GENERATIONENFRAGE *Die demografische Entwicklung als Herausforderung*

Wenn die Babyboomer gehen

Führungskultur und Gesundheitsangebote verbessern: Wie sich Unternehmen auf den Fachkräftemangel und auf alternde Belegschaften einstellen können

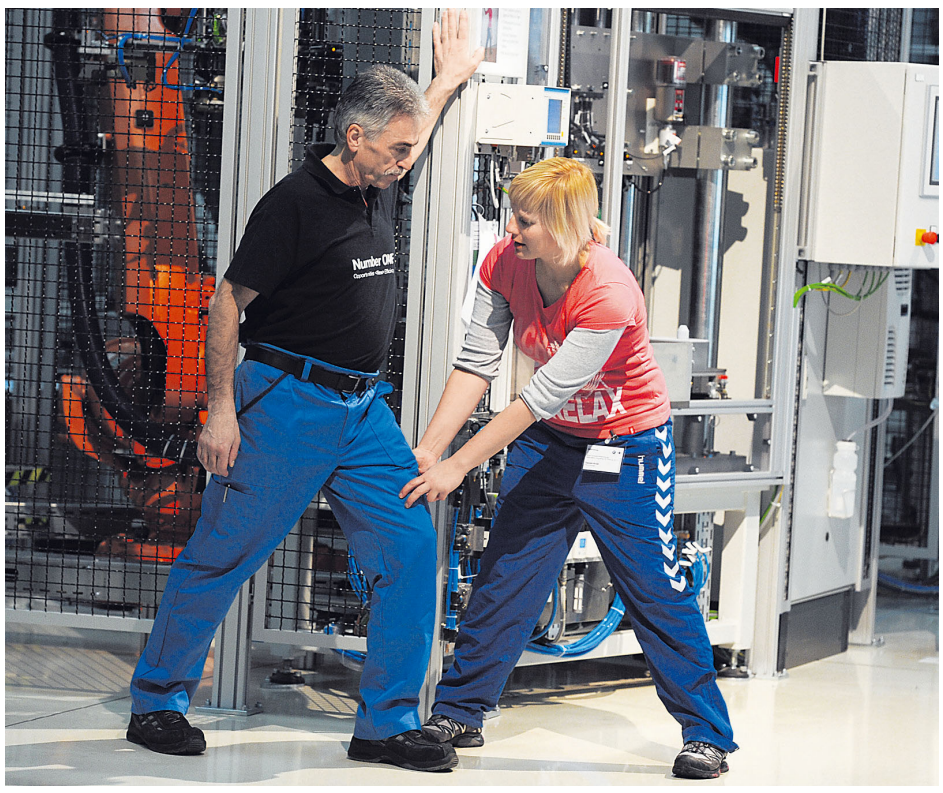
VON RUDOLF KAST

In Deutschland wird die Bevölkerung in den kommenden Jahren massiv altern. Auch durch die Zuwanderung konnte das bisher nicht kompensiert werden. Angesichts der aktuellen Zahlen der zu uns kommenden, vielen Flüchtlinge könnte sich das in diesem und im nächsten Jahr ändern. Aber erstens wissen wir nicht, wie lange die Migrationsbewegung anhält, zweitens können wir keine verlässlichen Prognosen über die Dauer des Aufenthalts in Deutschland stellen, und drittens ist die Nutzung der Potenziale der Flüchtlinge keine kurzfristige, direkte Entlastung für den Arbeitsmarkt.

Die Zuwanderung bringt zehn bis 15 Prozent qualifizierte Fachkräfte

Sicher ist: In den nächsten Jahren werden die Baby-Boomer-Jahrgänge aus dem Arbeitsleben ausscheiden und damit wird eine massive Fachkräftelücke entstehen. Rein altersbedingt werden bis zum Jahre 2030 rund 6,1 Millionen Beschäftigte – davon sehr viel Fachkräfte – aus dem Arbeitsmarkt ausscheiden, weil sie das Rentenalter erreicht haben.

Welche Potenziale können mobilisiert werden? Von 2000 bis 2010 ist die Erwerbsquote von Frauen im Alter zwischen 15 und 65 Jahren in Deutschland bereits von 63 auf 72 Prozent gestiegen. Die deutsche Frauenerwerbsquote liegt damit deutlich über dem europäischen Durchschnitt (EU-27: 65 Prozent). Dennoch gibt es bei der Erwerbsbeteiligung von Frauen noch Entwicklungsmöglichkeiten. Hier ist insbesondere die hohe Zahl von Teilzeitstellen mit niedriger Stundenanzahl in Deutschland zu nennen. Gelingt es, die Rückkehr von Frauen nach Geburt und Mutterschutz sowie kürzeren Erziehungszeiten an den Arbeitsplatz zu beschleunigen und die Vollzeitarbeit auszubauen, hat dies ebenso positive Folgen wie die Erhöhung des Stundenkontingents der Teilzeit.



Länger fit am Arbeitsplatz. *Der Autobauer BMW hat eine speziell für ältere Arbeitnehmer optimierte Fertigung für Achsgetriebe in Dingolfing entwickelt. Zum Team gehören daher auch Physiotherapeuten für Entspannunsübungen.* *Foto: Armin Weigel, dpa*

Qualifizierte Zuwanderung ist eine zusätzliche Option, um die Zahl der Erwerbstätigen zu erhöhen. Derzeit erleben wir eine nicht gesteuerte, hohe Zuwanderung und können nach den Schätzungen der Arbeitsagenturen davon ausgehen, dass wir zehn bis 15 Prozent qualifizierte Fachkräfte gewinnen werden. Kurzfristige Entlastungen sind durch die Zuwanderung jedoch nicht zu erwarten. Im Übrigen benötigen wir rund 500 000 Zuwanderer jedes Jahr, um die altersbedingten Abgänge in die Rente auszugleichen. Was können Unternehmen tun, um produktiv zu bleiben?

Im Zentrum stehen zum einen langfristig wirkende Mittel, um die Fähigkeiten aller Beschäftigten zu verbessern, aber auch die Qualifizierung innerhalb der Betriebe für Mitarbeiter, die älter sind als 50 Jahre. Die Erwerbstätigenquote der 60- bis 64-Jährigen hat sich in Deutschland binnen eines Jahrzehnts von 21 auf 44 Prozent mehr als verdoppelt. Damit Ältere arbeiten können, sind Gesundheit, Kompetenz und Motivation wichtige Voraussetzungen. So hat zum Beispiel die Firma Janssen-Cilag ein Projekt „Silverpreneure“ entwickelt. Mitarbeiter über 50 Jahre werden gezielt in Projekte berufen, die für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens wichtig sind. Die Botschaft nach innen ins Unternehmen ist klar: Ältere Kolleginnen und Kollegen werden als Wissensträger geschätzt, gleichzeitig traut man ihnen zu, dass sie Neuerungen weiterentwickeln können.

Um die Fähigkeiten der Beschäftigten länger nutzen zu können, müssen die Unternehmen flexible Arbeitszeitsysteme mit Langzeitkonten einführen. Die Mitarbeiter können so Zeit ansparen und bekommen die Möglichkeit, etwa für drei bis sechs Monate auszusteigen, um Angehörige zu pflegen oder sich weiterzubilden – oder sie können ihre Arbeitszeit zur Erholung befristet reduzieren.

Diese Arbeitszeitmodelle werden nicht nur von Konzernen, sondern mittlerweile auch von mittelständischen Unternehmen – wie etwa dem Produzenten von Lasermaschinen Trumpf oder dem Sensorhersteller SICK – angeboten. Auch Pflegeeinrichtungen wie die Sozialholding Mönchengladbach bieten ihren Beschäftigten diese attraktiven Möglichkeiten. Eine große Herausforderung für die Arbeitgeber ist auch das betriebliche Gesundheitsmanagement: die Förderung der Gesundheit über Sportangebote, gesunde Ernährung und Ergonomieberatung.

Entscheidend wird jedoch die Verbesserung der Rahmenbedingungen sein: Die Beschäftigten sollten ihre Arbeit stärker mitgestalten können und ihre Möglichkeiten, einwirken zu können, erweitern. Wichtig ist insbesondere die Verbesserung der Führungskultur: 60 Prozent der psychischen Erkrankungen der Arbeitnehmer sind auf schlechte Führung zurückzuführen (siehe Fehlzeitenreport der Betriebskrankenkassen). Deshalb experimentieren Unternehmen wie Vaude (Outdoorausrüster) oder Umantis (Software) mit Modellen der Führung auf Zeit – oder sie lassen die Belegschaft ihre leitenden Angestellten wählen.

ANZEIGE

Fazit: Die demografischen Entwicklungen verändern die Unternehmensorganisation und Personalpolitik erheblich.

Die Personalpolitik in einem Betrieb muss variantenreicher werden. Die Arbeitgeber müssen attraktiver werden, um die individuellen Zielvorstellungen der Beschäftigten und das Interesse der Unternehmen miteinander zu verbinden. Nur dann werden Arbeitgeber als Gewinner des demografischen Wandels bestehen können.

— Der Autor ist Vorsitzender des Demographie Netzwerks ddn, das Unternehmen demografiefit machen möchte.

„Halbtagsstelle ist ein Auslaufmodell“

Frauen, die trotz Teilzeit Karriere machen möchten, sollten einiges beachten

Flexible Arbeitszeiten sind ein zentrales Element einer modernen Diversity-Strategie von Unternehmen – gleichzeitig gilt Teilzeit als klassischer Karrierekiller. Wie passt das aus Ihrer Sicht zusammen?

Das hat vor allem mit der in Deutschland immer noch vorherrschenden Präsenzkultur zu tun: Wer am längsten im Büro ist, der oder die macht Karriere. Bei dem Begriff ‚Teilzeit' denken viele immer noch an die klassische Halbtagsstelle, aber das ist eher ein Auslaufmodell. Wer Karriere machen will, arbeitet meist in einer vollzeitnahen Teilzeit.

Foto: Initiative Neue Qualität der Arbeit

Jutta Rump ist Professorin und Direktorin des Instituts für Beschäftigung und Employability in Ludwigshafen (IBE) und Themenbotschafterin der Initiative Neue Qualität der Arbeit INQUA.

Teilzeitarbeit gilt als Frauenthema, andererseits möchten Männer mehr Zeit für ihre Kinder haben. Ist Teilzeit bei Männern ein relevantes Thema?

Männer in Teilzeit? Das ist im Moment keine ernstzunehmende Tendenz. Es sind nur wenige Männer, die überhaupt in Teilzeit arbeiten, und diejenigen, die karriereorientiert sind, denken gar nicht daran. Zwar gibt es immer mehr Männer, die ihre zwei Monate Elternzeit nehmen, aber die meisten kehren danach in Vollzeit zurück.

Viele Frauen arbeiten nach der Elternzeit verkürzt. Wie können sie verhindern, dass sie in die ‚Teilzeitfalle' tappen?

Sie können ihre Chancen verbessern, wenn sie sich über drei Dinge im Klaren sind: Erstens, sie sollten einen genauen Plan von ihrer beruflichen Zukunft haben und davon, wie sie das mit der Vereinbarkeit regeln wollen. Ganz konkret kann man zum Beispiel mit Chef oder Chefin besprechen, wann man wieder in Vollzeit arbeiten möchte. Zweitens spielt das Selbstmarketing jetzt eine größere Rolle als vorher. Berufsrückkehrerinnen sollten ihren Wert als Mitarbeiterin deutlich herausstellen: Warum kann mein Unternehmen auf keinen Fall auf mich verzichten? Und drittens: Was kann ich wirklich leisten in meiner momentanen Situation und wo sind meine Grenzen?

Das klingt, als ob das Gelingen vor allem von der individuellen Kompetenz und dem Selbstmarketing der Mitarbeiterin abhängt. Welche Rolle spielen die Rahmenbedingungen, die das Unternehmen bietet?

Flexibilität muss von beiden Seiten mitgebracht werden, aber zuerst muss der Arbeitgeber überzeugt werden, dass der Aufwand sich lohnt. Die zurückkehrenden Frauen, die Karriere machen wollen, sollten zeigen, dass sie auch mit Kindern flexibel sind, auch mal abends einen wichtigen Termin wahrnehmen können. Wenn diese Termine allerdings immer spät stattfinden, dann kann die Mitarbeiterin bitten, diese Termine eher in die Mittagszeit zu legen. Unterschiedliche Zeitsysteme müssen in Einklang gebracht werden, und das erfordert auf der Seite der Mütter oder Väter eine ausgeprägte ‚Zeitkompetenz', also die Fähigkeit, Arbeitszeit sehr effektiv zu nutzen. Auf der anderen Seite muss der Arbeitgeber Spielräume geben, etwa durch Vertrauensarbeitszeit oder achtsame Terminierung von Sitzungen. Gute Arbeitgeber beachten alle drei Dimensionen: Zeitkompetenz, Zeitsouveränität und Zeitsynchronisation und dann passen auch Karriere und Familie zusammen.

Wie weit verbreitet ist denn diese Art von offener und flexibler Zeitkultur in Unternehmen?

Das hängt vor allem von ökonomischen Rahmenbedingungen ab. Der Fachkräfteengpass in technischen und naturwissenschaftlichen Berufen ist ein starker Treiber. Solche Ereignisse führen meiner Meinung nach eher zu nachhaltigen Veränderungen als innere Überzeugungen.

Welche Rolle spielen die Führungskräfte für die Umsetzung von Diversity?

Ohne die Führungskräfte geht gar nichts. Und Sensibilisierung reicht nicht, der ökonomische Mehrwert und der persönliche Nutzen für die Führungskraft müssen deutlich werden. Denn erst einmal entsteht mehr Arbeit durch Teilzeitkräfte, Home-Office oder Gleitzeit. Was hat also die Führungskraft davon? Sie kann hochqualifizierte Mitarbeiter halten und im entscheidenden Moment auf sie zugreifen, das ist ein wichtiger Mehrwert und eine Entlastung. Entscheidend ist, ob der Balanceakt gelingt: Teilzeitarbeitende, die die Vereinbarkeit gut hinbekommen, sind in der Regel sehr motiviert und sehr produktiv! Sie schaffen auch mehr Arbeit und das entlastet wiederum die Führungskräfte.

Kürzere Arbeitszeiten in bestimmten Phasen des Lebens wünschen sich heute viele, manche wollen dann später wieder aufstocken – sind wir auf dem Weg zu einer lebensphasenbezogenen Arbeitszeitpolitik?

Wir erleben definitiv einen Paradigmenwechsel, wir sind mitten drin! Die jungen Einsteiger sind symptomatisch, sie gehen bereits mit einer veränderten Grundeinstellung ins Berufsleben. Es sind aber auch Veränderungen der Arbeitswelt, die zu noch flexibleren Arbeitszeitmodellen führen werden. Die starke Verdichtung von Arbeit, die noch zunehmen wird, die Ausweitung der Lebensarbeitszeit, die digitale Transformation, die uns lebenslanges Lernen abverlangt – in dieser neuen Arbeitswelt wird eine vernünftige Balance immer wichtiger und wir werden erleben, dass Auszeiten für ganz verschiedene Zwecke immer normaler sein werden.

— Das Gespräch führte ***Martina Battistini.***

Eine Frage der Organisation. *Arbeitnehmer müssen Zeitkompetenz mitbringen, um Familie und Beruf miteinander zu vereinbaren. Von den Arbeitgebern wird Flexibilität erwartet.* *Foto: Ute Grabowsky/ photothek.net*

DIVERSITY 2015: Beilage des Tagesspiegels. Redaktion: Rolf Brockschmidt, Dr. Dorothee Nolte; Anzeigen: Philipp Nadler. Postanschrift: 10876 Berlin, Tel. (030) 290 21-0.

ANZEIGE