

# **Gehen uns die Fachkräfte aus? Der demografische Wandel in Deutschland**

Dr. Christoph Anz  
BMW AG, Konzernpersonalwesen, Strategie u. Ziele, Bildungspolitik  
DE-München





# Gehen uns die Fachkräfte aus? Der demografische Wandel in Deutschland

Seit vielen Jahren bringen die Medien in Deutschland Schlagzeilen zur demografischen Entwicklung des Landes. Waren anfangs die Meldungen fokussiert auf das Szenario, die Deutschen würden aussterben, hat sich in der letzten Zeit die Berichterstattung deutlich gewandelt. Inzwischen wird die demografische Entwicklung vor allem im Zusammenhang mit dem Arbeitskräftepotenzial diskutiert. Heute lauten die Schlagzeilen, dass uns aufgrund des Fachkräftemangels Milliardenbeträge beim Umsatz verlorengehen, weil mögliche Aufträge in den Unternehmen nicht angenommen werden können. Damit entgehen nicht nur der privaten Wirtschaft, sondern auch dem Staat jährlich etliche Einnahmen, die in Zeiten der Finanzkrise besonders willkommen wären.

Insbesondere in dem für den Technologiestandort Deutschland so wichtigen Bereich der MINT Fächer (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft, Technik) sei das Angebot viel zu gering als dass der Bedarf auch nur annähernd gedeckt werden könnte. Hinzu komme eine erschreckend hohe Abbrecherquote an den Hochschulen, die den Mangel noch weiter verschärfe. Diesem Szenario stehen Meldungen gegenüber, dass eine sechsstellige Anzahl von Ingenieuren arbeitslos sei und diese Menschen keine Anstellung fänden, obwohl sie im vermeintlichen Mangelbereich ausgebildet sind.

Was ist also dran an den unterschiedlichen Darstellungen und was erleben wir in einem weltweit agierenden Unternehmen wie der BMW Group an konkreten Entwicklungen? Im Folgenden werde ich einige grundlegende Informationen zur demografischen Entwicklung in Deutschland aufbereiten. Auf dieser Grundlage soll dann ein Blick in die nächsten Jahre gewagt werden, um ein Verständnis für die Herausforderungen zu entwickeln, vor denen wir bereits heute stehen und auf die wir heute Antworten finden müssen. Dabei werde ich immer wieder darauf eingehen, wie unser Unternehmen auf die demografische Entwicklung in der Gesellschaft, aber auch innerhalb der BMW Group reagiert und welche Maßnahmen wir aktuell umgesetzt haben, um weiterhin wettbewerbsfähig zu bleiben.

## 1. Alterung der Bevölkerung und Fachkräftemangel

Die Alterung der Bevölkerung ist – von wenigen Ausnahmen abgesehen – ein globales Phänomen. Neben den EU-Staaten besteht die gleiche demografische Entwicklung ebenfalls in aufstrebenden Märkten wie Korea, Russland und China. Zwar sind die jeweiligen Ausprägungen landesspezifisch und zeigen damit auch zu unterschiedlichen Zeiträumen die zu erwartenden Effekte, doch prinzipiell haben alle genannten Regionen mit den gleichen Herausforderungen zu kämpfen.

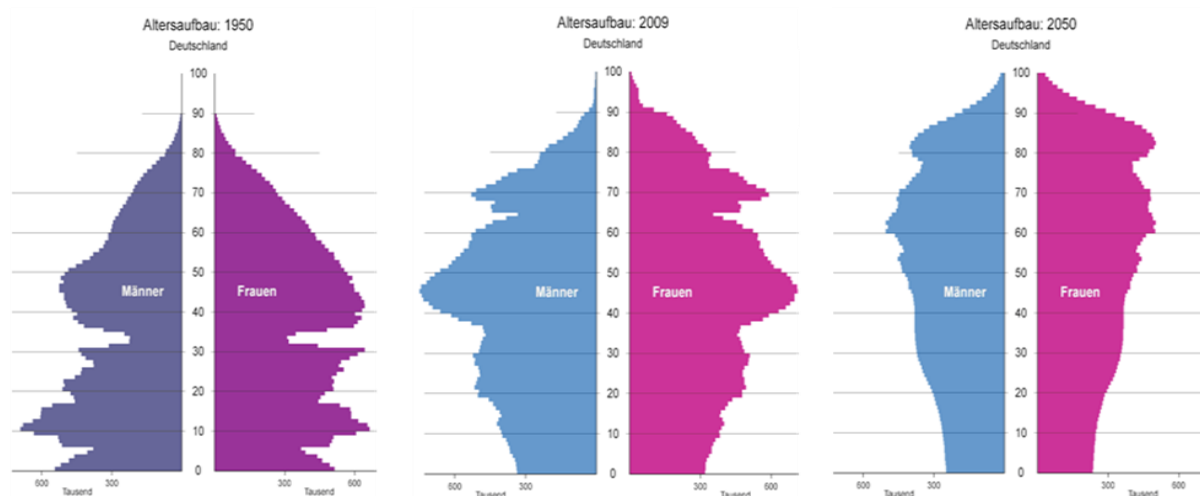


Abbildung 1: Demografischer Wandel in Deutschland – Begrenzt man das Erwerbspersonenpotenzial auf die Gruppe der 20 bis 64-Jährigen, so werden ab 2013 jährlich mehr Menschen aus dem Erwerbsleben ausscheiden als einsteigen. (Quelle: Statistisches Bundesamt)

Bezogen auf Deutschland bedeuten die demografischen Entwicklungen nicht nur eine deutliche Alterung, sondern auch eine Abnahme der Bevölkerung. In dieser Kombination verstärken sich die jeweiligen Effekte gegenseitig, denn immer mehr Menschen treten ins Rentenalter ein und gleichzeitig stehen immer weniger junge Menschen bereit, um Arbeitsplätze zu übernehmen sowie die Sozialleistungen zu erwirtschaften. Die logische Konsequenz daraus ist eine deutliche Erhöhung des Durchschnittsalters der Erwerbstätigen. Dies ist keineswegs ein abstraktes Phänomen, über das sich trefflich politisch debattieren lässt, sondern es ist eine ganz konkrete Herausforderung für ein produzierendes Unternehmen wie die BMW AG.

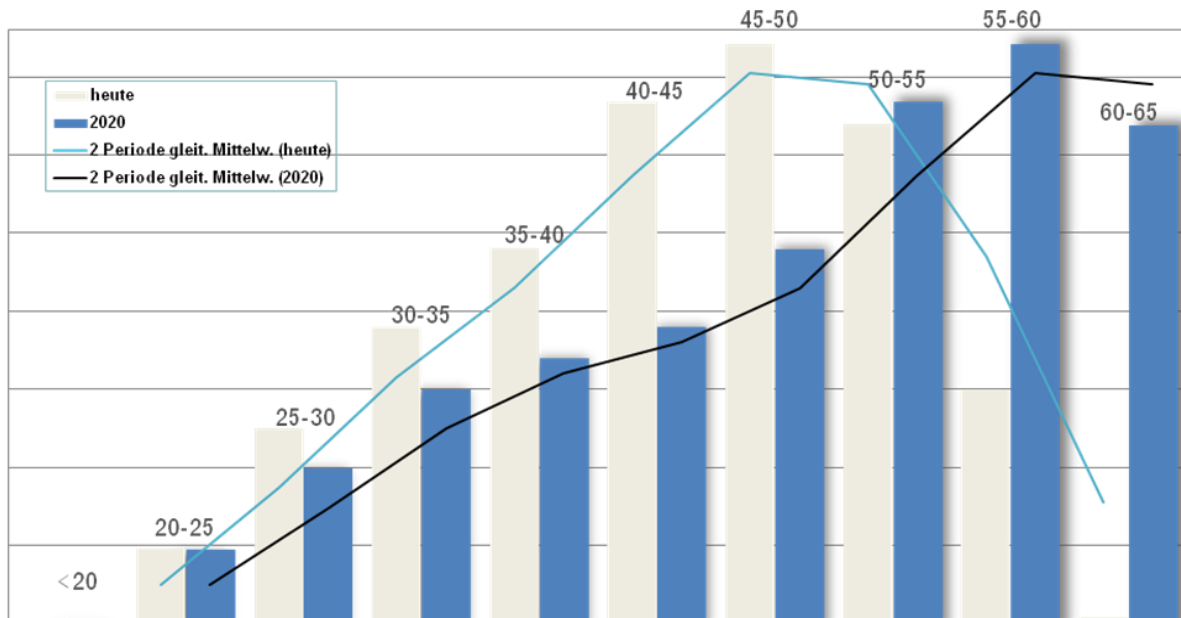


Abbildung 2: Alterspyramide – Verteilung der BMW Mitarbeiter heute / 2020

Wir werden unsere Fahrzeuge künftig mit im Durchschnitt deutlich älteren Mitarbeitern produzieren müssen ohne dabei Abstriche im Qualitätsanspruch hinzunehmen. Mit welchen Maßnahmen wir arbeiten, um dies erfolgreich gestalten zu können, werde ich später darstellen. Diese grundsätzliche Situation stellt sich allen Unternehmen und alle werden Antworten auf diese Herausforderung finden müssen. Nicht umsonst wird seit einiger Zeit immer stärker auch das Thema Fortbildung auf die Tagesordnung gesetzt; selbst in Tarifverträge hat es Einzug gehalten. Ziel ist es, den Beschäftigten deutlich zu machen, dass ohne kontinuierliche Weiterentwicklung und verstärkte Fortbildung ein erfolgreiches Berufsleben nicht mehr möglich ist.

Der absehbare Fachkräftemangel, der sich aus den demografischen Fakten ergibt, wird häufig allein auf die Akademiker bezogen. Dies ist insofern verständlich, als dass in der Öffentlichkeit der Fachkräftemangel meist in Verbindung mit dem Ingenieurmangel (oder verwandten Bereichen der MINT Qualifikationen) diskutiert wird. Ein solches Verständnis greift aber erheblich zu kurz, denn selbstverständlich scheiden nicht nur Akademiker altersbedingt aus dem Erwerbsleben aus.

Wir besitzen in Deutschland mit der dualen Berufsausbildung traditionell einen sehr starken Bildungszweig, der für die Fachkräftesicherung in den Unternehmen elementar ist. Gerade jetzt in Krisenzeiten gewinnt dieses Modell der Berufsbildung an internationaler Aufmerksamkeit, denn die Jugendarbeitslosigkeit ist in Deutschland vergleichsweise niedrig. Doch steht hier der Aspekt des Fachkräftemangels im Vordergrund.

Aktuellen Berechnungen zufolge wird der Mangel an Arbeitskräften mit beruflichem Bildungsabschluss größer sein als der Mangel an Arbeitskräften mit akademischem Bildungsabschluss.

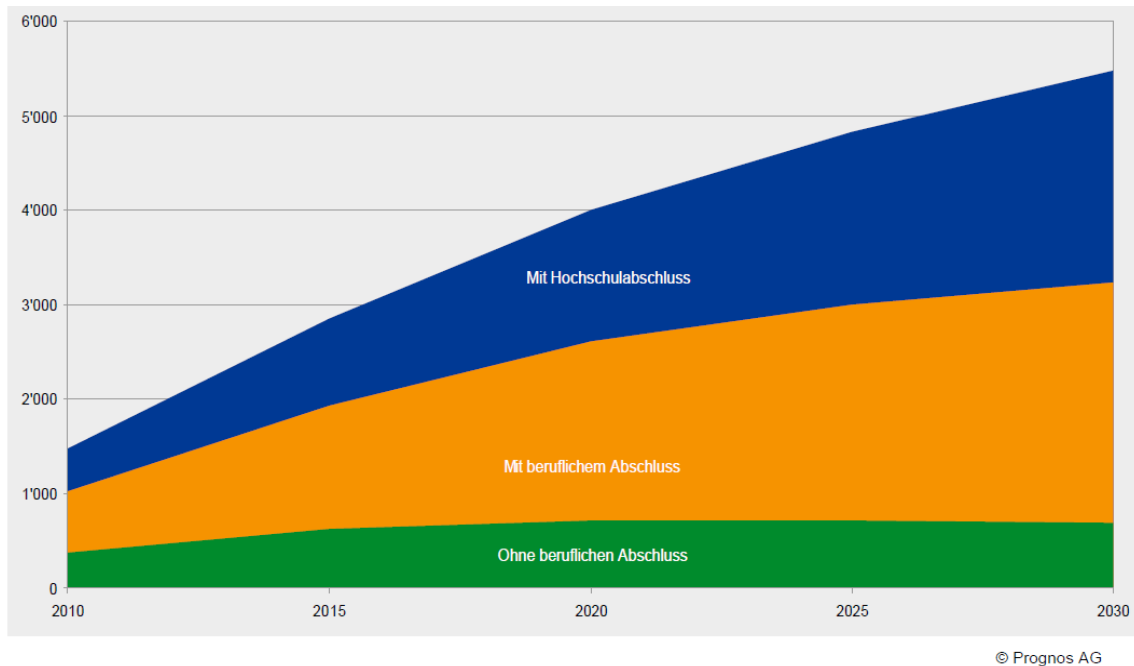


Abbildung 3: Saldo – Arbeitskräftemangel nach Qualifikationen

Selbstverständlich beruhen die Berechnungen auf Annahmen, die auch die künftige wirtschaftliche Entwicklung in Deutschland einbeziehen. Wenn also die wirtschaftliche Entwicklung weniger positiv ausfällt als durch die Prognos AG angenommen, werden auch die absoluten Zahlen ein wenig niedriger sein. Die zentrale Botschaft gilt jedoch unverändert: Die deutsche Volkswirtschaft läuft in eine riesige Mangelsituation hinsichtlich verfügbarer Arbeitskräfte hinein.

Diese Gesamtaussage lässt sich spezifizieren für den MINT Bereich, der nicht nur für ein technologiegetriebenes Unternehmen wie die BMW AG, sondern insgesamt für die Innovationsfähigkeit der deutschen Volkswirtschaft besondere Bedeutung trägt. Je nachdem ob eine eher zurückhaltende oder eine offensive wirtschaftliche Vorausberechnung zugrunde gelegt wird besteht eine Bedarfslücke von jährlich knapp 10.000 bis zu über 20.000 Hochschulabsolventen mit MINT Qualifikation. Werden noch Faktoren wie die eingeschränkte Bereitschaft zur Mobilität von Absolventen einbezogen, erhöht sich die Lücke auf bis zu 40.000 Hochschulabsolventen jährlich.

Parallel dazu hat in den letzten fünf Jahren die Beschäftigung von MINT-Fachkräften stark zugenommen. Egal welchen Beschäftigungszweig und welche Berufsgruppe betrachtet wird, überall gab es teilweise hohe zweistellige Zuwachsraten. Insgesamt ist die MINT-Beschäftigung seit 2007 um mehr als 6 % angestiegen. Von diesem Beschäftigungsplus konnten Frauen stärker profitieren als Männer.

Diese abstrakten Zahlen sind nicht nur erschreckend, sie haben auch ganz reale Auswirkungen auf einen der attraktivsten Arbeitgeber, auf die BMW AG. Wir können uns zwar aktuell nicht über einen Bewerbermangel beklagen und hoffen auch, dass wir künftig als sehr attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen werden. Aber angesichts der engen Verbindungen, die wir mit unseren Kooperationspartnern und Zulieferern pflegen, haben wir ein vitales Interesse daran, dass auch dort gut qualifizierte Hochschulabsolventen eingestellt werden. Solche Kooperationspartner sind aber häufig nicht in Ballungsregionen angesiedelt und haben als mittelständisches oder kleines Unternehmen auch nicht die Strahlkraft wie ein DAX-30 Unternehmen. Ohne entsprechende Innovationskraft unserer Partner verlieren wir als Automobilhersteller am Ende aber ebenso wie diese kleineren und mittelständischen Unternehmen. Es muss also letztlich gemeinsam gelingen, die erforderlichen Fachkräfte zu gewinnen.

Doch auch unmittelbar im eigenen Unternehmen haben wir einen kontinuierlich hohen Bedarf an Akademikern, nicht zuletzt vor dem Hintergrund der alternden Belegschaft und den entsprechend hohen Zahlen von jährlichen Altersaustritten. Auch für unser Unter-

nehmen gilt, dass der weitaus größte Teil des Einstellungsbedarfs – nämlich über  $\frac{3}{4}$  – im Bereich der IT- und Ingenieurqualifikationen besteht. Der gleichzeitig bestehende Mangel an Arbeitskräften beschränkt sich nicht allein auf Deutschland, wie bereits skizziert. Lediglich in einigen Wachstumsmärkten, wie beispielsweise Indien, besteht ein hohes Erwerbspotenzial. Doch mangelt es dort an der Qualität der Ausbildung. Darüber hinaus ist zu erwarten, dass mit einem höheren Wirtschaftswachstum in solchen Ländern auch der Wettbewerb um die Arbeitskräfte mit den regionalen Unternehmen erheblich zunimmt; dies zeigen nicht zuletzt Erfahrungen, die wir in China machen.

## 2. Maßnahmen der BMW AG

Die dargestellten Entwicklungen treffen die gesamte deutsche Volkswirtschaft, ebenso letztlich die gesamte EU, aber eben auch jedes einzelne Unternehmen. Damit wird schnell aus einem abstrakten Phänomen eine völlig reale Situation, mit der in jedem Unternehmen umgegangen werden muss. Als Großunternehmen haben wir es bei der BMW AG vielleicht ein wenig einfacher als so manches kleine oder mittelständische Unternehmen; doch bei genauerer Betrachtung stellt sich ein vermeintlicher Vorteil auch durchaus als Nachteil heraus. Kleine und mittelständische Unternehmen sind meist erheblich schneller in der Lage, auf sich ändernde Rahmenbedingungen zu reagieren als dies in ausdifferenzierten Großunternehmen der Fall ist.

Im Wesentlichen geht es für alle Betriebe um zwei Aktionsfelder: Einerseits muss die Nachwuchssicherung gezielt auf die künftigen Bedarfe des Unternehmens ausgerichtet sein; andererseits muss die Leistungsfähigkeit heutiger und künftiger Mitarbeiter erhalten bzw. gesteigert werden. Im Zusammenspiel beider Aktionsfelder können die umfangreichen Effekte erzielt werden, die maßgeblich zur Wettbewerbsfähigkeit des jeweiligen Unternehmens beitragen.

Hinsichtlich der Nachwuchssicherung verfolgen wir bei BMW – bezogen auf die Bedarfe in Deutschland – einen umfassenden Ansatz, mit dem wir alle für uns relevanten Zielgruppen ansprechen; diese reichen von Schülerinnen und Schülern über Studierende und Hochschulabsolventen bis hin zu Young Professionals und Berufserfahrene. Eine solche Bandbreite an Zielgruppen sind nicht mit einer Kampagne oder einem einzelnen Personalmarketinginstrument zu erreichen. Letztlich handeln auch wir nach dem Motto „Fish where the fish are“, um zielgruppenspezifisch präsent zu sein und auch die notwendige Aufmerksamkeit sowie Akzeptanz zu erzielen.

Ohne eine zum Unternehmen und zur Marke passende Präsenz in den sozialen Netzwerken ist es heute kaum noch möglich, junge Menschen in größerer Zahl zu erreichen. Daher haben auch wir bei der BMW AG vergleichsweise frühzeitig Aktivitäten in unterschiedlichen sozialen Netzwerken gestartet. Sowohl innerhalb unserer eigenen Branche, aber auch insgesamt im Vergleich zu Unternehmen, die in Deutschland aktiv sind, ist unser Auftritt und unsere Präsenz von hoher Akzeptanz bei den jungen Menschen geprägt. Das schließt nicht aus, dass die eine oder andere vom Unternehmen gepostete Information oder ein ins Netz gestelltes Video zu kontroversen Reaktionen führt. Dies ist in einem Großunternehmen, das den Umgang mit solchen Instrumenten lernen muss, nicht immer ganz leicht zu akzeptieren. Aber am Ende des Tages steht die eigene Glaubwürdigkeit im Mittelpunkt, die es zu erhalten gilt. Daher ist es auch beim Agieren in den sozialen Medien von zentraler Bedeutung, nach den eigenen Grundüberzeugungen zu handeln. Die Nutzer erkennen sehr schnell, wenn Aktivitäten und Kampagnen nur aufgesetzt sind; die entsprechenden Kommentare wären dann für das eigentliche Ziel – nämlich Nachwuchskräfte für das Unternehmen zu begeistern – äußerst kontraproduktiv.

Neben der Kommunikation über das Internet spielen auch heute noch die persönliche Ansprache und der direkte Austausch mit potentiellen Nachwuchskräften eine wesentliche Rolle. Egal, ob wir in Schulen über unsere Berufsausbildung informieren oder ob wir Studierenden durch Praktika einen Einblick in den beruflichen Alltag ermöglichen – immer steht dabei der einzelne Mensch im Mittelpunkt. Noch bedeutender ist dieser persönliche Kontakt, wenn Young Professionals oder Berufserfahrene erreicht werden sollen. Bei diesen Zielgruppen können zwar – nicht zuletzt abhängig vom Alter der angesprochenen

Menschen – Informationen und Kampagnen über das Internet unterstützend wirken. Aber wirklich begeistern kann man diese Zielgruppen in der Regel erst durch den unmittelbaren Austausch und den persönlichen Kontakt in das Unternehmen. Daher nimmt das sogenannte Talent Relation Management eine immer größere Bedeutung ein. Es dürfte kaum verwundern, dass dies insbesondere für die Tätigkeitsfelder gilt, in denen eine hohe Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt, aber nur ein geringes Angebot besteht.

Neben der Nachwuchssicherung ist es aber genauso wichtig, die bereits im Unternehmen tätigen Mitarbeiter nicht aus den Augen zu verlieren. Die Attraktivität als Arbeitgeber ist nach innen nicht weniger wichtig als nach außen. Vor diesem Hintergrund hat die BMW AG bereits vor vielen Jahren eine regelmäßige Mitarbeiterbefragung eingeführt, deren Ergebnisse jedes Mal zu konkreten Handlungen bis hin zu Zielvereinbarungen für unsere Führungskräfte führen. Doch neben dem menschlichen Miteinander, neben dem Verhalten als Führungskraft steht auch das Thema Gesundheitsmanagement, das nicht erst seit der vielfältigen und intensiven Diskussion um das Burn out eine wesentliche Größe in der Personalarbeit darstellt.

Unseren Qualitätsanspruch an unsere Premium-Produkte werden wir sicherlich nicht aufgeben, schon gar nicht deswegen, weil unsere eigene Belegschaft kontinuierlich altert – und damit die Entwicklung der Gesellschaft insgesamt widerspiegelt. Unser Anspruch ist es, auch mit einer alternden Belegschaft die Prozesse kontinuierlich zu verbessern, die Qualität mindestens zu halten und die Produktivität zu steigern, um im internationalen Wettbewerb erfolgreich bestehen zu können. Wir haben mit gezielten, anfangs recht überschaubaren Projekten das Vorurteil widerlegt, ältere Mitarbeiter seien weniger produktiv oder die negativen Auswirkungen einer alternden Belegschaft seien nicht beeinflussbar.

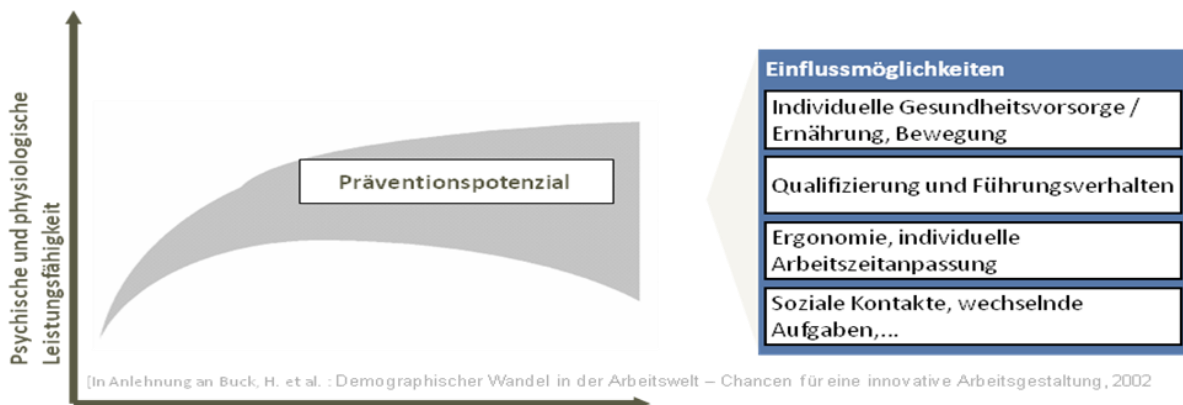


Abbildung 4: Stellhebel zum Erhalt der Leistungsfähigkeit

Inzwischen wissen wir, dass es bei einer vorausschauenden Personalarbeit gar nicht so großer Anstrengungen bedarf, um das Potential zu nutzen, das sich aus einer im Durchschnitt immer älter werdenden Belegschaft ergibt. So einfache Dinge, wie ein gezieltes Diversity-Management, bei dem altersgemischte Teams auch in der Produktion eingesetzt werden, wirken dann besonders erfolgreich, wenn sie unmittelbar erlebbar gemacht werden. Was also in der Theorie längst erkannt war, haben wir konkret umgesetzt und damit an der einen oder anderen Stelle vorhandene Vorurteile ausgeräumt. Die Lebens- und Berufserfahrung, die ältere Mitarbeiter einbringen, wirkt im Zusammenspiel mit jungen Kollegen, die gerade eben erst ihre Ausbildung oder ihr Studium beendet haben, äußerst produktiv. Darüber kann man viel lesen oder Präsentationen zur Kenntnis nehmen – wirklich überzeugen kann man, wenn es in den unterschiedlichen Unternehmensbereichen ausprobiert und gelebt wird. Dass ein solches Vorgehen auch ein differenziertes Verhalten von den Führungskräften erfordert, ist unstrittig. Sie sind es, die aus den unterschiedlichen Talenten und Stärken der Gruppenmitglieder ein wirkliches Team formen. Deshalb haben wir den stärkenorientierten Ansatz in unserer Führungskräftequalifizierung konsequent eingeführt – und inzwischen sogar auf die Ausgestaltung der Berufsausbildung ausgedehnt.

Gesundheitsmanagement bedeutet allerdings auch, die Arbeitsprozesse möglichst körperschonend zu gestalten und Arbeitsbedingungen zu schaffen, die auch Erholungsmöglichkeiten bieten. So haben wir beispielsweise im Werk Dingolfing so positive Erfahrungen mit dem Verlegen leicht schwingender Böden in der Produktion gemacht, dass wir dies in allen Werken umsetzen werden. Ebenso haben wir Möglichkeiten geschaffen, dass Bandmitarbeiter Rückenübungen erlernen und unmittelbar im Produktionsbereich auch durchführen können. Zur eigenen Überraschung haben wir mit solch einfachen Maßnahmen die Produktivität des entsprechenden Bandabschnittes deutlich gesteigert, obwohl dort das Durchschnittsalter erheblich höher ist als in den vergleichbaren Abschnitten. Investitionen in das Gesundheitsmanagement der eigenen Mitarbeiter zahlen sich also schnell aus.

Innerhalb der BMW AG sind wir davon überzeugt, dass es mit einigen wenigen Einzelmaßnahmen nicht getan ist; erst der umfassende Ansatz, der die unterschiedlichen Aspekte berücksichtigt, kann zu dauerhaften Erfolgen führen. Dies gilt im Bereich der Nachwuchssicherung genauso wie im Bereich des Gesundheitsmanagements. Dabei ist es von entscheidender Bedeutung, dass die jeweiligen Zielgruppen direkt angesprochen, nach Möglichkeit bei der Suche nach Lösungen aktiv eingebunden und für die Umsetzung der jeweiligen Maßnahmen begeistert werden. Dies gilt ganz besonders für das Gesundheitsmanagement. Nur gut gemeinte Maßnahmen zu verordnen ist selten von Erfolg gekrönt. Auch hier gilt es – wie in so vielen anderen Bereichen der Personalarbeit – die eigenen Mitarbeiter von Beginn an einzubeziehen; diese wissen am besten, wo Veränderungen notwendig sind und wie diese am effektivsten umsetzbar sind. Selbstverständlich ist ein solcher Prozess zu steuern, aber er lebt ganz wesentlich vom Engagement der Mitarbeiter.

### **3. Fazit und Ausblick**

Das vermeintliche Schreckgespenst einer alternden Bevölkerung und einer alternden Belegschaft erweist sich bei genauerer Betrachtungsweise keineswegs als unbeeinflussbares negatives Phänomen. An der einen oder anderen Stelle ergeben sich sogar zusätzliche Chancen. Insgesamt sind eine ganze Reihe von Einflussfaktoren vorhanden, die bei einer vorausschauenden Personalarbeit positiv wirken und die negativen Auswirkungen einer alternden Belegschaft erheblich abmildern. Voraussetzung für den Erfolg der entsprechenden Maßnahmen ist ein umfassender Ansatz, der erst das volle Potential ausschöpfen kann. Darüber hinaus ist die Einbindung der Mitarbeiter von entscheidender Bedeutung, so dass die interne Kommunikation zu einem eigenen Erfolgsfaktor wird.

Dennoch reichen die hier geschilderten Instrumente und Maßnahmen sicherlich nicht aus, um dem drohenden Fachkräftemangel umfassend begegnen zu können. Solange wir in Deutschland den Anspruch haben, alle Arbeitsbereiche und Tätigkeitsfelder im eigenen Land behalten zu wollen, werden wir ohne eine gezielte Zuwanderung von im Ausland angeworbenen Nachwuchskräften nicht auskommen. Dabei gilt auch hier, dass es nicht um ein „entweder – oder“ geht, sondern um ein Ineinandergreifen der unterschiedlichen Maßnahmen. Das gezielte Anwerben von Nachwuchskräften im Ausland ist kein Ersatz für Ausbildungs- und Qualifizierungsanstrengungen für bereits in Deutschland lebende Personen; aber es ist eine dringend erforderliche Ergänzung, die es ermöglicht, heute brachliegende Arbeitsaufträge annehmen und bearbeiten zu können. Damit werden dann auch wieder zusätzliche Steuereinnahmen generiert und die Einnahmen der Sozialsysteme steigen.

Wie am Beispiel des eigenen Unternehmens aufgezeigt, sollte auch in der Politik ein umfassender Ansatz mit aufeinander abgestimmten und ineinandergreifenden Maßnahmen verfolgt werden, der dann zum dauerhaften Erfolg führt.