

01.11.2014 **Karriere**

## Länger produktiv im demografischen Wandel

S. Sievert



Weil die Geburtenzahlen in Deutschland in den letzten Jahrzehnten deutlich gesunken sind, und wir gleichzeitig immer länger leben, altert die Gesellschaft. Die Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter von 15 bis 66 Jahren dürfte bis 2050 um etwa neunehalb Millionen Menschen schrumpfen. Gleichzeitig dürfte die Zahl der Ruheständler um rund sechs Millionen Menschen zunehmen. Parallel dazu werden die vorhandenen Arbeitskräfte immer älter: Schon 2025 dürfte etwa jeder vierte Erwerbsfähige älter als 55 Jahre sein.

All dies hat erhebliche Auswirkungen auf Wohlstand und Sozialsysteme. Denn weil die Zahl der Arbeitskräfte schneller zurückgeht als die der Gesamtbevölkerung, würde bei gleicher Leistung der Erwerbstätigen weniger für jeden Einzelnen übrig bleiben – und die Sozialkassen würden stärker belastet. Besonders für die umlagefinanzierte gesetzliche Rentenversicherung ist eine wachsende Zahl von Leistungsempfängern bei gleichzeitig weniger Beitragszahlern bedrohlich. Doch auch für die kapitalgedeckte Altersvorsorge von Chirurgen über

die Ärzte-Versorgungswerke hat der demografische Wandel negative Folgen, weil die vorhandenen Finanzmittel für einen im Schnitt immer längeren Ruhestand ausreichen müssen.

Um dem auf volkswirtschaftlicher Ebene entgegenzuwirken, ist es wichtig, möglichst viele der verfügbaren Arbeitskräfte in Deutschland tatsächlich in Beschäftigung zu bringen. Und jene, die ihre Arbeitskraft der Allgemeinheit noch nicht zur Verfügung stellen, dies aber könnten, für den Arbeitsmarkt zu aktivieren. Dies betrifft vor allem Frauen, Zuwanderer und ältere Personen. Letztgenannte haben in den vergangenen Jahrzehnten von zahlreichen Frühverrentungs- und Vorruhestandsprogrammen profitiert, die sie das Erwerbsleben immer früher haben beenden lassen. Das durchschnittliche Eintrittsalter in die gesetzliche Rentenversicherung lag im Jahr 2012 bei knapp über 61 Jahren und damit auf dem Niveau von 1975.

Diese Entwicklung ist umso überraschender, wenn man sich die Entwicklung der Lebenserwartung im selben Zeitraum anschaut. Seit 1975 ist sie für Männer von 68,0 auf 77,7 Jahre gestiegen und für Frauen von 74,5 auf 82,7 Jahre. Selbst 65-Jährige können heute im Schnitt fünf Lebensjahre mehr erwarten als noch 1975. Dies hat dazu geführt, dass die Menschen in Deutschland heute durchschnittlich etwa 19 Jahre in der Rente verbringen – 1975 waren es noch 12.

Wie groß das Erwerbspotenzial älterer Menschen (hier all jene zwischen 55 und 66 Jahren) ist, zeigen einige Modellrechnungen, die wir am Berlin-Institut durchgeführt haben. So dürfte die Zahl der Erwerbspersonen in Deutschland bis 2050 um etwa neunehalb Millionen zurückgehen falls die Beteiligung am Arbeitsleben in allen Altersklassen auf dem Stand von 2012 bleibt. Wenn sich der Trend einer immer höheren Erwerbstätigkeit von älteren Frauen dahingehend fortsetzt, dass diese bis Mitte des Jahrhunderts mit ihren männlichen Altersgenossen gleichziehen, könnte der Rückgang um 1,3 Millionen Menschen abgemildert werden. Und wenn Männer und Frauen ihre Erwerbsbeteiligung zusätzlich in realistischem Maße erhöhen, könnte eine weitere Million Menschen für den Arbeitsmarkt gewonnen werden. Der Rückgang würde so nur durch eine höhere Erwerbsbeteiligung älterer Männer und Frauen auf rund sieben Millionen Menschen begrenzt.

Abb. 1: Entwicklung des Arbeitskräftepotentials nach verschiedenen Szenarien bis 2050

#### Entwicklung des Arbeitskräftepotenzials nach verschiedenen Szenarien bis 2050

Eigene Berechnungen auf Grundlage von: Statistisches Bundesamt, Eurostat



- Steigende Erwerbsquoten (alle Älteren)
- Steigende Erwerbsquoten (ältere Frauen)
- Konstante Erwerbsquoten



## Viele Gründe für den Renteneintritt

Was aber müssen wir tun, damit sich diese Gewinne auch in der Praxis realisieren lassen? Um dies herauszufinden, lohnt sich ein Blick auf die Gründe, weswegen die Menschen ihr Erwerbsleben beenden. Anhand von Daten des Deutschen Alterssurveys zeigt sich, dass weniger als die Hälfte der Menschen aufhört zu arbeiten, weil sie die offizielle

Altersgrenze erreichen. Viele nennen dagegen betriebliche Gründe beziehungsweise Arbeitslosigkeit. Und rund ein Fünftel der Männer beendet die Erwerbstätigkeit aus gesundheitlichen Gründen, während fast ein Viertel der Frauen aus familiären Gründen in den Ruhestand wechseln. Unter den familiären Gründen finden sich neben der Verantwortung für die eigenen Kinder bei älteren Erwerbstätigen vermehrt auch Pflegeverpflichtungen gegenüber den eigenen Eltern. Bei einem in Zukunft längeren Arbeitsleben dürfte sich die Herausforderung, Pflege mit Erwerbsarbeit zu vereinbaren, vergrößern.

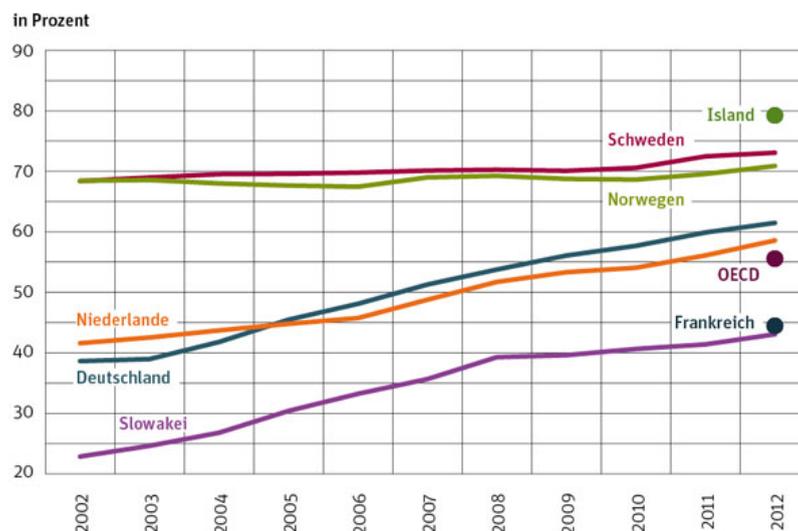
Es gibt also nicht nur eine Stellschraube beziehungsweise einen Verantwortlichen dafür, die Weichen in Richtung längeres Erwerbsleben zu stellen. Vielmehr handelt es sich um ein gesamtgesellschaftliches Projekt, in dem die Politik gefragt ist, einen angemessenen rechtlichen Rahmen zu definieren, in dem die Firmen vermehrt in die Gesundheit und Qualifikation ihrer Angestellten investieren müssen und in dem schlussendlich auch jeder Einzelne dafür Sorge tragen muss, möglichst lange fit und leistungsfähig zu bleiben.

Dass dies nicht ausschließlich eine Zukunftsaufgabe ist, sondern schon heute passiert, zeigt ein Blick auf die Erwerbstätigenquoten von 55- bis 64-Jährigen im europäischen Vergleich. Deutschland liegt hier mit rund 62 Prozent im oberen Drittel, nachdem es zu Beginn des Jahrtausends mit knapp 40 Prozent noch unterdurchschnittlich abgeschnitten hat. Gerade höher qualifizierte Personen, wie Chirurgen oder andere Ärzte schneiden schon heute sehr gut ab. Nichtsdestotrotz zeigt die noch immer vorhandene Lücke zu den führenden Ländern – Schweden, die Schweiz oder auch Norwegen –, dass weitere Verbesserungen möglich sind.

Abb. 2: Erwerbstätigenquote der 55- bis 64-Jährigen in ausgewählten OECD-Ländern, 2002 bis 2012

Erwerbstätigenquote der 55- bis 64-Jährigen in ausgewählten OECD-Ländern, 2002 bis 2012

Datengrundlage: OECD



## Von anderen Ländern lernen

Den zweifellos größten Einfluss auf den Renteneintritt übt das gesetzliche Renteneintrittsalter aus. Mit der Rente mit 67 hat Deutschland hier eine wichtige Weiche in Richtung Zukunft gestellt. Und dabei finden wir uns international in bester Gesellschaft: Allein in den vergangenen sieben Jahren haben mehr als die Hälfte aller EU-Staaten eine solche oder ähnliche Rentenreform durchgeführt. Dabei haben einige sogar weitergehende Wege eingeschlagen, die auch für Deutschland in Zukunft interessant sein könnten.

Ein interessantes Beispiel ist Dänemark, ein Land, das länger als andere Staaten eine Politik der Frühverrentung verfolgt hat. Noch 1999 senkte die Regierung die Regelaltersgrenze von 67 auf 65 Jahre. Nur sieben Jahre später folgte jedoch eine abermalige Reform, die das Renteneintrittsalter bis 2022 wieder auf 67 Jahre erhöhen soll. Zudem plant die Regierung, das Renteneintrittsalter ab Mitte des nächsten Jahrzehnts an die Entwicklung der Lebenserwartung von 60-Jährigen anzupassen. Das heißt, nur wenn die restliche Lebenserwartung im Alter von 60 Jahren gleich bleibt, soll auch die Altersgrenze von 67 Jahren bestehen bleiben. Steigt die Lebenserwartung, steigt auch das Renteneintrittsalter.

Warum aber brauchen wir überhaupt ein klar definiertes Rentenalter? In fast allen Ländern gibt es ohnehin die Möglichkeit, früher oder später in Rente zu gehen als gesetzlich vorgesehen. Einige Länder haben ihre starren Altersgrenzen vor diesem Hintergrund sogar explizit abgeschafft. So hat Norwegen im Jahr 2011 sein offizielles Renteneintrittsalter von 67 Jahren abgeschafft und es mit der Altersspanne von 62 bis 75 Jahren ersetzt. Noch einen Schritt weiter ist das Vereinigte Königreich gegangen, das 2011 das gesetzliche Renteneintrittsalter (*retirement age*) abschaffte. Mit dem *pension age* setzt es seitdem lediglich eine Untergrenze, die den frühestmöglichen Bezug der staatlichen Rente festlegt. Momentan liegt das *pension age* bei 65 Jahren, in den nächsten dreieinhalb Jahrzehnten wird es bis auf 68 Jahre angehoben. Der Unterschied gegenüber einer Altersspanne liegt darin, dass das Vereinigte Königreich auf eine feste Obergrenze verzichtet. Damit ist es Arbeitgebern nicht mehr möglich, ihren Angestellten nur aufgrund deren Alters zu kündigen. Mindestens ebenso wichtig dürfte allerdings die symbolische Wirkung sein, welche die strikte Dreiteilung des Lebenslaufs in Kindheit, Erwerbsphase und Ruhestand aufhebt und dazu beitragen kann, das Bild vom Alter als unproduktive Phase zu korrigieren.

Eine solche Wirkung könnte auch eine vermehrte Nutzung von Teilrenten ausüben. Teilrenten erlauben es Menschen einen Teil ihrer Rente zu beziehen und gleichzeitig (meist in Teilzeit) weiterzuarbeiten. So kann die Arbeitsbelastung schrittweise zurückgefahren werden, und der Renteneintritt wird mehr zum Prozess als zum einmaligen Ereignis. In der Praxis fristen Teilrenten in Deutschland allerdings bislang ein Schattendasein. Nur etwa jeder Zweitausendste Neu-Rentner macht von ihnen Gebrauch. Dies hat auch damit zu tun, dass in der gesetzlichen Rentenversicherung die zulässigen Hinzuverdienstgrenzen sehr starr geregelt sind und es häufig kaum Anreize gibt, Arbeit mit Rente zu verbinden. In den meisten Ärzten-Versorgungswerken ist die Situation ähnlich, doch es gibt auch positive Ausnahmen. So ist es in Baden-Württemberg seit Beginn des Jahres 2014 möglich, eine Teilrente zu beziehen und trotzdem beliebig viel hinzuverdienen.

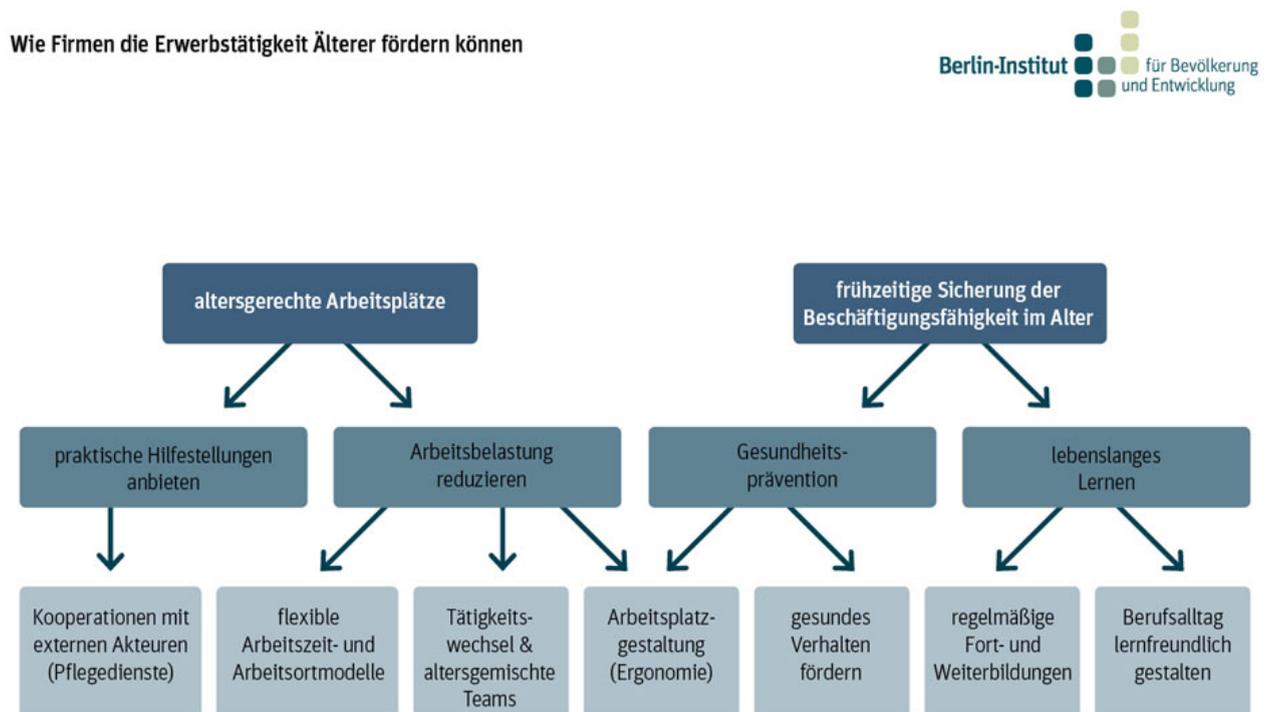
## Wie sich die Betriebe vorbereiten können

Ob und wie viel länger die Menschen in Zukunft arbeiten werden, hängt in erheblichem Maße auch davon ab, wie sich die Betriebe auf die damit verbundenen Herausforderungen einstellen. So können Teilrenten nur in dem Maße erfolgreich sein, wie es in der Praxis auch Möglichkeiten zur Teilzeitarbeit gibt. Um Einblicke zu erhalten, wie Betriebe mit der Alterung ihrer Belegschaften umgehen, hat das Berlin-Institut leitfadengestützte Interviews in zehn Unternehmen durchgeführt, unter anderem bei dem Berliner Krankenhausbetreiber Vivantes. Die Gespräche haben

gezeigt, dass der demografische Wandel in den Firmen angekommen ist. Fast alle Unternehmen nutzen Altersstrukturanalysen, um den mittelfristigen Personalbedarf abzuschätzen. Sie unterscheiden sich allerdings zum Teil erheblich darin, inwiefern sie auf Grundlage dieses Wissens personalpolitische Maßnahmen ergreifen.

Mit dem Wissen aus den Praxisbefragungen haben wir die wichtigsten Herausforderungen, die im Zusammenhang mit einem längeren Erwerbsleben stehen, schematisiert (Abb. 3). Grundsätzlich lassen sich zwei Arten von Herausforderung voneinander abgrenzen: Jene, die die heute älteren Arbeitnehmer betreffen und jene, die in den Bereich Prävention fallen und mit den künftig Älteren zu tun haben.

Abb. 3: Wie Firmen die Erwerbstätigkeit Älterer fördern können



Die zentrale Herausforderung im Umgang mit älteren Angestellten ist, die Arbeit so zu gestalten, dass sie auch im höheren Alter ausgeübt werden kann. Dabei geht es größtenteils um gesundheitliche Aspekte und die Frage, ob die jeweilige Tätigkeit überhaupt noch ausgeübt werden kann. Ist dies nicht mehr möglich, hilft nur ein Tätigkeitswechsel. Letzterer wird häufig als Allheilmittel gepriesen, ist in der Praxis aber schwer umzusetzen, da es erstens eine andere Tätigkeit geben muss, die die Person ausüben kann, und es zweitens einen Personalbedarf geben muss, beziehungsweise eine Person zum Tauschen. Gerade in hoch spezialisierten Berufen wie dem des Chirurgen dürfte die Tauschoption wegfallen. Tätigkeitswechsel sollten also möglichst langfristig geplant werden.

Eine Option zur altersgerechten Arbeitsgestaltung ist wie bereits angesprochen flexible Arbeitszeit- oder sogar Arbeitsortlösungen. Umfragen zeigen immer wieder, dass sich viele Menschen vorstellen können, länger zu arbeiten, den Arbeitsumfang aber gerne reduzieren würden. Ein Problem sind die damit verbundenen Gehaltseinbußen. Um diese so gering wie möglich zu halten, könnten Firmen auf langfristige Arbeitszeitkonten setzen. Damit könnten in jüngeren Jahren Stunden angespart und später gegen Ende des Erwerbslebens aufgebraucht werden. Dies käme einem betrieblichen Modell von Altersteilzeit sehr nahe, mit dem Unterschied, dass dieses nicht mehr wie früher im

Blockmodell dazu missbraucht werden könnte, um früher in Rente zu gehen. In der Praxis sind langfristige Arbeitszeitkonten indes noch nicht angekommen – nur zwei Prozent aller Firmen in Deutschland nutzen sie.

Auch altersgemischte Teams können die Arbeit im Alter erleichtern. Schwerere körperliche Arbeiten könnten so von den jüngeren Kollegen übernommen werden, während sich die Älteren auf andere Tätigkeiten spezialisieren. Und altersgemischte Teams machen noch aus einem weiteren Grund Sinn. Sie erleichtern die Wissensweitergabe innerhalb des Unternehmens. Wenn ab Mitte des nächsten Jahrzehnts die große Generation der Babyboomer schlagartig in Rente geht, geht eine Menge Wissen verloren – vor allem sogenanntes implizites Wissen über betriebsspezifische Abläufe, das nicht formal weitergegeben werden kann. Hier hat sich in der Vergangenheit gezeigt, dass derartiges Wissen nur durch tägliche gemeinsame Arbeit effizient weitergegeben werden kann.

## Schon heute für morgen planen

Beim Thema Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit der Älteren von morgen stehen zwei Dinge im Vordergrund. Die gesundheitliche Prävention sowie die konsequente Fort- und Weiterbildung. Bei Ersterem geht es vor allem darum, das Arbeitsumfeld möglichst gesundheitsschonend zu gestalten. Einfache aber wirksame Beispiele sind etwa höhenverstellbare Tische oder ergonomisch geformte Stühle. Doch viele Firmen unternehmen inzwischen mehr als dies. Sie informieren ihre Angestellten in Kursen über gesundheitsschonende Arbeitstechniken. Teilweise werden sogar einzelne Angestellte zu Gesundheitslotsen ausgebildet, um dann ihre Kollegen anzuleiten. Dies kann zu besseren Ergebnissen führen, da die Akzeptanz und Aufgeschlossenheit höher ist, als wenn betriebsfremde Berater angestellt werden.

Schlussendlich liegt die Verantwortung für die Gesundheit und die Fachkenntnisse natürlich zu einem großen Teil auch bei den Menschen selbst. Arbeitgeber können lediglich Anreize schaffen. Damit diese wirksam sind, sollten sie langfristig und verzahnt geplant werden. Eine lebensphasenorientierte Personalpolitik erlaubt es, auch längerfristige Maßnahmen wie Langzeitarbeitskonten fest im Unternehmen zu verankern. Dazu können auch sogenannte Demografie-Tarifverträge beitragen, wie es sie in der Chemie-Industrie oder auch bei der Deutschen Bahn bereits gibt. Solche Tarifverträge, die explizit die Lebensverlaufsperspektive einnehmen, können auch Veränderungen in Betrieben anstoßen, in denen Demografie bislang noch kein Thema ist. Etwa über verpflichtende Altersstruktur- oder Kompetenzanalysen oder über zweckgebundene Abgaben, die für demografierelevante Personalmaßnahmen aufgewendet werden können.



**Stephan Sievert**  
Wissenschaftlicher Mitarbeiter  
Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung  
Schillerstraße 59, 10 627 Berlin  
sievert@berlin-institut.org  
www.berlin-institut.org



Autor des Artikels



**Stephan Sievert**

Wissenschaftlicher Mitarbeiter

Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung

Schillerstraße 59

10627 Berlin

[> kontaktieren](#)