

Working Paper 2005-09
Die Arbeit wird im ibidem-Verlag, Hannover veröffentlicht

Konsequenzen des demographischen Wandels
für das Personalmanagement
- eine Analyse mit Beispielen aus der Pharmabranche

Verfasserin: Raphaela Stolz
Betreuender Professor: Prof. Dr. Jörn Altmann

Hochschule Reutlingen
Reutlingen University

European School of Business (ESB)

Alteburgstraße 150
D-72762 Reutlingen
Tel.: 07121/271 - 410
Fax: 07121/24 0-9 71

www.esb-reutlingen.de



Hochschule Reutlingen
Reutlingen University

Einleitung

In den letzten Jahren ist in Deutschland ein verstärktes öffentliches Interesse für das Thema „demografischer Wandel“ zu beobachten: Unsere Bevölkerung schrumpft zahlenmäßig, und während der Anteil jüngerer Menschen an der Gesellschaft immer geringer wird, nimmt die Zahl der älteren Menschen zu. Grund für diesen langfristigen Trend, der nicht nur in Deutschland, sondern in den meisten hoch entwickelten Ländern zu beobachten ist, sind sinkende Geburtenzahlen sowie eine ständig steigende Lebenserwartung.

Die Auswirkungen des demografischen Wandels reichen in viele gesellschaftspolitische Handlungsfelder hinein - beispielsweise Wirtschafts-, Sozial- und Bildungspolitik. Auch die Unternehmen sind von der Bevölkerungsentwicklung betroffen, denn durch eine alternde und schrumpfende Bevölkerung werden sich ihre Belegschaftsstrukturen wandeln. „Der entscheidende Faktor für den wirtschaftlichen Erfolg und die Konkurrenzfähigkeit eines Unternehmens sind die Mitarbeiter und die Mitarbeiterinnen.“¹

Kapitel 1 dieses Working Papers beschäftigt sich mit der Frage, wie der demografische Wandel die Arbeitswelt verändert, Kapitel 2 erläutert die seitens der Wissenschaft vorgeschlagenen Maßnahmen, wie Unternehmen trotz künftig älteren Belegschaften und einer sinkenden Anzahl von Nachwuchskräften wettbewerbsfähig bleiben können. Zudem werden die Ergebnisse der Untersuchung, in wie weit diese Handlungsvorschläge in den Unternehmen schon umgesetzt werden, vorgestellt.

1) Der demografische Wandel und seine Auswirkungen

Durch die demografischen Umbrüche werden sich sowohl die **Anzahl** der vorhandenen Arbeitskräfte, als auch deren **Altersstruktur** und **Qualifikation** deutlich verändern. Die prognostizierten Entwicklungen aus quantitativer, struktureller sowie qualitativer Sicht werden nachfolgend erläutert.

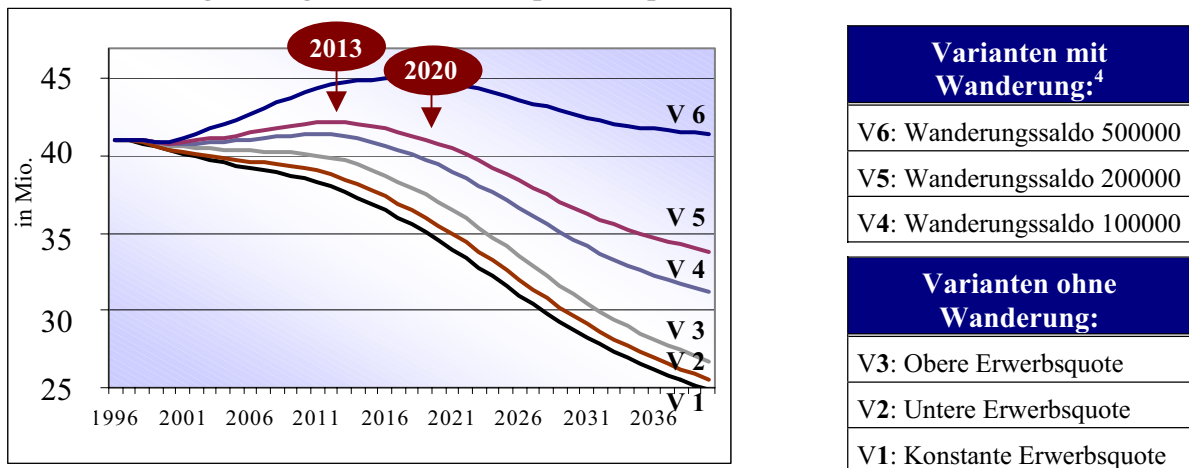
a) Quantitative Entwicklung

¹ Packebusch/ Weber (2002), S.41.

Vorberechnungen² ergeben, dass die deutsche Bevölkerung langfristig schrumpfen wird und den Unternehmen somit rein quantitativ weniger potentielle Erwerbspersonen zur Verfügung stehen. Wie Abb. 1 verdeutlicht, hält sich der Rückgang der Bevölkerungszahl jedoch auf mittlere Sicht noch in Grenzen.

Lediglich „die Szenarien [...] in den - recht unrealistischen - Varianten ohne jeglichen weiteren Zuwanderungsüberschuss“³ weisen vor 2020 einen Rückgang des Arbeitskräfteangebots in relevanter Größenordnung aus.

Abbildung 1: Prognose des Erwerbspersonenpotentials in Deutschland bis 2040



Quelle: IAB⁵, eigene Darstellung

Die aus heutiger Sicht realistischste der sechs Varianten ist V 5, wonach das Arbeitskräfteangebot bis 2013 steigt und danach langsam zu sinken beginnt, um 2020 das Niveau des Jahres 2000 zu erreichen (markierte Stellen in Abb.1).⁶

Somit dürften die Unternehmen die quantitativen Auswirkungen des demografischen Wandels erst auf lange Sicht zu spüren bekommen.

b) Strukturelle Entwicklung

Neben der dargestellten Veränderung der Anzahl der Erwerbstätigen bewirkt der demografische Wandel eine Verschiebung in der Alterszusammensetzung der Bevölkerung und daraus resultierend auch in den Belegschaften der Unternehmen: Da in Zukunft immer schwächer besetzte Jahrgänge in die Gruppe der Menschen im erwerbsfähigen Alter nachwachsen, wird

² z.B. des Statistischen Bundesamtes oder des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.

³ Bellmann et.al. (2003), S.139.

⁴ Annahmen: obere Erwerbsquote, Wanderung jeweils jährlich ab 2000.

⁵ Vgl. Fuchs/ Thon (2001), S.1f.

⁶ Bellmann et.al. (2003), S.139.

das Durchschnittsalter des Erwerbspersonenpotentials bis 2020 um circa zwei Jahre ansteigen - im Vergleich zur Entwicklung von 1980 bis 2000 eine Beschleunigung um das Dreifache.⁷

Das Phänomen der alternden Bevölkerung ist hauptsächlich in den Jahren 2000 bis 2020 zu beobachten - es setzt somit nicht erst in der Zukunft ein, sondern ist ein permanentes Faktum. Auch wenn diese Entwicklung momentan aufgrund der Frühverrentungspraxis an manchen Betrieben noch vorbeizugehen scheint,⁸ müssen sich die Unternehmen künftig auf immer ältere Belegschaften und damit einhergehend mit einer Verschiebung der Stärken und Schwächen in den Kompetenzen der Mitarbeiter einstellen.

c) Qualitative Entwicklung

Vieles deutet darauf hin, dass der Bedarf an hoch qualifizierten Fachkräften, insbesondere im Dienstleistungsbereich, weiter steigen wird. Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels ist es jedoch fraglich, ob das künftige qualifikationsspezifische Arbeitskräfteangebot langfristig mit der Dynamik auf der Bedarfsseite Schritt halten kann. Langfristig ist laut einer Projektion der BLK⁹ zur Entwicklung des qualifikationsspezifischen Arbeitsangebots v.a. bei den Akademikern mit einer Mangelsituation zu rechnen.¹⁰

Die Fachkräftemangel wird sich insbesondere nach 2010/2015 verschärfen,¹¹ und vor allem kleine und mittlere Unternehmen werden zunehmend Probleme bekommen, qualifiziertes Personal zu finden und langfristig zu halten.¹²

Der demografische Wandel verläuft somit „alles andere als qualifikationsneutral“.¹³ Zwar kann nicht jede Form von Fachkräftemangel auf die demografischen Verschiebungen zurückgeführt werden - z.B. auch die Bildungsbeteiligung spielt eine wichtige Rolle - doch wirken sich die geringen Nachwuchszahlen verschärfend auf die künftige Situation aus.

d) Zwischenfazit

Mit gravierenden *strukturellen* Veränderungen wird im nächsten Jahrzehnt, mit dem *quantitativen* Rückgang erst ab 2020 gerechnet. Doch auch wenn die Effekte des demografischen Wandels erst allmählich sicht- und spürbar werden, sind sie dann kurzfristig nicht mehr

⁷ Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2004), S.3.

⁸ Vgl. Naegele (2001), S.3.

⁹ BLK = Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung

¹⁰ Reinberg (2003), S.46f.

¹¹ Reinberg/ Hummel (2002), S.599.

¹² Packebusch/ Weber (2002), S.41.

aufzuhalten. Bereits heute muss daher gehandelt werden, um die damit verbundenen Herausforderungen meistern zu können.

2) Theorie versus Praxis

- Welche der geforderten Maßnahmen zum Umgang mit dem demografischen Wandel werden in der Praxis tatsächlich schon umgesetzt?

Die Wissenschaft fordert schon heute personalpolitische Anpassungsmaßnahmen von den Unternehmen. Die Handlungsempfehlungen zum Umgang mit dem demografischen Wandel konzentrieren sich auf folgende Gebiete:

- 1) Relevanz der Thematik „Demografie“ in den Personalabteilungen,
- 2) Betriebsinterne Sensibilisierung für den demografischen Wandel,
- 3) Analyse der Altersstruktur,
- 4) „demografiegerechte“ Arbeitsorganisation,
- 5) Fort- und Weiterbildung,
- 6) Personalplanung und –einsatz.

Ob und in welcher Intensität diese theoretischen Empfehlungen bereits in der personalpolitischen Praxis umgesetzt werden, wurde anhand von fünf pharmazeutischen Firmen (Boehringer Ingelheim Pharma GmbH & Co, Dr. Rentschler Holding GmbH & Co.KG, Lilly Deutschland GmbH, Merckle/ ratiopharm Firmengruppe, Roche Diagnostics GmbH) überprüft. Durch die Betrachtung dieser Einzelfälle wird versucht, auf die mögliche Gesamtsituation zu schließen.

Dabei konnte und sollte nicht der Anspruch verfolgt werden, alle offenen Fragen bezogen auf das Thema „demografischer Wandel - wie gehen pharmazeutische Unternehmen damit um“ im Einzelnen zu beantworten. Stattdessen sollten anhand von ausgewählten Beispielen Best-Practice-Fälle hervorgehoben, Vergleiche zwischen den untersuchten Firmen ermöglicht sowie Soll-Ist-Differenzen und somit mögliche Veränderungsbedarfe offen gelegt werden.

a) Relevanz der Thematik „Demografie“ in den Personalabteilungen

Das Interesse für die demografische Entwicklung in den Industrieländern ist in den letzten Jahren stark gestiegen. Fraglich ist aber, in wie weit dieses Thema und die damit verbundene Problematik in den Personalabteilungen der Unternehmen angekommen ist:

¹³ Reinberg/ Hummel (2002), S.595.

In 80% der befragten Firmen beschäftigt sich die Personabteilung mit den Konsequenzen des demografischen Wandels, dies jedoch meist nicht mit sehr hoher Priorität. Auffällig dabei ist der Zusammenhang zwischen der Größe des Unternehmens und den eingeleiteten Maßnahmen: Während die kleinste Firma, Rentschler, sich mit der Thematik noch nicht auseinandersetzt, beschäftigt sich in den „mittelgroßen“ Firmen Lilly und Merckle/ratiopharm jeweils eine Person mit dem Thema. Die im vorliegenden Beispiel größten Unternehmen, Boehringer Ingelheim und Roche, haben jeweils ein Projekt „demografischer Wandel“ mit mehreren beteiligten Mitarbeitern eingeführt.

Interessant ist zudem, dass alle Unternehmen im selben Jahr - nämlich 2004 - begannen, sich intensiv mit der Thematik Demografie auseinander zu setzen.

b) Sensibilisierung

Auf der betrieblichen Ebene fehlt nach Meinung vieler Experten noch weitgehend das Problembewusstsein für den schleichenden demografischen Strukturwandel und seine Folgen.¹⁴ Eine der ersten Maßnahmen eines Unternehmens sollte daher die grundsätzliche Aufklärung und Sensibilisierung für die Problematik und Notwendigkeit präventiven Handelns auf allen Stufen sein.¹⁵

Derartige betriebsinterne Maßnahmen (wie z.B. Vorträge oder Workshops) fanden außerhalb der Personalabteilung noch in keinem der interviewten Unternehmen statt.

c) Altersstruktur der Belegschaft

Um beurteilen zu können, in wie weit die demografischen Verschiebungen eine Firma überhaupt betreffen, empfehlen Wissenschaftler zunächst eine Untersuchung der betrieblichen Ausgangssituation, z.B. in Form einer Altersstrukturanalyse. Eine derartige Projektion der Belegschaftsstruktur in die Zukunft kann dazu beitragen, Herausforderungen zu identifizieren und mögliche Veränderungsbedarfe offen zu legen.¹⁶

Daten über die Altersstruktur des Personals existieren nur in 60% der befragten Unternehmen. In die Zukunft projiziert wurden sie lediglich in 40%.

d) Arbeitsorganisation

¹⁴ Neubauer (2002), S. 7.

¹⁵ Neubauer (2002), S. 7; Mohr (2002), S.74.

¹⁶ Huber/ Morschhäuser (2002), S.52; Astor, Michael (2002), S.30; BDA (2002), S.13.

Zukünftig werden Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung den besonderen Bedürfnissen sowie Kompetenzen älterer Mitarbeiter Rechnung tragen müssen. Dazu wird von theoretischer Seite z.B. die Etablierung altersgemischter Teams, eine flexible Laufbahngestaltung mit der Möglichkeit horizontaler statt vertikaler Karrieren, eine gesundheitsfördernde Arbeitsumgebung, sowie flexible Arbeitszeit- und Teilzeitmodelle gefordert.

Teilweise wurden derartige Maßnahmen in den Unternehmen schon erfolgreich umgesetzt. So fühlen sich bspw. alle befragten pharmazeutischen Firmen in der Pflicht, was den Gesundheitsschutz ihrer Mitarbeiter angeht. Auch die Flexibilität im Bezug auf Arbeitszeiten hat an Bedeutung gewonnen.

Dennoch besteht auf manchen Gebieten noch Handlungsbedarf: Arbeitsplatzveränderungen im Sinne von horizontalen Laufbahnen bleiben Einzellösungen, und auch die Sicherstellung von altersgemischten Teams gestaltet sich in der Praxis häufig sehr schwer.

e) Fort- und Weiterbildung

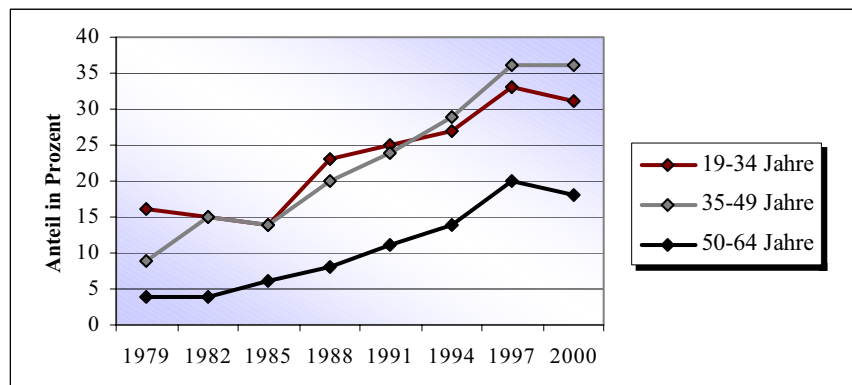
Mit Blick auf die dargestellten Entwicklungslinien des demografischen Wandels kommt den bisher in den Unternehmen nicht ausgeschöpften Lernpotentialen eine große Bedeutung zu. In diesem Zusammenhang lautet der Appell der Wissenschaft an die Unternehmen, einerseits Mitarbeiter zu lebenslangem Lernen zu motivieren, andererseits sicherzustellen, dass alle Mitarbeiter während des gesamten Arbeitslebens Zugang zu Fort- und Weiterbildungsangeboten und beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten haben.¹⁷

Wie Abb.2 verdeutlicht, ist die Altersgruppe der über 50-Jährigen in Sachen beruflicher Fort- und Weiterbildung heute kaum vertreten. So war die Teilnahmequote der über 50-Jährigen an Weiterbildungsmaßnahmen im Jahre 2000 nur etwa halb so hoch wie bei der Gruppe der 35-49-Jährigen.¹⁸

¹⁷ Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2004), S.60.

¹⁸ Initiative Neue Qualität der Arbeit (2004), S. 20.

Abbildung 2: Teilnahme an beruflicher Weiterbildung in Deutschland



Quelle: Bundesministerium für Bildung und Forschung, Berichtssystem Weiterbildung VIII, S.86.

In Anbetracht der sinkenden Zahlen an qualifiziertem Nachwuchs und den immer älter werdenden Belegschaften bedarf es somit eines Umdenkungsprozesses hin zu einer stärkeren Einbeziehung älterer Arbeitnehmer in das Weiterbildungsangebot.

Doch in keinem der untersuchten Betriebe existieren spezielle Weiterbildungsangebote (z.B. zu neuen Technologien) für ältere Mitarbeiter, statistische Erhebungen zu deren Partizipation an Fortbildungen oder ein individuelles „Weiterbildungscoaching“ für Mitarbeiter. Derartige Maßnahmen sind jedoch - Stichwort Lebenslanges Lernen - künftig zu empfehlen.

f) Personalplanung und –einsatz

Aufgrund des drohenden Fachkräftemangels sollten die Potentiale des Arbeitsmarktes in Zukunft - insbesondere bei Älteren und Frauen - besser genutzt werden, Personalplanungen möglichst langfristig angelegt sein, die Zusammenarbeit der Unternehmen mit Universitäten und Instituten verstärkt werden.

In dieser Hinsicht konnten in der vorliegenden Untersuchung interessante Best-Practice-Fälle, wie z.B. das Projekt einer langfristigen Personalplanung bei Lilly oder das Public-Private-Partnership der Firmen Boehringer Ingelheim und Rentschler, zur Einführung eines neuen Studiengangs erläutert werden.

g) Zwischenfazit

Obwohl der demografische Wandel in den Personalabteilungen an Aufmerksamkeit gewinnt, kann das noch ungenutzte Potential an Gegenmaßnahmen in den Unternehmen noch als recht hoch veranschlagt werden. Konkrete und systematische Handlungsschritte wie eine detaillierte Altersstrukturanalyse der Belegschaft oder Maßnahmen zur Sensibilisierung der Führungskräfte sind bisher wenig ausgeprägt.

Dennoch kann auch festgehalten werden, dass bestimmte Voraussetzungen in den untersuchten pharmazeutischen Unternehmen bereits vorliegen, die sich im Bezug auf den demografischen Wandel als sehr günstig erweisen. So wird bereits heute viel Wert auf eine gesundheitsfördernde Arbeitsplatzgestaltung, familienfreundliche Maßnahmen sowie flexible Arbeitszeitregelungen gelegt.

3) Fazit

Zu den vorrangigen Hauptaufgaben der Personalabteilungen gehören die demografiebedingten Maßnahmen in den Betrieben (noch) nicht. Dies mag auch daran liegen, dass die Personalplanungen nie über einen längeren Zeitraum als fünf Jahre ausgelegt sind - ein Zeitraum in dem der demografische Wandel noch nicht entscheidend greift.

Zwar fordert die Wissenschaft schon heute Maßnahmen, um den Konsequenzen alternder Belegschaften und sinkender Nachwuchszahlen entgegenzuwirken, dennoch ist es durchaus „normal“, dass zwischen Empfehlungen der Wissenschaft und Umsetzung in die betriebliche Praxis ein zeitlicher Verzug auftritt. Dieser „Lag“ sollte sich dennoch in Grenzen halten, wenn nicht entscheidende Weichenstellungen für langfristig wirksame und notwendige Innovationen verpasst werden sollen. Denn der demografische Wandel wird kommen, ob wir uns jetzt darauf vorbereiten oder nicht.

Bibliografie

- Bellmann, Lutz/ Hilpert, Markus/ Kistler, Ernst/ Wahse, Jürgen (2003): Herausforderungen des demografischen Wandels für den Arbeitsmarkt und die Betriebe, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Jg. 36, H. 2. S. 133-149
- Buck, Hartmut/ Kistler, Ernst/ Mendius, Hans Gerhard (2002): Demographischer Wandel in der Arbeitswelt - Chancen für eine innovative Arbeitsgestaltung, Broschürenreihe: „Demographie und Erwerbsarbeit“, Stuttgart, IRB-Verlag
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) (2004): Mit Erfahrung die Zukunft meistern!, 1.Auflage, Dortmund
- Fuchs, Johann/ Thon, Manfred (2001): Wie viel Potential steckt in den heimischen Personalreserven?, in: IAB- Kurzbericht Nr. 15/2001, S.1-5
- Huber, Achim/ Morschhäuser, Martina (2002): Beratungsstrategien für eine altersgerechte Arbeits- und Personalpolitik, in: Projektverbund Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel (Hrsg.), Handlungsanleitungen für eine altersgerechte Arbeits- und Personalpolitik, Stuttgart, S.52-55
- Initiative Neue Qualität der Arbeit (2004): Demographischer Wandel und Beschäftigung: Plädoyer für neue Unternehmensstrategien- Memorandum, 1. Auflage, Dortmund
- Mohr, Henrike (2002): Sensibilisierung und Aktivierung überbetrieblicher Akteure zu den Problemen des Alterns in der Erwerbsarbeit, in: Projektverbund Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel (Hrsg.), Handlungsanleitungen für eine altersgerechte Arbeits- und Personalpolitik, Stuttgart, S.74-77
- Naegele, Gerhard (2001): Demographischer Wandel und „Erwerbsarbeit“; in: Aus Politik und Zeitgeschichte, Bd. 3–4/2001, S. 3–4
- Neubauer, Günter (2002):Vorwort, in: Projektverbund Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel (Hrsg.), Handlungsanleitungen für eine altersgerechte Arbeits- und Personalpolitik, Stuttgart, S.7-8
- Packebusch, Lutz/ Weber, Birgit (2002): Laufbahngestaltung in Kleinbetrieben, in: Projektverbund Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel (Hrsg.), Handlungsanleitungen für eine altersgerechte Arbeits- und Personalpolitik, Stuttgart, S.41-43
- Reinberg, Alexander/ Hummel, Markus (2002): Zur langfristigen Entwicklung des qualifikationsspezifischen Arbeitskräfteangebots und -bedarfs in Deutschland, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Jg. 35, H. 3. S. 580-600
- Reinberg, Alexander (2003): Der Weg in die Wissensgesellschaft, in: UNI 2/2003, 45-47