

2 Die Wirtschaft im Wandel

Die Arbeitswelt befindet sich in einem stetigen Wandel. Den Veränderungen der externen Rahmenbedingungen, in Form von neuen Märkten, zusätzlichen Mitbewerbern und gesellschaftlichem, politischen und rechtlichen Einflüssen steht ein Wandel der inneren Rahmenbedingungen durch neue Technologien und schnellere Arbeitsprozesse gegenüber. Noch nie waren Unternehmen und deren Belegschaften in Flexibilität und Innovationsfähigkeit derart gefordert, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten bzw. auszubauen.

In den nächsten zehn bis zwanzig Jahren droht eine neue Herausforderung auf Europas Staaten und deren (Volks-)Wirtschaften einzufallen: die demografische Veränderung der Bevölkerungsstrukturen. Was in manchen Ländern auf gesellschaftspolitischer Ebene (z. B. Rentendiskussion und Anhebung des Rentenalters in Deutschland, Lissabon-Strategie der Europäischen Gemeinschaften, EU-Projekt WAGE in Österreich, etc.) bereits erkannt ist, zeichnet sich als Auswirkung auf Unternehmen und deren Mitarbeiter schon jetzt ab: die Alterung der Gesellschaft, damit die Alterung der Belegschaften und daraus folgernd die radikale Veränderung des Produktionsfaktors Arbeit.

Um im Arbeitsprozess die Quantität und Qualität der Ressource Personal sicherzustellen, sind Verantwortliche gefordert, bestehende HR-Programme anzupassen oder neu zu konzipieren. Sie müssen neue Instrumente für die Beschaffung, Entwicklung und Veränderung von Personal bereit stellen, um auch langfristig das Bestehen und den Erfolg des Unternehmens (mit) zu garantieren.

Wie die bisherige Beratungsarbeit aktueller Good-Practice-Beispiele gezeigt hat, genügt es aber keineswegs, den demografischen Herausforderungen nur unternehmensintern mit einer Gestaltung der HR-Konzepte zu begegnen, vielmehr werden in den kommenden zehn bis zwanzig Jahren nachhaltige Rahmenbedingungen und Kultur Aspekte über die Konkurrenzfähigkeit entscheiden. Nach RUMP und SCHMIDT (2004:15) ist davon auszugehen, „dass die Arbeitswelt in den nächsten zehn Jahren durch eine Reihe von ökonomischen und technischen Trends, durch die Veränderung von gesellschaftlichen Werten, durch die demografische Entwicklung sowie durch Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt be-

einflusst wird.“ Diese Trends und ihre Auswirkungen auf Märkte, Unternehmen und Anspruchsgruppen möchte ich im Folgenden näher skizzieren.

2.1 Allgemeine Trends der Veränderung

2.1.1 Ökonomische Trends

Mit hoher Geschwindigkeit schreitet die *Internationalisierung* (vgl. HAHN 2000; RUMP/SCHMIDT 2004) voran, und mit ihr die Abhängigkeit von neuen, noch größeren Märkten mit noch gesonderten Rahmenbedingungen. Nicht nur die Ausrichtung auf neue Märkte mit neuen Anforderungen, sondern der zunehmende Kostendruck durch steigende Konkurrenz aus Billigproduktionsländern verlangen von Unternehmen eine stärker Fokussierung auf Kosten und Effizienz der internen Abläufe.

Auf dem Weg der zunehmenden Wettbewerbsfähigkeit in stark umkämpften Märkten steigt die Anforderung an Flexibilität und Innovationsstärke innerbetrieblicher Wertschöpfung und damit auch die *Abhängigkeit von erfolgskritischem Wissen*. Nachdem GUTENBERG den Buchdruck erfunden hatte, dauerte es mehr als dreihundert Jahre, bis sich das Volumen der Informationsmedien weltweit verdoppelte. Heutzutage erfolgt eine Verdopplung nahezu alle fünf Jahre und nach RUMP und SCHMIDT (vgl. 2004:17) wird sich das Wissen in den nächsten zehn Jahren in der Hälfte der Zeit verdoppeln. Die fortschreitende Globalisierung von Wirtschaft und Wissenschaft bewirkt auch eine Globalisierung des Wissens und damit eine verschärfte Wettbewerbssituation auf den Märkten.

Um in einem solchen Umfeld bestehen und dauerhaft wettbewerbsfähig zu bleiben, sind Unternehmen gezwungen, immer mehr Produkte und Dienstleistungen anzubieten, die sich durch Neuartigkeit und Hochwertigkeit von denen der Konkurrenz abheben. Die damit einhergehende *Verkürzung der Produktlebenszyklen* führt auch zu einer erheblichen Beschleunigung des Wertschöpfungsprozesses und erfordert von Unternehmen und deren Belegschaften ein hohes Maß an Wissen. Entscheidend ist aber nicht nur die Nutzung vorhandenen Wissens, sondern auch die Generierung, der Aufbau und die Verteilung des kritischen Wissens:

„Nur wenn sich Unternehmen um aussagekräftige Indikatoren und Bewertungsmaßstäbe zur Messung ihrer organisatorischen Wissensbasis bemühen, können sie Wissensmanagement auch effektiv betreiben.“ (PROBST/RAUB/ROMHARDT 1998:315)

Eine weitere, markante Veränderung zeigt die Tertiarisierung der sektoralen Entwicklung, d. h. der Ausbau der Dienstleistungsgesellschaft, der sich auch die nächsten Jahre aufgrund der Entwicklung wissensintensiver Güter (vgl. RUMP/SCHMIDT 2004:18) weiter fortsetzen wird.

2.1.2 Technologische Trends

Der technologische Fortschritt wird nicht nur Produktionsbedingungen – wie auch bisher – entscheidend beeinflussen, auch die Arbeitsplatzgestaltung sowie die Organisation von Arbeitsabläufen wird zunehmend technologisiert. Nach HORX (vgl. 2004) wird das sog. Mobile Business in unterschiedlichen Formen den Arbeitsalltag entscheidend verbessern, aber auch gravierend ändern. WEISS und SCHRÖTER (2001:20ff) unterscheiden fünf Arten der „e-mobility“:

- Mobilität der Person
- Mobilität der Arbeit bzw. der Arbeitsinhalte
- Mobilität der Arbeitsbeziehungen
- Mobilität der technischen Werkzeuge
- Virtuelle Mobilität in paralleler Umgebung

Die daraus entstehende Abnabelung vom Arbeitsplatz führt zu einer räumlichen und zeitlichen Unabhängigkeit bei der individuellen Arbeitsbewältigung und damit zu einer zunehmenden Individualisierung und Unkontrollierbarkeit von Mitarbeitern.

2.1.3 Gesellschaftliche Trends

Die Veränderung der gesellschaftlichen Werte vollzieht sich vor dem Hintergrund verschiedener Spannungsfelder und Konflikte zwischen divergierenden Lebensbereichen. Besonders gravierend zeigt sich das *Spannungsfeld zwischen dem Streben nach Lebensgenuss und dem gesell-*

schaftlich attribuierten Leistungsnachweis. WUNDERER und DICK (vgl. 2002:29) prognostizieren für die Zukunft die Forderung nach herausfordernden Aufgaben, Entwicklungschancen, aber auch Spaß an der Arbeit und Möglichkeiten, an Gestaltungs- und Entscheidungsprozessen mitwirken zu können. Damit einhergehend sehen sie aber auch die Abkehr der Akzeptanz von Fremdsteuerung und hierarchischer Unterordnung, solange die Herausforderung nicht den Fähigkeiten und Neigungen des Mitarbeiters gerecht wird. CSIKSZENTMIHALYI (1999) spricht in diesem Zusammenhang von der Suche nach dem „Flow“.

Weiters ist festzustellen, dass der Wunsch nach einer klassischen Karriere, also beruflichem Aufstieg, hohem Einkommen und Status, in der Zukunft eine geringere Rolle spielen wird. Nach WUNDERER und DICK (2002) geht der Trend eher dahin, ein Gleichgewicht zwischen Beruf und Freizeit zu erzielen und nach ethischen Idealen zu streben. Demgegenüber fallen die Entscheidungen von Frauen, die sich im *Spannungsfeld Familie und Beruf* befinden, zunehmend berufsorientiert aus. Bessere Ausbildungen, ein verändertes Rollenbild und der oben angeführte Trend zur Wissensgesellschaft beeinflussen die Entwicklung in diese Richtung.

Anders als bei Frauen steigt bei den Männern der Wert „Familie“. Auf eine Karriere „um jeden Preis“ wird tendenziell eher verzichtet. Aus diesem Grund ist damit zu rechnen, „dass viele männliche Fach- und Führungskräfte zukünftig weniger bereit sind, private Interessen beruflichen unterzuordnen.“ (RUMP/SCHMIDT 2004:25)

Aufgrund der demografischen Entwicklung (vgl. FREVEL 2004) und der höheren Generationenvielfalt innerhalb der Bevölkerung wird es auch zu einer *zunehmenden Individualisierung* kommen. „Während das Individuum in der traditionellen Gesellschaft dem Kollektiv untergeordnet war, steht es in der modernen Gesellschaft bald an erster Stelle. [...] Der abstrakte Charakter von Beziehungen bewirkt, zusammen mit einer immer pluralistischer werdenden Kultur, dass sich moderne Individuen zunehmend autonom in der Beziehung zu anderen fühlen.“ (VAN DER LOO/VAN REIJEN 1992:194) Doch wie entwickelt sich die Individualisierung im Zusammenprallen mit der – in Unternehmen geforderten – Orientierung an gemeinsamen Zielen und Teamwork?

„Zahlreiche Studien kommen zum Schluss, dass nicht nur die individualistische Orientierung zunimmt, sondern auch die Bedeutung der Orientierung an gemeinsamen Zielen gewinnt. Begründet wird diese Entwicklung mit der Einsicht in die Notwendigkeit von Kooperation und Teamarbeit. Die komplexer werdenden Aufgabenstellungen und der hohe Spezialisierungsgrad lassen sich alleine nicht mehr bewältigen.“ (RUMP/SCHMIDT 2004:27)

Stark einhergehend mit der zunehmenden Individualisierung zeigt sich auch (vor allem in Städten) der *Trend zur Singelisierung* (vgl. HORX 2001:13) und damit eine Ausrichtung der Märkte nach diesem Trend.

Der Wunsch nach herausfordernden Tätigkeiten und Mitwirkung in Entscheidungsprozessen verlangt aber auch seinen Preis in Form von *Flexibilität*, was die Arbeitsleistung, die Zeiteinteilung, aber auch den persönlichen Einsatz im Arbeitsprozess betrifft. Dieser Entwicklung steht jedoch das *Bedürfnis nach Kontinuität und Beständigkeit* gegenüber. Ein längerfristige Laufbahnplanung und die Klärungen der eigenen Vorstellungen über den beruflichen Werdegang werden in Zukunft ein adäquates Mittel im Kampf gegen die Arbeitsplatzunsicherheit sein.

Neben den bereits beschriebenen Veränderungen und deren Auswirkungen auf die Arbeitswelt schleicht sich jedoch, das Ausmaß betrachtet, eine viel größere Bedrohung (vgl. HOLLIGER 2005) für Unternehmen und deren langfristige Erfolgssicherung an: die demografische Veränderung von Bevölkerung und Belegschaften.

2.2 Die demografische Entwicklung Mitteleuropas

Die Bevölkerung in den meisten westlichen Industrieländern schrumpft und altert (vgl. DICKMANN 2004). Der demografische Wandel setzte Anfang der 1970er Jahre ein. Bis zu diesem Zeitpunkt verlief die demografische Entwicklung der meisten westlichen Industrieländern im weitesten Sinne konstant. Die Bevölkerung wuchs und glich in ihrem Altersaufbau einem Tannenbaum oder einer Pyramide, deren breite Basis sich durch eine große Anzahl von Kindern und Jugendlichen als Bevölkerungsmehrheit zusammensetzte.

Anfang der 1970er Jahre waren die Geburtenzahlen erstmals rückläufig und fielen geringer aus als die Zahl der Sterbefälle (vgl. Bundesamt für Statistik, Statistik Austria, KOF Konjunkturforschungsinstitut der ETH Zürich, etc.). Heute gleicht der Altersaufbau der Bevölkerung Mitteleuropas eher einem Laubbaum mit einer breiten Krone, die im Begriff ist, unaufhaltsam nach oben zu wandern: Der Anteil der jungen Bevölkerung wird zunehmend kleiner, Fortschritte in Medizin, Gesundheitswesen und höhere soziale Sicherheit führen dazu, dass die Menschen länger leben. DICKMANN (2004) führt als Gründe für den Geburtenrückgang u. a. veränderte Lebenseinstellungen sowie veränderte Lebens- und Erwerbsmuster an.

In Anlehnung an den U.S. Census (2006) lässt sich die demografische Veränderung in den mitteleuropäischen Industrieländern in zwei Ausprägungen subsumieren:

- eine *schrumpfende Bevölkerungszahl*, damit einhergehend auch ein Rückgang des Erwerbspotenzials

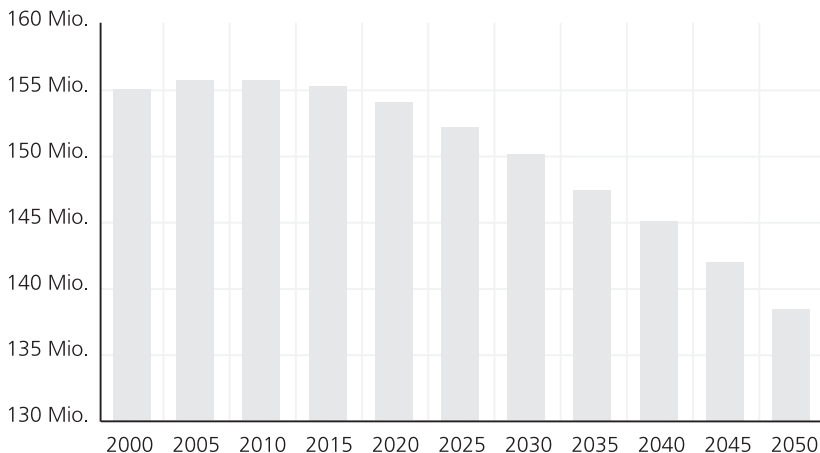


Abb. 1: Bevölkerung mitteleuropäischer Industriestaaten (D, A, CH, I)
In Anlehnung an U.S. Census Bureau 2006, online

- eine *Alterung der Gesellschaft* und damit auch eine gravierende Alterung der Belegschaften

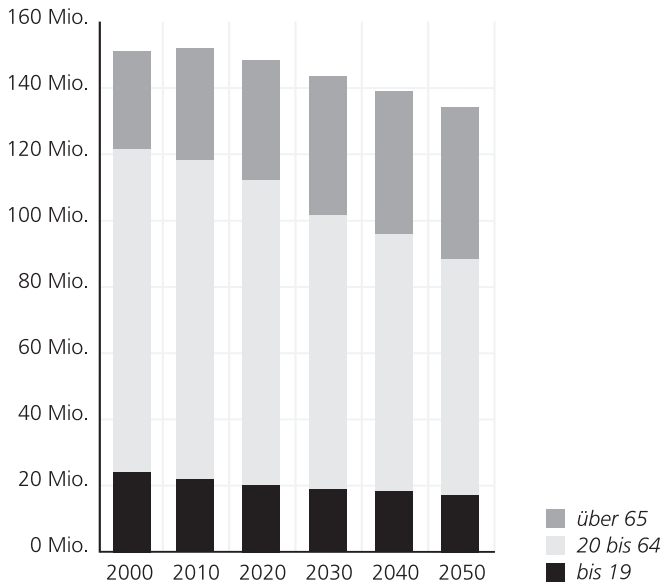


Abb. 2: Altersstruktur mitteleuropäischer Industriestaaten (D, A, CH, I)
In Anlehnung an U.S. Census Bureau 2006, online

Mit beiden Entwicklungen ergibt sich bereits die Problemstellung dieses Buchs und damit die zentrale Fragestellung für Unternehmen: die ressourcenorientierte Bewältigung der demografischen Veränderungen von Erwerbsbevölkerung und Belegschaften.

Die demografische Entwicklung vollzieht sich für jedes Land, abhängig von gelebter Familien- und Generationenpolitik sehr individuell und kann daher nicht generalisiert werden. Es bestehen jedoch Trends, die sich länderübergreifend nachvollziehen lassen. Im Folgenden finden Sie eine zusammenfassende Darstellung der grundlegenden und aktuellen Prognosen für Deutschland, Österreich und die Schweiz. Für weitere Informationen zu vertiefenden demografischen Analysen bzw. deren Erhebungsmethodik verweise ich auf die nationalen Statistikbehörden unter:

- <http://www.destatis.de> (Statistisches Bundesamt Deutschland)
- <http://www.statistik.at> (Statistik Austria)
- <http://www.bfs.admin.ch> (Bundesanstalt für Statistik Schweiz)

2.2.1 Short Facts Deutschland

Die Bevölkerung schrumpft

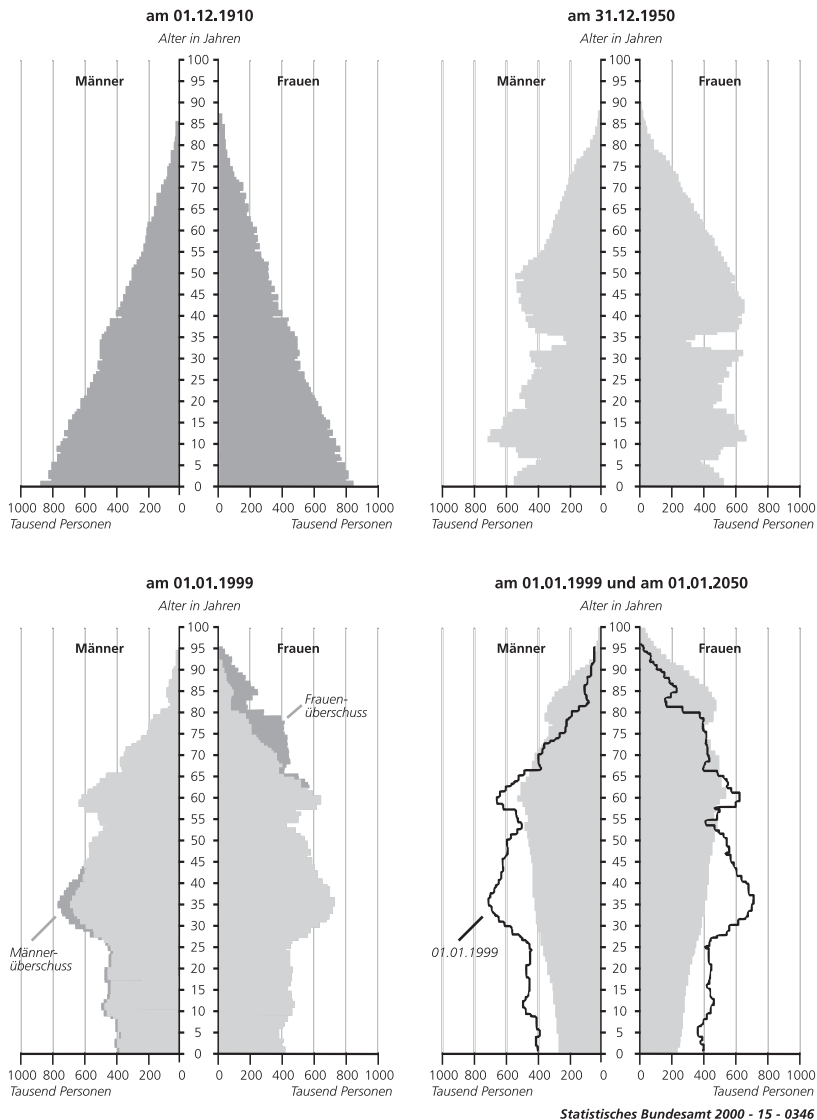


Abb. 3: Bevölkerungspyramide Deutschland 1910 bis 2050

Quelle: Statistisches Bundesamt (2000:30)

Den geburtenstarken Jahrgängen der 1960er Jahre (ersichtlich in der Bevölkerungspyramide 2001, 40- bis 50-Jährige) folgte mit Beginn der 1970er Jahre ein Geburtenrückgang, der in Deutschland bis heute anhält: Die Zahl der Geburten ist konstant niedriger als die Zahl der Sterbefälle. Die Konsequenz: die Bevölkerung schrumpft weiterhin, selbst bei Berücksichtigung der jährlichen Zuwanderungsrate von 200.000 Migranten wird insgesamt ein Bevölkerungsrückgang von 82,6 Millionen (2003) auf 78 Millionen (2030) bis 69,7 Millionen im Jahr 2050 prognostiziert (vgl. ADENAUER 2005:10).

Die Bevölkerung altert

Insgesamt zeigt sich für Deutschland eine Erhöhung der durchschnittlichen Lebenserwartung, ausgelöst durch bessere medizinische und hygienische Grundversorgung der Menschen. Damit steigt nicht nur das Durchschnittsalter der deutschen Bevölkerung von 41,1 Jahren (2000) auf 46,8 Jahre (2030), auch die Altersstruktur verändert sich.

Wie die unten stehende Abbildung zeigt, sinkt durch die niedrigen Geburtenraten der Anteil der jungen Menschen, während der Anteil der älteren Bevölkerung im Verhältnis zu den jüngeren Menschen größer wird.

in 1.000 Personen						
Alter von ... bis unter ... Jahren	01.01. des Jahres					
	2000	2010	2020	2030	2040	2050
unter 20	17.487	15.474	14.103	13.430	12.388	11.462
20 – 30	9.640	9.711	9.070	7.932	7.639	7.224
30 – 50	25.968	24.195	20.596	20.159	18.339	16.911
50 – 65	15.554	15.756	19.343	16.443	14.716	14.591
20 – 65 zusammen	51.162	49.662	49.010	44.533	40.693	38.726
65 und mehr	13.336	16.362	17.226	20.014	21.464	20.193
Insgesamt	81.985	81.497	80.339	77.977	74.546	70.381

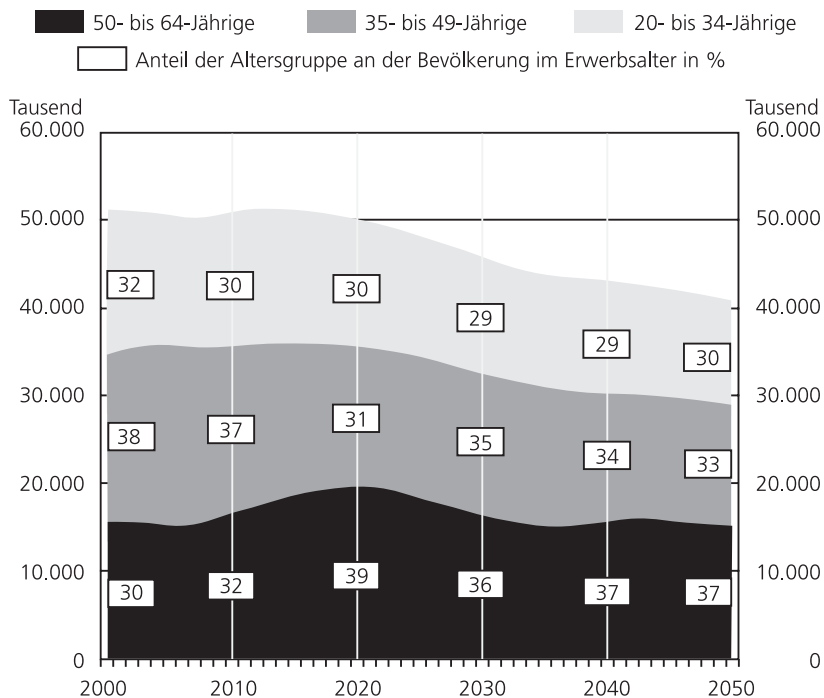
Abb. 4: Prognostizierte Altersstruktur der Bevölkerung in Deutschland
Quelle: Statistisches Bundesamt (2003:31)

Die Erwerbsbevölkerung schrumpft

Im Hinblick auf die Entwicklung der erwerbsfähigen Bevölkerung (im Alter zwischen 15 und 64 Jahren) zeigt sich einerseits ein Rückgang des Arbeitskräfteangebots jüngerer Fachkräfte, andererseits nimmt das Angebot an älteren Personen im erwerbsfähigen Alter (wie Abb. 5 zeigt) zu.

ADENAUER (vgl. 2005:12) beschreibt die demografische Entwicklung der Erwerbspersonen in Deutschland in drei Phasen:

Altersaufbau der Bevölkerung im Erwerbsalter¹⁾



1) Ab 2002 Schätzwerte der 10. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung, Variante 5 „mittlere“ Bevölkerung; Mittlere Wanderungsannahme W2 (jährlicher Saldo von mindestens 200.000) und mittlere Lebenserwartung L2 (durchschnittliche Lebenserwartung 2050 bei 81 bzw. 87 Jahren).

Statistisches Bundesamt 2003 - 15 - 0224

Abb. 5: Altersaufbau der deutschen Bevölkerung im Erwerbsalter

Quelle: Statistisches Bundesamt (2003:36)

Generation Resource Management

Nachhaltige HR-Konzepte im demografischen Wandel

Rimser, M.

2014, XIII, 289 S. 1 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-07827-0