



Neue Selbstständigkeit Ein Trend geht dahin, mit jedem Projekt auch den Arbeitgeber zu wechseln. Im Betahaus in Berlin können sich Job-Nomaden tageweise einmieten

GROSSE SERIE
2030
SO LEBEN
WIR MORGEN

Die **Mega-Trends** der Jobs

Bald wird es mehr freie Stellen als passende Mitarbeiter geben. Firmen umwerben Fachkräfte, Wissensarbeiter organisieren sich selbst. Wie sich die Arbeitswelt schon jetzt verändert.

Teil 6 der **siebenteiligen Serie**

Im Freibad ist mal wieder jede Steckdose an den Stromstationen auf der Liegewiese besetzt. Wenn das Wetter schön ist, legen sich viele Projektarbeiter zwischendurch in die Sonne und checken nur kurz die E-Mails aus der Firma. Weitergearbeitet wird abends, und zwar zu Hause. Weil die Welt nun vernetzt ist, spielt es für viele keine Rolle mehr, wo sie ihre Konzepte entwerfen, Kunden anrufen oder Verträge ausarbeiten.

Wer die Arbeitsmarktzahlen verfolgt, sieht Monat für Monat, wie weit sich die Fachkräftelücke schon wieder vergrößert

hat. Diese Zahl ist längst wichtiger als die ehemals gefürchtete Arbeitslosenquote.

Die Regierung will auf den gefährlichen Mangel an qualifiziertem Personal reagieren und allen über 50-Jährigen Zuschüsse spendieren, wenn sie ein Auffrischungstudium beginnen. Schließlich steigen immer mehr Menschen erst mit 70 langsam aus dem Beruf aus.

An dieser Vision vom **Arbeitsleben 2030** sind die Deutschen schon jetzt näher dran, als die meisten ahnen. Der demografische Wendepunkt ist längst erreicht. Sichtbares Zeichen sind die aktuellen Arbeitslosenzahlen, die trotz Krise auch deshalb nicht in die Höhe schossen, weil mehr

Foto: dpa

Ältere in den Ruhestand gehen, als Junge in den Beruf starten. Dieses Jahr stehen den Firmen bereits 110 000 Arbeitnehmer weniger zur Verfügung als 2009 – und der Trend setzt sich mit Tempo fort.

Das Forschungsinstitut Prognos hat die Eckpunkte dieser Entwicklung in seinem „Deutschland Report“ untersucht, den die Experten diese Woche vorstellen werden: Bis 2030 sinkt in Deutschland die Zahl der Menschen im erwerbstätigen Alter um knapp sechs Millionen. Das sind weit mehr als die rund 4,5 Millionen, die derzeit ohne Stelle sind, nur einen 1-Euro-Job haben oder in einer geförderten Weiterbildung beschäftigt sind. ▶

Teil 1 Bevölkerungsentwicklung Die Lebenserwartung steigt, die Kinder fehlen. Hat die alternde Gesellschaft eine Zukunft?

Teil 2 Technik Wie wird uns die Elektronik unterstützen? Wie sehen die Computer der Zukunft aus? Was passiert mit unseren Daten?

Teil 3 Energie Wie geht die Menschheit mit den Ressourcen der Erde um? Erschließen sich neue Rohstoffe und Energiequellen?

Teil 4 Medizin Wie gut ist die medizinische Versorgung in Zukunft? Welche therapeutischen Durchbrüche sind zu erwarten?

Teil 5 Politik Wird Europa zur Festung und die Demokratie zum Auslaufmodell? Welche Mächte übernehmen das globale Kommando?

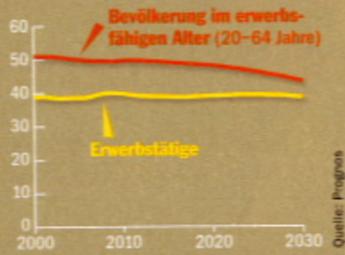
Teil 6 Arbeit Weshalb geht uns die Arbeitslosigkeit aus? Steht der Sozialstaat vor dem Zusammenbruch? Sinkt der Lebensstandard? Wird der Arbeitnehmer zur Mangelware? Wie stellen sich Deutschlands Unternehmen auf mögliche Personalengpässe ein?

Teil 7 Werte Ist die Liebe am Ende? Was werden die Menschen glauben? Werden sie vollkommen frei sein – oder total überfordert?

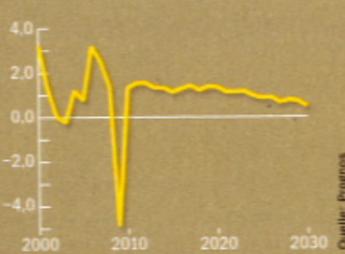
Der Sensortechnik-Hersteller Sick mit 5000 Mitarbeitern will herausfinden, wie eine Belegschaft in Würde altern kann

Alle müssen ran

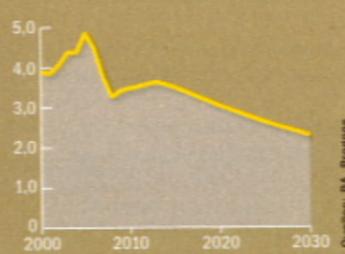
Erwerbstätige zwischen 20 und 64 Jahren, 2000 bis 2030 in Mio.



Wirtschaftswachstumsrate 2000 bis 2030 in Prozent p. a.



Arbeitslose 2000 bis 2030 in Mio.



Es fehlt Arbeitskraft

Die Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter schrumpft. Damit die Wirtschaft zumindest noch leicht wachsen kann, muss die Zahl der Erwerbstätigen nahezu konstant bleiben. Wer arbeiten kann, muss also arbeiten. Positiv: Die Arbeitslosigkeit sinkt

Die Deutschen stehen daher bald einem ungewohnten Problem gegenüber: „Wenn wir unseren Wohlstand halten wollen, müssen wir deutlich mehr arbeiten“, erklärt Prognos-Geschäftsführer Christian Böllhoff. Mehr Stunden pro Woche und mehr Jahre bis zur Rente. Er prophezeit eine Professionalisierung der Gesellschaft: „Fast alle, die arbeiten können, müssen auch ran.“ Weil die Zahl der Deutschen stetig sinkt, könne die Wirtschaft ab 2020 auch unter guten Bedingungen kaum mehr als ein Prozent jährlich wachsen, warnt Prognos.

Statt der Arbeitslosenquote werden die Deutschen künftig die Entwicklung einer anderen Maßzahl besorgt verfolgen: die Erwerbsquote – die Kennziffer der tatsächlich Beschäftigten. Sie zu heben und möglichst alle Bürger zu mobilisieren, die als Arbeitskräfte in Frage kommen, erfordert einen nationalen Kraftakt. Neuartige Bildungsangebote, Betreuung für kleine Kinder und alte Eltern, seniorenrechtliche Jobs – all das braucht ein Land, wenn es seine Bürger für die Arbeit ertüchtigen und von allen anderen Pflichten des Lebens möglichst befreien will.

Gelingt dies nicht, warnt Bertram Brosardt, Hauptgeschäftsführer der Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft, „können Unternehmen gezwungen sein, viele wertvolle Arbeitsplätze ins Ausland zu verlagern.“ Insgesamt könnten, so das Prognos-Szenario, deutschen Firmen 2030 fünf Millionen Fachkräfte fehlen.

Das wären mehr als doppelt so viele wie die 2,3 Millionen Arbeitslosen, die die Experten zugleich erwarten. Dass überhaupt noch so viele Menschen ohne Job sind, kann sich Deutschland eigentlich nicht leisten.

Wenn es nicht gelingt, Arbeitslose zu begehrten Fachkräften zu qualifizieren, wäre dies fatal für ein Land ohne nennenswerte Rohstoffe, das einen großen Teil seiner Wirtschaftsleistung mit immer

neuen hochkomplexen und innovativen Produkten erwirtschaftet. Da deutsche Unternehmen von den Weltmärkten abhängen, müssen sie mit internationalen Wettbewerbern konkurrieren. Sie werden einfache Massenproduktionen weiter ins Ausland verlagern und sich darauf konzentrieren, mit viel Know-how hochwertige Waren und anspruchsvolle Dienstleistungen anzubieten.

Diese Entwicklung hin zu einer Wissensgesellschaft, wie die Forscher den Trend nennen, beeinflusst die Arbeitswelt enorm. Die Menschen werden ihr Geld ganz anders verdienen als in der industriellen Ära: Sie beschäftigen sich zu ungewöhnlichen Zeiten an unterschiedlichen Orten in neuartigen Netzwerken mit anspruchsvollen Aufgaben.

Wie sich dieser Umbruch organisieren lässt, darüber zerbrechen sich einige Firmenmanager bereits die Köpfe. Der Sensortechnik-Hersteller Sick aus Waldkirch im Breisgau zum Beispiel beschäftigt 5000 Mitarbeiter weltweit und will herausfinden, wie eine Belegschaft in Würde altern kann. „Damit wir länger arbeiten können, brauchen wir Auszeiten, um die Akkus wieder aufzuladen“, weiß Personalchef Rudolf Kast.

Seit 2004 können Angestellte Überstunden ansparen. Knapp zwei Dutzend Mitarbeiter wollen ihr Guthaben jetzt erstmals für ein paar Monate Pause ausgeben. Einer geht zum Beispiel auf Weltreise, eine will in Guatemala arbeiten und Spanisch lernen. Die Rückkehr an den Arbeitsplatz ist garantiert. Außerdem will Sick verhindern, dass Arbeiter dauerhaft strapazierende Nachtschichten fahren. Maximal vier Jahre gegen die innere Uhr sind jetzt möglich. Manche Kollegen waren über so viel Fürsorge wenig erfreut. Sie vermissen die Lohnzuschläge.

Selbst diese Maßnahmen reichen nicht aus, um den demografischen Umbruch zu bewältigen: Wie halten Menschen ▶



Belegschaft der Zukunft Wie heute schon in einer Kosmetikfabrik im US-Bundesstaat Ohio werden bald auch in Deutschland Mitarbeiter mit schütterten grauen Haaren das Bild bestimmen

Mitte 40 bis 67 durch, wenn sie bereits 25 Jahre hart körperlich gearbeitet haben? „Wer früher nicht mehr konnte, den hat man an die Pforte oder ins Lager gesetzt“, meint Sick-Vorstand Markus Vatter. Diese Posten gibt es heute kaum noch. „Da haben wir auch noch keine Lösung.“

Viel Zeit, über solche Probleme nachzudenken, haben deutsche Firmen nicht. Bereits in zehn Jahren wird ein Drittel der Arbeitskräfte die 50 überschritten haben. Der Nachwuchs unter 30 stellt nicht einmal mehr ein Fünftel des Personals.

Bei CreditPlus, der auf Konsumentenkredite spezialisierten Tochter der französischen Bank Crédit Agricole, ist das Altersverhältnis noch umgekehrt. Dennoch macht sich Vorstandschef Jan Wagner Gedanken: „Wir werden sicher länger arbeiten müssen, aber auch gegen Ende weniger leistungsfähig sein.“ Er kann sich vorstellen, dass Ältere auf Wunsch nur noch drei oder vier Tage pro Woche arbeiten. Sie müssten dafür unter Umständen auf weniger verantwortungsvolle Posten wechseln – und auf Gehalt verzichten.

Bis es so weit ist, spannt die Bank Teams gemischten Alters zusammen und hofft, dass sich erfahrene Senioren und kreative Nachwuchskräfte ergänzen. Aber wie bleiben Mitarbeiter motiviert, die nach der Ausbildung mit Elan in den Beruf einsteigen und dann mehr als vier Jahrzehnte Arbeit vor sich haben? Der typische Sachbearbeiter im Call-Center kämpft nach ein paar Jahren am Telefon vermutlich gegen Langeweile. „Wir müssen den Menschen immer wieder neue Positionen anbieten“, glaubt CreditPlus-Chef Wagner und lässt Mitarbeiter vom Service in den Vertrieb oder ins Marketing wechseln.

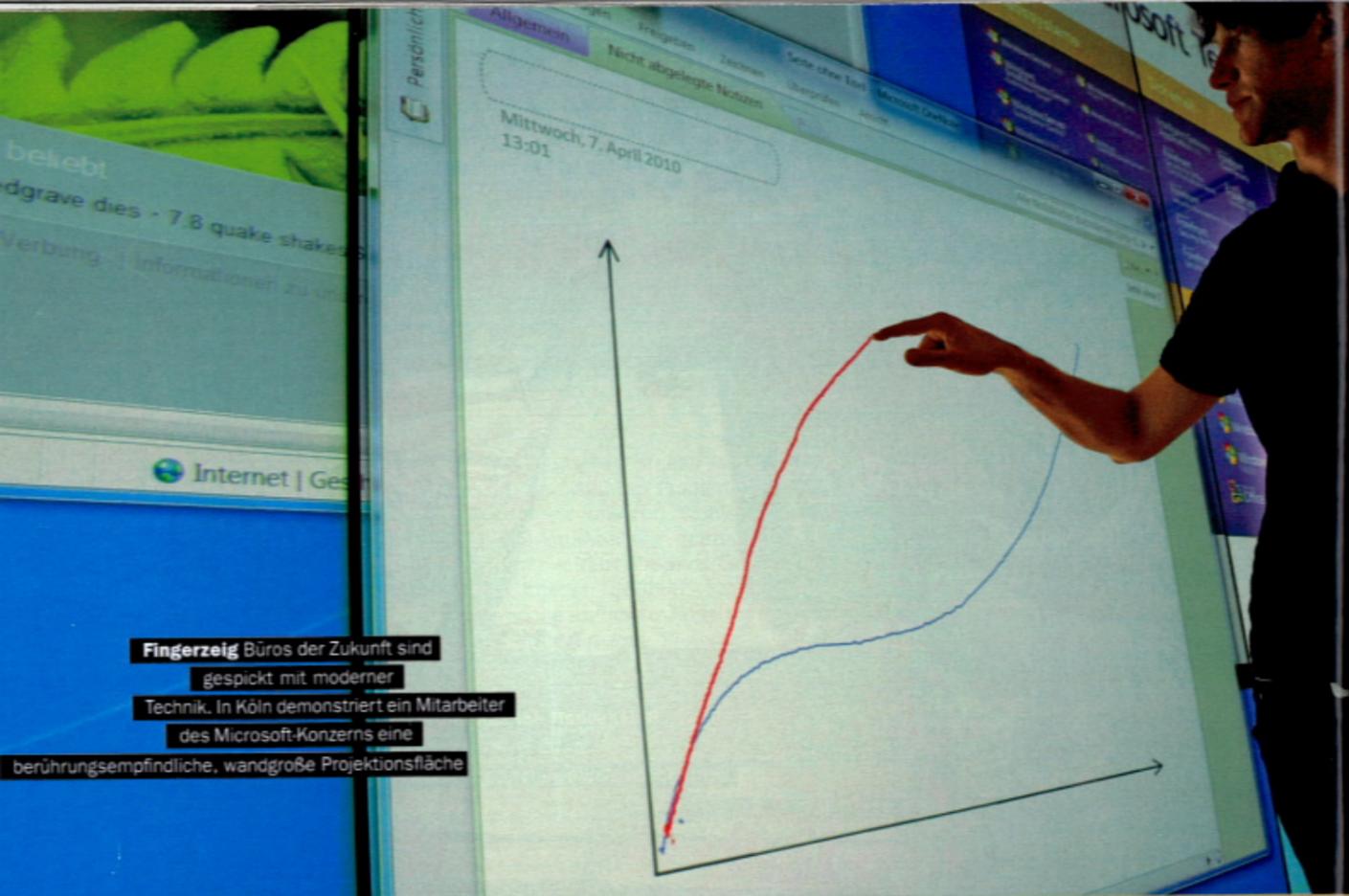
Je kleiner und unbekannter die Firma, desto schwieriger wird es für sie, die gefragten Fachkräfte anzuwerben und zu halten. Sie kann nicht wie Großunternehmen eine Rundumversorgung leisten. Der Pharmakonzern Novartis in Basel zum Beispiel hat einen Unternehmenscampus errichtet, der wie eine eigene Stadt den Mitarbeitern ideale Arbeits- und Lebensbedingungen bieten soll – inklusive Fitnesscenter, Restaurants und Geschäften.

Mit solchen Investitionen könnten Unternehmen in Deutschland womöglich auch bei Zuwanderern punkten. Wenn ihre Zahl nicht stetig steigt auf 300 000 per saldo im Jahr 2030, so rechnet Prognos vor, öffnet sich die Fachkräftelücke sogar auf sieben Millionen. Derzeit wandern gerade einmal 44 000 Menschen mehr ein als Deutschland verlassen.

„Wir haben zu spät begriffen, dass qualifizierte Zuwanderer wissen wollen: Welche Bildungschancen haben meine Kinder in diesem Land? Wie kann mein Partner arbeiten?“, räumt Arbeitsministerin Ursula von der Leyen ein. „Sonst ziehen sie an unserem Land vorbei“ (s. S. 142).

Ohnehin kann es niemand den Deutschen abnehmen, an ihrem Wissensstand zu arbeiten. Wer bis 67 oder länger im Beruf steht, kommt mit seiner ersten Ausbildung allein nicht mehr durch.

Unternehmen wie die DekaBank erwerben deshalb Erwerbsbiografien, die mit der altbekannten Abfolge: Ausbildung, Job mit ein, zwei Karriereschritten, Rente nur noch wenig gemein haben. ▶



Fingerzeig Büros der Zukunft sind gespickt mit moderner Technik. In Köln demonstriert ein Mitarbeiter des Microsoft-Konzerns eine berührungsempfindliche, wandgroße Projektionsfläche



Virtuelles „Meeting“ Wie hier bei Microsoft in Köln ersetzen Firmen herkömmliche Mitarbeiter-Konferenzen mit Präsenzplicht zunehmend durch Video-Schalten

Das Zweiklassensystem: Firmen unterscheiden zwischen ihrer Kernbelegschaft – und jenen, die als austauschbar gelten

Da kann nach der Uni und ein paar Berufsjahren ein Aufbaustudium folgen. Oder eine Auszeit, um Angehörige zu pflegen oder um ein Buch zu schreiben. Nach der Rückkehr in den Beruf entscheiden sich manche womöglich mit Mitte 40 für eine weitere Ausbildung oder die Selbstständigkeit. Der Ausstieg in den Ruhestand erfolgt schrittweise, vielleicht mit einem Beratervertrag für den Rentner.

Solche gebrochenen Biografien werden zunehmen. „Es gibt noch viel zu viele 50-Jährige, die in der Fertigung am Band stehen und denken, sie könnten ihr Erwerbsleben langsam auslaufen lassen“, warnt Wirtschaftsvertreter Brossardt. Arbeitgeber werden bald auch Senior-Kräfte suchen, schon weil sie kaum junge Talente finden.

Chancen auf einen Job mit 55 hat aber nur, wer den hohen Anforderungen genügt. „Weil Know-how veraltet“, mahnt Ruth Stock-Homburg, Professorin für Personalmanagement an der TU Darmstadt, „muss jeder selbst sehen, dass er sich stetig weiterbildet.“

Das Prinzip Selbstverantwortung wird die gesamte Arbeitswelt durchziehen. Dieter Spath, der das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation leitet, erwartet, dass die Hierarchien abschmelzen. Statt des Chefs am Ende des Flurs werden Mitarbeiter sich zunehmend selbst in Netzwerken oder Projektgruppen steuern. Die Beteiligten müssen eigenverantwortlich entscheiden, wie viel Zeit sie wann in welche Aufgabe stecken.

Informatiker Harald Zinnen, 39, kennt das schon. Er arbeitet seit zwei Jahren bei Microsoft in Köln und genießt das „maximale Gefühl von Freiheit“. Bei dem IT-Riesen können sich die Beschäftigten selbst einteilen, wann und wo sie ihr Pensum erledigen – Hauptsache, sie schaffen es. Manche machen um 16 Uhr Schluss, holen die Tochter vom Kindergarten ab und arbeiten ab 20 Uhr weiter.

Zinnen dagegen steht gern früh auf und verschwindet dafür regelmäßig zum Sport. „Das geht ohne schlechtes Gewissen.“

Konsequenterweise zählt Microsoft in Köln deutlich weniger Schreibtische als Mitarbeiter. Wer kommt, sucht sich einen Platz im Großraumbüro. Sind viele Kollegen da, wird es laut – das können auch die grauen Stehpulte mit Schall schluckendem Textilbezug nicht verhindern. Wer Ruhe braucht, zieht sich in eine der kleinen Glasparzellen zurück.

Die Beschäftigten arbeiten wohl eher mehr, als es ihr Vertrag vorschreibt. Niederlassungsleiter Paul Meier sieht sich schon in der Fürsorgepflicht: „Wenn ich von einem Kollegen Mails immer spät in der Nacht erhalte, frage ich nach, ob da nicht die Pausen zu kurz kommen.“

Das Gros der Unternehmen mag für das mobile Büro technisch weniger gut ausgestattet sein als Microsoft. Die zunehmende Vermischung von Beruf und Freizeit wird trotzdem kommen. In einer Umfrage für den IT- und Telekommunikationsverband Bitkom gab ein Drittel der Befragten an, jederzeit per Mail oder Handy für Chef oder Kunden erreichbar zu sein.

Nicht alle kommen mit dieser nahezu grenzenlosen Arbeitswelt zurecht. „Wer nur vage ein Ziel vorgegeben bekommt und selbst entscheidet, wie er es erreicht, weiß oft nicht mehr, wann er genug getan hat“, warnt Günter Voß, Professor für Soziologie an der TU Chemnitz. „Er weiß nicht mehr, wann Dienstschluss ist.“

Dieser Trend lässt sich wohl kaum aufhalten. Er birgt das Risiko von Selbstausbeutung ebenso wie die Chance für eine bessere Balance zwischen Arbeitszeit und Freizeit („Work-Life-Balance“). Wem es aber gelingt, hier die richtigen Schwerpunkte zu setzen, permanent dazuzulernen und auch noch seine Gesundheit zu pflegen, um lange leistungsfähig zu bleiben, der könnte zu den Gewinnern des Strukturwandels zählen.

Prognos erwartet, dass sich in den Unternehmen noch stärker Kernbelegschaften formieren. Sie bestehen aus den besonders gut ausgebildeten Kollegen, die wissen, was ihren Betrieb voranbringt. Sie werden vom Chef gehätschelt, weil ihr Weggang das Unternehmen treffen würde. Sie können nicht nur mit einem guten Gehalt, sondern auch mit Hilfe bei Kinderbetreuung, Haushalt und der Organisation ihrer Freizeit rechnen. Sie dürfen sich fortbilden, damit ihre Kenntnisse auf dem neuesten Stand bleiben, und profitieren von Firmen-Gesundheitsprogrammen.

Diejenigen dagegen, die für die Chefs austauschbar sind, weil viele über ein ähnliches Wissensprofil verfügen, können die Kernbeschäftigten nur ergänzen. Wenn sich die Auftragslage verschlechtert, sind sie ihren Job oft wieder los. Oder sie arbeiten gleich selbstständig.

Ihr Wissen bleibt deutlich hinter dem der Kernbelegschaften zurück, da Firmen seltener in ihre Fortbildung investieren. Und ihr Gehalt ist überschaubar, daher fehlt ihnen später oft das Geld, in den Ruhestand zu gehen. In den USA ist dieses Phänomen bereits weit verbreitet. Dort sitzen auch über 60-Jährige noch an Packtischen oder Kellnern.

Ungebundener als die Kerntruppe, aber genauso gefragt werden auch die hochqualifizierten Selbstständigen sein. Sie werden von den Unternehmen etwa beauftragt, einen neuen Markt zu erschließen oder ein Produkt weiterzuentwickeln. Sie arbeiten eigenständig mit viel Verantwortung und häufig in internationalen Netzwerken. Sie agieren wie Ich-AGs auf hohem Niveau, die kurze, lukrative und anspruchsvolle Aufgaben annehmen. „Auf Grund ihrer hervorragenden Qualifikation haben Spitzenkräfte keine Probleme am Arbeitsmarkt“, erwartet Prognos-Geschäftsführer Böllhoff.

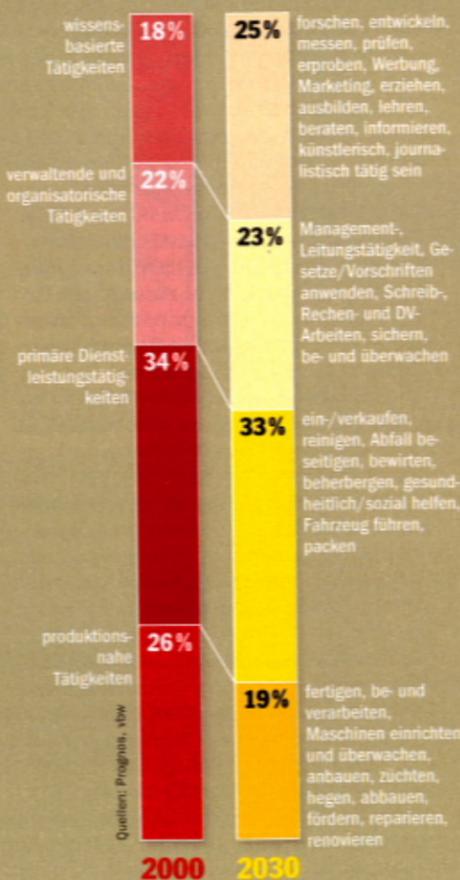
Dass die Schar der freien Wissensarbeiter bereits wächst, lässt sich an ▶

Ein Leben mit vielen (beruflichen) Auf's und Abs



Gesucht: kluge Köpfe

Tätigkeitsanteile 2000 und 2030



Plus bei Know-how-Jobs

Die viel diskutierte Wissensgesellschaft ist keine Floskel, sondern zunehmend deutsche Realität

So viele Fachkräfte fehlen

Hochschulabschluss:

	2020	2030
Ingenieurwissenschaften	395 000	600 000
Erziehungswissenschaften, Lehramt	408 000	481 000
Rechts-, Wirtschaftswissenschaften	222 000	354 000
Medizin	174 000	286 000
Sprach- und Kulturwissenschaften	108 000	172 000
Naturwissenschaften, Mathematik	80 000	136 000
Kunst	43 000	75 000

beruflicher Abschluss:

Handel, Lager	283 000	294 000
Krankenpflege u. Ä.	79 000	153 000
Management und Verwaltung	127 000	141 000
Sekretariats- und Büroarbeiten	82 000	99 000
Sprachen, Kultur, Sport	51 000	87 000
Fertigungs-/Produktionstechnik	64 000	81 000
Elektrizität, Energie, Elektrotechnik	45 000	51 000
Finanzen, Banken, Versicherungen	38 000	36 000
Verkehr, Post	31 000	27 000
Pflanzenbau und Tierzucht	25 000	26 000
Feinwerk-, Gesundheits-, Metalltechnik	14 000	-13 000
Ernährungsgewerbe u. Ä.	48 000	5 000
Kunst	17 000	4 000
medizinische Dienste	-29 000	-9 000
Elektronik und Automation, Kommunikation	-17 000	-22 000
Baugewerbe, Hoch- und Tiefbau	-24 000	-50 000

ohne beruflichen Abschluss:

	302 000	84 000
--	---------	--------

XL-Lücke Bei der Tabelle unterstellt Prognos, dass sich die Nachfrage nach Fachkräften gemäß der linken Grafik verschiebt. Gleichzeitig nimmt das Institut an, dass sich die Deutschen mit gleichem Muster wie bisher für eine bestimmte Ausbildung entscheiden. Ohne Gegensteuern fehlen in 20 Jahren 600 000 Ingenieure. Ein Minus bedeutet ein Arbeitskräfte-Überangebot

Wer viel arbeitet, hat wenig Zeit, sich um Haushalt und Wohnung zu kümmern – dies übernehmen bezahlte Helfer

Orten wie dem Combinat 56 im Münchner Westen beobachten. An der Decke leuchten gedimmte LED-Lämpchen, der braune Teppich aus recycelten Autoreifen verbirgt raffiniert seine Straßenvergangenheit – hier sieht die Zukunft der Arbeit edel aus. Freiberufler wie Architekten, Grafiker oder Unternehmensberater können in dem offenen Büro stunden- oder monatsweise einen Schreibtisch mit freiem Zugang zu Internet, Farbdrucker und Kaffeeautomat mieten. Sie nutzen den Besprechungsraum, um Kunden zu treffen – und hoffen auf inspirierende Kontakte mit dem Nachbarn, der gerade am Nebentisch arbeitet.

Co-Working nennt sich das Konzept und will mehr sein als eine Bürogemeinschaft. „Wir teilen nicht nur den Raum, sondern vernetzen uns real – nicht mehr nur digital“, erzählt die Lektorin und überzeugte Co-Workerin Christina Schepper-Bonnet. Überall in Deutschland entstehen gerade solche offenen Räume. Das große Vorbild, das Betahaus, befindet sich in Berlin.

Der Erfolg des Modells erklärt sich auch aus ökonomischen Zwängen. Die Zahl der Freiberufler und Selbstständigen, die sich von Projekt zu Projekt hangeln, nimmt seit Jahren zu. Arbeiten zu Hause ist zwar günstig, macht aber auf Dauer einsam. „Viele haben die Nase voll von digitalen Kontakten, sie wollen wahre Menschen treffen“, meint Combinat-Gründerin Sina Brübach-Schlickum, die keine Lust mehr hatte, als selbstständige Marktforscherin weiter von zu Hause aus zu arbeiten.

Den Wissensarbeitern gehört die Zukunft, postulieren Experten und denken dabei an Forscher, Techniker, IT-Spezialisten, Manager und Kreative. Im Jahr 2030 wird aber auch fast eine halbe Million Erzieher und Lehrer fehlen.

Gesellschaftliche Mega-Trends geben die Einsatzbereiche vor: Die Globalisierung treibt alles, was mit Transport zusammenhängt. Der demografische Wan-

del fördert Angebote rund um Gesundheit und Bildung, erwartet das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB). Experten setzen stark auf Dienstleistungen – die häufig eng mit der Produktion von Gütern zusammenhängen. So halten sie Wartungs- und Reparaturservices rund um komplexe Maschinen für ebenso ausbaufähig wie die Software-Entwicklung.

Auch die anstrengende Arbeitswelt schafft Stellen: Wer im Job stark eingespannt ist, hat wenig Zeit, sich um Haushalt und Wohnung zu kümmern. Das könnten bezahlte Helfer übernehmen, meinen die Berufsforscher. Ebenso würden hochwertige Kultur- und Freizeitangebote gefragt sein. Beratung habe in fast jeder Form Zukunft: vom Verbraucherschutz für Privatleute bis zur Strategieberatung für Unternehmen.

„Besonders gesuchte Leute werden mit deutlichen Lohnsteigerungen rechnen können“, vermutet Christian Näser, Vergütungsexperte der Managementberatung Kienbaum. Alle anderen erhalten allenfalls einen Inflationsausgleich. Dafür werde die Altersvorsorge als Gehaltsbestandteil wichtiger: „Die Unternehmen werden sich darum kümmern müssen, dass ihre Mitarbeiter privat vorsorgen.“ Sonst reicht das Geld im Ruhestand nicht – trotz längerer Lebensarbeitszeit.

Das wissen vermutlich auch die Wissensarbeiter auf der Freibadwiese im Jahr 2030. Die staatliche Altersversicherung existiert zwar noch, ist aber stark gerupft. Die Rente mit 67 zwingt Beschäftigte, länger Beiträge zu zahlen. Gleichzeitig ist das durchschnittliche Rentenniveau um etwa 15 Prozent gesunken.

Ohne die Reformen der vergangenen Jahre wäre der Beitragssatz vermutlich auf 27 Prozent des Einkommens gestiegen, so Prognos. Jetzt beträgt die Abgabe maximal 23 Prozent.

JOACHIM HIRZEL / NADJA MATTHES



Job-Rekord Er erreicht schon hier und heute eine verblüffende Lebensarbeitszeit: Firmenerbe Hans Riegel, der sein Gummibärchen-Imperium Haribo auch mit 87 Jahren noch selbst leitet

Foto: U. Bantz/Lauf

Quellen: Prognos, vhw



„Ältere sind loyal und erfahren“

Arbeitsministerin Ursula von der Leyen (CDU) über frische 50-Jährige, die Rente mit 67 und die Chancen, unseren Wohlstand zu sichern

2030 sind bei uns wohl sechs Millionen weniger Menschen erwerbstätig als heute. Was raten Sie Ihren Kindern bei der Berufswahl?

Das Wichtigste ist eine gute Ausbildung mit breitem Spektrum. Immer seltener wird jemand jung im Beruf anfangen, in einer Firma lebenslang arbeiten und dann in Rente gehen. Man wird von einer Tätigkeit in eine verwandte wechseln. Statt der Blöcke „Arbeit voll“ oder „ganz draußen“ wird es Phasen der Umschulung, Teilzeit, Elternschaft, Pflegezeit und Weiterbildung geben.

Sich stetig qualifizieren, flexibel bleiben, Jobs wechseln – das klingt nach Stress ...

Natürlich bringt die Dynamik auch Risiken mit sich. Eigentlich ist es nur das, was die Menschheit schon immer erlebt hat. Mehr Bildung und moderne Technik schaffen Mobilität – das schafft Freiheiten und ermöglicht Veränderungen. Es kommt darauf an, wie wir den Prozess gestalten. Beides ist wichtig: Flexibilität und Sicherheit.

Wie helfen Sie den Menschen, die sich davon überfordert fühlen?

Schwarzmalerei ist fehl am Platz. 90 Prozent der Arbeitsverhältnisse sind heute unbefristet. Die allermeisten arbeiten Vollzeit. Zugenommen hat die Teilzeitbeschäftigung – Frauen haben für dieses Recht lange gestritten. Viele Menschen in Teilzeit würden gern mehr arbeiten. Deswegen müssen wir weg vom starren Modell: weiblich, 50 Prozent, vormittags, Karriere-Sackgasse.

Noch trifft Arbeitslosigkeit viele, das ändert sich, wenn weniger Junge nachkommen ...

Die Vorboten zeigen sich am Ausbildungsmarkt. Heute bewerben sich nicht mehr zehn Jugendliche auf eine Stelle als Azubi, sondern vielleicht nur noch einer. Wenn der einen schlechten Hauptschulabschluss hat, ändert sich die Lage für Betriebe. Das erhöht den Druck, Jugendliche zu unterstützen, die sie vorher vielleicht aussortiert hätten.

Frauen sind flexibel, wechseln zwischen Beruf und privaten Pflichten. Die sehen sich eher benachteiligt denn als Vorreiterinnen.

Bisher war das auch so. In der Krise ist aber bereits ein neuer Trend sichtbar: Arbeitslos wurden vor allem männliche

Foto: Werner Schirring/FOCUS-Magazin

„Nach der Krise ist der demografische Wandel wieder das Thema“

Industriefacharbeiter. Zugleich steigt mitten in der Krise die Zahl offener Stellen in den bisher typisch weiblichen Branchen Gesundheit, Pflege, Bildung und Erziehung. Das sind Berufe der Zukunft. Klassische Industriebetriebe werden weniger werden, weil Technik und Produktion sich dramatisch verändern.

Um unseren Wohlstand zu halten, wird ein größerer Teil der Bevölkerung arbeiten müssen. Wie schaffen wir das?

Wenn ein Land dramatisch unter seinen Möglichkeiten arbeitet – wie Griechenland –, sind die Folgen entsetzlich. Bei uns ist es anders: Weil in den letzten Jahrzehnten wenig Kinder geboren wurden, schrumpft die Bevölkerung. In fünf Jahren gibt es drei Millionen Erwerbsfähige weniger. Wer arbeitet also unter Potenzial? Drei Gruppen haben heute zu wenig Chancen: Das sind die Frauen, die qualifiziert sind und Kinder haben, insbesondere Alleinerziehende, die langzeitarbeitslos sind. Das sind junge Menschen, die so schlecht durch die Schule kommen, dass sie schon am Anfang den Sprung in die Arbeit nicht schaffen. Und die Älteren, die lange Zeit zu schnell abgeschoben wurden. Ihnen müssen wir Chancen eröffnen.

Können Zuwanderer das Problem lösen?

Wir sind international nicht die erste Adresse. Wir haben zu spät begriffen, dass qualifizierte Zuwanderer wissen wollen: Welche Bildungschancen haben meine Kinder in diesem Land? Wie kann mein Partner arbeiten? Sonst ziehen sie an unserem Land vorbei. Selbstverständlich darf jemand mit ausländischem Berufsabschluss hier nicht als Hilfsarbeiter eingestuft werden. Die Anerkennung wird jetzt gesetzlich geregelt. Am meisten beschäftigen mich aber Kinder aus Zuwandererfamilien, die schon bei uns leben. Diese Kinder stellen inzwischen ein Drittel der jungen Generation. Da geht es um frühe Bildung und nicht erst um Bildung mit 15, 16 Jahren, wenn der Schulabschluss platzt.

Wir werden auch die Älteren brauchen.

Halten Sie an der Rente mit 67 fest?

Es hat enorm Kraft gekostet, die Rente mit 67 festzuschreiben. Wenn wir keine

griechischen Verhältnisse wollen, müssen wir länger arbeiten. Wir leben auch länger. Ein heute 50-Jähriger ist in ganz anderer Verfassung als damals die Generation meiner Großeltern. Interessant ist, dass kein OECD-Land in der Krise den Fehler der Frühverrentung wiederholt.

An der Rente mit 67 wird nicht gerüttelt?

Warum sollten wir? 2029 geht der erste Jahrgang mit 67 in Rente. Diese Menschen sind heute Mitte 40 und topfit am Computer, die machen Online-Banking, steigern im Internet, sind agil. Wir wissen, dass bis ins hohe Alter enorme Lernprozesse stattfinden. Ältere haben mehr Erfahrung, Jüngere sind innovativer. Die Frage ist, wie wir Arbeitnehmer in Teams erfolgreich zusammenbringen. Da ist Deutschland wegen der demografischen Entwicklung Vorreiter.

Es reicht nicht, Ältere länger in den Unternehmen zu halten, Sie müssen die Firmen auch dazu bringen, ältere Arbeitslose wieder einzustellen.

Es hat sich einiges getan. Im Jahr 2000 haben nur 38 Prozent der Menschen zwischen 55 und 64 gearbeitet, heute sind es 56 Prozent. Das zeigt die Dynamik, wir sind damit Vorbild in Europa. Es gibt aber 1,2 Millionen Langzeitarbeitslose über 55. Die besten Jobcenter vermitteln heute schon 30 Prozent von ihnen in den ersten Arbeitsmarkt. Es kann natürlich besser werden.

Finden Ältere künftig zwar leichter einen Job, verdienen aber weniger als in mittleren Jahren?

Wichtiger als das Alter wird die Qualifikation sein. Man darf nicht vergessen, dass die Bedrohung durch Arbeitslosigkeit schrittweise weicht und Arbeitskräfte gesucht werden. Das stärkt die Position der Arbeitnehmer und verlangt von Unternehmen ein Umdenken. Da geht es um Angebot und Nachfrage.

Wie überzeugen Sie Firmenchefs, in Ältere zu investieren?

In meinem Ministerium ist ab 2012 jeder Zweite über 50. Das spricht Bände. In der gesamten Wirtschaft ist jeder Dritte über 50, Tendenz steigend. Kein Unternehmen, das global bestehen will, kann mal eben auf ein Drittel seiner Beleg-

schaft verzichten. Ältere haben viel Loyalität und Erfahrung. Firmen müssen sie motiviert halten. Dass viele Betriebe in der Krise trotz mauer Auftragslage und hoher Kosten auch an älteren Beschäftigten festhalten, zeigt, dass die Botschaft angekommen ist.

Als Schwäche erweist sich, dass Arbeitnehmer und Unternehmen die Sozialversicherung tragen.

Muss die Last neu verteilt werden?

Die Reformen bisher machen das Rentensystem absehbar demografiefest. Die private Altersvorsorge wächst ständig, auch das ist gut. Eine andere Sicht kann man auf das Gesundheitssystem einer alternden Gesellschaft haben. Eine kleiner werdende Gruppe von abhängig Beschäftigten kann nicht alles allein schultern. Es ist ungerecht, dass die kleinen und mittleren Einkommen alles tragen und andere fein raus sind.

Fachkräfte werden gesucht, umgekehrt sind schlecht Qualifizierte kaum vermittelbar.

Klafft der Arbeitsmarkt schon auseinander?

Das Risiko besteht. Wir müssen genau schauen, wer gebraucht wird und wie wir Menschen qualifizieren, aber auch, für welche Berufe weniger ausgebildet werden sollte. Nach der Krise ist der demografische Wandel wieder das große Thema. Wir müssen das Horrorszenario mit Massenarbeitslosigkeit und Fachkräftemangel vermeiden.

Sind Sie mit Ihrer Biografie Vorreiterin?

Vor zehn Jahren war für mich Thema, wie sich Beruf und Kinder vereinbaren lassen. Dann kam die Frage nach Beruf und Pflege dazu. Ich taste mich vor. Wahrscheinlich bin ich ein Spiegel der Modernisierung. Ich bin keine Vorreiterin, sondern wie viele meiner Generation im Zentrum der Entwicklung.

Haben wir 2030 womöglich die erste Mutter als Kanzlerin gesehen?

Trauen Sie sich's zu?

Das Gute ist, dass der Kanzlerjob von einer Frau besetzt ist, die das brillant macht. Wahrscheinlich auch noch für die nächsten 20 Jahre! Und ich bin eine glückliche Arbeitsministerin. Punkt. ■

INTERVIEW: NADJA MATTHES / CORDULA TUTT