

Gerd Marstedt

Alt werden im Betrieb

Zum Konflikt gesellschaftlicher Integrationsmaximen und betrieblicher Externalisierungsstrategien

Die stufenweise Erhöhung des normalen Renteneintrittsalters (65 Jahre) für Männer wie Frauen ist nach vielen kontroversen Debatten inzwischen Fakt. Neu eingesetzt hat allerdings bei Repräsentanten der Politik, der Gewerkschaften und Unternehmerverbände, aber auch in wissenschaftlichen Kreisen eine lautstarke Diskussion, in der auch dieses Renteneintrittsalter noch einmal nachhaltig in Frage gestellt wird. Der »Wirtschaftsweise« Bert Rürup schlug unlängst vor, das gesetzliche Renteneintrittsalter schrittweise auf 67 Jahre anzuheben. In dasselbe Horn stieß Arbeitgeberpräsident Dieter Hundt in einem Interview mit der Bild-Zeitung: »Ein Renteneinstieg mit 65 Jahren wird sich auf Dauer nicht halten lassen.« Sozial- und Gesundheitsministerin Ulla Schmidt artikulierte in einem Interview (Die Zeit, 18.12.2002) große Sympathie für den Gewerkschaftsvorschlag, das Renteneintrittsalter zumindest für die meist später ins Berufsleben startenden Akademiker zu erhöhen. Eine Studie der Vereinten Nationen schließlich setzte noch einen drauf: Für Deutschland müsste das Renteneintrittsalter gar – wenn es keine erheblichen Steigerungen der Zuwandererquote gibt – auf 77 Jahre steigen, um das derzeitige Niveau zu halten (United Nations 2000).

Kurzum: Von einigen (meist gewerkschaftlichen) Positionen einmal abgesehen, scheint die Verlängerung der Lebensarbeitszeit auch über das 65. Lebensjahr hinaus fast schon beschlossene Sache. Das ist mehr als verblüffend. Denn nach wie vor sind ältere Arbeitnehmer (schon ab dem 45. Lebensjahr) für die Mehrzahl der Betriebe eine Manövriermasse für anstehende Personalreduzierungen bei Rationalisierung. Nach wie vor gibt es nur in ganz wenigen Unternehmen Strategien und Konzepte, die einen längerfristigen Verbleib älterer Beschäftigter in der Erwerbsarbeit ermöglichen. Wenn von den männlichen Erwerbstätigen in den letzten Jahren fast jeder Dritte (28%) aus gesundheitlichen Gründen vorzeitig aus dem Erwerbsleben ausscheiden musste (mit einem Durchschnittsalter von etwa 53 Jahren im Jahre 1998) und wenn in ähnlicher Weise ein weiteres Drittel der männlichen Erwerbstätigen im Alter von 60 Jahren wegen vorausgehender Arbeitslosigkeit und fehlender Möglichkeiten zur beruflichen Wiedereingliederung frühverrentet wurde,

warum, so fragt man sich dann, wird von dieser Problematik arbeitsbedingten Gesundheitsverschleißes und versperrter Arbeitsmarktchancen schon für 50-Jährige völlig abstrahiert und eine eher rentenmathematische denn arbeits- und gesundheitspolitische Diskussion der Verlängerung der Lebensarbeitszeit mit solcher Inbrunst geführt? Warum wird eher über Zahlen und formale Kriterien gestritten denn über inhaltliche Perspektiven und realistische, im betrieblichen Alltag praktikable und betriebswirtschaftlich akzeptable Konzepte der Erwerbs-Integration Älterer?

Der folgende Aufsatz stellt einige Ergebnisse und Schlussfolgerungen aus einem unlängst für die Hans-Böckler-Stiftung durchgeführten Forschungsprojekt zum Thema »Integration älterer und gesundheitlich beeinträchtigter Arbeitnehmer/innen des Öffentlichen Dienstes in die Erwerbstätigkeit« vor. Die folgenden Argumentationslinien sollen dabei im Vordergrund stehen.

1) Die Integration älterer Beschäftigter ist ein typisches – wenngleich nicht das einzige – Beispiel für den Widerspruch zwischen gesamtgesellschaftlicher und einzelbetrieblicher Rationalität, bei dem sich kurzfristige ökonomische Kalküle des Einzelbetriebs als säkularer Trend durchsetzen, wenn politische Vorgaben nicht oder nur halbherzig gegensteuern. In gesellschaftlicher Perspektive wäre es rational, wenn ältere Beschäftigte nicht, wie dies auch heute immer noch weitgehend ungebrochen der Fall ist, massenhaft ab dem Alter von etwa 55 durch Vorruhestands- und Altersteilzeitregelungen externalisiert würden. Dagegen sprechen Probleme der Rentenfinanzierung, der Verlust an Humankapital und Erfahrungswissen Älterer und auch der zukünftige Arbeitskräftebedarf. Auch das Kalkül »Freisetzung Älterer schafft Entspannung auf dem Arbeitsmarkt und bessere Chancen für Jüngere« hat sich, wie ein Blick in Nachbarländer zeigt, als falsch erwiesen.

2) Betriebe auf der anderen Seite verweisen zu Recht auf davon abweichende Rationalitätskriterien und Planungsparameter: Höhere Lohnkosten Älterer, höherer Kosten- und Organisationsaufwand für Weiterbildung, weiter reichende tarifvertragliche Schutzbestimmungen, größere »Sozialverträglichkeit« der Entlassung Älterer bei notwendig erachtetem Personalabbau. Politiker, aber auch Wissenschaftler haben diesen Widerspruch bislang eher verdrängt oder aber ihm nur halbherzig Rechnung getragen.

3) Gibt es eine Trendwende betrieblicher Personalpolitik im Umgang mit Älteren? Der für viele Wissenschaftler wie Politiker besorgniserregende Widerspruch zwischen gesellschaftspolitischen Maximen und betrieblicher Praxis hat in den letzten Jahren zu vermehrten Forschungsaufwendungen und Informationskampagnen geführt, um betriebliche

Entscheidungsträger mit Konzepten zur Integration Älterer bekannt zu machen. Jüngere Fallstudien in einer großen Zahl von Betrieben, aber auch Umfragen im Personal-Management zeigen indes, dass betriebliche Strategien bislang kaum verändert wurden. Allerdings hat sich bei Entscheidungsträgern zumindest die Sichtweise der Problematik gewandelt: Die früher zuhauf artikulierten Vorurteile gegenüber Älteren tauchen kaum mehr auf, im Gegenteil: Ältere werden (in Umfragen) durchweg als produktiv, flexibel und kaum ersetzbar wahrgenommen.

4) In Forschungsstudien zur Integration älterer Erwerbstätiger blieben soziokulturelle Dimensionen und Arbeitnehmer-Ansprüche im Kontext Frühverrentung bislang weitgehend unterbelichtet. Eine forcierte Heraufsetzung des Rentenalters auch nur auf das »normale« Renteneintrittsalter von 65 Jahren würde nicht nur gesundheitliche Beschwerden und Leistungsprobleme vieler Arbeitskräftegruppen negieren, sondern darüber hinaus auch mit dem »gewandelten Ruhestandsbewusstsein« vieler Erwerbstätiger, das – nicht immer, aber überwiegend – auf einen vorzeitigen Austritt aus der Erwerbsarbeit orientiert ist, in Konflikt treten. Frühverrentung ist für die meisten Erwerbstätigen in Deutschland kein beklagenswertes Los, sondern eine unter dem Strich positive biografische Veränderung.

1. Integration versus Externalisierung – gesellschaftliche Rahmenbedingungen und Desiderate

Trotz eines steigenden Durchschnittsalters in der Wohn- und Erwerbsbevölkerung zeichnet sich etwa seit Beginn der 70er Jahre in Deutschland ein Trend zur abnehmenden Erwerbsbeteiligung älterer Arbeitnehmer/innen aufgrund vorzeitiger Verrentungen deutlich ab. Zwar steigt die Erwerbsbeteiligung von Frauen auch noch im höheren Alter von 50-59 Jahren an. Für Männer und damit auch für den Großteil aller Vollzeit-Beschäftigten wird jedoch der gegenläufige Trend offenbar: Bei 55- bis 60-Jährigen sinkt die Erwerbsquote bereits deutlich, im Zeitraum 1970 bis 1995 von 90 auf 75%. Bei 60-65-Jährigen ist der Abstieg von 74 auf 30% im gleichen Zeitraum bereits dramatisch zu nennen.

Zentrale Ursache der immer weiter gesunkenen Erwerbsquoten Älterer ist das vorzeitige Ausscheiden aus dem Erwerbsleben vor Erreichen der einmal als »Normalfall« definierten Altersgrenze von 65 Jahren. Tatsächlich hat sich die »Regel«-Altersrente jedoch eher zu einer Ausnahme entwickelt. Nimmt man alle Regelungen, die bis vor kurzem einen vorzeitigen Rentenbezug (vor dem 65. Lebensjahr) ermöglichten, zusammen¹, so zeigt sich, dass diese den überwiegenden Anteil an allen Renten

darstellten: Bei den Männern waren es im Jahre 1998 insgesamt 84 %, bei den Frauen 54 %, die schon früher als mit 65 aus dem Erwerbsleben ausschieden.

Nimmt man Frühverrentungen aus gesundheitlichen Gründen wegen Berufs- oder Erwerbsunfähigkeit einmal beiseite (diese machten 1998 etwa 3 von 10 Fällen vorzeitiger Verrentung aus), dann lässt sich hinter den statistischen Zahlen zum frühen Ausscheiden aus dem Erwerbsleben eine systematische betriebliche Strategie der »Verjüngung von Belegschaften« erkennen. In der Begründung der Bundesregierung für die Einführung der Altersteilzeit-Regelung heißt es: »Die ausufernde Frühverrentung mit 60 Jahren wegen vorangegangener Arbeitslosigkeit stellte eine ernste Gefahr für die Finanzen der Renten- und Arbeitslosenversicherung dar. (...) Dieser Zustand, dass die Sozialversicherung ganz überwiegend den Personalabbau oder die Verjüngung der Belegschaften finanziert, war nicht länger hinnehmbar.« Koller (2001: 6) bilanziert diese betriebliche Politik im Rückblick so:

»Auch die betriebliche Personalpolitik war weiterhin in Richtung Frühverrentungen orientiert. Wie schon seit vielen Jahren wurden die verlängerte Bezugszeit des Arbeitslosengeldes für Ältere und die Altersrente wegen Arbeitslosigkeit für eine Art »Vorruhestand« instrumentalisiert. Vor allem Großunternehmen nutzten diese sozialen Sicherungssysteme zum »sozialverträglichen« Personalabbau: Ältere Beschäftigte, die einen besonderen Kündigungsschutz genossen, wurden mit Abfindungen und teilweise auch mit sozialem Druck veranlasst, einer Aufhebung ihres Beschäftigungsverhältnisses zuzustimmen. Sie bezogen nach Ablauf der Sperrzeit Arbeitslosengeld und gingen mit 60 Jahren in die Altersrente wegen Arbeitslosigkeit – was inzwischen nur bei Hinnahme von Abschlüssen oder entsprechend höheren Altersgrenzen möglich ist.«

So weit in aller Kürze die Lage: Die Bevölkerung wird immer älter, das »Altwerden« im Betrieb wird jedoch immer schwieriger. Gegen die »Verjüngungs-Strategie« der Unternehmen wurde daher in den letzten Jahren immer häufiger und lautstärker auch Kritik artikuliert. Die wesentlichen Argumente seien hier noch einmal kurz zusammengefasst.

– *Probleme der Rentenfinanzierung*: Für alle oben genannten Regelungen zum vorzeitigen Renteneintritt (mit Ausnahme der Erwerbsunfähigkeitsrente) wurden in den letzten Jahren die Altersgrenzen durch gesetzliche Regelungen erhöht. Gleichwohl zeigen Prognosen zur Rentenversicherung, dass sich das Verhältnis der Beitragszahler zu den Empfängern (Erwerbstätige:Rentner) aufgrund der demographischen Entwicklung weiter verschlechtern wird. Rentner- und auch Eckrentner-Quotienten² weisen in mehreren unabhängigen Prognosen

- für die kommenden Jahrzehnte Zahlenwerte auf, die eine deutliche Verschlechterung für das Finanzaufkommen in der Rentenversicherung bedeuten. Kommen derzeit auf zehn Beitragszahler etwa vier Rentempfänger, so erhöht sich die Zahl der Empfänger auf fünf im Jahre 2020 und auf sieben im Jahre 2040 (Deutscher Bundestag 1998: 356f.).
- *Mangelnde Effekte auf dem Arbeitsmarkt:* Die sehr niedrige Erwerbsbeteiligung Älterer ist kein allgemeines Merkmal, das sich in allen westlichen Industrieländern in dieser oder ähnlicher Form zeigt. Wie aus einer OECD-Befragung (IW 2000) deutlich wird, liegt Deutschland bei den Erwerbsquoten Älterer (55-64 Jahre) nur im Mittelfeld, weit hinter Staaten wie Schweiz (71%), Norwegen (67%) oder Schweden (63%), und mit 39% im Jahre 1998 rund 10 Prozentpunkte unter dem Durchschnitt aller OECD-Staaten. Ein Blick auf die Arbeitslosenquote anderer Länder zeigt darüber hinaus, dass die Strategie, das Arbeitskräfteangebot durch Externalisierung Älterer zu verknappen und damit die Arbeitslosigkeit zu verringern, keinen Erfolg zeitigt: »In den OECD-Staaten ist die Arbeitslosenquote in der Regel umso geringer, je höher die Erwerbstätigenquote der Älteren ist.« (IW 2000) Auch für die Intention, die Beschäftigungsquote Jüngerer zu erhöhen, gibt es eine Reihe von Länderbeispielen, die deutlich machen: Eine hohe Erwerbsbeteiligung Älterer verdrängt nicht zwangsläufig Jüngere aus dem Erwerbsleben.
 - *Arbeitskräfteverknappung etwa ab 2010 für bestimmte Betriebe:* Das Anfang der 90er Jahre aufgestellte Szenario, ab 2010 würde es insgesamt zu einem deutlichen Mangel an Arbeitskräften kommen (Deutscher Bundestag 1994: 230), wurde inzwischen zwar revidiert. Gleichwohl bedeutet dies keine völlige »Entwarnung«, die zugleich auch grünes Licht bedeuten könnte für eine Fortsetzung der jugendzentrierten betrieblichen Personalpolitik und Externalisierung Älterer. Denn nicht auszuschließen ist, »dass es bei Fachkräften mit mittleren und höheren Qualifikationen (z.B. Facharbeiter/innen, Ingenieur/innen, Informatiker/innen) zu einer Verknappung kommen könnte. (...) Mögliche Engpässe bei der Arbeitskräfteversorgung werden die Unternehmen allerdings sehr unterschiedlich treffen: Ertragsstarke Großunternehmen, die gute Löhne zahlen können, Unternehmen der attraktiven Branchen mit modernem High-Tech-Image und weitgehend »flexibilisierten« Belegschaften werden auch bei sich verknappendem Potenzial an jüngeren Arbeitskräften weiterhin in der Lage sein, ihre Belegschaften »jugendzentriert« zusammenzusetzen und sich mit Nachwuchskräften, die über moderne Ausbildungsabschlüsse verfügen, zu versorgen. Kleinere und mittlere Unternehmen, Unternehmen

- in strukturschwachen Regionen oder aus dem Handwerk mit schwacher Arbeitsmarktposition laufen dagegen eher Gefahr, im Wettbewerb um qualifizierte Nachwuchskräfte das Nachsehen zu haben.« (Weimer/Mendius/Kistler 2001)
- *Verlust an »Humankapital«*: Das »Erfahrungswissen« Älterer erscheint inzwischen als Produktivitätsressource, auf die nicht ohne weiteres verzichtet werden kann und als spezifische Qualifikation, die auch nicht umstandslos durch Weiterbildung Jüngerer herstellbar ist. Eine »Abkehr vom Jugendwahn« wurde daher auch im Berufsbildungsbericht 2001 der Bundesregierung gefordert und von vielen Institutionen, wie der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) oder der Bundesanstalt für Arbeit (etwa durch das Programm »50plus«) ausdrücklich unterstützt: »Bisherige Leitbilder und einseitige Zentrierung auf ›jung‹ oder ›Jugend‹ sind nicht mehr zeitgemäß.« (BMBF 2001a: 31) Darüber hinaus haben einige Unternehmen auch den Vorteil »gemischter Altersstrukturen« entdeckt, synergetische Effekte durch einander ergänzende Komponenten der Qualifikation und Motivation, die Ältere und Jüngere voneinander unterscheiden, die aber insgesamt für Produktivität und unternehmerischen Erfolg maßgeblich sind.

2. Die betriebliche Perspektive

Diese Rationalitätskriterien haben auch bei betrieblichen Entscheidungsträgern heute durchaus Gehör gefunden (vgl. dazu weiter unten Abschnitt 3), eine nachhaltige Trendwende, was die Integration älterer Arbeitnehmer/innen ins Erwerbsleben anbetrifft, haben sie jedoch zumindest bislang nicht einleiten können. Wesentliche betriebliche Entscheidungskriterien und Planungsparameter stehen dem entgegen:

- *Höhere Lohnkosten Älterer*: Zwar erfolgt die Bewertung der Verdiensthöhe in Tarifverträgen primär über Qualifikationsanforderungen der Tätigkeit und Qualifikationen des Arbeitnehmers. Explizit altersabhängige Einkommens-Komponenten finden sich zwar auch (wie die lebensaltersstufenbezogenen Zuschläge im Öffentlichen Dienst), ebenso wie belastungsabhängige Zuschläge (Nacht-, Schichtarbeit). Formal und dem Buchstaben des Tarifvertrags folgend ist jedoch Qualifikation das zentrale Bestimmungsmoment der Verdiensthöhe. De facto setzt sich jedoch ein Senioritätsprinzip durch, da innerhalb der einzelnen Qualifikationsgruppen (mit unterschiedlichem Niveau der Berufsausbildung) über innerbetriebliche Weiterbildung und Karriereverläufe mit zunehmendem Lebensalter auch höhere Stufen

der Qualifikationshierarchie erklommen werden und gegenläufige Tendenzen oftmals durch tarifvertragliche Bestimmungen (Abgruppierungsschutz, Verdienstgarantie) ausgeschlossen sind. Im Ergebnis führt dies dazu, dass auch innerhalb einzelner Leistungsgruppen³ (also bei vergleichbarem Qualifikationsniveau) ein deutlicher Anstieg der Bruttoverdienste in Abhängigkeit vom Lebensalter beobachtbar wird.

- *Kosten durch Arbeitsunfähigkeit:* Neben dem sehr stark altersgeprägten Verdienstniveau sind in ökonomischer Perspektive auch die durch Arbeitsunfähigkeit verursachten höheren Kosten bei älteren Erwerbstätigen eine mögliche Barriere für eine systematische Integrationspolitik. Zwar sind Ältere seltener krank gemeldet als Jüngere, jedoch ist die durchschnittliche Zahl der Arbeitsunfähigkeitsstage (AU-Tage) pro Krankmeldung bei ihnen (aufgrund oftmals vorliegender chronischer Erkrankungen) sehr viel größer, so dass die für den Betrieb relevante Zahl der AU-Tage mit zunehmenden Lebensalter deutlich ansteigt.
- *Barrieren der Weiterbildung Älterer:* Eine Integration älterer Arbeitnehmer wäre in sehr vielen Betrieben nur möglich über Umschulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen. Neben Bildungs-Anforderungen, die aus dem Vormarsch u. a. von IuK-Technologien resultieren, erscheint dies auch notwendig, um die auf niedrig qualifizierten Arbeitsplätzen zumeist auch höheren Belastungen zu vermeiden. De facto zeigen sich jedoch anhand einer Analyse der BIBB/IAB-Daten von 1998/99 bei ca. 34 000 Erwerbstätigen ganz erhebliche Selektionsmechanismen für die Teilnahme an beruflicher Weiterbildung. Die Teilnahme-Quoten bilden – wenngleich auf unterschiedlichem Niveau, je nach Höhe der beruflichen Qualifikation – eine umgekehrte U-Kurve mit hohen Teilnahmeraten im mittleren Lebensalter etwa von 30-49 Jahren und extrem reduzierten Quoten etwa ab dem 50 Lebensjahr. Zwar sind viele Vorurteile hinsichtlich der eingeschränkten Lernfähigkeit Älterer heute widerlegt. Gleichwohl ist bei Älteren von einer erheblichen Heterogenität der sozialen und qualifikatorischen Voraussetzungen auszugehen, von individuell sehr unterschiedlichen Kenntnissen, Motivationen und Erfahrungen. Für die betriebliche Weiterbildung bedeutet dies, dass bei einem Einbezug Älterer in Weiterbildungsprozesse andere Prinzipien beachtet und andere Techniken und Organisationsformen eingesetzt werden müssen – was schon durch die Diversifizierung der Bildungsmaßnahmen einen höheren Organisations- und Kostenaufwand mit sich bringt. Darüber hinaus besteht in Betrieben zumeist eine recht große Planungsunsicherheit hinsichtlich

- des zukünftigen Personal- und Qualifikationsbedarfs – inwieweit von daher die Kosten für eine systematische Qualifizierung Älterer sich lohnen, erscheint vielen Personalleitern und -planern ungewiss bis fraglich.
- *Weiterreichende tarifvertragliche Schutzbestimmungen:* Ältere Arbeitnehmer genießen in vielen Branchen und Betrieben deutlich weiterreichende Schutzbestimmungen, die durch Tarifvertrag oder Betriebsvereinbarung geregelt sind. Dies betrifft sowohl Einkommens- und Sozialleistungsaspekte (Abgruppierungsschutz, Verdienstgarantie, Urlaubsansprüche), grundsätzliche arbeitsvertragliche Rechte (Kündigungsschutz, Kündigungsfrist) wie auch Leistungsaspekte (Akkordnormen, Erholpausen). Diese weiterreichenden Ansprüche erscheinen vielen Arbeitgebern als finanzielle oder leistungspolitische Bremse für eine Perspektive der längerfristigen Beschäftigung Älterer.
 - *Größere »Sozialverträglichkeit« der Externalisierung Älterer:* Bei einem als notwendig erachtetem Personalabbau in Betrieben im Gefolge von Rationalisierungsmaßnahmen stößt eine »Freisetzung« Älterer sehr viel weniger auf innerbetriebliche Widerstände. Dies liegt zum einen daran, dass dies (zumindest bislang) mit einer finanziell recht attraktiven Abfederung durch Vorruhestandsregelungen erfolgen konnte. Zum andern spielt hier aber auch das »gewandelte Vorruhestandsbewusstsein« der Arbeitnehmer/innen eine zentrale Rolle: Für sehr viele Beschäftigte ist Frühverrentung heute eine persönlich lohnendere biografische Perspektive denn der Verbleib in der Erwerbstätigkeit bis zum 65. Lebensjahr (vgl. dazu weiter unten Abschnitt 4).
 - *Gesundheitliche Beeinträchtigungen als Friktionen für den Personaleinsatz:* Die »mangelnde Flexibilität« Älterer taucht in sehr vielen qualitativen Studien wie Umfragen bei Personalleitern als wahrgenommenes Handicap auf, das einer langfristigen Erwerbsintegration Älterer im Wege steht. Wenngleich die Bereitschaft oder Fähigkeit zur Flexibilität wohl immer auch eine Frage der sozialen Rahmenbedingungen und betrieblichen Gratifikationen ist, so dass in vielen Fällen wohl auch Scheuklappen betrieblicher Akteure ein Vorurteil produzieren, bleibt doch zu berücksichtigen, dass mit zunehmenden Lebensalter gesundheitliche Beeinträchtigungen auftreten, die einem allumfassenden, flexiblen Arbeitseinsatz Älterer im Wege stehen. Zumindest organisatorischer Mehraufwand und Motivierungsfähigkeiten von Vorgesetzten sind dann der Preis, der für die Integration Älterer zu zahlen wäre. Zweifellos schwankt das Ausmaß dieser gesundheitlichen Beeinträchtigungen je nach Beruf, Qualifikation und Branche ganz erheblich. Die folgende Tabelle 1 mit Daten der BIBB/IAB-Erhebung 1998/99 macht

deutlich, dass in einzelnen Berufen so gut wie kein arbeitsbedingter Gesundheitsverschleiß zu beobachten ist, während in anderen Berufsgruppen bereits ab dem 45. Lebensjahr jeder zweite Erwerbstätige über zwei und mehr Schmerzsymptome am Bewegungsapparat klagt.

Tabelle 1: Erwerbstätige (Angaben in Prozent) unterschiedlicher Berufsgruppen, die über 2 oder mehr Beschwerden (Schmerzen) am Bewegungsapparat klagen (Rücken, Schulter, Nacken, Arme, Beine, Füße)

<i>Berufsgruppe</i>	<i>Alter unter 30</i>	<i>Alter 31-44</i>	<i>Alter über 44</i>	<i>Anzahl Erwerbstätiger</i>
Techniker, Naturwissenschaftler	15	15	21	2242
Dienstleistungskaufleute	11	15	22	1361
Publizisten, Künstler	18	18	21	706
Ordnungs-, Sicherheitsberufe	19	19	28	1133
Sozialberufe, Lehrer, Seelsorger	24	23	27	2726
Elektriker	26	27	32	929
Schlosser	17	36	42	898
Schmiede, Installateure	36	38	57	652
Land-, Forstwirte	36	41	57	836
Reinigungskräfte	26	41	53	1002
Maurer, Betonbauer	43	46	61	567

Quelle: BIBB/IAB-Erhebung 1998/99, eig. Berechnungen

Als vorläufiges Fazit bleibt damit festzuhalten, dass noch völlig unabhängig von Vorurteilen und Stereotypen auf Seiten betrieblicher Entscheidungsträger die Gruppe älterer Arbeitnehmer/innen spezifische Merkmale aufweist, die Fragezeichen aufwerfen hinsichtlich ihrer langfristigen Beschäftigung bis zum Rentenalter im Betrieb. Dies sind höhere Arbeitskosten aufgrund des faktisch wirksamen Senioritätsprinzips der Entlohnung, höhere Entgeltfortzahlungs-Kosten und höherer Organisationsaufwand im Zusammenhang häufigerer Arbeitsunfähigkeits-Tage, nur mit zusätzlichem Aufwand umsetzbare Weiterbildungsmöglichkeiten sowie die mit höherem Lebensalter zunehmenden gesundheitlichen Probleme und Leistungseinschränkungen. Diese Aspekte stellen im Zusammenhang betrieblicher Rationalisierungsprozesse mit erhöhten Anforderungen an Flexibilität und Vielseitigkeit den friktionslosen Arbeitseinsatz Älterer in Frage.

3. *Gibt es eine Trendwende? Aktuelle Forschungsbefunde zu betrieblichen Personalstrategien*

Seit einigen Jahren wird versucht, wissenschaftliche Erkenntnisse zur »Zukunft der Erwerbsarbeit im demographischen Wandel« hinsichtlich ihrer Praktikabilität im Betrieb zu überprüfen und exemplarisch umzusetzen. Ziel eines großen Transferprojekts zur »Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel« ist es, »sensibilisierend, beratend und gestaltend Lösungen zur Bewältigung der Folgen des sozio-demographischen Wandels für Erwerbspersonen, Betriebe und Verbände zu erarbeiten, umzusetzen und zu verbreiten.« (Buck/Schletz 2001)

Zumindest in den Schlagzeilen überregionaler Tageszeitungen und Wochenzeitschriften hat die Marketing-Offensive bereits Spuren hinterlassen in Form von Berichten über Großunternehmen im Industrie- ebenso wie im Dienstleistungssektor, in denen bereits ein anderes Denken eingekehrt ist. Auch finden sich zuletzt häufiger Bilanzen von Wissenschaftler/innen, die auf eine Trendwende betrieblicher Konzepte und Maßnahmen hinweisen (etwa: Puhlmann/Gravalas 1999). Es erscheint jedoch Skepsis angebracht. Forschungsbefunde aus Felderhebungen und Umfragen bei betrieblichen Entscheidungsträgern belegen zumindest noch keinen breitflächigen Sinneswandel betrieblicher Arbeits- und Personalpolitik.

In einer Befragung des BIBB (1999) bei ca. 1700 Ausbildungsbetrieben mit unterschiedlicher Beschäftigtenzahl und in verschiedenen Wirtschaftssektoren, die am sog. »Referenz-Betriebs-System« (RBS) teilnehmen und sich zu drei bis vier Befragungen im Jahr bereit erklärt haben, zeigt sich mit frappierender Deutlichkeit (vgl. Tabelle 2): Ältere Arbeitnehmer/innen sind von Weiterbildungsmaßnahmen weitgehend ausgeschlossen und mehr noch: Auch andere Maßnahmen zur Erwerbsintegration werden nach eigener Aussage nur von einer Minderheit der Betriebe (je nach Maßnahme 11-18%) realisiert.

Gleichzeitig werden jedoch auf Seiten der befragten Entscheidungsträger in den Betrieben nur in begrenztem Umfang Meinungen artikuliert, die eine Ausgrenzung Älterer im Kontext unterschiedlicher Maßnahmen der Arbeits- und Organisationsgestaltung erklären könnten. Ältere sind nach diesen Urteilen in keinerlei Hinsicht eine Belastung für den Betrieb (dies artikulieren 81%), und immerhin noch 57% der Betriebe bestreiten ganz entschieden, dass Ältere in ihrer Leistung und den Leistungsvoraussetzungen eingeschränkt sind. Dies sind überraschende Meinungen und Urteile, denn sie widersprechen der betrieblichen Praxis diametral.

Tabelle 2: Betrieblicher Umgang mit Älteren und Meinungen von Entscheidungsträgern

Programme und Maßnahmen für ältere Erwerbstätige, Ergebnisse einer Befragung von Betrieben aus dem RBS des BIBB; Betriebe die im jew. Handlungsfeld Maßnahmen für Ältere realisieren

Weiterbildung	18%
Arbeitsanforderungen	18%
Arbeitsplatzgestaltung	17%
Arbeitsorganisation	15%
Personalentwicklung	11%
Organisationsentwicklung	11%

Meinungen betrieblicher Entscheidungsträger über ältere Arbeitnehmer im Betrieb

	trifft voll zu	trifft über- wiegend zu	trifft gar nicht zu
Ältere sind eine Belastung	1%	18%	81%
Ältere sind in ihrer Leistungs- fähigkeit eingeschränkt	2%	41%	57%
Ältere sind unverzichtbar	30%	62%	8%
Ältere sind ein wichtiges Potential	6%	51%	43%

Quelle: BIBB 1999

Tabelle 3 zeigt, dass auch in einer anderen Befragung über den Stellenwert älterer Arbeitnehmer im Betrieb sozial erwünschte Werturteile eindeutig dominieren. Was noch vor 10 oder 15 Jahren als Argument gegen eine Erwerbs-Integration Älterer systematisch ins Feld geführt wurde, wird in heutigen Umfragen konsequent bestritten.

Tabelle 3: Meinungen der Betriebe über ältere Arbeitnehmer (Befragte in Prozent, die jeweils Zustimmung äußern)

Ältere Mitarbeiter sind im Prinzip genau so leistungsfähig wie Jüngere.	84%
Älteren Mitarbeitern mangelt es oft an der Bereitschaft und Fähigkeit, sich auf neue Entwicklungen und Anforderungen einzustellen.	30%
Nur durch einen altersgerechten Einsatz der Mitarbeiter kann man die Stärken der Älteren nutzen und Probleme vermeiden.	62%
Es ist sinnvoll, ältere und jüngere Mitarbeiter gemeinsam in altersgemischten Teams und Arbeitsgruppen einzusetzen.	88%
Man sollte auch ältere Mitarbeiter in Qualifizierungsmaßnahmen einbeziehen.	86%
Es ist günstiger, sich von älteren Mitarbeitern zu trennen und sie durch jüngere Mitarbeiter zu ersetzen, um der Überalterung entgegenzuwirken.	17%

Quelle: IAB-Betriebspanel 2000, zit. nach Kistler et al. 2001

Frerichs (1998, S. 189f) fasst als Ergebnis von etwa 20 Betriebs-Fallstudien aus unterschiedlichen Branchen zusammen: »Insgesamt zeigt sich, dass in den Betrieben Rationalitätskalküle vorherrschen, die davon ausgehen, sich über Produktivitätssteigerungen und verbesserte Attraktivität für die begrenzte Anzahl jüngerer Erwerbspersonen dem gesamtwirtschaftlichen Alterungsprozess entziehen zu können. Eine aktive Handlungsweise, die in Antizipation des demographischen Wandels arbeitsgestalterische und arbeitspolitische Weichenstellungen vornimmt, findet sich kaum. Dies wird in den Fallstudien auch nicht zuletzt damit begründet, dass eine langfristig orientierte Personalpolitik unter den Unwägbarkeiten der wirtschaftlichen und technologischen Entwicklungen als nicht opportun erscheint.«

Zu ähnlichen Befunden kommt Huber (1998), der in 24 Unternehmen aus vier Wirtschaftsgruppen Befragungen von Geschäftsführungen, Personalleitungen und betrieblichen Interessenvertretungen durchführte. Deutlich wird in vielen Fallstudien zur Erwerbsintegration Älterer, dass in den Betrieben bei Personalverantwortlichen eine Vorurteilsstruktur mit dem Stereotyp des »schwachen« und weniger leistungsfähigen älteren Arbeitnehmers existiert. Diese wird als Begründung benutzt, um den Arbeitsplatzwechsel älterer Beschäftigter in anspruchsvollere Aufgabefelder zu verhindern.

Tabelle 4: Von Betrieben erkannte Personalprobleme der kommenden Jahre (Angaben in %, Mehrfachnennungen möglich)

hohe Belastung durch Lohnkosten	26
Rekrutierungsprobleme für Fachkräfte	22
Personalmangel	9
Nachwuchsmangel	9
mangelnde Arbeitsmotivation	7
großer Bedarf an Weiterbildung/Qualifikation	6
Abwanderung von Fachkräften	5
hohe Fehlzeiten, Krankenstand	5
zu hoher Personalbestand	4
Organisatorische Probleme durch Mutterschaft, Erziehungsurlaub	4
<i>Überalterung</i>	4
hohe Personalfuktuation	3
andere Personalprobleme	3
keine Personalprobleme	51

Quelle: IAB-Betriebspanel 2000, zit. nach: Kistler u.a. (2001)

In einer Analyse des IAB-Betriebspanels 2000 (repräsentative Stichprobe von 14 000 Betrieben) wurde deutlich (Kistler u.a. 2001), dass eine »Überalterung« der Belegschaft nur von einer extrem geringen Zahl von Betrieben (4%) für die kommenden Jahre als Personal-Problem benannt wurde (vgl. Tabelle 4). In den einzelnen Branchen schwankt die relative Anzahl der Betriebe, die Überalterung als zukünftiges Personalproblem wahrnehmen, zwischen 4 und 11 Prozent. Dabei liegen der Bereich Erziehung und Unterricht sowie die Öffentliche Verwaltung mit jeweils 11% ganz vorne.

Insgesamt zeigt sich aufgrund der vorgestellten Forschungsbefunde damit (noch) keine Abkehr von der bislang dominanten Praxis der Externalisierung älterer und gesundheitlich eingeschränkter Mitarbeiter/innen. Der in den meisten Betrieben sehr kurzfristige Zeithorizont von Personalplanung und Personalentwicklung und die Unwägbarkeiten des zukünftigen qualitativen und quantitativen Arbeitskräftebedarfs lassen es für die meisten Betriebe rationaler erscheinen, den von Demografen heraufbeschworenen Problemdruck erst einmal abzuwarten, bevor man Investitionen und Anstrengungen mit einer ungewissen Input-Output-Relation tätigt. Nach wie vor ist es für Betriebe teurer und zeitaufwändiger, ältere Erwerbstätige in Qualifikations- und Umstrukturierungsmaßnahmen einzubeziehen. Geändert hat sich jedoch möglicherweise die Sichtweise der Problematik, die Einstellung betrieblicher Entscheidungsträger gegenüber älteren Erwerbstätigen. Die in früheren Forschungsberichten oftmals hervorgehobenen massiven Vorurteile gegenüber Älteren, was deren Qualifikationsbereitschaft und Lernfähigkeit, Leistungsmotivation oder auch Flexibilität anbetrifft, tauchen zumindest in betrieblichen Umfragen kaum mehr in dieser Deutlichkeit auf. Es ist im Gegenteil frappierend, wie positiv diese Gruppe in jüngeren Umfragen von maßgeblichen betrieblichen Akteuren dargestellt wird. Auch wenn diese Urteile durch Medienberichte und wünschbare soziale Normen erheblich mitbeeinflusst sein dürften, ist hier doch ein gewisser Hoffnungsschimmer für die zukünftige Verbreitung von Integrationsmaßnahmen zu sehen – selbst wenn die aktuelle betriebliche Praxis den artikulierten Urteilen noch massiv widerspricht.

4. Die Perspektive der Arbeitnehmer/innen

Wir hatten bereits argumentiert, dass einer der Gründe für die vorherrschenden betrieblichen Externalisierungs-Strategien auch die größere »Sozialverträglichkeit« der vorzeitigen Verrentung Älterer ist. Hintergrund dafür ist nicht nur die vergleichsweise günstige materielle

Gratifikation durch Vorruhestandsregelungen, sondern auch das historisch deutlich gestiegene Interesse von Erwerbstätigen an einer vorzeitigen Beendigung ihrer beruflichen Biografie, begünstigt durch Negativerfahrungen in der Arbeitswelt und zunehmende Gesundheitsprobleme. Dieses gewandelte »Ruhestandsbewusstsein« lässt den Austritt aus der Erwerbstätigkeit durch Vorruhestand oder Altersteilzeitregelungen im sog. »Blockmodell« (in der 1. Hälfte der Vertragslaufzeit wird voll weiter gearbeitet, in der 2. Hälfte ist man frei gestellt) unter dem Strich attraktiver erscheinen als den weiteren Verbleib im Beruf – auch wenn dies nicht für alle Beschäftigtengruppen gilt. Maßgeblich sind in diesem Zusammenhang:

- zunehmende gesundheitliche Beeinträchtigungen und damit verbundene Probleme zur Bewältigung steigender Arbeitsbelastungen und Leistungsanforderungen,
- Bedrohungen durch mögliche Abgruppierungen, durch Dequalifikation, Statusverlust und Einkommensminderungen, aber auch durch neue Herausforderungen und Belastungen (etwa im Kontext von Informationstechnologien und EDV)
- Zukunftsängste im Kontext von Rationalisierungsprozessen, neuen Qualifikations- und Weiterbildungserfordernissen, versperrte berufliche Aufstiegs- und Entwicklungsperspektiven,
- die Wahrnehmung des Ruhestands als verdiente Mußezeit nach einem langen, beanspruchenden Arbeitsleben, mit überwiegend günstigen materiellen Voraussetzungen für Existenzsicherung und Konsumchancen.

Dass für einen sehr großen Teil der Erwerbstätigen, die in den 90er Jahren im Rahmen sozialverträglicher staatlicher, tarifvertraglicher oder betrieblicher Regelungen vorzeitig aus dem Erwerbsleben ausgeschieden sind, dieser Schritt unter dem Strich eher als gewollte und wünschenswerte denn als unliebsame und erzwungene Statusveränderung erlebt worden ist, lässt sich aufgrund des hierzu wenig fundierten Forschungsstandes empirisch zwar nicht vollkommen zweifelsfrei aufzeigen. Gleichwohl gibt es einige Befunde, die dieses Fazit doch plausibel machen. Zu nennen ist dazu zunächst eine Studie des Deutschen Instituts für Altersvorsorge (DIA), die im Jahre 2000 eine Befragung in mehreren EG-Ländern zur Reformbereitschaft in der Bevölkerung im Rahmen der Rentenversicherung durchführte.⁴ Thematisiert wurden dabei auch Reform-Alternativen zur Stabilisierung der Rentenfinanzierung.

Eine Erhöhung des Renteneintrittsalters (vgl. Tab. 5) käme für nur wenige Arbeitnehmer/innen, vor allem Jüngere unter 25 Jahren, in Frage, um die Beiträge zu stabilisieren. Insgesamt fänden lediglich 32,4% aller

Befragten eine Erhöhung des Renteneintrittsalters akzeptabel, und dies im Durchschnitt um 2,5 Jahre. Jene, bei denen eine solche Entscheidung in unmittelbarer Zukunft anstehen könnte (55-64jährige), sind sogar noch deutlicher in ihrer Ablehnung (80% dagegen). Zwar bleibt im Rahmen dieser Befragung offen, auf welche Altersgrenzen sich die Befragten beziehen. Gleichwohl macht das Ergebnis deutlich, dass für fast zwei Drittel der Erwerbstätigen die bislang in der berufsbiografischen Perspektive maßgeblichen Zeitlimits und Standards so eindeutig und individuell stabil verankert sind, dass Abweichungen davon und »Verlängerungen« der Erwerbstätigkeitsphase inakzeptabel erscheinen.

Tabelle 5: Akzeptanz eines späteren Renteneintrittsalters bei Erwerbstätigen (Angaben in Prozent)

	ja	nein	weiß nicht
18- bis 24jährige	65,5	32,5	1,9
25- bis 34jährige	36,5	63,4	0,1
35- bis 44 jährige	36,7	61,6	1,7
45- bis 54 jährige	23,5	73,5	3,0
55- bis 64 jährige	20,4	70,6	9,1
Gewerkschaftsmitglieder	22,4	75,9	1,7
Nicht-Gewerkschaftsmitglieder	36,2	61,0	2,7
alle Befragten	32,4	65,1	2,5

Quelle: DIA (2000)

Ergebnisse einer anderen Befragung, die im Rahmen des »Eurobarometers« 1993 in verschiedenen EG-Ländern unter dem Namen »Age and Attitudes« durchgeführt wurde, deuten in dieselbe Richtung (European Commission 1993). Befragt wurden insgesamt etwa 5 200 ältere Männer und Frauen (60 und älter) aus 12 EG-Staaten, die ganz überwiegend bereits Rentenempfänger waren, danach, ob sie damals zum Zeitpunkt ihres Eintritts in den Ruhestand gerne weitergearbeitet hätten (Vollzeit oder Teilzeit) oder nicht (vgl. Tab. 6). Im Durchschnitt aller Länder sind es etwa 60% der Älteren, die zum Zeitpunkt ihrer Verrentung weder Vollzeit noch Teilzeit hätten weiterarbeiten wollen. Deutschland-West liegt dabei an der Spitze mit über 80% Befragten, die nach diesen Ergebnissen nicht gegen ihren Willen vorzeitig aus der Erwerbstätigkeit hinausgedrängt wurden – auch wenn dabei das Alter der Verrentung noch unberücksichtigt bleibt. Hervorzuheben ist weiterhin, dass ein nicht unbeträchtlicher Teil der Älteren (EG-weit etwa ein Drittel, in Deutschland-West allerdings nur ein Siebtel) zumindest in Teilzeit gerne weitergearbeitet hätte.

Tabelle 6: Frühere Wünsche nach Weiterbeschäftigung oder Ruhestand zum Zeitpunkt der Verrentung in 12 EG-Staaten 1993 (Angaben in Prozent)

<i>Staat</i>	<i>Befragte, die gerne in Vollzeit weitergearbeitet hätten</i>	<i>Befragte, die gerne in Teilzeit weitergearbeitet hätten</i>	<i>Befragte, die nicht mehr weiterarbeiten wollten</i>
<i>Deutschland-West</i>	4,3	13,8	81,9
Belgien	13,4	13,0	73,6
Luxemburg	12,7	16,7	70,6
Frankreich	16,8	17,8	65,5
Niederlande	12,8	25,7	61,5
Dänemark	13,3	25,9	60,8
<i>Deutschland-Ost</i>	14,2	28,0	57,8
Großbritannien	25,4	23,4	51,2
Irland	19,1	30,3	50,5
Spanien	29,4	22,2	48,3
Griechenland	24,6	35,7	39,8
Italien	36,9	31,1	32,0
Portugal	35,9	37,8	26,3

Quelle: European Commission 1993

Erwähnenswert ist schließlich ein weiteres Ergebnis dieser Studie, das den Hintergrund dieser Befunde zumindest teilweise erklärt. Ältere fühlen sich auf dem Arbeitsmarkt und im Betrieb ganz erheblich benachteiligt, wenn nicht sogar diskriminiert. In Deutschland-West artikulierten eine solche Benachteiligung im Rahmen von Stellenangeboten 76 % der Befragten, im Rahmen von Personalentwicklung und Karrieregestaltung 56 %, bei der Weiterbildung 64 %. (In Deutschland-Ost liegen die Zahlen ähnlich hoch: 87 %, 50 %, 63 %).

Zumindest für die Situation in Deutschland Anfang der 90er Jahre wird aus diesen Ergebnissen deutlich, dass die überwiegende Mehrheit den Austritt aus dem Erwerbsleben unter dem Strich positiv erlebt hat und nicht als völlig unerwünschte und erzwungene Veränderung. Dabei bleibt im Auge zu behalten, dass die Erfahrungen in der Arbeitswelt im höheren Alter für sehr viele von Belastungen und Diskriminierungen geprägt waren. Der Eintritt in den Ruhestand war also weniger ein hedonistischer Sprung ins Reich von Freizeit und Konsum, sondern eher Flucht aus einer Lebenssphäre, die zuletzt sehr stark geprägt war durch Negativerfahrungen und Belastungen.

5. Zusammenfassung und Ausblick

Obwohl gesetzliche Veränderungen die Möglichkeiten zur Frühverrentung inzwischen erheblich erschwert haben, scheint sich im betrieblichen Umgang mit »Problemgruppen« seit über einem Jahrzehnt nur wenig verändert zu haben. Bereits vor rund 15 Jahren konstatierte die Arbeitskammer des Saarlandes im Zusammenhang eines Forschungsprojektes über »Betriebliche Personalpolitik im Umgang mit gesundheitlich Beeinträchtigten«:

»Viele Betriebe haben in der Wirtschaftskrise unter dem Druck zur Rationalisierung und Produktivitätssteigerung die Anforderungen an die Leistungs- und Einsatzfähigkeit erhöht und die Arbeitnehmer, die aus gesundheitlichen Gründen dem nicht mehr gewachsen sind, »ausgesiebt«. Die Ausgesiebteten wurden entweder durch gesunde und jüngere Kräfte ersetzt oder es wurde – falls ein Einstellungsstopp bestand – der erforderliche Personalabbau zu einem großen Teil auf ihrem Rücken bewältigt.« (Kotthoff 1986, Vorwort)

Das Zitat scheint eine historische Kontinuität betrieblicher Personalkonzepte anzudeuten, eine weitgehend unveränderte Tendenz des Umgangs mit betrieblichen Rand- oder Problemgruppen. Tatsächlich ist jedoch feststellbar, dass sich der Adressatenkreis erheblich vergrößert hat. Was Kotthoff (1986) für gesundheitlich beeinträchtigte Erwerbstätige, Schwerbehinderte und sogenannte »Leistungsgewandelte«, empirisch beobachtete, gilt heute, anderthalb Jahrzehnte später, nicht nur für diese Gruppe, sondern in demselben Maße auch schon für Beschäftigte, die eine bestimmte Lebensaltersstufe überschritten haben.

Bisweilen scheinen zumindest Medienberichte Hoffnung zu machen, in denen über gegenläufige Tendenzen berichtet wird, über Industrie- und Dienstleistungsbetriebe, in denen eine »Renaissance der 40-Jährigen« zu beobachten ist, eine besondere Wertschätzung der Qualifikationen und des Erfahrungswissens Älterer (Süddeutsche Zeitung 10.3.2001). Auch Umfragen in Betrieben zeigen in den letzten Monaten und Jahren überraschende Befunde. Vorurteile und Vorbehalte gegenüber Älteren auf Seiten betrieblicher Entscheidungsträger scheinen danach eine Legende zu sein und der Vergangenheit anzugehören. Ältere werden als »unverzichtbar« und ebenso leistungsfähig wie Jüngere bewertet. Dieselben Befragungen freilich, in denen eine Vorurteilsfreiheit und Offenheit gegenüber Integrationsmaßnahmen manifest wird, dokumentieren zugleich auch eine völlige Irrelevanz solcher Einstellungen für das praktische Handeln in den Betrieben. Zwar widerspricht man in vier von fünf Betrieben dem Statement »Ältere sind eine Belastung« ganz entschieden. Aber zugleich unternehmen vier von fünf Betrieben auch nichts, um

Ältere im Rahmen von Weiterbildung, Arbeitsgestaltung oder Personalentwicklung längerfristig zu halten.

Optimisten würden dies immerhin so deuten, dass ein Anfang gemacht ist und eine Trendwende zumindest in den Köpfen der Personalleitung und der Vorgesetzten eingesetzt hat. Maßgebliche Anstöße dazu sind aus dem vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) seit 1996 geförderten Schwerpunkt »Demographischer Wandel und die Zukunft der Erwerbsarbeit« gekommen. Kann diese Marketing- und Öffentlichkeits-Offensive zur Integration älterer Arbeitnehmer/innen mit ähnlichen Erfolgen rechnen, wie sie in den 70er Jahren die staatliche Förderung von Forschungs- und Umsetzungsprojekten zur Humanisierung des Arbeitslebens erreichte? Auch wenn man diesem Programm keine uneingeschränkte Erfolgsbilanz attestieren will, wenn man beispielsweise berücksichtigt, dass die angestrebte weite Etablierung der »teilautonomen Arbeitsgruppen« erst ein bis zwei Jahrzehnte später in Betrieben durch die Einführung von Gruppenarbeit Realität wurde, so ist doch festzuhalten, dass viele Elemente des Programms, von einfachen Arbeitsschutzmaßnahmen und ergonomischen Eingriffen, über »Job-Rotation« und »Job-Enrichment« bis hin zu neuen Formen der Pausengestaltung und Teamarbeit später durchaus selbstverständliche oder zumindest weit verbreitete Bestandteile betrieblicher Arbeits- und Organisationsgestaltung wurden.

Dies hatte allerdings seinen Preis. Knapp eine Milliarde DM stellte allein das Bundesministerium für Forschung und Technologie in den Jahren 1974-1982 an Fördergeldern zur Verfügung, um der Zielsetzung einer »Humanisierung des Arbeitslebens« im Rahmen von etwa 850 betrieblichen Modellprojekten und wissenschaftlichen Studien größere Akzeptanz zu verschaffen. In den letzten Jahren dieses Förderprogramms betragen die Aufwendungen über 100 Millionen DM jährlich (Bräunling/Maisch 1985).

Auch gegenwärtig wird Forschung zur menschengerechten Gestaltung der Arbeit staatlich gefördert. »Das BMBF stellt in den kommenden Jahren für die FuE-Aktivitäten zur Entwicklung zukunftsfähiger und menschengerechter Konzepte zur Gestaltung von Arbeit Mittel in Höhe bis zu 30 Mio. DM jährlich bereit.« (BMBF 2001b: 164) Die Erarbeitung von Umsetzungskonzepten und Modellprojekten sowie die Durchführung öffentlichkeitswirksamer Informationskampagnen zur Integration älterer Arbeitnehmer/innen sind ein Teil dieser staatlich subventionierten Forschungsaktivitäten (vgl. Buck/Schletz 2001).

Die Kampagne zur Humanisierung des Arbeitslebens rekurrierte in sehr starkem Maße auf gesellschaftliche Wertvorstellungen (»Lebens-

qualität«), denen seinerzeit auch für die Sphäre der Arbeitswelt Geltung verschafft werden sollte. Das Motto »HdA« hatte in sehr starkem Maße auch eine wertbezogene Komponente, in der »Fortschritt« auch sozialen und humanistischen Definitionskriterien folgte und nicht nur technisch oder ökonomisch bestimmt war. Es fällt schwer, sich in der gegenwärtigen Situation vergleichbare Wertorientierungen vorzustellen, über die ein gesellschaftlicher Konsens besteht und die eine Akzeptanz von Integrationsmaßnahmen bewirken könnten. Hinzu kommt, dass für sehr viele Erwerbstätige nach einer langen Phase gesundheitlicher Belastungen und beruflicher Frustration der frühzeitige Eintritt in den Rentner-Status sehr viel weniger eine erzwungene und unerwünschte Veränderung darstellt denn eine unter dem Strich doch deutliche biografische Verbesserung. Die Integration älterer Arbeitnehmer/innen ins Erwerbsleben ist unter diesen Voraussetzungen eine ungleich schwierigere Aufgabe als die »Humanisierung der Arbeit«. Sie kollidiert mit kulturellen Normen und Ansprüchen der Erwerbstätigen ebenso wie mit ökonomischen Kalküls der Betriebe. Und sie geht von Rahmenbedingungen aus (gesundheitliche Beeinträchtigungen und Arbeitseinsatzprobleme Älterer, Massenarbeitslosigkeit und fehlende Beschäftigungsmöglichkeiten für Ältere), die bei näherer Betrachtung die rentenpolitischen Ziele (Renteneintrittsalter mit 67) als überaus voluntaristisch entlarven. Unter diesen Voraussetzungen erscheinen die staatlichen Forschungs- und Entwicklungs-Ausgaben für eine Integration Älterer in Höhe von rund 15 Millionen € jährlich nur noch als »Peanuts« und allzu halbherziges Krisenmanagement.

Korrespondenzadresse:
Dr. Gerd Marstedt
Universität Bremen
Zentrum für Sozialpolitik
Parkallee 39
28209 Bremen

Anmerkungen

- 1 Dies sind: die Altersrente für langjährig Versicherte, Altersrente für Schwerbehinderte, Altersrente für Berufs- und Erwerbsunfähige, Altersrente wegen Arbeitslosigkeit und Altersteilzeitarbeit, Altersrente für Frauen sowie die Berufs- und Erwerbsunfähigkeitsrente.
- 2 Der »Eckrentner-Quotient« ist ein statistisch korrigierter Kennwert, um Empfänger kleinerer Renten nicht überproportional zu berücksichtigen.

- 3 Innerbetrieblich und in Tarifverträgen geltende Lohn- bzw. Gehaltsgruppen werden in der Amtlichen Statistik zu Leistungsgruppen zusammengefasst.
- 4 DIA (2000); im deutschen Teil wurden 2 500 Haushalte im Februar/März 2000 befragt.

Literatur

- BIBB (Bundesinstitut für Berufsbildung): Referenz-Betriebs-System, Information Nr. 14, August 1999
- BMBF (Bundesministerium für Bildung und Forschung) (2001a) Berufsbildungsbericht 2001. Berlin
- BMBF (Bundesministerium für Forschung und Bildung) (2001b): Bundesbericht Forschung 2000. Berlin
- Bräunling, G.; Maisch, K. (1985): Humanisierungsforschung,. In: Bundesanstalt für Arbeitsschutz (Hg.): Handbuch zur Humanisierung der Arbeit, Band II. Bremen: Wirtschaftsverlag NW
- Buck, H.; Schletz, A. (Hg.) (2001): Wege aus dem demographischen Dilemma durch Sensibilisierung, Beratung und Gestaltung, Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel. Stuttgart: IRB-Verlag
- Deutscher Bundestag, Referat Öffentlichkeitsarbeit (Hg.) (1994): Zwischenbericht der Enquete-Kommission Demographischer Wandel: Herausforderung unserer älter werdenden Gesellschaft an den einzelnen und die Politik. Zur Sache, 4/94. Bonn
- Deutscher Bundestag, Referat Öffentlichkeitsarbeit (Hg.) (1998): Zweiter Zwischenbericht der Enquete-Kommission Demographischer Wandel: Herausforderung unserer älter werdenden Gesellschaft an den einzelnen und die Politik. Zur Sache, 8/98. Bonn
- DIA (Deutsches Institut für Altersvorsorge) (2000): Mehrländerstudie zur Reformbereitschaft in der Rentenversicherung, Köln, April 2000
- European Commission (1993): Eurobarometer 37.2: »Elderly Europeans«, Report »Age and Attitudes«. Interuniversity Consortium for Political and Social Research, ICPSR 9958, Ann Arbor/Michigan 1993 (Daten und Report verfügbar beim Zentralarchiv für empirische Sozialforschung Köln, ZA 2242)
- Frerichs, F. (1998): Älterwerden im Betrieb. Beschäftigungschancen und Risiken im demographischen Wandel. Opladen, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag
- Huber, A. (1998): Demographischer Wandel und Personalmanagement. Personalführung 1/1998: 39-43
- Institut der Deutschen Wirtschaft: Mitteilung IWD 28-2000, 13.7.2000, Ältere Arbeitnehmer
- Kistler, E.; Wahse, J.; Widmann, P. (2001): Demographischer Wandel und hohe Arbeitslosigkeit – Die Herausforderungen und die Sichtweisen der Betriebe. Arbeit und Beruf 52: 129-133
- Koller, B. (2001): Ältere Arbeitnehmer: Das Rentenalter wurde angehoben – zieht der Arbeitsmarkt mit? Eine Analyse zum Übergang in Rente, zu Erwerbsbeteiligung und Arbeitslosigkeit Älterer. IAB-Werkstattbericht Nr. 7/29.6.2001
- Kotthoff, H. (1986): Betriebliche Personalpolitik im Umgang mit gesundheitlich Beeinträchtigten. Saarbrücken: Arbeitskammer des Saarlandes
- Puhlmann, A.; Gravalas, B. (1999): Zwischenbericht zum Forschungs-Projekt 1.1005 »Berufliche Entwicklung, Qualifizierung und Perspektiven in der zweiten Hälfte des Erwerbslebens – Betriebliche und berufsbiographische Sichtweisen Älterer«. Berlin: BIBB

Süddeutsche Zeitung (2001): Die Renaissance der 40-Jährigen, Bildung und Beruf (Süddeutsche Zeitung vom 10.3.2001)

United Nations (2000): Replacement Migration: Is it A Solution to Declining and Ageing Populations? New York: United Nations (ESA/P/WP.160)

Weimer, S.; Mendius, H.G.; Kistler, E. (2001): Der schleichende demographische Umbruch – Die Personalpolitik in den Unternehmen ist nach wie vor zu jugendzentriert. Frankfurter Rundschau, 17.2.2001