

**Stefanie Wahl**

## **Herausforderungen des demographischen Wandels für die Unternehmen der Region Köln**

bdw Leverkusen 26. Oktober 2005

### **1. Demographischer Wandel geht alle an**

Nichts ist für ein Land so folgenreich wie die Entwicklung seiner Bevölkerung.

Es macht einen Unterschied, ob

- die Bevölkerung zahlenmäßig zu- oder abnimmt
- diese Entwicklung schnell oder langsam verläuft
- der Jugend- und Altenanteil groß oder klein ist
- oder der Zuwandereranteil steigt oder fällt.

Mittlerweile wissen alle:

Die Bevölkerung in Deutschland

- schrumpft
- altert
- wird heterogener
- und das mit wachsender Geschwindigkeit.

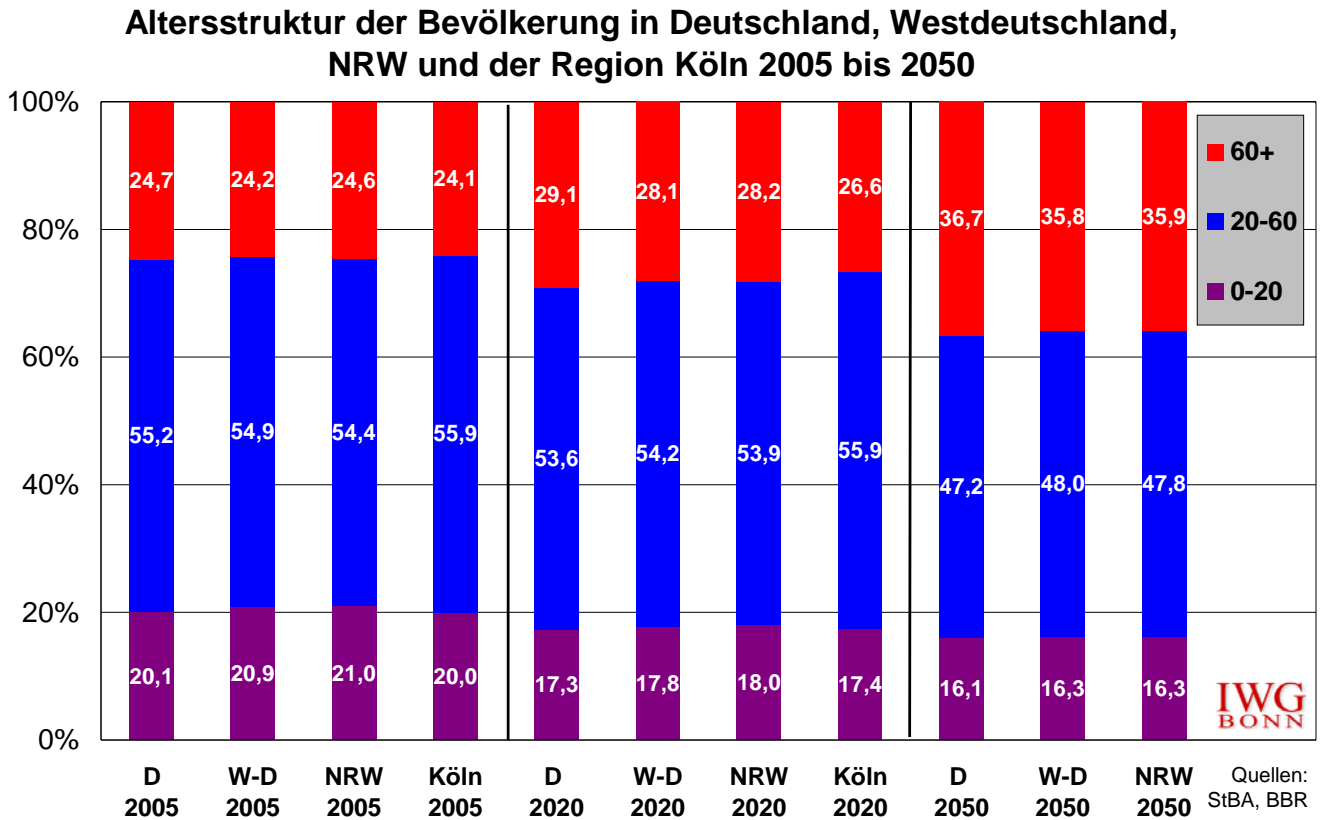
Ursächlich hierfür sind die unter dem bestandserhaltenen Niveau liegende Geburtenrate von 1,4 Kindern pro gebärfähige Frau sowie der Anstieg der Lebenserwartung.

Am schnellsten und spürbarsten wird sich die Alterszusammensetzung der Bevölkerung verändern. Unternehmen werden durch die Alterung doppelt getroffen:

- Ihre Belegschaften altern.
- Die alternde Bevölkerung verändert ihre Bedürfnisse und Interessen und damit ihre Nachfrage nach Gütern und Dienstleistungen.

## 2. Demographischer Wandel in der Region Köln

Schaubild 1:



Wie Schaubild 1 zeigt, erfasst der demographische Wandel Deutschland, Westdeutschland, Nordrhein-Westfalen und die Region Köln gleichermaßen. Der Grund hierfür: Die Region Köln ist ein sog. Agglomerationsraum, d. h. sie besteht aus urbanen und ländlichen Gebieten und spiegelt somit recht genau die deutsche Entwicklung im Kleinen wider. (Deshalb kann unterstellt werden, dass die hier für 2020 bis 2050 dargestellte Alterung in Deutschland, Westdeutschland und Nordrhein-Westfalen in etwa auch für die Region Köln kennzeichnend sein wird.)

Bis 2020 verläuft Alterung in der Region Köln allerdings etwas langsamer als in Nordrhein-Westfalen, West- und ganz Deutschland. Ursächlich hierfür sind vergleichsweise positive Wirtschaftsannahmen, die ihrerseits höhere Zuwanderungen in der Region zur Folge haben. Deshalb nimmt die Region Köln bis 2020 noch an Menschen zu, während die Bevölkerungszahl in ganz Nordrhein-Westfalen bereits leicht rückläufig ist.

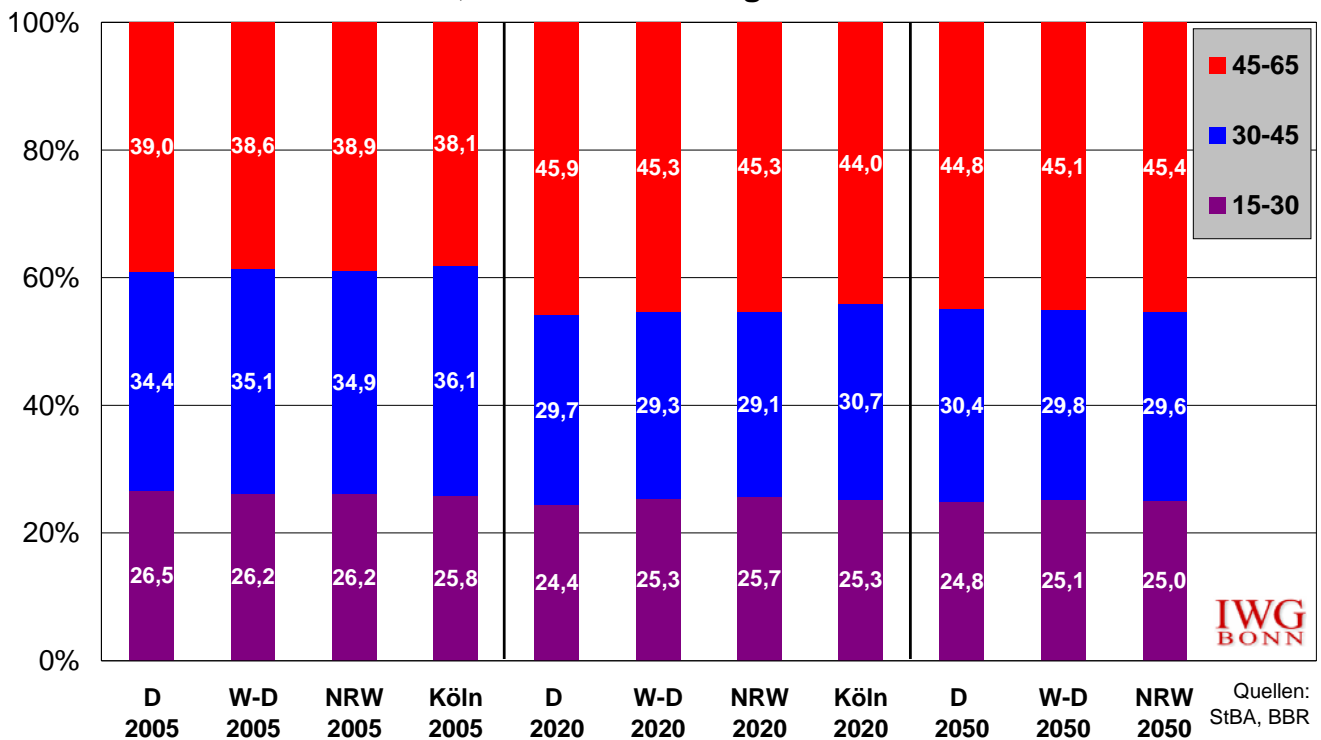
Dabei steigt auch in der Kölner Region der Altenanteil deutlich. Heute ist hier ein Fünftel der Wohnbevölkerung jünger als 20: Knapp ein Viertel hat das 60. Lebensjahr überschritten. Im Jahr 2020 wird nur noch ein Sechstel jünger als 20 und dagegen reichlich ein Viertel älter als 59 sein. Oder anders gewendet: 2005 kommen auf 5 unter 20-Jährige 6 über 60-Jährige. 2020 stehen reichlich 3 unter 20-Jährigen 5 über 60-Jährige gegenüber.

Neben konkreten Folgen für die Wirtschaft und den Arbeitsmarkt wirkt sich die Alterung auch auf die Sicht- und Verhaltensweisen der Gesellschaft aus. Eine Bevölkerung, in der fast die Hälfte der Erwachsenen älter als 60 sind - die Situation Deutschlands im Jahr 2050 - hat andere Interessen und Bedürfnisse als eine junge Bevölkerung. Nicht auszuschließen ist z. B., dass sich in einer stark alternden Bevölkerung Rolle und Bedeutung von Wirtschaftswachstum generell ändern. Wachstum ist nämlich nicht nur Wohlstandsmehrung, es beseitigt auch vertraute Lebensbedingungen. Hiergegen leistet eine ältere Gesellschaft zäher Widerstand als eine jüngere. Deshalb könnte der Stellenwert von Wirtschaftswachstum generell abnehmen. In einer alternden Bevölkerung kann dies nicht ausgeschlossen werden. Namhaften Untersuchungen zufolge dürfte das jährliche reale Wachstum der deutschen Wirtschaft demographiebedingt langfristig 1 % pro Kopf der Wohnbevölkerung nicht überschreiten und möglicherweise sogar darunter bleiben.

Allerdings spricht auch vieles dafür, dass Not erfinderisch macht. Dass also das Bestreben einer alternden Bevölkerung, ihre Defizite zu kompensieren, zu Innovationen und Investitionen führt. Sicher ist das jedoch nicht. Allerdings gibt es auch kräftig wachsende Wirtschaftsbereiche. Hierzu gehören vor allem personenbezogene Dienstleistungen - qualifizierte wie einfache. Neben haushaltsbezogenen Diensten werden Gesundheits- und Pflegedienste eine wachsende Rolle spielen. Ihre gesamtwirtschaftliche Bedeutung nimmt deutlich zu, wie die des Gesundheitsbereichs generell.

### Schaubild 2:

**Altersstruktur der Erwerbsfähigen (15- bis unter 65-Jährige) in Deutschland, Westdeutschland, NRW und der Region Köln 2005 bis 2050**

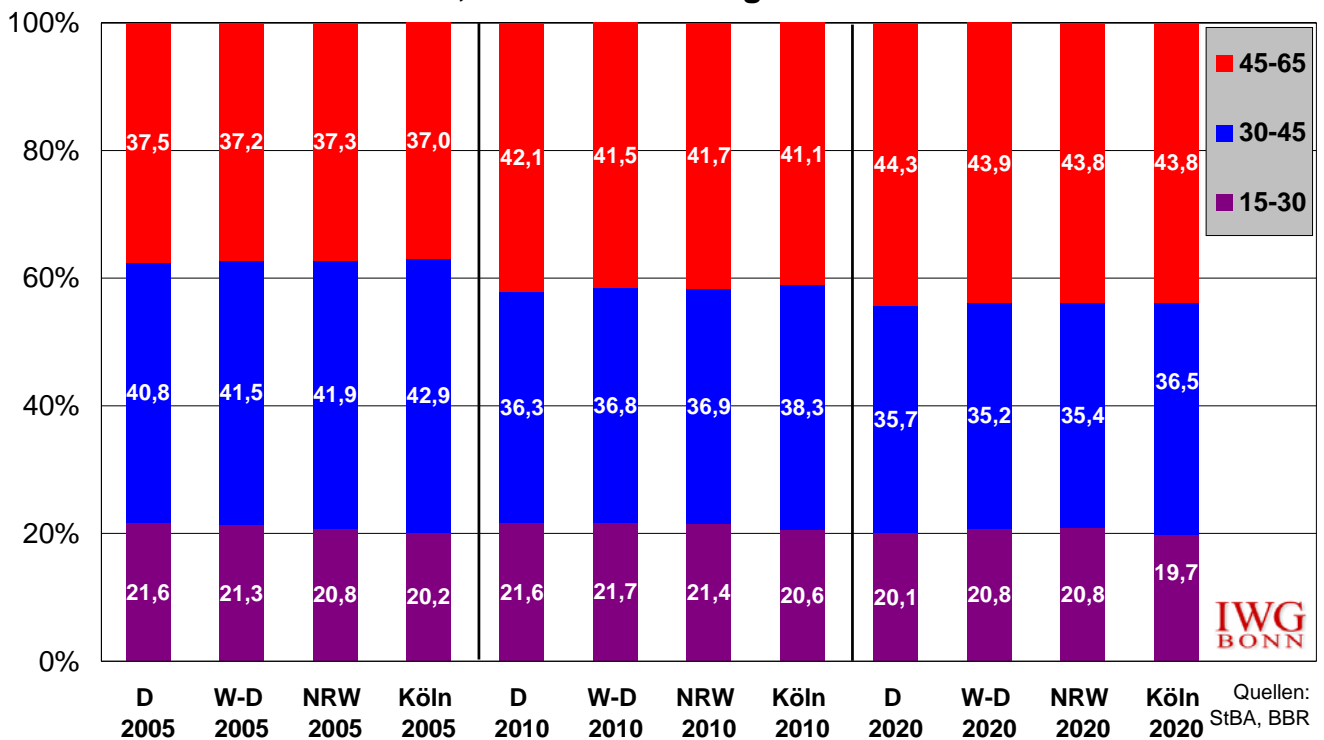


Nicht nur die Bevölkerung altert, sondern ebenso die Erwerbsbevölkerung. Auch bei den Erwerbsfähigen, d. h. der 15- bis 65-jährigen Wohnbevölkerung, aus der sich die Erwerbspersonen rekrutieren, ist ein demographischer Gleichklang zwischen den Regionen zu beobachten. (Nach 2020 ändert sich die Altersstruktur der Erwerbsfähigen übrigens kaum noch.) Bis 2020 wird die Erwerbsfähigenzahl in der Region Köln leicht zunehmen. Dabei steigen insbesondere Zahl und Anteil älterer Erwerbsfähiger, d. h. nach Definition der Bundesagentur für Arbeit über 45-jährige Erwerbsfähige.

Besonders stark ist deren Zunahme bereits in den nächsten 5 Jahren. Denn zwischen 2005 und 2010 werden die zwischen 1960 und 1965 Geborenen und damit die stärksten Jahrgänge der sog. Baby-Boomer (1950 bis 1970 Geborene) das 45. Lebensjahr überschreiten. Von 2005 bis 2010 werden in der Region Köln die 30- bis 45-jährigen Erwerbsfähigen um 47.000 Personen abnehmen, zugleich steigt die Zahl der 45- bis 65-jährigen Erwerbsfähigen um 51.000 an. Bis 2020 schreitet die Alterung der Erwerbsfähigen weiter voran. Von 2010 bis 2020 wird die Zahl der 45- bis 65-jährigen Erwerbsfähigen um weitere 50.000 zunehmen, während die 30- bis 45-jährigen Erwerbsfähigen zahlenmäßig um 23.000 zurückgehen werden.

### Schaubild 3:

**Altersstruktur der Erwerbspersonen (15- bis unter 65-Jährige) in Deutschland, Westdeutschland, NRW und der Region Köln 2005 bis 2020**



Entsprechend bieten immer mehr ältere Erwerbspersonen ihre Arbeitskraft auf dem Arbeitsmarkt an. Während die Erwerbspersonenzahl in West- und ganz Deutschland stagniert sowie in Nordrhein-Westfalen leicht ansteigt, wird sie in der Region Köln überdurchschnittlich zunehmen. Ursächlich hierfür sind wiederum vergleichsweise positive Wirtschaftsannahmen. Ob diese Annahmen Wirklichkeit werden, hängt von einer Fülle von Rahmenbedingungen ab: der allgemeinen wirtschaftlichen Lage, der Innovationskraft, Wettbewerbsfähigkeit und Arbeitskräftenachfrage der Unternehmen, von altersgerechten und familienfreundlichen Arbeitsbedingungen, vom Arbeitskräfteangebot, wie der Erwerbsneigung von Frauen und Älteren etc.

Die Zunahme der Erwerbspersonen in der Region Köln wird allerdings fast ausschließlich durch höhere Beschäftigtenzahlen bei den über 45-Jährigen verursacht. Wiederum vollzieht sich der Wandel bereits in den nächsten 5 Jahren. Und wiederum werden alle Regionen davon mehr oder weniger gleichermaßen erfasst. In West- und ganz Deutschland sowie in NRW drehen sich bis 2010 die Anteile der 30- bis 45-jährigen und 45- bis 65-jährigen Erwerbspersonen fast genau um. Im Kölner Raum dürfte dies erst etwa 2015 der Fall sein. Während 2005 die Gruppe der 30- bis 45-jährigen Erwerbspersonen noch zahlenmäßig stärker ist als Gruppe der 45- bis 65-Jährigen, ist es 2010 bereits umgekehrt. 2020 ist dieser Trend noch ausgeprägter.

Nach dem Jahr 2020, wenn die Baby-Boomer-Generation aus dem Arbeitsmarkt ausgeschieden ist, werden die Erwerbspersonen trotz steigender Erwerbsbeteiligung von Frauen und Älteren zahlenmäßig deutlich zurückgehen (Schätzungen des IAB für 2020 bis 2050 gehen von etwa minus 8 Millionen aus). Bei den besonders dünn besiedelten Flächenstaaten wird es dann im Bereich qualifizierter Erwerbsarbeit zu gravierenden Engpässen und Mismatch-Problemen kommen. Erschwerend kommt hinzu, dass es künftig immer weniger Schulabgänger gibt und es somit zunehmend schwieriger wird, das duale System aufrecht zu erhalten und qualifizierte Nachwuchskräfte auszubilden.

Damit ist der traditionelle Weg für Unternehmen, Innovationen vor allem durch Neueinstellungen junger, frisch ausgebildeter, motivierter Arbeitskräfte zu bewerkstelligen, zunehmend versperrt. Die Notwendigkeit, wirtschaftliche Umbrüche und wachsende Komplexität zu bewältigen und neues Wissen zu erwerben, wird künftig nicht allein über die Rekrutierung junger Fachkräfte und Hochschulabgänger zu lösen sein. Folglich müssen die Unternehmen dies künftig mit den vorhandenen Belegschaften erreichen.

### **3. Schlussfolgerungen für die Unternehmen**

#### **3.1 Demographische Struktur der Belegschaft analysieren**

Der Umgang mit alternden Belegschaften ist die zentrale Herausforderung für die nächsten Jahre. Insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen ist die Altersstruktur der Belegschaft nur sehr unvollkommen bekannt. Dies muss sich ändern. Ein erster Schritt zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit der Unternehmen ist deshalb die regelmäßige demographische Analyse der Belegschaft. Dabei sind u. a. folgende Fragen zu klären:

- Welche Alterszusammensetzung hat die Belegschaft heute? Wie wird sie sich voraussichtlich in 5 bis 10 Jahren entwickeln?
- Welches Medianalter hat die Belegschaft?

- Welche Zusammenhänge bestehen zwischen betrieblichen Einflüssen und der Altersstruktur etc.?
- Wo besteht Handlungsbedarf? Wie ist er zu befriedigen?

Auf Deutschland bezogen ist das Ergebnis der demographischen Analyse in den Betrieben niederschmetternd. Dem IAB-Betriebspanel aus dem Jahr 2002 zufolge beschäftigten 41 % der Betriebe - v. a. kleine und mittlere Unternehmen - keinen Arbeitnehmer über 50. Insbesondere sind dies das Baugewerbe, das Gesundheits- und Sozialwesen, sonstige Dienstleistungen, sogar das Kredit- und Versicherungswesen. Auffallend viele Ältere beschäftigen dagegen Organisationen ohne Erwerbszweck, Gebietskörperschaften und Sozialversicherungen sowie der Bereich Bergbau, Energie- und Wasserversorgung.

### 3.2 Altersbezogenes Personalmanagement einführen

Da Frühverrentungen zunehmend erschwert werden, muss künftig mehr in die Personal- und Karriereplanung der eigenen älter werdenden Mitarbeiter investiert werden. Dies ist auch deshalb geboten, da 80 % der mittelständischen Unternehmen in NRW ständig oder manchmal Probleme haben, geeignete Mitarbeiter zu finden. Unternehmen, die keine nachhaltigen Konzepte im Umgang mit alternden Belegschaften entwickeln, laufen Gefahr, Innovationskraft und Leistungsfähigkeit einzubüßen. Dabei gilt es v. a., das Bewusstsein gegenüber älteren Arbeitskräften zu verändern. Derzeit ist deutschlandweit nur die Hälfte der Betriebe bereit, ältere Arbeitnehmer ohne Bedingungen einzustellen. Ein knappes Drittel will dies nur tun, wenn der Staat dies mit Beihilfen, zum Beispiel Eingliederungszuschüssen, unterstützt. 15 % der Unternehmen will allerdings grundsätzlich keine älteren Arbeitnehmer einstellen. Aus diesem Antwortverhalten spricht weniger eine gezielte Diskriminierung Älterer, als v. a. Unwissenheit darüber, wie das Potential Älterer effektiv genutzt werden kann. Hier tut Aufklärung Not.

Aus Sicht der betrieblichen Personalverantwortlichen ist die Leistungsfähigkeit älterer Arbeitskräfte nicht schlechter als die jüngerer Kollegen. Für Ältere sprechen vor allem ihre Arbeitsmoral und -disziplin, ihr Qualitätsbewusstsein und insbesondere ihr Erfahrungswissen. Forschungsergebnissen zufolge haben Leistungskraft und Innovationsfähigkeit weniger mit dem biologischen Alter zu tun als damit, ob die Menschen in ihren individuellen Lebens-, Erwerbs- und Berufsverläufen fördernde oder hemmende Rahmenbedingungen erleben und ob ihre Potentiale richtig genutzt werden.

### 3.3 Arbeitsumfeld altersgerecht gestalten

Wer Motivationsverluste, innere Kündigung und Krankheit bei älteren Mitarbeitern vermeiden will, muss zunächst die Arbeitswelt altersgerecht gestalten:

- weniger stereotype körperliche Tätigkeiten, dafür mehr geistige Herausforderungen
- altersgemischte Belegschaften statt Trennung in jüngere und ältere Mitarbeiter
- flexible Arbeitszeiten (Teilzeit, Arbeitszeitkorridore, Jahres- und Lebensarbeitszeiten), oder sog. investive Arbeitszeit (zum Beispiel zur Nutzung von Weiterbildung)

### 3.4 **Qualifikation, d. h. Weiterbildung älterer Arbeitnehmer verbessern**

Zwar ist die berufliche Weiterbildungsquote bei älteren Arbeitnehmern gestiegen. Doch während zum Beispiel im Jahr 2000 immerhin 36 % der 35- bis 49-Jährigen ihr berufliches Wissen auffrischten, war der Anteil bei den 50- bis 65-Jährigen gerade einmal halb so hoch. Dabei steht fest: Ein hoher Bildungsgrad verbessert die beruflichen Einsatzmöglichkeiten und fördert das persönliche Wohlbefinden und die Motivation.

### 3.5 **"Leistung statt Lenze": Senioritätsprinzip abschaffen**

Je älter der Arbeitnehmer desto höher ist in der Regel sein Einkommen. In Deutschland ist dieses Senioritätsprinzip besonders ausgeprägt. Dabei wirkt es zunehmend als Beschäftigungshürde für ältere Arbeitnehmer. Künftig sollte sich die Entlohnung stärker an der individuellen Leistung orientieren und daneben vermehrt gewinn- und erfolgsabhängige Komponenten enthalten. (Dies erfordert u. a. allerdings eine Reform der Beamtenversorgung!)

### 3.6 **Arbeitsbedingungen familienfreundlicher gestalten**

Demographiebewusstes Personalmanagement muss künftig auch die Bedürfnisse von Familien stärker berücksichtigen. Bis heute ist Familienfreundlichkeit in der Mehrheit der Betriebe kein Personalkriterium, und auch Betriebsräte interessieren sich in der Mehrzahl nicht für diese Fragen. Dabei hat die Familienorientierung der Betriebe eindeutige Vorzüge: Sie erhöht die Mitarbeiterbindung und senkt damit die Fluktuation und ggf. anfallende Rekrutierungskosten. Ferner steigen Arbeitszufriedenheit und damit Motivation und Leistungsbereitschaft. Dies verringert wiederum Fehlzeiten und Krankenstand und trägt zur Erhöhung der Produktivität bei.

Mögliche Instrumente sind:

- familienfreundliche Arbeitszeiten (Teilzeitarbeit, Gleitzeiten etc.)
- familienfreundliches Betriebsklima  
(z. B. betriebliche Unterstützung bei der Kinderbetreuung, Rückkehrförderung mit Fortbildungsangeboten nach der Elternzeit etc.)
- Freistellungsmöglichkeiten für Kindererziehung und Pflegeaufgaben.

### 3.7 **Zuwanderer in den Betrieb integrieren**

Neben dem Bildungssystem ist der Arbeitsplatz das wichtigste Vehikel zur Integration von Migranten. Betriebe sollten darauf Wert legen, Migranten in das Arbeitsleben zu integrieren.

Mögliche Instrumente sind:

- gemischte Belegschaften statt Trennung in deutsche und ausländische Mitarbeiter
- Ernennung von Paten, die den Migranten und ihren Familien die Integration auch außerhalb des Arbeitsplatzes erleichtern
- ggf. Sprach- und Weiterbildungsangebote
- Zusammenarbeit mit integrationsfördernden Institutionen vor Ort (zum Beispiel im Rahmen von Quartiersmanagement).

### **3.8 Altersgemäße Güter und Dienste anbieten**

Darüber hinaus müssen Produkte alterstauglicher gestaltet und spezifische Güter und Dienste für Ältere entwickelt werden.