

Demographische Paradoxien

Überalterung der Gesellschaft und Verjüngung der Betriebe

Von Peter Gross, Ordinarius für Soziologie, Hochschule St. Gallen

Bemerkenswerterweise steht der Verlängerung des Lebens in modernen Gesellschaften eine nachhaltige Verkürzung des Erwerbslebens gegenüber. Die finanziellen, sozialstrukturellen und psychischen Folgen dieser Entwicklung werden umfänglich diskutiert. Weniger offensichtlich ist die Tatsache, dass die demographische Überalterung der Gesellschaft mit einer demographischen Verjüngung der Betriebe und ihrer Belegschaften einhergeht. Die Ursachen dieser demographischen Auseinanderentwicklung sind wenig bedacht, die Konsequenzen eines altersselektiven Personalmanagements zumindest zweischneidig.

Die Zusammenhänge zwischen Lebensstandard, Ausbildung und Bevölkerungsentwicklung können, zumal seit der umfänglichen Berichtserstattung über die von der Uno organisierte Konferenz für Bevölkerung und Entwicklung in Kairo, als weithin bekannt vorausgesetzt werden. Dass die Bevölkerung der hochindustrialisierten Länder des Nordens langsamer wächst, ohne Zuwanderung längerfristig sogar schrumpft, ist ebenfalls, seit den Szenarien zur Schweizerischen Bevölkerungsentwicklung des Bundesamtes für Statistik, breitenwirksam kommuniziert und Gegenstand vielfältiger gesellschafts- und familienpolitischer Bekundungen und Erörterungen.

Die sich im gleichen Rahmen vollziehende demographische Verjüngung der Belegschaften und die damit einhergehende Veränderung der betrieblichen Altersstruktur ist demgegenüber in der gesellschaftspolitischen wie auch in der betriebswirtschaftlichen und personalpolitischen Literatur praktisch unbeachtet geblieben. Angesichts der Prognose, dass, gleichgültig mit welcher Zuwanderung man in der Bundesrepublik oder in der Schweiz auch rechnen wolle, in den nächsten Jahrzehnten (bis zum Jahr 2020) mit einer Schrumpfung des jüngeren Erwerbspotentials und mit einer Zunahme des Anteils der 50-64-jährigen und einer entsprechenden Anspannung auf dem Arbeitsmarkt zu rechnen ist, erscheint es dringend notwendig, sich dieser Auseinanderentwicklung einmal anzunehmen. Betriebs- und sozialwissenschaftliche Aspekte sind dabei ebenso zu beachten wie politische.

Die demographische Entwicklung moderner Gesellschaften ist, sieht man von der globalen

Entwicklung und dem rasch abnehmenden Anteil der europäischen Bevölkerung an der Weltbevölkerung ab, weniger eine Provokation durch absolute Zahlen. Sie ist vielmehr eine Herausforderung, welche aus den Verschiebungen in der überkommenen Altersstruktur, aus neuen Verteilungen der gewohnten Segmente der Generationen, Altersklassen und Alterskohorten resultiert. In absehbarer Zeit wird sich nicht nur das Verhältnis zwischen einheimischer und ausländischer Wohnbevölkerung, zwischen den Anteilen von erwerbstätigen Frauen und Männern und zwischen erwerbstätigen und nicht mehr erwerbstätigen Wahl- und Stimmberechtigten, sondern auch die Relation zwischen älteren und jüngeren Personen im erwerbsfähigen Alter massiv verändern. Die ältere Generation wird absolut und relativ in der Gesamt- und in der Erwerbsbevölkerung ein immer grösseres Gewicht erhalten.

Dieser kollektive Alterungsprozess, der bereits im Gang ist, entfaltet seine volle Wucht zwar erst im nächsten Jahrtausend. Gleichwohl stellt sich die Frage, ob die Unternehmen diese Entwicklung überhaupt reflektieren und wie sich Personalmanagement und Personalplanung dieser Herausforderung stellen. Deren zentrale Aufgabe besteht ja nicht nur darin, den künftigen Personalbedarf, die Anforderungen und die Qualifikationen zu antizipieren, sondern diesen mit Parametern der gesellschaftlichen Entwicklung, insbesondere mit Veränderungen des Arbeitsmarktes, abzugleichen. Eine Personalplanung, die solches vernachlässigt, macht die Rechnung ohne den Wirt.

Der heimliche Lehrplan des Personalmanagements

In modernen Gesellschaften geht etwa die Hälfte der Gesamtbevölkerung einer Erwerbstätigkeit nach. In den Unternehmen zeichnet sich die demographische Struktur der Gesamtbevölkerung in einer Weise ab, die Rückschlüsse auf den heimlichen Lehrplan des Personalmanagements zulässt. Je nachdem nämlich, wann der durchschnittliche Eintritt in die Erwerbstätigkeit und der durchschnittliche Austritt aus ihr erfolgt, findet sich ein grösserer oder kleinerer Abschnitt aus der Bevölkerungspyramide in den Betrieben wieder. Und je nachdem, welche Personalpolitik in den Unternehmen verfolgt wird, spiegelt die Altersstruktur der Belegschaft jene der gesamten Erwerbsbevölkerung oder weist eine von dieser abweichende Struktur auf. Zwar ist die Datenlage über die Altersstruktur der Belegschaften in der Schweiz ungenügend.

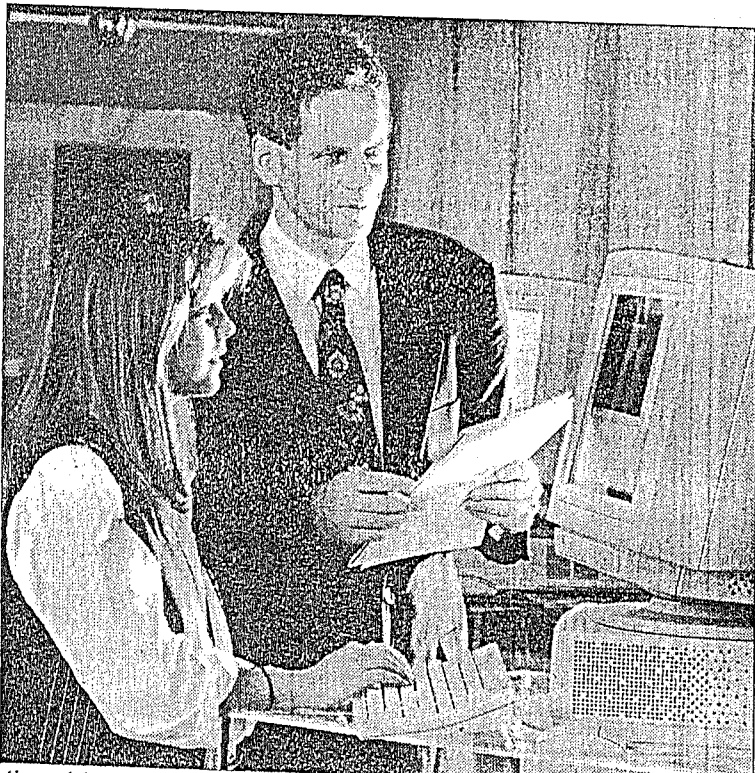
Während Altersaufbau und Entwicklungstrends für die Gesamtbevölkerung sorgfältig registriert und fortgeschrieben werden, fehlt für die betrieblichen Einheiten eine entsprechende Dokumentationsinstanz. Schon die Firmenleitungen haben nur vage Vorstellungen über die Altersstruktur ihres Personals, und dies, obwohl das kalendarische Alter des einzelnen Mitarbeiters für jede Art von betrieblichen Operationen und auch für die Einschätzung des eigenen Fortkommens durchaus von Bedeutung ist. Es gibt freilich der Indizien genug, dass auch die Schweizerischen Unternehmen den Kurs einer altersselektiven, d. h. jugendzentrierten und alterseliminierenden Personalpolitik steuern. Die Generationen im Betrieb geraten auf diese Weise in eine neue Relation und in ein neues Spannungsverhältnis zueinander. Dieser Kurs, der übrigens in anderen europäischen Ländern wie Dänemark, aber auch Grossbritannien, Griechenland und Italien weniger, in der Bundesrepublik hingegen weit stärker fortgeschritten ist als bei uns, wird anschaulich demonstriert in den Entlassungen, welche fast selbstverständlich das ältere Personal betreffen. Ablesen lässt sich dieser Kurs auch an den Stelleninseraten, in denen durchwegs jüngere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gesucht werden, an den triumphierenden Mitteilungen von mehr oder weniger bekannten Unternehmen über das juvenile Durchschnittsalter ihrer Belegschaften und an dem sportlichen Blitzstart von genialen Milchgesichtern an die Spitze von Weltkonzernen. Die Situation in den öffentlichen Betrieben ist keineswegs anders – die Verjüngung des Personals wird in ihnen häufig sogar mit besonderem Nachdruck vorangetrieben.

Weg von der Personalpolitik nach Alter

Die altersselektive Personalpolitik beruht auf überholten, sich noch aus Zeiten der Fabrikarbeit hartnäckig haltenden Annahmen, namentlich über die Leistungsfähigkeit im Alter. Diese Vorurteile steuern die Personalbeschaffung, die Personalentwicklung und die Personalentlassung unausgesprochen. Gewiss verschwindet der Arbeiter nicht mehr, wie es der Verein für Sozialpolitik in einer 1910 durchgeführten Untersuchung über Auslesung und Anpassung feststellte, zwischen dem 40. und dem 60. Lebensjahr aus den «zentra-

len Teilen der kapitalistischen Maschinerie». Aber häufig ist er nur mehr geduldet, und ebenso häufig fühlt er sich selber so, wenn nicht gar als «Job-Dieb».

Das 1992 revidierte Schweizerische Arbeitslosenrecht rechnet die über 45-jährigen bereits zu den schwer Vermittelbaren. Gleichwohl ist der Anteil der Erwerbstätigen über 45, ja auch noch über 55, in der Schweiz, wie die Erwerbsquote insgesamt, recht hoch, während in der Bundesrepublik, insbesondere in den neuen deutschen Bundesländern, über 55-jährigen kaum mehr Chancen auf einen neuen Arbeitsplatz eingeräumt werden. Und während in der Schweiz von den über 60-jährigen noch 40 Prozent erwerbstätig sind, liegen die Erwerbsquoten in Deutschland in diesem Alter schon deutlich unter 20 Prozent. Neben der Stereotyp behaupteten «verminderten Leistungsfähigkeit im Alter» lassen sich eine Vielzahl von weiteren Vorbehalten gegenüber älteren Mitarbeitern nennen wie, dass sie häufig krank und darüber hinaus teuer seien als jüngere Mitarbeiter, dass sie Risiken scheuten und den neuen Technologien nicht gewachsen seien. Nicht mehr motiviert, innerlich häufig «abgemeldet», kaum mehr am Fortkommen im allgemeinen und am Betrieb im besonderen interessiert, sei der ältere Arbeitnehmer für die Unternehmen kein Leistungsträger mehr, sondern ein Bremsklotz. Es ist anzunehmen, dass diese Vorstellungen, gepaart übrigens mit gerade in der politischen Diskussion über das Pensionierungsalter mitschwingenden Verallgemeinerungen über die Leistungswilligkeit der älteren



Altersselektive Personalpolitik führt dazu, dass die Mannschaft in den Betrieben immer jünger wird, während die Kenntnisse der älteren, langjährigen Mitarbeiter einer frühen Pensionierung geopfert werden. (Bild Martin Rütschi)

ren Generation, weiterhin begleitend sein werden. Das Lean Management und andere Zauberformeln für einen zeitgemässen Umbau der Unternehmen implizieren den Abbau des älteren Personals.

Alterskongruente Personalpolitik

Eine alterskongruente Personalpolitik, eine Personalpolitik also, welche den Bevölkerungsaufbau als Richtgrösse der altersmässigen Personalzusammensetzung im Betrieb annehmen würde, hätte nicht nur rentenpolitische Vorteile. Ein Blick auf kulturell völlig anders geprägte Unternehmensphilosophien, in denen der Betrieb als Mehrgenerationen-Clan, als Gemeinschaft und nicht als Mannschaft konzipiert ist, ist hilfreich. Die deutsche Variante, die sozialistische Betriebsgemeinschaft (ganz zu schweigen von der unheimlichen nationalsozialistischen Betriebsgemeinschaft) in der ehemaligen DDR, die das Erwerbspotential der Bevölkerung ziemlich genau abbildete und bekanntlich eine hohe Kohäsion der Betriebsangehörigen hervorbrachte, hat – teilweise sogar deswegen – bezüglich ihrer Produktivität versagt.

Aber auch die japanische Unternehmensphilosophie hält, zumindest für die Kernbelegschaften, am (konfuzianischen) Gemeinschaftsgedanken fest, der dem Alter eine völlig andere Bedeutung einräumt. Das nach wie vor kraftvolle Senioritätsprinzip findet seinen Ursprung natürlich nicht in Produktivitätsüberlegungen, sondern in kulturellen Prämissen. Das japanische Beispiel zeigt indes, dass sich mit einer konsequenten Koevolution unterschiedlicher betrieblicher Generationen nicht eine schlechtere, sondern sogar eine bessere Leistung erreichen lässt. Diese Tradition lässt sich hierzulande nicht wiederbeleben. Sie muss aber auch nicht wiederbelebt werden, um vor einer zu strikten altersselektiven Personalpolitik zu warnen.

Kompensierende Fähigkeiten

Die Leistungsfähigkeit des sogenannten älteren Mitarbeiters, wie sie die neuere Altersforschung herausgearbeitet, passt nämlich durchaus zu den neuen Herausforderungen, denen sich die Unternehmen heute gegenübersehen. Gewiss nehmen mit dem Altern Muskel-, Sehkraft und Hörvermögen ab. Aber Fließband- und Handarbeit sind nicht mehr die Regel, sondern die Ausnahme. Sie werden zunehmend substituiert durch die Körperarbeit ersetzende Technologien. Die Zeit der Dampfmaschinen und Fabriken ist vorbei. Das technische Know-how ist nur noch ein – möglicherweise sogar unwichtiger werdender – Baustein in einer Kombination von Fähigkeiten und Erfahrungen. Mit dem Alter wachsen andererseits Arbeits- und Berufserfahrung, und das Urteilsvermögen nimmt zu. Ganzheitliche Zusammenhänge sind über jahrelange Erfahrung präsent. Gegenüber einem fluiden und wechselhaften Denken tritt ein kristallines, sich auf das Wesentliche beschränkendes Erfassen in den Vordergrund. Ausgeglichenheit, Beständigkeit und Kooperationsfähigkeit sind den älteren Mitarbeitern in hohem

Masse zugesprochene Eigenschaften. Sie sind den neuen betrieblichen Erfordernissen, wie zu zeigen sein wird, sogar funktional.

Die zweifellos auftretenden Verschleisserscheinungen werden schliesslich, wie es insbesondere das Phänomen der inneren Kündigung demonstriert, durch eine Arbeits- und Karriereperspektive, die über das fünfte Jahrzehnt hinausreicht, deutlich vermindert. Man ist so alt, wie man sich fühlt, und wie man sich im Arbeitsleben fühlt, hängt stark davon ab, welches Selbstbild die Umgebung und das Unternehmen einem gewährt.

Neue Herausforderungen

Die demographische Struktur der Belegschaft, die derzeit altersselektiv ausgedünnt wird, ist vielmehr den jeweiligen betrieblichen und gesellschaftlichen Erfordernissen anzupassen. Diese Anpassung verläuft möglicherweise schon heute, mit grösster Wahrscheinlichkeit aber für die Zukunft in der falschen Richtung. Denn die Unternehmen sehen sich mannigfachen neuen Herausforderungen gegenüber. Die Innenwelt der Betriebe hat sich einschneidend verändert. Das hohe Tempo, das in Produktion, Innovation und Distribution vorgelegt werden muss, verlangt innerbetriebliche Gegengewichte. Die Weitergabe der Betriebskultur, die Erhaltung der Kontinuität und die Sicherung der Autonomie sind, wie auch das Coaching und die Pflege der sozialen Organisation, für die Gesamtleistung der Unternehmung in hohem Masse notwendig. Sie können wahr-scheinlich effektiver vom älteren Mitarbeiter wahrgenommen werden.

Die Tertiarisierung der Produktion und insbesondere das Vordringen interaktiver, personenbezogener Dienstleistungen, aber auch die Defizite der jüngeren Generationen bezüglich der schulischen Grundoperationen (funktionaler Alphabetismus) und überkommener Arbeitshaltungen (Generation X!) bringen nicht nur den älteren Allrounder, sondern sogar den Spezialisten in eine vergleichsweise gute Position. Die Unternehmen sehen sich ferner, was ihre Umwelt betrifft, wachsenden Anforderungen von «Stakeholders», von neuen Anspruchsgruppen und ungebeten Gästen ausgesetzt, deren Management aller Erfahrung nach gerade das erfordert, was die Stärken des älteren Arbeitnehmers ausmacht: nämlich Kooperationsbereitschaft, Sensibilität, Beständigkeit und Standvermögen. Schliesslich wird der ältere Mensch auch auf der Konsumseite immer wichtiger. Früher oder später wird die kaufkräftige Generation der über 50-jährigen, wie dies die Frauenbewegung mit Blick auf die Frauenquoten vordemonstriert hat, ein übertrieben altersselektives Personalmanagement genauso anprangern wie ein geschlechtsselektives. Und diese Generation allenfalls zu gezielten Aktionen oder Boykotts aufrufen. Für die «Grauen Panther» steht dann nicht mehr der Kampf für einen frühzeitigen Ausstieg aus dem Erwerbsleben auf der Tagesordnung, sondern die Anprangerung von Frühpensionierungen und von gezielten Entlassungen der Älteren.

Gesellschaftliches Fernziel

Die Unternehmung hat in unserer Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung mehr denn je auch eine ordnungspolitische Verantwortung für das Ganze. Sie muss selber daran interessiert sein, dass der Rahmen, der ihr ein freies Wirtschaften erlaubt, erhalten bleibt. Insofern ist ihr aufgetragen, die grossen gesellschaftlichen Probleme, um deren Lösung Staat und Gesellschaft ringen, mitzutragen und zumindest nicht zu verschärfen. Sie kann nicht vom Mitarbeiter den Blick aufs Ganze fordern und gleichzeitig einen eigenen Beitrag zum gesellschaftlichen Ganzen entrüstet oder zynisch von sich weisen. Die demographische Überalterung der Gesellschaft und die prognostizierte Personalücke erfordern eine Neuorientierung in der Personalpolitik. Die neue Sicht der Leistungsfähigkeit im Alter einerseits (welche die Füh-

die dynamische Unternehmensbetrachtung lehrt, den Lebenszyklen der Unternehmung angepasst werden. Anstelle unüberlegter Vorpensionierungen, Entlassungen und – bei den Führungskräften – Flucht ins Outplacement könnten in der Managementbildung, die sich bislang noch kaum mit dem älteren Mitarbeiter befasst hat, und in der Personalentwicklung, aber auch in der Weiterbildung, von der der Arbeitnehmer über 50 in der Regel ausgeklammert werden, neue Optionen realisiert werden. Diese reichen von flexiblen Arbeitszeiten über Seminare ab 50 bis hin zu «japanischen» Gehaltsskalen und können helfen, die Leistungspotentiale des älteren Mitarbeiters nicht nur zu nutzen, sondern zu entwickeln.

Öffnung der Lebensarbeitszeit nach oben

Das gesellschaftspolitische Fernziel, die vollständige Öffnung der Lebensarbeitszeit nach oben, die Neuverteilung des belastenden Nacheinandern von Zeitnot und Zeitwohlstand in Lebenslauf und Erwerbsbiographie und die Möglichkeit, entsprechende Optionen individuell zu kombinieren, hat derzeit wenig Realisierungschancen. Die Arbeitnehmer werden auch in naher Zukunft mit einem harten Zeitdiktat, was den Ein- und den Austritt aus dem Erwerbsleben betrifft, zu rechnen haben. Die Diskussionen um das «richtige» Rentenalter der Frauen zeigt das zur Genüge.

Für einen verlängerten Verbleib im Arbeitsleben innerhalb des gesteckten Rahmens sprechen aber nicht nur gesellschafts-, finanz- und ordnungspolitische Überlegungen. Neue Herausforderungen in der Innen- und Umwelt der Unternehmen legen eine überlegte Nutzung aller Humanpotentiale oder, weniger sozialtechnologisch ausgedrückt, eine den Erfordernissen der modernen Gesellschaft und ihrer Unternehmen angepasste demographische Struktur der Belegschaft nahe. Das hiesse, dass die Personalplanung bereits heute bei den 40- bis 50-jährigen anzusetzen hätte. Die Unternehmen müssen sich rüsten für die Rückkehr der älteren Arbeitnehmer. In diesem Sinne ist es, um mit John Naisbitt, dem Verfasser der «Megatrends», zu sprechen, besser, veraltete Ansichten statt ältere Arbeitnehmer zu verabschieden. Denn aller Voraussicht nach stellen diese den Hauptharst der Arbeitnehmer von morgen. Damit leisten die Unternehmen nicht nur einen Beitrag zur Milderung des sich verschärfenden Generationenkonfliktes, sondern handeln in ihrem ureigensten Interesse.