



## Wandel als Chance

### Herausforderungen der demografischen Entwicklung an Unternehmen und Politik

Der demografische Wandel wird unser Land in den kommenden Jahrzehnten einschneidend verändern. Zum einen wird die Zahl der Rentner bis zum Jahre 2050 kontinuierlich steigen, während gleichzeitig die Zahl der Erwerbstätigen abnimmt. Zum anderen wird die Lebenserwartung der Menschen in Deutschland deutlich zunehmen. Diese Entwicklungen haben drastische Folgen für unsere Gesellschaft und unsere Sozialsysteme. Darüber hat die Diskussion in den vergangenen Jahren langsam begonnen. Die demografischen Veränderungen beeinflussen jedoch in mindestens ähnlich großem Maße die Entwicklungen in unserer Wirtschaft und in unseren Unternehmen. Davon ist bisher nur wenig die Rede. Gerade in diesem Bereich ist die Notwendigkeit zum Paradigmenwechsel mit am größten: Die Zahl der Erwerbstätigen, die über 50 Jahre alt sind, wird von derzeit rund 23 Prozent auf über 30 Prozent im Jahre 2040 ansteigen. Gleichzeitig sinkt der Anteil der unter Dreißigjährigen an der Erwerbsbevölkerung auf nur noch rund 20 Prozent. Wenn bis vor kurzem für viele Unternehmen die Verjüngung ihrer Belegschaften eines der wichtigsten Ziele im Personalmanagement war, so wird in den kommenden Jahr-

zehnten genau das Gegenteil der Fall sein: das Bemühen um Rekrutierung, um Weiterbildung und um Qualifizierung von älteren Arbeitnehmern.

Noch heute beschäftigen zwei Drittel aller Betriebe in unserem Land keine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die älter als 50 Jahre sind. Dies ist nicht nur Folge der fatalen staatlichen Frühverrentungspolitik, die von den Unternehmen bereitwillig aufgegriffen worden ist, sondern auch der undifferenzierten Fixierung auf junge Belegschaften, die vor allem in Zeiten der „New Economy“ kultiviert und gepflegt wurde. Doch im Unterschied zur Entlarvung der wirtschaftlichen Mythen, auf denen die „New Economy“ basierte, steht die Desillusionierung im Hinblick auf das Alter der Belegschaften in unseren Betrieben noch bevor.

Eines steht jedoch fest: In einer alternden Gesellschaft, in der auch die Beschäftigten ständig älter werden, müssen Wirtschaft und Unternehmen das Problem lösen, wie sie mit alternden Belegschaften Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit sichern wollen. Gleichzeitig ist der Staat aufgefordert, die arbeitsmarkt- und

familienpolitischen Rahmenbedingungen so zu ändern, dass die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer nicht durch falsche Anreize gebremst, sondern über neue, innovative Instrumente gefördert wird. Die weit verbreitete Ansicht, dass die Beschäftigungschancen von jüngeren Arbeitnehmern durch eine aktive Frühverrentungspolitik erhöht werden könnten, wurde durch die Entwicklung in den letzten Jahren eindeutig widerlegt. Die erhofften positiven Wirkungen auf den Arbeitsmarkt blieben aus. Im Gegenteil: Internationale Studien zeigen, dass in wirtschaftlich erfolgreichen Ländern die Erwerbsquote sowohl bei jüngeren wie bei älteren Beschäftigten höher ist als in Deutschland. So sind in Schweden 69 Prozent aller 55- bis 64-jährigen erwerbstätig, während in unserem Land nur noch 40 von 100 Personen in dieser Altersgruppe einer Erwerbsbeschäftigung nachgehen. Ein weiteres politisches Ziel muss es sein, die Bedingungen für eine höhere Erwerbsquote bei Frauen zu schaffen. Dies ist ein wichtiger Schritt, um der demografisch bedingten Abnahme des Beschäftigtenpotenzials entgegenzuwirken.

Für die Unternehmen ergeben sich aufgrund des Alterungsprozesses in unserer Gesellschaft eine Vielzahl neuer Herausforderungen:

### **Wandel in der Unternehmenskultur**

An die Stelle der Fixierung auf möglichst junge, „olympiareife“ Belegschaften muss das Ziel treten, alle Altersgruppen mit ihren spezifischen Stärken in die Unternehmensorganisation zu integrieren. Ältere Beschäftigte dürfen nicht länger als defizitär oder minderwertig betrachtet werden. Das bereits von zahlreichen Firmen gelebte Leitbild eines „Drei-Generationen-Unternehmens“ wird in den kommenden Jahren immer mehr zum Schlüssel für den Unternehmenserfolg: Nur wenn die Fähigkeiten, das Erfahrungswissen und auch die Motivation von älteren Mitarbeitern ebenso offensiv genutzt und gefördert werden wie die be-

sonderen Stärken von jungen Beschäftigten und Arbeitnehmern mittleren Alters, wird es gelingen, die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens zu sichern. Das dafür erforderliche Umdenken muss in den Chefetagen der Unternehmen einsetzen und zu einem grundlegenden Wandel in der gesamten Unternehmenskultur führen – von der Personalpolitik bis hin zu einer alters- und geschlechterunabhängigen Wertschätzung aller Mitarbeiter, die zum Unternehmenserfolg beitragen.

### **Neuordnung der betrieblichen Weiterbildung**

Die Organisation und die Inhalte der betrieblichen Weiterbildung müssen weit mehr als bisher die Bedürfnisse, aber auch die besonderen Qualifikationen von Arbeitnehmern über 50 Jahren berücksichtigen. Ältere Mitarbeiter dürfen nicht – wie noch in vielen Betrieben üblich – vom betrieblichen Innovationsprozess ausgeschlossen, sondern im Sinne des Postulats „Lebenslanges Lernen“ zur ständigen Weiterentwicklung ihres fachlichen Wissens und Könnens ermuntert werden. Besonders wichtig ist es in diesem Zusammenhang, den innerbetrieblichen Wissens- und Erfahrungstransfer neu zu organisieren: Während ältere Arbeitnehmer ihren in der Regel weit größeren Erfahrungsschatz an jüngere Mitarbeiter weitergeben sollten, können ältere Mitarbeiter umgekehrt von neu erworbenen beruflichen Kenntnissen junger Beschäftigter profitieren.

### **Flexiblere Arbeitszeitregelungen**

Um der physischen und gesundheitlichen Entwicklung älterer Arbeitnehmer Rechnung zu tragen, sind flexiblere Arbeitszeitmodelle in den Betrieben erforderlich:

Die Schaffung von Teilzeitarbeitsplätzen gehört dazu ebenso wie die Verringerung der Nachtschichtarbeit für ältere Mitarbeiter. Angesichts der – demografisch unabdingbaren – Verlängerung der Lebensarbeitszeit müssen Betriebe und Beschäftigte über deren individu-

elle Aufteilung und die damit verbundene „Work-Life-Balance“ neu entscheiden. Eine Auszeit in der Familienphase – etwa zwischen 30 und 40 Jahren – und eine entsprechende Verlängerung der Erwerbstätigkeit bis ins Seniorenalter könnte für viele den Anreiz für eine Familiengründung erhöhen.

### **Betriebliche Gesundheitsförderung**

Je älter die Belegschaften sind und werden, desto wichtiger die Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung. Neben einer stärkeren Berücksichtigung von medizinischen und ergonomischen Aspekten bei der Arbeitsplatzgestaltung und bei der Festlegung von Arbeitsabläufen sind betriebliche Programme zur Gesundheitsvorsorge für den Erhalt des Arbeitsvermögens, wie sie beispielsweise in Finnland seit Jahren erfolgreich durchgeführt werden, von besonderer Bedeutung. Die Tätigkeit der arbeitsmedizinischen Dienste ist weit mehr als bisher auf diese Aufgaben hin zu orientieren.

### **Förderung von Frauen**

Rückgang des Beschäftigungspotenzials heißt gleichzeitig: mehr Frauen in die Betriebe und Verwaltungen. Um die vor allem in den alten Bundesländern traditionell niedrige Erwerbsquote von Frauen zu erhöhen, sind in den Unternehmen neue Personalstrategien erforderlich. In Berufen, die bisher fast ausschließlich Männern vorbehalten sind, müssen künftig weit mehr Frauen ausgebildet werden – was auch Veränderungen bei der Gestaltung der entsprechenden Arbeitsplätze und -abläufe zur Folge haben kann. Arbeitszeitmodelle sind auf die Bedürfnisse von Frauen abzustimmen – im Sinne der besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Betriebliche Hierarchien dürfen nicht länger die Karrierechancen von Frauen behindern. Die Integration von Frauen in sämtliche betriebliche Organisationsebenen wird bereits in wenigen Jahren zu einer der Schlüsselvoraussetzungen für den Unternehmenserfolg.

Damit die Unternehmen in unserem Land diese zentralen Veränderungsprozesse gestalten und bewältigen können, muss die Politik flankierend einige grundlegende arbeitsmarkt- und gesellschaftspolitische Rahmenbedingungen neu festlegen. Dazu gehören insbesondere:

### **Verlängerung der Lebensarbeitszeit**

Ohne eine Verlängerung der Lebensarbeitszeit – sowohl bei Männern wie bei Frauen – wird es nicht möglich sein, die Folgen des demografischen Wandels zu bewältigen.

Dieses Ziel ist jedoch kaum über eine starre Heraufsetzung des Renteneintrittsalters zu erreichen, sondern vielmehr über die Festlegung einer Mindest-Lebensarbeitszeit, die zum Bezug einer gesetzlichen Vollrente berechtigt. Je nach Ausbildung, Beruf und Erwerbsbiografie ergeben sich damit unterschiedliche Renteneintrittszeitpunkte, wobei die Lebensarbeitszeit bei mindestens 45 Jahren liegen sollte. Bei einer Beschäftigungsdauer zwischen 40 und 45 Jahren wären – gegenüber den bisherigen Regelungen erhöhte – Abschläge von der Vollrente vorzunehmen. Damit steigt der Anreiz, tatsächlich bis ins höhere Alter erwerbstätig zu bleiben.

Sämtliche staatlichen Programme, die die Frühverrentung fördern, sollten umgehend eingestellt werden: Sie setzen nicht nur völlig falsche Anreize sowohl für die Unternehmen wie für die Beschäftigten, sie tragen darüber hinaus – so das Ergebnis zahlreicher Untersuchungen – nicht zum Abbau der Arbeitslosigkeit bei.

### **Umbau des öffentlichen Beschäftigungssektors**

Nicht nur die Unternehmen, sondern auch die öffentlichen Verwaltungen werden mit den Folgen einer alternden Gesellschaft konfrontiert. Damit stehen diese vor ähnlichen Herausforderungen wie die Betriebe: Weiterbildung und Qualifizierung älterer Beschäftigter, Förderung der Erwerbstätigkeit von Frauen,

neue Arbeitszeitmodelle. Darüber hinaus ist es vor allem bei öffentlich Beschäftigten notwendig, dem anhaltenden Trend zur Frühverrentung entgegenzuwirken. Erhöhte Abschläge bei Pensionszahlungen können dazu ebenso beitragen wie motivationsfördernde Maßnahmen bei älteren Beamten und Angestellten im öffentlichen Dienst. Die in vielen Unternehmen übliche Übertragung von Führungspositionen auf Zeit muss auch in den öffentlichen Verwaltungen zur Regel werden.

### **Bessere Rahmenbedingungen für die Erwerbstätigkeit von Frauen**

Die Erhöhung der Erwerbsquote von Frauen ist nicht nur eine Aufgabe für die Betriebe. Die Politik ist gefordert, verbesserte Rahmenbedingungen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu schaffen. Ganztägige Betreuungsmöglichkeiten für Kleinkinder, Mensen und Nachmittagsangebote für Schüler gehören genauso dazu wie gleichwertige Bildungs- und Weiterbildungschancen für Frauen und Männer jeglichen Alters. Besonders wichtig sind in diesem Zusammenhang spezifische Förder- und Bildungsprogramme für Frauen, die nach der Familienphase wieder ins Berufsleben eintreten wollen.

Der demografische Wandel konfrontiert nicht zuletzt die Beschäftigten selbst mit einer Fülle

neuer Herausforderungen: Die Verlängerung der Lebensarbeitszeit erfordert nicht nur grundlegende Veränderungen in der Lebensplanung, die bisher in vielen Fällen auf ein möglichst kurzes Berufsleben mit einer anschließend langen „dritten Lebensphase“ ausgerichtet war. Arbeiten im Alter bedeutet eine erhöhte Flexibilität während des gesamten Erwerbslebens und die Bereitschaft zu ständiger Weiterbildung und lebenslangem Lernen. Die Entlohnung wird sich häufig nicht mehr am Senioritätsprinzip, sondern an der Leistung des Einzelnen orientieren. Das kann bedeuten, dass ältere Mitarbeiter weniger verdienen als jüngere Beschäftigte.

Andererseits eröffnet die Altersentwicklung in unserer Gesellschaft gerade älteren Beschäftigten neue Perspektiven in der Entfaltung ihrer Persönlichkeit: Mitarbeiter über 50 gehören nicht mehr zum „alten Eisen“, sondern erfahren neue Wertschätzung in den Unternehmen und Verwaltungen. Ihre beruflichen Fähigkeiten, ihr Erfahrungswissen, ihre Motivation werden zu wichtigen Garanten des Unternehmenserfolgs – und damit der wirtschaftlichen Entwicklung in unserem Land.

*Gottfried Härle*  
*Vorstand UnternehmensGrün*