

Ältere Arbeitnehmer zwischen neuem Paradigma und traditionellen betrieblichen Personalpraktiken

Heinze, Rolf G.; Naegele, Gerhard

Preprint / Preprint

Sammelwerksbeitrag / collection article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Heinze, R. G., & Naegele, G. (2008). Ältere Arbeitnehmer zwischen neuem Paradigma und traditionellen betrieblichen Personalpraktiken. In B. Klauk (Hrsg.), *Alternde Belegschaften : der demografische Wandel als Herausforderung für Unternehmen* (S. 1-23). Lengerich: Pabst. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-121145>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Rolf G. Heinze/Gerhard Naegele

2008

Ruhr-Universität Bochum/Technische Universität Dortmund

Ältere Arbeitnehmer zwischen neuem Paradigma und traditionellen betrieblichen Personalpraktiken

(erscheint in: B. Klauk (Hg.), *Alternde Belegschaften - der demografische Wandel als Herausforderung für Unternehmen*, Lengerich 2008)

Hauptdeterminanten der demographischen Entwicklung in Deutschland

Die demographische Entwicklung in Deutschland ist im Wesentlichen gekennzeichnet durch das Zusammenwirken von folgenden Mega-Trends:

- Konstant niedrige Geburtenraten und wachsende Kinderlosigkeit;
- Rückgang in der Gesamtbevölkerung, insbesondere nach 2025 und 2030;
Allerdings ist der Rückgang der Bevölkerung nicht gleichzusetzen mit einem Rückgang der Haushalte, denn hier beobachten wir seit Jahren einen Trend zur Zunahme kleinerer und insbesondere von Ein-Personen-Haushalten.
- Parallel dazu findet eine Fortsetzung des globalen Trends zur Alterung der Gesellschaft statt.

Diese Aussage erfordert jedoch insofern eine Binnendifferenzierung, als wir nämlich ein „dreifaches Altern der Bevölkerung“ konstatieren müssen. Darunter versteht man die Gleichzeitigkeit der Zunahme (1) der absoluten Zahlen älterer Menschen, (2) ihres Anteils an der Gesamtbevölkerung und (3) die überdurchschnittliche Zunahme des Phänomens der Hochaltrigkeit.

- Auch der Trend zur ethnisch-kulturellen Differenzierung der Bevölkerung hält an, wenngleich gegenwärtig leichte Abschwächungstendenzen zu beobachten sind, die aber am langfristigen Trend nichts ändern.

- Insgesamt spiegelt sich in dieser Dimension der demographischen Entwicklung die Tatsache wieder, dass Deutschland schon seit langem de facto ein Einwanderungsland ist. Und aufgrund der bisherigen Migrationserfahrungen ist auch künftig weiter davon auszugehen, dass der Trend zur „dreifachen räumlichen Konzentration“ der Migrationswanderungen erhalten bleiben wird.

Die demographische Entwicklung in Deutschland kann somit durch die **Parallelität** von unabhängig voneinander stattfindenden Trends charakterisiert werden, die sich in ihren Wirkungen noch gegenseitig verstärken. Über die jeweiligen Hintergründe der angesprochenen demographischen Megatrends sollen nur zwei kurze Bemerkungen gemacht werden, und zwar zur Geburtenentwicklung und zum Altern der Bevölkerung.

Gegenwärtig liegt die gesamtdeutsche zusammengefasste Geburtenziffer pro Frau bei etwa 1,35, was bedeutet, dass jede Elterngeneration nur zu etwa zwei Dritteln ersetzt wird. Mit dieser **niedrigen Geburtenrate** liegt Deutschland im europäischen Vergleich gerade noch knapp vor den katholischen Ländern Italien und Spanien am Ende der Skala. Die rückläufigen Geburtenraten gehen darüber hinaus einher mit einer wachsenden Kinderlosigkeit, man kann sogar sagen, diese ist die eigentliche driving force des Geburtenrückgangs. So sind es zum Beispiel bei den jetzigen Jahrgängen im geburtsfähigen Alter schon über 40%, die zeitlebens kinderlos bleiben werden. Die Tatsache, dass dauerhafte Kinderlosigkeit überdurchschnittlich hoch insbesondere bei höher qualifizierten Frauen und/oder Akademikerinnen auftritt, verweist auf ein Doppelproblem: Zum einen muss es angesichts der wachsenden Bedeutung, die Bildung und Humankapital in einer rohstoffarmen Gesellschaft wie der der Bundesrepublik zukommt, mehr als nur beunruhigen, dass sich - so wie es der 7. Familienbericht der Bundesregierung überspitzt formuliert - die geistigen Eliten in diesem Lande noch weniger als der ohnehin schon geringe Durchschnitt reproduzieren. Zum anderen deutet vieles darauf hin, dass es für diesen Personenkreis besonders schwer fallen muss, Ausbildung, Beruf und Familie miteinander zu vereinbaren.

Von der Sondersituation in Ostdeutschland einmal abgesehen, führt hierzulande der Weg in die Kinderlosigkeit ebenso wie in die konstant niedrige Geburtenrate zumeist über das Aufschieben der Geburt des ersten Kindes, z.B. wegen längerer Ausbildungszeiten, das Schaffen einer materiellen Basis für die Familiengründung oder beruflicher Einstieg und Karriere. Denn wie internationale

Vergleiche zeigen, weisen insbesondere jene Länder höhere Geburtenraten auf, in denen Krabbelstuben, Ganztagschulen, Betriebs- oder Unikindergärten bestehen und kostenfrei genutzt werden können. Für Deutschland rächt sich jetzt darüber hinaus auch in bildungs-, ausbildungs- und qualifikationpolitischer Hinsicht, dass in der Vergangenheit Krabbelstuben für Kleinkinder, vorschulische Betreuung und Bildung, Ganztagschulen, Horte, ja sogar Frauen- und Müttererwerbstätigkeit vielfach gesellschaftlich negativ sanktioniert waren. Wir können darin zweifellos auch schwerwiegende Mängel und Konstruktionsfehler in der hierzulande jahrzehntelang dominierten Familienpolitik erkennen, die der Vereinbarkeitsfrage und der zu ihrer Lösung erforderlichen Infrastrukturstrategie viel zu wenig öffentliche Anerkennung hat zu Teil werden lassen und stattdessen auf Geldleistungen, daher auf finanzielle und steuerliche Subventionierung der Ehe und Kompensation von Kinderkosten gesetzt hat. Zwar sind wir derzeit ganz sicher auf einem richtigen Wege, aber die eklatanten Fehler der Vergangenheit lassen sich nun mal nicht revidieren.

Das **Altern der Bevölkerung**, der zweite Megatrend, ist neben dem Rückgang der Geburten insbesondere der Zunahme sowohl der mittleren, also der eine/r neugeborenen, wie der ferneren Lebenserwartung, also der einer Person, die bereits ein bestimmtes (hohes) Lebensalter erreicht hat, geschuldet. Dabei ist die Entwicklung hin zu einem immer längeren Leben vor allem Ausdruck und Ergebnis des medizinisch-technischen Fortschritts und der besseren gesundheitlichen Versorgung der Bevölkerung, verbunden mit allgemeinen Verbesserungen in den Lebens- und Arbeitsbedingungen einschließlich eines gegenüber früher gesundheitsbewussteren Verhaltens in wachsenden Teilen auch der älteren Bevölkerung.

Gegenwärtig liegt die mittlere Lebenserwartung eines neu geborenen Jungen heute bei etwa 75 und die eines neu geborenen Mädchens bei knapp 81 Jahren. Demgegenüber liegt die fernere Lebenserwartung eines 60jährigen Mannes heute bei knapp 20 Jahren und die einer 60jährigen Frau bei knapp 24 Jahren. Für die Zukunft wird dabei sowohl für die mittlere wie für die fernere Lebenserwartung eine deutliche Steigerung erwartet, wie es die hier aufgelegten Daten der 11. koordinierten Bevölkerungsvorausschätzung des Statistischen Bundesamtes erkennen lassen, die allerdings von vielen Experten noch als viel zu konservativ eingeschätzt werden. Insgesamt gilt es

aber als sicher, dass sich die biologisch maximale Lebensspanne weiter nach hinten verschiebt, allerdings bei „Mortalitätsreserven“ als bald ausgereizt angenommen werden.

Dem entspricht die bereits erwähnte dritte Dimension der „dreifachen Alterung der Bevölkerung“, nämlich der exponentiale Anstieg sehr alter Menschen. So wird sich die Zahl der 80-jährigen und älteren, folgt man auch hier der 11. koordinierten Bevölkerungsvorausschätzung des Statistischen Bundesamtes (mittlere Variante) - von heute etwa 3 Mio. auf rund 9 Mio. in 2050 erhöhen, was einer Steigerung von jetzt knapp 4% an der Gesamtbevölkerung auf dann etwa 12%, also gegenüber heute in etwa einer Verdreifachung, entspricht. Umso wichtiger ist es, sich nicht nur den Interessen und Bedürfnissen der jüngeren Alten zuzuwenden, sondern auch dieser stark wachsenden Gruppe in ihrer spezifischen Lebenslage mehr Aufmerksamkeit zu widmen, und zwar auch jenseits von Pflege, Betreuung und Versorgung.

Insgesamt jedoch hat das demographische Altern der Bevölkerung mehr Dimensionen als die Fokussierung auf die stark steigende Gruppe der Hochaltrigen. So macht der Trend zum Altern der Gesellschaft natürlich nicht vor den Toren unserer **Betriebe und Verwaltungen** halt. Mit anderen Worten: Schon bald nach 2015/2020 werden die Anforderungen der Arbeitswelt von insgesamt weniger Beschäftigten und im Durchschnitt auch noch älteren Belegschaften bewältigt werden müssen, was für die damit verbundenen Akteure insbesondere aus den Bereichen betriebliche Personal- und Beschäftigungspolitik, Arbeitsmarktpolitik und Tarifparteien nicht mehr und nicht weniger bedeutet, als einen „Paradigmenwechsel“ in ihrer bisherigen „Ältere-Arbeitnehmer-Politik“ einzuleiten - mit dem Ziel, die bisherige „Jugendzentrierung“ und den „Frühverrentungstrend“ zugunsten einer Förderung der Beschäftigung älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu überwinden. Der demographische Wandel birgt aber auch Potentiale in sich, die etwa in Form der in den letzten Jahren schon expandierten Seniorenwirtschaft sich auch auf dem Arbeitsmarkt positiv bemerkbar gemacht haben. Zudem kommt das Potential des bürgerschaftlichen Engagements älterer Menschen hinzu, das auf die „Produktivitätsreserven“ des Alters hinweist.

Arbeitsmarktpolitische Gestaltungsfelder in einer alternden Gesellschaft

Das Thema „**Arbeit**“ ist weiterhin ein zentrales Handlungs- und Gestaltungsfeld in einer insgesamt alternden Gesellschaft. In diesem Zusammenhang steht folgende Kernbotschaft im Vordergrund: Statt das Altern der Gesellschaft primär als Belastung der Gesellschaft zu thematisieren, weiter allein darauf bezogene demographische Bedrohungs- und Krisenszenarien zu konzeptualisieren und bei den darauf bezogenen (Sozial)Politikstrategien schwerpunktmäßig auf so genannte „Schadensbegrenzung“, daher in der Praxis auf die älteren Menschen und die Alterssozialpolitik bezogene Kostenbegrenzung und Ausgabensenkung (wie in der Altersgrenzen- und Rentenpolitik derzeit am deutlichsten zu beobachten) abzuheben, soll hier eine Sichtweise vorgestellt werden, die das Altern der Gesellschaft in erster Linie als eine politische Gestaltungsaufgabe sieht und dabei auch als Gestaltungschance begreift.

Letztere bezieht sich zum einen auf eine bessere und systematischere Nutzung der im Altern der Gesellschaft liegenden **Potenziale und Ressourcen**. Dies ist die Position des 5. Altenberichts der Bundesregierung von 2006, von der aber aktuell nicht unbedingt erwartet werden kann, ob überhaupt und wenn ja, wie sie sich in der Praxis durchsetzen wird. Eine zweite, eng damit zusammen hängende Position ist die folgende: Es gilt auch, den demographischen Wandel für notwendige strukturelle Reformen in wichtigen Feldern der Sozial- und Gesellschaftspolitik zu nutzen. Die gerontologische Forschung hat schon seit Jahrzehnten die fehlende empirische Evidenz negativ geprägter Altersbilder beklagt und hinreichend empirisch abgesicherte Belege dafür anführen können, dass Altern und Altsein keineswegs mit Abbau gleichgesetzt werden darf. Dennoch besitzen negative Altersbilder eine beharrliche Überlebenskraft und sind scheinbar sehr widerstandsfähig. Allerdings deuten sich in den öffentlichen Diskursen stärker differenzierte Altersbilder und auch ein insgesamt optimistischerer Blick auf den demographischen Wandel an. So hat sich nicht nur der letzte Altenbericht der Bundesregierung als Schwerpunktthema die „Altersproduktivität“ gewählt oder appelliert der Fortschrittsbericht der Bundesregierung 2004 zur Nachhaltigkeitsstrategie an die zu nutzenden „Potentiale älterer Menschen in Wirtschaft und Gesellschaft“. In der Debatte um das Altern der Gesellschaft befindet sich Deutschland derzeit in einem **Paradigmenwechsel**: Noch vor wenigen Jahren wurde das Altern nahezu ausschließlich als

eine Bedrohung und Last für die Zukunftsfähigkeit von Wirtschaft und Gesellschaft wahrgenommen. In den letzten Jahren haben sich unter die beschriebenen „Moll-Töne“ jedoch mehr und mehr „Dur-Töne“ gemischt. Zum einen wird immer häufiger hervorgehoben, dass es doch ein Riesenerfolg für Gesellschaft, Politik und Wirtschaft ist, wenn Menschen den Traum vom „länger Leben“ mehr und mehr einlösen können. Zum anderen erkennen Politik und Wirtschaft immer häufiger, dass in dem Prozess des Alterns der Gesellschaft auch Chancen für gesellschaftliche Weiterentwicklung, wirtschaftlichen Fortschritt und Wachstum liegen können.

Alternde Belegschaften als Herausforderung für Unternehmen

Die demographische Gesamtentwicklung mit ihrem Haupttrend, nämlich das Altern der Bevölkerung, trifft zunehmend auch die Unternehmen. Bereits heute ist die Alterung der Belegschaften ein Thema, dessen Bedeutung in der Personalpolitik zunehmend erkannt wird. Experten erwarten spätestens nach 2015/20 demographisch bedingte **Personalengpässe** zumindest auf regionalen und fachspezifischen Teilarbeitsmärkten. Kenner der Szene sind sich andererseits auch darüber im Klaren, dass die beschlossene Anhebung der Altersgrenzen allein nicht ausreicht, um dem Ziel einer nachhaltigen Ausweitung und Förderung der Alterserwerbsarbeit und der Wende in der bisherigen Frühverrentungspolitik wirkungsvoll zu entsprechen. Altersgrenzenpolitik muss zugleich flankiert werden durch eine an der betrieblichen Realität älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer orientierten Strategie der Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit (Employability), die auf Beschäftigungsförderung einschließlich einer entsprechenden Anpassung von Arbeitsbedingungen und -belastungen abzielt, um die angestrebte Verlängerung der Lebensarbeitszeit auch in den Betrieben real umzusetzen. Von daher bietet das demographische Altern der Belegschaften erstmals die Chance, eine in diesem Sinne neue „Ältere-Arbeitnehmer-Politik aus einem Guss“ zu konzipieren.

Auch sollte eine neu aufgestellte „Ältere Arbeitnehmer Politik“ eingebunden sein in eine übergeordnete **Lebenslaufperspektive**, welche zugleich die sich im Zuge des allgemeinen sozialen

und demographischen Wandels stetig verändernden Lebens- und Erwerbsverläufe der Menschen zum expliziten Bezugspunkt hat. Mit Blick auf insgesamt alternde Belegschaften muss es im Kern künftig um eine am Lebenslauf ausgerichtete Förderung der Beschäftigungsfähigkeit gehen. Dabei geht es um folgende strategischen Bezugspunkte:

- Gesundheitsschutz und Gesundheitsförderung,
- Qualifikationssicherung und -förderung,
- durch Konzepte des lebenslangen Lernens und
- Motivationserhalt und -förderung, wobei insbesondere letzteres Teil eines
- übergeordneten betrieblichen age-management-Konzeptes sein sollte.

Dieses Anliegen stellt sich dabei als eine ressortübergreifende, daher integrierte Gestaltungsaufgabe unter anderem für Gesundheitsschutz und -prävention, Erwachsenenbildung und lebenslanges Lernen, Familien-, Vereinbarkeits- und Gleichstellungspolitik, und verlangt infolgedessen koordinierte Kraftanstrengungen aller involvierten Politik- und Praxisbereiche. Allerdings ist man hierzulande weder mit einer integrierten Problemsicht der Situation älterer Beschäftigter noch mit einer integrierten Problembearbeitung sehr weit - etwa im Gegensatz zu skandinavischen Ländern (wie etwa Finnland). Erschwerend kommt noch hinzu, dass zwei auch für die demographische Entwicklung zentrale Felder, nämlich Erwachsenenbildung und lebenslanges Lernen, in Deutschland traditionell altersexklusiv sind. Die institutionalisierte Erwachsenenbildung ebenso wie ihre Finanzierung befindet sich hierzulande noch immer „in den Kinderschuhen“. In der betrieblichen Fort- und Weiterbildung werden die meisten älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer noch immer ausgegrenzt.

„Rente mit 67“ - der Paradigmenwandel geht weiter

Die deutsche Arbeitsmarkt- und Rentenpolitik hat in den vergangenen Jahren eine radikale Kehrtwende vollzogen. Lange Zeit war es Praxis und gesellschaftlicher Konsens - die Rede war von einer „großen Koalition für die Frührente“ -, ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer weit vor

Erreichen der gesetzlichen Regelaltersgrenze auf verschiedenen Wegen in den vorgezogenen Ruhestand zu „verabschieden“. Seit einiger Zeit steht jedoch die Verlängerung der Lebensarbeitszeit bzw. die stärkere Integration älterer Menschen in das Erwerbsleben im Zentrum der sozial- und beschäftigungspolitischen Debatte. Die kürzlich beschlossene Erhöhung der Regelaltersgrenze ab 2012 ist als eine - wenn auch vielleicht „prominenteste“ - Maßnahme unter vielen weiteren renten- und arbeitsmarktpolitischen Bemühungen zu sehen, die allesamt dieses Ziel unterstützen sollen.

Die „Rente mit 67“ kann als konsequente Fortführung der bereits 1992 eingesetzten Politik der **Konsolidierung der Rentenfinanzen** betrachtet werden. Die aktuelle Beschlusslage sieht nun vor, dass beginnend mit 2012 die Altersgrenze für den Zugang zur Regelaltersrente schrittweise von heute 65 Jahre auf dann 67 Jahre im Jahr 2029 angehoben wird. Für die Jahrgänge bis 1946 wird sich allerdings nichts ändern. Wer 1947 geboren wurde, kann erst mit 65 Jahren und einem Monat die gesetzliche Altersrente erhalten. Die Regelaltersgrenze steigt dann zunächst von Jahrgang zu Jahrgang um einen Monat, bis dann im Jahre 2023 bei den 1958 Geborenen die für sie neue Regelaltersgrenze von 66 Jahre erreicht ist. Nach 2023 wird dann die Altersgrenze um zwei Monate pro Jahr erhöht. Für den Jahrgang 1964 gilt dann die „Rente mit 67“. Nun ist die „Rente mit 67“ sozial- wie arbeitsmarktpolitisch nicht unumstritten. Einige wichtige Argumente für die „Rente mit 67“ seien zunächst angeführt.

- **Der Druck auf die Rentenfinanzen**

Einerseits erscheint die Erhöhung der Regelaltersgrenze als logische Konsequenz einer immer weiter zunehmenden Lebenserwartung, denn damit steigen auch die durchschnittlichen Rentenbezugsdauern und damit die Höhe der Rentenausgaben. Immerhin ist die durchschnittliche Rentenbezugsdauer bei den Frauen seit 1960 von knapp 14 Jahren auf heute über 19 Jahre und bei den Männern von rund 11 auf über 14 Jahre gestiegen. Und 1960 lag sie sogar noch weitere vier Jahre darunter. Der Gewinn an Lebenszeit hat nun mal eben die „Kehrseite“ der ebenfalls zugenommenen Bezugsdauern von Sozialleistungen und vor allem der Rentenzahlungen. Handlungsdruck entsteht vor allem aus der Kumulation von längerer Rentenbezugsdauer und der in

Deutschland ausgeprägten Frühverrentungskultur. „Diese Doppelwirkung von frühem Renteneintritt und steigender Lebenserwartung führt zu wachsenden Ausgaben und belastet die Finanzlage der Rentenversicherung: Die Ausgaben liegen in der BRD inzwischen bei rund 12% des Bruttosozialproduktes (BSP); die Finanzierung über Beiträge erhöht dabei die Lohnnebenkosten in einem Maße, dass negative Effekte auf die Beschäftigung eintreten - sowohl was die Betriebe, als auch die Beschäftigung angeht. Noch deutlicher wird der politische Handlungsdruck, wenn man etwa eine Generationenbilanz erstellt bzw. die Belastungen in den Jahren nach 2030 auf die Beiträge hochrechnet und so die enorme Belastung der nachfolgenden Generation sichtbar wird“ (Schmid 2006, 25).

- **Die Furcht vor demographiebedingten Engpässen auf dem Arbeitsmarkt**

Hinter der „Rente mit 67“ steht zweitens auch der mittlerweile viel zitierte demographische Wandel, wobei darunter zumeist Veränderungen in der altersmäßigen Zusammensetzung der Bevölkerung verstanden werden, wovon auch die Erwerbsbevölkerung massiv betroffen sein wird. So kommt es bei künftig massiv steigenden Zahlen älterer und insbesondere sehr alter Menschen zu einer deutlichen Abnahme der jüngeren, unter 20-jährigen Menschen. Ihr Anteil an der Gesamtbevölkerung sinkt von heute 20% (16,5 Millionen) auf 15,4% (11,4 Millionen) bis 2050. In der Konsequenz wird auch die Gruppe der Personen im erwerbsfähigen Alter, also die 20- bis unter 65-Jährigen, ebenfalls abnehmen, im Projektionszeitraum bis 2050 um etwa 11 Millionen auf dann gut 39 Millionen.

Das demographische Altern der Bevölkerung bezieht somit auch Veränderungen in der Struktur der Erwerbsbevölkerung mit ein: Folgt man den vorliegenden Vorausberechnungen, so ist hier insgesamt mit einem **Doppeleffekt**, nämlich Schrumpfung bei gleichzeitiger Alterung zu rechnen. Dem Arbeitsmarkt werden in Zukunft weniger und dann ältere Beschäftigte zur Verfügung stehen. Dies gilt insbesondere nach dem zu erwartenden massiven Renteneintritt der sog. „Baby-Boomer“-Generation, der für die Zeit nach 2015 erwartet wird. Für die Unternehmen könnte dies bedeuten, dass bald wieder ein nennenswerter Bedarf an älteren Arbeitskräften besteht. Eine Lösung, diesem Problem präventiv zu begegnen, könnte darin bestehen, ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

länger als bisher im Unternehmen zu halten bzw. zusätzlich auch noch ältere Arbeitsuchende einzustellen. Es ist zweifellos richtig, dass die Anforderungen der Arbeitswelt von morgen und übermorgen von insgesamt weniger und im Durchschnitt deutlich älteren Belegschaften bewältigt werden müssen. Auch stimmt ebenfalls, dass das demographische Altern des Erwerbspersonenpotenzials ein irreversibler, also unumkehrbarer Trend ist, der auch nicht durch verstärkten Einsatz weiterer Optionen wie etwa Arbeitsmigration oder Steigerung der Frauenerwerbsarbeit aufgehalten, sondern allenfalls in seinem Anstieg abgeschwächt werden kann. Die Konsequenzen dieser Entwicklung scheinen demnach klar auf der Hand zu liegen: Es bedarf in Deutschland dringend einer gegenüber heute deutlich ausgeweiteten Erwerbsbeteiligung älterer Beschäftigter. Aber auch aus Gründen der Generationensolidarität gilt es, die **Potenziale** Älterer in der Arbeitswelt länger als bisher zu nutzen, denn es ist den nachrückenden weniger werdenden Jüngeren nicht zuzumuten, in hohem und noch steigendem Maße für die in vielen Fällen durchaus unfreiwillige Frühverrentung ihrer älteren Kolleginnen und Kollegen mitzuzahlen (Stichwort „Generationengerechtigkeit“).

Hinzu kommen die Folgewirkungen der **EU-Politik**: Die im Juli 2003 in Stockholm vereinbarten europäischen Leitlinien für beschäftigungspolitische Maßnahmen der EU-15-Mitgliedstaaten fordern die Bundesrepublik zu einer deutlichen Erhöhung der Erwerbsbeteiligung Älterer auf. Allerdings ist Deutschland davon derzeit immer noch - trotz deutlich steigender Erwerbszahlen Älterer (darauf wird noch zurück zu kommen sein) - weit entfernt. Auch wenn die Erwerbsquote der 50jährigen und Älteren mittlerweile - zumindest statistisch - die geforderte 50%-Quote erreicht hat, sind deutliche Gruppenunterschiede zu erkennen, auf die gleich noch einzugehen sein wird.

- **Der aktuelle rentenpolitische Diskurs**

In letzter Zeit mehren sich Stimmen, die Zweifel an der Umsetzbarkeit dieser Forderung haben, und diese speisen sich aus unterschiedlichen Quellen. Allesamt verdeutlichen sie, dass die Wende in der Frühverrentungspraxis eine hoch **voraussetzungsvolle** Angelegenheit ist und keineswegs „per

Knopfdruck“ oder allein mit rentenpolitischen Beschlüssen der Bundesregierung machbar ist:

1. Wie alle seriösen Arbeitsmarktprognosen der letzten Monate und Jahre zeigen, wird es auch noch nach 2015 Arbeitslosigkeit auf hohem Niveau, insbesondere in Ostdeutschland (aber auch in strukturschwachen westlichen Regionen), geben. Zudem wird es auch um 2015 noch nicht zu einem generellen Arbeitskräftemangel bzw. Facharbeitermangel kommen (für einzelne Regionen und Berufe allerdings schon). Deshalb ist es keineswegs so, dass die Verbesserung der Beschäftigungsaussichten Älterer gleichsam im „demographischen Selbstlauf“ erfolgt; von einem **demographischen Automatismus**, welcher die Arbeitsmarktbilanz bald umkehren wird, kann somit keine Rede sein. Wird die Arbeitslosigkeit bis dahin nicht spürbar verringert, dann erhöht sich zwangsläufig die Gefahr, dass viele Ältere - statt länger im Erwerbsleben zu verbleiben - vielmehr in die Arbeitslosigkeit abgedrängt werden und dass damit auch die Arbeitslosigkeitsdauer vieler Älterer steigen wird.

2. Ohnehin sind in Deutschland die **Erwerbsquoten** - zumindest im internationalen Vergleich - immer noch vergleichsweise niedrig, auch wenn in der Zwischenzeit vorliegende Daten hier eine allmähliche Wende erkennen lassen. Immerhin sind die Erwerbsquoten der Männer im Alter von „50 plus“ seit 2000 von 46% auf heute über 56% gestiegen, und bei den Frauen sogar von 29% auf mittlerweile über 40%. Anlass zu Freude und Optimismus gäbe es allerdings erst dann, wenn sich hinter den gestiegenen Erwerbsquoten neue, d.h. zusätzlich geschaffene Beschäftigungsverhältnisse, verbergen würden. Dem ist aber nur bedingt so, denn (1) spiegeln sich in den Daten zunächst demographische Effekte - nämlich insgesamt höhere Besetzungszahlen der relevanten Jahrgänge innerhalb des Erwerbspersonenpotenzials - und (2) verbergen sich hinter den höheren Erwerbsquoten maßgeblich auch Kohorteneffekte, also das Nachwachsen von Jahrgängen mit einer bereits in jungen Jahren höheren Erwerbsbeteiligung. Dies trifft ganz deutlich auf ältere weibliche Beschäftigte in Westdeutschland zu. Mit anderen Worten: Die statistisch gestiegene Beschäftigungsquote Älterer ist **nicht** zwangsläufig auch das Ergebnis besserer Arbeitsmarktchancen Älterer bzw. der Erfolg besonderer Arbeitsmarktprogramme. Es wäre

- (3) zu fragen, welche Qualität die gestiegenen Arbeitsplätze Älterer haben, und hier ist insbesondere darauf hinzuweisen, dass die gestiegene Erwerbsbeteiligung vor allem älterer Frauen schwerpunktmäßig auf Teilzeit- und geringfügiger Beschäftigung (Mini-Jobs) stattfindet, diese also entweder nur vergleichsweise niedrig oder sogar gar nicht sozialversicherungspflichtig beschäftigt sind, bevor sie in Rente gehen.
3. Noch immer ist also die Arbeitswelt nicht „alternsgerecht“ aufgestellt. Die betroffenen älteren Arbeitnehmer haben aus gesundheitlichen und arbeitsbelastungsbezogenen Gründen meist gar keine Chance, in ihrem „angestammten“ Beruf und auf ihren „angestammten“ Arbeitsplätzen „alt zu werden“ bzw. bis zur Regelaltersgrenze zu arbeiten. Allein in der Arbeiterrentenversicherung liegt bei den Männern die Frühverrentungsquote wegen verminderter Erwerbsfähigkeit unvermindert hoch, nämlich bei etwa rund einem Drittel. Dies gilt insbesondere für Beschäftigte auf bzw. in so genannten Arbeitsplätzen und Berufen mit **begrenzten** Tätigkeitsdauern: Dazu gehören nicht nur die aktuell viel zitierten Dachdecker, sondern eine Vielzahl verschiedener Berufsgruppen, so u.a. Pflegefachkräfte, Fahrer im öffentlichen und privaten Transportgewerbe, Beschäftigte in der Eisen- und Stahlindustrie, in der Metallverarbeitung, Maurer etc.
4. Dem entspricht eine zum Nachteil speziell älterer Arbeitnehmer strukturell veränderte Qualität der Arbeitslandschaft insgesamt. Vor allem industriesoziologische Forschungsergebnisse verweisen auf die negativen Konsequenzen von steigender Arbeitsintensität, zunehmendem psychischen Arbeitsdruck, von wachsenden Bemühungen der Unternehmen, die Innovationsfähigkeit der Belegschaften zu erhöhen und gleichzeitig die Personalkosten zu senken. Lean-production, Outsourcing von Aufgaben, De-Standardisierung und Entnormalisierung von Arbeitsverhältnissen, Arbeitsorganisation und Arbeitszeiten sind Belege für eine veränderte **Qualität der Arbeit**, übrigens nicht nur in Deutschland. Sie alle berühren zentral auch die Beschäftigungssicherheit Älterer, in dem der Faktor Arbeit zu einem zunehmend bedeutsamen betrieblichen Kosten- und Flexibilitätsfaktor wird.

5. In der Konsequenz ist auch die Alltagsrealität vieler älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer durch vielfältige Benachteiligungen bis hin zu Diskriminierungen gekennzeichnet. Dazu zählen nach den Ergebnissen des BMBF - Forschungsverbundes „Demographischer Wandel in der Arbeitswelt“ insbesondere:

- Eine altersselektive Personaleinstellungs- und -rekrutierungspolitik;
- alterssegmentierte Aufgabenzuweisungen - mit der häufigen Folge der Reduzierung ihrer praktischen Einsetzbarkeit;
- unterdurchschnittliche Beteiligung bei betrieblich organisierter Fort- und Weiterbildung;
- Benachteiligung bei innerbetrieblichen Aufstiegsprozessen;
- Geringschätzung ihres Erfahrungswissens sowie
- kurzfristige Kalküle bei Personalentscheidungen zu Lasten älterer Belegschaftsmitglieder.

Insofern ist bisher noch nicht hinreichend geklärt, wie die „Rente mit 67“ auch in der betrieblichen Alltagspraxis umgesetzt werden soll. Die Frage bleibt: Können tatsächlich alle Menschen bis zum 67. Lebensjahr erwerbstätig sein? Vielen Menschen ist es ja bereits heute - aus durchaus unterschiedlichen Gründen - nicht einmal möglich, bis zum 65. Lebensjahr zu arbeiten. So liegt das durchschnittliche Rentenzugangsalter gegenwärtig bei etwa 63 Jahren (ohne Renten wegen Erwerbsminderung), und nur ein knappes Viertel der Zugänge zur Altersrente erfolgt aus der Erwerbsarbeit - über 30% hingegen aus der Arbeitslosigkeit. Insgesamt dürfte die Anhebung der Regelaltersgrenze auf 67 Jahre faktisch zu einem (weiteren) Absenken des **Rentenniveaus** führen - bis hin zu neuen Fällen von Altersarmut in nicht unwesentlichem Umfang -, da viele Rentnerinnen und Rentner durch einen frühzeitigen Wechsel in die Rente hohe Abschläge hinnehmen müssten. Zwar steigt das Renteneintrittsalter seit geraumer Zeit an, denn das derzeitige durchschnittliche Zugangsalter zu den Altersrenten mit 63 Jahren liegt etwa ein Jahr höher als noch vor zehn Jahren. Dennoch fehlen bis zur Regelaltersgrenze immer noch zwei Jahre. Gleichzeitig ist festzustellen, dass bereits heute etwa vier von zehn Rentnerinnen und Rentnern Abschläge in Kauf nehmen (müssen), um vorzeitig in die Rente wechseln zu können.

Dies leitet über zu einer weiteren bedeutsamen sozialpolitischen Frage, die sich auf die beschäftigungspolitischen Anreizwirkungen der „Rente mit 67“ bezieht. Schon jetzt gibt es zunehmend kritische Stimmen, die darauf hinweisen, dass die Anhebung der Altersgrenzen allein nur in sehr begrenztem Umfang auf die (Weiter-)arbeitsbereitschaft älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer Einfluss ausüben wird. Ökonomische „Anreize“ allein sind zu wenig, wenn sie nicht zugleich flankiert werden durch parallele demographiesensible Strategien der Beschäftigungssicherung und -förderung. Darauf jedoch zielen die derzeitigen Politikkonzepte, die den Paradigmenwechsel in der Frühverrentungspolitik umsetzen wollen, bislang nicht ab.

Vor diesem Hintergrund ist eine Bedeutungszunahme **sozialer Ungleichheiten** in den Lebenslagen und -perspektiven künftiger Rentnergenerationen im Zuge der Umsetzung der Beschlüsse zur Rente mit 67 wahrscheinlich. Diese Einschätzung wird leicht nachvollziehbar, wenn man folgendes beachtet: Die bereits jetzt bestehende Polarität zwischen jenen, die sich einen früheren Rentenzugang unter Inkaufnahme von Abschlägen leisten können, und jenen, die aufgrund mangelnder Alternativen und fehlender finanzieller Souveränität vorzeitig in die Rente wechseln müssen, wird sich noch weiter verschärfen. Da auch künftig davon ausgegangen werden muss, dass zu denjenigen, die vorzeitig aufhören müssen, überdurchschnittlich häufig solche älteren Beschäftigten zählen, die auch schon aufgrund ihrer vorherigen Erwerbsbiografie eher zu den „Benachteiligten“ gehört haben, entwickeln sich hier neue Verarmungsrisiken. Schon jetzt erreichen gering qualifizierte Beschäftigte (darunter viele ausländische) im Durchschnitt sehr viel seltener die normalen Altersgrenzen und müssen häufiger Rentenabschläge in Kauf nehmen; und dies in vielen Fällen vor allem aus gesundheitlichen Gründen. Berücksichtigt man zudem, dass in diesen Gruppen auch die durchschnittliche Lebenserwartung niedriger und somit auch die durchschnittlichen Rentenbezugsdauern kürzer sind, dann wird schnell eine mehrfache Benachteiligung erkennbar.

Aber auch jenseits dieser grundlegenden renten- und sozialpolitischen Bedenken zur Rente mit 67 gilt, dass die bislang vorgelegten Konzepte zum „Paradigmenwechsel“ in Frühverrentungspolitik und -praxis (die im Wesentlichen rentenrechtsintern konzipiert und in großen Teilen arbeitsmarktextern konzeptualisiert und ausgelegt werden) zu eng sind. Ihre Wirkungen werden schon von daher nur begrenzt bleiben müssen, weil sie die für individuelle Verrentungsentscheidungen wie für kollektive Verrentungspraktiken in einem ganz erheblichen Ausmaß ausschlaggebende Ebene der **betrieblichen Beschäftigungssituation** gar nicht erreichen.

So sind die beschlossenen Altersgrenzanhebungen nicht mit betriebsbezogenen Anreizen zur Förderung ihrer praktischen Umsetzung in den Betrieben verbunden. Und ebenso zielen die meisten inzwischen zur arbeitsmarktpolitischen Flankierung aufgelegten Programmpakete der „Initiative 50 Plus“ an der betrieblichen Umsetzung der „Rente mit 67“ vorbei, weil sie nicht auf die älteren Beschäftigten (für die die „Rente mit 67“ in erster Linie konzipiert ist) zielen, sondern auf bereits Arbeitslose.

Wenn es also darum geht, noch im Erwerbsleben stehenden älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auch wirklich - und dies auf freiwilliger Basis - insgesamt und in einem quantitativ beachtlichen Ausmaß zu ermöglichen, auch praktisch länger arbeiten zu können, dann muss es oberstes sozialpolitisches Ziel sein, die **Arbeitsbedingungen** dafür zu schaffen, dass die Verlängerung der Lebensarbeitszeit in der Realität auch machbar und auch für die Betroffenen möglich und ggf. sogar wünschenswert ist. Dies ist zuvorderst auch eine Aufgabe der Unternehmen, denn noch immer gilt der Satz: Die Entscheidung für oder gegen die Alterserwerbsarbeit fällt insbesondere in den Betrieben und Verwaltungen und ist auch dort zu beeinflussen, und zwar primär durch eine präventive, an den Problemursachen ausgerichtete betriebliche Arbeits- und Beschäftigungspolitik. In Konsequenz müssen Betriebe und Verwaltungen ihre bisherige „Jugendzentrierung“ in der Personal- und Beschäftigtenpolitik aufgeben und sich auf die besonderen Beschäftigungsvoraussetzungen, -bedürfnissen und -erwartungen altersmäßig anders zusammengesetzter Belegschaften in strategischer Weise einstellen. Hierzu können einige empirische Befunde skizziert werden, welche die Sicht der Betroffenen selbst wiedergeben:

- So geben 75% der Befragten einer jüngst veröffentlichten repräsentativen Ältere-Arbeitnehmer-Befragung durch die Bertelsmann-Stiftung als Voraussetzung dafür an, bis zum 65. Lebensjahr erwerbstätig sein zu können, dass die Möglichkeiten zur **Vereinbarkeit** von beruflichen und privaten Verpflichtungen verbessert werden müssen. Weitere 72% sahen in der Übernahme von Tätigkeiten, die gesundheitlich weniger belastend sind, eine Voraussetzung zur Weiterarbeit.
- Eine weitere jüngere Studie für die Initiative „Neue Qualität der Arbeit“ hat ergeben, dass 84% der Arbeitsplätze entweder durch geringe Ressourcen und/oder ein bedenkliches

Fehlbeanspruchungsniveau und/oder durch ein nicht Existenz sicherndes Einkommen gekennzeichnet sind. Auf diesen belastungsintensiven und wenig entwicklungsförderlichen Arbeitsplätzen dürfte es schwierig werden, bis ins höhere Erwerbsalter zu arbeiten.

- In unserer eigenen, gerade abgeschlossenen Studie zur Einschätzung der Rente mit 67 bei Frauen ergab sich schließlich folgendes: Knapp **die Hälfte** der von uns befragten älteren Arbeitnehmerinnen glaubt nicht, die jetzt ausgeübte Tätigkeit bis zum Zeitpunkt der für sie gültigen neuen Altersgrenze fortführen zu können. Am häufigsten dafür werden gesundheitliche Gründe sowie in den jetzigen Arbeitsbedingungen liegende Realisierungsprobleme genannt. Dabei wundert es nicht, dass insbesondere die unteren betrieblichen Statusgruppen bzw. jene mit geringer beruflicher Qualifikation überdurchschnittlich häufig skeptisch sind, was die persönliche Realisierbarkeit der Rente mit 67 betrifft.

Maßnahmen zur Verbesserung der betrieblichen Beschäftigungssituation älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer

Die bisherigen Ausführungen legen nahe, dass ein Paradigmenwandel in der Rentenpolitik ohne die Unternehmen selbst auf die neuen, auf sie zukommenden demographischen Herausforderungen in geeigneter Weise vorzubereiten, zu kurz greift. In der Bundesrepublik gibt es zudem auch erst sehr wenige Vorbilder für Betriebe mit „demographischem Weitblick“ (vorwiegend sind es bislang Großbetriebe) oder mit besonderer Demographiesensibilität in der Leitungs- und Managementebene. Wenn es zutrifft, dass die Anforderungen der Arbeitswelt von morgen und übermorgen von insgesamt wenigeren, im Durchschnitt älteren und z.T. auch kulturell anders zusammengesetzten Beschäftigten bewältigt werden müssen, dann sind rechtzeitig Vorkehrungen

dafür zu treffen, dass das entsprechende **Personal** nicht nur quantitativ vorhanden, sondern auch in seinem beruflichen Leistungsprofil entsprechend qualitativ vorbereitet ist.

Wenn im Folgenden explizit die Beschäftigungsfähigkeit Älterer ins Zentrum der Ausführungen gerückt und für speziell hierauf bezogene Investitionen in das Humankapital plädiert wird, dann muss dabei explizit vorausgeschickt werden, dass es keinen „altersspezifischen Automatismus“ in der Entwicklung der beruflichen Leistungsfähigkeit gibt, wohl aber kumulieren auf höheren Stadien des Erwerbslebens solche Risiken, die zu einer nachhaltigen Einschränkung und Gefährdung der Beschäftigungsfähigkeit führen. Sie entstehen auch nicht erst im Stadium des „älteren Arbeitnehmers“, sondern folgen in der Regel **Entwicklungskarrieren**. Diese spezifischen Risikofaktoren hängen dabei wiederum wesentlich mit der jeweiligen Form der betrieblichen Humankapital(ver)nutzung zusammen. Da sie die produktive Nutzung der employability Älterer bedrohen und beeinträchtigen, müssen notwendige Investitionen in das Humankapital eines insgesamt alternden Beschäftigungspotentials und sehr bald auch alternder Belegschaften vor allem auf die präventive Vermeidung der von diesen Risikofaktoren ausgehenden Wirkungen zielen.

Die Beschäftigungsfähigkeit jedes einzelnen Arbeitnehmers wird wesentlich durch die Komponenten Gesundheit, Qualifikation, Motivation, Arbeitsumgebung und privates Umfeld sowie durch darauf gerichtete förderliche betriebliche, tarifvertragliche und staatliche Rahmenbedingungen insbesondere der Bildungspolitik und des Gesundheitsschutzes bestimmt. Damit verweist das Konzept der Beschäftigungsfähigkeit auf die **Mehrdimensionalität** der Bestimmungsfaktoren der Arbeits- und Leistungsfähigkeit und damit auf die Erfordernisse von mehrdimensional ausgerichteten Förderkonzepten, die qualifikations-, gesundheitsfördernde und motivationale Elemente ebenso beinhalten müssen wie arbeitsorganisatorische sowie ggf. tarifpolitische und gesetzliche Unterstützungsmaßnahmen.

Die Beschäftigungsfähigkeit speziell älterer Arbeitnehmer ist besonderen Einschränkungen und Risiken ausgesetzt, wie empirische Daten zu einem alterstypisch höheren Krankheitsrisiko bzw. zu einem alterstypisch höheren Qualifikations- und Motivationsrisiko belegen. Dabei sind die jeweiligen Einschränkungen und Risiken weitgehend nicht explizit altersbedingt. Vielmehr unterliegen sie spezifischen berufs-, tätigkeits- und/oder arbeitsplatztypischen Karriereverläufen, die sich aber in der Regel erst in späteren Stadien der Erwerbsbiographie, also in der Spätphase des Erwerbslebens, als alterstypische Beschäftigungsrisiken und -probleme manifestieren. Wegen des

„Karrierecharakters“ vieler Beschäftigungsrisiken Älterer gilt es insgesamt, einen Perspektivenwechsel einzuleiten: Weg von der „Ältere-Arbeitnehmer/innen-Politik“ und hin zu einer **lebenslaufbezogenen** Politik der Förderung der Beschäftigung eines alternden Erwerbspersonenpotenzials. Dies belegt exemplarisch auch eine gerade von der Forschungsgesellschaft für Gerontologie für die Europäische Stiftung zur Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen in Dublin durchgeführte Studie. Diese belegt eindeutig, dass ein auf die lebenslaufbezogene Förderung der Beschäftigungsfähigkeit zielendes betriebliches Alterns-Management eine Kernvoraussetzung für die Wende in der bisherigen Frühverrentungspraxis ist und überdies mit win-win-Effekten für alle Beteiligten, Betroffene, Betriebe wie Öffentlichkeit und Staat, verbunden sein kann. Vor allem die betriebliche Ebene, aber auch die aktiven Tarifpartner, sind hier in ganz besonderer Weise angefragt.

Worum geht es im Einzelnen, wenn für ein betriebliches „age-management“ plädiert wird? Kurz sollen die wichtigsten Anknüpfungspunkte skizziert werden:

1. Es geht erstens um die präventive Begrenzung des höheren arbeits- und berufsbedingten Erkrankungsrisikos älterer Arbeitnehmer, das überdies kein altersspezifisches Risiko, sondern ein Berufsrisiko ist, denn es trifft bestimmte Berufe und Branchen überdurchschnittlich, wie nach Alters-, Branchen- und Berufsgruppen aufgeschlüsselte Arbeitsunfähigkeitsdaten der Krankenkassen sowie die Zugangsstatistiken der Rentenversicherungsträger übereinstimmend belegen. Die wichtigsten Förderinstrumente lassen sich unter dem Obergesichtspunkt der präventiven betrieblichen Gesundheitspolitik und -förderung zusammenfassen, wobei in diesem Zusammenhang z.B. Gesundheitszirkel, betriebliche Gesundheitsberichterstattung und -beratung, ergonomische Maßnahmen, Arbeitszeitanpassung, Arbeitsumfeldgestaltung, Umstrukturierung von Arbeitsaufgaben, betriebliche Laufbahngestaltung oder die Ermöglichung von Gruppenarbeit zu nennen sind. Solche und andere Maßnahmen der Verhältnisprävention in der betrieblichen Gesundheitspolitik und -förderung sind in anderen europäischen Ländern sehr viel stärker verbreitet. Der finnische Erfolg, die Erwerbsquote älterer Beschäftigter spürbar und nachhaltig anzuheben, ist wesentlich Ergebnis national und zudem integriert getragener,

aber auf Betriebsebene ansetzender präventiver Gesundheitsschutz- und Förderungsprogramme.

2. Es geht zweitens um die präventive Begrenzung des höheren Qualifikationsrisikos älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, das ebenfalls weitgehend nicht als altersspezifisches Risiko gelten kann. Zwar stimmt es, und die psychologische Grundlagenforschung hat dies schon vor Jahrzehnten belegt, dass Ältere nicht weniger, sondern **anders** leistungsfähig sind, und es stimmt weiterhin, dass es keine Studie gibt, die einen linearen Zusammenhang zwischen Produktivität und Alter belegen würde. Dennoch wissen wir auch, dass durch allgemeine und betriebspezifische Prozesse der Dequalifizierung, durch so genannte Spezialisierungsfallen oder disuse-Effekte (Verschleiß durch Routine) sowie nicht zuletzt durch unterdurchschnittliche Beteiligung wenn nicht gar Ausschluss Älterer bei betrieblich organisierter Fort- und Weiterbildung, vorhandene berufliche Kompetenzen und Fähigkeiten Älterer verengt, wenn nicht gar vernichtet werden. Vielen Älteren gelingt es deshalb nicht mehr, diese Risiken durch Weiterentwicklung vorhandener oder durch Erwerb neuer Qualifikationen zu kompensieren. Im europäischen Vergleich (selbst mit Frankreich und Großbritannien und erst Recht mit den skandinavischen Ländern) ist die berufliche Weiterbildungsbeteiligung älterer Beschäftigter hierzulande deutlich geringer ausgeprägt bzw. wird auch sehr viel seltener explizit gefördert. Dies gilt bei Beschäftigten wie bei Arbeit suchenden Älteren gleichermaßen. Es ist sicherlich kein Zufall, dass in den erwähnten Ländern die Erwerbsquoten Älterer durchschnittlich höher liegen.
3. Verschiedene Untersuchungen belegen überdies eine vergleichsweise geringe Motivation älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zur Arbeit im Alter. Noch immer dominiert bei vielen eine Einstellung nach dem Muster „Je früher raus desto besser“. Hierfür belegen Forschungsergebnisse ein ganzes Bündel unterschiedlicher Gründe, die von familiären, über gesundheitliche bis hin zu finanziellen Gründen reichen. Fakt ist die Existenz einer immer noch weit verbreiteten **Frühverrentungsmentalität**, die sich aus „Push- und Pullfaktoren“ speist, dabei insbesondere auch von den gewandelten Bedingungen von Erwerbsarbeit ausgehend. Diese präsentieren sich dem einzelnen oftmals als unmittelbar erlebte Folgen

von Globalisierung, steigendem Innovationsdruck, erhöhtem Kostendruck und „Entnormalisierung“ von Arbeit, wird oftmals als direkte Altersdiskriminierung wahrgenommen und endet folglich nicht selten in beruflicher Enttäuschung und Demotivation. Wenn zunehmend erfahrbar und bewusst wird, dass menschliche Arbeit immer häufiger als Kosten-, Rationalisierungs- und Flexibilitätsfaktor und nicht mehr als wichtiger Produktivitätsfaktor begriffen wird und wenn um den Arbeitsplatz herum immer noch weit verbreitete Bemühungen zur Externalisierung des Alters aus der Arbeitswelt beobachtbar und erfahrbar sind, muss es nicht verwundern, dass die „Pull-Faktoren“, nämlich die positiven Erwartungen, die von der arbeitsfreien Zeit in der Rente ausgehen, so dominant sind und ganz offensichtlich auch bleiben.

Dieser explizite Verweis auf die Mehrdimensionalität der Risikofaktoren der Beschäftigungsfähigkeit sollte an dieser Stelle ausreichen, um die These zu begründen, dass Weiterarbeit aus Zwang, wo immer der auch her kommt, kein „Erfolgsrezept“ sein kann, um dem demographischen Altern in der Arbeitswelt und in den Betrieben wirkungsvoll, nachhaltig und möglichst mit „win-win-Effekten“ zu begegnen. Vielmehr bedarf es einer **integrierten und voraussehenden Gesamtstrategie** im Rahmen eines Paradigmenwechsels in der auf Ältere bezogenen betrieblichen Beschäftigungspolitik und -praxis, bedarf es eines nachhaltig angelegten betrieblich-organisationalen „age-managements“, das insbesondere die drei Dimensionen der Beschäftigungsfähigkeit (Gesundheit, Qualifikation und Motivation), betont.

Wenn es Ziel sein soll, die Beschäftigungsfähigkeit insgesamt alternder Belegschaften wie älterer Beschäftigter zu erhalten und zu fördern und wenn es gleichzeitig richtig ist, dass die betriebliche Ebene das Hauptaktionsfeld für eine solche Strategie ist, dann sind die dafür geeigneten Konzepte nicht nur in den Sozialwissenschaften bekannt und lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Gesundheitsschutz, Gesundheitsförderung und Prävention,
- Qualifikationssicherung und -förderung, lebenslanges Lernen,
- Arbeitsgestaltung, Gruppenarbeit, Personalentwicklung und Laufbahnplanung,

- Arbeitszeitgestaltung und -anpassung, Lebensarbeitszeitgestaltung und „echte“ Altersteilzeit als Bestandteil flexibler Lebensarbeitszeiten,
- Schaffung einer „demographiesensiblen“ Unternehmenskultur,
- Abschluss demographiegerechter Tarifverträge jenseits von bloßen „Bestandsschutzregelungen“ („qualitative demographiesensible Tarifpolitik“),
- mehr Flexibilität beim Übergang vom Erwerbsleben in den Ruhestand,
- besondere Beachtung der „betrieblichen Problemgruppen“.

Diese Handlungsfelder dürfen allerdings nicht isoliert voneinander betrachtet werden. Vielmehr bilden sie integrierte Teilaspekte einer gesamtbetrieblichen Sichtweise und Strategie ab, der es um eine gesundheits- und lernförderliche Arbeitsgestaltung geht, die sich überdies nicht ausschließlich auf ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, sondern gleichermaßen auf eine alternsgerechte und damit insgesamt menschengerechte Arbeitstätigkeit bezieht. Im Grunde muss es also um eine **Doppelstrategie** gehen, die sowohl akute Maßnahmen für die jetzt älteren als auch präventive Maßnahmen für die Beschäftigtengruppen im mittleren Lebensalter umfasst.

Dabei kann es jedoch keine Standardlösungen geben. Ebenso wenig wie es den/die ältere Arbeitnehmer/in gibt, gibt es den Betrieb. Heterogene Strukturen in der Arbeitswelt verlangen jeweils **differenzierte** Antworten, und zwar bezogen auf die Beschäftigten wie die Betriebe gleichermaßen. Speziell bei den Älteren selbst gilt es, auf Differenzierungen zu achten, so insbesondere nach Geschlecht, schulischem und beruflichem Qualifikationsniveau, Branchenzugehörigkeit, beruflicher Stellung, Arbeitsplätzen, Regionalität, ethnischer Zugehörigkeit, Gesundheitszustand, Familienstand, Lebensform und finanziellem Status. Auf Grund ihres überdurchschnittlich hohen Anteils Älterer an den Belegschaften sind Klein- und Mittelbetriebe durch das demographisch bedingte Altern der Arbeitswelt in besonderer Weise herausgefordert.

LITERATUR (Auswahl):

Bäcker, G./Naegele, G. et al, 2007: Sozialpolitik und soziale Lage in Deutschland, (2 Bände)/4. Auflage, Wiesbaden

Bangali, L., 2008: Active Ageing Between Labour Market and Retirement, Universität Tübingen (WiP Working Paper 39/2008)

Bellmann, L./Kistler, E./Wahse, J., 2007: Demografischer Wandel - Betriebe müssen sich auf alternde Belegschaften einstellen. IAB-Kurzbericht 21/2007, Nürnberg

Brussig, M./Wojtkowski, S., 2007: Immer mehr Neurentner müssen Abschläge hinnehmen. Zugangsalter, Rentenarten und Rentenabschläge bei Neurentnern - die aktuellen Entwicklungen, in: Soziale Sicherheit H. 3/2007, S. 90ff

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2006: Fünfter Bericht zur Lage der älteren Generation in der Bundesrepublik Deutschland. Potenziale des Alters in Wirtschaft und Gesellschaft - Der Beitrag älterer Menschen zum Zusammenhalt der Generationen. Drucksache 16/2190, Berlin

Europäische Kommission, 2005: Grünbuch „Angesichts des demografischen Wandels - eine neue Solidarität zwischen den Generationen“, Brüssel

Frerichs, F., 2007: Demographischer Wandel und Arbeitsmarktpolitik für ältere Arbeitnehmer/innen. Das Vereinigte Königreich, Japan und Deutschland im Wohlfahrtsstaatsvergleich, Universität Deutschland (Universität Dortmund/FB 12)

Fuchs, J./Dörfler, K., 2005: Projektion des Arbeitskräfteangebots bis 2050 - Demografische Effekte sind nicht mehr zu bremsen. IAB-Kurzbericht 11/2005, Nürnberg

Hartlapp, M./Schmid, G., 2007: Arbeitsmarktpolitik für aktives Altern. Zur Zukunftsfähigkeit Deutschlands im Licht europäischer Erfahrungen, in: J. Kocka (Hg.), Zukunftsfähigkeit Deutschlands (WZB Jahrbuch 2006), Berlin, S. 157ff

Heinze, R.G., 2006: Wandel wider Willen. Deutschland auf der Suche nach neuer Prosperität, Wiesbaden

Herfurth, M. (Hg.), 2003: Arbeit in einer alternden Gesellschaft, Opladen

Kaufmann, F.X., 2005: Schrumpfende Gesellschaft, Frankfurt

Ilmarinen, J., 2005: Towards a longer worklife! Ageing and the quality of worklife in the European Union. Helsinki

- Loebe, H./Severing, E. (Hg.), 2005: Wettbewerbsfähigkeit mit alternden Belegschaften, Bielefeld
- Naegele, G., 2004: Zwischen Arbeit und Rente. Gesellschaftliche Chancen und Risiken älterer Arbeitnehmer, Augsburg (2. Aufl.)
- Naegele, G./Sporket, M., 2007: Ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Betrieb - betriebliche Fallbeispiele zur Beschäftigungsförderung in ausgewählten Ländern der Europäischen Union (Abschlussbericht für die Hans-Böckler-Stiftung), Düsseldorf
- Naegele, G./Walker, A., 2006: A guide to good practice in corporate age-management, Dublin (European Foundation for the improvement of the living and working conditions)
- Sporket, M., 2007: Länger Arbeiten: Das positive Beispiel Finnland. Bessere Rahmen- und Arbeitsbedingungen für ältere Arbeitnehmer, in: Soziale Sicherheit H. 8/2007, S. 268ff
- Schmid, J., 2006: Länger Arbeiten muss sein - aber wie?, in: FES (Hg.), Rente mit 67. Steuerungspotenziale in der Renten- und Beschäftigungspolitik, Bonn, S. 24ff