

European School of Business

Raphaela Stolz

**Konsequenzen des demographischen Wandels
für das Personalmanagement**

Eine Analyse mit Beispielen aus der Pharmabranche

Schriftenreihe des ESB Research Institute

Herausgegeben von Prof. Dr. Jörn Altmann

Band 33

SCHRIFTENREIHE DES ESB RESEARCH INSTITUTE

Herausgegeben von Prof. Dr. Jörn Altmann und Prof. Dr. Ottmar Schneck

ISSN 1614-7618

Raphaela Stolz

**KONSEQUENZEN DES DEMOGRAPHISCHEN WANDELS
FÜR DAS PERSONALMANAGEMENT**

Eine Analyse mit Beispielen aus der Pharmabranche

Schriftenreihe des ESB Research Institute

Herausgegeben von Prof. Dr. Jörn Altmann

Band 33

ibidem-Verlag
Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Bibliographic information published by the Deutsche Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek lists this publication in the Deutsche Nationalbibliografie; detailed bibliographic data are available in the Internet at <http://dnb.d-nb.de>.

Dieser Titel ist als Printversion im Buchhandel
oder direkt bei *ibidem* (www.ibidem-verlag.de) zu beziehen unter der

ISBN 978-3-89821-555-8.

∞

ISSN: 1614-7618

ISBN-13: 978-3-8382-5555-2

© *ibidem*-Verlag
Stuttgart 2012

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und elektronische Speicherformen sowie die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in or introduced into a retrieval system, or transmitted, in any form, or by any means (electronical, mechanical, photocopying, recording or otherwise) without the prior written permission of the publisher. Any person who does any unauthorized act in relation to this publication may be liable to criminal prosecution and civil claims for damages.

Executive Summary

Wie in den meisten hoch entwickelten Ländern werden auch in Deutschland starke und nachhaltige demographische Veränderungen erwartet: „Der langfristige Trend einer zunächst alternden und anschließend schrumpfenden Bevölkerung [...] ist praktisch irreversibel.“¹

Obwohl die Auswirkungen dieser Entwicklungen insbesondere ab dem nächsten Jahrzehnt spürbar sein werden, fordert die Wissenschaft schon heute personalpolitische Anpassungsmaßnahmen von den Unternehmen. „Sollen Maßnahmen rechtzeitig Wirkung zeigen, müssen sie jetzt konzipiert, eingeleitet und umgesetzt werden!“² Um Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit trotz alternder Belegschaften sowie einem sinkenden Reservoir an Nachwuchskräften sicherstellen zu können sollte z.B. die Idee des Lebenslangen Lernens verwirklicht, die Arbeitsorganisation flexibilisiert sowie zusätzliche Arbeitskraftpotentiale aktiviert werden.

Die hier vorliegende Untersuchung der pharmazeutischen Unternehmen Boehringer Ingelheim, Lilly, Merckle/ratiopharm, Rentschler und Roche Diagnostics hat gezeigt, dass der demographische Wandel in den Personalabteilungen vor allem seit 2004 an Beachtung gewonnen hat. Vier der fünf befragten Firmen beschäftigen sich mit der Thematik, auch wenn meist nicht mit sehr hoher Priorität. Wie intensiv sich ein Unternehmen mit dem Thema befasst, hängt insbesondere von seiner Größe ab.

Diverse günstige Voraussetzungen wie z.B. Angebote zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf, flexible Arbeitszeiten sowie gesundheitsfördernde Arbeitsplatzgestaltungen liegen in den meisten Firmen bereits vor.

Konkrete und systematische Handlungsschritte wie eine detaillierte Altersstrukturanalyse der Belegschaft oder Maßnahmen zur Sensibilisierung der Führungskräfte sind hingegen bisher wenig ausgeprägt.

¹ Reinberg, Hummel, S.586.

² Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2004), S.25.

Inhaltsverzeichnis

<i>Abbildungsverzeichnis</i>	<i>9</i>
<i>Abkürzungsverzeichnis</i>	<i>10</i>
<i>Einleitung</i>	<i>11</i>
1. Der demographische Wandel und seine Auswirkungen	15
1.1. Quantitative Entwicklung	16
1.1.1. Erwerbspersonenangebot	
1.1.2. Erwerbspersonennachfrage	
1.1.3. Auswirkungen auf die Unternehmen	
1.2. Strukturelle Entwicklung	21
1.2.1. Erwerbspersonenangebot	
1.2.2. Erwerbspersonennachfrage	
1.2.3. Auswirkungen auf die Unternehmen	
1.3. Qualitative Entwicklung	29
1.3.1. Erwerbspersonenangebot	
1.3.2. Erwerbspersonennachfrage	
1.3.3. Auswirkungen auf die Unternehmen	
1.4. Auswirkungen auf verschiedene Branchen	33
1.4.1. Allgemeine Tendenzen	
1.4.2. Pharmabranche	
2. Theoretische Überlegungen zum Umgang mit dem demographischen Wandel	37
2.1. Sensibilisierung	38
2.1.1. Sensibilisierungsmaßnahmen	
2.1.2. Führungsverhalten	
2.1.3. Unternehmenskultur	
2.2. Altersstruktur der Belegschaft	43
2.2.1. Ausgewogene Altersmischung	
2.2.2. Altersstrukturanalyse	

2.3. Arbeitsorganisation	47
2.3.1. Altersgerechte Arbeitsplatzgestaltung	
2.3.2. Horizontale Laufbahnen	
2.3.3. Altersgemischte Teams	
2.3.4. Flexible Arbeitszeiten	
2.4. Fort- und Weiterbildung	51
2.4.1. Lebenslanges Lernen	
2.4.2. Lernfördernde Arbeitsgestaltung	
2.5. Personalplanung und -einsatz	55
2.5.1. Langfristige Personalplanung	
2.5.2. Personaleinsatz	
2.5.3. Erschließung von Beschäftigungsreserven	
3. Umsetzung in die Praxis am Beispiel der Pharmabranche	59
3.1. Relevanz der Thematik	60
3.2. Sensibilisierung	62
3.2.1. Unternehmenskultur	
3.2.2. Sensibilisierungsmaßnahmen	
3.3. Altersstruktur der Belegschaft	65
3.3.1. Ausgewogene Altersmischung	
3.3.2. Durchschnittsalter	
3.3.3. Altersstrukturanalyse	
3.4. Arbeitsorganisation	68
3.4.1. Altersgerechte Arbeitsplatzgestaltung	
3.4.2. Horizontale Laufbahnen	
3.4.3. Altersgemischte Teams	
3.4.4. Flexible Arbeitszeiten	
3.4.5. Innovative Arbeitsmodelle	
3.5. Fort- und Weiterbildung	73

3.6. Personalplanung und -einsatz	75
3.6.1. Langfristige Personalplanung	
3.6.2. Erschließung von Beschäftigungsreserven	
3.6.3. Frühverrentung	
3.6.4. Gegenmaßnahmen zum Fachkräftemangel	
3.7. Visualisierung der Untersuchungsergebnisse	83
3.8. Empfehlungen an die untersuchten Unternehmen	85
 4. Fazit	 89
 5. Zusammenfassung	 92
 <i>Literaturverzeichnis</i>	 95
 <i>Anhang</i>	 102

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Auswirkungen des demographischen Wandels auf die Arbeitswelt.....	15
Abb. 2: Prognose der Bevölkerungsentwicklung in Deutschland bis 2050	16
Abb. 3: Prognose des Erwerbspersonenpotentials in Deutschland bis 2040	17
Abb. 4: Erwerbstätige in Deutschland 1991-2015	19
Abb. 5: Altersaufbau in Deutschland	21
Abb. 6: Prognose des Erwerbspersonenpotentials der 15- bis 29- Jährigen.....	23
Abb. 7: Vergleich der Leistungsparameter von Jüngeren versus Älteren.....	25
Abb. 8: Prognose der Absolventen mit Fachhochschul- und Hochschulreife	30
Abb. 9: Arzneiverbrauch je Versicherter in der Gesetzlichen Krankenversicherung (GKV) 2002.....	34
Abb. 10: Vernetzte Handlungsfelder im Umgang mit dem demographischen Wandel	38
Abb. 11: Beispielhafte Entwicklung der Altersklasse 57-65 Jahre.....	46
Abb. 12: Teilnahme an beruflicher Weiterbildung in Deutschland.....	52
Abb. 13: Altersstruktur von Lilly und Roche im Vergleich	65
Abb. 14: Durchschnittsalter in den befragten Unternehmen.....	66
Abb. 15: Untersuchungsergebnisse	84
Abb. 16: Produktion pharmazeutischer Erzeugnisse in Deutschland	106
Abb. 17: Die größten Pharmaunternehmen 2002.....	107

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AtG	Altersteilzeitgesetz
BDA	Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände
BLK	Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung
BPI	Bundesverband der pharmazeutischen Industrie e.V.
DDD	Definierte Tagesdosis
DSWR	Datenverarbeitung - Steuer - Wirtschaft - Recht
FDA	Federal Drug Administration
GKV	Gesetzliche Krankenversicherung
HR	Human Resources
IAB	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
INQA	Initiative Neue Qualität Arbeit
ISIS	Institut für Supervision, Institutionsberatung und Sozialforschung
ISO	Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e.V.
OECD	Organisation for Economic Cooperation and Development
RESPECT	Research for improving Elderly workers Safety, Productivity, Efficiency and Competence Towards the new working environment
SGB	Sozialgesetzbuch
UNO	United Nations Organization
VDI	Verein Deutscher Ingenieure
VfA	Verband forschender Arzneimittelhersteller e.V.
WAI	Work-Ability-Index
ZWE	Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung
ZIRP	Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz

Einleitung

In den letzten Jahren ist in Deutschland ein verstärktes öffentliches Interesse für das Thema „demographischer Wandel“ zu beobachten.

Was verbirgt sich hinter diesem Begriff?

„Demos“ kommt aus dem Altgriechischen und heißt Volk, „graphein“ steht für schreiben. Demographie ist also Volksschreibung - oder mit den Worten der Wissenschaft ausgedrückt: statistisch fundierte Bevölkerungslehre.³ Aufgrund einer steigenden Lebenserwartung und einer sinkenden Geburtenzahl schrumpft unsere Bevölkerung zahlenmäßig, und während der Anteil jüngerer Menschen an der Gesellschaft immer geringer wird, nimmt die Zahl der älteren Menschen zu. Dieses Phänomen meint, wer heute vom demographischen Wandel spricht.⁴

Die demographische Entwicklung ist ein echtes *Querschnittsproblem*, denn ihre Auswirkungen reichen in viele gesellschaftspolitische Handlungsfelder⁵ hinein. Die vorliegende Studie kann nicht alle diese Bereiche abdecken, sie beschränkt sich daher auf mögliche Handlungsnotwendigkeiten in *Unternehmen*. Letztere sind in zweierlei Hinsicht vom demographischen Wandel betroffen:

Zum einen sind Veränderungen in der Konsumnachfrage zu erwarten. „Nützen unsere Produkte und Dienstleistungen auch älteren Kunden?“, „Erreichen unsere Marketingaktivitäten auch eine alternde Zielgruppe?“, „Können wir eventuelle Nachfragerückgänge auf dem Heimatmarkt durch Exporte in jüngere und bevölkerungsreichere Länder kompensieren?“ sind wichtige Fragestellungen bei der betrieblichen Anpassung an diese Veränderungen.⁶

Zum anderen - und damit beschäftigt sich die vorliegende Studie - werden sich durch eine alternde und schrumpfende Bevölkerung auch die *Belegschaftsstrukturen* wandeln. „Der entscheidende Faktor für den wirtschaftlichen Erfolg und die Konkurrenzfähigkeit eines Unternehmens sind die Mitarbeiter und die Mitarbeiterinnen.“⁷ Daher stellt sich die Frage, wie der demographische Wandel die Arbeitswelt verän-

³ Initiative Neue Qualität Arbeit (2004), S. 13.

⁴ Initiative Neue Qualität Arbeit (2004), S. 13f.

⁵ Beispielhaft seien hier die Wirtschafts-, Sozial- und Bildungspolitik genannt.

⁶ Schneider/ Gruber (2003), S.24.

⁷ Packebusch/ Weber (2002), S.41.

dert und was die Unternehmen tun können, um mit einer künftig älteren Belegschaft und einer sinkenden Anzahl an Nachwuchskräften wettbewerbsfähig zu bleiben.

Zielsetzung und Vorgehensweise

Ziel dieser Studie ist es, die Chancen und Risiken, die sich aufgrund des demographischen Wandels für das Personalmanagement ergeben, aufzuzeigen sowie entsprechende Lösungsmöglichkeiten vorzustellen. Zudem soll die bereits erfolgte bzw. geplante Umsetzung der von der Wissenschaft geforderten Maßnahmen anhand von Fallbeispielen untersucht werden. In diesem Zusammenhang werden folgende Thesen aufgestellt:

These 1: Der demographische Wandel ist für die Unternehmen ein unabwendbares Faktum.

These 2: Bereits heute muss gehandelt werden, um die Herausforderungen des demographischen Wandels meistern zu können.

These 3: Das Thema „demographischer Wandel“ spielt in der heutigen Personalarbeit noch keine Rolle.

Für die Verifizierung bzw. Falsifizierung der Thesen 1 und 2 werden wissenschaftliche Forschungsergebnisse herangezogen. Die Beantwortung von These 3 erfolgt mit Hilfe einer eigenen Untersuchung, die sich, zur Einschränkung des Untersuchungshorizontes, auf die wachstumsstarke und innovative *pharmazeutische* Branche⁸ beschränkt. Hierfür wurden qualitative Interviews mit Verantwortlichen aus den Personalabteilungen der Boehringer Ingelheim Pharma GmbH & Co, Dr. Rentschler Holding GmbH & Co.KG, Lilly Deutschland GmbH, Merckle/ ratiopharm Firmengruppe sowie der Roche Diagnostics GmbH geführt. Durch die Betrachtung dieser fünf Einzelfälle wird versucht, auf die mögliche Gesamtsituation zu schließen.

⁸ Die „Pharmabranche im weitesten Sinn“ beinhaltet sowohl Generikahersteller als auch Firmen, bei denen eher der Diagnostika-Bereich im Fokus steht. In diesem Verständnis sind somit auch die Firmen ratiopharm sowie Roche Diagnostics inbegriffen.