Diskutierten unter Moderation von Erwin Stickling (Personalwirtschaft/li.) Wege aus der Demografie-Falle: Rudolf Kast (ehem. Sick AG), Wolfgang Witte (Perbit), Christian Werner (Allianz SE) und Dr. Thomas Jaspers (Towers Watson/v.l.n.r.).

Das Problem nicht verschlafen

Wie demografiefest ist die deutsche Volkswirtschaft? So lautete eine Leitfrage, die sich durch das Programm der Messe „Personal 2011" in München zog. In mehreren Fachvorträgen diskutierten Experten aus Wissenschaft und Praxis Versäumnisse und Lösungswege.

Kaum ein Thema beschäftigt die HR-Szene aktuell so sehr wie der demografische Wandel: Die Wissenschaft warnt vor weit reichenden volkswirtschaftlichen Folgen, Unternehmen klagen bereits heute mehr über fehlende Arbeitskräfte als über fehlende Aufträge. Was aber können Unternehmen konkret tun, wenn immer weniger Schul- und Hochschulabgänger an den Firmentoren anklopfen und gleichzeitig immer mehr ältere Mitarbeiter nicht mehr arbeiten können oder wollen und den Ruhestand herbeisehnen? Diese Frage stellte die Zeitschrift Personalwirtschaft auf der Messe „Personal 2011" in den Mittelpunkt ihrer von Chefredakteur Erwin Stickling moderierten Podiumsdiskussion. Dass ihr Titel „Aufgewacht – wie man der Demografie-Falle entkommen kann" keineswegs zu alarmistisch formuliert war, bestätigte Rudolf Kast gleich zu Beginn der Diskussion. „Vor allem der Mittelstand ist voll in die Demografie-Falle getappt. Das Thema wurde viel zu lange ignoriert und erst im Laufe des vergangenen Jahres im vollen Umfang zur Kenntnis genommen", stellte der ehemalige Personalchef der Sick AG dem Rückgrad der deutschen Wirtschaft ein denkbar schlechtes Zeugnis aus.

Selbst die wenigen Unternehmen, die sich mit dem demografischen Wandel bereits intensiver auseinandergesetzt hätten, kämen häufig nicht über losgelöste Einzelmaßnahmen hinaus, so die Beobachtung von Wolfgang Witte, Geschäftsführer des HR-Software-Herstellers Perbit: „Ganzheitliche Konzepte sieht man bei unseren Kundenunternehmen bislang selten." Im eigenen Betrieb mit seinen 50 Mitarbeitern habe man bereits vor zehn Jahren damit begonnen, das Gesundheitsmanagement ebenso wie das Employer Branding auszubauen und alternative Arbeitszeitmodelle anzubieten.

Den Wandel zu lange ignoriert

Auch der Versicherungskonzern Allianz SE hat das Problem sich wandelnder Belegschaftsstrukturen längst erkannt. „Für Deutschland und die westeuropäischen Länder existiert bei uns ein Strategiepapier zum demografischen Wandel", so Christian Werner, Head of Strategic Workforce Planning, der auch den Ansatz beschrieb, mit dem die Allianz dem Fachkräftemangel begegnen will: „Auf der Basis von Jobfamilien haben wir ein Analyse-Tool entwickelt, das anzeigt, wann es an welcher Stelle eng wird". So könne man Vakanzen etwa bei den in der Versicherungswirtschaft besonders begehrten Aktuaren und den IT-Experten langfristig vorbeugen.

Die Frage, welche Form des Strategic Workforce Planning sich denn für den Mittelstand lohne, beantwortete daraufhin Dr. Thomas Jaspers, bAV-Experte bei Towers Watson: „In Deutschland gibt es im Vergleich zu anderen Ländern noch ein hohes Erwerbspotenzial bei Frauen und älteren Mitarbeitern. Mittelständler sollten sich darauf konzentrieren, dieses auszunutzen." Ein Schwenk, der Rudolf Kast zufolge längst überfällig ist. „Wir haben eine 20-jährige Tradition des Ruhestandsmanagements – vor allem große Unternehmen haben hier viel zu lange zusammen mit den Sozialkassen großzügige Programme aufgelegt." Es gelte statt-

dessen, die Qualitäten der älteren Mitarbeiter herauszustellen und zu pflegen – es könne beispielsweise nicht sein, dass von den über 50-jährigen weniger als ein Viertel an Weiterbildungen teilnehme.

Ungenutzte Potenziale

Eine Möglichkeit, das Know-how pensionierter Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden, zeigte Allianz-Mann Christian Werner dem Plenum auf: „Wir haben kürzlich das Projekt „Silverliner" gestartet, in dessen Rahmen wir ausgeschiedenen Mitarbeitern einen Beratervertrag anbieten." Darüber hinaus motiviere man Mitarbeiter der Altersklasse 55 plus gezielt, aus ihrem Bereich herauszugehen und ihr Wissen im Unternehmen zu verbreiten. Andererseits habe die Allianz aber auch Anreize für ein früheres Ausscheiden abgeschafft: „Bei uns werden keine Altersteilzeitprogramme mehr aufgelegt", sagte Werner.

Trotzdem wird auch zukünftig der vorzeitige Eintritt in den Ruhestand für viele Menschen ein interessantes Modell bleiben. Rudolf Kast bemerkte diesbezüglich: „Nur wenige Unternehmen nutzen bislang Lebensarbeitszeitkonten." Dieses Instrument müsse mehr als bislang auch von der Politik gefordert und gefördert werden. Auf der anderen Seite waren sich die Experten einig, dass nicht nur Unternehmen flexible Möglichkeiten für den Übergang in den Ruhestand bieten sollten, sondern dass auch Mitarbeiter werden verzichten müssen. „Wir müssen den Rückgang der Vergütung zum Ende des Erwerbslebens hin entstigmatisieren", forderte etwa Thomas Jaspers von Towers Watson. Dies stehe individuellen Angeboten häufig noch im Wege. Sein Mitdiskutant Kast verwies in diesem Zusammenhang auf aktuelle Tarifverträge, in denen die Regelung für eine automatisierte Gehaltserhöhung nach Alter gestrichen worden seien.

Mit den Folgen des demografischen Wandels muss sich nicht nur die Privatwirtschaft auseinander setzen. Auch der öffentliche Dienst ist betroffen. Mit seinen speziellen Herausforderungen beschäftigte sich in München eine fünfköpfige Diskussionsrunde des Fachverlags Hüthig Jehle Rehm – darunter die Gesamtpersonalratsvorsitzende der Stadt Mannheim, die Demografiebeauftragte der Stadt Bielefeld und eine Vertreterin des Personal- und Organisationsreferats der Stadt München.

Auch der öffentliche Dienst ist betroffen

Die Teilnehmer waren sich einig: Kommunen können in mancher Hinsicht – vor allem beim Gehalt – als Arbeitgeber schwer mit der freien Wirtschaft konkurrieren. Um dem Nachwuchsmangel entgegen zu wirken, müssen sie beim Arbeitgebermarketing andere Register ziehen. „Arbeiten für das, was man schätzt" lautet etwa der auf emotionale Bindung zielende Claim der Stadt München. In Bielefeld wiederum wird deutlich, dass sich Kommunen nicht nur aus Arbeitgebersicht, sondern auch als Bürgervertretungen mit dem demografischen Wandel auseinandersetzen müssen. Hier hat der Rat kürzlich ein Demografie-Konzept aufgesetzt, das sechs demografiebedingte Handlungsfelder umfasst – darunter Familienfreundlichkeit, Integration und Stadtentwicklung. Insgesamt hätte die große Mehrheit Personalverantwortlichen der Kommunen die Bedeutung des Themas bereits erkannt, warf Dr. Thomas Freiling vom Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) ein. Aber: „Der strategische Blick dafür, wie man sich in den einzelnen Fachbereichen aufstellen muss, fehlt noch." Dr. Rainer Thiehoff von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, gleichzeitig Mitglied der Initiative „Das Demographie Netzwerk", sah dies als Ausdruck eines gesamtgesellschaftlichen Phänomens: „Es erinnert mich an die Lorenz'sche Kette: Gedacht ist nicht gesagt, gesagt ist nicht getan, ...Wir verschlafen das Problem einfach systematisch." Also, liebe Personaler: Übernehmen Sie den Weckdienst!

(kol)