



## **DEMOGRAPHISCHER WANDEL, ALTERSMANAGEMENT UND KOMPETENZEN IM LICHT DER HERAUSFORDERUNGEN IN DER EUROPÄISCHEN GASWIRTSCHAFT**

### **-ZUSAMMENFASSUNG DER STUDIE-**

#### **Einleitung**

Das durchschnittliche Alter der europäischen BürgerInnen nimmt zu. Das bedeutet, dass es in Zukunft weniger Menschen im Erwerbsalter geben wird, die eine beständig zunehmende Anzahl von RentnerInnen versorgen müssen. Dies hat direkte Folgen für den europäischen Arbeitsmarkt, denn es wird immer weniger ArbeitnehmerInnen geben, um die nach dem Wechsel älterer Belegschaftsmitglieder in den Ruhestand neu zu besetzenden Stellen zu übernehmen. Die Studie will feststellen, wie sich der demographische Wandel in der europäischen Gaswirtschaft im Hinblick auf die zukünftige Größe, das Profil und die Kompetenzen der Belegschaften in der Gaswirtschaft auswirken könnte, und Empfehlungen für die Sozialpartner geben, um die negativen Auswirkungen des demographischen Wandels abzumildern.

Die Sozialpartner im europäischen Gassektor unterstützen die Arbeit der Europäischen Kommission durch einen regelmäßigen sozialen Dialog im Rahmen ihres formellen Sozialdialogausschusses. Im Jahre 2008 haben die Sozialpartner ihre erste gemeinsame Erklärung zu einer von der Beratungsfirma ECOTEC durchgeführten Studie unterzeichnet, die die Auswirkungen der Öffnung des Strom- und Gasmarktes auf die Beschäftigung in der EU-25 untersucht hat. Darüber hinaus haben die Sozialpartner eine Vereinbarung zum Thema Gewalt am Arbeitsplatz unterzeichnet. Die vorliegende Studie über den demographischen Wandel ist das jüngste gemeinsame Vorhaben der beiden Partner und befasst sich vorrangig mit der Frage, welche Konsequenzen aus dem steigenden Durchschnittsalter von Belegschaften auf vorhandene Fähigkeiten und Kompetenzen erwachsen. Speziell wird die Frage untersucht, welche Auswirkungen sich daraus für die Fähigkeiten der alternden Belegschaften in der Gaswirtschaft selbst ergeben. Eine genaue Prognose der zukünftigen Situation und der genauen Anzahl der Beschäftigten, die zum Ausgleich der in den Ruhestand wechselnden Belegschaften erforderlich sein werden, ist allerdings nicht möglich. Dies gilt ebenso für die ArbeitnehmerInnen, die die Branche wechseln, Umschulungsmaßnahmen nutzen oder aufgrund einer Änderung der Situation in der Industrie, der Bevölkerung und der Altersentwicklung eingestellt bzw. entlassen werden. Trotzdem ist es sicher eine gute Idee, Gespräche bereits im Vorfeld des Wandels zu führen um zu erreichen, dass die Sozialpartner in der Gaswirtschaft eine positive Rolle bei der Unterstützung der Entwicklung innerhalb des Sektors spielen können. Je besser die Sozialpartner vorbereitet sind, umso reibungsloser wird der Übergang in den nächsten zwei Jahrzehnten vonstatten gehen, die zweifellos durch schnelle Veränderungen und unvorhersehbare Entwicklungen geprägt sein werden.

Die Überwachung des Altersprofils und der Hinweis auf damit verbundenen Fehlentwicklungen in einem bestimmten Sektor sind wichtig um sicherzustellen, dass es einen kontinuierlichen Mix aus dem Kompetenzerwerb junger Menschen im Rahmen neuer beruflicher Laufbahnen und eine Weitergabe von Wissen am anderen Ende des



**Financed by European Commission**



Altersspektrums gibt. So wird erreicht, dass der Sektor einen konstanten Zuwachs adäquat ausgebildeter Fachleute erhält, die ihr Wissen später den Berufsanfängern in der Branche weitergeben können und sich der Kreis damit wieder schließt. Natürlich wissen die Menschen in Europa, dass sich die Arbeitswelt verändert und dass heute kaum noch jemand ein Leben lang nur eine Berufstätigkeit ausübt. Ein Unternehmen jedoch, das seine MitarbeiterInnen bei ihrer Karriereplanung zu jedem Zeitpunkt ihres Berufslebens und auf jeder Ebene innerhalb der Organisation begleitet, ist besser aufgestellt und kann schnell auf Änderungen der Verbrauchernachfrage reagieren, da alle dafür erforderlichen Fähigkeiten und die erwartete Flexibilität für eine entsprechende Anpassung vorhanden sind. Der demographische Wandel wirft einige wichtige Fragen auf, die von den Sozialpartnern gründlich erörtert werden müssen. Immer weniger junge Menschen stehen dem Arbeitsmarkt zur Verfügung. Das bedeutet, dass sich die Unternehmen auf einen Wettbewerb um die Rekrutierung junger Arbeitskräfte einstellen müssen. Die Kosten für Personalrekrutierung und Ausbildung steigen insbesondere dann, wenn diese Unternehmen ihre MitarbeiterInnen nicht an sich zu binden verstehen.

### **Europas alternde Gesellschaft**

Aufgrund einer besseren gesundheitlichen Versorgung sowie geringerer Sterblichkeits- und Geburtenraten erreichen die Menschen in Europa ein immer höheres Durchschnittsalter. Nach Prognosen der Europäischen Kommission werden die Beschäftigungsquoten in der EU-27 ab 2020 zurückgehen, da es in Europa einen Arbeitskräftemangel und damit weniger Wirtschaftswachstum und Wohlstand geben wird. Gleichzeitig wird es für die Staaten immer schwieriger, aufgrund der geringeren Steuereinnahmen und der rückläufigen Erwerbsbevölkerung die Kosten für die Altersversorgung der RentnerInnen aufzubringen. Europas alternde Gesellschaft ist schon heute ein ernst zu nehmendes Problem und steht ganz oben auf der Agenda der Europäischen Kommission, der Regierungen, der Arbeitgeber und der Gewerkschaften. Zwei Faktoren sind hier als Ursache zu nennen – die Verringerung der altersspezifischen Mortalität (längeres Leben) und der Rückgang der Geburtenraten (weniger Kinder). In Europa wird die Gesamtbevölkerung zwar im Wesentlichen stabil bleiben<sup>1</sup>, in den kommenden 40 Jahren wird das Durchschnittsalter der EU-BürgerInnen aber um zehn Jahre von 38 auf 48 steigen<sup>2</sup>. Der Anteil der über 60-jährigen an der Bevölkerung in Europa nimmt jedes Jahr um zwei Millionen Personen zu, dieser Trend wird Prognosen zufolge in den kommenden 25 Jahren anhalten. Aufgrund der alternden Bevölkerung wird die Anzahl der in den Ruhestand wechselnden Personen in den kommenden Jahrzehnten im Vergleich zur Bevölkerung im Erwerbsalter signifikant ansteigen, es werden auf jede/n RentnerIn dann nur noch 3 anstelle von 4 Erwerbstätigen kommen. Wir riskieren deshalb die Entwicklung einer Situation mit einer Anzahl wirtschaftlich aktiver Menschen, die nicht mehr ausreicht, um die derzeitigen Beschäftigungsquoten und das bisherige Wirtschaftswachstum aufrecht zu erhalten; abgesehen von allen anderen Problemen, die die Staaten mit der Alters- und Gesundheitsversorgung haben.

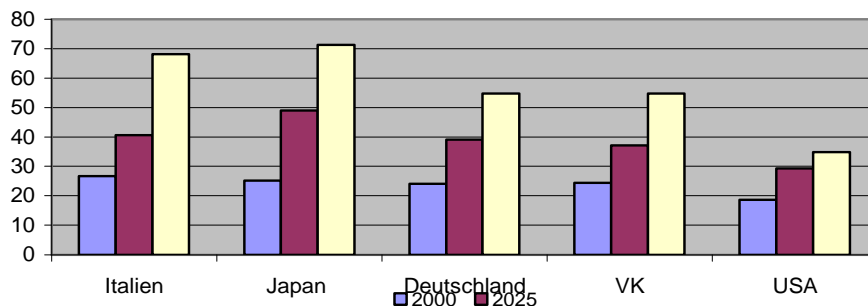
<sup>1</sup> Europäische Kommission, „Europe’s demographic future: facts and figures“ (2007)

<sup>2</sup> Münz, R., „Population change and its consequences“ (2007)



Einer der Schlüsselindikatoren für das Ausmaß der Alterung einer Gesellschaft ist die *Altersabhängigkeitsrate*<sup>3</sup>, die die Zahl der 15- bis 64-Jährigen im Vergleich zu den über 65-Jährigen bezeichnet und die für einige ausgesuchte Länder in Abb. 1 unten dargestellt wird<sup>4</sup>. Die Balkendiagramme zeigen, wie viele Erwachsene in den kommenden 40 Jahren in Italien, Japan, dem VK und in den USA über 64 Jahre alt sein werden. Für Italien zeigt die Grafik zum Beispiel, dass der Anteil der über 64-Jährigen fast 70 Prozent der Bevölkerung im Erwerbsalter entspricht.

*Altersabhängigkeitsrate in ausgesuchten Ländern 2000-2050*



Für alternden Bevölkerungen Europas gilt, dass dem europäischen Arbeitsmarkt in Zukunft immer weniger Berufsanfänger zur Verfügung stehen werden und dies letztlich zu einer Bremse für das europäische Beschäftigungswachstum wird. Die Europäische Kommission geht in ihren Prognosen davon aus, dass die Gesamtbeschäftigung in Europa bis 2019<sup>5</sup> aufgrund der wachsenden Erwerbsbeteiligung zunimmt und bis 2020 das Lisabonner Ziel von 70 Prozent erreicht ist. Möglich wird dies durch eine höhere Zahl älterer ArbeitnehmerInnen in Verbindung mit einer höheren Frauenerwerbsquote. Ab 2019 wird die schrumpfende europäische Erwerbsbevölkerung zu einer Abnahme der Gesamtbeschäftigung führen und das durchschnittliche BIP-Wachstum von den noch 2007 erreichten 2,4 Prozent auf lediglich 1,23 Prozent für die Jahre 2031 – 2050 verringern. Mit dem zunehmenden Durchschnittsalter der europäischen Bevölkerung sind Folgen für den Arbeitsmarkt verbunden. Wenn wir davon ausgehen, dass die bisher in diesem Bericht genannten Zahlen konstant bleiben, wird es nicht mehr genug Erwachsene geben, um das bisherige Beschäftigungswachstum aufrechtzuerhalten – die Arbeitskräfte werden knapp. Eine Möglichkeit, eine ausreichende Versorgung mit Arbeitskräften sicherzustellen, ist eine höhere Erwerbsbeteiligung der Erwachsenen insgesamt. Die Politik der meisten Staaten zielt genau darauf ab, wobei besonders die Erwerbsbeteiligung der älteren ArbeitnehmerInnen erhöht werden soll. Zurzeit stehen dem Arbeitsmarkt nur noch 50 Prozent der Männer und 40 Prozent der Frauen im Alter von 60 Jahre zur Verfügung<sup>6</sup>. Bleiben diese Zahlen konstant, werden nicht mehr genug Arbeitskräfte zur Verfügung stehen, um offene Stellen zu besetzen mit der Folge eines geringeren Wirtschaftswachstums und zunehmender Kompetenzlücken. Die Erhöhung der

<sup>3</sup> Beispiel: in einem Land mit einer *Altersabhängigkeitsrate* von 100 Prozent gibt es genau so viele Menschen über 65 wie Erwachsene im Erwerbsalter

<sup>4</sup> UK Government „Aspects of the economics of an ageing population“ (2003)

<sup>5</sup> „New Skills for New Jobs –Anticipating and matching labour market and skills needs“, Arbeitsdokument der Kommissionsdienststellen (2008)

<sup>6</sup> „Meeting social needs in an ageing society“, Europäische Kommission (2008)





Beschäftigungsquoten und die Verbesserung der Kompetenzen werden angesichts des Rückgangs der europäischen Bevölkerungszahlen insgesamt zu einem entscheidenden Faktor, und Produktivität und Erwerbsbeteiligung werden zum wichtigsten Motor des zukünftigen Wirtschaftswachstums<sup>7</sup>. Die Erhöhung der Erwerbsbeteiligung von Erwachsenen gehört seit einiger Zeit zu den Zielen der Europäischen Kommission und ist ein wichtiger Bestandteil der Ziele der Lissabon-Strategie. Prognosen der Europäischen Kommission erlauben den Schluss, dass die Erwerbsbeteiligung in der Altersgruppe der 15-65-Jährigen in der EU-25 von 65,5 Prozent 2007 auf 69 Prozent 2020 ansteigen wird, wobei dieser Zuwachs in erster Linie auf die höhere Beteiligung von Frauen zurückzuführen sein wird. Ein weiterer Wachstumsfaktor wird aber auch die höhere Erwerbsbeteiligung älterer ArbeitnehmerInnen sein<sup>8</sup>. Diese stärkere Teilnahme von Frauen am Arbeitsmarkt gehört zu den wichtigsten politischen Zielsetzungen der Europäischen Kommission, und da Frauen in der europäischen Gaswirtschaft ohnehin unterrepräsentiert sind, werden Personalrekrutierungen aus dieser Gruppe und die entsprechende Personalbindung den Sektor bei der Bewältigung des demographischen Wandels unterstützen. Weiterbildung und Qualifizierung werden von der Europäischen Kommission als wichtige Faktoren für eine bessere Teilnahme am Arbeitsmarkt angesehen, und alle europäischen Mitgliedstaaten unternehmen zurzeit im Rahmen der Europäischen Beschäftigungsstrategie Schritte zur Verbesserung ihrer Strategien für lebenslanges Lernen. Das Bildungsniveau wird sich voraussichtlich in Europa während des nächsten Jahrzehnts infolge eines umfassenderen Technologieeinsatzes, neuer Formen der Arbeitsorganisation und der Auswirkungen der Globalisierung verbessern. Prognosen von CEDEFOP (2008) zufolge wird die Zahl der Arbeitsplätze mit geringen Qualifikationsanforderungen abnehmen, während gleichzeitig Jobs mit mittleren bis hohen Qualifikationsanforderungen zunehmen.

In allen Ländern der EU-27 werden sämtliche berufliche Tätigkeiten ein höheres Maß an mittleren und hohen Qualifikationen erfordern. Das gilt natürlich in besonderer Weise für qualifizierte Arbeitsplätze, aber auch für Hilfsarbeitskräfte. Da viele dieser Beschäftigten bereits im Arbeitsmarkt integriert sind, ergibt sich daraus für die Arbeitgeber die Aufgabe, ihren Belegschaften bessere Weiterbildungsmöglichkeiten anzubieten. Das gilt besonders für diejenigen ArbeitnehmerInnen, die als Hilfsarbeitskräfte tätig sind. Die größte Aufgabe wird jedoch für die Arbeitgeber darin bestehen, bei ihren MitarbeiterInnen Interesse und Weiterbildungsnachfrage zu stimulieren. Die Erwerbsbeteiligung älterer ArbeitnehmerInnen hat sich zwar in den letzten Jahren in der Tat leicht erhöht, diese Zunahme wird jedoch nicht ausreichen, um die mit dem demographischen Wandel in Europa verbundenen Probleme zu lösen<sup>9</sup>. Um eine Antwort auf diese fundamentalen Fragen zu finden, müssen sowohl Arbeitgeber als auch ArbeitnehmerInnen ihre Auffassungen über das Erwerbs- und Berufsleben von der Ausbildung bis zur Rente grundlegend überdenken. Es besteht hier ein fundamentaler Änderungsbedarf, der sowohl Verhaltensweisen als auch Einstellungen auf den Prüfstand stellt. Nach einem Bericht der Europäischen Kommission gelten „neue

---

<sup>7</sup> Europäische Kommission, „Enhancing higher productivity and more and better jobs, including for people at the margins of the labour market” (2007)

<sup>8</sup> „New Skills for New Jobs –Anticipating and matching labour market and skills needs”, Arbeitsdokument der Kommissionsdienststellen (2008)

<sup>9</sup> „Employment in Europe 2004: Recent trends and prospects”, Europäische Kommission (2004)





Arbeitszeitmuster als entscheidend, da die Innovationskraft der Wirtschaft im Wesentlichen von einer alternden Erwerbsbevölkerung aufrecht erhalten wird”<sup>10</sup>.

Die Strukturen von Belegschaften müssen genau unter die Lupe genommen werden, wenn die Gasunternehmen wettbewerbsfähig und produktiv bleiben wollen. Alle Teile der Branche müssen einer genauen Prüfung unterzogen werden, und einige radikale, sicher auch strittige Veränderungen müssen in die Wege geleitet werden. So muss zum Beispiel der bisher übliche Trend, in Zeiten der Umstrukturierung die Frühverrentung von MitarbeiterInnen als Lösung zu sehen, überdacht werden. Das gilt in gleicher Weise für Probleme, die durch die rückläufige Zahl junger BerufsanfängerInnen im Arbeitsmarkt entstehen, sowie die unterschiedlichen Erwerbsbeteiligungen von Männern und Frauen – Vorschläge zur Lösung dieses letztgenannten Problems wurden von der Europäischen Kommission in ihrer Lisabonner Agenda übernommen.

### **Der Gassektor**

Eine Forschungsarbeit von ECOTEC<sup>11</sup> hat bereits eine Reihe wichtiger Trends benannt, die es bei einer Untersuchung des europäischen Energiesektors zu berücksichtigen gilt:

- Das Durchschnittsalter der Beschäftigten in der Branche nimmt zu;
- Frauen sind deutlich unterrepräsentiert und stellen weniger als 20% der Belegschaften;
- Das Qualifikationsprofil innerhalb des Sektors wird bestimmt von angelernten Arbeitskräften, qualifizierten FacharbeiterInnen und dem mittleren Management
- Innerhalb des Sektors gibt es die traditionelle Erwartung, einen „Beruf auf Lebenszeit“ zu haben.

Diese Rahmenbedingungen haben die Branchen in den Bereichen Entwicklung, Planung, Renten und operative Politik erheblich beeinflusst. Das Altersprofil der Belegschaften zum Beispiel hat die Arbeitgeber mit Unterstützung der Gewerkschaften in die Lage versetzt, Personal sozialverträglich in Rahmen von Frühverrentungsregelungen abzubauen. Darüber hinaus hat der ECOTEC-Bericht gezeigt, dass der größte Teil der Arbeitsplätze im Bereich der angelernten und qualifizierten Tätigkeiten verloren gegangen ist. Die dort beschäftigten MitarbeiterInnen waren meistens ihr gesamtes Arbeitsleben in diesen Berufen, und ihre Fähigkeiten sind oft nicht problemlos auf andere Bereiche zu übertragen.

Die Zahlen für die Gaswirtschaft sind nicht ohne weiteres von den kombinierten Zahlen für Strom, Gas und Wasser zu trennen. Nach ECOTEC<sup>12</sup> kann aber davon ausgegangen werden, dass in den Jahren 1990 – 1998 mehr als 250.000 Arbeitsplätze in der Elektrizitäts- und Gaswirtschaft verloren gegangen sind. Dabei sind in den Ländern, in denen sich die Liberalisierungspolitik weitgehend entfalten konnte (beispielsweise das VK und Deutschland), die meisten Jobs verloren gegangen. Auf der anderen Seite waren die

<sup>10</sup> “Reforms in an ageing society”, OECD (2000)

<sup>11</sup> “The effects of the liberalisation of the electricity and gas sectors on employment”, ECOTEC (2000)

<sup>12</sup> ECOTEC, “The Effects of the Liberalisation of the Electricity and Gas Sectors on Employment”, (2001)





Arbeitsplatzverluste in den Ländern am moderatesten, die weniger liberale Deregulierungsmodelle bevorzugt haben wie zum Beispiel Frankreich.

### **Die Zukunft des europäischen Gassektors**

Die in der Vergangenheit zu beobachtenden Trends haben bereits gezeigt, dass die operativen Tätigkeiten im Gassektor von immer kleineren Belegschaften wahrgenommen werden können, da die Technologie immer weniger arbeitsintensive Verfahren anbietet, um die gleichen, wenn nicht höhere Leistungen zu erzielen. Die Entwicklungen im Bereich der Energieproduktion werden aber zu neuen Aufgaben und zu neuen Formen der Arbeitsorganisation führen. Die aktuellen Trends, dass sowohl Privathaushalte als auch Industriebetriebe immer mehr Energie sparen wollen, wird genauso Folgen für den Sektor haben wie die bereits in dieser Studie angesprochenen demographischen Entwicklungen. Wir wissen, dass es in der europäischen Gaswirtschaft und auch in anderen Sektoren einen steigenden Bedarf an MitarbeiterInnen mit guten bis sehr guten Qualifikationen gibt, wobei dieser Trend zweifellos anhalten wird. Die Europäische Kommission und eine Reihe einzelstaatlicher Regierungen arbeiten bereits daran, eine höhere Bildungsbeteiligung, mehr Angebote im postsekundären Bildungsbereich und eine größere Beteiligung von Erwachsenen an der Hochschulbildung zu erreichen und berücksichtigen dabei auch die Erwartungen von MitarbeiterInnen im Hinblick auf lebenslanges Lernen während ihrer gesamten beruflichen Laufbahn. Wenn wir davon ausgehen, dass diese Politik auch in Zukunft Bestand haben wird, liegt ebenfalls der Schluss nahe, dass diese Trends sich fortsetzen werden. Gehen wir vom Interesse der europäischen Regierungen und der Europäischen Kommission an einer kontinuierlichen Verbesserung der Energieeffizienz und an besseren Gebäudeisolierungen aus, können wir prognostizieren, dass der Gassektor (trotz seines steigenden Anteils im Energiemarkt insgesamt und teilweise auch wegen seiner „grünen“ Meriten im Vergleich zu Kohle – siehe Seite 36) für die Privathaushalte und Industrie und Gewerbe in den kommenden Jahrzehnten keine so große Rolle mehr spielen wird. Dieser Trend wird bestätigt durch eigene Erkenntnisse von Eurogas, nach denen eine Zunahme des Gasverbrauchs in den nächsten Dekaden eher von dem Subsektor Stromerzeugung und weniger von der Industrie zu erwarten ist.

Wichtige Tätigkeiten im Zusammenhang mit der Stromerzeugung werden in den kommenden Jahren eine größere Zahl von Beschäftigten erfordern. Die Nachfrage nach IngenieurInnen und KraftwerkstechnikerInnen wird deshalb steigen. Darüber hinaus wird es im Gassektor (ebenfalls nach den von Eurogas gelieferten Daten) in den kommenden Jahren einen Investitionsbedarf von €210 Milliarden geben, der sich auf alle Teilbereiche der Gasversorgung bezieht – Exploration und Erschließung, Übertragungssysteme (einschließlich einer Infrastruktur für Flüssiggas) und Speicherung. Die Möglichkeiten von Gasunternehmen zur Erhöhung ihrer Marktdurchdringung sind in all denjenigen Ländern gering, in denen Gas bereits umfassend zum Einsatz kommt. Auch in Ländern, deren Gasverbrauch zurzeit zunimmt, wird zu einem zukünftigen Zeitpunkt die Marktdurchdringung an ihre Grenzen stoßen. Dies wird die zukünftigen Wachstumsmöglichkeiten in diesem Sektor begrenzen und bedeutet, dass in Ländern mit geringerem Marktanteil in den kommenden Jahren weniger Druck zur Beschäftigungsrationalisierung besteht, da der Markt expandiert und damit auch die Beschäftigung.





An diesem Punkt ist es vielleicht sinnvoll darauf einzugehen, welche Auswirkungen die Liberalisierung auf die Beschäftigten im Energiesektor generell hat. Zahlen belegen, dass für bestimmte ArbeitnehmerInnen die Liberalisierung in der Vergangenheit gleichbedeutend mit schlechten Nachrichten war. ArbeitnehmerInnen, für die die Liberalisierung eher negative Auswirkungen hat, sind meistens ältere, schlecht ausgebildete männliche Arbeitskräfte im Verteilungssektor<sup>13</sup>. Vor diesem Hintergrund sollten sich die Arbeitgeber Gedanken über die zukünftigen Auswirkungen der Liberalisierung allein auf diese Arbeitnehmergruppe machen..

Die in der ECOTEC-Studie veröffentlichten Daten zeigen auch, wie sich die beruflichen Bedingungen in der Elektrizitätswirtschaft zwischen 2000 und 2006 verändert haben. Es hat eine Steigerung der Anzahl der Beschäftigten in bestimmten branchenspezifischen Tätigkeiten gegeben, gleichzeitig ging die Anzahl der ArbeitnehmerInnen in anderen Bereichen zurück. Falls die derzeitigen Trends anhalten, erlauben die Daten in der Tabelle oben für den europäischen Energiesektor die folgenden Schlüsse:

- In allen EU-Staaten wird es eine steigende Nachfrage nach Ingenieuren geben;
- In der EU-15 und in den neuen Mitgliedstaaten wird es für bestimmte verwandte Berufe einen geringen Zuwachs, für andere eine stark nachlassende Nachfrage geben;
- Es gibt einen zurückgehenden Bedarf an Bürokräften und Sekretärinnen in allen EU-Staaten;
- Innerhalb der EU-15 wird die Nachfrage nach Elektro- und Elektronikmechanikern und –monteuren zurückgehen, in den neuen Mitgliedstaaten werden diese Berufe an Bedeutung gewinnen;
- Bediener von Verfahrensanlagen werden in den neuen Mitgliedstaaten stärker nachgefragt als in der EU-15.

### **Analyse der Umfragen**

Für diese Studie wurden an die Arbeitgeber und Gewerkschaften im europäischen Gassektor Fragebögen verteilt. Der Mehrheit der Antworten der Unternehmen ist zu entnehmen, dass 20 bis 30 Prozent der Belegschaften 50 Jahre und älter sind. Das bedeutet, dass in den kommenden zehn Jahren mehr als ein Fünftel der Belegschaften in den Ruhestand wechselt. Damit ist die Wissens- und Kompetenzgrundlage in Gefahr und damit auf lange Sicht gesehen auch die Zukunft. Tatsächlich haben fast 70 Prozent der befragten Gasunternehmen angegeben, dass mindestens 30% ihrer Belegschaftsmitglieder 50 Jahre und älter sind. Noch beunruhigender ist die Tatsache, dass viele der Unternehmen keinerlei Vorkehrungen getroffen haben, um dieses Problem zu lösen. Zahlreiche Unternehmen haben noch nicht einmal mit den wichtigen Gewerkschaften gesprochen, wie die nachstehende Tabelle zeigt:

---

<sup>13</sup> “The Employment Impact of the opening of Electricity Markets”, ECOTEC (2007)



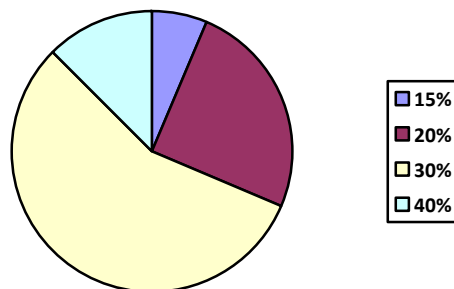
Antworten der Arbeitgeber und Gewerkschaften auf diverse Fragestellungen

Belegschaft > 50 Jahre		Betroffene Berufe*		Maßnahmen	
<b>Bis zu 20 %</b>	27%	Ingenieure	80%	Keine	20%
<b>21 - 30 %</b>	60%	I.T	30%	nur Diskussionen	54%
<b>31% - 40 %</b>	6.5%	Handel	30%	Ausgesuchte Initiativen	13.5 %
<b>&gt; 41 %</b>	6.5%	Verwaltung	10%	Vereinbarungen	13.5%

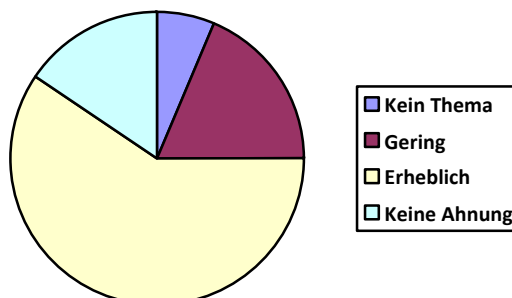
\* Einige Teilnehmer an der Umfrage nannten mehr als nur eine berufliche Kategorie

Diese Antworten decken sich mit vorliegenden Forschungsergebnissen. Ein großer Teil der Arbeitskräfte in der Gaswirtschaft geht in den kommenden zehn Jahren in den Ruhestand, die Nachfrage nach Ingenieuren wird zunehmen. Aus den Antworten geht klar hervor, dass die Arbeitgeber und die Gewerkschaften Zeit und Ressourcen darauf verwenden müssen, um die sich aus dem demographischen Wandel in ihrer Branche ergebenden Auswirkungen genau zu studieren und gemeinsam nach Wegen aus der kommenden Krise zu suchen.

Wie hoch ist der Prozentsatz der über 50-Jährigen in Ihrer Belegschaft? (nur Arbeitgeber)



Tragweite des Problems (Arbeitgeber und Gewerkschaften)





Die Mehrheit der Befragten erklärte, dass die Auswirkungen des demographischen Wandels auf sich ändernde Berufsbilder und den zukünftigen Qualifikationsbedarf ein großes Problem darstellten. Wenn die Umfragen generell Aussagen über die europäische Gaswirtschaft erlauben, dann trifft die Feststellung zu, dass große Teile der Belegschaften in vielen Gasunternehmen in den nächsten zehn Jahren trotz der Heraufsetzung des Rentenalters in den Ruhestand gehen (siehe Seite 18). Dies hat Auswirkungen auf die Zukunft dieser Unternehmen und die Branche selbst, wenn diese Arbeitskräfte nicht ersetzt werden und wenn keine zweckmäßige Nachfolgeplanung erfolgt – es ist entscheidend, dass ältere, erfahrene ArbeitnehmerInnen ihr Wissen und ihre Erfahrungen an die jüngeren KollegInnen weitergeben. Die Bereitstellung eines geeigneten Umfeldes für ältere Belegschaftsmitglieder zur Weitergabe ihrer Kenntnisse und Fähigkeiten an jüngere ArbeitnehmerInnen bedeutet jedoch nicht zwangsläufig, dass die älteren Beschäftigten länger im Unternehmen bleiben müssen. Arbeitgeber müssen im Rahmen ihrer Vorausplanungen dafür sorgen, dass es vor dem Wechsel in den Ruhestand eine ausreichend lange Periode für den Prozess des Wissenstransfers gibt. Hinsichtlich der Frage, was die Sozialpartner als ihre wichtigste Aufgabe für den Sektor in den kommenden Jahren ansehen, zog sich wie ein roter Faden die Antwort sowohl seitens der Gewerkschaften als auch der Arbeitgeber durch die Feststellung, dass in erster Linie jüngere Arbeitnehmer rekrutiert und die älteren im Unternehmen gehalten werden müssten. Diejenigen Arbeitgeber, die nach eigenen Angaben die Probleme ihres Unternehmens verstehen und die Frage beantworten sollten, ob der demographische Wandel für sie eher ein kleines oder ein großes Problem sei, stellten in der Mehrheit fest, dass hier ein großes Problem auf sie zukommen wird.

#### *Zukünftige Herausforderungen in der Gaswirtschaft*

<b>Herausforderung</b>	<b>% der Befragten</b>
Weiterbildung älterer ArbeitnehmerInnen	45%
Bindung älterer ArbeitnehmerInnen an das Unternehmen	21%
Rekrutierung und Bindung jüngerer ArbeitnehmerInnen	59%
Wissenstransfer	83%
Prognose zukünftigen Qualifikationsbedarfs, Zukunftsplanung	48%
Demographischer Wandel als Thema für Kollektivverhandlungen	17%

Diese Tabelle zeigt, wie hoch der Prozentsatz der Befragten ist, die bestimmte Themen als eine Herausforderung für das zukünftige Altersmanagement in dem Sektor ansehen. Trotz der Zielsetzung der Europäischen Kommission, die Erwerbsbeteiligung älterer ArbeitnehmerInnen zu erhöhen, sehen die Arbeitgeber im Gassektor dies nicht als Priorität an, nur ein Fünftel der Arbeitgeber hält dies für eine zukünftige Herausforderung. Dies wirft wichtige Fragen darüber auf, wie der Gassektor die Erwerbsbeteiligung von ArbeitnehmerInnen erhöhen will, um etwas gegen die Probleme des demographischen Wandels zu unternehmen.

Weniger als ein Viertel der Befragten war der Meinung, dass die Bindung älterer Arbeitskräfte an das Unternehmen ein Thema ist. Der Grund ist vermutlich darin zu sehen, dass der Schwerpunkt auf den Wissenstransfer gelegt wird – die Weitergabe von Wissen und Erfahrungen von den älteren an die jüngeren KollegInnen. Forschungen der Europäischen



Kommission zeigen aber, dass dies ab 2020 allein nicht mehr ausreichen wird, um das Know-how in der Branche zu bewahren und den Unternehmen eine adäquate Versorgung mit qualifizierten Fachkräften zu garantieren. Das wichtigste Thema für die Zukunft ist laut Umfrageergebnis die Frage, wie Unternehmen diesen Prozess bewältigen wollen. Eher beunruhigend ist der Umstand, dass weniger als 40 Prozent der Umfrageteilnehmer Mentoringprogramme oder Maßnahmen zur Wissensweitergabe eingeführt haben. Die Mehrheit der Befragten gab an, dass es keinerlei derartige Programme gibt, obwohl die Sozialpartner hier die größte Bedrohung für die Zukunft des Sektors erkennen. Die befragten Gewerkschaften und Unternehmen sollten Angaben zu aktuell unternommenen gemeinsamen oder einseitigen Initiativen machen, die eine Prognose des zukünftigen Qualifikationsbedarfs versuchen. Interessant ist, dass nur 19 Prozent der Arbeitgeberangaben, dass ihr Unternehmen KEINE Initiativen zur Ermittlung dieses zu erwartenden Qualifikations- und Wissensbedarfs vorzuweisen haben, dass dies aber auf 64% der Gewerkschaften zutrifft. Das erlaubt den Schluss, dass viele Arbeitgeber Initiativen für die Abschätzung zukünftiger Wissens- und Kompetenzanforderungen ins Leben gerufen haben, in diese Maßnahmen jedoch die Gewerkschaften trotz ihrer Bedeutung in diesem Bereich nicht einbinden. Ein Bericht von Eurofonds für die Europäische Kommission<sup>14</sup> stellt fest, dass es kaum Belege für die Thematisierung des Altersmanagements in Kollektivverhandlungen gibt und dass diese Fragen eher in den Personalabteilungen behandelt werden. Der Bericht kommt jedoch zu dem Schluss, dass den Gewerkschaften „eine entscheidende Rolle dabei zukommen kann, ob das Engagement der MitarbeiterInnen erhöht oder untergraben wird, und dass der Erfolg von Maßnahmen in hohem Maße von einer führenden Rolle der Gewerkschaften abhängt, wobei gute kooperative Beziehungen mit der Unternehmensleitung die Belegschaften davon überzeugen können, dass Partizipation sinnvoll ist.“

Die große Mehrheit der Befragten erklärte, dass ihrer Meinung nach ihr Unternehmen mit Problemen aufgrund des demographischen Wandels rechnen und dass sich diese Probleme innerhalb des nächsten Jahrzehnts manifestieren werden. Nur zwei Befragte äußerten die Meinung, dass sie keinerlei Auswirkungen aufgrund des demographischen Wandels erwarteten. Interessanterweise gingen die Gewerkschaften, die an der Umfrage teilgenommen haben, eher davon aus, dass die Probleme in Verbindung mit dem demographischen Wandel bereits in den kommenden fünf Jahren Wirkung in den Unternehmen zeigen werden, während die ArbeitgebervertreterInnen davon überzeugt waren, dass diese Auswirkungen der demographischen Entwicklung in den nächsten zwei oder drei Jahrzehnten keine Rolle spielen werden. Einige Länder haben zwar angegeben, dass sie erste Maßnahmen zur Begrenzung der Auswirkungen des demographischen Wandels auf ihre Unternehmen ergriffen hätten, dass diese Maßnahmen jedoch im Wesentlichen ohne Beteiligung der Gewerkschaften erfolgt seien. Bedenkt man den hohen Stellenwert, den eine Zusammenarbeit von Arbeitnehmer- und ArbeitgebervertreterInnen im Hinblick auf ein gemeinsames Ziel hätte, dann ist dieses Verhalten sowohl überraschend als auch enttäuschend. Sowohl nach Einschätzung der Arbeitnehmer- wie der ArbeitgebervertreterInnen sind Berufe im Bereich Ingenieurwesen und Informationstechnologien am stärksten vom demographischen Wandel in den Betrieben betroffen.

---

<sup>14</sup> „Employment initiatives for an ageing workforce in the EU15“, Europäische Stiftung für die Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen (2006)



### **Auswirkungen des Klimawandels**

Untersuchungen zufolge sind vor dem Hintergrund des Klimawandels Regulierungsmaßnahmen<sup>15</sup> der Regierungen der Hauptmotivator für Unternehmen im Energiesektor. Ein vor kurzem veröffentlichter Bericht von GHK Consulting<sup>16</sup> kam zu dem allgemeinen Schluss, dass sich die Auswirkungen des Klimawandels in den sieben untersuchten Wirtschaftssektoren einschließlich des Energiesektors „eher im Bereich der Qualifikationen als des Beschäftigungsniveaus zeigen werden“. Der Bericht kam ebenfalls zu dem Schluss, dass angesichts des Klimawandels generell die Aufgabe besteht, Qualifikationen bedarfsgerecht anzupassen, und dass neue Ausbildungsprogramme und hier besonders technische Fortbildungsmaßnahmen für Unternehmen zwingend erforderlich sind, damit sie ihre Wettbewerbsfähigkeit erhalten. Ein weiterer Punkt in dem Bericht weist auf die Aufgabe der Arbeitgeber hin, sich rechtzeitig mit ihren MitarbeiterInnen auseinanderzusetzen, um „Aufklärungsarbeit zu leisten und die Qualifikation des Personals durch Kompetenzerwerb und Fortbildung zu verbessern.“ Ein Unternehmen, das diese Probleme in Eigenregie und ohne Unterstützung bewältigen will, wird langfristig geringere Überlebenschancen haben als ein Unternehmen, das mit seiner Logistikkette und deren Beschäftigten zusammenarbeitet. Interessant ist, dass von allen Unternehmen, die Gegenstand des GHK-Berichts waren, nur die Firmen in der Energiewirtschaft keine umweltbezogenen Trainingsprogramme für ihre Belegschaften eingeführt haben, um ein Bewusstsein für die Probleme des Umwelt- und Klimawandels zu schaffen.

### **Prognosen für Berufe in der Gaswirtschaft**

Anhand der Daten in diesem Kapitel ist es möglich, negative oder positive Entwicklungen für eine Reihe von wichtigen Tätigkeitsbereichen in der Gaswirtschaft zu prognostizieren. Dies wurde für die nachstehenden Berufe durchgeführt.

#### *Exploration und verwandte Tätigkeiten*

Um die Versorgungssicherheit und das weitere Wachstum der Gaswirtschaft zu gewährleisten, wird die Exploration auch in Zukunft eine wichtige Rolle spielen. Arbeitskräfte, die im Bereich der Exploration und verwandter Tätigkeiten arbeiten, werden im Arbeitsmarkt weiterhin gesucht werden und durch Nachwuchskräfte ersetzt, sobald sie in Rente gehen.

#### *Arbeitnehmer im Verteilungssektor*

Es ist belegt, dass diese ArbeitnehmerInnen durch die Liberalisierung in den Energiesektoren benachteiligt werden.

#### *Kundendienst*

Diese Serviceberufe werden in den Ländern, die ihre Gaswirtschaft bereits liberalisiert haben, aufgrund der eingeschränkten Wachstumsmöglichkeiten kaum weiteren Zulauf erhalten. Im

---

<sup>15</sup> „The Impacts of climate change on European employment and skills in the short to medium term“, GHK Consulting, (2008)

<sup>16</sup> „The Impacts of climate change on European employment and skills in the short to medium term“, GHK Consulting, (2008)





Gegenteil – wenn die Energieversorger in ausgereiften liberalisierten Märkten zu „Überschneidungen“ ihrer Operationen tendieren (siehe Seite 52), kann es zu einem Rückgang in diesem Berufsfeld kommen, da Strom- und Gasunternehmen gemeinsame Kundendienstplattformen benutzen, wie dies im VK der Fall ist.

### *Ingenieure*

Aufgrund des zu erwartenden Wachstums im Kraftwerksbau wird die Anzahl der in den kommenden Jahren gebrauchten Ingenieure zunehmen. Da aber die Nachfrage laut CEDEFOP (siehe Seite 41) im Bereich der technischen, handwerklichen und verwandten Berufe in allen Branchen abnehmen wird, dürften die Arbeitgeber in der Gaswirtschaft in der Lage sein, die erforderliche Anzahl der Ingenieure aus dem vorhandenen europäischen Arbeitskräftepool zu rekrutieren.

### *Kraftwerksbetreiber*

Falls der Subsektor Kraftwerke – wie erwartet - weiter expandiert und die europäische Nachfrage nach Arbeitskräften in diesem Bereich zurückgeht, sollten die Gasunternehmen in der Lage sein, ihren Personalbedarf aus dem vorhandenen Pool an Arbeitskräften zu decken. Es ist nachgewiesen, dass es eine Nachfrage nach Prozessanlagenbedienern in erster Linie in den neuen Mitgliedstaaten geben wird, in geringerem Maße auch in der EU-15.

### *Gasableser*

Diese Berufsgruppe wird voraussichtlich durch neue technische Entwicklungen, die den Unternehmen einen Fernzugriff auf die in Privathaushalten oder bei Firmenkunden gespeicherten Verbrauchsdaten erlauben, am stärksten betroffen. Es gibt für die Sozialpartner aber Möglichkeiten, gemeinsam die neuen Tätigkeitsprofile zu untersuchen, die in Verbindung mit Energiesparmaßnahmen entstehen und für die diese ArbeitnehmerInnengruppe eingesetzt werden könnte.

## **Zwei Szenarien für die Zukunft des europäischen Gassektors**

### **A – Beschäftigungspraktiken werden unverändert beibehalten.**

In diesem Szenario handeln die Sozialpartner nicht kollektiv oder strategisch und setzen statt dessen auf ad hoc-Veränderungen auf lokaler Ebene. Bis zum Jahr 2020 werden die Arbeitgeber immer größere Probleme bekommen, die richtigen MitarbeiterInnen mit den richtigen Kompetenzen zu rekrutieren. Die Beschäftigten in der Gaswirtschaft werden – wie auch die Belegschaften in anderen Energiesektoren – mit beträchtlichen Kompetenzlücken und Ausbildungsmängeln konfrontiert werden, was zu einer rückläufigen Produktivität führt, zumal immer mehr Gasmärkte liberalisiert werden. Dies wird auf die bestehenden Unternehmen eine Reihe negativer Auswirkungen haben:

- Wettbewerb von traditionell nicht zur Gaswirtschaft zählenden Unternehmen;
- Verschlechterung von Beschäftigungsbedingungen infolge sinkender Produktivität, da die Arbeitgeber zum Ausgleich Druck auf die Löhne ausüben werden;



- Pensionsfonds geraten unter Druck, da immer mehr ArbeitnehmerInnen in den Vorruhestand wechseln. Dies erfordert bei den Gasunternehmen eine radikale Neuausrichtung der Altersversorgung;
- Offshoring und Outsourcing werden zu Spannungen innerhalb der Belegschaften führen, da die unterschiedlichen Arbeitgeber versuchen werden, auf Basis ihrer eigenen Unternehmenspolitik unterschiedliche Lohnsysteme einzuführen;
- Gaskunden werden aufgrund schlechter Serviceleistungen auf andere Formen der Energieversorgung umstellen. Dies wird entweder zu einer dramatischen Verschärfung des Klimawandels oder zu einem Beschäftigungsboom bei den erneuerbaren Energieträgern führen, wodurch die Bindung der Beschäftigten an ihre Unternehmen in der Gaswirtschaft weiter zurückgehen wird.

Die Sozialpartner arbeiten in den nächsten zehn Jahren auf lokaler Ebene konstruktiv an der Einführung von Maßnahmen, um die negativen Folgen des in den nächsten zehn Jahren zu erwartenden Wechsels zahlreicher ArbeitnehmerInnen in den Ruhestand abzumildern. Programme für den Wissenstransfer werden eingeführt, und Erfahrungen und Kenntnisse werden von den älteren ArbeitnehmerInnen an die jüngeren, neu eingestellten Belegschaftsmitglieder weitergegeben. Natürlich kann dies nur funktionieren, wenn die Gasunternehmen jüngere Arbeitskräfte einstellen und diese auch an das Unternehmen binden können. Das Gassektor muss von dieser jungen Kohorte als moderner und attraktiver Wirtschaftszweig wahrgenommen werden, der Möglichkeiten für lebenslanges Lernen auf Basis der Bereitschaft der Beschäftigten und des unternehmerischen Bedarfs bietet und auf diese Weise die jungen Nachwuchskräfte an das Unternehmen bindet. Angesichts des Fortbildungsangebots innerhalb des Sektors und der bisherigen Bilanz der Strategien für lebenslanges Lernen ist ein solch stufenweiser Wandel aber evtl. nicht ausreichend, um den Herausforderungen in diesem Sektor wirklich zu begegnen.

### **B – Radikaler Wandel**

Unternehmen und Gewerkschaften arbeiten partnerschaftlich daran, ohne weitere Zeitverzögerung alle in dieser Studie genannten Probleme abzuarbeiten. Dieser radikale Umbau muss die Probleme in Angriff nehmen, die sich durch die aus dem Klimawandel und dem Energieeinsatz verursachten Auswirkungen auf Kompetenzen und Berufe ergeben; er muss sich mit Themen wie der geringen Erwerbsbeteiligung von Frauen, der geringen Teilnahme von angelernten Arbeitskräften an Fortbildungsmaßnahmen und Angeboten für lebenslanges Lernen befassen und erreichen, dass es auch für ältere ArbeitnehmerInnen auf deren Wunsch die Möglichkeit eines längeren Berufslebens gibt. Generell muss eine berufliche Laufbahn in der Gaswirtschaft eine attraktive berufliche Option darstellen. Diese Option erfordert schnelles Handeln. 2020 werden sich dann kaum Auswirkungen auf Produktivität, Leistung und Beschäftigung innerhalb des Sektors feststellen lassen, so dass die Gaswirtschaft für viele ArbeitnehmerInnen eine interessante berufliche Perspektive bietet. Daraus folgt wiederum, dass andere Sektoren, in denen Belegschaften über vergleichbare berufliche Qualifikationen verfügen müssen wie in der Gaswirtschaft, die entsprechenden Arbeitskräfte nicht rekrutieren können und auch nicht mit Gas als Energieträger konkurrieren können. Nach 2020 wird die Gaswirtschaft ihre Beschäftigungspraxis weiter verändern, wobei ein guter sozialer Dialog die Akzeptanz seitens der Belegschaften sichert.

Das erste Szenario ist in seiner Art extrem, aber durchaus wahrscheinlich, wenn innerhalb der Gaswirtschaft nichts unternommen wird, um die in dieser Studie angesprochenen Probleme zu lösen. Es ist natürlich möglich, dass andere Sektoren reagieren und Regierungen Zwangsmaßnahmen einführen werden, damit die Arbeitgeber rechtzeitig handeln und einen realen Arbeitskräftemangel in den kommenden Jahrzehnten verhindern. Die Sozialpartner in der Gaswirtschaft können jedoch ein solches Risiko nicht eingehen und müssen hier selbst die Initiative ergreifen. Das zweite Szenario ist zwar recht ambitioniert, eröffnet der Gaswirtschaft aber einen hoffnungsvollen Ausblick auf die Zukunft. Die Gaswirtschaft gewinnt damit einen Vorsprung vor ihren Wettbewerbern und sichert ihr Überleben – nicht nur als führende Kraft in der Energiewirtschaft, sondern allgemein auch als begehrter Arbeitgeber.

Der europäische Gassektor hat sich aufgrund der bisherigen mehr oder weniger umfangreichen Liberalisierungsmaßnahmen der EU-Mitgliedstaaten verändert. Zwar verfügt die Europäische Union nur über einen sehr geringen Anteil der global verfügbaren Gasvorkommen, aber aufgrund der relativ großen Nachfrage bleibt der Gasverbrauch innerhalb der Europäischen Union auf einem relativ hohen Niveau. Die Gasnachfrage in der EU wird in Zukunft trotz der zunehmenden Bedeutung der erneuerbaren Energieträger noch weiter steigen, da der Energiebedarf insgesamt weiter zunimmt. Europa wird deshalb weiterhin Gas aus Algerien und Russland importieren müssen, so dass die Versorgungssicherheit ein wichtiges Thema bleibt. Trotz der Versuche der Europäischen Union, ihre Gasmärkte vollständig zu liberalisieren, ergibt sich innerhalb der Union kein konsistentes Bild, da einige Länder ihre Märkte vollständig für den Wettbewerb geöffnet haben, andere jedoch noch weit davon entfernt sind. Seit 2007 gibt es einen formalisierten sozialen Dialog im Gassektor, und die Gewerkschaften und die Arbeitgeber leisten einen wichtigen Beitrag zur politischen Entscheidungsfindung innerhalb der Kommission.

Wenn die Sozialpartner das langfristige Überleben des Sektors erreichen wollen, muss eine Reihe von Problemen angesprochen werden, die spezifisch für die europäische Gaswirtschaft sind. Dazu gehören die Lösung der Frage der alternden Belegschaften, eine höhere Erwerbsbeteiligung von Frauen in diesem Sektor, die drohende (wenn nicht bereits vorhandene) Kompetenzlücke, Auseinandersetzung mit den Herausforderungen in Verbindung mit der Umweltagenda und die Unterstützung der ArbeitnehmerInnen bei der lebenslangen Fortbildung. Diese Studie und die sie begleitenden Handlungsinstrumente sind Teil dieses Prozesses. Das folgende Kapitel wird eine Beschreibung der möglichen Veränderungen im Sektor während der kommenden zwei Jahrzehnte versuchen und dabei auf Strukturen, Kompetenzen und demographische Entwicklungen in diesem Wirtschaftszweig eingehen.

### **Schlussfolgerungen**

Wie alle anderen Teile der europäischen Wirtschaft erlebt auch die Gaswirtschaft zurzeit einen technologischen Wandel, der zweifellos auch in Zukunft stattfinden wird. Die Stärke des Sektors liegt darin, dass beide Sozialpartner fest entschlossen sind, die mit dem demographischen Wandel verbundenen Herausforderungen zu bewältigen. Dies ist nicht nur angesichts der anstehenden und notwendigen Veränderungen von vitaler Bedeutung, sondern auch im Hinblick auf die seitens der Arbeitgeber erforderliche Unterstützung dieser





Veränderungsprozesse besonders im Hinblick auf so kontroverse Themen wie geänderte Rentenregelungen und sonstige traditionelle Instrumente des Arbeitsmarktes.

Zum Glück für den Sektor können die zahlreichen negativen Auswirkungen des demographischen Wandels und die prognostizierte Änderung des Bedarfs an Arbeitskräften und neuen Qualifikationen zwar nicht rückgängig gemacht werden, aber doch zumindestens abgemildert und in einigen Fällen auch gelöst werden. Dies erfordert aber eine vollständige neue Bewertung der Erwerbstätigkeit innerhalb der europäischen Gaswirtschaft und die Entwicklung eines langfristigen und ganzheitlichen Programms von Aktion und gemeinsamer Arbeit. Angesichts der unterschiedlichen Stadien der Liberalisierung und der daraus folgenden Änderungen der Arbeitsweise, Anforderungen und Bedürfnisse des Sektors dürfte die schwierigste Aufgabe darin bestehen, die Aktionen der Sozialpartner auf allen Ebenen zu koordinieren, zu überwachen und zu evaluieren.

Es gibt drei Phasen, in denen die Auswirkungen der alternden Belegschaften innerhalb des Sektors auf die einzelnen ArbeitnehmerInnen und die Arbeitgeber wie folgt spürbar werden:

#### **A 2004 - 2012**

Während dieser aktuellen Phase werden die Arbeitgeber im Gegensatz zu den Folgejahren noch keine gravierenden Probleme haben, Kompetenz- und Personallücken zu schließen. An diesem Punkt müssen die Arbeitgeber in der Gaswirtschaft anfangen zu sondieren, welche zukünftigen Anforderungen erfüllt werden müssen und entsprechende Strategiepläne ausarbeiten, um ihr Überleben während der folgenden beiden Phasen zu sichern. In diesen Jahren muss dafür gesorgt werden, dass entsprechende Fortbildungsangebote bestehen und dass Beschäftigungspraktiken eingeführt werden, um die folgenden beiden Phasen gut zu überstehen.

#### **B 2013 - 2019**

In diesem Zeitraum werden die Unternehmen das fehlende Angebot im Arbeitsmarkt zu spüren bekommen und feststellen, dass die Rekrutierung von Arbeitskräften mit den erforderlichen Kompetenzen zu einem Problem wird. Haben die Arbeitgeber es bis zu diesem Zeitpunkt versäumt, die Grundlagen für Inhouse-Fortbildungsprogramme und neuere Formen der in diesem Bericht beschriebenen Beschäftigungspraktiken zu etablieren, geraten sie wirtschaftlich unter Druck, da immer mehr ältere ArbeitnehmerInnen in Rente gehen, aber nicht genügend Nachwuchs zur Verfügung steht, um ihre Aufgaben zu übernehmen.

#### **C 2020 +**

Ab diesem Jahr werden die Folgen der alternden Gesellschaft in Europa am deutlichsten mit allen negativen Folgen zu spüren sein. In diesen Jahren geht die Zahl der Menschen im erwerbstätigen Alter immer weiter zurück trotz einer Verbesserung der Erwerbsbeteiligung, und die Arbeitgeber werden gegenseitig um die erforderliche Anzahl von Arbeitskräften mit den gewünschten Qualifikationen konkurrieren. Ab 2020 werden die Arbeitgeber, die keinerlei Maßnahmen zur Lösung des demographischen Problems ergriffen haben, buchstäblich um ihr Überleben kämpfen.

