

Demografische und wirtschaftliche Rahmenbedingungen beruflicher Rehabilitation

Dr. Thomas Fent, Institut für Demographie

Die österreichische Wohnbevölkerung wird voraussichtlich von aktuell 8,32 Mio. bis zum Jahr 2048 auf 8,99 Mio. zunehmen und anschließend wieder leicht zurückgehen. Die Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter (15-64) wird ausgehend von aktuell 5,62 Mio. bereits 2018 ihren Höchststand von 5,75 Mio. erreichen und bis 2048 auf 5,3 Mio. sinken. Auch bei den Personen im erwerbsfähigen Alter wird ein Anstieg erwartet – von 1,05 Mio. 2006 auf 1,15 Mio. 2075. Daher wird zwischen 2018 und 2048 eine weiterhin wachsende Bevölkerung Waren und Dienstleistungen nachfragen, die von einer bundesweit abnehmenden und in Niederösterreich nur langsam zunehmenden Erwerbsbevölkerung hergestellt bzw. angeboten werden. Die Personalverantwortlichen in den Unternehmen werden angesichts der demografischen Entwicklung dazu gezwungen sein, alte Bahnen zu verlassen und zu einer kreativen Rekrutierungs- und Weiterbildungsstrategie zu wechseln. Personalmanagement kann in Phasen demografischer Umbrüche nur dann erfolgreich sein, wenn alle Generationen gleichermaßen einbezogen werden.

Die demografische Entwicklung eines Landes ergibt sich aus den drei Einflussgrößen Geburten, Sterbefälle und Migration (Wanderungen). In der Bilanz der Geburten- und Sterbefälle erkennt man den deutlich ausgeprägten Geburtenüberschuss während des Babybooms der 50er- und 60er-Jahre. Im Moment weist die österreichische Geburtenbilanz noch einen leichten Überschuss auf. Laut der aktuellen Bevölkerungsprojektion¹ bleibt bis etwa 2025 ein leichter Zugewinn erhalten, ab 2025 übersteigen die Todesfälle die Geburten. Die Verluste aus der Geburtenbilanz können voraussichtlich während der darauf folgenden 20 Jahre durch Einwanderung ausgeglichen werden und es kommt erst ab etwa 2050 zu einer Abnahme der Bevölkerung. Andere westeuropäische Staaten (z.B. Deutschland, Frankreich und Italien) weisen eine ähnliche Entwicklung auf. Die Babyboom-Generation ist momentan zwischen 40 und 50 Jahre alt und bewirkt in den nächsten Jahrzehnten einen relativ abrupten Anstieg der Über-60-jährigen – der Bauch in der Alterspyramide wandert nach oben.

Die Lebenserwartung hat in Österreich seit 1970 um etwa neun Jahre zugenommen, die fernere Lebenserwartung der 60-Jährigen um etwa sechs Jahre. Wir leben heute nicht nur länger als 1970, sondern wir bleiben auch länger gesund. Parallel dazu ist auch das durchschnittliche Alter beim Berufseintritt und das Durchschnittsalter bei der ersten Geburt gestiegen. Das Pensionszugangsalter wies jedoch zwischen 1970 und 2000 einen gegenläufigen Trend auf. Da wir insgesamt mehr Zeit zum Leben haben und länger gesund bleiben, könnte das Pensionszugangsalter parallel zur Zunahme der Lebenserwartung angehoben werden. Die Pension würde zwar später beginnen, aber die Dauer des Pensionsbezuges bliebe gleich. Damit könnte der Rückgang der Personen im erwerbsfähigen Alter zwar nicht vermieden aber doch deutlich gemildert werden. Ein Anstieg der Erwerbsbeteiligung Älterer hätte nicht nur mehr Erwerbstätige

¹ Statistik Austria, Statistische Nachrichten 10/2006.

sondern mitunter auch eine höhere Arbeitsproduktivität zur Folge². Unter der Annahme, dass die Erwerbspersonen jeder Altersgruppe länger jung bleiben – zwischen 2001 und 2031 um fünf Jahre – bleiben die Proportionen der Altersgruppen innerhalb der Erwerbsbevölkerung weitgehend erhalten.

Um dem Rückgang der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter entgegen zu wirken, gilt es das vorhandene Potential am Arbeitsmarkt besser auszuschöpfen. Dies kann z.B. durch

- Aktivierung von Arbeitslosen und Beschäftigungslosen,
- früheren Berufseintritt durch effizientere Gestaltung der Ausbildung,
- höhere Frauenerwerbsquoten und
- einen späteren Übergang zur Pension

erfolgen. Ein internationaler Vergleich von alters- und geschlechtsspezifischen Erwerbsquoten verdeutlicht, dass in Österreich bei den jungen und älteren Beschäftigten und bei Frauen in fast allen Altersgruppen im Vergleich zu den nordischen Ländern ein Handlungsspielraum vorhanden ist. Da ein früherer Berufseintritt nicht zu einer Verringerung des Humankapitals führen soll, sollte diese Maßnahme nur so weit umgesetzt werden, als dies durch eine effizientere Gestaltung der Ausbildungszeiten möglich ist. Das heißt, dass die gleichen Ausbildungsziele in kürzerer Zeit erreicht werden. Wenn es uns nicht gelingt, die Erwerbsquoten zu erhöhen, dann kommt es zu einer Verknappung der Arbeitskräfte

Um die Reserven im Arbeitsmarkt zu nutzen sind nicht nur die Entscheidungsträger in der Politik sondern vor allem auch die Arbeitgeber gefordert. Die aktuelle demografische Entwicklung erlaubt es nicht mehr länger ausschließlich auf junge Mitarbeiter zu setzen. Die Personalverantwortlichen in den Unternehmen werden unter dem Druck der Demografie dazu gezwungen sein alte Bahnen zu verlassen und zu einer kreativen Rekrutierungs- und Weiterbildungsstrategie zu wechseln.

Das junge, dynamische Team, das Verstärkung sucht, wird nicht so schnell aus den Köpfen verschwinden. Wenn wir auf diesem Schema beharren wird das den Wettlauf um die jungen Mitarbeiter verschärfen. Die aus Sicht der Arbeitnehmer weniger attraktiven Unternehmen werden in diesem verschärften Wettlauf auf der Strecke bleiben. Sind die Unternehmen bereit, ihre Mannschaft auf die demografische Entwicklung abzustimmen, wird das den Wettkampf um die Arbeitskräfte entschärfen.

Die klassischen Karrierepfade können in einer alternden Gesellschaft nicht langfristig aufrecht erhalten bleiben. Ein Land mit einer stark wachsenden Bevölkerung weist eine tatsächlich pyramidenförmige Alterspyramide auf. Diese Pyramide korrespondiert auch sehr gut mit den typischen Organigrammen in hierarchisch organisierten Unternehmen. In so einer Situation kann man Berufseinsteigern am Beginn ihrer Karriere in Aussicht stellen, dass sie Gruppenleiter, Abteilungsleiter, Ressortleiter usw. werden, weil die jeweils jüngeren Jahrgänge, die nachrücken, größer sind. Wenn aber die Alterspyramide wie ein Atompilz aussieht, geht das nicht mehr. Selbst tüchtige und erfolgreiche Leute werden eventuell nicht aufsteigen können, weil entweder in der nächsten Ebene keine Stellen frei werden bzw. sie auf der bereits erreichten Ebene weiterhin gebraucht werden. Mit 50 wird man unter Umständen noch den gleichen Job machen wie mit 20. Da müssen sich die Unternehmen in punkto Motivation einiges überlegen. Eine Möglichkeit dazu bietet z.B. die Unterscheidung zwischen Fach- und Führungskarrieren.

² Prskawetz, A. and Fent, T. (2006). Workforce ageing and the substitution of labour: The role of supply and demand of labour in Austria. *Metroeconomica*, 58(1):95–126.

Es wird auch notwendig sein, dass sich die Gehaltsstrukturen verflachen da wir in Zukunft mehr Mitarbeiter in den älteren Jahrgängen haben. Das aktuell übliche Senioritätsprinzip fördert zwar die Firmentreue, erschwert aber die Neueinstellung älterer Arbeitnehmer. Die hohen Gehälter der älteren Arbeitnehmer werden durch die jüngeren Arbeitnehmer quersubventioniert. Erhöht sich der Anteil der älteren Arbeitnehmer, so funktioniert dieser innerbetriebliche Ausgleich nicht mehr. Zu teure ältere Arbeitnehmer verlieren dadurch ihren Arbeitsplatz und unterbezahlte jüngere Arbeitnehmer verlassen das Unternehmen. Behalten wir die derzeitige Gehaltsstruktur bei, erhöhen sich die Lohnkosten deutlich, ohne dass die Produktivität steigt. Das verringert unsere Wettbewerbsfähigkeit auf internationalem Niveau.

Themen wie Gesundheitsvorsorge, Demografiemanagement, Work-Life-Balance werden an Bedeutung gewinnen. Personalentwicklung darf nicht mehr länger mit 45 Jahren enden, wie es heute oft praktiziert wird. Das wird angesichts der demografischen Entwicklung nicht zielführend sein. In Zukunft werden vermehrt auch ältere Arbeitnehmer neu aufgenommen werden und das Wissen der bereits im Betrieb arbeitenden Arbeitnehmer aller Altersgruppen muss durch lebenslanges Lernen laufend auf dem neuesten Stand gehalten werden. Diese Umstellung in den Unternehmen basieren nicht auf Altruismus sondern ist auch aus wirtschaftlicher Sicht sinnvoll. Die Ausgaben für die Weiterbildung älterer Mitarbeiter weisen eine höhere Investitionssicherheit auf als bei jüngeren Mitarbeitern, da bei letzteren die Fluktuation aus eigenem Antrieb deutlich weiter verbreitet ist. Außerdem können ältere Arbeitnehmer die geringere physische Leistungsfähigkeit durch ihre Erfahrung ausgleichen, wenn die Personalverantwortlichen in der Lage sind, die Mitarbeiter in jeder Lebensphase richtig einzusetzen.

Es reicht daher nicht aus sich mit Schwerpunktprogrammen speziell den Bedürfnissen der älteren Mitarbeiter zu widmen. Personalmanagement kann in Phasen demografischer Umbrüche nur dann erfolgreich sein, wenn alle Generationen gleichermaßen einbezogen werden. Das bedeutet einen Wechsel vom Altersmanagement zum Generationenmanagement. Umfassendes Generationenmanagement umfasst eine demografische Bestandsaufnahme, eine demografische Vorschau und eine langfristig vorausschauende Personalstrategie. Unternehmen, die sich rechtzeitig auf die demografische Entwicklung einstellen, können daraus langfristig einen Wettbewerbsvorteil generieren.