

## Demografischer Wandel –

# Chancen und Risiken für die Personalpolitik in Unternehmen

**Wenn die Gesellschaft altert, altern auch die Mitarbeiter. Trotz Wirtschaftskrise und damit einhergehender steigender Arbeitslosigkeit ist der demografische Wandel ein Thema von höchster Aktualität, auf das sich kleine wie große Unternehmen einstellen müssen. Einige haben dies bereits erkannt, andere hingegen (noch) nicht.**

„Wer heute die richtigen Weichen stellt, hat im demografischen Wandel gute Wachstumsperspektiven“ – so die Bundesfamilienministerin Ursula von der Leyen am 12. Mai 2009 anlässlich der Unterzeichnung der so genannten Berliner Erklärung durch Unternehmen und Verbände. Deutliche Worte auch vom Demographie-Netzwerk, das namhafte Unternehmen 2006 gegründet haben: „Wir verschleudern Humankapital. Wir gefährden Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit. Wir verschlafen Märkte.“

### Einige Fakten

Fakt ist, dass die Bevölkerung in Deutschland in den kommenden Jahren weiter schrumpft. Fakt ist auch, dass bedingt durch geringe Geburtenraten und längere Lebenserwartung die Zahl der Jüngeren sinkt und die der Älteren steigt. Auf die Erwerbsbevölkerung wirkt dieser Trend besonders stark, da der Personenkreis der

20 bis 64 Jährigen stärker zurück geht als die Gesamtbevölkerung. Von Bedeutung für Unternehmen ist die veränderte Altersstruktur: Während der Anteil der 30- bis 49-Jährigen von heute 50 auf 42% fallen wird, steigt der der 50- bis 64-Jährigen von 30 auf rund 40%. Beide Altersgruppen werden also nahezu gleich stark sein – und zwar bereits innerhalb der nächsten 5-6 Jahre. Die Bevölkerung im Erwerbsalter wird sich also sowohl reduzieren als auch stark durch die Älteren geprägt sein. Dieser Trend lässt sich auch durch Zuwanderung nicht stoppen. Der demografische Wandel hat massive Auswirkungen auf die Beschäftigungssituation, bietet aber durchaus auch wirtschaftliche und soziale Chancen.

### Risiken und Fehlreaktionen

Die Wirtschaft konzentriert sich zurzeit vorrangig auf die Bewältigung der Wirtschaftskrise und ihrer Folgen; viele Unternehmen greifen zu Sparmaßnahmen – auch beim Personal: vom Abbau von Zeitarbeitskräften über Kurzarbeit bei der Stammbesetzung bis hin zu Entlassungen. Es ist absehbar, dass im kommenden Jahr weniger ausgebildet wird und weniger Auszubildende übernommen werden. In wenigen Jahren wird sich dies in einem verstärkten Mangel an Fachpersonal und einem verschärften Wettbewerb um die besten Mitarbeiter widerspiegeln.

Im Zuge des demografischen Wandels gewinnt das Fachwissen und die Kompetenz älterer Beschäftigter immer mehr an Bedeutung. Die Erfahrungen haben gezeigt, dass die Nutzung personalpolitischer Instrumente wie Frühverrentung oder Vorrü-

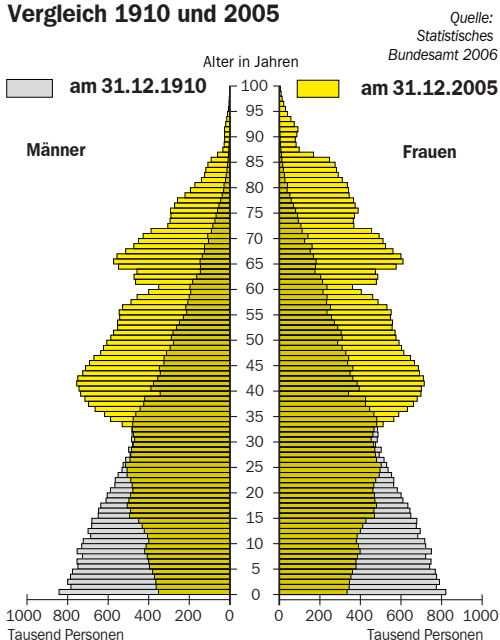


hestandsregelungen zu einem erheblichen Verlust von wertvollem Wissen, Kompetenzen und Erfahrung führt.

Doch nach wie vor bestehen erhebliche Vorurteile hinsichtlich vermeintlicher Leistungsdefizite von Älteren. Das so genannte Defizitmodell ist in den Köpfen vieler Führungskräfte fest verankert. Gesehen werden der Abbau von Leistungsfähigkeit und Kraft, nicht jedoch der Zuwachs an fachlichem und betriebsspezifischen Know-how, sozialer Kompetenz, Zuverlässigkeit und Führungsfähigkeit. Viele Vorgesetzte berücksichtigen nicht, dass Ältere nicht weniger, sondern anders leistungsfähig sind. Dementsprechend werden sie oft nicht nach ihren tatsächlichen Stärken und Talenten eingesetzt.

Eine weitere Folge des Defizitmodells ist, dass Fort- und Weiterbildung nach wie vor ein Privileg der Jüngeren ist. Resultat: Das Wissen älterer Mitarbeiter veraltet oder stagniert und damit ihre Qualifikation. Nur langsam setzt sich die lange bekannte Erkenntnis durch, wie wichtig lebenslanges Lernen ist. Hinzu kommt, dass oft weder eine langfristige Personalentwicklungsstrategie verfolgt noch eine entsprechende

### Altersaufbau der Bevölkerung in Deutschland Vergleich 1910 und 2005





Führungskräfteentwicklung betrieben wird, die für das Thema „Alternde Belegschaften“ sensibilisieren und vorbereiten.

## Chancen und Erfolgsstrategien

Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten sollten Unternehmen ihre Personalpolitik neu gestalten. Von grundlegender Bedeutung ist ein Wandel im Selbstverständnis der Personalabteilungen; weg vom Personalverwalter und hin zum strategischen Partner der Unternehmensführung. Sie können maßgeblich zu einer altersgerechten Arbeits- und Personalpolitik beitragen, wenn sie eine lebensbegleitende Kompetenzentwicklung der Belegschaften fördern. Ressourcenstärkung impliziert deshalb immer auch den Faktor Qualifizierung; er trägt dazu bei, sich den permanenten Veränderungen besser anpassen zu können. Eine Weiterbildungspolitik, die bewusst auch ältere Mitarbeiter einbezieht, zahlt sich aus, da die Älteren so nicht das „Lernen verlernen“.

Eine weitere Chance besteht in der Entwicklung von Rekrutierungs- und Haltestrategien, die der zukünftigen Arbeitsmarktsituation gerecht werden, wenn bis 2012 die Zahl der Menschen im ausbildungsfähigen Alter (16 bis 20 Jahre) von 4 (2006) auf rund 3 Millionen sinken wird. Ebenso gilt es, die Mitarbeiterbindung zu forcieren. Experten raten, Mitarbeiter auch in Krisenzeiten so lange wie möglich zu halten und sich den Zugriff auf durch Entlassungswellen verfügbar gewordene hoch qualifizierte Bewerber zu sichern. Ebenso empfehlen sie, jetzt Auszubildende einzustellen; sie sind eine Investition in die Zukunft, die zudem in den ersten Jahren keine allzu hohen Kosten verursacht.

Personalpolitik und Rekrutierungsstrategien allein genügen jedoch nicht. Einen maßgeblichen Beitrag zum erfolgreichen Demografie-Management leisten die Führungskräfte – doch besteht hier noch großer Handlungsbedarf. Führungsverhalten und Führungsinstrumente sind bislang zu wenig auf die Belange älterer Mitarbeiter abgestimmt. Ein Meilenstein in dieser Richtung wäre die Ablösung des Defizitmodells durch das Kompetenzmodell und zwar nicht nur auf dem Papier, sondern vor allem in den Köpfen. Ältere Mitarbeiter können sehr viel profundes Wissen in das Unternehmen einbringen, vorausgesetzt, dass sie den für sie geeigneten Arbeitsplatz haben.

## Die ersten Schritte

Welche Abteilung wird von der Überalterung zuerst betroffen sein? Wann werden welche Beschäftigten mit welchen Wissens- und Erfahrungsschätzen das Unternehmen verlassen? Wie kann man im

Unternehmen die Weichen für einen konstruktiven Umgang mit dem demografischen Wandel stellen? Existiert ein angemessenes Führungsverhalten für jede Altersgruppe? Diese und zahlreiche andere Fragen gilt es zu beantworten.

Als erster Schritt ist zu untersuchen, ob das Unternehmen „demografiefest“ ist. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, brauchen Unternehmen eine altersgemischte Belegschaft. Mit Hilfe von Altersstrukturanalysen werden die Ist-Situation ermittelt und Szenarien durchgerechnet, um darauf aufbauend entsprechende personalpolitische Strategien zu entwickeln.

In einem weiteren wichtigen Schritt wird analysiert, ob die Mitarbeiter in der Lage sind, ihre Arbeit angesichts der Arbeitsanforderungen zu erledigen. Dabei spielen zwei Komponenten eine Rolle: die individuellen Ressourcen des Arbeitnehmers (körperliche, mentale, soziale Fähigkeiten, Gesundheit, Kompetenz oder Werte) und die Arbeit selbst (Arbeitsinhalt, Arbeitsorganisation, soziales Arbeitsumfeld und Führung). Dieser Arbeitsfähigkeits-Index oder auch Work-Ability-Index (kurz WAI) steht für das Ausmaß der Übereinstimmung beider Komponenten.

Es gibt viele Möglichkeiten, sich auf die Veränderungen einzustellen, z. B. durch „Zukunftsgespräche“ mit allen Mitarbeitern zur guten Planung von Qualifizierung, Arbeitseinsatz, Nachfolge oder Wissenstransfer. Sie helfen Mitarbeitern und Unternehmen, Veränderungswünsche und -bedarfe frühzeitig zu erkennen und entsprechend umzusetzen.

Zuerst sollte aber systematisch untersucht werden, wo das Unternehmen steht, um daraus zielgerichtet Maßnahmen einleiten zu können. Hier können Analyse- und Selbstbewertungsinstrumente wie das ganzheitliche Personalprozessassessment, PPA®, das Unternehmen darin unterstützen, Potenziale zu erkennen und zu nutzen. So wird der demografische Wandel zur Chance für eine sozialere Arbeitswelt, eine höhere Produktivität und eine verbesserte Wettbewerbsfähigkeit.

Andrea Hofmann  
DQS-Auditorin, PPA®-Assessorin  
andrea.hofmann@dqs.de

**Für weitere Informationen zum Thema PPA® steht Ihnen Ihre Kundenbetreuung gerne zur Verfügung.**

Quellen:  
IAB-Forschungsbericht 16/2005  
Statistisches Bundesamt: Datenreport 2008  
Juhani Ilmarinen, Jürgen Tempel:  
Arbeitsfähigkeit 2010  
Bundesministerium für Familien, Senioren,  
Frauen und Jugend

Weitere Informationen zum Thema finden Sie im Internet unter:  
[www.demotrans.de](http://www.demotrans.de), [www.demographie-netzwerk.de](http://www.demographie-netzwerk.de)