

Friedemann W. Nerdinger
Peter Wilke
Stefan Stracke
Ulrike Drews *Hrsg.*

Innovation und Personalarbeit im demografischen Wandel

Ein Handbuch für Unternehmen

Innovation und Personalarbeit im demografischen Wandel

Friedemann W. Nerdinger · Peter Wilke
Stefan Stracke · Ulrike Drews
(Hrsg.)

Innovation und Personalarbeit im demografischen Wandel

Ein Handbuch für Unternehmen

Herausgeber

Friedemann W. Nerdinger
Lehrstuhl für ABWL: Wirtschafts- und
Organisationspsychologie
Universität Rostock
Deutschland

Peter Wilke
Wilke, Maack und Partner
Hamburg
Deutschland

Stefan Stracke
Wilke, Maack und Partner
Hamburg
Deutschland

Ulrike Drews
UdW GmbH
Neubrandenburg
Deutschland

„Das dieser Publikation zugrunde liegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) sowie durch den Europäischen Sozialfonds (ESF) unter den Förderkennzeichen 01HH11065, 01HH11066 und 01HH11067 gefördert und durch den Projektträger im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V. (PT DLR) betreut. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren.“



ISBN 978-3-658-09027-2
DOI 10.1007/978-3-658-09028-9

ISBN 978-3-658-09028-9 (eBook)

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

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. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Lektorat: Ulrike M. Vetter

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media (www.springer.com)

Vorwort

Das vorliegende Buch richtet sich in erster Linie an Praktiker, die in Unternehmen, Verwaltungen, Verbänden und Politik mit den Folgen des demografischen Wandels konfrontiert sind. Es ist als Leitfaden konzipiert und im Rahmen des vom BMBF geförderten Verbundprojektes *Personalarbeit im demografischen Wandel*, kurz: *PerDemo* entstanden. Die Projektpartner Universität Rostock, Wilke, Maack und Partner aus Hamburg, und UdW – Unternehmensberatung der Wirtschaft mbH aus Neubrandenburg haben in dem dreijährigen Forschungsprojekt praxis- und anwendungsnah untersucht, wie sich die Innovationsfähigkeit von Unternehmen vor dem Hintergrund des demografischen Wandels sichern und ausweiten lässt. Der regionale Schwerpunkt lag dabei in den norddeutschen Bundesländern Mecklenburg-Vorpommern, Hamburg und Schleswig-Holstein, mit einem Branchenfokus auf der maritimen Wirtschaft und dem Gesundheitssektor.

Das Vorhaben *PerDemo* wurde mit 25 weiteren Projekten im BMBF-Förderschwerpunkt *Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel* seit 2011 gefördert und gefordert. Gefordert vor allen Dingen durch die Anforderung, passende und akzeptierte Qualifikationsmodule erarbeiten und umsetzen zu können. Genau dies ist der Dreh- und Angelpunkt von anwendungsorientierter Grundlagenforschung: Sie muss den Ansprüchen der Forschung in interdisziplinären Zusammenhängen gerecht werden, ohne dabei die Ansprache der Zielgruppe und der späteren Nutzer aus den Augen zu verlieren. Mit den auf diese Weise erzielten Resultaten leistete *PerDemo* einen wichtigen und relevanten Beitrag zur Weiterentwicklung des Forschungs- und Entwicklungsprogramms *Arbeiten, Lernen, Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt*.

Durch die aktive Rolle des Verbundes in der Fokusgruppe *Kompetenzentwicklung und Qualifizierung für den demografischen Wandel*, deren Arbeit Herr Prof. Nerdinger in besonderem Maße als Fokusgruppensprecher prägte, wurden die Themenschwerpunkte Kompetenzerhaltung und -entwicklung, Wissens- und Erfahrungstransfer sowie der Zusammenhang zwischen Innovation und alternden Belegschaften nicht nur diskutiert, sondern über den Tellerrand des Verbundes hinaus in den öffentlichen Raum getragen.

Bei den Projektnehmern bedanken wir uns im Auftrag des BMBF und für den PT-DLR ganz herzlich für die engagierte Forschungs- und Transferarbeit im Projekt, in der Fokusgruppe und über die Grenzen von beiden hinaus.

im August 2015

Ursula Bach und Volker Schütte

Inhaltsverzeichnis

1 Zum Geleit – Innovationsfähige Unternehmen „trotz“ alternder Belegschaften?	1
Friedemann W. Nerdinger, Peter Wilke, Stefan Stracke und Ulrike Drews	

Teil I Orientieren und Informieren

2 Die demografische Entwicklung: Trends und Folgen für die Unternehmen	11
Stefan Stracke und Katharina Schöneberg	
3 Innovativ und leistungsfähig mit alternden Belegschaften	27
Christin Klinger, Stefan Stracke, Christoph Müller und Friedemann W. Nerdinger	
4 Blockaden und Widerstände im Umgang mit dem Demografiethema	39
Stefan Stracke, Johannes G. Drews und Ulrike Drews	
5 Demografie im Unternehmen: ein Thema für die Betriebsparteien	49
Stefan Stracke	
6 Die Unternehmenspolitik demografiegerecht ausrichten: Handlungsfelder im Überblick	57
Stefan Stracke, Christoph Müller, Christin Klinger, Katharina Schöneberg, Friedemann W. Nerdinger, Anika Barchfeld und Ulrike Drews	

Teil II Analysieren und Identifizieren

7 Den demografischen Wandel managen: Arbeits- oder Projektstrukturen festlegen	105
Stefan Stracke	

8 Wissen, wo Unternehmen und Beschäftigte stehen: Analyse der Ausgangssituation	109
Stefan Stracke, Ulrike Drews und Johannes G. Drews	
9 Mitarbeiter und betriebliche Experten einbeziehen	135
Stefan Stracke, Ulrike Drews und Johannes G. Drews	
10 Den Handlungsbedarf bewerten und Stellschrauben für Veränderungen ermitteln	149
Stefan Stracke, Ulrike Drews und Johannes G. Drews	
11 Denkmodelle aufzeigen: Beispiele guter Praxis diskutieren	153
Stefan Stracke und Katharina Schöneberg	
Teil III Planen und Entwickeln	
12 „Großer Wurf“ oder kleine Schritte?	157
Stefan Stracke und Katharina Schöneberg	
Teil IV Erproben und Umsetzen	
13 Maßnahmen in Pilotbereichen erproben	171
Stefan Stracke und Katharina Schöneberg	
Teil V Überprüfen und Verstetigen	
14 „Umsetzungscontrolling“: Zielerreichung und Umsetzungsstatus prüfen	181
Stefan Stracke und Peter Wilke	
Herausgeber, Autorinnen und Autoren	191
Sachverzeichnis	193

Zum Geleit – Innovationsfähige Unternehmen „trotz“ alternder Belegschaften?

1

Friedemann W. Nerdinger, Peter Wilke, Stefan Stracke
und Ulrike Drews

Drohender Rückgang der Einwohnerzahlen, steigende Lebenserwartung, alternde Belegschaften, Verschiebung des Renteneintrittsalters – das alles sind Themen, die täglich die Medien beschäftigen und mit einem gemeinsamen Schlagwort beschrieben werden: demografischer Wandel.

Schon längst ist diese Entwicklung auch in den Unternehmen zu spüren. Der Anteil älterer Beschäftigter hat zugenommen und wird auch in Zukunft weiter ansteigen. Aufgrund der niedrigen Geburtenraten ist trotz stärkerer Einwanderung insgesamt mit kleiner werdenden Belegschaften zu rechnen. Die Zahl der Personen im erwerbsfähigen Alter sinkt – und damit das Angebot an jungen Bewerbern auf dem Arbeitsmarkt (Zimmermann 2013). In manchen Branchen werden schon heute ohne Erfolg junge Fachkräfte und Auszubildende gesucht (IW 2014). Gerade von kleinen und mittleren Unternehmen – den sogenannten KMU – ist oft zu hören, ihre Attraktivität als mögliche Arbeitgeber für junge Menschen sei geringer als bei Großbetrieben.

S. Stracke (✉) · P. Wilke
Wilke, Maack und Partner, Schaarsteinwegsbrücke 2, 20459 Hamburg, Deutschland
E-Mail: Stefan.Stracke@wilke-maack.de

F. W. Nerdinger
Lehrstuhl für ABWL: Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Universität Rostock,
Ulmenstr. 69, 18057 Rostock, Deutschland

U. Drews
UdW – Gesellschaft für Dienstleistung und Beratung – Unternehmensberatung der Wirtschaft
mbH, Gebrüder-Boll-Straße 1 c, 17033 Neubrandenburg, Deutschland

Ganz gleich, ob großes oder kleines Unternehmen, alle stehen vor der Aufgabe, mit attraktiven Arbeitsbedingungen Nachwuchskräfte zu gewinnen. Gleichzeitig müssen den älteren Mitarbeitern¹ realistische Berufsperspektiven bis ins Rentenalter geboten werden.

Die Struktur der Belegschaften, aber auch das Qualifikationsniveau und die Qualifizierungsbereitschaft der Beschäftigten haben großen Einfluss auf die Innovationsfähigkeit von Unternehmen. Damit sind Fähigkeiten gemeint, erfolgreich und innovativ am Markt zu sein und gleichzeitig betriebliche Veränderungen zu organisieren und zu gestalten. Die aus der demografischen Entwicklung resultierenden personal- und betriebswirtschaftlichen Auswirkungen sind vielfältig. Eine Folge ist das geballte Ausscheiden von älteren Mitarbeitern der geburtenstarken Jahrgänge der 1950er und 1960er Jahre, der sogenannten „Babyboomer“. Damit ist innerhalb der nächsten zehn Jahre zu rechnen. Ist damit ein Verlust von wertvollem Erfahrungswissen vorprogrammiert?

Grundsätzlich gilt: Unternehmen müssen sich heute und in Zukunft auf Belegschaften einstellen, die im Durchschnitt älter werden. Lebensbegleitendes Lernen wird immer wichtiger, wenn Unternehmen im Wettbewerb ständiger Innovation bestehen wollen. Dies gilt umso mehr, wenn beschleunigte technologische und ökonomische Entwicklungen den Anpassungsdruck auf die Beschäftigten erhöhen und somit die Gefahr von Qualifikationsrückständen droht (Kistler 2008). Doch in der Praxis werden ältere Beschäftigte nicht selten als weniger leistungsfähig und weniger leistungswillig als ihre jüngeren Kollegen gesehen (Brasche und Wieland 2000; Verworn et al. 2007). Ältere gelten oftmals als „Innovationshemmnis“ für das Unternehmen (Maier 1998). Sind sie aber tatsächlich weniger geeignet, betriebliche Innovationsprozesse anzustoßen und mitzutragen?

Von den Klischees über ältere Mitarbeiter müssen sich Entscheider in Unternehmen lösen. Wichtig ist ein wachsendes Maß an betrieblicher Weiterbildung – verbunden mit Maßnahmen zur gesundheitlichen Prävention und dem Erhalt der Arbeitsfähigkeit aller Altersgruppen.

In vielen Unternehmen – vor allem in den größeren – ist diese Situation bereits erkannt und es wird entsprechend reagiert. In der Praxis gibt es schon zahlreiche gute Beispiele, wie man sich auf durchschnittlich älter werdende Belegschaften einstellen kann (siehe z. B. Stracke und Haves 2013). Großbetriebe verfügen in den meisten Fällen über Strukturen und Ressourcen, die den Einsatz entsprechender Instrumente erleichtern. Doch auch kleine und mittlere Unternehmen sind angehalten, etwas zu tun. In vielen KMU ist das Demografiethema zwar präsent und man ist sich der möglichen Auswirkungen der demografischen Entwicklung durchaus bewusst. Bisher ist aber eher eine verhaltene Reaktion zu beobachten: Das Problembewusstsein steigt und häufig werden auch Altersstrukturanalysen vorgenommen; nach wie vor besteht jedoch ein Umsetzungsdefizit.

Dies liegt sicherlich auch daran, dass die Entwicklung und Umsetzung von Demografiemaßnahmen Zeit beansprucht und auch mit Kosten verbunden sein kann. Häufig ist der Übergang von der Analyse der Ausgangssituation in die Planungs- und Umsetzungsphase kritisch, manchmal auch der Wechsel von der Maßnahmenprobung in den regulären

¹ Allein aus sprachlichen Gründen wird in diesem Buch nur die männliche Form verwendet. Gemeint sind natürlich immer beide Geschlechter.

Betrieb (iso 2009). Es muss aber nicht immer ein betriebliches Großprojekt durchgeführt werden, um das Unternehmen „demografiefest“ zu machen. Oft reichen einfache, überschaubare Aktivitäten, Schritt für Schritt.

1.1 Das Projekt *PerDemo*

Das Projekt *PerDemo* ging in seiner Konzeption von den folgenden Annahmen aus: In den Unternehmen sind längerfristiges Denken und eine klare Strategie im Umgang mit Fragen der demografischen Entwicklung notwendig. Dabei ist klar, dass warnende Übertreibungen nicht hilfreich sind. Die Unternehmen steuern auf keine „demografische Katastrophe“ hin, denn der demografische Wandel lässt sich im Unternehmen gestalten.

Voraussetzung dafür ist, dass die Unternehmen frühzeitig gegensteuern (können) und das Thema offensiv angehen: Wie können sie mit alternden Belegschaften im Wettbewerb ständiger Innovation bestehen? Wie stellen Unternehmen ihre Veränderungsfähigkeit dauerhaft sicher? Welche Herausforderungen, Risiken, aber auch Chancen ergeben sich infolge der demografischen Entwicklung für die Personalarbeit? Wie können die Arbeitsbedingungen so gestaltet werden, dass die Mitarbeiter fit und lernbereit bleiben? Wie kann einem möglichen Know-how-Verlust entgegengewirkt werden, wenn ältere Jahrgänge das Unternehmen möglicherweise schlagartig verlassen?

Diesen und weiteren Fragen ging das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und durch den Europäischen Sozialfonds (ESF) geförderte Verbundprojekt *PerDemo – Personalarbeit im demografischen Wandel* nach. Geleitet wurde das Projekt vom Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie der Universität Rostock. Am Verbund beteiligt waren die beiden Unternehmensberatungen Wilke, Maack und Partner (Hamburg) und UdW GmbH (Neubrandenburg). Das Projekt richtete sich vornehmlich an kleine und mittlere Unternehmen der maritimen Wirtschaft und der Gesundheitswirtschaft in Hamburg, Schleswig-Holstein und Mecklenburg-Vorpommern. Ziel war es, gemeinsam mit betrieblichen Akteuren demografiebezogene Ansätze in den Unternehmen zu diskutieren, anzustoßen und zu erproben. Darüber hinaus wurden Weiterbildungs- und Qualifizierungskonzepte zur betrieblichen Gestaltung und Bewältigung der demografischen Herausforderungen erarbeitet. Dafür wurde eine eigene Seminarreihe entwickelt.

1.2 Zur Nutzung und zum Aufbau des Buches

Das vorliegende Buch gibt Antworten und zeigt betriebliche Lösungen im Umgang mit der demografischen Entwicklung.² Es berichtet über die Erfahrungen der praktischen Arbeit in den Unternehmensprojekten und erklärt die Erkenntnisse der Wissenschaft. Es

² Das dieser Publikation zugrunde liegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) sowie durch den Europäischen Sozialfonds (ESF) unter den

ist als Handbuch konzipiert und richtet sich an Geschäftsführungen, Personalverantwortliche, Führungskräfte und Betriebsräte gleichermaßen.³ Soll die Unternehmenspolitik besser alters- und altersgerecht ausgerichtet sein, müssen Unternehmensleitung und Beschäftigte an einem Strang ziehen. Daher nimmt die Rolle der „Betriebsparteien“ bei der Vorbereitung und Durchführung von Gestaltungsvorhaben in diesem Buch einen breiten Raum ein. Die Ausführungen sollen die verschiedenen Möglichkeiten zur Gestaltung der demografisch bedingten Veränderungen in Unternehmen aufzeigen.

Praktikern in Unternehmen soll eine Hilfestellung gegeben werden, ein Demografiekonzept zu erarbeiten, das der jeweiligen betrieblichen Ausgangssituation entspricht. Nur dann kann auch ein Gestaltungs- und Veränderungsprozess in Gang gesetzt werden, der eine gute Qualität alters- und altersgerechter Arbeit bewirken kann. Doch auch hier sei daran erinnert: Bei der Bewältigung und Gestaltung des Wandels gibt es keinen „Königsweg“ und kein „Patentrezept“. Jedes Unternehmen ist anders und in unterschiedlichem Ausmaß vom demografischen Wandel betroffen. Jedes Unternehmen muss also seine eigene Herangehensweise finden, die den betrieblichen Rahmenbedingungen und der spezifischen Herausforderung am besten entspricht.

Das Buch richtet sich in erster Linie an kleinere und mittlere Unternehmen, ganz gleich welcher Branche. Damit sind eine ganze Reihe von Besonderheiten verbunden. So sind z. B. die Interessenvertretung und die Existenz von Betriebsräten als Verhandlungspartner eindeutig abhängig von der Unternehmensgröße (Ellguth und Kohaut 2010). In kleinen Unternehmen wird die Geschäftsführung andere Wege suchen müssen, um notwendige Beteiligungsprozesse zu organisieren. Das Buch will Möglichkeiten aufzeigen, wie die Unternehmensleitung die Beschäftigten und ihre Interessenvertretungen in Demografievorhaben einbinden kann.

In dem vorliegenden Handbuch werden alle wichtigen Fachinformationen zum Umgang mit dem demografischen Wandel handlungs- und entscheidungsorientiert aufbereitet. Die Handlungshilfe möchte interessierten Praktikern einen Leitfaden an die Hand geben, der auf einem Phasenmodell basiert. Die Inhalte werden danach aufbereitet, in welcher Entscheidungsphase sich die beteiligten Akteure im Unternehmen befinden: Geht es zunächst einmal darum, sich einen Überblick über die demografische Entwicklung und mögliche betriebliche Auswirkungen zu verschaffen? Was bedeuten die Veränderungen für Unternehmen und Beschäftigte? Soll eine betriebliche Analyse Aufschluss über die Alters- und Qualifikationsstrukturen geben? Sollen Handlungsbedarfe identifiziert werden, die durch mögliche Veränderungen der Altersstruktur entstehen können? Oder hat das Unternehmen bereits die notwendigen Stellschrauben identifiziert und steht nun vor der Frage, welche Maßnahmen wie umzusetzen sind? Wie können die Beschäftigten auf sinnvolle Weise mitgenommen werden?

Förderkennzeichen 01HH11065, 01HH11066 und 01HH11067 gefördert und durch den Projektträger im DLR betreut. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren. Hinweise zum Projekt sind auch unter <http://www.perdemo.de> zu finden.

³ Deshalb wurde bei der Auswahl der Literatur, die für die Erstellung des Handbuches verwendet wurde, auf einen ausgewogenen Mix geachtet. Nach Möglichkeit sollen sowohl die Arbeitgeber- als auch die Arbeitnehmerperspektive beleuchtet werden.

Solche Aspekte werden mit dem Handbuch aufgegriffen. Die aufbereiteten Informationen werden dem Leser dabei entlang eines Entscheidungsprozesses vermittelt, der das Vorgehen in fünf Arbeitsschritte gliedert:

- Teil I: Orientieren und Informieren
- Teil II: Analysieren und Identifizieren
- Teil III: Planen und Entwickeln
- Teil IV: Erproben und Umsetzen
- Teil V: Überprüfen und Verstetigen

Ein solches Phasenmodell bietet sich grundsätzlich an, um die inhaltlichen Informationen mit einem roten Faden zu verknüpfen und einen individuellen Prozess im Unternehmen anzustoßen und zu flankieren. Das Handbuch ist so strukturiert, dass der Leser Schritt für Schritt durch die aufbereiteten Informationen geleitet wird, die bei der Durchführung eines Demografievorhabens wichtig sind (siehe Abb. 1.1). Maßgeblich ist dabei, das Demografiethema unter Berücksichtigung der spezifischen unternehmerischen Denkweise von kleinen und mittleren Unternehmen zu veranschaulichen. Für den Erfolg einer „demografiesensiblen“ Personalarbeit ist nicht entscheidend, dass die in diesem Buch dargestellten Vorgehensschritte und Instrumente „eins zu eins“ übertragen werden, sondern dass sie abgestimmt auf die betrieblichen Anforderungen zum Einsatz kommen. Das Handbuch ersetzt keine Beratung, es kann sie aber effizient vorbereiten und begleiten.

Die einzelnen Kapitel können unabhängig voneinander betrachtet werden. Je nachdem, wie viel sich der Leser schon mit dem Demografiethema beschäftigt hat, kann er die jeweilige Phase und somit den jeweiligen Abschnitt im Buch auswählen. Unternehmenspraktiker können also da einsteigen, wo ihr Hauptinteresse liegt. Leser, die sich erstmals mit dem Thema „Demografie“ befassen, können sich einen ersten Überblick zu Handlungsfeldern des Demografiemanagements verschaffen und sich zunächst grundlegend informieren (Teil I). Interessierte, die sich bereits mit den demografischen Herausforderungen vertraut gemacht und erste Erfahrungen z. B. bei Belastungsanalysen oder Qualifizierungsbedarfsanalysen gesammelt haben, können sich in Teil II bis V einen Überblick darüber verschaffen, wie sie entsprechende Maßnahmen planen und umsetzen können. Da in Teil I die Grundlagen für ein Demografievorhaben beschrieben werden, nimmt dieser Teil etwas mehr Raum ein als die anderen. Schließlich findet der Leser an vielen Stellen des Buches Checklisten und Hinweise zu Literatur und weiterführende Informationen.

Wir möchten uns bei allen Autoren herzlich bedanken. Ihre Bereitschaft, ihre Erfahrungen und Tipps niederzuschreiben, hat dieses Praxishandbuch erst ermöglicht. Danken möchten wir auch allen Gesprächspartnern in Unternehmen, Kammern, Verbänden und Gewerkschaften für ihre Offenheit und Auskunftsfreude. Unser besonderer Dank gilt den Partnern in den Praxisunternehmen, die die *PerDemo*-Projektarbeit tatkräftig vorangebracht und das Buch mit ihren wertvollen Erkenntnissen bereichert haben. Schließlich möchten wir uns bei den Vertretern des Projektförderers für die offene, konstruktive und vertrauensvolle Zusammenarbeit bedanken.

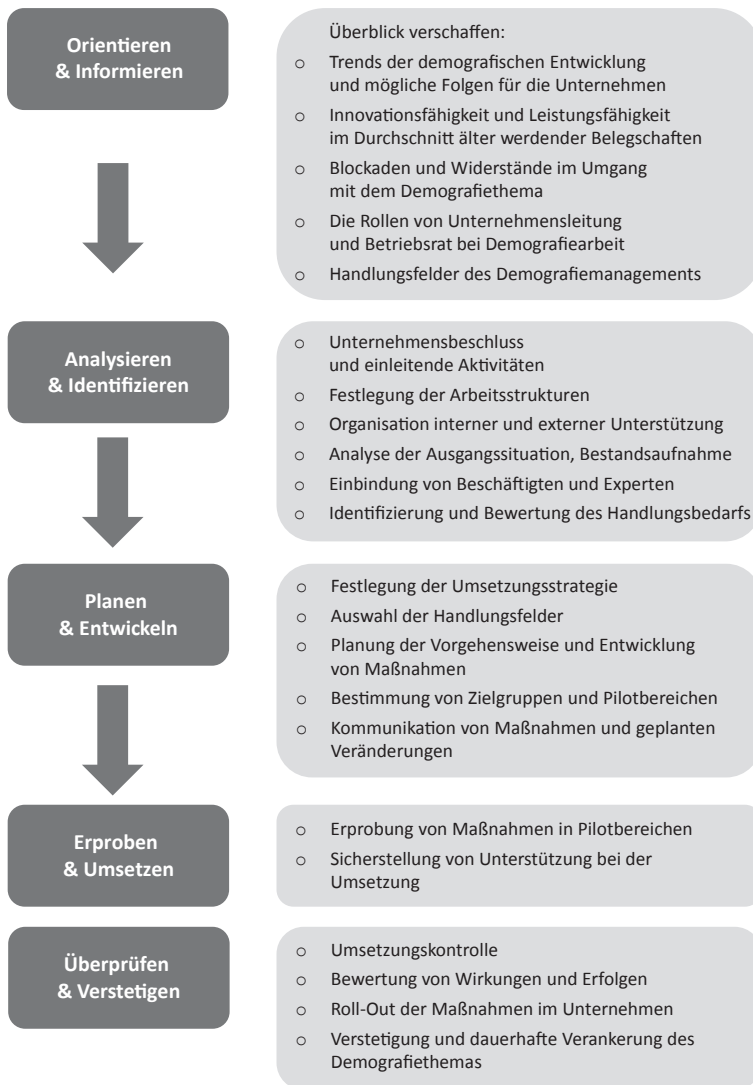


Abb. 1.1 Vorgehensschritte bei einem Demografieprojekt (idealtypisch)

Literatur

- Brasche, U., & Wieland, S. (2000). Alter und Innovation: Befunde aus der Beschäftigtenstatistik. *Vierteljahreshefte zur Wirtschaftsforschung*, 69, 124–141.
- Ellguth, P., & Kohaut, S. (2010). Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung. Aktuelle Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2009. *WSI-Mitteilungen*, 63, 204–209.

- iso, Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft (Hrsg.) (2009). *Länger arbeiten in gesunden Organisationen. Praxishilfe zur altersgerechten Arbeitsgestaltung in Industrie, Handel und Öffentlichem Dienst*. Saarbrücken: iso, Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft.
- IW, Institut der deutschen Wirtschaft Köln (Hrsg.) (2014). *Fachkräfteengpässe in Unternehmen. Die Altersstruktur in Engpassberufen*. Köln: Institut der deutschen Wirtschaft Köln.
- Kistler, E. (2008). *Altersgerechte Erwerbsarbeit*“. Ein Überblick über den Stand von Wissenschaft und Praxis. *Böckler Forschungsmonitoring 7*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Maier, G. (1998). Formen des Erlebens der Arbeitssituation: ein Beitrag zur Innovationsfähigkeit älterer Arbeitnehmer. *Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie*, 31, 127–137.
- Stracke, S., & Haves, J. (2013). *Personalarbeit mit alternden Belegschaften. Eine Analyse betrieblicher Demografieprojekte. Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Nr. 10*. Rostock: Universität Rostock, Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie.
- Verworn, B., Hipp, C., & Schwarz, D. (2007). *Gefährden alternde Belegschaften die Innovationsfähigkeit deutscher Unternehmen? Ergebnisse einer ersten kritischen Analyse. Working Paper, Nr. 4*. Cottbus: Brandenburgische Technische Universität.
- Zimmermann, K. F. (2013). Reflexionen zur Zukunft der Arbeit. In H. Hinte & K. F. Zimmermann (Hrsg.), *Zeitenwende auf dem Arbeitsmarkt. Wie der demographische Wandel die Erwerbsgesellschaft verändert* (S. 14–61). Bonn: Bundeszentrale für Politische Bildung.

Teil I

Orientieren und Informieren

Die komplexe Herausforderung selbst, denke ich, haben wir erkannt, von Anfang an. Und wir haben gesagt, wir müssen uns mit dem Thema ‚Demografie‘ beschäftigen, nein, wir wollen uns mit dem Thema beschäftigen. (Geschäftsführer einer Einrichtung für ambulante und stationäre Pflege)

Am Anfang jedes Demografieprojektes im Unternehmen steht zunächst eine **Informations- und Sensibilisierungsphase**. Es geht darum, Beteiligte im Betrieb zu motivieren, sich näher mit dem Thema demografischer Wandel und alternde Belegschaften zu befassen. Um Führungskräfte und vor allem die Beschäftigten von notwendigen Veränderungen im Unternehmen zu überzeugen, braucht es Hintergrundinformationen: Wie wird sich die Altersstruktur der Bevölkerung und der Erwerbstätigen in den nächsten Jahren verändern? Welche Auswirkungen hat die demografische Entwicklung auf das Unternehmen? Welche Handlungsfelder gibt es und was sollten Unternehmensleitung und Betriebsrat bei Demografievorhaben beachten?

Stefan Stracke und Katharina Schöneberg

Durch den demografischen Wandel verändert sich die Altersstruktur der Bevölkerung in Deutschland. Das Statistische Bundesamt stellt regelmäßige Berechnungen an, wie sich die **Alterszusammensetzung der gesamten Bevölkerung** und der Erwerbsbevölkerung **entwickelt** und **verändert**. Unter Erwerbsbevölkerung versteht die Statistik die Menschen zwischen 20 und 64 Jahren, also all die, die theoretisch arbeiten können. Die aktuelle Prognose lautet: Deutschland erlebt zunächst einen Prozess der Alterung der Gesellschaft, dem etwa ab dem Jahr 2024 ein Schrumpfungsprozess folgen wird. Diese Entwicklung hat zur Folge, dass weniger junge Nachwuchs- und Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt zu finden sein werden. Die mittlere Altersgruppe der 35- bis 50-Jährigen stellt zurzeit noch den Kern der Belegschaften in den Unternehmen. In Zukunft wird diese Gruppe zahlenmäßig abnehmen, während der Anteil der über 50- und der über 60-Jährigen weiter ansteigen wird.

2.1 Unsere Bevölkerung altert und schrumpft

Immer mehr Menschen in Deutschland werden immer älter: Die Lebenserwartung steigt im Durchschnitt um drei Monate pro Jahr. Gleichzeitig verharren die Geburtenzahlen auf einem relativ niedrigen Niveau, wobei mehr Menschen sterben als geboren werden und aus anderen Ländern einwandern. Die Folgen dieser Entwicklung sind bereits heute spürbar, sie werden sich aber in den nächsten Jahren vermutlich verstärken. Denn wir werden nicht nur **im Durchschnitt älter**, sondern **auch weniger**. Momentan leben in Deutschland

S. Stracke (✉) · K. Schöneberg
Wilke, Maack und Partner, Schaarsteinwegsbrücke 2, 20459 Hamburg, Deutschland
E-Mail: Stefan.Stracke@wilke-maack.de

ca. 82 Mio. Menschen. Je nach Zuwanderung werden es im Jahr 2050 zwischen 69 Mio. und 74 Mio. sein (BAuA 2011a).¹

Weder eine schneller steigende Lebenserwartung noch eine etwas höhere Kinderzahl können den **Rückgang der Bevölkerung** langfristig verhindern – da ist sich die Wissenschaft einig. Nach heutigen Modellrechnungen wird die Zahl der Geburten weiter abnehmen. Von zurzeit ca. 685.000 Neugeborenen wird die Zahl bis 2050 auf 500.000 sinken (Blazek et al. 2011). Während die aktuell stark besetzten Jahrgänge, die sogenannten „Babyboomer“ der 1950er und 1960er Jahre, in die nächst höhere Altersklasse aufrücken, werden die nachfolgenden Jahrgänge immer schwächer besetzt sein. Dies wird dazu führen, dass es im Jahr 2050 in Deutschland doppelt so viele 60-Jährige geben wird wie Neugeborene; im Jahr 2005 war das Verhältnis noch ausgeglichen. Im Jahr 2050 wird das Durchschnittsalter der Bevölkerung in Deutschland ca. 52 Jahre betragen, im Moment sind es 43 Jahre.

In Abb. 2.1 ist eine Variante für die prognostizierten Entwicklungen der Altersgruppen im Überblick dargestellt.

Stärker noch als die Bevölkerungszahl insgesamt wird in Zukunft die **Zahl der Personen im erwerbsfähigen Alter** zwischen 20 und 64 Jahren **sinken**. Während die Bevölkerung zwischen 2008 und 2060 um etwa 18% zurückgehen wird, wird die Erwerbsbevölkerung um ca. 27% schrumpfen (Statistisches Bundesamt 2009).² Bedingt durch hohe

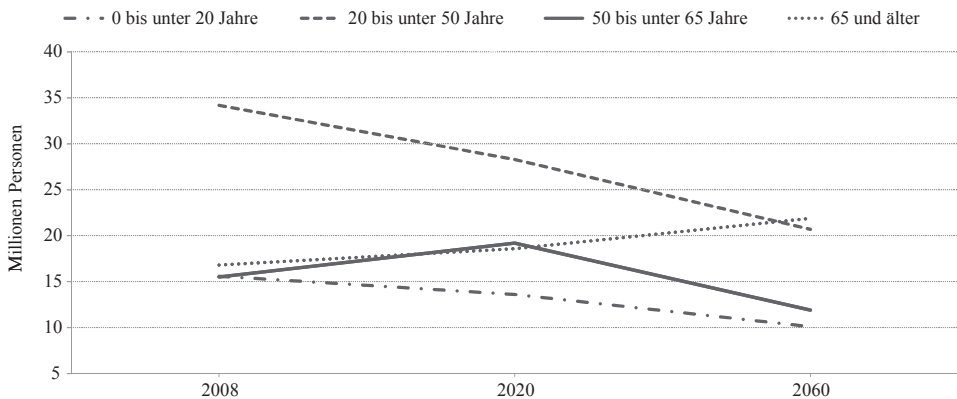


Abb. 2.1 Bevölkerungsentwicklung in Deutschland nach Altersgruppen bis 2060. (Quelle: eigene Darstellung auf Basis von Daten des Statistischen Bundesamtes 2009)

¹ Da die Zuwanderungszahlen aus EU-Ländern in den letzten zwei bis drei Jahren stark angestiegen sind, kann sich die demografische Entwicklung in Deutschland verlangsamen (Vogler-Ludwig et al. 2014). Es sieht aber bisher nicht danach aus, dass die Zuwanderungszahlen dauerhaft zu einer völlig anderen Bevölkerungsentwicklung führen.

² Diese Zahlen beruhen auf der 12. Bevölkerungsvorausberechnung des Statistischen Bundesamtes aus dem Jahr 2009. Die 13. Vorausberechnung ist für das Jahr 2015 zu erwarten.

„Nettozuwanderungen“ aus dem europäischen Ausland und eine steigende Erwerbsbeteiligung vor allem Älterer ist aktuell zwar ein Anstieg des Erwerbspersonenpotenzials zu verzeichnen (Garloff et al. 2012; Vogler-Ludwig et al. 2014). Langfristig wird sich diese Entwicklung jedoch umkehren. Im Jahr 2008 waren noch 50 Mio. Menschen im Erwerbsalter, bereits um das Jahr 2030 werden es nur noch 42 bis 43 Mio. sein. Dann werden die stark besetzten Jahrgänge der 1960er Jahre das Rentenalter erreichen. 2050 sind es voraussichtlich nur noch 36 bis 40 Mio. Erwerbstätige. Den Unternehmen werden damit weniger potenzielle Mitarbeiter zur Verfügung stehen und der **Wettbewerb um Arbeitskräfte** und die „besten Köpfe“ wird stetig härter werden.

Regionale Unterschiede

Der demografische Wandel wird regional sehr unterschiedliche Konsequenzen haben. Die Veränderungen werden je nach Region einen sehr unterschiedlichen Verlauf nehmen. Sie werden in den verschiedenen Regionen Deutschlands weder zur gleichen Zeit noch in der gleichen Intensität eintreten (Buch et al. 2010). Schon heute zeigen sich die Auswirkungen und Folgen der **Wanderungsbewegungen** innerhalb Deutschlands recht deutlich. Wirtschaftlich erfolgreiche Städte und Regionen wirken attraktiv auf Fachkräfte und Hochqualifizierte, bestimmte ländliche Regionen wiederum wirken anziehend auf Ältere und Familien.

„Verlierer dieser Umverteilung“ sind vor allem strukturschwächere Gebiete (Ruf 2008). Zu nennen sind hier Teile des Ruhrgebiets, des Saarlands und von Rheinland-Pfalz. Besonders betroffen sind weite Teile der Neuen Bundesländer – mit Ausnahme einzelner Ballungszentren und Universitätsstädte. Mecklenburg-Vorpommern z. B. hat seit der Wiedervereinigung über 300.000 Einwohner verloren (Statistisches Amt Mecklenburg-Vorpommern 2014). Diese „Umverteilung“ verstärkt die Dynamik des Wandels einer insgesamt schrumpfenden Bevölkerung. Denn dort, wo junge Menschen abwandern, fehlen nicht nur Erwerbstätige, auch die Altersgruppe junger Eltern nimmt zahlenmäßig ab – dadurch sinkt die Geburtenquote weiter. Wenn gleichzeitig Ältere zuziehen, wird der Alterungsprozess zusätzlich beschleunigt.

In den kommenden Jahren und Jahrzehnten werden die bereits **bestehenden regionalen Unterschiede** bei der Alterung der Bevölkerung und der Entwicklung von Struktur und Anzahl der erwerbsfähigen Personen **verstärkt**. Beispielsweise wird in den Bundesländern Bayern und Hamburg – das seit 1990 eine fast kontinuierliche Bevölkerungszunahme zu verzeichnen hat (Statistisches Amt für Hamburg und Schleswig-Holstein 2015) – die Zahl der Personen im erwerbsfähigen Alter noch bis ca. 2020 im Durchschnitt steigen, bis 2050 ist lediglich von einer geringfügigen Schrumpfung auszugehen. Mecklenburg-Vorpommern und Sachsen hingegen werden schon kurzfristig bis 2020 einen Rückgang der Anzahl von erwerbsfähigen Personen um 20% zu verkräften haben, der Prognosen zufolge auf ca. 40% im Jahr 2050 ansteigen kann (Ruf 2008).

2.2 Alternde Belegschaften: Im Durchschnitt älter und weniger

Für Unternehmen ist weniger die Abnahme der absoluten Bevölkerungszahl von Bedeutung, hier interessieren in erster Linie die Verschiebungen in der Altersstruktur der Erwerbsbevölkerung. Abbildung 2.2 zeigt, dass die oben beschriebene Entwicklung keine „Zukunftsmusik“ mehr ist, sondern dass der Wandel bereits in vollem Gange ist: Die **Zusammensetzung der erwerbstätigen Bevölkerung** nach Altersklassen hat sich schon deutlich **verändert**. So ist der Altersdurchschnitt der Erwerbsbevölkerung seit 2004 bereits um rund eine „Dekade“ gestiegen. Das heißt natürlich nicht, dass die in Abb. 2.2 dargestellten Altersklassen in den zurückliegenden zehn Jahren Erwerbstätige „verloren“ haben. Vielmehr ist es „nur“ zu einer relativen Verschiebung zur jeweils nächsten Altersklasse gekommen. Positiv bewertet können wir von einem **Erfahrungsgewinn bei den Erwerbstätigen** sprechen. In der Summe wird die Anzahl der Personen in den Altersklassen 15–24, 25–34 und 45–54 bis zum Jahr 2030 deutlich abnehmen, während die Anzahl der Erwerbstätigen zwischen 35 und 44 in etwa konstant bleiben wird. Gleichzeitig ist mit einer starken Zunahme von Personen in der Altersklasse der 55- bis 64-Jährigen zu rechnen – sowohl absolut als auch anteilig.

Eine besonders starke Veränderung erwartet das Statistische Bundesamt bereits für die Jahre 2017 bis 2024. Der Anteil der über 50-Jährigen an der Erwerbsbevölkerung wird bis zum Jahr 2024 auf 40% anwachsen. Dann werden die mittlere Gruppe (also die 30- und 40-Jährigen laut Abb. 2.2) und die ältere Gruppe (die über 50-Jährigen) mit rund 40% gleich stark besetzt sein (BAuA 2011a). Auf dem Arbeitsmarkt wird es auf die Älteren schon bald genauso ankommen wie auf die Personen mittleren Alters.

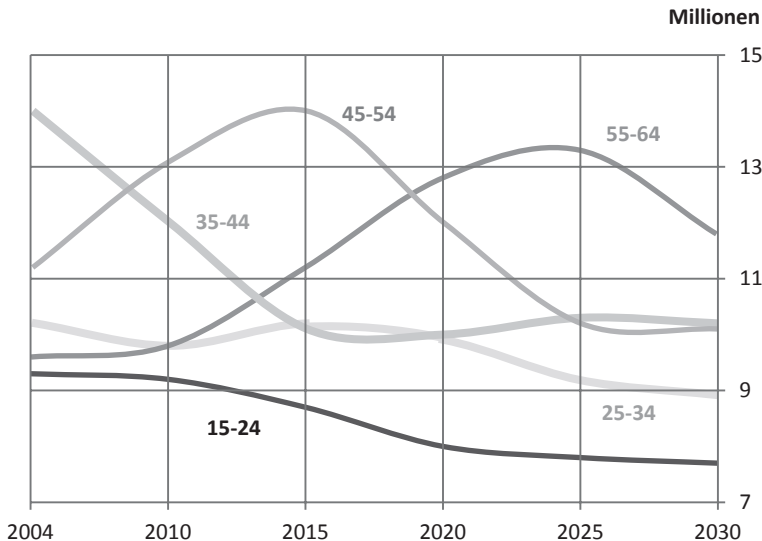


Abb. 2.2 Entwicklung der Erwerbsbevölkerung in Deutschland 2004 bis 2030 nach Altersgruppen. (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Rostocker Zentrum zur Erforschung des demografischen Wandels 2010 (vereinfacht))