



Lucy Bangali, M.A.

**„Wie lange können, sollen, wollen ältere
Arbeitnehmer noch arbeiten?“**

**Vortrag im Rahmen der Fachtagung auf der Grundlage § 37,6 BetrVG
Veranstaltet von der IG Bergbau, Chemie, Energie des Bezirks Kornwestheim
am 12.November 2004 in Kornwestheim**

Institut für Politikwissenschaft/
Forschungsinstitut für Arbeit, Technik und Kultur e.V. (F.A.T.K.)
an der Universität Tübingen
Hauserstraße 43
72076 Tübingen

Tel: (07071) 29-78386

Fax: (07071) 27467

Lucy.Bangali@uni-tuebingen.de

www.sowi.uni-tuebingen.de/wip/

www.uni-tuebingen.de/fatk/

1. Einleitung

Dieses Papier stellt die Frage, wie lange ältere Arbeitnehmer noch arbeiten können, sollen, wollen oder dürfen. Ich möchte dieser Frage in erster Linie aus der Perspektive des Employability-Konzepts und vor dem Hintergrund der derzeitigen Situation älterer Erwerbsfähigen sowie des demographischen Wandels und dessen Auswirkungen auf die Erwerbsarbeit nachgehen. Mein Papier versucht in erster Linie das Problem der Alterung der Gesellschaft sowie die Arbeits- und Beschäftigungssituation älterer Arbeitnehmer zu erläutern. Ich werfe einen Blick auf das Konzept der „Beschäftigungsfähigkeit“, diskutiere den Wirkungszusammenhang zwischen „betrieblicher Personalpolitik“, der Ausgrenzung älterer Mitarbeiter und den Herausforderungen für die Unternehmen, die Arbeitnehmer und die Gesamtwirtschaft. Dabei gehe ich auf die Realisierungsmöglichkeiten des Konzeptes anhand der Darstellung konkreter Akteure und Ebenen ein, deren Vernetzung und Zusammenarbeit die Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer ermöglicht. Es geht dabei darum zu verdeutlichen, dass die Akteure eine gemeinsame Aufgabe zu bewältigen haben um die Situation älterer Arbeitnehmern zu verbessern und teilweise sogar eine positive „Argumentation“ für die Beschäftigung dieser Gruppe entwickeln zu können. Diese sollte sich auf folgende Punkte stützen:

- die Gewährleistung der Rentabilität von Investitionen in das Humankapital älterer Fachkräfte,
- Vermeidung von Dequalifizierung durch lebenslanges Lernen,
- Abbau von Rekrutierungshemmnissen,
- Berücksichtigung der demographischen Veränderungen und deren Auswirkung auf die Erwerbsarbeit,
- stärkere Diversifizierung des Arbeitskräftepotentials,¹
- effiziente Gestaltung der Informationspolitik zwischen den „Mikroakteuren“ in den Betrieben,
- Gewährleistung der Mitbestimmungs- und Mitgestaltungsrechte bei der Personalplanung.

¹ Walker, A. (1995): In ältere Arbeitnehmer investieren – Rahmenüberblick zur Analyse vorbildlicher Praxis in Europa. Dublin, Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen.

2. Demographischer Wandel und die Auswirkungen auf die Erwerbsarbeit

Deutschland ist, wie viele andere industrialisierte Länder, vom demographischen Wandel betroffen. Aufgrund der niedrigen Fruchtbarkeitsrate und der hohen Lebenserwartung wird die derzeitige Bevölkerung von 82,5 Millionen Einwohner bis zum Jahr 2050 auf ca. 67 bis 81 Millionen sinken.² Die Zahl der 35- bis 49-jährigen Arbeitnehmer, die derzeit die größte Altersgruppe darstellen, wird schrumpfen, während die Zahl der 50- bis 64-Jährigen in großem Umfang steigen wird. Diese Entwicklungen sind nicht so klar vorhersehbar und es ist auch nicht sicher, welche Auswirkungen sie auf den Arbeitsmarkt und die Sozialsysteme haben werden. So steht das Land derzeit vor dem Problem der Finanzierung der gesetzlichen Rentenversicherung und ist deshalb mit der Notwendigkeit konfrontiert, dieses System zu reformieren. Eine Reform ist unumgänglich, um eine Aufrechterhaltung der gesetzlichen Rentenversicherung zu gewährleisten. Sowohl die aktuelle kontroverse Debatte über die nachhaltige Finanzierung des Systems, als auch die akute Beschäftigungssituation älterer Arbeitnehmer auf dem Arbeitsmarkt werden als Herausforderungen angesehen, die nur durch schnellen Wandel bewältigt werden können.

Zwar stimmt es, dass das Erwerbspersonenpotential insgesamt älter wird, ob dies aber auch auf die Belegschaften, d.h. auf die Erwerbstätigen zutrifft, lässt sich empirisch nicht eindeutig bestätigen.³ Die Frühverrentung hält in den Unternehmen immer noch an, wie dies z.B. die häufig als Block genommene Altersteilzeit zur Frühverrentung bei Restrukturierungsmaßnahmen verdeutlicht. Indessen erleben wir derzeit ein merkwürdiges Paradoxon: Obwohl die Gesamtgesellschaft altert, wird ein zentrales Teilsegment, nämlich die Arbeitswelt, immer jünger. Es scheint, als ob der demographische Wandel an den Betrieben und Verwaltungen vollständig vorbeigeht. Die meisten Arbeitsmarktexperten erwarten, dass sich dieses Paradoxon spätestens ab 2015 auflösen wird.⁴ Spätestens dann, so eine von statistischen Zahlen unterstützte These, werden sich die Betriebe in ihrer Personalpolitik, -planung und -entwicklung strategisch auf ältere Beschäftigte einstellen müssen. Denn die Herausforderung der Arbeitswelt wird mit insgesamt älteren und anders zusammengesetzten Belegschaften, die in Zukunft auch einen höheren Frauenanteil haben werden, bewältigt werden müssen. Allerdings setzt diese These voraus, dass künftig die Nachfrage nach Arbeit so erheblich sein wird, dass sie bei insgesamt rückläufigem Erwerbspersonenpotential auch

² Statistisches Bundesamt 2003, S. 27.

³ Vgl. Naegele, Gerhard: Demographischer Wandel und „Erwerbsarbeit“. in: Aus Politik und Zeitgeschichte, B 3-4/2001, S.3.

⁴ Vgl. Ebd.

ältere Arbeitskräfte erreicht.⁵ Die Arbeitsmarktpolitik steht mit dieser These vor einem erheblichen Dilemma. Die Frage bleibt, ob Älteren künftig mehr Chancen in der Arbeitswelt eingeräumt werden oder ob sie weiterhin trotz der oben genannten Entwicklung eine Problemgruppe bleiben werden.

Es wird angenommen, dass die erste Folge dieser Entwicklung ein Nachwuchsmangel sein wird. Besondere Beachtung verdient hierbei die Entwicklung der Gruppe der 15- bis 29-Jährigen, also die der Nachrücker ins Erwerbsleben. Diese Gruppe der Jungen ist gerade deswegen wichtig, weil ihre zahlenmäßige Abnahme das Innovationspotential in der Bundesrepublik Deutschland gefährdet. Die aus dem Bildungs- und Ausbildungssystem Nachrückenden kommen mit einem für die Innovationsfähigkeit der Wirtschaft elementar wichtigen Know-how in das Beschäftigungssystem. Brüche dieser „Strom an neuem Wissen“, das die Betriebe aus dem Bildungssystem akquirieren können, in größerem Maße ab, so fehlte den Betrieben das nötige Innovationspotential in den künftigen Belegschaften.⁶ Beim zweiten Punkt geht es lediglich darum, dass durch die Zunahme der durchschnittlichen Lebenserwartung sowie durch die Zunahme des Anteils älterer Menschen an der Gesamtbevölkerung Probleme bei der Finanzierung der Renten und des Gesundheitssystems entstehen. Tatsächlich stehen immer weniger Beitragszahlern immer mehr Leistungsempfänger gegenüber, sodass der „Generationenvertrag“ in der Rentenversicherung unter Druck gerät. Andererseits wird das Erwerbsleben offenbar immer früher beendet. Nach neueren Untersuchungen gibt es heute in fast 60 Prozent der deutschen Betriebe keine Beschäftigten mehr, die älter als 50 Jahre sind. Wie passt diese Entwicklung zusammen?

⁵ Vgl. Naegele, Gerhard: „Demographischer Wandel und Erwerbsarbeit“. in: Aus Politik und Zeitgeschichte, B 3-4/2001, S. 3.

⁶ Vgl. Kistler, Ernst/Hilpert, Markus: „Auswirkungen des demographischen Wandels auf Arbeit und Arbeitslosigkeit“. in: Aus Politik und Zeitgeschichte, B 3-4/2001, S. 5-13.

3. Definition des Begriffs „ältere Arbeitnehmer“

Eine relevante Frage zu diesem Zeitpunkt ist die Frage nach der Bedeutung von „Alter“ und nach einer passenden Definition des „älteren Arbeitnehmers“. Ist das chronometrische 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 zu der Struktur einer Gesellschaft gehört. Parsons⁷ konstruierte eine Reihe von Variablen, die zur Analyse von verschiedenen Sozialsystem genutzt werden können. Diese sind „*categorisation of modes of orientation in personality systems, the value patterns of culture and the normative requirements in social systems*“.⁸ Sie wurden zu einer Art der Beschreibung und Klassifizierung von verschiedenen Gesellschaften sowie deren Werten und Normen. Alle Normen, Werte, Rollen, Institutionen, Subsysteme und sogar die Gesellschaft als Ganzes kann 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 auszufüllen: *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 Parsons Klassifizierung zufolge Alter gehört) im Zuge der Modernisierung für die Zuweisung von Status immer unwichtiger wird, während die erreichten Eigenschaften unerlässlich für die Zuweisung zu einer Klasse der Gesellschaft 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, dann wird enormer Druck auf die Arbeitgeber ausgeübt, Arbeitsstellen auf der Basis individueller Fähigkeiten und nicht auf der Basis zugeschriebener Merkmale zu vergeben. Aber diese Fähigkeiten sollten und können entwickelt werden, wenn sie zu fehlen scheinen.

⁷ Einer der wichtigen Vertreter der soziologischen Theorie des Strukturfunktionalismus, 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 eines der fundamentalen „Mustervariablen“ eingeführt. „*Ascription*“ und „*achievement*“ werden als allgemeiner Modus im Aktionsprozess gekennzeichnet.

⁸ Turner 1991, S. 58.

Wann sprechen wir also von Arbeitnehmern als „ältere Arbeitnehmer“ auf dem Arbeitsmarkt und in den Unternehmen? Es gibt eigentlich keine genauen Definitionen des Begriffs „ältere Arbeitnehmer“ im Bereich der Arbeitsmarktforschung, weil die Definitionen dazu neigen, nach Organisationszweigen und -strukturen zu variieren. Es gibt anscheinend erhebliche Unterschiede in der Art, ältere Arbeitnehmer nur nach dem Alter zu definieren. Der Begriff älterer Arbeitnehmer erstreckt sich von 40 bis 64 Jahren. Naegele versucht drei Reihen von Definitionen für den Begriff „älterer Arbeitnehmer“ nach verschiedenen Branchen und Wirtschaftsbereichen zu umreißen.⁹

- Wenn Arbeitnehmer im Alter von 40 Jahren als „ältere Arbeitnehmer“ bezeichnet werden, dann ist Alter gebunden an „harte“ Arbeitsbedingungen in Branchen wie Metall- und Stahlindustrie oder 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, die Karriereleiter in der Firma hinaufzusteigen als auch mit der Möglichkeit, einfach einen neuen Job als Arbeitsloser auf dem Arbeitsmarkt zu erwerben.
- Wenn Arbeitnehmer im Alter von 50 Jahren und älter als „ältere Arbeitnehmer“ bezeichnet werden, dann ist Alter gebunden an erste Gedanken über Entscheidungen zur Rente, den Rückgang an Weiterbildungsmöglichkeiten, die Zerstörung von Mythen über die Produktivität einer alternden Belegschaft oder die Notwendigkeit, dass ältere Arbeitnehmer weiterarbeiten, um jüngere Arbeitnehmer zu betreuen.¹⁰

Das Konzept des „älteren Arbeitnehmers“ umfasst verschiedene Altersgruppen, abhängig von der Funktion der Organisation sowie von den Bedürfnissen der Arbeitnehmer. Alter allein kann keine bestimmende Eigenschaft eines älteren Arbeitnehmers sein. Ein älterer Arbeitnehmer zu sein, scheint eher situativ als chronologisch. In diesem Sinn wäre dann ein Arbeitnehmer als alt zu bezeichnen, wenn Qualifikations-, Gesundheits-, räumliche und geistige Mobilitäts- sowie Beschäftigungshemmnisse vorkommen.

⁹ Vgl. Naegele 1992, S. 9.

¹⁰ Vgl. Clemens 2001, S. 17.

4. Derzeitige Situation und Probleme älterer Erwerbspersonen unterstützt von einigen Forschungsbefunden

Befunden aus Forschungsergebnissen zufolge, leiden ältere Arbeitnehmer unter verschiedenen Arten von Altersdiskriminierung. Gleichzeitig gibt es andere Ergebnisse, die feststellen, dass ältere Arbeitnehmer keinesfalls weniger effektiv und innovativ sind als junge Arbeitnehmer.

Die Situation der Gruppe der Älteren auf dem deutschen Arbeitsmarkt ist durch starke Diskriminierung gekennzeichnet. Die Arbeitslosenquote der 50 bis 65-Jährigen hat in der Massenarbeitslosigkeit, mit der das Land zurzeit zu kämpfen hat, bemerkenswert zugenommen. Die fallende Erwerbsquote der Gruppe der Älteren ist einerseits begründet in der Praxis der Frühverrentung¹¹, 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 eigentliche Renteneintrittsalter liegt zwei oder drei Jahre unter dem gesetzlichen, weil diese Zuschüsse Arbeitnehmer weiterhin ermutigen, den Arbeitsmarkt früher als vorgesehen zu verlassen.

Auf dem Arbeitsmarkt sind ältere Arbeitnehmer mit Vorurteilen konfrontiert, die behaupten, ältere Arbeitnehmer hätten eine niedrigere Produktivität, Flexibilität und Lernfähigkeit – das so genannte „Defizitmodell“ – und ihre Beschäftigung sei verbunden mit hohem Lohn und hohem Kündigungsschutz. Aufgrund dessen sind Arbeitgeber eher bereit, sie selektiv zu entlassen und versuchen im allgemeinen Arbeitsmarktregulierungen zu verhindern, die ältere Arbeitnehmer schützen sollen. „Kündigungsschutzbestimmungen und eine mögliche Senioritätsentlohnung erweisen sich zwar nicht in allen, aber doch in einigen Betrieben als tatsächliche Einstellungshemmnisse gegenüber älteren Arbeitnehmer/innen. Dies bestätigen nicht nur die Aussagen der Personalverantwortlichen, sondern auch die Betriebsräte und die älteren Arbeitnehmer/innen selbst.“¹² Die Befunde weiterer unabhängiger Studien stellen fest, dass „die meist genannten Hemmnisse institutionell und qualifikatorisch sind. Bei den institutionellen Hemmnissen handelt es sich vor allem um den Kündigungsschutz für ältere Mitarbeiter sowie deren hohe Lohnkosten. Ältere Arbeitnehmer sind aus betriebswirtschaftlichen Gründen zu teuer, und aufgrund von Überlegungen zur Kosteneinsparung werden sie häufig in die Altersteilzeit oder Frühverrentung gedrängt, weil sie schwer kündbar sind.“¹³

¹¹ Vgl. Naegele/Walker 2002, S. 2.

¹² Klee, Günther/Rosemann, Martin/Strotmann, Harald 2004, S. 144.

¹³ Bangali, Lucy / Fuchs, Gerhard 2003, S. 62.

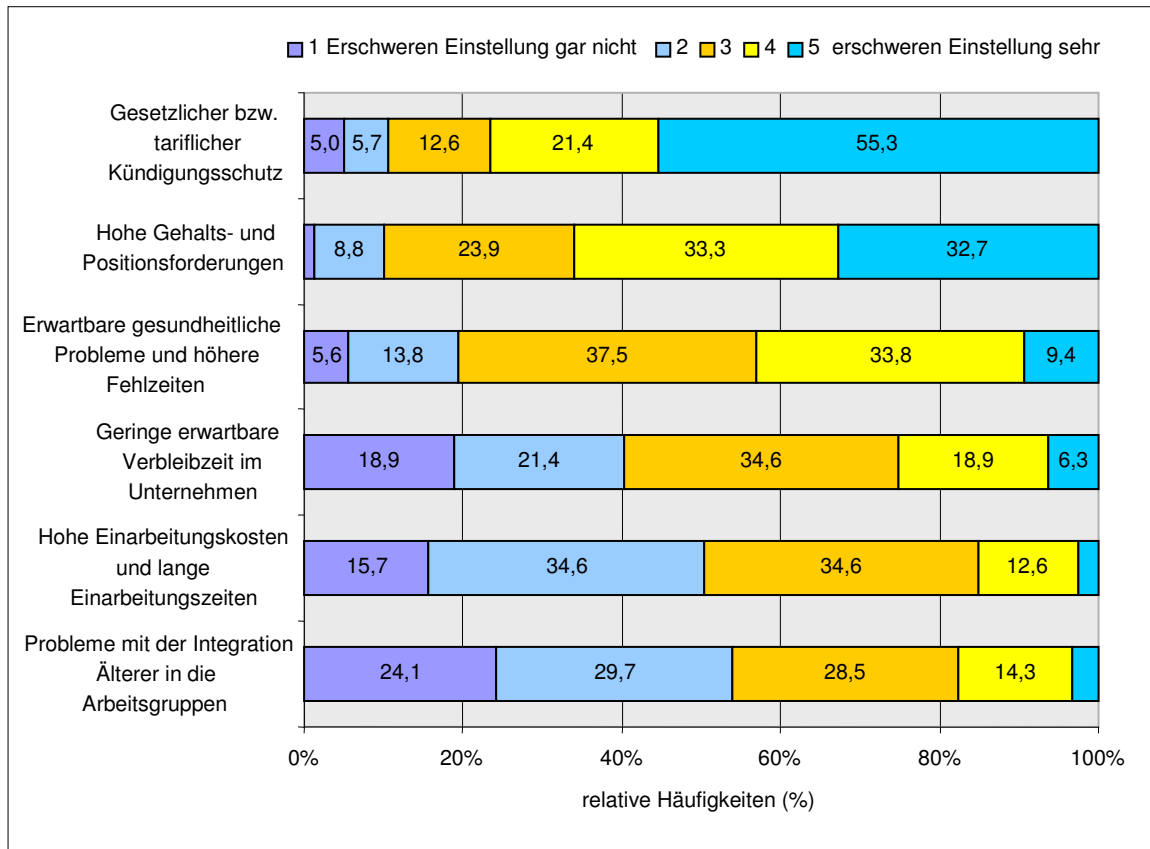


Abbildung 1: Rekrutierungshemmnisse für ältere Fachkräfte¹⁴

Weiteren Forschungsergebnissen zufolge, erhalten ältere Arbeitnehmer wenig Zugang zu geeigneten Weiterbildungsmaßnahmen, da diese hauptsächlich für jüngere Arbeitnehmer reserviert werden, die im Durchschnitt besser ausgebildet sind, vor allem in der Informationsanwendung und in Kommunikationstechnologien.¹⁵ In diesem Zusammenhang haben ältere Arbeitnehmer weniger Chancen aufzusteigen oder Neues zu lernen. Folglich reduziert sich ihre Fähigkeit, neue Technologien, Innovationen und flexible Arbeitsbedingungen anzunehmen sowie ihre Fähigkeit mit Kunden umzugehen.¹⁶ Zusätzlich zu Arbeitsmarktdiskriminierung und Anreizen zur Frühverrentung sehen sich Unternehmen zur Zeit einem wirtschaftlichen Abschwung gegenüber. Ältere Arbeitnehmer sind deshalb gewöhnlich die erste Gruppe von Arbeitnehmern, die freigesetzt wird, wenn es zu Personaleinsparungen kommt. Was bedeutet jedoch die ältere Belegschaft für die Personalverwaltung, wenn die Wirtschaft wieder verstärkt nach Arbeit fragt? Es kann vorhergesehen werden, dass Unternehmen innerhalb der nächsten Jahre Schwierigkeiten haben werden genügend Arbeitskräfte – vor allem Fachkräfte – zu finden, wenn sie die

¹⁴ Vgl. Ebd.

¹⁵ Vgl. Krenn/Oehlke 2001, S. 4 und Bangali et. al. 2003.

¹⁶ Vgl. Krenn/Oehlke 2001, S. 4 und Bangali et. al. 2003.

Notwendigkeit ältere Arbeitnehmer anzuwerben und in einem dauerhaften Beschäftigungsverhältnis zu halten sowie die Notwendigkeit Programme einzuführen, die Arbeitnehmer egal welchen Alters weiterbilden, nicht akzeptieren¹⁷.

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 Industriestaaten ihr derzeitiges Verhältnis zwischen Beschäftigung und Bevölkerung erhalten wollen.

Dem Statistischen Bundesamt zufolge sank die Erwerbsquote in Deutschland im April 2002 bei fortschreitendem Alter (vgl. Tabelle 1). Bei den 55 bis 60-Jährigen fiel die Erwerbsquote drastisch und nur 4,1 Prozent der 60- bis 65-Jährigen stehen in einem Arbeitverhältnis. Das erklärt genau die Effekte der Programme zur Frühverrentung, von denen Unternehmen immer noch Gebrauch machen.

Herfurth zufolge stellen vor allem mittlere Unternehmen mit 50 bis 999 Angestellten ältere Arbeitnehmer ein, während kleine Unternehmen die niedrigste Erwerbsquote bei älteren Arbeitnehmern haben.¹⁸ 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 und eingeschränkter ist als die jüngerer Arbeitnehmer, weil die Chancen, eine neue Arbeitsstelle angeboten zu bekommen, für ältere Arbeitnehmer geringer ist, da Unternehmen jüngere Arbeitnehmer vorziehen.¹⁹

Im Vergleich mit anderen europäischen OECD-Ländern nimmt Deutschland keinen sehr zufrieden stellenden Platz im Mittelfeld ein, wenn es um die Erwerbsbeteiligung älterer Arbeitnehmer geht. Nach statistischen Daten der OECD ist die Erwerbsbeteiligung älterer Arbeitnehmer im Alter von 55 bis 64 in 2002 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 Erwerbsbeteiligung von 38,4 Prozent.²⁰ 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 war von einer starken Reduktion älterer Arbeitskräfte und in einigen EU-Ländern, vor allem

¹⁷ Goldberg 2001, S. 2.

¹⁸ Vgl. Herfurth 2003, S. 54.

¹⁹ Ebd.

²⁰ OECD Employment Outlook 2003, S. 302.

Finnland, Frankreich, Deutschland und Spanien, in denen die Möglichkeit der Frühverrentung und anderer Leistungen extensiv genutzt wurde um ältere Arbeitnehmer zu ermutigen, sich früher vom Arbeitsmarkt zurückzuziehen.²¹ Die Erwerbsquote in Deutschland ist nach dem Mikrozensus im April 2002 am niedrigsten bei älteren und jungen Arbeitnehmern.

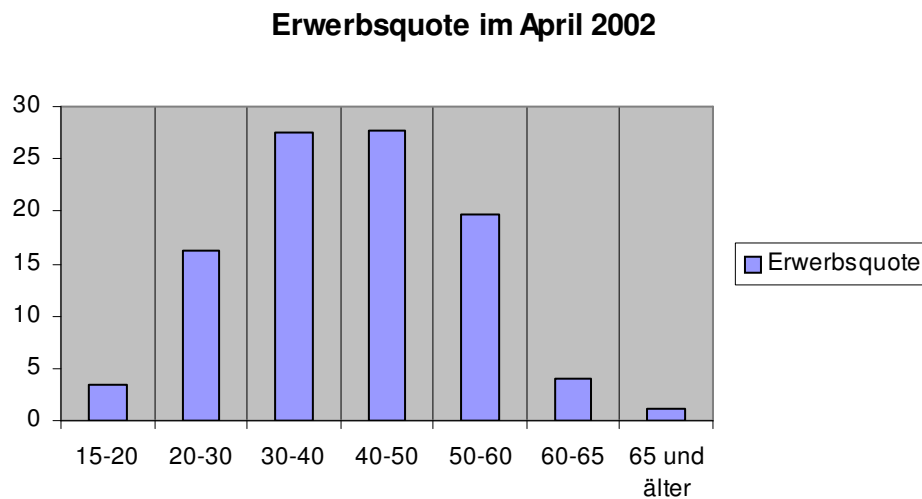


Abbildung 2: deutsche Erwerbsquote nach Mikrozensus im April 2002²²

²¹ OECD Employment Outlook 2003, S. 302. Siehe auch das Kapitel über den Zugang zu Rente.

²² Statistisches Bundesamt, Statistisches Jahrbuch 2003, S. 106.

Älterer Arbeitnehmer (55-64 Jahre) am Arbeitsmarkt in OECD-Ländern (2002)			
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

Tabelle 1: Altersgruppe der 55- bis 64-Jährigen.

Quelle: OECD Employment Outlook 2003²³

Zusätzlich zu spezifischen Altershemmnissen im Beschäftigungsbereich, die ältere Arbeitnehmer betreffen, gibt es sogar einen noch unsichereren 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 Turbulenzen sind sie wirklich die ersten, denen die Entlassung droht. Für Gruppen mit unsicherem Beschäftigungsstatus muss es sich, wenn sie in ein Beschäftigungsverhältnis zurückkehren, lohnen, einen neuen Job anzunehmen. Ein Teil dieses Problems liegt darin, dass der marktorientierte Arbeitslohn für diese Gruppen manchmal im Vergleich zu wohlfahrtstaatlichen Leistungen zu niedrig ist, um das Arbeitsangebot zu ermutigen.

²³ Vgl..OECD Employment Outlook 2003: Towards More and Better Jobs, S. 302 ff.

5. Das Konzept der Beschäftigungsfähigkeit (Employability)

Die Hauptanliegen des Ansatzes zur Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer zielen auf die Förderung des Erhalts und des Ausbaus von Kenntnissen, Fertigkeiten sowie Fähigkeiten, die durch politische und betriebliche Rahmenbedingungen sowie persönlich-individuelle Eigentätigkeit unterstützt werden können.

Der Ausgangspunkt des vorliegenden Papiers, um die Titelfragestellung zu beantworten, ist der Bezug auf das Konzept der „Employability“ (Beschäftigungsfähigkeit).²⁴ In Anbetracht der bereits genannten Herausforderungen – demographische Entwicklung, Arbeitsmarktproblematik-, die sich aus der Notwendigkeit einer permanenten Anpassung der Arbeit, der Arbeitsbedingungen und der Qualifikationen ergeben, muss eine Sicherstellung der Beschäftigungsfähigkeit gewährleistet werden. Obwohl der Begriff „Employability“ nicht wirklich exakt definiert werden kann, bedeutet er in diesem Kontext dynamische und auf den neuesten Stand gebrachte Fertigkeiten, sowie ökonomisches und arbeitsmarktorientiertes Verhalten der Akteure (hier Staat, Arbeitgeber und Arbeitnehmer).

Es sollen im folgenden zwei Typen von Beschäftigungsfähigkeit – die individuelle und die organisationale – und ihre gegenseitige Bedingtheit erläutert werden. Die Grundlagen beider Typen sind leistungsfähige Personalmanagement- sowie Personalentwicklungssysteme für ältere Fachkräfte, die auf den Bedarf der Unternehmen und somit den des Arbeitsmarktes reagieren und den Grundstein für ein realisierbares ganzheitliches Konzept legen. Erst das ermöglicht den Akteuren eine Anpassung an den wirtschaftlichen und strukturellen Wandel.

Individuelle Beschäftigungsfähigkeit bedeutet hier, dass der Einzelne zum Unternehmer „in eigener Sache“ wird. Er muss in die Lage versetzt werden, seine Bedürfnisse sowie seine Fähigkeiten und Kompetenzen erkennen und vor diesem Hintergrund seine Leistungen einer Organisation anbieten, Beschäftigungsangebote kritisch auswählen und eine Beschäftigung aufnehmen zu können. Mit diesen Kompetenzen stehen und fallen seine Möglichkeiten, eine Erwerbsbeschäftigung zu finden, zu halten oder wenn notwendig, sich eine neue zu suchen – also mobil zu sein. Andererseits beschränkt sich Beschäftigungsfähigkeit nicht nur auf das Individuum.

²⁴ Vgl. Blancke, S./Roth, C./Schmid, J. (2001): Employability („Beschäftigungsfähigkeit“) als Herausforderungen für den Arbeitsmarkt – Auf dem Weg zur flexiblen Erwerbsgesellschaft. Eine Konzept- und Literaturstudie. Arbeitsbericht Nr. 157 der TA-Akademie, Stuttgart, S. 9: Beschäftigungsfähigkeit beschreibt die Fähigkeit von Personen, auf der Grundlage ihrer Fach- und Handlungskompetenzen und ihrer Wertschöpfungs- und Leistungsfähigkeit ihre Arbeitskraft anbieten zu können, und damit in das Erwerbsleben einzutreten, eine Arbeitsstelle zu behalten oder wenn nötig, sich eine neue Erwerbstätigkeit zu suchen.

Auch Unternehmen müssen beschäftigungsfähig sein. Damit **organisationaler Beschäftigungsfähigkeit** gegeben ist, müssen Betriebe lernen, Mitarbeiter nicht länger als „eigene Mitarbeiter“ sondern stärker als Vertragspartner zu betrachten und die arbeitsorganisatorischen Rahmenbedingungen, die Qualifizierung und die Gesundheit aller Mitarbeiter aktiv unterstützen. Damit die Betriebe wettbewerbsfähig bleiben und auf kompetentes und leistungsfähiges Personal zurückgreifen können, müssen sie organisatorische Innovationen durchführen und Flexibilität herstellen.

In diesem Prozess entsteht nun ein neues Arbeits- und Austauschverhältnis zwischen Unternehmen und Mitarbeitern. Dies unterstreicht, warum es für Unternehmen sinnvoll und wichtig ist, über das normale Entgelt hinaus, in das Humankapital der Mitarbeiter zu investieren. Beschäftigungsfähigkeit von Unternehmen bedeutet, dass sie jetzt und in der Zukunft stärker denn je in die vorhandenen Ressourcen der (älteren) Mitarbeiter investieren müssen.

Aus der Perspektive der älteren Arbeitnehmer darf die Verantwortung für die Beschäftigungsfähigkeit nicht mehr als alleiniges Problem der Arbeitgeber missverstanden werden. Es entsteht ein neuer Austauschprozess: Das Unternehmen benötigt das Know-how und das Können der Mitarbeiter, um den bereits erwähnten Herausforderungen der Arbeitswelt gerecht werden zu können. Gleichzeitig werden Mitarbeiter, die durch „Employability“-Maßnahmen gefördert werden, attraktiver auf dem Arbeitsmarkt und bewältigen die Veränderungen und Herausforderungen der Arbeitswelt schneller und kompetenter. Eine altersbewusste Personalpolitik im Sinne des Employability-Konzepts, die auch die Beschäftigungsfähigkeit und die (gesetzlich vorgeschriebene) Sicherung guter Arbeitsbedingungen (Arbeitsplatzgestaltung, Gesundheitsschutz) berücksichtigt, ist daher eine notwendige Vorbedingung für ein erfolgreiches Zusammenarbeiten von Arbeitgebern und Arbeitnehmern.

6. Wirkungszusammenhänge zwischen der betrieblichen Personalpolitik und der Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer

Vor dem Hintergrund des Employabilitykonzeptes möchte ich nun die Wirkungszusammenhänge zwischen wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen, der Unternehmenspolitik und der Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer darstellen. Ich möchte diese Wirkungszusammenhänge der Beschäftigungsfähigkeit aus vier Perspektiven beschreiben, nämlich aus der Perspektive des **Sollens**, des **Wollens**, des **Könnens** und des **Dürfens**, um die Frage des „wie lange sollen, wollen, können ältere Arbeitnehmer arbeiten“, zu beantworten. Hierbei haben Hauptakteure wie der Staat, die Tarifvertragsparteien, die Gesellschaft, die Personalverantwortlichen, die Betriebsräte und die älteren Arbeitnehmer selbst eine wichtige Rolle zu spielen, um sich gegenseitig zu unterstützen und zu ergänzen. Aus der **Sollen**-Perspektive geht es in erster Line um die klare Definition von gesetzlichen Rahmenbedingungen und um geeignete Förderprogramme, die Arbeitgeber und Arbeitnehmer unterstützen können dem Problem entgegenzuwirken. Die Europäische Kommission hat im Jahr 2000 EU-Richtlinien zum Schutz der Bürger vor Altersdiskriminierung erlassen, die in den Mitgliedsländern bis spätestens Juli 2003 umgesetzt werden sollten. Das Altersdiskriminierungsgesetz wurde bisher in fast allen Mitgliedsländern außer in Deutschland umgesetzt. Denn in der deutschen Arbeitswelt werden ältere Arbeitnehmer immer noch sehr stark diskriminiert. Obwohl das Antidiskriminierungsgesetz schon im letzten Jahr hätte verabschiedet werden müssen, gibt es bislang noch keinen Gesetzentwurf. Laut Naegele (2001), ist es so, dass es sich die Rentenpolitiker bei der Rentendiskussion einfach machen, in dem sie eine Anhebung der Altergrenze fordern. Wer kann aber tatsächlich garantieren, dass einzelne ältere Arbeitnehmer dadurch Beschäftigung finden oder in Beschäftigung bleiben? Die Anhebung der Altersgrenze wäre nach Naegele (2001) ein rein rentenrechtsinternes Instrument, ohne konkreten Betriebs- und Arbeitsmarktbezug. Weder der Gesundheitszustand, noch die Arbeitsbedingungen, noch die Qualifikation älterer Arbeitnehmer, noch ihre Lage auf dem Arbeitsmarkt verbesserten sich automatisch. „Die Anhebung der Altergrenzen ist völlig losgelöst von ihrer tatsächlichen Erreichbarkeit im Arbeitsleben, denn die konkreten Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen ändern sich ja nicht“.²⁵ Vor diesem Diskussionshintergrund hat sich die „Kommission für nachhaltige Finanzierung des deutschen Sozialversicherungssystems“, kurz „Rürup-Kommission“, in August 2003 dafür

²⁵ Naegele, Gerhard (2001): Demographischer Wandel und „Erwerbsarbeit“ in: Aus Politik und Zeitgeschichte, B 3-4/2001, S. 3.

ausgesprochen, das gesetzliche Rentenalter von derzeit 65 Jahren auf 67 Jahren anzuheben. „Aus Gründen des Vertrauensschutzes soll diese Anhebung aber erst ab dem Jahr 2011 in kleinen Schritten von einem Monat pro Jahr erfolgen. Der volle Umstellungsprozess wird sich mithin über 24 Jahre erstrecken. Voraussetzung für eine Anhebung des gesetzlichen Rentenalters ist allerdings eine deutliche Verbesserung der Arbeitsmarktlage im Vergleich zur heutigen Situation.“²⁶ Wenn ältere Arbeitnehmer länger arbeiten sollen, müssen die Weichen gestellt werden, damit Sie es auch können. Denn die gesetzlichen und tariflichen Vereinbarungen begünstigen immer noch die Regelung der Altersteilzeit, die von vielen Betrieben als Notlösung angewendet wird, um Restrukturierungsmaßnahmen sozialverträglich durchzuführen. Die Altersteilzeit wird in den meisten Fällen nicht verteilt über Jahre, sondern bevorzugt im Block in Anspruch genommen. „Der individuell geplante Rentenzugang der älteren Beschäftigten entspricht dabei ziemlich genau dem von den Betriebsräten und Personalverantwortlichen genannten optimalen Rentenzugangsalter von 60 bzw. 63.“²⁷ Die meist benutzten Maßnahmen der baden-württembergischen Betriebe sind – nach den IAW-Forschungsergebnissen²⁸ –, mit rund 68%, Altersteilzeitregelungen. Der internationale Vergleich zeigt, dass die Beschäftigungsquote älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bei adäquaten Rahmenbedingungen und entsprechender Politikgestaltung durchaus veränderbar ist. So weisen Länder, in denen die Frühverrentung nicht als arbeitsmarktpolitisches Instrument eingesetzt wurde, höhere Erwerbsquoten bei Älteren auf. Wichtig ist die Einsicht, dass Frühverrentung durch den damit verbundenen Anstieg der Lohnzusatzkosten eher Arbeitslosigkeit Älterer schafft als verringert.²⁹ Die Experten gehen davon aus, dass die Veränderung dieser Rentenreform als Modell ein Prozess im Wandel ist und frühestens in 10 Jahren greifen wird. Die Arbeitsmarktexperten gehen weiterhin davon aus, dass die Reform in ihrer Rationalität Druck auf die betrieblichen Akteure ausübt. Mit der Abschaffung der Frühverrentungsregelung, werden die Betriebe gezwungen sein, ältere Arbeitnehmer bis zur Rente im Betrieb zu behalten. Die älteren Arbeitnehmer werden ökonomisch gesehen einen Rentenverlust hinnehmen müssen, wenn sie früher aus dem Berufsleben ausscheiden. Zugleich müssen die Betriebsräte nicht mehr den Frühverrentungsprogrammen der Personalverantwortlichen zustimmen.

²⁶ Bundesministerium für Gesundheit und Soziale Sicherung (2003) (Hrsg.): Nachhaltigkeit in der Finanzierung der sozialen Sicherungssysteme. Bericht der Kommission. Berlin, S.7.

²⁷ Klee, Günther; Rosemann, Martin u. Strotmann, Harald (2004): „Die Gesellschaft altert, die Belegschaft altern mit: Sind die Betriebe auf den demographischen Wandel vorbereitet?“ in: IAW-Report 1/2004, S. 145

²⁸ Vgl. Klee, Rosemann u. Strotmann (2004)

²⁹ Bundesministerium für Gesundheit und Soziale Sicherung (2003) (Hrsg.): Nachhaltigkeit in der Finanzierung der sozialen Sicherungssysteme. Bericht der Kommission. Berlin, S. 8

Nicht nur der Staat sollte politisch günstige Rahmenbedingung für die Verbesserung der Beschäftigungschancen der Arbeitnehmer schaffen, sondern es sollte auch im Interesse von Unternehmen sein altersgerechte Arbeitsbedingungen zu schaffen und zu implementieren. Unternehmenszwecke und Ziele, die sich sehr stark an einem strategischen und professionellen Personalmanagement und an einer ebenso gestalteten Personalentwicklung orientieren, ermöglichen günstige Arbeitsbedingungen und -organisation. Hierbei ist es wichtig, dass die Unternehmen die Fähigkeit besitzen sollten, geschäftliche Ziele des Unternehmens gegenüber Kunden und Mitarbeitern zu vertreten, Gewinn orientierte Entscheidungen verantwortungsbewusst zu treffen, schnell auf Marktentwicklungen und Wettbewerber zu reagieren und aus eigener Initiative Prozesse anzustoßen und zu gestalten. Diese Perspektive zielt sowohl auf die Förderung des vorhandenen Humankapitals der älteren Arbeitnehmer und die Anerkennung ihrer Leistung, als auch auf die Berücksichtigung des demographischen Wandels und dessen unmittelbare Folgen für die Wirtschaft. Die Anerkennungsmaßnahmen sind monetäre und nicht-monetäre Handlungen, die die Leistungen der Beschäftigten honorieren und dabei auch zukünftige Handlungen und Einstellungen beeinflussen. Die Unternehmen können auch erfolgreiche Informationspolitik und deren effizienten Fluss zwischen den „Mikroakteuren“ in den Betrieben ermöglichen. Sie können nachhaltige Rahmenkonzepte für Personalentwicklungsstrategien anlegen, flexible arbeitsorganisatorische Arrangements in Zusammenarbeit mit Betriebsräten anbieten sowie das Gesundheitsmanagement ihrer Belegschaft gezielt fördern.

Die **Können**-Perspektive bezeichnet die individuellen Kernkompetenzen, die sich in fachliche, methodische und soziale Qualifikationen einteilen lassen. Dabei werden stetige Veränderungsbereitschaft sowohl zeitlich und thematisch (inhaltlich) als auch örtlich (räumlich) vorausgesetzt. Hier wird der Wandel als Chance für das Unternehmen und für die eigene Person gesehen und dabei aktiv nach Problemlösungsansätzen und nach neuen Produkten gesucht. Wichtig ist dabei die Fähigkeit, sich auf veränderte Situationen schnell und flexibel einzustellen und Offenheit gegenüber neuen Ideen, Strukturen und Erfahrungen zu zeigen. In der Folge entstehen in den Betrieben Lernmaßnahmen und Lernstrategien, die das Individuum nutzt, um seine Kompetenzen derart zu fördern, dass es beschäftigungsfähig bleibt. Hier lernen die älteren Arbeitnehmer zunehmend unternehmerisch mit ihrer eigenen Arbeitskraft umzugehen. Sie entsprechen damit den Forderungen nach mehr Eigenverantwortung und Selbstorganisation in der täglichen Arbeit und bedürfen verstärkt einer aktiven Selbststeuerung der eigenen Arbeit. Dabei wird aus einem nur gelegentlich und eher passiv auf dem Arbeitsmarkt agierenden Arbeitskraftbesitzer ein strategischer „Vermarkter eigener Fähigkeiten“. Zum einen muss dabei das Arbeitsvermögen

effizienzorientiert entwickelt werden, zum anderen ist es kontinuierlich mittels Selbstvermarktung anzubieten und zu verkaufen.

Die **Wollen**-Perspektive befasst sich mit der Motivation und der Leistungsbereitschaft, die die Qualität der Arbeit erhöhen (und somit auch die Zufriedenheit gewährleisten). Wichtig hierfür ist die Gesundheitsförderung älterer Arbeitnehmer, um deren Leistungsbereitschaft und Motivation zu fördern. Motivation sollte jedoch von Seiten der Arbeitnehmer und des Unternehmens betrachtet werden. Bei jedem Ziel besteht ein Grund, diese Zielsetzung erreichen zu wollen. Dafür gibt es ein Motiv, das als Grundlage für die Motivation dient. Die intrinsische Motivation aus Interesse und Neugierde kommt aus der Person selbst, während die extrinsische Motivation durch Belohnungen, Anerkennung oder Gruppenzwang von außen erzeugt wird. Es hat sich erwiesen, dass die intrinsische Motivation tragfähiger und dauerhafter ist als die extrinsische. Der ältere Arbeitnehmer kann versuchen sich selbst von innen heraus so effektiv wie möglich zu motivieren, unter der Voraussetzung, dass er einen Sinn in seinem Tun erkennt. Seine Motivation kann jedoch sehr stark unterstützt und gefördert werden durch günstige Rahmenbedingungen des Unternehmens. Die Anforderungen an ältere Arbeitnehmer bestehen darin, dass sie einen Sinn in ihrer beruflichen Weiterentwicklung sehen und aktive Mitarbeit leisten, ihre Erfahrungen einbringen und Problemlösungsstrategien kennen lernen. Die Plattform bereitet zwar das Unternehmen vor, aber die älteren Arbeitnehmer müssen sich an den schnellen Wandel der Arbeitswelt anpassen und bereit sein, neue Wege zu gehen um ihre individuellen Ziele zu erreichen. Die Laufbahngestaltung ist dabei ein Prozess, der wohl extrinsisch als auch intrinsisch gesteuert werden kann.

Die **Dürfen**-Perspektive beschäftigt sich in erster Linie mit der inneren und äußeren Unabhängigkeit, Autonomie und Entscheidungsfreiheit der Mitarbeiter. Ältere Mitarbeiter sollen, um Anerkennung und Sinnstiftung zu erfahren, befriedigende Möglichkeiten haben, sich zu entfalten. Sie sollen das Gefühl vermittelt bekommen, dass sie noch im vollen Umfang von der Wirtschaft gebraucht werden. Wenn die älteren Mitarbeiter wissen, wofür sie etwas tun, erschließt sich ihnen der Sinn. Je mehr Sinn und Befriedigung Mitarbeiter in ihrer Tätigkeit finden, desto mehr Erfüllung finden sie in der Regel.³⁰ Dies hat wiederum Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens, da das vorhandene Wissen, die Erfahrung und das Potential optimal genutzt werden können.

³⁰ Vgl. Stapf, K-H (2004): „Förderung der Lernmotivation und Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer in einer sich wandelnden Arbeitswelt“, Vortrag im Rahmen des Workshops „Ältere Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen durch zukunftsfähige betriebliche Fort- und Weiterbildung fördern“ am 22.09.2004. Vgl. auch Bangali, L./Fuchs, G: Beschäftigungsfähigkeit älterer Fachkräfte in Baden-Württemberg – Zwischenergebnisse einer qualitativen Untersuchung der Qualifikationsbedarfe in Industrie und Handwerk der Metall- und Elektrobranche. Arbeitsbericht Nr. 240, September 2003 der ehemalige TA-Akademie, Stuttgart.

In der Vernetzung von Arbeitgebern und Arbeitnehmern hinsichtlich der Förderung von Beschäftigungsfähigkeit ist ein kooperativer Führungsstil notwendig. Ein solch kooperativer Führungsstil zielt auf die Herstellung eines grundsätzlichen Gleichgewichts zwischen Management und Mitarbeitern. Beide werden hier als Kooperationspartner in einem Netzwerk verstanden, die im Zusammenwirken die jeweiligen Herausforderungen besser bewältigen können.

Die dargestellte Interdependenz zwischen Sollen, Können, Wollen und Dürfen ist allzu theoretisch, denn der Blick auf die Realität der Arbeitswelt zeigt, dass die neuere Entwicklung in der Unternehmensorganisation und der Arbeitsgestaltung in vielerlei Hinsicht auf Effizientsteigerung und Kostenminimierung ausgerichtet ist. Ihre Orientierung auf den „Shareholder-Value“ mit seiner immanenten Kurzfristperspektive ist somit nicht nur umstritten, sondern geradezu Programm. Die Situation älterer Erwerbspersonen ist insofern eine Herausforderung für eine solche Art und Philosophie des Wirtschaftens.³¹ Insofern weist die Fragestellung auf eine Ungleichgewichtige Situation und auf Möglichkeiten hin, die in vielerlei Hinsicht durch die Akteure verbessert werden können und als Chancen gesehen werden können.



Abbildung 3: Wirkungszusammenhang zwischen betrieblicher Personalpolitik und der Beschäftigungsfähigkeit älterer Fachkräfte

³¹ Vgl. Sennett, Richard: Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus, Berlin 1998. Vgl. auch Kistler, Ernst/ Hilpert, Markus: Auswirkungen des demographischen Wandels auf Arbeit und Arbeitslosigkeit, Bonn 2001.

7. Zusammenfassung und Handlungsfelder

Die Akteure bezüglich der Situation älterer Arbeitnehmer sollten bereits heute und jetzt handeln, um aktuelle und zukünftige Problem zu verringern bzw. zu vermeiden. Ein Blick auf die allgemeine Arbeitsplatzknappheit wie auch die betrieblichen Bemühungen um Kostenreduzierung haben in der Vergangenheit und gegenwärtig dazu geführt, dass ältere Arbeitnehmer verstärkt ausgegliedert wurden. Dabei soll nicht verkannt werden, dass hierzu mehrere Faktoren, die ich in diesem Arbeitspapier bereits erwähnt habe, beigetragen haben: nicht nur bestehende Vorurteile der Unternehmen gegenüber den Leistungsdefiziten älterer Arbeitnehmer oder das Bestreben Arbeitsplätze durch die Entlassung Älterer für Jüngere frei zu machen, sondern auch das Interesse der Älteren selbst an einem frühzeitigen Ausscheiden aus dem Arbeitsleben, begünstigt von rechtlichen Regelungen. Im Hinblick auf die damit einhergehende Belastung der sozialen Sicherungssysteme wie auch die zukünftige altersmäßige Zusammensetzung des Erwerbspersonenpotentials lässt sich dieser Prozess der vorzeitigen Ausgliederung älterer Arbeitnehmer nicht mehr fortsetzen. Um der Titelfragestellung gerecht zu werden und somit das Problem sachlich anzugehen, ist es erforderlich, dass Politik, Unternehmen, Betriebsräte, Gesellschaft und Arbeitnehmer die bisherige Richtung ändern.

Es entsteht somit Handlungsbedarf auf unterschiedlichen Ebenen. Die Veränderung des gesellschaftlichen Bewusstseins im Hinblick auf die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer wurde schon vor einigen Jahren eingeleitet, sie sollte jedoch noch weitergeführt und unterstützt werden um einen Aufklärungsprozess zu etablieren. Die Arbeitsverhältnisse und Arbeitszeiten unterliegen seit geraumer Zeit einem Wandel, der sich – zusammen mit besseren Lebens- und Arbeitsverhältnissen – auch zunehmend auf die gesamte Erwerbsbiografie des Einzelnen auswirkt. Somit wird auch die Bedeutung der Erwerbsbeteiligung für die einzelnen älteren Erwerbspersonen wieder an Bedeutung gewinnen. Die nachhaltige Strategie zur betrieblichen Personalpolitik ist die präventive Personalpolitik, die die Entwicklung sowohl Jüngerer, als auch die mittleren Alters und Ältere gezielt fördert. Das bedeutet eine früh einsetzende betriebliche Weiterbildungspolitik, die bei allen Mitarbeitergruppen ansetzt und für Ältere in Hinsicht auf ihre Lernbiographie durch geeignete didaktische Maßnahmen begleitet werden kann. Die Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer ist ein Instrument und zugleich eine Präventivmaßnahme gegen die Entlassung in die Arbeitslosigkeit, gegen Verschleiß, Demotivation und Qualifikationsdefizite.

Investitionen in Zeiten für Qualifizierung, die die Tarifvertragsparteien bisher angestrebt haben, können als gute und neue Aufgabe der Arbeitspolitik angesehen werden. Mit der

Nutzung von Langzeitkonten und anderen arbeitszeitpolitischen Maßnahmen kann bei einem Einsatz von Zeitguthaben für Weiterbildung zugleich auch Arbeitszeit investiert werden. Es gibt auch bisher Unternehmen, die als gutes Beispiel bei der Anwendung von altersfreundlichen Personalmanagement- und -entwicklungsstrategien gelten. Allerdings ist die Mehrheit der Unternehmer noch immer nicht aufgeklärt und interessiert sich nicht für solche Strategien.



Abbildung 4: Was sollen die Akteure konkret tun? Handlungsbeispiele.

Was sollen, können und müssen die Akteure auf den verschiedenen Ebenen für die Bewältigung des demographischen Wandels und insbesondere für die Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer konkret tun? Abbildung 4 veranschaulicht einige Handlungsbeispiele auf den unterschiedlichsten Ebenen.

8. Literatur

- 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.
- 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.
- Blancke, Susanne/Roth, Christian/Schmid, Josef (2001): Employability („Beschäftigungsfähigkeit“) als Herausforderungen für den Arbeitsmarkt – Auf dem Weg zur flexiblen Erwerbsgesellschaft. Eine Konzept- und Literaturstudie. Arbeitsbericht Nr. 157 der TA-Akademie, Stuttgart.
- Börsch-Supan, Axel/Schnabel, Reinhold (1997): Social Security and Retirement in Germany. National Bureau of Economic Research (NBER) Working Paper 6153, Cambridge.
- Bundesministerium für Gesundheit und Soziale Sicherung (2003) (Hrsg.): Nachhaltigkeit in der Finanzierung der soziale Sicherungssysteme. Bericht der Kommission. Berlin.
- Bundesregierung (2001): Alter und Gesellschaft: Dritter Bericht zur Lage der älteren Generation in der Bundesrepublik Deutschland. Stellungnahme der Bundesregierung. Bericht der Sachverständigenkommission. Drucksache 14/5130, Berlin 2001.
- Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (2002): Ältere Mitarbeiter im Betrieb – Ein Leitfaden für Unternehmen. Berlin.
- Clemens, Wolfgang (2001): Ältere Arbeitnehmer im sozialen Wandel: Von der verschmähten zur gefragten Humanressource? Opladen.
- 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. Brüssel, 3.3.2004 COM (2004) 146 final.
- Ecoweek: BGI Economic Research OECD, 26th January 2004: BNP-PARIBAS – Monthly Economic and Market Monitor. Philippe d’Arvisenet, Paris.
- Goldberg, Beverly (2001): Needed: Experienced Workers – A conversation with Beverly Goldberg, Harvard Business Review, Reprint F0107B, Juli-August 2001, Boston.
- 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 (1990): Der Trend zum frühen Ruhestand – Die Entwicklung der Erwerbsbeteiligung in Internationalen Vergleich. In: WSI-Mitteilungen 43 (8):498-509.
- Kistler, Ernst/Hilpert, Markus (2001): Auswirkungen des demographischen Wandels auf Arbeit und Arbeitslosigkeit. In: Naegele, Gerhard (2001): In: Aus Politik und Zeitgeschichte, B 3-4/2001, S. 5-13, Bonn.
- Klee, Günther/Rosemann, Martin/Strotmann, Harald (2004): Die Gesellschaft altert, die Belegschaften altern mit: Sind die Betriebe auf den demographischen Wandel vorbereitet? In: IAW-Report 1/2004, S. 139-159, Tübingen
- Kohli, Martin et. al. (Hrsg.) (1991): Time for Retirement: Comparative Studies of Early Exit from the Labour Force. Cambridge, N.Y.: Cambridge University Press.
- 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. Berlin, 8. – 12. September.
- Naegele, Gerhard/Walker, Alan (2002): Ageing and Social Policy: Britain and Germany Compared. Anglo-German Foundation for Study of Industrial Society. London.
- Naegele, Gerhard (1992): Zwischen Arbeit und Rente. Gesellschaftliche Chancen and Risiken älterer Arbeitnehmer. Augsburg.
- Naegele, Gerhard (2001): Demographischer Wandel und „Erwerbsarbeit“. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, B 3-4/2001, S. 3-4. Bonn.
- 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.
- 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, Woosock; Torries, Raymond. Dezember, Paris Cedex .
- Turner, Jonathan H., (1991): The Structure of Sociological Theory, fifth edition, Belmont, Ca., Wadsworth. HM24 T84.
- Sennett, Richard: Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus, Berlin 1998.

Stapf, K-H (2004): „Förderung der Lernmotivation und Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer in einer sich wandelnden Arbeitswelt“ in: Bangali, Lucy/Schmid, Josef (Hrsg.): Ältere Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen durch zukunftsfähige betriebliche Fort- und Weiterbildung fördern. Workshopdokumentation Oktober 2004, Tübingen, S. 34-36.

Statistisches Bundesamt (2003): Bevölkerung in Deutschland bis 2050, 10. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, Wiesbaden.

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.