

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	II
Tabellenverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	V
Einleitung	6
1. Der demografische Wandel.....	7
1.1 Demografie	7
1.2 Der demografische Wandel in Deutschland.....	7
1.3 Ursachen des demografischen Wandels	14
1.3.1 Zu erwartende Tendenz des Wandels.....	14
1.3.2 Sinkende Geburtenzahlen	14
1.3.3 Steigende Lebenserwartungen.....	17
1.3.4 Binnenwanderung und Außenwanderung	19
1.4 Situation von Sachsen	22
1.4.1 Die Bevölkerung in Sachsen	22
1.4.2 Die Geschlechterstruktur in Sachsen	25
1.4.3 Die Erwerbstätigen in Sachsen	27
1.4.4 Die Beschäftigungsformen in Sachsen.....	29
1.5 Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Unternehmen.....	31
1.5.1 Auswirkungen auf die Beschäftigungsstruktur.....	31
1.5.2 Die Bedeutung junger Arbeitnehmer im Zuge der demografischen Entwicklung.....	39
1.5.3 Die Bedeutung älterer Arbeitnehmer im Zuge der demografischen Entwicklung.....	41
2. Chancen und Herausforderungen für Unternehmen.....	46
2.1 Führung und Motivation	46
2.2 Personalentwicklung.....	51
2.3 Wissensmanagement	55
2.4 Betriebliches Gesundheitsmanagement	57
2.5 Ausbildungsmarketing und Talentmanagement.....	59
3. Schlussfolgerung.....	63
Literaturverzeichnis.....	LXVI

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Altersaufbau der Bevölkerung in Deutschland 1910, 1950, 2008 und 2060	9
Abb. 2: Differenz zwischen Geborenen und Gestorbenen von 1950 bis 2060....	10
Abb. 3: Bevölkerungszahl von 1950 bis 2060	11
Abb. 4: Bevölkerung im Erwerbsalter von 20 bis 65 Jahren nach Altersgruppen	13
Abb. 5: Zusammengefasste Geburtenziffer bis 2060	16
Abb. 6: Entwicklung der Lebenserwartung neugeborener Jungen und Mädchen	18
Abb. 7: Bevölkerung nach Altersgruppen 2008 und 2060.....	19
Abb. 8: Entwicklung des Wanderungssaldos über die Grenzen Deutschlands bis 2060	20
Abb. 9: Entwicklung der Bevölkerung nach Altersgruppen in Sachsen bis 2020	25
Abb. 10: Bevölkerungsentwicklung 1990 bis 2008 nach Geschlecht	26
Abb. 11: Bevölkerungsentwicklung 1990 bis 2008 nach Geschlecht und Altersgruppen	26
Abb. 12: Zu- und Fortzüge 1990 bis 2008 nach Alter und Geschlecht.....	27
Abb. 13: Erwerbstätige 1999 bis 2009 nach der Stellung im Beruf	28
Abb. 14: Erwerbstätige im Freistaat Sachsen 1999 bis 2009 nach Wirtschaftsbereichen	28
Abb. 15: Anteile der Altersstruktur der Belegschaften im IHK-Bereich und im Handwerk 2007.....	29
Abb. 16: Verteilung der Arbeitnehmer im Oktober 2006 nach ausgewählten Arbeitnehmergruppen und Geschlecht in Prozent	30
Abb. 17: Anteil der Beschäftigungsformen im IHK-Bereich 2007	31

Abb. 18: Unternehmen mit Personalentwicklungskonzept nach Beschäftigten- größenklassen im IHK-Bereich 2005-2007 in Sachsen	35
Abb. 19: Beurteilung der Lehrlingsbewerber durch die Handwerksunternehmen und IHK-Unternehmen in Sachsen	36
Abb. 20: Qualifikationsniveau der Beschäftigten im IHK-Bereich 2005 und 2007	37
Abb. 21: Qualifikationsanforderungen an offene Stellen im IHK-Bereich 2007 ...	38
Abb. 22: Qualifikationsanforderungen an offene Stellen nach Wirtschaftsbereichen 2007	38
Abb. 23: Arbeitsunfähigkeit nach Alter und Geschlecht	42
Abb. 24: Arbeitsunfähigkeit nach Alter und Krankheit (Fälle)	43
Abb. 25: Arbeitsunfähigkeit nach Alter und Krankheit (Tage)	43
Abb. 26: Gewährung von Zusatzleistungen in sächsischen IHK-Unternehmen 2005 und 2007	49
Abb. 27: Gewährung von Zusatzleistungen in sächsischen Handwerksbetrieben 2005 und 2007	49
Abb. 28: Anteile der Unternehmen mit innerbetrieblichem Weiterbildungsbedarf nach Betriebsgrößenklassen im IHK-Bereich 2005 und 2007	52

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Entwicklung der Bevölkerung in Deutschland von 2008 bis 2060 .	12
Tabelle 2:	Bevölkerungsentwicklung im Freistaat Sachsen von 1990 bis 2008	23
Tabelle 3:	Bevölkerungsstand und Altersstruktur der Bundesländer 2008.....	24

Abkürzungsverzeichnis

BRD	Bundesrepublik Deutschland
DDR	Deutsche Demokratische Republik
EU	Europäische Union
USA	United States of America
IHK	Industrie- und Handelskammer
DFX	Demografischer Fitness Index
PISA	Programme for International Student Assessment
BKK	Betriebskrankenkassen
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
SAG	Schulte-Schlagbaum Gruppe

Einleitung

Das Thema demografischer Wandel gerät in der öffentlichen Wahrnehmung angesichts der momentanen Wirtschaftskrise zeitweilig in den Hintergrund. Aber in den folgenden Jahrzehnten werden die Unternehmen die Konsequenzen des demografischen Wandels mehr und mehr spüren. Diese sind aber nicht nur negativ zu sehen, aus ihnen können sich auch Chancen ergeben, die heute noch nicht zu sehen sind. Die Herausforderungen, die das Topmanagement und das Personalmanagement von Unternehmen erwartet, wird sie vor bedeutende Aufgaben stellen. Die Veränderungen, die schon zu erkennen sind, führen in Zukunft zu einem Mangel an jüngeren Mitarbeitern, einer steigenden Altersvielfalt innerhalb der Unternehmen sowie zu älter werdenden Kunden und Mitarbeitern. Viele Unternehmen haben schon die Initiative ergriffen und sind verschiedene Projekte angegangen, aber die breite Masse der Unternehmen beschäftigt sich mit dem Thema noch nicht ausreichend genug oder überhaupt nicht.

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, die Situation die in Deutschland, speziell in Sachsen, durch den demografischen Wandel herrscht, darzustellen und zu analysieren. Es wird festgestellt, welche Umstände und Folgen die Unternehmen beeinflussen und welche Chancen und Herausforderungen sich für die Unternehmen und besonders für das Personalmanagement ergeben. Es werden auch in diesen Zusammenhang Handlungsfelder, Lösungsansätze und Vorgehensweisen vorgestellt und Praxisbeispiele genannt.

1. Der demografische Wandel

1.1 Demografie

Der Begriff Demografie stammt aus dem griechischen, dabei steht „demos“ für das Volk und „graphein“ für schreiben und bedeutet Bevölkerungswissenschaft. Demografie ist also eine wissenschaftliche Disziplin, die sich mit der Entwicklung und Zustand von Bevölkerungen und deren Strukturen befasst. Sie erfasst und untersucht ihren altersmäßigen und zahlenmäßigen Bestand und Veränderungen, ihre geografische Verteilung sowie die Umweltgegebenheiten und sozialen Gegebenheiten. Demografie besteht aus vier großen relevanten Feldern, nämlich der Geburtenzahlen, der Sterblichkeitsrate, der Auswanderung und Einwanderung sowie der Struktur des Bevölkerungsbestandes. Die relevanten Daten der Bevölkerungswissenschaft werden aus der laufend fortgeschriebenen Statistik, aus Stichproben und aus Volkszählungen bezogen. Durch diese Daten aus der Vergangenheit und bekannten Einflussfaktoren können begrenzt zukünftige Entwicklungen prognostiziert werden.

1.2 Der demografische Wandel in Deutschland

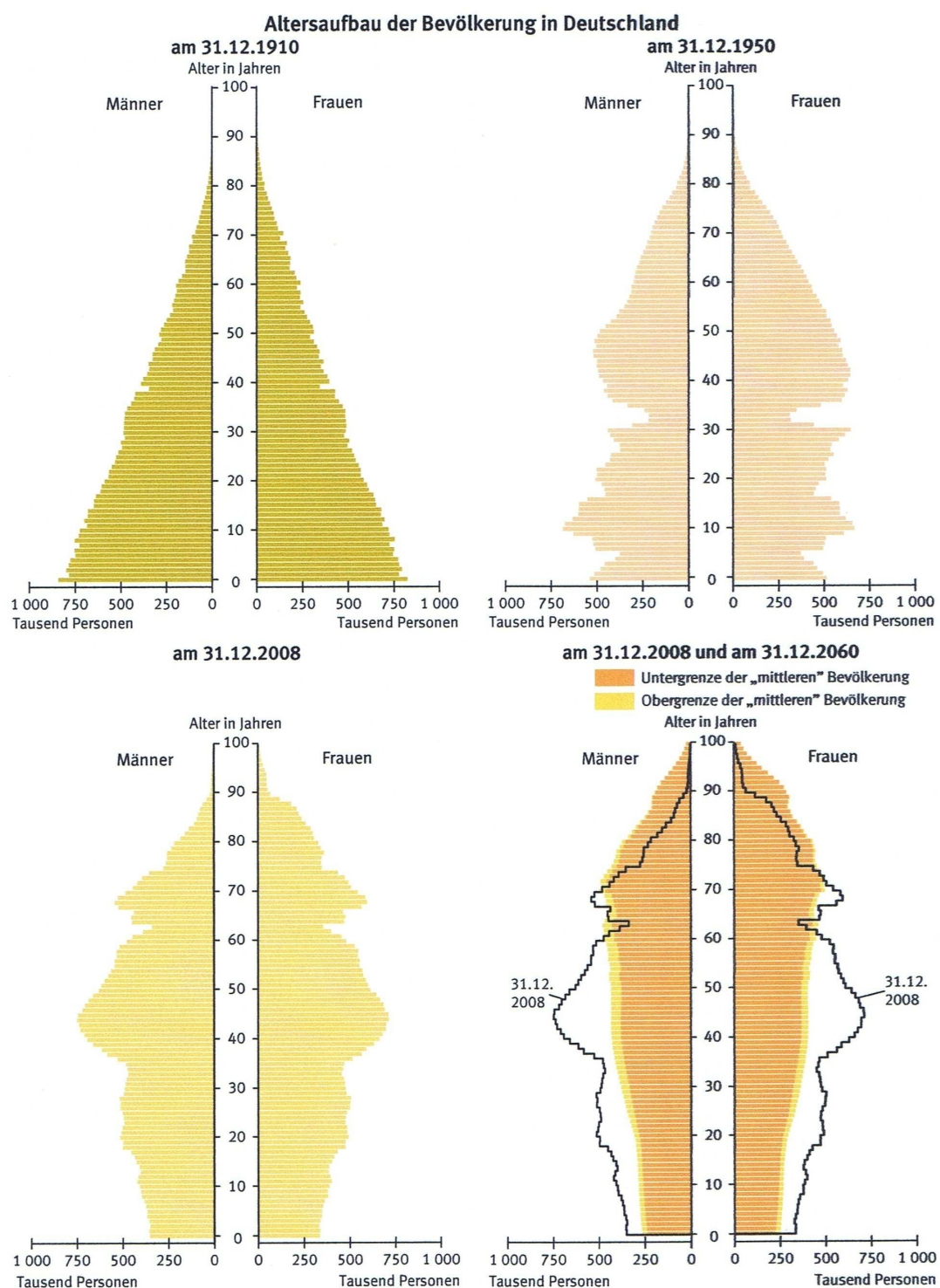
Der Begriff „demografischer Wandel“ bezieht sich zwar auf die aktuellen Entwicklungen, wie die Überschreitung der Sterberate gegenüber der Geburtenrate seit Mitte des 20. Jahrhunderts, jedoch demografische Veränderungen gibt es schon immer. Der Bevölkerungswissenschaft sind diese Entwicklungen seit langer Zeit bekannt. Gesellschaftlich wurden aber vor allem die aktuellen Entwicklungen und die mit ihnen verbundenen Herausforderungen lange Zeit ignoriert. Diese Zeiten sind aber vorbei der demografische Wandel rückt immer mehr im Blickpunkt von Wirtschaft, Politik, Gesellschaft und Wissenschaft.

Die ursprüngliche Struktur der Bevölkerung zeigt sich in Form der klassischen Bevölkerungspyramide. Bei dieser Bevölkerungsstruktur stellen Kinder die stärkste Bevölkerungsgruppe, die Anzahl der älteren Bevölkerung sinkt als Folge

der Sterblichkeit beständig ab. So eine Struktur war aber zuletzt im Jahr 1910 in Deutschland zu verzeichnen. Bedingt durch den zwei Weltkriegen und die Wirtschaftskrise Anfang der 1930er Jahre wurde die Struktur der Bevölkerung schon stark verändert.¹ Folgend wird diese Veränderung, durch den Vergleich des Altersaufbaus der Bevölkerung von 1910, 1950, 2008 und 2060 dargestellt.

¹ vgl. Prezewowsky (2007) S. 22

Abbildung 1: Altersaufbau der Bevölkerung in Deutschland 1910, 1950, 2008 und 2060

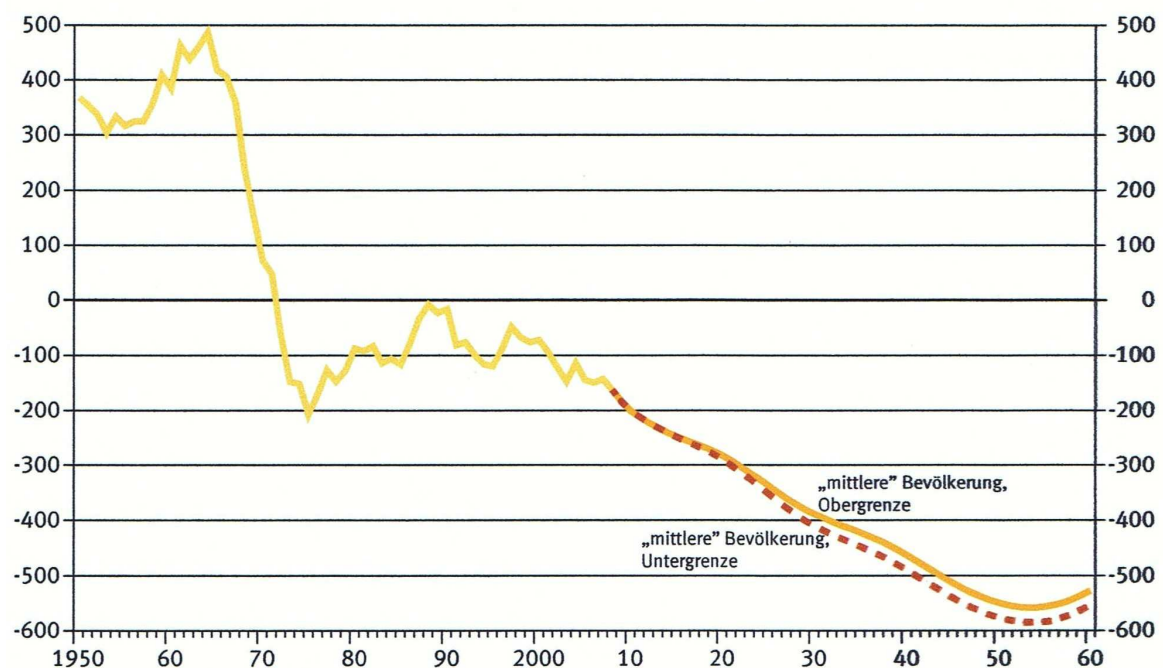


Quelle: Statistisches Bundesamt 2009, Bevölkerung Deutschlands bis 2060

12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung S.15

Bei der aktuellen Entwicklung verliert die Bundesrepublik Deutschland insgesamt an Bevölkerung und das bei einer relativ starken demografischen Alterung. Die Geburtenrate pro Frau liegt seit Jahren bei ca. 1,4 Kindern und eine bedeutende Zunahme der Geburtenrate wird auch in den kommenden 20 Jahren nicht erwartet. Um eine gleichbleibende Bevölkerungszahl zu gewährleisten, müsste eine Quote von ca. 2,1 Kindern erreicht werden. Die heutige Bevölkerungsanzahl von 82 Millionen in Deutschland wird voraussichtlich bis 2060 auf einen Stand zwischen 65 bis 70 Millionen Menschen schrumpfen. Noch im Jahr 1950 gab es fast 400.000 mehr Geburten als Gestorbene, aber schon im Jahr 2008 gab es 162.000 mehr Sterbefälle als Geburten, zum Vergleich bis 2050 soll diese Differenz auf mehr als 500.000 steigen.²

Abbildung 2: Differenz zwischen Geborenen und Gestorbenen von 1950 bis 2060
Ab 2009 Ergebnisse der 12. koordinierten
Bevölkerungsberechnung

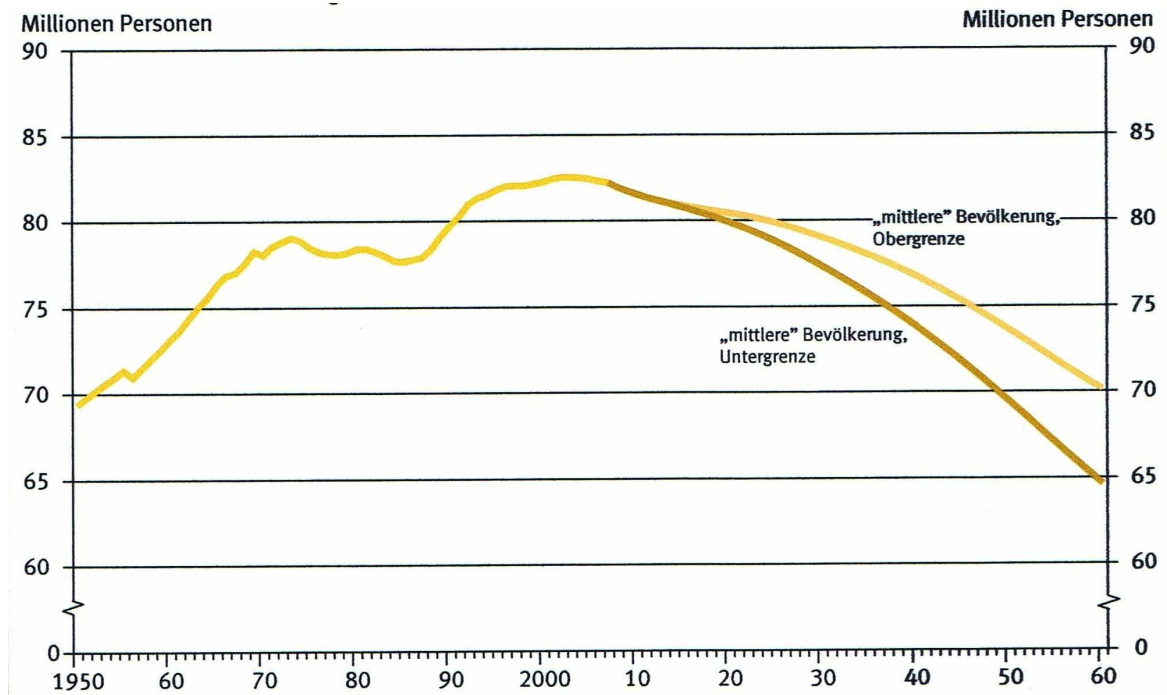


Quelle: Statistisches Bundesamt 2009, Bevölkerung Deutschlands bis 2060

12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung S.14

² vgl. Statistisches Bundesamt, Bevölkerung Deutschlands bis 2060
 12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung (2009) S.12-14

Abbildung 3: Bevölkerungszahl von 1950 bis 2060
 Ab 2009 Ergebnisse der 12. koordinierten
 Bevölkerungsvorausberechnung



Quelle: Statistisches Bundesamt 2009, Bevölkerung Deutschlands bis 2060

12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung S. 12

Tabelle 1: *Entwicklung der Bevölkerung in Deutschland von 2008 bis 2060*

Entwicklung der Bevölkerung in Deutschland bis 2060				
Jahr	Variante "mittlere" Bevölkerung, Untergrenze		Variante "mittlere" Bevölkerung, Obergrenze	
	1 000	2008=100	1 000	2008=100
2008	82 002	100	82 002	100
2010	81 545	99,4	81 545	99,4
2020	79 914	97,5	80 437	98,1
2030	77 350	94,3	79 025	96,4
2040	73 829	90,0	76 757	93,6
2050	69 412	84,6	73 608	89,8
2060	64 651	78,8	70 120	

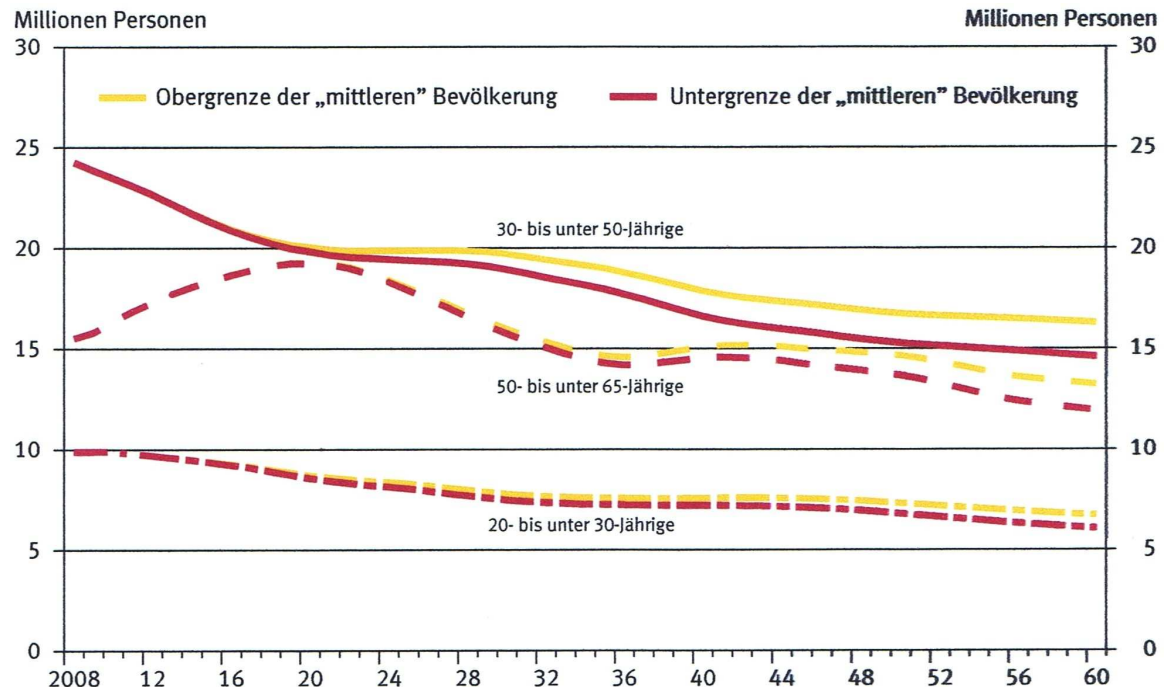
Quelle: Statistisches Bundesamt 2010

<http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Statistiken/Bevoelkerung/VorausberechnungBevoelkerung/Tabellen/Content50/Bevoelkerungsvorausberechnung,templateId=renderPrint.psml>

Besonders wird in Zukunft die Anzahl der Bevölkerung im Erwerbsalter sinken. Als Erwerbsalter wird die Spanne von 20 bis 65 Jahren gesehen. Zu dieser Altersspanne gehören heute ca. 50 Millionen Menschen. Ab 2020 wird die Anzahl der Menschen in dieser Spanne deutlich zurückgehen und 2060 dann etwa 36 Millionen umfassen. Heute gehören ca. 10 Millionen der Menschen zur jüngeren Altersgruppe der 20- bis unter 30-Jährigen, diese Gruppe wird auf ca. 6 bis 7 Millionen zusammenschrumpfen.³

³ vgl. Statistisches Bundesamt, Bevölkerung Deutschlands bis 2060
12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung (2009) S. 18

Abbildung 4: Bevölkerung im Erwerbsalter von 20 bis 65 Jahren nach Altersgruppen
 Ab 2009 Ergebnisse der 12. koordinierten Bevölkerungsberechnung



Quelle: Statistisches Bundesamt 2009, Bevölkerung Deutschlands bis 2060

12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung S. 19

Ein wichtiger Fakt ist auch, dass der Migrantenanteil von heute 9 Prozent auf bis zu 20 Prozent im Jahr 2030 steigen wird. Die Schulabgänger werden höchst wahrscheinlich bis 2025 um ca. 20 Prozent sinken und die der Hochschulabgänger um ca. 25 Prozent.

Die Auswirkungen auf die einzelnen Bundesländer und auf die Kommunen sind unterschiedlich. Bis zum Jahr 2030 werden das so genannte Nord-Süd-Gefälle und das Ost-West-Gefälle weiter um sich greifen. Die großen Ballungsräume werden natürlich weiter bestehen bleiben und sich gebietsweise sogar weiter vergrößern. Im Gegensatz dazu werden kleinere Ballungsräume dagegen schrumpfen und manche ländlichen Regionen ganz eingehen.⁴

⁴ vgl. Langhoff (2009) S.30

Dieser demografische Wandel, der sich in Deutschland abzeichnet, wird sich aber auch in den kommenden Jahren praktisch in allen entwickelten Volkswirtschaften zeigen, sie nachhaltig treffen und verändern.

1.3 Ursachen des demografischen Wandels

1.3.1 Zu erwartende Tendenz des Wandels

Bevölkerungen entwickeln sich in ihrer Größe und Struktur fortlaufend, dies bedeutet, wenn Menschen zur Welt kommen, wenn sie sterben oder ihren Wohnort wechseln, verändert sich das Bevölkerungsprofil. Für die Analyse der demografischen Entwicklungen sind daher insbesondere die Geburten- und Sterberaten sowie die Bilanz von Zu- und Abwanderung in Deutschland von Bedeutung. In den nächsten Punkten wird auf diese drei Faktoren genauer eingegangen.

In den kommenden 40 Jahren wird die deutsche Bevölkerung definitiv eine drastische Änderung vollführen, die sich als „doppelten Alterungsprozess“ bezeichnen lässt. Doppelt ist er daher, weil sich das Durchschnittsalter der deutschen Bevölkerung durch zwei Faktoren stark erhöht, dies wären die sinkenden Geburtenzahlen und die steigende Lebenserwartung.

1.3.2 Sinkende Geburtenzahlen

Das Sinken der Geburtenzahlen in Deutschland ist heute weder einzigartig noch im industrialisierten Deutschland neu. Schon während der Jahrhundertwende, vom 19. zum 20. Jahrhundert war ein erster exorbitanter Rückgang der Geburtenrate zu verzeichnen, denn bereits 1915 hatte sich die Geburtenrate auf 2,9 Kinder pro Frau gesenkt. Die Hauptursache dafür war die Entstehung und der Ausbau eines staatlichen organisierten sozialen Sicherungssystems. Während der beiden Weltkriege und der Weltwirtschaftskrise wurde dazu noch eine sehr

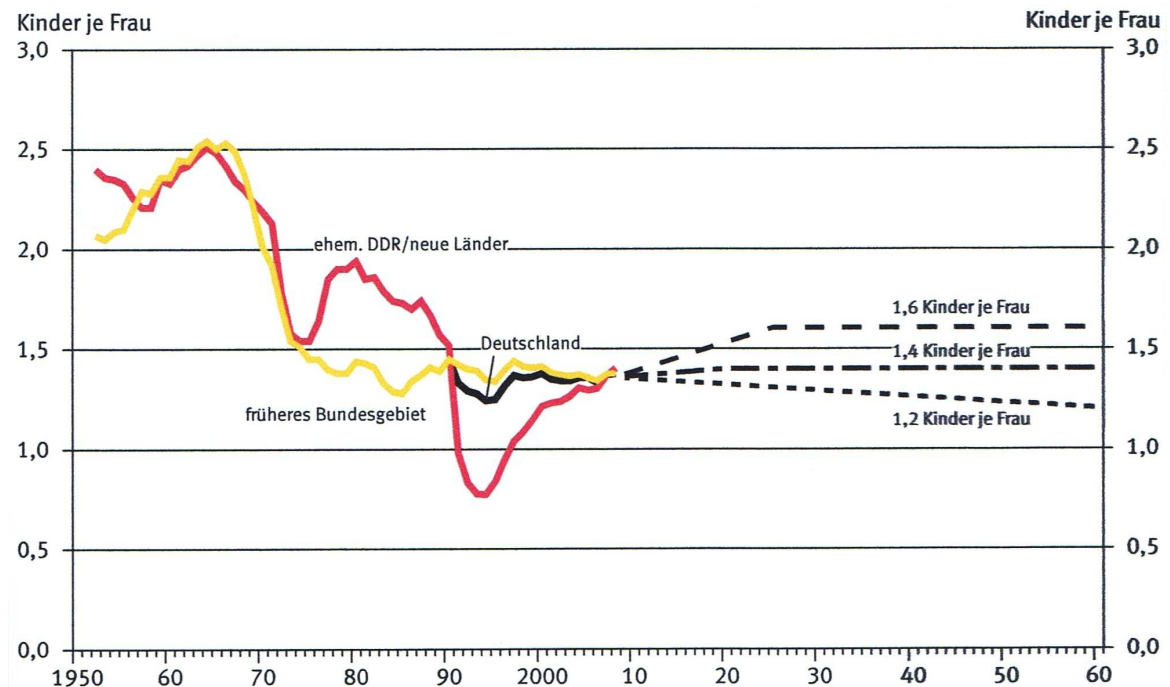
geringe Zahl an Kindern geboren. Das waren innerhalb von einem halben Jahrhundert drei extreme Geburtentiefs.

Nach dem 2. Weltkrieg gab es in Deutschland einen Anstieg der Geburtenrate, so kamen Anfang der 1960er Jahre im Durchschnitt 2,5 Kinder pro Frau auf die Welt. Die Geburten stiegen bis 1965 auf 1.350.000 Geburten pro Jahr an. Aber schon nach 1965 begannen die Geburtenzahlen in der BRD und der DDR wieder zu sinken. Durch den sogenannten „Pillenknick“ ist die Geburtenrate sehr stark gesunken und mit ca. 1,4 Kindern pro Frau seit Mitte der 1970er Jahre in der Bundes-Republik Deutschland gleich geblieben. Damit steht sie unter dem Wert von ca. 2,1 Kindern pro Frau, welche erforderlich ist, um die Bevölkerungsanzahl quantitativ konstant zu halten.

Auch in Ostdeutschland ging die Geburtenrate durch die Pille nach unten, aber verschiedene familienpolitische Maßnahmen bewirkten eine Reaktion, welche die Geburtenrate wieder nach oben ansteigen ließ und sie auf über 1,9 Kindern pro Frau beförderte. Während und nach der Wende knickte die Geburtenrate aber extrem ab, auf unter 0,8 Kinder pro Frau. In diesen politisch unsicheren Jahren des Umschwungs haben sich augenscheinlich viele junge Menschen gegen Kinder ausgesprochen und ihre Familiengründung hinausgezögert.⁵

⁵ vgl. Statistisches Bundesamt, Bevölkerung Deutschlands bis 2060
12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung (2009) S. 24-29

Abbildung 5: Zusammengefasste Geburtenziffer bis 2060
 Ab 2009 Ergebnisse der 12. koordinierten
 Bevölkerungsberechnung



Quelle: Statistisches Bundesamt 2009, Bevölkerung Deutschlands bis 2060

12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung S. 28

Mit 8,6 Lebendgeborenen pro 1000 Einwohner hat Deutschland in der EU die niedrigste Geburtenziffer bezogen auf die Gesamtbevölkerung. Das hat zur Folge, dass Deutschland heute nur noch halb so viele Kinder hat wie vor 40 Jahren.⁶

Neben den staatlichen organisierten sozialen Sicherungssystemen ist die Umwandlung von einer überwiegend agrarischen Gesellschaft zu einer industriellen Gesellschaft wesentlich für die niedrigen Geburtenraten verantwortlich. Diese Umwandlung hat zu mehr Wohlstand und einem besseren Lebensstandard geführt. Dazu kam noch die voranschreitende Emanzipation der Frauen, die dem Wunsch nach Selbstverwirklichung entfacht hat und die aufsteigende Erwerbsbeteiligung der Frauen bewirkte. Weiterhin gewann die

⁶ vgl. Wirtgen, Personalwirtschaft Nr. 05 (2008) S. 41-43

Freizeit mehr an Bedeutung und es entstanden zunehmend Opportunitätserwägungen zuungunsten der Familiengründung.⁷

Am Beispiel Ostdeutschlands kann man aber auch erkennen, dass der Geburtenrückgang nicht nur die Schuld der Pille, der Industrialisierung und Sozialisierung ist, sondern dass die Politik aus Desinteresse und politischen Fehlentscheidungen, welche vor allem psychologische und später biologische Langzeitwirkungen nicht berücksichtigte und damit der demografischen Entwicklung nicht entgegen gewirkt hat. Dies ließ somit die politische Weitsicht vermissen. Denn in Ostdeutschland war die Geburtenrate vor der Wende größer als in Westdeutschland, zwar sank sie auch, aber langsamer.

1.3.3 Steigende Lebenserwartungen

Die durchschnittliche Lebenserwartung sagt aus, wie viele Lebensjahre ein neugeborenes Kind zu erwarten hat, wenn das aktuelle Sterberisiko der Bevölkerung in den einzelnen Altersjahren während seines ganzen Lebens erhalten bleiben würde. Bei Personen, die bereits ein gewisses Alter erreicht haben, wird die Anzahl der weiteren Lebensjahre mit der durchschnittlichen fernerer Lebenserwartung beschrieben. Da sich in der Historie das Sterberisiko im Laufe des Lebens in den einzelnen Altersjahren stärker als geplant vermindert hat, lag die angenommene Lebenserwartung des Statistischen Bundesamtes regelmäßig unter dem wirklich erreichten Alter.

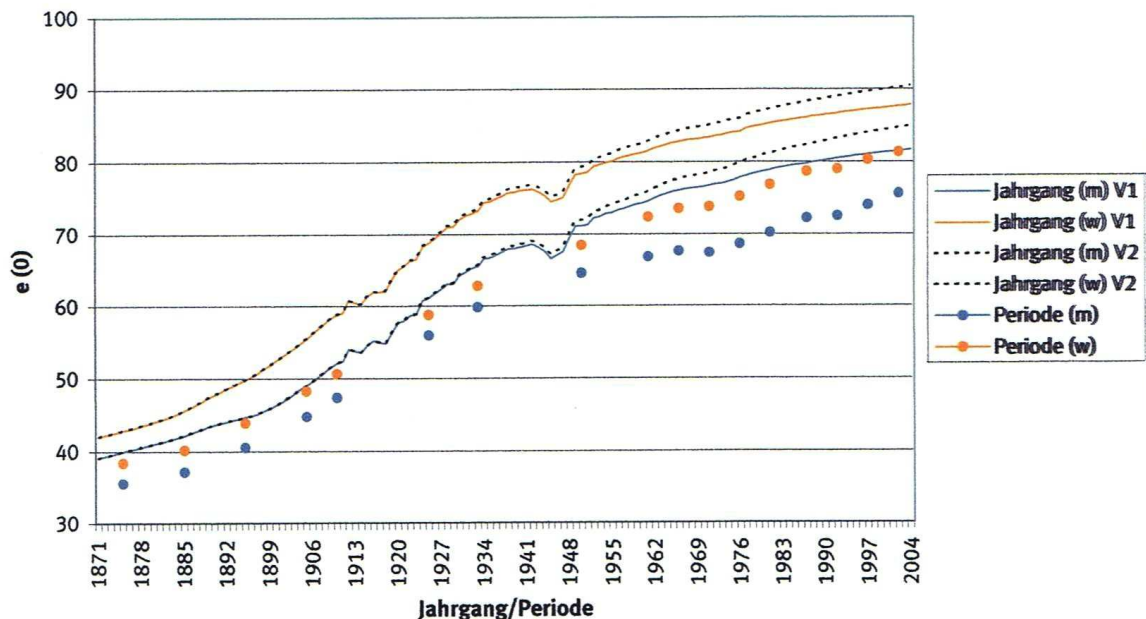
Die erste zuverlässige Messung der Lebenserwartung war im Jahre 1871.⁸ Seit damals hat sich die durchschnittliche Lebenserwartung mehr als verdoppelt. Bei Frauen stieg die durchschnittliche Lebenserwartung um etwa drei Lebensmonate pro Jahr zusätzlich. Im Jahr 1950 lag die durchschnittliche Lebenserwartung schon auf 65 Jahren bei Männern und auf 68 Jahren bei Frauen, im Jahr 2000 lag sie dann bei Männern auf 75 Jahren und bei Frauen auf 80 Jahren.⁹

⁷ vgl. Prezewowsky (2007) S. 23-24

⁸ vgl. Statistisches Bundesamt, Bevölkerung Deutschlands bis 2060
12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung (2009) S. 29

⁹ vgl. Statistisches Bundesamt, Modellrechnungen für die Geburtsjahrgänge
1871-2004 (2006) S. 14

Abbildung 6: Entwicklung der Lebenserwartung neugeborener Jungen und Mädchen



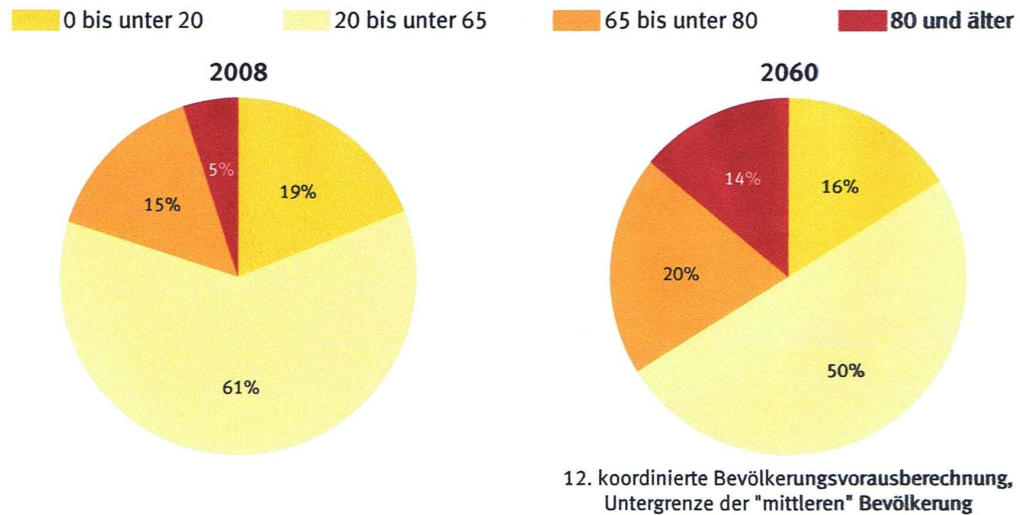
Quelle: Statistisches Bundesland 2006, Modellrechnungen für die Geburtsjahrgänge 1871-2004 S. 14

Ein Grund für die steigende Lebenserwartung sind die verbesserten Hygienebedingungen und die bessere medizinische Versorgung. Denn noch am Anfang des 20. Jahrhunderts führten infektiöse und parasitäre Krankheiten am häufigsten zum Tod der Menschen. Speziell Säuglinge und Kinder überlebten im Laufe der Zeit zahlreicher. Dadurch konnten mehr Menschen ein höheres Lebensalter erreichen. Auch der erhöhte durchschnittliche Wohlstand der Bevölkerung, der durch die Industrialisierung entstand, trug zur Lebenserwartung bei. Dieser Wohlstand zeigte sich nicht nur materiell, sondern auch bei den verbesserten Bildungsbedingungen der Bevölkerung, der Möglichkeit sich gesünder zu ernähren und bei den humaneren Arbeitsbedingungen, welche mit geringeren körperlichen Arbeiten einhergingen.

Wenn man sich die neuen Prognosen einiger Experten anschaut, kann man davon ausgehen, dass die Tendenz zu einer steigenden Lebensdauer der Menschen weiter relativ konstant bleiben wird. Die zu erwartende medizinische Entwicklung ist ein deutlicher Grund dafür. Nach neuen Prognosen des

Statistischen Bundesamtes ist für Frauen in Deutschland im Jahr 2050 mit einer Lebenserwartung von fast 90 Jahren zu rechnen.¹⁰

Abbildung 7: Bevölkerung nach Altersgruppen 2008 und 2060



Quelle: Statistisches Bundesamt 2009, Bevölkerung Deutschlands bis 2060

12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung S. 16

1.3.4 Binnenwanderung und Außenwanderung

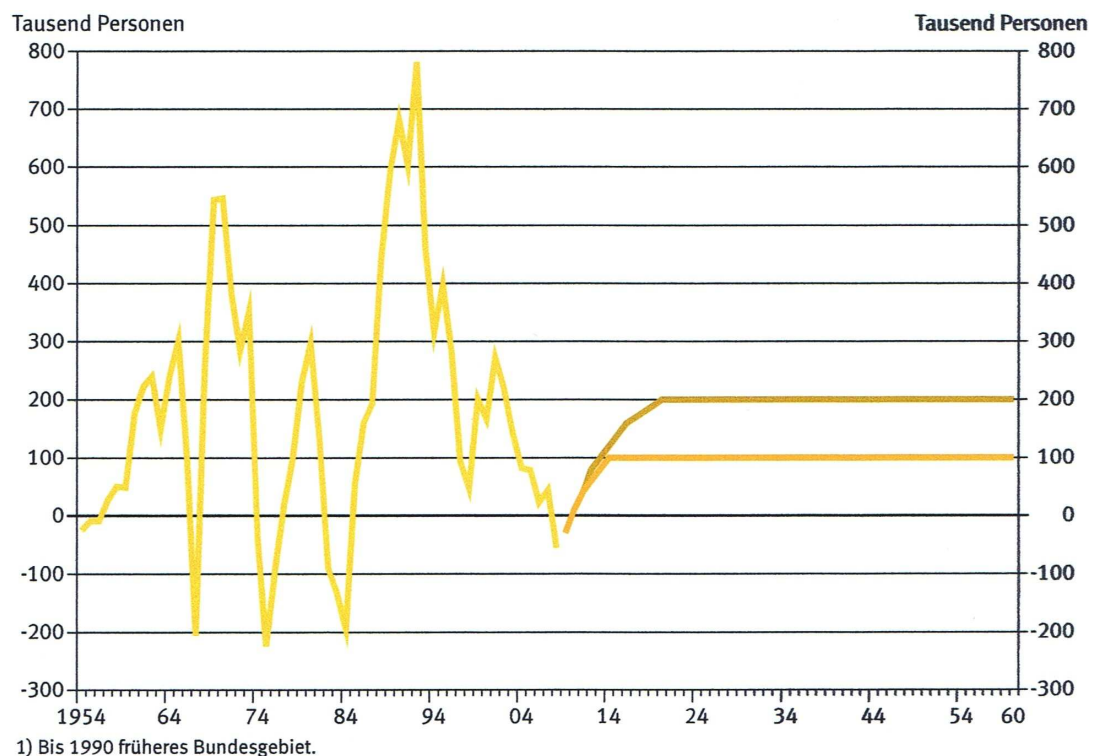
Der letzte Faktor und der am schwersten zu kalkulierende Faktor ist die Wanderung. Diese Wanderung ist im Wesentlichen von privaten, sozialen, ökonomischen und politischen Motiven gelenkt und deshalb schwer vorauszusagen, zumal sie auch von internationalen Entwicklungen beeinflusst wird.

Vor allem die Auswanderungen und Einwanderungen sind für eine gesamtdeutsche Untersuchung der Bevölkerungsentwicklung wichtig. Speziell bei der Untersuchung der absoluten Einwohnerzahl ist die Zuwanderung und Abwanderung von großer Bedeutung. Ohne die hohen Einwanderungsraten wäre die Bevölkerungszahl in Deutschland bereits Anfang der 1970er Jahre abgefallen.

¹⁰ vgl. Statistisches Bundesamt Bevölkerung Deutschlands bis 2060
12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung (2009) S. 30

Aber ein Schwund der Bevölkerung war lange Zeit nicht festzustellen, da das Sinken der Geburtenrate durch einen Einwanderungsüberschuss ausgeglichen werden konnte. Deutschland hat zum Beispiel mehr Einwanderer als die USA, Australien oder Kanada. Jedoch konnte seit 2004 die schlechte Geburtenrate nicht mehr durch den Überschuss an Einwanderern ausgeglichen werden. Es gibt zwar immer noch mehr Zuzüge als Fortzüge, aber der Saldo der Zuzüge gegenüber den Fortzügen hat sich im Zeitraum zwischen 2000 und 2007 im Vergleich zum Zeitraum 1991 bis 1999 halbiert.¹¹

*Abbildung 8: Entwicklung des Wanderungssaldos über die Grenzen Deutschlands bis 2060
Ab 2009 Ergebnisse der 12. koordinierten Bevölkerungsberechnung*



Quelle: Statistisches Bundesamt 2009, Bevölkerung Deutschlands bis 2060

12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung S. 33

¹¹ vgl. Statistisches Bundesamt, Bevölkerung Deutschlands bis 2060
12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung (2009) S. 32

Ein weiterer positiver Fakt ist, dass die Altersstruktur der Einwanderer deutlich jünger ist als der der deutschen Bevölkerung. Zum Vergleich waren im Jahr 2003 ca. 75 Prozent aller Einwanderer unter 40 Jahre alt, dagegen lag der Anteil der unter 40-Jährigen an der Gesamtbevölkerung bei ca. 48 Prozent. An diesen Beispielen kann man sehen, dass die Einwanderer in Deutschland dafür sorgten, dass sich die Verkleinerung und die Alterung der Bevölkerung verzögerten, aber langfristig nicht verhindert werden kann. Es wird davon ausgegangen, dass im Jahr 2050 ca. 25 Prozent der Bevölkerung in Deutschland einen Migrationshintergrund haben.¹²

Neben der Wanderung über die Landesgrenzen hinweg gibt es auch Wanderungen innerhalb Deutschlands. Diese Wanderung bewegte sich in den letzten Jahrzehnten vor allem vor der Wende vom Norden zum Süden Deutschlands. Seit der Wende sind besonders die neuen Bundesländer von Abwanderungen betroffen, denn es gibt seitdem eine große Ost-West-Wanderung. Die Anzahl der Fortzüge aus den neuen Bundesländern lag weit über der Zahl der Zuzüge. Zum Beispiel haben die neuen Bundesländer zwischen 1991 und 2004 fast eine Millionen Einwohner verloren und dies meist an angrenzende westdeutsche Bundesländer. Aus ökonomischen Gründen verlegen besonders junge Menschen ihren Wohnsitz in Orte in denen sie Arbeit bekommen und mehr Geld verdienen. Speziell beruflich und schulisch hoch qualifizierte Frauen wandern um. Diese Tendenz wird die demografische Entwicklung in den strukturschwachen Regionen des Ostens weiter verschlechtern, denn die Frauen bekamen in Ostdeutschland durchschnittlich weniger Kinder und gleichzeitig verschwanden potenzielle Mütter. Diese nicht geborenen Kinder fehlen schon in den kommenden Jahren als Eltern.¹³

¹² vgl. Prezewowsky (2007) S. 24-25

¹³ vgl. Langhoff (2009) S. 2

1.4 Situation von Sachsen

1.4.1 Die Bevölkerung in Sachsen

Der demografische Wandel in Deutschland zeigt sich nicht einheitlich, es gibt große regionale Unterschiede. Dabei sind besonders die Zuzüge und Abwanderungen aus und in das Ausland, aus anderen Regionen und Bundesländern Deutschlands unterschiedlich. Da vor allem junge Menschen ihren Wohnsitz in der Nähe von Arbeitsmöglichkeiten suchen, sind Regionen und Bundesländer mit einer guten Wirtschaftssituation und Infrastruktur bevorteilt. Da haben die Regionen Ostdeutschlands klare Nachteile. Die spezielle Situation der Bevölkerung und Wirtschaft in Sachsen wird nachfolgend beschrieben.

Die sächsische Bevölkerung befindet sich in einer sinkenden Entwicklung, die durch den allgemeinen Geburtenrückgang und der räumlichen Bevölkerungsbewegung entsteht. Diese Entwicklung kann man an der folgenden Tabelle gut erkennen. Die Lebendgeborenen sind von 1990 bis 2008 um etwa 30 Prozent gesunken und es gab seit 1990 wesentlich mehr Fortzüge als Zuzüge. So nahm die Bevölkerung von 1990 bis 2008 um fast 15 Prozent ab.

Tabelle 2: *Bevölkerungsentwicklung im Freistaat Sachsen von 1990 bis 2008*

Bevölkerungsentwicklung im Freistaat Sachsen 1990 bis 2008

Gebietsstand 1. Januar
2009

**Freistaat
Sachsen**

Jahr	Bevölkerung am Jahresanfang	Lebend- geborene	Gestorbene	Überschuss der Lebend- geborenen bzw. Gestorbenen (-)	Zuzüge	Fortzüge	Überschuss der Zu- bzw. Fortzüge (-)	Bevölkerungs- zu- bzw. -ab- nahme (-)1)	Bevölkerung am Jahresende
Insgesamt									
1990	4 912 767	49 774	67 934	-18 160	43 473	161 038	-117 565	-136 853	4 775 914
1991	4 775 914	31 341	65 985	-34 644	46 935	97 954	-51 019	-85 668	4 690 246
1992	4 690 246	25 298	61 565	-36 267	61 523	74 377	-12 854	-49 138	4 641 108
1993	4 641 108	23 423	59 900	-36 477	68 678	65 538	3 140	-33 333	4 607 775
1994	4 607 775	22 734	58 234	-35 500	75 951	64 279	11 672	-23 430	4 584 345
1995	4 584 345	24 004	57 550	-33 546	85 420	69 952	15 468	-17 742	4 566 603
1996	4 566 603	27 006	55 756	-28 750	82 098	73 574	8 524	-20 901	4 545 702
1997	4 545 702	29 008	53 483	-24 475	76 518	75 421	1 097	-23 290	4 522 412
1998	4 522 412	30 190	51 883	-21 693	66 475	77 721	-11 246	-32 997	4 489 415
1999	4 489 415	31 383	50 562	-19 179	65 918	76 580	-10 662	-29 729	4 459 686
2000	4 459 686	33 139	50 428	-17 289	64 737	81 630	-16 893	-34 105	4 425 581
2001	4 425 581	31 943	49 244	-17 301	64 840	88 604	-23 764	-41 389	4 384 192
2002	4 384 192	31 518	50 096	-18 578	64 785	81 290	-16 505	-35 133	4 349 059
2003	4 349 059	32 079	50 669	-18 590	65 650	74 648	-8 998	-27 622	4 321 437
2004	4 321 437	33 044	48 254	-15 210	64 958	75 102	-10 144	-25 153	4 296 284
2005	4 296 284	32 581	48 908	-16 327	62 607	68 860	-6 253	-22 530	4 273 754
2006	4 273 754	32 556	48 228	-15 672	61 799	70 109	-8 310	-23 980	4 249 774
2007	4 249 774	33 858	49 069	-15 211	61 299	72 446	-11 147	-29 574	4 220 200
2008	4 220 200	34 411	48 997	-14 586	63 799	76 318	-12 519	-27 399	4 192 801

Quelle: Statistisches Landesamt Sachsen 2010

http://www.statistik.sachsen.de/21/02_02/02_02_04_tabelle.asp

In den nächsten Jahren werden in Sachsen die Altersgruppen zwischen 20 bis 40 Jahren und 40 bis 60 Jahren sinken, und die, der über 60-Jährigen, stark steigen. Das bedeutet, dass es weniger arbeitsfähige Menschen in Sachsen geben wird und die arbeitsfähigen Menschen immer älter werden. An der nachfolgenden Tabelle kann man gut sehen, dass Sachsen prozentual, im Vergleich zu den

anderen Bundesländern, jetzt schon die zweit wenigsten jungen Menschen unter 20 Jahren hat und eine sehr hohe Quote bei den 65- bis 79-Jährigen. Sachsen hat die höchste Bevölkerungsrate bei den über 80-Jährigen. Das zeigt, dass Sachsen besonders vom demografischen Wandel betroffen ist und dass die Folgen im Land Sachsen als erstes zu spüren sein werden. Die Überalterung hat bereits begonnen, denn der Altenquotient in Sachsen ist der höchste in Deutschland.

Tabelle 3: Bevölkerungsstand und Altersstruktur der Bundesländer 2008

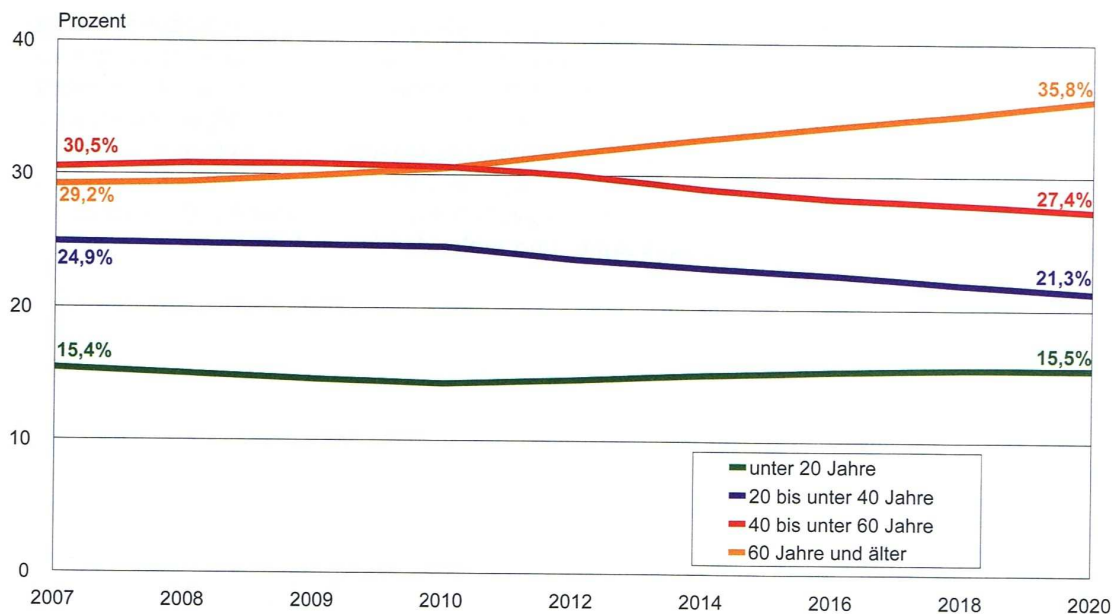
Bundesland	Bevölkerung im Jahr 2008					
	Insgesamt	jünger als 20 Jahre	20 - 64 Jahre	65 - 79 Jahre	80 Jahre und älter	Altenquotient
	Millionen	Prozent ¹				
Baden-Württemberg	10.8	20.4	60.3	14.5	4.7	32
Bayern	12.5	20.0	60.7	14.6	4.8	32
Berlin	3.4	16.4	64.9	14.7	4.0	29
Brandenburg	2.5	15.8	62.3	17.6	4.3	35
Bremen	0.7	17.6	61.1	15.7	5.6	35
Hamburg	1.8	17.3	63.9	13.9	4.8	29
Hessen	6.1	19.4	60.9	14.8	4.9	32
Mecklenburg-Vorpommern	1.7	15.6	62.8	17.5	4.2	34
Niedersachsen	7.9	20.5	59.0	15.5	5.0	35
Nordrhein-Westfalen	17.9	20.1	59.8	15.2	4.9	34
Rheinland-Pfalz	4.0	19.8	59.8	15.2	5.1	34
Saarland	1.0	18.0	60.1	16.6	5.3	36
Sachsen	4.2	15.1	60.8	18.4	5.8	40
Sachsen-Anhalt	2.4	14.9	61.4	18.5	5.2	39
Schleswig-Holstein	2.8	20.1	58.8	16.2	5.0	36
Thüringen	2.3	15.1	62.4	17.6	5.0	36
Deutschland	82.0	19.1	60.6	15.5	4.9	34

¹Abweichungen von 100% sind rundungsbedingt.

Quelle: Statistisches Bundesamt 2010

<http://www.destatis.de/laenderpyramiden/>

Abbildung 9: *Entwicklung der Bevölkerung nach Altersgruppen in Sachsen bis 2020, Statistisches Landesamt Sachsen, 4. Regionalisierte Bevölkerungsprognose für den Freistaat Sachsen – Prognosevariante 1*

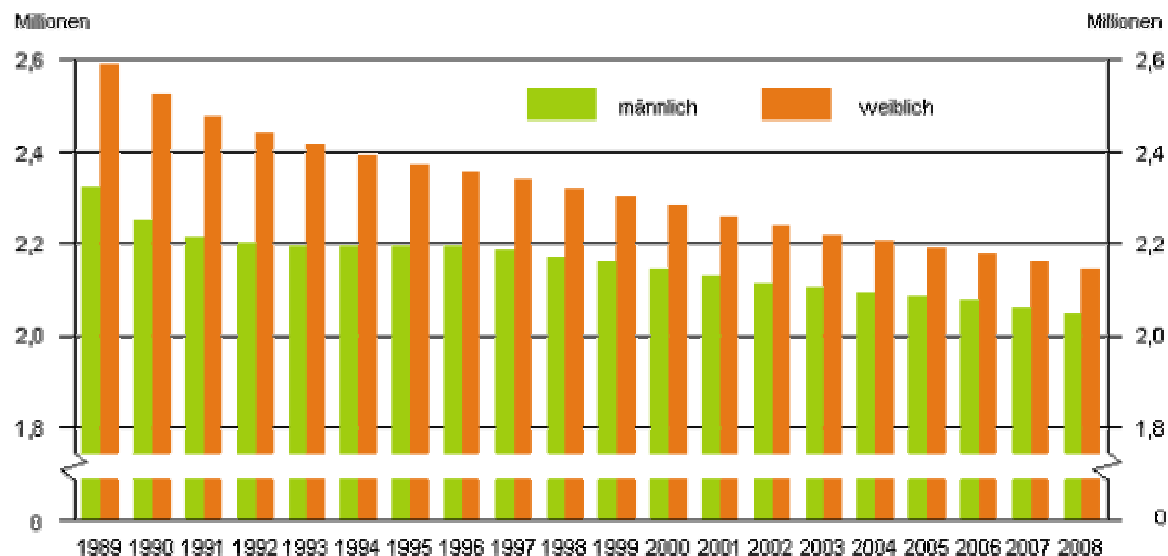


Quelle: Fachkräfte Monitoring 2007 S. 8

1.4.2 Die Geschlechterstruktur in Sachsen

Die Geschlechterstruktur hat sich seit 1990 in Sachsen stark verändert. Seit 1990 bis 2008 hat Sachsen ca. 17 Prozent der Frauen verloren und ca. 13 Prozent der Männer. In den folgenden Abbildungen ist dies sehr gut zu erkennen. Was aber noch bedeutsamer ist, sieht man in Abbildung 11 und zwar, dass die Anzahl der jungen Frauen weniger geworden ist. Es sind die Frauen, die 18 bis 40 Jahre alt und potenzielle Mütter sind. Somit fehlen Sachsen nicht nur die heutigen Frauen, sondern auch die Kinder von morgen. An den Fortzügen in Abbildung 12 ist zu sehen, dass Frauen zwischen 18 und 30 Jahren die Hauptabwanderer sind. Wie schon vorab erwähnt, entscheiden sich vor allem gut qualifizierte junge Frauen aus Sachsen, ihre berufliche Zukunft in anderen Ländern und Bundesländern zu suchen.

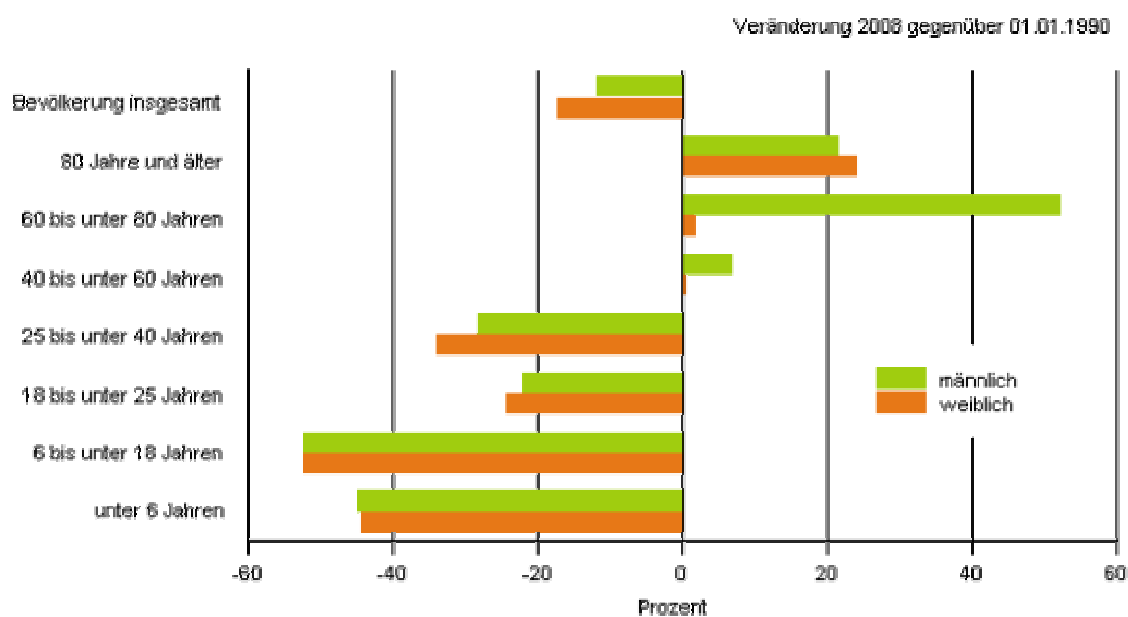
Abbildung 10: Bevölkerungsentwicklung 1990 bis 2008 nach Geschlecht



Quelle: Statistisches Landesamt Sachsen 2010

http://www.statistik.sachsen.de/21/02_02/02_02_05_grafik.asp

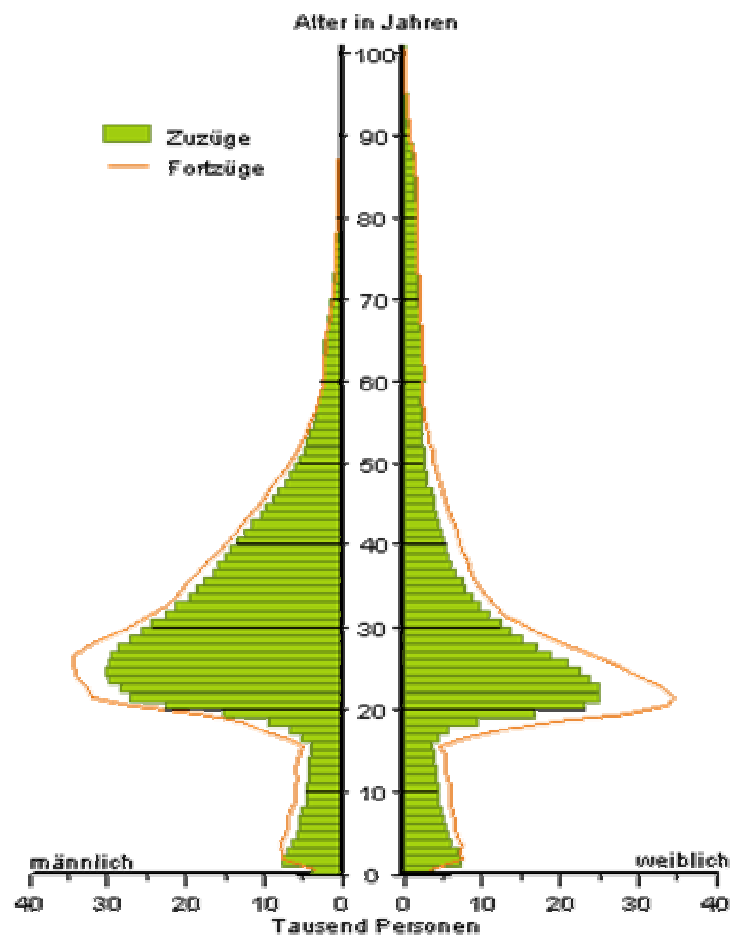
Abbildung 11: Bevölkerungsentwicklung 1990 bis 2008 nach Geschlecht und Altersgruppen



Quelle: Statistisches Landesamt Sachsen 2010

http://www.statistik.sachsen.de/21/02_02/02_02_06_grafik.asp

Abbildung 12: Zu- und Fortzüge 1990 bis 2008 nach Alter und Geschlecht



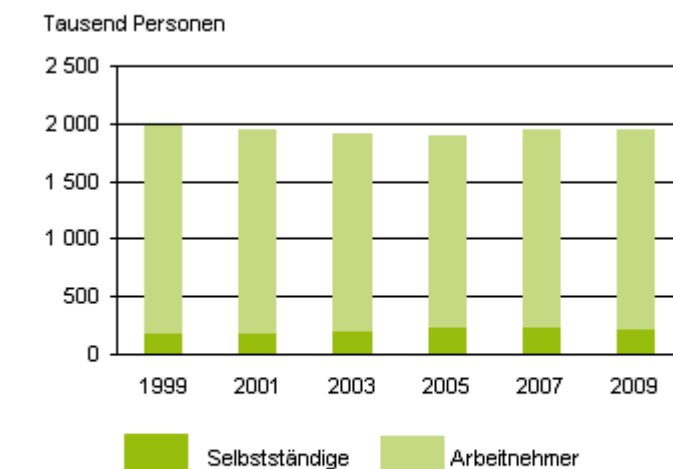
Quelle: Statistisches Landesamt Sachsen 2010

http://www.statistik.sachsen.de/21/02_03/02_03_06_grafik.asp

1.4.3 Die Erwerbstätigen in Sachsen

Die Anzahl der Erwerbstätigen war in den letzten Jahren in Sachsen stabil, es gab nur leicht konjunkturell bedingte Schwankungen. In Abbildung 13 ist ein kleiner Zuwachs bei den Selbstständigen zu erkennen, Grund dafür ist vor allem die Selbstständigkeit einzelner Handwerker. In Abbildung 14 kann man sehen, dass im Baugewerbe die Anzahl der Erwerbstätigen sinkt, während in den anderen Bereichen die Anzahl leicht steigt oder konstant bleibt.

Abbildung 13: Erwerbstätige¹⁾ 1999 bis 2009 nach der Stellung im Beruf

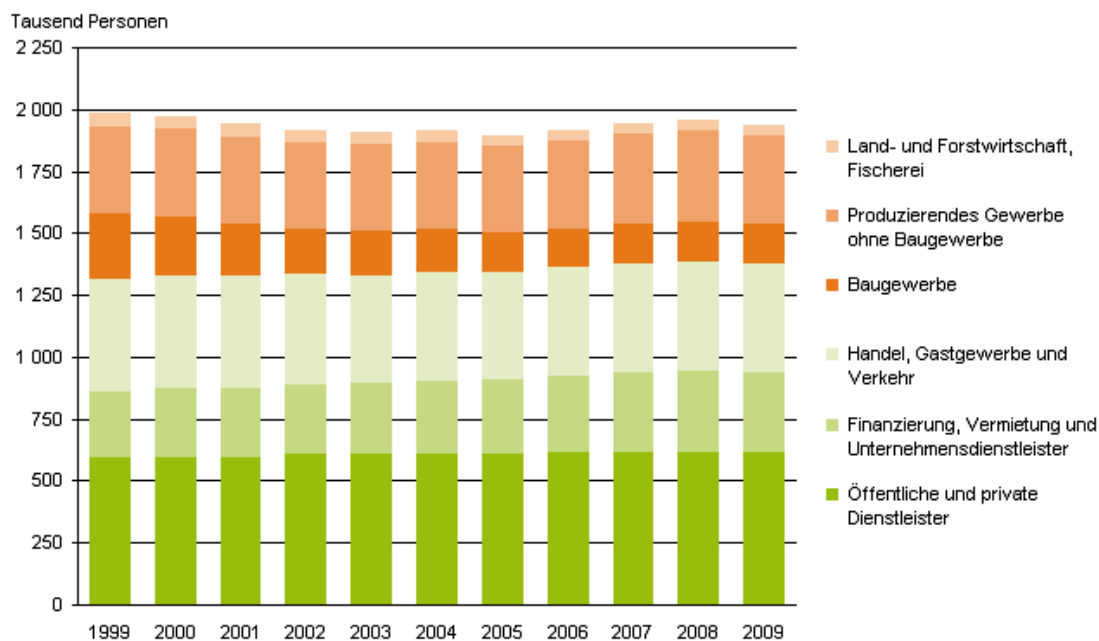


1) Jahresdurchschnittsangaben am Arbeitsort (ab 2006 vorläufig);
2009 Ergebnisse der 2. Schnellrechnung

Quelle: Statistisches Landesamt Sachsen 2010

http://www.statistik.sachsen.de/21/03_01/03_01_infoliste.asp

Abbildung 14: Erwerbstätige¹⁾ im Freistaat Sachsen 1999 bis 2009 nach Wirtschaftsbereichen



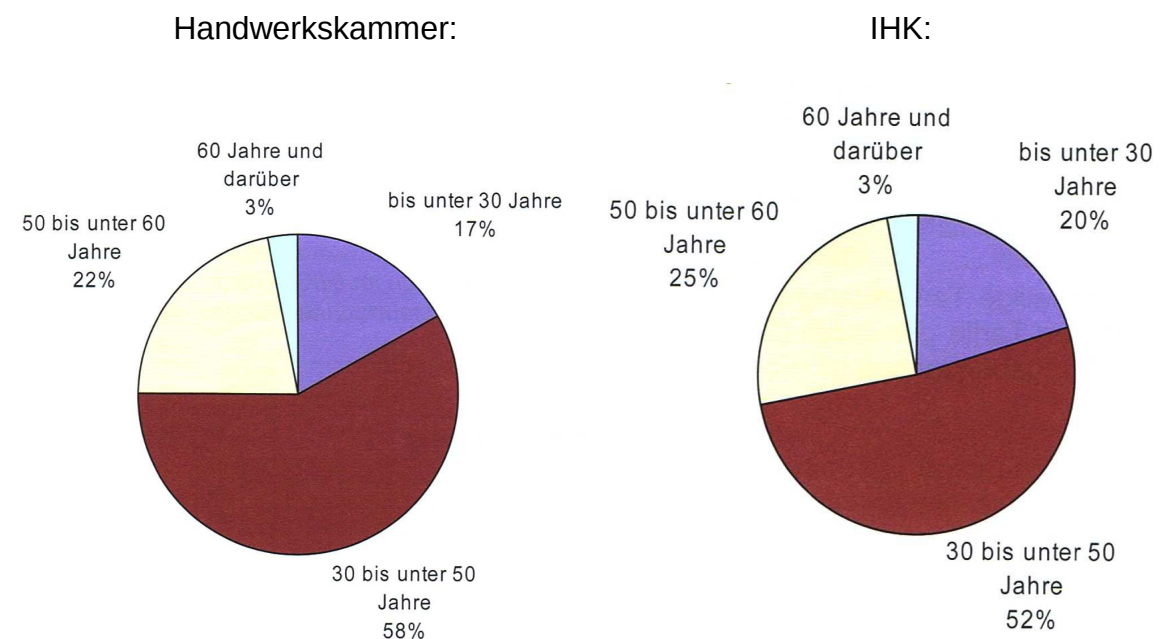
1) Jahresdurchschnittsangaben am Arbeitsort (ab 2006 vorläufig); 2009 Ergebnisse der 2. Schnellrechnung

Quelle: Statistisches Landesamt Sachsen 2010

http://www.statistik.sachsen.de/21/03_01/03_01_02_grafik.asp

In der nächsten Abbildung kann man erkennen, dass die Belegschaft der Unternehmen der Handwerkskammer älter ist als die Belegschaft der IHK-Unternehmen. Der Grund dafür ist der fehlende Nachwuchs und die damit verbundene Attraktivität der Handwerksberufe in den Augen der Jugend. Die Bau- und Handwerksunternehmen werden die Ersten sein, die den demografischen Wandel zu spüren bekommen.

Abbildung 15: Anteile der Altersstruktur der Belegschaften im IHK-Bereich und im Handwerk 2007

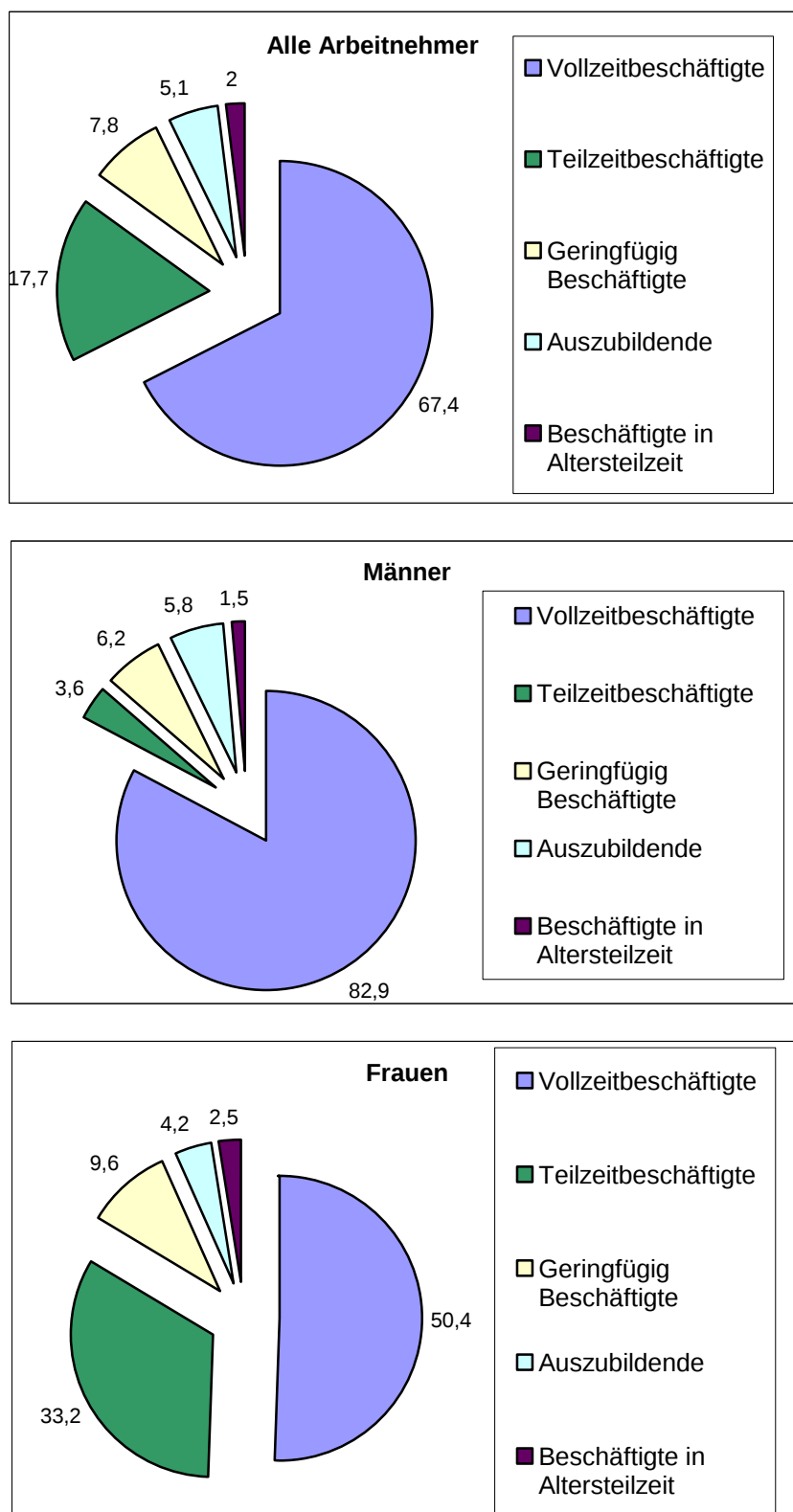


Quelle: Fachkräfte Monitoring 2007 S. 14-15

1.4.4 Die Beschäftigungsformen in Sachsen

In Abbildung 16 gibt das Statistische Landesamt Sachsen an, dass 67,4 Prozent der Beschäftigten vollzeitbeschäftigt sind und 17,7 Prozent teilzeitbeschäftigt. Dabei gibt es zwischen Männern und Frauen einen großen Unterschied. Nur 50,4 Prozent der in Beschäftigung stehenden Frauen sind vollzeitbeschäftigt und 33,2 Prozent teilzeitbeschäftigt, dagegen sind 82,9 Prozent der Männer vollzeitbeschäftigt und nur 3,6 Prozent teilzeitbeschäftigt. Frauen sind auch häufiger geringfügig Beschäftigt als Männer.

Abbildung 16: Verteilung der Arbeitnehmer im Oktober 2006 nach ausgewählten Arbeitnehmergruppen und Geschlecht in Prozent

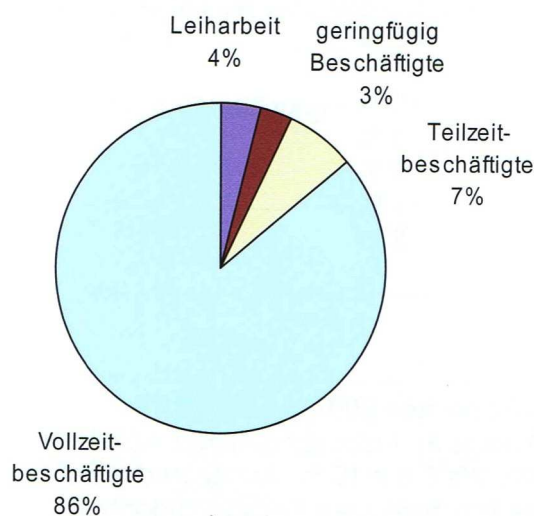


Quelle: Statistisches Landesamt Sachsen 2010

http://www.statistik.sachsen.de/21/04_01/04_01_01_grafik.asp

In den IHK-Unternehmen in Sachsen sind 86 Prozent der Beschäftigten vollzeitbeschäftigt und 4 Prozent sind Leiharbeiter. Bei der Handwerkskammer sind sogar 88 Prozent vollzeitbeschäftigt und nur 1 Prozent der Beschäftigten Leiharbeiter. In Abbildung 17 muss aber beachtet werden, dass die Anzahl der Auszubildenden nicht berücksichtigt wurden, darum sind die prozentualen Werte höher als in Abbildung 16.

Abbildung 17: Anteil der Beschäftigungsformen im IHK-Bereich 2007



Quelle: Fachkräfte Monitoring 2007 S.14

1.5 Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Unternehmen

1.5.1 Auswirkungen auf die Beschäftigungsstruktur

Durch den demografischen Wandel werden nicht nur Änderungen und Anpassungen in der Gestaltung des persönlichen Lebenslaufs, in der Gesellschaft und in den sozialen Sicherungssystemen erforderlich, sondern auch in der Beschäftigtenstruktur und Beschäftigungskultur der Unternehmen. Der demografische Wandel ist ein allmählicher Prozess und die Probleme für Unternehmen werden sich erst langfristig zeigen und sich momentan nur gering auf die betrieblichen Strukturen auswirken. Das hat zur Folge, dass sich viele

Unternehmen noch nicht damit auseinandersetzen. Diese Unternehmen werden viel Zeit verlieren, um ihre Strukturen und Prozesse daran anzupassen.

Der Wechsel von der Industrie- zur Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft macht das Wissen der Mitarbeiter zum ausschlaggebenden Erfolgsfaktor der Unternehmen. „Schon heute sind nicht mehr die klassischen Produktionsfaktoren Arbeit, Boden und Kapital, sondern das Wissen der Mitarbeiter der bestimmende Faktor der Leistungsfähigkeit von Unternehmen und Volkswirtschaften.“¹⁴

Besonders durch die Anwendung neuer Technologien und innovativer Arbeitsformen erhöht sich die Anzahl an geistig anspruchsvollen Arbeitsplätzen. Natürlich kann durch Rationalisierungsprozesse und verbesserte Technologien die menschliche Arbeitskraft teilweise ersetzt werden, dies sind dann aber überwiegend Arbeitsplätze mit einem geringeren Qualifizierungsniveau.

Zurzeit befinden sich deutsche Unternehmen noch in einer relativ guten Position, was den Arbeitsmarkt angeht. Weil gerade die geburtenstarken Jahrgänge, die zwischen 1955 und 1970 geboren wurden, für das Erwerbsleben bereitstehen. Doch lange hält diese günstige Lage nicht mehr an, denn die sogenannten „Babyboomer“ kommen langsam in das Ruhestandsalter, was natürlich für die Unternehmen mit einem Verlust von Know-how verbunden ist. Aber gesamtwirtschaftlich wird der demografische Wandel in Deutschland nicht erst Kosten verursachen, wenn sich der Anteil der Erwerbstätigen zu Rentnern deutlich zugunsten der Rentner verschoben hat.

Derzeitige Berechnungen des Deutschen Statistischen Bundesamtes weisen vor, dass die Anzahl der erwerbsfähigen Bevölkerung in Deutschland und Sachsen sinken wird und wenn die Gruppe der über 50-Jährigen auch in den kommenden Jahren so wenig am Arbeitsleben beteiligt wird wie heute, würde in Deutschland im Jahre 2025 mit ca. 9 Prozent weniger Arbeitskraft gearbeitet werden. Denn schon zwischen 2017 und 2024 wird das Erwerbspersonenpotenzial jeweils zu 40 Prozent aus den 30- bis unter 50-Jährigen und aus den 50- bis unter 65-Jährigen

¹⁴ Prezewowsky (2007) S. 34

bestehen. Die Zahl der potenziellen Arbeitskräfte wird laut Statistischem Bundesamt von 2010 bis zum Jahr 2050 um ca. 10,5 Mio. abnehmen.¹⁵

Weiterhin kommt hinzu, dass durch die geburtenschwachen Jahrgänge weniger junge Fachkräfte und qualifizierter Nachwuchs für den Arbeitsmarkt zu Verfügung stehen. Um in Zukunft den gegenwärtigen Personalbestand auch nur halten zu können, muss schon jetzt Nachwuchs weit über den derzeitigen Bedarf hinaus rekrutiert und ausgebildet werden. Aber schon 2007 fanden 30 Prozent der im Fachkräfte Monitoring befragten Unternehmen, dass sie zu wenige Bewerbungen bekamen.¹⁶ Bei der Personalleiterbefragung 2007, die durch die Forschungskooperation Bertelsmann HR Services und der Fachhochschule Wiesbaden durchgeführt wurde, wurden 369 Personalverantwortliche befragt. Etwa 75 Prozent der Unternehmen gaben an, quantitativ und oder qualitativ Probleme zu haben, ihre offenen Stellen mit geeigneten Kandidaten zu besetzen. Weiterhin gaben über 56 Prozent an zunehmende Probleme bei der Besetzung von Ausbildungsplätzen zu haben.¹⁷ Aus diesen Fakten muss man aus betriebswirtschaftlicher Sicht schließen, dass die Entwicklungen zu einem Zuwachs an älteren Arbeitnehmern bei gleichzeitiger Verringerung des Nachwuchses führen werden und somit den Fachkräftemangel verstärken werden. Dadurch wird die Wettbewerbsfähigkeit in Deutschland massiv gefährdet.¹⁸

Der Fachkräftemangel in einem Unternehmen kann zum Beispiel Produktionsengpässe verursachen, die Innovativität und die Produktivität des Unternehmens beeinflussen und es kann Wissen von älteren Mitarbeitern verloren gehen. Dies führt dann zu Einschränkungen der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen. Die Zeiten, in denen die Mitarbeiter überwiegend als Kostenverursacher gesehen wurden, sind vorbei. Nur interessante und auf die kommenden Veränderungen eingestellte Unternehmen werden in der Zukunft aussichtsreich auftreten und sich behaupten können.

¹⁵ vgl. Statistisches Bundesamt, Bevölkerung Deutschlands bis 2060

12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung (2009) S. 18

¹⁶ vgl. Fachkräfte Monitoring 2007 (2008) S. 26

¹⁷ vgl. Hesse und Jäger, Personalwirtschaft Nr. 02 (2008) S. 46-48

¹⁸ vgl. Prezewowsky (2007) S. 1

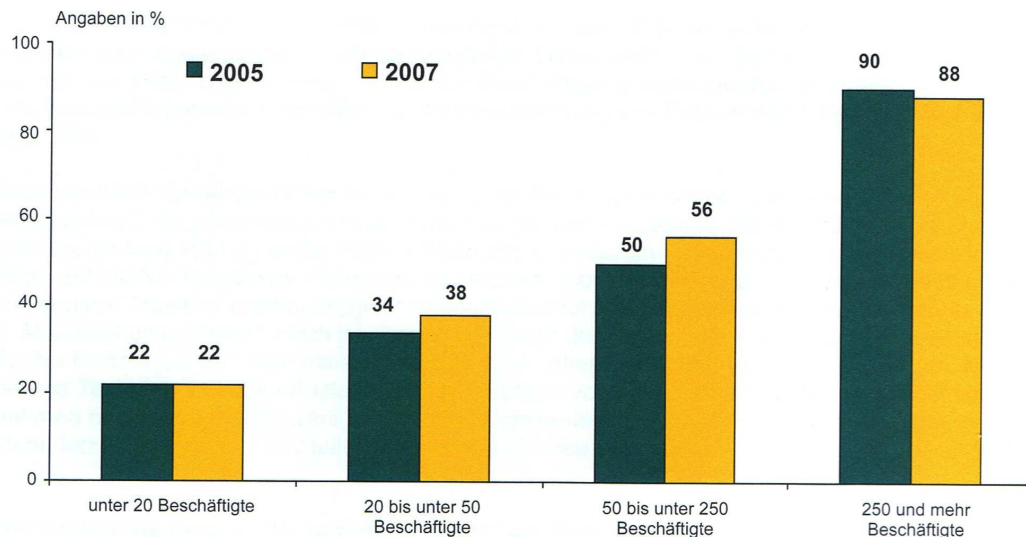
Verschiedene Befragungen von Unternehmen verdeutlichen, dass sich ca. 60 Prozent aller Unternehmen noch nicht intensiv genug mit den Auswirkungen des demografischen Wandels beschäftigt haben. Bei der Personalleiterbefragung 2007 zum Beispiel hat sich nur jedes zweite Unternehmen mit dem Thema demografischen Wandel beschäftigt.¹⁹ Das Londoner Adecco Institute, Think tank des Personaldienstleisters Adecco S.A., führte 2007 zum zweiten Mal eine demografische Fitness-Umfrage in fünf europäischen Ländern durch und misst dabei den Demografischen Fitness Index. Es wurden 2506 Interviews mit rund 500 Unternehmen in unterschiedlicher Größe pro Land durchgeführt. Die Länder waren Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Italien und Spanien. Für den DFX sind fünf Faktoren relevant und zwar das Karrieremanagement, Wissensmanagement, Gesundheitsmanagement, die Altersvielfalt im Unternehmen und wie im Unternehmen lebenslanges Lernen gefördert wird. Diese Faktoren sollen zeigen, welche Fähigkeiten die Unternehmen haben, um die Knappheit und besonders die Alterung ihrer Leistungsträger erfolgreich zu begegnen. Bei dieser Umfrage wurde erneut festgestellt, dass die Unternehmen in allen Ländern noch nicht ausreichend vorbereitet sind, um die Folgen der demografischen Entwicklung zu meistern. Die Tatsache, dass die nationalen Unternehmen sich intensiver mit dem Thema demografischen Wandel auseinandersetzen als die internationalen Konkurrenten sollte ihnen nicht genügen. Denn von dem maximal zu erreichenden 400 Punkten hat Deutschland nur 186 bekommen, das sind zwar 5 Punkte mehr als 2006, aber immer noch zu wenig. Ein positiver Trend ist aber, dass das Problembewusstsein in mittelständischen Unternehmen seit 2006 am schnellsten stieg.²⁰ Denn, umso kleiner die Unternehmen sind, desto weniger haben sie sich mit diesem Thema auseinandergesetzt. Fast 75 Prozent aller Gastgewerbe, Handels- und Verkehrsunternehmen haben sich noch nicht auf den demografischen Wandel eingestellt. „Diverse Branchen werden bis zum Jahr 2030 radikale Umstrukturierungs- und Dezimierungsprozesse erleben“.²¹ In der nachfolgenden Abbildung kann man sehen, dass vor allem kleine und mittlere Unternehmen sich wenig mit den kommenden Entwicklungen auseinandersetzen.

¹⁹ vgl. Hesse und Jäger, Personalwirtschaft Nr. 02 (2008) S. 46-48

²⁰ vgl. Wirtgen, Personalwirtschaft Nr. 05 (2008) S. 41-43

²¹ Langhoff (2009) S. 29

Abbildung 18: Unternehmen mit Personalentwicklungskonzept nach Beschäftigtengrößenklassen im IHK-Bereich 2005-2007 in Sachsen

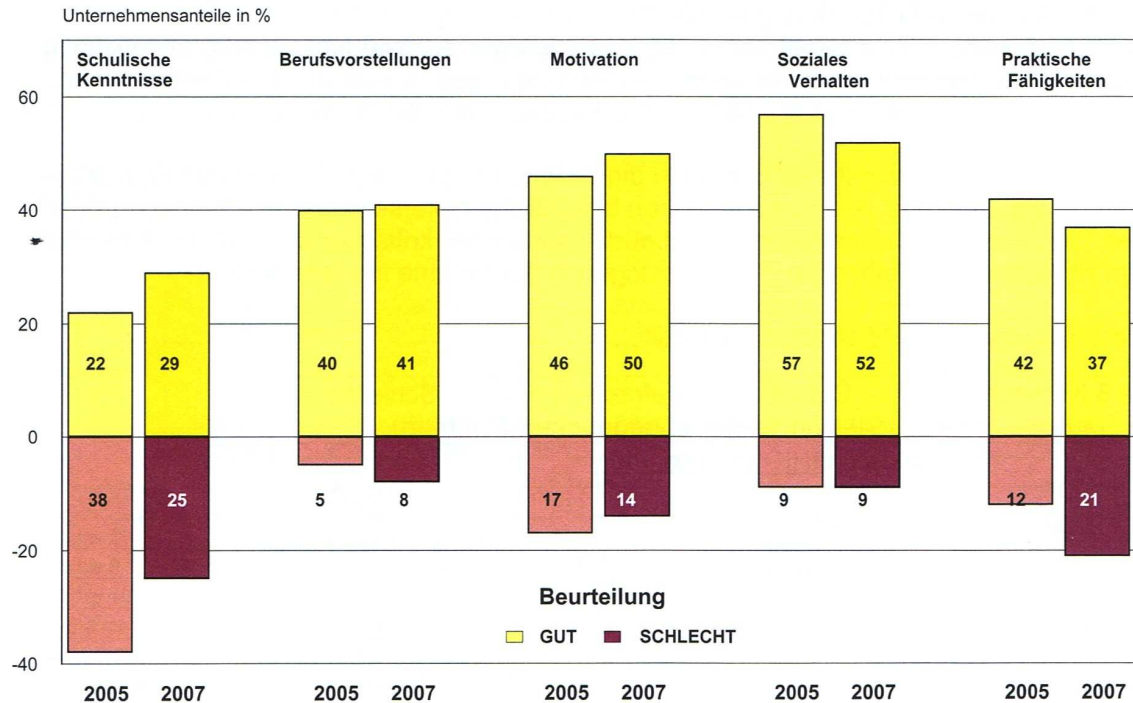


Quelle: Fachkräfte Monitoring 2007 S. 32

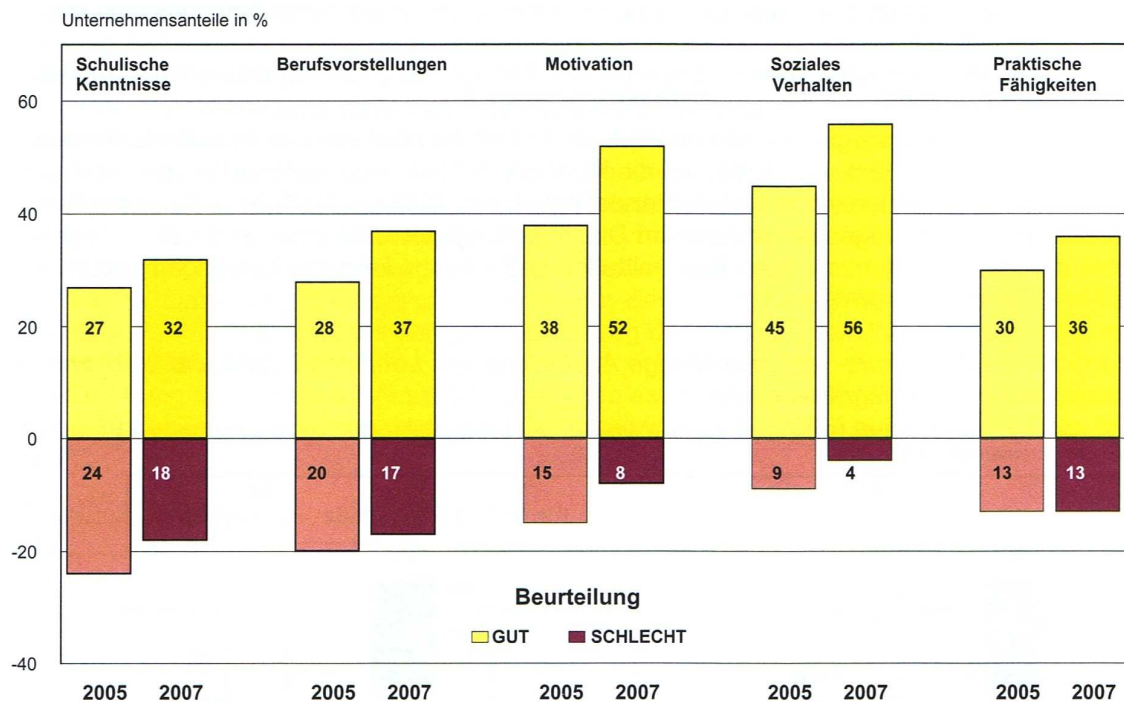
Für Sachsen ist es wichtig in den Augen der Unternehmen attraktiv zu sein, eine gute Infrastruktur zu haben und unternehmerfreundlich zu sein. Einer der wichtigsten Standortfaktoren für die unternehmerische Entscheidung über Ansiedlung und Erweiterung des Unternehmens ist das Qualifikationsniveau der regionalen Arbeitskräfte. Dabei werden die Bildungs- und Ausbildungseinrichtungen der Region analysiert, die Unternehmen untersuchen die Qualität der Schulausbildung, besonders der Schulabgänger. Hier ist Sachsen im PISA-Test sehr gut aufgestellt. Hierbei war Sachsen im Vergleich zu anderen Bundesländern mit an der Spitze. Sachsen braucht den Vergleich mit Bayern und Baden-Württemberg nicht zu scheuen. Bei der Beurteilung der Lehrlingsbewerber durch die Unternehmen ist zu sehen, dass die schulischen Leistungen und Kenntnisse bei vielen noch schlecht sind, es ist aber auch ein gewisser Trend zu sehen, dass dieses Defizit prozentual abnimmt.

Abbildung 19: Beurteilung der Lehrlingsbewerber durch die
Handwerksunternehmen und IHK-Unternehmen in Sachsen

Handwerkskammer:



IHK:

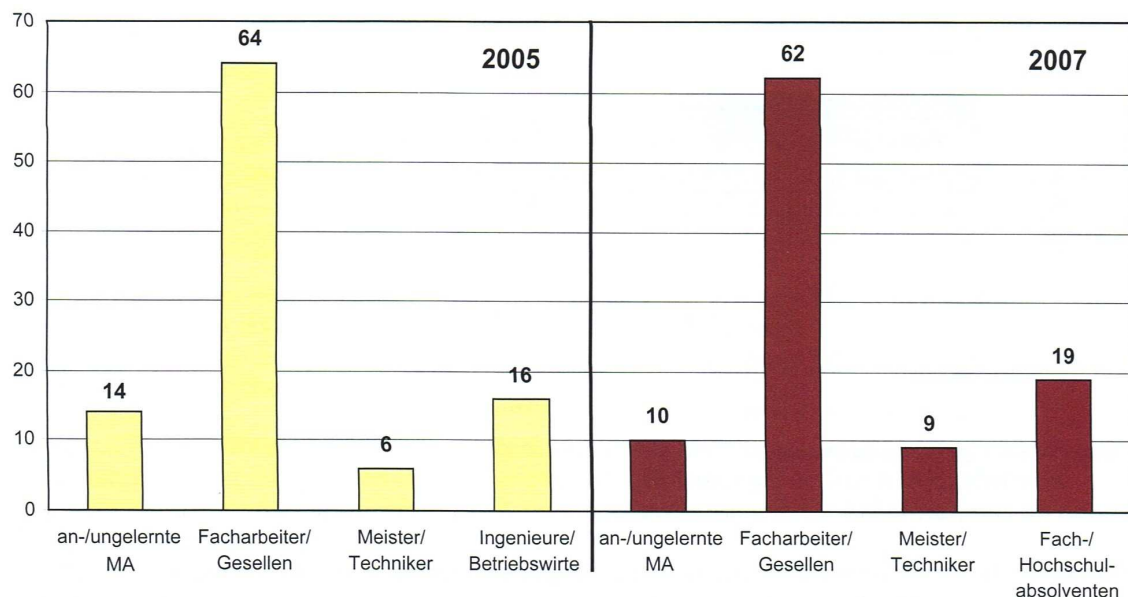


Quelle: Fachkräfte Monitoring 2007 S.20

Auch bei der Zahl der Studenten ist Sachsen sehr gut aufgestellt, die Zahl der Studenten hat sich seit von 2000 bis 2006 um 26 Prozent gesteigert, trotz abnehmender Schülerzahlen. In Sachsen studieren zum Beispiel 24,1 Prozent der Studenten eine Ingenieurwissenschaft, in Bayern 16,1 Prozent und in Baden-Württemberg 18,8 Prozent.²²

Wie schon erwähnt, braucht die Wirtschaft in Zukunft mehr qualifizierte Mitarbeiter, um im internationalen Wettbewerb zu bestehen. Diesen Trend kann man sehr gut an der folgenden Abbildung erkennen. Wie man sieht, gibt es prozentual mehr Mitarbeiter mit einem Fach- und Hochschulabschluss, einen Meister- oder Technikertitel, wohingegen der Anteil der ungelernten und angelernten Mitarbeiter sinkt.

Abbildung 20: Qualifikationsniveau der Beschäftigten im IHK-Bereich 2005 und 2007

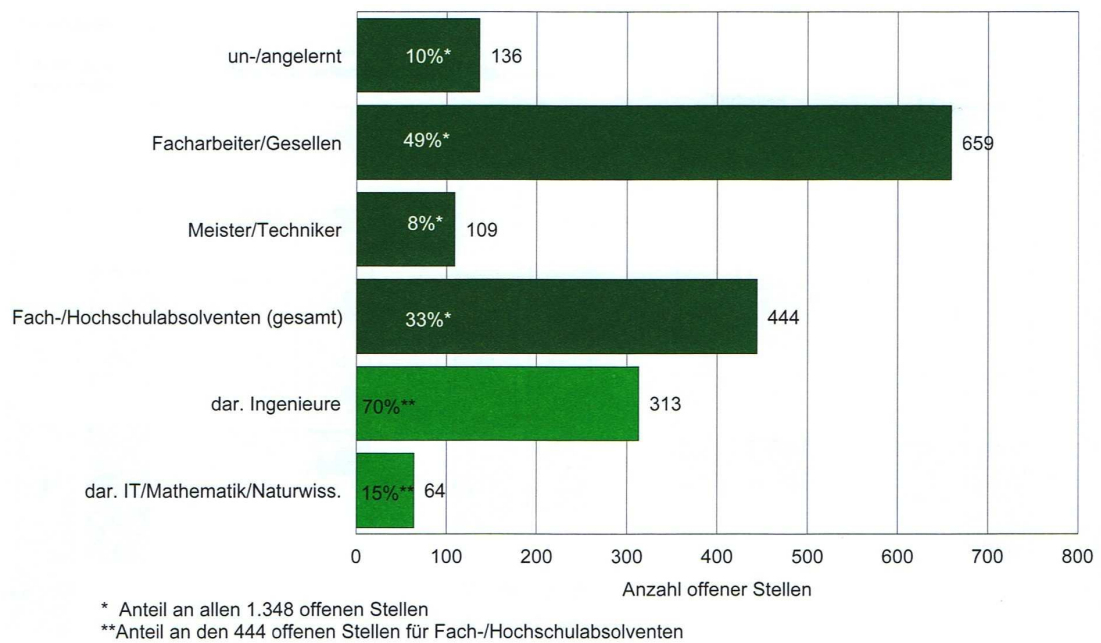


Quelle: Fachkräfte Monitoring 2007 S. 15

²² vgl. Fachkräfte Monitoring 2007 (2008) S. 10

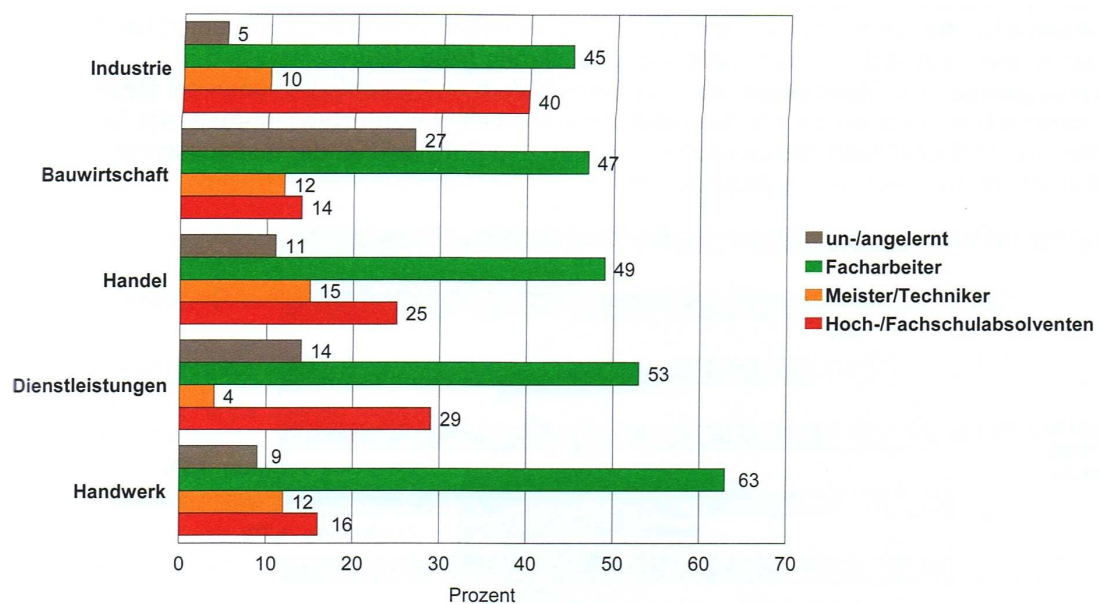
Die nachfolgende Abbildung zeigt deutlich, dass besonders Ingenieure von den Unternehmen benötigt werden, die speziell in Sachsen im Vergleich zu den anderen Bundesländern mehr ausgebildet werden.

Abbildung 21: Qualifikationsanforderungen an offene Stellen im IHK-Bereich 2007



Quelle: Fachkräfte Monitoring 2007 S. 22

Abbildung 22: Qualifikationsanforderungen an offene Stellen nach Wirtschaftsbereichen 2007



Quelle: Fachkräfte Monitoring 2007 S. 23

Mit den gestiegenen Qualifikationsanforderungen ist auch die Zeitdauer für die Besetzung offener Stellen gestiegen. Besonders für Stellen, an denen Hoch- und Fachschulabsolventen benötigt werden, sind die Zeiten für die Neubesetzung länger. Darauf müssen sich die Unternehmen in Zukunft einstellen.²³ Eingrenzend soll jedoch nicht weiter darauf eingegangen werden.

Für die Unternehmen in Sachsen gewinnen auch Lohn- und Gehaltsfragen an Bedeutung. Der Anteil der Unternehmen, in denen eine Einstellung am bestehenden Lohn- und Gehaltsgefüge scheiterte, ist merklich gestiegen. Im Jahr 2005 gaben 20 Prozent der IHK-Unternehmen an, dass Einstellungen durch Lohn- und Gehaltsfragen gescheitert sind, 2007 waren es dagegen schon 29 Prozent. Im Handwerk ist diese Situation noch deutlicher, es ist sogar das Haupthindernis für Einstellungen. 49 Prozent der Handwerksunternehmen gaben an, dass Einstellungen durch Lohn- und Gehaltsfragen gescheitert sind, 2003 waren es nur 35 Prozent der Handwerksunternehmen.²⁴

1.5.2 Die Bedeutung junger Arbeitnehmer im Zuge der demografischen Entwicklung

Die Entwicklung zeigt, dass es für Unternehmen immer schwieriger wird, geeignete Nachwuchskräfte zu finden und an die Unternehmen zu binden, denn wie schon vorgebracht wird die Zahl junger Fach- und Führungskräfte durch den demografischen Wandel entscheidend verringert. Darum müssen sich Unternehmen in Zukunft besser und umfangreicher auf dem Markt der Lehrstellen- und Jobsuchenden positionieren, engagieren und auch präsentieren, um nicht im Wettbewerb in Nachteil zu geraten. Die Zusammenarbeit mit dem Staat, den Schulen und den Kammern sollte jedes Unternehmen suchen.

Es ist sehr wichtig, dass Unternehmen Schülern in Praktika die Chance geben sich ein Bild von den jeweiligen Berufen zu machen, sich ausprobieren zu können und ihre Stärken, Schwächen und Neigungen kennenzulernen. Speziell kleine und mittlere Unternehmen können damit ihren zukünftigen Fachkräftemangel

²³ vgl. Fachkräfte Monitoring 2007 (2008) S. 25

²⁴ vgl. Fachkräfte Monitoring 2007 (2008) S. 26-27

frühzeitig vorbeugen und den Jugendlichen in ihrer Ausbildungsplatzwahl und Berufsfindung behilflich sein. Dadurch können die Abbruchzahlen bei Auszubildenden gesenkt werden, denn die Jugendlichen können sich besser orientieren und können feststellen, ob der gewollte Beruf das Richtige für sie ist. Gleichzeitig machen die kleinen und mittleren Unternehmen Werbung in eigener Sache und präsentieren sich den Schülern.²⁵

Natürlich ist die Erziehung und Bildung Sache der Eltern und des Staates, aber gute Ausbildungsbetriebe sind auch enorm wichtig. Die Duale Berufsausbildung ist vor allem im Handwerk Grund für gut ausgebildete Fachkräfte. Denn was die Unternehmen direkt beeinflussen und vorbeugen können, sind die Probleme beim Eintritt in das Berufsleben der Jugendlichen, denn es ist eine große Umstellung vom Schulalltag zum Berufsleben. Oft fühlen sich die Auszubildenden mit ihren Problemen allein gelassen und missverstanden und die daraus entstandenen Störungen mindern den Ausbildungserfolg, der neben den psychischen Faktoren und den pädagogischen Ansprüchen auch aus ökonomischem Grund optimiert werden sollte. Im Ergebnis diverser Studien steht als bedeutendster Faktor, für das erfolgreiche Beenden oder den Misserfolg einer Ausbildung der Ausbilder. Gute Ausbilder gehen auf ihre Auszubildenden ein, führen die schulische Ausbildung in der Praxis weiter und geben Hilfestellungen bei Problemen aller Art. Weiterhin ist es das Beste, wenn Unternehmen den Auszubildenden eine Zukunftsperspektive geben können, denn hoch motivierte und gut qualifizierte Auszubildende von heute sind engagierte und leistungsbereite Mitarbeiter von morgen. Auch in kleinen und mittelständischen Unternehmen können junge Mitarbeiter, trotz in der Regel niedrigerer Entlohnung, gehalten werden. Gerade durch schnell zu erreichende und flexible attraktive Positionen und Aufgaben, an denen sie wachsen und mit denen sie etwas bewegen können sind junge Mitarbeiter zu binden.²⁶

Bedeutend für die Zukunft wird auch der Umgang mit jungen Frauen sein, die Familie und Beruf unter einen Hut bekommen wollen, denn in Zukunft können die Unternehmen nicht mehr auf gut qualifizierte Frauen verzichten. Ihnen müssen in der Zukunft die gleichen Karrierechancen und Vergütungen gegeben werden wie

²⁵ vgl. Wirtschaft und Berufserziehung Nr. 10 (2009) S. 35-36

²⁶ vgl. Beinke, Wirtschaft und Berufserziehung Nr. 12 (2009) S. 22-26

den Männern. Vor allem durch spezielle Programme für Mütter können sich Unternehmen am Arbeitsmarkt hervorheben und junge qualifizierte Frauen für sich gewinnen.

1.5.3 Die Bedeutung älterer Arbeitnehmer im Zuge der demografischen Entwicklung

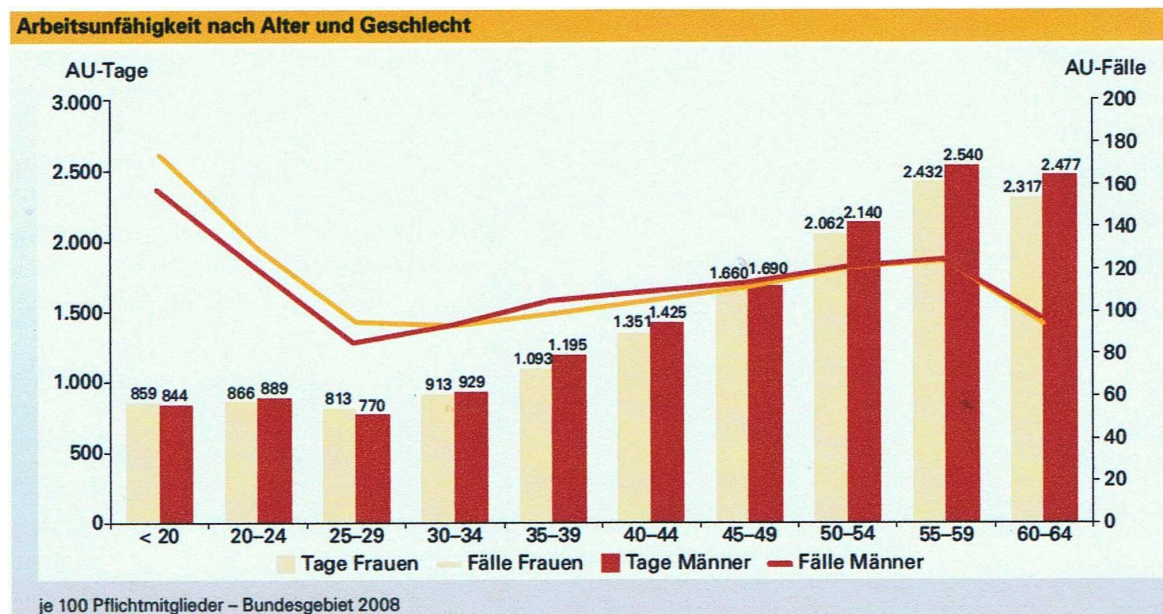
Mit dem demografischen Wandel wird auch ein Wandel hinsichtlich der Bedeutung älterer Arbeitnehmer in den Unternehmen stattfinden. Denn die über 50-Jährigen werden in den nächsten Jahren zur stärksten Altersgruppe der Beschäftigten in deutschen Unternehmen. Gleichzeitig wurde die Lebensarbeitszeit von 65 auf 67 Jahre erhöht und geförderte Vorruhestandsregelungen und die Altersteilzeit sind aufgehoben wurden.

Die älteren Arbeitnehmer werden heute noch oft als nicht produktiv genug, zu teuer, wenig lernwillig oder kaum belastbar gesehen. Darum wurde wenig von den Unternehmen in Sachen Gesundheit, Bildung und Arbeitsgestaltung investiert. Nach einer Commerzbank-Studie gaben etwa 30 Prozent der befragten Unternehmen an, dass sie nicht die Möglichkeit sehen Mitarbeiter bis 67 zu beschäftigen. 12 Prozent der Unternehmen müssten ihre Arbeitsprozesse ändern, damit diese Möglichkeit geschaffen werden kann. Symptomatisch für die heutige Wirtschaft, erkennen gerade einmal 44 Prozent der befragten Unternehmen die Notwendigkeit der Weiterbildung älterer Mitarbeiter und nur 11 Prozent besitzen Karriere- und Laufbahnmodelle für Mitarbeiter die über 50 Jahre alt sind.²⁷

Der Faktor Gesundheit spielt vor allem bei der Beschäftigung von älteren Mitarbeitern eine große Rolle. Denn ein beträchtlicher Anteil gesundheitlicher Beeinträchtigungen ist zwar nicht direkt altersbedingt, zeigt sich aber wesentlich im Alter. Zwar ist in der Zeit des beruflichen Einstiegs die Anzahl der Arbeitsunfähigkeitsfälle am höchsten, aber die Krankheitstage nehmen mit dem Alter zu. Was meist auf die Schwere der Erkrankungen und der damit einhergehenden längeren Krankheitsdauer zurückzuführen ist.

²⁷ vgl. Salm, Wirtschaft & Markt Nr. 07-08 (2009) S. 20-21

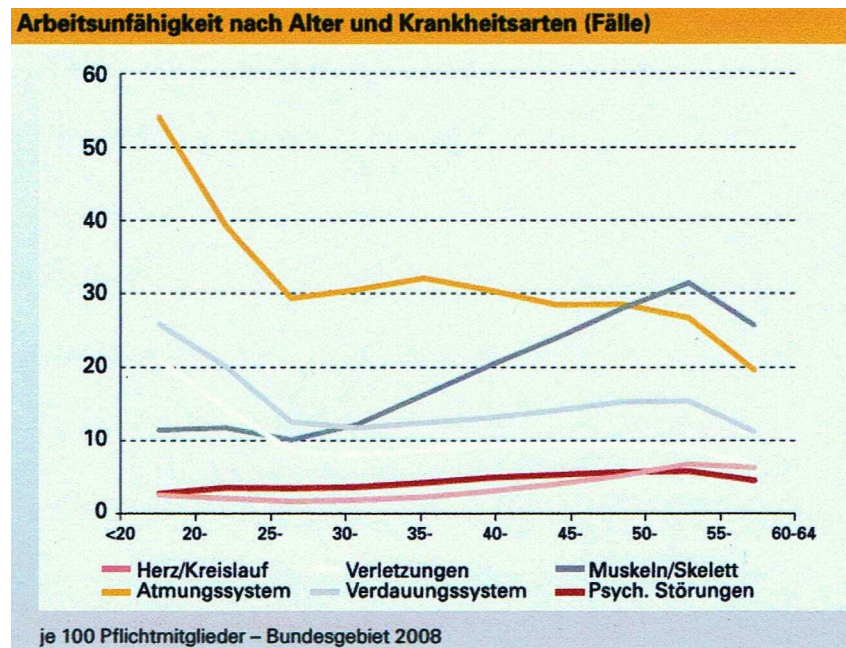
Abbildung 23: Arbeitsunfähigkeit nach Alter und Geschlecht



Quelle: BKK Gesundheitsreport 2009 S. 25

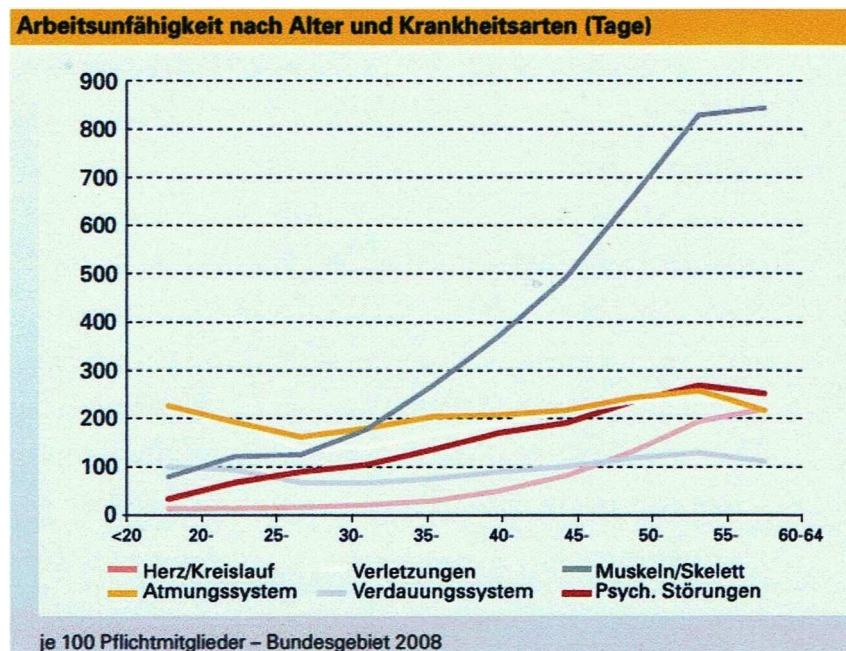
Krankheiten des Atmungssystems, des Verdauungssystems sowie Verletzungen gemessen an den Fallzahlen sind die häufigsten Krankheitsursachen bei jüngeren Altersgruppen. Häufiger und länger sind dagegen mit zunehmenden Alter Herz- und Kreislauferkrankungen und Muskel- und Skeletterkrankungen. Bei den über 60-Jährigen liegen die Ausfalltage durch Muskel- und Skeletterkrankungen siebenmal höher als bei den unter 25-Jährigen. Die psychischen Erkrankungen nehmen schon ab der Altersgruppe der 35-Jährigen zu.

Abbildung 24: Arbeitsunfähigkeit nach Alter und Krankheit (Fälle)



Quelle: BKK Gesundheitsreport 2009 S. 34

Abbildung 25: Arbeitsunfähigkeit nach Alter und Krankheit (Tage)



Quelle: BKK Gesundheitsreport 2009 S. 34

Die Unternehmen müssen aber sehen, dass die Menschen tendenziell gesünder leben und die Medizin auch besser geworden ist. So erhöht sich nicht nur die Lebenserwartung der Menschen, sondern auch die Leistungsfähigkeit im Alter. Schon in der Schule und im Kindergarten werden Kinder und Jugendliche aufgeklärt, wie eine Gesunde Ernährung aussieht und welche Auswirkungen eine schlechte Ernährung auf die Gesundheit hat. Krankheiten wie zum Beispiel Krebs werden immer früher erkannt und die Methoden Krebs zu behandeln werden immer besser. Zum Beispiel sind auch die Behandlungen von Herz- und Kreislauferkrankungen und die Behandlungen der Zuckerkranken effektiver geworden und so können Erkrankte schneller und mit weniger Einschränkungen ihre Beschäftigung weiter nachgehen.

Die Vorteile älterer Mitarbeiter werden oft nicht gesehen, ihr Fachwissen, ihre Kundenorientierung, Erfahrung und Loyalität können einem Unternehmen helfen. Im höheren Alter zeigen Mitarbeiter in der Regel eine zunehmende emotionale Stabilität und erscheinen so oft zufriedener, beherrschter und stressfreier. Genauso nehmen Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit mit dem Lebensalter zu. Die Mitarbeiter werden oft Teamfähiger, verhalten sich unterstützender, sind hilfsbereiter, fokussierter und besser organisiert als in früheren Lebensphasen. Aktuell steigt die Bereitwilligkeit bei Großunternehmen, mehr ältere Mitarbeiter zu beschäftigen, sie ist von 12 Prozent im Jahr 2006 auf 15 Prozent in einem Jahr gestiegen. Dagegen ist im Mittelstand noch kein Trend in diese Richtung zu sehen.²⁸

Unternehmen, die keine Mitarbeiter über 50 Jahre einstellen, ihre Mitarbeiter in Frührente schicken und für ältere Mitarbeiter keine Maßnahmen ergreifen, werden Probleme bekommen. Es wird unumgänglich sein, zunehmend ältere qualifizierte Mitarbeiter einzustellen und die Belegschaft auf die kommenden Bedürfnisse hin gezielt zu qualifizieren. Die Unternehmen müssen die Leistungsfähigkeit und die Kompetenzen der Mitarbeiter bis ins hohe Alter konservieren und verbessern. Laut Diether Döring von der Akademie der Arbeit an der Universität Frankfurt erhalten ältere Mitarbeiter im europäischen Vergleich

²⁸ vgl. Wirtgen, Personalwirtschaft Nr. 05 (2008) S. 43

im Durchschnitt weniger Weiterbildungen, denn gerade einmal 5 Prozent der älteren Mitarbeiter nehmen an Schulungen teil.²⁹

In Zukunft müssen die Unternehmen ihre älteren Mitarbeiter besser bilden bzw. weiterbilden und sie mehr motivieren, um im internationalen Wettbewerb bestehen zu können.

²⁹ vgl. Holz und Da-Cruz (2007) S. 45

2. Chancen und Herausforderungen für Unternehmen

2.1 Führung und Motivation

Auf Grundlage der Forschung und der bestehenden Literatur wird davon ausgegangen, dass zur Bewältigung des demografischen Wandels ein ganzheitlicher Führungsansatz verfolgt werden sollte, welcher unterschiedliche Dimensionen und Maßnahmenpakete einschließt. Aufgrund der hohen strategischen Bedeutung für die langfristige Unternehmensentwicklung kann die Verantwortung für die Erarbeitung und Umsetzung einer demografieorientierten Strategie nicht delegiert, sondern sollte von der Geschäftsleitung selbst wahrgenommen werden. Dies wirkt auch als klares Zeichen nach innen und außen und erhöht dadurch die Bedeutung sowie die Akzeptanz der eingeleiteten Maßnahmen im ganzen Unternehmen. Auch die Vorbildrolle des Topmanagements bei der Einleitung eines demografieorientierten Kulturwandels sollte nicht unterschätzt werden.

In den Unternehmen ist das Problembewusstsein bezogen auf den demografischen Wandel meist noch nicht groß genug und die erste Herausforderung besteht darin, das Problem zu erkennen. Denn in vielen Unternehmen wird eine regelmäßige Untersuchung über die mittel- und langfristige Entwicklung der Altersstruktur nicht durchgeführt. Dadurch können viele Unternehmen das tatsächliche Ausmaß der steigenden Alterung der Belegschaft und somit auch die Herausforderungen die auf sie zukommen nicht erkennen.³⁰ Bei der Umfrage für den DFX 2007 haben ca. 70 Prozent der Unternehmen den demografischen Wandel als Herausforderung gesehen und es ist ein wichtiges steigendes Umdenken zu beobachten, denn 53 Prozent der Unternehmen haben die allgemeine Altersstruktur ihres Unternehmens vollständig analysiert, dieser Werte sind zwar noch nicht zufriedenstellend aber ein Anfang.³¹

„Die Analyse und Bewertung von Altersstrukturdaten erlaubt es objektiv über den Sachverhalt der demografischen Struktur des Unternehmens zu kommunizieren,

³⁰ vgl. Prezewowsky (2007) S. 223

³¹ vgl. Wirtgen, Personalwirtschaft Nr. 05 (2008) S. 41-43

Ziele zu formulieren und zu präzisieren, sowie dessen Weg zur Zielerreichung zu beobachten und zu bewerten.“³² Danach wird eine bedeutende Aufgabe für die Unternehmensführung die Identifikation, Analyse und Ausgestaltung der einzelnen Handlungsfelder sein. Handlungsfelder einer demografiefesten Unternehmensführung sind zum Beispiel Wissensmanagement, Gesundheitsmanagement, Personalentwicklung, Karrieremanagement und Unternehmensführung und Unternehmenskultur.

Voraussetzung für eine Verlängerung der Lebens- und Beschäftigungsdauer sind zum einen die Leistungsbereitschaft, zum anderen die Leistungsfähigkeit der Arbeitnehmer. Mitarbeiter können aus Unternehmenssicht nur dann länger produktiv beschäftigt werden, wenn sie dazu gewillt sind und sowohl gesundheitlich als auch qualifikatorisch den Anforderungen ihrer jeweiligen Tätigkeiten gerecht werden.³³

Die wichtigsten Punkte bei einer demografiefesten Unternehmensführung sind ein altersspezifisches Führungsverhalten sowie eine altersfreundliche Organisationskultur. Denn durch die schon im Punkt 1.5 genannten Vorurteile und die daraus resultierenden Diskriminierungen am Arbeitsplatz tendieren ältere Mitarbeiter dahin, geringere Motivationswerte aufzuweisen. Meist wird Mitarbeitern, die schon länger in einem Unternehmen tätig sind und ihre Arbeit gut und unauffällig durchführen, weniger Beachtung geschenkt. „Kompetenzentwicklung und lebenslanges Lernen, Wissenstransfer, Gesundheitsverhalten und Produktivität im Alter sind neben ihrer konkreten Gestaltung in sehr starkem Maße vom „Klima“ abhängig, also von dem, was im Betrieb für selbstverständlich oder abwegig gehalten wird, was man fördert oder einschränken will, sowohl auf der Ebene der Führung als auch in den Teams.“³⁴ Führungskräfte und das Management haben eine Schlüsselfunktion bei der Motivation von Mitarbeitern. Darum sollte die Unternehmensführung und die Führungskräfte ausdrücklich persönlich und öffentlich die Leistung der älteren Mitarbeiter wertschätzen. Aber nur wenn die Leistungen der Mitarbeiter auch stimmen. Dabei haben die direkten Führungskräfte die beste Möglichkeit Mitarbeitern ihre Anerkennung und Wertschätzung auszudrücken. Dies kann

³² Langhoff (2009) S. 54

³³ vgl. Prezewowsky (2007) S. 64

³⁴ Staudinger und Patzwald, Wirtschaft und Berufserziehung Nr. 05 (2009) S. 17

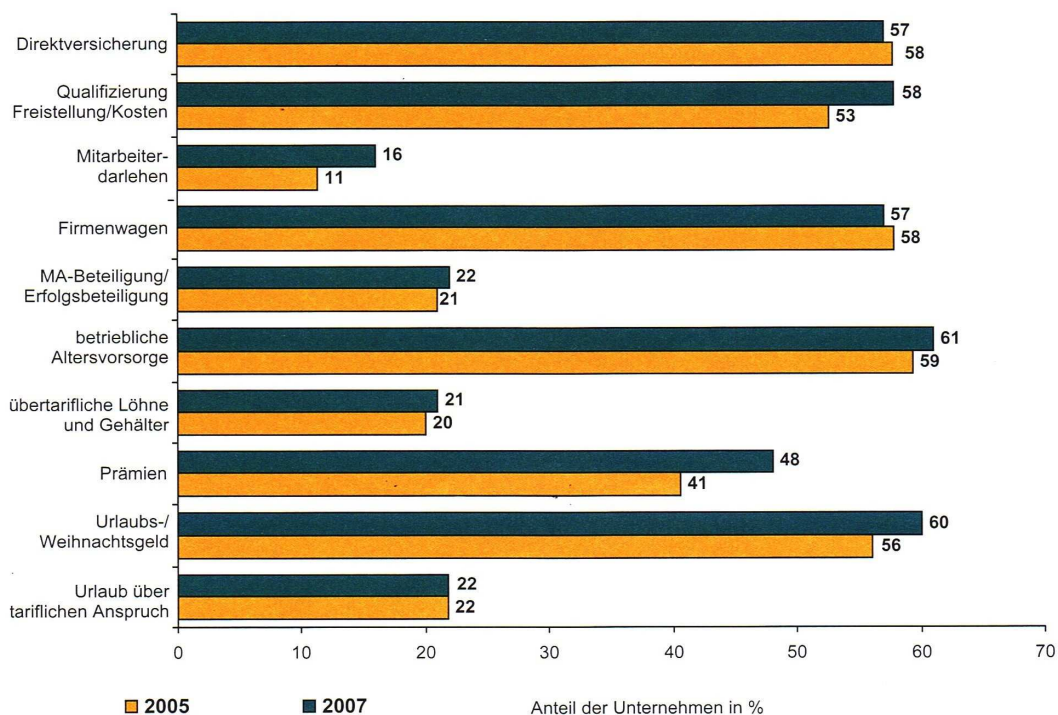
durch Seminare für Führungskräfte und durch das Vorleben der Unternehmensführung Kosten sparsam vermittelt werden.³⁵

Die langfristige Motivation und Bindung qualifizierter Mitarbeiter ist einer der wichtigsten Aufgaben für sächsische Unternehmen. Bei der Motivation und Bindung spielt die Gewährung von Zusatzleistungen der Unternehmen eine große Rolle. Die Zusatzleistungen gibt es in verschiedene Arten und sind meist materiell orientiert. Eine hohe Bedeutung für die Mitarbeiter hat die betrieblich unterstützte Altersvorsorge und Direktversicherungen, darum wird diese von vielen Unternehmen unterstützt. Zum Beispiel auch von enviaM, einem Energieunternehmen mit Sitz in den neuen Bundesländern und auch für die Belegschaft des BMW-Werkes in Leipzig ist es möglich, für die Altersvorsorge unterstützt zu werden. Das sind aber mit 2.000 Mitarbeitern bei enviaM und 5.000 Mitarbeitern im BMW-Werk Leipzig große Arbeitgeber, die einen hohen Umsatz aufweisen können. Viele kleine Unternehmen, wie zum Beispiel Handwerksunternehmen, bieten es aus Kostengründen dagegen weniger an. Dies ist auch in den nachfolgenden Abbildungen erkennbar.

Zudem unterliegen die angebotenen Zusatzleistungen konjunkturellen Einflüssen, die in Abbildung 26 zum Ausdruck kommen. Die Kostenübernahme der Qualifizierungsmaßnahmen durch die Unternehmen lohnt sich dagegen für die Unternehmen doppelt, denn die Mitarbeiter werden nicht nur motiviert sondern auch in den meisten Fällen erbringen qualitativ bessere Arbeit. Was bei Unternehmen noch wenig zur Anwendung kommt, ist die Mitarbeiter- bzw. Erfolgsbeteiligungen.

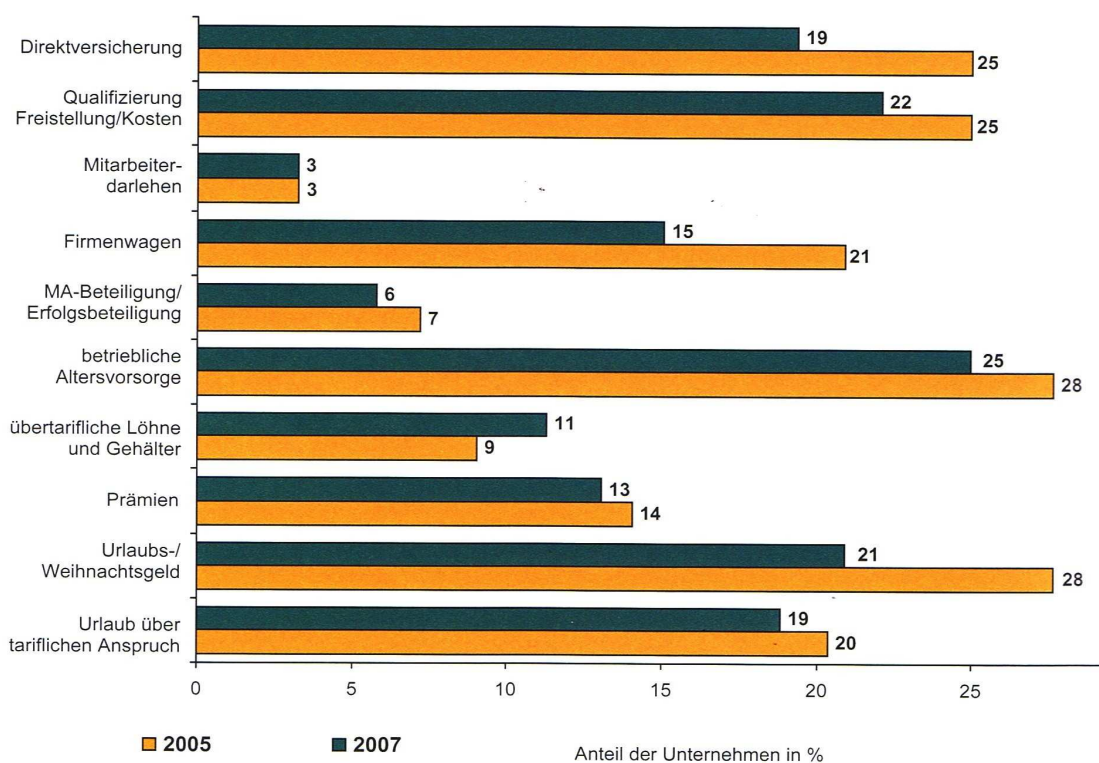
³⁵ vgl. Kunisch, Welling und Schmitt (2010) S. 27-28

Abbildung 26: Gewährung von Zusatzleistungen in sächsischen IHK-Unternehmen 2005 und 2007



Quelle: Fachkräfte Monitoring 2007 S. 37

Abbildung 27: Gewährung von Zusatzleistungen in sächsischen Handwerksbetrieben 2005 und 2007



Quelle: Fachkräfte Monitoring 2007 S. 38

Die Motivation durch finanzielle Anreize funktioniert vor allem bei jungen Mitarbeitern, bei älteren Mitarbeitern aber muss man vermehrt andere Wege gehen. Maßnahmen, die auf intrinsische Motivation abzielen, wie Positionszuschüsse mit hohem Maß an Entscheidungsspielraum, flexible Arbeitszeiten, Verantwortung und Einbindung in Unternehmensentscheidungen, denn viele ältere Mitarbeiter wollen ihr Arbeitsumfeld aktiv mitgestalten. Wenn die Position und die damit verbundenen Arbeitsaufgaben nicht zum Mitarbeiter und dessen Fähigkeiten passen, kann es zu Frustration und Demotivation kommen. Diese Maßnahmen, die das verhindern, werden an Bedeutung gewinnen, da besonders die Anzahl der älteren Mitarbeiter steigt. Eine Lösung, speziell für große und mittlere Unternehmen wäre ein Karrieremanagement im Unternehmen einzuführen. Den älteren Mitarbeitern soll damit eine Perspektive im Unternehmen geboten werden, die sowohl mögliche Beförderungen wie auch neue Aufgaben aufzeigen kann. Dadurch kann sich die Motivation nachhaltig steigern lassen.³⁶ Karrieremanagement und Laufbahnplanung sind aber in den meisten deutschen Unternehmen noch entwicklungsfähig.³⁷ Ein regelmäßig stattfindendes Mitarbeitergespräch würde dabei eine gute Plattform sein, um sich mit diesem Thema auseinanderzusetzen. Leider werden solche Gespräche in der Praxis oft nur sporadisch geführt, und eine wirkliche offene Diskussion über Ziele, Weiterbildungsbedarf und persönliche Entwicklungsplanung findet nicht statt.

Auch alters- und lebensphasengemäße Vergütungs- und Arbeitszeitmodelle sollten für die Zukunft entwickelt werden, wie Teilzeitarbeit, Job Sharing, Home Office oder einer schrittweisen Pensionierung. Die horizontalen Karrieremodelle werden in Zukunft langsam von den sogenannten Bogenkarrieren abgelöst. Denn bei der Bogenkarriere werden die Gehälter und Positionen nicht stetig bis zum Ende der Erwerbstätigkeit ansteigen oder gleich bleiben, sondern es wird ab einem gewissen Alter auch rückläufige Vergütungen und damit einhergehend geringere Verantwortung und Belastung denkbar sein. Die Vergütung orientiert sich mehr an der individuellen Leistung und dem jeweiligen Beitrag zum Unternehmenserfolg, unabhängig vom Alter.³⁸

³⁶ vgl. Korff, Biemann und Völpe, Personalwirtschaft Nr.1 (2009) S. 44-46

³⁷ vgl. Wirtgen, Personalwirtschaft Nr. 05 (2008) S. 42

³⁸ vgl. Holz und Da-Cruz (2007) S. 18-19

Die Personalpolitik von BWM fördert zum Beispiel aktiv Motivation und Innovation der Mitarbeiter.³⁹ Positive Einflussfaktoren hinsichtlich der Arbeitgeberattraktivität des BWM-Werkes sind eine interessante Arbeit, hohe Arbeitsplatzsicherheit, Aufstiegschancen und Entwicklungsmöglichkeiten, ein attraktives Entgelt, dass im oberen Drittel des regionalen, branchenüblichen Niveaus liegt, attraktive Zusatzleistungen und das Produkt selbst. Mit mehr als 300 verschiedenen Arbeitszeitmodellen und weiteren Bausteinen wie Arbeitszeitkonten, kollektivem Urlaub oder dem Austausch von Mitarbeitern im eigenen Produktionsnetzwerk orientiert sich BMW an die heutigen Anforderungen.⁴⁰

2.2 Personalentwicklung

„Ziel der Personalentwicklung ist es, die hinsichtlich der derzeitigen und zukünftigen Arbeitsanforderungen notwendigen Qualifikationen sicherzustellen, die Lern- und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter dauerhaft zu erhalten und ihre Einsatzflexibilität zu erhöhen.“⁴¹ Dabei stellt die heutige Wissens- und Informationsgesellschaft hohe Forderungen an die Qualifikation der Mitarbeiter. Um eine hohe Leistungsfähigkeit der Belegschaft sicherzustellen, müssen die Unternehmen die richtige Balance von Neuen und Erfahrungswissen finden. Darum muss die bestehende Belegschaft besonders stark weiter gebildet werden, wenn neues Wissen nicht ausreichend über die Bindung jüngerer Nachwuchskräfte ins Unternehmen gelangt.⁴² Daher ist eine langfristig angelegte Personaleinsatzplanung der Unternehmen, die Anforderungen, Qualifikationen und Weiterbildung stärker verzahnt erforderlich. In den sächsischen Unternehmen hat sich der Weiterbildungsbedarf spürbar erhöht. 2005 gaben noch 68 Prozent der Unternehmen im IHK-Bereich an, dass Weiterbildungsbedarf besteht und 2007 waren es schon 76 Prozent. Auch bei den Handwerksunternehmen gaben 2007 12 Prozent mehr Unternehmen an Weiterbildungsbedarf zu haben als 2005. Mit mehr Bildung und Wissen wollen vor allem mehr kleine Unternehmen den stetig wachsenden Anforderungen und

³⁹ vgl. <http://www.bmw-werk-leipzig.de/leipzig/deutsch/lowband/com/de/index.html>

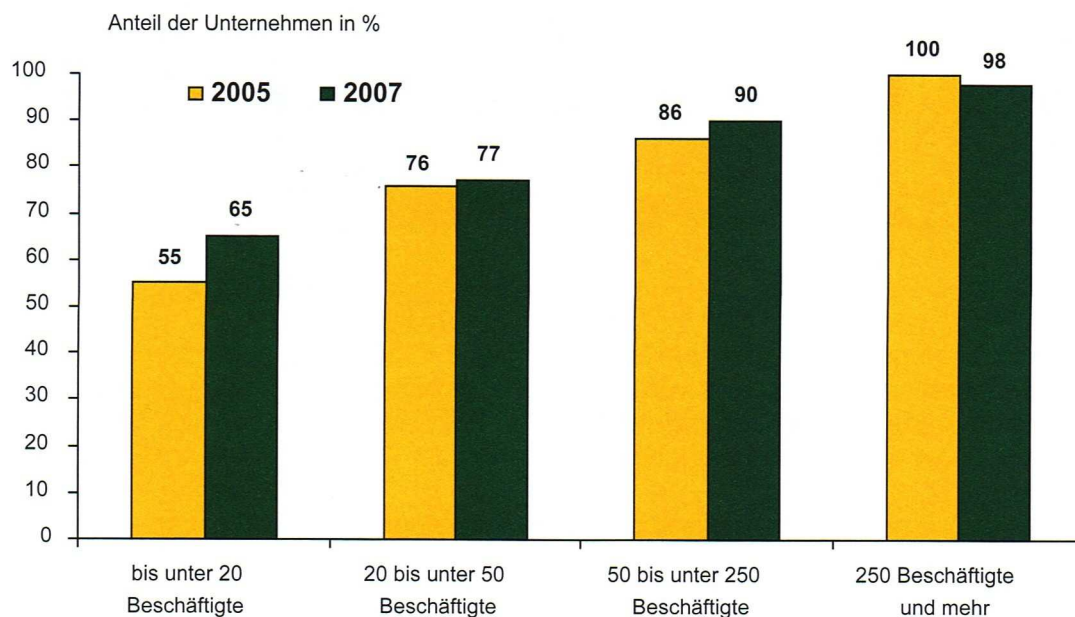
⁴⁰ vgl. Prezewowsky (2007) S. 144-149

⁴¹ Prezewowsky (2007) S. 216

⁴² vgl. Prezewowsky (2007) S. 50

den ständigen Veränderungen der Kunden- und Markterfordernisse gerecht werden.⁴³

Abbildung 28: Anteile der Unternehmen mit innerbetrieblichem Weiterbildungsbedarf nach Betriebsgrößenklassen im IHK-Bereich 2005 und 2007



Quelle: Fachkräfte Monitoring 2007 S. 39

Die Qualifikationsrisiken und der Fachkräftemangel sollen mit durchdachten Maßnahmen der Personalentwicklung verringert und entgegengewirkt werden.⁴⁴ Und wichtig ist, dass lebenslanges Lernen in Zukunft für alle Altersgruppen ein Thema sein muss, denn nach Friedrich Hubert Esser muss die Weiterbildungsbeteiligung kurzfristig auf 50 Prozent und langfristig auf 70 Prozent gesteigert werden.⁴⁵ Aber im europäischen Vergleich sieht Deutschland in Sachen Weiterbildung und lebenslanges Lernen schlecht aus. „In allen Altersgruppen und über alle Qualifikationsstufen hinweg rangiert Deutschland bei

⁴³ vgl. Fachkräfte Monitoring 2007 (2008) S. 39

⁴⁴ vgl. Prezewowsky (2007) S. 216

⁴⁵ Esser, Wirtschaft und Beziehung Nr. 01 (2007) S. 18

der Beteiligung an Weiterbildungsangeboten deutlich unter EU-Durchschnitt.“⁴⁶ Daraus ergibt sich eine große Differenz zwischen Weiterbildungsbedarf und Weiterbildungsangebot. Darauf soll jedoch in der vorliegenden Arbeit nicht näher eingegangen werden.

Jedes Unternehmen investiert nur dann, wenn ein Return on Investment in absehbarer Zeit zu erwarten ist. Darum haben gerade ältere Mitarbeiter in der Vergangenheit zu wenige Fortbildungen erhalten. Die Vorurteile, dass Mitarbeiter, die über 50 Jahre alt sind, Probleme haben neue Fähigkeiten und Technologien zu erlernen und anzuwenden, sind veraltet. Deswegen ist gerade auch in Hinblick auf die nahe Zukunft in das Training älterer Mitarbeiter zu investieren. Es sollten die Fähigkeiten ausgebaut und neuestes Wissen vermittelt werden. Damit werden die Mitarbeiter nicht nur besser, sondern auch durch die Anerkennung und Vertrauensbeweis motiviert. Durch Trainings- und Weiterbildungsmaßnahmen wird dem Mitarbeiter kommuniziert, dass er immer noch eine wichtige Rolle im Unternehmen spielt und seine Fähigkeiten und Kompetenzen gebraucht werden. So sieht, dass auch die Malermeisterfirma Schäffner. Sie versucht sich, durch den Einsatz neuester Technik und mit aktuellen Trends von ihrer Konkurrenz abzuheben. Dies gelingt ihr nun schon seit 12 Jahren. Das ist aber nur zu bewerkstelligen, indem sie ihre 7 Mitarbeiter regelmäßig weiterbildet. In diesen Handwerksbetrieb werden alle Mitarbeiter nach ihren Fähigkeiten, Talenten und Interessen weitergebildet. Dabei wurde der Firma bewusst, dass die Weiterbildungen nur optimalen Erfolg bringen, wenn sie motivierte Mitarbeiter zu Messen, Seminaren und Schulungen schickt. Die Firma Schäffner versucht vor jeder Weiterbildung die Wichtigkeit zu vermitteln und welche Vorteile der Mitarbeiter dadurch bekommt. Bei den Trainings und Weiterbildungen muss aber auch darauf geachtet werden, dass sie altersgerecht sind. Eine Anpassung zum Beispiel an Lerngeschwindigkeit und Vorwissen der Mitarbeiter ist empfehlenswert. Denn es kann die Gefahr bestehen, dass ältere Mitarbeiter frustriert werden, wenn sie beim Training in der gleichen Weise wie ihre jüngeren Kollegen unterrichtet würden. So sollten die Lernmethoden und Wege der Wissensvermittlung angepasst werden. So fällt es älteren Mitarbeitern oft schwerer abstrakte Lerninhalte zu lernen, als jüngeren Mitarbeitern. Deswegen

⁴⁶ Wirtschaft und Beziehung Nr. 02 (2009) S. 36

sollten Lerninhalte bei älteren Mitarbeitern an Berufserfahrungen anknüpfen und mit konkreten Anwendungsmöglichkeiten in der Praxis verbunden sein. Auch die aktive Beteiligung am Lernprozess sollte bei älteren Mitarbeitern gefördert werden, um ihre Aufmerksamkeit über einen längeren Zeitraum aufrecht zu erhalten. Aber als Problemgruppe und als wenig lernfähige sollten sie nicht gesehen werden, und wenn keine deutlichen Leistungsunterschiede zu sehen sind, braucht es keine Trennung zwischen Alt und Jung. Den Älteren muss nur die Angst genommen werden, sich gegenüber jüngeren Kollegen zu blamieren.⁴⁷

Knotenpunkt der strategischen Personalentwicklung ist das Kompetenzmanagement. Ein Unternehmen sollte regelmäßig, systematisch über Selbst- oder Vorgesetztenbericht die Kompetenzen von Mitarbeitern erfassen und sich gleichzeitig über die aktuellen Anforderungen am Arbeitsplatz informieren. Wie auch schon im Punkt Karrieremanagement und Motivation sollten die Unternehmen, bedingt durch die dynamische Entwicklung der Volkswirtschaft, regelmäßige Laufbahngespräche mit den Mitarbeitern durchführen, um diese und deren Arbeitsplätze besser kennenzulernen. Damit können die Unternehmen ihre Weiterbildungen genau auf Zielgruppen abstimmen und kosteneffizient durchführen.⁴⁸

Im BMW-Werk werden neue Mitarbeiter anfangs aufbauend auf ihrer vorhandenen Ausbildung qualifiziert. Die Maßnahmen umfassen aber nicht nur das Anlernen auf die jeweilige Tätigkeit und auf den Arbeitsplatz, sondern verschiedene Module, die nicht ausschließlich auf die spätere Tätigkeit zugeschnitten sind. Die Weiterbildungen finden sowohl bedarfsgerecht als auch den Wünschen der Mitarbeiter entsprechend statt, sofern natürlich die Weiterbildungen aus Unternehmenssicht auch sinnvoll sind. Für die Personalpolitik von BMW ist lebenslanges Lernen für die ganze Belegschaft ein wichtiger Aspekt. Bei dem Anbieten von Weiterbildungen besteht aber die Gefahren, dass Maßnahmen zwar angenommen werden, aber nicht vom Unternehmen genutzt werden und Überqualifizierungen entstehen. Eine weitere Gefahr ist die Dequalifizierung der Mitarbeiter bei unzureichenden Maßnahmen zum Erhalt der geistigen Flexibilität. Zur Vermeidung dieser

⁴⁷ vgl. Prezewowsky (2007) S. 222

⁴⁸ vgl. Kunisch, Welling und Schmitt (2010) S. 24-25

Dequalifizierungsprozesse und um die Mitarbeiter geistig zu fordern, erhalten Mitarbeiter im BMW-Werk zusätzliche Aufgaben im Rahmen von Job Enlargement und Job Enrichment.⁴⁹

2.3 Wissensmanagement

In der heutigen Wirtschaft sind Wissen und Innovation existenziell für alle Unternehmen und durch den Verlust von kritischem Wissen entsteht eine erhebliche Bedrohung für alle Unternehmen. Darum sind gerade ältere Mitarbeiter, welche sich oft ein großes Produkt- und Prozesswissen, ein technisches Sachwissen und ausgeprägte Problemlösungsstrategien erworben haben, für Unternehmen wichtig. Wenn dann ältere Mitarbeiter aus dem Unternehmen ausscheiden und das Unternehmen es nicht schafft, das Wissen im Unternehmen weiter zu leiten, kann es zum Wissensverlust kommen. Deswegen spielen Wissensmanagementstrategien zur Erhaltung und zum Transfer von kritischem Wissen eine wichtige Rolle, denn der Wissenstransfer erfolgte in vielen Unternehmen oft zufällig und unsystematisch. Der erste Punkt einer solchen Strategie ist das Einführen eines Wissensmanagementsystems, was das erfolgskritische Wissen und seine Träger identifiziert. Weiterhin muss eine kollektive, organisationsweite Einstellung der Mitarbeiter, welche die Teilung und Weitergabe von relevantem Wissen ermöglicht und unterstützt vermittelt werden. So ein Verhalten muss aktiv gefördert werden und die Mitarbeiter müssen darin bestärkt werden ihr Wissen zu teilen und weiterzugeben.⁵⁰ Der dritte Punkt besteht darin, gezielt Wissen in Systeme und Datenbanken zu transferieren.⁵¹

Problematisch ist speziell die Erhaltung von nicht dokumentierbarem Wissen. Dieses Wissen kann nur durch die Zusammenarbeit von Wissensträgern mit anderen Mitarbeitern übertragen werden. Darum sind meist altersgemischte Arbeitsgruppen von Vorteil, weil die jüngeren Mitarbeiter, von den Erfahrungen der älteren Mitarbeiter lernen können und die älteren gleichzeitig, dass aktuelle Wissen der jüngeren Mitarbeiter aufnehmen können. So kann dann auch bei

⁴⁹ vgl. Prezewowsky (2007) S. 148

⁵⁰ vgl. Prezewowsky (2007) S. 219

⁵¹ vgl. Kunisch, Welling und Schmitt (2010) S. 24-25

ausscheidenden Mitarbeitern das Wissen im Unternehmen gehalten werden. Für diesen Wissensaustausch gibt es verschiedene Formen, wie das Coaching und das Mentoring. Beim Coaching werden ältere Mitarbeiter teilweise oder vollständig von ihrer Arbeit entbunden, um Jüngeren ihr Wissen weiter zu vermitteln. Das Mentoring ist ähnlich, dabei erhalten junge Mitarbeiter für eine bestimmte Zeit einen erfahrenen Mitarbeiter als Ansprechpartner zur Seite gestellt, der bei Fragen und Problemen zur Verfügung steht. Bei enviaM wird zum Beispiel so ein modernes Mentoring-Konzept umgesetzt, es dient zum Aufbau eines wissens- und lernbasierten Beziehungssystems zwischen einem erfahrenen Mitarbeiter und einem Neuen. Der Mentor sollte eine Fach- oder Führungskraft mit langer Betriebszugehörigkeit sein, die einen Mitarbeiter bei fachlichen Fragestellungen unterstützt. Dabei soll dem Mentee jedoch keine Lösung vorgegeben werden, sondern ihm soll geholfen werden, den eigenen Standort zu bestimmen, sich über die Situation klar zu werden und Handlungsalternativen und Lösungen zu finden. Bei der schon erwähnten Einstellung der Mitarbeiter ist besonders darauf zu achten, dass keine Ängste vor Verlust von Macht oder Bedeutung im Unternehmen die Weitergabe von Wissen behindern können. Darum sollten zuvor umfassende Einzelgespräche oder vorbereitende Gespräche zwischen Wissensgeber und Wissensempfänger organisiert werden. Bei sämtlichen Maßnahmen spielen aber die finanzielle und personelle Situation des Unternehmens eine tragende Rolle. Denn je nach Möglichkeit des Unternehmens kann der Einsatz von Coaches, die Doppelbesetzung von Stellen, die Einführung von EDV-gestützten Systemen oder die Durchführung moderierter Gespräche umgesetzt werden.⁵²

Auch bei der Firma Schöffner wird auf einen guten Wissenstransfer geachtet. So stellt der Geschäftsführer die Arbeitsteams immer selbst zusammen. Dabei achtet er nicht nur auf die Fähigkeiten und die Kompetenzen jedes Einzelnen und auf die Anforderungen des Auftrages, sondern achtet auch darauf, dass junge und ältere Mitarbeiter gemischt werden und dass neue Techniken und Technologien durch Zusammenarbeit weitergegeben werden. Da die Firma Schöffner aus Kostengründen nicht jeden Mitarbeiter zum gleichen Seminar, zur gleichen Schulung oder zur gleichen Messe schicken kann, kann sie nur so dafür sorgen

⁵² vgl. Prezewowsky (2007) S. 219-221

dass jeden auf den gleichen Wissensstand ist und seine Mitarbeiter aktuelle Trends kennen und neustes Know-how besitzen. Als Vorbild geht Firma Schöffner natürlich voran. Der Geschäftsführer persönlich gibt erlerntes Wissen weiter und schult seine Mitarbeiter. So werden dann auch die Mitarbeiter motiviert, ihr Wissen weiter zu geben.

2.4 Betriebliches Gesundheitsmanagement

Betriebliches Gesundheitsmanagement hat die Funktion die Gesundheit der Arbeitnehmer zu fördern. Denn aus Unternehmenssicht ist die gesundheitliche Verfassung der Mitarbeiter von größter Bedeutung, weil sonst die Produktivität und Innovativität des Unternehmens direkt beeinflusst werden kann. Sowohl die krankheitsbedingte Abwesenheit wie auch die abnehmende Leistungsfähigkeit gesundheitlich beeinträchtigter Mitarbeiter verursachen Mehrkosten im Unternehmen. Durch die Alterung der Belegschaft, den zunehmenden Anforderungen an Flexibilität und durch das komplexere Arbeitsumfeld in den Unternehmen kommt es vermehrt zu höheren physischen als auch psychomentalen Beanspruchungen am Arbeitsplatz. Darum gehört es zu den Aufgaben des betrieblichen Gesundheitsmanagements, die psychomentale Gesundheit und die physische und psychische Leistungs- und Beschäftigungsfähigkeit der gesamten Belegschaft zu erhalten und zu fördern. Gerade ältere Mitarbeiter sind aufgrund des physischen Abbaus und der längeren Tätigkeitsdauer krankheitsanfälliger als Jüngere und benötigen zudem längere Erholungszeiten nach Krankheiten. Obwohl die Entlastung der Mitarbeiter durch technische Hilfsmittel größer ist, wird auch in Zukunft nicht unbedingt von einer grundsätzlichen Abnahme gesundheitlicher Belastungen ausgegangen. Denn wegen der organisatorischen Rationalisierung werden in einigen Tätigkeitsbereichen die psychischen und physischen Belastungen sogar zunehmen.⁵³

In den meisten Unternehmen werden zwar die gesetzlichen Vorschriften umgesetzt, aber Maßnahmen, die darüber hinausgehen, werden dagegen nur

⁵³ vgl. BKK Bundesverband, BKK Gesundheitsreport 2009 (2009) S. 52

punktuell umgesetzt. „Das individuelle Gesundheitsverhalten ist ein Ergebnis des sozialen Umfeldes, also einer Kultur, die von Familie, Freunden und eben auch Arbeitskollegen geteilt wird. Modernes Gesundheitsmanagement nimmt daher sowohl das Verhalten des Einzelnen als auch die Gestaltung des Arbeitsplatzes in den Blick.“⁵⁴ Jedem Einzelnen sind der Einfluss und die Folgen eines gesunden Lebensstils aufzuzeigen. Vor allem damit, dass im Unternehmen täglich ein gesundes Kantinenessen angeboten wird, durch Bewegungs- und Entspannungsangebote und dass Gesundheit Wissensbestandteil in Weiterbildungen ist, können Mitarbeiter positiv beeinflusst werden. Unternehmen können auch langfristige gesundheitliche Beeinträchtigungen durch bestimmte Tätigkeiten und eine negative Arbeitsplatzgestaltung vermeiden oder mindern. Denn körperliche Fitness verbessert und erhält auch die geistige Leistungsfähigkeit von Menschen. Gut strukturierte und an Bedarf des Unternehmens entsprechend angelegte Investitionen können laut internationaler Fachliteratur bedeutende Kosteneinsparungen bewirken.

Gesundheit ist aber nicht nur Thema der Unternehmen sondern auch der Mitarbeiter. So gibt es einen positiven Zusammenhang zwischen Gesundheitsförderung und Work-Life-Balance-Angeboten einerseits und dem Image eines Unternehmens andererseits. Aber nur durch entsprechende Gesundheitsprogramme, die für alle Altersstufen einzeln angepasste Maßnahmen umfassen, kann eine hohe Arbeitsfähigkeit vom jugendlichen Alter bis zum Rentenalter erzielt werden. Als Grundlage für so ein Gesundheitsprogramm muss allerdings regelmäßig der Gesundheitszustand aller Mitarbeiter erhoben werden und die Tätigkeiten auf ihre Belastungen untersucht werden. Denn nur dadurch können Arbeitsaufgaben, Arbeitsmenge sowie Arbeitsprozesse sinnvoll angepasst und zugeschnitten werden. Regelmäßige Gesundheitschecks der Mitarbeiter sind daher unabdingbar. Erst nach diesen Punkten sollten Maßnahmen geplant und durchgeführt werden. Maßnahmen wären zum Beispiel ein regelmäßiger Tätigkeitswechsel, Teamarbeit, bessere Arbeitsgestaltung und Optimierung der Arbeitszeit. Als Beispiel ist es besonders wichtig für ältere Mitarbeiter, dass die Belastungen nicht über einen zu langen Zeitraum wirken, das heißt die einzelnen Schichten nicht zu lang sind,

⁵⁴ Staudinger und Patzwald, Wirtschaft und Berufserziehung Nr. 05 (2009) S. 16

ausreichend Erholungszeiten zwischen den Schichten liegen und nicht zu viele Schichten aufeinander folgen.⁵⁵

Im BMW-Werk Leipzig ist die Arbeit bei der Produktion überwiegend körperliche Arbeit, die Belastung für die Mitarbeiter ist aber eher gering, weil das Werk nach neuesten ergonomischen und sicherheitsspezifischen Erkenntnissen gebaut und eingerichtet wurde. Zudem kommen bei auftretenden körperlichen Belastungen Hilfsmittel zum Einsatz und bei nicht vermeidbaren Belastungen wird ein regelmäßiger Tätigkeitswechsel durchgeführt. Durch diese Rotation kann vermieden werden, dass Mitarbeiter dauerhaft körperlichen Belastungen ausgesetzt sind.⁵⁶

2.5 Ausbildungsmarketing und Talentmanagement

Schon jetzt haben manche Branchen und Unternehmen Probleme, für offene Ausbildungsplätze geeignete Bewerberinnen und Bewerber zu finden und dieser Trend verbreitet sich weiter. Nun kommt es verstärkt auf die zielgruppenspezifische Werbung der Schüler und Studenten an, um die Bedürfnisse der Unternehmen zu befriedigen. Zum Ausbildungsmarketing gehören Imagepflege, eine aktive Bewerberansprache, die Gewinnung und dauerhafte Bindung von Nachwuchskräften und die Entwicklungsförderung von Auszubildenden. Durch das Ausbildungsmarketing werden Jugendliche in der Berufsorientierung breiter als sonst üblich über einzelne Ausbildungsberufe und die dortigen Beschäftigungs- und Zukunftsperspektiven informiert. Die Berufswahl der Jugendlichen wird damit auf eine bessere Basis gestellt, die über die aktuellen Trendberufe hinaus reicht und interessante Alternativen aufzeigt. Grundbaustein des Ausbildungsmarketing ist eine gute Marktforschung, denn auch im Ausbildungsmarketing ist anfangs eine Analyse, Beobachtung und Bewertung des Marktes notwendig. Das hilft bei der Entscheidung für eine umfassende Marketingkonzeption, das heißt Aktivitäten und Maßnahmen, zu planen und umzusetzen.⁵⁷

⁵⁵ vgl. Prezewowsky (2007) S. 210-211

⁵⁶ vgl. Prezewowsky (2007) S. 147

⁵⁷ vgl. Eickhoff und Birte, Wirtschaft und Berufserziehung Nr. 10 (2009) S.23-27

Das Talentmanagement geht da noch etwas weiter, es soll die Besetzung kritischer Arbeitsplätze und Funktionen im Unternehmen mit geeigneten Mitarbeitern gewährleisten. Das Ziel ist es also langfristige, enge und persönliche Beziehungen zu vielversprechenden, talentierten Anwärter und Mitarbeitern aufzubauen und zu halten. Maßnahmen können zum Beispiel sein, dass Talenten besondere herausfordernde Aufgaben gegeben werden, sie ins Ausland versetzt werden, ihnen Weiterbildungsmaßnahmen gewährt werden und sie neben der täglichen Arbeit ein Masterstudium machen können. Ein kommender Trend wird auch die Vergabe von Stipendien sein. Natürlich werden bei ihnen auch besonders Mitarbeitergespräche gesucht und über ihrer Karriere beraten.

Dass es bezogen auf das Talentmanagement deutscher Unternehmen noch einiges an Nachholebedarf gibt, zeigt die Tatsache, dass erst 27 Prozent der befragten Unternehmen, in der Personalleiterbefragung 2007 der Forschungskooperation Bertelsmann HR Services und der Fachhochschule Wiesbaden, Talentmanagement als eigenständigen Prozess in ihrer Organisation installiert haben und nur in rund 37 Prozent der Unternehmen gibt es Talentmanagement als eigenständige Funktion.⁵⁸ Auch der Begriff Talentmanagement an sich wird immer noch unterschiedlich definiert. Etwa 41 Prozent der Unternehmen, die Talentmanagement als eigenständige Funktion integriert haben, verstehen darunter sowohl die Rekrutierung als auch die Entwicklung von Mitarbeitern, indessen sehen 46 Prozent darin nur die Entwicklung und 14 Prozent sogar nur die Rekrutierung von Talenten. Das Defizit in deutschen Unternehmen kann man auch genau sehen an der Tatsache, dass nur 54 Prozent der befragten Unternehmen angeben, Transparenz über ihre Talente zu haben.

In folgenden werden Beispiele von Unternehmen verschiedener Branchen und Größen beschrieben. Ein gutes Beispiel wie junge Mitarbeiter erfolgreich rekrutiert, aufgebaut und an das Unternehmen gebunden werden können, ist die Vorgehensweise der Schulte-Schlagbaum Gruppe. Die SAG weist mit einer 13-prozentigen Ausbildungsquote eine überdurchschnittlich hohe Quote auf, die aus der langjährigen Präsenz des Unternehmens in Haupt-, Real-, und

⁵⁸ vgl. Hesse und Jäger, Personalwirtschaft Nr. 02 (2008) S.47

Gesamtschulen im Rahmen von Schulpatenschaften sowie durch Kooperation mit Berufsschulen und Kollegs resultiert.⁵⁹ Vor allem durch gute Mundpropaganda wird verbreitet, dass bei der SAG auf Individualität und Kreativität Wert gelegt wird und dass der persönliche Einsatz im Unternehmen immer geschätzt und honoriert wird. Ein weiterer wichtiger Faktor der vielen guten Auszubildenden ist, dass jedes Jahr bereits am 1. Juli das 1. Ausbildungsjahr bei der SAG beginnt und damit früher als üblich. Somit kann der Übergang von Schule und Ausbildung fließender gestaltet und viele Probleme der Auszubildenden vor dem Einsetzen in der Berufsschule entgegenwirkt werden. Was auch beispielhaft ist, dass schon einen Monat nach Ausbildungsbeginn die Auszubildenden vom Unternehmen zu einer Freizeitveranstaltung eingeladen werden. Mit diesen und anderen laufenden und zielgruppenorientierten Veranstaltungen außerhalb der Arbeitszeit vermittelt das Unternehmen die Botschaft, dass die Bemühungen der Auszubildenden anerkannt werden und dass das Unternehmen nicht nur an ihrer Arbeitskraft interessiert ist. Neben der normalen Ausbildung werden auch die Vorlieben und Stärken der Auszubildenden im Rahmen von Projekten gefördert. Überdies werden junge Mitarbeiter schon während ihrer Ausbildung mit verantwortungsvollen Aufgaben vertraut gemacht, indem sie eigene Projekte betreuen, z. B. die Mitgestaltung der Homepage ihres Ausbildungsbetriebes, das Halten von Vorträgen zu unternehmensspezifischen Themen oder der Teilnahme an dem NRW-Planspiel „Markt und Wettbewerb“. Dabei wird die Verantwortung des Unternehmens aber nicht weniger, denn der Leiter des Personalwesens, Herr Rusack sagt selbst: „Wenn wir hohe Ansprüche an unsere Auszubildenden stellen, heißt das auch, dass sie hohe Erwartungen an das Unternehmen und an ihre Ausbildung haben. Dem muss ich mich als Leiter des Personalwesens ebenso stellen wie die Führungskräfte in Produktion und Verwaltung“. Nach dem Berufsabschluss bekommen die Auszubildenden, die übernommen wurden, die Aussicht, sich mit Engagement und entsprechenden Zusatzqualifikationen weiterzuentwickeln und eine Führungs- und Fachlaufbahn zu beschreiten. Der offene und offensive Umgang mit den Mitarbeitern und Auszubildenden auf der Basis von Vertrauen zahlt sich aus.⁶⁰

⁵⁹ http://www.sag-schlagbaum.com/mf_page.php?page=sag_home_deutsch_jobs_ausbildung

⁶⁰ vgl. Völpel und Koch, Personalwirtschaft Nr. 12 (2008) S. 51-53

Auch enviaM wirbt in Form von Praktika und Diplomarbeiten um Studenten, die die Möglichkeit gern wahrnehmen, ihr wissenschaftliches Know-how zielgerichtet im Unternehmen zu verbessern. Denn über Praktika und Diplomarbeiten wird frühzeitig das Interesse von Nachwuchskräften für enviaM geweckt. Mit einem Praktikum wird den Studenten ein Einblick in die betriebliche Praxis ermöglicht. Sie können das bisher Gelernte praktisch erproben und bekommen ein Verständnis für funktionsbezogene Zusammenhänge und Organisationsstrukturen des Unternehmens. Praktikanten werden bei enviaM in das aktuelle Tagesgeschäft und die Projektarbeit eingebunden. Diplomanden haben die Möglichkeit, bei enviaM praxisbezogen und mit kompetenter Betreuung ihre Diplomarbeit über ein aktuelles Thema zu schreiben. Zusätzlich bietet enviaM für Hochbegabte, Stellen als Werksstudenten an, die natürlich am Ende des Studiums mit einer Übernahme enden sollte. Für andere Absolventen von Hoch- und Fachhochschulen gibt es die Möglichkeit des Berufseinstiegs als Trainee. Damit soll eine möglichst reibungslose fachliche und persönliche Integration neuer Mitarbeiter im Unternehmen gewährleistet werden.

Die Firma Schäffner wirbt auch mit Schülerpraktika um Jugendliche. Die Firma vertritt die Meinung, dass man nur so in der Lage ist, geeignete zukünftige Auszubildende zu finden, die das Talent und den Willen mitbringen eine Ausbildung als Maler und Lackierer erfolgreich zu durchlaufen. Leider schätzt die Firma Schäffner die Situation in den letzten Jahren als schlechter ein und die Suche nach geeigneten Jugendlichen ist schwieriger geworden, obwohl oder gerade weil die Zeugnisse der Schüler für ihn nicht das erste Kriterium sind. Der letzte Auszubildende hat im Unternehmen zuerst ein Schülerpraktikum durchgeführt und schon da wurde deutlich, dass der Schüler den Willen und das Talent mitbringt. Heute ist der ehemalige Praktikant Facharbeiter und trotz seines jugendlichen Alters einer der besten Mitarbeiter.

3. Schlussfolgerung

Aus der Veröffentlichung „Bevölkerung Deutschlands bis 2060, 12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung“ des Statistischen Bundesamtes ist deutlich zu erkennen, dass die Bevölkerung in Deutschland sinken und das Alter der Erwerbstätigen steigen wird. Gleichzeitig steigt auch die Lebenserwartung der Menschen. Somit steigt das Alter der Erwerbstätigen nicht nur wegen dem Mangel an Nachwuchs, sondern auch weil das Rentenalter erhöht wurde. Das Rentenalter wird auch in Zukunft mit hoher Wahrscheinlichkeit noch steigen.

Zusammenfassend können folgende Punkte hervorgehoben werden.

- In Sachsen ist der demografische Wandel noch stärker ausgeprägt als in den anderen Bundesländern Deutschlands. So ist die sächsische Bevölkerung die älteste und noch immer ziehen viele Menschen aus Sachsen in ein anderes Land oder Bundesland. Besonders junge qualifizierte Frauen zieht es aus Sachsen fort. Die Anzahl der Erwerbstätigen und die wirtschaftliche Lage in Sachsen waren in den letzten Jahren relativ stabil. Auch in Sachen Bildung ist Sachsen gegenüber vielen anderen Bundesländern im Vorteil, denn die letzten PISA-Tests und die Anzahl der Studenten, vor allem der Ingenieure sind im Bundesvergleich sehr gut.
- Wo es schon jetzt vermehrt Probleme gibt, sind die Handwerksberufe, viele Arbeiter müssen sich aus ökonomischen Gründen selbstständig machen, denn die Bezahlung ist gegenüber den alten Bundesländern sehr viel niedriger. Darum arbeiten auch viele junge Handwerker in den alten Bundesländern und verlegen deswegen auch ihren Wohnsitz in die alten Bundesländer. Schlechte Bezahlung und schlechte Arbeitsbedingungen sind der Hauptgrund des geringen Nachwuchses in den Handwerksberufen. Da es auch insgesamt weniger Kinder und Jugendliche gibt, lernen die meisten Jugendlichen vermehrt andere Berufe mit besseren Bedingungen und sind nicht darauf angewiesen, einen

- Handwerksberuf zu erlernen. Dann bleiben oft nur noch die schlecht qualifizierten Jugendlichen übrig und die haben häufig Probleme, den Anforderungen in der Lehre gerecht zu werden. Natürlich gibt es auch Jugendliche, die aus Interesse und Überzeugung einen Handwerksberuf erlernen wollen, aber diese Zahl sinkt zunehmend. Die Rückläufe der Zahl der Ausbildungen im Handwerk zeigen, in welche Richtung die Zukunft verläuft. Erst beginnt es mit dem Handwerk, darauf folgt eine Branche nach der anderen, erst in Sachsen und dann in der ganzen Bundesrepublik.
- So müssen sich die Unternehmen auf die kommenden Entwicklungen einstellen. Denn das Wissen der Mitarbeiter ist ausschlaggebender Erfolgsfaktor für die Unternehmen und es ist eine Tatsache, dass in Zukunft das Durchschnittsalter der Beschäftigten steigt und dass weniger junge Fachkräfte und qualifizierter Nachwuchs für den Arbeitsmarkt zu Verfügung stehen. Darum sollten sich alle Unternehmen mit diesem Thema beschäftigen. Vor allem Handwerksunternehmer sollten in Zukunft zunehmend in Weiterbildungen investieren.

In dieser Arbeit wurde auch verdeutlicht, welche Chancen und Herausforderungen sich aus dem demografischen Wandel für Unternehmen ergeben. Es ist eine strategische Herausforderung für alle Unternehmen, die auf einer gesamtunternehmensbezogenen Ebene und beginnend vom Topmanagement aus begegnet werden muss, um eine zukunftsste Unternehmensstrategie zu entwickeln. Einige unterschiedliche Handlungsfelder wurden genannt und Handlungsansätze beschrieben. In diesen Bereichen, wie zum Beispiel Führung und Kultur, Personalentwicklung und Karrieremanagement muss eine Anpassung an eine veränderte Altersstruktur der Belegschaften erfolgen. Die sich dann langfristig und betriebswirtschaftlich auszahlt. Insbesondere für Unternehmen, die sich schon früh und intensiv mit dem Thema beschäftigen. Unternehmen, die sich gegen nationalen und internationalen Konkurrenten durchsetzen wollen, müssen verstärkt die Bildung ihrer Mitarbeiter fördern und lebenslanges Lernen bei den Mitarbeitern etablieren.

Die Zahl der aus den Unternehmen aus Altersgründen ausscheidenden Mitarbeiter wird sich in den nächsten Jahren stark erhöhen und damit auch das Risiko relevantes Wissen für das Unternehmen zu verlieren. Darum müssen Unternehmen genauer darauf achten, dass das relevante Wissen auch im Unternehmen bleibt. Besteht die Gefahr Wissen zu verlieren, müssen Strategien und Konzepte erstellt und die Maßnahmen auch umgesetzt werden. Damit entstehen neue Anforderungen an das Wissensmanagement.

Der Wettbewerb um geeignete Nachwuchskräfte und Talente wird sich verschärfen. Und nur die Unternehmen, die sich von der breiten Masse abheben und ihren Mitarbeitern ein optimales Arbeitsumfeld ermöglichen und es auch nach außen kommunizieren können, werden keine oder nur wenig Probleme mit dem Mangel an Fachkräften haben, bekannte Beispiele sind BMW und die Schulte-Schlagbaum Gruppe.

Zu einem optimalen Arbeitsumfeld und damit auch zu einem guten Image eines Unternehmens sollte die Gesundheitsförderung und Work-Life-Balance-Angebote gehören. Denn so kann die Wahrscheinlichkeit erhöht werden, dass die Mitarbeiter bis ins hohe Erwerbstätigenalter gute Arbeitsleistungen ableisten und für das Unternehmen zur Verfügung stehen.

Nur Unternehmen, die sich diesen Herausforderungen stellen und sie auch frühzeitig als solche erkennen, werden gute Aussichten haben um auch in Zukunft zu bestehen. Vor allem die Unternehmen, die den demokratischen Wandel als Chance sehen, um sich von den Konkurrenten abzuheben, könnten durch den demografischen Wandel gestärkt hervorgehen.

Literaturverzeichnis

Bücher:

BKK Bundesverband: BKK Gesundheitsreport 2009: Gesundheit in Zeiten der Krise. - Essen: 2009

Die Sächsische IHK; Arbeitsgemeinschaft der Sächsischen Handwerkskammer: Fachkräfte Monitoring 2007: Fachkräftebedarf der sächsischen Wirtschaft. - Sachsen: 2008

Holz, Melanie; Da-Cruz, Patrick (Hrsg.): Demografischer Wandel in Unternehmen: - 1. Auflage. - Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GWV Fachverlage GmbH, 2007

Kunisch, Sven; Welling, Christian; Schmitt, Ramona (Hrsg.): Strategische Führung auf dem Prüfstand: Heidelberg: Springer-Verlag, 2010

Langhoff, Thomas: Den demographischen Wandel im Unternehmen erfolgreich gestalten: - 1. Auflage. - Heidelberg: Springer Verlag, 2009

Prezewowsky, Michel: Demografischer Wandel und Personalmanagement: - 1. Auflage. - Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag GWV Fachverlage GmbH, 2007

Statistisches Bundesamt: Bevölkerung Deutschlands bis 2060: 12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung. - Wiesbaden: 2009

Statistisches Bundesamt: Modellrechnungen für die Geburtsjahrgänge 1871-2004: Wiesbaden: 2006

Zeitschriften:

Beinke, Lothar: Übergangsschwierigkeiten Jugendlicher beim Berufseinstieg.
In: Wirtschaft und Berufserziehung, Augsburg: ZIEL GmbH (2009) Nr.12 S. 22-26

Eickhoff, Markus Th.; Henn, Birte: Köln-Bonner Handwerk setzt auf
Ausbildungsmarketing. In: Wirtschaft und Berufserziehung, Augsburg: ZIEL
GmbH (2009) Nr.10 S. 23-27

Hesse, Gero; Jäger Wolfgang: Zwischen Talentmangel und demografischem
Wandel. In: Personalwirtschaft, Köln: Wolters Kluwer Deutschland GmbH (2008)
Nr.02 S. 47

Hubert, Esser: Verbesserung der Bildungskompetenz Jugendlicher.
In: Wirtschaft und Berufserziehung, Augsburg: ZIEL GmbH (2007) Nr.01 S. 15-18

Korff, Jörg; Biemann, Torsten; Völpel, Sven: Der ältere Mitarbeiter, das
unbekannte Wesen. In: Personalwirtschaft, Köln: Wolters Kluwer Deutschland
GmbH (2009) Nr.01 S. 44-46

Salm, Matthias: Abschied vom Jugendwahn?. In: Wirtschaft & Markt, Potsdam:
W&M Verlagsgesellschaft GmbH (2009) Nr.07-08 S. 20-21

Staudinger, Ursula; Patzwald, Katja: Lebenslanges Lernen und strategisches
Personalmanagement. In: Wirtschaft und Berufserziehung, Augsburg:
ZIEL GmbH (2009) Nr.05 S. 13-17

Völpel, Sven; Koch Joachim F.; Früh übt sich In: Personalwirtschaft, Köln:
Wolters Kluwer Deutschland GmbH (2008) Nr.12 S. 51-53

Wirtgen, Klaus: Besser als wir denken. In: Personalwirtschaft, Köln:
Wolters Kluwer Deutschland GmbH (2008) Nr.05 S. 41- 43

Wirtschaft und Berufserziehung: Bildungsgutschein für alle Arbeitnehmer im Alter von über 45 Jahren. In: Wirtschaft und Berufserziehung, Augsburg: ZIEL GmbH (2009) Nr.02 S. 36

Wirtschaft und Berufserziehung: Deutlich mehr Hochqualifizierte in Deutschland. In: Wirtschaft und Berufserziehung, Augsburg: ZIEL GmbH (2009) Nr.10 S. 35-36

Quellen aus dem Internet:

BMW-Werk Leipzig;
Personalphilosophie
URL: < <http://www.bmw-werk-leipzig.de/leipzig/deutsch/lowband/com/de/index.html>>
28.06.2010

SAG;
Berufsausbildung bei der SAG
URL < http://www.sag-schlagbaum.com/mf_page.php?page=sag_home_deutsch_jobs_ausbildung>
28.06.2010

Statistisches Bundesamt;
Bevölkerungsstand und Altersstruktur der Bundesländer 2008
URL: <<http://www.destatis.de/laenderpyramiden/>>
15.05.2010

Statistisches Bundesamt;
Tabelle Entwicklung der Bevölkerung in Deutschland von 2008 bis 2060
URL:<<http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Statistiken/Bevoelkerung/VorausberechnungBevoelkerung/Tabellen/Content50/Bevoelkerungsvorausberechnung,templateId=renderPrint.psml>>
15.05.2010

Statistisches Landesamt Sachsen;

Bevölkerungsentwicklung im Freistaat Sachsen 1990 bis 2008

URL: <http://www.statistik.sachsen.de/21/02_02/02_02_04_tabelle.asp>

26.05.2010

Statistisches Landesamt Sachsen;

Bevölkerungsentwicklung 1990 bis 2008 nach Geschlecht

URL: <http://www.statistik.sachsen.de/21/02_02/02_02_05_grafik.asp>

26.05.2010

Statistisches Landesamt Sachsen;

Bevölkerungsentwicklung 1990 bis 2008 nach Geschlecht und Altersgruppen

URL: <http://www.statistik.sachsen.de/21/02_02/02_02_06_grafik.asp>

26.05.2010

Statistisches Landesamt Sachsen;

Zu- und Fortzüge 1990 bis 2008 nach Alter und Geschlecht

URL: <http://www.statistik.sachsen.de/21/02_03/02_03_06_grafik.asp>

26.05.2010

Statistisches Landesamt Sachsen;

Erwerbstätige im Freistaat Sachsen 1999 bis 2009 nach Wirtschaftsbereichen

URL: <http://www.statistik.sachsen.de/21/03_01/03_01_02_grafik.asp>

26.05.2010

Statistisches Landesamt Sachsen;

Verteilung der Arbeitnehmer im Oktober 2006 nach ausgewählten

Arbeitnehmergruppen und Geschlecht in Prozent

URL: <http://www.statistik.sachsen.de/21/04_01/04_01_01_grafik.asp>

26.05.2010

Statistisches Landesamt Sachsen;

Erwerbstätige 1999 bis 2009 nach der Stellung in Beruf

URL: <http://www.statistik.sachsen.de/21/03_01/03_01_infoliste.asp>

26.05.210