

# Zukunft Soziale Marktwirtschaft



Impulse # 2013/02

## Alternde Belegschaften – Chancen, Risiken und Herausforderungen

Der demographische Wandel gehört zu den großen Herausforderungen, insbesondere auch für Deutschland als Wirtschaftsstandort. Meldungen der Bundesagentur für Arbeit die Beschäftigungszahlen bei den älteren Arbeitnehmern „60plus“ deutlich steigen. So hat sich die Beschäftigungsquote der 60 bis 64-jährigen im Zeitraum von 2001 bis 2011 von 11,6 Prozent auf 27,5 Prozent sogar mehr als verdoppelt. Trotz dieser eigentlich erfreulichen Entwicklung liegt die Beschäftigungsquote der Älteren immer noch deutlich unter der Beschäftigungsquote der Erwerbsbevölkerung insgesamt. Ein „Durchaltern“ im Erwerbsleben erweist sich somit immer noch als schwer zu erreichendes Ziel in Deutschland.

Zudem sind die Zahlen durchaus differenziert zu betrachten: Die verbesserte Beschäftigungssituation betrifft keinesfalls alle Berufsgruppen gleichermaßen, sondern ist von regionalen Differenzen geprägt und variiert stark über Bildungsniveau, Unternehmensgröße sowie dem Migrationshintergrund eines Beschäftigten. So sind die berichteten Erfolge insbesondere für höher Qualifizierte, deutsche Beschäftigte und für die alten Bundesländer typisch.

**Laura Naegele**  
Researcher  
Programm  
Nachhaltig  
Wirtschaften

Telefon:  
+49 5241 81-81165  
E-Mail:  
laura.naegele@  
bertelsmann-  
stiftung.de

**Eric Thode**  
Senior Expert  
Programm  
Nachhaltig  
Wirtschaften

Telefon:  
+49 5241 81-81581  
E-Mail:  
eric.thode@  
bertelsmann-  
stiftung.de

Gleichzeitig wird die Erwerbsbevölkerung zukünftig eine andere sein, als wir sie heute kennen: Zwar nimmt mit steigender Lebenserwartung auch die Anzahl der Lebensjahre bei guter Gesundheit zu – theoretisch eine gute Voraussetzung für ein längeren Verbleib im Arbeitsmarkt. Andererseits werden zukünftig deutlich weniger Personen dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen, und diese werden im Durchschnitt älter sein. Ein Weg zu mehr Arbeitskräften für die deutsche Wirtschaft ist die verstärkte Aktivierung von einheimischem Erwerbspersonenpotential. Hier allen voran zu nennen die Gruppe der Frauen, Personen mit Migrationshintergrund oder „fehlenden Qualifikationen“ sowie die Gruppe der älteren Arbeitnehmer.

Betriebe, Sozialpartner und nicht zuletzt auch die Politik muss zukünftig sicherstellen, dass Rahmenbedingungen so (um)gestaltet werden, dass bestehende Hemmnisse für alle der drei genannten Beschäftigungsgruppen aus dem Weg geräumt werden. Durch die sich ändernde Struktur des Erwerbspersonenpotenziales – mit zukünftig im Durchschnitt deutlich älteren Arbeitskräften – wird insbesondere ein Einstellen auf die Bedürfnisse der Älteren zu organisieren sein.

Erste wichtige erste Schritte sind bereits getan, trotzdem existieren nach wie vor Hemmnisse und Hindernisse für Ältere auf dem Arbeitsmarkt. Das Projekt „Mehr Beschäftigung für ältere Arbeitnehmer“ der Bertelsmann Stiftung hat sich zum Ziel gesetzt die so wichtige Frage nach der praktischen Umsetzung auf Betriebsebene in den Vordergrund zu stellen. Wie gehen Unternehmen mit dem demografischen Wandel um? Welche Chancen und Risiken kommen auf Arbeitnehmer und Arbeitgeber zu? Wie müssen Arbeitsbedingen gestaltet sein, so dass ältere Mitarbeiter ihr volles Potential ausschöpfen können – und wie können Politik und Sozialpartner die Unternehmen in diesem Prozess unterstützen?

Die folgenden Thesen geben erste Einblicke auf konkrete Problemfelder mit denen Ältere auf dem Arbeitsmarkt konfrontiert sind und skizzieren etwaige Handlungsimpulse und –empfehlungen.

## Altern in der Arbeitswelt - an sich (noch) kein Problem

Ältere Beschäftigte sind weniger produktiv, anfälliger für krankheitsbedingte Ausfälle und auf Grund ihres „veralteten“ Wissensschatz schlechter angepasst an eine sich rasch wandelnde Arbeitswelt. So lauten gängige Vorurteile mit denen ältere Arbeitnehmer sich auf dem Arbeitsmarkt konfrontiert sehen. Belegen lassen sich diese trotz umfangreicher Forschung jedoch nicht: Ältere Arbeitnehmer sind nicht per se weniger produktiv (sondern anders) als ihre jüngeren Kollegen. Sie sind in der Regel zwar länger krank, aber nicht häufiger und verfügen über Schlüsselkompetenzen und betriebsspezifische Erfahrungen, die für Ihre Arbeitgeber unerlässlich sind. Zwar stimmt es, dass unter den gegenwärtigen Bedingungen die Innovationsfähigkeit mit dem Alter abnimmt, zeitgleich gelten Ältere aber als besonders verantwortungsbewusst und weisen eine hohe Loyalität gegenüber ihrem Arbeitgeber auf.

Eine Abwendung von der Stigmatisierung älterer Beschäftigter ist dringend notwendig, da diese ihre Arbeitsmarktintegration im doppelten Sinn behindert: Nicht nur den Betroffenen selber wird auf Grund der gängigen Vorurteile z.B. ein Wiedereinstieg in den Arbeitsmarkt erschwert, auch Unternehmen verlieren durch ein von Altersdiskriminierung geprägtes Einstellungs- und Personalentwicklungsverhalten die Chance, von einer ausgewogenen Altersdiversität ihrer Belegschaften zu profitieren.

## Arbeitsbedingen an sich wandelnde Kompetenzen anpassen

Bestimmte physische und psychische Fähigkeiten (z.B. Muskelkraft oder

Gedächtnisleistung) können im Verlauf eines Erwerbslebens abnehmen, jedoch gilt dies nicht für das gesamte Leistungsspektrum Älterer. In anderen Bereichen verzeichnen Arbeiternehmer auch im höheren Alter Kompetenzzuwächse und können damit – wenn am richtigen Arbeitsplatz eingesetzt – durchaus produktiver sein als ihre jüngeren Kollegen: So tun sich Ältere zwar schwerer mit Arbeitsabläufen, die schnelle Adaptionen an sich wandelnde Bedingungen erfordern; gleichzeitig punkten Sie jedoch in Arbeitsbereichen, in denen ein hohes Maß an Erfahrung notwendig ist. Die Leistungsfähigkeit, so zeigt sich, ist weniger abhängig vom Alter einer Person als vielmehr vom konkreten Arbeitsplatz und von der konkreten Aufgabenstellung. Monotone Arbeitsabläufe stellen hier regelrechte „Produktivitätskiller“ dar, vor denen auch ältere Arbeitnehmer nicht gefeit sind.

Damit auch Ältere Ihre Kompetenzen gewinnbringend an ihrem Arbeitsplatz einbringen können, müssen altersgerechte Arbeitsbedingungen mit Abwechslung zu standardisierten Abläufen geschaffen werden.

## Neue Wege in der Arbeitsorganisation finden

Technischer Wandel und fortschreitende Globalisierung verändern die Arbeitswelt und mit ihr Berufsfelder, Arbeitsprofile und Organisationsmodelle. Gleichzeitig steigen neben den beruflichen auch die privaten Anforderungen und damit der Ruf nach flexibleren und alterssensibleren Arbeitsbedingungen. Wie kann man z.B. das Schichtsystem altersgerecht und familienfreundlich (um-)gestalten, wie Arbeitszeit und -ort bedarfsgerechter zuschneiden und wie etablierte Berufsprofile dahingehend verändern, dass diese besser einen graduellen und damit auch späteren Ausstieg aus dem Erwerbsleben ermöglichen? Um das „Zueinanderfinden“ von Anforderungen eines Arbeitsplatzes an denjenigen der ihn besetzt – und umgekehrt – zu ermöglichen, müssen in der Praxis passgenaue Modelle entwickelt werden. Hier bedarf es neben einer intensiven fachlichen Auseinandersetzung auch die Unterstützung von Politik, Sozialpartnern, Betrieben und den älteren Arbeitnehmern selbst.

## Wissen rechnet sich – Erhalt und Transfer organisieren

Ältere Arbeitnehmer verfügen über wichtige Wissens- und Know-How-Ressourcen, die Unternehmen zukünftig stärker nutzen müssen. Gleichzeitig stellen individuelle Kompetenzen und Fähigkeiten die Grundbedingungen für ein langes Erwerbslebens dar; besonders dann, wenn ein Job- bzw. Karrierewechsel im höheren Alter notwendig wird. Konträr dazu stehen jedoch die im internationalen Vergleich immer noch zu niedrigen Beteiligungszahlen älterer Arbeitnehmer Weiterbildungsmaßnahmen, sowie der Fakt, dass lediglich jedes fünfte Unternehmen deutschlandweit zurzeit spe-

zielle, auf Erhalt und Förderung von Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit zielende Personalmaßnahmen für ihre älteren Beschäftigten anbietet. Es stellt sich hier u.a. die Frage über Angebot, Nachfrage und den richtigen Anreizmechanismen: Lernentwöhnte Arbeitnehmer müssen verstärkt für Weiterbildung gewonnen und bisherige Leuchtturmprojekte aus einzelnen Unternehmen sinnvoll in die Breite getragen werden. Anreizmechanismen für mehr Investitionen in Wissen und Bildung sind nicht nur zwingend notwendig, sondern langfristig unumgänglich. Neben dem Wissenserhalt und –aufbau innerhalb (alternden) Belegschaften ist jedoch auch der rechtzeitige und integrierte Transfer auf jüngere Generationen maßgeblich. Mit Blick auf ältere Mitarbeiter muss dieser Wissenstransfer jedoch besonders gestaltet werden. Oftmals ist dieses Wissen nicht standardisiert und kann nur durch persönliche Interaktion z.B. in Form von altersgemischten Arbeitsgruppen abgerufen werden. Solch eine Kooperation fußt auf Vertrauen und gegenseitiger Wertschätzung zwischen den betrieblichen Generationen, die nicht einfach vorausgesetzt werden kann, sondern aktiv durch entsprechendes Führungsverhalten hergestellt und gestaltet werden muss.

## Gesundheitsprävention bereits bei den Jüngeren ein Muss

Gesundheit ist ein wichtiger Baustein der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit Älterer. Zu beachten ist, dass sich Gesundheitsrisiken über den Lebenslauf kumulieren. Strategisches Gesundheitsmanagement in Betrieben darf deshalb nicht erst bei den Älteren starten, sondern muss, beginnend mit den Jüngeren alle Mitarbeitergruppen einbeziehen. Aktives Altern im und am Arbeitsplatz ist nur dann möglich, wenn Arbeitsbedingungen und -belastungen systematisch gesundheitsorientiert ausgelegt werden und neben den physischen auch den immer gewichtiger werdenden Anteil der psychischen Risikofaktoren Rechnung getragen wird. Voraussetzung hierfür ist das Wissen über gesundheitliche Risikofaktoren im Betrieb, dass z.B. über Gesundheitsstrukturanalysen erhältlich ist. Auch die individuelle Vorsorge des Einzelnen ist maßgeblich für die Beschäftigungsfähigkeit im Alter. Lediglich Mitarbeiter zu ermutigen „gesunde Lebensweisen“ zu adaptieren, ist jedoch nicht ausreichend. Etwaige Initiativen müssen mit Betriebsmaßnahmen verzahnt sein, umso, im Idealfall, ein ganzheitlich gesundheitsförderndes Umfeld zu schaffen.

## Karrieren entwickeln – bis ins höhere Alter

In den Köpfen vieler verlaufen Erwerbsverläufe in Deutschland oftmals noch nach dem gängigen Muster: Auf Schulbildung folgt Berufsbildung, dann der Einstieg in den Job, den man dann nach Möglichkeit ohne Unterbrechung bis zum Renteneintrittsalter ausführt. Dass man den einmal erlernten Beruf auch tatsächlich bis ins höhere Alter ausüben kann, entspricht

jedoch oftmals nicht mehr den Realitäten. Körperliche und/oder psychische Belastungen verhindern ein Altwerden auf dem angestammten Arbeitsplatz und machen einen Karrierewechsel im Alter unumgänglich – eine nicht immer einfache Aufgabe, gerade weil in den Betrieben entsprechende „Frühwarnsysteme“ wie z.B. wie Gesundheitsstrukturanalysen oder Qualifikationsbedarfsprognosen fehlen. So braucht es für Karrierereflexibilität nicht nur entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen sondern auch adäquate Beratungsangebote für Berufstätige und zwar nicht nur klassischerweise zu Beginn der Erwerbskarriere, sondern auch für den Fall dass der Eintritt in den Arbeitsmarkt bereits länger zurückliegt. Um berufliche Perspektiven auch bis ins höhere Alter wahr- und annehmen zu können müssen Beschäftigungsrisiken frühzeitig erkannt, ggf. in Form eines regelmäßigen „Employability-Checks“. Ziel muss es sein nicht erst zu warten bis ein älterer Arbeitnehmer vielleicht (sogar unfreiwillig) frühzeitig den Arbeitsmarkt verlässt, sondern bereits in der Altersgruppe der Mid-Ager aktiv eine Karriere bis ins höhere Alter zu planen.

## Orientierung an Lebensphasen notwendig

Lebensweisen und Lebensphasen ändern sich und mit ihnen die Schwierigkeiten Arbeit mit privaten Belangen zu vereinbaren. Damit ist nicht nur klassischerweise die Vereinbarkeitsproblematik zwischen Kinderbetreuung und Erwerbstätigkeit gemeint, sondern auch die Möglichkeit Phasen der Weiterbildung oder Pflegeverantwortlichkeiten für ältere Angehörige parallel zur Erwerbstätigkeit zu organisieren. Vor dem Hintergrund steigender Zahlen pflegebedürftiger Personen in Deutschland wird insbesondere Letzteres zukünftig an Bedeutung gewinnen. Ob und in welchem Maß Arbeitnehmer Ihren Beruf auch bis ins höhere Alter ausüben können, hängt daher auch davon ab, ob die praktizierten Personalpolitiken die gesamte Lebensarbeitszeit eines Mitarbeiters in den Blick nehmen und hier auf die Vereinbarkeit zwischen privaten und beruflichen Sphären pochen. Auch Unternehmen profitieren von der Implementierung derart lebensphasenorientierter Personalstrategien: Zum einen werden sie innerhalb des immer stärker werdenden Wettbewerbs um Fachkräfte als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen. Zum anderen können sie die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit, insbesondere die ihrer älteren Mitarbeiter stärken.

## One-Hit-Wonder – Ganzheitliche Strategie statt Einzelprojekte

Altersstrukturelle Risiken wie Demotivation, Dequalifizierung oder ein nachlassender Gesundheitsstand müssen in Unternehmen nicht zwangsläufig auftreten. So kann strategisch ausgelegte Personalpolitik frühzeitig den Folgen der demographischen Alterung von Belegschaften entgegensteuern. Ein erster wichtiger Schritt für Unternehmen ist die Erkenntnis darüber,

wie die unternehmensinterne Demographie in fünf, zehn bzw. in fünfzehn Jahren aussieht. In welchen Arbeitsbereichen droht eine Überalterung? Wo herrschen gesundheitsbelastende Arbeitsbedingungen und wo kann mit der zu erwartenden Verrentung von Mitarbeitern relevantes Wissen für das Unternehmen verloren gehen, wenn nicht frühzeitig der Transfer auf jüngere Kollegen sichergestellt wird? Hierbei ist anstelle einer „Wust an Einzelprojekten“ vielmehr eine ganzheitliche und überlegte Strategie gefragt, insbesondere dann wenn die Nachhaltigkeit solcher Initiativen gewährleistet werden soll. Dazu zählen dann neben anderem auch Weiterbildungsangebote, altersneutrale Recruitingprozesse sowie altersgerechte Arbeitsbedingungen um auch langfristig Mitarbeitern die Chance zu einem späteren und graduellen Ausstiegs aus dem Erwerbsleben zu eröffnen.

## Unternehmen unterstützen - Politik und Sozialpartner in der Verantwortung

Viele Faktoren beeinflussen die Struktur der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit von Mitarbeitern bis ins höhere Alter. Während Unternehmen insbesondere die Aspekte von altersgerechten Arbeitsbedingungen im Blick haben sollten – um etwa gesundheitsbelastende Momente im Arbeitsablauf zu minimieren – sind bei Themen wie dem „vorzeitigen Ausscheiden“ aus dem Arbeitsmarkt auch Politik und Sozialpartner gefragt. Neben nationalen Regierungen treten diese in mehrerlei Hinsicht als zentrale Akteure der Arbeitsmarktpolitik auf und können – in Form einer Vorbildrolle - den Anstoß dazu geben, dass Unternehmen und ganze Branchen sich aktiv mit den Folgen des demographischen Wandels auseinandersetzen müssen. Zwingend notwendig ist es zudem, aus den Erfahrungen mit den ersten Demographieverträge, z.B. in der Chemischen Industrie, der Eisen- und Stahlindustrie oder des gerade eben erst vereinbarten bei der Deutschen Bahn, zu lernen um etwaige „Hintertürchen“ zu nicht intendierte Entwicklungen absehen und entgegenwirken zu können.

## Nicht ohne die Älteren - Die um die es geht mit einbeziehen

Setzt man sich zum Ziel, die Erwerbschancen älterer Arbeiter zu verbessern, ist es zwingend notwendig, diese in den Prozess mit einzubeziehen – ein simpler Fakt jedoch mit großer Wirkung. Maßnahmen, die in Zusammenarbeit mit der Belegschaft erarbeitet werden, genießen in der Regel mehr Akzeptanz, höhere Beteiligungsquoten und sind langfristig erfolgreicher. Oftmals wissen ältere Arbeitnehmer gleichsam als „Experten in eigener Sache“ - am besten „wo der Schuh drückt“ - sei es bei der Arbeitszeitorganisation, der ergo-dynamischen Umgestaltung von Arbeitsplätzen oder der Frage, ob Weiterbildungsangebote ihrem individuellen Lernbedürfnis und -verhalten entsprechen. Diesen Austausch auf kleinteiliger Ebene zu organisieren ist mühsam und arbeitsintensiv. Neben den Unternehmens

auch die Arbeitnehmervertreter mit ins Boot zu holen, ist jedoch unumgänglich, insbesondere dann wenn Themen auf der Agenda stehen, die von beiden Seiten Zugeständnisse und ein Umdenken in jahrzehntelang erprobten Verhaltensweisen erfordern.



## Policy Briefs Zukunft Soziale Marktwirtschaft:

- 2010/01: Globale Leistungsbilanzungleichgewichte – China-Bashing ist keine Lösung; Thieß Petersen
- 2011/01: Das Soziale sozialer Marktwirtschaften – Gerechtigkeit in Europa; Dr. Stefan Empter
- 2011/02: Nach der Krise ist vor der Krise – Was schützt uns vor dem nächsten Mal?; Dr. Thieß Petersen, Dr. Jörg Habich
- 2011/03: Zukunftsmodell Soziale Marktwirtschaft; Dr. Thieß Petersen
- 2011/04: Gesellschaftliche Alterung – eine unterschätzte ökonomische Herausforderung; Dr. Thieß Petersen
- 2011/05: Stellschraube Migration: Demographische Projektionen und Ihre Implikationen; Prof. Dr. Martin Werding, Dr. Thieß Petersen
- 2012/01: Auf dem Weg zu einer modernen Arbeitsmarktpolitik; Dr. Juliane Landmann
- 2012/02: Gesetzliche Rente, demographischer Wandel und öffentliche Finanzen; Prof. Dr. Martin Werding, Dr. Thieß Petersen
- 2012/03: Nachhaltiges Wirtschaften – ganzheitliche Strategien und Prinzipien; Dr. Thieß Petersen
- 2012/04: Die Vermessung der modernen soz. Marktwirtschaft; Cornie Shupe
- 2012/05: Maastricht 2.0 – Vorschlag für eine neue Verschuldungsregel; Dr. Thieß Petersen, Dr. Michael Böhmer, Dr. Johannes Weisser
- 2012/06: Wirtschaftliche Folgen eines Euro-Austritts der südeuropäischen Mitgliedsstaaten; Dr. Thieß Petersen, Dr. Michael Böhmer
- 2012/07: Nachhaltigkeit und Solidarität – Grundgedanken einer neuen Finanzverfassung; Dr. René Geißler
- 2013/01: Wirtschaftliche Vorteile der Euro-Mitgliedschaft für Deutschland; Dr. Thieß Petersen, Dr. Michael Böhmer, Henning vom Stein
- 2013/02: Green and Fair Economy - ganzheitliches Konzept für nachhaltiges Wirtschaften; Céline Diebold, Armando Garcia Schmidt, Dr. Thieß Petersen, Birgit Riess, Dr. Daniel Schraad-Tischler, Henrik Riedel
- 2013/03: Soziale Marktwirtschaft in Europa? – Indexergebnisse; Cornie Shupe
- 2013/04: Wem nutzt ein trans-atlantisches Freihandels-abkommen?; Dr. Ulrich Schoof, Dr. Thieß Petersen, Prof. Gabriel Felbermayr, Ph.D.
- 2013/05: Bundesländer, Branchen und Bildungsgruppen – Effekte einer THIP auf Deutschland; Dr. Ulrich Schoof, Mirco Ronge, Prof. Gabriel Felbermayr, Ph.D.

### V.i.S.d.P

Bertelsmann Stiftung  
 Carl-Bertelsmann-Straße 256  
 D-33311 Gütersloh

Dr. Thieß Petersen  
Telefon: +49 5241 81-81218  
thiess.petersen@bertelsmann-stiftung.de

Eric Thode  
Telefon: +49 5241 81-81581  
eric.thode@bertelsmann-stiftung.de