



Ulrike Englmann
Praktikerhandbuch

Beschäftigungsfähigkeit und demografischer Wandel

Die Bedeutung von Employability Management
für Unternehmen und Beschäftigte

Ein Praxisleitfaden für Verantwortliche
in Bildungsmanagement und Personalentwicklung

Vorwort

Kontrovers wird aktuell die Frage diskutiert, ob Unternehmen in der Bundesrepublik Deutschland hinreichend auf den demografischen Wandel vorbereitet sind: Zwar ist hinlänglich bekannt, dass die Menschen in Deutschland zukünftig im Durchschnitt älter und zahlenmäßig abnehmen werden. Auch dass der Anteil der älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in den nächsten Jahren steigen wird und die Zahl junger Nachwuchskräfte sinkt, kann als bekannt vorausgesetzt werden.

Wie aber können Unternehmen agieren, die diese Herausforderungen erkennen und denen an eigener Konkurrenzfähigkeit ebenso wie an der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gelegen ist? In der vorliegenden Schrift stellt Ulrike Englmann sowohl theoretisch fundiert als auch praxisorientiert ausgerichtet das Konzept des „Employability Managements“ vor: Dieser Ansatz bietet für Unternehmen ebenso wie für Beschäftigte die Möglichkeit, aktiv und dauerhaft zu einer zukunftsorientierten Gestaltung des Miteinanders zu gelangen.

Frau Englmann beleuchtet zunächst im Sinne einer Analyse des Status quo **Herausforderungen des demografischen Wandels (Kapitel 1)** und wendet sich insbesondere **älteren Beschäftigten und deren Kompetenzentwicklungsprozessen (Kapitel 2)** zu.

Nach einer entsprechend soliden Fundierung des Themas werden kompetent sowohl aus Unternehmens- als auch aus Beschäftigtenperspektive Facetten des Employability Management Konzepts aufgezeigt (**Kapitel 3**): Bevor strategische Überlegungen oder operative Veränderungen konkret formuliert werden können, muss sich die Unternehmensleitung darüber klar werden, dass es sich bei Employability Management nicht um die Einführung kurzfristiger Maßnahmen handelt, sondern um einen **grundlegenden Paradigmenwechsel** im Unternehmen weg von einer reaktiven hin zu einer altersneutralen und präventiven Personalpolitik, der nicht nur ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter betrifft, sondern die gesamte Unternehmensstruktur. Ist im Unternehmen ein solcher Konsens hergestellt, bildet die **Analyse des Ist-Zustands** die Grundlage der Veränderungen auf normativer, strategischer und operativer Unternehmensebene. Hier kann ein Kompetenzmanagementsystem hilfreich sein.

Ein wesentlicher Baustein des Employability Managements ist das Treffen und die Einhaltung einer **ethischen Vereinbarung** zwischen Unternehmen und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Nur auf dieser vertrauensvollen Grundlage kann Employability Management gelebt und für beide Seiten nutzbringend werden.

Auf dieser Grundlage können in unterschiedlichen Handlungsfeldern praxisorientierte Konsequenzen formuliert werden: Frau Englmann zeigt im **Kapitel 4** auf, welche konkreten Maßnahmen in der **Unternehmenskultur**, im **Führungsverhalten** sowie in **Bildungsmanagement und Personalentwicklung** handlungsleitend werden; fokussiert auf ältere Arbeitnehmer werden im **Kapitel 4.4** entsprechende Überlegungen noch einmal gebündelt.

Abschließend erfolgt eine zusammenfassende Darstellung möglicher **Vorgehensweisen aus Arbeitgeber- und Arbeitnehmerperspektive (Kapitel 5)** sowie eine **praxisorientierte Checkliste (Kapitel 6)**, die dem „eiligen Leser“ auch als Einstieg dienen mag.

Diese Schrift sei sowohl Studierenden als auch Praktikern, die sich einen Überblick über das „Employability Management“ als mögliche Antwort auf die Herausforderungen des demografischen Wandels verschaffen möchten, ans Herz gelegt - für ein eingehenderes Studium empfehlen sich zusätzlich die umfassenden Literatur- und Internetverweise.

Im März 2014 Dr. Anne Busian
Lehrstuhlvertretung für Berufspädagogik der TU
Dortmund (zuvor: Professurvertretung Berufs- und
Wirtschaftspädagogik an der FernUniversität in
Hagen)

Inhaltsverzeichnis

Vorwort

1. **Der demografische Wandel in Deutschland**
 - 1.1 Die Bedeutung für den Unternehmensprozess
 - 1.2 Herausforderungen für das betriebliche Personalmanagement

2. **Die Situation älterer Beschäftigter im Unternehmen**
 - 2.1 Weiterbildungsbeteiligung
 - 2.2 Lernvoraussetzungen und Ressourcen
 - 2.2.1 Altersbilder
 - 2.2.2 Altersbedingte Leistungsveränderungen
 - 2.2.3 Lernhemmnisse und Lernmotivation
 - 2.2.4 Lebenslanges Lernen und Beschäftigungsfähigkeit

3. **Das Employability Management Konzept**
 - 3.1 Die Unternehmensperspektive
 - 3.2 Die Perspektive der Beschäftigten
 - 3.3 Eine neue Übereinkunft im psychologischen Vertrag

4. **Ausgewählte Handlungsfelder des Employability Managements**
 - 4.1 Unternehmenskultur

4.2 Führung

4.3 Personalentwicklung

4.3.1 Betriebliche Weiterbildung und
Qualifizierung

4.3.2 Fachliche und überfachliche
Qualifikationen

4.3.3 Förderung des lebenslangen und
betrieblichen Lernens

4.3.4 Alternative Karrieremuster

4.4 Ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer

**5. Zusammenfassende Darstellung der Bedeutung
des Employability Managements**

5.1 Die Bedeutung für die Unternehmen

5.2 Die Bedeutung für die Beschäftigten

6. Fazit und praxisorientierte Checkliste

Abbildungsverzeichnis

Tabellenverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis

Literaturverzeichnis

Weiterführende Informationen

Zur Autorin

Anmerkungen

1 Der demografische Wandel in Deutschland

Abnehmende Bevölkerungszahlen

Das Statistische Bundesamt prognostiziert in seiner 12. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung einen Rückgang der Bevölkerungszahl in Gesamtdeutschland von 82 Millionen auf 65-70 Millionen Menschen im Jahr 2060. Die Ursachen hierfür liegen im Geburtenrückgang, in der steigenden Zahl der Sterbefälle - die geburtenstarken Jahrgänge rücken im Vorausrechnungszeitraum in ein Alter, in dem die Sterblichkeitsraten höher sind - und in der Differenz zwischen Zu- und Abwanderung. In Bezug auf die Zu- und Abwanderung gestaltet sich eine zuverlässige Prognose schwierig, da das Migrationsverhalten immer auch von politischen, wirtschaftlichen und ökologischen Faktoren beeinflusst wird. Aktuell besteht ein negativer Wanderungssaldo in der deutschen Bevölkerung.

Bis 1910 entsprach der Altersaufbau der bekannten Pyramidenform. Gravierende Veränderungen erfolgten durch die beiden Weltkriege und die Weltwirtschaftskrise in den 1930er Jahren. Bis 2060 werden sich die geburtenstarken Jahrgänge nach oben verschieben, zahlenmäßig abnehmen und durch schwächere Jahrgänge ersetzt werden. Dies bedeutet einen Rückgang des Anteils der Personen im Erwerbsalter (Gruppe der 20-65-Jährigen) an der Gesamtbevölkerung von 61 % im Jahr 2008 auf 50 % im Jahr 2060. Im Jahr 2060 werden also in der Gruppe der 20-65-Jährigen 14 Millionen Menschen weniger sein als heute.

Folgende Abbildung macht dies deutlich.

S

Bevölkerung nach Altersgruppen:

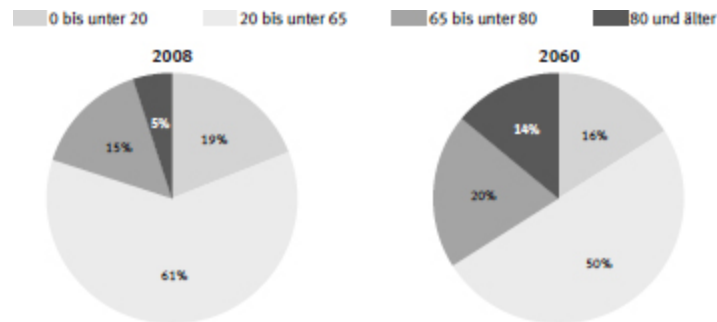


Abb. 1: Bevölkerung nach Altersgruppen (Statistisches Bundesamt 2009a, S.16)

Alterung der Erwerbspersonen

Auch innerhalb des Erwerbspersonenpotenzials wird eine Altersverschiebung stattfinden: Bereits zwischen 2017 und 2024 werden die beiden Gruppen der 30 bis unter 50-Jährigen und der 50 bis unter 65-Jährigen je 40 % betragen. Durch die Erhöhung des Renteneintrittsalters auf 67 Jahre wird sich die Gruppe der Älteren im Erwerbssalter nochmals vergrößern¹.

1.1 Die Bedeutung für den Unternehmensprozess

Verlust von Fachwissen

In vielen Unternehmen sind die heute mittleren Altersgruppen überdurchschnittlich stark vertreten, was eine Alterung en bloc und eine komprimierte Altersstruktur zur Folge hat. Beim Ausscheiden dieser Altersgruppen droht ein massiver Verlust von Erfahrungswissen. Die Personalpolitik ist hier gefordert, den Wissenstransfer an jüngere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu regeln sowie

ausgewogene innerbetriebliche Altersstrukturen zu schaffen.

Bei der Deckung des Fachkräftebedarfs zeigt sich außerdem eine doppelte Problematik: Einerseits wird die Zahl der verfügbaren Nachwuchskräfte weiter sinken, gleichzeitig altern die auf dem Arbeitsmarkt vorhandenen Arbeitskräfte. Die Möglichkeiten zur Rekrutierung jüngerer Alterskohorten werden in Zukunft stark beschränkt sein. Außerdem werden sich die regionalen und qualifikatorischen Ungleichgewichte in Bezug auf das Arbeitskräfteangebot noch verstärken, wodurch das Recruiting zusätzlich erschwert wird. Hier sind konkrete personalpolitische Weichenstellungen vorzunehmen.

Der Wandel von der Industrie- zur Wissensgesellschaft vollzieht sich mit drastischen Umwälzungsprozessen in den Unternehmen. Bereits bestehende, strukturelle Veränderungen in der Arbeitswelt werden durch den demografischen Wandel weiter verstärkt.

Wissen wird zum entscheidenden Produktionsfaktor, und der Mensch selbst muss im Unternehmensprozess stärker berücksichtigt werden. Wissenserwerb und Wissensvermittlung finden nicht mehr nur in Bildungsinstitutionen statt, sondern auch im Arbeitsumfeld und im sozialen Bereich. Lernen findet künftig auf zahlreichen Ebenen statt. Auch wird die rein fachliche Qualifikation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern allein nicht mehr ausreichen, sondern diese muss durch personale und sozial-kommunikative Kompetenzen ergänzt werden.

Lernprozesse initiieren

Auf der einen Seite sind die Unternehmen zur Bereitstellung dieser Lernmöglichkeiten aufgefordert, auf der anderen

Seite bedeutet dies für die Beschäftigten ein zunehmend selbstverantwortliches und reflexives Handeln, das ihnen bisher oft noch fremd ist.

Häufig entstehen durch die starke Flexibilisierung der Arbeitswelt Unsicherheiten und Gefährdungen für den Einzelnen. Während ein Teil der Beschäftigten neue Chancen und Veränderungen aus dem Aufbrechen veralteter Strukturen wahrnehmen kann, gelingt es anderen nicht, mit Flexibilität auf die neuen Gegebenheiten zu reagieren. Sollen wertvolle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen gehalten werden, sind die Unternehmen gefordert, Verantwortung für Lern- und Flexibilisierungsprozesse zu übernehmen und angemessene Unterstützung anzubieten².

1.2 Herausforderungen für das betriebliche Personalmanagement

Das Ende der Standardkarriere

Lange Zeit war die betriebliche Personalpolitik in erster Linie an einer Verjüngung der Belegschaften orientiert. Altersteilzeitregelungen, Frühverrentung und Abfindungen wurden genutzt, um jungen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Platz zu schaffen. Neues Fachwissen sollte schnell ins Unternehmen integriert werden mit dem Ziel, die Innovationsfähigkeit zu fördern und zu erhalten.

Entsprechende Maßnahmen waren an einer Standardkarriere orientiert, die eine berufliche Etablierung bis etwa zum 45. Lebensjahr und einen beruflichen Rückzug spätestens ab dem 50. Lebensjahr unterstellte³. Dies bedeutete jedoch faktisch eine Diskriminierung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, beispielsweise durch alterssegmentierte Aufgabenzuweisungen, eine zu geringe

Beteiligung an betrieblicher Weiterbildung sowie die Geringschätzung des Erfahrungswissens Älterer.

Ein derartiges Vorgehen erscheint heute weder für die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen noch für den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sinnvoll⁴.

Entwicklung individualisierter kompetenzbasierter Bildungsangebote

Soll die Beschäftigungsfähigkeit älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten werden, bedarf es der systematischen Eingliederung dieser Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Unternehmensprozess sowie der kontinuierlichen Weiterentwicklung ihrer individuellen Qualifikation. Dies bedeutet, Konzepte zu entwickeln, in denen die veränderten Bildungsanforderungen, Lerngewohnheiten, eine eventuelle Lernentwöhnung und die gesamte Lernbiografie im Sinne des lebenslangen Lernens in besonderer Weise berücksichtigt werden. Die Maßnahmen sind langfristig und nachhaltig auszulegen, da kurzfristige Lösungsversuche keine Abhilfe schaffen können⁵.

Praxistipps und Anregungsfragen

- Nutzen Sie den demografischen Wandel als Chance für die Umstrukturierung Ihres betrieblichen Bildungsmanagements.
- Führen Sie eine Altersstrukturanalyse durch. Stellen Sie die unternehmensspezifischen Handlungsbedarfe fest und entwickeln Sie daraus die Eckpunkte einer Umsetzungsstrategie. Prüfen Sie die Konsequenzen in 5 und 10 Jahren und spielen Sie unterschiedliche Szenarien durch.