

Demografischer Wandel & Fachkräftemangel

«Wir stehen bereits mitten im Strukturwandel»

Die Babyboomer ziehen sich langsam, aber stetig aus dem Erwerbsleben zurück. Dies bedeutet für Unternehmen, dass ihnen längerfristig dringend benötigte Fachkräfte fehlen werden. Wir haben mit Regina Regenass, Managing Director beim World Demographic & Ageing Forum, über die Folgen des demografischen Wandels gesprochen. Im Gespräch verrät sie, worauf zukünftige Personalentwicklungsmassnahmen fokussieren sollten, welche Chancen sich dadurch für ältere Mitarbeitende ergeben und was HR zur Entschärfung dieser Entwicklung beitragen kann.

Interview geführt von Dave Husi

Frau Regenass, der Begriff «demografischer Wandel» kursiert schon eine ganze Weile in den Medien. Was verstehen Sie unter diesem Begriff?

Demografische Veränderungen sind Mega-Treiber auf unserem Planeten. Nationen und Kontinente werden jedoch durch unterschiedliche gesellschaftliche, wirtschaftliche, ökologische und politische Dynamiken beeinflusst. Diese globalen Bevölkerungsentwicklungen haben als «Lawinen in Zeitlupe» eine Wirkungsdauer von mehreren Jahrzehnten. Alle Menschen in ihren unterschiedlichen Lebensbereichen sind davon betroffen.

Was ist Ihre Aufgabe als Demografieforscherin beim WDA Forum?

Als Geschäftsführerin bin ich in erster Linie für die operative Umsetzung des strategischen Gesamtkonzepts des World Demographic & Ageing Forum verantwortlich. Wir konzentrieren uns auf zwei Fokusbereiche: «Langlebigkeit» und «Afrika». Die Schwerpunkte bei der «Langlebigkeit» umfassen die Arbeitswelt, Finanzmärkte und damit verbunden die Sicherung der Sozial- und Gesundheitssysteme. Beim Thema «Afrika» setzen wir uns mit dessen möglicher «demografischen Dividende» auseinander und analysieren die Kernfrage, wie es den 56 afrikanischen Ländern gelingen kann, ihre rapide zunehmende Bevölkerung im Erwerbsalter für Wirtschaftswachstum und somit Wohlstand zu nutzen. Ich betrachte mich selbst nicht als

Forscherin – der WDA Think Tank arbeitet jedoch mit renommierten Forscherinnen und Forschern zusammen.

Welche Stakeholder nehmen die Dienstleistungen des WDA Forums in Anspruch?

Als Demografieplattform sind wir weltweit vernetzt. Unsere Hauptkunden sind grosse Wirtschaftsunternehmen aus den Gesundheits- und Versicherungsbranchen sowie Investoren aus der Finanzbranche, die auch unseren Förderkreis unterstützen. Aber auch kleinere und mittlere Firmen, welche sich aktiv mit dem demografischen Wandel auseinandersetzen und die Chancen aus dieser gesellschaftlichen Veränderung in ihre Unternehmensstrategie miteinbeziehen wollen, sind an unseren Arbeiten interessiert. Ausserdem geht es um die Entwicklung neuer Produkte für die veränderten Bedürfnisse der älteren Kunden. Diese neuen Marktsegmente waren vor ca. 20 Jahren noch kein strategischer Markt.

In der westlichen Welt wird der demografische Wandel immer deutlicher sichtbar. Was bedeutet dies für die Arbeitswelt von morgen?

Die sich im Arbeitsprozess befindende Bevölkerungsgruppe nimmt aufgrund sinkender Geburtenrate stetig ab. Hinzu kommt die steigende Lebenserwartung und somit eine anhaltende Verschiebung der Bevölkerungsstrukturen hin zu höheren Altersgruppen. Unsere Analysen zei-

gen, dass in der Schweiz gerade in den kommenden 10–15 Jahren diese Veränderungen besonders dramatisch sind.

Angesichts dieser Entwicklung wird es nahezu unumgänglich, dass wir in Zukunft im Durchschnitt länger arbeiten werden. Gemäss einer Studie von Deloitte Schweiz können sich 40% der Altersgruppe zwischen 50 und 64 Jahren eine Weiterbeschäftigung nach ihrer Pension vorstellen. Das ist ein wertvolles Arbeitskräftepotenzial, welches nicht nur dem drohenden Fachkräftemangel entgegenwirkt, sondern auch unsere Sozialsysteme entlastet.

Langlebigkeit gehört zu den grössten und erfolgreichsten Errungenschaften im letzten Jahrhundert: Ein Kind, welches heute in der westlichen Welt geboren wird, hat eine 50%-Chance, 105 Jahre oder noch älter zu werden. Im Jahr 2015 lebten in der Schweiz 1,5 Mio. Menschen, die über 65 alt waren. 2030 werden es 2,2 Mio. sein. Das entspricht einer jährlichen Zunahme in der Grössenordnung der Einwohnerzahl der Stadt Thun (45 000).

Wie sieht die Situation in anderen Regionen der Welt aus?

In der Tat sind die demografischen Entwicklungen auf unserem Planeten sehr unterschiedlich. Seit Beginn der industriellen Revolution stieg die Lebenserwartung, und sie verdoppelte sich in den entwickelten Ländern in weniger als 200 Jahren. Im 21. Jahrhundert ist Afrika der eindeutige Treiber, Asien wird nicht weiter zuneh-

men, und für Europa ist Bevölkerungsabnahme ein realistisches Szenario.

Demografische Entwicklungen sind grundsätzlich von drei Faktoren abhängig: Geburtenraten, Lebenserwartung und Migration. Während die OECD-Länder und zunehmend auch die Schwellenländer aufgrund anhaltend niedriger Geburtenraten demografisch stagnieren oder sogar zu schrumpfen beginnen, zeigen die Prognosen für den afrikanischen Kontinent ein anderes Zukunftsszenario. Bei einem angenommenen Wachstum von 2,6% wird sich die Bevölkerung von aktuell 1,3 Milliarden bis 2050 verdoppeln. Die arbeitsfähige Bevölkerung in Afrika, also Personen zwischen 15 und 64 Jahren, wird bis 2050 von derzeit 600 Millionen Menschen auf 1,5 Milliarden zunehmen. Auf absehbare Zeit bleiben die afrikanischen Gesellschaften jung, und so könnte eine «demografische Dividende» entstehen. Darunter wird ein einmaliger und zeitlich befristeter Impuls für zusätzliches Wirtschaftswachstum über einen Zeitraum von etwa 30 bis 40 Jahren verstanden. Ausgelöst wird dieses Phänomen durch eine Bevölkerungsstruktur mit relativ vielen Arbeitskräften bei gleichzeitig sinkenden Geburtenraten.

Wir haben oft das Gefühl, dass wir es selbst am besten im Griff haben. Aber vielleicht stimmt das gar nicht, und wir können diesbezüglich von anderen Kulturen lernen. Wie sehen Sie das?

Wenn Sie mit «wir» die Schweiz meinen, dann sage ich, wir werden mittlerweile weltweit in vielen Bereichen als vorbildlich betrachtet. Nehmen Sie als Beispiele unsere Gesundheits- und Drei-Säulen-Vorsorgesysteme. Die liberal geprägte Schweiz war als Sozialstaat lange Zeit staatlich eher schwach und stärker privatwirtschaftlich aufgebaut. Doch vergleicht man heute die umliegenden europäischen Länder mit der Schweiz, so fallen deren Reformentwicklungen, wo zur Sicherung der Rentensysteme Leistungen teilweise erheblich gekürzt wurden, eher zugunsten der Schweiz aus. Unsere Sozialleistungen sind nach wie vor umfassend und die Kosten für die Wirtschaft tragbar. Zugegeben, unser umfassendes Gesundheitssystem belastet die Privatpersonen

mit sehr hohen Kosten. Insbesondere in den Bereichen von Vereinbarkeit von Beruf und Familie sind wir im europäischen Vergleich aber eher schwach aufgestellt. In Zukunft werden immer mehr flexible Arbeitsformen unsere Arbeitswelt prägen, und die jüngeren Vertreterinnen und Vertreter der Generationen Y und Z werden diese Tribute einfordern.

rund 1,1 Millionen Menschen ins Rentenalter gehen. Mit der Pensionierung dieser Generation gehen «altbewährtes» Know-how, Erfahrung und spezifische Kompetenzen verloren, welche mit einer verjüngten Workforce wettgemacht werden müssen. Der Arbeitsmarkt wird von allen Unternehmen stark umkämpft bleiben. Was jedoch für kleine Unterneh-

«Ein gut integriertes und gelebtes Generationenmanagement bringt auch einen wirtschaftlichen Wettbewerbsvorteil.»

Ein zentrales Problem ist der sich zuspitzende Fachkräftemangel.

Wie können Schweizer Unternehmen diesem Trend entgegenwirken?

Wichtig ist, dass die Unternehmen basierend auf der Umsetzung ihrer Strategien eine umfassende Personalplanung, eine sog. Workforce Planning, betreiben. Idealerweise liefert ein solches Planungstool nicht nur eine vertiefte Analyse der aktuellen Personalbestände und deren Fähigkeiten resp. Skills, sondern zeigt auch Fluktuationsveränderungen und künftige Know-how-Lücken auf. In diesem Kontext sind demografische Kennzahlen unverzichtbare Indikatoren.

Trifft es gewisse Branchen härter als andere?

Gemäss Index-Angaben sind in der Schweiz nach wie vor Ingenieurberufe auf Platz 1. Somit ist die Bau- und Technologie-Branche stark davon betroffen. Aber auch die Gesundheitsbranche ist permanent auf der Suche nach Fachkräften, und dies nicht nur für die Versorgung pflegebedürftiger älterer Menschen, sondern auch für die Deckung der Bedürfnisse unseres steigenden Gesundheitsbewusstseins.

Welchen Einfluss hat die Unternehmensgrösse? Können sich grosse Unternehmen besser wappnen?

Der Kampf um Talente wird sich nicht nur bei den grossen Firmen, sondern insbesondere bei den KMU stark akzentuieren, wo das Durchschnittsalter der Mitarbeitenden zurzeit bei ca. 55 Jahren liegt. In den kommenden zehn Jahren werden

men – darunter auch Start-ups – spricht, ist der Wertewandel bei den Einsteiger-Generationen. Diese sind in erster Linie nicht an einer klassischen Karriere interessiert. Für die Generation Y zum Beispiel spielt die Work-Life-Balance, gepaart mit einem herausfordernden sinnvollen Arbeitsinhalt, eine viel entscheidendere Rolle.

Ganz ehrlich: Wann geht der Schweiz das Personal aus?

Zu einer solchen Situation wird es hoffentlich nie kommen, und ich glaube auch nicht, dass wir eine solche Entwicklung als Nächstes befürchten müssen. Die Schweiz ist für Fachkräfte nach wie vor sehr attraktiv und taucht im jährlich erstellten World Talent Ranking von der IMD Business School seit sechs Jahren auf dem Platz 1 auf. Die Digitalisierung 4.0 wird uns mit umfassenden neuen Technologien weiter revolutionieren, und entsprechend weniger Menschen werden in Arbeitsprozessen benötigt. Im Idealfall sollte die wirtschaftliche Produktivität trotz weniger Personal mit innovativen Technologien wettgemacht werden. Hinzu kommt das Potenzial neuer, innovativer und längerer Erwerbsbiografien – denn wir leben nicht nur immer länger, sondern auch immer länger gesund!

Worauf sollten Personalentwicklungsmassnahmen zukünftig fokussiert werden?

Mehr auf die Befähigung der Mitarbeitenden. Mit dem Ziel, dass diese mit der Dynamik von Veränderungen besser umgehen können und dadurch dem Wandel

als Individuum sinn- und lustvoll begehen. Wir alle profitieren von einer hohen Lebenserwartung – und dieses lange Leben sollten wir dankbar und sinnvoll durchleben, auch in der Arbeitswelt.

Die Fähigkeit, Talente anzuwerben, diese zu entwickeln und auch zu halten – also die klassischen HR-Disziplinen –, ist und bleibt auch in Zukunft die solide Basis zur Mitarbeiter- und Unternehmensentwicklung. Zu einem längeren Erwerbsleben gehören Momente, wo wir den «Reset-Button» drücken und uns neu ausrichten müssen. Das gilt sowohl für Unternehmen wie auch für ihre Mitarbeitenden.

Nach wie vor gibt es die Problematik der «älteren» Arbeitnehmenden, die nach einem Jobverlust oft keine neue Stelle mehr finden, da Unternehmen lieber Jüngere einstellen. Wird sich dieser Missstand angesichts des demografischen Wandels quasi von selbst beheben?

Ein «Ja» wäre wohl eine zu einfache Antwort. Unternehmen tun gut daran, ihre Belegschaft als «Generationen-Mix» zu entwickeln. Forschungsergebnisse belegen, dass ein gut integriertes und gelebtes Generationenmanagement auch einen wirtschaftlichen Wettbewerbsvorteil bringt.

Wie kann man die Attraktivität von Arbeitnehmenden 50+ für Arbeitgeber erhöhen?

Wenn man bedenkt, dass diese Erwerbstätigen seit rund 25 Jahren aktiv gearbeitet haben und somit massgeblich am Erfolg der Unternehmen mitbeteiligt waren, so fällt es mir schwer zu glauben, dass diese Menschen für die nächste Arbeitsphase – also locker noch weitere 15 Jahre – über kein Potenzial mehr verfügen. Für diese Gruppe ist es besonders wichtig, weiterhin offen und lernbereit zu bleiben. Idealerweise sollten Aus- und Weiterbildungsprogramme für diese Zielgruppe zur Verfügung stehen, die auch völlig neue berufliche Quereinsteiger-Optionen ermöglichen. Warum nicht auch branchenübergreifend? Die demografische Verknappung der Ressourcen wird hoffentlich diesem Mitarbeitersegment zu einer neuen Wertschätzung verhelfen.

Was sind hier aus Ihrer Sicht konkrete und realistische Massnahmen, einmal abgesehen von sog. «Umschulungsprogrammen»?

Wichtig ist die Standortbestimmung in einer gelebten Lernkultur. Diese Massnahme sollte nicht nur für 50+ Mitarbeitende offeriert werden. Gut gemeinte 50+ Programme führen bei den Betroffenen oft zu einer Belastung, da sie sich als «unterstützungsbedürftig abgestempelt» fühlen. Wenn aber ein Unternehmen «Lernen» als Firmenkultur lebt, wird die Angebotspalette gerne angenommen. Diese Optionen sollten mit einem Coaching begleitet werden. Wichtig sind auch Entwicklungsprogramme für Mitarbeitende in den Niedriglohnsegmenten, denn diese benötigen den Lead der Arbeitgeber, da sie für sich selbst kaum die Initiative ergreifen und über wenig Bewusstsein für die Mitverantwortung für ihre berufliche Situation verfügen.

Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit von jüngeren Mitarbeitenden der Generation Z mit den Babyboomern? Prallen hier verschiedene Denkweisen aufeinander?

Diese Frage finde ich immer besonders interessant. Der Arbeitsmarkt widerspiegelt unsere Bevölkerungsstrukturen. Das heisst, die Babyboomer sind oft auch die Grosseltern – zumindest von Vertretern aus der Generation Y. Und schon immer haben ältere Mitarbeitende mit jüngeren zusammengearbeitet. Das Verständnis zwischen den Generationen ist in der Belegschaft meistens viel stärker vorhanden, als dies in stereotypen Konfliktszenarien dargestellt wird.

Was bedeutet der demografische Wandel für HR?

HR wird stark gefordert sein, die richtige Anzahl neuer Talente für ihre Unternehmen zu rekrutieren und zu entwickeln. Diese Aufgabe muss stringent auf die Unternehmensstrategie ausgerichtet sein. Wichtig ist, dass die neue und aktuelle Belegschaft auch über das Potenzial verfügt, die zukünftigen Anforderungen zu erfüllen. Insbesondere bei Neuanstellungen sollte ein besonderes Augenmerk auf die Entwicklungspotenziale der neuen Kandidatin oder des neuen Kandidaten gerichtet werden.

ZUR PERSON



Regina Regenass ist Geschäftsführerin des World Demographic & Ageing Forum in St. Gallen. Vorher war sie während 32 Jahren in der Finanzbranche in verschiedenen internationalen Human Resources Funktionen tätig. Zuletzt als Ombudsfrau für Mitarbeitende bei der UBS. Neben ihrer 8-jährigen HR-Swiss Vorstandsmitgliedschaft, dem schweizerischen HR-Dachverband, präsidierte sie lange Zeit auch die Basler Gesellschaft für Personalmanagement. Sie ist interessiert an Kunst und Kultur und glaubt an die Kraft der Fantasie.

Wird sich durch diese Entwicklung auch die Rolle von HR verändern?

Ja, das Human Capital Management wird noch breiter und vertiefter umgesetzt. Stichwort «Big Data»: Noch nie standen uns so effiziente Analysemöglichkeiten zur Verfügung. Es ist wissenschaftlich belegt, dass Firmen, welche die Digitalisierung für die Umsetzung ihrer Strategie erfolgreich anwenden, die Nase vorn behalten. Dies gilt im Übrigen auch für die Skills-Entwicklung ihrer Mitarbeitenden. Die jüngsten Erfahrungen mit COVID-19 haben uns gezeigt, dass wir in der «Homeoffice-Verbannung» mit einem Schlag neue digitale Fähigkeiten erlernen mussten, damit der Betrieb nicht stillstand und die Aufgaben von einer flexiblen Workforce smart erledigt werden konnten.

Welche Projekte stehen in nächster Zeit bei Ihnen an?

Wir sind bereits damit beschäftigt, Daten für eine globale Post COVID Gesellschaft zu sammeln, und wir sind gespannt, wie sich die Welt verändern wird – und somit auch die Arbeitswelt!