

Smart Ageing –  
Der Spagat zwischen  
Pflege und Beruf

- vom Umgang mit  
der alternden  
Gesellschaft

Autoren

Michael Cirkel

Peter Enste

- Auf den Punkt
- Aufgrund der demografischen Entwicklung wird es in Zukunft zu einem Missverhältnis zwischen Arbeitsnachfrage und Arbeitsangebot kommen.
  - Der Mangel an qualifizierten Arbeitskräften wird zu einem erhöhten arbeitsmarktlichen Wettbewerb führen.
  - Die klassischen personalpolitischen Strategien müssen um Bemühungen ergänzt werden, attraktive Arbeitsbedingungen sowohl für junge als auch für ältere Arbeitnehmer zu bieten.
  - Unternehmen müssen sich auf veränderte Erwerbsbiographien einstellen und eine Mehrfachbelastung der mittleren Generation.
  - Durch die Alterung der Gesellschaft wird sich zudem die Zahl der Pflegebedürftigen erhöhen, damit verbunden auch die Zahl der Beschäftigten, die in ihrem Familienkreis für die pflegerische Betreuung eines Angehörigen verantwortlich sind.
  - Die durch Familien- und Angehörigenarbeit blockierten stillen Reserven des Erwerbspersonenpotenzials müssen stärker aktiviert werden.

## Einleitung

Der Prozess der demografischen Alterung wurde bereits unter vielen Blickwinkeln aus individueller Perspektive wie auf der gesellschaftlichen Wirkungsebene untersucht. Nicht zuletzt sind in den letzten Jahren die Auswirkungen der alternden Gesellschaft auf die nationale Ökonomie in den Fokus genommen worden und unter sozial- wie unter wirtschaftspolitischen Vorzeichen Strategien entwickelt und aufgelegt worden, um die Herausforderungen des demografischen Wandels zu meistern und seine Chancen zu nutzen.

Ein Aspekt, der in letzter Zeit zunehmend diskutiert wird, betrifft dabei – unter dem Schlagwort „Fachkräftemangel“ – die Auswirkungen der Alterung der Gesellschaft auf den Arbeitsmarkt und – unter dem Schlagwort alternde Belegschaften – Fragen der Personalpolitik und Organisationsgestaltung zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit mit älter werdenden Mitarbeitern. Weniger beleuchtet wird der Zusammenhang, auf den im Folgenden näher eingegangen werden soll, und zwar die Auswirkungen einer wachsenden Zahl älterer und pflegebedürftiger Menschen auf die arbeitsweltliche Situation einer abnehmenden Zahl von erwerbstätigen Menschen.

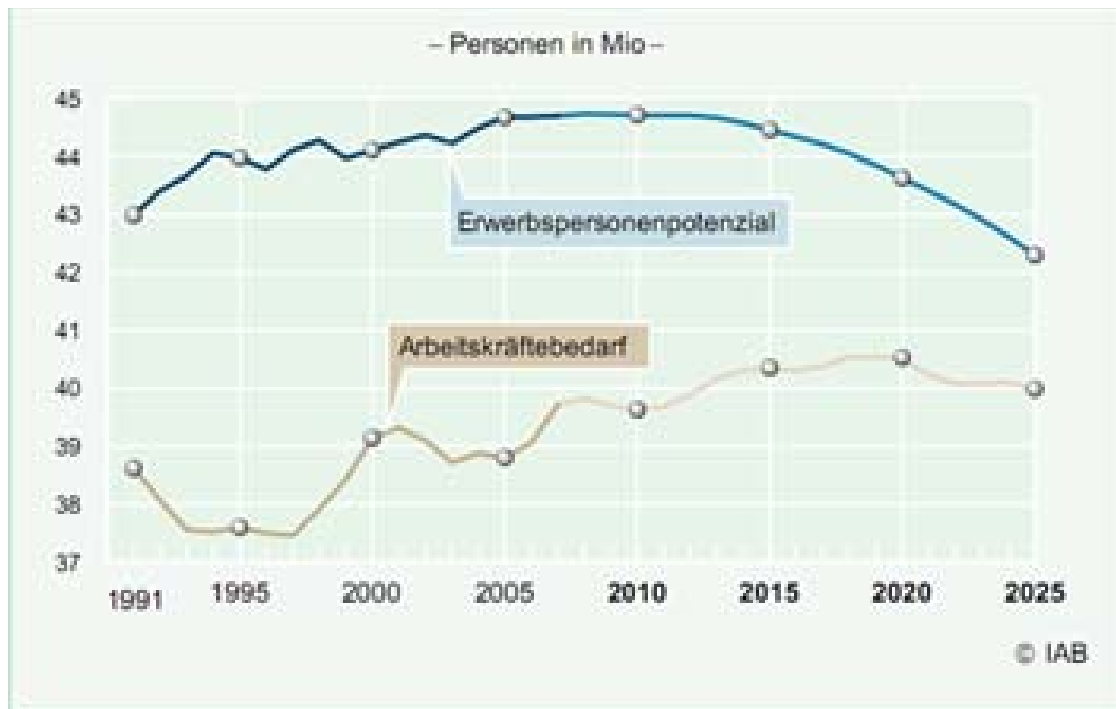
Vor dem Hintergrund, dass in den nächsten Jahren der Bedarf an qualifiziertem Personal deutlich steigen wird, werden die Unternehmen dazu gezwungen sein, die bislang noch häufig verfolgten Verjüngungsstrategien zu überdenken und Arbeitsbedingungen zu schaffen, die für alle Altersgruppen attraktiv sind, um ihren Personalbedarf auch zukünftig zu sichern.

Einerseits bedeutet dies, dass die Arbeitsplätze so strukturiert sein müssen, dass auch ältere Menschen mit teilweise altersbedingten Funktionseinschränkungen in die Arbeitsprozesse integriert werden. Andererseits bedeutet dies aber auch, dass alle Facetten der Vereinbarkeit von Familie und Beruf berücksichtigt werden müssen und dieses Thema nicht nur auf den Schwerpunkt der Kindererziehung und -betreuung beschränkt wird.

## Demografie und Erwerbstätigkeit

Ein Aspekt der demografischen Entwicklung besteht auf betrieblicher Ebene in einem partiell heute bereits erlebten und sich in den nächsten Jahren stark verschärfenden Problem der Belegschaftsalterung und Personalbeschaffung. Für die nächsten zehn Jahre wird branchenübergreifend eine deutliche Verschärfung der Lage erwartet. Bis 2025 wird sich die Nachfrage nach Arbeitskräften nochmals leicht erhöhen, während das Erwerbspersonenpotenzial deutlich sinken wird (vgl. Abb. 1).

**Abbildung 1: Entwicklung von Erwerbspersonenpotenzial und Arbeitskräftebedarf bis 2025**



Quelle: Schnur/Zika 2007

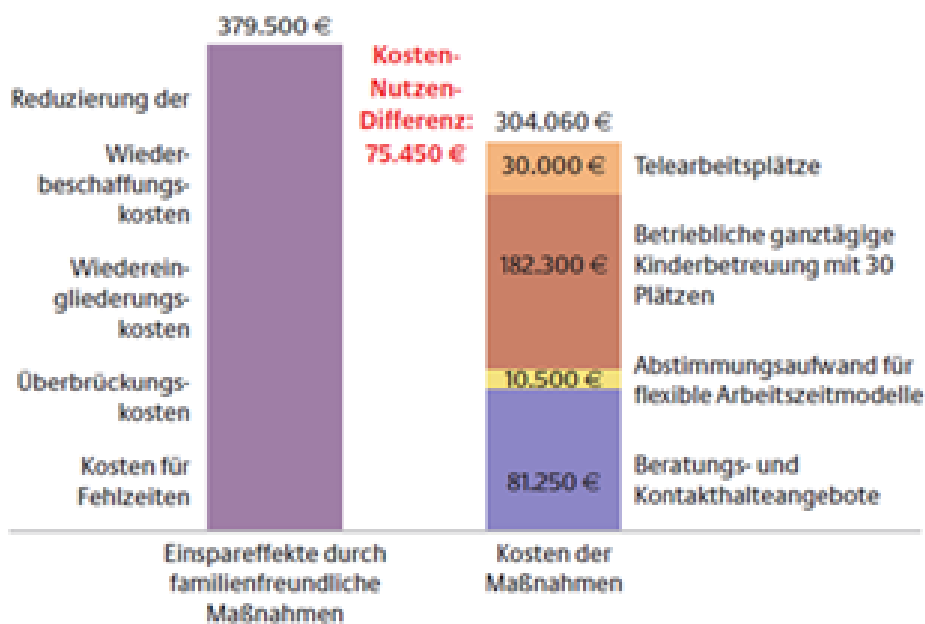
Das Resultat dieser kurz- und mittelfristig kaum korrigierbaren Entwicklung wird insbesondere für Betriebe mit eingeschränkter oder nicht vorhandener Automatisierungsoption einen harten Wettbewerb um geeignete Mitarbeiter bedeuten. Selbst wenn häufig Zweifel daran bestehen, dass Ältere im Berufsleben mithalten können und betriebliche Produktivität und Innovationskraft mit Älteren zu verwirklichen sind, wird sich bald auch auf betrieblicher Ebene die Erkenntnis durchsetzen müssen, dass betriebliche Entwicklungen nur mit älteren Mitarbeitern möglich sind. Schwierigkeiten ergeben sich in diesem Zusammenhang sowohl durch die interne Alterung der bestehenden Belegschaften als auch hinsichtlich der externen Rekrutierungsmöglichkeiten aus einem ebenfalls alternden Erwerbspersonenpotenzial. Ältere Arbeitnehmer werden zur entscheidenden Ressource auf dem Arbeitsmarkt, und Unternehmen werden mittelfristig vor der Frage stehen: „Bin ich attraktiv genug, um überhaupt noch einen qualifizierten Mitarbeiter gleich welchen Alters zu bekommen?“. Die Dringlichkeit ist vielen Unternehmen, auch angesichts der aktuellen Arbeitsmarktlage, kaum bewusst. Hier wird sich also in den nächsten Jahren ein Paradigmenwechsel vollziehen (müssen), der auch durch die Bundespolitik eingefordert wird: „Gleichwohl bleiben die

Herausforderungen, die durch den demografischen Wandel langfristig angestoßen werden, für die Betriebe bestehen. Das Durchschnittsalter der Belegschaften wird weiter ansteigen und der Mangel an Fachkräften, der insbesondere in technischen, naturwissenschaftlichen Bereichen bereits im vergangenen Aufschwung zu beobachten war, droht sich zu verschärfen. Um das sich abzeichnende Erwerbspersonenpotenzial bestmöglich für ein Unternehmen erschließbar zu machen, bleibt das Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf von zentraler Bedeutung. Wer als Arbeitgeber attraktive Arbeitsbedingungen für Beschäftigte mit Familienpflichten bietet, erhöht seine Chancen im Wettbewerb um Fachkräfte. Er schafft damit gute Ausgangsbedingungen, damit sich das Unternehmen auch in Zukunft erfolgreich auf nationalen und internationalen Märkten behaupten kann.“ (BMFSFJ 2010: 4)

Angesichts der Herausforderungen des demografischen Wandels für die Unternehmen in Deutschland verwundert es nicht, dass die Unternehmen ihre Personalpolitik stärker auf das Ziel der Vereinbarkeit von Beruf und Familie ausrichten. Dabei ist auch ein direkter ökonomischer Nutzen entsprechender Maßnahmen erkennbar (siehe Abb. 2):

**Abbildung 2: Kosten und Einsparungen durch familienfreundliche Maßnahmen im Betrieb**

**Beispiel für ein Unternehmen mit 1.500 Beschäftigten**



Quelle: BMFSFJ 2008

Die bisherigen Strategien zum Umgang mit familienbedingten Belastungen beinhalten in erster Linie innerorganisatorische Maßnahmen, die im Wesentlichen in der zeitweisen Rücksichtnahme (z.B. bei Urlaubsplanung), flexiblen Arbeitszeitregelungen und (teil-oder phasenweisen) Freistellung bestehen. Dazu gehören auch Programme zur Erleichterung des Wiedereinstiegs und der Auffrischung notwendigen Know-hows. Primär werden unter den Aspekt der Familienfreundlichkeit Maßnahmen gefasst, die die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Kinderbetreuung ermöglichen sollen. Mithin zielen diese Maßnahmen auf eine relativ junge Gruppe der Beschäftigten und lassen sich insofern auch problemlos in die klassischen Verjüngungsstrategien des betrieblichen Personalmanagements zum Erhalt von Produktivität und Innovationsfähigkeit der Belegschaft sowie zur Verbreiterung und Erneuerung der betrieblichen Wissensbasis einordnen (Abb. 3).

**Abbildung 3: Verbreitung familienfreundlicher Maßnahmen in Betrieben**

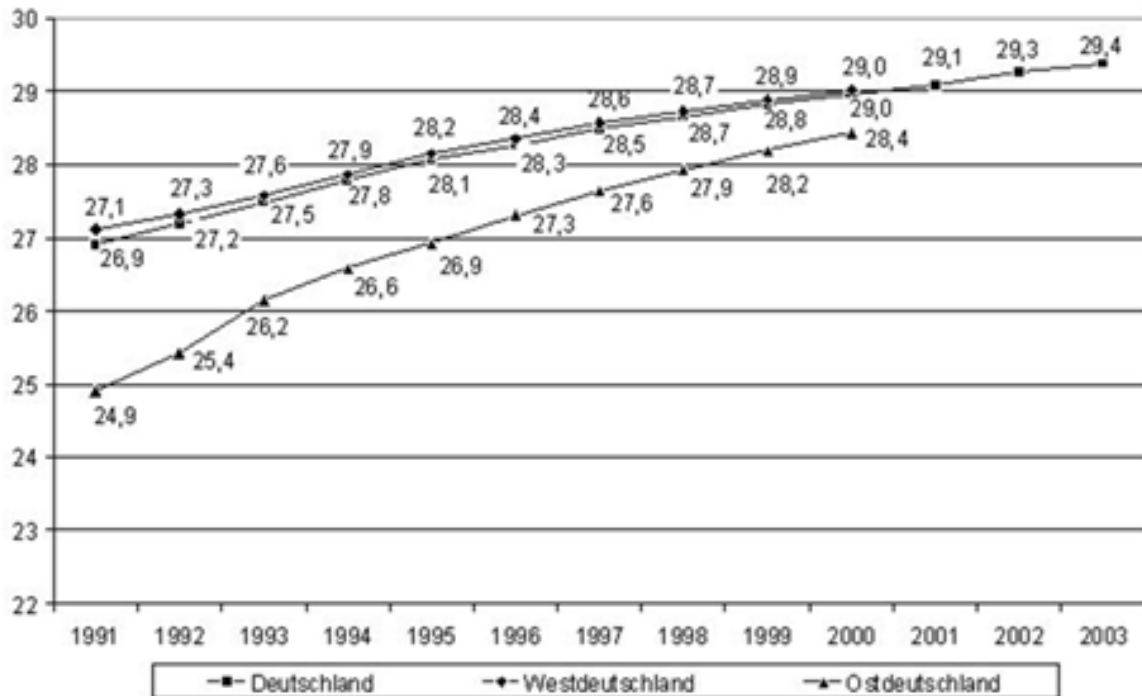


Quelle: BMFSFJ 2010

Ein Blick auf die demografischen Daten verdeutlicht aber, dass mit der Vereinbarkeit von Beruf und Kinderbetreuung nur ein Aspekt im Spektrum der demografiebedingten Problemlagen berücksichtigt wird. Denn die mit dem demografischen Wandel einhergehenden quantitativen Wandlungsprozesse haben auch eine qualitative Dimension. Dieser soziostrukturelle Wandel drückt sich nicht nur darin aus, dass informelle Hilfe im Bereich der Kinderbetreuung fehlt. Er bedeutet auch, dass diese Hilfe, sei es im familialen Bereich oder im Rahmen sonstiger informeller Netzwerkbeziehungen, nicht zur Verfügung steht, um im Falle von krankheits- und altersbedingten Einschränkungen Unterstützungs- und Pflegeleistungen für die ältere Generation zu übernehmen. Nach den neusten Modellrechnungen des statistischen Bundesamtes wird die Zahl der Pflegebedürftigen von 2,2 Millionen im Jahr 2007 auf 2,9 Millionen im Jahr 2020 und etwa 3,4 Millionen im Jahr 2030 ansteigen (Stat. BA 2010). Lassen sich in der Generation der in die Jahre gekommenen so genannten Baby-Boomer die familienbezogenen Pflege- und Unterstützungsleistungen noch häufig auf mehrere Schultern verteilen, so wird es spätestens dann, wenn die Baby-Boomer selbst in den Ruhestand gehen, schon rein rechnerisch zu erheblichen Versorgungsengpässen in den informellen Unterstützungsleistungen durch Familienangehörige kommen. Verstärkt wird dieser Engpass dadurch, dass die Bereitschaft zur umfassenden Betreuung der Angehörigen stark nachgelassen hat. So kommt die Studie "Kundenkompass Selbstbestimmung im Alter" der Stiftung Zentrum für Qualität in der Pflege (ZQP) zu dem Ergebnis, dass die Bereitschaft zur Rundumpflege eines Angehörigen heute um ca. 50% niedriger liegt, als noch vor fünf Jahren. Dies sei vor allem auf die zurückgehende Bereitschaft zur Übernahme von Pflegeleistungen seitens der Beschäftigten in der Privatwirtschaft zurückzuführen.

Verstärkend kommt hinzu, dass sich Familiengründungs- und -erweiterungsprozesse immer stärker in das mittlere Lebensalter von Frauen und Männern verlagern und das Durchschnittsalter von erstgebärenden Müttern in den letzten zwei Dekaden deutlich angestiegen ist. Auch die Zahl der über 40-jährigen erst- oder wiedergebärenden Frauen ist kontinuierlich angestiegen.

**Abbildung 4: Durchschnittliches Alter der Mütter bei der Geburt ihres ersten ehelich lebend geborenen Kindes in Deutschland insgesamt sowie in West- und Ostdeutschland 1991 bis 2003 (in Jahren)**



Quelle: BMFSFJ 2005

Im Jahr 2008 war jede vierte Frau, die ein Kind bekommen hat, über 34 Jahre alt, dieser Anteil der älteren Mütter (und Väter) ist seit Beginn der 1990er Jahre kontinuierlich gewachsen (Renner/ Hendl-Kramer 2008). Diese Entwicklung bedeutet auch, dass Berufstätigkeit, Kinderbetreuungsphase und Elternpflegephase trotz des ebenfalls steigenden Durchschnittsalters und den Fortschritten, die zum Erhalt der Gesundheit auch im höheren Lebensalter gemacht wurden, inzwischen vielfach zusammenfallen und sich für die Betroffenen als dreifache Belastung darstellen.

Das Problem der Vereinbarkeit von Berufstätigkeit und Angehörigenpflege wird sich also deutlich vergrößern; ist in den aktuellen Diskussionen um Familienfreundlichkeit aber erstaunlicherweise ebenso unterbelichtet geblieben wie in den Diskussionen um die demografiefeste Gestaltung von Unternehmen. Der weitaus größte Teil der Projekte und Studien die sich mit dem Thema „Demografischer Wandel und alternde Belegschaften in Unternehmen“ beschäftigten, zielt auf Strategien, die den Erhalt der Arbeitsfähigkeit älterer Beschäftigter selbst durch Präventionsmaßnahmen, Arbeitsplatzgestaltung, Gesundheitsmanagement und andere Managementinstrumente zum Ziel haben.

Der oftmals mehrfachen Belastungssituation pflegender Beschäftigter wird bislang zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Denn ein erheblicher Anteil aller pflegenden Angehörigen im erwerbstätigen Alter ist berufstätig, sogar 23% der Hauptpflegepersonen, davon die Hälfte mit Vollzeitbeschäftigung (berufundfamilie 2007; Schneekloth/Wahl 2005). Die Bedeutung dieser Frage wird in Zukunft weiter wachsen, denn zum einen wird die Zahl der Pflegebedürftigen stark steigen, zum anderen werden im Durchschnitt bald nur noch 1,3 Kinder pro Pflegebedürftigem zur Verfügung stehen und nicht mehr 2,3 wie noch heute (Enste/Pimpertz 2008).

### Fazit und Ausblick

Die Ausführungen haben gezeigt, dass in Zukunft die Zahl der Berufstätigen steigen wird, die nebenbei noch mit der Pflege und Versorgung eines Angehörigen betraut sind. Absehbar ist auch, dass sich diese Zahl weiter erhöhen wird, da sich die Lebensarbeitszeit und die Zeit im aktiven Berufsleben in Zukunft tendenziell verlängern werden. Aufgrund der demografischen Entwicklung kann es sich die Volkswirtschaft aber nicht leisten, auf die Arbeitskraft von in die Pflege eingebundenen Menschen zu verzichten. Die Übernahme der informellen Pflege- und Unterstützungsleistungen ist weder durch die Leistungen der Pflegeversicherung in ausreichendem Umfang abgedeckt, noch kann sie organisatorisch und personell mit den vorhandenen Ressourcen und Instrumenten sichergestellt werden.

Für die Betroffenen ist der Aufwand für und die Belastung durch die Übernahme von Unterstützungs- und Pflegeleistungen für Angehörige hoch und wirkt sich belastend und letztlich leistungsmindernd aus. Bei Gleichzeitigkeit von Angehörigenpflege, Berufstätigkeit und Kindererziehung kann eine optimale Leistungsqualität in keinem Bereich erzielt werden, es ist eine Frage der individuellen Prioritätensetzung, in welchem Bereich es zu den größten bzw. geringsten Einbußen kommt: Eine Situation, die weder individuell noch volks- oder betriebswirtschaftlich gesehen wünschenswert sein kann. Die bislang bestehenden Pflege- und Versorgungsdienstleistungen müssen um Ansätze ergänzt werden, die an den spezifischen Belangen von Unternehmen und Mitarbeitern ausgerichtet sind.

Eine solche Lösung kann nicht von einer Seite allein erwartet werden, sondern es müssen Modelle entwickelt und erprobt werden, die im Sinne eines geeigneten Wohlfahrtsmixes sowohl die Unternehmen als auch die öffentliche Hand und die Kostenträger mit einbeziehen und gemeinschaftlich getragene Lösungsansätze erarbeiten.



### Literatur

BerufundfamiliegGmbH – eine Initiative der Hertie-Stiftung (Hg.) (2007): Eltern pflegen. Frankfurt am Main.

BMFSFJ - Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.) (2008): Arbeitsbericht zum Unternehmensprogramm „Erfolgsfaktor Familie“. Berlin

BMFSFJ - Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.) (2010): Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2010. Berlin

DGB – Bundesvorstand (2006): Vereinbarkeit von Beruf und Pflege. Positionen und Hintergründe, Nr. 6/2006. Berlin.

Dominik Enste, Joachim Pimpertz (2008): „Wertschöpfungs- und Beschäftigungspotenziale auf dem Pflegemarkt in Deutschland bis 2050“. Institut der deutschen Wirtschaft: IW-Trends 4/2008. Köln

Ulrich Schneekloth , Hans Werner Wahl (Hg.)(2005): Möglichkeiten und Grenzen selbständiger Lebensführung in privaten Haushalten (MuG III). München.

Ilona Renner, Anneliese Hendel-Kramer (2008): „Schwangere Frauen ab 35. Eine Zielgruppe mit besonderem Unterstützungsbedarf?“ FORUM Sexualaufklärung und Familienplanung 3/2008, S. 27-34.

Statistisches Bundesamt(2010): „Demografischer Wandel in Deutschland, Heft 2: Auswirkungen auf Krankenhausbehandlungen und Pflegebedürftige im Bund und in den Ländern“. Wiesbaden

Schnur, P. & Zika, G. (2007): Die Grenzen der Expansion. In: IAB – Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung: Kurzbericht Nr. 26/2007.

#### Autoren:

[Michael Cirkel](#) und [Peter Enste](#) sind Wissenschaftliche Mitarbeiter im Forschungsschwerpunkt Gesundheitswirtschaft und Lebensqualität am Institut Arbeit und Technik.

Kontakt: [cirkel@iat.eu](mailto:cirkel@iat.eu), [enste@iat.eu](mailto:enste@iat.eu)

#### Forschung Aktuell

ISSN 1866 – 0835

Institut Arbeit und Technik der Fachhochschule Gelsenkirchen

Redaktionsschluss: 05.01.2011

[http://www.iat.eu/index.php?article\\_id=91&clang=0](http://www.iat.eu/index.php?article_id=91&clang=0)

#### Redaktion

Claudia Braczko

Tel.: 0209 - 1707 176

Fax: 0209 - 1707 110

E-Mail: [braczko@iat.eu](mailto:braczko@iat.eu)

Institut Arbeit und Technik

Munscheidstr. 14

45886 Gelsenkirchen

IAT im Internet: <http://www.iat.eu>