

Ehrhard Flato | Silke Reinbold-Scheible

Zukunftsweisendes Personalmanagement

Herausforderung demografischer Wandel

- Fachkräfte gewinnen
- Talente halten
- Erfahrung nutzen



1 Fakten zur demografischen Entwicklung und deren Auswirkungen

Das Jahr 1964 ist für die demografische Entwicklung ein signifikantes Jahr. Hier erreichte die Geburtenrate in Deutschland mit 1.357.304 Lebendgeburten ihren Höhepunkt. Danach sank die Geburtenrate kontinuierlich und hat sich nach dem Jahr 2000 halbiert. Die Zahl der Geburten hat sich in der Tendenz kontinuierlich nach unten entwickelt und im Jahre 2006 den historisch tiefsten Stand von 672.724 Geburten erreicht. Voraussichtlich ist die Zahl der geborenen Kinder 2007 gegenüber dem Vorjahr etwas gestiegen. Einer Schätzung des Statistischen Bundesamtes zufolge kamen 2007 zwischen 680.000 und 690.000 Mädchen und Jungen zur Welt.

Die Entwicklung der Geburtenrate ist einer der Hauptgründe dafür, dass der demografische Wandel in Deutschland sehr starke negative Auswirkungen auf Unternehmen, Staat und unsere Gesellschaft haben wird. Wir werden das im Folgenden mit gesicherten statistischen Daten belegen und aufzeigen, wie dieser demografische Wandel auf die Personalstrategie und -politik Einfluss nimmt. Die Auswirkungen der demografischen Entwicklung auf die Sozialsysteme, die Konsumgewohnheiten, die Entwicklungen des Immobilienmarktes oder die Betreuung pflegebedürftiger alter Menschen – um nur einige Aspekte zu nennen –, werden wir in unsere Darstellung nicht einbeziehen, sondern uns ausschließlich auf die Folgen für den Arbeitsmarkt konzentrieren. Es würde sonst den Rahmen dieses Buches sprengen.

Das demografische Problem ist eine Entwicklung, die sich bereits in den 70er Jahren abgezeichnet hat. Der Club of Rome machte vor mehr als 30 Jahren in eindringlicher Weise auf das sich anbahnende Problem in den reichen Ländern Europas aufmerksam. Leider wurden diese mahnenden Hinweise auf die Folgen dieser Entwicklung – die auf einer gesicherten empirischen Datenbasis beruhten – überhört und ignoriert. Die 70er, 80er und auch noch in eingeschränktem Maße die 90er Jahre waren durch starke Zuwanderungsraten von über 200.000 Menschen jährlich gekennzeichnet. Die Nettozuwanderungsrate belief sich Anfang 1990 sogar auf 600.000 Menschen (1991 und 1992). Der Geburtenrückgang konnte da-

durch mehr als kompensiert werden, und die drohende Überalterung wurde in unserer Gesellschaft deshalb nicht so deutlich sichtbar. Dadurch konnte ein absehbares Problem unserer Gesellschaft in den letzten drei Jahrzehnten einfach verdrängt werden. Die Globalisierung und die damit verbundenen Rationalisierungen führten zu einem starken Arbeitsplatzabbau bei gleichzeitigem Anstieg der Arbeitslosenzahlen, die im Jahr 2005 mit 4,86 Millionen Menschen ihren Höhepunkt fanden. Auch deshalb war der Fachkräftemangel im Allgemeinen, wenn wir Spezialbranchen hier ausblenden, nicht eindeutig erkennbar. Die demografische Entwicklung mit ihren absehbaren Folgen ist deshalb auch von den meisten Entscheidungsträgern in den Unternehmen nicht wirklich wahrgenommen worden.

Das demografische Problem ist kein ausschließlich deutsches, sondern ein weitgehend europäisches Problem. Deshalb können die Folgen dieser Entwicklung auch auf viele andere Länder übertragen werden. Unsere Leser in Österreich und in der Schweiz werden mit ähnlichen Entwicklungen konfrontiert werden wie wir in Deutschland – allerdings nicht so gravierend. In Zentraleuropa wird nur die Bevölkerung Frankreichs wegen der hohen Fertilitätsrate und einer nach wie vor starken Zuwanderung langfristig wachsen.

Kommen wir zu den ernüchternden Fakten der demografischen Entwicklung. Die rein deutschstämmige Bevölkerung in Ost- und insbesondere in Westdeutschland hat in den letzten 30 Jahren bereits über 5 Millionen Menschen verloren. Der Wanderungssaldo der Deutschen ist seit Jahren negativ. Besonders schmerzlich ist dies für Unternehmen und unser soziales Gemeinwesen, denn diejenigen deutschen Staatsbürger, die weggehen, sind überwiegend gut und hoch qualifizierte Menschen. Provokativ und plakativ könnten wir formulieren: »Die Elite verlässt unser Land!«

Obwohl die Zuwanderungsdiskussion in den letzten Jahren sehr emotional und überwiegend negativ geführt wurde – ohne Zuwanderung hätten wir gegenwärtig nur circa 70 Millionen Menschen im Gegensatz zur Bevölkerungsstärke von knapp 82,2 Millionen Menschen im Jahr 2008. Dies bedeutet, dass jeder siebte Einwohner in den letzten 40 Jahren zugewandert ist. Der Anteil ausländischer Mitbürger an der Gesamtbevölkerung beträgt zurzeit circa 8 Prozent, in Zahlen ausgedrückt sind das 6,7 Millionen Menschen.

Die Auswirkungen des demografischen Wandels verändern in den nächsten 40 Jahren signifikant die Altersstruktur in unserer Gesellschaft. Diese Entwicklung spiegelt sich natürlich auch in den Altersstrukturen unserer Belegschaften. Es ist klar erkennbar, dass die Entwicklung der jugendlichen Altersgruppe bis 2050 in einer gewissen Proportionalität zu der Gruppe der Menschen über 65 Jahren verlaufen wird; sehen Sie hierzu auch Abbildung 1.

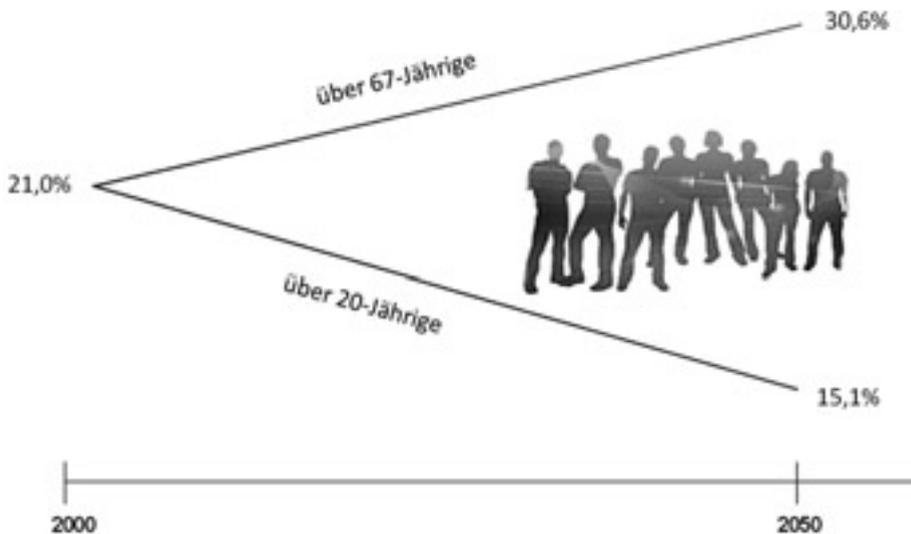


Abbildung 1: Veränderung des prozentualen Anteils der Altersgruppen
 Quelle: Deutsches Zentrum für Altersforschung an der Universität Heidelberg

Die Relation zwischen erwerbstätigen und nicht erwerbstätigen Menschen, meist Rentnern, verschiebt sich kontinuierlich zulasten der Nichterwerbstätigen. Gegenwärtig kommen auf 100 Personen im Erwerbsalter 44 Rentner, im Jahr 2020 werden es bereits 55 und im Jahr 2050 sogar 80 sein. Die Zahl der Jugendlichen sinkt von jetzt 17,7 Millionen auf unter 10 Millionen im Jahr 2050. Gleichzeitig wird sich in dieser Zeitspanne die Zahl der 80-Jährigen verdreifachen.

Trotz aller familienpolitischen Anstrengungen des Staates und der Unternehmen ist es unwahrscheinlich, dass die gegenwärtige Fertilitätsrate von 1,331 auf einen bevölkerungserhaltenden Wert von 2,1 erhöht werden kann. Selbst wenn es gelänge, die Geburtenrate auf diesen Wert zu steigern – was aber eher unrealistisch ist –, bleibt das Geburtendefizit seit Mitte der 60er Jahre bestehen. Kinder, die nicht geboren wurden, können auch keine Kinder bekommen. Also im Klartext, selbst wenn die Positivannahme eintritt, dass in den nächsten Jahren die Fertilitätsrate auf 1,5 erhöht wird, ändert dies nicht signifikant die demografische Entwicklung mit ihren daraus resultierenden Folgen.

Positiv verlaufen wird allerdings die Entwicklung der Arbeitslosenzahlen. Unabhängig von konjunkturellen Schwankungen zeigt der Trend eindeutig nach unten. Die stetig ansteigende Zahl der Arbeitslosen seit 1990 (circa 2,6 Millionen) hat mit 4,86 Millionen Arbeitslosen im Jahr 2005 ihren Höhepunkt erreicht. Arbeitsmarktpolitische Maßnahmen der Bun-

desregierung und die anziehende Konjunktur haben einen Rückgang der Arbeitslosenzahl im Jahr 2007 auf 3,78 Millionen bewirkt. Im Juni 2008 sank die Zahl der Arbeitslosen auf einen historisch niedrigen Stand von 3,16 Millionen. Die Arbeitslosigkeit konnte von 2006 auf 2007 signifikant um 15,8 Prozent gesenkt werden. Arbeitsmarktexperten gehen davon aus, dass sich bis zum Jahr 2020 die Arbeitslosenzahl auf unter 2,0 Millionen einpendeln wird. Allerdings ist dabei zu bedenken, dass diese Arbeitslosen nicht diejenigen sein werden, die von den Unternehmen dringend gesucht werden. Es wird sich um einen »Bodensatz« von Arbeitslosen handeln, die über eine unzureichende Qualifikation verfügen, im gewissen Maße immobil sind, Leistungseinschränkungen haben oder leistungsunwillig sind.

Die Entwicklung der Arbeitslosenzahl ist jedoch differenzierter zu betrachten. Durch die steigenden Qualifikationsanforderungen, ausgelöst durch weitere Rationalisierungen in den Unternehmen, wird die Zahl der gering qualifizierten Arbeitslosen sogar noch moderat steigen. Wir steuern also auf einen gespaltenen Arbeitsmarkt zu. Erkennbar ist jedoch sehr eindeutig, dass die Zahl der Erwerbsfähigen ab 2015 kontinuierlich sinken und dadurch den jetzt schon spürbaren Fachkräftemangel noch verstärken wird. Durch die sich auf dem Arbeitsmarkt niederschlagenden Entwicklungen wird sich auch kontinuierlich der Anteil älterer, aber qualifizierter Arbeitssuchender reduzieren. Dieser Trend ist seit 2006 ebenfalls eindeutig erkennbar.

Die demografische Entwicklung wird maßgeblich von drei Faktoren bestimmt:

- der Entwicklung der Geburtenrate,
- der Entwicklung der Alterung unserer Bevölkerung,
- der Entwicklung der Zu- und Abwanderung.

Diese drei Faktoren haben einen starken Einfluss auf die gegenwärtige – und was noch viel wichtiger ist – auf die zukünftige Erwerbsquote. Die Geburten- und Zuwanderungsrate sind am leichtesten beeinflussbar und haben den stärksten Einfluss auf die Bevölkerungsentwicklung. Dies ist auch ein maßgeblicher Grund dafür, dass die Bevölkerungszahlen sich in Europa, in den USA, in Asien und Indien recht unterschiedlich entwickeln werden. Insgesamt wird von den Vereinten Nationen ein Wachsen der Weltbevölkerung prognostiziert. Von 6.464.750 Mrd. Menschen im Jahre 2005 auf 9.075.903 Mrd. Menschen im Jahre 2050. Allerdings werden Deutschland und die Zentralstaaten Europas diesem Trend nicht folgen: Ihre Bevölkerungen werden sich gegensätzlich entwickeln.

Land	Bevölkerung 2004	Bevölkerung 2050	Fertilitätsrate	Jährliches Bevölkerungs- wachstum
USA	293,6 Millionen	419,9 Millionen	2,0	0,6 %
Frankreich	60,0 Millionen	64,0 Millionen	1,9	0,4 %
Schweden	9,0 Millionen	10,6 Millionen	1,7	0,1 %
Deutschland	82,4 Millionen	72 Millionen	1,3	- 0,2 %

Tabelle 1: Bevölkerungsentwicklung in ausgewählten Ländern

Quelle: Deutsche Stiftung Weltbevölkerung, veröffentlicht in *Welt am Sonntag*, 17.4.2005

Unser Beispiel in Tabelle 1 zeigt die Entwicklung der Bevölkerung aufgrund der Fertilitätsrate in vier ausgewählten Ländern. Diese sehr unterschiedlich verlaufenden Entwicklungen in diesen Vergleichsländern werden gravierende Auswirkungen auf die Wirtschaft, die Einkommen, die Erwerbsquote, die Infrastruktur und die Sozialsysteme dieser Länder haben. Frankreich, das gegenwärtig noch 22,4 Millionen Einwohner weniger zählt als Deutschland, wird voraussichtlich im Jahre 2050 annähernd die gleiche Bevölkerungszahl wie Deutschland aufweisen. Allerdings wird diese Bevölkerung anders strukturiert sein als die deutsche: Die Erwerbsquote in Frankreich wird deutlich höher liegen, denn die Überalterung in Deutschland nimmt in den nächsten drei Jahrzehnten dramatische Ausmaße an. Die betrieblichen Altersstrukturen werden diesem Trend zwangsläufig folgen.

Die Zahlen in Abbildung 2 verdeutlichen diesen Trend. 2005 kamen auf 63,6 Prozent der 20- bis 67-Jährigen noch 16,4 Prozent der über 67-Jährigen und 20 Prozent der unter 20-Jährigen. 2050 wird sich die Zahl der über 67-Jährigen auf 30,6 Prozent fast verdoppelt haben, bei einem weiterhin gesunkenen Anteil der 20- bis 67-Jährigen auf 54,4 Prozent. Das sind die aktuellsten Prognosen des Statistischen Bundesamtes, die mit einer relativ hohen Wahrscheinlichkeit auch eintreffen werden. Einflussfaktoren sind hier die gesunkene Geburtenrate und die immer höhere Lebenserwartung der Bevölkerung. Gegenwärtig ist davon auszugehen, dass die durchschnittliche Lebenserwartung von Männern und Frauen bei 77 Jahren liegt (Miegel, M., *Die deformierte Gesellschaft*, Seite 17). Die Lebenserwartung der Menschen ist innerhalb eines Jahrhunderts um zwei Drittel gestiegen. Experten schätzen, dass die durchschnittliche Lebenserwartung von Männern und Frauen bis zum Jahre 2050 um weitere sechs Jahre steigt.