

Eine Frage des Alters

– Herausforderungen für eine zukunftsorientierte Beschäftigungspolitik –

Der demographische Wandel entpuppt sich immer mehr als eine der großen Herausforderungen für die sozialen Sicherungssysteme und den Arbeitsmarkt in Deutschland. Aus diesem Grund trafen sich in Lauf Vertreter aus Wissenschaft, Politik, Verwaltung und Betrieben, um gemeinsam neue Erkenntnisse zu diskutieren und nach Lösungsmöglichkeiten zu suchen.

Fazit der zweitägigen intensiven Gespräche: Die Entwicklung zu einem schrumpfenden Arbeitskräfteangebot mit wachsendem Anteil Älterer lässt sich nicht aufhalten. In den Betrieben muss deshalb ein Umdenken einsetzen und es müssen rechtzeitig Strategien entwickelt werden, mit denen die Potenziale Älterer besser genutzt werden können. Gegenwärtig – so auch der Vorstandsvorsitzende der Bundesanstalt für Arbeit, Florian Gerster, in seiner Begrüßung – gibt es noch zu viele Anreize für Betriebe wie Arbeitnehmer, zu früh auf das vorhandene Humankapital zu verzichten. Es muss den Betrieben klar werden, dass die Beschäftigung Älterer keineswegs Wettbewerbsnachteile mit sich bringen muss, und für ältere Arbeitnehmer muss der Verbleib in Beschäftigung attraktiv gestaltet werden.

Zu den neuen Strategien gehört vor allem, Qualifikation und Weiterbildung über das gesamte Arbeitsleben zu fördern. Dazu gehört vor allem, für lebenslanges Lernen zu sorgen und so das Erfahrungswissen Älterer mit neuen Erkenntnissen zu kombinieren. Betriebliche Erfahrungsberichte zeigen, dass es hier zwar einzelne Ansätze gibt, dass diese Entwicklung aber noch in den Kinderschuhen steckt. Auch Forschungsergebnisse, die das Problem disziplinübergreifend analysieren, gibt es zur Zeit noch zu wenige. Die Wissenschaft, so das Fazit der IAB-Direktorin Jutta Allmendinger, muss hier verstärkt ansetzen, um bei der Problemlösung bessere Hilfestellung zu leisten.

Insofern verließen alle Akteure die Tagung mit einem Bündel von zu erledigenden Hausaufgaben: Die Wissenschaft sollte die wahren Gründe der zu geringen Nutzung des Humankapitals Älterer transparenter machen. Dies könnte Impulse für vernetztes Handeln der Politik geben, das die Rahmenbedingungen für neue betriebliche Strategien zum Einsatz Älterer schafft. Und die Betriebe selbst sollten solche Strategien passgenau entwickeln und umsetzen – ein positives Beispiel wurde bei diesem Treffen präsentiert.

Es gibt also noch viel zu tun. Gleichwohl können sich schon heute die bisher zusammengetragenen Erkenntnisse sehen lassen, wie die Zusammenfassung der Referate zeigt:

„Altersmythen“: Leistungsfähigkeit und Alter

Im Auftaktreferat der Veranstaltung thematisierte Professor Hacker von der TU Dresden den Zusammenhang von Leistungsfähigkeit und Alter. Bislang, so der Psychologe, werden in den Betrieben neue Technologien vornehmlich durch den Austausch von älteren gegen junge Arbeitnehmern implementiert. Der demographische Wandel erschwert eine solche Strategie zunehmend. Deswegen sei es notwendig, verstärkt Arbeitnehmer in der zweiten Hälfte ihres Arbeitslebens einzusetzen.

Dieser notwendige Wandlungsprozess wird aber durch zwei Faktoren gehemmt: Der erste Faktor ist das „menschgemachte“ Altern. Dies bedeutet, dass die Lebens- und Arbeitsbedingungen das biologische Altern beeinflussen können, und zwar sowohl beschleunigend als auch verzögernd. Gegenwärtig finden sich eher Hinweise darauf, dass belastende Arbeitsprozesse ebenso wie länger andauernde Arbeitslosigkeit zu vorzeitigem Altern führen können.

Der zweite Faktor besteht in der gesellschaftlichen Bewertung des Alterns, die sich in einer Reihe von „Altersmythen“ manifestiert. So suggeriert etwa das „Killerschlagwort“ der Überalterung der Gesellschaft, dass es zu viele Alte gibt. Tatsächlich besteht aber laut Hacker das Problem darin, dass es zu wenig Junge gibt. Zudem werden Ältere vielfach als „defizitäre Junge“ betrachtet, deren Leistungsfähigkeit allein schon durch ihr Alter gemindert ist. Rückzug der Älteren und Ausgrenzung durch die Jungen führen im Wege einer selbsterfüllenden Prophezeiung dazu, dass diese Mythen sich bestätigen.

Empirische Untersuchungen zum Zusammenhang von Leistungsfähigkeit und Alter zeigen zwar, dass es einzelne Funktionen gibt, bei denen Ältere in der Tat schlechter abschneiden. Es zeigt sich aber auch, dass dies für die Erfüllung der Gesamtanforderungen, die am Arbeitsplatz gestellt werden, nur geringe Auswirkungen hat. Ähnliches gilt für die Intelligenzleistungen.

Bei der Entwicklung einer Strategie für die Zukunft ist zu berücksichtigen, dass innovationserzeugendes Wissen immer mehr an Bedeutung gewinnt. Hierfür ist eine Verknüpfung von Erfahrungswissen mit neuen Erkenntnissen erforderlich und für die optimale Nutzung des Engagements und des Wissens Älterer eine Weiterqualifizierung on-the-job. Allerdings setzt dies voraus, dass Ältere schon sehr frühzeitig das (Weiter-)Lernen gelernt haben. Fehlen Weiterbildungsmöglichkeiten, ist mangelnde Innovationskraft keine Frage des Alters, sondern Folge eines Managementdefizits.

Professor Hacker betont abschließend, dass der demographische Wandel und damit ein höherer Anteil Älterer in den Betrieben nicht zwangsläufig Wettbewerbsnachteile mit sich bringen muss. Voraussetzung für eine produktive Nutzung ist aber, dass man sich von alten Strategien verabschiedet. Der Austausch von Köpfen statt der Weiterqualifikation vorhandener Arbeitskräfte, mangelnde Gestaltung der Arbeitsprozesse und altersabhängige Entlohnung sind nur einige Beispiele.

Demographische Alterung und Arbeitskräftepotenzial

Dr. Johann Fuchs vom IAB fasste in seinem Vortrag wichtige Trends zu demographischer Alterung und Arbeitskräftepotenzial zusammen. Er konnte dabei insgesamt zeigen, dass das künftige Arbeitsangebot sich durch zweierlei Entwicklungen beschreiben lässt: Es wird erstens immer kleiner – bis zum Jahr 2040 würde das Erwerbspersonenpotenzial ohne Zuwanderung um 16 Millionen Personen sinken. Selbst hohe Zuwanderungsraten könnten diese Entwicklung nur verzögern, nicht verhindern.

Die Arbeitskräfte werden aber zweitens auch immer älter. Das Durchschnittsalter der Bevölkerung und damit auch das des Arbeitskräfteangebotes wird in Zukunft deutlich höher liegen als heute. Der Anteil älterer Arbeitskräfte (50 Jahre und älter) wird sich langfristig von heute rund 23 % auf deutlich über 30 % erhöhen.

Dies alles wäre kein Problem, wenn gleichzeitig der Arbeitskräftebedarf ebenfalls geringer werden würde. Dies ist aber nicht der Fall. Laut Fuchs wird die Arbeit in absehbarer Zeit nicht ausgehen.

Dennoch werden in Zukunft Strategien notwendig sein, das Arbeitskräfteangebot soweit wie möglich zu stabilisieren. Die quantitativ bedeutsamsten Reserven bestehen in einer Steigerung der Alterserwerbstätigkeit, einschließlich eines höheren Renteneintrittsalters. Als Nebeneffekt geht damit allerdings eine noch verstärkte „Alterung“ des Arbeitskräfteangebotes einher.

Qualifikationsspezifische Aspekte der Entwicklung des Arbeitskräfteangebots

Während Fuchs sich auf die quantitative Dimension der Entwicklung des Arbeitskräfteangebots bezog, ging es im nachfolgenden Vortrag von Alexander Reinberg (IAB) eher um die qualitative Dimension. Er ging der Frage nach, welche Qualifikationsstruktur das Arbeitskräfteangebot in Zukunft haben wird und welche Konsequenzen sich daraus ergeben.

Ausgangspunkt seiner Überlegungen war die Erkenntnis, dass Umfang und Struktur des Humankapitals für die Konkurrenz- und Leistungsfähigkeit des Hochtechnologie- und Hochlohnstandorts Deutschland zunehmend an Bedeutung gewinnen. Ihren Ausdruck findet diese Entwicklung in einem beständigen Anstieg der Qualifikationsanforderungen des Beschäftigungssystems – ein Trend, der nach allen aktuellen Bedarfsprojektionen auch weiter anhalten wird.

Das künftige Arbeitskräfteangebot wird jedoch langfristig mit dieser Dynamik auf der Bedarfsseite kaum Schritt halten können, so Reinberg. Dagegen spricht nicht nur der demographische Wandel, sondern ebenso die Qualifikationsentwicklung der Bevölkerung. Denn die mittleren und höheren Altersgruppen stellen heute bereits das Gros des qualifizierten Arbeitskräfteangebots. Setzt sich diese Entwicklung fort, so werden die 50- bis 64-jährigen Erwerbspersonen im Jahr 2015 die am besten qualifizierte Altersgruppe sein.

Ein halbwegs ausreichender Ersatz an qualifizierter Erwerbspersonenpotenzial wäre nur zu erwarten, wenn sich die nachrückenden geburtenschwachen Jahrgänge deutlich besser qualifizieren würden. Gerade dies ist derzeit aber nicht in Sicht, denn aus der Bildungsexpansion von einst ist zwischenzeitlich in weiten Teilen Stagnation geworden.

Bereits bis zum Jahr 2015 ist insbesondere auf dem Akademikerarbeitsmarkt und in abgeschwächter Form auch bei betrieblich ausgebildeten Fachkräften mit einer Mangelsituation zu rechnen, die nur durch ein Bündel gegensteuernder Maßnahmen abgemildert werden kann. Hierzu zählen neben der vorrangigen Ausschöpfung von Potenzialen an qualifizierten Arbeitslosen, der Verbesserung der Beschäftigungsmöglichkeiten von Frauen sowie einer gesteuerten Zuwanderungspolitik insbesondere die Mobilisierung von Reserven auf allen Ebenen der allgemeinen wie beruflichen Bildung sowie der Weiterbildung. In diesem Zusammenhang wird es entscheidend darauf ankommen, die berufliche Kompetenz älterer Mitarbeiter zu erhalten und weiter zu entwickeln. Gelingt es nicht, gerade qualifizierte ältere Arbeitnehmer länger im Erwerbsleben zu halten, wird sich der drohende Fachkräftemangel zusätzlich verschärfen. Aber selbst wenn heute ein Umdenken und neue Weichenstellungen gelingen – so musste Reinberg abschließend einschränken – sind Auswirkungen auf die Qualifikationsstruktur erst langfristig zu erwarten.

Die Diskussion zu diesen beiden eher makroökonomisch ausgerichteten Vorträgen zeigte, dass es eben nicht nur auf den quantitativen Ausgleich von Angebot und Nachfrage am Arbeitsmarkt ankommt – auch wenn dies schon schwierig genug ist. Es sind vielmehr ernste Mismatch-Probleme zu bewältigen. So kann auch Zuwanderung die demographischen Probleme nicht kompensieren, schon gar nicht, wenn man die qualifikatorische Komponente einbezieht.

Opfer der Konjunktur? – Altersverteilung und Ein- und Austritte Älterer in Betrieben

Der demographische Wandel hat natürlich nicht nur auf der Makroebene Konsequenzen, sondern wirkt sich auch auf die betrieblichen Realitäten aus. Um hier Strategien entwickeln zu können, ist zunächst eine Bestandsaufnahme der gegenwärtigen Situation notwendig. Stefan Bender vom IAB stellte hierzu die Frage, ob Ältere „Opfer der Konjunktur“ seien und sich die rechtliche Begünstigung von Frühverrentungsstrategien in der betrieblichen Praxis wieder fänden.

Mit Hilfe einfacher Altersverteilungen, so Bender, lassen sich kaum Aussagen zur Situation Älterer in Betrieben ableiten. Pauschale Aussagen über den Anteil von Älteren in den Betrieben sollten vermieden werden. Betrachtet man nämlich die Betriebsstrukturen, lässt sich feststellen, dass gut 30 Prozent der Betriebe Ein-Personen-Unternehmen sind, die damit nur eine Altersgruppe beschäftigen. Außerdem sind auch andere Altersgruppen durchaus nicht in allen Betrieben vertreten.

Folglich ist es zur Untersuchung des betrieblichen Umgangs mit Älteren angebracht, das Austritts- und Eintrittsverhalten (job creation und job destruction) der Älteren in Beschäftigungsverhältnisse zu untersuchen.

Die IAB-Untersuchungen zeigen insgesamt, dass sich die geringe Präsenz von Älteren am Arbeitsmarkt vor allem über überproportional häufige Austritte erklären lässt, während ihre Eintrittschancen nicht schlechter sind als bei anderen Altersgruppen (bezogen auf die Größe der Altersgruppe). Zu diesem Bild passt auch, dass insbesondere in größeren Betrieben die Möglichkeit einer langen Bezugsdauer von Arbeitslosengeld bei Älteren offensichtlich für Frühverrentungsstrategien genutzt wird.

Rückgrat der Betriebe oder altes Eisen? Welche Betriebe beschäftigen wie viele Ältere

Noch intensiver mit der einzelwirtschaftlichen Perspektive beschäftigte sich Markus Promberger vom IAB-Betriebspanel. Er wollte nämlich wissen, welche Betriebe wie viele Ältere einstellen. Zuallererst ist dabei der Befund interessant, dass sich offensichtlich in der betrieblichen Praxis mit Älteren keine Unterschiede zwischen Ost- und Westdeutschland feststellen lassen. Ansonsten lassen sich aus der Altersstruktur in den Betrieben – so Promberger – die folgenden vorsichtigen Schlussfolgerungen ziehen: Es gibt ein jugendorientiertes Rekrutierungsverhalten, dass in manchen Branchen (Bau, private Dienstleistungen) besonders ausgeprägt ist, aber auch von institutionellen Faktoren wie der Existenz eines Betriebsrates abhängig ist. Einmal im Betrieb, altern die Beschäftigten gemeinsam mit ihrer Firma. Am anderen Ende der Altersskala findet sich eine Praxis altersselektiven Personalabbaus (z. B. mittels Altersteilzeit oder Frühverrentungsregelungen).

Für die Arbeitsmarktpolitik bedeutet dies, dass genaue Zieldefinitionen und Abstimmungen vorgenommen werden müssen. Eine Ausweitung der Beschäftigung Älterer zum gegenwärtigen Zeitpunkt entlastet zwar die Sozialkassen, schafft oder verstärkt aber Arbeitsmarktprobleme anderswo. Am aktuellen Rand sind die Auswirkungen des demographischen Wandels schon zu spüren.

Betriebliche Strategien zur Beschäftigungsförderung Älterer

Zum Abschluss des IAB-Colloquiums ging es um betriebliche Strategien zur Beschäftigungsförderung Älterer. Prof. Dr. Christoph Behrend von der Fachhochschule Lausitz wies dabei insbesondere darauf hin, dass Beschäftigungsprobleme Älterer oft aus einer kontinuierlichen Unterforderung im Betrieb über Jahre hinweg erwachsen. Beschäftigungsförderung Älterer muss an dem Erhalt bzw. der Erweiterung der Kompetenzen Älterer ansetzen und die Altersintegration im Betrieb anstreben. Durch den Einsatz altersgemischter Teams lassen sich Produktivitätsvorteile erzielen.

In der Personalführung lassen sich durch ein alterssensibles Management („Diversity-Management“) Motivation und Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten erhöhen und damit Kosten reduzieren (z.B. Fehlzeitenreduktion). Ältere werden als Konsumenten zunehmend wichtig für den Betriebserfolg. Probleme können leichter bewältigt werden durch gegenseitige Lerneffekte bei Jüngeren und Älteren. Altersensible Personalpolitik fördert nicht zuletzt die Reputation eines Betriebes und damit dessen Wettbewerbsposition.

In der Diskussion wurde die Ansicht vertreten, dass die mit dem demographischen Wandel verbundenen Probleme den Personalverantwortlichen der Betriebe noch nicht bewusst ist. Und es wurde die Frage aufgeworfen, ob nicht gerade die Altersintegration in den Betrieben den Generationenkonflikt verstärken würde und eher eine Restrukturierung in Richtung altershomogener Gruppen/Belegschaften oder altersspezifischer Berufe/Tätigkeiten angestrebt werden sollte. Falls jedoch ganze Betriebe nach Alter segmentiert wären, würde eine altersbedingte Fachkräftelücke schlagartig auftreten und damit die Existenz des gesamten Betriebes in Frage stellen. Eine „optimale“ Altersstruktur für einen Betrieb ist nur schwer zu ermitteln. Darüber hinaus ist oft auch der qualitative Bedarf der Betriebe an Arbeitskräften unklar.

Ein Beispiel aus der Praxis

Ein positives Beispiel eines Betriebes, der eine altersensible Personalpolitik bereits heute realisiert, ist der Maschinenbaubetrieb KSB aus Frankenthal. Armin Zisgen (Personalmanagement) und Hermann Reutter (Betriebsratsvorsitzender) stellten die Hintergründe und das Konzept einer alterssensiblen Personalpolitik vor. Ein Drittel der Beschäftigten bei KSB ist über 50 Jahre alt. In den 90er Jahren wurde aufgrund schwieriger wirtschaftlicher Verhältnisse in großem Umfang von der Vorruhestandsregelung Gebrauch gemacht, was jedoch zu einem großen Know-how-Verlust führte. Der Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit der Älteren und die Erhöhung der Motivation Älterer im Betrieb zu verbleiben wurden zentrale personalpolitische und nicht zuletzt unternehmenspolitische Ziele.

Bei der Analyse der spezifischen Arbeitssituation Älterer wurden von den Betroffenen Gründe genannt, die gegen einen Verbleib sprachen: kontinuierlich steigender Leistungsdruck, zunehmender Stress, langjährig gleich bleibende Tätigkeiten, geringe finanzielle und persönliche Anerkennung, keine altersspezifische Weiterbildung. Zwei Handlungsbereiche wurden identifiziert bei denen angesetzt werden musste: Im Bereich „Führung“ die persönliche Wertschätzung und Anerkennung der geleisteten Arbeit, die Kommunikation und das Aufzeigen einer beruflichen Perspektive für den Betroffenen. Im Bereich „Arbeitsbedingungen“ der Stressabbau, die Herstellung altersgerechter Arbeitsbedingungen und die Arbeitszeit(reduktion). In der Folge wurde ein altersdifferenziertes Maßnahmenbündel entwickelt und etabliert.

In ihrem Fazit verweisen die Referenten darauf, dass die Maßnahmen frühzeitig ansetzen müssen und nicht erst bei über 50-Jährigen. Ebenso erweisen sich leistungsgemischte Teams als erfolgreich. Ältere dürfen nicht aus dem Leistungsprozess herausgenommen werden. Und schließlich: Die Altersgrenzen für einen Berufsaustritt können vom Betrieb nicht beliebig hinausgeschoben werden.

In der Diskussion wurde deutlich, dass bei KSB neben den referierten Maßnahmen auch weiterhin Altersteilzeit und Vorruhestand parallel praktiziert werden. Ebenso wird nicht ausgeschlossen, dass künftig Ältere entlassen werden, wenn der Betrieb sich in einer schlechteren wirtschaftlichen Lage befindet. Die Reputation des Betriebes ist durch die öffentlichkeitswirksamen Maßnahmen durchaus gestiegen, was sich auch in der wachsenden Zahl von Bewerbungen Älterer zeigt. Künftig sollen die Maßnahmen sukzessive erweitert werden. Schwierigkeiten bereitet allerdings die Identifikation altersgerechter Arbeitsplätze.

Fazit

Der demographische Wandel kommt mit Wucht, und seine Konsequenzen werden um so härter sein, je weniger heute ein Gegensteuern erfolgt. Dieses Gegensteuern muss unter anderem darin bestehen, dass die Potenziale Älterer besser genutzt werden. In ihrem abschließenden Statement ging Frau Prof. Jutta Allmendinger auf die daraus resultierenden Konsequenzen für die Forschung, die Politik und die Wirtschaft ein.

Transdisziplinarität, Denken in internationalen Kategorien sowie die Öffnung der prozessproduzierten Daten für die Wissenschaft werden als zentrale Anforderungen an eine Forschung identifiziert, die nicht bei der Beschreibung des Status quo stehen bleibt, sondern nach Gründen und Konsequenzen fragt.

Grundlagenforschung im Themenbereich Ältere ist nötig, da in der Vergangenheit eher Anwendungsforschung dominiert hat. Relevante Forschungsergebnisse aus angrenzenden Disziplinen/Themen (Beispiel Bildung, Pädagogik) müssen auf das Thema „Ältere“ übertragen werden. Auch eine regionale Differenzierung der Forschungsergebnisse fehlt.

Im Bereich Politik herrscht noch immer ein kontraproduktives Ressortdenken vor, was jedoch durch die Evaluationsforschung aufgebrochen werden kann. Wird „vernetztes Denken“ in der Politik praktiziert, darf dann auch die Evaluation nicht mehr monothematisch ausgerichtet sein. Die aktuelle Diskussion um „Rente mit 65 oder 67“ zeigt diese eingeschränkte politische Wahrnehmung, in der nur das Lebensalter und nicht die gesamte Erwerbsbiografie in die Diskussion einbezogen wird. Ebenso werden keine Anstrengungen unternommen, die Konsequenzen eines altersbezogenen Berufsaustritts für die Betriebe zu diskutieren.

Im Bereich der Wirtschaft ist die Frage der Übertragung positiver Beispiele im Umgang mit älteren Beschäftigten auf andere Betriebe wichtig. Standardisierungstendenzen (durch den vermehrten Einsatz von Unternehmensberatungen) ist entgegenzutreten. Für die Beschäftigungsförderung von Älteren scheint die „Ausgangsqualifikation“ nicht mehr so relevant zu sein wie der Erhalt bzw. die Steigerung der Qualifikation durch Arbeit. Definitionsprobleme hinsichtlich „Qualifikation“ und „Kompetenz“ erschweren den Zugang.

Insgesamt wurden im Verlauf des IAB-Colloquiums doch viele Vorteile angesprochen, die mit einer Beschäftigung von Älteren verbunden sind. Dass diese Vorteile so vielen Betrieben nicht bewusst sind, weist darauf hin, dass hier auch Aufklärungsarbeit nötig sein wird.