

# Demografiestrategien in Unternehmen

Interview mit dem Vorstandsvorsitzenden des Demografie-Netzwerks (ddn), Rudolf Kast

Die Folgen der demografischen Veränderungen sind in einigen Branchen und Regionen bereits jetzt spürbar. Viele Unternehmen befürchten zudem, in absehbarer Zeit nicht mehr genügend Fachkräfte zu finden und damit verbundene Produktivitätsausfälle sowie Wettbewerbsnachteile hinnehmen zu müssen. Daher stellt sich die Frage, wie sie diesen Entwicklungen entgegen-treten. Auf Initiative des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) und der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) haben sich mehr als 350 Unternehmen im Demografie-Netzwerk (ddn) e. V. zusammengeschlossen. Ihr gemeinsames Ziel ist es, den demografischen Wandel aktiv zu gestalten. Im Interview mit dem Vorstandsvorsitzenden des Netzwerks werden Herausforderungen und Chancen beleuchtet und die Arbeit des Netzwerks vorgestellt.

**BWP** Herr Kast, der demografische Wandel führt dazu, dass die Belegschaften immer älter und weniger junge Fachkräfte ausgebildet werden. Welche Herausforderungen ergeben sich für das Beschäftigungssystem?

**KAST** Europa wird alt, die anderen Kontinente nicht. In Deutschland lebten im Jahr 2010 erstmals mehr Angehörige der Generation »älter als 65 Jahre« als in der Gruppe »jünger als 20 Jahre«. Die Generation der sogenannten »Silver Worker« ist anders als vorherige Generationen: Sie sind selbstbewusst, energiegeladener und in der Regel sehr gesund und fit. Dies ist die beste Voraussetzung für längere Arbeitsphasen über die bisherigen Altersgrenzen hinaus und eine große Chance für den Arbeitsmarkt, das Ausscheiden einer hohen Zahl von gut ausgebildeten Arbeitskräften etwas hinauszuzögern. Die Talente der Zukunft finden wir also auch unter unseren älteren Beschäftigten. Allerdings bereiten sich viele Unternehmen auf den demografischen Wandel und die damit verbundene Alterung der Belegschaft eher durch die Weiterbildung jüngerer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor, wohingegen in die Ent-

## RUDOLF KAST

- Seit 2008 Mitglied in »Das Demografie-Netzwerk«; dort u. a. Leiter des regionalen ddn-Netzwerks in Südbaden und des Arbeitskreises 10 »Zukunftssicherung/Altersvorsorge«. Seit 2012 Vorstandsvorsitzender des ddn
- Langjährige Erfahrungen im Personalmanagement mit Stationen bei BRAAS, bei Siemens-Nixdorf sowie der SICK AG
- Selbstständiger Berater für Personalmanagement
- Lehrbeauftragter an den Hochschulen DHBW Villingen-Schwenningen und Lörrach für Demografie und Total Reward Strategy
- Mitglied des Fachbeirats der Fachzeitschrift Personalwirtschaft
- Themenbotschafter der Initiative Neue Qualität der Arbeit für Wissen & Kompetenz

Informationen zum ddn: <http://demographie-netzwerk>.



wicklung von Laufbahnmodellen für ältere Beschäftigte eher selten investiert wird (vgl. Abb.).

Deshalb wird es für die Unternehmen zukünftig darauf ankommen, lebenslanges Lernen über alle Altersgruppen hinweg zu ermöglichen. Dies ist insbesondere wichtig, weil in der Wirtschaft – bei sinkendem Arbeitskräftepotenzial – gleichzeitig der Bedarf an Innovationen steigt. Die Antwort hierauf heißt Bildung. Deshalb muss die Lust am lebenslangen Lernen auf der Agenda des Personalmanagements ganz oben stehen. Neben den klassischen Weiterbildungsangeboten ist das selbstverantwortliche Lernen aller Beschäftigten zu unterstützen.

**BWP** Schon heute gibt es in einigen Regionen für bestimmte Berufe nicht genug passende Ausbildungsbewerberinnen und -bewerber. Wie werden sich aus Ihrer Sicht die unternehmerischen Rekrutierungsstrategien verändern müssen?

**KAST** Bei der Rekrutierung der Auszubildenden brauchen wir einen Paradigmenwechsel. Jährlich verlassen je nach Region fünf bis acht Prozent der Jugendlichen die Haupt-

Abbildung  
So bereiten sich Unternehmen personalpolitisch auf den demografischen Wandel vor (Umfrage in der Gesamtwirtschaft, Angaben in Prozent)



Quelle: Commerzbank Initiative UnternehmerPerspektiven  
Befragung von 4.000 Unternehmen aller Größenklassen  
<http://demographie-netzwerk.de/demographie-fakten.html>

schule ohne Abschluss. Die Wirtschaft kann es sich nicht leisten, dieses Erwerbspotenzial zu verschenken und muss deshalb aktiv werden, indem sie jungen Menschen ohne Abschluss in Kooperationsprojekten mit Schule und Kammern dabei hilft, einen Abschluss zu erwerben bzw. nachzuholen. Hier sind auch die Unternehmen gefordert. Dazu folgendes Beispiel: In Waldkirch bei Freiburg wurde von einer gemeinnützigen Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft – der WABE gGmbH – im Kontext mit regionalen Unternehmen ein Ausbildungsverbund gegründet. Ziel war die Bereitstellung von Ausbildungsplätzen für Jugendliche ohne oder mit schlechtem Hauptschulabschluss, um diesem Personenkreis erstmals eine Ausbildung zu ermöglichen. Im Verbund mit 17 beteiligten Unternehmen und in der Ausbildungsbetreuung durch die WABE gGmbH wurden inzwischen schon mehrere Jahrgänge erfolgreich zum Abschluss Bürokauffrau und Bürokaufmann geführt. Es ist die Besonderheit dieses Ausbildungsverbunds, dass dieser durch die Unternehmen privatfinanziert ist. Dies ist gelebtes sozial- und bildungspolitisches Engagement von Unter-

nehmen, wie es noch vor wenigen Jahren weder vorstellbar noch notwendig gewesen wäre. Um die Rekrutierungslücken für die Ausbildung auch von weniger attraktiven Ausbildungsgängen zu schließen, ist dies indes notwendig. Sichtbar wird der Paradigmenwechsel auch dadurch, dass Unternehmen inzwischen ältere Personen – ungelernte oder angelernte Beschäftigte – in eine Ausbildung einstellen. Auch hierzu zwei Beispiele: Die Direktbank ING-DiBa bietet seit 2006 mit dem Programm »Azubi 50plus« älteren Bewerber/-innen einen Neustart an. Ältere können sich hier zum Bankassistenten Kundendialog oder zum Bankassistenten Immobilienfinanzierung ausbilden lassen. Die Ausbildung dauert zwölf Monate, die Azubis arbeiten vier Tage in der Bank und einen Tag in der Woche bei einem externen Bildungsträger, um sich auf die Abschlussprüfung vorzubereiten. Im Auswahlverfahren werden Brüche im bisherigen Lebenslauf ausdrücklich als Normalität angesehen, die Persönlichkeit ist wichtiger als der Lebenslauf. Ebenso verfährt die Bäckereikette K+U im südlichen Breisgau. Die Firma konnte ihre Ausbildungsplätze zu Bäckereifachverkäuferinnen und -verkäufern nicht mehr vollständig besetzen und hat ein Programm »Senior-Ausbildung« installiert. Junge und ältere Auszubildende – teilweise älter als fünfzig – absolvieren gemeinsam die Ausbildung, ein intergeneratives Lern- und Arbeitsprojekt. Auch hier sind die Erfahrungen so gut, dass dieses Projekt mittlerweile Normalität geworden ist. Fazit: In der Rekrutierung ist Innovation und Kreativität gefragt. Alte Muster haben sich überlebt, der Paradigmenwechsel greift.

**BWP** Welche Rolle spielen regionale Netzwerke bei der Bewältigung des demografischen Wandels?

**KAST** Regionale Netzwerke, z. B. in Qualifizierungsverbänden, sind für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) ein probates Mittel, um Erfahrungen auszutauschen, sich gegenseitig zu unterstützen und wertvolle Synergien zu nutzen. Nötig sind der Ausbau von Unternehmensnetzwerken sowie die Kooperationen zwischen Unternehmen und Weiterbildungsanbietern insbesondere im Sinne bedarfsgerechter Angebote. Für KMU mit weniger als 250 Beschäftigten bieten sich hier die WEGEBAU-Fördermöglichkeiten durch die Bundesagentur für Arbeit an. Dadurch können insbesondere geringfügig sowie an- und ungelernete Beschäftigte gefördert werden, dies auch betriebsübergreifend. Weiterhin können Unternehmen regional in Zusammenarbeit mit Kammern und Bildungsträgern auf der Basis bestehender Ausbildungsberufe ihren Beschäftigten modular aufgebaute Fortbildungen mit Zertifikatsabschluss anbieten – so zum Beispiel vom Bürokauffrau/Bürokaufmann zur/zum Büroassistentin/Büroassistenten oder vom Maschinen- und Anlagenführer/-in zur/zum Produktionsassistentin/Produktionsassistenten. Im Raum Stuttgart haben sich sechs Unternehmen des Elektrohand-

werks zur »SechsschwabenAkademie« zusammengeschlossen. Hier bieten die Unternehmen ihren beschäftigten Azubis, Gesellinnen und Gesellen sowie Meisterinnen und Meistern betriebsübergreifend gemeinsam organisierte Weiterbildungen an. Durch dieses Beispiel wird klar, dass durch Kreativität getriebene Innovation wichtiger als die finanziellen Mittel ist.

**BWP** Neben diesen innovativen Ansätzen wird die Wirtschaft auch darauf angewiesen sein, die sogenannten Qualifikationsreserven zu mobilisieren. Welche Investitionen sind erforderlich? Und von wem sind sie zu leisten?

**KAST** Die Investitionen sind vorwiegend von den Unternehmen zu leisten. Bei den Qualifikationsreserven bzw. dem brachliegenden Erwerbspersonenpotenzial geht es vorwiegend um Frauen, Ältere und Personen mit Migrationshintergrund. Es gilt langfristig in die Beschäftigungsfähigkeit dieser Gruppen zu investieren. Im Rahmen der Fachkräftesicherung ist der Auf- und Ausbau der Beschäftigungsfähigkeit durch bedarfsorientierte Qualifizierung eine zentrale Erfolgskomponente. Der Veränderungs- und Qualifizierungsbedarf ist frühzeitig zu erfassen und in Zielvereinbarungen und Qualifizierungsplänen zu fixieren. Dabei gilt der Grundsatz der Eigenverantwortung der Beschäftigten bei gleichzeitiger intensiver Förderung durch die Unternehmen (Subsidiaritätsprinzip): Jeder ist der Architekt seiner eigenen Berufsbiografie, angeleitet und unterstützt durch seinen Arbeitgeber.

**BWP** Ungenutztes Potenzial wird insbesondere auch bei nicht-erwerbstätigen Frauen gesehen. Was können Unternehmen tun, um dieses Potenzial besser zu nutzen?

**KAST** Aufholpotenziale gibt es mittlerweile weniger bei der Erwerbstätigenquote von Frauen als beim Arbeitsvolumen. Die Frauenteilzeitquote betrug im Jahr 2010 rund 45 Prozent und lag damit deutlich über dem europäischen Durchschnitt von rund 31 Prozent. In der Familiengründungsphase steigt die Teilzeitquote sogar auf 54 Prozent an. Es kommt also darauf an, dass die Unternehmen bessere Angebote für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf gestalten, um die Teilzeitquoten im Volumen besser zu steuern. Es wird in Zukunft wohl weniger Personen geben, die zugunsten der Familie langfristig aus dem Arbeits- und Berufsleben ausscheiden. Eine familienorientierte Personalpolitik mit flexiblen Betreuungsangeboten und Arbeitszeitmodellen nach Maß wird zum Vorteil für die Arbeitgeber. Für die Beschäftigten sind abgestufte Teilzeitregelungen nach Rückkehr aus der Elternzeit Anreize zum flexiblen und schnelleren Wiedereinstieg. Immer wichtiger werden solche Regelungen auch für die Pflege der älteren Angehörigen der Belegschaften. Schließlich werden mehr als 50 Prozent der Pflegebedürftigen in den Familien betreut.

Konzepte zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf sind deshalb nicht nur ein Gebot von Diversity, also der Förderung von Vielfalt im Betrieb. Es ist schlichtweg eine überlebensnotwendige Personalstrategie, qualifizierte Frauen über vielfältige Serviceprogramme zu unterstützen. Denn eins scheint sicher: Den Frauen gehört die Zukunft. Gut ausgebildet wie noch nie haben sie heute die Chance, in Fach- und Führungspositionen aufzurücken. Der demografische Wandel und veränderte Rollenbilder der Gesellschaft werden dies befördern.

**BWP** Zur Deckung des Fachkräftebedarfs ist Deutschland u. a. auf die Zuwanderung von qualifizierten Fachkräften angewiesen. Ist dies ein Schwerpunkt in der Personalrekrutierung bzw. wie können sich KMU darauf einstellen?

**KAST** Für die Steigerung des Erwerbspersonenpotenzials ist qualifizierte Zuwanderung unerlässlich. Aktuell sind durch die Umsetzung der Richtlinie der Europäischen Union zur sogenannten Blue Card die Einkommenshürden für ausländische Fachkräfte in den Arbeitsmarktsegmenten gesenkt worden, besonders stark in Berufen, in denen Engpässe festgestellt werden. Die Aufenthaltserlaubnis hängt in diesem Fall nicht mehr von der Entscheidung der Bundesagentur für Arbeit ab. Für alle anderen Zuwanderinnen und Zuwanderer signalisiert aber das Verfahren der Vorrangprüfung noch immer, dass sie erst erwünscht sind, wenn keine einheimischen oder europäischen Fachkräfte für den konkreten Arbeitsplatz zu finden sind. KMU sind darauf angewiesen, sich über die Verbände und Kammern mit den Einstellungsmöglichkeiten und -voraussetzungen ausländischer Arbeitskräfte vertraut zu machen. So wird z. B. in Baden-Württemberg über die regionalen Fachkräfteallianzen, in denen die Arbeitsagenturen und die Kammern mitwirken, viel für die KMU getan, um diese bei der Anwerbung ausländischer Fachkräfte zu unterstützen. In Kooperation mit den Auslandshandelskammern und Goethe-Instituten werden Fachkräfte angeworben und auf die Arbeits- und Lebensbedingungen in Deutschland vorbereitet. Für KMU, die das nicht eigenständig leisten können, ist dies eine bedeutende Unterstützung. Insgesamt muss aber noch viel getan werden, um die Sprachdefizite von Personen mit Migrationshintergrund abzubauen. Dies ist nach wie vor ein großes Hindernis für eine schnellere Integration in den Arbeitsmarkt.

**BWP** Hat das Anerkennungsgesetz hier Erleichterung geschaffen?

**KAST** Das seit dem 1. April 2012 geltende Gesetz zur Verbesserung der Anerkennung ausländischer Berufsqualifikationen schafft deutlich verbesserte Voraussetzungen für eine realistische Bewertungspraxis solcher Qualifikationen. Wichtige Aspekte des relativ neuen Gesetzes sind zum einen die Ausweitung des Rechtsanspruchs auf ein

Verfahren zur Feststellung der Gleichwertigkeit auf alle Personengruppen unabhängig von ihrer Staatsangehörigkeit und ihrem Migrationsstatus und zum anderen die Berücksichtigung der nachgewiesenen Berufserfahrung bei der Bewertung von Berufsqualifikationen.<sup>1</sup> Es ist aber immer noch zu früh, daraus Ergebnisse für den Erfolg in der betrieblichen Praxis abzuleiten.

**BWP** *Die Demografiestrategie des Bundes lautet: »Jedes Alter zählt«. Damit richtet sich der Blick auf ältere und berufserfahrene Arbeitnehmer/-innen. Auch zu Beginn des Interviews erwähnten Sie bereits die »Silver Workers«. Was können Unternehmen konkret tun, damit deren Potenzial entfaltet und genutzt wird?*

**KAST** Die Personalentwicklung der Unternehmen muss zunächst einen Ansatz verfolgen, in dem die Qualifikation des einzelnen Beschäftigten einer kontinuierlichen Förderung, Anpassung und Evaluation unterliegt. Dies bedeutet, dass lebenslanges Lernen über den gesamten Lebenszyklus der Beschäftigten hinweg ermöglicht werden sollte, und zwar ausgerichtet an den am Arbeitsmarkt nachgefragten Kompetenzen und Fähigkeiten. Für die älteren und berufserfahrenen Beschäftigten ist dabei die altersgerechte Ausgestaltung der Personalentwicklung und Weiterbildung notwendig. Während jüngere Beschäftigte tendenziell eine rasche Auffassungsgabe, eine schnelle Anpassungs- und Wahrnehmungsgeschwindigkeit haben, verfügen Ältere eher über Erfahrungswissen und ein stabiles Selbstkonzept. Oder wie es die ehemalige Arbeitsministerin URSULA VON DER LEYEN pointiert hat: »Die Jüngeren können zwar schneller laufen, aber die Älteren kennen die Abkürzung«. Deshalb ist für die Potenzialentwicklung der Belegschaft die Bildung von altersgemischten Teams, z. B. bei Projektarbeiten, sinnvoll. Auch haben sich Mentoren- bzw. Patenkonzepte (Jung und Alt lernen voneinander) bewährt. Ein großes Zukunftsthema wird die Ausgestaltung altersspezifischer Schichtplangestaltung sein.

**BWP** *Gut qualifizierte und erfahrene Beschäftigte werden immer wertvoller. Werden sie aufgrund ihres gestiegenen Marktwerts auch immer selbstbewusster? Wird sich dadurch das Kräfteverhältnis zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern verändern?*

**KAST** Zum ersten Mal werden Mitarbeiter/-innen so knapp, dass sich die Machtverhältnisse auf dem Arbeitsmarkt umdrehen. Die Wirtschaftswoche spricht sogar von der »neuen Macht der Arbeitnehmer«. Eine Änderung im Kräfteverhältnis zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern haben wir heute schon im Bereich der hochqualifizierten Professionals, beispielsweise der Ingenieure oder Ärzte, die lieber

im Ausland als in Deutschland arbeiten. Gleiches gilt für das knappe Pflegepersonal. Wie schnell und wie intensiv sich dieses Kräfteverhältnis umkehrt, hängt aber von mehreren Faktoren ab. Immer deutlicher zeigen sich Unterschiede in den Wirtschafts- und Bevölkerungsstrukturen der Regionen. Im ländlichen Bereich ist die Abwanderung jüngerer Arbeitskräfte höher, die Erwerbchancen auch älterer Beschäftigter dementsprechend höher. In Ballungszentren mit hoher Attraktivität der Rahmenbedingungen in der Infrastruktur mit öffentlichem Nahverkehr, Ausbildungsangeboten, Sport- und Freizeiteinrichtungen haben wir derzeit noch einen Arbeitgebermarkt. Aber dies wandelt sich sehr rasch angesichts der demografischen Zahlen, nach denen wir in den nächsten zehn bis fünfzehn Jahren ca. sechs Millionen Beschäftigte aus dem Arbeitsmarkt wegen des Übergangs in die Rente verlieren.

**BWP** *Sie sind im Vorstand des vom BMAS geförderten Demografie-Netzwerks (ddn) aktiv. Welche Aufgabe hat dieses Netzwerk? Wie ist es organisiert?*

**KAST** Das Netzwerk setzt sich die Aufgabe, den demografischen Wandel aktiv zu gestalten, und ist ein Netzwerk aus der Praxis für die Praxis. Viele Herausforderungen sind am besten vor Ort in den Regionen zu lösen. In ca. 20 regionalen Netzwerken kommen Unternehmen, Verbände und Kommunen zusammen, um Ideen und Programme zu entwickeln, praktische Lösungen und Gestaltungen aus Unternehmen auszutauschen und Kompetenzen regional zu bündeln. Fachlich unterstützt wird dies durch die elf Facharbeitskreise, in denen wissenschaftlich fundierte und praktisch umsetzbare Lösungen erarbeitet werden, so z. B. zum Thema Gesundheit, lebenslanges Lernen oder praxisnahe Konzepte zu lebenszyklusorientierten flexiblen Arbeitszeitregelungen.

**BWP** *Das Demografie-Netzwerk betont, dass der demografische Wandel nicht allein Problem, sondern auch eine Chance für eine neue Qualität der Arbeit darstelle. Können Sie uns das erläutern?*

**KAST** Die Ressource Mensch wird knapper auf dem Arbeitsmarkt. Dies bietet unter den Vorzeichen des demografischen Wandels die Chance, das Potenzial der Belegschaften anders als in der Vergangenheit zu entwickeln, neue Märkte – Stichwort Silver Generation – zu erschließen und dadurch auch weiterhin ein gutes wirtschaftliches Wachstum zu generieren. Eine älter werdende Gesellschaft wird sich neu erfinden, indem sie die Potenziale des Alters und des Alterns neu entdeckt. Dies wird auch den Dialog in den Unternehmen befördern und zu einer humaneren und stärker partizipativ ausgerichteten Unternehmenskultur führen. ◀

*(Interview: Dr. Thomas Vollmer)*

<sup>1</sup> Aktuelle Informationen und Statistiken zum Anerkennungsgesetz finden Sie unter: [www.anererkennung-in-deutschland.de](http://www.anererkennung-in-deutschland.de)