



Arbeitspapier 1 April 2004

**Sind ältere Arbeitnehmer ein Zugewinn für die Wirtschaft?
Bestandsaufnahme der Strategien und Möglichkeiten zur
effektiven Nutzung ihres Arbeitskräftepotenzials**

**Lucy Bangali, M.A.
Institut für Politikwissenschaft
Universität Tübingen**

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung und Hintergründe	1
2. Beschäftigungsmuster und Erwerbsbeteiligung älterer Arbeitnehmer in Deutschland nach Branchen und ein Vergleich mit anderen EU-OECD-Ländern	6
2.1. Das nordische Modell der Beteiligung älterer Arbeitnehmer am Arbeitsmarkt ...	13
2.1.1 Island	13
2.1.2 Schweden	14
2.1.3 Norwegen	15
2.1.4 Dänemark	16
2.2 Erwerbs- und Arbeitslosenquote älterer Arbeitnehmer im Lichte der Arbeitsmarktreform in Deutschland	17
2.3 Zugang zur Rente und der Trend zur Frühverrentung	21
3. Strategisch-politischer Ansatz zur Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer	27
3.1 Strategie I: Das Bewusstsein der Unternehmen verbessern und die Altersdiskriminierung auf dem Arbeitsmarkt bekämpfen	28
3.2 Strategie II: Den Zugang zu Weiterbildung für ältere Arbeitnehmer erweitern ...	30
3.3 Strategie III: Sicherheitsbedingungen und Gesundheitsmanagement	31
3.4 Strategie IV: Flexible Formen der Arbeitsorganisation und altersbezogene Gestaltung von Arbeit und Berufslaufbahn	31
3.5 Strategie V: Effektive Arbeitsmarktpolitik	32
3.6 Strategie VI: Implementierung des Multiplikator-Effekts durch Best-Practice-Beispiele	32
4. Schlussfolgerung	36
Literaturhinweise	37

1. Einleitung und Hintergründe

Dieser Aufsatz entstand im Kontext eines Projektes mit dem Titel „Das Potential älterer Arbeitnehmer in Baden-Württemberg: Fakten und Empfehlungen für Unternehmen, Bildungsträger und Beschäftigte“¹, das vom baden-württembergischen Ministerium für Wirtschaft im Rahmen des Europäischen Sozialfonds – Ziel 3 finanziert wird. Das Hauptziel dieses Projektes besteht darin, Daten (die in verschiedenen Ämtern, wie dem Statistischen Landesamt, der Regionaldirektion Baden-Württemberg, der Bundesagentur für Arbeit und der Landesversicherungsanstalt, schon zugänglich sind) zur Bevölkerungsentwicklung im Kontext der Herausforderungen des demographischen Wandels, der Beschäftigungssituation, der Rente und der Qualifikation älterer Arbeitnehmer zusammenzutragen, die dann als Altersatlas herausgegeben werden sollen. Der Atlas soll wichtige und nützliche Informationen für Unternehmen, Bildungsträger, Gewerkschaften, politische Entscheidungsträger, Wissenschaftler, Journalisten und Verbände bereitstellen. Gleichzeitig soll das Projekt einen *“Guide to Best-Practice”* zusammenstellen, eine Webseite mit Informationen rund um Personalentwicklung und die Beschäftigungssituation älterer Arbeitnehmer erstellen und verschiedene Workshops und Konferenzen organisieren, auf denen Wege und Methoden von Unternehmen vorgestellt werden, die schon mit gutem Beispiel vorangehen, um andere Unternehmen für die Beschäftigung und die Verwaltung einer alternden Belegschaft zu sensibilisieren. In diesem Rahmen sollen Strategien und Möglichkeiten zur Beschäftigung, Erhaltung und zur effektiven Nutzung des Arbeitskräftepotenzials älterer Arbeitnehmer aktiv von den Zielgruppen diskutiert werden.

Dieses Arbeitspapier stellt die Frage, warum die Beschäftigungschancen älterer Arbeitnehmer gesichert werden sollten. Die Autorin nimmt an, dass ältere Arbeitnehmer zur Zeit ernsthaften Problemen auf dem Arbeitsmarkt gegenüberstehen, was ihre Einstellung, ihren Einsatz und ihre Qualifizierung angeht. Aufgrund des schnellen und dynamischen Wandels auf den weltweiten wie auf den inländischen Märkten – sowohl innerhalb von Organisationen als auch innerhalb der Gesellschaft als Ganzes – werden Unternehmen sich langfristig auch auf das Humankapital älterer Arbeitnehmer verlassen müssen. Was bedeutet, dass – anstatt darauf zu warten, dass der Markt sich selbst reguliert und diese Situation löst – Strategien,

¹ Das Projekt, das im Januar 2004 begann und bis Dezember 2005 laufen wird, wird finanziert vom Europäischen Sozialfonds (ESF) – ein wichtiges finanzielles Instrument durch das die Europäische Union ihre strategischen beschäftigungspolitischen Ziele umsetzt. Die Fonds des Projekts wurden durch das baden-württembergische Ministerium für Wirtschaft ausgegeben.

Handlungsmöglichkeiten und Lösungen ausgearbeitet werden sollten, um die Beschäftigungssituation dieser Zielgruppe zu fördern und zu verbessern.

Auf europäischer Ebene existiert – nach einem Arbeitspapier der Europäischen Kommission vom 3. März 2004 in Brüssel – die Vereinbarung, dass „Mitgliedsstaaten drastische Schritte unternehmen müssen, um die Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer zu verbessern, die als eine Kernkomponente des Arbeitskräfteangebots und als ein Schlüsselfaktor zur nachhaltigen Entwicklung der Europäischen Union angesehen wird.“² Das Arbeitspapier betont weiterhin, dass Frühverrentung Unternehmen, Arbeitnehmern und Gewerkschaften als ein praktischer Weg erscheinen kann, um die negativen Auswirkungen des Arbeitskräfteabbaus abzufedern. Jedoch bringt dies einen vorzeitigen und permanenten Verlust an Humankapital mit sich. Deshalb sind Programme notwendig, um das Arbeitskräfteangebot zu wahren und Beschäftigungsfähigkeit selbst in Zeiten des sich überall verlangsamenden Wirtschaftswachstums zu sichern. Ein präventiver Ansatz, der darauf abzielt, das volle Potenzial von Menschen jeglichen Alters in einer Lebenskreisperspektive zu mobilisieren, muss das übergeordnete Prinzip des politischen Maßstabs sein. In Übereinstimmung mit der Europäischen Strategie und den *Broad Economic Policy Guidelines* müssen Mitgliedsstaaten umfassende aktive Altersstrategien entwickeln und durchsetzen, die die Schlüsselfaktoren ansprechen, mit denen die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer verstärkt werden kann.³ In diesem Zusammenhang werden in diesem Arbeitspapier Sichtweisen, Strategien und Möglichkeiten diskutiert, die die effektive Nutzung des Arbeitskräftepotenzials älterer Arbeitnehmer verbessern können.

Deutschland ist, wie viele andere industrialisierte Länder, von einem demographischen Wandel betroffen. Aufgrund der niedrigen Reproduktionsrate und trotz der hohen Lebenserwartung wird die derzeitige Bevölkerung von 82,5 Millionen Einwohner bis zum Jahr 2050 auf ca. 67 bis 81 Millionen sinken.⁴ Angesichts dieser Entwicklungen wird der demographische Wandel sicher auch die Struktur der Erwerbsbevölkerung beeinflussen. Nach Lesch⁵ - basierend auf Daten des Statistischen Bundesamtes⁶ - wird die Größe der potenziellen Erwerbsbevölkerung von 56 Millionen im Jahre 2001 auf 39 Millionen im Jahre 2050 sinken. Die Zahl der 35- bis 49-jährigen Arbeitnehmer, die derzeit die größte

² Europäische Kommission (3. März 2004): S. 3.

³ vgl. Europäische Kommission (3. März 2004): S. 3.

⁴ Statistisches Bundesamt (2003): S. 27.

⁵ Lesch, Hagen (2003): S. 1 – Arbeitspapier, das beim 13. Weltkongress der International Industrial Relations Association vom 8. bis 12. September in Berlin vorgestellt wurde.

⁶ Statistisches Bundesamt (2003): S. 35.

Altersgruppe darstellen, wird schrumpfen, während die Zahl der 50- bis 64-Jährigen in großem Umfang steigen wird. Trotz der Vorhersehbarkeit dieser Entwicklungen ist das Bewusstsein ihrer sehr gering und es ist schwer zu sagen, welche Auswirkungen sie auf den Arbeitsmarkt und die Sozialsysteme haben werden.

Deutschland steht derzeit vor dem Problem der Finanzierung seiner gesetzlichen Rentenversicherung und ist dabei mit der Notwendigkeit konfrontiert, dieses System grundsätzlich zu reformieren, um seine Aufrechterhaltung gewährleisten zu können. Sowohl die aktuelle kontroverse Debatte über die nachhaltige Finanzierung des Systems, als auch die akute Beschäftigungssituation älterer Arbeitnehmer auf dem Arbeitsmarkt werden in diesem Zusammenhang als Herausforderung angesehen, die nur durch schnellen Wandel bewältigt werden können.

Zusätzlich zu all diesen Entwicklungen ist die Situation der Gruppe der Älteren auf dem deutschen Arbeitsmarkt durch starke Diskriminierung gekennzeichnet. Die Arbeitslosenquote der 50- bis 65-Jährigen hat in der Massenarbeitslosigkeit, mit der das Land zur Zeit zu kämpfen hat, bemerkenswert zugenommen. Die fallende Erwerbsquote dieser Gruppe ist einerseits begründet in der Praxis der Frühverrentung⁷, die seit den 1990ern unter Unternehmen als eine Methode der Restrukturierung und Reorganisation weit verbreitet war. Andererseits haben auch staatliche Zuschüsse – so genannte Vorruhestandsregelungen – zu einem frühen Rückzug aus dem aktiven Erwerbsleben geführt. Das tatsächliche Renteneintrittsalter liegt zwei bis drei Jahre unter dem gesetzlich vorgesehenen, weil diese Zuschüsse Arbeitnehmer weiterhin dazu ermutigen, den Arbeitsmarkt früher als vorgesehen zu verlassen.

Auf dem Arbeitsmarkt sind ältere Arbeitnehmer mit Vorurteilen konfrontiert, die ihnen, gestützt auf das so genannte „Defizitmodell“ des Alterns, niedrigere Produktivität, Flexibilität und Lernfähigkeit unterstellen und dass ihre Beschäftigung mit hohem Lohn und hohem Kündigungsschutz verbunden sei. Aufgrund dessen sind Arbeitgeber eher bereit, sie selektiv zu entlassen und versuchen im Allgemeinen, Arbeitsmarktregulierungen zu verhindern, die ältere Arbeitnehmer schützen sollen. Fundierten Forschungsergebnissen zufolge erhalten ältere Arbeitnehmer keinen Zugang zu geeigneten Weiterbildungsmaßnahmen, da diese hauptsächlich für jüngere Arbeitnehmer reserviert werden, die im Durchschnitt, vor allem in der Anwendung von Informations- und Kommunikationstechnologien, besser ausgebildet sind.⁸ In diesem Zusammenhang haben ältere Arbeitnehmer weniger Chancen ihr Wissen auf den neuesten Stand zu bringen oder neues zu erlernen. Folglich reduziert sich ihre Fähigkeit,

⁷ Vgl. Naegele/ Walker (2002): S. 2.

⁸ Vgl. Krenn/ Oehlke (2001): S. 4; Bangali et. al. (2003).

neue Technologien, Innovationen und flexible Arbeitsbedingungen anzunehmen, sowie adäquat mit Kunden umzugehen.⁹ Zusätzlich zur Arbeitsmarktdiskriminierung und den Anreizen zur Frühverrentung sehen sich Unternehmen zur Zeit einem wirtschaftlichen Abschwung gegenüber, sodass ältere Arbeitnehmer deshalb normalerweise die erste Gruppe von Arbeitnehmern sind, die freigesetzt werden, wenn es zu Umstrukturierungen und Personaleinsparungen kommt.

Eine relevante Frage zu diesem Zeitpunkt ist die nach „Alter“ und einer passenden Definition eines „älteren Arbeitnehmers“. Ist das Alter eines Arbeitnehmers ein Grund, jemandem seine oder ihre Beschäftigungsfähigkeit abzusprechen? Welche Rolle und Funktion spielt Alter in der modernen Gesellschaft?

„Alter“ ist in der soziologischen Theorie nicht nur ein natürliches Charakteristikum von Menschen, sondern auch ein integraler Aspekt, der zur Struktur der Gesellschaft gehört. Talcott Parsons¹⁰ konstruierte eine Reihe von Variablen, die zur Analyse von verschiedenen sozialen Systemen genutzt werden können. Diese stellen eine „*categorisation of modes of orientation in personality systems, the value patterns of culture and the normative requirements in social systems*“ dar.¹¹ Sie wurden zu einem Weg, verschiedene Gesellschaften sowie deren Werte und Normen zu beschreiben und zu klassifizieren. Alle Normen, Werte, Rollen, Institutionen, Subsysteme und sogar die Gesellschaft als Ganzes können auf der Basis der Mustervariablen klassifiziert und untersucht werden. Parsons zufolge ist „Alter“ eine persönliche Eigenschaft, die dazu genutzt wird, sowohl Eigenschaften anderer Menschen oder Objekte einzuschätzen, als auch Status zuzuweisen. Er führte zwei grundlegende Strategien ein, die menschliche Gesellschaften nutzen, um Statuspositionen innerhalb ihrer sozialen Strukturen zu besetzen: *ascription* und *achievement*. Die Einschätzung von Menschen nach Eigenschaften (*ascription*) steht im Gegensatz zu der Einschätzung nach individuellen Kompetenzen (*achievement*), die in der modernen Gesellschaft eigentlich dominiert. Es ist heute erwiesen, dass zugeschriebene Eigenschaften (zu denen nach Parsons Klassifizierung Alter gehört) im Zuge der Modernisierung für die Zuweisung von Status immer unwichtiger werden, während die erreichten Eigenschaften für die Zuweisung zu einer Klasse der

⁹ Vgl. Krenn/ Oehlke (2001): S. 4; Bangali et. al. (2003).

¹⁰ Einer der wichtigen Vertreter der soziologischen Theorie des Strukturfunctionalismus, der „Alter“ als eine strukturelle Kategorie in der Gesellschaft beschreibt. Seine Definition von „Alter“ ist geprägt von Lintons Unterscheidung zwischen „Status“ als „*ascribed*“ und „*achieved*“. In seinem letzten Werk über Handlungstheorie, „*Towards a General Theory of Action*“, wird die Dichotomie von „*ascription*“ und „*achievement*“ aus dem Kontext von Status und Strukturtheorie genommen und als eine der fundamentalen „Mustervariablen“ eingeführt. „*Ascription*“ und „*achievement*“ werden als allgemeiner Modus im Aktionsprozess gekennzeichnet.

¹¹ Turner (1991): S. 58.

Gesellschaft entscheidend werden. Die Definition von Alter auf dem Arbeitsmarkt tendiert auch stark in Richtung der „*achieved*“ Mustervariable des Strukturfunktionalismus, d.h. wenn die Produktion und Verteilung von Gütern und Dienstleistungen einer Gesellschaft von Marktkräften geregelt werden, stehen die Arbeitgeber unter enormem Druck, Arbeitsstellen auf der Basis individueller Fähigkeiten und nicht auf der Basis zugeschriebener Merkmale zu vergeben. Aber fehlende Fähigkeiten können und sollten entwickelt werden, wenn sie für die Kompetenz des Beschäftigten wichtig sind.

Wann sprechen wir also von Arbeitnehmern als „älteren Arbeitnehmern“ auf dem Arbeitsmarkt und in den Unternehmen? Es gibt eigentlich keine genaue Definition des Begriffs „ältere Arbeitnehmer“ im Bereich der Arbeitsmarktforschung, weil die Definitionen dazu neigen, nach Organisationszweigen und -strukturen zu variieren. Das Konzept von älteren Arbeitnehmern, als nur vom Alter definiert, scheint erhebliche Unterschiede in sich zu bergen. Der Begriff „älterer Arbeitnehmer“ erstreckt sich in unserem Forschungsprojekt auf Erwerbspersonen von 45 bis 64 Jahren.

Gerhard Naegele versucht drei Reihen von Definitionen für den Begriff „älterer Arbeitnehmer“ nach verschiedenen Forschungsgebieten zu umreißen.¹²

- Wenn Arbeitnehmer im Alter von 40 Jahren als „ältere Arbeitnehmer“ bezeichnet werden, dann ist Alter gebunden an „harte“ Arbeitsbedingungen in Branchen wie der Metall- und Stahlindustrie oder in Bauunternehmen, wo körperliche Arbeit zur Arbeitssituation dazugehört.
- Wenn Arbeitnehmer im Alter von 45 Jahren als „ältere Arbeitnehmer“ bezeichnet werden, dann ist Alter sowohl mit der Möglichkeit verbunden, in der Firma die Karriereleiter hinaufzusteigen, als auch mit der Möglichkeit, relativ einfach einen neuen Job als Arbeitsloser auf dem Arbeitsmarkt erwerben zu können.
- Wenn Arbeitnehmer im Alter von 50 Jahren und älter als „ältere Arbeitnehmer“ bezeichnet werden, dann ist Alter verbunden mit ersten Gedanken über Entscheidungen zur Rente, dem Wegfall von Weiterbildungsmöglichkeiten, dem Entkräften von Mythen über die (Un-) Produktivität einer alternden Belegschaft oder der Notwendigkeit, dass ältere Arbeitnehmer weiterarbeiten, um jüngere Arbeitnehmer zu betreuen.¹³

¹² Vgl. Naegele (1992): S. 9.

¹³ Vgl. Clemens (2001): S. 17.

Das Konzept vom „älteren Arbeitnehmer“ umfasst verschiedene Altersgruppen, abhängig von der Branche der Organisation sowie von den Bedürfnissen der Arbeitnehmer. Meinem Verständnis nach kann Alter allein nicht die bestimmende Eigenschaft eines älteren Arbeitnehmers sein. Älterer Arbeitnehmer zu werden, ist eher situativ als chronologisch, was Qualifizierungs-, Gesundheits-, Mobilitäts- und Beschäftigungshemmnisse mit einbezieht, die ab einem bestimmten Alter auftreten. Gesicherten Erkenntnissen zufolge leiden ältere Arbeitnehmer unter verschiedenen Arten von Altersdiskriminierung. Gleichzeitig gibt es Forschungsergebnisse, die feststellen, dass ältere Arbeitnehmer keinesfalls weniger effektiv und innovativ sind als junge Arbeitnehmer.

Vor diesem Hintergrund möchte ich gewisse Probleme diskutieren, denen älteren Arbeitnehmern auf dem Arbeitsmarkt begegnen, sowie Strategien und Möglichkeiten, ihre nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit zu sichern.

2. Beschäftigungsmuster und Erwerbsbeteiligung älterer Arbeitnehmer in Deutschland nach Branchen und ein Vergleich mit anderen EU-OECD-Ländern

In diesem Kapitel möchte ich kurz einige Theorien und Positionen über die Bedeutung von Erwerbsbeteiligung in den Industrieländern reflektieren mit einem kurzen Vergleich der Beschäftigungssituation älterer Arbeitnehmer in EU-OECD-Ländern. Dazuhin möchte ich einen Blick auf das nordische Modell werfen. Außerdem möchte ich die derzeitigen Beschäftigungsmuster auf dem deutschen Arbeitsmarkt im Lichte verschiedener durchgeführter Reformen herausarbeiten, sowie den Zugang älterer Arbeitnehmer zu Rente, ihre Erwerbs- und Arbeitslosenquote sowie ihre Fähigkeiten und Qualifikationen.

Heilbroner¹⁴ zufolge ist die Teilnahme an Arbeit eine Vorbedingung der Zivilisation und der Staatsbürgerschaft in einer Gesellschaft.¹⁵ Aus seiner Sicht impliziert eine Trennung von der Arbeit die Vorenthaltung von Rechten, während die Beteiligung an Arbeit ein Zeichen politischer Emanzipation darstellt.¹⁶ In diesem Sinne bedeutet das unfreiwillige Verlassen des Arbeitsmarktes einen Verlust an politischem Einfluss und damit auch von finanzieller Unabhängigkeit.

Eine andere Position, die in der soziologischen und philosophischen Tradition vertreten wird, sieht Arbeit als notwendiges Mittel zur Selbstdarstellung, zu sozialen Kontakten und

¹⁴ Heilbroner (1985): S. 22ff., hauptsächlich basierend auf Naschold/ de Vroom (1994) "The Dialectics of Work and Welfare", in: Naschold/ de Vroom (1994): S. 1.

¹⁵ Naschold/ de Vroom: "The Dialectics of Work and Welfare", S. 1, in: Naschold/ de Vroom (1994).

¹⁶ Ebd.

Prestige.¹⁷ Naschold und de Vroom¹⁸ zufolge gibt es eine entgegengesetzte Theorie in der Debatte, die besagt, dass der Rückzug aus dem Arbeitsmarkt eine Flucht vor den unmenschlichen Arbeitsbedingungen und vor den mit der Arbeit verbundenen Risiken darstelle: Rückzug bedeute den Eintritt in eine Welt der ‚Freiheit‘. Diese Position setzt eine Gesellschaft voraus, die in der Lage ist, den Prozess des Rückzugs aus dem Arbeitslebens mit einem relativ hohen Maß an Sozialleistungen und Staatsbürgerschaft zu verbinden.¹⁹ Eine andere Position über die Bedeutung der Erwerbsbeteiligung kommt von Kohli und Rein, die vom Rückzug aus dem Arbeitsmarkt als Ausdruck eines „*essential part of societal process of individualisation*“ sprechen.²⁰ In diesem Sinne wird die Rente als Teil der modernen Dreiteilung des Lebenslaufs gesehen. Trotz dem, dass die gestiegene Anzahl der frühen Austritte aus dem Erwerbsleben in den letzten Jahren diesen modernen Lebenszeitplan ohne Zweifel verändert hat, ist die grundlegende Dreiteilung des Lebenslaufs immer noch stark präsent.²¹

Gleichzeitig haben die steigende Arbeitslosigkeit in der Gruppe der älteren Arbeitnehmer, der Trend hin zur alternden Gesellschaft, sowie die Finanzierungsprobleme der Sozialversicherungssysteme und das zukünftige Arbeitskräfteangebot Einfluss auf die Arbeit und bringen die gerechtfertigte Frage hervor: Warum ist es notwendig, die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer und damit die effektive Nutzung ihres Arbeitskräftepotenzials zu sichern? Es gibt viele Argumente und Fakten, die helfen, diese Frage konstruktiv zu beantworten. Eine logische Analyse der demographischen Situation in Verbindung mit dem Arbeitskräfteangebot ist, dass es immer weniger potenzielle Arbeitnehmer gibt, die immer mehr ältere Menschen unterstützen müssen. Das bedeutet theoretisch, dass es immer weniger arbeitende Menschen geben wird, die Rentenbeträge zahlen, um den Rentenfonds zu finanzieren. Das wird die Aufrechterhaltung des umlagefinanzierten Sozialversicherungssystems sowie das System der gesetzlichen Rentenversicherung unterminieren und die endgültige Folge wird sein, dass die Beitragssätze zwingend steigen.²² Unter diesen Umständen ist es unbedingt notwendig, so viele arbeitende Menschen wie möglich zu haben und vor allem die älteren Arbeitnehmer, bis sie das normale Rentenalter von 65 Jahren erreicht haben.

¹⁷ Ebd.

¹⁸ Ebd.

¹⁹ Ebd.

²⁰ Kohli/ Rein/ van Gusteren/ Herman (1991): S. 20.

²¹ Naschold/ de Vroom: “The Dialectics of Work and Welfare” in Naschold/ de Vroom (1994): S. 2.

²² Fehr (1999): S. 2.

Aber wie kann dieses normale Rentenalter in der Beschäftigungssituation erreicht werden, mit der sich ältere Arbeitnehmer in deutschen Unternehmen derzeit konfrontiert sehen? Trotz dem, dass zur Zeit Unternehmen aller Art in Deutschland darum kämpfen, freie Arbeitsstellen mit Hochqualifizierten besetzen zu können, werden aufgrund des momentanen wirtschaftlichen Abschwungs in vielen Unternehmen auch Massenentlassungen durchgeführt. In diesem Zusammenhang sind ältere Arbeitnehmer immer die ersten, die die Unternehmen verlassen müssen, weil es in normalen Situationen aufgrund von Gesetzen und Absprachen, die ältere Arbeitnehmer vor Kündigungen schützen, schwierig ist, sie zu entlassen. Aber wenn ältere Arbeitnehmer erst einmal freigesetzt sind, dann ist es sehr schwierig für sie, eine neue Stelle zu finden, da die meisten Unternehmen und ihre Personalbearbeiter aus verschiedenen Gründen Vorurteile gegenüber älteren Arbeitnehmern haben und es vorziehen, jüngere Arbeitnehmer anzuwerben. So ist die Strategie, die Unternehmen besonders in Zeiten wirtschaftlicher Schwierigkeiten – meist als Vorwand – anwenden, vor allem die ältere Belegschaft durch Frühverrentungsmaßnahmen loszuwerden. Was bedeutet jedoch die ältere Belegschaft für die Personalverwaltung, wenn die Wirtschaft wieder wächst und verstärkt nach Arbeitskräften fragt? Es kann vorhergesehen werden, dass Unternehmen innerhalb der nächsten Jahre Schwierigkeiten haben werden, genug Arbeitskräfte, vor allem qualifizierte, zu finden, wenn sie die Notwendigkeit nicht akzeptieren, ältere Arbeitnehmer anzuwerben und in einem dauerhaften Beschäftigungsverhältnis zu halten, sowie Programme einzuführen, die Arbeitnehmer egal welchen Alters weiterbilden.²³

Während es für ältere Arbeitnehmer schon wichtig ist, nur auf dem Arbeitsmarkt zu bleiben, könnten auch Schritte unternommen werden, wahre Beschäftigungsaussichten zu gewährleisten. Der Organisation für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) zufolge muss von 2005 an die Erwerbsbeteiligung der über 55-Jährigen um ca. 25 Prozent steigen, wenn die Industriestaaten ihr derzeitiges Verhältnis zwischen Beschäftigung und Bevölkerung erhalten wollen.

Deutschland sieht sich jetzt schon einer Situation gegenüber, in der viele ältere Arbeitnehmer aufgrund des derzeitigen wirtschaftlichen Abschwungs und aufgrund fehlender Kompetenzen aus der Erwerbsbevölkerung ausscheiden, während viele andere hochqualifizierte Arbeitnehmer aufgrund von Erschöpfungserscheinungen in Rente gehen. Gleichzeitig ist die nachrückende Generation – die so genannten *baby busters* – bei weitem kleiner als die *boomer* Generation.

²³ Goldberg (2001): S. 2.

An diesem Punkt möchte ich die Beschäftigungsmuster, das Problem der Arbeitslosigkeit, mit dem sich viele ältere Arbeitnehmer auf dem deutschen Arbeitsmarkt konfrontiert sehen, sowie den Zugang zur Rente in Deutschland reflektieren.

Die Altersstruktur von Arbeitnehmern unterscheidet sich nach Wirtschaftszweigen und Unternehmensgröße. Dem Statistischen Bundesamt zufolge sank die Erwerbsquote in Deutschland im März 2004 bei fortschreitendem Alter (vgl. Abbildung 1). Bei den 55- bis 60-Jährigen fiel die Erwerbsquote drastisch und nur eine geringe Prozentzahl der 60- bis 65-Jährigen steht in einem Arbeitverhältnis. Das zeigt genau die Auswirkungen der Programme zur Frühverrentung, von denen Unternehmen immer noch Gebrauch machen.

Die größte Anzahl alternder Arbeitskräfte von 50 bis 65 Jahren (sowohl männlich als auch weiblich) nach Wirtschaftszweigen und Sektoren konnte im Dienstleistungssektor gefunden werden. Dort beträgt die Zahl der 50- bis 65-Jährigen ca. 41 - 43,3 Prozent, gefolgt vom Produzierenden Gewerbe mit ca. 34,8 - 35,4 Prozent.²⁴ Herfurth zufolge stellen vor allem mittlere Unternehmen mit 50 bis 999 Angestellten ältere Arbeitnehmer ein, während kleine Unternehmen die niedrigste Erwerbsquote bei den älteren Arbeitnehmern haben.²⁵ Ältere Arbeitnehmer wechseln eher selten die Firma oder den Beruf. Eine Studie stellte fest, dass 34 Prozent der jüngeren Arbeitnehmer zwischen 15 und 20 Jahren das Unternehmen wechselten, während nur 3,7 Prozent der 60- bis 64-jährigen Arbeitnehmer das Unternehmen wechseln konnten. Das bedeutet, dass die Mobilität älterer Arbeitnehmer eindeutig niedriger ist als die jüngerer Arbeitnehmer, weil ihre Chancen, eine neue Arbeitsstelle angeboten zu bekommen, geringer sind, da die Unternehmen vorwiegend jüngere Arbeitnehmer einstellen.²⁶

Im Vergleich mit anderen europäischen OECD-Ländern nimmt Deutschland einen wenig zufrieden stellenden Platz im hinteren Mittelfeld ein, wenn es um die Erwerbsquote älterer Arbeitnehmer geht. Nach verlässlichen statistischen Daten der OECD ist die Erwerbsquote älterer Arbeitnehmer im Alter von 55 bis 64 Jahren mit 87,2 Prozent in Island am höchsten, gefolgt von Norwegen mit 68,4 Prozent, Schweden mit 68,3 Prozent, der Schweiz mit 64,8 Prozent, Dänemark mit 57,3 Prozent und Großbritannien mit 53,3 Prozent. Deutschland hat nur eine Erwerbsquote von 38,4 Prozent.²⁷ Die Muster für das Ausscheiden aus dem Erwerbsleben im Alter sind sehr unterschiedlich in den OECD-Ländern. Die Arbeitslosenquote von älteren Arbeitnehmern der Gruppe der 55- bis 64-Jährigen ist am höchsten in Polen, wo der Übergang von der Zentralwirtschaft zur Marktwirtschaft begleitet

²⁴ Vgl. Statistisches Bundesamt (2003): S. 119. Daten nach einer Analyse der Bundesagentur für Arbeit im Februar 2003.

²⁵ Vgl. Herfurth et al. (2003): S. 54.

²⁶ Ebd.

²⁷ OECD Employment Outlook (2003): S. 302.

war von einer starken Reduktion der älteren Arbeitskräfte, und in einigen EU-Ländern, vor allem Finnland, Frankreich, Deutschland und Spanien, in denen die Möglichkeit der Frühverrentung und anderer Leistungen extensiv genutzt wurde, um ältere Arbeitnehmer dazu zu bewegen, sich früher vom Arbeitsmarkt zurückzuziehen.²⁸ Die Erwerbsquote in Deutschland ist nach dem Mikrozensus vom März 2004 am niedrigsten bei älteren und jungen Arbeitnehmern. Dieser Trend bestätigt sich auch bei den Zahlen der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten aus dem März 2004. (vgl. Abbildung 2)

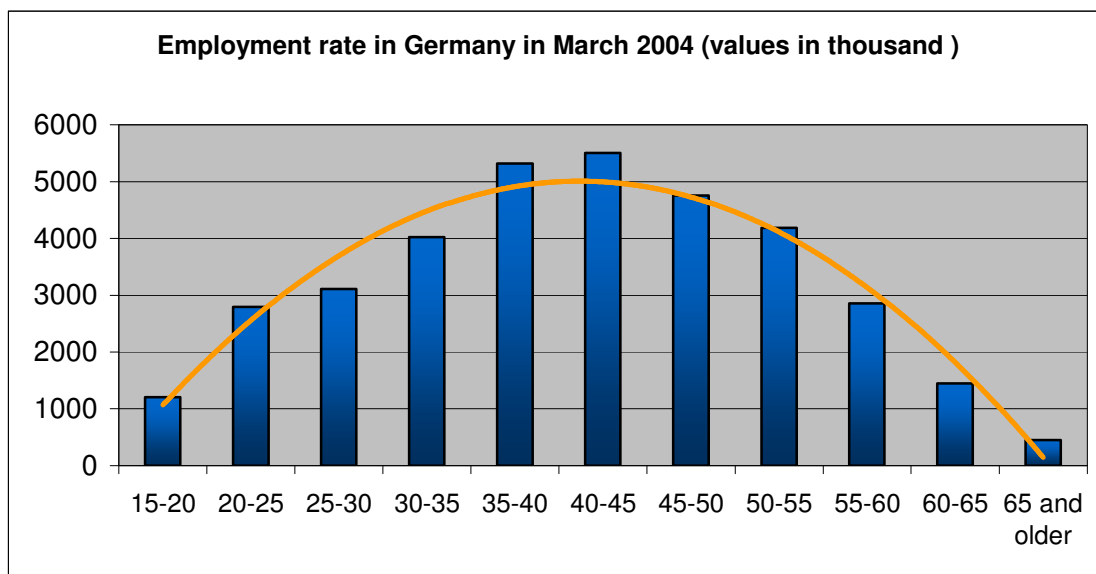


Abbildung 1: deutsche Erwerbsquote nach dem Mikrozensus im März 2004²⁹

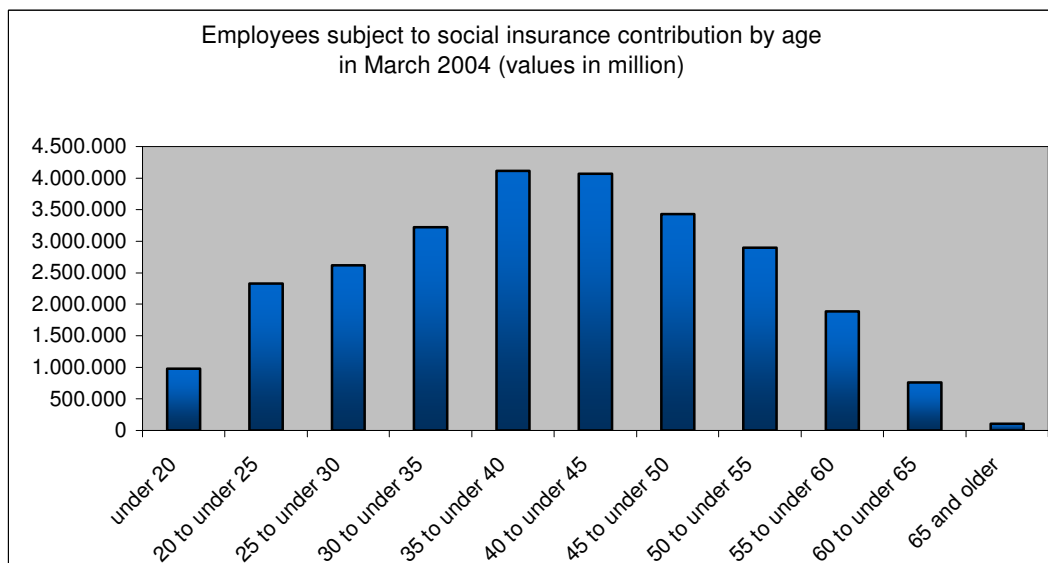


Abbildung 2: sozialversicherungspflichtig Beschäftigte im März 2004 nach Altersgruppen³⁰

²⁸ OECD Employment Outlook (2003): S. 302. Siehe auch Kapitel 2.3 über den Zugang zur Rente.

²⁹ Statistisches Bundesamt, Statistisches Jahrbuch, 2004, p. 82

Am anderen Ende des Spektrums ist die Arbeitslosenquote der älteren Arbeitnehmer, die außerhalb des Arbeitsmarktes stehen, in OECD-Ländern wie Island, Norwegen, Schweden und der Schweiz merklich niedriger verglichen mit Deutschland, Frankreich, Italien oder Belgien. In diesem Sinne bleiben Erwerbsbeteiligung und Arbeitslosigkeit in den meisten OECD-Ländern ungleich verteilt zwischen den Gruppen der Erwerbsbevölkerung. Ältere Arbeitnehmer sind dabei die verletzlichste Gruppe.³¹

Beschäftigung und Teilnahme älterer Arbeitnehmer (55-64 Jahre) am Arbeitsmarkt in OECD-Ländern			
OECD-Länder	Arbeitslosenquote	Erwerbsquote	Erwerbsbeteiligung
Belgien	3.5	25.8	26.7
Dänemark	4.7	57.3	60.1
Deutschland	10.6	38.4	43.0
Finnland	8.1	47.8	52.0
Frankreich	7.9	34.2	37.2
Griechenland	3.6	39.2	40.7
Irland	2.4	48.0	49.2
Island	1.4	87.2	88.4
Italien	4.1	28.9	30.1
Japan	5.8	61.6	65.4
Luxemburg	0.2	27.9	27.9
Niederlande	2.3	41.8	42.7
Norwegen	1.8	68.4	69.7
Österreich	5.8	28.1	29.8
Polen	10.5	27.9	31.2
Portugal	3.7	50.9	52.9
Spanien	7.1	39.7	42.7
Schweden	4.7	68.3	71.7
Schweiz	2.0	64.8	66.1
Tschechische Republik	4.0	40.8	42.5
Ungarn	3.1	25.6	26.4
Vereinigtes Königreich	3.5	53.3	55.2

Abbildung 3: Erwerbsbevölkerungsverhältnisse und Arbeitslosenquote der Altersgruppe der 55- bis 64-Jährigen. Quelle: OECD Employment Outlook 2003³²

³⁰ Statistik der Bundesagentur für Arbeit, 2004 (Statistics of the Federal Employment Office)

³¹ Vgl. OECD Employment Outlook (2003): S. 60ff.

³² Vgl.. OECD Employment Outlook (2003): S. 302 ff.

Abbildung 3 gibt einen kurzen Überblick über die Beschäftigungssituation Älterer zwischen 55 und 64 Jahren in den meisten OECD-Ländern. Die Übersicht zeigt, dass Deutschland eines der Länder mit der höchsten Arbeitslosenquote und der niedrigsten Erwerbsquote älterer Arbeitnehmer ist.

Dennoch sind fehlende Weiterbildung oder fehlende berufsspezifische Fertigkeiten Faktoren, die einem großen Teil der außerhalb des Arbeitsmarktes stehenden Personen gemein sind. Zusätzlich zu spezifischen Altershemmnissen im Beschäftigungsbereich, die ältere Arbeitnehmer betreffen, gibt es sogar einen noch unsicheren Beschäftigungsstatus für niedrigqualifizierte oder behinderte ältere Arbeitnehmer. Für diese Gruppe von älteren Arbeitnehmern ist es praktisch unmöglich, eine neue Arbeitsstelle zu erhalten und in Zeiten wirtschaftlicher Schwierigkeiten sind sie die ersten, denen Entlassung droht. Damit Gruppen mit unsicherem Beschäftigungsstatus in ein Beschäftigungsverhältnis zurückkehren, muss es sich für sie tatsächlich lohnen, einen neuen Job anzunehmen. Ein Teil des Problems liegt darin, dass der marktorientierte Arbeitslohn für diese Gruppen im Vergleich zu wohlfahrtstaatlichen Leistungen manchmal zu niedrig ist, um das Arbeitsangebot attraktiv erscheinen zu lassen.

2.1. Das nordische Modell der Beteiligung älterer Arbeitnehmer am Arbeitsmarkt

Das nordische Modell stellt eine Partnerschaft zwischen Arbeitgebern, Gewerkschaften und der Regierung dar, in der die Sozialpartner die Regulierung des Arbeitsmarktes untereinander verhandeln, anstatt diese per Gesetz festzuschreiben. Durch kollektive Verhandlungen werden Abkommen geschlossen, die dann industrieweit Anwendung finden. Die Arbeitgeber akzeptieren das Recht der Gewerkschaften, Arbeitnehmer zu organisieren, während die Arbeitnehmer akzeptieren, dass die Arbeitgeber das Recht haben, Arbeit zu verwalten und zu verteilen. Das Modell nimmt an, dass sowohl die Gewerkschaften als auch die Arbeitgeberverbände Repräsentanten sind. Aus internationaler Sicht ist der Organisationsgrad von Arbeitnehmern extrem hoch in nordischen Ländern – er liegt zwischen 50 und 80 Prozent. Das ist auch bei den Arbeitgebern der Fall. Das nordische Modell wird dadurch gestützt, dass der Staat eine aktive Beschäftigungspolitik betreibt. Diese basiert auf dem Versuch, die Arbeitslosenquote niedrig zu halten und die Chancen von Arbeitslosen,

innerhalb kurzer Zeit eine neue Arbeitsstelle zu finden, durch die aktive Bereitstellung von Weiterbildungsmaßnahmen zu verbessern.³³

Die aktive nordische Arbeitsmarktpolitik hat drei Hauptziele. Zuerst will sie das Recht jedes Einzelnen sichern, am Arbeitsmarkt teilzunehmen, zweitens will sie gewährleisten, dass Unternehmen die von ihnen benötigten Arbeitskräfte erhalten und drittens, dass mehr Menschen bis zum normalen Rentenalter arbeiten. Im Gegensatz zu anderen europäischen Staaten ist die Erwerbsquote älterer Arbeitnehmer in den nordischen Staaten hoch und es gibt keinen Reservespielraum. Ich habe Island, Schweden, Norwegen und Dänemark als Fallstudien für die Beteiligung älterer Arbeitnehmer am Arbeitsmarkt ausgewählt.

2.1.1 Island

Island nimmt eine spezielle Position ein, wenn es um aktive Arbeitsmarktprogramme geht. Die Erwerbsquote der 55- bis 64-jährigen Männer zeigt, dass Island mit ca. 90 Prozent dieser Altersgruppe, die immer noch arbeiten, der derzeitige Weltmeister ist. Ungefähr 84 Prozent der isländischen Bevölkerung zwischen 16 und 74 Jahren (162 700 Personen) gehört zur Erwerbsbevölkerung.³⁴ Island nimmt damit eine einmalige Position unter den OECD-Ländern ein und überragt alle anderen, was die hohe Erwerbsbeteiligung anbetrifft. Die Graphik unten zeigt, dass beide Geschlechter und alle Altersgruppen der isländischen Bevölkerung praktisch auf dem gleichen Niveau am Erwerbsleben teilnehmen wie der Durchschnitt der jeweils besten fünf OECD-Länder. Die Quoten der anderen nordischen Länder sind ebenfalls vergleichsweise hoch – zum Beispiel ca. 70 Prozent in Norwegen und Schweden. Am anderen Ende der Skala, in Frankreich, Deutschland und Belgien, ist die Erwerbsquote älterer männlicher Arbeitnehmer relativ niedrig. Im Gegensatz zu vielen anderen OECD-Ländern wird Island auch weiterhin einen Zuwachs von Arbeitskräften genießen, der höher ist als das Bevölkerungswachstum in diesem Jahrzehnt. Das macht diesen Zeitraum zu einer guten Gelegenheit, politische Maßnahmen umzusetzen, die das Land für die zukünftige Abhängigkeit von älteren Arbeitnehmer vorbereiten.³⁵

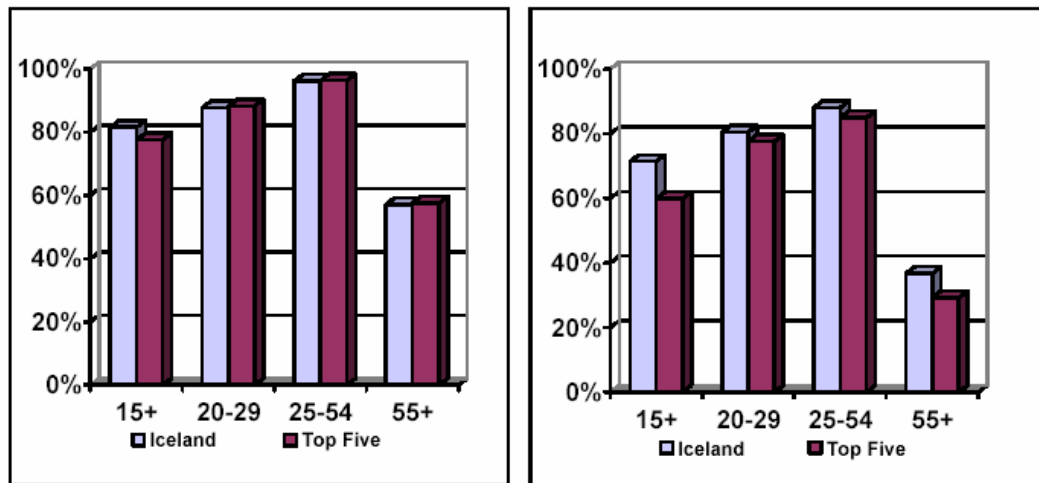
³³ Lindah (1999): S. 10-12. Der Autor, ein schwedischer Journalist, schreibt, dass die nordische Kooperation auf dem Arbeitsmarkt und im Bereich der Arbeitsumwelt eine lange Tradition hat und dass die Politik der Industriellen Beziehungen im Prinzip in allen nordischen Ländern gleich ist und oft nordisches Arbeitsmarktmodell genannt wird. Der zentrale Punkt ist die dreiteilige Kooperation zwischen Sozialpartnern und Regierungen.

³⁴ Berit (2002): S. 15-17.

³⁵ Demographische Geschichte von Islands Bevölkerungsstruktur [Download im April 2004]: <http://www.watsonwyatt.com/news/featured/wef/iceland.pdf>

Das allgemeine Renteneintrittsalter liegt bei 67 bis 70 Jahren. Islands Rentensystem besteht aus drei Säulen: betriebliche Altersversicherung, von der Sozialversicherung bezahlte Rente und private Rentenversicherungen. Die betriebliche Altersversicherung ist seit 1972 verpflichtend für Angestellte und Selbstständige.

Labor Force Participation Rates: Iceland v Top Five OECD Country Composite
Males Females



Source: OECD, Corporate Data Environment database on labor statistics, current though 2002

Abbildung 4: Isländische Erwerbsbeteiligung im Vergleich zum Durchschnitt der fünf besten OECD-Länder³⁶

2.1.2 Schweden

Der Kern der schwedischen Maßnahmen ist ein institutioneller Rahmen, in dem vor allem arbeitslose ältere Arbeitnehmer zwischen einer weiten Bandbreite von Optionen aussuchen können, die jeweils darauf abzielen, ihre Arbeitsmarktchancen auf verschiedene Arten zu verbessern. Manche dieser Programme stellen direkte Angebote zur Verfügung, um wieder in Beschäftigungsverhältnisse zurückkehren zu können, indem sie entweder die individuelle Jobsuche in die Wege leiten, Lohnersatzzahlungen leisten oder den Erwerb von Kontakten und Referenzen pflegen. Andere Maßnahmen leisten Anreize, die individuelle Produktivität und Qualifikation durch Weiterbildung oder Arbeitserfahrung zu verbessern und so die Bandbreite der Arbeitsmöglichkeiten zu vergrößern und die Option des Arbeitens attraktiver zu machen. Eine nicht unwesentliche Zahl älterer schwedischer Arbeitnehmer nehmen Teilzeitstellen an, um aktiv auf dem Arbeitsmarkt zu bleiben. Die schwedischen Maßnahmen bezogen auf ältere Arbeitnehmer sind hauptsächlich verbunden mit dem „Aktivgarantieprogramm“, das im Jahr 2000 eingeführt wurde. Die Kosten für die aktive

³⁶ OECD Employment Outlook (2002).

Arbeitsmarktpolitik sind in Schweden, verglichen mit den gesamten arbeitspolitischen Ausgaben, höher als in anderen Staaten. Von besonderem Interesse ist hier, in welchem Ausmaß ältere Arbeitnehmer aktiv an solchen Programmen beteiligt werden, die für sie von höchster Wichtigkeit sind und die vielleicht eine Erklärung für die relativ hohe Erwerbsquote älterer Arbeitnehmer in Schweden darstellen. Der Erfolg dieser Programme zeigt sich darin, dass 35-40 Prozent der arbeitslosen älteren Arbeitnehmer, die an ihnen teilnehmen, auch eine Arbeitsstelle bekommen. Die Idee dieser Aktivgarantie war es, den Teufelskreis, in dem viele ältere Arbeitnehmer enden, aufzubrechen. Zusammen mit den älteren Arbeitssuchenden, die berechtigt sind, sich für alle angebotenen Programme zu bewerben, wird ein individueller Plan aufgestellt. Dieser Plan kann praktische Erfahrung und Weiterbildung enthalten, oder auch einfache Methoden, wie man Erfolg versprechend nach einer neuen Arbeitsstelle sucht. Diejenigen, die für das „Aktivitätsgarantieprogramm“ in Frage kommen, werden in kleine Gruppen von 10 bis 15 Teilnehmern eingeteilt, die weitaus mehr Hilfe bekommen als Personen, die nur kurzfristig arbeitslos sind. Während ein Tutor dort oft für 250 Personen verantwortlich ist, beschäftigen sich die im „Aktivitätsgarantieprogramm“ nur mit einem Fünftel dieser Zahl. Alle angebotenen Programme sind unter einem Dach zusammengefasst und der individuelle Aktionsplan dient als Grundlage für alle Aktivitäten. Am Aktivitätsprogramm teilzunehmen ist ein Vollzeitjob. Diese Gruppe wird unter Druck gesetzt, was geographische Mobilität und Mobilität zwischen verschiedenen Beschäftigungen angeht, und dieser Druck verstärkt sich nach 100 Tagen.³⁷

Ein wichtiger Aspekt der Aktivitätsgarantie ist, dass der Fokus beim Finden einer neuen Arbeitsstelle auf der Verpflichtung und aktiven Mitarbeit der Gemeinde oder Region liegt. Dieses Netzwerk, in dem private und öffentliche Dienstleistungen als ein Schritt in Richtung auf den normalen Arbeitsmarkt dienen können, wird durch den Staat subventioniert.

2.1.3 Norwegen

Auch Norwegen unternimmt bewusste Anstrengungen, ältere Personen länger im Beschäftigungsverhältnis zu halten und damit Frühverrentung verhindern. Der Fokus auf ältere Arbeitnehmer besteht in der Kooperation zwischen Gewerkschaften, Arbeitgebern und der Regierung. Es besteht umfassendes Einvernehmen, ältere Arbeitnehmer länger im Beschäftigungsverhältnis zu halten. In diesem Zusammenhang reduzierte die norwegische Regierung am 1. Juli 2002 die Arbeitgeberzuschüsse an Arbeitnehmer ab 60 Jahren von 14,1 Prozent auf 10,1 Prozent. Dies wird als positiver Schritt gesehen, der durch aktive

³⁷ Nordic Labour Journal (2004): S. 14-15.

Kampagnen gegen die Vorurteile gestützt wird, die ältere Arbeitnehmer gegenüber sich selbst haben und gegen jene Vorurteile, die Unternehmen gegenüber älteren Arbeitnehmern haben. Diese Anstrengungen richten sich vor allem gegen die latenten Unterstellungen, ältere Arbeitnehmer seien unflexibel und außer Stande, mit den Entwicklungen in ihrer Arbeitsumwelt Schritt zu halten.

2.1.4 Dänemark

Die Anstrengungen, Beschäftigungen für ältere Arbeitnehmer zu finden, basieren in Dänemark auf lokalen Netzwerken, die hauptsächlich von den Arbeitslosen selbst geführt werden, weil sie es schließlich sind, die Ergebnisse erzielen müssen. Zusätzlich werden auch hier Anstrengungen unternommen, ältere Arbeitnehmer länger im Beschäftigungsverhältnis zu halten.³⁸ Jacobson zufolge macht es keinen Unterschied, wie viel Erfahrung und Fachwissen ältere Arbeitnehmer haben, sie merken schnell, dass sie hart dafür arbeiten müssen, wenn sie wieder auf den aktiven Arbeitsmarkt zurückkehren oder sich dort halten wollen. In ganz Dänemark gibt es 24 solcher „Jobnetzwerke für Ältere“, die alle von den älteren Bürgern selbst geführt werden. Der Regierungshaushalt wies den Initiativen der älteren Bürger zur Arbeitsplatzsuche im Jahr 2003 6,8 Millionen Dänische Kronen zu, im Jahre 2004 6,1 Millionen Dänische Kronen. Alle Netzwerke mit mehr als 25 Mitgliedern kommen für die jährlichen Funktionsförderung von 200 000 Dänische Kronen in Frage, wenn sie keine Gewinne machen und die Mitglieder alle über 49 Jahre alt sind.³⁹ Das Netzwerk nimmt direkt und aktiv Kontakt auf mit erfolgreichen, hauptsächlich kleinen und mittleren Unternehmen, die aus Erfahrung die positivste Einstellung gegenüber älteren Arbeitnehmern haben. Die Beschäftigungsprogramme für ältere Bürger werden in den verschiedenen Teilen Dänemarks unterschiedlich organisiert. Die regionalen Arbeitsagenturen haben normalerweise keine speziellen Berater für ältere Bürger, die in die gleichen Altersgruppen eingeteilt sind wie alle anderen auch, d. h. normalerweise 50 bis 55 Jahre und 56 bis 60 Jahre. Aber die Arbeitsagenturen nutzen private Beratungsunternehmen, die sich auf Dienstleistungen für ältere Bürger spezialisiert haben.⁴⁰ Ein anderer Bereich innerhalb der dänischen Maßnahmen sind aktive flexible Arbeitszeitmodelle, die in den Gemeinden und Unternehmen durchgeführt werden. Die flexiblen Arbeitszeitmodelle sind Formen der Beschäftigung, bei denen eine Person, die nicht mehr Vollzeit arbeiten kann, sei es wegen Krankheit, wegen drohendem

³⁸ Jakobson: Senior Citizens Must Rely Mainly On Their Own Efforts, in: Nordic Labour Journal (2002): S. 13-14.

³⁹ Ebd.

⁴⁰ Ebd.

Arbeitskräfteabbaus aufgrund von finanziellen Krisen, zusammenbrechenden Märkten, der technologischen Revolution im Arbeitsprozess oder im Produkt oder aus anderen Gründen, ihre Arbeitszeit verkürzen kann. Die flexiblen Arbeitszeitmodelle werden vom Staat finanziell unterstützt und sind für Personen gedacht, die keine staatliche Unterstützung erhalten. Dies hilft älteren Arbeitnehmern mit reduzierter Arbeitszeit, im Job zu bleiben, anstatt in problematischen Zeiten entlassen zu werden. Diese Reform wurde durch Verträge zwischen den Sozialpartnern in Dänemark formell bekräftigt.

2.2 Erwerbs- und Arbeitslosenquote älterer Arbeitnehmer im Lichte der Arbeitsmarktreform in Deutschland

Während der neunziger Jahre durchlief der deutsche Arbeitsmarkt drastische Veränderungen, da er Arbeitnehmer der früheren Deutschen Demokratischen Republik integrieren musste.⁴¹ Seit den späten Neunzigern stieg die Arbeitslosigkeit merklich. Ältere Arbeitnehmer waren und sind dabei die am stärksten betroffene Gruppe. Derzeit gibt es einen hohen und andauernden Grad struktureller Arbeitslosigkeit sowohl in West- als auch in Ostdeutschland. Lohnpolitik wird dominiert von kollektiven Verhandlungsvereinbarungen zwischen Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden. Die hohe Arbeitslosigkeit übt einen eher begrenzten Einfluss auf die Lohnabkommen aus. Anreize, Niedriglohnjobs anzunehmen, werden als gering eingeschätzt und wenn ältere Arbeitnehmer einmal arbeitslos sind, besteht ein größeres Risiko, dass sie für längere Zeit arbeitslos bleiben. Hohe Sozialabgaben werden als einer der Hauptgründe für die geringe Beschäftigungsquote von Personen mit niedrigem Einkommenspotenzial angesehen. Nach einer Zeit des Ausprobierens mit staatlich unterstützten Sozialversicherungsbeiträgen in einigen regionalen Arbeitsmärkten, hat die Regierung beschlossen, das Mainzer Modell⁴², das aus ihrer Sicht relativ effektiv war, bis zum Ende des Jahres 2006 bundesweit durchzusetzen. Es wird gehofft, dass mit dem Mainzer Modell eine Beschäftigung im Niedriglohnsektor nicht nur für Arbeitslose finanziell attraktiver wird, sondern auch zusätzliche Anreize für Arbeitgeber geschaffen werden, Randbelegschaften einzustellen.

⁴¹ Ecoweek: BGI Economic Research OECD (2004): S. 2.

⁴² Das Mainzer Modell zielt darauf ab, reguläre Beschäftigungen, die von den Sozialversicherungen abgedeckt sind, für Arbeitslose attraktiver zu machen. Es führt auch ein vom Einkommen abhängiges Kindergeld ein. Außerdem ist es möglich, den Zuschuss zu den Arbeitnehmeranteilen der Sozialversicherungsbeiträge mit einem Lohnnebenkostenzuschuss an Arbeitgeber zu verbinden. Die Höhe des Zuschusses kann bis zu 30 Prozent für einen ersten Beschäftigungszeitraum von bis zu sechs Monaten betragen.

Um mit den Zielen der Europäischen Beschäftigungsstrategie Schritt zu halten, werden ältere Arbeitnehmer zur expliziten Zielgruppe des Gesetzes zu modernen Dienstleistungen auf dem Arbeitsmarkt („Hartz-Gesetze“). Die Hartz-Gesetze sind eine Reihe von Modellen, deren Ziel die Implementierung von Arbeitsmarktreformen war und die erste Schritte in Richtung einer Modernisierung des deutschen Arbeitsmarktes machten, indem die Notwendigkeit betont wurde, die aktive individuelle Mitarbeit der am empfindlichsten betroffenen Arbeitslosengruppen, zu denen die Gruppe der Ältern gehört, zu steigern. Seit der Verabschiedung der Gesetze Hartz I und II im Januar 2003 erhalten Arbeitsplatzsuchende von 50 Jahren und älter, die eine neue Arbeitsstelle annehmen, eine Einkommenszuschuss, wenn ihr neues Gehalt niedriger ist als das, das sie vorher verdienten. Gleichzeitig wurden die Konditionen für Zeitarbeitsverträge für über 52-Jährige erleichtert.⁴³ Auf der Angebotsseite besteht der so genannte Lohnwächter für ältere Arbeitnehmer aus zwei Elementen. Auf der einen Seite werden 50 Prozent der Nettodifferenz zwischen dem Lohn, der vor der Phase der Arbeitslosigkeit, und dem, der danach verdient wird, garantiert. Der Lohnzuschuss ist steuerfrei und nicht sozialabgabepflichtig. Außerdem werden die Kürzungen der Altersversicherung, die aus dem niedrigen Lohnniveau resultieren, teilweise durch eine steigende Deckung der gesetzlichen Rentenversicherung kompensiert. Die Versicherungsbeiträge steigen auf 90 Prozent derer des vorherigen Arbeitsverhältnisses. Die Vorteile des Lohnwächters werden nur älteren Arbeitslosen gewährt, die einen (Rest-) Anspruch auf mindestens 180 Tage Arbeitslosenunterstützung haben oder die, im Falle von Arbeitnehmern, die von Arbeitslosigkeit bedroht sind, vergleichbare potenzielle Ansprüche haben.⁴⁴

Auf der Nachfrageseite werden Arbeitgebern Anreize gegeben, ältere Arbeitnehmer anzuwerben. Arbeitgeber, die arbeitslose Personen einstellen, die das Alter von 55 erreicht haben, sind vom Arbeitgeberanteil (3,5 Prozent) an der Arbeitslosenversicherung befreit. Die Maßnahmen zur Förderung von mehr Flexibilität bei der Einstellung älterer Arbeitnehmer wurden auch auf das Feld des Arbeitsrechts ausgedehnt. Dies soll dazu dienen, die Chancen älterer Arbeitsloser auf Reintegration auf dem Arbeitsmarkt zu verbessern. Um qualifizierten Arbeitssuchenden zu helfen, eine neue Stelle zu finden, wurden obligatorische Sozialversicherungsbeiträge auf niedrige Löhne, die weniger als 800 Euro im Monat betragen, gesenkt. Um die Kapazität der deutschen Wirtschaft zu steigern und neue Arbeitsplätze zu schaffen, setzte die Regierung eine Reform des Wohlfahrtsystems auf die politische Agenda, um die Sozialversicherungsbeiträge zu senken, die die Löhne belasten und damit die

⁴³ Ecoweek: BGI Economic Research OECD (2004): S. 2.

⁴⁴ OECD Employment Outlook (2003).

Arbeitskosten erhöhen. Der maximale Bewilligungszeitraum für Arbeitslosenbezüge wurde vorher für Arbeitslose bis zum 44. Lebensjahr auf 12 Monate, für 44- bis 47-Jährige auf 18 Monate, für 47- bis 52-Jährige auf 22 Monate, für 52- bis 57-Jährige auf 26 Monate und für über 57-Jährige auf 32 Monate festgesetzt.

Mit der Absicht, Bezüge zu kürzen und Frühverrentung schwieriger zu machen, wurden die Bewilligungszeiträume, vor allem für Ältere, gekürzt, wie Abbildung 5 zeigt.

Mindestzeitraum für die Einzahlung in die gesetzliche Versicherung	Bewilligungszeitraum für Arbeitslose unter 55 Jahren	Bewilligungszeitraum für Arbeitslose über 55 Jahren
12 Monate	6 Monate	6 Monate
18 Monate	9 Monate	9 Monate
24 Monate	12 Monate	12 Monate
30 Monate	12 Monate	15 Monate
36 Monate	12 Monate	18 Monate

Abbildung 5: Berechtigung zum Erhalt von Arbeitslosenunterstützung nach der Reform

Unabhängig von den vor kurzem verabschiedeten Reformen, die darauf abzielen, Angebot und Nachfrage in Bezug auf neue Arbeitsplätze zu steigern – vor allem die teilweise Befreiung von Sozialversicherungsbeiträgen für manche Arbeitsstellen (die so genannten Minijobs) oder die Anreize, die geboten werden, um Ein-Personen-Unternehmen (so genannte Ich-AGs) zu gründen – führten andere Maßnahmen vor allem zu Veränderungen in der Art und Weise, wie Arbeitslosenzahlen dargestellt werden. In diesem Zusammenhang sind zum Beispiel seit Januar 2004 Arbeitssuchende in Ausbildungskursen nicht mehr als arbeitslos gemeldet. Diese Maßnahme spielte eine signifikante Rolle bei der Reduzierung der Arbeitslosenquote von 10,4 Prozent im Dezember 2003 auf 10,2 Prozent im Januar 2004.

Die Regierung sieht diese neue Gesetzgebung als ein Hauptinstrument zur Unterstützung eines wirtschaftlichen Aufschwungs, der zu mehr Beschäftigung führen soll. Im Gegensatz dazu zweifelt die Bundesvereinigung Deutscher Arbeitgeberverbände daran, dass die Lockerung des gesetzlichen Kündigungsschutzes positive Effekte auf die Beschäftigungssituation vor allem von älteren Arbeitnehmern haben wird. Auf der anderen

Seite wird man sehen müssen, ob die Änderungen bei der Arbeitslosenunterstützung die Arbeitslosenzahlen statistisch senken werden oder sogar wirklich zu mehr Beschäftigung führen.⁴⁵ Politische Parteien drängen Unternehmen auch dazu, umzudenken und ältere Arbeitnehmer einzustellen und in einem dauernden Beschäftigungsverhältnis zu halten; zusätzlich zur Partizipation dieser Gruppe am Niedriglohnsektor. Diese Meinung wird auch von den Gewerkschaften geteilt, die die Industrie -und Handelskammer aufrufen, diesem Problem mehr Aufmerksamkeit zu widmen und es zu bekämpfen versuchen.⁴⁶

Auf einer gemeinsamen Konferenz im September 2003 wurden die Ergebnisse eines Projekts namens „Proage – Facing the Challenge of Demographic Change“ von den internationalen Projektpartnern vorgestellt, die aus der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, der Bertelsmannstiftung, der Irish Business and Employers’ Confederation (IBEC), der Dänischen Arbeitgebervereinigung (DA) und der Allgemeinen Arbeitgebervereinigung der Niederlande (AWVN) bestanden. Die Studie untersuchte und verglich die Beschäftigungsaussichten für ältere Arbeitnehmer in diesen Ländern.

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass in Deutschland nur 38,4 Prozent (vgl. Abbildung 3) der Einwohner, die zwischen 55 und 64 Jahre alt sind 2002 in einem Beschäftigungsverhältnis standen, verglichen mit ca. 50 Prozent vor ca. 30 Jahren.⁴⁷ Diese Zahl ist als sehr niedrig anzusehen, vergleicht man sie mit dem Durchschnitt der gleichen Altersgruppe in anderen OECD-Ländern, der im Jahr 2001 48 Prozent betrug. Sowohl in der Schweiz als auch in Schweden lag die Erwerbsquote älterer Arbeitnehmer im Jahr 2001 bei 67 Prozent.⁴⁸ Diese Forschungsergebnisse betonen die Tatsache, dass in Deutschland wenig Gebrauch vom wirtschaftlichen Potenzial der großen Anzahl der älteren Arbeitnehmer auf dem Arbeitsmarkt gemacht wird. Der Studie zufolge beweisen Entwicklungen in anderen Ländern, dass es möglich ist, eine höhere Erwerbsquote innerhalb der Altersgruppe der Älteren zu erreichen. Länder wie die Niederlande oder Finnland verfolgen derzeit auch Programme, um aufzuholen, während Länder wie Belgien und Italien auch mit strukturellen Problemen ihres Arbeitsmarktes kämpfen. Länder, deren Arbeitsmärkte erfolgreich waren, haben in der Vergangenheit stärker Reformpolitik betrieben, um die Beschäftigung älterer Arbeitskräfte zu

⁴⁵ Kommentare von Heiner Dribbusch vom Institut für Wirtschafts- und Sozialforschung, WSI Düsseldorf <<http://www.eiro.eurofound.eu.int/2004/01/feature/de0401205f.html>>

⁴⁶ Vgl. Artikel von Peter Thelen im Handelsblatt vom 14. April 2004, S. 4.

⁴⁷ Vgl. OECD Outlook (2003).

⁴⁸ Beiträge von Lothar Funk vom Institut für Wirtschaftsforschung, IW Köln <<http://www.eiro.eurofond.eu.int/2003/10/feature/de0310106f.html>>

fördern und gleichzeitig Politiken durchzusetzen, die ältere Arbeitskräfte umschulen und in einem dauerhaften Beschäftigungsverhältnis halten sollen.⁴⁹

Dem Satz von Lothar Funk zufolge: Wenn das Potential Älterer voll genutzt werden soll, dann muss es auch einen Wandel in der Personalpolitik der einzelnen Unternehmen geben, damit das Wirtschaftswachstum vor allem in Bereichen mit Personalmangel, wie dem Maschinenbau⁵⁰, gefördert werden kann, die Sozialversicherungssysteme finanziert sowie die Herausforderungen des zukünftigen demographischen Wandels bewältigt werden können. Unternehmen, die auf dem Markt wettbewerbsfähig bleiben wollen und gleichzeitig um qualifizierte Arbeitnehmer konkurrieren, sollten viel stärker in die Humankapitalentwicklung investieren und gleichzeitig Vorurteile gegenüber älteren Arbeitnehmern ablegen.

2.3 Zugang zur Rente und der Trend zur Frühverrentung

In diesem Abschnitt möchte ich einen kurzen Blick auf den Zugang zur Rente in Deutschland im Vergleich mit anderen OECD-Ländern werfen und untersuchen, wie dieser sich auf die Nachhaltigkeit der Sozialversicherungssysteme sowie auf Angebot und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt im Lichte des zukünftigen demographischen Wandels und der Nutzung des Arbeitskräftepotenzials von älteren Arbeitnehmern auswirkt. Einem Beschäftigungsreport der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) von Auer und Fortuny zufolge gab es in den meisten OECD-Ländern seit Mitte der Neunziger einen Trend zu einer merklich sinkenden Erwerbsbeteiligung von älteren Arbeitnehmern über 55 Jahren. Dieser Rückgang war in Europa und den Vereinigten Staaten stärker ausgeprägt als in Japan. Obwohl die Erwerbsbeteiligung älterer Arbeitnehmer nach Geschlecht, Bildung und der wirtschaftlichen Entwicklung der Länder variiert, war der Rückgang der Zahl der älteren Arbeitnehmer stark mit dem Trend zu Frühverrentung verbunden, der vom steigenden nationalen Pro-Kopf-Einkommen beeinflusst war. Längere Ausbildung, kürzeres Erwerbsleben und längere Renten sind alles Konsequenzen wachsenden Wohlstands.⁵¹

Das Wachstum der modernen Marktwirtschaften in den Industriestaaten war eng verbunden mit der Entwicklung verschiedener Systeme der sozialen Sicherheit, die darauf ausgelegt sind, gegen bestimmte Risiken zu versichern – sowohl für Arbeitgeber als auch für Arbeitnehmer. Ein integrales Element solcher Systeme ist die Bereitstellung von Transferzahlungen oder

⁴⁹ Bundesvereinigung Deutscher Arbeitgeberverbände (2000) <<http://www.proage-online.de/>>

⁵⁰ Den Ergebnissen einer neu herausgegebenen Studie des Zentrums für Europäische Wirtschaft zufolge herrscht im Maschinenbau immer noch Personalmangel.

⁵¹ Auer/ Fortuny (2000): S. 10.

Pensionen, die an bestimmte Altersgrenzen geknüpft sind und die die Risiken von Invalidität und Alter kompensieren.⁵² Jedoch unterscheiden sich die Systeme, die sich in einzelnen Staaten zur Absicherung im Alter entwickelten und die Altersgrenzen erheblich voneinander. Die Bundesrepublik Deutschland ist ähnlich charakterisiert wie andere kontinentaleuropäischen Staaten, z.B. Frankreich und die Niederlande, wo die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer nicht von Integration wie in Schweden, von Wiedereinstellung und „Shukko“ wie in Japan oder von einer zweiten Karriere wie in den USA sondern von einem klaren Trend in Richtung Frühverrentung geprägt ist, der gewöhnlich einen Übergang von Vollzeitbeschäftigung zu Vollzeiternte impliziert.⁵³ Berkel zufolge ist das Hauptmerkmal der deutschen Alterspension die „flexible Rente“⁵⁴ von 63 Jahren an für Angestellte mit langer Verdienstzeit und von 60 Jahren an für Frauen, Arbeitslose und Arbeitnehmer, die aufgrund von gesundheitlichen Gründen oder der Arbeitsmarktsituation nicht mehr angestellt werden können.⁵⁵ Häufig wird der Arbeitsmarkt schon vor dem 60. Lebensjahr verlassen: ca. 45 Prozent aller Männer im Alter von 59 Jahren werden als Rentner bezeichnet. Nur ungefähr die Hälfte von ihnen aufgrund von Arbeitsunfähigkeit; die anderen 50 Prozent nutzen offizielle und inoffizielle Vorruhestandsregelungen, d. h. Arbeitslosengeld und verschiedene Abfindungszahlungen.⁵⁶ Nach Börsch-Supan ist es interessant zu sehen, dass die männliche Erwerbsbeteiligung der über 50-Jährigen und vor allem die der noch Älteren in Deutschland von 1970 bis 1990 gesunken ist, weil die Möglichkeit, den Arbeitsmarkt durch Frühverrentung zu verlassen, exzessiv genutzt wurde.⁵⁷

In diesem Zusammenhang kam Naschold zu der fundierten Schlussfolgerung, dass das System der Alterssicherung mit seiner Rentengrenze nicht mehr nur dazu dient, klassischen Problemen gegenüberzutreten, wie der Absicherung gegenüber Risiken der Arbeitsunfähigkeit und der sozial definierten Altersgrenzen, die notwendig sind, um innere Märkte zu stabilisieren. Der Zugang zu Rente hat in diesem Kontext nach und nach eine flexiblere Form angenommen, die von staatlichen Rentenprogrammen herrührt, in denen solche klassischen Funktionen des Rückzugs aus dem Erwerbsleben im Alter heute von zusätzlichen Motiven überdeterminiert sind: auf der einen Seite von steigenden Erwartungen der Unternehmen im Kontext sowohl von historischer Veränderung - vom tayloristischen Produktionsregime mit seinem intensiven Gebrauch von Arbeitskräften hin zu einem flexiblen, integrativen

⁵² Naschold/ de Vroom (1994): S. 117f.

⁵³ Naschold/ de Vroom (1994): S. 117f.

⁵⁴ Berkel/ Börsch-Supan (2003): S. 5.

⁵⁵ Für eine Überblicksdarstellung zur Rente vgl. auch Naschold (1994).

⁵⁶ Berkel/ Börsch-Supan (2003): S. 5.

⁵⁷ Börsch-Supan/ Schnabel (1997): S. 117f.

Produktionsregime - und von Auswirkungen des zyklischen Falls in Nachfrage- und Strukturkrisen; auf der anderen Seite durch Veränderungen in den von Arbeitnehmern artikulierten Interessen, für die Frühverrentung nicht mehr nur das Ende einer Karriere physischen und mentalen Verschleißes bedeutet, sondern den Beginn eines neuen Lebensabschnitts.⁵⁸ Nach Naschold ist in Deutschland der Übergang von bezahlter Beschäftigung zu Rente gekennzeichnet durch eine Vielzahl direkter und indirekter Wege. Die direkten Wege werden als diejenigen angesehen, die direkt von aktiver, bezahlter Arbeit zu regulärer Rente führen, während die indirekten Wege als diejenigen angesehen werden, die einen Zwischenstatus beinhalten, der meistens durch Arbeitslosigkeit entsteht.

Die drei verschiedenen Zugangseigenschaften, die die Basis des deutschen Sozialversicherungssystems darstellen, sind demnach folgende:

Weg I	Weg II	Weg III
Rente aufgrund von partieller oder totaler Berufsunfähigkeit; die erste verhindert Tätigkeit in einer schon existierenden Beschäftigung, die zweite verhindert bezahlte Beschäftigung im Allgemeinen aus gesundheitlichen Gründen, die unabhängig vom Alter sind; Frühverrentung mit 60 Jahren aus gesundheitlichen Gründen ⁵⁹	Rente geknüpft an Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt: die so genannte "59er Provision", die Rente über Arbeitslosigkeit im Alter von 57,4 Jahren anbietet (Arbeitslosenunterstützung); ab 60 Jahren berechtigt zu Arbeitslosenaltersruhegeld; während den 1980ern Anzahl spezifischer Renten, die indirekten Weg in die Rente ab 57 anbieten (Vorruhestandsregelung)	alters- und gruppenspezifische Rente: für Frauen Pension ab 60 (Frauenaltersruhegeld) und volle Rente ab 63 (flexible Altersgrenze) und 65. ⁶⁰

Tabelle 6: Wege in die Rente nach Naschold

⁵⁸ Naschold/de Vroom (1994): S. 117.

⁵⁹ Naschold/ de Vroom (1994): S. 117f.

⁶⁰ Die verschiedenen Wege in die Rente, die oft andere staatliche Transferleistungen wie Krankengeld, Sozialversicherung, Kompensation für Arbeitsunfälle, Arbeitslosenunterstützung etc. verbinden, und die verschiedenen Modi, bei denen staatliche Leistungen in kollektiv ausgehandelten Leistungen auf Branchen- oder Unternehmensebene übertroffen werden, wieder diskutiert in Kohli/ Rein (1991).

Die vorherrschende Art der Regulierung des staatlichen Rentenversicherungssystems in Deutschland hat seit nunmehr zwei Jahrzehnten zu stärker ausgeprägten Trends in Richtung Frühverrentung und zu einer eher fallenden Erwerbsbeteiligung älterer Arbeitnehmer geführt als in anderen entwickelten Marktwirtschaften. Obwohl der Trend zur Frühverrentung auch in vergleichbaren Marktwirtschaften wie Großbritannien, USA, Japan, Schweden und in den Niederlanden zu beobachten ist, unterscheiden sich die Strukturen des Austritts aus dem Arbeitsmarkt erheblich. Deutschland nimmt die Spitzenposition im internationalen Feld der Trends in Richtung Frühverrentung ein, während die Beteiligung älterer Arbeitnehmer in den USA, Japan und den nordischen Ländern am höchsten ist.

Herfurth, Kohli und Zimmermann haben einen anderen deutschen Weg zu Rente gezeichnet. Die Veränderungen und Reformen des Rentensystems von 1972 bis 1992 brachten eine klare Reduzierung des Renteneintrittsalters mit sich. Zum Beispiel wurde das Renteneintrittsalter für Männer von 62,2 Jahren auf 58,4 und für Frauen von 61,6 auf 59,5 gesenkt. Seit dieser Zeit schwankte das Renteneinstiegssalter für Männer zwischen 59 und 60 und bis zu 61 Jahren für Frauen.

Renteneintrittsalter	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67
3 Jahre beschäftigt, 5 Jahre gewartet	Rente aufgrund schwindender Arbeitsfähigkeit								Altersrente	
8 Jahre beschäftigt in den letzten 10 Jahren, 15 Jahre gewartet	Arbeitslosigkeit		Altersrente nach Arbeitslosigkeit und teilweise Rente							
8 Jahre beschäftigt in den letzten 10 Jahren, 15 Jahre gewartet	Teilrente		Altersrente nach Arbeitslosigkeit und teilweise Rente							
Mit 40 10 Jahre Pflichtbeiträge, 15 Jahre gewartet	Altersrente für Frauen									
35 Jahre gewartet, mindestens zu 50 % Arbeitsunfähigkeit	Altersrente für Schwerbehinderte									
35 Jahre gewartet							Altersrente für lange Zeit unsichere Arbeitnehmer			
5 Jahre gewartet									Altersrente	

Tabelle 7: Renteneintrittsalter und Voraussetzungen für Altersrente nach Alter⁶¹

⁶¹ Vgl. Herfurth/ Kohli/ Zimmermann (2003): S. 44.

Jedoch versuchten die Rentenreformen von 1992 und 1999 sowie die Vorschläge, die von der „Kommission für nachhaltige Finanzierung des deutschen Sozialversicherungssystems“, kurz „Rürup-Kommission“, diskutiert wurden, der Frühverrentung entgegenzusteuern. Die derzeitige kontroverse öffentliche Debatte innerhalb der Rentenreform erlaubt es, die analyseleitende Frage zu stellen: Welche Gründe liegen hinter diesen nationalen Trends, die erklärt werden müssen, wie sind ihre Dynamiken, ihre Kontinuitäten und Diskontinuitäten?

Ich möchte an dieser Stelle kurz über die grundlegenden Faktoren der kausalen Trends sowie die Dringlichkeit der Diskontinuitäten dieser Trends sprechen. Die allgemeinen Trends der Frühverrentung in Deutschland werden als das Verhalten der Unternehmen als „ökonomische Subjekte“ angesehen, die in großem Maße von politischen Regulationspolitiken unterstützt werden.⁶² Altersstrukturen der Belegschaft und Firmenrentenpolitik werden hauptsächlich von der unternehmerischen Personalpolitik bestimmt, d.h. von angenommenen Strategien zur Rekrutierung, zum Einsatz, zum Nutzen und zur Verrentung von Arbeitnehmern.

Es gibt Perspektiven, die zeigen, dass Humankapitaloptionen entscheidend von der strategischen Positionierung persönlicher Funktionen innerhalb der Organisationsstrukturen eines Unternehmens abhängen.⁶³

“Human resource development itself is a functioning of many factors: the structural forms of the horizontal and vertical division of labour within the firms’ organisation, the decentralisation of decision-making responsibilities on personnel matters, the way in which it is embedded in the valorisation process with actual production and openness of working structures for new ideas etc. Such organisational and human resource characteristics have far-reaching consequences for maintaining and developing the labour power of older workers, and thus for the productivity and externalisation risks.”⁶⁴

Naschold identifiziert drei verschiedene Charakteristika von Produktionsprozessregimes und Humanpotenzialstrategien, die entweder der langfristigen Beschäftigung älterer Arbeitnehmer (bis zum normalen Renteneintrittsalter) dienlich sind, oder ältere Arbeitnehmer als eine Strategie in Richtung der heutigen Konkurrenzbedingungen entlassen.

- **Tayloristisches Produktionsregime**, dessen Organisationsstruktur auf extremer Arbeitsteilung, einer Polarisierung des persönlichen Nutzens, einer intensiven

⁶² Vgl. Naschold (1994): S. 130.

⁶³ Womack (1990).

⁶⁴ Vgl. Naschold (1994): S. 131ff.

Produktion mit hoher Leistungsanforderung und niedrigen Qualifizierungsanforderungen basiert. Altersselektive Risiken bringen *labour turnover rates*, sinkende Produktivität, Qualifizierungsverlust im Alter und das Risiko extremer Entlassungen älterer Arbeitnehmer.

- **Diversifizierte Qualitätsproduktion**, bei der die Arbeitsstrukturen relativ kooperativ und innovativ sind mit hohen Qualifizierungsansprüchen, moderater Arbeitsintensität und relativ stabilen Belegschaften und niedrigem *labour turnover*. Es besteht geringes Risiko fallender Produktivität und es gibt fast dauerhafte Beschäftigung mit einem geringen Risiko von Entlassungen im Alter.
- **Innovationsorientierte und markt-expansionistische Strategie**, bei der es eine andauernde Verbesserung der Arbeitsstrukturen und Entwicklung der Fähigkeiten durch Jobrotation gibt. Die polyvalente Nutzung von Arbeit bringt ernsthafte Risiken fallender Produktivität im Alter mit sich. Es gibt eine stabile Kernbelegschaft und eine flexible Randbelegschaft. Die altersselektiven Risiken für ältere Arbeitnehmer bergen ernsthafte Risiken fallender Produktivität, aber lebenslange Beschäftigung und ein geringes Risiko entlassen zu werden für die Kernbelegschaft und Differenzierung unter den Randbelegschaften.⁶⁵

Verschiedenen Autoren zufolge⁶⁶ sehen Unternehmen, ungeachtet von Industrie und Produktionsregimes, ältere Arbeitnehmer nicht als wichtige menschliche Ressource sondern eher als ein „Flexibilitätpotenzial“, wenn sie Strategien zur Umstrukturierung der Belegschaft realisieren. Dieses Potenzial wird so genutzt, dass Umstrukturierungsprobleme damit gelöst werden, dass ältere Arbeitnehmer freigesetzt werden. Externalisierung bezieht sich auf eine spezielle korporative Problemlösungsstrategie, bei der Probleme hauptsächlich durch Verlassen des Arbeitsmarktes (Ausstieg aus dem Unternehmen) anstatt durch interne Veränderungen des Produktes, der Produktionsstrukturen, der Organisationsstrukturen, des Aus- und Weiterbildungsprozesses und der Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz gelöst werden. Nach einer regionalen Studie in Baden-Württemberg⁶⁷ haben sehr wenige Unternehmen, ausgenommen einiger, die begrenzte Anstrengungen hin zu altersspezifische Strukturen entwickeln, systematische Programme implementiert, die auf die Integration älterer Arbeitnehmer durch Wiedereinsetzen, Entwicklung neuer altersspezifischer Jobs oder Produktdiversifizierung abzielen.

⁶⁵ Vgl. Naschold (1994): S. 13ff.

⁶⁶ Vgl. Jacobs/ Kohli./ Rein (1987).

⁶⁷ Vgl. Bangali et al. (2003).

Börsch-Supan zufolge übt Frühverrentung zusätzlichen Druck auf den Generationenvertrag aus – d.h. auf das Verhältnis der Personen im erwerbsfähigen Alter zu denen im Rentenalter – und damit auf die Finanzierung des deutschen Rentensystems. Die Reformdiskussion ist wieder einmal zu einer Diskussion über das entscheidende Rentenalter, derzeit 65 Jahre, und das frühestmögliche, qualifizierende Alter für bestimmte Formen der Rente, derzeit 60 Jahre, abgedriftet. Wenn man die steigende Lebenserwartung im Hinterkopf behält, dann erscheint die Erhöhung des Rentenalters als eine Möglichkeit zur Reform. Diese Alternative ist besonders aus finanzieller Sicht attraktiv, da eine Erhöhung des Rentenalters die Zahl der Beitragszahler schlagartig erhöhen würde, während die Zahl der Rentempfänger gleichzeitig sinken würde.⁶⁸ Auf der anderen Seite wäre es, angesichts der Erwerbsbeteiligung älterer Arbeitnehmer in der derzeit unsicheren Situation, sehr sinnvoll und logisch das Arbeitskräftepotenzial älterer Arbeitnehmer zu erhalten, wieder zu aktivieren, wieder zu integrieren und zu entwickeln, anstatt das Rentenalter sofort auf 67 Jahre zu erhöhen. Dies würde auch auf jeden Fall die Umlagefinanzierung des Rentensystems erhalten. Das Arbeitskräftepotenzial älterer Arbeitnehmer effizient zu nutzen, führt keinesfalls zu schlechter Gesundheit oder zu einem Rückgang des Produktivitätsausstoßes oder der Produktivitätsleistung. Culter und Sheiner zufolge gibt es keine Anzeichen dafür, dass ein Altersanstieg durch nachlassende Gesundheit verhindert wird. Im Gegenteil, altersspezifische Krankheitsraten fielen sogar schneller als die Sterberate.

3. Strategisch-politischer Ansatz zur Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer

Die Situation älterer Arbeitnehmer sollte im Kontext des sich ständig verändernden Arbeitsmarktes dringend überprüft werden. Welche strategischen Maßnahmen können unternommen werden, um ihre Beschäftigungsfähigkeit zu sichern? Ich möchte das Konzept der „Beschäftigungsfähigkeit“ von drei Perspektiven aus betrachten: aus dem Blickwinkel der älteren Arbeitnehmer, dem der Arbeitgeber und drittens der Politik. Zum einen lässt sich die „individuelle Beschäftigungsfähigkeit“ definieren als die Fähigkeiten und Fertigkeiten älterer Arbeitnehmer in anbetracht ihrer Arbeitsmarktsituation, ihre berufliche Laufbahn zu bewerkstelligen, den Berufseinstieg zu schaffen, während ihrer beruflichen Laufbahn kontinuierlich weiter zu lernen, ihre Beschäftigung zu halten oder falls nötig eine neue zu bekommen.

⁶⁸ Berkel/ Börsch-Supan (2003): S. 1.

Auf der anderen Seite sollten auch Unternehmen beschäftigungsfähig sein. Um diese so genannte „organisationale Beschäftigungsfähigkeit“ zu steigern, müssen sie lernen, ihre Angestellten nicht länger als „persönlichen Zugewinn“ zu betrachten. Sie sollten sie viel mehr als Vertragspartner ansehen und somit Qualifikationen und Weiterbildung, sowie die positive Entwicklung aller Angestellten unabhängig vom Alter aktiv unterstützen. Um auf dem Arbeitsmarkt konkurrenzfähig bleiben zu können und Zugriff auf kompetentes und effizient arbeitendes Personal zu haben, müssen die Unternehmen aufgeschlossen sein gegenüber organisatorischen Innovationen und Flexibilität in der Personalverwaltung.⁶⁹

Um das gegenwärtige Problem älterer Arbeitnehmer im Interesse der älteren Arbeitnehmer selbst, der Unternehmen sowie des Sozialversicherungssystems durch eine Umorientierung zu Voraussicht und Dauerhaftigkeit zu bewältigen, sollten konkrete Maßnahmen unternommen werden, um das Bewusstsein der Unternehmen für die Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer zu schärfen. Die fortdauernde Beschäftigung älterer Arbeitnehmer wäre ein willkommener Wandel in den Unternehmen. Außerdem stellen ältere Arbeitnehmer wertvolles Arbeitskräftepotential dar, indem sie den zunehmenden Schwund an Wissen und kompetenten Arbeitnehmern ausgleichen, der sonst innerhalb der nächsten Dekade eine akute Entwicklung annehmen wird. Man muss also Überlegungen anstellen, wie man sich diesen Pool vorhandener Arbeitnehmer erschließen und bewahren kann.

3.1 Strategie I: Das Bewusstsein der Unternehmen verbessern und die Altersdiskriminierung auf dem Arbeitsmarkt bekämpfen

Aufgrund mehrerer Studien und Umfragen gibt es keinen Zweifel, dass sich die Wirtschaft langfristig gesehen auf das Potential des Humankapitals älterer Arbeitnehmer stützen werden muss. Das führt zu dem Schluss, dass dieser ökonomische Zwang langfristig am besten durch altersbezogene Arbeits- und Beschäftigungspolitik gelöst werden kann, die eine Veränderung der Haltungen, Verhalten und Routinen von Entscheidungsträgern innerhalb der gesamten Organisation mit sich bringt und die dadurch gestützt wird, dass der Nutzen für alle Beteiligten auf der Hand liegt. Dies umfasst einen Paradigmenwechsel von skeptischer zu präventiver und dauerhafter Personalpolitik, die auf eine innovative Arbeitsgestaltung, Technologie und innerbetriebliche Organisation abzielt, welche individuelle und organisationale Entwicklung fördert.⁷⁰

Die zunehmend geringere Erwerbsquote älterer Arbeitnehmer ist mittlerweile ein Schlüsselproblem für die Regierung, die politischen Parteien, Gewerkschaften und

⁶⁹ Vgl. Bangali/ Fuchs/ Hildenbrand (2003): S.14.

⁷⁰ Vgl. Kenn/ Oehlke (2001): S. 6.

Arbeitgeberverbände in Deutschland geworden. Sie versuchen, mit den Herausforderungen fertig zu werden, indem sie entsprechende Programme für aktive Maßnahmen unterstützen, zum Beispiel die Bekämpfung von Altersdiskriminierung, die Förderung lebenslanger Weiterbildung und flexibler Arbeitsverhältnisse, die es älteren Arbeitnehmern erlauben, in der Arbeitswelt zu bleiben und aktiv teilzunehmen. Außerdem wird betont, dass es notwendig ist, Alterselemente in die Verwaltung des Arbeitskräftepotenzials zu integrieren. Mehrere Ansätze und Programme fokussieren hauptsächlich auf die Anpassung des Rentensystems. Meiner Meinung nach sollten folgende Punkte mehr berücksichtigt werden: Die innerbetrieblichen Praktiken, Gesundheitsvorsorge und die notwendigen Anpassungen in Bezug auf die Wechselbeziehungen zwischen älteren Arbeitnehmern, Arbeitsmarkt und Beschäftigungspolitik. Zu letzterem wurden zwar aktuell bereits einige solcher Programme eingeführt, ihre Effektivität werden sie aber erst in naher Zukunft unter Beweis stellen können.

Laut den Ergebnissen einer empirischen Umfrage, durchgeführt im Bundesland Baden-Württemberg im Dezember 2003⁷¹, gab die Mehrheit der an der Umfrage teilnehmenden Unternehmen an, dass Gehaltsbestimmungen älterer Arbeitnehmer und der hohe Kündigungsschutz zwei der Hauptgründe sind, warum ältere Arbeitnehmer entweder nicht eingestellt oder nicht dauerhaft beschäftigt werden. Gleichzeitig argumentieren einige Ökonomen, dass die Lohnpolitik der Gewerkschaften ältere Arbeitnehmer vom Arbeitsmarkt ausschließt. Es wird also behauptet, dass die Löhne tendenziell mit dem Alter steigen und damit ernsthafte Hindernisse für die Weiterbeschäftigung und Einstellung älterer Arbeitnehmer darstellen. Außerdem seien ältere Arbeitnehmer gegenüber jüngeren nicht nur teurer aufgrund der höheren Entlohnung, sondern auch aufgrund höherer Sozialleistungen. Allerdings ist, selbst wenn diese Kosten mit dem Alter steigen, damit noch nicht erwiesen, dass die Leistung, das sich stets verbessernde Know-how und die Erfahrung älterer Arbeitnehmer diese nicht kompensieren könnten.⁷²

Gemäß der oben genannten Umfrage sehen sich Arbeitnehmer über 50 Jahre in Bezug auf Beförderungen, laufende Fortbildungen und bei der Bewerbung um Arbeitsplätze enormen Problemen gegenüber. Wenn Diskriminierungen in Unternehmen erfolgreich bekämpft oder auf ein Minimum reduziert werden könnten, könnte man effektiv Gebrauch von vorhandenem Humankapital machen. Dies würde zum einen helfen, kompetentes und motiviertes Arbeitskräftepotential aufzubauen und zu erhalten. Gleichzeitig könnte es, basierend auf der

⁷¹ Vgl. Bangali/ Fuchs/ Hildenbrand (Dezember 2003).

⁷² Vgl. TUAC (Trade Union Advisory Committee des OECD), Diskussionspapier vom 6. Mai 2003 in Paris, S.3.

Erfahrung und dem Fachwissen älterer Arbeitnehmer, Lösungen für die Herausforderungen des Wettbewerbs und die Bedürfnisse von Kunden bieten.

Derzeit gibt es jedoch keine Anzeichen, dass sich die skeptische Einstellung von Arbeitgebern gegenüber älteren Arbeitnehmern wesentlich ändern würde. Das lässt uns nur die Wahl, mit aktiven Kampagnen das Bewusstsein der Unternehmen zu schärfen, dass längere und aktive Teilnahme älterer Arbeitnehmer auf dem Arbeitsmarkt gewinnbringend sein kann und dabei hilft, die Rentenversicherungen zu entlasten. Das bedeutet, dass Unternehmen überzeugt werden müssen, sich an proaktiven und vorrausschauenden Programmen zu beteiligen, die Veränderungen in der Arbeitsorganisation, Arbeitszeit, Aus- und Weiterbildung und Gesundheitsvorsorge bewirken, damit ältere Arbeitnehmer lange produktiv weiterarbeiten können.

3.2 Strategie II: Den Zugang zu Weiterbildung für ältere Arbeitnehmer erweitern

Gemäß des International Adult Literacy Survey (IALS) der OECD gibt es keinen empirischen Beweis, dass ältere Arbeitnehmer mehr oder weniger produktiv sind als andere Altersgruppen. Wenn das produktive Potential älterer Arbeitnehmer nicht durch Alter gefährdet ist, dann also durch Fähigkeiten. Die Analyse zeigt, dass die Fähigkeiten, die mit Lesen und Schreiben zu tun haben, die in dieser Umfrage gemessen wurden, ein wesentlicher Einflussfaktor für die Produktivität sind und dass sich diese Fähigkeiten durch Übung verbessern lassen bzw. verkümmern, wenn sie nicht genutzt werden.⁷³ Mehrere Umfragen zu Arbeitsmarkt- und Personalentwicklung bestätigen, dass der Hauptgrund für mangelnde Fortbildungen älterer Arbeitnehmer weniger das Desinteresse der betreffenden Gruppe ist, sondern vielmehr die fehlenden Möglichkeiten und Angebote seitens der Arbeitgeber. Diese Studien weisen also nach, dass ältere Arbeitnehmer weniger Fortbildungsmöglichkeiten bekommen als andere Altersgruppen und dass die Teilnahme von Arbeitnehmern an Weiterbildungsangeboten und firmeninterner Fortbildung mit zunehmenden Alter abnimmt.⁷⁴

Weiterbildung ist eine essentielle Methode für Arbeitnehmer, ihre Fähigkeiten für den Arbeitsmarkt zu stärken und auf den neuesten Stand zu bringen. Wenn Weiterbildung und professionelle Weiterentwicklung älteren Arbeitnehmern vorenthalten wird, hat dies ernsthafte Auswirkungen für Arbeitgeber, Gewerkschaften und den Arbeitsplatz im Allgemeinen. Bekommen ältere Arbeitnehmer nur unzureichend Zugang zu Weiterbildungen,

⁷³ Europäische Kommission (2003) - Arbeitspapier der Commission of European Communities in Brüssel vom 3.3.2004 mit dem Titel „Increasing the Employment of older Workers and Delaying the Exit from the Labour Market“, S. 10.

⁷⁴ Vgl. Bangali/ Fuchs/ Hildenbrand (Juni und Dezember 2003).

sind in der Folge ihre Leistungen geringer, sie werden weniger geschätzt, bekommen simplere Jobs und Aufgaben und erleiden in der Konsequenz einen Verlust an Produktivität. Zieht man dies in Betracht, empfiehlt sich eine Kehrtwende in der Unternehmenshaltung hin zur besseren Integration älterer Arbeitnehmer in firmeninterne und firmenexterne Bildungs- und Weiterbildungsprozesse. Lebenslanges Lernen unterstützt die Anpassung der Fähigkeiten und Kompetenzen von Arbeitnehmern an die Anforderungen des Arbeitsmarktes und verbessert dadurch die Bindung älterer Arbeitnehmer an den Arbeitsmarkt. Die Anpassung bestehender Fähigkeiten ist in anbetracht der relativ kurzen Zeit, in der die Kosten wieder eingeholt werden können, lohnender, als sich komplett neue anzueignen. Es wird also deutlich, dass die effektive Implementierung von lebenslangem Lernen, die Anpassung der Fähigkeiten und Kompetenzen von Arbeitskräften wesentlich erleichtern kann.⁷⁵ Unternehmen könnten mit Hilfe pädagogischer altersbezogener und Altersgruppen übergreifender Weiterbildungskonzepte innovative didaktische Maßnahmen und Methoden einführen, um arbeitnehmerfreundliche und effektive Bildungsprozesse zu erreichen.

3.3 Strategie III: Sicherheitsbedingungen und Gesundheitsmanagement

Die Gesundheit eines Arbeitnehmers spielt eine elementare Rolle für seine Teilnahme am Arbeitsmarkt. Gesundheit hat auch großen Einfluss auf die Entscheidung über den Renteneintritt, da ältere Beschäftigte, die von sich aus entscheiden, frühzeitig in Rente zu gehen, diese Entscheidung oft aufgrund gesundheitlicher Probleme treffen. Mit der zunehmenden Alterung der Bevölkerung wird somit auch die Erhaltung und Verbesserung der Gesundheit immer wichtiger. Diese Strategie impliziert, dass Prävention immer besser ist als Heilung. Abwesenheit durch häufiges Kranksein reduziert nicht nur die Produktivität von Arbeitnehmern, sondern auch die der Unternehmen. Unternehmen, die körperliche Betätigung, ergonomische Ausstattungen und Gesundheitsprogramme unterstützen und auf wesentliche Gesundheitsrisiken am Arbeitsplatz aufmerksam machen, können eher von den Vorzügen, die die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer mit sich bringt, profitieren.

3.4 Strategie IV: Flexible Formen der Arbeitsorganisation und altersbezogene Gestaltung von Arbeit und Berufslaufbahn

Durch flexible Arbeitszeiten und Arbeitsorganisation können Beschäftigte Perioden unfreiwilliger Arbeitslosigkeit vermeiden und somit fortdauernde Beschäftigung für ältere

⁷⁵ Vgl. TUAC Discussion Paper on Approaches (2003).

Arbeitnehmer unterstützen. Je flexibler der Arbeitsmarkt, umso eher können Unternehmen Arbeitnehmer in wirtschaftlich florierenden Bereichen einstellen. Dies mehrt die Entstehung neuer Arbeitsplätze, fördert Innovation und den Einsatz neuer Technologien und führt zu einer Steigerung der Produktivität. Ältere Arbeitnehmer, die langsam das Rentenalter erreichen, möchten vielleicht die Anzahl ihrer Arbeitsstunden reduzieren oder bezahlte Arbeit mit ehrenamtlicher Arbeit in ihrem Interessengebiet kombinieren. Flexible Arbeitsorganisation bietet die Möglichkeit, sich allmählich aus stressigen Arbeitsfeldern zurückzuziehen, um andere Aufgaben zu übernehmen, zum Beispiel Anleitung und Beratung von Auszubildenden. Mit diesem Prozess der Job-Rotation entsteht „Altersvielfalt“ und ältere Beschäftigte geben ihre Erfahrung weiter an die jüngere Generation. Die Arbeitsorganisation profitiert von diesem Prozess, weil Wissensmanagement dadurch in einen natürlichen Kreislauf übergeht. Zwischen 2001 und 2002 wurden starke Anstiege der Beschäftigungsraten älterer Arbeitnehmer in den meisten EU-Ländern mit einem positiven Trend im Bereich der Teilzeitbeschäftigung assoziiert⁷⁶ (vgl. die Nordischen Modelle). Wenn Unternehmen flexibel genug sind, diese Maßnahmen zu integrieren, wird es für sie einfacher werden, ältere Arbeitnehmer fortdauernd zu beschäftigen. Die älteren Arbeitnehmer wiederum werden aktiv am Arbeitsmarkt teilnehmen, bis sie ihr normales Rentenalter erreichen.

3.5 Strategie V: Effektive Arbeitsmarktpolitik

Diese Strategie richtet sich in erster Linie an die Entscheidungsträger in Politik und Wirtschaft und fordert sie auf, konkrete Programme für eine effektive und aktive Teilnahme älterer Arbeitnehmer zu implementieren, die die am meisten gefährdete Gruppe auf dem Arbeitsmarkt darstellen. Dies verlangt förmlich nach durchsetzungsfähigen Programmen, die Arbeitslosigkeit vorbeugen und diejenigen älteren Arbeitnehmer unterstützen, die ihren Arbeitsplatz verloren haben, damit sie auf dem Arbeitsmarkt bleiben und eine Anschlussbeschäftigung finden können. Konkrete Ansätze auf regionaler und lokaler Ebene stellen individuelle Bedürfnisse durch Beratungsservice, spezifische Weiterbildung und Umschulung sowie wertvolle Netzwerke zufrieden.⁷⁷ Rahmenprogramme könnten in diesem Zusammenhang Anreize unterbinden, die ältere Arbeitnehmer dazu veranlassen, früh in den Ruhestand einzutreten. Gleichzeitig müssen Unternehmen Beschäftigungsstrategien entwickeln und eine flexiblere Haltung in Bezug auf Arbeitszeit und die Balance zwischen Arbeit und Verantwortung für Familie in allen Abschnitten des Arbeitslebens einnehmen.

⁷⁶ EU-Kommission, 3.3.2004 COM 2004, 146 final, S.10.

⁷⁷ EU-Kommission, 3.3.2004 COM 2004, 146 final, S.10.

3.6 Strategie VI: Implementierung des Multiplikator-Effekts durch Best-Practice-Beispiele

Der Multiplikator-Effekt bezieht sich auf drei Wege (*paths*): erstens den *rethinking path* (Umdenken), zweitens den *proactive and foresight path* (Vorausschauen) und drittens den *sustainable path* (Erhalten). Auf was beruht der Multiplikator-Effekt und was ist mit *Best-Practice*-Beispiel gemeint? Multiplikatoren sind diejenigen Arbeitgeber, Arbeitnehmer, Gewerkschaften, Ausbildungsstätten, Entscheidungsträger etc., die ein Bewusstsein für die Probleme haben, mit denen ältere Arbeitnehmer auf dem Arbeitsmarkt konfrontiert sind und die Strategien und Lösungen zur Bekämpfung dieser Probleme implementiert haben bzw. versuchen, sie zu implementieren. Arbeitgeber-Multiplikatoren und Ausbildungsstätten sind in einer sehr guten Position, positiven Einfluss auf das Bewusstsein anderer Unternehmen für die Nützlichkeit des Potenzials älterer Arbeitnehmer auszuüben. In diesem Zusammenhang sollte *Best-Practice* nicht als ein einmaliges Erfolgsziel betrachtet werden, sondern vielmehr als eine ganze Bandbreite möglicher Interventionen, die dazu beitragen, dass die Interessen sowohl der älteren Arbeitnehmer als auch der Organisationen befördert werden. Diese Interventionen müssen nicht unbedingt größere finanzielle Ausgaben bedeuten; im Gegenteil können viele wichtige Veränderungen bei geringen Kosten implementiert werden. *Best-Practice* sollte zweckmäßig und damit kosteneffektiv sein. Sie muss überwacht und bewertet werden, um sicherzustellen, dass die damit angestrebten Ziele erreicht werden.⁷⁸ Laut Walker verlangt die Verwirklichung von *Best-Practice* in der Bekämpfung von altersbezogenen Barrieren nicht zwangsläufig die Initiative älterer Arbeitnehmer, sondern es könnte viel mehr politische Programme geben, von denen besonders die älteren Arbeitnehmer profitieren.⁷⁹

In diesem Zusammenhang möchte ich betonen, dass Unternehmen und besonders Personalabteilungen und -entwickler dem *rethinking path* folgen sollten und mit Hilfe von innovativen Ausbildungsstätten zusammen mit Gewerkschaften, Entscheidungsträgern und Wissenschaftlern versuchen, Lösungen und Möglichkeiten zu finden, um den *proactive and foresight path* sowie den *sustainable path* einzuschlagen. Im Folgenden habe ich einige

⁷⁸ Walker (1998): S.3

Der Guide wurde von Prof. Alan Walker der Universität Sheffield verfasst. Er ist der führende Forscher im Projekt: Bekämpfung von Altersbarrieren in der Beschäftigung. Die Europäische Stiftung für die Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen ist eine autonome Institution der Europäischen Union, die gegründet wurde, um zukünftige politische Programme in sozialen und arbeitspolitischen Belangen zu begleiten und zu unterstützen. Weitere Informationen sind auf der Webseite der Stiftung zu finden: <http://www.eurofound.ie>

⁷⁹ Ebd.

konkrete und bereits existierende *Best-Practice*-Beispiele aufgelistet, die in fünf Dimensionen eingeteilt werden können (vgl. auch die verschiedenen Strategien I-VI):

- Personaleinstellung
- Weiterbildung und Entwicklung
- Flexible Arbeitsorganisation
- Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung
- Wandel der innerbetrieblichen Haltungen und Einstellungen

Personaleinstellung: *Best-Practice* bedeutet in diesem Zusammenhang, dass ältere Arbeitnehmer gleiche oder besondere Chancen auf zugängliche Jobs bekommen und dass potenzielle Bewerber weder direkt noch indirekt diskriminiert werden. Altersdiskriminierung gegen ältere Arbeitnehmer ist meist in Stellenanzeigen zu finden und zwar da, wo sich die Anzeige an eine bestimmte Altersgruppe richtet. In der Mehrheit werden bei solchen Anzeigen ältere Bewerber systematisch entmutigt, sich für diese Stellen zu bewerben. Die Abwesenheit von Altersbegrenzungen in solchen Anzeigen könnte eine äußerst kostengünstige und effektive Art sein, potenzielle ältere Bewerber zu ermutigen. Ein deutsches mittelständisches Maschinenbauunternehmen im Bundesland Baden-Württemberg, das Probleme hatte, spezialisierte Fachkräfte zu rekrutieren, schaltete daraufhin eine Stellenanzeige, die sich ganz direkt an ältere Maschinenbauer richtete. Dadurch konnte die Firma auf nützliches Know-how, Erfahrung und wertvolles Potenzial älterer Maschinenbauer und Ingenieure zugreifen. Die Firma stellte gemischte Gruppen aus Älteren und Jüngeren zusammen und zwang die rekrutierten älteren Arbeitnehmer dadurch förmlich dazu, aktiv an Fortbildungen teilzunehmen. Der *rethinking path* wurde hier implementiert, als das Unternehmen versuchte, die Altersbarriere in ihren Einstellungs- und Personalentwicklungsstrategien zu durchbrechen.

Weiterbildung und Entwicklung: *Best-Practice* in diesem Bereich bedeutet, dass ältere Arbeitnehmer bei Weiterbildung und beruflicher Entwicklung nicht vernachlässigt werden. Es muss sichergestellt werden, dass Gelegenheiten zur Fortbildung innerhalb des Arbeitslebens kontinuierlich angeboten werden, wobei besondere, auf ältere Arbeitnehmer abgestimmte, Methoden implementiert werden sollten, die entsprechend ihres vorhandenen Hintergrunds und ihrer Fähigkeiten gestaltet sind. Lebenslanges Lernen ist sehr wichtig und sollte aktiv in der Personalentwicklung der Organisation implementiert werden, um ältere Beschäftigte zum (Weiter-) Lernen zu motivieren. Ein deutsches Metallverarbeitungsunternehmen, das Aufzüge

herstellt, führte IT-Training Kurse für ältere Arbeitnehmer im Bereich Reparatur- und Wartungsservice ein. Die Kurse waren speziell für ältere Arbeitnehmer konzipiert mit einem Wechselspiel zwischen vorhandenen Erfahrungen und neuen technischen Fertigkeiten. Ältere Beschäftigte sind eher an Weiterbildungsprogrammen interessiert, die direkt an ihre praktischen Erfahrungen anknüpfen.

Flexible Arbeitsorganisation: *Best-Practice* in diesem Bereich bedeutet, älteren Arbeitnehmern eine höhere Flexibilität in ihren Arbeitszeiten oder in der Gestaltung ihres Renteneintritts einzuräumen. Laut Walker ist eine solche Flexibilität eine wichtige Maßnahme, um diese Gruppe fortdauernd zu beschäftigen und somit ihr potenzielles Know-how und ihre Erfahrung zu nutzen.⁸⁰ Ein mittelständisches belgisches Finanzunternehmen (Fidisco NV) ermöglicht seinen Angestellten sehr flexible Arbeitsstunden. Es erlaubt älteren Angestellten (Männer über 60 und Frauen über 55) ohne Gehaltseinbuße zwei Stunden weniger pro Woche zu arbeiten. Die reduzierten Arbeitsstunden werden in Extra-Urlaub umgewandelt. Ein mittelständisches Bauunternehmen in Frankreich schaffte 1993 den vorzeitigen Ruhestand ab und ersetzte ihn mit dem gestuften vorzeitigen Ruhestand als Teil eines Ausbildungsverfahrens. Ziel ist es, den Übergang von Erwerbstätigkeit in den Ruhestand sanfter zu gestalten, die Rekrutierung zu vereinfachen und die älteren Beschäftigten zu nutzen, um die Jüngeren auszubilden.⁸¹ Diese *Best-Practices* implementieren den *foresight* und den *sustainable path*.

Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung: Diese *Best-Practice* hat die Gestalt von präventiven Maßnahmen, um *Burn-Out* und physischen Verschleißerscheinungen vorzubeugen. Es gibt verschiedene Möglichkeiten, arbeitsbedingter Krankheit oder Behinderung durch verbesserte Arbeitsgestaltung vorzubeugen. Dies könnte bereits umgesetzt werden, wenn schweres Heben oder heftige drehende Bewegungen reduziert und eine ausreichende Versorgung mit Licht und Sitzgelegenheiten gewährleistet wird. Eine mittelständische niederländische Baufirma (Hazenberg Construction) versucht potenziellen Problemen von alternden Beschäftigten durch Arbeitsanpassung und sozialmedizinische Überwachung zuvorzukommen. Dies beinhaltet regelmäßige Gesundheits-Checks und die Beratung der Arbeitgeber wie auch der Arbeitnehmer durch den Firmenarzt, um Arbeitslast und Leistungsfähigkeit aufeinander abzustimmen. Formen der Anpassung sind zum Beispiel der Wechsel von Zimmerei zu Aufsichtsposten, Begleitung von jüngeren, weniger erfahrenen Mitarbeitern bei weniger

⁸⁰ Walker (1998): S.5.

⁸¹ Ebd.

schweren Renovierungsprojekten oder die Mitarbeit eines jüngeren Mitarbeiters in einer älteren Gruppe, wobei die körperlich anstrengende Arbeit von dem Jüngeren erledigt wird und die Älteren anleiten.⁸²

Wandel der innerbetrieblichen Haltungen und Einstellungen: Die Einführung aller oben genannten *Best-Practice*-Beispiele basiert einzig und allein auf dem Engagement der Personalentwickler und -manager. Walker zeigt innerhalb seines Forschungsprojektes in diesem Zusammenhang ein weiteres Beispiel auf. Ein großer schwedischer Automobilhersteller (Volvo Penta) reagierte auf die Alterung seiner Arbeitskräfte mit der Einführung eines Programms, das eine Veränderung in der Einstellung seiner Mitarbeiter in Bezug auf interne Mobilität bewirken sollte. Die Initiative beinhaltet die Zuteilung von Geld an Einzelne für Personalentwicklungsprogramme.⁸³ Ein mittelständisches deutsches Unternehmen in Baden-Württemberg (Buerkert GmbH) implementierte eine gemischtaltrige Personalstrategie (Vielfaltmodel) in ihrem Personalprogramm. Das gleiche Programm implementierte ein mittelständisches Handwerksunternehmen (ELBO GmbH) in der Region Stuttgart – Baden-Württemberg, in dem die Personalstruktur in Bezug auf Alter sehr ausgewogen ist und wo für die Personalmanager Teamarbeit jüngerer und älterer Beschäftigter eine wichtige Rolle für die Aufrechterhaltung dieser Struktur spielt.

4. Schlussfolgerung

Ich habe in dieser Arbeit den Hintergrund der Probleme diskutiert, mit denen ältere Arbeitnehmer konfrontiert sind und ich habe versucht, ihre derzeitige Situation auf dem Arbeitsmarkt zu analysieren. Ich komme dabei zu dem Schluss, dass, obwohl es zu diesem Thema in Deutschland eine ganze Menge Publikationen und Forschungsarbeit gibt, trotzdem weitere Forschungsarbeit geleistet werden muss, vor allem in den Bereichen Rekrutierungstrends und Altersprofile von Arbeitnehmern sowie der Arbeitsmarktplanung. Meiner Meinung nach sollte zudem in Richtung Entwicklung, Analyse, Beratung und Überzeugung der Firmen geforscht werden, um besonders Humankapital bewertende Systeme in Bezug auf ein alterndes Arbeitskräftepotenzial zu implementieren. Dieses System könnte eine regelmäßige Selbstevaluation und die Einschätzung der Wirkung sowie Feedback der Personalprogramme sicherstellen. Somit können Manager angemessene und rechtzeitige Entscheidungen treffen und Unternehmen anleiten, proaktive Maßnahmen durchzuführen, wo und wann sie notwendig sind. Es sollte weiterhin mehr Wert auf Bewusstseinsbildung und

⁸² Ebd.

⁸³ Ebd.

Bewusstseinssteigerung von Unternehmen für die Implementierung konkreter altersbezogener Personalprogramme gelegt werden.

Literaturhinweise

- Auer, Peter/ Fortuny, Mariàngels (2000): EMPLOYMENT PAPER 2000/2 : Ageing of the Labour Force in OECD Countries: Economic and Social, Genf.
- Bangali, Lucy/ Fuchs Gerhard/ Hildenbrand, Markus/ Luib, Bernd (Juni 2003): Beschäftigungsfähigkeit älterer Fachkräfte in Baden-Württemberg. Zwischenergebnisse einer qualitativen Untersuchung der Qualifikationsbedarfe in Industrie und Handwerk der Metall- und Elektrobranche, Arbeitsbericht Nr. 240 TA-Akademie in Stuttgart.
- Bangali, Lucy/ Fuchs Gerhard/ Hildenbrand, Markus (Dezember 2003): Beschäftigungsfähigkeit älterer Fachkräfte in Baden-Württemberg – Abschlussbericht einer empirischen Untersuchung der Qualifikationsbedarfe in Industrie und Handwerk der Metall- und Elektrobranche, Arbeitsbericht der TA-Akademie in Stuttgart.
- Berit, Kvam (2002): The Spirit of Iceland, in: Nordic Labour Journal, Oktober 2002, Vol. 7.
- Berkel, Barbara/ Börsch-Supan, Axel (2003): Pension Reform in Germany: The Impact on Retirement Decisions, National Bureau of Economic Research (NBER) Working Paper 9913, Cambridge.
- Bertelsmann-Stiftung (2004): International Reform Monitor – Social Policy, Labour Market Policy and Industrial Relations, Today's Survey, Februar 2004, Gütersloh.
- Börsch-Supan, Axel/ Schnabel, Reinhold (1997): Social Security and Retirement in Germany, National Bureau of Economic Research (NBER) Working Paper 6153, Cambridge.
- Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) (2000): Increasing the employment rate of older workers, <http://www.proage-online.de/>, Berlin.
- Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (2002): Ältere Mitarbeiter im Betrieb – Ein Leitfadens für Unternehmen, Berlin.
- Clemens, Wolfgang (2001): Ältere Arbeitnehmer im sozialen Wandel: Von der verschmähten zur gefragten Humanressource?, Opladen.
- Cutler, D./ Sheiner, L.M. (1998): „Demographics and Medical Care Spending: Standard and Non-Standard Effects.“, NBER Working Papers 6866, Cambridge.
- Dribbusch, Heiner (2004): Institute of Economic and Social Research, WSI Düsseldorf. Commentary on Country Germany: „Laws on protection against dismissal and unemployment benefit amended“ in European Industrial Relations Observatory, <http://www.eiro.eurofound.eu.int/2004/01/feature/de0401205f.html>, Brüssel.
- Ecoweek: BGI Economic Research OECD (26th January 2004): BNP-PARIBAS – Monthly Economic and Market Monitor, Philippe d'Arvisenet, Paris.
- EU-Kommission (März 2004): Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions – Increasing the Employment of Older Workers and Delaying the Exit from the Labour Market, 3.3.2004 COM (2004) 146 final, Brüssel.

- Fehr, Hans (1999): Pension Reform during the Demographic Transition, Universität Würzburg
- Funk, Lothar (2003): Institute for Business Research – WI Köln. Commentary on Country Germany: „New study examines employment prospects of older workers” in European Industrial Relations Observatory, <http://www.eiro.eurofound.eu.int/2003/10/feature/de0310106f.html>, Brüssel.
- Goldberg, Beverly (2001): Needed: Experienced Workers – A conversation with Beverly Goldberg, Harvard Business Review, Reprint F0107B, Juli-August 2001, Boston.
- Heilbroner, Robert (1985): The Act of Work, Washington: Library of Congress.
- Herfurth, Matthais/ Kohli, Martin/ Zimmermann, Klaus F. (Hrsg.) (2003): Arbeit in einer alternden Gesellschaft: Problembereiche und Entwicklungstendenzen der Erwerbsbeteiligung Älterer, Köln.
- Jacobs, Klaus/ Kohli, Martin/ Rein, Martin (1987): Testing the Industry-mix Hypothesis: Discussion Paper, Wissenschaftszentrum für Sozialforschung, Berlin.
- Jacobs, Klaus/ Kohli, Martin (1990): Der Trend zum frühen Ruhestand – Die Entwicklung der Erwerbsbeteiligung in Internationalen Vergleich, in: WSI-Mitteilungen 43 (8), S. 498-509.
- Kohli, Martin et al. (Hrsg.) (1991): Time for Retirement: Comparative Studies of Early Exit from the Labour Force. Cambridge, N.Y.
- Koller, Barbara/ Bach, Hans-Uwe/ Brixy, Udo (2003): Ältere ab 55 Jahren - Erwerbstätigkeit, Arbeitslosigkeit und Leistungen der Bundesanstalt für Arbeit. Nürnberg:31 S.; 645 KB Reihe / Serie: IAB-Werkstattbericht Nr. 05/2003.
- Krenn, Manfred/ Oehlke, Paul (2001): Integration of Ageing Workforce. Thematic Paper to DG Employment and Social Affairs by The European Work Organisation Network EWON.
- Lesch, Hagen (2003): Ageing Societies and Challenges for Collective Bargaining Policy. Paper presented at the 13th World Congress of the International Industrial Relations Association. 8. – 12. September, Berlin.
- Lindah, Björn (1999): The Nordic Model: Europe – at the crossroads, in: The Nordic Labour Journal 1/1999.
- Naegele, Gerhard (1992): Zwischen Arbeit und Rente. Gesellschaftliche Chancen and Risiken älterer Arbeitnehmer, Augsburg.
- Naegele, Gerhard/ Walker, Alan (2002): Ageing and Social Policy: Britain and Germany Compared, Anglo-German Foundation for Study of Industrial Society, London.
- Naschold, Frieder/ de Vroom, Bert (Hrsg.) (1994): Regulating Employment and Welfare – Company and National Policies of Labour Force Participation at the End of Worklife in Industrial Countries, Berlin/New York.

- Nordic Labour Journal (2002): The Demographic Challenge – Everyone is Needed, October, Volume 7, St. Olavs Plass, Oslo.
- Nordic Labour Journal (2004): The Labour Market, the Working Environment and Related Issues: Prepared for the Future, Vol. 9, St. Olavs Plass, Oslo.
- OECD Employment Outlook (2003): Towards More and Better Jobs. Contributions from Quintini, Glenda; Swaim, Paul; Saint-Martin, Anna; Grubb, David; Miyumota, Koji; Bassanini, Andrea; OK, Woosok; Torries, Raymond. Dezember, Paris Cedex .
- OECD Outlook (2002): Science, Technology and Industry. Paris Cedex, October 2002.
- Sianesi, Barbara (2003): Differential Effects of Swedish Active Labour Market Programs for Unemployed Adults in 1990s, überarbeitete Auflage November 2003, London.
- Statistisches Bundesamt (2003): Bevölkerung Deutschland bis 2050 10. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, Wiesbaden.
- Thelen, Peter (2004): „Parteien fordern Unternehmen zur Einstellung von Älteren auf – freiwillige Selbstverpflichtung der Wirtschaft gefordert – Zustimmung bei Gewerkschaften“, in: Handelsblatt April 14.4.2004 – Nr. 72, S. 4.
- TUAC – Trade Union Advisory Committee to the OECD (2003): Approaches to Improve the Prospects of Older Workers in the Labour Market. TUAC Discussion Paper on 6th May 2003, Paris.
- Turner, Jonathan H., (1991): The Structure of Sociological Theory, fifth edition, Belmont, Ca., Wadsworth. HM24 T84.
- Walker, Alan (1998): Managing an Ageing Workforce. A Guide to Good Practice. A project sponsored by the European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Project No. 0151, Dublin.
- Womack, James P. et. al. (1990): The Machine that Changes the World, New York.