

# Wettlauf gegen die Zeit

Michael Gestmann, Volker Gundlach; Kassel  
Interview mit Ehrhard Flato



133. Ausgabe März 2009

## Wie brisant ist der demografische Wandel?

**Ehrhard Flato:** „Die Brisanz verdeutlichen folgende Zahlen: 2004 gab es erstmals auf dem Arbeitsmarkt mehr über 40-Jährige als unter 40-Jährige Beschäftigte. Ab 2020 wird der Anteil der über 40-Jährigen gar doppelt so hoch sein wie aktuell, während der Anteil der unter 30-Jährigen lediglich 20 Prozent ausmacht. Die sogenannte Altersschere geht also immer weiter auseinander. Gleichzeitig kommt es künftig zu einer Nachwuchsflaute, da schon bis 2010 der Anteil der 25-35-Jährigen an der Bevölkerung auf ein Viertel sinken wird.“

## Wann wird es brenzlig?

**Ehrhard Flato:** „Das zeigt eine Analyse der Altersstruktur eines Betriebes. Werden etwa in den nächsten 15 Jahren über 40 Prozent der Belegschaft pensioniert, wird es schwer fallen, diese Lücken personell auszugleichen. Ziel sollte es daher sein, eine ausgewogene Altersstruktur zu halten bzw. zu bekommen. Generell ist zu beachten, dass die Attraktivität eines Arbeitgebers maßgeblichen Einfluss darauf hat, wie wahrscheinlich eine künftige Personalknappheit ist.“

## Erkennen die Betriebe die Gefahr?

**Ehrhard Flato:** „Etliche schon, aber längst nicht alle. Dabei ist klar, dass Unternehmen nicht erst gegensteuern können, wenn der demografische Wandel voll im Gang ist. Ein zukunftsweisendes Personalmanagement frühzeitig auf den Weg zu bringen, ist das Gebot der Stunde, auch und trotz der gegenwärtigen Wirtschaftssituation. Denn eine wirtschaftliche Rezession bedeutet nicht, dass der demografische Wandel ausfällt. Im Gegenteil: Wer jetzt nicht proaktiv handelt, wird später ein riesiges Problem haben, hinreichend viele qualifizierte Mitarbeiter zu beschäftigen. Und was dies für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens bedeutet, muss wohl nicht näher erklärt werden.“

## Was ist zu tun?

**Ehrhard Flato:** „Die Erfahrung zeigt, dass letztlich nur eine Doppelstrategie hilft: Um das Unternehmen für Nachwuchskräfte attraktiv zu machen, ist ein innovatives Personalmarketing unabdingbar. Und damit alle Mitarbeiter, junge wie ältere, ihre Ressourcen optimal und dauerhaft ausschöpfen können, bedarf es einer gezielten Potenzialförderung bzw. Personalentwicklung. Zudem sind die aktuelle und die erwartete Altersstruktur des Unternehmens zu analysieren. Dann sollten Kompetenz- und Qualifikationsbedarfsanalysen durchgeführt werden, um die qualitative Personalsituation und den Personalbedarf zu ermitteln. Auf Basis dieser Ergebnisse werden die personalpolitischen Ziele definiert sowie operative Maßnahmen erarbeitet und umgesetzt.“

## Reichen diese Maßnahmen aus oder müssen sich die Unternehmen langfristig noch mit anderen Mitteln auf den demografischen Wandel vorbereiten?

**Ehrhard Flato:** „Sicher nur zum Teil. Ganz wichtig ist es, die vorhandenen Potenziale der Mitarbeiter besser auszuschöpfen. So muss etwa das Prinzip des lebenslangen Lernens aktiv und erfolgswirksam umgesetzt werden, auch bei älter werdenden Mitarbeitern. Sie müssen die Chance bekommen, ihr Wissen, Können und ihre Erfahrungen systematisch auszubauen. Die Arbeitsorganisation muss so sein, dass Synergien zwischen Jung und Alt entstehen. In intergenerativen Teams kann der generationsübergreifende Wissens- und Erfahrungstransfer gesichert werden. Durch die richtige Altersmischung bleibt Know-how erhalten und die wechselseitige Wertschätzung wird gefördert. Job-Rotation zwischen Positionen und Aufgaben - auch auf der gleichen hierarchischen Ebene - sollte möglich sein, um Flexibilität und Lernfähigkeit zu erhalten. Die Durchlässigkeit von Fach- und Führungslaufbahnen gilt es zu erleichtern.“