

Fit für den demografischen Wandel

Arbeitswelt Die Belegschaften werden immer älter. Das zwingt viele Unternehmen zum Umdenken. Besonders betroffen sind Berufe mit hohen körperlichen Belastungen. Aber auch in den Büros werden mehr altersgerechte Arbeitsplätze gebraucht. *Von Oliver Schmale*

Baden-Württemberg altert. Doch Zuwanderung allein kann nicht alle mit dem demografischen Wandel verbundenen Probleme lösen – von denen auch die Unternehmen im Südwesten betroffen sind. Das hat die Politik erkannt und das Thema deshalb ganz oben auf die Agenda gesetzt. „Die Sicherung von Fachkräften ist ein wichtiges Zukunftsthema für die Wirtschaft in Baden-Württemberg“, sagt Wirtschaftsminister Nils Schmid (SPD). Denn die alternde Gesellschaft wirke sich auf das Fachkräfteangebot und damit auf die Stärke des Wirtschaftsstandorts aus.

Die Zahlen sprechen eine eindeutige Sprache. Zwar hat sich die Zahl der Erwerbspersonen nach Angaben der Statistiker infolge des Einwohneranstiegs in Baden-Württemberg von 2003 bis 2013 um 335 000 oder sechs Prozent auf 5,75 Millionen erhöht, das Beschäftigungsplus speise sich aber überwiegend aus einem starken Anstieg der Frauenerwerbstätigkeit in diesem Zeitraum um 10,5 Prozent. Setzt sich dieser Trend zusammen mit der zunehmenden Erwerbstätigkeit Älterer sowie der starken Zuwanderung nach Baden-Württemberg fort, ergibt sich laut einer Vorausberechnung des Statistischen Landesamtes bis 2018 ein weiterer Anstieg um etwa 85 000 Erwerbspersonen.

Von 2019 an ist aber dann mit einem demografisch bedingten Rückgang der Beschäftigtenzahlen zu rechnen, da dann die geburtenstarken Jahrgänge der 1960er Jahre zunehmend in den Ruhestand eintreten werden. Bis 2030 geht das Statistische Landesamt von einem Rückgang der Zahl der Erwerbspersonen um fünf Prozent und bis 2050 um 13 Prozent aus.

Das ist auch für die Wirtschaft eine Herausforderung. Andreas Richter, Hauptgeschäftsführer der Industrie- und Handelskammer (IHK) Region Stuttgart, betont: „Die Unternehmen setzen vor allem auf die betriebliche Ausbildung ihres Nachwuchses im dualen System, wie die immer noch stabilen Zahlen abgeschlossener Lehrverträge zeigen. Zudem beobachten wir eine steigende Bereitschaft, ältere Mitarbeiter einzustellen und zu beschäftigen.“ Die Alterung der Belegschaften betrifft letztlich

alle Unternehmen. Besonders augenfällig können die Herausforderungen natürlich in körperlich anstrengenden Berufen wie etwa auf dem Bau, in der Gastronomie, in der Logistik oder auch in der industriellen Produktion werden. Beispiel Daimler. Hier arbeiten aktuell fünf Generationen unter einem Dach. Das Durchschnittsalter von aktuell 44 Jahren wird sich auf 47 Jahre im Jahr 2021 erhöhen, wie eine Sprecherin berichtet.

Das Unternehmen stellt sich sowohl in der Produktion als auch in der Verwaltung dem Thema altersgerechte Arbeitsplätze. So lässt sich in der S-Klasse-Produktion im schwäbischen Sindelfingen die Karosserie um bis zu 90 Grad drehen, um Überkopparbeit zu vermeiden. Für Leute, die am Schreibtisch arbeiten, gibt es eine Ergonomie-Beratung am Arbeitsplatz. Da werden individuell die optimale Sitzposition, der Abstand zum Bildschirm sowie Neigungswinkel und Tischhöhe bestimmt.

Das Durchschnittsalter der Erwerbstätigen im Südwesten lag 2013 bei etwa 42,6 Jahren und steigt voraussichtlich bis 2030 auf 43,1 Jahre an. Der Anteil der über 50-jährigen Erwerbspersonen erhöht sich nach Schätzung des Statistischen Landesamtes von derzeit 33 auf mehr als 36 Prozent im Jahr 2020. Danach sinkt der Anteil älterer Arbeitnehmer zunächst wieder auf etwas mehr als 34 Prozent, da die Geburtenrate Anfang der 1970er Jahre durch den sogenannten Pillenknick stark gesunken ist.

Auch für das Handwerk hat der demografische Wandel weitreichende Konsequenzen. Schon jetzt haben Betriebe dort oft Probleme, freie Stellen zu besetzen. Der Fachkräftengpass zeigt sich nach einer Studie des IW Köln bereits in 19 Handwerksberufen, wie beispielsweise in den Bereichen Kältetechnik, Bauelektrik, Hörgeräteakustik oder Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik.

Der Nachwuchsmangel hat vor allem zwei Gründe. Einerseits gibt es immer weniger Schulabgänger, andererseits steigt auch der Anteil der Absolventen, die sich für eine akademische Ausbildung entscheiden, wie das Wirtschaftsministerium berichtet. Laut den Quartalsumfragen des Baden-Württembergischen Handwerksrats betrifft der demografische Wandel in den nächsten fünf Jahren auch rund 18 000 Handwerksunternehmen, bei denen in dieser Zeit die Betriebsnachfolge ansteht. Im gleichen Zeit-



Mit dem Simulationsanzug Age Man kann jeder am eigenen Leib spüren, welche Einschränkungen das Alter mit sich bringt. Das hilft bei der altersgerechten Gestaltung von Arbeitsplätzen. Foto: Meyer-Hentschel Institut/Helge Bauer

Für eine altersgerechte Unternehmenskultur braucht es neue Altersbilder im Betrieb.

Der Anteil der Beschäftigten über 50 wird sich bis 2020 von derzeit 33 auf mehr als 36 Prozent erhöhen.

Ohne Scheuklappen über Arbeitszeit diskutieren

Demografischer Wandel und Fachkräftesicherung stellen die Unternehmen in den kommenden Jahren vor gewaltige Herausforderungen. Die Zeiten, in denen Gewerkschaften vehement kürzere Arbeitszeiten forderten – und zum Teil durchsetzten –, sind vorbei. Heute müssen wir nicht zu wenig Arbeit auf mehr Schultern verteilen. Heute benötigen wir einen Paradigmenwechsel. Künftig müssen wir ein weitgehend unverändertes Arbeitsvolumen mit einem schrumpfenden Fachkräftepotenzial bewältigen. Daran ändert auch die aktuelle Zuwanderung nichts. Sie gleicht allenfalls einen Teil dessen aus, was mittelfristig wegfällt. Die Devise muss daher lauten: mehr und länger arbeiten als stetig weniger und kürzer.

Es gibt viele Stellhebel, um Fachkräftepotenzial und Arbeitsvolumen zu sichern. Dazu zählt auch Zuwanderung, aber eben eine qualifizierte und gesteuerte Zuwanderung. Dazu gehört ebenso das Bemühen um diejenigen, die sich schwertun, Arbeit zu finden. Es gilt, mehr Menschen mit gezielten Fördermaßnahmen eine bessere Teilhabe am Erwerbsleben zu ermöglichen. Südwestmetall ist hier in zahllosen Projekten erfolgreich engagiert. Genauso müssen wir aber auch Frauen und Alleinerziehende aus der Teilzeitalle befreien, ihnen – wenn gewünscht – Arbeit in Vollzeit ermöglichen. Hier ist die Politik gefordert, indem sie die Betreuungsangebote für Kinder verbessert.

Doch auch die persönliche Arbeitszeit jedes einzelnen Arbeitnehmers – ob pro Tag, pro Jahr oder pro Leben – muss wachsen. Dieser Aufgabe müssen sich Politik und Tarifparteien gleichermaßen stellen. Zu einer längeren Lebensarbeitszeit trägt

Gastbeitrag Stefan Wolf, Vorsitzender des Arbeitgeberverbandes Südwestmetall, will ältere Mitarbeiter länger im Beruf halten.

zum Beispiel bei, wenn junge Menschen früher ins Berufsleben starten. Hier wurde viel getan, durch kürzere Schulzeiten, Wegfall des Wehrdienstes oder geraffte Studiengänge.

Viel größeren Handlungsbedarf sehe ich am anderen Ende der Erwerbsbiografie: Wir können es uns nicht länger leisten, qualifizierte und leistungsbereite Menschen mit Ende fünfzig, Anfang sechzig vorzeitig in den Ruhestand zu schicken – und das noch mit Zuschuss. Die Rente mit 63 war ein völlig falsches Signal, mit gravierenden Folgen für viele Unternehmen. Natürlich brauchen wir weiterhin Möglichkeiten für vorzeitigen Ruhestand – aber eben nur für diejenigen, die wirklich nicht mehr können. In der Metall- und Elektroindustrie haben wir deshalb unsere Altersteilzeitregelungen angepasst – ein erster Schritt in die richtige Richtung.

Darüber hinaus benötigen wir Lösungen für diejenigen, die gerne länger arbeiten würden, über das Rentenalter hinaus. Die bisherigen Regelungen reichen dazu bei weitem nicht aus, sie sind zu kompliziert und zu wenig attraktiv. Auch die Betriebe müssen ihren Beitrag leisten, damit mehr ältere Mitarbeiter länger im Beruf bleiben können. Hier ist schon viel geschehen.

raum werden zudem rund 40 000 Beschäftigte aus dem Handwerk in den Ruhestand gehen. Das sind knapp sechs Prozent aller Beschäftigten in diesem Sektor.

Um einen Betrieb fit für die Zukunft zu machen, gibt es nach Angaben der IHK Region Stuttgart vier wichtige Schritte: eine Analyse der Ist-Situation im Unternehmen. Dann den Auf- und Ausbau betrieblicher Angebote – etwa flexible Arbeitszeiten, die Förderung des lebenslangen Lernens oder Gesundheitsprogramme. Im

dritten Schritt geht es darum, eine altersgerechte Unternehmenskultur zu fördern: auf Kommunikationsebene beispielsweise durch das Aufzeigen vielfältiger Optionen für das Arbeiten im Alter oder durch die Förderung „neuer“ Altersbilder im Betrieb. Einer Sensibilisierung der Führungskräfte komme dabei eine wichtige Bedeutung zu, wie Hauptgeschäftsführer Andreas Richter unterstreicht. Schließlich müssten die Firmen prüfen, wo Änderungen, Anpassungen oder Weiterentwicklungen nötig seien.

Arbeitsvolumens und des Arbeitgebers geht. Genau dies geschieht jedoch derzeit durch immer neue gesetzliche und tarifliche Ansprüche auf Freistellung, sei es für Familie, Pflege oder Weiterbildung. Wie gesagt, ich habe dafür Verständnis, aber die Unternehmen benötigen dafür einen Ausgleich – und nicht nur dafür.

Wir müssen daher über Modelle nachdenken, die es mehr Menschen erlauben, zumindest vorübergehend länger zu arbeiten. Warum sollte beispielsweise ein junger Mensch nicht 40 Stunden oder mehr arbeiten dürfen? Das Mehr an Geld wäre vielen in der Phase der Familiengründung sehr willkommen. Selbst die Beschäftigtenbefragung der IG Metall hat ergeben, dass mehr Beschäftigte lieber länger arbeiten würden als kürzer. Dass in unserer Industrie der Anteil derer, die 40 Stunden pro Woche arbeiten dürfen, tariflich auf 18 Prozent begrenzt ist, ist dabei nur eines von vielen Hindernissen. Wir müssen auch die Möglichkeiten intensiver nutzen, dass sich Mitarbeiter durch vorübergehende Mehrarbeit Zeit und Geld ansparen für andere Lebensphasen, in denen sie gerne kürzer treten möchten – und sei es erst unmittelbar vor der Rente. Solche Diskussionen müssen wir führen – ohne Scheuklappen.

Stefan Wolf (Jahrgang 1961) ist seit 2012 Vorsitzender des Arbeitgeberverbandes Südwestmetall. Hauptberuflich ist der promovierte Jurist seit 2006 Vorstandsvorsitzender des Automobilzulieferers Erling-Klinger. Seine Karriere bei dem Unternehmen aus Dettingen/Erms begann 1997 als Syndikusanwalt.



Stefan Wolf steht seit 2012 an der Spitze von Südwestmetall. Foto: dpa

Die persönliche Arbeitszeit jedes einzelnen Arbeitnehmers – ob pro Tag, pro Jahr oder pro Leben – muss wachsen.