

Interview mit dem Arbeitswissenschaftler Thomas Langhoff



„Den demographischen Wandel im Unternehmen erfolgreich gestalten“ – dies ist nicht nur zentrales Ziel des ddn, sondern auch der Titel einer neuen Veröffentlichung des Arbeitswissenschaftlers Thomas Langhoff. Das Buch versteht sich als Leitlinie für Betriebspraktiker, die ihr Unternehmen demographiefest machen wollen. Vorhandene arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse, Beispiele guter Praxis sowie betriebliche Erfahrungen und Probleme werden vorgestellt. Im Interview gibt Thomas Langhoff einige seiner Erkenntnisse preis.

1. Herr Langhoff, Sie haben eine umfassende Bilanz der betrieblichen Bewältigung des demographischen Wandels zusammengestellt. Was ist ihr Fazit – wie gut sind die Unternehmen bereits aufgestellt?

Insgesamt ist das Ergebnis ernüchternd. Eine Befragung des Instituts für Mittelstandsforschung hat 2008 ergeben, dass erst 37% der Unternehmen in Deutschland sich intensiver mit der Thematik des demografischen Wandels beschäftigt hat. Je kleiner die Unternehmen, desto weniger hat man sich mit der Thematik beschäftigt. Der Leidensdruck ist flächendeckend noch nicht von den Unternehmen spürbar, und die Unternehmen tun sich schwer, heute etwas zu tun, dessen Früchte erst morgen zu ernten sind. Im nächsten Jahrzehnt wird die demografische Entwicklung die gesamte Wirtschaft einholen und die aktive Gestaltung des Wandels wird sich extrem beschleunigen. Deshalb sind Unternehmen gut beraten, wenn sie sich gegenüber dem Mainstream heute Pioniervorteile verschaffen. Die meisten Unternehmen befinden sich jedoch noch in einer Art Trägheitsphase. Die Anforderungen, die sich aus alternden Belegschaften ergeben, konnten bislang noch weitgehend mit Vorruhestand und Altersteilzeit bewältigt werden. Damit ist jetzt Schluss. Auf der anderen Seite fehlen die Erfahrungen, wenn sich der Anteil über 60-Jähriger in den Unternehmen plötzlich verzehnfacht. Auch wird die Entwicklung in den nächsten 10 Jahren hinsichtlich Fachkräftebedarf und Bindungsanforderungen noch völlig unterschätzt. Es herrscht eher eine „Schaun wir mal!“ Einstellung vor, die fatale Folgen haben kann. Eine Arbeitgeberattraktivität, die sich beim Kampf um die Arbeitskräfte gegenüber den Wettbewerbern am Standort behauptet, lässt sich nicht in 1-2 Jahren entwickeln, schon gar nicht von Unternehmen, die materiell nicht mithalten können.

2. Eines der zentralen methodischen Elemente in Ihrer Darstellung ist die Altersstrukturanalyse. Welche Rolle spielt sie beim Demographie-Management?

Zunächst ist zu sagen, dass sich die notwendigen Maßnahmen im Verlauf der demografischen Entwicklung dynamisch entwickeln. Das heißt, dass die Altersstrukturanalyse *noch* das zentrale Element ist. Spätestens um 2015 wird die Altersstrukturanalyse durch ein kontinuierliches Demografiereporting abgelöst sein. Aber im Moment ist es wichtig, dass sich die Unternehmen erst

einmal damit beschäftigen, wie sie demografisch aufgestellt sind. Was wissen denn die Unternehmen schon über ihre Altersstrukturen? Wie verteilen sich Fehlzeiten, Betriebszugehörigkeitsdauer, Austritte, Migrantenanteil usw. über das Alter? Wie verteilen sich die Altersstrukturen bei Facharbeitern im Vergleich zu An- und Ungelernten, wie bei Schichtarbeitern im Vergleich zu Verwaltungskräften usw. Und vor allem: Was sagt uns das? Was können wir interpretieren, um sachlich begründete Prognosen und Hypothesen aufzustellen und prospektive Maßnahmen zu ergreifen? Ich habe in über 60 Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen Altersstrukturanalysen durchgeführt, und es war schon erstaunlich, wie wenig die Unternehmen über die Verteilung ihrer Altersgruppen wussten. Ein Unternehmen, das keine Altersstrukturanalyse vornimmt, bewegt sich in Unwissenheit und im spekulativen Bereich, was wenig zukunftstauglich ist. Erfreulicherweise ist die Notwendigkeit, eine Altersstrukturanalyse vorzunehmen, von den Arbeitgeberverbänden und den Gewerkschaften erkannt worden und findet schrittweise Einzug in die Tarifverträge.

3. Sie legen dar, dass in vielen Unternehmen das arbeitswissenschaftliche Gestaltungswissen vorhanden ist, es aber an der Fähigkeit zur Übersetzung in konkrete Maßnahmen fehlt. Wie kann hier Abhilfe geschaffen werden?

Ich habe in dem Buch dargelegt, dass insgesamt das Gestaltungswissen, das notwendig ist, um Maßnahmen zu initiieren, vorhanden ist, sei es durch arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse der Arbeitsforschung oder durch erfolgreiche betriebliche Praxisbeispiele von Vorreiterunternehmen. Die Lösungsansätze liegen meistens vor. Warum nicht vielerorts Maßnahmen umgesetzt werden, hat mehrere Gründe. Ein wichtiger Grund ist die mangelnde Fähigkeit, Maßnahmen nach Wichtigkeit und Relevanz zu bewerten. Hat man erst einmal eine Altersstrukturanalyse gemacht, stellt sich die „richtigen“ Fragen und betrachtet alle Funktionsbereiche und Handlungsfelder im Unternehmen mit der demografischen Brille, ergibt sich unter Umständen soviel Handlungsbedarf, dass Unternehmen wie paralysiert wirken, weil sie nicht priorisieren können oder diese Komplexität nicht in ein geeignetes Projektmanagement überführen können. Die demografische Entwicklung, die zweifellos komplex ist, als betriebliche Herausforderung zu steuern und zu managen ist das Problem, nicht das Gestaltungswissen zur Lösung. In den Unternehmen muss Topdown eine funktionsübergreifende Behandlung der Thematik erfolgen, die von allen Beteiligten verstanden werden muss und dessen einzelne Beiträge von allen anderen auch akzeptiert werden. Das Maßnahmenbündel als Ganzes ist zu sehen, nicht jede einzelne Maßnahme. Bspw. wird gegenwärtig in vielen Unternehmen der personalkapazitäts- und arbeitsorganisatorische Aufwand gescheut, ein betriebliches Eingliederungsmanagement aufzubauen, weil der Aufwand nicht im Verhältnis zum Nutzen steht. Dabei verkennt man die Bedeutung für die nächsten 15 Jahre und das Erfahrungswissen, was damit gemacht werden muss. Solche Diskussionen verhindern eine erfolgreiche Steuerung der demografischen Entwicklung in den Unternehmen.

4. Welche Probleme und Themenbereiche werden die Unternehmen in den nächsten Jahren besonders beschäftigen?

Die demografische Entwicklung macht sich in zwei hintereinanderlaufenden Wellen bemerkbar, die an die Wanderung der Babyboomer gekoppelt sind. Bis ca. 2015 werden die Babyboomer zu den Ü50 und damit zur zahlenmäßig stärksten Alterskohorte in den Unternehmen gehören und der Erhalt der Arbeitsfähigkeit bis 67 wird die große Herausforderung sein, also die Themenbereiche Arbeitsgestaltung, Gesundheitsmanagement und neue Übergangsformen in die Rente. Zwischen 2015 und 2025 werden jährlich große Teile der Belegschaften verrentet, innerhalb dieses Zeitraumes bei vielen Unternehmen bis zu 50% und mehr. Daraus ergeben sich enorme Herausforderungen an die Deckung von Fach- und Führungskräften und an die Bindung von Mitarbeitern mit erfolgskritischem Wissen für das Unternehmen. Die Themen sind intelligente Rekrutierungskonzepte, Work-Life-Balance, Diversity Management, Employer Branding. Auf beide Wellen, die nicht als Tsunami daherkommen, sondern schleichend, muss man sich heute schon vorbereiten.