

Haben wir (k)ein Demografie-Problem? Nein, wir haben Potenzialfragen!

Neue Chancen nutzen

Der demografische Wandel wird noch viel zu einseitig als das Schreckgespenst der Zukunft betrachtet. Dabei stecken ungeahnte Chancen in unserer gesellschaftlichen Veränderung. Es stimmt, die Bevölkerung schrumpft. Dafür werden wir aber immer älter und bleiben länger gesund und leistungsfähig. Wir müssen umdenken und unsere neuen Potenziale entdecken. Zum Beispiel dem Nachwuchs früh und angstfrei Spaß am Lernen vermitteln, mit einem durchlässigen Schulsystem falsche Selektionen vermeiden oder durch flexible Arbeitsmodelle Fachkräfte trotz Familienverantwortung oder Alter an ihr Unternehmen binden.

Es scheint, dass in der Wirtschaft nach und nach das Bewusstsein für die Dringlichkeit der Demografie-Frage wächst. Mehr und mehr reagieren Unternehmen mit innovativen und strategischen Maßnahmen, insbesondere auf den statistisch drohenden, da und dort schon klar nachweisbaren Facharbeiter- und Fachkräftemangel (Karle 2010; Rademaker/Pache 2010). Merkwürdig nur, allzu oft entsteht der Eindruck, die Politik reagiert auf die immer und immer wieder strapazierten Zahlen mit pawlowschem Reflex: Stoppt die Zuwanderung von Fachkräften, nutzt die eigenen erstmal! Verstärkt die Anstrengungen der Bundesagentur! Setzt Anreize für Harz IV Empfänger! Und etwas paradox angesichts des Rückgangs der Zahl Erwerbstätiger in den nächsten Jahren: Lasst es bei der Rente mit 65, stoppt die Rente mit 67! Und viele andere der sattsam bekannten „Gegenmaßnahmen“. Der institutionell ordnungspolitische Rahmen soll möglichst so bleiben, wie er sich die letzten Jahrzehnte ja auch vermeintlich bewährt hat. Genügt dieser Rahmen aber noch den heutigen und vor allem den anstehenden Umwälzungen? Liegt die Lösung der Demografie-Frage nicht ganz nahe, wenn wir an die vielfach vorhandenen und vor allen Dingen verschenkten Potenziale in vielen Ecken unserer Gesellschaft und Wirtschaft denken? Starren wir 2011 nicht immer noch zu sehr auf die „Schrecken“ des demografischen Wandels, anstatt die Chancen zu erkennen und zu nutzen?

Eine kleine Auswahl der großen und kleinen Chancen des demografischen Wandels:

- Die Zeiten des Wohnungsmangels, der Staus und Wartezeiten, zu kleiner Klassenzimmer, überfüllter Hörsäle sind oder gehen vorbei.
- Wir leben alle länger, sind länger gesünder, leistungsfähiger und können viel mehr Jahre im sogenannten dritten Lebensabschnitt genießen als unsere Vorfahren.
- Potenziale Älterer können besser genutzt, zusammen mit Jüngeren zu völlig neuen Formen des Zusammenlebens und Lernens geführt werden.
- Verschenkte, nicht genutzte Potenziale in der vorschulischen und schulischen Erziehung finden Beachtung in innovativen Kooperationsprojekten von Schule und Wirtschaft.
- Den bislang vom Arbeitsmarkt benachteiligten „stillen Reserven“ eröffnen sich völlig neue Chancen. Dazu zählen die Jungen, die Alten und vor allem auch die Frauen. Die von vielen beklagte Alterung und Schrumpfung wird die Berufs- und Karriereperspektiven gerade von Frauen erheblich verbessern und vielleicht auch zum Umdenken im Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie führen.
- Das bewusst angelegte intergenerative Arbeiten eröffnet neue Kreativitätsräume und fördert Innovationen für sich neu entwickelnde Märkte von Produkten, zum Beispiel für die Silver Agers.



Autor |
Dr. Ulrich Althaus, selbstständiger Unternehmensberater in Kooperation mit Beraternetzwerken im Bereich Human Resources Management, Change- und Integrationsmanagement

althaus@hrquadrat.de

- Zum ersten Mal schrumpft die Bevölkerung in Friedenszeiten, das bietet die Chance nicht in Quantität, sondern in Qualität zu denken. Es muss nicht unbedingt immer mehr produziert werden, um immer mehr Menschen zufrieden zu stellen, der Fokus kann mehr auf Qualität gelegt werden, was wiederum Deutschland als Exportland zugute kommt (zugegeben: Das ist ein national geprägter Gedanke, globalisiert gedacht ist dieser bekanntlich nicht zulässig).

Keine Potenziale verschenken

Was müssen wir tun, um diese Möglichkeiten zu nutzen? Das ist zunächst eine Frage nach genügend Arbeitskräften und damit nach dem vorhandenen, dem genutzten und vor allem verborgenen Potenzial. Es lässt sich entlang der Linie Lebensalter aufzählen, wo Potenziale ungenutzter Kreativität kompetenter, künftiger Mitarbeiter kurz- und langfristig vorhanden sind. Potenziale, die die Drohkulisse Demografie in einem anderen Licht erscheinen lassen. Im Vorschulalter erlauben wir uns eine Quote von 12,5 Prozent Kinder in Kitas, der Ausbau dieser für die frühkindliche Förderung so wichtigen Einrichtungen beginnt gerade erst mit mäßigem Tempo, die Drei- bis Sechsjährigen können zwar zu 90 Prozent Kindergärten besuchen und damit Förderung erfahren, aber die ersten Chancen für Potenzialentwicklung sind schon vorher vertan. In der Hauptschule schaffen es gerade mal rund 41 Prozent direkt nach Schulabschluss in eine duale Ausbildung. Bei Migrantenkindern sieht die Quote noch weit schlechter aus: Drei Viertel der türkischen Jungen erfahren keine weitere berufliche Ausbildung. Wir leisten uns den Luxus, einen erheblichen Teil der Schüler im Übergangssystem mit seinen vielen Spielarten zu parken: Konnten 1995 noch 51,2 Prozent aller Jugendlichen (inklusive Realschüler und Abiturienten), die kein Studium aufnehmen, eine betriebliche Ausbildung antreten, waren es 2005 nur noch 42,8 Prozent. Gleichzeitig schnellte der Anteil derjenigen, die in einer Übergangsmaßnahme landeten, von 31,9 auf 40,3 Prozent hoch. Rund 60 Prozent eines Jahrgangs haben nach der vierten Klasse keine Chance mehr, ein Studium aufzunehmen. Auch hier ein früher Verlust an Potenzial, da die Förderung nicht ausreicht, in das Gymnasium zu wechseln oder eine Zugehörigkeit zu nicht bildungsnahe Schichten den Übergang erschwert (vgl. Hartmann

2009a). In Deutschland werden pro Jahr drei Milliarden Euro für Nachhilfeunterricht privat investiert – ein Unternehmen „Staat“ wäre angesichts dieser Summe an Qualitätsnachbesserung eigentlich schon bankrott. Letztlich verschenken wir im Vorschul-, im Schul- und Hochschulsystem jede Menge Potenzial durch zu frühe und wahrscheinlich auch falsche Selektion, durch defizitorientiertes Lernen und zu geringe Durchlässigkeit des Schulsystems. Auch die Zahl, dass schätzungsweise 30 Prozent der Kinder mit Angst in die Schule gehen, spricht nicht gerade für ein an Entfaltung und Entwicklung interessiertes System. Dieser Lernkiller Nummer eins kostet sicherlich wiederum jede Menge künftig nicht mehr zur Verfügung stehendes Potenzial. Dass es übrigens auch anders geht, zeigen Beispiele wie die Evangelische Gesamtschule Berlin Zentrum (Ott/Weitz 2010).

Nachholbedarf bei Weiterbildungskonzepten

Im Beruf angekommen, fördern wir in Deutschland Mitarbeiter viel zu wenig, wie die bekannte OECD-Studie zum lebenslangen Lernen aufzeigt. Deutschland ist im hinteren Mittelfeld zu finden – für ein hoch industrialisiertes Land wie Deutschland ein Armutszeugnis. Insbesondere ist der Anteil älterer Arbeitnehmer an Weiterbildung sehr gering: Nur jeder fünfte über 55-Jährige bildet sich weiter, nur sieben Prozent der Unternehmen bieten Weiterbildung für Ältere an (Eurostat 2008). Zwar entdeckt die betriebliche Personalentwicklung gerade die Unterschiede des Lernvermögens verschiedener Altersgruppen (wieder), hat aber bei den Weiterbildungsangeboten wie Weiterbildungskonzepten für Ältere erheblichen Nachholbedarf (Karle 2010). Auch hier wird wiederum Potenzial verschenkt. Noch ein Aspekt: Der Anteil der 55- bis 64-Jährigen an der Erwerbstätigkeit steigt zwar langsam an (von 51 Prozent 2006 auf 53,8 Prozent 2008), ist im Vergleich zu den USA mit 62 Prozent und zu Schweden mit 70,3 Prozent immer noch recht gering. Die vielfach ideologisch geführte Debatte um die Rente mit 67 ist angesichts der demografischen Entwicklung, der gestiegenen Lebenserwartung und auch der heutigen Leistungsfähigkeit Älterer, in Teilen absurd, aber vielerorts ein Tabuthema. Können wir uns wirklich weiterhin den Luxus leisten, gut ausgebildete, hoch erfahrene Fachkräfte mit 63 oder auch mit 65 „gehen zu lassen“,

obwohl diese noch weiterarbeiten wollen und können? Wohl kaum! Auch hier ist ein Umdenken notwendig und haben sich die Unternehmen umzustellen.

Zukunft sichern

Demografie ist ein Ressourcen- und Bildungsproblem, nur zögerlich werden jedoch die genannten Ressourcen aufgegriffen und zu Potenzial gemacht. Was läuft falsch? Fehlt es am Willen, konzeptionell weiträumig zu denken, neue Wege zu gehen, grundlegend beispielsweise das Schulsystem zu reformieren und Ideen breitflächig zu verwirklichen? Wird selektiv wahrgenommen und darf eben nicht sein, was doch schon ist? Der berühmt gewordene Dachdecker ist eben Realität, der erfahrene, arbeitswillige 63-jährige Konstrukteur eine Fata Morgana? Die Praxisbeispiele in diesem Heft zeigen, dass es mit Strategie, mit kreativen Vorgehensweisen und einem entschiedenen Willen gelingt, Potenziale zu heben und die Zukunft auf der Seite Qualifikation und Kompetenz, Wissenserhalt und Motivation zu sichern. Die Wissenschaft zeichnet nach, dass die Leistungsfähigkeit älterer Beschäftigter weniger mit dem Lebensalter als mit den Umständen zu tun hat, in denen jahrelang verlernt wurde zu lernen. Die förderlichen, die Lernfähigkeit und Leistungsfähigkeit erhaltenden Faktoren werden immer genauer erforscht und sollten in Bildungskonzepte und Arbeitsorganisation als eine Selbstverständlichkeit Eingang finden (vgl. Staudinger 2009).

Paradigmenwechsel in vielerlei Hinsicht

Demografie denken, fängt im Kopf an: Es gilt, alte Muster zu hinterfragen und zu durchbrechen. Ein differenzierter Blick auf die blinden Flecken und Tabus in diesem Thema lohnt sich. Um zu konkretem Handeln zu kommen, bedarf es allerdings eines grundlegenden Paradigmenwechsels in vielerlei Hinsicht: Weg vom Stereotyp länger alt und damit länger zu finanzieren, hin zu länger agil, länger ideenreich, also auch länger profitieren von vorhandenen und ein Leben lang allokierten Potenzialen. Weg von Selektion von Kindes Beinen an, hin zu ressourcenorientierter Entwicklung, weg von sanktionsorientierter Pädagogik hin zu motivierender, aufbauender Begleitung. Weg von isoliert betriebener vorschulischer Förderung, weg vom dreigliedri-

gem, hin zu einem wirklich systemisch zusammenhängenden Schulsystem, mit frühkindlicher Förderung bis zum Eintritt in die Arbeitswelt und darüber hinaus, hin zu durch lebenslanges Lernen geprägte „Potenziallandschaften“. Weg von einer Arbeitswelt, die für 25- bis 35-Jährige „gebaut“ ist, hin zu einer intergenerativ sich ergänzenden, auf die Bedürfnisse verschiedener Generationen zugeschnittenen Arbeitswelt. Weg von einem negativen Altersbild, das negative Effekte auf individueller wie auch ganz besonders auf Unternehmensebene (vgl. Roßnagel 2010) nach sich zieht, hin zu einem Generationen verbindenden Denken, Lernen und Handeln. Weg von einem sprichwörtlich aus dem letzten Jahrhundert stammenden institutionellen, politischen Rahmen hin zu einem System, das beispielsweise auch das Arbeiten mit 70 ermöglicht und fördert, die Ausgrenzung im dreigliedrigen Schulsystem überwindet, dem Anspruch einer Bildungsrepublik wirklich gerecht wird, indem Leistung, Leistungsfähigkeit, Lernvermögen in Vordergrund gerückt werden und nicht der soziale Hintergrund (vgl. Hartmann 2009b). Die Frage muss auch gestattet sein, ob es angesichts einer schrumpfenden Bevölkerung und damit des Arbeitskräfte-reservoirs nicht angebracht ist, transnational zu denken (beispielsweise Standort Europa, nicht Standort Deutschland) und die Zuwanderung von Fachkräften kräftig zu fördern, die Attraktivität der Hochschulen für Studierende aus dem Ausland und vor allem die sich anschließende Beschäftigungsaufnahme in Deutschland ganz erheblich zu erleichtern. Einerseits (noch) Exportweltmeister andererseits aber abgeschottet im Arbeitsmarkt geht nicht mehr.

Literatur |

- Hartmann, M.: Soziale Spaltung der Gesellschaft wächst. In: GEW Erziehung und Wissenschaft, 2009a, 61. JG, S. 7 f.
- Hartmann, M.: Wer wird Manager? Soziale Schließung durch Bildungsabschlüsse und Herkunft im internationalen Vergleich. In: Stichweh, R./Windolf, P. (Hrsg.): Inklusion und Exklusion: Analysen zur Sozialstruktur und sozialen Ungleichheit. 2009b, S. 71-84
- Karle, R.: Die Alten sollen es nochmal wissen. In: FTD, 23. 9. 10, A 2
- Ott, U./Weitz, B.: Kind aus Dir wird was! Eine Schulleiterin und ein Top-Manager über Bildungskarrieren. In: Chrismon, Nr. 7, 2010, S. 26-29
- Rademaker, M./Pache, T.: Unternehmen richten sich auf Ältere ein. In: FTD, 11. 8. 2010, S. 9
- Roßnagel, C.: Kurzinterview mit R. Lemmer. In: Personal, Heft 6, 2010, 62. Jg., S. 25
- Staudinger, U.: Die Zukunft des Alter(n)s. In: Döring, D. / Kroker, E. (Hrsg.): Alter und Gesellschaft. Frankfurt/M. 2009, S. 143-160