



Quelle: www.budgistsockphoto.com

Wettbewerbsfähigkeit im demographischen Wandel

VON CAND. WI.-ING. MARCEL KLING, CAND. WI.-ING. SVEN ROTHFUB, CAND. WI.-ING. TIMO SCHLEY UND CAND. WI.-ING. PATRICK WERNER

Als Grundlage dieses Artikels dient die von den Autoren mitverfasste Studie "Strategien zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit im demographischen Wandel" für Prof. Dr. Winnes am IIP der Universität Karlsruhe (TH), die in Kooperation mit der DaimlerChrysler AG in intensiver theoretischer Arbeit sowie 87 Interviews entstand.

Weltweit finden ständige Veränderungen der Bevölkerungsmassen, sowie deren Struktur und räumlicher Verteilung statt, die massive Folgen mit sich bringen. Wurde vor nicht all zu langer Zeit noch hauptsächlich das Problem der globalen Überbevölkerung diskutiert, rückt heute ein differenzierteres Bild der demographischen Entwicklung in den Vordergrund, welche langfristig eine Stagnation und später Abnahme der Weltbevölkerungszahl auf hohem Niveau bedeuten wird. Demographische Vorhersagen haben den Vorteil, relativ sicher vorauszusagen, was in der Zukunft geschehen wird, da häufig die wichtigsten Weichen für die zukünftige Entwicklung der Bevölkerung, wie etwa die Geburtenraten, zumindest für die mittelfristige Entwicklung bereits gestellt wurden. Dieses Phänomen bezeichnet man als "demographische Trägheit" oder auch "Eigendynamik des Bevölkerungswachstums". In diesem Kontext fällt häufig auch der Passus "demographischer Wandel", der die Effekte alternder und schrumpfender Bevölkerung beschreiben soll. Welche Auswirkungen hat dies auf die

Wettbewerbsfähigkeit einzelner Betriebe oder Völker, und was ist nötig, um diesen Veränderungen aktiv zu begegnen?

Globale demographische Entwicklung

Die globale Bevölkerungszahl nähert sich nach Jahrhunderten des stetigen - zeitweise exponentiellen - Wachstums einem voraussichtlichen Maximum an. Auch hier wirkt die Eigendynamik, denn trotz seit langem abnehmender Geburtenraten wird die Weltbevölkerung bei Annahme eines schnellen Geburtenrückgangs noch bis zum Jahre 2040 ansteigen, bei einem langsameren Rückgang der Fertilität sogar noch weit bis in die zweite Hälfte des 21. Jahrhunderts. Der Grund hierfür liegt in der immer noch steigenden Anzahl von Menschen, was trotz eines Rückgangs der Geburten noch über längere Zeit zu einem absoluten Anstieg der gesamten Geburtenzahl führen wird. Was die globale Entwicklung der Sterberaten betrifft, so tendiert die Forschung häufig zu der Aussage, diese nähere sich asymptotisch einem bestimmten Minimalwert an. So kann auch ab einem gewissen Stand an Hygiene oder medizinischer Versorgung selbst bei deren zusätzlicher Verbesserung nicht mehr von signifikanten Auswirkungen auf die Sterberate ausgegangen werden.

Das Reproduktionsniveau oder die Bestandserhaltungsrate liegt global bei 2,13 Lebendgeborenen pro Frau (vgl. Birg 2004, S.7). Abhängig davon, wie schnell die tatsächliche Geburtenrate unter das Bestandserhaltungsniveau fällt, lässt sich dann voraus berechnen, wann und bei welcher Zahl die Weltbevölkerung ihr Maximum erreicht.

Focus Deutschland

Deutschland als Wirtschaftsnation verfügt im globalen Kontext über einen nur äußerst gering ausgeprägten landwirtschaftlichen Sektor sowie über nahezu keine relevanten natürlichen Ressourcen. Der in Deutschland wichtigste Faktor für wirtschaftliche Prosperität ist also seine Bevölkerung bzw. deren Humankapital und Erwerbspersonenpotenzial.

Infobox

■ **Fertilität** - zur Messung dient die Geburtenrate: bedeutendster Einflussfaktor für die Bevölkerungsentwicklung. Sie bestimmt wesentlich die zukünftige Bevölkerungszahl. Ein wichtiger Wert, den die Geburtenrate annehmen kann, ist das **Reproduktionsniveau**. Liegt die Fertilität bei diesem Wert, so ist die Elterngeneration in der Lage, genau so viele Kinder zu gebären, dass sie quantitativ ersetzt werden kann.

■ **Mortalität** oder Sterberate: zweiter wichtiger Faktor, der sich bestimmend auf die Bevölkerungszahl und -struktur auswirkt. Positiv ausgedrückt findet sich die Mortalität auch mit anderen Vorzeichen in der **Lebenserwartung** wieder, die im Prinzip dieselben Phänomene beschreibt. Die Lebenserwartung wird nicht als das durchschnittliche Alter des Individuums berechnet, sondern als tatsächliche Lebenserwartung - also erwartete Lebensdauer - meist bei der Geburt, das bedeutet bei Lebensalter Null. ■

Seit Jahrhunderten war auch die Entwicklung der deutschen Bevölkerung geprägt von Wachstumstendenzen und dichter Besiedelung. Viele zum Teil heute noch existente gesellschaftliche Strukturen wurden im Kontext dieses Wachstums geschaffen. Doch obwohl Deutschland nicht die am stärksten vom demographischen Wandel betroffene Nation ist, begannen sich die heute internationalen Entwicklungen in Deutschland zuerst abzuzeichnen.

Die Geburtenrate für Deutschland war 1970 auf ihrem Reproduktionsniveau angekommen. Die Geburtenraten sinken seitdem weiter, während die Menschen immer länger leben. Die Bevölkerungspyramide wechselt seitdem immer stärker in eine so genannte "Urnenform" (nach Dickmann, 2004, S.14).

Auffällig ist auch, dass sich trotz seit Jahren stabiler Geburtenraten Änderungen in der Familienstruktur vollzogen haben. Im Falle einer Elternschaft entscheiden sich die meisten für zwei Kinder, während die Anzahl der Großfamilien von 4 und mehr Kindern auf äußerst niedrigem Niveau stabil bleibt. Stark an Bedeutung gewonnen hat, je später der Geburtenjahrgang der Frauen, die Kinderlosigkeit. So haben 28 Prozent aller Frauen der Jahrgänge 1962 bis 1966 keine Kinder bekommen (in Anlehnung an Birg, 2001, S. 77 zit. n. Dickmann, 2004, S.17). Die Akademikerinnen dieses Jahrgangs waren sogar zu 42 Prozent kinderlos.

Die zunehmende grundsätzliche Entscheidung gegen Kinder ist also eine der Hauptursachen für die in Deutschland abnehmende Geburtenrate

Die Angehörigen der geburtenstarken Jahrgänge aus den fünfziger und sechziger Jahren, der so genannten "Babyboom-Generation" verschärfen die Entwicklung in den nächsten Jahrzehnten deutlich, da diese Kohorten einen großen quantitativen Anteil an der Gesamtbevölkerung ausmachen. Die zu erwartende schnelle und drastische Alterung der deutschen Bevölkerung kommt nicht zuletzt durch die starke Masse (etwa 20% stärker als andere Kohorten) dieser Babyboomer.

In Jahre 2002 lebten in Deutschland 82,4 Millionen Menschen. Die zu diesem Zeitpunkt herrschende Altersstruktur zeigte die

Kohorten unter 20 und über 64 relativ gleich stark. Diese Verteilung wird sich jedoch bis 2050 extrem verschieben.

Das Medianalter der deutschen Bevölkerung lag in Deutschland noch im Jahre 1950 bei 35,4 Jahren. In den Jahren 2000 war das Medianalter auf 39,9 Jahre angestiegen. Die UN Population Division prognostiziert für Deutschland ein Medianalter von

Tabelle: Entwicklung der deutschen Altersstruktur

	2002	2030	2050
Gesamtbevölkerung in Mio.	82,4	81,2	75
Unter 20 Jahre	20,9 %	17,1 %	16,1 %
Zwischen 20 und 64 Jahre	62,4 %	56,2 %	47,2 %
Über 64 Jahre	17,7 %	26,7 %	36,7 %
Davon älter als 80 Jahre	3,9 %	7,3 %	12,1 %

Quelle: Rump, 2004, S. 50f.

46,8 Jahren für 2050 (vgl. Tabelle).

Dieser Transitionsprozess - die Abnahme der Geburtenrate bei steigender Lebenserwartung - vollzieht sich auf nahezu globaler Ebene. Die demographische Situation Deutschlands ist also nicht singular. Gut 40 Prozent aller Menschen leben inzwischen in Nationen mit Geburtenraten unterhalb der Reproduktionsrate.

Wirtschaftswachstum

Äußerst wahrscheinlich ist ein mindestens stagnierendes oder gar sinkendes Bruttoinlandsprodukt sogar bei positiven Wachstumsraten pro Kopf. Zusätzlich wird der demographische Wandel einzelne Sektoren und Branchen unterschiedlich stark und mit unterschiedlichen Vorzeichen und Ausprägungen treffen. Nachfrage- und Angebotsverschiebungen werden einen Strukturwandel auslösen.

Eine simulationsgestützte Studie des Mannheim Research Institute for the Economics of Aging über die Zusammenhänge zwischen Geburtenrate und Wirtschaftswachstum schuf zwei Szenarien einer veränderten Geburtenrate bis 2015: Einen Anstieg von 1,36 auf 1,8 und einer Abnahme auf 1,1 Kinder pro Frau. Die Ergebnisse des komplexen Modells lassen sich wie folgt zusammenfassen (vgl. Börsch-Supan, 2002,

Sind die Probleme des Alterns durch eine hohe Geburtenrate lösbar?)

■ Ein gesellschaftlicher Alterungsprozess hat eindeutig negative Folgen auf das Wirtschaftswachstum. Eine höhere Geburtenrate erhöht mit einer "Trägheit" von etwa 20 Jahren das Wirtschaftswachstum, da sie zu einem nachhaltigen Anstieg der produktiven Erwerbsbevölkerung führt.

■ Im Verlauf dieser 20 Jahre Übergangszeit sind aufgrund der höheren Kosten für mehr Kinder und größeren Belastungen zunächst jedoch negative Effekte auf das Wirtschaftswachstum zu erwarten. Dieser Übergangseffekt verlängert sich entsprechend, da die Mehrkosten für Kinder zunächst wieder aufgeholt werden müssen.

■ Bezieht man in die Simulation mit ein, dass Kinder das zur Verfügung stehende Humankapital aufstocken, so dämpft dies die im vorigen Punkt beschriebenen negativen Effekte, da ein Wachstumseffekt dann schneller zu verzeichnen ist.

■ Entsprechende gegenteilige Effekte ergeben sich bei einer fallenden Geburtenrate. Interessant hierbei ist, dass auch das BSP pro Kopf bei fallenden Geburtenraten langfristig zurückgeht.

Arbeitsmarkt

Die Auswirkung des demographischen Wandels betreffen auch signifikant den am Arbeitsmarkt gehandelten Faktor Arbeitskraft. Die Variante sieben der 10. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung des Statistischen Bundesamtes schätzt eine Bevölkerung im so genannten Erwerbsfähigen Alter im Jahre 2040 auf 42,5 Millionen Menschen und 2050 auf 39,2 Millionen im Vergleich zur Zahl aus dem Jahr 2001

von 55,8 Millionen Menschen dieser Altersgruppe der 15- bis 64-jährigen.

Diese Zahlen sind natürlich nicht notwendigerweise gleichzusetzen mit dem tatsächlichen Angebot an Arbeit. Das Münchner Institut für Wirtschaftsforschung (ifo) errechnete Zahlen von 41,4 Millionen potenziellen Erwerbspersonen im Jahr 2000, die bis zum Jahr 2050 auf 33,9 Millionen sinken werden.

Weitere Berechnungen zeigen ein ähnliches Bild (vgl. Schäfer et al., 2004) und allen ist gemeinsam, dass ab 2020 das Erwerbspersonenpotenzial eine noch deutlichere Schrumpfung erfährt als zuvor. Weder eine erhöhte Einwanderung (hier wäre ein Zielwert für den Saldo 500.000 Personen, derzeit etwa 190.000) noch eine stärkere Erwerbsbeteiligung könnten diesen Trend stoppen.

Wie setzt sich das Erwerbspersonenpotential zusammen? Der demographische Wandel wirkt in zweierlei Hinsicht auf die Struktur der Erwerbsbevölkerung:

Erstens verschiebt sich das Gewicht des Anteils der Erwerbspersonen in der Struktur der Gesamtbevölkerung. Weniger Arbeitstätige stehen mehr Ruheständlern gegenüber. Zweitens verändert sich die Struktur des Erwerbspersonenpotenzials zu Gunsten der Älteren. Teilt man die potenzielle Erwerbsbevölkerung in vier Altersklassen so ergibt sich (vgl. Schäfer&Seyda, 2004, S.101f.):

■ in der jüngsten Klasse eine leichte Abnahme von 21,5 auf 19,5 Prozent Anteil an der Erwerbsbevölkerung. Dennoch findet auch hier zahlenmäßig ein bemerkenswerter Rückgang statt: Aus nahezu 9 Millionen Personen 2000 werden 2050 etwa 5,76 Millionen Personen.

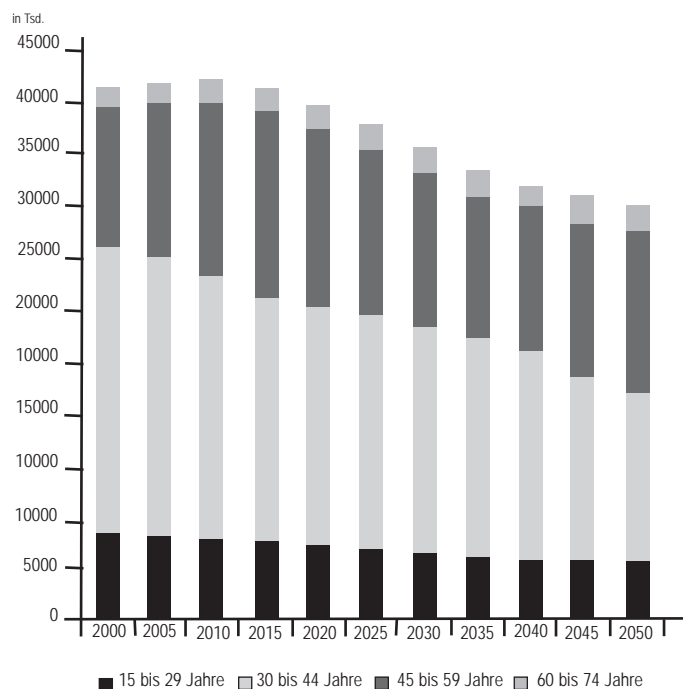
■ Der Anteil der 30-44jährigen fällt am Stärksten: Von 43,1 auf 35,6 Prozent, erreicht jedoch sein Minimum von 33,3 Prozent bereits 2015 und stagniert daraufhin im Wesentlichen.

■ Die 45-59jährigen werden auch bis 2015, dem Renteneintritt der Babyboomer, den größten Anteil hinzugewinnen. Von etwa 30,1 Prozent Anteil über 40,6 Prozent um 2015 bis etwa 37,3 Prozent um 2050 wird der Anteilsverlauf ein Gegengewicht zur vorigen Altersgruppe bilden.

■ Einen relativ stabilen Anstieg verzeichnet der kleine Anteil der 60-74jährigen von 5,3 auf 7,6 Prozent.

Diese beiden Strömungen lassen sich wie folgt plakativ zusammenfassen: Das Angebot an Arbeitskräften sinkt um mehr als ein Viertel, während das verbleibende Erwerbspersonenpotenzial stark altert (siehe Abbildung 2). Weiterhin ist ersichtlich, dass sich der Umbruch im Alterungsprozess, der auch aufgrund der Verschiebung der stärksten Altersgruppe als Kohortenwechsel bezeichnet wird, bis etwa zum Jahre 2020 hin abgeschlossen sein wird.

bei den am Erwerbsleben beteiligten Älteren existiert eine besonders hohe Quote an Arbeitslosen. Die in einigen Branchen übliche im Alter steigende Entlohnung verhindert eine Koppelung des Gehalts an die tatsächliche Produktivität. Neben einigen Fehlansätzen in der Arbeitslosenversicherung ist vor allem das Renteneintrittsalter ein wesentlicher Minderungsaspekt der Erwerbsbeteiligung Älterer. Liegt es zurzeit (noch) bei nominell 65 Jahren, so ist das effektive Alter nur 60 Jahre und damit wesentlich geringer als in anderen Industrienationen (Scherer, 2001).



▲ **Abbildung 2: Altersstruktur des Personenerwerbspotentials**

Auch die realen Beschäftigungsquoten stellen sich bereits jetzt alarmierend dar. Zurzeit sind nur 40 Prozent der potentiellen Erwerbspersonen in der Altersgruppe von 55-65 Jahren noch tatsächlich erwerbstätig. Auch im so oft bemühten internationalen Vergleich ist diese Quote niedrig: So arbeiten in den USA 60 Prozent in dieser Altersgruppe, in Großbritannien 53 Prozent, in Schweden sind es gar 68 Prozent. Lediglich in Italien ist diese Quote mit 29 Prozent viel niedriger. (vgl. Rump, 2004, S.63)

Ältere weisen also in Deutschland eine äußerst geringe Arbeitsmarktnähe auf und

Umdenken in Unternehmen

Lediglich vier Prozent der deutschen Arbeitgeber schätzten 2003 die Alterung Ihrer Belegschaften als ein relevantes personalpolitisches Themenfeld ein. Mögliche Gründe hierfür sind die zunehmende Einstellung, Kostendruck als alleinige Motivation und Reaktionsanreiz zu erachten und der kurzfristige Planungsansatz der meisten Unternehmen. (nach Tietz, 2004; zit. n. Rump, 2004, S.63)

Vielfach ist dieses Problem aus einem ganz anderen Grund tatsächlich noch nicht

bei den Unternehmen angekommen: Vier von zehn deutschen Unternehmen beschäftigen schlicht keinen Mitarbeiter jenseits der 50 Jahre mehr (vgl. Rump, 2004, S. 50).

Dass sich die demographischen Strukturen in den nächsten Jahren so entwickeln, dass es nicht genügend junge Arbeitnehmer in den Unternehmen geben wird, um die älteren Arbeitnehmer sorglos in den Frühruhestand schicken zu können, steht mittlerweile fest.

Dies bedeutet in erster Linie ein Umdenken gegenwärtiger Personalpolitiken. Die Arbeitskraft des älteren Arbeitnehmers im Betrieb wird zunehmend wichtiger. Mit einer oft unterstellten Abnahme der Arbeitsfähigkeit stellt sich die Frage nach der rechtzeitigen Planung des eigenen Erwerbslebens. "Hierzu ist eine gezielte Gestaltung der individuellen Erwerbsbiografie ebenso erforderlich wie die Einrichtung von berufsspezifischen Entwicklungspfaden im Unternehmen, die dem Potenzial der Mitarbeiter mittleren und höheren Alters, ihren Erfahrungen und ihrer besonderen fachlichen und sozialen Kompetenz gerecht werden." (Morschhäuser, Ochs und Huber, 2003, S. 85).

Die Forderungen an die Unternehmen richten sich hierbei an die Personalentwicklung, welche im besonderen Maße die Potenziale ihrer Mitarbeiter nutzen sollen. Potenzial bedeutet hierbei nicht, was der Mitarbeiter gegenwärtig bzw. in der Vergangenheit ausgeführt hat bzw. momentan ausführt, sondern in wie weit der Mitarbeiter zukünftig in der Lage ist durch seine Arbeitskraft bestenfalls zu der Wertschöpfung ansonsten zum Unternehmenserfolg



▲ *Arbeitnehmer sind in Zukunft stärker bei ihrer eigenen Karriereplanung gefordert.*

beizutragen. Oft geht eine Minderung der Leistungsfähigkeit, vor allem bei der direkten Produktion, mit zunehmendem Alter einher. Wenn die Leistungsfähigkeit eines Mitarbeiters unter ein gefordertes Niveau sinkt, ist zu prüfen, ob der Arbeitnehmer unter Umständen Potenzial besitzt eine andere Aufgabe auszuführen, welche dieser im geforderten Rahmen ausfüllen kann.

Der Wandel des Karrierebegriffs

Neue Aufgaben, welche ebenfalls zur Wertschöpfung des Unternehmens beitragen, werden oftmals unter dem Karrierebegriff gesehen und zusammengefasst. Der Begriff Karriere wird in Zukunft immer weniger mit beruflichem Aufstieg gleich zu setzen sein. "Karrieren werden in Zukunft nicht nur vertikal, sondern vermehrt horizontal verlaufen. Horizontale Karrieren bieten den Mitarbeitern in den unterschiedlichsten Fachbereichen nicht nur interessante und erstrebenswerte Entwicklungsmöglichkeiten, sondern verhelfen darüber hinaus den Unternehmen zu einer wesentlich stärkeren Flexibilität." (Bundesverband der Katholiken in Wirtschaft und Verwaltung e.V., 2004, KVV-Bundesverband).

Allen Karrieren, der klassischen (vertikalen) Karriere sowie der horizontalen Karriere, ist ein neues Tätigkeitsfeld gemeinsam. Berücksichtigt man nun eine rechtzeitige Planung der eigenen Karriere, zukünftig vor allem als horizontale Karriere zu sehen, sowie das Nutzen des vorhandenen Potenzials des Arbeitnehmers auf anderen Gebieten, geht der Karriereprozess nicht ohne eine gleichzeitig stattfindende Qualifizierung vonstatten. "In der Know-how Karriere ergeben sich neue Einsatzfelder durch die Verbindung von unterschiedlichen Spezialtätigkeiten in einem Tätigkeitsfeld. Erfahrung, gezielte Weiterbildung sowie eine lern- und gesundheitsförderliche Arbeitsumgebung sind elementare Bestandteile einer solchen Karriere." (aus Hans-Böckler-Stiftung, 2004, Mitbestimmungsförderung). Es sei an dieser Stelle jedoch betont, dass die horizontale Karriere nicht dazu gedacht ist, die Arbeitsplätze zu sichern, sondern das Potenzial der Unternehmen zu nutzen, um die Wertschöpfung zu sichern. Für entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen in Be-

zug auf das Nutzen der Potenziale älterer Mitarbeiter sei auf Morschhäuser, Ochs und Huber, 2003 verwiesen.

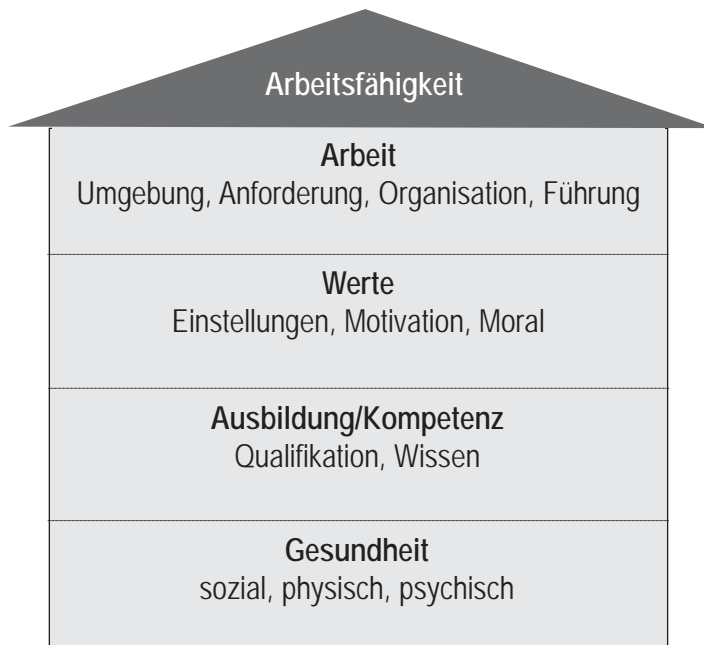
Die Forderung an die Arbeitnehmer gerichtet, zielt zukünftig auf das rechtzeitige und eigenverantwortliche Planen der eigenen Karriere ab. Mit anderen Worten ausgedrückt, bedeutet dies, dass der Arbeitnehmer für den Erhalt seiner Arbeitsfähigkeit selbst verantwortlich ist. "Die Verantwortung für die Planung, Steuerung und Kontrolle der Karriereschritte unterliegt nicht mehr vorrangig dem Unternehmen. Künftig wird jeder Mitarbeiter sein eigener Karriereplaner und Personalentwickler sein." (Graf, Kühn & Thom, 2002, S. 127). Der Anspruch der Eigenverantwortlichkeit kommt in dem Begriff der Employability zum Ausdruck.

Fähigkeiten, von der Arbeit zum Wettbewerb Verantwortung für die eigene Erwerbsbiographie zu übernehmen, fassten der finnische Professor Juhani Ilmarinen und der Deutsche Arbeitsmediziner Jürgen Tempel prägnant in dem Satz "Mitarbeiter als Experte in eigener Sache" zusammen (vgl. Ilmarinen, J. & Tempel, J., 2002, S. 182).

Das Haus der Arbeitsfähigkeit

Auf der Suche nach den Gründen für das frühzeitige Ausscheiden von Mitarbeitern aus dem Arbeitsleben stießen sie auf vier übergeordnete Themenkomplexe, die weitläufig auch unter dem "Haus der Arbeitsfähigkeit" (Bundesanstalt für Arbeitsschutz u. Arbeitsmedizin (Hrsg.), 2004, S. 20) bekannt sind.

Grundsätzlich - und deswegen im ersten Stock des Hauses angesiedelt - ist die soziale, psychische und physische Gesundheit des Mitarbeiters bzw. Angestellten. Darauf aufbauend - und deswegen im zweiten Stock untergebracht - befähigen die berufliche Ausbildung und anderweitig angeeignete Qualifikationen den Mitarbeiter zur Bewältigung der an ihn gestellten Aufgaben. Den dritten Stock bewohnt das so genannte Selbstkonzept. Hierunter versteht man Werte und Einstellungen sowie die Motivation und Arbeitszufriedenheit, also die innere Landkarte nach der jeder Mensch seinen persönlichen Fahrplan ausrichtet. Begriffe



▲ *Abbildung 3: Haus der Arbeitsfähigkeit*

wie Arbeitsmoral und ethisch korrektes Verhalten fehlen zwar in der Aufzählung von Ilmarinen u. Tempel, wurden aber vermutlich nur nicht explizit zum großen Themenkomplex der intrinsischen Verhaltensleitlinien zugeordnet. Im vierten und letzten Stock befindet sich die Arbeit mit ihren zahlreichen Facetten, wie z.B. der Arbeitsbedingung, Entlohnung, Führung und der Arbeitsorganisation (in Anlehnung an Ilmarinen, J. & Tempel J., 2002, S. 166 und in Anlehnung an Bundesanstalt für Arbeitsschutz u. Arbeitsmedizin (Hrsg.), 2004, S. 20).

Die Interdependenzen zwischen den einzelnen Stockwerken fügen anschließend an die Betrachtung der einzelnen Ebenen die vielen Teilelemente zu einem ganzheitlichen Blick auf die Situation des untersuchten Menschen. Diese situative Perspektive bestätigt auch die Definition der Arbeitsfähigkeit: "Unter Arbeitsfähigkeit verstehen wir dabei die Summe von Faktoren, die eine Frau oder einen Mann in einer bestimmten Situation in die Lage versetzen, eine gestellte Aufgabe erfolgreich zu bewältigen." (Ilmarinen, J. & Tempel J., 2002, S. 166). Als Instrumentarium zur Erfassung der beschriebenen Arbeitsfähigkeit dient ein Fragebogen, dessen sieben Items sich auf die

wissenschaftlichen Erkenntnisse einer elfjährigen Untersuchung von finnischen Angestellten stützt und z.B. den Krankenstand, die Arbeitsbewältigung im Verhältnis zur Anforderung oder im Vergleich zur besten jemals erreichten Arbeitsfähigkeit erfragen. Die für jeden Item vergebene Punktzahl wird anschließend in die Einstufung aggregiert und einer von vier Kategorien zugeordnet, "denen Ziele und Maßnahmen zugeordnet werden können" (Köchling, A., 2002, S. 169).

Die Berechtigung und Funktionalität dieses Assessment Verfahrens wurde und wird kontrovers diskutiert, da sich "gerade ‚Weißbektelte‘ irritiert zeigen, weil keine objektiven Daten zur Einschätzung der Leistungsfähigkeit erhoben werden." (vgl. Bundesanstalt für Arbeitsschutz u. Arbeitsmedizin (Hrsg.), 2004, S. 22).

Dennoch zeigten Statistiken, dass über 90% derjenigen, die sich selbst als arbeitsunfähig einstufen, diese Einschätzung von einem Mediziner bestätigt sahen (vgl. Ilmarinen, J. & Tempel J., 2002, S. 170).

Trotz breitem Meinungsspektrum wurde der WorkAbilityIndex kurz WAI (zu Deutsch Arbeitsfähigkeitsindex) bis zum Jahr 2004 in 22 Sprachen übersetzt. Begründet wird der Einsatz durch die kurze benötigte Er-

fassungszeit, der Möglichkeit die ermittelten Werte mit vorliegenden Fähigkeitsprofilen zu vergleichen und dadurch einen Eindruck vom eigenen Belastungsniveau im Verhältnis z.B. zum branchenweiten Niveau zu erhalten, sowie ergonomische oder gesundheitliche Maßnahmen die nach einer ersten Einstufung vorgenommen wurden zu evaluieren.

Insgesamt ist der WAI als Instrument zur Ermittlung der Arbeitsfähigkeit zu sehen, das in Zeiten alternder und schrumpfender Bevölkerung der Wiederherstellung, dem Erhalt und der Förderung der Arbeitsfähigkeit dienen kann, sodass durch (arbeits-)fähige Mitarbeiter, die sich im Unternehmen bis zum Rentenalter einbringen, die Wettbewerbsfähigkeit erhalten bleibt.

Betriebliche Gesundheitsförderung und Bonussysteme

Über das Messen des gesundheitlichen Zustands der Belegschaft hinausgehend müssen die Unternehmen auch diesen verbessern. Dies liegt nicht zuletzt auch im Interesse der öffentlichen Krankenkassen, welche durch die demographische Entwicklung besonders herausgefordert werden. So kostet ein männlicher Mitarbeiter die Krankenkasse am Beginn seines Berufslebens (Altersgruppe 15 - 30) durchschnittlich 900 € pro Jahr, am Ende (Altersgruppe 45 - 65) durchschnittlich 2760 Euro (nach Statistisches Bundesamt, 2002, S.13).

Die Versicherungen und der Gesetzgeber versuchen durch vielfältige Maßnahmen das Leistungsangebot finanzierbar zu halten. Hier sollen diejenigen Maßnahmen vorgestellt werden, welche Versicherten und Unternehmen einen Handlungsspielraum geben, um ihrerseits Kosten zu senken.

Prävention als Strategie

Um die weitere Kostensteigerung abzumildern setzen die Krankenkassen vermehrt auf Prävention. Diese Prävention soll sowohl im Privat- wie auch im Berufsleben der Versicherten greifen. Instrumente sind unter anderem Bonussysteme und die Betriebliche Gesundheitsförderung (Spitzen-

verbände der Krankenversicherungen, 2002).

Die **Betriebliche Gesundheitsförderung** wird von den Krankenkassen empfohlen, um durch Prävention sowohl für sie selbst als auch für die Unternehmen Kosten zu senken. Dabei geht es um die Entwicklung einer auf das jeweilige Unternehmen angepassten Strategie zur Reduzierung von Gesundheitsrisiken. Dazu bieten die Krankenkassen selbst umfangreiche Beratungsleistungen an. Den rechtlichen Rahmen dafür legt das Sozialgesetzbuch V in § 20 Prävention und Selbsthilfe.

Jede Krankenversicherung hat ihre eigene Vorgehensweise beim Aufbau eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements. Zentraler Punkt ist aber immer die Beteiligung aller betroffenen Personen und Stellen im Unternehmen. Damit soll eine hohe Akzeptanz der Maßnahmen bei den Arbeitnehmern erreicht werden, welche für das Gelingen des Projektes und damit für die tatsächliche Realisierung langfristiger Einsparungen essentiell ist.

Erste Projekte wurden in unterschiedlichen Unternehmen schon umgesetzt und waren sowohl für das Unternehmen als auch die beteiligten Kassen finanziell lohnend.

Bonussysteme dienen dazu, Verhaltensweisen von Versicherten, welche geeignet sind, die Höhe der von den Versicherungen zu tragenden Schadensfälle zu reduzieren, durch einen Bonus zu belohnen. Derartige Systeme werden in allen öffentlichen Versicherungen diskutiert und schon von einigen Versicherungen angeboten. Bei der Krankenversicherung enthalten solche Maßnahmen z.B. die Teilnahme an Sportkursen oder Präventionsuntersuchungen sowie Impfungen.

Dabei wird ein Teil der Kostenersparnisse, welche die Versicherung durch die Umsetzung ihrer Empfehlungen hat, an den Versicherten weitergegeben. Da die Versicherungen jedoch ihre Beiträge zur Finanzierung der Boni nicht steigern dürfen, dass heißt riskante Verhaltensweisen nicht bestrafen dürfen, sind die finanziellen Spielräume begrenzt. Da davon auszugehen ist, dass ein signifikanter Teil der Empfänger von Boni schon zuvor gesundheitsbewusst gelebt hat, und somit die Teilnahme an die-

sen Bonusprogrammen zu keiner größeren Veränderung der Lebensweise und damit der Gesundheitsrisiken führt, schränkt dies den finanziellen Spielraum für Prämien weiter ein.

Auch Unternehmen können Boni erhalten, wenn sie Maßnahmen ergreifen, um Versicherungsfälle bei ihren Mitarbeitern zu reduzieren. Diese Systeme sind noch weniger weit entwickelt, werden aber in ersten Modellen umgesetzt. So führte die DaimlerChrysler BKK unter anderem im Werk Wörth ein System zur betrieblichen Gesundheitsförderung mit Bonussystem ein, das dem Unternehmen und den Mitarbeitern bei Teilnahme eine Senkung der Kassenbeiträge um 1,1 Prozentpunkte als Bonus gewährt.

Da diese Systeme noch neu sind und noch keine ausreichenden Erfahrungen gemacht wurden, kann noch nicht abschließend über ihre Wirksamkeit entschieden werden.

Fazit

Es lässt sich einfach erkennen, dass Vorhersagen über den demographischen Wandel keineswegs als unseriöser Alarmismus betrachtet werden noch Panik verursachen sollen, sondern schlicht ein neues Denken, weg von alten durch Wachstum und Jugend geprägten Strukturen verlangen.

Dem Anthropologen Claude Lévi Strauss wird der Satz zugeschrieben: "Im Vergleich mit der demographischen Katastrophe ist der Zusammenbruch des Kommunismus unwichtig".

Der demographische Transitionsprozess muss jedoch nicht zur Katastrophe werden. Er kann sogar aktiv gestaltet werden, wenn politisch Verantwortliche, Gesellschaft und sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer nicht passiv verharren, sondern sofort gemeinsam ihre individuelle Verantwortung erkennen und entsprechend handeln. ■



▲ *Miteinander jetzt handeln.*

LITERATUR

Arbeitsgemeinschaft der Spitzenverbände der Krankenkassen, (2002): Zukunft der gesetzlichen Krankenversicherung; Weiterentwicklung der solidarischen Wettbewerbsordnung. Arbeitsgemeinschaft der Spitzenverbände der Krankenkassen, Bonn.

Birg, H. (2004): Bevölkerungsentwicklung (Hefttitel). Informationen zur politischen Bildung Nr. 282: S.1-59.

Börsch-Supan, A.; Winter, J.; Berkel, B. & Ludwig, A. (publiziert: 09/2002): Sind die Probleme des Alterns durch eine hohe Geburtenrate lösbar?. Stand: 06.01.2004 URL:http://www.mea.uni-mannheim.de/mea_neu/pages/files/nopage_pubs/eguod8uw4qw92yaf_dp25.pdf.

Bundesanstalt für Arbeitsschutz u. Arbeitsmedizin (Hrsg.) (2004): Mit Erfahrung die Zukunft meistern! Altern und Ältere in der Arbeitswelt

Bundesverband der Katholiken in Wirtschaft und Verwaltung e.V. (Stand:02.12.2004): KKV-Bundesverband. URL: www.kkv-bund.de/neuemite/0102/art3.html.

Dickmann, N. (2004): Grundlagen der demographischen Entwicklung. In: Institut der deutschen Wirtschaft (Hrsg.): Perspektive 2050 - Ökonomik des demographischen Wandels, 11-34, Deutscher Institutsverlag, Köln.

Graf, A.; Kühn, R. & Thom, N. (2002): Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung. Berner betriebswirtschaftliche Schriften, Bern.

Hans Böckler Stiftung, (Stand: 02.12.2004): Mitbestimmungsförderung. URL:http://www.boeckler.de/cps/rde/xchg/SI D-3D0AB75D-FFF330C5/hbs/hs.xsl/29576_29418.html.

Ilmarinen, Jürgen & Tempel, Jürgen (2002): Arbeitsfähigkeit 2010 Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben

Köchling, Annegret (2002): Projekt Zukunft Leitfaden zur Selbstanalyse altersstruktureller Probleme in Unternehmen.

Morschhäuser, M.; Ochs, P. & Huber, A. (2003): Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern. In: Bertelsmann Stiftung, Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.): Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern, Verlag Bertelsmann Stiftung.

Rump, J. (2004): Der demografische Wandel: Konsequenzen und Herausforderungen für die Arbeitswelt. angewandte Arbeitswissenschaft Nr. 181: S.49-65.

Schäfer, H.; Seyda, S. (2004): Arbeitsmärkte. In: Institut der deutschen Wirtschaft (Hrsg.): Perspektive 2050 - Ökonomik des demographischen Wandels, 97-120, Deutscher Institutsverlag, Köln.

Scherer, P. (2001.): Age of Withdrawal from the Labour Force in OECD Countries. In: OECD (Hrsg.): Labour Market and Social Policy Occasional Papers, Paris.

Sozialgesetzbuch - Fünftes Buch (SGB V), i.d.F. 09.12.2004. BGBl I 1988: 2477, 2482. **Statistisches Bundesamt**, (2002): Gesundheit - Krankheitskosten 2002, Wiesbaden.