

# Demografischer Wandel als Herausforderung für die Wirtschaft

## Wer erwirtschaftet in Zukunft unseren Wohlstand?

Von **Ulrich Erler**

Auch während der Krise zeigte sich der Arbeitsmarkt in Deutschland ausgesprochen robust. Bald scheint bei den Arbeitslosenzahlen sogar das Unterschreiten der Dreimillionengrenze möglich. Doch die Entwicklung hat auch ihre Schattenseiten: In Unternehmerkreisen macht immer häufiger das Schlagwort Fachkräftemangel die Runde. Und der Engpass bei qualifiziertem Personal könnte sich tatsächlich als Wachstumsbremse erweisen. Dabei stehen dem Arbeitsmarkt die tief greifenden demografischen Veränderungen noch bevor.

Die deutsche Bevölkerung schrumpft und altert. Verschärft wird die Situation dadurch, dass ein nicht unerheblicher Teil der Jugendlichen nicht in der Lage ist, einer qualifizierten Beschäftigung nachzugehen. Auch nicht alle jungen Menschen, die einen guten Schulabschluss haben, entscheiden sich für ein Studium – und noch seltener für eines der Fächer, in denen die Wirtschaft händeringend Absolventen sucht. Politik, Unternehmen, Verbände und Bildungseinrichtungen müssen sich diesen Herausforderungen stellen und Lösungen finden.

Denn die entscheidende Frage ist: Wer erwirtschaftet in Zukunft unseren Wohlstand? Die Alten, für die sich zwar die Rente immer mehr nach hinten verschiebt, für die es aber keine Arbeitsplätze gibt? Die Jungen, von denen insbesondere Mädchen viel zu selten technische Berufe ergreifen? Die Migranten, die bisher nur als wenig qualifizierte Arbeitskräfte im Bewusstsein der Öffentlichkeit existieren? Die Frauen, die ja schon dafür sorgen sollen, dass die Deutschen nicht komplett aussterben und deshalb in Führungspositionen hoffnungslos unterrepräsentiert sind?

### Employability als Anti-Aging-Programm

Für Professor Jutta Rump, Geschäftsführerin des Instituts für Beschäftigung und Employability (IBE) der Fachhochschule Ludwigschafen, kann die Lösung nur ein Mix aus mehreren Komponenten sein. „Keine der aufgezählten Gruppen kann es alleine richten. Entscheidend wird sein, dass ganz allgemein die Employability, also die Beschäftigungsfähigkeit der Erwerbsbevölkerung, gesteigert wird – und zwar bis weit über das heute übliche Renteneintrittsalter hinaus. Das ist nicht nur für die deutsche Volkswirtschaft wichtig, sondern auch für die Erwerbsbiografie jedes Einzelnen.“ Rump führt ein Beispiel aus der eigenen Familie an: „Mein Vorbild ist meine Großmutter. Sie war bis 70 Unternehmerin und immer in Bewegung – das war ihr Anti-

Aging-Programm.“ Und tatsächlich wird laut dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) schon in zehn Jahren etwa jeder dritte Erwerbstätige über 50 Jahre alt sein. Damit steht fest, dass wir alle immer länger arbeiten müssen, schon allein um die Sozialsysteme nicht kollabieren zu lassen. Und die Unternehmen, die sich auf diese Veränderung nicht rechtzeitig einstellen, werden zwangsläufig vom Markt verschwinden, sind

**„Die Personalabteilungen haben gelernt, strategisch zu denken.“**

sich Experten einig. Doch die meisten scheinen ihre Hausaufgaben gemacht zu haben. Das zeigt sich schon daran, dass der Arbeitsmarkt in Deutschland relativ unbeschadet durch die Krise gekommen ist. „Die Personalabteilungen haben gelernt, strategisch zu denken“, macht die Wissenschaftlerin deutlich. „In einer Studie unseres Instituts haben wir festgestellt, dass etwa 60 Prozent den demografischen Wandel als Herausforderung erkannt haben. Allerdings gibt es noch einen Talking-Action-Gap, denn nur 40 Prozent ergreifen auch konkrete Maßnahmen.“

### Handlungsoptionen für Unternehmen

Viele würden die Politik in der Pflicht sehen, dabei gebe es auch für Unternehmen konkrete Handlungsoptionen. „Ich kenne Mittelständler, die in Kindergärten und Grundschulen gehen, um dort spielerisch die Kinder – insbesondere die Mädchen – für Technik zu begeistern. Das hat zwar einen Investitionsvorlauf von etwa 15 Jahren, aber es funktioniert ganz wunderbar – übrigens auf dem Land besser als in der Stadt, weil dort die Lehrer eher zu Kooperationen mit dem örtlichen Gewerbe bereit sind.“

Dass Frauen für die Wirtschaft noch ein großes Reservoir darstellen, verstehe sich von selbst. Aber ohne vernünftige Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie könne man nicht erwarten, dass sich die Quote weiblicher Führungskräfte nennenswert erhöht. „Teilzeitangebote auch bei qualifizierten Jobs, Homeoffice-Arbeitsplätze und Kinderbetreuung im Betrieb sind einfache Maßnahmen, mit denen sich jedes Unternehmen attraktiv für Frauen machen kann.“

Die Situation bei der Migration beurteilt Rump wesentlich schwieriger. Die bisherigen Bemühungen seitens der Politik, hoch qualifizierte Fachkräfte ins Land zu holen, seien aus ihrer Sicht gescheitert. Dort stehe man im globalen Wettbewerb, und neben der Sprachbarriere sei sicherlich das wenig positive Integrationsimage Deutschlands ein Hemmschuh. Aber auch hier könnten Unternehmen aktiv werden. „Ich verstehe gar nicht, warum bei der Türkei immer nur an Hilfskräfte gedacht wird.“ Wichtig sei es eben, den Zuwanderern eine individuelle Betreuung zukommen zu lassen: „Wohnungsvermittlung, Schulsuche, Sprachkurse, Freizeitprogramm – da gibt es sehr engagierte Beispiele, und diese Investitionen lohnen sich fast immer.“

Bei der zunehmenden Ausbildungsunfähigkeit – inzwischen sind etwa sieben Prozent der Schulabgänger ohne Abschluss – sieht sie hauptsächlich die Schulen in der Pflicht. „Es ist ja nicht so, dass die Menschen dümmer geworden wären, die Anforderungen sind nur höher geworden.“ Jeder habe ein Talent und das müsse nur richtig gefördert werden. Dabei sei der Schlüssel zum Erfolg zweifellos das individuelle Lernen. Dass dafür Geld in die Hand genommen werden müsse, verstehe sich von selbst.

Das größte Potenzial sieht Rump aber bei den älteren Arbeitnehmern, schon allein aufgrund des demografischen Wandels: „Der Jugendwahn in den Personalabteilungen sollte nun endgültig der Vergangenheit angehören. Allerdings müssen sich die Arbeitnehmer auch von dem Automatismus höheres Lebensalter gleich höherer Lohn verabschieden.“

## Unternehmen erkennen Zeichen der Zeit

Zu den Unternehmen, die die Zeichen der Zeit erkannt haben, gehört die Deutsche Telekom: „Wir müssen versuchen, das Arbeitskräftepotenzial dort zu erhöhen, wo Fachkräfte knapp werden“, erklärt Thomas Sattelberger, Personalchef des Unternehmens. „Neue Talentmärkte sind zum Beispiel Frauen, insbesondere in MINT-Berufen (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik), oder auch Menschen aus bildungsfernen

Schichten.“ Dafür müsse man auch eingetretene Trampelpfade verlassen: „Wir bilden mit großem Erfolg Jugendliche aus, die lange arbeitslos waren und keine Chance auf Beschäftigung hatten.“ Systematische Umschulungen beziehungsweise Requalifizierungen seien in Zukunft nicht die Ausnahme, sondern der Normalfall. Überhaupt müsse die Vorstellung vom Berufsleben neu definiert werden. Um ältere Arbeitnehmer länger im Betrieb halten zu können, sei ein breitbandiges Gesundheitsmanagement notwendig. „Wichtig ist aber auch, welche Wertschätzung das Unternehmen den Älteren vermittelt. Neben dem Sollen müsse es nämlich auch ein Wollen geben“, stellt das 61-jährige Vorstandsmitglied fest. „Da muss psychologisch ein Hebel umgelegt werden. Wer Anfang 50 ist, der steht mitten im Berufsleben. Damit sich dieses Verständnis entwickelt, müssen wir älteren Mitarbeitern aber auch Perspektiven bieten.“

Doch nicht nur Konzerne bereiten sich auf den demografischen Wandel vor, auch im Mittelstand ist das Problembewusstsein angekommen. Die SICK AG, ein Hersteller von Sensoren für industrielle Anwendungen in der Automatisierungstechnik, hat es beispielsweise geschafft, mit einer lebensphasenorientierten Personalentwicklung ältere Mitarbeiter zum Lernen zu motivieren. Von der Ausbildung junger Menschen über Angebote für junge Familien bis hin zu Programmen für Ältere geht das Unternehmen aus dem Schwarzwald, das dem Demographie Netzwerk e. V. angehört, speziell auf die Herausforderungen der unterschiedlichen Lebensabschnitte ein.

## Berufliche Fitness

Wer beim Naturkosmetik- und Arzneimittelhersteller WELEDA arbeitet, hat gute Chancen, Familie und Beruf unter einen Hut zu bringen. Es gibt einen betriebseigenen Kindergarten, ein Elternzeitprogramm mit Teilzeitbeschäftigung, das nicht karrierehinderlich ist, und ein bundesweit einmaliges Angebot zur Familienfortbildung mit Elterncoaching. Das Weleda Generation Netzwerk versucht sogar eine Balance zwischen den Generationen auch außerhalb der Arbeit zu schaffen.

Für die nächsten Jahre prognostiziert Rump eine Zweiteilung des Arbeitsmarkts: „Es gibt einen deutlichen Trend zur Wissens- und Innovationsgesellschaft. Daneben gibt es aber einen ebenso starken Trend zur standardisierten Arbeitswelt mit erheblichem Kostendruck und kontinuierlichen Rationalisierungen.“ Das bedeute aber auch eine angepasste Personalpolitik. Denn die Menschen aus diesen Arbeitswelten müssen auch ganz unterschiedlich



Der Wissenschaftszug „Expedition Zukunft“ der Max-Planck-Gesellschaft – eine mobile, auf zwölf Eisenbahnwagen verteilte Ausstellung – zeigt den Besuchern, auf welche Art und Weise Wissenschaft und Forschung unser Leben in den kommenden zehn bis fünfzehn Jahren verändern werden.

betreut werden. Jedem Einzelnen rät sie, zum Unternehmer in eigener Sache zu werden. Die Zeiten, in denen man irgendwann einmal eine Ausbildung gemacht hat und dann ein Leben lang die gleiche Tätigkeit verrichte, seien endgültig vorbei.

Um klarzumachen, um was es geht, zieht sie gerne eine Parallele zum Sport: „Wer einmal seine Muskeln und seine Kondition trainiert hat und dann keinen Sport mehr macht, gerät außer Form. Da hilft es auch nichts, wenn er früher einmal eine bestimmte Leistung erbracht hat.“ Aber auch im Vergleich

**„Wichtig ist aber auch, welche Wertschätzung das Unternehmen den Älteren vermittelt.“**

zu privaten Investitionen sieht sie ein Missverhältnis: „Wenn ich mir überlege, welcher Aufwand betrieben wird, wenn es beispielsweise darum geht, sich ein neues Fernsehgerät zu kaufen, und wie wenig darüber nachgedacht wird, sich fit für den Arbeitsmarkt zu machen, also sich um seine eigene Employa-

bility zu kümmern, das ist schon bedenklich. Schließlich sind wir selbst der größte Vermögenswert, den wir haben.“ Entscheidend sei es, mental in Bewegung zu bleiben und sich auf neue Entwicklungen einzustellen. Dann müsse man sich auch keine Sorgen machen, nicht mehr gebraucht zu werden.



**Prof. Dr. Jutta Rump**, Geschäftsführerin des Instituts für Beschäftigung und Employability (IBE) der Fachhochschule Ludwigs-hafen, erforscht personalwirtschaftliche Fragestellungen und berät Unternehmen und Institutionen bei beschäftigungsrelevanten Fragen. Die Schwerpunkte des IBE

liegen in den Bereichen Beschäftigung und Beschäftigungsfähigkeit, dem demografischen Wandel und der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Weitere Kernthemen sind die Zukunft der Arbeitswelt sowie Wissensmanagement und Wissensbilanzierung.