



Hans-Jörg Bullinger (Hrsg.)

# Zukunft der Arbeit in einer alternden Gesellschaft

Öffentlichkeits- und Marketingstrategie  
demographischer Wandel



Broschürenreihe: Demographie und Erwerbsarbeit

Zukunft der Arbeit in einer alternden Gesellschaft  
Hans-Jörg Bullinger (Hrsg.)

Stuttgart, 2001  
ISBN 3-8167-5895-9

Das dieser Veröffentlichung zugrundeliegende Vorhaben „Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel“ wird mit Mitteln der Bundesministerin für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen: 01HH9901/0 gefördert

Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren

Auskünfte zum Förderschwerpunkt erteilt:  
DLR-PT, Südstraße 125, 53175 Bonn

# Demographischer Wandel und Erwerbsarbeit

*Ursula Zahn-Elliott*

*Bundesministerium für Bildung und Forschung*

Der demographische Wandel, die Veränderung der Bevölkerungsstruktur, ist ein sich langsam vollziehender Prozess, der in seinen Rahmendaten bekannt ist. Seine Auswirkungen auf Arbeitsbedingungen und Beschäftigungsstrukturen können, vor allem in Verbindung mit den technischen und ökonomischen Entwicklungen sowie dem Strukturwandel zu einschneidenden Veränderungen führen. Diese Erkenntnis hat das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) dazu veranlasst, diese Fragen im Rahmen der Förderung von Forschungs- und Entwicklungsprojekten im Bereich „Innovative Arbeitsgestaltung“ frühzeitig offensiv aufzugreifen.

So konnte im Jahr 2000 der bisherige Förderschwerpunkt „Demographischer Wandel und die Zukunft der Erwerbsarbeit“ abgeschlossen werden. Im Rahmen des Schwerpunktes wurden in der Zeit von 1996 bis 2000 fünf interdisziplinäre Projektverbünde gefördert. Mit den Projektergebnissen zu demographischen Trends, einer Herausarbeitung der Problemfelder und ersten Lösungsansätzen sollen Beiträge zur Innovationsfähigkeit und Zukunftssicherung der Wirtschaft geleistet werden. Die wichtigsten Ergebnisse der Verbundprojekte sind im „Zukunftsreport demographischer Wandel – Innovationsfähigkeit in einer alternden Gesellschaft“<sup>1</sup> veröffentlicht und wurden im November 1999 vom BMBF auf dem internationalen Fachkongress „Altern und Arbeit“ in Berlin der Fachöffentlichkeit vorgestellt.<sup>2</sup>.

Die Diskussionen bestätigten als wesentliche Aussage und Ergebnis, dass die bisherige Wahrnehmung und „Handhabung“ der Folgen des demographischen Wandels systematisch zu erweitern ist. So wichtig die Frage zunehmender (Weiter-)Bildungsoptionen, Qualifizierung und Kompetenzerwerb älterer Erwerbstätiger bzw. die Eingliederung älterer Arbeitsloser ist, die Auseinandersetzung mit dem demographischen Wandel darf sich nicht allein auf die Älteren „von heute“ beschränken. Bisherige Leitbilder und einseitige Zentrierung auf „jung“ oder „Jugend“ sind nicht mehr zeitgemäß. Es geht um einen Paradigmawechsel von einer reaktiven, d. h. auf die älteren Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen gerichteten (Personal-)Politik hin zu präventivem, altersneutralem auf Lebensverläufe und Erwerbsbiographien gerichtetem Handeln. Notwendig sind eine ganzheitliche Problemsicht und Strategien zum Umgang mit den Folgen des demographischen Wandels.

Ein erster Schritt in diese Richtung ist das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderte Transferprojekt „Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel“<sup>3</sup>. Ziel des Vorhabens ist es, zur Bewusstseinsbildung beizutragen und den breiteren Ansatz mit den in der ersten Forschungsphase erarbeiteten Ergebnissen gemeinsam mit Wissenschaft, Unternehmen und überbetrieblichen Institutionen in praktische Lösungsstrategien umzusetzen. Das Vorhaben im Bereich innovative Arbeitsgestaltung mit einer Projektlaufzeit

---

1 Pack, Buck, Kistler, Mendius, Morschhäuser, Wolff „Zukunftsreport demographischer Wandel“; 2000

2 Die Diskussion und Ergebnisse wurden veröffentlicht in: Christoph von Rothkirch, (Hrsg.) „Altern und Arbeit: Herausforderungen für Wirtschaft und Gesellschaft“, edition sigma, 2000

3 Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) in Stuttgart mit 14 Auftragnehmern; siehe auch Projekthomepage <http://www.demotrans.de>

von 2000 bis 2002 und einem Fördervolumen von rund 12,5 Mio. DM soll durch direkte Ansprache und gute Praxisbeispiele zu einer neuen problemadäquaten Einstellung bei Unternehmen und Betrieben, den Sozialpartnern und im gesamten gesellschaftspolitischen Feld beitragen.

Wesentliche Aspekte der aktuellen Diskussion um die Konsequenzen des demographischen Wandels für die Erwerbsarbeit sind in den folgenden Thesen zusammengefasst:

1. Die Wirkung des demographischen Wandels nicht mehr ausschließlich unter dem Gesichtspunkt der Finanzierbarkeit der sozialen Sicherungssysteme zu diskutieren, sondern die möglichen Folgen für die Arbeit und die wirtschaftliche und gesellschaftliche Innovationsfähigkeit zu betrachten, ist ein wichtiger Schritt. Die erhoffte Lösung des Beschäftigungsproblems darf aber selbst bei den positiven Prognosen wohl nicht erwartet werden. Der demographische Trend und potenzieller Fachkräftemangel führen nicht automatisch zu verbesserter Beschäftigung bzw. zur Erschließung von neuen Erwerbs(personen)potenzialen. Dies gilt insbesondere solange die technischen Möglichkeiten für Rationalisierungen nicht ausgeschöpft sind und der (globale) Wettbewerb den Druck für (weitere) Rationalisierung erhöht.
2. Auswirkungen des demographischen Wandels sind – wie die unterschiedlichen Prognosevarianten zeigen – keine zwangsläufige Entwicklung. Vielmehr gibt es Gestaltungsspielräume, die heute genutzt werden müssen, damit pessimistische Prognosen nicht automatisch Wirklichkeit werden.  
Sowohl unter regionalen wie auch unter Branchengesichtspunkten wird es Probleme des „Miss Matches“ geben. Dies gilt für den Bereich der hochqualifizierten Fachkräfte (z. B. Ingenieure) aber auch bei Facharbeitern und Angestellten unterschiedlicher Branchen. Der demographische Wandel wirkt hier allenfalls als Brennglas oder Verstärker, wie das Beispiel der IT-Branche zeigt. Zugleich werden daran Handlungsoptionen erkennbar – wie sich auch an den vom BMBF geförderten Vorhaben zeigen lässt.
3. Um diese Herausforderungen zu meistern, müssen wir bereits heute zweigleisig fahren: Einerseits geht es darum, älteren Menschen Beschäftigungsmöglichkeiten zu sichern bzw. neue Perspektiven zu eröffnen.  
Andererseits ist es wichtig, schon heute dafür zu sorgen, dass älter werden im Arbeitsprozess bzw. in der Gesellschaft keine Benachteiligung mit sich bringt. Das heißt wir benötigen nicht nur einen Paradigmawechsel, wie ihn das Bündnis für Arbeit erfreulicherweise nun als Ziel beschlossen hat. Wir brauchen auch eine auf die gesamte Erwerbsbiographie gerichtete Bildungs- und Beschäftigungspolitik. Sie muss präventiv gestaltet sein, d. h. der Entstehung alterstypischer Defizite und Beschäftigungsprobleme muss vorgebeugt werden.
4. Hier sind alle Akteure gefordert, um ein wirkungsvolles Maßnahmenbündel zu schnüren. Dieses Bündel umfasst menschengerechte, d. h. auch an unterschiedlichen Lebensaltern orientierte Gestaltung von Arbeit und Arbeitsorganisation ebenso wie einen präventiven Arbeits- und Gesundheitsschutz und die Voraussetzungen für ein lebensumspannendes Lernen, im Prozess der Arbeit aber auch außerhalb, sei es in Weiterbildungseinrichtungen oder im sozialen Umfeld. Besondere Bedeutung kommt der betrieblichen Ebene zu, denn hier findet Integration bzw. Ausgrenzung statt. Das Augenmerk der Politik – insbes. auch

der Bildungspolitik – muss sich deshalb darauf richten, auch die Entscheider vor Ort und die Multiplikatoren im Sinne des Paradigmawechsels zu befähigen.

5. Der demographische Wandel als schleichender Prozess verstärkt die im Strukturwandel hervortretenden Verwerfungen. Das Aufbrechen herkömmlicher Strukturen und Fundamente von Erwerbsarbeit durch Netzwerke und Technikeinsatz bewirkt nicht nur eine Neugestaltung von Arbeit, es erfordert eine Neudefinition von Arbeit. Hier können auch Lösungswege für den Umgang mit den Folgen des demographischen Wandels erwachsen.
6. Beim Übergang von der Industrie- in die Wissensgesellschaft wird Wissen zum entscheidenden Produktionsfaktor. Die Nutzung von Wissen, der kreative Umgang damit, steht und fällt mit den Menschen, die dies bewerkstelligen. Das heißt, der Mensch rückt stärker in den Mittelpunkt.
7. Der Wissenserwerb und die Wissensvermittlung – aber auch die notwendigen Bewältigungsstrategien im Umgang mit den Veränderungsprozessen – erhalten damit einen besonderen Stellenwert. Das gilt für die berufliche Erstausbildung wie für die Weiterbildung.
8. Zu fragen und zu klären ist, wie sich Lernen verändert und verändern muss: Das Verhältnis von Lernen in Bildungsinstitutionen, Lernen im Prozess der Arbeit und im sozialen Umfeld ist neu zu bestimmen, wenn es einerseits nicht mehr nur auf fachliches und lexikalisches Wissen, sondern auf soziale- und kulturelle Kompetenzen, die Fähigkeit und Bereitschaft zu weiterem Wissenserwerb, zur eigenen Kompetenzentwicklung ankommt und andererseits die Prozesse immer schneller und differenzierter ablaufen.
9. Mehr Wissen erzeugt oft keine besseren Problemlösungen, d. h. es gehört auch zum Lernen, wie gut wir mit uns und anderen umgehen.
10. Um die Herausforderungen des technischen und gesellschaftlichen Wandels, die durch die demographische Entwicklung verstärkt werden, zu meistern, müssen zu den fachlichen Qualifikationen weitere Kernkompetenzen hinzutreten. In Anlehnung an Bernhard v. Mutius bestehen die Kernkompetenzen der Zukunft u. a. darin,
  - sich in der neuen vernetzten Welt besser zurechtzufinden
  - Unterschiede wahrzunehmen und Formbildung zu erkennen
  - Qualität empfinden, bewerten und auswählen können
  - in systemischen Zusammenhängen zu denken
  - zuhören, sich mitteilen
  - Selbstverantwortung und Mitverantwortung übernehmen.
11. Das Leitbild des flexiblen Menschen für eine künftige Lebens- und Arbeitsweise ist in seinen Wirkungen zu hinterfragen: Es besteht eine gewisse Gefahr einer Spaltung der Gesellschaft in solche, die diesem Leitbild leichter gerecht werden können und jenen, die dem nicht standhalten können oder wollen. Fachkräftemangel auf der einen Seite und Ausgrenzung und hohe Arbeitslosigkeit auf der anderen Seite scheinen dies zu bestätigen. Das Aufbrechen starrer Strukturen birgt aber auch Chancen, die ausgelotet und für alle Zielgruppen genutzt werden sollen. Eine Neubestimmung des Verhältnisses von Arbeiten und Lernen ist hierzu erforderlich
12. Mit der Flexibilisierung unserer Arbeits- und Lebenswelt findet zugleich eine immer stärkere Differenzierung und Individualisierung statt. Dies ist sicher bis zu einem gewissen Grade erwünscht, um Autonomie und Selbstverwirklichung zu ermöglichen. Der Prozess muss aber dort seine Grenzen finden, wo den Individuen die alleinige Verantwortung für den wissenschaftlichen und gesellschaftlichen Veränderungsprozess aufgebürdet wird. Sei es durch

lebenslanges Lernen oder Arbeit ohne Grenzen oder auch Ausgrenzung. Die notwendigen sozialen Experimente und sozialen Innovationen dürfen nicht nur individuelle Herausforderungen sein, sie sind auch Herausforderungen an Gesellschaft und Politik. Eine Strategie des lebensumspannenden Lernens ist wichtig, sie reicht aber allein nicht aus. Wir brauchen einen gesellschaftlichen Diskurs darüber, wie wir morgen leben und arbeiten wollen.

13. Der Einsatz der Informations- und Kommunikationstechnologien zeigt dies beispielhaft: Verwaltungs- und Produktionsabläufe erfordern durch den konsequenten Einsatz von IuK-Technologien bereits in wenigen Jahren immer weniger die persönliche Anwesenheit eines beträchtlichen Teils der Beschäftigten. Vieles könnte kostensparend und umweltschonend über Telearbeitsverhältnisse abgewickelt werden. Für die persönlichen Entfaltungsmöglichkeiten des Einzelnen, für das Familienleben, für die Rollenverteilung zwischen Frauen und Männern sowie zwischen den Generationen kann dies wertvolle Impulse bringen. Was wird es aber für die Gesellschaft bedeuten, wenn die Individuen aufhören, im persönlichen Austausch und im kollegialen und solidarischen Miteinander einer betrieblichen Gemeinschaft zusammenzuwirken? Hier sind Wissenschaft und Politik gleichermaßen gefordert. Wissenschaft muss den Wandlungsprozess kritisch begleiten und Alternativen aufzeigen.

Politik hat die Aufgabe Rahmenbedingungen zu schaffen, damit möglichst wenig Menschen zum Verlierer im Strukturwandel werden. Sie hat – insbesondere mit Forschungs- und Bildungspolitik – dazu beizutragen, dass eine Balance zwischen wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit, menschengerechter Arbeit und sozialer Gerechtigkeit sowie mehr qualitativ hochwertiger Beschäftigung gelingt. Ein Ansatzpunkt auf diesem Wege sind die neuen Programme der Bundesregierung in den Bereichen Innovative Arbeitsgestaltung, Kompetenzentwicklung sowie lebensbegleitendes Lernen.