

# Jetzt den Arbeitsmarkt für morgen gestalten

**SELBST-GMBH. Fluch oder Segen? Die Bedeutung des demographischen Wandels für die Unternehmen stand im Mittelpunkt des 20. Netzwerktreffens der Initiativgruppe Selbst-GmbH. Die dort versammelten Personalverantwortlichen waren sich einig: Die Zukunft ist machbar – soweit Personaler ihre damit verbundenen neuen Aufgaben erkennen und angehen.**

„2050 werden im Schnitt auf 100 Menschen im Erwerbsalter 78 Menschen über 60 Jahre kommen. Die Bevölkerung wird von heute 82,4 Millionen auf 75 Millionen geschrumpft sein.“ Nach der mittleren Variante der 10. Bevölkerungsvorausberechnung des Statistischen Bundesamts könnte der demographische Wandel das Problem der Arbeitslosigkeit in einen Arbeitskräftemangel auf breiter Front verwandeln. Ähnliche Berechnungen legte die Rürup-Kommission dem Bundesministerium für Gesundheit und soziale Sicherung vor: Bis 2015 könnten, so die Prognose, bis zu sieben Millionen Erwerbstätige fehlen. Die Entwicklung wäre demnach „eher durch einen Arbeitskräftemangel, vor allem an hoch qualifizierten Beschäftigten“ gekennzeichnet.

Aber: Treffen die Berechnungen und Szenarien zu? Was bedeutet der demographische Wandel tatsächlich für die Unternehmen? Wie müssen Personaler heute reagieren? Und was passiert, wenn heute nichts getan wird? Diese Fragen waren Grund genug für die Mitglieder der Selbst-GmbH, um sich dem Thema „Demographische Entwicklung – Fluch oder Segen?“ in einem Netzwerktreffen vertiefend zu widmen.

## Personaler sehen die Gefahr nicht

Um es vorweg zu nehmen, eine eindeutige Antwort auf all diese Fragen wurde nicht gefunden. Doch dazu kann einerseits Austausch zum Thema auch nicht ausreichen – und die Prognosen darüber, was in den nächsten dreißig oder gar fünfzig Jahren auf dem Arbeitsmarkt passiert und wie die Bevölkerung sich entwickelt, sind noch zu vielfältig. Klar war aber schnell, wo die Personalarbeit ansetzen muss:

Nicht die Schrumpfung der Bevölkerung in Deutschland wird das zukünftige Problem darstellen, sondern die Tatsache, dass die Gesellschaft altert und junger Nachwuchs fehlt – darin waren sich die Teilnehmer einig. Doch trotz allen Aufsehens, das das Thema demographischer Wandel in den Medien erzielt, scheint gerade diese akute Bedrohung noch nicht in das Bewusstsein der Verantwortlichen in den Unternehmen gelangt zu sein. „Nur sechs Prozent aller Arbeitgeber in Deutschland halten die Altersentwicklung ihrer Belegschaft für ein zukünftiges personalwirtschaftliches Themenfeld“, warnte Jutta Rumpf, Professorin an der FH Ludwigshafen in ihrem Vortrag zu Zahlen, Fakten und Daten der Demographie.

Professor Ernst Kistler vom Internationalen Institut für Empirische Sozialökonomie gibt einen guten Teil der Schuld der fehlgeleiteten öffentlichen Diskussion. In seinem Vortrag, in dem er mehr Ehrlichkeit in der Debatte einforderte, entlarvte er die Prognosen einer demographisch bedingten im Vergleich zu heute umkippenden Arbeitsmarktbilanz als wissenschaftlich nicht haltbare Propaganda. Hartz-Kommission und McKinsey-Berechnungen, die für 2015 zu wenig Erwerbstätige voraussagen, gehen seiner Ausführung nach vom „billigen und willigen“ Arbeitnehmer aus, ein Menschenbild der Vollbeschäftigung von Massenarbeitskräften, das sich nur halten lasse, wenn, so Kistler, die Sklaverei wieder eingeführt werde. Gegen einen Mangel an Arbeitskräften 2030 spricht nach seiner Überzeugung auch eine weitere zunehmende Frauenerwerbstätigkeit und eine – angesichts der Renteneinbrüche – stei-



© DaimlerChrysler

**GASTGEBER der Netzwerker Selbst-GmbH war das DaimlerChrysler-Zentrum.**

gende Erwerbsneigung älterer Arbeitnehmer. So gibt Kistler sich überzeugt, dass eine wirtschaftlich gesicherte Zukunft auch angesichts des demographischen Wandels machbar ist – wenn die Unternehmen rechtzeitig reagieren und genügend qualifizierte Arbeitsplätze für das zukünftige Potenzial an Beschäftigten schaffen.

## Employability als Aufgabe heute

Nicht alle Anwesenden wollten seinen Ausführungen folgen, aufgrund der im Vergleich zu Deutschland verschobenen Alterung der Erwerbstätigen in den neuen EU-Beitrittsländern seien auch 2035 noch genügend junge Arbeitskräfte auf dem Markt. Als Gegenargument wurde die qualitative Betrachtung angeführt, nach der ein branchenbezogener Arbeitskräftemangel sehr wohl zu erwarten sei. Dennoch sind sich Referenten und Netzwerkteilnehmer im Fazit einig: Personaler müssen die Diskussion, wie mit veränderten Bedingungen aufgrund des demographischen Wandels umgegangen wird, endlich mitführen und heute schon Vorbereitungen treffen, die Beschäftigungsfähigkeit der zukünftigen Mitarbeiter zu sichern. Hier schließt sich der Kreis zum eigentlichen Ziel der Selbst-GmbH, der Förderung der Employability angesichts der gesellschaftspolitischen Herausforderungen.

Wie der Begriff der „Employability“ mit Blick auf den demographischen Wandel von den Unternehmen in die Praxis um-

gesetzt werden kann, diskutierten Kistler und Rumpf mit Cornelia Sproß vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), Roland Kutschenko (Lilly Pharma Holding), Albrecht Sanner (DaimlerChrysler) und Selbst-GmbH-Vorstandsmitglied Thomas Sattelberger (Conti). Trotz des zu erwartenden Altenüberschusses auf dem Arbeitsmarkt hält keiner der Anwesenden Programme alleine für ältere Mitarbeiter für sinnvoll. Stattdessen stünden altersgerechte Konzepte, die den Mitarbeiter in seiner gesamten Laufbahn und Entwicklung begleiten und fördern, im Mittelpunkt. Albrecht Sanner bringt es auf den Punkt: „Konzepte für alternde Belegschaften beginnen bei der Ausbildung.“

Roland Kutschenko kann diese These mit Erfahrungen aus dem Pharmabereich unterstützen: Auch bei der Lilly Pharma Holding, die mit dem Sonderpreis für Chancengleichheit ausgezeichnet wurde, werden keine expliziten Programme für ältere Mitarbeiter angeboten. Vielmehr sind diese wie alle anderen Mitarbeiter in die Ausbildungs- und Entwicklungskonzepte mit einbezogen. Seiner Erfahrung nach kommt der Unternehmens- und Vertrauenskultur ein Großteil der Verantwortung zu. Bei DaimlerChrysler gelingt die Verknüpfung älterer und junger Mitarbeiter durch „Traditionsfortschreibung“. Albrecht Sanner versteht darunter nachhaltige, kontinuierliche Personalpolitik, die es sogar schon ermöglicht hat, vier Generationen einer Familie zu beschäftigen. Das Argument, dass in den meisten Unternehmen Themen mit langfristiger Planung wie Karriereplanung oder Traditionsfortschreibung nicht durchsetzbar sind, da kurzfristiges Denken und Handeln angesagt sind, entkräftet Sattelberger: Er verweist auf ökonomisch und gleichermaßen humane Modelle wie Co-Invest bei lebenslangem Lernen oder Lebensarbeitszeitkonten, die auch bei kurzfristigen Unternehmensstrategien verfolgt werden können.

Inwieweit übertriebene Schutzpflichten in Deutschland gegenüber älteren Arbeitnehmern einer Weiterbeschäftigung oder einer Beschäftigung auf Leichtarbeitsplätzen oder altersgerechten Arbeitsplätzen im Wege stehen, wird kontrovers diskutiert. Der Meinung Sattelbergers, dass die Tarifpolitik durch die Senioritätsregel ein

Hemmnis seit, widersprach Kistler. Die meisten Vergütungsregelungen bezögen sich auf die Betriebszugehörigkeit, lediglich sieben Tarifverträge stellten tatsächlich auf das Lebensalter bei der Vergütung ab. Sattelberger verwies jedoch auf die vergütungsspezifischen Bestandssicherungen bei Wechsel auf Leichtarbeitsplätze mit geringeren Beanspruchungen.

Sattelberger spannt schließlich den Bogen zu den weiteren Handlungsfeldern. Für ihn erschöpft sich die Begegnung mit dem demographischen Wandel nicht in der Integration der Älteren ins Berufsleben. Er sieht vier weitere Reservoirs, aus denen qualifizierte Fachkräfte geschöpft werden können: Frauen in qualifizierten technischen Berufen, Bachelor-Studenten in reformierten Studiengängen, Talentreservoirs in Osteuropa und Asien und schließlich das Potenzial aus dem Segment des Arbeitsmarkts, das noch nicht genug erschlossen ist. Auch im Bereich der Niedrigqualifizierten haben es die Betriebe selbst in der Hand, die Arbeitsmarkt- und Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter zu fördern. Dabei müsse auch Versäumtes nachgeholt werden: Arbeitslosen oder angelernten Arbeitnehmern ohne Schulabschluss solle eine zweite Chance gegeben werden, den Hauptschulabschluss nachzumachen. Weiter seien zum Beispiel Integrationshilfen für Ausbildungsschwache, bisher nicht integrierte Jugendliche nötig, um ihnen den Weg zu einer Berufsausbildung nicht zu verstellen.

#### Fazit

Die Zeit der großen Würfe scheint noch nicht gekommen. Klar ist aber, dass Unternehmen endlich die Brisanz begreifen müssen, die die demographische Entwicklung mit sich bringt. Die Selbst-GmbH, die hier ihre Aufgabe sieht, Konzepte zur Förderung der Arbeitsmarkt- und Beschäftigungsfähigkeit zu entwerfen und als Lobbyist im Sinne ihres gemeinnützigen Anspruchs Einfluss auf die Beteiligten zu nehmen, leistet dabei mit Sicherheit wertvolle Hilfe. Ein beim Netzwerktreffen neu gebildeter Arbeitskreis will sich der so definierten neuen Rolle der Personalverantwortlichen widmen, als Navigator die Mitarbeiter zu neuen Beschäftigungsmöglichkeiten – aber auch zur stärkeren Eigenverantwortung – zu führen. (ks)

## INSELLÖSUNGEN FÜR DEN URLAUB ...



## ... HR-LÖSUNGEN für Ihren Personal-Alltag

Nutzen Sie unsere Kompetenz für

- Entgeltabrechnung
- Personalmanagement (Personaleinsatzplanung, Reisekostenabrechnung...)
- Zeitwirtschaft

### Spezialwissen

- Personalabrechnung immer aktuell  
ELSTER-Verfahren, Altersteilzeit, Meldeverfahren, Bescheinigungswesen
- und noch mehr Pluspunkte  
Mitarbeiterportal, Web-basierte Lösungen, elektronische Personalakte, Personaleinsatzplanung, Reisekostenabrechnung via Internet

### Entlastung für Sie

- Automatisierte Prozesse, transparente Kosten und die Entlastung Ihrer Personalabteilung sprechen für sich.

Serviceorientiert & kompetent –  
seit 40 Jahren der Partner  
in Ihrer Nähe!



Rechenzentrum Hartmann  
GmbH & Co. KG

Fließstraße 90 · D-41061 Mönchengladbach  
Telefon: 0 21 61 / 8 13 95 - 0  
Telefax: 0 21 61 / 8 13 95 - 50  
eMail: info@rzh-nds.de · www.rzh-nds.de