

Hartmut Buck*

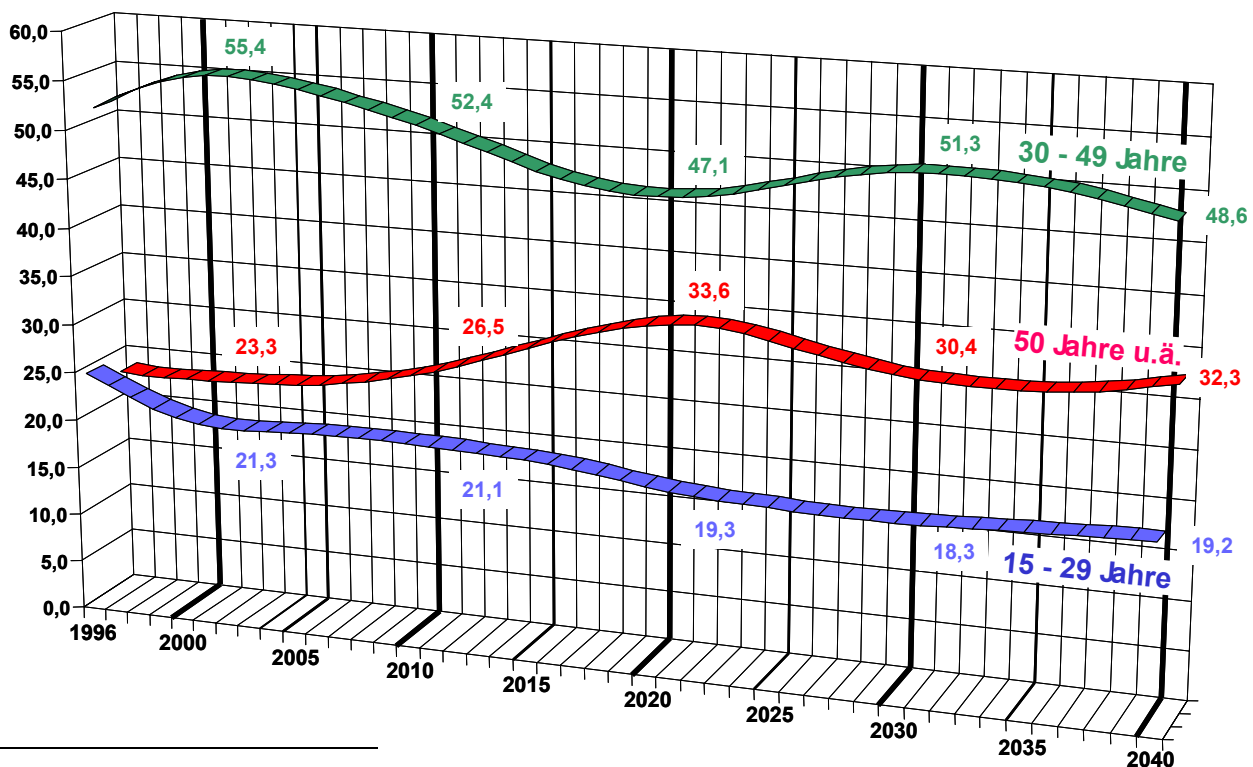
Lernende Unternehmen zur Bewältigung der Alterung der Belegschaft

Derzeit zeichnen sich zwei zentrale Trends ab, welche die Rahmenbedingungen für zukünftige Entwicklungen der Unternehmen darstellen: Das beschleunigte Altern der Gesellschaft und der Erwerbsbevölkerung sowie die Entwicklung zu einer wissensbasierten, international vernetzten Ökonomie. Viele Unternehmen unterliegen durch die marktgetriebenen Veränderungen der letzten und der kommenden Jahre einem starken Druck, ihre Organisation, ihre Prozesse und an ihre personellen Kompetenzen neu auszurichten. Der Zwang, die eigene Kundenorientierung zu steigern, erhöht die Anforderungen an Flexibilität und Wandlungsfähigkeit. In der Folge kommt es zu einem ständigen Wandel der Arbeit und der Anforderungen an die Arbeitnehmer. Eine fortgesetzte Kompetenzentwicklung auf allen Unternehmensebenen gewinnt in diesem Rahmen zunehmend an Bedeutung. Ein langfristiger Wettbewerbsvorteil kann nicht nur durch die Neuorganisation der Strukturen und Prozesse, sondern auch durch die systematische Entwicklung der Humanressourcen erlangt werden. Es stellt sich die Frage, wie mit einem steigenden Anteil Älterer die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen erhalten und ausgebaut werden kann.

1. Auswirkungen des demographischen Wandels auf die Unternehmen

Während der Bevölkerungsrückgang etwa ab 2020 in Deutschland spürbar sein wird, erfolgt die Änderung der Alterszusammensetzung der Erwerbstätigen hauptsächlich in den Jahren 2000 bis 2020. Der Prozess der Alterung des Erwerbspersonenpotenzials hat längst schon begonnen. Unbenommen aller Prognoseunsicherheiten kommen alle vorliegenden Szenarien zu dem Ergebnis, dass nach 2010 der Anteil der über 50-Jährigen an der Bevölkerung im Erwerbsalter deutlich weiter steigen, derjenige der 20- bis 30-Jährigen weiter leicht abnehmen wird (vgl. Buck, Kistler, Mendius 2002).

Abb. 1: Altersstruktur des gesamtdeutschen Erwerbspersonenpotenzials¹



* Hartmut Buck, Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO), Stuttgart

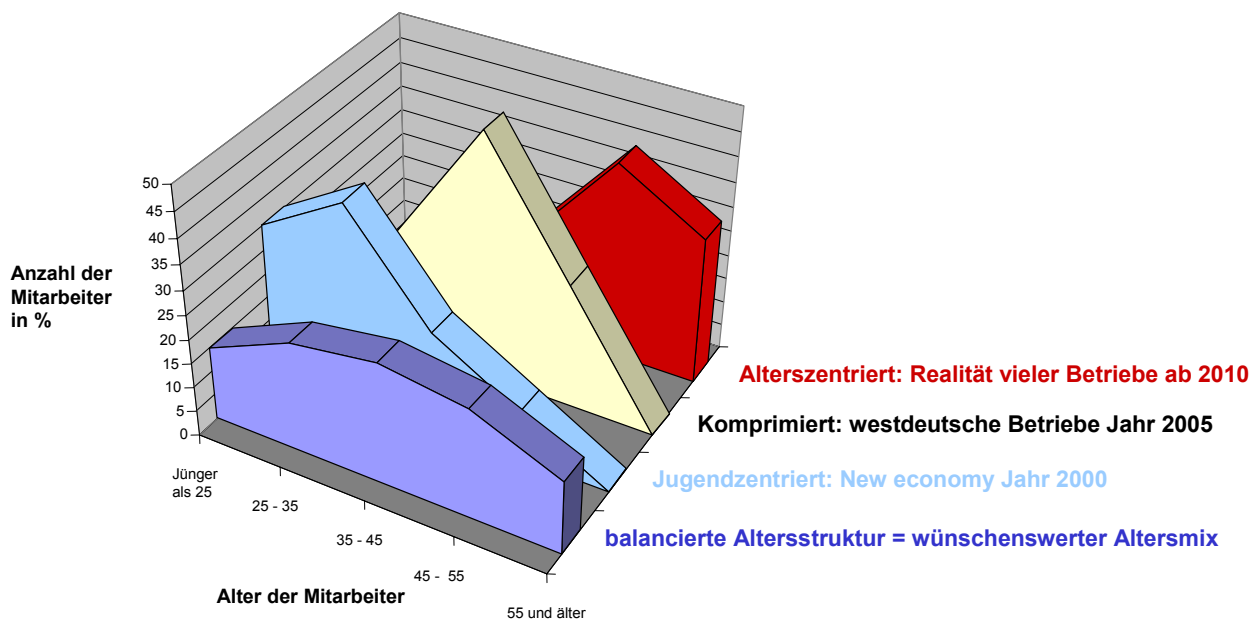
¹ Quelle: IAB – Fuchs, Thon: Variante mit Wanderungssaldo der ausländischen Bevölkerung 200.000 p.a. ab 2000 und unterer Erwerbsquoten-Variante

Deutschland ist mit dieser Alterung der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter jedoch nicht allein. Auch die anderen Länder der EU werden ähnliche Veränderungen erleben (vgl. Coomans 2001).

Die wichtigste Konsequenz des demographischen Wandels für unsere Wirtschaft besteht darin, dass es zu einer deutlichen Alterung der Erwerbspersonen und der betrieblichen Belegschaften kommen wird. Der Anteil der über 50-Jährigen wird am Arbeitsmarkt und in den Betrieben in den nächsten Jahren deutlich steigen. Diese Altersstrukturveränderungen erfolgen jedoch nicht linear, da sehr unterschiedlich stark besetzte Jahrgangskohorten durch die Altersgruppen wandern.

Die Veränderung der Alterszusammensetzung des Arbeitskräfteangebots schlägt sich auch in den betrieblichen Altersstrukturen nieder. Die aktuelle Altersverteilung der Unternehmen wird durch die stark besetzte Generation der Baby-Boomer dominiert. Bei schrumpfenden Märkten und steigender Produktivität wird in Zukunft die Zahl der Neueinstellungen weiterhin niedrig bleiben. Der zusätzliche Wegfall von Vorruhestandsregelungen sorgt für eine kontinuierliche, oftmals gravierende Erhöhung des Altersdurchschnitts der Unternehmen, da viele Arbeitnehmer länger in den Betrieben bleiben werden. D.h. die älteren Mitarbeiter der Zukunft befinden sich schon heute in der absoluten Majorität in den Unternehmen. Von der Idealvorstellung einer balancierten Altersstruktur mit einer ausgewogenen Verteilung der Generationen werden sich die meisten Betriebe zukünftig verabschieden müssen.

Abb. 2: Veränderung der betrieblichen Altersstrukturen



2. Auswirkungen des altersstrukturellen Wandels

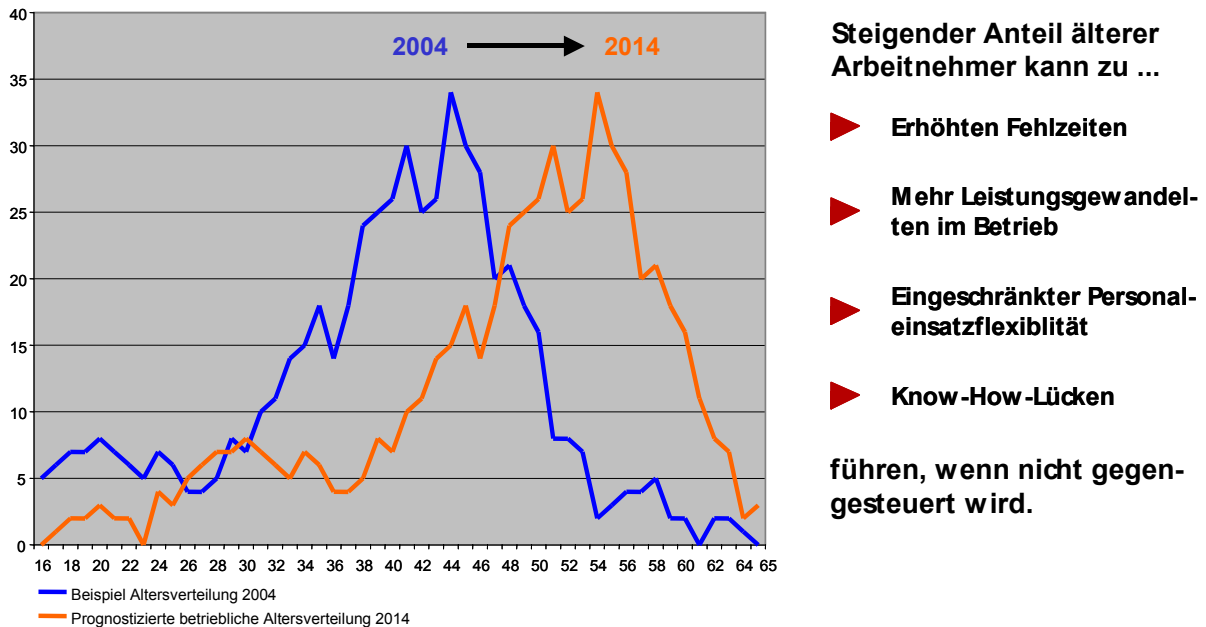
Die Alterung der Belegschaften stellt somit eine zentrale Herausforderung für die nächsten Jahre dar. Den Unternehmen wird gar nichts anderes übrig bleiben, als die kommenden wirtschaftlichen Umbrüche und die dazu notwendigen Innovationen und Anpassungsprozesse mit einer steigenden Anzahl älterer Beschäftigter zu bewältigen.

Eine Prognose der unternehmensindividuellen Altersstrukturentwicklung hängt ab von:

- der zukünftigen Geschäftsentwicklung
- betriebsbedingten Kündigungen
- gesetzlichen Rentenabschlägen
- dem Auslaufen des Altersteilzeitgesetzes
- der Fluktuation und
- der zukünftigen Rekrutierung.

Wenn von einer deutlichen Erhöhung des Altersdurchschnitts in verschiedenen Betriebsbereichen auszugehen ist, besteht die zentrale Fragestellung darin, ob durch diese Alterungsprozesse eine Einschränkung der Leistungsfähigkeit (z. B. bei Produktivität und Flexibilität) zu erwarten ist und welche Maßnahmen frühzeitig ergriffen werden können, um Fehlentwicklungen zu vermeiden.

Abb. 3: Worst-Case-Szenario bei einer Veränderung der Altersstrukturen



Die heutige Situation in den Unternehmen sieht oftmals so aus, dass:

- Ältere zwar nicht öfter krank sind als Jüngere, aber im Krankheitsfall deutlich mehr AU-Tage zu verzeichnen haben.
- Mit zunehmendem Alter der Anteil an Leistungsgewandelten oder an Arbeitnehmern mit gesundheitlichen Einschränkungen zunimmt.
- Ältere (50+) deutlich weniger an beruflichen Fortbildungsmaßnahmen teilnehmen als Jüngere und in der Konsequenz nicht flexibel auf verschiedenen Arbeitsplätzen einsetzbar sind.
- Bei geringer Fortbildungsaktivität der eigenen Belegschaft und ausbleibender Rekrutierung Externer notwendigerweise Know-How-Lücken entstehen.

Die Auswirkungen der aktuellen Gesundheits- und Weiterbildungspolitik eines Unternehmens können anhand von betriebs- und bereichsspezifischen Szenarien bewertet werden, welche den quantitativen Anstieg der Zahl älterer Arbeitnehmer sowie deren heutiges Gesundheits- und Weiterbildungsverhalten berücksichtigen. Diese Szenarien dienen der Überprüfung der Zukunftstauglichkeit der aktuellen Arbeits- und Personalpolitik. Sie bilden die Grundlage für frühzeitige Strategiewechsel und präventive Gestaltungsansätze.

3. Alterbedingter Leistungswandel

In der psychologischen und der sozialwissenschaftlichen Forschung über das Altern hat sich nach Wachtler (2000) mittlerweile die Erkenntnis durchgesetzt, dass zumindest bis zum Erreichen der gesetzlichen Altersgrenzen in der Regel nicht das biologische Alter als solches für möglicherweise auftretende Leistungsprobleme verantwortlich ist, sondern dass es primär die langjährigen Auswirkungen von belastenden und einschränkenden Arbeitsbedingungen sind, die Beeinträchtigungen herbeiführen. Viele gerontologische Befunde über die altersbezogene Veränderung von Leistungsmerkmalen beziehen sich auf die Gruppe der über 65-Jährigen. Ob aus solchen Studien Schlussfolgerungen für Erwerbspersonen ge-

zogen werden können, ist allerdings fraglich. Für die vorzeitige Begrenzung der Tätigkeitsdauer sind also biologische Alterungsprozesse häufig nicht entscheidend, sondern eher die Art der Tätigkeit und der bisherige Erwerbsverlauf. Leistungswandel bei Älteren resultiert in starkem Maße aus den kumulierten Belastungswirkungen der bisherigen Berufstätigkeit.

Eine Bewertung der Leistungsfähigkeit nach dem kalendarischen Alter ist wegen der sehr starken Streuung der Leistungsvoraussetzungen innerhalb der Gruppe der Älterwerdenden nicht möglich (Maintz, 2000). Personelle Merkmale, Berufsbiographie, Konstitution und Trainingsgrad stellen neben den Arbeitsbedingungen wichtige Einflussgrößen auf die Leistungsvoraussetzungen dar. Festzuhalten ist auch, dass nicht wenige Arbeitnehmer über taugliche Kompensationsstrategien verfügen, um altersbedingten Leistungseinschränkungen zu begegnen.

Um in körperlich oder psychisch stark belastenden Berufen und Tätigkeitsfeldern gesund alt zu werden, bedarf es eines weiten Verständnisses von betrieblicher Gesundheitsförderung und zusätzlicher Maßnahmen. Unter Alternsgesichtspunkten gehören nicht nur die technische Gestaltung von Arbeitstätigkeiten auf den Prüfstand, sondern zugleich auch Arbeitsorganisation und Personaleinsatz, Qualifizierung und Arbeitszeitregelungen, Unternehmenskultur, Arbeitsklima sowie die Arbeitseinstellungen der Beschäftigten. Zu den wichtigsten betrieblichen Gestaltungsoptionen für die Bewältigung des alterstrukturellen Wandels der Belegschaften zählen:

- Eine alternsgerechte Arbeitsgestaltung und betriebliche Gesundheitsprävention, um eine Berufsverweildauer bis zum Erreichen der Altersgrenze zu ermöglichen.
- Die ständige Aktualisierung der Wissensbasis durch die Realisierung lebenslangen Lernens im Unternehmen. Mehr und auch ältere Beschäftigte müssen künftig in einen kontinuierlichen Prozess betrieblicher Weiterbildung einbezogen werden.
- Die Vermeidung einseitiger Spezialisierungen und statt dessen eine systematische Förderung von Kompetenzentwicklung und Flexibilität durch Tätigkeits- und Anforderungswechsel im Rahmen betrieblicher Laufbahngestaltung.

Es ist zu betonen, dass Leistungskraft und Innovationsfähigkeit weniger mit dem biologischen Alter zu tun haben, als vielmehr damit, ob Menschen in ihren individuellen Lebens-, Erwerbs- und Berufsverläufen fördernden oder hemmenden Bedingungen unterliegen und ob ihre Potenziale organisatorisch richtig genutzt und eingebunden werden. Einer der umfassendsten Ansätze zum Erhalt von Arbeits- (work ability) und Beschäftigungsfähigkeit (employability) von alternden Arbeitnehmern wurde im Rahmen des finnischen „National Programme on Ageing Workers“ konzipiert (Ministry of Social Affairs and Health, 2002). Dort wurden Maßnahmen und Gestaltungsansätze auf individueller, betrieblicher und politischer Ebene integriert betrachtet und umgesetzt.

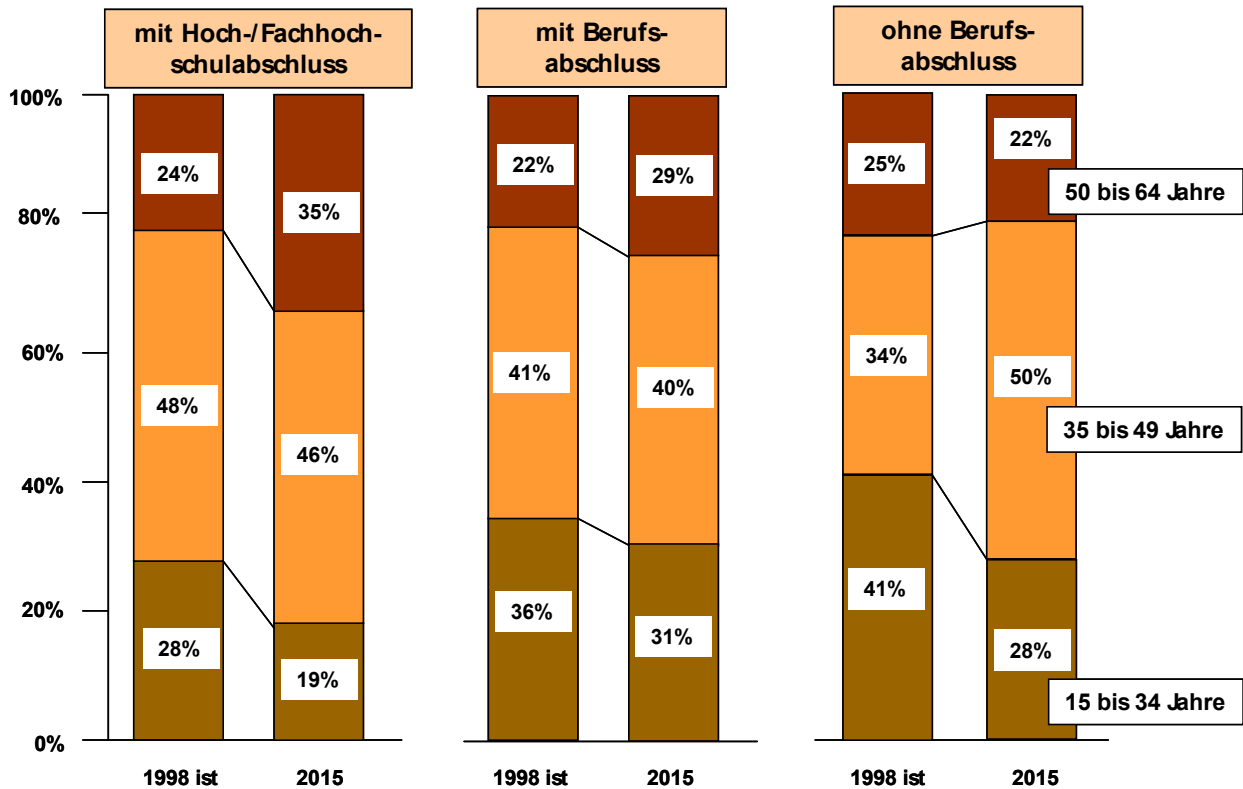
4. Qualifizierungsbedarf und lernförderliche Organisationsentwicklung

Es geht nicht nur um die Frage, wie viele Personen in welchem Alter in Zukunft dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen, sondern ob diese Menschen die in den Unternehmen benötigten Qualifikationen besitzen. Die demographische Entwicklung limitiert zwar den Umfang des Arbeitskräftenachwuchses, es wäre aber denkbar, sinkende Jahrgangsstärken durch erhöhte Qualifizierungsanstrengungen auszugleichen. Es stellt sich allerdings die Frage, ob ein steigender Bedarf nach Höherqualifizierten durch die nachrückenden Alterskohorten abgedeckt werden kann. Nach einer BLK-Projektion (Bund-Länder-Kommission, 2002) ist bereits bis zum Jahr 2015 bei Erwerbspersonen mit Hochschulabschluss und in abgeschwächter Form mit abgeschlossener Berufsausbildung mit einer Mangelsituation zu rechnen.

Nach Reinberg und Hummel kommt die Bildungsstagnation der letzten Jahre auch bei der altersspezifischen Qualifikationsentwicklung zum Ausdruck, insbesondere bei den jüngeren Bevölkerungsgruppen. „Zwar wird die Zahl akademischer Erwerbspersonen bis 2015 noch einmal um 0,5 Millionen zunehmen. Dieser Saldo setzt sich aber zusammen aus einem Zuwachs von fast einer Million bei den älteren hoch Qualifizierten und einem Minus von 0,5 Millionen bei den Jungakademikern.“ (Reinberg, Hummel, 2004,

S. 9) In der Konsequenz werden im Jahr 2015 entgegen aller landläufigen Erwartungen die 50- bis 64-jährigen Erwerbspersonen die beste formale Qualifikationsstruktur aller Altersgruppen aufweisen. Von den Hochqualifizierten sind nach der BLK-Projektion im Jahr 2015 bereits 35 Prozent in einem Alter über 50 Jahren, während gerade noch 19 Prozent jünger als 35 Jahre sein werden (siehe Abb. 4).

Abb. 4: Altersstruktur der Erwerbspersonen nach Qualifikationsebenen²



Wenn Deutschland als Hochtechnologie- und Hochlohnstandort seine Position behaupten möchte, sind verstärkte Bildungsanstrengungen auf allen Ebenen notwendig. Dringend benötigte Fachkräfte sind vorrangig selbst zu qualifizieren, da dieser Bedarf nur eingeschränkt durch Zuwanderungen ausgeglichen werden kann. Die internationale Konkurrenz um Hochqualifizierte wird sich in Zukunft wohl eher noch verstärken.

Mit Blick auf das Konzept des lebenslangen Lernens ist der Beitrag der deutschen Unternehmen im europäischen Vergleich bisher eher unterdurchschnittlich³:

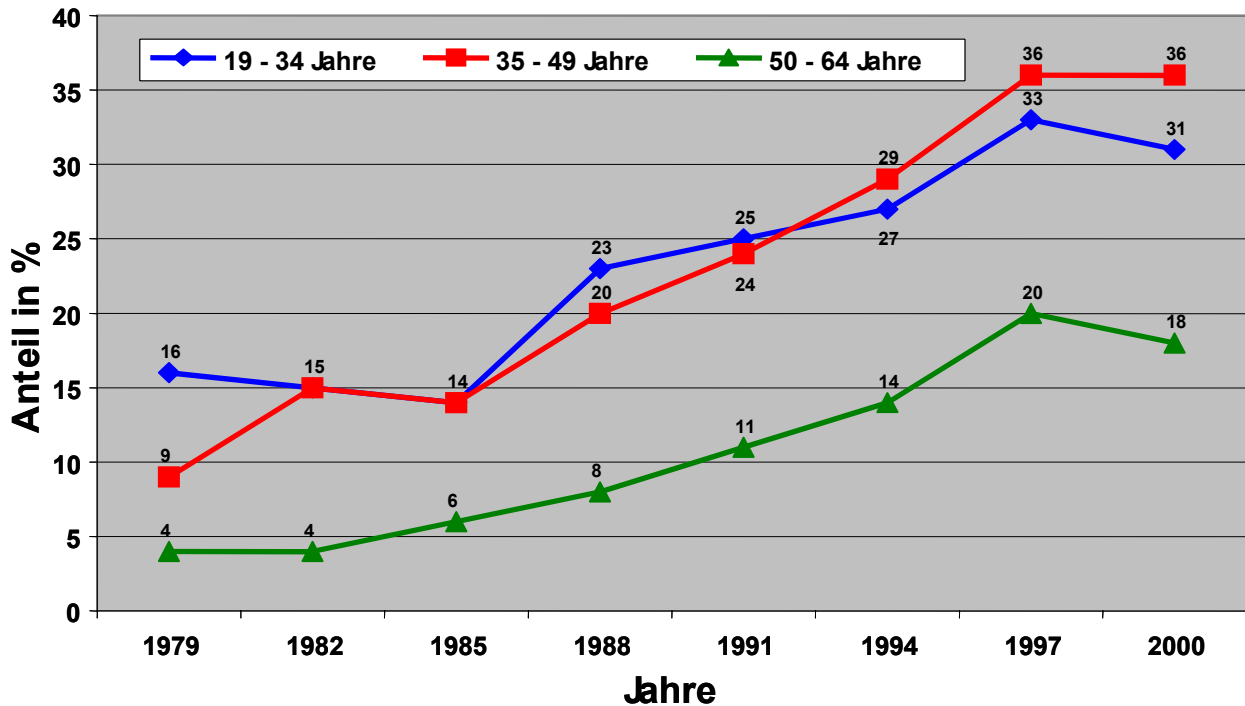
- In Deutschland ist, zumindest im Vergleich mit den EU-Mitgliedsstaaten, der Anteil weiterbildender Unternehmen relativ niedrig.
- Hinsichtlich der Teilnahme der Mitarbeiter an der betrieblichen Weiterbildung befindet sich Deutschland im Mittelfeld.
- Bei der Intensität der Weiterbildung, also pro Jahr und Teilnehmer aufgewandte Stundenzahl, bildet Deutschland mit Großbritannien das Schlusslicht.
- Trotzdem liegen die Weiterbildungskosten in Deutschland eher hoch.

² BLK-Angebotsprojektion 2002 (Grund/Trendvariante) nach Reinberg

³ vgl. BIBBforschung, 2/2003

Grünwald⁴ hat die Hypothese, dass deutsche Unternehmen ihre betriebliche Weiterbildung vor allem auf kurzfristige Anpassungsmaßnahmen für einen relativ kleinen Teil der Arbeitnehmer konzentrieren und somit viel zu wenig eine langfristig orientierte Kompetenzentwicklung betreiben.

Abb. 5: Teilnahme an beruflicher Weiterbildung⁵

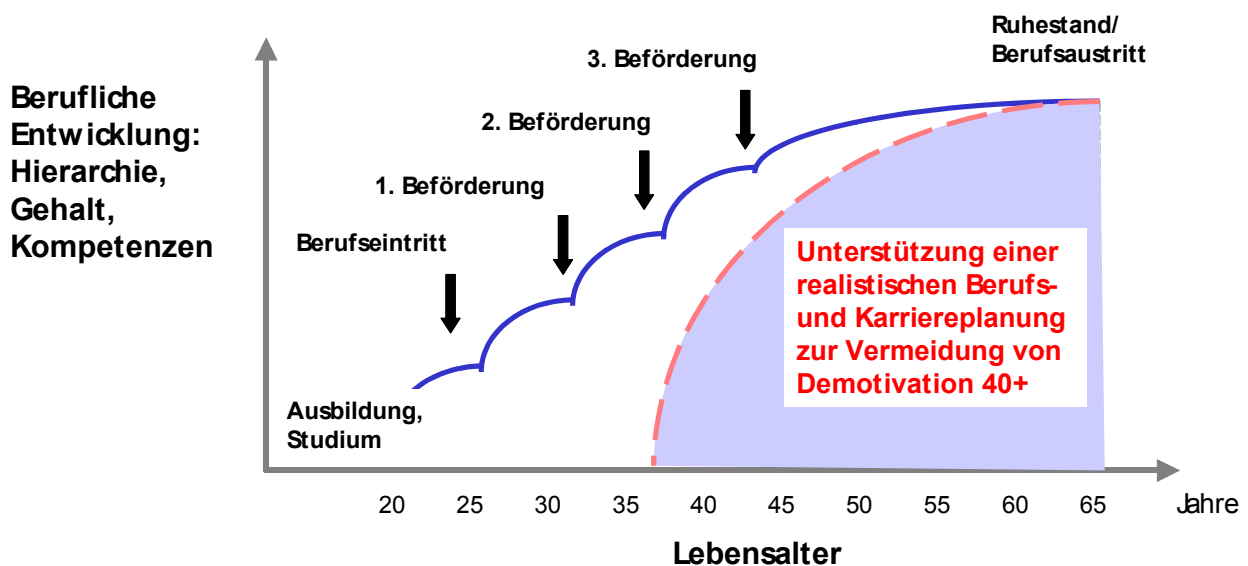


Die Tatsache, dass ältere Teilnehmer in Maßnahmen der beruflichen Fortbildung nach wie vor unterrepräsentiert sind (siehe Abb. 5), liegt nicht nur an betrieblichen Rentabilitätskalkülen hinsichtlich einer Amortisierung von Weiterbildungsinvestitionen; auch bei den älteren Beschäftigten selbst ist die Bereitschaft zur Weiterbildung geringer ausgeprägt als bei den jüngeren Alterskohorten.

Ist der Berufsverlauf durch Lern- und Entwicklungsprozesse, vielseitige Arbeitsanforderungen und Anerkennung geprägt, dann tritt an die Stelle des Verschleißrisikos die Chance wachsender Kompetenz mit dem Alter (vgl. Bertelsmann Stiftung, 2003).

4 Ebenda, S. 1.

5 Quelle: BMBF, Berichtssystem Weiterbildung 2000, 2003

Abb. 6: Die personalpolitische Herausforderung 40+⁶

Es gibt keinen wissenschaftlichen Beleg dafür, dass ältere Menschen weniger lernfähig sind als Jüngere. Die Probleme liegen eher in der Motivation, im Anreiz noch etwas Neues zu lernen. Gefragt sind hier nicht nur regelmäßige externe Weiterbildungen, sondern auch eine Arbeitsgestaltung und -organisation, die eine kontinuierliche Qualifizierung im Arbeitsvollzug einfordert und ermöglicht. Mitarbeiter, welche auf Grund des Wandels ihrer Aufgaben regelmäßig lernen müssen, haben gute Chancen, dass ihre Qualifikationen aktuell bleiben und so ihre Lernfähigkeit und damit ihre Beschäftigungschancen über die gesamte Erwerbsbiographie erhalten bleiben. In Zukunft wird sich eine erfolgreiche Personalpolitik durch eine langfristige Orientierung auszeichnen müssen. Sie ist durch die systematische Begleitung der Erwerbsbiographie der Mitarbeiter charakterisiert, um Leistungspotenziale auch im höheren Alter nutzen zu können.

Die Anforderungen in der Arbeit und die organisatorischen Abläufe müssen zunehmend so gestaltet werden, dass die älteren und die jüngeren Mitarbeiter ihre Potenziale an Wissen und Erfahrung auch einbringen wollen und können. Dazu reicht nicht etwa eine einmalige Schulung. Vielmehr muss Förderung und Entwicklung nicht nur bei Führungskräften und beim Führungskräftenachwuchs, sondern gerade auch bei Mitarbeitern der unteren Hierarchieebenen ansetzen. Entwicklungschancen dürfen nicht bei einer Altersgrenze von 40 Jahren für die meisten Mitarbeiter enden. Die neue Aufgabe für die Personalpolitik besteht in der Unterstützung einer realistischen Berufs- und Karriereplanung auch der über 40-jährigen Arbeitnehmer zur Vermeidung von Demotivation. Fallen die Vorruhestandsregelungen weg, muss ein heute 40 Jahre alter Mitarbeiter noch 25 Jahre im Unternehmen arbeiten. Es ist entscheidend für das betriebswirtschaftliche Ergebnis, ob er dieses motiviert tut oder sein Freizeitverhalten optimiert.

5. Resümee: Was Unternehmen lernen müssen

Immer öfter wird für den Umgang mit alternden Belegschaften eine Neuausrichtung der Personal- und Arbeitspolitik sowie eine Wiederbelebung der Personal- und Organisationsentwicklung gefordert. In den meisten Unternehmen konzentriert sich bislang Personalentwicklung auf Mitarbeiter unter 40 Jahren. Erst in jüngster Zeit wird über die betriebliche Verankerung von Personalentwicklungskonzepten für über 40-Jährige verstärkt diskutiert (DGFP, 2004).

Mit dem Übergang von der Industrie- zur Wissensgesellschaft wird Wissen und seine Anwendung zum entscheidenden Produktionsfaktor. Da es immer mehr wissensintensive Arbeitsbereiche geben wird und

⁶ Quelle: E. Regnet in DGFP (Hrsg.): Personalentwicklung für ältere Mitarbeiter. Bielefeld, 2004.

die Arbeitswelt immer komplexer wird, werden zukünftig mehr Hochqualifizierte und fast ebenso viele Facharbeiter wie heute benötigt. An diese Fachkräfte werden jedoch zunehmend speziellere und höhere Anforderungen gestellt; die Fähigkeit in einem sich beschleunigenden Wettbewerb zielsicher mit Wissen und Informationen umgehen zu können wird immer wichtiger.

Bei einer Personalpolitik für alle Altersgruppen geht es nicht mehr nur um die Rekrutierung qualifizierter und leistungsstarker Mitarbeiter, sondern auch um ihre bestmögliche und schnelle Integration in das Unternehmen. Sind die Arbeitnehmer im Unternehmen, besteht die Herausforderung im optimalen Einsatz der Mitarbeiter unter Nutzung der vorhandenen Qualifikationen durch herausfordernde lernförderliche Tätigkeiten und individuelle Weiterentwicklungsmöglichkeiten.

Neben vertikalen müssen vor allem horizontale Karrierepfade geschaffen werden, damit die Motivation der Mitarbeiter 40+ nicht abnimmt. Viele Arbeitnehmer können sich heute noch nicht vorstellen, wie sie bis 65 gesund, leistungsfähig und kompetent arbeiten sollen. Es werden erhebliche Anstrengungen notwendig sein, um hierfür die entsprechenden Rahmenbedingungen zu schaffen.

6. Literatur

- Bertelsmann Stiftung, Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.): Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis: Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung, 2003
- Buck, H.; Kistler, E.; Mendius, H.G.: Demographischer Wandel in der Arbeitswelt. Chancen für eine innovative Arbeitsgestaltung. Stuttgart: IRB, 2002.
- Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK): Zukunft von Bildung und Arbeit, Perspektiven von Arbeitskräftebedarf und -angebot bis 2015. In: Materialien zur Bildungsplanung und zur Forschungsförderung, Heft 104.
- Coomans, G.: Die Alterung der arbeitenden Bevölkerung in Europa – Fragen und Prioritäten. In: Bullinger H.-J. (Hrsg.): Zukunft der Arbeit in einer alternden Gesellschaft. Broschürenreihe „Demographie und Erwerbsarbeit“. Stuttgart, 2001.
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP), (Hrsg.): Personalentwicklung für ältere Mitarbeiter. Bielefeld: Bertelsmann, 2004.
- Maintz, G.: Neue Arbeitsformen und älter werdende Beschäftigte: ein Gegensatz? In: Sicherheitsingenieur 8, Heidelberg: Dr. Curt Haefner Verlag GmbH, 2000, Seiten 34-38.
- Ministry of Social Affairs and Health (Ed.): The many Faces of the National Programme on Ageing Workers. The Concluding Report on the Programme. Helsinki, 2002.
- Reinberg, A.; Hummel, M.: Fachkräftemangel bedroht Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, B28/2004.
- Wachtler, G.: Zusammenfassung. Arbeitsgestaltung – ein Mittel zur Erhaltung der Erwerbsfähigkeit. In: Rothkirch, von, Ch. (Hrsg.): Altern und Arbeit – Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft. Berlin: Ed Sigma, 2000, S. 426-429.