



Diskussion

Institut der deutschen Wirtschaft Köln

Demografischer

WANDEL

Gehen Deutschland die
Arbeitskräfte aus?

Demografischer Wandel

Gehen Deutschland die Arbeitskräfte aus?

Kapitel	Inhalt	Seite
1	Einleitung: Von nun an geht's bergab	2
2	Demografischer Wandel: Es begann vor Jahrzehnten	3
3	Gehen uns die Arbeitskräfte aus?	5
4	Jung und Alt: Von Bildung und Wertschätzung	9
5	Was Deutschland jetzt zu tun hat	13

1 Einleitung: Von nun an geht's bergab

Wenn sich die Bundesbürger in zehn, zwanzig oder dreißig Jahren einmal fragen, wann die Sache mit der demografischen Entwicklung eigentlich konkret angefangen hat, dann werden sie wohl unweigerlich auch auf das Jahr 2002 zu sprechen kommen. Denn in diesem Jahr wurde deutsche Geschichte geschrieben: Nie zuvor lebten in der Bundesrepublik mehr Menschen – nämlich ziemlich genau 82,537 Millionen.

Seitdem geht es bergab. Minus 5.000, minus 31.000, minus 63.000, minus 123.000 – so lauten nach 2002 die Zahlen für das, was Statistiker nüchtern den jährlichen „Überschuss der Sterbefälle über die Geburten“ nennen. Berücksichtigt man nun noch die Tatsache, dass sich die durchschnittliche Lebenserwartung der Bundesbürger praktisch von Jahr zu Jahr um mindestens einen Monat erhöht, dann zeigen schon diese wenigen Zahlen, dass der berühmt-berüchtigte demografische Wandel kein theoretisches Szenario irgendwelcher Statistiker ist und schon gar nicht durch irgendeine Reform aufgehalten werden kann – nein, er ist Fakt. Hier und heute.

Was es heißt, wenn eine Gesellschaft schrumpft und zugleich überaltert, wird der Arbeitsmarkt schon in wenigen Jahren zu spüren bekommen. Wenn nämlich um das Jahr 2015 herum einerseits die Babyboomer scharenweise in Rente gehen und andererseits ihre Nachfolgenerationen zahlenmäßig immer kleiner werden, wird sich die Relation zwischen Erwerbstätigen

und Rentnern deutlich verschlechtern: Immer weniger Beitrags- und Steuerzahler müssen dann also für immer mehr Leistungsempfänger aufkommen.

Damit erst gar keine Missverständnisse aufkommen: An der demografischen Entwicklung lässt sich auf absehbare Zeit so gut wie gar nichts ändern. Es mag zwar sein, dass die eine oder andere familienpolitische Maßnahme die Geburtenrate anhebt, doch bis sich das nennenswert auf die Zahl der Erwerbstätigen auswirkt, gehen mindestens zwei weitere Jahrzehnte ins Land.

Was also können wir tun, um den drohenden Arbeitskräftemangel kurzfristig zu beheben? Wie kann und muss Deutschland agieren, um den Lebensstandard seiner Bevölkerung zumindest zu sichern und wenn möglich sogar langfristig zu steigern? Welche politischen und unternehmerischen Strategien sind anzuwenden, damit sich die deutsche Volkswirtschaft in Zeiten von immer mehr und immer schlagkräftigeren Konkurrenten behaupten kann?

Wer eins und eins zusammenzählt, kann sich leicht ausrechnen, dass es nicht allzu viele Antworten auf diese Fragen gibt. Doch immerhin – einiges lässt sich schon machen. Was, will diese Broschüre zeigen. Doch bevor es um die konkreten Lösungsansätze geht (Kapitel 5), gilt es zunächst, die wichtigsten Hintergründe des demografischen Wandels und dessen Konsequenzen zu beleuchten (Kapitel 2 und 3) sowie das Potenzial jener Menschen auszuloten, die Deutschlands Wohlstand künftig erwirtschaften müssen (Kapitel 4).

2 Demografischer Wandel: Es begann vor Jahrzehnten

Auch wenn der Bevölkerungsrückgang erst nach dem Jahr 2002 seinen statistischen Niederschlag gefunden hat – die Geburtsstunde des demografischen Wandels liegt schon Jahrzehnte zurück. Bereits seit 1972 kommen in Deutschland Jahr für Jahr weniger Kinder zur Welt als nötig wären, um die Elterngeneration zu ersetzen. Und weil Menschen, die nicht geboren werden, logischerweise keine Kinder bekommen, vollzieht sich der Bevölkerungsrückgang in einer Art Schneeballeffekt: Obwohl auf jeweils zehn Frauen aktuell im Durchschnitt genauso viele Kinder kommen wie zu Zeiten ihrer eigenen Mütter, nämlich 14, erblicken heute absolut gesehen wesentlich weniger

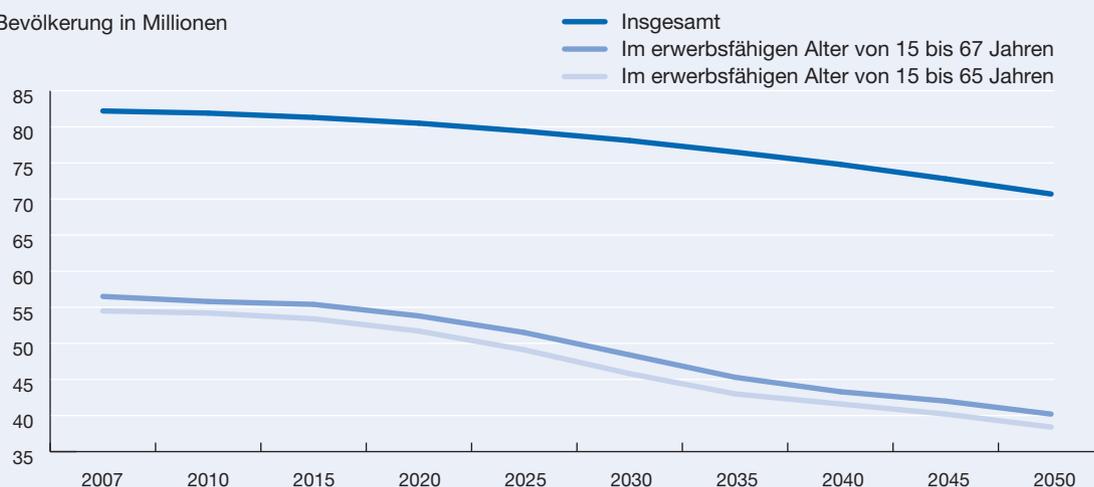
Kinder das Licht der Welt als damals. Wurden in den fünfziger und sechziger Jahren auf dem heutigen Gebiet der Bundesrepublik jedes Jahr noch mehr als eine Million Mädchen und Jungen geboren, so sind es heute schon deutlich weniger als 700.000.

Setzen sich all diese Trends unverändert fort – und es gibt derzeit keinen Grund, daran zu zweifeln – dann sinkt die Bevölkerungszahl in Deutschland von heute gut 82 Millionen auf knapp 71 Millionen im Jahr 2050; parallel dazu steigt der Altersdurchschnitt der Gesamtbevölkerung von 42,6 auf 51,4 Jahre.

Damit kommen auf die deutsche Volkswirtschaft hohe Belastungen zu, denn die Renten der Babyboomer müssen von den schrumpfenden Erwerbsjahrgängen erwirtschaftet werden.

2050: Ein Siebtel weniger Bundesbürger

Bevölkerung in Millionen



Quelle: Statistisches Bundesamt: 11. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, Variante 2 W1 (Geburtenrate 1,4; jährliche Zuwanderung: 100.000; Lebenserwartung: Männer 85,4 Jahre und Frauen 89,8 Jahre)

Anders als in der Vergangenheit kann dieser Trend nicht mehr durch eine verstärkte Zuwanderung ausgeglichen werden: Zum einen müssten dazu unrealistisch viele Menschen nach Deutschland einwandern, und zum anderen ist der demografische Wandel ein Phänomen, das praktisch in allen entwickelten Staaten zu beobachten ist. Die Alternative, also mehr Zuwanderung von weniger qualifizierten Kräften aus unterentwickelten Staaten, würde wiederum gravierende Integrations- und Arbeitsmarktprobleme mit sich bringen.

Man kann es also drehen und wenden wie man will – Deutschland muss mit dem Problem, dass sich das Angebot an Arbeitskräften in den kommenden Jahrzehnten spürbar verringern wird, weitgehend allein fertig werden. Was dies konkret bedeutet, lässt sich an einigen Beispielen verdeutlichen:

- ▶ Der Rückgang des Arbeitskräfteangebots wirkt – unabhängig von qualitativen Verschlechterungen – wie eine Wachstumsbremse: Das Bruttoinlandsprodukt stagniert oder sinkt zeitweilig sogar.
- ▶ Wenn weniger Menschen für die Produktion von Gütern und Dienstleistungen sorgen, müssen die künftigen Erwerbstätigen deutlich produktiver sein, um das gleiche Pro-Kopf-Güterniveau zu produzieren, das ohne Alterung erreicht werden würde.
- ▶ Bildung wird für die Menschen von morgen eine immer größere Bedeutung haben. Die Unternehmen werden händeringend qualifizierten Nachwuchs suchen; der bereits heute

spürbare Fachkräftemangel wird sich also weiter verschärfen.

- ▶ Angesichts dieser Entwicklung stehen Deutschland große Umbruchprozesse und Anpassungsleistungen in den sozialen Sicherungssystemen bevor. Der Finanzierungsbedarf der Rentenversicherung wird steigen, die Rentenlast wird zunehmen und muss von einer schrumpfenden Gruppe an Erwerbstätigen aufgebracht werden. Kommen heute auf 100 über 65-Jährige noch 335 Personen im erwerbsfähigen Alter zwischen 15 und 65 Jahren, so werden es um 2050 herum nur noch 155 sein.

3 Gehen uns die Arbeitskräfte aus?

Während sich am Rückgang der Bevölkerung kurzfristig kaum etwas machen lässt, sieht die Sache beim Arbeitsangebot schon anders aus. Denn wie viele Menschen dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen, hängt nicht allein von der Zahl der erwerbsfähigen Frauen und Männer ab, sondern auch und vor allem von deren Erwerbsverhalten – und das wiederum wird von vielen Faktoren beeinflusst:

► **Bildung.** Hier kommt es vor allem auf die Dauer der schulischen und beruflichen Bildung an. Je länger zum Beispiel die Ausbildungszeiten sind und je mehr junge Menschen in Deutschland ein langjähriges

Studium absolvieren, desto kürzer fällt in der Regel ihr Berufsleben aus.

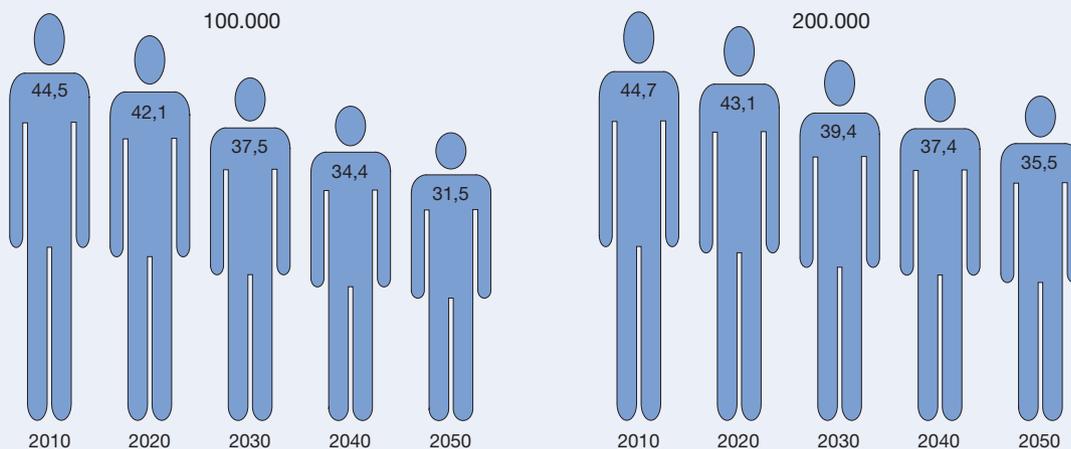
► **Rente.** Während die Heraufsetzung des gesetzlichen Rentenalters von 65 auf 67 Jahre das Angebot an Arbeitskräften erhöht, bewirken Möglichkeiten der Frühverrentung genau das Gegenteil.

► **Erwerbstätigkeit.** Insbesondere bei den Frauen besteht noch Potenzial. Während die Erwerbstätigenquote der Männer fast 73 Prozent beträgt (2006), liegt die der Frauen nur bei knapp 62 Prozent.

► **Zuwanderung.** Nicht nur die Entwicklung der Migration insgesamt beeinflusst das Angebot an Arbeitskräften, sondern speziell auch die Erwerbsbeteiligung ausländischer Frauen.

Arbeitskräfte: Das Potenzial sinkt

Erwerbspersonenpotenziale in Millionen bei einem jährlichen Wanderungssaldo von ...



Quelle: Fuchs/Dörfler, 2005

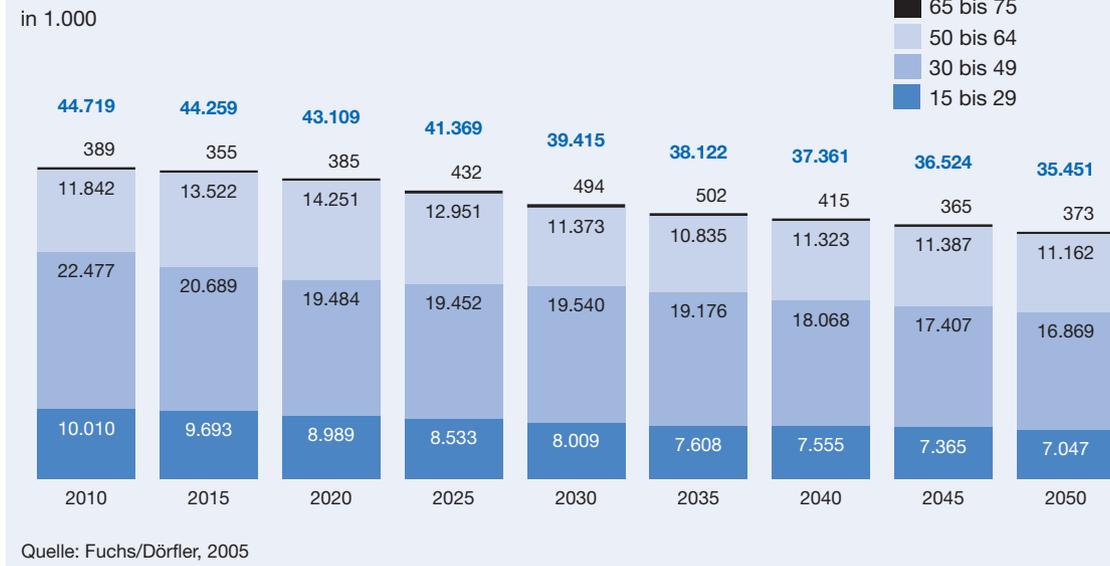
All diese Faktoren bestimmen das Erwerbspersonenpotenzial, das sich aus Erwerbstätigen, Arbeitslosen und der Stillen Reserve – das sind jene, die sich zwar nicht arbeitslos gemeldet haben, aber arbeiten würden – zusammensetzt. Wie hoch das tatsächliche Angebot an Arbeitskräften künftig ausfallen wird, hat das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) anhand einer Projektion ermittelt, die von folgenden Annahmen ausgeht:

- ▶ Bei den westdeutschen Männern wird unterstellt, dass künftig nur die älteren Semester eine höhere Erwerbsbeteiligung haben werden als heute.
- ▶ Die Erwerbsquoten der westdeutschen Frauen werden in allen Altersgruppen ab dem 30. Lebensjahr deutlich ansteigen.
- ▶ Langfristig wird eine Angleichung der ost- und westdeutschen Potenzialerwerbsquoten erwartet, wobei die westdeutschen Quoten wesentlich stärker steigen, als die ostdeutschen sinken.
- ▶ Die potenziellen Erwerbsquoten der männlichen Ausländer wurden mehrheitlich auf dem Niveau von 2004 belassen. Die Erwerbsbeteiligung der 60- bis 64-Jährigen wird vom Verrentungsgeschehen abhängen.
- ▶ Die Erwerbsbeteiligung ausländischer Frauen wird zwar steigen, jedoch hinter der von deutschen Frauen zurückbleiben.

Rechnet man nun all diese Entwicklungen auf die kommenden Jahrzehnte hoch, dann wird sich das Erwerbspersonenpotenzial von heute rund 44,5 Millionen Personen drastisch verringern. Je nach jährlichem Wanderungssaldo werden dem deutschen Arbeitsmarkt im Jahr 2050 zwischen 31,5 Millionen und 35,5 Millionen Frauen und Männer zur Verfügung stehen.

Die deutsche Volkswirtschaft muss sich nicht nur auf einen Rückgang an potenziellen Arbeitskräften einstellen, sondern auch darauf, dass sich die Altersstruktur der Beschäftigten deutlich verschiebt. Bei den Berufseinsteigern zwischen 15 und 29 Jahren ist ein Rückgang von knapp zehn auf sieben Millionen Personen zu erwarten. Auch die Zahl der Arbeitskräfte mittleren Alters sinkt dramatisch: Gibt es heute in Deutschland knapp 24 Millionen Frauen und Männer zwischen 30 und 49 Jahren, so werden es im Jahr 2050 weniger als 17 Millionen sein – ein Rückgang um rund 30 Prozent.

Arbeitskräfte: Weniger junge Leute



Ganz anders dagegen die Entwicklung bei der Generation 50-plus: Die Zahl der Erwerbspersonen zwischen 50 und 64 Jahren wird von heute 10,5 auf 14,2 Millionen im Jahr 2020 steigen und danach zwar kontinuierlich zurückgehen, ohne jedoch unter das Niveau von heute zu fallen. Bei den über 65-Jährigen sind nur geringe Schwankungen zu verzeichnen, hier pendelt die Zahl der Erwerbspersonen um die 400.000. Dies ändert sich jedoch, wenn man das Heraufsetzen des Rentenalters auf 67 Jahre berücksichtigt – dann nämlich sind zwei Jahrgänge mehr auf dem Arbeitsmarkt; und je nachdem, wie deren Erwerbsverhalten ausfällt, steigt das Arbeitsangebot in dieser Altersgruppe auf 1,2 oder sogar 2,8 Millionen.

Man könnte meinen, wenn die Zahl der Arbeitskräfte zurückgeht, dann würde damit doch

zumindest das Problem der Massenarbeitslosigkeit gelöst. Doch ist das wirklich so? Betrachten wir zunächst die Theorie: Nach den Gesetzen von Angebot und Nachfrage müsste der demografisch bedingte Rückgang an Arbeitskräften dazu führen, dass die Löhne steigen. Dies wiederum sollte zur Folge haben, dass mehr von jenen Menschen auf den Arbeitsmarkt drängen, die zuvor nicht gearbeitet haben – zum Beispiel aus der sogenannten Stillen Reserve.

Das Problem dabei ist jedoch, dass diese Menschen aus dem gleichen demografischen Pool stammen wie der Rest der Bevölkerung. Mit anderen Worten: Sie sind unterschiedlich alt und verfügen damit auch über unterschiedliche Qualifikationen und Fähigkeiten (mehr dazu im nächsten Kapitel). Das zieht für die betriebliche Praxis eine ganz bestimmte Konsequenz nach sich – nämlich die, dass sich Jung und Alt nicht ohne weiteres austauschen lassen.

Aus Sicht der einzelnen Generationen stellt sich das Thema Arbeitslosigkeit – und damit die Einkommensfrage – demnach so dar:

Die jungen Generationen, deren Arbeitsangebot sich demografisch bedingt reduziert, dürfen mit steigenden Löhnen rechnen – unabdingbare Voraussetzung dafür ist allerdings eine entsprechend gute Qualifikation.

Die älteren Generationen, deren Arbeitsangebot demografisch bedingt stark steigt, müssen dagegen mit Abstrichen rechnen. Dies gilt zumindest dann, wenn die Unternehmen weiterhin so wenig ältere Mitarbeiter nachfragen wie heute und sich auch die gesetzlichen und

tariflichen Rahmenbedingungen nicht ändern. Im Vergleich zu den jüngeren Generationen jedenfalls droht die Arbeitslosigkeit bei den Älteren auf längere Sicht tendenziell eher zu steigen als zu fallen.

4 Jung und Alt: Von Bildung und Wertschätzung

Angesichts der bisherigen Projektionen für die kommenden Jahrzehnte dürfte klar sein, dass Deutschland alles daran setzen muss, sein demografisch bedingt sinkendes Arbeitskräftepotenzial so gut wie möglich auszuschöpfen. Um das zu erreichen, muss zwei Dingen Priorität eingeräumt werden: Die eine heißt Bildung, Bildung, Bildung und betrifft vor allem (aber nicht nur) die nachwachsenden Generationen; die andere dreht sich um die ökonomische und gesellschaftliche Wertschätzung von Arbeitnehmern, insbesondere die von älteren Semestern.

Was die Bildung angeht, so pfeifen es inzwischen die Spatzen von den Dächern: Deutschland ist in vielen Bereichen nur noch internationales Mittelmaß – denkbar schlechte Voraussetzungen also, um den Herausforderungen des demografischen Wandels und der Globalisierung gewachsen zu sein.

Ein Blick in die Statistik zeigt, dass das Bildungsniveau der Bundesbürger seit Anfang der neunziger Jahre mehr oder weniger stagniert. Zum einen ist der Anteil jener Menschen, die weder Fachhochschul- oder Hochschulreife noch eine abgeschlossene Berufsausbildung haben, nur unwesentlich gefallen; zum anderen hat sich die Quote der Absolventen einer Fachhochschule oder Universität sowie der Meister nur unwesentlich erhöht. Zwar könnte man diese Entwicklung auch als „konstant“ interpretieren und damit all jene Lügen strafen, die von einem dramatischen Bildungsverfall sprechen, doch das wäre angesichts des atemberaubenden Tempos, mit dem das Wissen und der technische Fortschritt vorangetrieben werden, fatal: Stillstand bedeutet heutzutage Rückschritt.

Warum das so ist, zeigen die Entwicklungen in unseren Konkurrenzländern. Ob Frankreich, Finnland, die Niederlande, Schweden oder die USA – überall haben um die 40 Prozent Menschen zwischen 25 und 34 Jahren einen Fachhochschul- bzw. Hochschulabschluss oder

Bildung in Deutschland: Kaum Fortschritte

So viel Prozent der 25- bis 65-Jährigen haben diesen Bildungsabschluss

	Ohne Sekundarstufe II	Sekundarstufe II	Tertiärer Abschluss
1991	18	60	22
2000	18	58	23
2004	16	59	25

Sekundarstufe II: Fachhochschul- oder Hochschulreife, abgeschlossene Berufsausbildung;

Tertiärer Abschluss: Fachhochschul- oder Hochschulabschluss, Meistertitel.

Quelle: OECD

Bildung international: Deutsche Akademikerflaute

So viel Prozent der Bevölkerung im Alter von 25 bis 34 Jahren in ausgewählten OECD-Ländern haben diesen Bildungsabschluss

	Deutschland	Frankreich	Finnland	Niederlande	Schweden	USA
Ohne Sekundarstufe II	15	20	11	20	9	13
Sekundarstufe II	62	42	51	46	49	48
Tertiärer Abschluss	23	38	38	34	42	39

Stand: 2004; Sekundarstufe II: Fachhochschul- oder Hochschulreife, abgeschlossene Berufsausbildung; Tertiärer Abschluss: Fachhochschul- oder Hochschulabschluss, Meistertitel.

Quelle: OECD

einen Meistertitel in der Tasche. In Deutschland dagegen ist diese Quote mit 23 Prozent fast nur halb so hoch. Hinzu kommt, dass die Bundesrepublik auch am unteren Ende der Bildungsskala Boden verliert: Zwar bewegt sich der Anteil der 25- bis 34-Jährigen, die weder Fachhochschul- noch Hochschulreife haben und auch keine abgeschlossene Berufsausbildung vorweisen können, mit 15 Prozent noch im international üblichen Rahmen; dennoch ist Deutschland das einzige der hier betrachteten Länder, in dem der Anteil geringqualifizierter junger Menschen steigt statt fällt.

Zwar kann das einstige Land der Dichter und Denker dafür auf der mittleren Bildungsebene nach wie vor besonders gut punkten (was vor allem auf die duale Berufsausbildung zurückzuführen ist), doch so hart es klingen mag: Das reicht heute nicht mehr aus, um in der internationalen Spitze mitzuhalten.

Kurzum: Das deutsche Bildungssystem hat ernsthafte Probleme. Die sich abzeichnende Bildungsarmut ist kein temporäres Phänomen, sondern ein grundsätzliches. Abzulesen ist dies unter anderem daran, dass es hierzulande immer mehr Jugendliche gibt, die als nicht ausbildungsreif gelten und deshalb erst einmal in berufsvorbereitenden Maßnahmen fit gemacht werden müssen, um überhaupt eine Chance auf einen Ausbildungs- oder Arbeitsplatz zu haben. Dieser Befund erklärt auch, was wir im letzten Kapitel bereits angedeutet haben:

Wenn die nachrückenden Generationen kein höheres Qualifikationsniveau als die aus dem Erwerbsleben ausscheidenden Jahrgänge aufweisen können, dann kann die zahlenmäßige Lücke, welche die älteren Erwerbspersonen hinterlassen, nicht automatisch durch einen höheren Wissensstand und damit eine höhere Produktivität ausgeglichen werden.

Junge und ältere Mitarbeiter: Relativ kleine Unterschiede

So viel Prozent der Personalchefs sagen, diese Eigenschaften seien eher vorhanden bei ...

	Jüngeren	Älteren	Kein Unterschied
Erfahrungswissen	3	53	44
Arbeitsmoral, -disziplin	4	30	66
Qualitätsbewusstsein	4	26	70
Loyalität	4	17	79
Theoretisches Wissen	13	16	71
Psychische Belastbarkeit	12	13	75
Flexibilität	19	8	73
Teamfähigkeit	11	7	82
Kreativität	18	7	75
Körperliche Belastbarkeit	30	6	64
Lernbereitschaft	22	5	73
Lernfähigkeit	32	3	65

Quelle: IAB-Betriebspanel, Befragung von 16.000 Personalverantwortlichen Juli bis Oktober 2002

Das zweite große Thema im Hinblick auf den demografischen Wandel ist die mangelnde gesellschaftliche Wertschätzung älterer Arbeitnehmer. Selbstverständlich unterscheidet sich ein 50-Jähriger von einem 20-Jährigen in vielerlei Hinsicht, doch Unterschiede sind noch lange keine Defizite – genau davon aber geht die sogenannte „Defizit-Hypothese“ aus: Sie besagt, dass die Betriebe heute deshalb so wenig ältere Arbeitnehmer beschäftigen, weil diese altersbedingt weniger leistungsfähig sind.

Arbeitswissenschaftliche Untersuchungen zeigen jedoch, dass diese Vorstellung ins Reich der

Vorurteile gehört. Ältere Mitarbeiter sind sehr wohl leistungsfähig – nur eben ein wenig anders als ihre jüngeren Kolleginnen und Kollegen. Während diese vor allem mit ihrer Lernfähigkeit und ihrer körperlichen Belastbarkeit punkten, trumpfen die Älteren eher mit ihrer Erfahrung und ihrer Arbeitsmoral. Doch selbst bei diesen vermeintlich typischen Eigenschaften der jeweiligen Altersgruppe kommen Befragungen von Personalverantwortlichen immer wieder zu dem Ergebnis, dass sich junge und ältere Mitarbeiter im Großen und Ganzen wesentlich weniger voneinander unterscheiden, als gemeinhin angenommen wird.

Und weil das so ist, müssen viele Unternehmen rückblickend feststellen, dass ihre lange Zeit praktizierte Frühverrentungspolitik ein Fehler war: „Bei uns ist viel Know-how in Rente gegangen“, heißt es dann reumütig, denn nun müssen sie das Wissen für teures Geld wieder neu aufbauen.

Diese Selbsteinsicht ehrt, doch meistens kommt sie zu spät. In einem Beitrag für das Buch „Vom alten Eisen und anderem Ballast“ jedenfalls stellen die Demografie-Forscher Jasper, Rohwedder und Schletz fest, dass in den Unternehmen bezüglich des demografischen Wandels immer wieder die gleichen Fehlreaktionen ablaufen:

- ▶ **Vorurteil über Leistungsdefizit.** Folge: Ältere Mitarbeiter werden nicht entsprechend ihren realen Stärken und Schwächen eingesetzt.
- ▶ **Frühverrentung als typische Strategie der Personalpolitik.** Folge: Dadurch verlieren Unternehmen wertvolles Know-how und Erfahrungswissen.
- ▶ **Weiterbildung vorrangig für Jüngere.** Folge: Das Wissen und die Qualifikation älterer Mitarbeiter stagnieren oder veralten.
- ▶ **Wechselseitige Vorurteile zwischen Jüngeren und Älteren.** Folge: Fehlende Zusammenarbeit, behinderter Wissenstransfer und sinkende Einsatzflexibilität.
- ▶ **Jugendzentrierte Innovationspolitik als „one best way“.** Folge: Kompetenz und Kreativität älterer Mitarbeiter werden für Innovationen zu selten genutzt.

- ▶ **Unzureichende Sensibilisierung und Aktivierung für das Thema.** Folge: Es fehlt an langfristig wirksamen Personalentwicklungsstrategien.

Auch die altersabhängige Produktivität wird kontrovers diskutiert, da sie in der Regel nicht direkt messbar ist. Einerseits zeigen Studien, dass Ältere – wenn sie motiviert sind und ihr Wissen auf dem neuesten Stand halten – genauso produktiv sein können wie jüngere Mitarbeiter. Andererseits weisen Studien, welche die altersabhängige Produktivität anhand der produzierten Stückzahlen in der industriellen Fertigung messen, einen negativen Einfluss der Alterung auf die Produktivität nach. In Dienstleistungsberufen wiederum, deren Bedeutung für die Volkswirtschaft insgesamt zunimmt, gibt es kaum einen Zusammenhang zwischen Alter und Produktivität.

5 Was Deutschland jetzt zu tun hat

Das letzte Kapitel dieser Broschüre widmet sich den Möglichkeiten, das Erwerbspersonenpotenzial zu steigern. Dabei wird der Fokus auf die unterschiedlichen Beschäftigtengruppen gerichtet, wobei es zwischen diesen Gruppen selbstverständlich Überschneidungen gibt. Zunächst erfolgt eine Bestandsaufnahme der jeweiligen Erwerbstätigenquoten im internationalen Vergleich, dann eine kurze Ursachenanalyse und schließlich werden Empfehlungen ausgesprochen, mit denen die Politik die Erwerbstätigkeit erhöhen kann. Zum Abschluss dieser Broschüre geht es um die Strategien, mit denen die Unternehmen dieses Ziel erreichen können.

Jüngere Arbeitnehmer

Im internationalen Vergleich zeigt sich, dass Deutschland hinsichtlich der Jugenderwerbstätigkeit zwar im Mittelfeld liegt – knapp 44 Prozent der 15- bis 24-Jährigen gehen einer Arbeit nach – andere Länder sind allerdings wesentlich erfolgreicher.

Als Gründe für die relativ niedrige Erwerbstätigkeit des deutschen Nachwuchses lassen sich zwei Ursachenkomplexe festmachen:

- ▶ **Jugendarbeitslosigkeit.** Bei den jungen Arbeitskräften ist es in erster Linie die fehlende Qualifikation, die den Übergang von der Schule in das Berufsbildungssystem und den Arbeitsmarkt erschwert. Dieses Problem wird durch den seit Jahren steigenden Anteil an Altbewerbern für Lehrstellen zusätzlich verschärft.

Jugenderwerbstätigkeit international

So viel Prozent der 15- bis 24-Jährigen waren 2006 erwerbstätig



* Luxemburg: Stand 2005; Quelle: OECD

- ▶ **Lange Ausbildungszeiten.** In Deutschland sind die Schul- und Ausbildungszeiten relativ lang. Wer zum Beispiel ein Studium absolviert, ist beim Abschluss im Durchschnitt bereits 28 Jahre alt – ein Alter, in dem die meisten ausländischen Akademiker bereits einige Jahre Berufserfahrung gesammelt haben. Auch die mangelnde Ausbildungsreife vieler Jugendlicher trägt zu den langen deutschen Ausbildungszeiten bei: Im Jahr 2004 mussten 31 Prozent der Absolventen von allgemeinbildenden Schulen zunächst in berufsvorbereitenden Maßnahmen fit gemacht werden.

Politische Handlungsempfehlungen

- ▶ Hohe Qualifikation im Bildungssystem vermitteln
- ▶ Ausbau der frühkindlichen Bildung und Betreuung
- ▶ Individuelle Förderung der Schüler
- ▶ Verkürzung von Schul- und Ausbildungszeiten
- ▶ Verkürzung der Schulzeiten ohne Qualitätseinbußen durch Ganztagschulen
- ▶ Reformen im Schulsystem (Ausweitung von Bildungsstandards, Autonomie und Rechenschaftspflichten an Schulen erhöhen die Qualifikation der Schüler und damit die Ausbildungsreife)

Alterserwerbstätigkeit international

So viel Prozent der 55- bis 64-Jährigen waren 2006 erwerbstätig



* Luxemburg: Stand 2005; Quelle: OECD

Als Gründe für die geringe Alterserwerbstätigkeit in Deutschland sind zu nennen:

- ▶ Die relativ hohen staatlichen Transfers im Falle von Arbeitslosigkeit,
- ▶ hohe Lohnnebenkosten,
- ▶ fehlende oder veraltete Qualifikationen,
- ▶ geringe Mobilität und
- ▶ institutionelle Anreizstörungen.

Alterserwerbstätigkeit

Die Quote der 55- bis 64-Jährigen, die in Deutschland einer Arbeit nachgehen, ist nach internationalen Maßstäben ebenfalls nur Mittelmaß: Mit knapp 49 Prozent rangiert die Bundesrepublik weit hinter dem Spitzenreiter Schweden sowie Norwegen und der Schweiz mit 66 bis 70 Prozent.

Gerade ältere Arbeitnehmer sind von einer Vielzahl tariflicher und gesetzlicher Anreizstörungen betroffen, die sowohl einen Teil ihrer hohen Arbeitslosigkeit als auch ihrer geringen Erwerbsbeteiligung erklären können.

Ältere Arbeitnehmer: Warum sie so wenig arbeiten

Mögliche Anreizstörungen auf der Arbeitsangebots- und Arbeitsnachfrageseite

	Arbeitsangebot	Arbeitsnachfrage
Gesetzliche Regelungen	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Möglichkeiten der Frühverrentung ▶ Längere Bezugsdauer von Arbeitslosengeld ▶ Altersteilzeit ▶ Implizite Besteuerung der Weiterarbeit durch Rentensysteme 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Erweiterter Kündigungsschutz ▶ Sozialplanvorschriften ▶ Abfindungen
Tarifliche Regelungen	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Entgeltsicherung 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Entgeltsicherung ▶ Erweiterter Kündigungsschutz ▶ Senioritätsprinzipien ▶ Abfindungen

Quellen: Bertelsmann Stiftung/Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, 2003

Politische Handlungsempfehlungen

- ▶ Beseitigung der Anreizstörungen durch gesetzliche Regelungen
- ▶ Staatliche Anreize für ältere Arbeitnehmer, ihren Beitrag zum Erhalt ihrer Beschäftigungsfähigkeit zu leisten, etwa durch Anreize für Weiterbildung bei (drohender) Arbeitslosigkeit
- ▶ Steuerliche Begünstigungen von Investitionen in Humankapital

Frauenerwerbstätigkeit und Geburtenzahl

Mit einer Frauenerwerbstätigenquote von knapp 62 Prozent liegt Deutschland gut 10 Prozentpunkte hinter den Spitzenreitern aus Skandinavien.

In Deutschland ist es aufgrund langer Ausbildungszeiten und später ökonomischer Selbstständigkeit zu einer „Rushhour of life“ gekommen – eine nur fünf bis sechs Jahre umfassende Lebensphase, in der wichtige Weichen gestellt werden: Entscheidungen über ökonomische Unabhängigkeit, berufliche Etablierung und Familiengründung. Daher sollte eine Familienpolitik, die auf eine Erhöhung der Frauenerwerbstätigkeit und der Geburtenrate abzielt, folgende Punkte berücksichtigen:

- ▶ Paare müssen die freie Wahl zwischen verschiedenen Familienmodellen haben.

Frauenerwerbstätigkeit international

So viel Prozent der Frauen waren 2006 erwerbstätig



* Luxemburg: Stand 2005; Quelle: OECD

Politische Handlungsempfehlungen

Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf

- ▶ Ausbau der Kinderbetreuung für unter Dreijährige und Ausbau der Ganztagsbetreuung
- ▶ Einrichtung von Familienzentren
- ▶ Moderate Dauer der Elternzeit, die eine Auszeit für die Familie ermöglicht, aber Verluste an beruflichen Kenntnissen und Fähigkeiten durch zu lange Nichterwerbstätigkeit verhindert
- ▶ Ausweitung von Ganztagschulen

Auflösung der Rushhour

- ▶ Verkürzung der Ausbildungszeiten
- ▶ Modularisierung der Ausbildung

Mehr Arbeitsanreize für Zweitverdiener bei Ehepaaren

- ▶ Angemessene Berücksichtigung von Familien im Steuersystem durch Familiensplitting/übertragbare Freibeträge
- ▶ Angemessene Berücksichtigung der Kinder im Sozialversicherungssystem durch Koppelung der Versicherungsbeiträge oder -auszahlungen an die Kinderzahl

- ▶ Die Rahmenbedingungen für die Realisierung von Kinderwünschen müssen verbessert werden.
- ▶ Die Startchancengerechtigkeit für Kinder muss erhöht werden.

Da Familienpolitik immer Querschnittspolitik ist, muss sie mit Politikbereichen wie der Bildungs- und Arbeitsmarktpolitik verzahnt werden.

Zuwanderung

Während sich die Erwerbsbeteiligung von Frauen sowie von jüngeren und älteren Arbeits-

kräften nur dadurch erhöhen lässt, dass das vorhandene Potenzial besser ausgeschöpft wird, bietet eine arbeitsmarktgesteuerte Zuwanderung darüber hinausgehende Möglichkeiten. Denn mit der gezielten Anwerbung von Arbeitskräften aus dem Ausland kann Humankapital importiert werden, das auf dem heimischen Arbeitsmarkt nicht zur Verfügung steht. Eine ungesteuerte Zuwanderung, wie sie Deutschland in der Vergangenheit praktiziert hat, birgt dagegen das Risiko einer weiteren Zuwanderung in die Sozialsysteme.

Politische Handlungsempfehlungen

Den Vorzug erhalten Zuwanderer, die sich mit hoher Wahrscheinlichkeit und ohne aufwendige Maßnahmen in den Arbeitsmarkt integrieren lassen. Dies trifft aufgrund der Struktur des deutschen Arbeitsmarktes vor allem auf hochqualifizierte Arbeitskräfte zu.

Die Zuwanderungsgesetzgebung muss daher objektive Maßnahmen zur Auswahl vorsehen. Entscheidungen „von Fall zu Fall“ und allzu große Spielräume der Behörden sind nach Möglichkeit zu vermeiden.

Die Auswahlkriterien sind aus kurz- und langfristiger Perspektive zu treffen:

- ▶ Kurzfristig ist die unmittelbare Eingliederung in den Arbeitsmarkt vorrangig. Diesbezügliche Selektionskriterien können aus den

herrschenden Knappheitsverhältnissen am Arbeitsmarkt gewonnen werden, zum Beispiel der berufsspezifischen Arbeitslosenquote, dem Verhältnis an offenen Stellen zu Erwerbspersonen und dem Verhältnis von Arbeitslosen zu offenen Stellen.

- ▶ Langfristig ist nicht nur die Eingliederung in den Arbeitsmarkt, sondern auch die gesellschaftliche Integration von Bedeutung für den Wohlfahrtsgewinn der Zuwanderung. Die gesellschaftliche Integrationsfähigkeit kann anhand einer Reihe sozioökonomischer Merkmale prognostiziert werden. Dazu gehören Qualifikation, Alter, finanzielle Unabhängigkeit, Sprachkenntnisse usw. Ein gängiges Verfahren zur Auswertung und Gewichtung solcher Merkmale ist das Punktesystem.

Was die Unternehmen tun können

Weil das Bildungsniveau der Jugendlichen überwiegend eine Sache des staatlichen Bildungssystems ist, konzentrieren sich die Anstrengungen der betrieblichen Personalpolitik in Sachen demografischer Wandel und Erhöhung der Erwerbstätigkeit vor allem auf ältere Arbeitnehmer und Frauen bzw. die Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

- ▶ **Ältere Arbeitnehmer.** Welche Möglichkeiten es für die Betriebe gibt, ihre älteren Beschäftigten zu fördern, hat das Bundesinstitut für

Berufsbildung im Jahr 2004 anhand einer Unternehmensbefragung zusammengetragen. Das Ziel all dieser Maßnahmen ist es, zum einen die Motivation der betreffenden Mitarbeiter zu stärken und zum anderen ihre Arbeitsfähigkeit möglichst weitgehend zu erhalten.

Ein wunder Punkt bei der Förderung älterer Arbeitnehmer ist deren auffallend niedrige Beteiligung an Weiterbildungsmaßnahmen. Dafür gibt es verschiedene Gründe: Zum einen führen die bisher oft praktizierten Frühverrentungen und die Altersteilzeit im

Ältere Arbeitnehmer: Der betriebliche Förderkatalog

Nach einer Umfrage des Bundesinstituts für Berufsbildung im Jahr 2004 setzen so viel Prozent der Unternehmen bei der Förderung älterer Mitarbeiter auf folgende Maßnahmen

	Durchgeführt	Geplant
Weitergabe von Wissen und Erfahrungen an Jüngere	83,6	9,3
Gesundheitsvorsorge	63,4	14,9
Einsatz bei umsichts- und erfahrungserforderlichen Arbeiten	62,1	9,8
Verminderungen der körperlichen Belastungen	43,7	14,9
Wechsel zu geringer belastenden Arbeitsplätzen	40,5	18,5
Andere Schwerpunkte in der Arbeit	31,2	15,3
Sonstige Förderung für Ältere	26,2	14,3
Orientierung am Lernen Älterer	23,8	11,0
Spezielle Weiterbildungsangebote für Ältere	13,2	12,1

Mehrfachnennungen; Quelle: Bundesinstitut für Berufsbildung

Blockmodell dazu, dass weder die Unternehmen noch die älteren Arbeitnehmer ein großes Interesse an der Fortbildung haben – denn für beide Seiten scheint es sich nicht mehr zu lohnen. Zum anderen hapert es oft auch an der persönlichen Motivation – angesichts ihrer meist eingeschränkten Karrierechancen interessieren sich ältere Mitarbeiter wesentlich weniger für Weiterbildungen als jüngere.

Wenn also im Zuge des demografischen Wandels das Potenzial älterer Mitarbeiter stärker genutzt werden soll, dann müssen insbeson-

dere jene Weiterbildungsformen unterstützt werden, die für Ältere im Hinblick auf ihre Beschäftigungsfähigkeit relevant sind. Die Ausbilder müssen sich darauf einstellen, diese Menschen neu für das Lernen zu motivieren; sie müssen Hemmschwellen vor neuen Techniken abbauen und eventuellen Selbstzweifeln begegnen. Eine andere Herausforderung liegt darin, die subjektiv empfundene „Sättigung“ älterer Arbeitnehmer zu überwinden: Diese fühlen sich manchmal in ihrem Fachgebiet so sicher und erfahren, dass sie es nicht für nötig halten, neues Wissen anzunehmen.

Weiterbildung: Kaum Interesse im Alter

So viel Prozent der Bundesbürger in diesem Alter haben sich beruflich weitergebildet

	19 bis 34 Jahre	35 bis 49 Jahre	50 bis 64 Jahre
1979	16	9	4
1982	15	15	4
1985	14	14	6
1988	23	20	8
1991	25	24	11
1994	27	29	14
1997	33	36	20
2000	31	36	18
2003	29	31	17

Quelle: BMBF

► **Vereinbarkeit von Familie und Beruf.** Die im internationalen Vergleich eher durchschnittliche Erwerbstätigkeit von Frauen in Deutschland ist schnell erklärt. Auf der einen Seite, aus der Perspektive der Mütter, kommt die relativ niedrige Erwerbsquote so zustande: Mütter/Frauen schränken ihr Arbeitsangebot wegen der Kinderbetreuung ein und/oder auch deshalb, weil sie kranke oder alte Angehörige pflegen müssen oder wollen. Und bei jenen, die beides miteinander verbinden wollen, scheidet der Wunsch zumeist an den fehlenden Möglichkeiten der Kinderbetreuung und an wenig flexiblen Arbeitsarrangements zwischen Betrieben und Beschäftigten.

Auf der Seite der Unternehmen spielen vor allem die hohen Kosten eine Rolle – etwa für teilzeitbeschäftigte Frauen, für Patenpro-

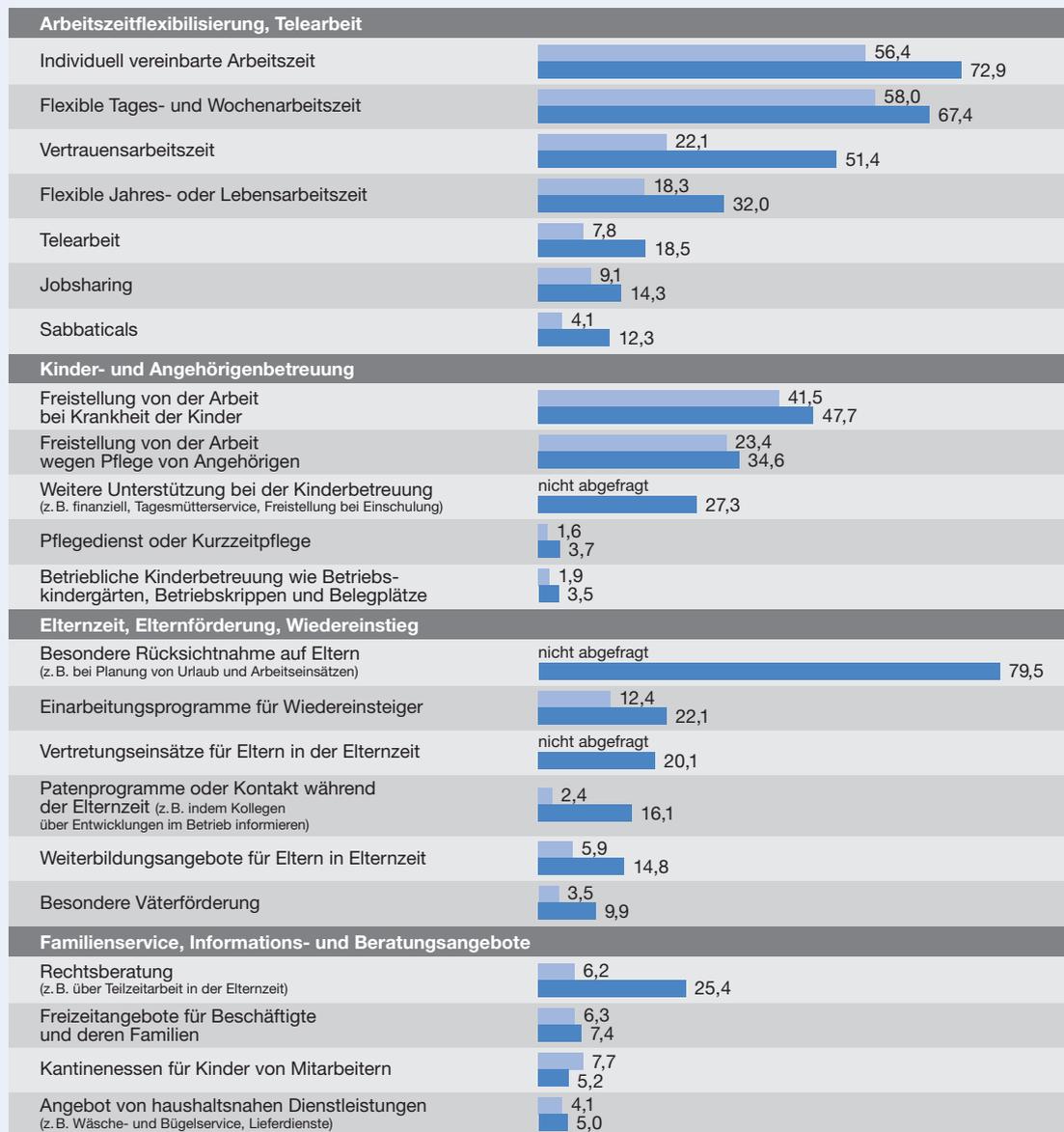
gramme während der Elternzeit, für die Einarbeitung von Rückkehrern aus der Elternzeit, für das Bereithalten des Arbeitsplatzes während der Elternzeit (pro Kind bis zu 3 Jahre) und für den Mutterschutz. Rein betriebswirtschaftlich betrachtet, bergen insbesondere junge Frauen das potenzielle Risiko, für Geburt und Kinderbetreuung gleich mehrere Jahre aus dem Job auszusteigen – also werden sie von den Personalchefs weniger gerne eingestellt, da sich Einstellungs- und Einarbeitungskosten unter Umständen nicht amortisieren.

Mittlerweile haben viele Unternehmen jedoch erkannt, dass Fachkräftemangel und demografischer Wandel nur dann gemeistert werden können, wenn die Mitarbeiterbindung steigt und verstärkt Frauen in den Unternehmen gehalten werden können.

Familienfreundliche Arbeitswelt: Was die Unternehmen tun

So viel Prozent der Unternehmen unterstützen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf mit diesen Maßnahmen

2003 2006



Mehrfachnennungen; Sabbaticals: längere Freizeitphase von drei bis zwölf Monaten auf Basis angesparter Arbeitszeit auf einem Arbeitszeitkonto; Betriebliche Kinderbetreuung 2003: nur Betriebskindergärten; Patenprogramme 2003: Kontakt während der Elternzeit nicht abgefragt; Quelle: Befragungen von 1.128 Unternehmen im Juli 2006 und von 878 Unternehmen im Juli 2003 durch das Institut der deutschen Wirtschaft Köln

Dass dieser Sinneswandel nicht nur ein Lippenbekenntnis ist, sondern tatsächlich praktiziert wird, belegen zwei repräsentative Unternehmensbefragungen des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln (IW). Nach den Gründen gefragt, warum sie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf unterstützen, nannten die Unternehmen im Jahr 2006 an erster Stelle, „um qualifizierte Mitarbeiter zu halten oder zu gewinnen“ (83 Prozent). Es folgten „die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter“ (81 Prozent) und „geringere Kosten durch weniger Fluktuation und niedrigeren Krankenstand“ (78 Prozent). Aber auch „die Integration zurückkehrender Mütter und Väter“ sowie „die Verkürzung der Abwesenheitsdauer von Eltern“ war für jeweils rund die Hälfte der Unternehmen ein wichtiges Motiv.

Der Mix an Maßnahmen, mit denen diese Ziele erreicht werden können, variiert natürlich von Betrieb zu Betrieb. Dennoch gibt es einige Wege, die sich in der Praxis als besonders effektiv erwiesen haben:

- ▶ Arbeitszeitflexibilisierung durch individuelle Absprachen und/oder Telearbeit.
- ▶ Rücksichtnahme auf die Eltern bei der Urlaubs- und Einsatzplanung, Unterstützung beim Wiedereinstieg nach der Elternzeit sowie Qualifizierungen oder Vertretungseinsätze während der Elternzeit.
- ▶ Unterstützung bei der Betreuung von Kindern oder der Pflege von Angehörigen, indem zum

Beispiel spontane Auszeiten gewährt werden oder die Betriebe die Betreuung selbst organisieren.

- ▶ Familienservice und -beratung durch Rahmenverträge mit externen Anbietern, sodass die Belegschaft zum Beispiel einen Einkaufsservice oder die Vermittlung von Kinderbetreuung kostenlos oder zu günstigen Konditionen nutzen kann.

Neben diesen Maßnahmen beschäftigen sich immer mehr Unternehmen mit einem Thema, das zwar noch als Zukunftsmusik gilt, künftig aber eine gewichtige Rolle spielen wird: die lebenszyklusorientierte Personalpolitik. Bei diesem Konzept geht es darum, von vornherein eine Personalpolitik aus einem Guss zu verfolgen, sprich alle genannten Entwicklungen zu analysieren sowie eine für den einzelnen Betrieb passgenaue Strategie zu entwickeln und umzusetzen.

Einen solchen Maßnahmenkatalog hat das IW Köln mit seinen „Demografiertools“ entwickelt. Mit deren Hilfe können Unternehmen zum einen eine Bestandsanalyse ihrer Altersstruktur, Beschäftigungsfähigkeit und Arbeitsplätze vornehmen. Zum anderen wird eine Reihe von Maßnahmen der betrieblichen Personalpolitik vorgestellt, die unternehmensspezifische Antworten zur Bewältigung der demografischen Veränderungen geben.

Demografiertools

- ▶ Altersstrukturanalyse
- ▶ Altersgemischte Teams, Alt-Jung-Tandems, Mentoring- oder Patensysteme
- ▶ Alter(n)sgerechte Arbeitsorganisation (Arbeitszeit, Telearbeit, Tätigkeitswechsel)
- ▶ Aufbau eines Leitbildes der „Altersvielfalt“ (Diversity) und Wertschätzungskultur
- ▶ Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung, Gesundheitsförderung
- ▶ Familienfreundliche Arbeitswelt
- ▶ Lebenslanges Lernen, Lernen im Prozess der Arbeit
- ▶ Personalrekrutierung und Mitarbeiterbindung
- ▶ Schaffung leistungsgeminderter Arbeitsplätze
- ▶ Wissenstransfer (Know-how-Tandems, Austrittsgespräche, Mentoring, Qualitätszirkel)
- ▶ Work Ability Index



Der Autor

Das Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW) ist das führende private Wirtschaftsforschungsinstitut in Deutschland. Als Anwalt marktwirtschaftlicher Prinzipien entwirft es für die deutsche Volkswirtschaft und für die Wirtschaftspolitik die bestmöglichen Strategien und fordert und fördert deren Umsetzung. Das IW will das Verständnis wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Prozesse in Politik und Öffentlichkeit festigen und verbessern. Dazu analysiert es Fakten, zeigt Trends, ergründet Zusammenhänge und informiert die Öffentlichkeit darüber auf vielfältige Weise.

© 2007 ROMAN HERZOG INSTITUT e.V., München

ISSN 1863-3978 / ISBN 978-3-9811571-6-1

Herausgeber:

ROMAN HERZOG INSTITUT e.V.

Max-Joseph-Straße 5

80333 München

www.romanherzoginstitut.de

Manuskript: Susanne Seyda

Redaktion: Andreas Wodok

Gestaltung und Produktion: edition agrippa, Köln · Berlin

Fotos: ddp, Photothek, Schwarz, vario, Waldhaeusl

Die Studie ist beim Herausgeber kostenlos erhältlich.

