

Jochen Schweitzer
Ulrike Bossmann *Hrsg.*

Systemisches Demografie- management

Wie kommt Neues zum
Älterwerden ins Unternehmen?



Springer VS

Systemisches Demografiemanagement

Jochen Schweitzer
Ulrike Bossmann (Hrsg.)

Systemisches Demografiemanagement

Wie kommt Neues zum Älterwerden
ins Unternehmen?

Herausgeber

Prof. Dr. rer. soc., Dipl. Psych. Jochen Schweitzer
Dipl. Psych., Dipl. Betriebsw. (BA) Ulrike Bossmann
Universitätsklinikum Heidelberg, Deutschland

ISBN 978-3-658-03146-6

ISBN 978-3-658-03147-3 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-658-03147-3

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer VS

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2013

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Lektorat: Eva Brechtel-Wahl, Stefanie Loyal

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer VS ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.
www.springer-vs.de

Inhalt

Einführung (<i>Jochen Schweitzer/Ulrike Bossmann</i>)	9
---	---

Demografischer Wandel in Organisationen

1. Demografischer Wandel: Eine kurze Einführung in eine populäre Prognose (<i>Angelika Eck/Ulrike Bossmann</i>)	15
1.1 Bevölkerungsrückgang und Verschiebung der Altersstruktur	16
1.2 Was bedeutet das für die Entwicklung des Arbeitsmarktes?	19
1.3 Was wird getan? Was kann überhaupt getan werden?	21
2. Wen muss das interessieren? Die Relevanz des demografischen Wandels für Mitarbeiter, Führungskräfte und Organisationen (<i>Angelika Eck/Mirko Zwack/Ulrike Bossmann</i>)	25
2.1 Der demografische Wandel und seine Herausforderungen für Organisationen	25
2.2 Ein zweiter Blick auf die Landkarte demografischer Problem- und Lösungsbeschreibungen	31
2.3 Zusammenfassung – Oszillation zwischen Problem und Rhetorik ...	40

Jüngere und Ältere: Lebensläufe in Unternehmen

3. Können und Dürfen: Zur Leistungsfähigkeit jüngerer und älterer Mitarbeiter (<i>Ulrike Bossmann/Jochen Schweitzer/Klaus Schenck</i>)	45
3.1 Alte Hasen oder altes Eisen?: Alter(n)sbilder in Betrieben und ihre Folgen	45

3.2	Von Mythen und Wahrheiten: Leistungswandlung im Lebens- und Erwerbsverlauf	51
3.3	Was tun? Implikationen für die Praxis	61
4.	Wollen und Sollen: Interessen, Motive, Werte und Bedürfnisse jüngerer und älterer Mitarbeiter (<i>Ulrike Bossmann/Angelika Eck</i>)	63
4.1	Warum Unternehmen sich zukünftig mehr um das Wollen kümmern sollten	63
4.2	Berufliche Ziele und Führungskräfteunterstützung im Laufe der Erwerbsbiografie	66
4.3	Gratifikationskrisen in der Lebensmitte	71
4.4	Was tun? Implikationen für die Praxis	74
5.	Zum Beispiel: Wie Ärzte in langjähriger Berufstätigkeit gesund und arbeitsfähig bleiben können (<i>Julika Zwack</i>)	77
5.1	Resilienzprozesse im Arztberuf – Vom Vermeidungs- in den Annäherungsmodus	78
5.2	Unmögliche Aufträge enttarnen – Grundbedürfnisse versorgen	79
5.3	Resilienzfördernde Haltungen – „... die Weisheit zu unterscheiden“	81
5.4	Fazit	83
 Füreinander wirksam werden: Alltägliche Konfliktfelder		
6.	Wertschätzung im Betrieb: Weshalb sie oft vermisst wird und mögliche Beiträge zu ihrem Zustandekommen (<i>Mirko Zwack/Audris Muraitis</i>)	87
6.1	Vorbemerkung: Sprachspiele der Wertschätzung	87
6.2	Keine Wertschätzung – ein chronifiziertes Problem	88
6.3	Wertschätzung – was ist das eigentlich?	89
6.4	Das Wertschätzungsdefizit systemtheoretisch gewendet	100
6.5	Fazit – mit klarer Sprache hin zu verantwortlichen Positionen	104

7. Unterschiede, die keine Unterschiede machen dürfen: Entstehung und Umgang mit Leistungsunterschieden in Arbeitsteams (Mirko Zwack/Jochen Schweitzer)	105
7.1 Der Durchschnitt hält sich für besser als den Durchschnitt	105
7.2 Niedrigleistung, ein Altersphänomen?	107
7.3 Entstehung und Dynamik des Phänomens „Niedrigleister“	108
7.4 Auswirkungen auf das Team – Ohnmacht auf allen Seiten	113
7.5 Was hilft, und wann hilft helfen?	115
7.6 Fazit	121

Den demografischen Wandel organisieren

8. Qualifizierung und Wissensmanagement: Wie Know-how im Unternehmen bleibt (Klaus Schenck)	125
8.1 Im Wissen nichts Neues?	125
8.2 Drei verbreitete Missverständnisse – vorab geklärt	126
8.3 Wissensmanagement in Metallindustrie und Krankenhaus: Befunde unserer Studie	128
8.4 Erkenntnisse aus anderen Studien und aus dem Diskurs über Wissensmanagement	130
8.5 Vorgehensweisen zum Lernen: lebenslang, praxisrelevant, partizipativ	133
8.6 Praxisbeispiele aus Betrieben – Wissensorientierung entlang der Mitarbeiter-Lebensphasen	137
8.7 Weitere Begriffsschärfungen, systemisch angehaucht	142
8.8 Was tun? Implikationen für die Praxis	146
9. Betriebliche Demografieprojekte: Was zum Gelingen erforderlich ist (Klaus Schenck/Jürgen Brückner/Ulrike Bossmann)	147
9.1 Zwei Zitate vorweg	147
9.2 Leitgedanken und Logik	148
9.3 Vorgehensweisen in der Praxis	156

9.4 Ein preisgekröntes Beispiel für einen integrierten Ansatz	166
9.5 Was tun? Implikationen für die Praxis	170
10. Betriebliche Demografieprojekte: Lösungen für typische Stolpersteine (<i>Klaus Schenck/Jürgen Brückner</i>)	173
10.1 Eigene Projekterfahrungen	173
10.2 Lessons learned	174
10.3 Widerstand in Demografieprojekten: Ursachen und Umgang zusammengefasst	180
10.4 Was tun? Implikationen für die Praxis	181
Wie ein Buch seine Autoren einholte (<i>Jochen Schweitzer/Ulrike Bossmann</i>)	183
Forschung und Beratung zum demografischen Wandel in Organisationen: Unsere Erfahrungsgrundlagen	187
Glossar	199
Literaturverzeichnis	205
Ausgewählte Internetressourcen	215
Autorinnen und Autoren	219

Einführung

Jochen Schweitzer/Ulrike Bossmann

Alles hat seinen Preis, auch der gesellschaftliche Reichtum. Er führt in fast allen „reichen“ Kulturen dazu, dass die Menschen, verglichen mit ärmeren Ländern, länger leben und weniger Nachwuchs bekommen. Langfristige Wohlstandsentwicklungen in einer Gesellschaft führen fast immer zum Älterwerden der Bevölkerungsmehrheit und zum Sinken der Geburtenrate. Dies muss nicht, kann aber mit dem Schrumpfen der Bevölkerung einhergehen.

Dieses Phänomen wird demografischer Wandel genannt. Derzeit zeigt es sich in fast allen entwickelten Ländern – am deutlichsten in Ländern, die die Einwanderung aus ärmeren Ländern stärker als andere Einwanderungsländer begrenzen. Dazu gehört auch Deutschland. Das Phänomen zeitigt einige hervorstechende Probleme, die zum Beispiel „Rentnerberg“, „Generationengerechtigkeit“, „Bevölkerungsrückgang“ genannt werden. Wir wollen uns einem dieser Probleme und seinen Lösungsversuchen widmen: dem Altern und Schrumpfen der Erwerbsbevölkerung.

Wenn das Arbeitskräftepotenzial schrumpft, bekommen Arbeitnehmer eine bessere Verhandlungsposition. Arbeitgeber müssen mit attraktiveren Angeboten neue Arbeitnehmer anwerben oder vorhandene Arbeitnehmer länger zu behalten versuchen. In der Unternehmenspraxis gibt es dafür Lösungsversuche wie etwa längere Lebensarbeitszeiten oder das Nutzen der traditionell weniger beachteten Arbeitskräftepotenziale von Frauen, Einwanderern oder Geringqualifizierten. Diese Lösungsversuche setzen einerseits voraus, dass Arbeitnehmer möglichst lange arbeiten wollen und können. Sie setzen andererseits voraus, dass Arbeitnehmer zahlreich und lange arbeiten dürfen und sollen. Damit geraten neben deren Motivation, Gesundheit und Weiterbildung auch implizite, gesellschaftliche wie individuelle Alters-, Lebenslauf- und Familienbilder in den Blick.

Das scheinbar eindeutige Etikett „demografischer Wandel“ reduziert die Komplexität und lässt Lösungen fast trivial erscheinen („Es ist doch ganz klar, dass man was tun muss. Warum tun ‚die‘ denn nichts?“). Bei genauem Hinsehen scheint aber unklar, ob der demografische Wandel wirklich kommt, welche der

vielen Problembeschreibungen für ein bestimmtes Unternehmen relevant sind, und welche Lösungsversuche und „Werkzeuge“ (die häufig nicht demografiespezifisch sind) eingesetzt werden sollen. Was genau müsste in Betrieben und bei einzelnen Beschäftigten geschehen, damit Lösungsversuche Aussicht auf Erfolg haben?

Unter „*Betrieblichem Demografiemanagement*“ verstehen wir die Palette der Versuche, als Unternehmen auch in Zeiten eines demografischen Wandels dafür zu sorgen, die Arbeitnehmer zu bekommen und zu behalten, die das Unternehmen tatsächlich braucht.

Als „*systemisch*“ kann man ein solches Demografiemanagement bezeichnen, wenn es die Palette der betrieblichen Probleme und der Lösungsversuche als Teil eines komplexen Zusammenhanggefüges versteht, als etwas anderes als die Summe der einzelnen Probleme und Lösungsversuche, als ein eigensinniges und nur begrenzt von außen beeinflussbares System. „Systemisch“ (oder genauer: systemisch-konstruktivistisch) nennen wir auch eine Art des Nachdenkens über Demografiemanagement, die sich ihrer eigenen Perspektivität bewusst ist – dass also andere Parteien beim selben Nachdenken mit guten Gründen zu anderen Ergebnissen kommen könnten. Paradoxerweise hilft das Akzeptieren und Verstehen dieser Eigenlogiken und dieser Perspektivenvielfalt, intelligenter, weil zum Unternehmen besser passende, Interventionsmaßnahmen zu entwickeln. „Systemisch“ nennen wir schließlich auch unseren Theorieansatz zum Verständnis des demografischen Wandels, wie die zu unserer Beratungspraxis passende Theorie, innere Haltung und beobachtbare Methodik.

Wir wollen uns dem Demografiemanagement in diesem Buch aus mehreren Perspektiven widmen. Als Organisationsforscher beschreiben wir, wie vorwiegend Großbetriebe diese Herausforderungen zu meistern suchen, aber auch, wie es Ärzte geschafft haben, über meist mehrere Jahrzehnte in ihrem Beruf arbeitsfähig zu bleiben. Unsere Erfahrungsbasis sind zwei Forschungsprojekte aus den Jahren 2009 bis 2013: „Demografischer Wandel und Organisationskultur“, gefördert von der Volkswagenstiftung, sowie „Resilienz im Arztberuf“, gefördert von der Bundesärztekammer. Als systemische Coaches, Trainer, Team- und Organisationsentwickler im Universitätsklinikum Heidelberg, aber auch außerhalb dessen, erzählen wir von unseren Versuchen, Menschen und Betriebe dabei zu unterstützen, die Herausforderungen des demografischen Wandels zu bewältigen. Als Medizinpsychologen schildern wir, wie das speziell in ärztlichen und pflegerischen Berufen gelingen kann, und welche Hürden dort zu meistern sind.

Wir wollen die Bewältigung des demografischen Wandels einerseits sozialwissenschaftlich verstehen, andererseits lebenspraktisch unterstützen. Daher wechseln sich stärker wissenschaftliche und stärker praktische Teile in diesem Buch

ab. Wir hoffen, dass Wissenschaftler, Berater, Personalverantwortliche, Arbeitnehmervertreter und ganz normale Arbeitnehmer sich daraus in unterschiedlicher, aber ähnlich gewinnbringender Weise bedienen können. Wir schreiben das Buch gleichermaßen für ältere, mittelalte und jüngere Arbeitnehmer.

Wer sind „wir“? Von der Ausbildung her sind wir vorwiegend Psychologinnen und Psychologen, in der Entstehungsphase dieses Buches zwischen 29 und 59 Jahre alt, mit sowohl organisationspsychologischem wie medizinisch-psychologischem Hintergrund. Fast alle arbeiten in der Sektion Medizinische Organisationspsychologie im Universitätsklinikum Heidelberg oder haben dort gearbeitet. Jochen Schweitzer und Julika Zwack haben die beiden Forschungsprojekte geplant, beantragt und geleitet. Vor allem Angelika Eck, Mirko Zwack und Jürgen Brückner haben die Datenerhebung und -auswertung im größeren der beiden Projekte geleistet. Klaus Schenck und Ulrike Bossmann sind in der Schlussphase hinzugekommen, um dieses Buch mit ihren Erfahrungen aus anderen Beratungskontexten zu bereichern. Ulrike Bossmann war zudem, unterstützt von Jochen Schweitzer und Klaus Schenck, für die Endredaktion des Buches zuständig.

Wir wünschen unseren Leserinnen und Lesern, dass sie in diesem Buch Erkenntnisse und Anregungen finden, die sie auf ihre ganz eigene, für sie passende Weise in ihrem Unternehmen nutzen können.

Demografischer Wandel in Organisationen

1. Demografischer Wandel: Eine kurze Einführung in eine populäre Prognose

Angelika Eck/Ulrike Bossmann

Er kommt gewiss. Er ist schon längst da. Beinahe könnte man sagen: Nichts ist so sicher wie der demografische Wandel – oder?

Jedenfalls ist er in aller Munde: Unter dem Schlagwort des demografischen Wandels finden Prognosen über die zukünftige Bevölkerungsentwicklung in Deutschland und Europa seit einigen Jahren erhebliche Beachtung in Medien, Politik und Wissenschaft. Von der „Alten-Republik“ ist die Rede (Bergius, 2009). Das Schrumpfen und Sterben Europas wird propagiert (z. B. von Helmut Schmidt auf dem SPD-Parteitag, Denkler, 2011). Kaum ein Tag vergeht, an dem nicht diskutiert wird über mögliche Generationenkriege, Nachwuchsmangel bei den Fachkräften oder den Kindern. Neben Krisenszenarien werden auch Potenziale in den Blick genommen, z. B. wenn eine Bundesministerin die Kaufkraft der „silver economy“ beschwört (Ursula von der Leyen, BMSFJ, 2007).

Das wachsende Interesse an der demografischen Entwicklung wird auch sichtbar an einem Anstieg wissenschaftlicher Publikationen und Forschungsaufträge seit Ende der 90er Jahre des vergangenen Jahrhunderts (Barlösius, 2007). Auch die Beiträge dieses Buches antworten auf eine Ausschreibung der VolkswagenStiftung unter dem Titel „Individuelle und gesellschaftliche Perspektiven des Alterns“ (VolkswagenStiftung, 2007). Gemeinnützige Organisationen und Wirtschaftsunternehmen sind ebenfalls längst auf den Zug aufgesprungen: In zahlreichen Netzwerken befassen sich unternehmensübergreifende Arbeitsgruppen unter Beteiligung wissenschaftlicher Experten mit der demografisch veränderten Zukunft und damit, wo und wie sie schon in der Gegenwart spürbar geworden ist. Das 2006 gegründete und vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales geförderte „Demographie Netzwerk“ (ddn) zählte 2012 bereits über dreihundert Unternehmen, Forschungsinstitute und öffentliche Einrichtungen zu seinen Mitgliedern. Es ist Teil der „Initiative Neue Qualität der Arbeit“ (inqa), die sich bereits seit 2002 mit Ansätzen einer modernen Personalpolitik beschäftigt, um die

Arbeitsfähigkeit von Arbeitnehmern zu stärken und die Wettbewerbsfähigkeit wie Innovationskraft der Unternehmen zu fördern.

Für Organisationen sind demografische Entwicklungen aus systemtheoretischer Sicht (Luhmann, 2000) Phänomene der Organisations-Umwelt, durch welche sie sich als sich selbst reproduzierende und von außen nur begrenzt steuerbare Systeme mehr oder weniger irritieren lassen und mit ihrer organisationalen Eigenlogik auf sie reagieren. Ehe wir auf die Perspektive der Organisation und ihrer einzelnen Mitglieder eingehen, wollen wir zunächst das Umweltphänomen beschreiben. Was ist „der demografische Wandel“? Die Prognose des demografischen Wandels kennt zwei Grundargumente: Den Bevölkerungsrückgang und die Verschiebung der Altersstruktur.

1.1 Bevölkerungsrückgang und Verschiebung der Altersstruktur

Sinkende Geburtenzahlen seit Mitte der 1960er Jahre und ein damit einhergehendes, auch durch Wanderungssalden nicht ausgeglichenes Geburtendefizit führten seit dem Jahr 2003 zu einem Rückgang der Bevölkerung in Deutschland. Durch leichte Zuwanderungsgewinne in den Jahren 2011 und 2012 wurde das Schrumpfen der Einwohnerzahlen kurzzeitig unterbrochen (Statistisches Bundesamt, 2013). Den Prognosen nach wird sich der Bevölkerungsrückgang der Deutschen davon unberührt auch in Zukunft fortsetzen. Ende 2012 lebten in Deutschland etwa 82 Mio. Einwohner. Unter der Annahme konstanter Geburtenraten (1.4 Kinder pro Frau), einer weiter steigenden mittleren Lebenserwartung (85.0 Jahre für Männer, 89.2 Jahre für Frauen im Jahr 2060) und einer jährlichen Einwanderung aus dem Ausland von durchschnittlich 100 000 bis 200 000 Personen¹, werden im Jahr 2060 nur noch 65-70 Mio. Einwohner in Deutschland leben (Statistisches Bundesamt, 2009)².

1 Während zukünftige Geburtenraten und Lebenserwartung sehr gut prognostiziert werden können, ist dies beim Wanderungssaldo, also der Differenz zwischen Zu- und Abwanderung, nicht so leicht der Fall, weil politische, ökonomische und gesellschaftliche Entwicklungen den Wanderungssaldo maßgeblich mitbestimmen. Eine weitere Erhöhung der Zuwanderungsquote könnte jedoch vermutlich nur in urbanen Zentren „zur Abmilderung der Folgen des demografischen Wandels beitragen“ (Bruckner, 2012, S. 21).

2 Die hier angegebenen Zahlen nutzt das Statistische Bundesamt (2009) als Basis für seine Bevölkerungsvorausberechnung für das Jahr 2060. Insgesamt wurden 12 Varianten berechnet, die sich aus „der Kombination der Annahmen zur Geburtenhäufigkeit, zur Lebenserwartung und zum Saldo der Zuzüge nach und der Fortzüge aus Deutschland“ (S. 11) ergeben. Die Bevölkerungsvorausberechnung zeigt auf, welche Entwicklung sich ergeben würde, falls bestimmte Annahmen eintreffen.

Durch die weiterhin ansteigende mittlere Lebenserwartung kommt es zu weiteren Verschiebungen in der gesellschaftlichen Altersstruktur (Abb. 1.1; Statistisches Bundesamt, 2009). Der Bevölkerungsaufbau im Jahr 1910, bei dem die stärksten Jahrgänge die Kinder stellen, bildet sich in der klassischen Bevölkerungspyramide ab (Abb. 1.1 links oben). Im Jahr 1950 (Abb. 1.1 rechts oben) zeigt die Altersstruktur eine durch zwei Weltkriege und eine Weltwirtschaftskrise geprägte Dezimierung der jüngeren Jahrgänge. Der Altersaufbau der Bevölkerung in 2008 (Abb. 1.1 links unten) gleicht einer „zerzausten Wettertanne“ (Statistisches Bundesamt, 2009, S. 14) und spiegelt auch die im Jahr 2013 vorliegende Altersstruktur wider: Aufgrund der geburtenstarken Jahrgänge der Nachkriegszeit und der frühen 1960er Jahre gibt es 2013 verhältnismäßig viele Menschen im mittleren Erwachsenenalter. Diese Gruppe wird bereits im Jahr 2030 den entsprechend großen Anteil der älteren Personen an der Bevölkerung stellen. Während die Bevölkerungszahlen bis 2030 allmählich absinken, wird sich der Bevölkerungsrückgang in den darauf folgenden Jahren beschleunigen und die Verschiebung der Altersstruktur wird noch spürbarer (Sommer, 2012). Im Jahr 2060 (Abb. 1.1 rechts unten) wird mit einem urnenförmigen Altersaufbau, d. h. mit in allen Jahrgängen rückläufigen Bevölkerungszahlen bei größter zahlenmäßiger Stärke der dann 60-80 Jahre alten Personen, gerechnet.

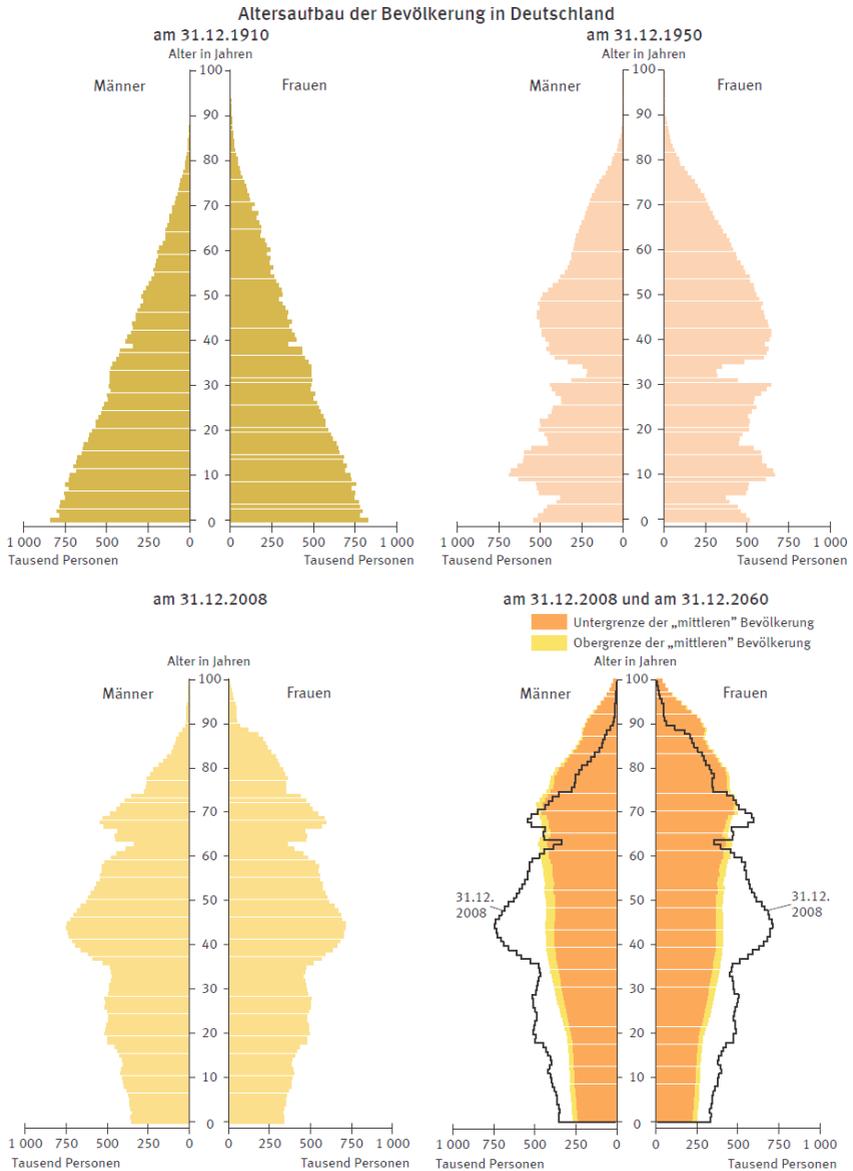


Abbildung 1.1: Altersaufbau der Bevölkerung in Deutschland in den Jahren 1910, 1950, 2008 und 2060 (Quelle: Statistisches Bundesamt, 2009, S. 15)

Das durchschnittliche Lebensalter wird von 42 Jahren im Jahre 2010 auf etwa 50 Jahre im Jahr 2050 ansteigen. Etwa 35 % der Bevölkerung werden im Jahr 2060 65 Jahre oder älter sein und etwa jede siebte Person ist dann mindestens 80 Jahre alt (Sommer, 2012; Statistisches Bundesamt, 2009). Das Statistische Bundesamt (2009) kommt zum Schluss: „Spürbare Veränderungen in der Altersstruktur stehen Deutschland bereits im kommenden Jahrzehnt bevor.“ (S. 16). Denn dann wachsen die Altersgruppen der 50- bis 65-Jährigen und die der 80-Jährigen und Älteren um ein Vielfaches, während die Zahl der unter 50-Jährigen deutlich abnehmen wird. Auch wenn die deutsche Gesellschaft in den nächsten Jahr(zehnten) stark altern wird, handelt es sich bei den beschriebenen Entwicklungen streng genommen weniger um eine Überalterung als vielmehr um eine „Unterjüngung“ der Bevölkerung (Lehr, 2007). Wir haben nicht zu viele alte Menschen, sondern zu wenig junge.

1.2 Was bedeutet das für die Entwicklung des Arbeitsmarktes?

Die demografischen Trends für den Arbeitsmarkt verhalten sich analog zur Prognose für die Gesamtbevölkerung: Es kann mit einer deutlichen Schrumpfung und Alterung gerechnet werden (Abb. 1.2; Statistisches Bundesamt, 2009).

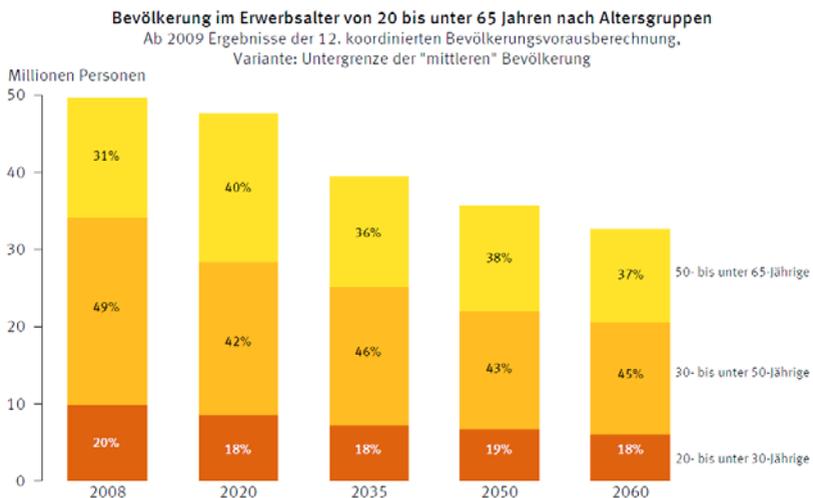


Abbildung 1.2: Vorhergesagte Entwicklung der Bevölkerung im Erwerbsalter von 20 bis unter 65 Jahren nach Altersgruppen ab 2009 – Ergebnisse der 12. Koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung des Statistischen Bundesamtes (2009) (Quelle: Sommer, 2012, S. 9)

Die Generation der deutschen „Baby Boomer“ (Jg. 1946-1964) stellt 2013 die größte Gruppe der Erwerbspersonen dar. Mit ihrem zunehmenden Alter wird das Durchschnittsalter der Erwerbspersonen von 39,8 Jahre auf voraussichtlich etwa 41,7 Jahre bis zum Jahr 2025 ansteigen (Statistisches Bundesamt, 2009). Wenn die Generation der „Baby Boomer“ zwischen 2020 und 2030 in Rente geht, wird das Erwerbspersonenpotenzial vorübergehend noch einmal „jünger“, um langfristig aufgrund des insgesamt verminderten Arbeitskräfteangebots und eines dann möglicherweise erhöhten Renteneintrittsalters weiter im durchschnittlichen Alter anzusteigen.

Die jüngste Gruppe der 20-29-jährigen Erwerbspersonen bleibt voraussichtlich bis 2015 noch annähernd konstant, nimmt in den Jahren danach jedoch ab; die mittlere Altersgruppe (30-49 Jahre) wird hingegen sofort in ihrem Umfang abnehmen (vgl. Abb. 1.2). Durch die Gesamtentwicklung und insbesondere die Heraufsetzung des gesetzlichen Renteneintrittsalters wird sich der Anteil der Erwerbspersonen im Alter von 55 Jahren oder älter bereits zwischen 2017 und 2024 erhöhen und bis 2050 verdoppeln (Statistisches Bundesamt, 2009). *Zukünftig wird demnach ein erheblicher Teil der erwerbstätigen Menschen älter als 50 Jahre sein.*

Die Altersverschiebung bleibt nicht ohne Auswirkungen auf das Arbeitsvolumen, d.h. die geleisteten Arbeitsstunden. Mit zunehmendem Alter steigt die Teilzeitquote für beide Geschlechter an, während gleichzeitig die Zahl der in Teilzeit geleisteten Arbeitsstunden sinkt (Ehing & Moog, 2012). Unter Annahme des Status quo³ berechnen Ehing & Moog (2012, S. 13) daher, dass *das Arbeitsvolumen der Erwerbstätigen im Jahr 2060 um ca. 30 Prozent sinken wird.* Im Zuge der demografischen Entwicklung der kommenden Jahre und Jahrzehnte kann zudem angenommen werden, dass nicht nur das Erwerbspersonenpotenzial sinken wird, sondern auch *der relative Anteil der Erwerbstätigen an der Gesamtbevölkerung.* Es ist zu bedenken, dass etwa die Heraufsetzung des Rentenalters zwar potenziell mehr Arbeitnehmer im Arbeitsmarkt hält, nicht aber garantieren kann, dass der *tatsächliche* Anteil der Erwerbstätigen auch wirklich zunimmt. Dasselbe gilt für eine vermehrte Einwanderung aus anderen Ländern, die ebenfalls nicht zwangsläufig zu einer Erhöhung der tatsächlichen Erwerbspersonenzahl führt.

Selbst die optimistischste Prognose unter der Annahme massiven Eingreifens der Politik in die Ausbildungszeiten, die Erhöhung der Frauenarbeitsquote, die weitere Heraufsetzung des Rentenalters und eine weitere Erhöhung der Einwanderungsquote legt nahe, dass langfristig immer weniger und immer ältere er-

3 Als Ausgangspunkt unterstellt dieses Szenario, dass die Erwerbslosenquoten, die Teilzeitquoten sowie die normalerweise geleistete Arbeitszeit je Vollzeit-/Teilzeitbeschäftigten dem Niveau des Jahres 2010 entsprechen.

werbstätige Personen für immer mehr nicht erwerbstätige Menschen Güter und Dienstleistungen produzieren als bisher (Börsch-Supan & Wilke, 2007).

1.3 Was wird getan? Was kann überhaupt getan werden?

Über die Trends der Bevölkerungsentwicklung und die Notwendigkeit einer Gegensteuerung sind sich Pessimisten und Optimisten meist einig. Uneinig sind sie in Bezug auf die Dramatik und Steuerbarkeit der Auswirkungen. Dies betrifft nicht nur die Frage nach der Gefährdung der sozialen Sicherungssysteme, sondern auch die Wettbewerbsfähigkeit und den Wohlstand am Standort Deutschland (Börsch-Supan, 2012; Ehing & Moog, 2012). *Auswirkungen auf Unternehmen werden erwartet und insbesondere die Personalpolitik vor neuen Herausforderungen gesehen.* Neben der zunehmend alternden Belegschaft betrifft dies vor allem die Verknappung des Arbeitskräfteangebots. Der Fachkräftemangel ist branchen- und standortabhängig für einige Unternehmen bereits heute Realität, während er über anderen bisher nur wie ein Damoklesschwert schwebt (Bundesagentur für Arbeit, 2012). Doch nicht alle befürchten, dass der demografische Wandel den deutschen Sozialstaat und den Lebensstandard seiner Bürger bedroht. Vielmehr wird auf die Bedeutung wirtschafts-, sozial- und arbeitsmarktpolitischer Entscheidungen verwiesen (Börsch-Supan, 2012). Und so zweifeln optimistische Interpreten der demografischen Trends die Unausweichlichkeit und Unumkehrbarkeit der Entwicklungen an, indem sie auf die Kompensationsmöglichkeiten durch Geburtenförderung, Migration und Produktivitätszuwachs sowie die Nutzung vorhandener Potenziale (Arbeitslose, Frauen, Migrantinnen), eine Verlängerung der Lebensarbeitszeit und auf Verteilungsvorteile in einer kleiner werdenden Gesellschaft setzen (vgl. Bieber, 2008; Ehing & Moog, 2012; Pötzl, 2006).

Arbeitsmarktpolitische Steuerungen gibt es durchaus, wenn auch zögerliche: In den 1970er und 1980er Jahren stellte der frühe Ausstieg aus dem Berufsleben in vielen Staaten Europas ein einvernehmliches Ziel dar. Man wollte die Arbeitslosenzahlen im Alter und bei Jugendlichen möglichst niedrig halten. Dies ging mit langfristig negativen Nebenwirkungen einher: Sozialpolitische Zusatzmaßnahmen mussten die geringen Einkommen der Frühberenteten unterfüttern, ältere Beschäftigte wurden nicht mehr als wertvolle Arbeitskräfte erachtet, und vielen Unternehmen ging durch diese Praxis wertvolles Wissen verloren (Walker, 2001). Erst Mitte der 90er Jahre wurden die EU-Staaten erstmals aufgefordert, Arbeitsbedingungen an die Bedürfnisse älterer Personen anzupassen und einer Diskriminierung älterer Arbeitnehmer auf dem Arbeitsmarkt vorzubeugen (Blumberger & Sepp, 2005). Mit der finnischen EU-Ratspräsidentschaft wurde

das Thema „aktives Altern“ seit dem Jahr 1999 in den beschäftigungspolitischen Leitlinien verankert und eine möglichst hohe Beschäftigungsquote der 50-64-jährigen Männer sowie der Frauen angestrebt.

Politische Rahmenbedingungen in Deutschland umfassten danach unter anderem die Heraufsetzung des gesetzlichen Rentenalters auf 67 Jahre, die schrittweise Rücknahme der Frühverrentungspolitik der Vergangenheit, die Verkürzung von Ausbildungszeiten, Angebote zur Flexibilisierung beruflicher Lebensläufe sowie zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, wie z. B. die Vermehrung von Betreuungseinrichtungen, das Elterngeld oder den ab Sommer 2013 geltenden Rechtsanspruch auf einen Kindertagesstättenplatz vom ersten Lebensjahr an (Sporket, 2010).

Der Leiter des Max-Planck-Instituts für Bevölkerungswissenschaften, James Vaupel, hebt die heutigen Chancen auf ein von Gesundheit geprägtes langes Leben als Potenzial hervor, das es zu nutzen gelte, und plädiert dabei für vermehrte Gesundheitsprävention und Investitionen in Bildung, die Individuen über einen längeren Lebenslauf hinsichtlich ihrer Arbeitsmöglichkeiten flexibilisieren (Vaupel & Hofäcker, 2009). Er spricht sich ferner für eine höhere Erwerbsbeteiligung aller Generationen aus und dafür, die durchschnittliche Arbeitszeit des Einzelnen bis in ein höheres Alter zu reduzieren – mit dem Ziel, indirekt die Geburtenrate durch die zeitliche Entlastung vor allem der jüngeren Arbeitnehmer positiv zu beeinflussen (Vaupel & Loichinger, 2006). Von Vertretern der Politik und Wirtschaft werden ebenfalls Möglichkeiten der Erschließung der Potenziale, z. B. der Kaufkraft der Älteren, erwogen (BMFSJ, 2007). Schlussfolgerungen der Alternskommission des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend aus dem Sechsten Altenbericht (BMFSJ, 2011) betonen Potenziale dieses gesellschaftlichen Wandels, die nicht genutzt seien, und deren Erschließung wesentlich von einem Wandel bestehender Altersbilder von eher negativ besetzten Vorstellungen hin zu einer (wissenschaftlich begründeten) Anerkennung der Vielfalt möglicher Altersszenarien und einer stärkeren Lebenslauforientierung abhängt:

„Der demografische Wandel wird in der öffentlichen Diskussion vielfach mit negativen Attributen belegt und als Bedrohung dargestellt. Dabei wird nicht bedacht, dass ein zentraler Aspekt des demografischen Wandels – die deutlich zunehmende Lebenserwartung dem Individuum viele neue Perspektiven eröffnet. Der demografische Wandel stellt eine gesellschaftliche und politische Herausforderung dar, deren Bewältigung auch dadurch gefördert wird, dass einseitig negative Altersbilder revidiert werden.“ (BFSFJ 2011, S. 12)

In diesen Einschätzungen klingt an, dass für die Bewältigung der demografischen Herausforderungen der Wechsel von einer Defizit- hin zu einer Potenzialorientierung wesentlich sein könnte.

Unabhängig von der Bewertung der demografischen Entwicklungen scheint es sich um einen *Megatrend* zu handeln, der die politische, soziale und ökonomische Situation des Landes entscheidend verändern wird (Börsch-Supan, 2012). Die damit verbundenen (bedrohlich anmutenden oder Hoffnung stiftenden) gesellschaftsbezogenen Szenarien stellen prinzipiell *Problembeschreibungen mit Konnotationen von Langfristigkeit, Unausweichlichkeit und Unveränderlichkeit* dar. Von konkreter Handlung und Handhabbarkeit sind sie jedoch maximal weit entfernt (Barlösius, 2007). Bieber (2008) stellt in diesem Zusammenhang fest:

„Die Demografie als solche hilft hier nicht weiter, weil sie nur mit mathematischer Präzision und unter Einsatz der Fortschreibung überkommener Trends und von mehr oder weniger plausiblen Annahmen angeben kann, was die Ausgangsbedingungen zukünftiger gesellschaftlicher Entwicklungen sind, und zwar ausschließlich bezogen auf Bevölkerungsgröße und -struktur. Was fehlt – und wo größere Forschungsanstrengungen zu unternehmen sind – sind Verbindungen zwischen der „exakten“ Bevölkerungswissenschaft und den Sozialwissenschaften“. (S. 46)

Kaufmann (2005, S. 36) spricht in diesem Zusammenhang auch von der Notwendigkeit, „demo-ökonomische“ und „demo-soziale Modelle“ zu generieren. Unabhängig vom Grad des Optimismus oder Pessimismus bei der Bewertung der Konsequenzen der Bevölkerungsentwicklung für den wirtschaftlichen Bereich müssen die statistischen Prognosen also in für Organisationen anschlussfähige und praktisch nützliche Problem- und Lösungsbeschreibungen überführt werden.

Solchen Beschreibungen widmet sich das nun folgende Kapitel.