

Ältere Arbeitnehmer - ein Asset für die Wirtschaft



Empfehlungen für Politik, Tarifpartner und Unternehmen

Inhaltsverzeichnis

1.	Ungenutzte Potentiale.....	2
2.	Beschäftigungsfördernde Rahmenbedingungen: vom Ausland lernen.....	4
3.	Umdenken in der Personalpolitik: Good-Practice als Wegweiser.....	6
4.	Politik, Tarifparteien und Unternehmen in der Verantwortung.....	8
4.1	Handlungsempfehlungen für die Politik.....	9
4.2	Handlungsempfehlungen für die Tarifparteien.....	11
4.3	Handlungsempfehlungen für die Unternehmen.....	12
	Nachwort.....	14

Ältere Arbeitnehmer – ein Asset für die Wirtschaft

Empfehlungen für Politik, Tarifpartner und Unternehmen

1. Ungenutzte Potenziale

Arbeitnehmer im fortgeschrittenen Lebensalter sind heute im allgemeinen vitaler und leistungsfähiger als je zuvor. Diese erfreuliche Entwicklung spiegelt sich jedoch in Deutschland nicht in einer entsprechend hohen Erwerbstätigkeit älterer Arbeitnehmer wider. Im Gegenteil: Von 100 Einwohnern im Alter von 55 bis 64 Jahren sind nur noch 37 erwerbstätig. Das sind deutlich weniger als vor 30 Jahren, als es noch fast 50 waren. Es sind auch deutlich weniger als im Durchschnitt der OECD-Länder heute, der bei gut 48 Erwerbstätigen je 100 Einwohner dieser Altersgruppe liegt, von Ländern wie Norwegen, Schweden und der Schweiz nicht zu reden, die es auf eine Quote von fast 70% bringen.

Deutschland leistet sich also den Luxus, einen immer größeren Teil des Arbeitspotenzials älterer Arbeitnehmer ungenutzt zu lassen. Das ist nicht zuletzt Ergebnis einer Politik, die in den zurückliegenden beiden Jahrzehnten darauf abzielte, die im Zuge des verschärften internationalen Wettbewerbs und des damit verbundenen wirtschaftlichen Strukturwandels auftretenden Arbeitsmarktprobleme sozialverträglich abzufedern. Indem älteren Arbeitnehmern ein vorzeitiges Ausscheiden aus dem Berufsleben leicht gemacht wurde, glaubte man, die Beschäftigungschancen der Jüngeren verbessern zu können. Inzwischen erweist sich das als ein immer kostspieligerer Trugschluss.

Die Kosten zeigen sich nicht nur in hohen Belastungen der Sozialen Sicherungssysteme, sondern darüber hinaus auch in beträchtlichen Ausfällen an gesamtwirtschaftlicher Wertschöpfung. So summieren sich die Leistungen an ältere Arbeitslose, an unbeschäftigte, aber nicht als arbeitslos zählende Leistungsempfänger, an Altersteilzeiter und an Frühverrentete bei den Sozialversicherungen auf mehr als 37 Mrd. € im Jahr. Die notwendigen Einnahmen dafür müssen die Beschäftigten und deren Arbeitgeber, zum Teil auch die Steuerzahler, aufbringen. Die negativen Folgen für die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft und die Zahl der Arbeitsplätze am Standort Deutsch-

land liegen auf der Hand. Der Ausfall an Wertschöpfung ist zwar weniger augenfällig, aber nicht minder gravierend. Je nach den Annahmen, von denen man bezüglich des Anteils der 55-64-Jährigen, die zusätzlich in Arbeit gebracht werden könnten, und bezüglich deren Produktivität ausgeht, ist er auf eine jährliche Größenordnung zwischen 23 und 184 Mrd. € zu veranschlagen.

Wenn die Sozialen Sicherungssysteme nicht zunehmend überfordert und Chancen für ein höheres Wirtschaftswachstum nicht länger vertan werden sollen, muss es zu einem Umdenken bei allen Beteiligten kommen. Das gilt um so mehr, als angesichts der demographischen Entwicklung absehbar ist, dass sich der Alterungsprozess der Belegschaften in den kommenden Jahren akzentuieren wird. Während heute noch die 35-44-Jährigen die am stärksten besetzten Altersgruppen am Arbeitsmarkt stellen, werden es in zehn Jahren schon die 45-54-Jährigen sein. Gleichzeitig wird es schwerer werden, Jüngere für offene Stellen zu finden, weil die Altersjahrgänge der Nachrückenden schwächer besetzt sind. Auch vermehrte Zuwanderungen ändern daran wenig.

Im Kern geht es darum, ältere Arbeitnehmer in volkswirtschaftlicher wie in betriebswirtschaftlicher Sicht wieder als ein Asset im Wettbewerb zu begreifen. Wie ein Blick über die Grenzen zeigt, muss ein Umsteuern bei den sozial- und den tarifpolitischen Rahmenbedingungen beginnen. Denn von diesen hängt nicht nur maßgeblich ab, wie sich die Vor- und Nachteile eines längeren Verbleibs im Erwerbsleben im Vergleich zu einem vorzeitigen Ruhestand für die Arbeitnehmer darstellen, sondern auch wie sich in den Augen der Unternehmen die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer rechnet. Zu einer Rückbesinnung auf das Potenzial der Älteren muss es aber auch in der betrieblichen Personalpolitik kommen. Good-Practice-Beispiele von Unternehmen, die die Zeichen der Zeit erkannt haben, finden sich auch in Deutschland mittlerweile in wachsender Zahl.

2. Beschäftigungsfördernde Rahmenbedingungen: vom Ausland lernen

Die Entwicklung in einer ganzen Reihe von Ländern belegt, dass es möglich ist, höhere Erwerbstätigenquoten älterer Arbeitnehmer zu erreichen. Das wird nicht nur am Beispiel der bereits erwähnten Länder Norwegen, Schweden und der Schweiz oder auch der USA deutlich, die im internationalen Vergleich diesbezüglich traditionell zu den Spitzenreitern zählen, sondern gerade auch am Beispiel der Niederlande und Finnlands. Diese beiden Länder hatten in der Vergangenheit die Ausgliederung Älterer aus arbeitsmarktpolitischen Gründen in noch stärkerem Maße als Deutschland betrieben; inzwischen haben sie jedoch eine bemerkenswerte Wende vollzogen. Die in der Folge zu beobachtenden Zuwächse bei der Erwerbstätigkeit Älterer sind dabei nicht – und das ist besonders hervorzuheben – zu Lasten der jüngeren Beschäftigten gegangen. Wie andere beschäftigungspolitisch erfolgreiche Länder weisen sie vielmehr bei Jüngeren wie bei Älteren höhere Erwerbstätigenquoten auf.

Auch wenn sich aus dem internationalen Vergleich keine Patentrezepte ableiten lassen, weil jedes Land seinen spezifischen, von politischen und gesellschaftlichen Eigenheiten geprägten Policy-Mix verfolgt, so lassen sich doch grundlegende Erfolgsbedingungen ausmachen, die als gemeinsames Kennzeichen gelten können. Diese betreffen zum einen die Anreize für ältere Arbeitnehmer, weiterhin berufstätig zu bleiben, statt sich mehr oder weniger weit vor der offiziellen Altersgrenze aus dem Erwerbsleben zurückzuziehen, und zum anderen die Anreize für Unternehmen, Ältere einzustellen oder weiter zu beschäftigen.

Auf der Arbeitsangebotsseite, also aus Sicht der Arbeitnehmer, spielen der Zugang zum Rentensystem und die Möglichkeiten zur Inanspruchnahme von Leistungen der Arbeitsmarktpolitik eine ausschlaggebende Rolle. Je leichter es ist, vorzeitig in den Ruhestand zu gehen, ohne dafür versicherungsmathematisch adäquate Rentenabschlüsse in Kauf nehmen zu müssen, je großzügiger Vorruhestands- oder Invaliditätsregelungen ausgestaltet sind und je länger Leistungen der Arbeitslosenversicherung als Übergangseinkommen zwischen der Beendigung der Erwerbstätigkeit und dem Renteneintritt in Anspruch genommen werden können, desto geringer ist im Einzelfall der Anreiz, bis zur offiziellen Altersgrenze erwerbstätig zu bleiben. Das gilt erst recht, wenn vom erzielbaren Arbeitseinkommen obendrein hohe Sozialabgaben und Steuern abgehen, die bei Transfereinkommen weitgehend entfallen.

Auf der Arbeitsnachfrageseite, das heisst beim Beschäftigungsverhalten der Unternehmen, erweisen sich – nach allen vorliegenden Indizien – die direkten und indirekten Arbeitskosten zusammen mit den altersspezifischen Transferregelungen als die entscheidenden Determinanten. Einerseits ist die Bereitschaft der Unternehmen zur Einstellung älterer Arbeitnehmer gering, wenn damit gerechnet wird, dass deren Produktivität nicht mehr im Einklang mit dem zu zahlenden Lohn und den anfallenden Lohnnebenkosten steht. Andererseits werden Ältere bei einer Reduzierung der personellen Kapazitäten von Freisetzungen oft als erste betroffen, und dies vor allem, wenn davon ausgegangen werden kann, dass sie nur vergleichsweise geringe Einkommenseinbußen hinnehmen müssen, weil sie höhere oder länger währende Ansprüche auf Sozialleistungen als Jüngere haben

Der Blick über die Grenze lässt zudem den Schluss zu, dass Fehlanreize nicht zuletzt auch in den altersspezifischen Regulierungen der Beschäftigungsverhältnisse liegen können. Senioritätsmuster bei der Entlohnung sind ein Beispiel dafür. Ein anderes Beispiel sind tarifvertraglich oder gesetzlich veranlasste Transaktionskosten bei einem betrieblichen Tätigkeitswechsel, wie sie etwa durch spezifische Entgeltsicherungsregelungen zum Rationalisierungs- und Abgruppierungsschutz, einen altersabhängigen Kündigungsschutz oder mit dem Lebensalter steigende Abfindungszahlungen entstehen. Umgekehrt zeigt sich, dass Vorkehrungen zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit – seien es dem Gesundheitsschutz dienende, oder seien es qualifikationsfördernde Maßnahmen – sowohl das Arbeitsangebot, als auch die Arbeitsnachfrage im Segment der 55-64-Jährigen in aller Regel positiv beeinflussen.

Fasst man die Befunde des internationalen Vergleichs zusammen, so wird bei allen Besonderheiten im einzelnen deutlich, was Länder mit einer höheren Erwerbstätigenquote älterer Arbeitnehmer Deutschland voraushaben: Es sind erstens Rentensysteme, die ein vorzeitiges Ausscheiden aus dem Berufsleben weniger leicht und finanziell für Arbeitnehmer wie Arbeitgeber aus ihrer individuellen Sicht weniger attraktiv machen, zweitens Regelungen der Arbeitsverhältnisse, die hinreichende Flexibilitätsspielräume für unterschiedliche Anpassungserfordernisse am Arbeitsmarkt wie auf der betrieblichen Ebene bieten, und drittens Investitionen in das vorhandene Humankapital, die nicht schon bei Vierzigjährigen enden. Daraus gilt es, Lehren in Deutschland zu ziehen.

3. Umdenken in der Personalpolitik: Good-Practice als Wegweiser

Mit einer Umgestaltung der gesetzlichen und tarifvertraglichen Rahmenbedingungen in die von erfolgreichen Beispielen im Ausland vorgezeichnete Richtung verändert sich auch in Deutschland das bisherige Vorteilskalkül von Arbeitnehmern wie Arbeitgebern. Für Arbeitnehmer zahlt es sich stärker aus, den Übergang in den Ruhestand aufzuschieben, und für Arbeitgeber wird es teurer, sich vorzeitig von älteren Mitarbeitern zu trennen, weil sie die Kosten dafür nicht mehr so leicht auf die Sozialsysteme abwälzen können und dabei auch noch, so wie bisher meist, die Zustimmung von Gewerkschaften und Betriebsräten finden.

Unternehmen, die bislang noch in der Vorstellung leben, ältere Arbeitnehmer seien grundsätzlich weniger leistungsfähig als jüngere, werden dabei feststellen, dass das ein von den Fakten nicht belegtes Vorurteil ist. Zahlreiche empirische Untersuchungen im Inland wie im Ausland bestätigen, dass es keine signifikanten Unterschiede zwischen der Arbeitsleistung älterer und jüngerer Arbeitnehmer gibt. Die Leistungsunterschiede innerhalb einer Altersgruppe sind durchweg weitaus größer als jene zwischen den verschiedenen Altersgruppen. Zwar nehmen manche physiologischen Funktionen wie Muskelkraft, Sehschärfe oder Hörvermögen mit fortschreitendem Alter ab, doch lässt sich das meist durch eine ergonomische Arbeitsplatzgestaltung kompensieren. Hinzu kommt, dass andere Fähigkeiten, so etwa das Denken in Zusammenhängen, das Überblicken eines Arbeitsgebiets, Urteilsfähigkeit und situationsbezogenes Handeln, stärker hervortreten. Mit anderen Worten: Nicht das Niveau der Leistungen wandelt sich im allgemeinen mit dem Älterwerden, sondern eher das Spektrum der Leistungsmerkmale. Ist der Verlauf des Berufslebens durch vielseitige, abwechslungsreiche Arbeitsanforderungen und damit durch ständige Lern- und Entwicklungsprozesse geprägt, dann wächst die berufliche Kompetenz gemeinhin mit dem Alter. Die Herausforderung für die betriebliche Personalpolitik besteht darin, diese nicht zuletzt auf langer beruflicher Erfahrung basierende Kompetenz mit Einfallsreichtum zu nutzen. Beispiele von Unternehmen, mittelständischen ebenso wie großen, die das bereits seit längerem erfolgreich tun, können dabei als Wegweiser dienen.

So hat eine Reihe von Unternehmen, die sich zuvor aufgrund von Nachteilen ihres Standorts, der Branchenattraktivität, des Bekanntheitsgrades oder der Betriebsgröße schwer taten, benötigte Fachkräfte zu finden, aus der Not eine Tugend gemacht und hat mit gezielten Stellenangeboten für ältere Arbeitnehmer ihre Rekrutierungsprobleme

lösen können. Andere haben herausgefunden, dass es kostengünstiger sein kann, durch eine lernförderliche Arbeitsorganisation und eine systematische Personalentwicklung die Qualifikation ihrer Mitarbeiter auf dem Laufenden zu halten sowie durch eine altersgerechte Arbeitsplatzgestaltung und Maßnahmen des Arbeitsschutzes für eine Erhaltung der Gesundheit zu sorgen, als Ältere gegen Jüngere auszutauschen, die zwar die aktuellere Qualifikation mitbringen, aber zunehmenden Rekrutierungsaufwand erfordern und oft erst noch eingearbeitet werden müssen. Wiederum andere Unternehmen haben die Vorteile erkannt, die in der Bildung altersgemischter Arbeitsteams für den notwendigen Wissenstransfer zwischen den verschiedenen Altersgruppen im Unternehmen liegen. In manchen Fällen werden auch die Möglichkeiten der Arbeitszeitflexibilisierung gezielt genutzt, um Modelle der Arbeitszeit nach Lebensphasen aufzubauen und so nicht nur Zeitfenster für eine kontinuierliche betriebliche Weiterbildung zu öffnen, sondern auch einen gleitenden Übergang in den Ruhestand zu fördern. An all diesen Beispielen zeigt sich, dass ältere Belegschaften kein Problem sein müssen, sondern durchaus einen Erfolgsfaktor darstellen können.

Je nach Betriebsgröße, Branche, Produktionsprogramm, Marktanforderungen und Belegschaftsstruktur differieren Herausforderungen und zielführende Handlungsansätze. Jedes Unternehmen muss deshalb seine eigenen Lösungswege finden. Gewinn versprechen die jeweiligen Handlungsansätze vor allem dann, wenn sie nicht isolierte Einzelmaßnahmen bleiben, sondern in einer ganzheitlichen Strategie miteinander verzahnt werden. Zu einer solchen Strategie gehört es, auf die Stimmigkeit der jeweiligen Aktivitäten in den einzelnen Verantwortungs- und Funktionsbereichen des Unternehmens ebenso wie auf der Zeit- und Entwicklungsachse zu achten. Ein zukunftsorientiertes, der Alterung der Belegschaften Rechnung tragendes Personalmanagement muss, anders ausgedrückt, in enger Wechselbeziehung zur gesamten Unternehmensplanung stehen.

Dabei geht es in vielen Fällen nicht notwendigerweise um die Suche nach gänzlich neuen Instrumenten der Personalentwicklung und Arbeitsgestaltung. Oft können bewährte Methoden, die heute in größeren Unternehmen häufig schon zum Repertoire gehören – wie kontinuierliche Bedarfsanalysen, regelmäßige Mitarbeitergespräche, Rotationskonzepte und die Einrichtung eigenverantwortlicher Arbeitsteams sowie etablierte Maßnahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes –, mit neuer Akzentuierung zum Ziel führen.

Generell wird aus den vorliegenden Praxisbeispielen deutlich, wie wichtig es ist, ein Umsteuern auf der betrieblichen Ebene nicht nur als Aufgabe der Personalabteilungen zu betrachten, sondern in die Planung und Durchführung außer der Unternehmensführung auch die Personalvertretungen sowie die Mitarbeiter selbst aktiv einzubeziehen und die jeweiligen Konzepte gemeinsam mit ihnen zu erarbeiten. Am Anfang muss dabei eine Sensibilisierung aller Verantwortlichen und Beteiligten für die Entwicklung der Altersstruktur im Unternehmen insgesamt und seinen einzelnen Bereichen sowie für die Folgen stehen, die sich daraus für die Erreichung der Unternehmensziele ergeben. Auf der Grundlage eines so geweckten gemeinsamen Verständnisses von bestehendem Handlungsbedarf sind dann alternative Handlungsstrategien auf ihre unternehmensspezifische Tauglichkeit hin zu prüfen und erfolgversprechende Strategien in konkrete, klare Verantwortlichkeiten festlegende Maßnahmenpläne zu fassen. Die Umsetzung steht dann immer noch auf einem anderen Blatt. Oftmals erweist sich ein stufenweises Vorgehen als sinnvoll, bei dem einzelne Neuerungen erprobt, gegebenenfalls modifiziert und Zweifler nach und nach überzeugt werden können. In jedem Fall ist ein langer Atem nötig, ebenso eine offene Kommunikation quer über alle Hierarchiestufen im Unternehmen. Eine altersgerechte Personalpolitik ist, so gesehen, nicht zuletzt auch eine Frage der Unternehmenskultur.

4. Politik, Tarifparteien und Unternehmen in der Verantwortung

Eine Erhöhung der Beschäftigungsquote älterer Arbeitnehmer ist nicht nur aus gesamtwirtschaftlichen Gründen geboten, sondern angesichts des heute zwar erst in Ansätzen spürbaren, künftig jedoch zunehmenden Nachwuchsmangels auch eine Aufgabe, der sich die Unternehmen im wohlverstandenen Eigeninteresse besser früher als später stellen sollten. Um eine nachhaltige Wirkung zu erzielen, müssen Reformen der gesetzlichen und der tarifvertraglichen Rahmenbedingungen mit einem Umdenken in der Personalpolitik auf der betrieblichen Ebene zusammenspielen, das zu Veränderungen im Einstellungs- und Entlassungsverhalten führt und die Mitarbeiter ihrerseits zu einem längeren Verbleib im Berufsleben befähigt und motiviert. Der Einwand, dass damit das Problem fehlender Arbeitsplätze eher verschärft als gelöst werde, greift ausweislich einschlägiger Erfahrungen im Ausland zu kurz. Denn dieser Einwand übersieht die negativen Rückwirkungen, die Frühverrentungen wegen der höheren Sozialbeiträge auf die Lohnnebenkosten und damit auf den Umfang der nachgefragten Arbeit

haben. Deshalb überrascht es auch nicht, dass Länder mit einer höheren Beschäftigungsquote Älterer und einer entsprechend geringeren Abgabenbelastung in aller Regel eine niedrigere gesamtwirtschaftliche Arbeitslosenquote aufweisen.

4.1 Handlungsempfehlungen für die Politik

Der Preis des Faktors Arbeit wird in Deutschland stärker als in vielen anderen Ländern von den Sozialkosten bestimmt. Mit Blick auf die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer sind damit auf der staatlichen Ebene vor allem die gesetzliche Rentenversicherung und die Arbeitsmarktpolitik angesprochen. Reformbedarf besteht darüber hinaus bei der Arbeitsmarktregulierung. Auch bei der beruflichen Weiterbildung Älterer hat Deutschland erheblichen Nachholbedarf. Konkret ergeben sich aus diesem Befund die folgenden Handlungsempfehlungen:

In der *Rentenversicherung* ist der mit der Rentenreform 2001 eingeschlagene Weg, dem Beitragssatzanstieg durch Absenkung des künftigen Rentenniveaus Grenzen zu setzen und dafür die Eigenvorsorge durch staatliche Förderung zu stärken, konsequent weiter zu gehen. Das heißt, anstelle definierter Leistungen ist die Kapitaldeckung mit definierten Beiträgen auszubauen und das Äquivalenzprinzip zu stärken.

Deshalb sollten sowohl der Abschlag bei vorzeitiger Inanspruchnahme der Rente als auch der Zuschlag bei Verlängerung der Erwerbstätigkeit überprüft und entsprechend der durchschnittlichen ferneren Lebenserwartung ausgestaltet werden. Eine schrittweise Erhöhung der Regelaltersgrenze würde zudem Entwicklungen in anderen Ländern nachvollziehen.

Arbeitsmarktpolitisch ist die Höchstbezugsdauer des Arbeitslosengeldes, wie ansatzweise im Gesetzentwurf zu den Arbeitsmarktreformen vom Juni 2003 vorgesehen, zu begrenzen, und die Arbeitslosenhilfe ist, wie im Grundsatz ebenfalls beschlossen, mit der Sozialhilfe zu verschmelzen, wobei die Höhe des neuen Transforniveaus und die föderale Zuständigkeit jedoch noch der Klärung bedürfen. Parallel dazu ist die Anreizstruktur der neugefassten Sozialleistung zu verbessern, wofür sich als mögliche Instrumente eine verminderte Anrechnung von Hinzuverdiensten und Steuerkredite für Niedrigverdiener anbieten.

Desweiteren sind die erleichterten Möglichkeiten für den Bezug von Arbeitslosengeld durch ältere Arbeitnehmer abzuschaffen. Die Verfügbarkeit für den Arbeitsmarkt sollte auch bei Älteren Voraussetzung für den Leistungsbezug sein. Außerdem sind die Regelungen zur Altersteilzeit in ihrer Ausgestaltung und Laufzeit zu überprüfen. Solange eine Förderung vorgesehen ist, sollte diese so ausgestaltet sein, dass Altersteilzeitverhältnisse stärker an die Regelaltersgrenze herangeführt und überdies nicht geblockt, sondern als echte Teilzeit genutzt werden.

Darüber hinaus sollte die Lohnversicherung für ältere Arbeitnehmer, die vorübergehend einen Teil des Einkommensrückgangs bei der Aufnahme einer niedriger bezahlten Arbeit ausgleicht, auf ihre Anreizwirkungen hin näher evaluiert werden. Überprüft werden sollte auf der anderen Seite, ob die Leistungen, die bei der Einstellung Älterer an Arbeitgeber erbracht werden, um entsprechende Leistungen an Arbeitnehmer ergänzt werden sollten.

Maßnahmen zum Abbau beschäftigungshemmender *Arbeitsmarktregulierungen* müssen über die bisher mit dem Job-AQTIV-Gesetz, den ersten beiden Gesetzen für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt und der sogenannten Agenda 2010 auf den Weg gebrachten Reformvorhaben hinausgehen. Arbeitgebern und Arbeitnehmern sollte im Kündigungsschutzprozess die Möglichkeit eingeräumt werden, ohne weitere Voraussetzungen einen Antrag auf Auflösung des Arbeitsverhältnisses gegen Zahlung einer Abfindung zu stellen, wenn die Kündigung keinen Bestand hat.

Auf das Lebensalter als Kriterium der Sozialauswahl bei betriebsbedingten Kündigungen sollte generell verzichtet werden. Damit liesse sich vermeiden, dass es zu einer Bündelung betrieblicher Abfindungsleistungen mit öffentlichen Transfer kommt, die Inaktivität für Ältere im Vergleich zur Aufnahme einer neuen, gegebenenfalls niedriger bezahlten Beschäftigung finanziell attraktiv macht.

Zusätzlich sind Maßnahmen zur Steigerung der *Weiterbildungsbeteiligung* älterer Arbeitnehmer ins Auge zu fassen. Hierfür sind zwar in erster Linie die Betriebsparteien verantwortlich; die relevanten Rahmenbedingungen werden jedoch nicht zuletzt auf der staatlichen Ebene gesetzt. Viel ist aller Voraussicht nach schon gewonnen, wenn sozial- und arbeitsmarktpolitische Reformen der Frühverrentung und damit dem verbreiteten Kalkül ein Ende setzen, dass sich Zeit und Geld für Weiterbildung bereits Jahre vor dem offiziellen Renteneintrittsalter nicht mehr lohnen. Neben dem Abbau solcher Fehl-

anreize sind aber auch neue Weichenstellungen in der Bildungspolitik und der Weiterbildungsförderung geboten.

Um die Frontlastigkeit des beruflichen Bildungssystems zu verringern, ist eine bessere Verzahnung von Erstausbildung und berufsbegleitender Weiterbildung notwendig. Je rascher Wissen und Können im Zuge des technischen Fortschritts und des wirtschaftlichen Strukturwandels veralten, desto weniger reicht die Erstausbildung für die Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit über ein ganzes Berufsleben aus. Schon in der Ausbildung muss daher neben der fachlichen Qualifizierung für den Berufseinstieg die Fähigkeit zu einem kontinuierlichen Weiterlernen im Arbeitsprozess vermittelt werden.

Gleichzeitig gilt es, die Weiterbildungsmotivation quer über alle Altersgruppen zu verstärken. Dazu sollten vermehrt Modelle einer investiven Arbeitszeitpolitik gefördert werden. Die Palette möglicher staatlicher Förderinstrumente reicht dabei, wie ausländische Beispiele zeigen, von einer steuerlichen Begünstigung längerfristiger Arbeitszeitkonten über Weiterbildungsgutscheine sowie direkte Zuschüsse und Darlehen bis hin zu einer Förderung des Weiterbildungssparens, die in ihren Modalitäten der Bausparförderung ähnelt.

4.2 Handlungsempfehlungen für die Tarifparteien

Tarifpolitisch ist ebenfalls an mehreren Hebeln anzusetzen, um dem vorzeitigen Ausscheiden älterer Arbeitnehmer aus dem Berufsleben entgegenzuwirken.

Entlohnung und Produktivität müssen besser miteinander in Einklang stehen. Dazu muss in den Tarifverträgen mehr Raum für leistungsorientierte VerdienstkompONENTEN geschaffen werden, deren konkrete Ausgestaltung dann auf der Betriebsebene erfolgt.

Als wichtiger Beitrag zur beschäftigungswirksamen Anpassung der individuellen Entlohnung an den Produktivitätspfad ist ferner eine Revision tarifvertraglicher Senioritätsregelungen zu sehen. Sperrklinkeneffekte von altersabhängigen und nach Betriebszugehörigkeit gestaffelten Einkommenszuwächsen, von manteltarifvertraglichen Vereinbarungen, die verlängerte Kündigungsfristen oder sonstige Einschränkungen der Kündigung Älterer vorsehen, sowie von Entgeltsicherungsklauseln, die auf einen faktischen

Abgruppierungsschutz für ältere Arbeitnehmer selbst im Falle einer geminderten Produktivität hinauslaufen, müssen im Gegenzug zurückgeführt werden. Solche Regelungen kommen zwar den beschäftigten Älteren zugute, verteuern aber deren Arbeit und vermindern ihre Reintegrationschancen, wenn sie arbeitslos werden.

Auf der anderen Seite sind die Bemühungen um eine Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer durch berufliche Weiterbildung und einen präventiven Arbeitsschutz zu verstärken. Ausmaß und Inhalt der betrieblichen Weiterbildung müssen dabei Steuerungsaufgabe der Betriebe bleiben. Tarifvertragliche Vereinbarungen können hierzu einen Rahmen vorgeben, der auf betrieblicher Ebene ausgefüllt wird.

4.3 Handlungsempfehlungen für die Unternehmen

Unternehmen, die im Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter in Zukunft nicht das Nachsehen haben wollen, müssen sich rechtzeitig darauf einstellen, dass Nachwuchs knapper wird und dass die Sozialsysteme die Trennung von älteren Mitarbeitern nicht mehr so wie bisher mitfinanzieren.

Die Umorientierung auf der betrieblichen Ebene muss mit der Einsicht der Unternehmensführung beginnen, dass der Unternehmenserfolg künftig mit einer älteren Belegschaft erzielt werden muss als heute.

Nur wenn die Unternehmenspolitik erkennbar darauf ausgerichtet wird, das Humankapital der Älterwerdenden als Aktivum zu nutzen, statt es vorzeitig abzuschreiben, werden Entwicklung und Umsetzung zielführender Handlungsstrategien den erforderlichen Rückhalt finden. Und nur unter dieser Voraussetzung lassen sich die notwendigen Promotoren und Unterstützer für einen personalpolitischen Paradigmenwechsel im Personalmanagement wie bei den Mitarbeitern und deren Vetretungen gewinnen.

Eine nachhaltige Bewältigung des Alterungsprozesses im betrieblichen Alltag ist überdies nicht mit einem zeitlich befristeten Projekt zu erreichen, sondern sie ist als eine Daueraufgabe zu betrachten.

Lösungsansätze sollten sich auch nicht zu eng auf Beschäftigungsfragen Älterer beschränken. Innovationen der Arbeitsorganisation, der Arbeitszeitregelungen und der

Qualifizierungsprozesse müssen vielmehr auf alle Altersphasen des Berufslebens abstellen. Sie müssen somit die spätere Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der heute noch jüngeren Mitarbeiter ebenso im Blick haben wie die Integration der heute schon älteren Belegschaftsmitglieder.

Letztlich kommt es darauf an, dass die Unternehmen bei Personaleinstellungen wie bei Qualifizierungsangeboten, Laufbahnplanungen und der Bildung altersgemischter Teams neue Möglichkeitsräume eröffnen, die von den Mitarbeitern als Chance wahrgenommen und genutzt werden.

Welchen Erfolg ein Umsteuern auf der staatlichen, der tarifpolitischen und der betrieblichen Ebene im Hinblick auf eine höhere Beschäftigungsquote älterer Arbeitnehmer zeitigt, ist nicht zuletzt auch von dem Bewusstsein der Arbeitnehmer selbst abhängig, dass sie für ihre Beschäftigungsfähigkeit auch eigene Verantwortung tragen.

Nachwort

Bertelsmann Stiftung und Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände wurden beim Verfassen dieser Empfehlungen für Politik, Tarifpartner und Unternehmen durch Dr. Hans Barth beraten.

Die hier formulierten Empfehlungen basieren auf den von der Bertelsmann Stiftung und Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbänden herausgegebenen Studien:

- „Beschäftigungschancen für ältere Arbeitnehmer – Internationaler Vergleich und Handlungsempfehlungen“, ISBN 3-89204-740-5, € 10
- „Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern – Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis. ISBN 3-89204-738-3, € 10

Beide Studien sind beim Verlag Bertelsmann Stiftung, Postfach 103, 33311 Gütersloh zu beziehen (www.bertelsmann-stiftung.de/verlag)

Diese Studien sind Ergebnisse des Projektes „Ältere Arbeitnehmer am Arbeitsmarkt“ der Bertelsmann Stiftung und sind eingebettet in das von der EU-geförderte Projekt „Proage – Facing the challenge of demographic change“ unter Federführung der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (www.proage-online.de)

Ansprechpartner	
<p>André Schleiter Projektmanager Bertelsmann Stiftung Themenfeld Wirtschaft und Soziales Carl-Bertelsmann-Str. 256 33311 Gütersloh Tel: ++49 / (0)5241 – 8181262 Fax: ++49 / (0)5241 – 8181982 E-Mail: andre.schleiter@bertelsmann.de www.stiftung-bertelsmann.de/aelttere-arbeitnehmer</p>	<p>Alexandra Hörder Abteilung 4 - Arbeitsmarkt Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) Haus der Deutschen Wirtschaft Breite Straße 25-29 10178 Berlin Tel: ++49 / (0)30 - 2033 – 1407 Fax: ++49 / (0)30 – 2033 - 1405 E-Mail: a.hoerder@bda-online.de</p>

"Bildnachweis: © Christiane Raffel, Bielefeld; Gesamtmetall, Pit Junker"