

Rede

Des Minister für Arbeit und Wirtschaft

Des Landes Nordrhein-Westfalen

Harald Schartau

Anlässlich des Zukunftsforums "Moderne Arbeit"

Am 14. Juli 2003 in Düsseldorf

Es gilt das gesprochene Wort!

Gliederung**Begrüßung****Seite 3****Herausforderung demografischer Wandel****Seite 4****Langfristige Personalentwicklung****Seite 7****Generationen übergreifende Lösungen****Seite 11****Thema für Sozialpartner****Seite 13****Die Initiative ARBID****Seite 15****Beispiel Modellprojekt****Seite 17****Schlussbemerkung****Seite 22**

Begrüßung

Ich begrüße Sie herzlich zum 4. Zukunftsforum "Moderne Arbeit" hier in Düsseldorf.

Der Titel der Veranstaltung ist diesmal länger als bei den Vorgängerveranstaltungen:

"Die Mischung macht`s: Wettbewerbsfähigkeit und Innovation im Demografischen Wandel"

Kürzer ging`s nicht, oder besser: noch nicht.

Denn ich bin mir sicher, dass Künstler der politischen Semantik sehr bald in der Lage sein werden, Problemkreise wie

- **"Altersgerechte Beschäftigungsfähigkeit",**
- **"Demografie als Wettbewerbsfaktor" oder**
- **"Arbeit und Innovation im demografischen Wandel"**

in einen plakativen und allgemein verständlichen Begriff zu fassen.

Genauso sicher bin ich mir, dass diese Problemkreise in Zukunft eine stärkere öffentliche und vor allem betriebliche Beachtung finden werden.

Dazu soll auch das heutige Zukunftsforum des nordrhein-westfälischen Wirtschafts- und Arbeitsministeriums beitragen.

Dabei wollen wir uns nicht in eine wissenschaftliche Debatte einschalten, sondern uns konkret mit den Auswirkungen des demografischen Wandels für die Arbeitswelt, für jeden einzelnen Betrieb in unserem Land auseinandersetzen.

Herausforderung demografischer Wandel

Ökonomie und Arbeitsgesellschaft haben in den letzten Jahren - manchmal nur unter schmerzhaften Erfahrungen - verstanden, dass Schlagworte wie Globalisierung, Informatisierung oder Wissensgesellschaft keine abstrakten Begriffe sind, sondern die Lebens- und Arbeitsbedingungen tiefgreifend verändern.

Daraus wurden bereits zahlreiche Konsequenzen gezogen. Auch hier in NRW. Unser Standort ist auf einem guten Weg hin zu einer modernen Industrie-, Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft.

Allerdings: Noch fehlt die Erkenntnis, dass der demografische Wandel eine vergleichbare Bedeutung hat.

Und zwar nicht nur für soziale oder gesellschaftliche Aspekte, sondern ganz konkret für die Ökonomie, für die Arbeitswelt.

Wir verbinden die Zunahme der Älteren in der Gesellschaft und der Rückgang der jüngeren Generation eher mit der Rentendebatte. Dies ist wichtig, keine Frage. Aber eben nur ein Aspekt.

Ein zweiter, nicht minder wichtige Aspekt, steht bei diesem Zukunftsforum im Mittelpunkt:

Welche Auswirkungen hat eine älter werdende Gesellschaft für die hier ansässigen Unternehmen?

Seriöse Prognosen des Statistischen Bundesamtes sagen voraus:

- **Selbst wenn man ein langfristiges Zuwanderungssaldo von 100.000 Personen im Jahr unterstellt, wird der Anteil der über 60jährigen an der Gesamtbevölkerung bis zum Jahre 2050 von derzeit ca. 23 % auf fast 38 % kontinuierlich anwachsen.**
- **Der Anteil der unter 20jährigen reduziert sich zugleich von derzeit ca. 22 % auf ca. 16 %.**

Für die Alterszusammensetzung der deutschen Arbeitsbevölkerung bedeutet dies:

- **In circa 15 Jahren werden rund 33% des Arbeitskräfteangebots älter als 50 Jahre sein.**
- **Das ist etwa die Hälfte mehr als heute.**
- **Dagegen werden nur noch gut 18% des Arbeitskräfteangebots unter 30 Jahre alt sein.**
- **Etwa ein Viertel weniger als heute.**

Ein wachsender Anteil älterer Arbeitnehmer steht somit immer weniger jüngeren Arbeitnehmern gegenüber.

Es kommt also zu einem kollektiven Altern in den Betrieben.

Jetzt könnte man einwenden:

Das ist die Prognose für das Jahr 2018.

Oder, um den Zeitraum griffiger zu machen:

Bis dahin gibt es vier Fußball-Weltmeisterschaften.

Langfristige Personalentwicklung

Diese 15 Jahre sind kein Grund die Hände in den Schoß zu legen.

Langfristige Personalplanungen muss heut schon beginnen.

Deshalb sollten die Auswirkungen des demografischen Wandels schon jetzt bei den langfristigen Personalplanungen in den Betrieben berücksichtigt werden.

Die Entwicklung vollzieht sich im Übrigen auch nicht sprunghaft.

Wir haben es hierbei mit einem kontinuierlichen Prozess zu tun.

Für die Unternehmen bedeutet dies:

- **Der Spielraum, eine ausgewogene Altersstruktur in den Unternehmen durch die Einstellung jüngerer Arbeitskräfte herzustellen, wird deutlich abnehmen.**
- **Die Ungleichgewichte zwischen Arbeitskräftenachfrage und Arbeitskräfteangebot werden in den Regionen und hinsichtlich der Qualifikationen deutlich zunehmen.**
- **Die Anforderungen, Beschäftigte länger und bis in ein höheres Lebensalter "im Geschäft" zu halten, werden steigen.**

Das heißt "auf den Punkt" gebracht: Die Konkurrenz um qualifizierte Arbeitskräfte wird sehr viel härter werden.

Um im Bild des Fußballs zu bleiben:

- **Eine Strategie, die darauf vertraut, sich jüngere oder besser qualifizierte Beschäftigte quasi auf dem Transfermarkt für ein wettbewerbsfähiges Team einzukaufen, wird nur in den seltensten Fällen gelingen.**

- **Wir brauchen aber in der deutschen Wirtschaft nicht nur wenige Spitzenteams, sondern durchweg stark besetzte Ligen - von den global playern bis hin zu den kleinen Unternehmen in ihren regionalen Märkten.**

Die Aufgabe ist also klar:

Um zukunfts- und wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen die Betriebe jetzt eine entsprechende Arbeits- und Personalpolitik entwickeln.

Eine Arbeits- und Personalpolitik, die verschiedene Generationen im Blick hat:

Das fängt bei Jugendlichen an.

Wenn man bedenkt, dass spätestens Ende des Jahrzehnts der "Run" auf qualifizierte Fachkräfte losgeht, ist es personalpolitisch unverantwortlich, dass zwei Drittel unserer Unternehmen keine Ausbildungsplätze zur Verfügung stellen.

- **Die heute 35-45-jährigen stellen im nächsten Jahrzehnt die dringend benötigten älteren Beschäftigten.**

Im Sinne einer strategischen Personalentwicklung sollte daher bereits heute nachgedacht werden, wie diese Beschäftigten langfristig an ein Unternehmen gebunden werden können, wie diese Beschäftigten etwa durch Weiterbildung für künftige Aufgaben fit gemacht werden können.

- **Und wir sollten uns auch stärker den heute über 50-jährigen zuwenden.**

Das sind Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mit langjähriger Berufserfahrung und vielfältigen Kompetenzen.

Auf dieses Erfahrungswissen sollte meiner Meinung nach nicht verzichtet werden.

Die Belastbarkeit und Leistungsfähigkeit ist oftmals viel höher als man auf den ersten Blick annehmen könnte.

Und: die Kompetenzen und Fähigkeiten könnten für einen Betrieb deutlich länger genutzt werden, wenn durch innerbetriebliche Arbeitsorganisation, die Arbeitsbedingungen so gestaltet werden, dass ältere Beschäftigte bis zu ihrem 65. Lebensjahr voll einsetzbar sind.

Generationen übergreifende Lösungen

Wir können es uns also aus grundsätzlichen arbeits- und sozialpolitischen Gründen wie auch mit Blick auf die demografische Entwicklung nicht (mehr) leisten, bereits auf 50-jährige im betrieblichen Alltag zu verzichten.

Im Übrigen sei angemerkt:

- **bevor über die Heraufsetzung des gesetzlichen Renteneintrittsalters debattiert wird,**
- **sollten wir gemeinsam dafür eintreten, dass deutlich mehr Beschäftigte überhaupt bis zum 65. Lebensjahr arbeiten können.**

Deshalb gehört auch das Thema Kündigungsschutz und Sozialpläne in diesen Zusammenhang.

Wenn der derzeitige Kündigungsschutz dazu führt, dass 45-jährige, denen gekündigt wurde, nicht mehr eingestellt werden, dann müssen wir hier Lösungen suchen. Sozialpläne, die ältere automatisch im Auge haben, nein!

Aber: wenn die Arbeitsfähigkeit bis zum Rentenalter von 65 Jahren erhalten bleiben soll, dann müssen sich Betriebe schon jetzt dringend um die Beschäftigungsfähigkeit der „Mittelalten“ kümmern.

Und das macht deutlich:

"Demografischer Wandel" darf nicht auf die Aufgabe reduziert werden, sich nur um die Belange der Älteren zu bemühen:

- **Denn es geht nicht allein um eine altersgerechte,**
- **sondern vielmehr um alternsgerechte Gestaltung der Arbeit.**

Handlungsbedarf besteht deshalb auf drei Ebenen:

- **Welche Maßnahmen sind erforderlich, um die heute älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer länger im Erwerbsleben zu halten?**
- **Wie muss die Arbeitswelt organisiert werden, damit die heute "mittelalten" ihre Beschäftigungsfähigkeit bis zum Rentenalter erhalten?**
- **Und wie gelingt es, nicht für alle ausbildungswilligen und ausbildungsfähigen Jugendlichen den Einstieg ins Berufsleben zu organisieren sondern sie auch in kontinuierliche Weiterbildungsprozesse zu integrieren?**

Und diese Ebenen wiederum, diese Fragestellungen dürfen nicht isoliert betrachtet oder beantwortet werden.

Die Dimension der betrieblichen Herausforderung des demografischen Wandels verlangt vielmehr eine Generationen übergreifende Arbeitsgestaltung.

Thema für Sozialpartner

Die einzelnen Fragen und die Anforderung an eine Generationen übergreifende Arbeitgestaltung beschäftigen uns im nordrhein-westfälischen Wirtschafts- und Arbeitsministerium bereits seit einiger Zeit.

Ein Ergebnis unserer Überlegungen lautet:

- Bei der Formulierung von Antworten kann Politik einen wichtigen beratenden und begleitenden Beitrag leisten.**
- Die Hauptverantwortung liegt aber auf der Unternehmens-Ebene. Dort müssen passgenaue betriebliche Konzepte entwickelt werden.**

Ich bin daher den Sozialpartnern, der Landesvereinigung der Arbeitgeberverbände NRW und dem Deutschen Gewerkschaftsbund NRW dankbar, dass sie sich dieses wichtigen, aber noch zu wenig beachteten Themas angenommen haben.

Für die betriebliche Herausforderung des demografischen Wandels sind zuallererst die betrieblichen Akteure zuständig.

Wie es zur Tradition nordrhein-westfälischer Arbeits- und Wirtschaftspolitik gehört, unterstützen wir aber die Sozialpartner im Rahmen dessen, was Landespolitik leisten kann.

In diesem Falle haben wir uns darauf verständigt, Antworten durch die gemeinsame Initiative "Arbeit und Innovation im demografischen Wandel" (ARBID) zu entwickeln.

Die Initiative ARBID

Mit dieser Initiative wollen wir:

- **Zuerst einmal das Thema öffentlich(er) machen; dieses Zukunftsforum ist dabei ein erster konkreter Schritt.**
- **Zudem wollen wir auf allen Ebenen - also in den Unternehmen, bei den Beschäftigten, in den Gewerkschaften, bei Verbänden und in der Politik - die Kenntnisse über das Thema intensivieren und dort auf eine Behandlung dieses Problemkreises hinwirken.**

- Und natürlich wollen wir gemeinsam auch konkrete Lösungen erarbeiten und diese dann im Wirtschafts- und Arbeitsalltag verbreiten.

Dafür werden wir ein entsprechendes Leitbild entwickeln und mit gemeinsamen öffentlichen Veranstaltungen, Informationsmaterialien und -kampagnen werben.

Es ist kein Zufall, dass das Logo für diese Initiative gerade zur heutigen Veranstaltung fertig ist. Ein, wie ich finde, lebendiges Signet, dass der Entwicklung hin zu alternden Unternehmen von vorne herein ein mögliches negatives Image nimmt.

Beispiel Modellprojekt

Öffentlichkeitsarbeit ist die eine Seite, die andere - noch viel wichtigere - ist die konkrete Erarbeitung von betrieblichen Lösungen. Auch dabei will die Landesregierung helfen.

Zunächst durch die Unterstützung eines Modellprojektes, an dem 8 Betriebe unterschiedlicher Branchen und Größen beteiligt sind.

In dem Projekt werden diese Betriebe gemeinsam mit den Sozialpartnern ein Leitbild für alternde Unternehmen, für eine alters- und altersgerechte Arbeitsorganisation entwickeln.

In einem zweiten Schritt sollen daraus abgeleitet betriebliche Maßnahmen konkretisiert werden. Es geht also darum, Lösungen im Sinne von "best practice" zu erarbeiten.

Diese sollen dann mit Hilfe von Förderangeboten der Landesregierung, z.B. Potentialberatung und Verbundprojekte, auf interessierte Betriebe übertragen werden können.

In diesen Modellprojekten stehen drei Aspekte im Mittelpunkt.

Als erstes ist es erforderlich, Vorurteile gegenüber älteren Beschäftigten abzubauen.

Viele betriebliche Praktiker gehen von der Maxime aus, ältere Arbeitnehmer seien

- **generell weniger innovativ,**
- **weniger leistungsfähig,**

- hätten eine geringere Kreativität und
- seien nicht so belastbar wie jüngere Beschäftigte.

Dieses weit verbreitete "Defizitmodell" älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ist in seiner Einseitigkeit falsch und muss durch eine differenzierte Betrachtung ersetzt werden.

Natürlich nehmen bestimmte Fähigkeiten mit zunehmendem Alter ab – viele von uns kennen hierfür Beispiele, angefangen bei der Situation, dass beim Lesen im Laufe der Zeit „die Arme zu kurz werden“ und eine Lesebrille erforderlich ist.

Aber: Derartige Veränderungen können durch ergonomische Maßnahmen am Arbeitsplatz, bessere Organisation der Arbeit und persönliche, individuelle Hilfen einfach und erfolgreich kompensiert werden.

Das verweist auf den zweiten Aspekt: die altersgerechte Gestaltung der Arbeitsorganisation und der Arbeitsplätze.

Eine nachlassende Leistungsfähigkeit im Alter ist in der Regel Folge kumulierter Belastungswirkungen der bisherigen Berufstätigkeit.

- **Einseitige physische und psychische Arbeitsbelastungen,**
- **zu niedrige Qualifikationsanforderungen oder**
- **schlecht gestaltete Arbeitssysteme**

führen zu physischem Verschleiß, Burn-out, gesunkener geistiger Flexibilität und der Entwöhnung vom Lernen.

In diesen Fällen ist der Gesundheitszustand eines älteren Beschäftigten allerdings nicht primär auf dessen kalendarisches Alter zurückzuführen, sondern wesentlich durch die Arbeitsbedingungen verursacht, unter denen er in der Vergangenheit gearbeitet hat.

Da wir in Zukunft verstärkt auf ältere Arbeitnehmer angewiesen sein werden, ist es unverzichtbar, den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Mittelpunkt zu stellen.

Dies kann nur durch altersgerechte, entwicklungs-fördernde und gesunde Arbeitsbedingungen gewährleistet werden.

Damit möchte ich noch auf einen dritten Aspekt hinweisen:

Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit erfordert, die Entwicklung und Entfaltung altersspezifischer Fähigkeiten und Kompetenzen zu fördern.

Dies setzt - entgegen dem "Defizitmodell" - voraus anzuerkennen, dass viele Fähigkeiten, die für die Arbeit von besonderer Bedeutung sind, sich erst mit zunehmendem Alter und wachsender beruflicher Erfahrung heraus bilden.

Dies betrifft z.B. die Fähigkeit, komplexe Probleme in unsicheren Situationen zu lösen - eine Fähigkeit, bei der Erfahrungswissen eine wichtige Rolle spielt.

Daraus lässt sich für eine generationenübergreifende Arbeitsgestaltung die Forderung nach altersgemischten Teams ableiten:

- **Dadurch können jüngere Beschäftigte ihr hohes Ausbildungswissen mit dem Erfahrungswissen der Älteren erweitern.**
- **Andererseits können ältere Mitarbeiter vom Ausbildungswissen der jüngeren profitieren.**

Schlussbemerkung

Mit unserer Initiative wie auch mit dieser Veranstaltung verfolgen wir unterschiedliche Ziele.

Einige wollen wir mit den Sozialpartnern erreichen:

- **So z.B. das Ziel, die Anforderungen des demografischen Wandels für die Wirtschaft und Arbeitswelt öffentlich bewusster zu machen.**
- **Oder Unternehmen, Beschäftigte, Verbände und Gewerkschaften auf diese Herausforderung sensibilisieren, sie als Bündnispartner zu gewinnen.**

Andere Ziele wollen wir mit und in den Betrieben angehen:

- **Etwa den Abbau von Vorurteilen gegenüber Älteren,**
- **die Schaffung ausgewogener Altersstrukturen im Betrieb,**
- **die Einbeziehung Älterer in den Innovationsprozess,**
- **die Förderung und Aktivierung von Qualifikationen und Kompetenzen in und zwischen den betrieblichen Altersgruppen**
- **oder die altersgerechte Arbeitsgestaltung und betriebliche Gesundheitsförderung.**

Wir wollen Unternehmen helfen, gesunde, innovative und lernförderliche Arbeitsbedingungen zu schaffen. Dies ist nur auf der Basis eines integrativen, arbeitspolitischen Ansatzes möglich.

- **Arbeitsgestaltung,**
- **Arbeitszeit,**
- **soziale Beziehungen,**
- **Gesundheit und**
- **Qualifizierung**

müssen einheitlich und abgestimmt auf das Ziel einer möglichst langen Integration der Beschäftigten in den Betrieben ausgerichtet werden.

Die Berücksichtigung des demografischen Wandels ist ein knallharter Wettbewerbsfaktor. Und dieser wird in den nächsten 5-10 Jahren noch erheblich zunehmen.

Gehandelt werden muss aber schon heute.

Dass es sich für Betriebe lohnt, das Thema "demografischer Wandel" anzupacken, zeigt sich an den konkreten Betriebsbeispielen, die sich während dieser Veranstaltung präsentieren werden.

Ich hoffe, dass diese Beispiele und die Diskussionen während dieses Zukunftsforums dazu beitragen werden, dass sich mehr Unternehmen der großen betrieblichen Herausforderung des demografischen Wandels annehmen werden.