

Demographischer Wandel und Beschäftigungsfähigkeit

Prof. Dr. Jens Beyer
Fachbereich Betriebswirtschaftslehre, insb. Personal & Organisation
Hochschule Anhalt (FH)

Agenda



- I Fachkräftemangel – Ursachen, Kosten und typische Probleme für KMUs
- II Beschäftigungsfähigkeit
- III Aktuelle Trends auf Arbeitsmärkten und ihre Konsequenzen
- IV Risiken für das Personalmanagement von Unternehmen
- V Gemeinsame Verantwortung und differenzierte Handlungsfelder
- VI Fazit

Fachkräftemangel

Demographischer Wandel

GRUNDLEGENDES

→ Auswirkungen des demographischen Wandels

- » Fachkräftemangel - Unternehmen können offene Stellen nicht/ nur schwer mit qualifizierten Bewerber/ Mitarbeitern besetzen,
- » Fachkräftemangel ist ein arbeitsmarktbezogenes Problem (z.B. aufgrund des demographischen Wandels),
- » betriebliche Handlungsoptionen - Entwicklung und Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit ihrer Beschäftigten,
 - aber auch z.B.
 - ❖ aktive Einflussnahme auf politische Institutionen,
 - ❖ Bildungssponsoring (z.B. Deutschlandstipendium)

Fachkräftemangel

Ursachen aktueller Entwicklungen auf Arbeitsmärkten

→ Ursachen

- » der aktuelle und zukünftig prognostizierte Fachkräftemangel resultiert nur z. T. aus den Folgen des demographischen Wandels
 - geburtenschwache Jahrgänge,
 - steigende Lebenswartung der Menschen,
 - sinkende Bevölkerungszahl,
 - steigender Anteil älterer Generationen an der Gesamtbevölkerung

- » weitere Ursachen und damit zusätzliche Handlungsfelder für alle Akteure auf Arbeitsmärkten
 - Trends auf Arbeitsmärkten

- » Unternehmerische Handlungsfelder greifen weiter als Mitarbeitersuche und –akquise, insbesondere auch
 - **Beschäftigungsfähigkeit** der Mitarbeiter
 - **Bindung** der Mitarbeiter an das Unternehmen

Fachkräftemangel

Entwicklungen der vergangenen 30 Jahre

→ Fachkräftemangel ist kein neues Problem für Unternehmen

» zyklische/ temporäre Ursachen

- 80er Jahre - einzelne Berufsgruppen, einzelne Regionen,

» strukturelle Ursachen

- 90er Jahre – Prognosen/ Szenarien für das 21. Jh. auf Basis demographischer Daten,
- ab ca. 2000 – insbesondere spezielle Ingenieurberufe und besondere Regionen,

» heute – Fachkräftemangel in verschiedenen Berufsgruppen aufgrund zyklischer, aber verstärkt struktureller Ursachen

- Ingenieure,
- Facharbeiter,
- auch in kaufmännische Berufen,

» Prognose: weiter zunehmende Relevanz des Themas für Unternehmen in Deutschland,

Fachkräftemangel

Gesellschaftliche Kosten und unternehmerische Risiken

- Wohlfahrtsverlust infolge des Fachkräftemangels in der Bundesrepublik Deutschland
 - » Prognose: bis zu 1% des BIP
 - » 2007: 20 Mrd. €
 - » 2009: 15 Mrd. € (KRISENJAHR)

- Unternehmen in Deutschland sind nicht generell in einem gleichen Ausmaß durch die Folgen des demographischen Wandels betroffen
 - » regionales demographisches Standortrisiko
 - Risikowirkungen des demographischen Wandels gelten nicht gleichermaßen für alle Regionen und Branchen,
 - Spezifisches Unternehmensrisiko des demographischen Wandels wird zudem durch
 - ❖ Standortfaktoren und
 - ❖ Umweltfaktorenbestimmt

Fachkräftemangel

Typische Probleme Klein- und Mittelständischer Unternehmen

ERGEBNISSE VERSCHIEDENER STUDIEN/ UMFRAGEN

KMUs sind den wirtschaftlichen Folgen des demographischen Wandels im besonderen Maße ausgesetzt,

Potentielle Gründe

- geringere Weiterbildungsintensität in KMU,
- ein mangelndes Problembewusstsein hinsichtlich der Folgen der Alterung der Belegschaften und des demographischen Wandels,
- Wettbewerbsnachteile von KMU in der Konkurrenz um Fachkräfte gegenüber größeren Unternehmen,

Beschäftigungsfähigkeit (Employability)

Begriffsverständnis

ANSATZ EINES UMFASSENDEN BEGRIFFSKONZEPTES

Individuelle Fähigkeit Erwerbstätiger, sich selbständig auf Arbeitsmärkten zu bewegen und dauerhafte Beschäftigung zu finden,

im Einzelnen geht es um ...

- die Fähigkeit, zunächst eine Beschäftigung zu finden (→ BERUFSEINSTIEG),
- die Fähigkeit, eine Beschäftigung zu halten (→ PERSONALENTWICKLUNG),
- die Fähigkeit, bei Bedarf eine neue Beschäftigung zu finden (→ KARRIEREENTWICKLUNG),
- Arbeitsfähigkeit, *Beschäftigungsfähigkeit* (ÜBERSETZUNG DES BEGRIFFS),

Beschäftigungsfähigkeit

Entwicklung des Begriffsverständnisses

die Beschäftigungsfähigkeit von Menschen ist keine grundlegend neue Thematik,

→ Fokus auf bestimmte Berufe und Regionen,

→ Verantwortung von Berufsgruppen und Berufsständen sowie von Bildungseinrichtungen,

NEUE AKZENTE IN DER DISKUSSION

→ Anforderungen des Arbeitsmarktes – dynamische Veränderungen beruflicher Herausforderungen der Beschäftigten,

→ konkreter Anspruch an Menschen zum lebenslangen Lernen,

→ Beschäftigungsfähigkeit als wesentliches Element des neuen, erweiterten psychologischen Vertrages zwischen Arbeitgebern und ihren Mitarbeitern,

Beschäftigungsfähigkeit

Bildung ist ein zentraler Bestimmungsfaktor, aber nicht alles ...

KOMPETENZEN



Gesundheit



BESCHÄFTIGUNGSFÄHIGKEIT

Motivation



**Arbeitsplätze und
Arbeitsorganisation**



Aktuelle Trends in der Arbeitswelt

... verändern die Qualifikationsanforderungen an Menschen auf Arbeitsmärkten grundlegend ...

DEMOGRAPHISCHE ENTWICKLUNG

GLOBALISIERUNG

TECHNOLOGISCHE ENTWICKLUNG

GESCHLECHTERROLLEN



WISSENSGESELLSCHAFT/ BILDUNG

GESELLSCHAFTLICHER WERTEWANDEL

Demographischer Wandel

... bedeutet für Unternehmen mehr als nur weniger Bewerber ...

BRD	heute	2020	2030	2040
Gesamtbevölkerung	81,7 Mio.	79,9 Mio.	77,4 Mio.	73,8 Mio.
< 20 Jahre	19 %	17 %	17 %	16 %
20-60 Jahre	61 %	60 %	54 %	52 %
> 60 Jahre	21 %	23 %	29 %	32 %

Quelle: Statistisches Bundesamt 2010.

KONSEQUENZEN FÜR UNTERNEHMEN

- Rückgang des Angebotes qualifizierter junger Fachkräfte auf Arbeitsmärkten,
 - zunehmende Probleme bei der Personalbeschaffung führen zu einer abnehmenden Leistungsfähigkeit der Unternehmen,
- späterer Renteneintritt und Abbau der Frühverrentung – alternde Belegschaft
- Dominanz geburtenstarker älterer Jahrgänge im Unternehmen mit altersspezifischen Kompetenzprofilen und –schwerpunkten,
- Wertepluralismus der Beschäftigten,

Gesellschaftlicher Wertwandel

Verschiedenen Generationen verfügen über differenzierte Wertesysteme ...

Gegenwärtig am Arbeitsmarkt beschäftigte Generationen

- Nachkriegsgeneration (bis 1955 geboren)
- Baby Boomer Generation (bis 1965 geboren)
- Generation X (bis 1975 geboren)
- Generation Y (nach 1980 geboren)

Typische Werte der älteren Generationen, die in naher Zukunft aus Arbeitsverhältnissen ausscheiden:

- **SICHERHEITSDENKEN**
 - » Streben nach langfristigen Beschäftigungsverhältnissen,
- dominante **BERUFSORIENTIERUNG**
 - » relativ geringe berufliche Flexibilität,
- ausgeprägte **LEISTUNGSORIENTIERUNG**
 - » i.S.v. Disziplin und Pflichtbewusstsein,

Gesellschaftlicher Wertwandel

Spannungsfelder der jüngeren Generationen

Lebensgenuss



Leistungsorientierung

Familie und Freizeit



Beruf

Individualisierung



Orientierung an kollektiven Zielen

Suche nach neigungsgerechten, herausfordernden Aufgaben und Entwicklungschancen / Sinn der Arbeit



Suche nach Beständigkeit

GENERATION Y – MILLENIALS ALS BEISPIEL

- Streben nach Eigenständigkeit und Flexibilität,
- Hoher Grad aktiver Vernetztheit,
- Karriere als Kette von Projekten,
- Hohe Affinität für technische Innovationen,
- Anspruch auf Work-Life-Balance,
- Internationale Mobilität,



Konsequenzen der Trends an Arbeitsmärkten

- i. die Bedeutung von Wissen als Wettbewerbsfaktor steigt weiter stetig,
 - » wachsender Bedarf an Fachkräften bei sinkendem Angebot – Arbeitskräfteknappheit im Fachkräftebereich bei gleichzeitigem Arbeitskräfteüberangebot im Bereich der gering qualifizierten Beschäftigten,
 - » abnehmende Nutzungsdauer von Wissen/ Qualifikationen,
 - » steigende Geschwindigkeit der Veränderung von Qualifikationsanforderungen,
 - » Veränderungen der Arbeitsorganisation (inkl. Technologie) und der Qualifikationsanforderungen,
 - » neue und angepasste Qualifikationen/ Kompetenzen,
 - » signifikante Bedeutung von Schlüsselkompetenzen,
 - » Kritik am Bildungssystem der Bundesrepublik,

- ii. Alterung der erwerbstätigen Bevölkerung,
 - » Verknappung des Angebotes an qualifizierten Fachkräften
 - Demographischer Wandel,
 - Bildungsbericht 2010,

Konsequenzen der Trends an Arbeitsmärkten

Fort.

iii. zunehmende Wertevielfalt

- » Berücksichtigung mehrerer, signifikante unterschiedlicher Generationen auf Arbeitsmärkten,
- » steigende Erwerbsquoten von Frauen,

iv. Flexibilisierung von Arbeitsverhältnissen,

- » Abnahme der Stellen-, Berufs- und Unternehmenszugehörigkeiten,
- » weiterer Bedeutungsverlust des Normalarbeitsverhältnisses,
- » Veränderung oder Wegfall von Berufsbildern,
- » neue Beschäftigungsformen / veränderte work-life-balance,

Personalwirtschaftliche Risiken

QUALIFIKATION

- (schnelleres) Veralten von Wissensbeständen,
- Entwertung von Fähigkeiten und Kenntnissen,
- Bedarf an neuen Qualifikationen und Kompetenzen
 - » Bedarf an berufsbegleitendem Lernen,
 - » Bedarf an berufsfeldübergreifenden Kompetenzen,

GESUNDHEIT

- gesundheitliche Einschränkungen gewinnen an Bedeutung
- zunehmende Bandbreite der Leistungsfähigkeit
 - » Eigenvorsorge der Mitarbeiter,
 - » präventive und kurative Maßnahmen der Unternehmen,

LEISTUNGSMOTIVATION

- Zunahme der Mitarbeitergruppe 40+
- Wechselnde Beschäftigungsverhältnisse (keine lebenslange Betriebszugehörigkeit) und Belastung der work-life-balance,
 - » Bedarf an neuen „psychologischen Verträgen“,

Gemeinsame Verantwortung und differenzierte Handlungsfelder

Ein gemeinsames Interesse an der Entwicklung der Beschäftigungsfähigkeit von Menschen aus unterschiedlichen Motiven ...



- » berufliche Mobilität,
- » interessante Arbeit,
- » angemessenes Einkommen,



- » Bedarf an Arbeitskräften



- » hohes volkswirtschaftliches Beschäftigungsniveau,
- » Vermeidung von Armut,



- » lebenslanges Lernen,



Fachkräftemangel

Politische Strategien und Maßnahmen



Menschen

Individuelle Verantwortung für die persönliche Beschäftigungsfähigkeit

Die Trends am Arbeitsmarkt konfrontieren die Menschen mit:

- einem tiefgreifenden qualifikatorischem Strukturwandel,
- dem Aufbrechen tradierter Berufsfelder und Erwerbsbiographien,
- dem Wegfall herkömmlicher sozialer Absicherungen,

Daraus folgen **HANDLUNGSFELDER** für den Einzelnen:

- Erkennen und Wahrnehmen der persönlichen Verantwortung für den Erhalt der individuellen Beschäftigungsfähigkeit auf Arbeitsmärkten (intern/ extern),
- fortlaufende Anpassung der Fachkompetenzen - lebenslanges Lernen,
- Aufbau von Schlüsselkompetenzen,
 - » die Lernprozesse stützen und Lernmotivation sichern und
 - » die Veränderungsbereitschaft und die Veränderungsfähigkeiten bestimmen,
 - » die als übergreifende Kompetenzen (sog. Metakompetenzen) eine systematische Verknüpfung von Einzelkompetenzen ermöglichen,
- Entwickeln und Umsetzen individueller Lernstrategien,

Unternehmen

Gestaltung der betrieblichen Rahmenbedingungen, die Beschäftigungsfähigkeit sichern

Unternehmen sind konfrontiert mit:

- einer hohen Veränderungsgeschwindigkeit und Dynamik auf allen relevanten Märkten
- einem intensiven Wettbewerb um beschäftigungsfähige Arbeitnehmer (→ „War for talents“),
- einem permanenten Innovationsdruck,

Unternehmerische Handlungsfelder zur Entwicklung und Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit der Beschäftigten betreffen:

- Monitoring des relevanten Arbeitsmarktes (z.B. Arbeitsmarktmonitor),
- Umgang mit dem Fachkräftemangel: Rekrutierung und Bindung,
- Lebensphasenspezifische und altersgerechte Personalpolitik,
- Employability-Management,

Employability - Management

Dimensionen des Ansatzes

→ STRATEGISCHE DIMENSIONEN

- i. Kompetenzebene - Maßnahmen zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit
 - aktive Qualifikationen,
 - Schlüsselqualifikationen,
- ii. Leistungsvoraussetzungen
 - Niveau körperlicher & geistiger Leistungsfähigkeit ,
 - Prioritäten bei der Work-Life-Balance,
- iii. Gesundheitsmanagement
 - Frühvorsorge, Prävention, Wiedereingliederung
- iv. Leistungsmotivation
 - Anstrengungsbereitschaft, auch mit zunehmendem Alter aktiv zu sein,

→ ARBEITSORGANISATION

→ INTEGRATION VON BEVÖLKERUNGSGRUPPEN MIT BISLANG UNTERDURCHSCHNITTlichen BESCHÄFTIGUNGSQUOTEN,



Employability - Management

Unternehmerische Handlungsfelder – ein Ausschnitt



Gesundheitsmanagement

Kosten betrieblicher Fehlzeiten – ein Beispiel

(Quelle: Stefan Buchner im Interview bei Arte TV zum Thema "Burnout und Boreout, / Februar 2010)

- durchschnittlicher Arbeitsausfall eines Arbeitnehmers in Deutschland
 - » 17 Tage
- bei psychischer Erkrankung: 25 Tage
- 2009: ca. 10 % des krankheitsbedingten Arbeitsausfalles
 - » Krankheitsursache: psychische Erkrankung,
- Kostenbestandteile für einen AU-Tag (Daten: prod. Gewerbe ohne Baugewerbe)
 - I. Kosten für Produktionsausfall,
 - II. Ausfall der Bruttowertschöpfung,
 - III. Kosten für eine Ersatzarbeitskraft,
 - IV. Resultierende Qualitäts- / Servicemängel,

Gesundheitsmanagement

Kosten betrieblicher Fehlzeiten – ein Beispiel

Ein Beispiel: produzierendes Gewerbe (ohne Baugewerbe)

I.	Produktionsausfall	127 EUR/ pro Tag
II.	Bruttowertschöpfungsausfall	198 EUR/ pro Tag
	gesamt	325 EUR/ pro Tag
III.	Kosten für Ersatzbedarf und Qualitäts- und Servicemängel	400-500 EUR/ pro Tag
	gesamt	725-825 EUR/ pro Tag
	25 Tag*	18.125 – 20.625 EUR/ pro Fall

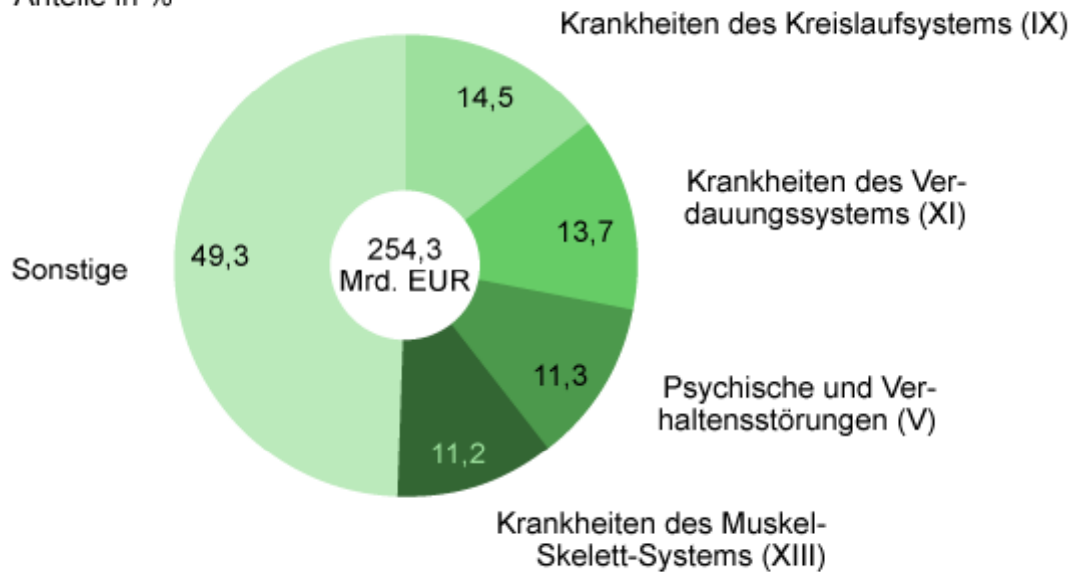
* Durchschnittliche Fehltag bei einer Stress-/ Burn Out Erkrankung

Gesundheitsmanagement

Kosten betrieblicher Fehlzeiten

Krankheitskosten nach ausgewählten Krankheitsklassen 2008

Anteile in %



Die römischen Ziffern stellen die Nummerierung der Krankheitsklassen der ICD-10 dar.

© Statistisches Bundesamt, Wiesbaden 2010

Verantwortung der Gesellschaft

Die Gesellschaft ist konfrontiert mit:

- dem Strukturwandel auf dem Arbeitsmarkt,
- der Infragestellung herkömmlicher Systeme der Beschäftigungspolitik und der sozialen Sicherung,

GESELLSCHAFTSPOLITISCHE HANDLUNGSFELDER

- Gestaltung eines effizienten Bildungssystems,
 - » Allgemeines Bildungssystem (→ Erziehung und berufliche Erstausbildung),
 - Kindergärten und Schulen,
 - **Hochschulen,**
 - Allgemeine Bildungseinrichtungen,
 - » Berufliche Fort- und Weiterbildung (→ Lebenslanges Lernen)
 - Unternehmen,
 - **Hochschulen,**
 - allgemeine Bildungseinrichtungen,
- Förderung der Rolle aller kompetenzbildender Institutionen (z.B. Familie),
- Gesetzliche Regelungen, die Fort- und Weiterbildung fördern,
- Förderung der Aufweichung traditioneller Berufspräferenzen,

Fazit

- aktuelle Trends am Arbeitsmärkten führen zu einem tiefgreifenden Umbruch der Arbeitswelt
- der demographische Wandel ist lediglich eine Ursache des Fachkräftemangels
- Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen wird maßgeblich durch die Kompetenzen ihrer Mitarbeiter bestimmt,
- Beschäftigungsfähigkeit von Menschen auf Arbeitsmärkten ist eine gemeinsame Aufgabe aller Akteure auf Arbeitsmärkten
 - » unterschiedliche Interessenschwerpunkte,
 - » differenzierte Handlungsfelder,
 - Unternehmen – Förderung der Beschäftigungsfähigkeit seiner Mitarbeiter,
 - Menschen – individuelle Verantwortung für die Entwicklung und Erhalt ihrer individuellen Beschäftigungsfähigkeit,
 - Bildungseinrichtungen mit Schnittstellenfunktion
 - ❖ Erkennen und Aufnehmen der Kompetenzbedarfe von Unternehmen,
 - ❖ Ausbildung von Menschen mit den erforderlichen Kompetenzen,