

# Einführung

*Jochen Schweitzer/Ulrike Bossmann*

Alles hat seinen Preis, auch der gesellschaftliche Reichtum. Er führt in fast allen „reichen“ Kulturen dazu, dass die Menschen, verglichen mit ärmeren Ländern, länger leben und weniger Nachwuchs bekommen. Langfristige Wohlstandsentwicklungen in einer Gesellschaft führen fast immer zum Älterwerden der Bevölkerungsmehrheit und zum Sinken der Geburtenrate. Dies muss nicht, kann aber mit dem Schrumpfen der Bevölkerung einhergehen.

Dieses Phänomen wird demografischer Wandel genannt. Derzeit zeigt es sich in fast allen entwickelten Ländern – am deutlichsten in Ländern, die die Einwanderung aus ärmeren Ländern stärker als andere Einwanderungsländer begrenzen. Dazu gehört auch Deutschland. Das Phänomen zeitigt einige hervorstechende Probleme, die zum Beispiel „Rentnerberg“, „Generationengerechtigkeit“, „Bevölkerungsrückgang“ genannt werden. Wir wollen uns einem dieser Probleme und seinen Lösungsversuchen widmen: dem Altern und Schrumpfen der Erwerbsbevölkerung.

Wenn das Arbeitskräftepotenzial schrumpft, bekommen Arbeitnehmer eine bessere Verhandlungsposition. Arbeitgeber müssen mit attraktiveren Angeboten neue Arbeitnehmer anwerben oder vorhandene Arbeitnehmer länger zu behalten versuchen. In der Unternehmenspraxis gibt es dafür Lösungsversuche wie etwa längere Lebensarbeitszeiten oder das Nutzen der traditionell weniger beachteten Arbeitskräftepotenziale von Frauen, Einwanderern oder Geringqualifizierten. Diese Lösungsversuche setzen einerseits voraus, dass Arbeitnehmer möglichst lange arbeiten wollen und können. Sie setzen andererseits voraus, dass Arbeitnehmer zahlreich und lange arbeiten dürfen und sollen. Damit geraten neben deren Motivation, Gesundheit und Weiterbildung auch implizite, gesellschaftliche wie individuelle Alters-, Lebenslauf- und Familienbilder in den Blick.

Das scheinbar eindeutige Etikett „demografischer Wandel“ reduziert die Komplexität und lässt Lösungen fast trivial erscheinen („Es ist doch ganz klar, dass man was tun muss. Warum tun ‚die‘ denn nichts?“). Bei genauem Hinsehen scheint aber unklar, ob der demografische Wandel wirklich kommt, welche der

vielen Problembeschreibungen für ein bestimmtes Unternehmen relevant sind, und welche Lösungsversuche und „Werkzeuge“ (die häufig nicht demografiespezifisch sind) eingesetzt werden sollen. Was genau müsste in Betrieben und bei einzelnen Beschäftigten geschehen, damit Lösungsversuche Aussicht auf Erfolg haben?

Unter „*Betrieblichem Demografiemanagement*“ verstehen wir die Palette der Versuche, als Unternehmen auch in Zeiten eines demografischen Wandels dafür zu sorgen, die Arbeitnehmer zu bekommen und zu behalten, die das Unternehmen tatsächlich braucht.

Als „*systemisch*“ kann man ein solches Demografiemanagement bezeichnen, wenn es die Palette der betrieblichen Probleme und der Lösungsversuche als Teil eines komplexen Zusammenhanggefüges versteht, als etwas anderes als die Summe der einzelnen Probleme und Lösungsversuche, als ein eigensinniges und nur begrenzt von außen beeinflussbares System. „Systemisch“ (oder genauer: systemisch-konstruktivistisch) nennen wir auch eine Art des Nachdenkens über Demografiemanagement, die sich ihrer eigenen Perspektivität bewusst ist – dass also andere Parteien beim selben Nachdenken mit guten Gründen zu anderen Ergebnissen kommen könnten. Paradoxerweise hilft das Akzeptieren und Verstehen dieser Eigenlogiken und dieser Perspektivenvielfalt, intelligentere, weil zum Unternehmen besser passende, Interventionsmaßnahmen zu entwickeln. „Systemisch“ nennen wir schließlich auch unseren Theorieansatz zum Verständnis des demografischen Wandels, wie die zu unserer Beratungspraxis passende Theorie, innere Haltung und beobachtbare Methodik.

Wir wollen uns dem Demografiemanagement in diesem Buch aus mehreren Perspektiven widmen. Als Organisationsforscher beschreiben wir, wie vorwiegend Großbetriebe diese Herausforderungen zu meistern suchen, aber auch, wie es Ärzte geschafft haben, über meist mehrere Jahrzehnte in ihrem Beruf arbeitsfähig zu bleiben. Unsere Erfahrungsbasis sind zwei Forschungsprojekte aus den Jahren 2009 bis 2013: „Demografischer Wandel und Organisationskultur“, gefördert von der Volkswagenstiftung, sowie „Resilienz im Arztberuf“, gefördert von der Bundesärztekammer. Als systemische Coaches, Trainer, Team- und Organisationsentwickler im Universitätsklinikum Heidelberg, aber auch außerhalb dessen, erzählen wir von unseren Versuchen, Menschen und Betriebe dabei zu unterstützen, die Herausforderungen des demografischen Wandels zu bewältigen. Als Medizinpsychologen schildern wir, wie das speziell in ärztlichen und pflegerischen Berufen gelingen kann, und welche Hürden dort zu meistern sind.

Wir wollen die Bewältigung des demografischen Wandels einerseits sozialwissenschaftlich verstehen, andererseits lebenspraktisch unterstützen. Daher wechseln sich stärker wissenschaftliche und stärker praktische Teile in diesem Buch

ab. Wir hoffen, dass Wissenschaftler, Berater, Personalverantwortliche, Arbeitnehmervertreter und ganz normale Arbeitnehmer sich daraus in unterschiedlicher, aber ähnlich gewinnbringender Weise bedienen können. Wir schreiben das Buch gleichermaßen für ältere, mittelalte und jüngere Arbeitnehmer.

Wer sind „wir“? Von der Ausbildung her sind wir vorwiegend Psychologinnen und Psychologen, in der Entstehungsphase dieses Buches zwischen 29 und 59 Jahre alt, mit sowohl organisationspsychologischem wie medizinisch-psychologischem Hintergrund. Fast alle arbeiten in der Sektion Medizinische Organisationspsychologie im Universitätsklinikum Heidelberg oder haben dort gearbeitet. Jochen Schweitzer und Julika Zwack haben die beiden Forschungsprojekte geplant, beantragt und geleitet. Vor allem Angelika Eck, Mirko Zwack und Jürgen Brückner haben die Datenerhebung und -auswertung im größeren der beiden Projekte geleistet. Klaus Schenck und Ulrike Bossmann sind in der Schlussphase hinzugekommen, um dieses Buch mit ihren Erfahrungen aus anderen Beratungskontexten zu bereichern. Ulrike Bossmann war zudem, unterstützt von Jochen Schweitzer und Klaus Schenck, für die Endredaktion des Buches zuständig.

Wir wünschen unseren Leserinnen und Lesern, dass sie in diesem Buch Erkenntnisse und Anregungen finden, die sie auf ihre ganz eigene, für sie passende Weise in ihrem Unternehmen nutzen können.

Systemisches Demografiemanagement

Wie kommt Neues zum Älterwerden ins Unternehmen?

Schweitzer-Rothers, J.; Bossmann, U. (Hrsg.)

2013, VIII, 212 S. 14 Abb., 6 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-658-03146-6