
Arbeiten bis 67?

Betriebliche Sichtweisen und Strategien zur Bewältigung des
Altersstrukturwandels im Saarland

von
Ingrid Matthäi
Achim Huber

Eine Studie im Auftrag der Arbeitskammer des Saarlandes

Saarbrücken, April 2009

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	4
2.	Asynchrone Alterungsprozesse in Wirtschaft und Gesellschaft	7
3.	Altersübergänge im Saarland	10
3.1	Geltende Rentenregelungen und die Situation im Saarland	10
3.2	Verbreitung der Altersteilzeit im Saarland	17
3.3	Einschätzungen zum neuen Rentenrecht und seinen Auswirkungen	23
4.	Beschäftigungsfähigkeit – eine Frage von Gesundheit und Qualifikation	29
5.	Altersstrukturwandel – (k)ein Thema für saarländische Unternehmen?	42
5.1	Hemmende und förderliche Faktoren.....	44
5.2	Berufe und Tätigkeiten mit begrenzter Erwerbsdauer?	46
5.3	Betrieblicher Altersstrukturwandel im Lichte betriebsbezogener Handlungsstrategien – zwei Fallbeispiele	49
6.	Betriebliche Strategien zur Bewältigung des Altersstrukturwandels	54
6.1	Betriebliche Demographie-Promotoren	54
6.2	Demographieorientierte Personalpolitik und Personalplanung.....	57
6.3	Qualifizierung und lebenslanges Lernen	61
6.4	Arbeits- und Leistungs politik.....	67
6.5	Betriebliche Gesundheitsförderung.....	70
6.6	Alter(n)sgerechte Arbeitszeitgestaltung.....	75
7.	Zur Bedeutung arbeitsmarktpolitischer und überbetrieblicher Initiativen im Saarland....	79
8.	Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen für Politik und Wirtschaft.....	82
	Literaturverzeichnis	91

1. Einleitung

Der demographische Wandel hat hinsichtlich seiner vermeintlichen oder realen Folgen für Gesellschaft, Wirtschaft und Politik kontroverse und teils ideologische Diskussionen ausgelöst. Das disproportionale Verhältnis ‚wenige Junge, viele Alte‘ wird als zwingendes Argument für den Umbau des Arbeitslosen- und Rentenversicherungssystems genutzt – und instrumentalisiert. ‚Finanzierbarkeit des Rentensystems‘ und drohender ‚Fachkräftemangel‘ infolge einer alternden und schrumpfenden Erwerbsbevölkerung sind die Schlagworte, in deren Kontext die Forderungen nach einer längeren Erwerbsdauer eingebettet sind. Trotz massiver Proteste der Gewerkschaften wurde in 2007 vom Bundestag die pauschale Heraufsetzung des gesetzlichen Rentenalters von 65 auf 67 Jahre beschlossen, wobei die Anhebung schrittweise von 2012 bis 2029 erfolgt. Es scheint, als seien die ‚Älteren‘ damit endgültig zur Manövriermasse von Sozial- und Arbeitsmarktpolitik geworden. Während vor Jahren mit Blick auf den schwierigen Arbeitsmarkt die Älteren aufgefordert wurden, ihre Arbeitsplätze vorzeitig für Jüngere freizumachen, sollen sie zukünftig nunmehr mit Blick auf die alternde Gesellschaft länger arbeiten. Zu Lasten einer längeren Erwerbstätigkeit von Älteren sollen dem Willen der Politik zufolge die ‚Nachwuchslücke‘ kompensiert und das Rentensystem stabilisiert werden.

Andererseits ist die heutige Generation 50plus gesünder, fitter und produktiver als alle früheren Generationen. Durch die längere Lebenserwartung und den späteren Eintritt in das Berufsleben hat sich die Dauer von Erwerbsphase und Nichterwerbsphase zugunsten letzterer verändert - mit der fatalen Konsequenz, dass sich die Erwerbsphase immer mehr auf eine ‚komprimierte Erwerbsbiographie‘ verkürzt und einen Trend zur ‚Entberuflichung des Alters‘ eingeleitet hat (vgl. Huber 1999). Die Verschwendung von Humanressourcen durch frühzeitige Ausgliederung aus dem Berufsleben verursacht hohe gesellschaftliche Kosten und trägt mit dazu bei, dass das umlagefinanzierte Rentenversicherungssystem infolge des Alterungsprozesses in zunehmende Schieflage gerät, weil zukünftig immer weniger Beitragszahler immer mehr Rentner finanzieren müssen.

Was heißt älter?

Zu den ‚Älteren‘ am Arbeitsmarkt zählen den gängigen Statistiken und repräsentativen Studien zufolge die Erwerbstätigen im Alter zwischen 50 und 64 Jahren. Wir orientieren uns in dieser Studie an dieser Alterszuordnung, obwohl wir wissen, dass die Altersgrenzen am Arbeitsmarkt fließend sind und je nach Berufs- und Branchenkontext bereits ein 40-Jähriger als ‚schwer vermittelbarer Älterer‘ gelten kann. Diese formale Altersdefinition lässt keinerlei Aussagen über das individuelle Leistungsvermögen zu, zumal die Leistungsunterschiede innerhalb der Altersgruppen größer sind als zwischen den Altersgruppen. Um differenziertere Aussagen zur Beschäftigungssituation Älterer machen zu können, werden, wenn möglich, die 50- bis unter 55-Jährigen sowie die 55- bis unter 65-Jährigen, die zur Kerngruppe der europäischen Beschäftigungsstrategie zählen, separat betrachtet.

Durch den Demographiediskurs und die ‚Rente mit 67‘ rückt die reale Beschäftigungs- und Arbeitsmarktsituation Älterer stärker ins Blickfeld der Öffentlichkeit und damit die Frage, ob ein längerer Verbleib im Arbeitsleben über alle Beschäftigtengruppen hinweg überhaupt realisierbar ist. Eine Ausweitung der Beschäftigungsquote Älterer und eine längere Erwerbsdauer setzen einerseits ein ausreichendes Arbeitsplatzangebot voraus¹, andererseits Arbeitsbedingungen, die ein gesundes Arbeiten bis 65 oder gar 67 Jahre ermöglichen.

Die *pauschale* Anhebung des Rentenalters über alle Berufs- und Beschäftigtengruppen hinweg vernachlässigt, dass die Arbeitsbelastungen und arbeitsbedingten Gesundheitsrisiken je nach Qualifikation und Stellung im Berufsleben erheblich differieren und demzufolge auch die Chancen auf ein gesundes Arbeiten bis zum Rentenalter sozial ungleich verteilt sind. Wer zum vorzeitigen Erwerbsaustritt infolge nachlassender Beschäftigungsfähigkeit gezwungen ist, wird doppelt abgestraft: Betroffene müssen nicht nur massive Rentenabschläge in Kauf nehmen (von drohender Alterarmut noch ganz abgesehen), sondern haben darüber hinaus auch noch prekäre Altersübergänge in die Rente zu bewältigen.

Die vorzeitige Ausgliederung Älterer aus dem Arbeitsleben ist im Saarland derzeit nicht der Ausnahmefall, sondern der Regelfall. Nur wenige Beschäftigte arbeiten heute tatsächlich bis zum Erreichen des regulären Rentenalters, die Mehrzahl scheidet früher aus dem Arbeitsleben aus, sei es über Altersteilzeit, in noch bestehende alternativ und vorzeitig in Anspruch genommene Altersrenten, wegen verminderter Erwerbsfähigkeit oder infolge von Arbeitslosigkeit.

Dass viele ältere Beschäftigte ihre Arbeit unter Status-quo-Bedingungen nicht länger ausüben *können*, weil ihre Gesundheit und Beschäftigungsfähigkeit (Employability) mit steigendem Alter schwindet, spiegelt sich in den repräsentativen Daten zur Arbeitsunfähigkeit, zur Erwerbsminderung und zum Renteneintritt eindrücklich wieder. Bei den krankheitsbedingten Fehlzeiten, bei den Erwerbsminderungsrenten und bei frühen Rentenübergängen nimmt das Saarland eine im bundesweiten Vergleich herausgehobene Position ein, was darauf hinweist, dass die Beschäftigungssituation Älterer hier wesentlich problematischer ist und die betrieblichen Ausgangs- und Rahmenbedingungen für eine längere Erwerbsarbeit ebenfalls deutlich ungünstiger sind als an anderen Standorten.

Alternsgerechte Arbeitsbedingungen sind eine zentrale Voraussetzung dafür, dass Beschäftigte tatsächlich über ihr gesamtes Arbeitsleben hinweg fit und leistungsfähig bleiben und bis zum Erreichen des Rentenalters produktiv arbeiten können. Den Unternehmen kommt eine Schlüsselposition bei der Beschäftigung Älterer zu. Im Rahmen ihrer Rekrutierungspolitik beeinflussen sie die Arbeitsmarkt- und Beschäftigungschancen Älterer unmittelbar, im Rahmen ihrer Leistungs- und Arbeitspolitik legen sie die spezifischen Arbeitsbedingungen fest, die entweder einen längeren Verbleib im Arbeitsleben begünstigen oder erschweren.

¹ Allein durch die Anhebung des gesetzlichen Rentenalters auf 67 Jahre wird sich im Saarland der Arbeitsplatzbedarf um 15.000 erhöhen (vgl. Arbeitskammer des Saarlandes 2007: 189).

Die vorliegende Studie richtet sich deshalb auf die Frage, inwieweit sich Arbeitgeber und betriebliche Interessenvertretungen im Saarland bereits mit dem Altersstrukturwandel befassen und produktive Ansätze zu dessen Bewältigung verfolgen. Inwieweit wirkt die ‚Rente mit 67‘ als innerbetrieblicher Katalysator, um altersgerechte Maßnahmen einzuleiten, damit die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Arbeit gesund bis zum Rentenalter ausführen und ihre Beschäftigungsfähigkeit über die Dauer des Erwerbslebens behalten können? Gibt es konkrete Anzeichen dafür, dass die Unternehmen ihre ‚Frühverrentungspraxis‘ beenden und stattdessen nach Lösungen suchen, wie sie Ältere länger in Beschäftigung halten können? Gibt es erste Ansätze oder Überlegungen der betrieblichen oder tariflichen Vertragspartner, nach Beendigung der Förderung der Altersteilzeit Ende 2009 alternative Wege in einen vorzeitigen Ruhestand zu eröffnen? Und wenn ja, sollen diese Instrumente primär jenen Älteren zugute kommen, die auf körperlich und/oder psychisch stark belastenden Arbeitsplätzen tätig sind?

Methodischer Ansatz der Studie

Im Rahmen der Untersuchung wurden 11 saarländische Unternehmen aus verschiedenen Industrie- und Dienstleistungsbranchen (Versicherungswesen, Handel, Gesundheitswesen) sowie dem Handwerk zu ihrem Umgang mit dem demographischen Wandel befragt. Zusammen beschäftigen diese Unternehmen rund 22.800 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, so dass das Sample rund 7 Prozent aller Beschäftigten im Saarland repräsentiert. Zu den Gesprächspartnern zählten Personalleiter, Betriebsräte oder Geschäftsführer. Ergänzend wurden Expertengespräche mit Vertretern aus Industrie- und Handelskammer, Handwerkskammer, Wirtschaftsverbänden, Gewerkschaften, dem Arbeitsministerium und der Bundesagentur für Arbeit geführt, die als Multiplikatoren auftreten und deren Institutionen als Bündnispartner im regionalen Beschäftigungspakt für Ältere auftreten. Um verallgemeinerbare Aussagen zur Beschäftigungssituation Älterer und zu den Beschäftigungsrisiken treffen zu können, wurden offizielle Statistiken und repräsentative Befragungen ausgewertet.

Welche Wirkungen versprechen sich saarländische Unternehmen von den kürzlich abgeschlossenen branchenbezogenen ‚Demographie-Tarifverträgen‘ und wie werden sie umgesetzt? Wie verbreitet in der saarländischen Wirtschaft sind alters- und altersgerechte Maßnahmen, die auf den langfristigen Erhalt von Gesundheit und Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausgerichtet sind? Wo liegen die Grenzen der Gestaltbarkeit für bestimmte Tätigkeiten oder Berufe, die aufgrund der Intensität der Belastungen nicht bis 65 Jahre ausgeübt werden können? Welche arbeitsbedingten Ursachen erzwingen vielfach ein vorzeitiges Ausscheiden aus dem Berufsleben? Im folgenden Bericht werden diese Fragen aufgegriffen und themenbezogen behandelt.

2. Asynchrone Alterungsprozesse in Wirtschaft und Gesellschaft

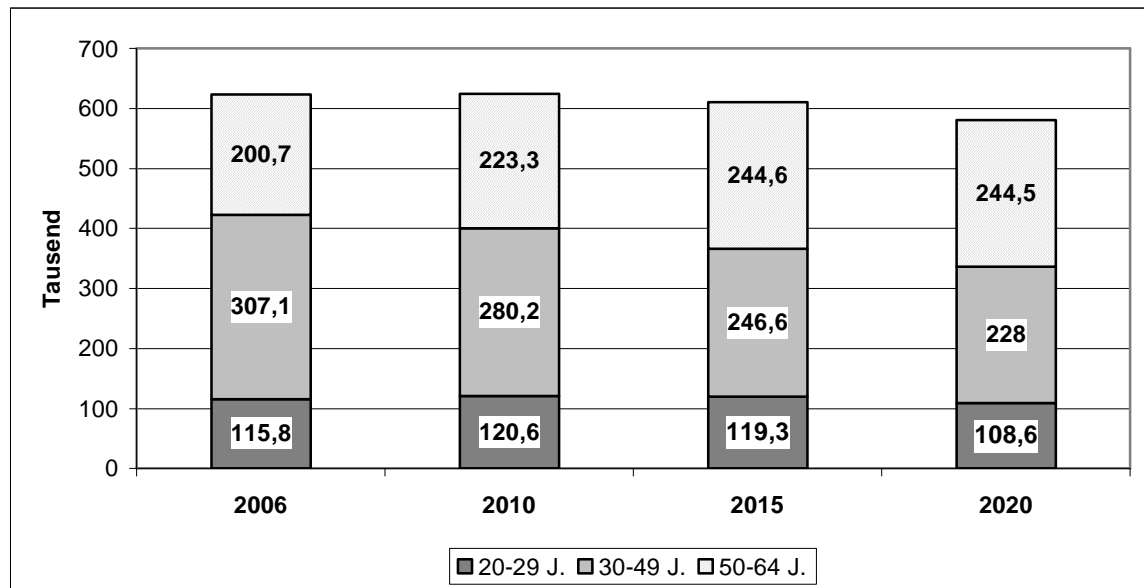
Im Saarland ist die demographische Entwicklung bereits weiter fortgeschritten als in anderen westdeutschen Bundesländern. Die regionalen Verschiebungen in der Altersstruktur der Erwerbsbevölkerung werden gravierend sein. Bis 2020 wird sich im Saarland ein massiver Alterungsschub der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter zwischen 20 und 64 Jahren vollzogen haben, der primär durch Verschiebungen der Bevölkerungsanteile von den mittleren in die höheren Altersgruppen bewirkt wird (vgl. Abb. 1). In den kommenden Jahren rücken die geburtenstarken Jahrgänge der ‚Baby-Boomer‘, die in den 1950er und 1960er Jahren geboren wurden, in die nächsthöheren Altersklassen auf. Die ersten Jahrgänge dieser Generation haben die Altersgrenze von 50 Jahren schon überschritten, was bereits einen deutlichen Anstieg bei den 50- bis 54-Jährigen bewirkt hat.

Von 2006 bis 2020 wird die Zahl der 20- bis unter 30-Jährigen bei insgesamt leicht schrumpfender Bevölkerung im Saarland um rund sechs Prozent von etwa 115.300 auf 108.700 zurückgehen, der Bevölkerungsrückgang in den mittleren Altersgruppen zwischen 30 und 49 Jahren von 306.700 auf 228.000 wird allerdings mit rund 26 Prozent wesentlich höher sein.² Demgegenüber wird die Zahl der Bevölkerung im Alter zwischen 50 und 64 Jahren bis 2020 um knapp 44.000 auf 244.400 und damit um 22 Prozent steigen.

Die massiven Verschiebungen in der Altersstruktur treten noch deutlicher hervor, wenn man die Altersgruppen in Relation zur Gesamtbevölkerung im Erwerbsalter der jeweiligen Stichjahre setzt. Dabei bleibt der Anteil der „Nachwuchsgeneration“ im Alter zwischen 20 und 29 Jahren an der erwerbsfähigen Bevölkerung mit knapp 19 Prozent konstant, während der Anteil der mittleren Altersgruppen um 10 Prozentpunkte auf 39,2 Prozent zurückgeht und der Anteil der Älteren ab 50 Jahren um 10 Prozentpunkte auf 42,1 Prozent ansteigt. Das belegt noch einmal eindrücklich, dass nicht der ‚Nachwuchsmangel‘, sondern der starke Alterungsschub in den kommenden Jahren die zentrale Herausforderung für Politik und Wirtschaft im Saarland darstellt (vgl. Bellmann u.a. 2007; Kistler 2009).

² Eigene Berechnungen anhand der Ergebnisse der 11. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung, Variante W1 für das Saarland (Statistisches Amt 2007)

Abb. 1: Bevölkerung im Alter von 20 bis unter 65 Jahren im Saarland

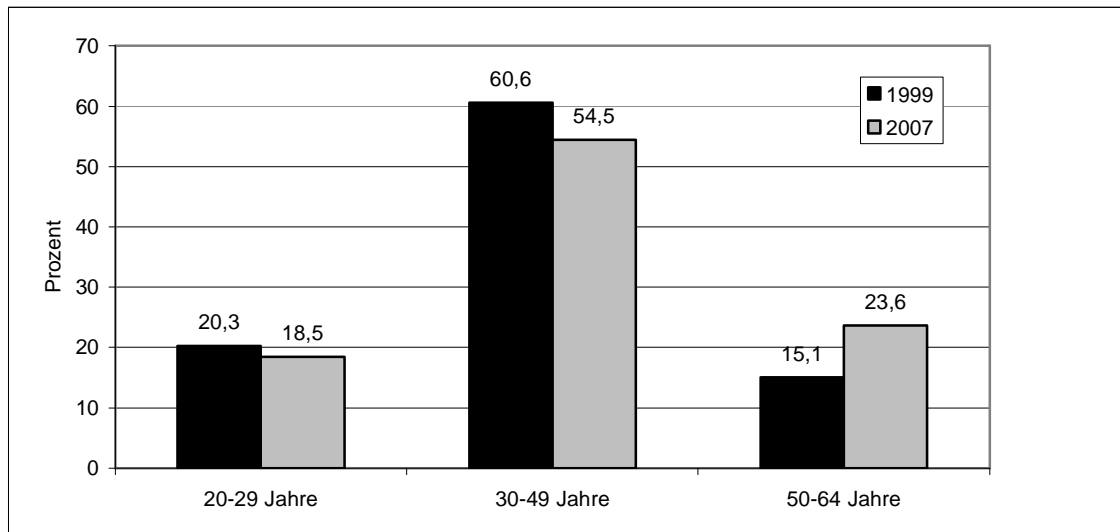


Quelle: 11. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, Variante W1; Statistisches Amt Saarland, eigene Berechnung

Dieser strukturelle Umbruch hat bereits eingesetzt und eine Trendumkehr bei der Erwerbsbeteiligung Älterer eingeleitet. Seit einigen Jahren ist ebenfalls ein deutlicher Anstieg der Erwerbsquote Älterer zu beobachten, allerdings liegt sie bei den 55- bis 64-Jährigen im Saarland noch deutlich unter dem Bundesdurchschnitt, was strukturelle Ursachen (u.a. hoher Industriebesatz; frühzeitiger Berufsaustritt im Bergbau mit 50 Jahren) hat.

Sowohl die Verschiebungen in der Altersstruktur der Erwerbsbevölkerung als auch die zunehmende Beschäftigung von Älteren haben sich bereits in der Beschäftigtenstatistik niedergeschlagen (vgl. Abb. 2). Während die Zahl der Beschäftigten im Alter unter 20 Jahren zwischen 1999 und 2007 um 1,8 Prozent von 20,3 Prozent auf 18,5 Prozent und bei den Beschäftigten im Alter von 30 bis unter 50 Jahren um 6,1 Prozent von 60,6 auf 54,5 Prozent zurückging, stieg die Beschäftigtenzahl bei den 50- bis 64-Jährigen um 8,5 Prozent von 15,1 Prozent auf 23,6 Prozent an (Quelle: IAB Rheinland-Pfalz-Saarland).

Abb. 2: Alterszusammensetzung der Beschäftigten an der Saar



Quelle: IAB Rheinland-Pfalz-Saarland

Zwar sind die Beschäftigtenanteile Älterer auch im Saarland über alle Branchen hinweg angestiegen, allerdings haben sich die Unterschiede in der Alterszusammensetzung zwischen den Branchen kaum verringert. Nach wie vor gibt es ‚jugendzentrierte‘ Branchen mit sehr wenig älteren Beschäftigten und Branchen, die vergleichsweise viele Ältere – auch im Alter 55plus – beschäftigen. Überdurchschnittlich viele Personen im Alter zwischen 55 und 64 Jahren sind im Öffentlichen Dienst, in den Sonstigen Organisationen, im Bildungs- und Erziehungswesen, in den privaten Haushalten sowie bei den Branchen im verarbeitenden Gewerbe in der Metallherstellung/-bearbeitung und der Chemiebranche beschäftigt. In all diesen Branchen ist die Altersgruppe der 55- bis 64-Jährigen mit einem Beschäftigtenanteil von mindestens 10 Prozent vertreten (vgl. IAB Rheinland-Pfalz-Saarland). Eine Aufschlüsselung der letzten Altersdekade vor Renteneintritt zeigt allerdings, dass die 55- bis 59-Jährigen zahlenmäßig überwiegen, denn Beschäftigte im Alter 60plus gibt es nach wie vor nur wenige.

Zu den ‚jugendzentrierten‘ Branchen mit den größten Anteilen an Beschäftigten im Alter unter 30 Jahren zählen die Softwarebranche, die unternehmensbezogenen Dienstleistungen, die Banken und Versicherungen, Forschung und Entwicklung, das Gastgewerbe sowie das Baugewerbe. Der Beschäftigtenanteil der unter 30-Jährigen beträgt hier je nach Branche zwischen 27 Prozent und 43 Prozent. Zu den Branchen mit überwiegend ‚jungen‘ Belegschaften gehören vor allem die wissensintensiven (Dienstleistungs-)Branchen, die an den ‚Young Professionals‘ interessiert sind und ihren Habitus der ‚Jugendlichkeit‘ in entsprechenden Rekrutierungs- und Personalstrategien kultivieren sowie Branchen wie das Bau- und Gastgewerbe, die aufgrund der problematischen Arbeitsbedingungen ein ‚gesundes Altern‘ eher erschweren.

Die saarländischen Branchen ‚altern‘ in unterschiedlichem Tempo, was jeweils auch für deren Betriebe gilt. Zwar sind die Unternehmen von dem gesellschaftlichen Alterungsprozess keineswegs ausgenommen, allerdings altern die Belegschaften in vielen Un-

ternehmen noch nicht in gleichem Umfang und in gleicher Geschwindigkeit – zumindest nicht in Westdeutschland³ und auch nicht im Saarland. Je nach Branchenzugehörigkeit und Größenklasse gibt es im Saarland sowohl Betriebe mit ‚gealterten‘ Belegschaften als auch Betriebe mit ‚verjüngten‘ oder ‚jungen‘ Belegschaften, so dass die demographische Herausforderung und der mit der Erhöhung des Rentenalters verbundene Handlungsbedarf je nach Altersstruktur sehr unterschiedlich wahrgenommen und innerbetrieblich thematisiert wird (vgl. Kap. 5.1).

3. Altersübergänge im Saarland

Lange bevor mit dem Altern von Belegschaften der demographische Wandel erkennbar in den Betrieben angekommen ist, war die absehbare Alterung der Bevölkerung schon Anlass für zahlreiche arbeitsmarkt- und rentenpolitische Gesetzesänderungen, die je nach Perspektive als Reformbemühungen oder Leistungskürzungsprogramme angesehen werden.

Einschränkungen eines verbreiteten Vorruhestands wurden zunächst aber immer wieder durch gegenläufig orientierte Regelungen konterkariert oder zumindest in ihrer Wirkung geschwächt. Seit die Möglichkeiten ‚früher in Rente zu gehen‘ zunehmend versperrt oder mit finanziellen Abschlägen belegt sind, gehen nun immer mehr Menschen tatsächlich später in eine Altersrente, wenn auch im Durchschnitt noch deutlich vor dem 65. Lebensjahr. Ebenso wie frühere Regelungen bleibt die im März 2007 vom Bundestag beschlossene Anhebung der Regelaltersgrenze auf 67 Jahre allerdings umstritten, solange viele ArbeitnehmerInnen nicht auch erheblich länger in Erwerbsarbeit bleiben können. ‚Rente mit 67‘ ohne die Chance auf ‚Arbeiten bis 67‘ würde dann nur die Problematik sinkender Alterseinkünfte verschärfen.

3.1 Geltende Rentenregelungen und die Situation im Saarland

Das so genannte RV-Altersgrenzenanpassungsgesetz bildet den vorläufigen Abschluss einer Entwicklung in der Rentengesetzgebung, die bereits seit Ende der 80er Jahre des letzten Jahrhunderts eingeleitet wurde. Während vorausgehende Änderungen aber insbesondere darauf zielen sollten, das faktische Eintrittsalter von Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen in eine Rente der Regelaltersgrenze von 65 Jahren anzunähern, wird mit dem neuen Gesetz diese seit bald einhundert Jahren (für Angestellte seit 1913, in der Arbeiterrenten- bzw. Invalidenversicherung seit 1916) geltende und im Alltagsdenken als spätestester Zeitpunkt für einen Renteneintritt tief verankerte Altersgrenze selbst verändert und auf 67 Jahre angehoben.

Dies stellt eine neue Qualität in der Gesetzgebung dar, mit der die politischen Akteure eine Antwort auf die Herausforderungen der demographischen Entwicklung unter der

³ Die ostdeutschen Betriebe altern schneller. Die Belegschaften weisen im Schnitt einen höheren Altersdurchschnitt auf, und der Anteil der Älteren ist wesentlich größer als in westdeutschen Betrieben, was transformationsspezifische Ursachen hat.

Prämisse des dauerhaften Erhalts des bestehenden Systems der Rentenversicherung geben wollen.⁴

Bereits mit den vorausgegangenen Regelungen – insbesondere den Rentenreformgesetzen RRG 1992 und RRG 1999 – waren für alle Altersrenten, die neben der Regelaltersrente von 65 Jahren bestehen, sukzessive Anhebungen des Zugangsalters festgelegt bzw. das Auslaufen von einzelnen Rentenarten bestimmt worden. Eine frühere Inanspruchnahme ist dabei derzeit jeweils noch möglich, sie ist allerdings mit Abschlägen an der Rentenhöhe von 0,3 Prozent je Monat des vorzeitigen Renteneintritts verbunden. Diese Abschläge können sich im Ergebnis bei einem frühestmöglichem Renteneintritt auf dauerhafte Rentenminderungen von bis zu 18 Prozent summieren.

Im Einzelnen stellen sich die geltenden Regelungen damit derzeit wie folgt dar:

Die Anhebung des Renteneintrittsalters auf 67 Jahre soll stufenweise ab dem Jahr 2012 erfolgen. Beginnend mit dem Geburtsjahrgang 1947 steigt das Eintrittsalter in die Regelaltersrente zunächst jährlich um einen Monat, bis für den Jahrgang 1958 ein Zugangsalter von 66 Jahren gilt. Danach soll bis 2029 jährlich mit einem Anstieg in Zweimonatsschritten verfahren werden, so dass für den Geburtsjahrgang 1964 erstmals die Regelaltersgrenze von 67 Jahren gelten wird (Renteneintritt in 2031). Eine besondere Vertrauensschutzregelung bleibt dabei lediglich bestehen für vor 1955 geborene ArbeitnehmerInnen, sofern sie vor dem 1.1.2007 Altersteilzeitarbeit vereinbart haben – für sie wird die Altersgrenze von 65 Jahren nicht angehoben.

Weiterhin wirken sich für die Geburtsjahrgänge ab 1951 (und spätestens dann ab 1955) nicht alleine die stufenweise Erhöhung des Beginns der Regelaltersrente aus, sondern vor allem auch der Wegfall oder zumindest die sukzessive Anhebung des Zugangsalters von Rentenarten, die bislang noch als Alternativen für einen früheren Ausstieg aus dem Arbeitsleben zur Verfügung standen.

- § Die *Altersrente für Frauen* wird ab dem Jahr 2012 ganz entfallen und kann damit ab dem Geburtsjahrgang 1952 nicht mehr neu in Anspruch genommen werden. Für Ältere ist eine – auch vorzeitige – Inanspruchnahme noch möglich; dabei können sich allerdings die Abschläge auf bis zu 18 Prozent summieren (bei einem Rentenbeginn mit 60 Jahren), da das reguläre Renteneintrittsalter bereits auf 65 Jahre angehoben wurde.
- § Ebenfalls ab 2012 entfällt auch die *Altersrente wegen Arbeitslosigkeit oder nach Altersteilzeit*, die schon derzeit abschlagsfrei gleichfalls erst mit 65 Jahren in Anspruch genommen werden kann. Für die Jahrgänge bis 1951 ist noch eine vorzeitige Inanspruchnahme mit 63 Jahren möglich, was allerdings zu Rentenabschlägen von 7,2 Prozent führt. Daneben gilt für die Altersteilzeit, dass ab dem Jahr 2010 die auf eine Laufzeit von maximal sechs Jahren begrenzte Förderung der Altersteilzeit-

⁴ Siehe den Gesetzentwurf der Bundesregierung, BT-Drucksache 16/4372. Auf die Zielrichtung verweist bereits der Titel des RV-Altersgrenzenanpassungsgesetzes: „Gesetz zur Anpassung der Regelaltersgrenze an die demografische Entwicklung und zur Stärkung der Finanzierungsgrundlagen der gesetzlichen Rentenversicherung“.

arbeit durch die Bundesagentur für Arbeit ausläuft (das Altersteilzeitgesetz insgesamt mit seinen übrigen Regelungen besteht unbefristet fort).

- § Die *Altersrente für schwerbehinderte Menschen* kann abschlagsfrei noch von den Geburtsjahrgängen bis 1951 mit 63 Jahren in Anspruch genommen werden (zudem bleiben weitere Sonderregelungen für Ältere bestehen); sie steigt dann bis zum Jahr 2029 schrittweise auf 65 Jahre an. Sie kann dabei jeweils bis zu drei Jahre früher mit Rentenabschlägen von bis zu 10,8 Prozent in Anspruch genommen werden; ab 2029 also frühestens mit 62 Jahren.
- § Schließlich wird auch die *Altersrente für langjährig Versicherte* (beginnend ab dem Geburtsjahrgang 1949) sukzessive auf 67 Jahre angehoben. Ein früherer Renteneintritt ab dem Alter von 63 Jahren bleibt möglich, er wird allerdings im Jahre 2029 für den Geburtsjahrgang 1964 mit Abschlägen von 14,4 Prozent verbunden sein.

Die bereits im Vorfeld der neuen gesetzlichen Regelung in Politik und Gesellschaft geführten kontroversen Diskussionen um die Anhebung des Rentenalters haben dazu geführt, dass mit dem Altersgrenzenanpassungsgesetz zudem eine neue Rentenart eingeführt wird: die so genannte „*Altersrente für besonders langjährig Versicherte*“, die ebenfalls ab 2012 gelten soll. Sie wird in Zukunft, neben der Altersrente für schwerbehinderte Menschen die einzige Rentenart bleiben, die einen abschlagsfreien Eintritt in Rente mit 65 Jahren noch ermöglicht. Sie kann allerdings nicht vorzeitig in Anspruch genommen werden. Dabei ist sie an Versicherungs- bzw. Ersatzzeiten (ohne Zeiten der Arbeitslosigkeit) von insgesamt 45 Jahren gebunden und setzt damit äußerst lange und kontinuierliche Beschäftigungszeiten im Lebensverlauf voraus.

Die Erhöhung des Zugangsalters bei den Altersrenten hat zudem auch Einfluss auf die Ausgestaltung der Erwerbsminderungsrenten, die von einer großen Zahl von Beschäftigten schon vor einem Eintritt in eine Altersrente in Anspruch genommen werden müssen (s. unten). War bislang ein abschlagsfreier Eintritt in eine Erwerbsminderungsrente⁵ mit 63 Jahren möglich, so wird diese Altersgrenze ebenfalls beginnend ab 2012 (entsprechend der Anhebung bei der Rente für schwerbehinderte Menschen) schrittweise auf 65 Jahre angehoben. Ausgenommen von dieser Anhebung bleiben lediglich Erwerbstätige, die wenigsten 35 Pflichtversicherungsjahre (ab 2024 sogar 40 Jahre) nachweisen können (vgl. Fuchs 2007).

Wie stellt sich demgegenüber nun das heutige Erwerbsaustrittsverhalten im Saarland dar? In welchem Alter und auf welchen Wegen gehen erwerbstätige Saarländerinnen und Saarländer gegenwärtig in eine Rente?

Betrachtet man alleine die Eintritte in Altersrenten (also ohne die Erwerbsminderungsrenten) nach den verschiedenen Zugangsmöglichkeiten, so war es in 2007 unter den Männern im Saarland weniger als die Hälfte (45,2%), die in eine Regelaltersrente mit

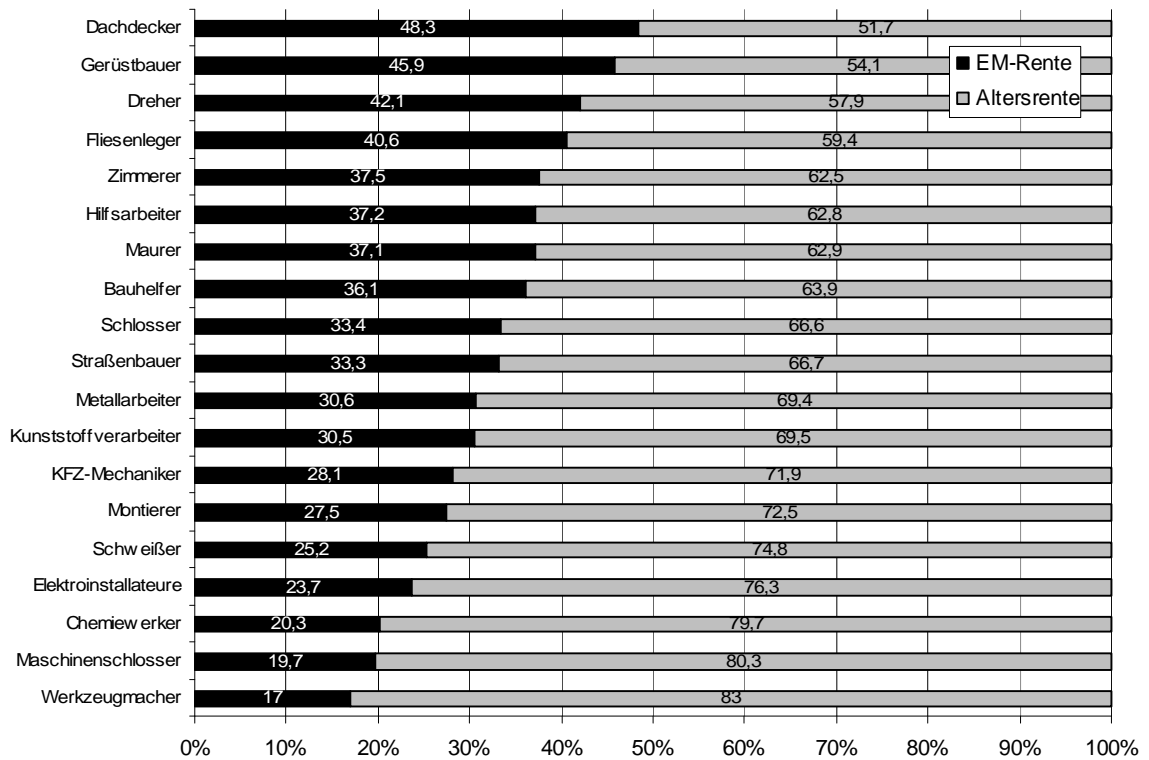
⁵ Das Gesetz zur Reform der Renten wegen verminderter Erwerbsfähigkeit von 2001 sieht Abschläge vor, wenn die Rente vor dem 63. Lebensjahr in Anspruch genommen wird, um das Ausweichen von Versicherten in eine Erwerbsminderungsrente wegen der Rentenabschläge bei vorzeitigem Altersrenten zu verhindern. Das Bundessozialgericht hat in einem Urteil vom 16.5.2006 diese Abschläge zumindest für Personen, die vor dem 60. Lebensjahr eine Erwerbsminderungsrente in Anspruch nehmen, für rechtswidrig erklärt.

65 Jahren ging. Jeder Vierte (25,4%) ging wegen Arbeitslosigkeit oder nach Altersteilzeit früher in den Ruhestand, weitere 15,5 Prozent konnten die Altersrente für schwerbehinderte Menschen in Anspruch nehmen und schließlich gingen 13,7 Prozent der Männer – in der Regel mit 63 Jahren – in eine Rente für langjährig Versicherte. Bei den Frauen ist der Anteil derjenigen, die erst mit 65 Jahren (und teils sogar später) eine Altersrente beantragen, aufgrund der niedrigeren Beitragszeiten und Rentenansprüche vieler Frauen regelmäßig deutlich höher und lag im Saarland in 2007 bei annähernd 60 Prozent. Weitere 25,5 Prozent nutzten die Altersrente für Frauen. Die übrigen Formen des Zugangs in eine Altersrente haben bei den Frauen dagegen eine weitaus geringere Bedeutung.

Neben dem Übergang in Altersrenten sind zudem die Anteile der Erwerbsminderungsrenten zu betrachten, die im Saarland eine auffallend hohe Bedeutung haben. Sie zeigen das Ausmaß an, in dem ArbeitnehmerInnen aus gesundheitlichen Gründen bereits vorzeitig aus dem Berufsleben ausscheiden müssen. Im Jahre 2007 hatten Erwerbsminderungsrenten (EM-Renten) hier einen Anteil von 25,8 Prozent an den Zugängen in alle Rentenarten; bei den Männern sogar von 32,9 Prozent. Die Bedeutung der EM-Renten lag damit deutlich höher als im bundesdeutschen Durchschnitt, wo 19,4 Prozent aller Rentenzugänge in diese vorzeitige Verrrentungsart erfolgten. Bei den Ursachen für die überdurchschnittliche Inanspruchnahme von EM-Renten wird der im Saarland in den zurückliegenden Jahrzehnten hohe Anteil von Arbeitsplätzen in der Industrie zu berücksichtigen sein.

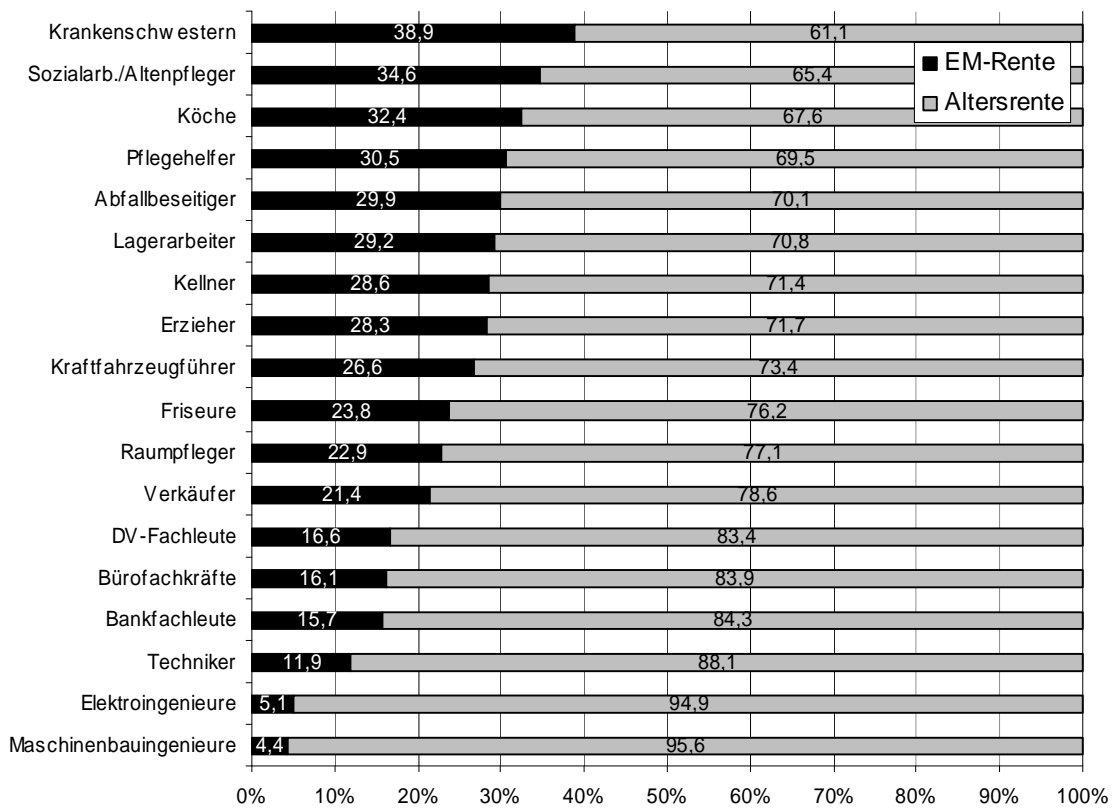
Der Umfang der Inanspruchnahme von EM-Renten unterscheidet sich bundesweit erheblich zwischen einzelnen Berufen. Fast die Hälfte aller in 2007 neu berenteten Dachdecker und Gerüstbauer ging in eine EM-Rente; deutlich mehr als ein Drittel sind es auch unter den Handwerksberufen Dreher, Fliesenleger und Zimmerer. Auch in einzelnen Berufen des Dienstleistungssektors gehen hohe Anteile in eine EM-Rente: In 2007 betraf dies fast 40 Prozent der Neurentnerinnen unter den Krankenschwestern, fast ein Viertel der FriseurInnen und mehr als ein Fünftel der VerkäuferInnen (vgl. Abb. 3 und 4).

Abb. 3: Rentenzugang nach ausgewählten Berufen aus Handwerk und dem verarbeitenden Gewerbe und Rentenart, 2007



Quelle: Deutsche Rentenversicherung Bund; eigene Berechnungen

Abb. 4: Rentenzugang nach ausgewählten Berufen im Dienstleistungssektor und Rentenart, 2007

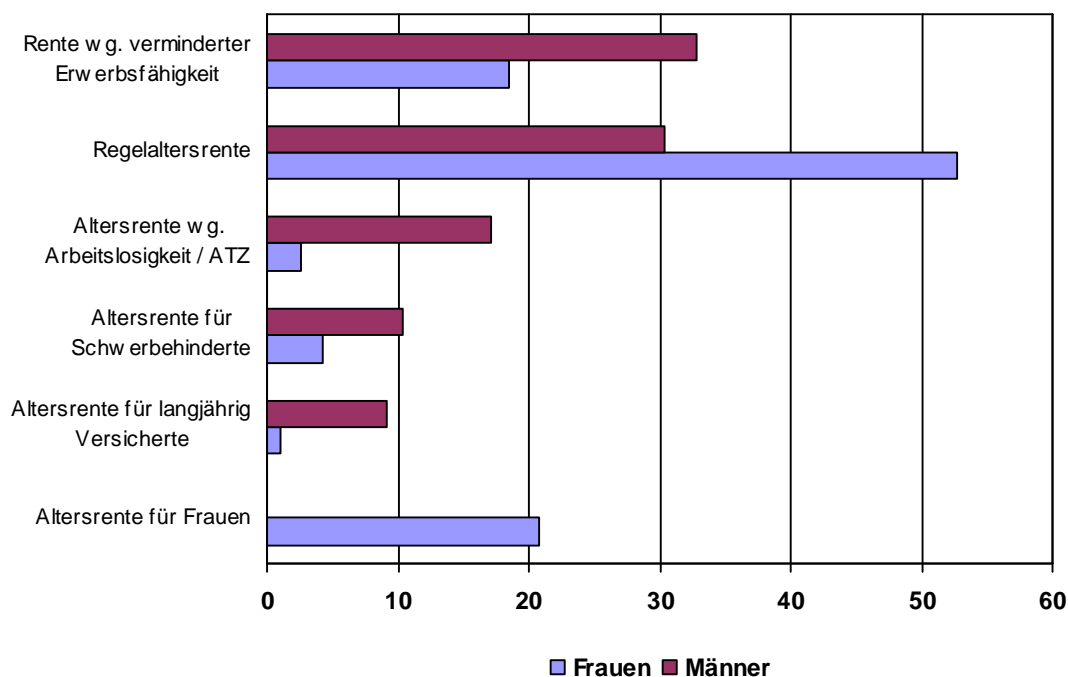


Quelle: Deutsche Rentenversicherung Bund; eigene Berechnungen

Ursachen für Erwerbsminderungsrenten sind vor allem Krankheiten des Bewegungsapparates (Muskeln/Skelett/Bindegewebe) und des Herz-Kreislauf-Systems, Krebserkrankungen sowie in stark wachsendem Umfang psychische Erkrankungen. Bundesweit ging in 2007 bereits bei einem Drittel aller Neuzugänge in EM-Renten (33,7%) die Anerkennung auf die Diagnosegruppe psychischer Erkrankungen zurück. Deren Bedeutung kann auch deshalb anwachsen, weil die Anerkennungspraxis bei anderen Erkrankungsarten in den zurückliegenden Jahren zunehmend restriktiver gehandhabt wurde.

Werden die Eintritte in Alters- und Erwerbsminderungsrenten zusammengefasst, dann zeigt sich, dass 70 Prozent der Männer und fast die Hälfte der Frauen im Saarland gegenwärtig nicht in die so genannte Regelaltersrente gehen, sondern bereits vorher über eine andere Verrentungsform das Erwerbsleben beenden (vgl. Abb. 5).

Abb. 5: Eintritte in Renten wegen Alters und wegen verminderter Erwerbsfähigkeit im Saarland, 2007



Quelle: Deutsche Rentenversicherung – Saarland, Sonderauswertung; eigene Berechnungen

Aufgrund des hohen Anteils an EM-Renten hat das Saarland gegenwärtig das niedrigste durchschnittliche Zugangsalter bei den männlichen Rentenempfängern unter allen Bundesländern: Es liegt bei den Männern bei 58,47 Jahren (bezogen auf EM-Renten und Renten wegen Alters), bei den Frauen bei 61,74 Jahren. Betrachtet man die Zugänge in EM-Renten und in Renten wegen Alters getrennt voneinander, dann zeigt sich, dass das durchschnittliche Alter, in dem Männer in EM-Renten gehen bei 50,36 Jahren liegt (Frauen: 50,46 Jahre); in eine Altersrente gingen Männer in 2007 im Saarland durchschnittlich mit 63,35 Jahren (Frauen mit 64,27 Jahren).

Die zuletzt genannten Durchschnittszahlen weisen zwar auf eine allmähliche Annäherung des faktischen Eintritts in Altersrenten an die (noch gültige) Regelaltersgrenze hin. Allerdings darf dabei nicht übersehen werden, dass ganz erhebliche Anteile der Erwerbstätigen im Saarland gegenwärtig noch deutlich vor diesem Zeitpunkt aus dem Arbeitsleben ausscheiden. So gingen in 2007 (von allen Renteneintritten) mehr als ein Drittel der Männer bereits vor dem Alter von 60 Jahren in eine EM-Rente (35,3%). Weitere 13,2 Prozent sind im Alter von 60 Jahren in eine vorzeitige Altersrente eingetreten. Insgesamt nur 29,3 Prozent nahmen dagegen erst im Alter von 65 Jahren die ‚reguläre‘ Altersrente in Anspruch. Bei den Frauen gingen 17 Prozent aller neuen Rentenempfängerinnen in 2007 bereits vor dem Alter von 60 Jahren in eine EM-Rente. Für weitere 23,6 Prozent der Frauen lag der Zeitpunkt des Rentenbeginns im Alter zwischen 60 und 64 Jahren.

Zudem ist schließlich noch zu berücksichtigen, dass in den letzten Jahren bundesweit regelmäßig überhaupt nur etwa ein Drittel aller Eintritte in eine Altersrente (einschließlich der Übergänge aus Altersteilzeitarbeit) noch direkt aus einer sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung heraus erfolgt – am höchsten sind die Anteile noch bei Männern in den alten Bundesländern. Eine Mehrzahl der NeurentnerInnen eines Jahres hat also bereits einen mehr oder weniger langen Zeitraum seit der letzten regulären Beschäftigung überbrücken müssen – in Arbeitslosigkeit, in geringfügiger Beschäftigung oder als Nichterwerbstätige –, bevor sie in eine Altersrente gehen konnte (vgl. auch Büttner u.a. 2005).

Die Altersteilzeit stellt in dieser Hinsicht bislang einen bedeutsamen Übergangspfad dar, um in der Spätphase des Erwerbslebens eine vielen ArbeitnehmerInnen ansonsten drohende Lücke zwischen aktiver Berufstätigkeit und Rentenbeginn zu vermeiden.

3.2 Verbreitung der Altersteilzeit im Saarland

Der Umfang der Inanspruchnahme von Altersteilzeitarbeit und des entsprechenden Rentenübergangs haben sich seit Bestehen der bis heute geltenden Regelung stark ausgeweitet. Waren es im ersten Jahr (1996), in dem Altersteilzeit möglich war, bundesweit gerade einmal 1.824 ArbeitnehmerInnen, die in Altersteilzeitarbeit gingen, so stieg deren Zahl danach rapide an. Laut der Bestandsstatistik der Bundesagentur für Arbeit waren im Jahre 2000 bereits 208.511 Erwerbstätige in Altersteilzeit, bis 2005 stieg die Zahl auf 500.289. Dabei ist in den alten Bundesländern der Anteil der Männer unter den Altersteilzeitbeschäftigten deutlich höher, wohingegen in den neuen Bundesländern häufiger Frauen Altersteilzeit in Anspruch nehmen. Insgesamt betrug in 2005 der Anteil der Männer in Altersteilzeit 58 Prozent. Im Juni 2007 waren dann insgesamt 541.592 Beschäftigte bundesweit in Altersteilzeit (Bundesagentur für Arbeit 2008).

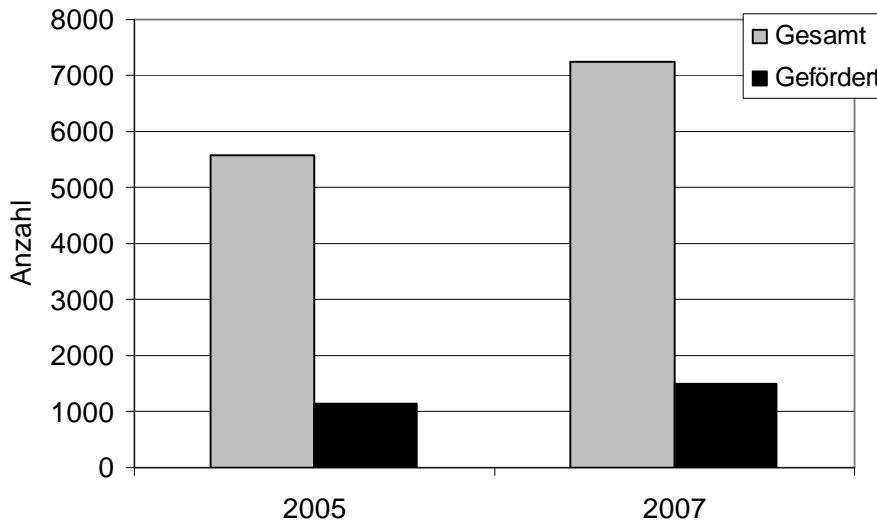
Im Saarland hatten Ende 2005 insgesamt 5.587 ArbeitnehmerInnen den Status „Altersteilzeitarbeit“ (vgl. Abb. 6), zum überwiegenden Teil (65,2%) waren dies Männer. Die ArbeitnehmerInnen in Altersteilzeit im Saarland hatten damit einen Anteil von 18,5 Prozent an allen sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten im Alter von 55 bis 64 Jahren, was leicht über dem Durchschnitt der alten Bundesländer liegt. Bis Juni 2007 stieg die Bestandszahl der Altersteilzeitbeschäftigten hier auf 7.251 Personen an.

Allerdings handelt es sich nur bei einer deutlich geringeren Zahl der Fälle regelmäßig um die durch die Bundesagentur für Arbeit geförderte Form der Altersteilzeit: Im Saarland umfasste der Bestand an geförderten Altersteilzeitfällen in 2005 lediglich 1.138 Personen. In 2007 lag die Zahl mit 1.509 geförderten Altersteilzeitfällen etwas höher. Nur rund ein Fünftel aller Fälle zählte damit zu den geförderten Maßnahmen der Altersteilzeit,⁶ bei denen eine Wiederbesetzung der freiwerdenden Arbeitsplätze vorgeschrieben ist. Weiterhin bedeutet dies, dass lediglich 3,7 Prozent aller sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten im Alter von 55 bis 64 Jahren im Saarland in einer geförderten Altersteilzeit waren. Die Tatsache, dass es sich in der Vergangenheit in vier

⁶ Dieser Anteil kann sich noch erhöhen, da die anerkannten und geförderten Fälle von Altersteilzeit jeweils erst zeitverzögert statistisch erfasst werden.

von fünf Fällen um eine nicht geförderte Altersteilzeit handelte, verweist darauf, dass diese Form eines (noch) frühzeitigen Ausstiegs aus dem Erwerbsleben von den Unternehmen meist als ein Instrument zur Personalreduzierung genutzt wird.

Abb. 6: Inanspruchnahme der Altersteilzeit im Saarland, Bestandszahlen



Quelle: Bundesagentur für Arbeit 2008

Von einem gleitenden oder stufenweisen Ausstieg aus dem Erwerbsleben, wie er ursprünglich mit der Altersteilzeitregelung intendiert war, kann zudem durchweg keine Rede sein. Eine – ggf. sukzessive – Reduzierung der Arbeitszeit vor dem Eintritt in eine Rente stellt vielmehr die nur wenig genutzte Ausnahme dar. Ganz überwiegend wird dagegen von Unternehmen wie Beschäftigten das Blockmodell bevorzugt, bei dem die ArbeitnehmerInnen nach Ablauf der Hälfte der vereinbarten Laufzeit ihre aktive Beschäftigung beenden und unmittelbar in die faktisch vorruhestandsähnliche Phase der passiven Altersteilzeit eintreten. Nach den aktuellen Bestandsdaten der Bundesagentur für Arbeit für die geförderten Altersteilzeitfälle nutzten bundesweit 89 Prozent der Altersteilzeitbeschäftigten das Blockmodell; im Saarland lag dieser Anteil zuletzt bei 91 Prozent (Juni 2008). Für die Gesamtzahl aller geförderten wie nicht geförderten Altersteilzeitfälle liegen keine gesicherten Informationen vor, geschätzt wird aber, dass der Anteil der verblockten Altersteilzeit insgesamt eher nochmals höher, jedenfalls regelmäßig über 90 Prozent liegt (vgl. Kaldybajewa/Kruse 2007).

Altersteilzeit wird in den einzelnen Wirtschaftsbereichen und Branchen unterschiedlich stark in Anspruch genommen. Bundesweit ist ihre Nutzung am weitesten verbreitet im Öffentlichen Dienst, im Kredit- und Versicherungsgewerbe, in der Chemiebranche sowie in der Metall- und Elektroindustrie und hier wiederum vor allem in der Automobilindustrie sowie auch im Maschinenbau. Dabei sind es vor allem die größeren Unternehmen ab 500 Beschäftigten, in denen Altersteilzeit als Instrument für einen früheren Übergang in den Ruhestand genutzt wird. Im Saarland fällt auf, dass (geförderte) Altersteilzeit zu einem hohen Anteil im verarbeitenden Gewerbe stattfindet, wohingegen

die öffentlichen Verwaltungen, Banken und Versicherungen in einem deutlich geringeren Umfang vertreten sind.

In den in unserer Studie befragten Unternehmen ließ sich insgesamt eine verbreitete Nutzung der Altersteilzeitregelung feststellen. Nur drei der elf Unternehmen bieten Altersteilzeit nicht an (was nicht ausschließen muss, dass in Einzelfällen mit Beschäftigten auf deren Initiative hin ein entsprechender Vertrag doch vereinbart wird). Es sind dies die beiden kleineren Unternehmen der Auswahl, mit jeweils weniger als 100 Beschäftigten, aber auch ein größeres Einzelhandelsunternehmen. In einem weiteren Unternehmen aus dem Gesundheitssektor, das Altersteilzeit auf der Grundlage der Regelungen des öffentlichen Dienstes anbietet, wird sie in deutlich geringerem Maße genutzt, als dies möglich wäre, u.a. weil sie von den Beschäftigten, insbesondere den qualifizierten Fachkräften, nicht stark nachgefragt wird.

In allen übrigen Unternehmen kommt der Altersteilzeit dagegen bislang eine weitaus größere Bedeutung bei der Gestaltung des Altersübergangs zu. Sie wird von der Arbeitgeberseite umfangreich angeboten; teils verlassen ganze Jahrgänge, zumindest aus den gewerblichen Bereichen, die Unternehmen auf diesem Weg. Sie wird ebenso von Seiten der Arbeitnehmer verbreitet nachgefragt, wobei es teilweise mehr Interessenten für die Altersteilzeitregelungen gibt, als Angebote von den Betrieben gemacht werden.

Es handelt sich hierbei nicht nur um diejenigen Unternehmen, die aktuell bereits hohe Anteile an älteren Beschäftigten haben. Das überwiegend noch tariflich verankerte Instrument wird auch genutzt, um die Belegschaften weiterhin möglichst jung zu halten, um einen Personalabbau zu unterstützen oder um für gesundheitlich bzw. in ihrer Leistungsfähigkeit beeinträchtigte Beschäftigte einen früheren Ausstieg weiter zu ermöglichen. Teilweise wurden in den befragten Betrieben Altersteilzeitvereinbarungen bis hin zum Geburtsjahrgang 1954 abgeschlossen.

Das Blockmodell ist dabei die fast durchgängig genutzte und von allen Seiten akzeptierte bzw. erwartete Form der Ausgestaltung. Je nach Beginn und Dauer der vereinbarten Altersteilzeitregelungen wechseln Beschäftigte in einigen der Unternehmen bisher dann bereits mit 57,5 oder 58 Jahren in die passive Phase, in anderen Betrieben liegt dieser Zeitpunkt gegenwärtig um das 60. Lebensjahr. In der Mehrzahl der Fälle gilt damit noch, dass die Beschäftigten spätestens mit 63 Jahren in eine Altersrente gehen können.

Das Ende der staatlichen Förderung durch die Bundesagentur für Arbeit, steigende Rentenabschläge und schließlich der Wegfall des einschlägigen Zugangs in den Ruhestand („Rente nach Altersteilzeit“) für die Geburtsjahrgänge ab 1952 machen hier mittelfristig allerdings Nejustierungen erforderlich, wenn der Übergangspfad Altersteilzeit zumindest in modifizierter Form noch erhalten bleiben soll.⁷

⁷ Nicht ganz auszuschließen ist allerdings auch, dass die Politik angesichts der aktuellen Wirtschaftskrise doch noch einmal die Altersteilzeit als Erwerbsausstieg gezielt unterstützen könnte. So berichtet die Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung vom 5.4.2009, die Bundesregierung plane eine Verlängerung der Förderung über das Jahr 2009 hinaus.

Neue Tarifverträge zur Bewältigung demographischer Herausforderungen und zur Altersteilzeit

Mehrere in der jüngsten Zeit abgeschlossene Tarifverträge haben es sich zum Ziel gesetzt, den Unternehmen und Interessenvertretungen Regelungen für eine Bewältigung der demographischen Herausforderungen an die Hand zu geben bzw. weiterhin Möglichkeiten für einen früheren Übergang aus dem Erwerbsleben in den Ruhestand zu erhalten. Im Einzelnen handelt es sich gegenwärtig um die folgenden neuen Tarifverträge:

Tarifvertrag für die Eisen- und Stahlindustrie zur „Gestaltung des demografischen Wandels“

Im September 2006 wurde von den Tarifvertragsparteien in der Eisen- und Stahlindustrie in Nordrhein-Westfalen, Bremen und Niedersachsen der erste Tarifvertrag zur „Gestaltung des demografischen Wandels“ abgeschlossen. (Der Tarifvertrag wurde auch für die neuen Bundesländer, nicht aber für das Saarland übernommen.) Er enthält Empfehlungen für die „Entwicklung einer zukunftsgerichteten betrieblichen Alterskultur“ und sieht u.a. eine paritätisch besetzte Kommission vor, welche die Umsetzung der Tarifregelungen begleiten soll. Die zentralen Punkte des Tarifvertrags sind:

- § Die Unternehmen sollen regelmäßig Altersstrukturanalysen (Bestandsaufnahme, Analyse und Prognose) durchführen und dabei das Alter ihrer MitarbeiterInnen differenziert nach Qualifikation, Tätigkeit und Abteilung erfassen. Damit sollen die Altersentwicklung festgestellt und ggf. betriebliche Maßnahmen für die Beschäftigten abgeleitet und umgesetzt werden. Als geeignete Maßnahmen werden z.B. Arbeitszeitgestaltung, Qualifizierung und Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz angeführt.
- § Der Tarifvertrag schlägt die Einrichtung eines betrieblichen „Fonds demografischer Wandel“ vor, der aus Mitteln von Arbeitnehmern und Arbeitgebern finanziert werden soll. Die Mittel können u.a. für die betriebliche Altersvorsorge, für Einzahlungen in Arbeitszeitkonten oder für Qualifizierungen, soweit sie über den betriebsnotwendigen Bedarf hinausgehen, verwendet werden.
- § Die Tarifvertragsparteien einigten sich zudem darauf, dass sie Verhandlungen mit dem Gesetzgeber zu Fragen der zukünftigen Gestaltung eines gleitenden bzw. vorzeitigen Übergangs in die Rente führen werden.

Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demografie“ für die Chemische Industrie

Im April 2008 haben die Arbeitgeber der Chemischen Industrie und die Industriewerkschaft Bergbau, Chemie und Energie den „Tarifvertrag Lebensarbeitszeit und Demografie“ mit bundesweiter Geltung für die chemische Industrie abgeschlossen.

Der Demografie-Tarifvertrag setzt nach Einschätzung der Tarifpartner Rahmenbedingungen, die umfassende Antworten auf die demographische Herausforderung ermöglichen sollen. Auf seiner Grundlage sollen in den Unternehmen Arbeitgeber und Interessenvertretungen jeweils passgenaue betriebliche Instrumente entwickeln.

Die so genannte „Chemie-Formel“ zum demografischen Wandel besteht aus vier Elementen: Durchführung einer Demographie-Analyse zu Alters- und Qualifikationsstrukturen, Maßnahmen zur alters- und gesundheitsgerechten Gestaltung der Arbeitspro-

zesse mit dem Ziel der Verbesserung der Beschäftigungs- und Leistungsfähigkeit, Maßnahmen zur Qualifizierung während des gesamten Erwerbslebens und Maßnahmen zur (Eigen-)Vorsorge und Nutzung verschiedener Instrumente für gleitende Übergänge zwischen Bildungs-, Erwerbs- und Ruhestandsphase. Zur praktischen Umsetzung sieht der Vertrag hierzu die Einrichtung eines Demografiefonds in den Unternehmen vor, in den der Arbeitgeber je Beschäftigten jährlich 300 Euro einzahlt. Aus dem Fonds können ab 2010 verschiedene Instrumente bedient werden: Möglich ist eine Verwendung für Langzeitkonten, Altersteilzeitregelungen, die Berufsunfähigkeitszusatzversicherung, für Teilrenten und die tarifliche Altersvorsorge.

Tarifvertrag des Arbeitgeberverbandes Südwestmetall und der IG Metall zum flexiblen Übergang in die Rente bzw. Altersteilzeit

Der in Baden-Württemberg abgeschlossene und ab 2010 voraussichtlich in der gesamten deutschen Metallindustrie geltende Tarifvertrag sieht vor, dass künftig bis zu vier Prozent der Beschäftigten eines Unternehmens Anspruch auf einen Altersteilzeitvertrag haben. Dabei wird allerdings zwischen zwei Beschäftigtengruppen unterschieden. Ein besonderer Anspruch besteht für diejenigen, die mindestens zwölf Jahre beschäftigt sind und entweder während dieser Zeit mindestens neun Jahre regelmäßige Schichtarbeit einschließlich Nachtschicht oder unter besonders starken Arbeitsumgebungseinflüssen gearbeitet haben⁸. Er gilt auch für Beschäftigte, die während der letzten 15 Jahre mindestens zwölf Jahre in Wechselschicht gearbeitet haben. Die betroffenen ArbeitnehmerInnen haben einen Anspruch auf eine bis zu sechsjährige verblockte Altersteilzeit vom 57. Lebensjahr an. Für diese besonders belastete Beschäftigtengruppe werden dabei bis zu 2,5 Prozent aus der Quote der Altersteilzeitplätze reserviert.

Die übrigen Beschäftigten haben hingegen nur einen Anspruch auf eine bis zu vierjährige verblockte Altersteilzeit, wobei deren Ende unmittelbar vor dem frühestmöglichen Beginn einer abschlagsfreien Altersrente liegen muss. In diesen Fällen wird die Altersteilzeit also zukünftig in der Regel erst ab dem 61. Lebensjahr beginnen können. Wird die Quote für besonders belastete Arbeitnehmer im Unternehmen ausgeschöpft, können darüber hinaus nur 1,5 Prozent der übrigen Beschäftigten in eine Altersteilzeit gehen.

In den von uns befragten Unternehmen werden diese neuen Tarifverträge von Personalverantwortlichen wie von Betriebsräten noch abwartend und teilweise durchaus kritisch betrachtet. Einerseits stellen Verhandlungsphase und Abschluss der Tarifverträge, ebenso wie die Diskussionen um die Anhebung des Rentenalters und die neue Gesetzgebung, für Betriebe nochmals einen Anlass dar, sich nun intensiver als bisher mit Fragen des demographischen Wandels, seinen Auswirkungen im Unternehmen und geeigneten eigenen Handlungsansätzen zu beschäftigen.

Andererseits zeigt sich nun, dass zumindest für den Bereich der Altersteilzeit von den Tarifvertragsparteien keine Impulse mehr gesetzt werden, mit denen sich die bisherige

⁸ Ggf. auf der Grundlage einer Bewertung analog zu dem Punktesystem der Belastungszulagen des ERA-Tarifvertrages.

Praxis hinsichtlich des individuellen Ausstiegszeitpunkts und des Umfangs der betrieblichen Nutzung noch uneingeschränkt fortsetzen ließe – eher im Gegenteil. Für eine Fortsetzung von Altersteilzeitregelungen halten die Tarifverträge entweder keine (Stahl) bzw. nur sehr allgemeine (Chemie) Angebote bereit oder sie stellen eine Einschränkung der bisher bestehenden Möglichkeiten dar (Metall).

Auf anstehende Veränderungen bei Art und Umfang der Nutzung von Altersteilzeit reagieren die befragten Personalverantwortlichen und Unternehmensvertreter bislang noch abwartend. Einige erwarten in ihren Branchen keine neuen tariflichen Regelungen mehr, die die Fortsetzung der Altersteilzeit unterstützen. Soweit die vorgestellten neuen Tarifverträge für ihre Unternehmen Geltung haben oder voraussichtlich übertragen werden, sind sie bislang noch mit „Sondierungen“ der Konsequenzen und – teils übergeordnet auf Konzernebene stattfindenden – Planungen der möglichen Umsetzungsschritte beschäftigt.

Absehbar ist zumindest für einige Unternehmensvertreter, dass von einem späteren Beginn von Altersteilzeitarbeit der Beschäftigten und einer künftig kleineren Zahl von Berechtigten auszugehen sein wird.

Insbesondere aus der Sicht der Betriebsräte unseres Samples stellen sich die Veränderungen bei der Altersteilzeit äußerst kritisch dar. Sie sehen es als erhebliches Problem an, dass sich das Ende der aktiven Beschäftigungsphase zunehmend in ein höheres Alter verschieben wird, und dass – bei tendenziell wachsenden Jahrgangsgrößen – aufgrund eines künftig reduzierten Angebots an Altersteilzeitplätzen nur mehr eine kleinere Zahl der an Altersteilzeit interessierten Beschäftigten in die Regelung aufgenommen werden kann.

Für den Bereich der Metallindustrie will ein Betriebsrat den neuen Tarifvertrag, der zumindest für Schichtarbeiter eine gute Option sei, zwar „*nicht kleinreden*“. Aber er sieht nun für zahlreiche ‚Problemfälle‘ und für die geringer qualifizierten Beschäftigten keine angemessenen Möglichkeiten mehr, um noch ohne erhebliche Abschläge an der Rente aus dem Arbeitsleben ausscheiden zu können. Ein anderer Betriebsrat vermutet, dass die neue Regelung auch von Beschäftigten seltener nachgefragt werden dürfte, da sie finanziell eindeutig schlechter ausgestattet sein werde als die bisherige Altersteilzeit. Die Auswahlkriterien erscheinen ihm einerseits zu restriktiv, indem sie auf langjährige Tätigkeit in Schicht- und Nachtschichtarbeit abstellen. Zudem verweist er darauf, dass diese Regelung sich als kontraproduktiv erweisen könne, wenn sie gegebenenfalls noch den falschen Anreiz setze, als Beschäftigte länger in Nachtschicht zu arbeiten, um von ihr profitieren zu können.

Ein Betriebsrat aus einem Unternehmen der chemischen Industrie berichtet, dass aufgrund der öffentlichen Debatten um den späteren Renteneintritt und die Altersteilzeit vermehrt Anfragen von Beschäftigten der Jahrgänge ab 1955 an ihn gerichtet wurden, um zu erfahren, welche Alternativen sie nun noch haben. Deutlich wurde ihm, dass zahlreiche Beschäftigte nur sehr vage Vorstellungen darüber haben, auf welchen Wegen sie überhaupt noch in einen vorgezogenen Ruhestand gelangen könnten: „*Viele hatten geplant, nur bis zum 60. Lebensjahr zu arbeiten und realisierten erst jetzt, dass*

sie nun frühesten mit 63 unter Inkaufnahme hoher Abschläge ausscheiden können. Manche träumen da.“ Welche Möglichkeiten der neue Tarifvertrag in seinem Unternehmen konkret bieten kann, ist derzeit noch ungeklärt. Die Fortführung einer künftig betrieblich finanzierten Altersteilzeit wird mit den bereitgestellten Mitteln keine Option sein und angesichts starrer Schichtmodelle bestehen im gewerblichen Bereich auch keine Möglichkeiten zum Aufbau von Zeitguthaben für Langzeitkonten.

3.3 Einschätzungen zum neuen Rentenrecht und seinen Auswirkungen

Die gesetzliche Neuregelung zur ‚Rente mit 67‘ zusammen mit den weiteren bereits vorgenommenen rechtlichen Veränderungen – Wegfall alternativer Rentenarten bzw. Erhöhung des Eintrittsalters, Einschränkungen bei der Altersteilzeit und finanzielle Abschläge bei der Rentenhöhe – zeigt unmissverständlich an, dass die Politik nun eindeutiger als bislang auf eine verbreitete Anhebung des realen Zugangsalters in eine Rente setzt. Die Erhöhung des Rentenalters war und ist dabei in der politischen und gesellschaftlichen Diskussion insgesamt auch deshalb umstritten, weil damit als Reaktion auf demographische Herausforderungen der Schwerpunkt bei nur einer der möglichen „Stellschrauben“, die der Politik prinzipiell zur Verfügung stehen, gesetzt wird (vgl. Schmähl 2005; Ruland 2008).

Unbestreitbar ist zwar, dass durch die Alterung der Bevölkerung (insbesondere durch das Hineinwachsen starker Jahrgangskohorten in die höheren Altersgruppen) und aufgrund einer durchschnittlich höheren Lebenserwartung sich das zahlenmäßige Verhältnis von Menschen im Erwerbssalter und Rentenempfängern weiter verschieben wird. Allerdings bestünden weitere mögliche Antworten auf diese Entwicklung etwa in einer Ausweitung der sozialversicherungspflichtigen Tätigkeiten (bzw. in Maßnahmen zur Verhinderung von deren Erosion), in einer Ausdehnung der Versicherungspflicht auf weitere Einkommensarten und schließlich auch in Anpassungen bei der Beitragssatzhöhe zur Rentenversicherung.

Insbesondere letzteres ist allerdings unter dem Stichwort „Beitragssatzstabilität“ geradezu ein Tabu in der Rentendebatte geworden: Die zentrale Zielorientierung der Rentenpolitik ist es seit geraumer Zeit, die Kosten der Sozialversicherung zu begrenzen und auf diesem Wege zum Erhalt des umlagefinanzierten Systems der Alterssicherung beizutragen. Der Beitragssatz in der Rentenversicherung soll – wie in der Rentenreform von 2001 festgelegt (s. § 154 SGB VI) – bis 2020 nicht über 20 Prozent und bis 2030 nicht über 22 Prozent ansteigen (gegenwärtig liegt er bei 19,9 Prozent).

Mit dieser Orientierung am ‚Beitragsziel‘ wurde auch die bisherige Orientierung am ‚Leistungsziel‘, d.h. an einer den Lebensstandard sichernden Rentenhöhe erheblich eingeschränkt, wenn nicht aufgegeben: Das durchschnittliche Rentenniveau wird in den nächsten beiden Jahrzehnten deutlich sinken; es *soll* 46 Prozent des durchschnittlichen Nettoeinkommens auch bis 2030 nicht unterschreiten. Eine weiterhin wachsende Bedeutung wird deshalb künftig der privaten Altersvorsorge (vor allem durch die sog. Riester-Rente) zukommen müssen, die für ein existenzsicherndes Auskommen im Alter für immer mehr Menschen erforderlich sein wird. Es entsteht damit in der Tendenz

ein „System der teilprivatisierten Alterssicherung“ (Steffen 2008) – soweit jedenfalls Erwerbstätige sich diese leisten können. Ansonsten dürfte das Armutsrisiko im Alter künftig massiv ansteigen, was sich bereits heute ankündigt.

Zu beachten ist nämlich schließlich die große Bedeutung, die Rentenabschläge bei einem ‚vorzeitigen‘ Eintritt in eine Altersrente bereits bisher im Zuge der verschiedenen Neuregelungen gewonnen haben. Ihr Umfang hat seit deren faktischer Einführung 1997 erheblich zugenommen. So gingen im Jahr 2005 bereits 42 Prozent der neuen RentnerInnen mit Abschlägen in eine Altersrente. In den neuen Bundesländern betraf dies sogar rund 70 Prozent aller Neuzugänge; in den alten Bundesländern gingen 46,5 Prozent der Männer mit Abschlägen in eine Altersrente. Dabei erfolgten die Renteneintritte im Durchschnitt um gut drei Jahre vor dem regulären Eintrittsalter (vgl. Brussig u.a. 2008). Die durchschnittliche Höhe der Abschläge lag bei 116 Euro. Im Jahr 2007 war es dann schon mehr als die Hälfte (55%) aller NeurentnerInnen, die Abschläge bei der Rentenhöhe in Kauf nehmen mussten (DRV-Bund, zit. nach Kistler u.a. 2008).

In diesem hier nur äußerst knapp umrissenen Entwicklungsszenario sind auch die Einschätzungen der in unserer Studie befragten Managementvertreter und Betriebsräte aus saarländischen Unternehmen sowie der Vertreter von Verbänden und Institutionen zu verorten, die sich zur ‚Rente mit 67‘ und zu möglichen alternativen Altersübergängen, insbesondere zu Altersteilzeitregelungen geäußert haben. Dabei gilt insgesamt, dass weder in den Wirtschaftsverbänden noch in den befragten Unternehmen bereits genauere Vorstellungen darüber bestehen, wie sich die Formen und die individuellen Zeitpunkte der Übergänge in eine Rente etwa ab dem Jahr 2012 konkret gestalten können, wenn nicht nur die Regelaltersgrenze erstmals erhöht wird – was ja zunächst nur in Ein-Monats-Schritten geschieht –, sondern insbesondere alternativ genutzte Rentenarten ganz entfallen werden. Die Planungshorizonte in der Wirtschaft sind auch in dieser Frage offenbar kürzer, und zumindest einige der Unternehmen ‚zehren‘ derzeit und für die nächsten Jahre noch von einer intensiven Nutzung der Altersteilzeitregelung.

Einschätzungen auf Verbands- und Gewerkschaftsebene

Was die generelle Einschätzung einer langfristigen Anhebung des Rentenalters betrifft, sind es neben den Vertretern der (staatlichen) Institutionen auch die Verbandsvertreter aus Industrie, Handel und Handwerk im Saarland, die auf deren prinzipieller Notwendigkeit insistieren und sich dabei die Argumentation der politischen Akteure zu eigen machen. So erscheint die ‚Rente mit 67‘ bzw. eine längere Erwerbstätigkeit aus ihrer Sicht als ein „Sachzwang“, um das bestehende Rentenversicherungssystem überlebensfähig zu halten: „Das System lässt sich sonst nicht mehr finanzieren“ (Verbandsvertreter). Entsprechend stehen sie einer weiteren Nutzung von Möglichkeiten zu einer früheren Beendigung des Arbeitslebens prinzipiell ablehnend gegenüber, da diese dem Kurswechsel in der Rentenpolitik, aber auch der demographischen Entwicklung im Saarland widerspreche. In diesem Argumentationsrahmen wird auch der Fortbestand von Altersteilzeitregelungen teilweise als „kontraproduktiv“ beurteilt.

Verbandsvertreter erwarten sich von Einschränkungen eines frühen Renteneintritts daneben aber zum einen auch positive Auswirkungen auf die Beschäftigungschancen Älterer: *„Wenn die Anreizmodelle für früheres Ausscheiden enden, ist das das Beste, was passieren kann für die Chancen Älterer auf Beschäftigung. Dann werden die Betriebe die älteren Leute weiter beschäftigen, vielleicht auch hin und wieder mal einstellen.“*

Des Weiteren wird ebenfalls erwartet, dass Unternehmen nun verstärkt initiativ werden, um in den einschlägigen Feldern wie Gesundheitsschutz und Gestaltung von Arbeitsbedingungen die Voraussetzungen für einen längeren Verbleib im Betrieb zu verbessern: *„Und das merken wir auch in der Beratung, das ist das, was die Firmen jetzt interessiert.“* (Verbandsvertreter)

Allerdings wird von Institutionen- wie Verbandsvertretern fast einhellig auch darauf hingewiesen, dass es nach wie vor Berufe und Tätigkeitsfelder gebe, in denen es kaum möglich sei, bis zum Alter von 67 Jahren zu arbeiten. Für die Situation im Saarland, mit einem hohen Besatz an Industriearbeitsplätzen sei dies in besonderer Weise zu berücksichtigen. Insofern werden auch begründete Anlässe dafür gesehen, *„dass Leute früher ausscheiden wollen und die Unternehmen das auch unterstützen.“* Verblieben hier keine Möglichkeiten mehr, vorzeitig in den Ruhestand zu wechseln, dann *„kann sich die Erhöhung des Rentenalters vielfach als nichts anderes als eine Rentenkürzung erweisen.“* (Verbandsvertreter)

Dass veränderte Erwerbsverläufe (längere Ausbildungszeiten und spätere Berufseintritte) und durchschnittlich längere Rentenbezugszeiten in einer alternden Gesellschaft nicht ohne Einfluss auf die Gestaltung des Rentensystems bleiben können, gestehen auch befragte Gewerkschaftsvertreter zu. Allerdings verweisen sie als einzige auf die Einführung der Rentendiskussion, in der andere Optionen zur dauerhaften Stabilisierung des Systems, wie etwa die Ausdehnung der Sozialversicherungspflicht auf bestimmte Selbständigengruppen, nicht ernsthaft in Betracht gezogen wurden. Nach dem Erfordernis zu privater Altersvorsorge – durch die Absenkung des Rentenniveaus heute unvermeidlich –, die bereits das Ende der paritätischen Kostenverteilung zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern markierte, kommen aus ihrer Sicht nun weitere finanzielle Belastungen auf die Beschäftigten zu, da weiterhin vielfach weder die betrieblichen noch die individuellen Voraussetzungen für ein Arbeiten bis zur abschlagsfreien Rente bestehen.

In dieser Perspektive sehen Gewerkschaftsvertreter auch ausreichende Gründe dafür gegeben, Altersteilzeitarbeit weiterhin zu erhalten: *„Wo es keine altersgerechten Arbeitsplätze gibt oder die Belastungen aus der Vergangenheit ein längeres Arbeiten unmöglich machen, brauchen wir eine Folgeregelung für die bisherige Altersteilzeit.“* Es geht ihnen dabei nicht um einen vorzeitigen Berufsausstieg für alle, sondern um Regelungen, die für diejenigen Älteren, die nicht bis zur Altersgrenze arbeiten können, einen Eintritt in den Ruhestand ohne massive finanzielle Einschnitte erlauben. Dazu bleiben nach ihrer Ansicht Politik und Gesetzgebung weiterhin gefordert: Die mit der generellen Erhöhung des Rentenalters verbliebenen oder neu resultierenden Probleme bei der Gestaltung der Rentenübergänge können die Unternehmen (oder die Tarifparteien)

nicht alleine „schultern“. Diese Einschätzung zumindest deckt sich mit Erwartungen, die auch einige der befragten Unternehmens- und Verbandsvertreter geäußert haben.

Die betrieblichen Einschätzungen zur „Rente mit 67“

Nur wenige Unternehmen unseres Samples sehen sich von den beschlossenen rentenrechtlichen Veränderungen aus ihrer heutigen Situation heraus nicht unmittelbar betroffen. Es sind diejenigen Unternehmen, in denen die Altersübergänge der Beschäftigten schon heute überwiegend im Alter zwischen 63 und 65 Jahren erfolgen und/oder in denen die Altersteilzeitregelungen nicht genutzt wurden bzw. die bislang noch nur wenige Ältere beschäftigen. Für die übrigen Unternehmen gilt, dass sie einer Anhebung des Rentenalters bzw. der Aussicht, die Älteren in absehbarer Zeit deutlich länger beschäftigen zu sollen, mit zwiespältigen Erwartungen entgegensehen.

Von den befragten Betriebsräten werden die rechtlichen Einschränkungen und die ‚Rente mit 67‘ vehement abgelehnt. Typisch ist die Haltung des Betriebsrats eines Unternehmens der Metallindustrie, der eine wesentlich schärfere Auseinandersetzung mit dem Thema in der Öffentlichkeit vermisst – als *„Irrsinn Rente mit 67“*. Er sieht in der Anhebung des Rentenalters eine Maßnahme ausschließlich zur Rentenkürzung, *„weil niemand in dem Alter noch im Unternehmen arbeiten kann“*. In seinem Unternehmen gelte dies aufgrund der stark gestiegenen Leistungs- und Flexibilitätsanforderungen zunehmend selbst im Angestelltenbereich. Einem anderen Interessenvertreter erscheinen die neuen Regelungen als *„phantasielos“*, weil nun immer weniger Möglichkeiten zum Austritt aus dem Arbeitsleben mehr bestehen, die zwischen unterschiedlich belastenden Erwerbsbiographien differenzieren: *„Man straft hier in der Industrie, wo schwer gearbeitet wird, die falschen Leute ab.“*

Mit Blick auf die jeweiligen betrieblichen Bedingungen und differenziert für verschiedene Beschäftigtengruppen zeigen sich auch bei einigen Unternehmensvertretern skeptische bis ablehnende Einschätzungen einer generellen Anhebung des Rentenalters.

Der Unternehmer eines Handwerksbetriebes bringt dabei die ‚zwei Seiten der Medaille‘, die einer Anhebung des Rentenalters eigen sind, auf den Punkt. Ebenso wie mehrere der befragten Personalleiter differenziert er für die eigene Belegschaft die Möglichkeiten einer Verlängerung des Arbeitslebens: *„Im administrativen, im kaufmännischen Bereich glaube ich schon, dass das möglich ist. In den anderen Bereichen glaube ich es, ehrlich gesagt, nicht. Zumindest nicht bei den Älteren, die heute da sind.“*

Angemessen erscheint ihm die Erhöhung des Rentenalters allerdings trotzdem insofern, weil dies nun für alle Betroffenen deutlich mache, dass die Vorstellung, schon weit vor dem 65. Lebensjahr in den Ruhestand wechseln zu können, künftig nicht mehr als realistisch angesehen werden sollte: *„Ich glaube aber trotzdem, dass die Entscheidung ‚Rente mit 67‘ rein als Signal sehr wichtig war. Weil ich bei meinen Mitarbeitern immer wieder beobachtet habe – wir reden jetzt von der Rentenänderung von 65 auf 67: An die 65 hat ja kein Mensch mehr geglaubt. Es hat ja hier in meinem Betrieb keiner mehr an 60 geglaubt. Das war das Gravierende –.“*

Als „Signal“ also – insbesondere für die Arbeitnehmer – erscheint diesem Unternehmer die Erhöhung des Rentenalters wichtig. Zugleich gesteht er zu, dass sich die praktische Umsetzung real als ein „Rentenkürzungsprogramm“ erweisen kann.

Eine Sichtweise nach dem Motto: ‚Die Rente mit 67 ist eine Katastrophe‘, will auch der Personalleiter eines Unternehmens der Stahlbranche ausdrücklich nicht mitgehen: *„Ich bin der Meinung, dass man etwas tun kann, damit die Leute länger arbeiten, ...“*. Allerdings schränkt er diese Ansicht auch sofort wieder partiell ein: *„... aber man muss das auf die Arbeitsplätze beziehen, es gibt eben schon Arbeitsplätze, da kann man das kaum durchhalten.“*

Alle bereits eingeleiteten und nun verstärkt verfolgten demographieorientierten Initiativen des Unternehmens ändern, wie ihm bewusst ist, noch nichts an der gegenwärtigen Situation, die auch noch die nächsten Jahre bestimmen wird: Das Unternehmen beschäftigt eine große Zahl älterer, ab 50-Jähriger, die vielfach lange Jahre in hoch belastenden Tätigkeiten gearbeitet haben. Gäbe es für sie keine frühzeitigen Ausstiegsmöglichkeiten mehr, dann erwartet der Personalleiter Ausweichreaktionen bis hin zur *„Flucht in die ‚selbstgewählte‘ Krankheit“*. Insofern bleibt für ihn die Fortsetzung einer, wenn auch anders ausgestalteten Altersteilzeitregelung eine Option, die er zumindest für einen Teil der älteren Beschäftigten und für das Unternehmen insgesamt weiterhin als erforderlich ansieht. Entsprechendes erwartet er sich auch von (künftigen) tarifvertraglichen Regelungen:

„Ein früheres Ausscheiden wird, glaube ich mal, bei schwer belastenden Tätigkeiten weiterhin möglich sein. Wir haben Mitarbeiter, die wirklich mit 50 schon ganz schön angeschlagen sind. Deswegen müssen wir zumindest für die nächste Zeit bestimmten Gruppen Hilfen für den Ausstieg bieten, das wird nicht anders funktionieren. Aber ich möchte auch nicht auf gute Mitarbeiter verzichten. Ich bin kein Freund davon zu sagen, wir lassen jetzt alle Älteren hier rausgehen. Wir sollten eine gute Lösung finden für Leute, die es wirklich nötig haben.“

Eine generelle Verlängerung des Erwerbslebens wird auch nach Ansicht einer Personalleiterin gerade im Pflegebereich ihres Unternehmens eine große Herausforderung darstellen: *„Wie das realisiert werden kann, das ist uns noch vollkommen unklar. Wir haben etliche Anträge vorliegen für Versetzung aus gesundheitlichen Gründen. Wir wissen aber nicht, wohin versetzen. Weil es keinen einzigen Platz im Haus gibt, der eine geringe körperliche Belastung und gleichzeitig eine geringe psychische Belastung hätte. Den gibt es nicht.“*

Aus dem Reinigungsdienst und den Wirtschaftsdiensten (insbesondere der Küche) gehen Beschäftigte heute meist noch vorzeitig über eine Altersteilzeit in eine Altersrente. Die Personalleiterin vermutet nun angesichts künftig blockierter frühzeitiger Ausstiegsmöglichkeiten, dass in diesen Bereichen dann möglicherweise die Erwerbsunfähigkeitsquoten ansteigen werden. Dies sieht sie allerdings als eine riskante „Strategie“ an, die zu sozialen Verwerfungen führen dürfte. Wenn MitarbeiterInnen angesteuert werden und anschließend noch Jahre bis zum Renteneintritt überbrücken müssen, wären sie ggf. auf das Arbeitslosengeld II angewiesen: *„Da wird man das eine oder andere an den Gesetzen noch nachbessern müssen, dass man da nicht einfach so*

strikt die 67 Jahre stehen lässt, sondern es in Verbindung mit den Arbeitsjahren setzt, die jemand tatsächlich geleistet hat.“

Auch andere Personalleiter aus Unternehmen, in denen die Fortsetzung der Altersteilzeitregelung über Tarifverträge derzeit noch fraglich oder eher unwahrscheinlich ist, wollen sich gleichfalls nicht gänzlich von der Option verabschieden, dass Ältere weiterhin vor dem regulären Rentenalter ausscheiden können. Um dies künftig noch zu ermöglichen, ziehen sie deshalb zunehmend die Einrichtung von Lebensarbeitszeit- oder Langzeitkonten in Betracht oder sie setzen auf die Ausweitung der betrieblichen Altersvorsorge. So beispielsweise der Personalleiter eines Handelsunternehmens: *„Wir denken an ein Modell ‚Brückenrente‘, damit die Mitarbeiter bewusst zum frühestmöglichen Zeitpunkt mit Abschlägen rausgehen und das aber finanziell überbrücken können.“* Die Ausgestaltung entsprechender Angebote befindet sich in den befragten Unternehmen allerdings durchgängig noch in der Phase von Vorüberlegungen oder sie sollen künftig erst in umfassende Konzepte zur Bewältigung des demographischen Wandels eingebunden werden.

Angemessenheit der „Rente mit 65“ für besonders langjährig Versicherte?

Die neu eingeführte Rente für besonders langjährig Versicherte, die künftig noch einen Renteneintritt mit 65 Jahren nach 45 Versicherungsjahren ermöglichen soll, hätte schon bislang eine Mehrzahl der älteren Beschäftigten nicht in Anspruch nehmen können. Von den Rentenzugängen des Jahres 2004 – so wird geschätzt – hätten 90 Prozent der Frauen und 70 Prozent der Männer die Regelung nicht nutzen können. Schon im Gesetzgebungsverfahren stand diese Regelung deshalb in der Kritik – auch seitens der Rentenversicherungsträger:

„Insgesamt beinhaltet die im Gesetzentwurf vorgesehene Sonderregelung für besonders langjährig Versicherte (...) eine Umverteilung zulasten von Frauen, Erwerbsgeminderten, Arbeitslosen sowie Versicherten mit lückenhaften Versicherungsverläufen. Begünstigt werden dagegen – zumeist männliche – Versicherte, die eine weitgehend ununterbrochene Versicherungsbiografie aufweisen und im Verlaufe ihres Lebens nicht von Arbeitslosigkeit oder gar einer vorzeitigen Erwerbsminderung betroffen waren.“ (so H. Rische, Präsident der Deutschen Rentenversicherung Bund; zit. nach Kerschbaurmer 2007: 69)

Darüber hinaus erscheint es aber fraglich, welche Arbeitnehmergruppen künftig noch in diese abschlagsfreie Rentenart eintreten können bzw. für wen sie eine angemessene Form der Beendigung des Erwerbslebens darstellen kann. Für die zunehmende Zahl von Erwerbstätigen mit so genannten Patchwork-Biographien, also mit häufiger unterbrochenen und insgesamt eher geringeren Versicherungszeiten, als es der klassischen „Normalerwerbsbiographie“ entspricht, kommt sie überhaupt nicht in Betracht. Aber auch für diejenigen Arbeitnehmer, die durch einen frühen Berufseintritt und einen nicht oder wenig unterbrochenen Erwerbsverlauf noch eine ausreichende Zahl von Versicherungsjahren ansammeln können, wird sie mit ihrer starren Altersgrenze von 65 Jahren nicht unbedingt eine angemessene Option für den Rentenübergang darstellen.

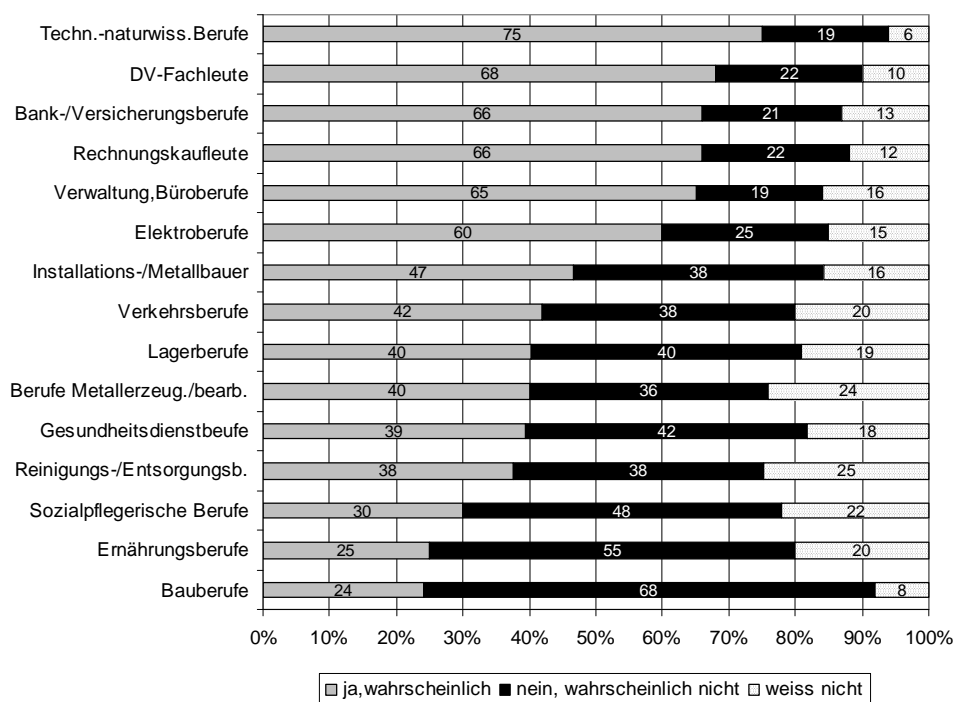
Dies schildert einer der von uns befragten Betriebsräte eines Unternehmens der Metallindustrie eindrücklich, der damit auch für das Erfordernis plädiert, dass künftig weiterhin Übergänge in eine Altersrente vor dem 65. Lebensjahr möglich bleiben müssten: Er beschreibt den Fall eines 55-jährigen gewerblichen Arbeitnehmers, der bereits mit 14 Jahren ins Arbeitsleben eingetreten ist und für den sich die Lage schon heute prekär darstelle. *„Und jetzt stellen sie sich vor, dann kann er nach 45 Berufsjahren mit 59 noch nicht in Rente gehen. Nein, jetzt muss er abwarten, bis er 63 ist. Und wenn er 63 ist, dann kriegt er nach 49 Berufsjahren immer noch Abzüge.“* Für einen Skandal hält es dieser Betriebsrat, wenn ein solcher Beschäftigter künftig dann erst mit 65 Jahren abschlagsfrei in Rente gehen könnte, insbesondere wenn es sich in solchen Fällen um gesundheitlich beeinträchtigte und/oder geringer qualifizierte Arbeitnehmer handelt, die kaum Chancen haben, auch wirklich bis zum 65. Lebensjahr im Betrieb zu bleiben.

Die mit der neuen Vorschrift wohl intendierte Erleichterung für Arbeitnehmergruppen, die auf eine weit überdurchschnittliche Dauer der Erwerbstätigkeit zurückblicken, erscheint in dieser Perspektive weder als ‚gerecht‘ noch als realitätstauglich. Und in der Tat – es kann bezweifelt werden, dass es 45 Jahre Erwerbsarbeit (resp. Versicherungszeiten) in ggf. besonders belastenden Berufstätigkeiten bedarf, um als ArbeitnehmerIn gesundheitlich verschlissen und ‚reif für die Rente‘ zu sein. Das Risiko von Beeinträchtigungen der Beschäftigungsfähigkeit, die die Aussichten auf fortgesetzte Erwerbstätigkeit bis zur (heutigen) Regelaltersgrenze schmälern, zeigt sich leider oftmals deutlich früher.

4. Beschäftigungsfähigkeit – eine Frage von Gesundheit und Qualifikation

Die Chancen, im Arbeits- und Berufsleben gesund zu altern, hängen eng mit dem jeweiligen Erwerbsverlauf und den vorgefundenen Arbeitsbedingungen zusammen. Die pauschale Anhebung des Rentenalters und die gleichzeitige Blockierung von Ausstiegspfaden in einen vorzeitigen Ruhestand über alle Beschäftigten- und Berufsgruppen hinweg vernachlässigen, dass die Arbeitsbelastungen, die Gefährdungen am Arbeitsplatz und die arbeitsbedingten Gesundheitsrisiken je nach ausgeübter Tätigkeit und Arbeitssituation erheblich differieren, wodurch auch die Chancen auf ein gesundes Arbeiten bis zum gesetzlichen Rentenalter sozial ungleich verteilt sind.

Abb. 7: Subjektiv erwartete Arbeitsfähigkeit bis zur Rente nach Berufsgruppen (in Prozent)



Quelle: Kistler (2008a)

Es gibt zahlreiche Berufsgruppen mit hohen Anteilen an Beschäftigten, die bereits heute kaum mehr in der Lage sind, bis zum gesetzlichen Rentenalter zu arbeiten oder die aufgrund nachlassender Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit gezwungen sind, vorzeitig aus dem Erwerbsleben ausscheiden zu müssen.

Im Rahmen der repräsentativen Erhebung zum DGB-Index Gute Arbeit in 2008 wurden Beschäftigte zur Einschätzung ihrer subjektiven Arbeitsfähigkeit bis zum Renteneintrittsalter befragt (vgl. Kistler 2008a). Die Auswertung ergab, dass nur die „Hälfte der befragten abhängig Beschäftigten der Meinung sind, die gegenwärtig ausgeübte Tätigkeit bis zur Rente durchhalten zu können. Ein Drittel ist der Meinung, dass das wahrscheinlich nicht geht“ (Kistler 2009: 44). Eine Aufschlüsselung nach ausgewählten Berufsgruppen ermöglicht differenziertere Aussagen zur subjektiven Arbeitsfähigkeit (vgl. Abb. 7). In besonders belastenden Berufen und bei einfacher Qualifikation ist der Anteil derjenigen besonders hoch, die nicht davon ausgehen, ihre gegenwärtige Tätigkeit bis zum Rentenalter ausüben zu können. Zu letzteren gehören überdurchschnittlich viele Befragte aus den Bau- und Ernährungsberufen. Auch in den sozialpflegerischen, den Reinigungsberufen und den Gesundheitsdienstberufen sind die Befragten mehrheitlich der Auffassung, die gegenwärtige Tätigkeit nicht bis zum Rentenalter ausüben zu können. Diejenigen wiederum, die zum überwiegenden Teil davon ausgehen, problemlos bis zum Renteneintritt arbeiten zu können, sind überproportional häufig in den akademischen und den Büro- bzw. Verwaltungsberufen anzutreffen. Die subjektiven Einschätzungen, das gesetzliche Rentenalter im gegenwärtigen Beruf nicht erreichen zu

können, korrelieren stark mit denjenigen Berufsgruppen, die überproportional häufig Erwerbsminderungsrenten in Anspruch nehmen müssen (vgl. Kap. 3.1, Abb. 5).

Die jeweiligen subjektiven Einschätzungen zur eigenen Arbeitsfähigkeit korrespondieren zudem auffällig mit den repräsentativen Daten der GKV-Versicherten zum Arbeitsunfähigkeitsgeschehen. Die krankheitsbedingten Fehlzeiten weisen auf Zusammenhänge zwischen Arbeit und Gesundheit hin, denen zufolge weniger das biologische Altern als der gesundheitliche Verschleiß zu einem ‚vorzeitigen Altern‘ beiträgt. Dass die arbeitsbedingten Gesundheitsrisiken keineswegs für alle Beschäftigtengruppen gleich hoch sind, offenbaren die Daten zur Arbeitsunfähigkeit. Die ausgewiesenen Fehlzeiten je Pflichtversicherten unterscheiden sich zwar je nach Kassenart und Versichertenstruktur.⁹ So weisen die Betriebskrankenkassen (BKK) im Vergleich zur AOK niedrigere Fehlzeiten je Pflichtmitglied aus. Trotz dieser kassenspezifischen Besonderheiten sind parallele Entwicklungstrends hinsichtlich der Unterschiede in den Krankenständen je nach Branche, Alter und Berufsgruppen zu verzeichnen.

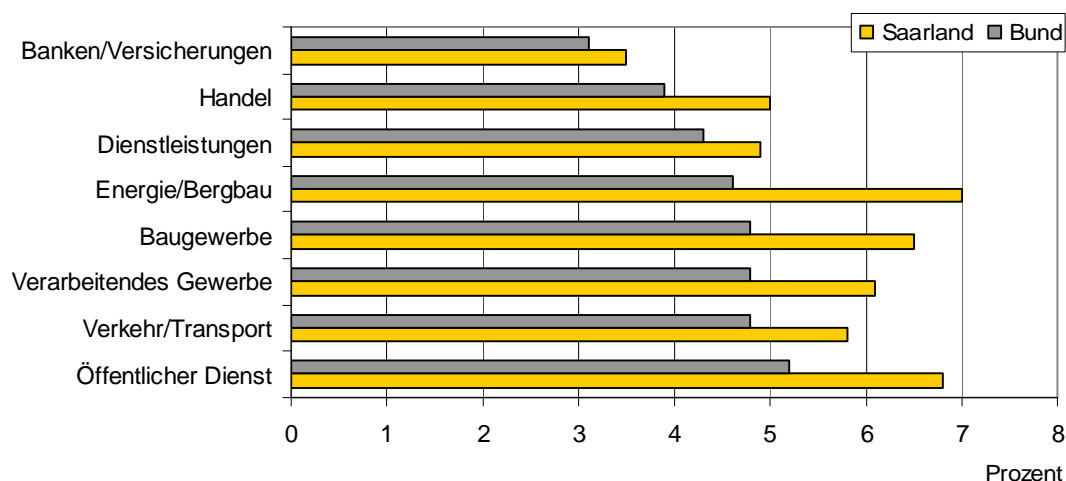
Sowohl die AOK-Daten (Badura u.a. 2009) als auch die BKK-Daten (BKK 2008) weisen für das Saarland die höchsten Krankenstände unter allen Bundesländern aus. Dass der Krankenstand im Saarland über dem jeweiligen Bundesdurchschnitt liegt, dürfte einerseits eng mit der regionalen Wirtschafts- und Altersstruktur zusammenhängen, andererseits aber auch ein Indikator dafür sein, dass die Schaffung gesünderer Arbeitsbedingungen trotz der demographischen Herausforderungen nach wie vor nicht zu den prioritären betrieblichen Handlungsfeldern gehört. Nicht zu vergessen, dass die härteren Arbeitsbedingungen aus den zurückliegenden Dekaden sich heute gesundheitlich bei vielen älteren Beschäftigten auswirken und deren Arbeitsfähigkeit (u.a. infolge chronischer Erkrankungen und Verschleißerscheinungen) beeinträchtigen können. Auch diese arbeitsbedingten ‚Altlasten‘ aus früheren Phasen der Erwerbsbiographie tragen zu einem Anstieg der Fehlzeiten bei.

Eine Analyse des Krankenstands der erwerbstätigen AOK-Mitglieder nach *Branchen* im Saarland belegt, dass die jeweiligen Krankenstandsquoten erheblich voneinander abweichen (vgl. Abb. 8). Die durchschnittliche Krankenstandsquote von 5,6 Prozent (standardisiert 5,3 Prozent) im Saarland unterschreiten lediglich drei Branchen: Banken/Versicherungen (3,5%), Dienstleistungen (4,9%) und Handel (5%). Alle anderen Branchen weisen einen über dem Landesdurchschnitt liegenden Krankenstand auf.

⁹ Je nach Kassenart hatten sich die Arbeitsunfähigkeitstage je Pflichtversicherten unterschiedlich entwickelt. Am stärksten war der Rückgang der Fehlzeiten bei den Betriebskrankenkassen (BKK) nach Öffnung der Kassen für betriebsfremde Personen. Zwischenzeitlich hat sich die Bandbreite der gemeldeten AU-Tage je 100 Versicherten zwischen den Kassenarten wieder deutlich reduziert. Dennoch weist die AOK im Verhältnis zur BKK nach wie vor höhere Fehlzeiten je Pflichtmitglied aus.

Der Öffentliche Dienst¹⁰ (6,8%) und die Energie-/Bergbaubranche (7%)¹¹ weisen hierbei die höchsten Fehlzeiten und damit beispielsweise doppelt so hohe Krankenstände wie die Banken/Versicherungen auf. Die hohe Varianz ist ein Indikator dafür, dass in Branchen mit hohen Anteilen an gewerblichen Mitarbeitern ein ‚gesundes Arbeiten‘ wesentlich problematischer ist als in klassischen Angestellten-Branchen.

Abb. 8: Arbeitsunfähigkeit der AOK-Mitglieder nach ausgewählten Branchen in 2007



Quelle: Badura u.a. (2009), eigene Berechnung

Hinter den branchenspezifischen Krankenständen stehen häufig tätigkeitsspezifische Belastungen, die bei einer nach Berufsgruppen differenzierten Aufschlüsselung deutlicher hervortreten. Berufsgruppenbezogene Arbeitsunfähigkeitsdaten verweisen expliziter auf die spezifischen tätigkeitsbezogenen Belastungsprofile wie bspw. körperliche Schwere der Arbeit, Umgebungsbelastungen, geringe Gestaltungsspielräume, vorgegebenes Arbeitstempo. Die Qualifikation erweist sich branchen- und berufsübergreifend als ein maßgebliches Differenzierungsmerkmal zwischen Berufsgruppen mit hohen und niedrigen Krankenraten. Die Berufsgruppen mit hohen Krankenständen sind vornehmlich in den gewerblichen und Handwerksberufen sowie bei den Beschäftigten ohne formale Berufsabschlüsse bzw. den Un-/Angelernten zu finden. Die niedrigsten Krankenstände weisen die Beschäftigten in akademischen Berufen auf. Im Folgenden werden getrennt nach ausgewählten Wirtschaftszweigen die bundesweiten Krankenstände der jeweiligen Berufsgruppen differenziert betrachtet, wobei auf die AU-Daten der BKK-Versicherten aus 2007 zurückgegriffen wird (vgl. BKK 2008).¹²

¹⁰ Bei den AOK-Daten für den Öffentlichen Dienst ist zu berücksichtigen, dass die in diesem Sektor bei der AOK Versicherten nicht Bürotätigkeiten ausüben, sondern in gewerblichen Bereichen mit hohen körperlichen Belastungen tätig sind wie bspw. Müllabfuhr, öffentlicher Nahverkehr, Straßenbau oder Entsorgungsbetrieben. Die saarländischen AU-Daten der DAK (IGES 2007) für 2006 weisen im Vergleich der Dienstleistungsbranchen für die Öffentliche Verwaltung den höchsten Krankenstand mit 3,9% aus, gefolgt vom Gesundheitswesen mit 3,8%, während der durchschnittliche Krankenstand der DAK-Mitglieder im Saarland bei 3,5% lag.

¹¹ Im Saarland sind in der Branchenkategorie Energie/Bergbau vor allem jene AOK-Versicherten aus dem Energiesektor subsumiert, da die Beschäftigten aus dem Bergbau traditionell bei der Knappschaft versichert sind.

¹² AU-Daten für die einzelnen Berufsgruppen werden nicht nach Bundesländern getrennt ausgewiesen, so dass keine saarlandspezifischen Daten vorliegen.

Metallverarbeitung

Die metallverarbeitende Industrie hat sowohl hinsichtlich ihrer Beschäftigtenanteile als auch hinsichtlich ihrer volkswirtschaftlichen Bedeutung großes Gewicht.

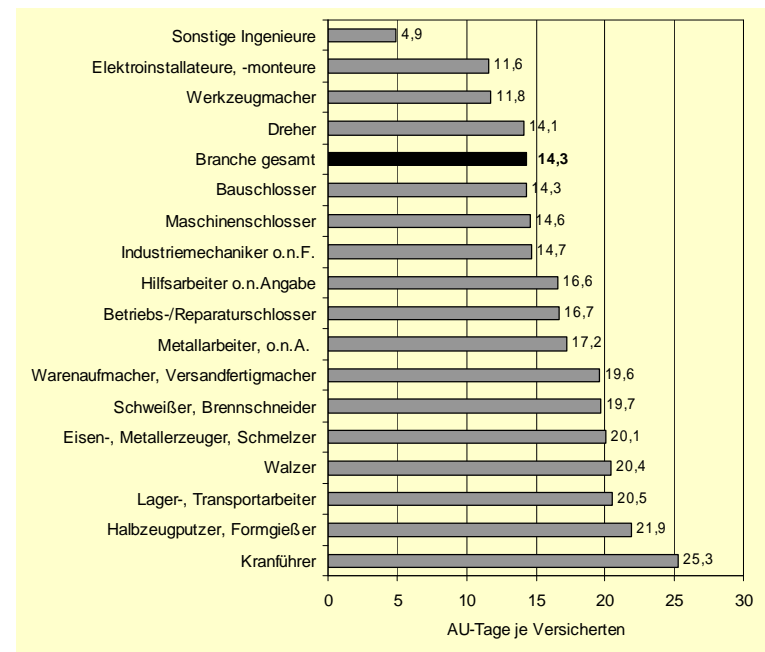
Durchschnittlich erkrankte ein BKK-Versicherter 12,1 Tage in 2007. Die höchsten Fehlzeiten mit durchschnittlich 30,3 AU-Tagen wiesen Stahlbauschlossler auf, gefolgt von Schweißern mit 21,6 und Lackierern mit 21,4 AU-Tagen. Die krankheitsbedingten Fehlzeiten von Maschinenschlossern und Elektroinstallateuren lagen zwar leicht über dem Durchschnittswert der Branche, waren aber nur halb so hoch wie bei den Stahlbauschlossern. Die wenigsten Krankheitstage verzeichneten die verschiedenen Ingenieursberufe, gefolgt von den Technikern und Industrie-/Werkmeistern.



Metallerzeugung

Im Vergleich zur metallverarbeitenden Industrie wies die metallerzeugende Industrie mit durchschnittlich 14,3 AU-Tagen etwas höhere Krankenstände aus.

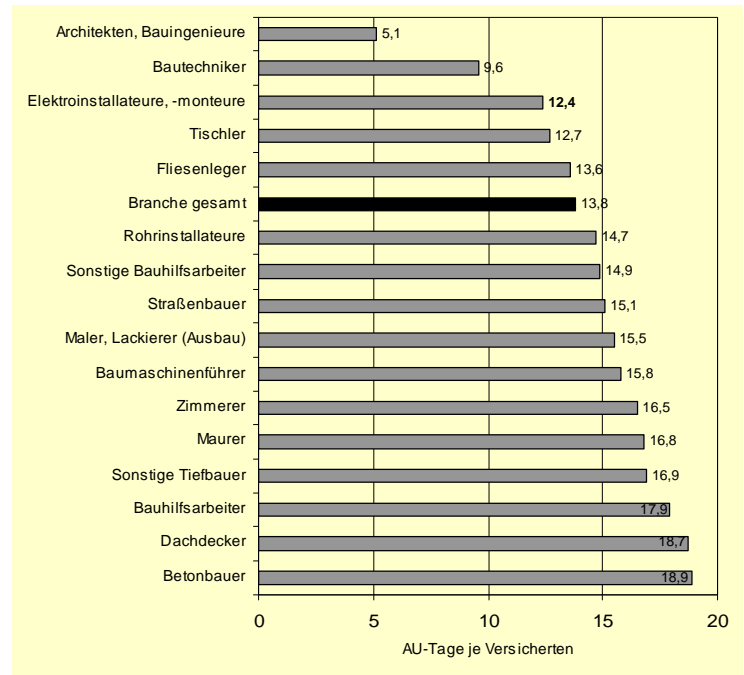
Kranführer gefolgt von Halbzeugputzern, Lager-/Transportarbeitern, Walzern und körperlich anstrengende Hochofenarbeiter wiesen durchschnittlich rund dreiwöchige Krankheitszeiten auf. Mit etwa zweiwöchigen Krankheitszeiten wiesen die Beschäftigten in den Metallfacharbeiterberufen günstigere Fehlzeiten auf. Ingenieure gefolgt von Elektroinstallateuren, Werkzeugmachern und Drehern waren unterdurchschnittlich oft erkrankt.



Baugewerbe

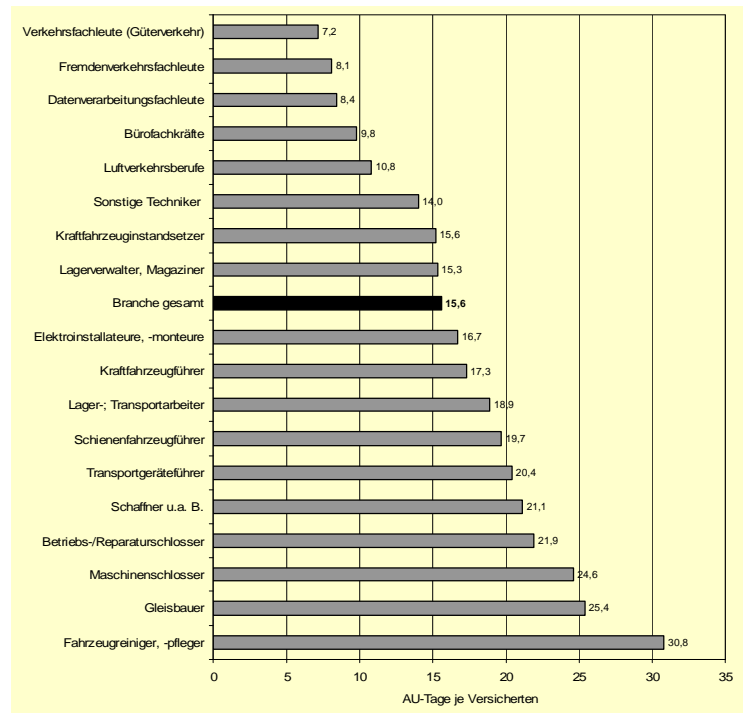
Die durchschnittlichen Fehlzeiten im Baugewerbe lagen in 2007 je Beschäftigten bei 13,8 AU-Tagen und damit geringfügig unter den Fehlzeiten der metallherstellenden Branche. Hohe körperliche und Arbeitsumgebungsbelastungen schlagen sich bei Beschäftigten in zahlreichen Bauberufen in entsprechend hohen Fehlzeiten nieder.

Betonbauer und Dachdecker fehlten im Schnitt krankheitsbedingt knapp 19 Tage, gefolgt von Bauhilfsarbeitern, Tiefbauern, Maurern und Zimmerern. Die niedrigsten Fehlzeiten wiederum wiesen die Berufsgruppen mit den höchsten Qualifikationen wie die Ingenieure und Techniker auf, gefolgt von Handwerksberufen, die primär im Innenausbau tätig und somit weniger den Witterungseinflüssen und Unfallgefahren ausgesetzt sind.



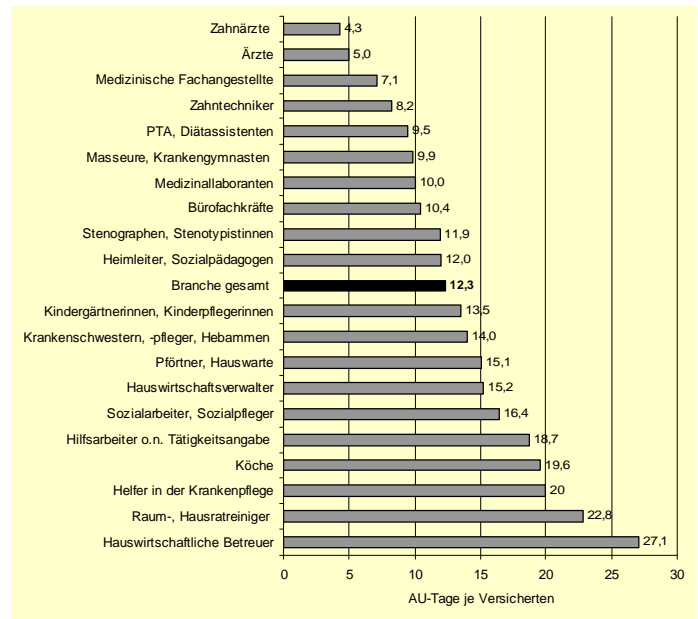
Transport und Verkehr

Unter den aufgeführten Branchen hatte die Transport- und Verkehrsbranche in 2007 mit durchschnittlich 15,6 AU-Tagen die höchsten Fehlzeiten. Fahrzeugreiniger/-pfleger fielen krankheitsbedingt im Schnitt etwas über vier Wochen jährlich aus, gefolgt von Gleisbauern und Maschinenschlossern mit etwa 25 AU-Tagen. Am unteren Ende der AU-Rangskala liegen die Beschäftigten in den dispositiven und administrativen Berufen.



Gesundheits- und Sozialwesen

Im Schnitt waren die Beschäftigten dieser Branche 12,3 Tage erkrankt. Krankheitsbedingt am häufigsten fehlten hauswirtschaftliche Betreuer, Reinigungskräfte, Köche und Hilfsarbeiter, deren Tätigkeiten meist durch hohe körperliche Belastungen gekennzeichnet sind. Auch die Helfer in der in der Krankenpflege lagen mit rund dreiwöchigen Fehlzeiten im Spitzenfeld und somit auch deutlich über den examinierten Pflegekräften, die im Schnitt zwei Wochen erkrankt waren. Am seltensten erkrankten Beschäftigte in medizinischen Berufen, gefolgt von den Labor-, Technik- und Gesundheitsfachberufen.



Das Arbeitsunfähigkeitsgeschehen wird im Wesentlichen von sechs *Krankheitsgruppen* bestimmt, auf die rund 71 Prozent aller Arbeitsunfähigkeitstage entfallen: Muskel-Skelett-Erkrankungen, Atemwegserkrankungen, Erkrankungen des Verdauungssystems, Verletzungen, Herz-Kreislauf-Erkrankungen und psychische Störungen. Den bundesweiten AOK-Daten zufolge entfielen die meisten AU-Fälle in 2007 anteilig auf Atemwegserkrankungen (22,2%), gefolgt von Muskel-Skelett-Erkrankungen mit 17,7 Prozent (vgl. Abb. 9). Auf Muskel-Skelett-Erkrankungen entfallen jedoch prozentual die meisten AU-Tage, nämlich rund ein Fünftel aller krankheitsbedingten Fehlzeiten, auf Atemwegserkrankungen hingegen nur 12,8 Prozent aller Arbeitsunfähigkeitstage.

Abb. 9: Arbeitsunfähigkeit der AOK-Mitglieder nach Krankheitsarten in 2007 (Anteile in Prozent)

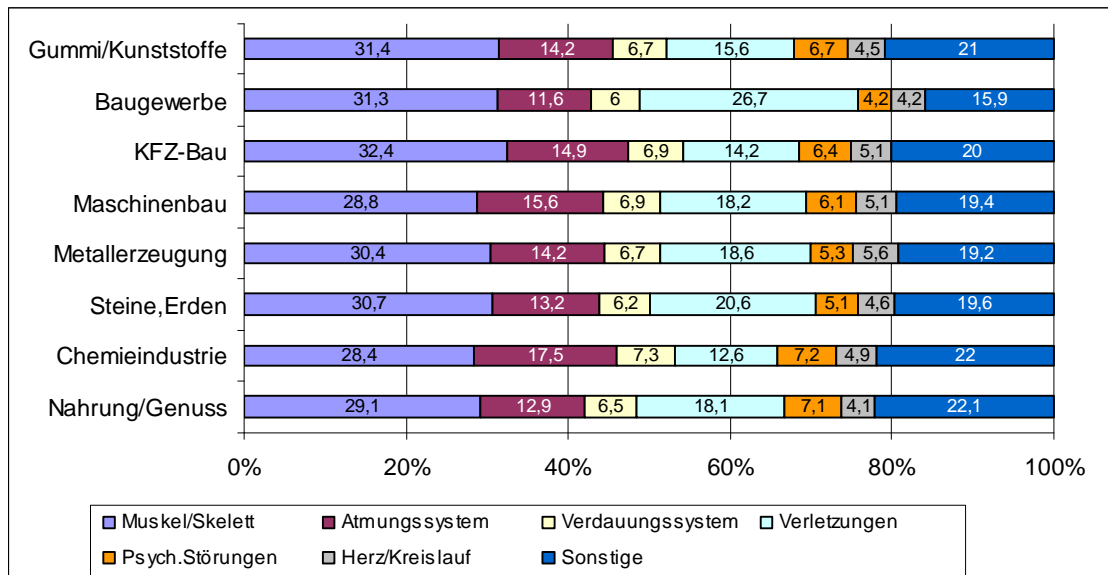
Erkrankungen	AU-Tage	AU-Fälle
Muskel-Skelett	24,2	17,7
Verletzungen	12,8	9,4
Atemwege	12,4	22,2
Psychische Störungen	8,2	4,2
Herz/Kreislauf	6,9	4,4
Verdauung	6,5	11,8
Sonstige	29,0	30,3

Quelle: Badura u.a. (2009)

Von den sechs dominanten Krankheitsarten stehen die psychischen Störungen an vierter Stelle, bezogen auf den Anteil an AU-Tagen am Krankheitsgeschehen und an letzter Stelle bezogen auf die AU-Fälle. Allerdings haben psychische Erkrankungen in den letzten Jahren stark zugenommen, was auf verschiedene Ursachen zurückgeführt wird. Arbeitsbedingter Stress infolge steigender Leistungsanforderungen, Zeit-/Termindruck, zunehmende psychosoziale und multiple Anforderungen sowie Über- oder Unterforderung, aber auch Konflikte mit Vorgesetzten oder Kollegen sowie Mobbing am Arbeitsplatz gelten als wichtige Ursachen für psychische Erkrankungen, die sich primär aus spezifischen Arbeitsanforderungen und Arbeitskontexten ableiten lassen. Allerdings führen auch eine wachsende Anzahl an Phobien, Angststörungen und insbesondere Depressionen zu einem Anstieg dieser Diagnosen. Der Anstieg der Krankmeldungen infolge psychischer Störungen wird nicht nur auf die Zunahme dieser Krankheitsarten zurückgeführt, sondern auch auf veränderte Diagnosestellungen (Wechsel des Diagnoseschlüssels) sowie auf die Verschärfung der Anerkennungsverfahren bei Erwerbsminderungsrenten. Letzteres zeigt sich insbesondere daran, dass psychische Gesundheitsprobleme seit 2001 die dominante Ursache für Frühverrentungen darstellen und damit die Muskel-Skelett-Probleme als einst führende Ursache abgelöst haben.

Im Folgenden wird eine differenzierte Aufschlüsselung der Verteilung der Krankheitsarten für ausgewählte Branchen aus dem verarbeitenden Gewerbe und dem Dienstleistungssektor anhand der bundesweiten BKK-Daten (BKK 2008) vorgenommen, da die Unterschiede in der Arbeitsunfähigkeit je nach Tätigkeit auf branchenspezifische und berufsspezifische Morbiditätsprofile verweisen.

Abb. 10: Krankheitsarten im verarbeitenden Gewerbe in 2007 (Anteile in Prozent)

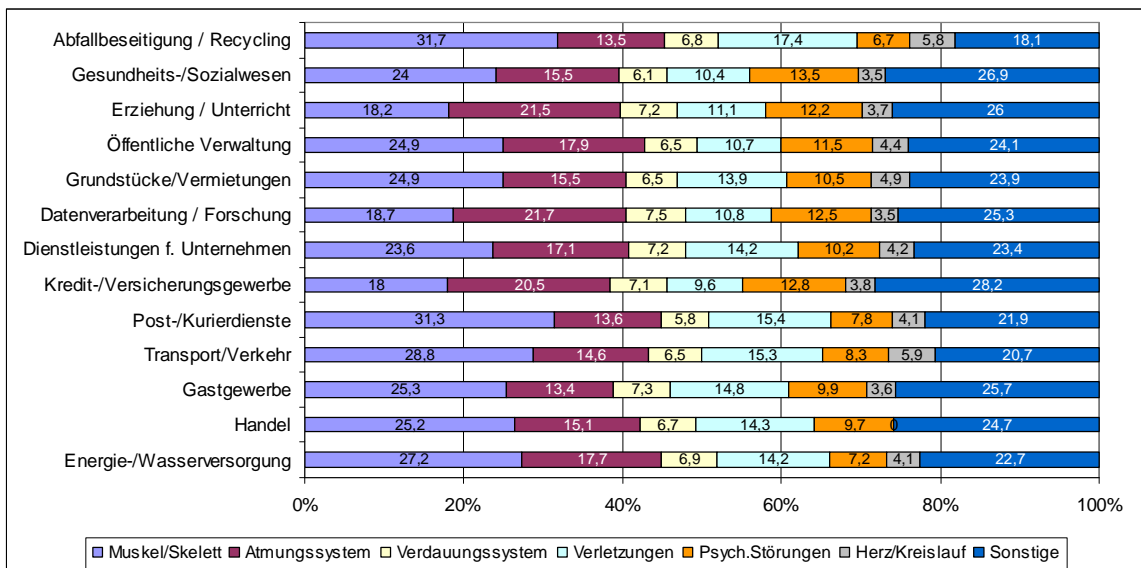


Quelle: BKK (2008), beschäftigte Pflichtmitglieder, Bundesgebiet

Muskel-Skelett-Erkrankungen stehen in engem Zusammenhang mit körperlichen Belastungen und Fehlbeanspruchungen. Insbesondere in den Wirtschaftszweigen des

verarbeitenden Gewerbes sowie in den Dienstleistungsbereichen mit körperlich belastenden Tätigkeiten konzentriert sich das Arbeitsunfähigkeitsgeschehen auf Muskel-Skelett-Erkrankungen. Im Schnitt entfallen rund 30 Prozent der AU-Tage im verarbeitenden Gewerbe auf Erkrankungen der Bewegungsorgane, wobei die Spanne zwischen den Wirtschaftszweigen mit den niedrigsten Anteilen von rund 28 Prozent in der Chemieindustrie und im Maschinenbau und denjenigen mit den höchsten Anteilen von 31,4 Prozent in der Gummi-/Kunststoffindustrie und 32,4 Prozent im KfZ-Bau mit rund 3 Prozent relativ gering ausfällt (vgl. Abb. 10). Ähnlich hohe Werte verzeichnen im Dienstleistungsbereich die Wirtschaftszweige Abfallbeseitigung/Recycling, Transport/Verkehr und Post-/Kurierdienste. Neben Muskel-Skelett-Erkrankungen wird die Arbeitsunfähigkeit im verarbeitenden Gewerbe stark durch Verletzungen beeinflusst, wobei die Baubranche hier mit knapp 26 Prozent die Spitzenposition belegt und die Chemieindustrie mit knapp 13 Prozent die niedrigsten Werte aufweist.

Abb. 11: Krankheitsarten im Dienstleistungsbereich in 2007 (Anteile in Prozent)

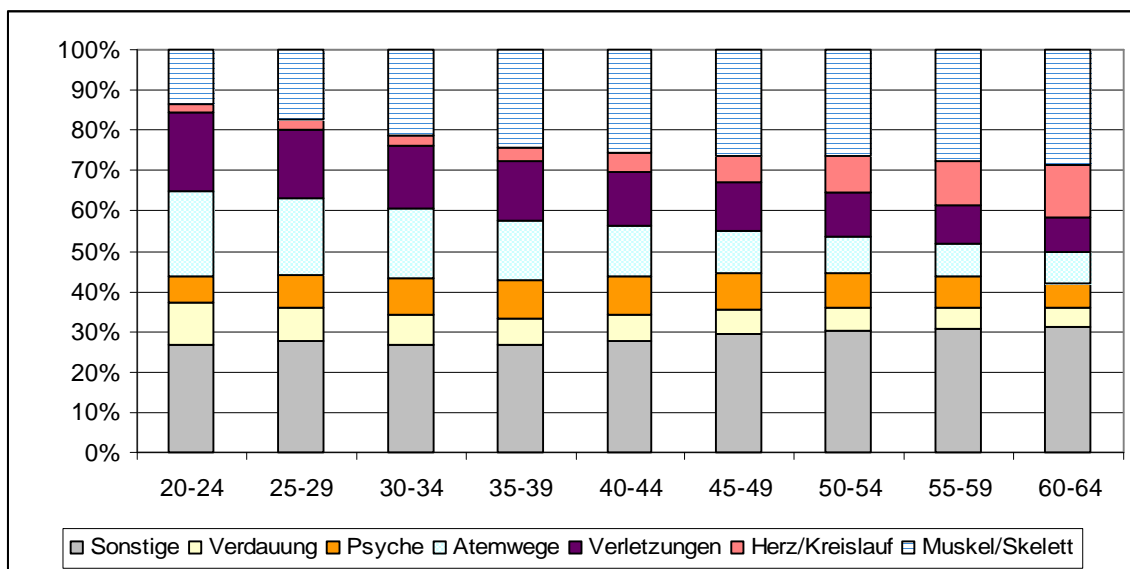


Quelle: BKK (2008), beschäftigte Pflichtmitglieder, Bundesgebiet

Im Dienstleistungsbereich weisen die Krankheitsarten eine wesentlich größere Spannweite auf, insbesondere hinsichtlich der Muskel-Skelett-Erkrankungen, der Atemwegserkrankungen und der psychischen Störungen (vgl. Abb. 11). In den Wirtschaftszweigen mit hohen körperlichen Belastungen zählen die Erkrankungen der Bewegungsorgane zu den dominanten Diagnosen. In den Wirtschaftszweigen mit überwiegenden Anteilen an Büro-, Lehr- und Verwaltungstätigkeiten wie bspw. Datenverarbeitung/Forschung, Kredit-/Versicherungsgewerbe sowie Erziehung/Unterricht stehen Erkrankungen der Atemwege an erster Stelle des Arbeitsunfähigkeitsgeschehens und erst an zweiter Stelle folgen die Muskel-Skelett-Erkrankungen. Während die psychischen Störungen in den Wirtschaftszweigen des verarbeitenden Gewerbes lediglich zwischen 4,2 Prozent im Baugewerbe und maximal 7,2 Prozent in der Chemieindustrie am Krankheitsgeschehen ausmachen, sind ihre Anteile an den Krankheitsarten im Dienstleis-

tungsbereich wesentlich höher. Am unteren Ende der Skala liegen die Wirtschaftszweige des Dienstleistungsbereichs mit hohen Anteilen an körperlicher Arbeit: In der Abfallbeseitigung/Recycling entfallen 6,7 Prozent der Erkrankungen auf psychische Störungen, bei Post-/Kurierdiensten sind es 7,8 Prozent und bei Transport/Verkehrswesen 8,3 Prozent. Im Vergleich zur Abfallbeseitigung weist das Gesundheits- und Sozialwesen bei den psychischen Erkrankungen mit 13,5 Prozent einen doppelt so hohen Wert aus. Auch in weiteren Dienstleistungsbereichen wie im Kredit-/Versicherungsgewerbe, in Erziehung/Unterricht, Datenverarbeitung/Forschung gehen mindestens jeweils 12 Prozent der Erkrankungen auf das Konto psychischer Störungen.

Abb. 12: AU-Tage (anteilig) je 100 AOK-Mitglieder nach Krankheitsarten und Alter im Jahr 2007



Quelle: Badura u.a. (2009), eigene Berechnung

Die einzelnen Krankheitsarten haben je nach Altersgruppe eine unterschiedlich hohe Bedeutung für das Arbeitsunfähigkeitsgeschehen (vgl. Abb. 12). Mit dem Alter steigen die krankheitsbedingten Fehltage, was vor allem auf die Zunahme der Muskel-Skelett-Erkrankungen und der Herz-/Kreislauserkrankungen zurückzuführen ist, während Verletzungen, Erkrankungen der Atemwege und des Verdauungssystems mit zunehmendem Alter an Bedeutung verlieren. Knapp 40 Prozent der Fehltage bei den 55- bis 59-Jährigen werden durch Muskel-Skelett- und Herz-/Kreislauserkrankungen verursacht. Bei den 20- bis 24-Jährigen wiederum entfallen rund 40 Prozent aller Fehltage auf Atemwegserkrankungen und Verletzungen. Zwar steigen die AU-Tage infolge psychischer Erkrankungen mit zunehmendem Alter stetig an, ihre Relation zu den einzelnen Krankheitsarten bleibt aber über die Altersgruppen hinweg weitgehend gleich. Die Abweichungen zwischen den einzelnen Altersgruppen liegen bei maximal 3,2 Prozent. Anteilig entfallen bei den 20- bis 64-Jährigen ebenso wie bei den 60- bis 64-Jährigen jeweils 6,3 Prozent der Fehltage auf psychische Erkrankungen, höhere Anteile um die 9 Prozent weisen vor allem die mittleren Altersgruppen auf.

Krankheitsbedingte Fehlzeiten infolge von *Arbeitsunfällen* sind ein wichtiger Indikator für gesundheitsbedingte Arbeitsrisiken (vgl. Abb. 13). Die einzelnen Berufsgruppen sind in sehr unterschiedlichem Maße durch Gefährdungen und Gefahrenmomente am Arbeitsplatz betroffen. Ein eher geringes Risiko, sich am Arbeitsplatz ernsthaft zu verletzen, haben die Beschäftigten in den klassischen Verwaltungs-, Büro- und Angestelltenberufen. In besonders gefährdeten Berufen spielen Verletzungen eine herausragende Rolle für das Arbeitsunfähigkeitsgeschehen. Zu den Beschäftigten mit erhöhtem Arbeitsunfallrisiko zählen vor allem jene aus Berufsgruppen, die primär im verarbeitenden Gewerbe, im Handwerk und insbesondere in den Bauberufen zu finden sind. Die Tätigkeiten dieser Berufsgruppen zeichnen sich in der Regel sowohl durch höhere körperliche Belastungen als auch durch höhere Gefährdungen aus. Von daher ist es sicherlich kein Zufall, dass die Berufe mit erhöhtem Arbeitsunfallrisiko auch meist diejenigen sind, die überdurchschnittlich häufig das Arbeitsleben vorzeitig infolge einer Erwerbsminderung oder Erwerbsunfähigkeit verlassen müssen (vgl. Kap. 3.1).

Abb. 13: Tage und Fälle der Arbeitsunfähigkeit durch Arbeitsunfälle nach ausgewählten Berufsgruppen aus Handwerk und verarbeitendem Gewerbe

Tätigkeit	Arbeitsunfähigkeit je 1.000 AOK-Mitglieder	
	AU-Tage	AU-Fälle
Zimmerer	3.747,2	206,6
Betonbauer	3.529,1	174,3
Dachdecker	3.498,0	199,2
Gerüstbauer	3.065,8	176,7
Maurer	2.701,3	147,6
Möbelpacker	2.656,2	140,5
Bauhilfsarbeiter	2.623,5	139,0
Stahlschmiede	2.513,2	176,8
Stahlbauschlosser	2.347,8	164,5
Abfallbeseitiger	2.038,4	123,9
Industriemechaniker	2.034,3	167,4
Baumaschinenführer	2.010,3	96,7
Schweißer	1.941,5	152,2
KFZ-Instandsetzer	1.849,0	129,4
Straßenbauer	1.729,3	111,8
Lager-/Transportarbeiter	1.492,2	89,8
Maschinenschlosser	1.325,7	103,9
Metallarbeiter	1.202,9	87,5

Quelle: Badura u.a. (2009), eigene Zusammenstellung

Die meisten AU-Tage infolge von Arbeitsunfällen weisen die Berufe aus dem Baugewerbe wie Zimmerer, Betonbauer, Dachdecker, Gerüstbauer und Maurer auf. Über-

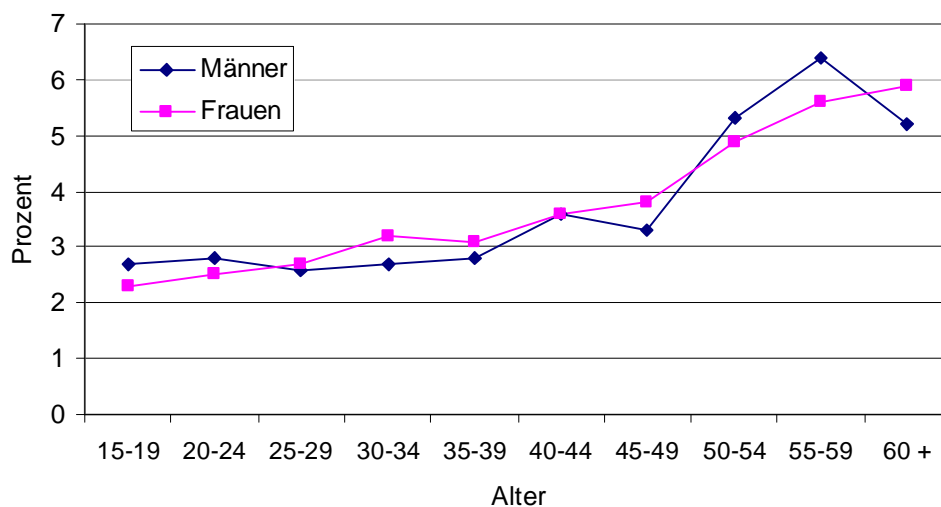
durchschnittlich hohe Ausfallzeiten durch Arbeitsunfälle haben auch Möbelpacker, Bauhilfsarbeiter sowie Beschäftigte in Facharbeiterberufen in der Stahlindustrie. Die unfallbedingten Fehlzeiten der Zimmerer sind dreimal so hoch wie die der Metallarbeiter und Maschinenschlosser, die eher am unteren Spektrum angesiedelt sind und ein vergleichsweise geringes Arbeitsunfallrisiko aufweisen.

Auch hinsichtlich der Arbeitsunfähigkeitsfälle differieren die ausgewählten Berufsgruppen erheblich. Rund jeder fünfte Zimmerer und Dachdecker erleidet einen Arbeitsunfall mit krankheitsbedingten Ausfallzeiten. Die AU-Fälle infolge von Arbeitsunfällen häufen sich auch bei Stahlschmieden und Gerüstbauern. Im Vergleich dazu weisen Metallarbeiter, Lager-/Transportarbeiter, Baumaschinenführer und Maschinenschlosser bei den unfallbedingten AU-Fällen die niedrigsten Raten auf.

Die Arbeitsunfähigkeit wird vom Alter beeinflusst. Der Krankenstand steigt mit dem Alter der Beschäftigten (vgl. Abb. 14) über alle Berufsgruppen hinweg an. Allerdings vollzieht sich der altersbedingte Anstieg der Fehlzeiten bei den höherqualifizierten Berufsgruppen linear und auf einem niedrigeren Niveau als bei den Berufsgruppen aus dem gewerblichen Bereich. Insbesondere in den körperlich belastenden Facharbeiter- und Handwerksberufen sowie bei den geringqualifizierten Beschäftigten bzw. den Hilfsarbeitern steigen die Fehlzeiten mit dem Alter – insbesondere ab dem 50. Lebensjahr – exponentiell an.

Berufsgruppenübergreifend ist allerdings zu konstatieren, dass ältere Beschäftigte keineswegs häufiger erkranken als jüngere, sie fallen aber infolge meist chronisch verlaufender, multimorbider oder schwerer Erkrankungen in der Regel länger aus. Den AOK-Daten zufolge gehören 6 Prozent der arbeitsunfähig gemeldeten Beschäftigten zu den Langzeiterkrankten, die länger als 6 Wochen ausfallen. 44 Prozent aller Arbeitsunfähigkeitstage entfallen somit auf die kleine Gruppe der Langzeitkranken (vgl. Arbeitskammer des Saarlandes 2008a: 23).

Abb. 14: Krankenstand nach Alter und Geschlecht im Saarland, 2006

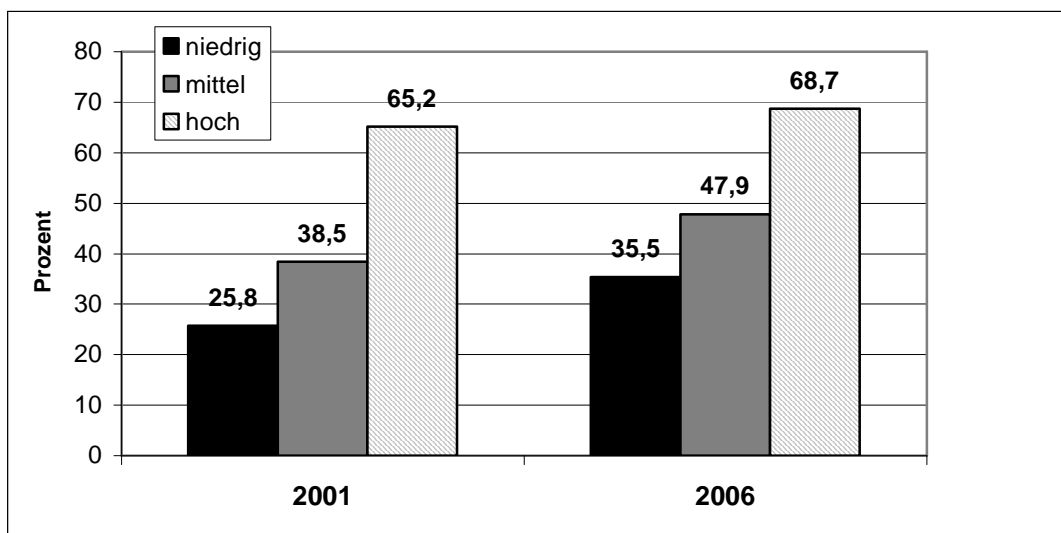


Quelle: DAK-Gesundheitsreport (IGES 2007)

Die jeweiligen Arbeitsbedingungen und Arbeitsbelastungen unterscheiden sich je nach ausgeübter Tätigkeit und Stellung im Beruf. In den klassischen Angestelltenbereichen ist das gesunde Altern nach wie vor wesentlich unproblematischer als in den gewerblichen Bereichen. Dieser Befund gilt auch hinsichtlich der Qualifikationen: Für die hochqualifizierten Arbeitskräfte mit akademischem Hintergrund sowie für Verwaltungs- und Büroberufe sind die arbeitsbezogenen Voraussetzungen wesentlich günstiger, länger im Berufsleben zu verbleiben als für Beschäftigte mit niedrigen Qualifikationen und für Facharbeitergruppen mit körperlich belastenden Tätigkeiten.

Neben mangelnder Gesundheit bzw. gesundheitlichem Verschleiß stellt eine unzureichende Qualifikation bzw. eine Entwertung der Qualifikation im Erwerbsverlauf ein weiteres zentrales Beschäftigungshemmnis für Ältere dar. Üben Beschäftigte über lange Zeit hinweg Routinetätigkeiten aus, so verlieren sich gegebenenfalls ursprünglich vorhandene Kenntnisse. Bei wenig lernförderlichen Tätigkeiten wird das Lernen selbst verlernt und das Zutrauen in die eigene Lernfähigkeit nimmt ab. Geprägt durch einen solchen Erwerbsverlauf verlieren Ältere ihre Einsatzflexibilität und sind dann in der Folge im Betrieb nur noch schwer oder kaum mehr einsetzbar (vgl. Morschhäuser 2006). Kritisch wird dies insbesondere dann, wenn veraltete Technologien oder Arbeitsbereiche mit veralteten Produkten oder manueller Arbeit aufgegeben und durch neue Technologien und Produkte ersetzt werden, die Kenntnisse und Qualifikationen erfordern, über die Ältere nicht verfügen.

Abb. 15: Erwerbsquoten 55- bis 64-Jähriger nach Qualifikation in Deutschland



Quelle: Brussig u.a. (2008); Erläuterung der Legende: niedrig – ohne beruflichen Abschluss; mittel – mit beruflichem Abschluss; hoch – mit FH- oder Hochschulabschluss

Vielfach treten ‚Verschleiß durch Routine‘ und Verschleiß durch hohe körperliche Belastungen gemeinsam auf (vgl. Gussone u.a. 1999). Die große Bedeutung des Faktors Qualifikation zeigt sich in den stark differierenden Alterserwerbsquoten (vgl. Abb. 15). Die Erwerbsbeteiligung hochqualifizierter Älterer ist nahezu doppelt so hoch wie die von Personen ohne Berufsausbildung (niedrige Qualifikation). Zwischen 2001 und

2006 ist zwar die Erwerbsbeteiligung der 55- bis 64-Jährigen besonders stark bei den Personen mit niedrigen oder mittleren Qualifikationen (mit Berufsausbildung) gestiegen, aber der Abstand zur Erwerbsquote der hochqualifizierten Älteren bleibt signifikant. Während fast 70 Prozent der Älteren mit Fachhochschul- oder Hochschulabschluss in 2006 in Deutschland erwerbstätig sind, befindet sich bei den gleichaltrigen Personen ohne Berufsabschluss lediglich ein gutes Drittel noch im Erwerbsleben.

Die differenzierte Aufschlüsselung der Arbeitsunfähigkeit nach Branchen, Berufsgruppen, Alter und branchenspezifischen Morbiditätsprofilen sowie die nach Qualifikation differierenden Erwerbsquoten Älterer verweisen darauf, dass es zahlreiche Berufe bzw. Tätigkeitsfelder mit ‚begrenzter Verweildauer‘ im Erwerbsleben gibt. Bei den körperlich und/oder psychisch stark belasteten Berufsgruppen dürfte die Wahrscheinlich hoch sein, dass sie weiterhin vorzeitig aus dem Arbeitsleben ausscheiden müssen, weil sie aufgrund der problematischen Arbeitsbedingungen gesundheitlich kaum in der Lage sein werden, bis zum Erreichen des gesetzlichen Renteneintrittsalters zu arbeiten. Vielen von ihnen dürfte infolge der blockierten alternativen Ausstiegswege in den Vorruhestand ein prekärer Altersübergang in die Rente bevorstehen. Die pauschale Anhebung des gesetzlichen Rentenalters dürfte zu sozialen Verwerfungen führen und benachteiligt jene Beschäftigten, die im Verlauf ihres Erwerbslebens belastungsintensive Tätigkeiten ausgeübt haben. Eine stärkere Differenzierung des Rentenzugangsalters entsprechend der jeweiligen ‚Belastungsbiographien‘, wie dies die Gewerkschaften seit der Rentenreform fordern, ist dringend geboten, um soziale Schieflagen und faktische Rentenkürzungen infolge der Verlängerung der Lebensarbeitszeit bei vorzeitig – erzwungenem – Erwerbsaustritt zu vermeiden.

5. Altersstrukturwandel – (k)ein Thema für saarländische Unternehmen?

Die richtige Marschrichtung für den produktiven Umgang mit dem betrieblichen Alterungsprozess ist seit langem bekannt. Relevante betriebliche Handlungsfelder, Analyseinstrumente und Praxisbeispiele sind vielfach beschrieben und liegen als Veröffentlichungen vor (vgl. Deller u.a. 2008; Morschhäuser u.a. 2008; Reindl u.a. 2008; Reindl u.a. 2004; Voelpel u.a. 2007) oder können auf speziellen Websites verschiedener Demographie-Initiativen¹³ abgerufen werden. Mittlerweile existiert eine kaum mehr überschaubare Fülle von geförderten Modellvorhaben und Initiativen, die sich darauf konzentrieren, Betriebe durch intensive Öffentlichkeitsarbeit und Netzwerkbildung für das ‚Altersthema‘ zu aktivieren und ihnen Handlungshilfen und Tools an die Hand zu geben.

Tragen die zahlreichen Transfer- und Öffentlichkeitsstrategien allmählich Früchte? Ist die Botschaft mittlerweile in den Unternehmen angekommen? Laut einer Befragung der Deutschen Gesellschaft für Personalführung unter Mitgliedsunternehmen standen die Unternehmen im Jahr 2005 erst am Anfang ihrer Auseinandersetzung mit dem Alters-

¹³ Vgl. www.demotrans.de ; www.demowerkzeuge.de ; www.der-demograf.de, www.inqa.de

strukturwandel, auf den sie bis dato kaum vorbereitet waren. Dass zwischenzeitlich Fortschritte gemacht wurden, darauf verweist eine durch das Adecco Institute im Jahr 2007 durchgeführte europaweite Befragung, an der rund 500 deutsche Großunternehmen und Mittelständler teilgenommen haben. Die Befragungsergebnisse belegen, dass die Sensibilisierungsstrategien und Öffentlichkeitsaktivitäten mittlerweile stärker greifen. Rund 53 Prozent der befragten deutschen Unternehmen haben erste Schritte eingeleitet und zumindest eine Analyse ihrer Altersstruktur durchgeführt. Allerdings werden die Analyseergebnisse noch nicht dazu genutzt, eine längerfristige Personalplanung zu betreiben oder ein betriebliches Gesundheitsmanagement aufzulegen. Das Fazit aus den Umfrageergebnissen ist trotz steigender Aufmerksamkeitsrate der Unternehmen dennoch eher ernüchternd, weil die betrieblichen Erkenntnisse danach (noch) nicht in ausreichendem Maße in konkrete Maßnahmen einmünden (vgl. Adecco Institute 2008).

Die bundesweiten Studien lassen erkennen, dass die Sensibilisierungsstrategien allmählich Wirkung zeigen. Doch wie sieht es in der saarländischen Wirtschaft aus? Setzen sich die Saar-Unternehmen ebenfalls vermehrt mit den Herausforderungen und Risiken des Altersstrukturwandels auseinander? Aus Sicht der Verbandsvertreter, die aus betriebsübergreifender Perspektive das Geschehen in der Saar-Wirtschaft beobachten, wächst zwar das Interesse der Mitgliedsunternehmen am Demographie-Thema, allerdings noch nicht in gewünschtem Maße. Zugleich beobachten sie anhand des verstärkten Beratungsbedarfs, dass infolge der Anhebung des gesetzlichen Rentenalters auch die Unternehmen vermehrt nach Lösungen suchen, wie sie ihre älteren Beschäftigten zukünftig länger in Arbeit halten können.

Die Betriebsgröße ist eine wichtige Einflussgröße, ob sich Unternehmen der demographischen Herausforderung stellen oder nicht. Auch im Saarland sind es nach Einschätzungen von Verbandsvertretern primär Großbetriebe und mittelständische Unternehmen, die sich bereits intensiver mit dem Alterungsprozess befassen, während Klein- und Handwerksbetriebe bislang kaum aktiviert werden konnten, was letztlich auf strukturelle Ursachen zurückgeführt wird. Den Kleinbetrieben fehlen die personellen und zeitlichen Ressourcen für Demographie-Projekte. Anders als große Unternehmen verfügen sie weder über ausdifferenzierte Strukturen noch über ausreichende Humanressourcen, um derartige Projekte anzugehen.

Dass die Ausgangssituation in KMU wesentlich ungünstiger ist, belegen auch Ergebnisse aus geförderten Modellprojekten, die speziell an Klein- und Mittelbetriebe adressiert sind. Erschwerend kommt hinzu, dass die gängigen Handlungsansätze zumeist in Groß- und mittelständischen Betrieben entwickelt worden und auf deren Bedürfnisse und Strukturen angepasst sind, aber nicht ohne weiteres auf kleinbetriebliche Kontexte zu transferieren sind (vgl. Handwerkskammer Hamburg 2001). Den Klein- und Handwerksbetrieben sind zwar engere Grenzen der Gestaltbarkeit gesteckt als mittleren und großen Unternehmen, aber mit passförmigen Handlungsansätzen können auch hier präventive Maßnahmen zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit durchgeführt werden. Dies belegen auch die Fallbeispiele aus unserer Untersuchung.

5.1 Hemmende und förderliche Faktoren

Anhand der in die Studie einbezogenen Unternehmen soll genauer auf die hemmenden Faktoren eingegangen werden, die trotz Wahrnehmung des betrieblichen Alterungsprozesses nicht oder erst ansatzweise zu proaktivem Handeln führen. Danach sollen die ‚Pushfaktoren‘ identifiziert werden, die demographieorientierte Interventionen und deren Umsetzung in die betriebliche Praxis befördern. Vorausgeschickt sei, dass die Untersuchungsbetriebe insofern eine Positivauswahl darstellen und nicht repräsentativ für die saarländische Wirtschaft sind, weil ihre Wahrnehmung bereits geschärft ist, sie sich intensiver mit möglichen Folgen und Risiken – zumindest auf der diskursiven Ebene – auseinandersetzen oder weil sie bereits konkrete Schritte zu einem produktiven Umgang mit dem betrieblichen Alterungsprozess eingeleitet haben.

Als hemmend für die intensive innerbetriebliche Auseinandersetzung mit dem Alterungsprozess erweisen sich folgende Faktoren, die aus analytischen Gründen separat aufgelistet werden, sich in der Praxis aber meist überlappen:

- *Kein akuter Handlungsbedarf bei ‚jungen Belegschaften‘ erkennbar:*
Unternehmen mit ‚jungen‘ Belegschaften erkennen oftmals noch keinen aktuellen Handlungsbedarf und sehen dem Alterungsprozess relativ gelassen entgegen. Und der Arbeitsmarkt scheint ihnen Recht zu geben. Denn bislang ist es ihnen meist problemlos gelungen, ihre Personalbedarfe aus dem vorhandenen Arbeitskräftereservoir des regionalen Arbeitsmarkts zu decken – und zwar ohne die ‚jugendzentrierte‘ Einstellungspolitik überdenken oder diese gar revidieren zu müssen.
- *Geringer ‚Problemdruck‘ aufgrund günstiger Beschäftigtenstrukturen oder guter Arbeitsbedingungen:*
Der Handlungsdruck ist auch in denjenigen Unternehmen eher gering, die zwar Ältere beschäftigen, jedoch (noch) nicht in nennenswertem Umfang mit ‚altersbedingten‘ Problemlagen konfrontiert werden, sei es, dass die Arbeit unter Altersaspekten unkritisch ist oder ‚gesunde‘ Arbeitsbedingungen den Erhalt der Leistungs- und Arbeitsfähigkeit fördern. Dies trifft vor allem für Betriebe aus wissensintensiven oder Dienstleistungsbranchen zu, die überwiegend Angestellte und Wissensarbeiter beschäftigen und die Tätigkeiten ausüben, in denen es anscheinend problemloser möglich ist, gesund zu altern und bis zum Erreichen des Rentenalters zu arbeiten.
- *Kurzfristorientierung konfliktiert mit ‚demographischer Nachhaltigkeit‘:*
Strategien und Planungshorizonte der Unternehmen sind eher kurz- und mittelfristig statt langfristig ausgerichtet, was auch für Personalplanung gilt. Unternehmen sind in ihrem Handeln deswegen eher re-aktiv ausgerichtet, d.h. sie passen sich Umfeldveränderungen zwar rasch an, sie handeln aber seltener pro-aktiv, indem sie zukünftige Entwicklungen – wie den eher schleichend sich vollziehenden demographischen Wandel – antizipieren. Präventive Maßnahmen zur Flankierung des betrieblichen Alterungsprozesses indes sind langfristig ausgerichtet, was auch für deren Wirkungen und Effekte gilt, so dass sie demzufolge in Kontrast zu den betrieblichen Planungshorizonten und Praktiken stehen. Selbst in demographiesensiblen

Unternehmen besteht eine zentrale Herausforderung darin, Maßnahmen so zu verstetigen und zu institutionalisieren, dass sie eine nachhaltige Wirkung erzeugen.

- *„Demographie“ – ein konjunkturanfälliges Thema:*

Die aktuelle Wirtschaftskrise deutet bereits an, dass das ‚weiche‘ Demographie-Thema immer dann in akuter Gefahr ist, wieder von der betrieblichen Agenda zu verschwinden, wenn sich wirtschaftliche Rahmenbedingungen verschlechtern, Investitionen massiv zurückgefahren, Kostensenkungsmaßnahmen beschlossen oder Strategiewechsel erforderlich werden. Präventive Maßnahmen zur Förderung der Humanressourcen geraten gerade in wirtschaftlich schlechten Zeiten wieder ins Stocken, werden auf Eis gelegt oder aus Kostengründen komplett gestrichen.

- *Verbreitete Frühverrentungspraxis und Vorruhestandskultur:*

Dass nach wie vor Unternehmen die mit dem Altersstrukturwandel einhergehenden Risiken und Herausforderungen zwar wahrnehmen, aber (noch) keine proaktiven und präventiven Strategien entwickeln, ist nicht zuletzt der schlichten Tatsache geschuldet, dass es bislang noch immer Möglichkeiten gab und gibt, die altersbedingten Risiken und Kosten zu externalisieren – sei es in Form von Frühverrentung, Aussteuerung, Erwerbsunfähigkeit, Entlassung in die Altersarbeitslosigkeit oder Altersteilzeit.

Die Beweggründe und Anstöße von Unternehmen, sich mit den Folgen des betrieblichen Altersstrukturwandels aktiver auseinander zu setzen, Demographie-Konzepte zu entwickeln und konkrete Maßnahmen zur Schaffung alters- und altersgerechter Arbeitsbedingungen einzuleiten, variieren. Zu den exogenen Faktoren, die dem Thema derzeit innerbetrieblich Auftrieb geben, zählen die gesetzliche Anhebung des Rentenalters in Kombination mit dem absehbaren Ende der geförderten Altersteilzeit sowie neu abgeschlossene branchenbezogene ‚Demographie‘-Tarifverträge, die demnächst zur Umsetzung in den tarifgebundenen Unternehmen anstehen. Zu den internen Treibern gehören die mit dem Alterungsprozess zunehmenden ‚altersbedingten‘ Problemlagen, die mit dem gängigen Instrumentarium nicht mehr zu bewältigen sind und neue Lösungsansätze erfordern sowie der massive Druck aus den Belegschaften, weiterhin Möglichkeiten für einen vorgezogenen Erwerbsaustritt zu schaffen. Der Problemdruck wächst, je höher das Durchschnittsalter der Belegschaft ist und die Arbeits- und Leistungsbedingungen mit steigendem Alter zunehmend problematischer werden.

Insbesondere in den befragten Industrieunternehmen mit ausgeprägter Vorruhestandskultur sind es derzeit vor allem die älteren Beschäftigten aus den nachrückenden Geburtsjahrgängen, bei denen die Vertrauensschutzregelung nicht mehr greift und die demzufolge länger arbeiten müssen als ihre ein, zwei oder drei Jahre älteren Kollegen, die nunmehr verstärkt an die Betriebsräte und die Personalverantwortlichen herantreten und betriebliche Lösungen einfordern, die ihnen ebenfalls einen früheren Erwerbsausstieg ermöglichen sollen. Nicht die ‚Rente mit 67‘, geschweige denn die Forderung nach ‚guter Arbeit‘, sondern die Blockierung vorzeitiger Ausstiegswege aus dem Erwerbsleben wird somit zum internen Katalysator, mit dem die Aufmerksamkeit der betrieblichen Entscheider – insbesondere der betrieblichen Interessenvertreter – verstärkt auf das Demographie-Thema gelenkt wird.

Bei saarländischen Betrieben, die in Konzernstrukturen eingebunden sind, erfolgen Impulse oftmals über die Konzernzentralen, wenn diese Demographie-Konzepte entwickeln und ihre Unternehmensbereiche standortübergreifend einbinden. Darüber hinaus haben vor allem Großunternehmen im Saarland erkannt, dass das Thema Demographie für Marketingzwecke vorzüglich geeignet ist, um im Wettbewerb als attraktiver Arbeitgeber Reputationsgewinne im Außenfeld und Vorteile im Personalmarketing zu erzielen.

5.2 Berufe und Tätigkeiten mit begrenzter Erwerbsdauer?

Es gibt nach wie vor zahlreiche Arbeitsplätze und Tätigkeiten, die ein gesundes Altern erschweren – und zwar keineswegs nur in der saarländischen Industrie, sondern auch in zahlreichen anderen Branchen, in denen körperliche Arbeit weit verbreitet ist oder in denen die physischen und/oder psychischen Belastungen hoch sind oder ansteigen. Die Risiken gesundheitlichen Verschleißes steigen mit der langjährigen Dauer der Ausübung von belastenden Tätigkeiten. Von daher wirken bei Älteren vielfach nicht nur die gegenwärtigen Arbeitsbedingungen auf die Gesundheit ein, sondern häufig auch die härteren körperlichen Belastungen aus früheren Erwerbsphasen.

Indikatoren für hohe physische Belastungen:

- Schweres Heben, Tragen und Bewegen von Lasten
- Hohe körperliche Anforderungen (z.B. Müllwerker, Straßenbauer, Stahlarbeiter, Pflegekräfte)
- Einseitige oder gleichförmige Belastungen (Taktarbeit, Dauersitzen, Dauerstehen usw.) oder monotone Routinearbeit
- Körperliche Zwangshaltungen (Montage, Überkopf-Arbeit, PC-Arbeit)
- Arbeitsumgebungsbelastungen (Witterungseinflüsse, Lärm, Gefahrstoffe etc.)
- Enge Taktvorgaben vor allem in Montagebereichen
- Schichtarbeit, insbesondere Nachtschicht.

Die in den befragten Unternehmen als ‚alterskritisch‘ wahrgenommenen Tätigkeiten sind ebenfalls primär solche, die hohe physische und/oder psychische Belastungen aufweisen. Die Einschätzungen von Betriebsräten und Personalverantwortlichen über Tätigkeiten und Berufe, die von den Beschäftigten kaum problemlos bis zum Erreichen des regulären Rentenalters ausgeübt werden können, stimmen weitgehend überein und korrespondieren im Wesentlichen mit den statistischen Befunden zu Arbeitsunfähigkeit, Frühverrentung und Erwerbsunfähigkeit.

In den Industriebetrieben handelt es sich dabei vornehmlich um Tätigkeiten in den produktiven Bereichen, die entweder körperlich stark beanspruchend sind, die hohe Arbeitsumgebungsbelastungen aufweisen oder sich durch gleichförmige, einseitige Belastungen, wie sie bspw. in getakteten Montagelinien auftreten, auszeichnen. Als Risikogruppen, die aufgrund gesundheitlicher Probleme ggf. vorzeitig aus dem Er-

werbsleben ausscheiden müssen, gelten demzufolge vor allem die gewerblichen Beschäftigten, d.h. insbesondere geringqualifizierte Personen und bestimmte Facharbeitergruppen. Dass langjährige Schicht- und Nachtarbeit mit zunehmendem Alter problematisch werden und die Arbeits- und Leistungsfähigkeit erheblich beeinträchtigen kann, lässt sich in den betroffenen Betrieben daran erkennen, dass die Zahl der Anträge Älterer auf Befreiung von Schicht- und Nachtarbeit infolge attestierter Gesundheitseinschränkungen steigt.

Im Handwerk stellt sich die Arbeits- und Belastungssituation je nach Gewerk und Berufsgruppe sehr unterschiedlich dar. Zu den typischen Berufsgruppen mit hohen einseitigen oder körperlichen Belastungen zählen bspw. Dachdecker, Maurer und Fliesenleger, bei denen es als eher unwahrscheinlich gilt, dass sie ihren Beruf tatsächlich bis 65 oder gar 67 Jahre ausüben können. Im Handwerk sind – nach Einschätzung von Verbandsvertretern – die Rahmenbedingungen insgesamt eher günstiger als in der Industrie, länger im Erwerbsleben zu verbleiben, da die Arbeitstätigkeiten meist vielfältiger, ganzheitlicher und abwechslungsreicher sowie atypische Arbeitszeiten eher selten sind. Hinzu komme, dass das Handwerk den ‚Jugendwahn‘ der Großbetriebe nie mitvollzogen habe und Älteren zudem eine größere Wertschätzung entgegenbringe, was das Altern im Kleinbetrieb erleichtere: *„Der Ältere hat im Handwerk immer schon eine andere Wertigkeit als in der Industrie. Weil es im Handwerk schon auch so ist, dass Erfahrung wichtig ist. Und der Ältere hat diese Erfahrung und kann damit fehlende Fitness ausgleichen. Er war immer schon für jedes Unternehmen sehr wertvoll. Im Handwerksbetrieb bestehen hohe soziale Bindungen.“* (Verbandsvertreter)

In den befragten drei Unternehmen aus dem Fach- und Einzelhandel wiederum stellt sich die Situation ebenfalls differenzierter dar – und zwar je nach Arbeitsbereich und ausgeübter Tätigkeit. Die körperlichen Anforderungen in den angegliederten Lager- und Logistikbereichen sind meist relativ hoch und damit auch die Risiken vorzeitigen körperlichen Verschleißes. Beispiele dafür sind die Möbelpacker und die Lagerarbeiter resp. Kommissionierer. Wesentlich alternsgerechter scheint die Arbeit im Fachverkauf zu sein, und hier werden die Älteren auch besonders geschätzt aufgrund ihrer spezifischen Beratungs- und Fachkenntnisse. Zwei der Unternehmen aus dem Fachhandel sind bestrebt, ältere Mitarbeiter auch nach Erreichen des gesetzlichen Rentenalters weiter zu beschäftigen, um von deren Erfahrung und Wissen zu profitieren. Auch in dem Versicherungsunternehmen werden Wissensträger nach dem Rentenübergang als Senior-Berater angestellt.

Bei den Beschäftigten- und Berufsgruppen im Gesundheitswesen sind die Chancen, gesund bis 65 arbeiten zu können, ebenfalls sehr unterschiedlich verteilt, wie das Fallbeispiel zeigt. Problematisch ist die Arbeit im Pflegebereich aufgrund der hohen physischen und psychischen Belastungen, die bei den Pflegekräften entweder zu einem frühzeitigen Berufswechsel in jungen Jahren oder zu vorzeitigem Verschleiß bei Älteren führen können. Allerdings weisen die älteren Pflegekräften wesentlich niedrigere Frühverrentungsquoten infolge Erwerbsminderung auf als bspw. die Beschäftigten in den angegliederten Versorgungs- und Wirtschaftseinheiten, was u.a. auf healthy-worker-Effekte bei den Pflegekräften zurückgeführt wird. Insbesondere die Tätigkeiten im

Reinigungsdienst, in den Wäschereien und in der Großküche, die zum großen Teil von geringqualifizierten Beschäftigten ausgeübt werden, gelten als körperlich belastend. In diesen Bereichen arbeitet nur eine Minderheit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bis zum Erreichen des Rentenalters. Die Mehrzahl scheidet vorzeitig aus dem Erwerbsleben aus – infolge von Erwerbsminderung oder Frühverrentung. Die arbeitsbedingten Voraussetzungen für eine Verlängerung des Berufslebens scheinen bei den Berufsgruppen in den medizinisch-technischen Diensten, bei dem ärztlichen Personal, in der Verwaltung und bei den therapeutischen Berufsgruppen hingegen wesentlich günstiger zu sein.

Unternehmensübergreifend gilt die Einschätzung, dass vor allem diejenigen Beschäftigten in den Angestellten-, Wissens- und Verwaltungsberufen, die klassische Bürotätigkeiten ausüben, länger im Berufsleben verbleiben und tatsächlich bis zum Erreichen des Rentenalters arbeiten können. Die Beobachtungen der betrieblichen Akteure bestätigen eindrücklich, dass sich die Arbeitsbedingungen je nach Qualifikation und Stellung im Berufsleben stark unterscheiden und demzufolge wesentlichen Einfluss darauf haben, ob Beschäftigte bis zum Erreichen des Rentenalters im Berufsleben verbleiben können oder ob sie infolge nachlassender Leistungs- und Arbeitsfähigkeit zu einem vorzeitigen Ausscheiden gezwungen sind.

Allerdings nehmen Betriebsräte verstärkt wahr, dass in den klassischen Angestelltenbereichen ihrer Unternehmen der Arbeits- und Leistungsdruck ebenfalls deutlich zunimmt und dass die ‚hybriden‘ Arbeitsanforderungen hinsichtlich Multitasking, temporärer und paralleler projekt- und teambezogener Aufgaben vermehrt Auslöser für psychische Belastungen, Überforderung oder Burn-out sein können. Sie konstatieren häufiger, dass ältere Angestellte vermehrt Probleme haben, sich in den ‚fluiden‘ – permanent wechselnden – Projektkontexten und Aufgabenstellungen zurechtzufinden oder dass ihnen eine Integration in ‚jugenddominierten‘ Teamzusammensetzungen erschwert wird. *„Klagen darüber kommen von den Älteren und über die Älteren. Bei uns muss man sich täglich auf neue Situationen, neue Herausforderungen neben dem Kerngeschäft einstellen. Und diese Flexibilität ist bei den Älteren erkennbar nicht mehr vorhanden“* (Betriebsrat).

Wenn geistig und körperlich fitte hochqualifizierte Ältere zunehmend die Erfahrung machen müssen, dass ihr Erfahrungswissen nicht mehr benötigt oder nicht mehr erwünscht ist und sie deswegen in Randbereiche abgedrängt oder ausgegrenzt werden, dann sind Motivationsverlust bis hin zu innerer Kündigung eine zwangsläufige Folge (vgl. Grewer u.a. 2007). Nicht vorzeitiger gesundheitlicher Verschleiß wie bei den geringer Qualifizierten, sondern Motivationsverlust, fehlende berufliche Perspektiven und Resignation sind die zentralen ‚Altersrisiken‘ bei den gut qualifizierten älteren Fachkräften.

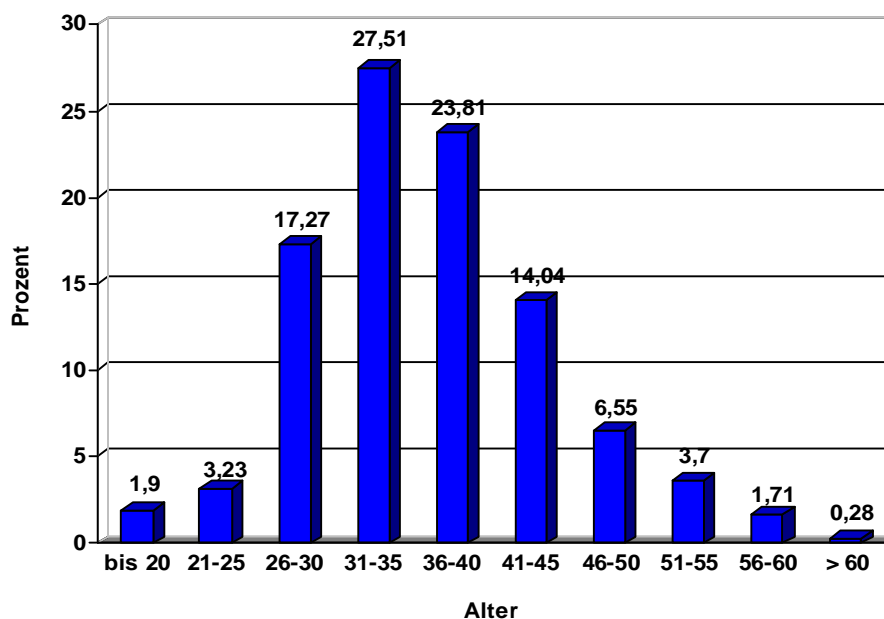
5.3 Betrieblicher Altersstrukturwandel im Lichte betriebsbezogener Handlungsstrategien – zwei Fallbeispiele

Anhand zweier konkreter Fallbeispiele aus der betrieblichen Praxis lassen sich die jeweiligen Herausforderungen und Risiken des Alterungsprozesses konkreter und plastischer beschreiben als dies anhand der zuvor skizzierten allgemeinen und betriebsübergreifenden Entwicklungstrends möglich wäre. Herangezogen werden kontrastierende Altersstrukturen aus einem Industriebetrieb und einem Dienstleistungsunternehmen, um zu verdeutlichen, dass je nach betrieblicher Ausgangssituation und Rahmenbedingungen sowohl die Wahrnehmung des Problem- und Handlungsdrucks als auch die betrieblichen Handlungsansätze sich sehr unterschiedlich darstellen.

§ Fallbeispiel: ‚Jugendzentrierte‘ Altersstruktur eines Dienstleistungsunternehmens

Das Unternehmen aus der Banken-/Versicherungsbranche zählt aufgrund seiner Betriebsgröße bereits zu den Großunternehmen. Es weist eine für die Dienstleistungsbranche typische Beschäftigtenstruktur auf: überwiegend Angestellte mit hohem Frauenanteil, was sich in einer entsprechenden Teilzeitquote von 18 Prozent niederschlägt. Das befragte Unternehmen wies in den letzten zwei Dekaden ein dynamisches Beschäftigungswachstum auf, das sich in den letzten fünf Jahren abgeschwächt und nunmehr den Kulminationspunkt erreicht hat. Der stetige Nachfluss an Personal, bei dem vor allem jüngere Fachkräfte eingestellt worden sind, spiegelt sich in der aktuellen Altersstruktur deutlich wieder (vgl. Abb. 16). Die Abschwächung des Personalzuflusses wird erkennbar daran, dass die Nachwuchskräfte unter 26 Jahren nur eine sehr kleine Beschäftigtengruppe darstellen.

Abb. 16: Altersstruktur in einem Dienstleistungsunternehmen



Quelle: Betriebsdaten

Die Altersstruktur weist eine asymmetrische und stark ‚jugendzentrierte‘ Verteilung der Altersgruppen auf. Das Gros der Beschäftigten konzentriert sich auf die Altersgruppen zwischen 26 und 39 Jahren. Gut 48 Prozent und damit fast jeder zweite Beschäftigte ist derzeit jünger als 36 Jahre. Ältere sind mit einem Anteil von sechs Prozent nur schwach vertreten, wobei die höheren Altersgruppen ab 56 Jahren immer stärker ausdünnen. Bis das Gros der Belegschaft in die höheren Altersklassen ab 50 Jahren eintritt, werden noch einige Jahre vergehen. Allerdings wird der Alterungsschub dann gravierend sein, weil die Beschäftigten in den stark besetzten Altersgruppen ‚kollektiv‘ altern und einer Bugwelle gleich dann die höheren Altersklassen erreichen.

Unter Arbeits- und Leistungsgesichtspunkten verfügt das Unternehmen aus Arbeitgeberperspektive heute über eine geradezu ideale Altersstruktur, weil die leistungsstarken und erfahrenen Mitarbeiter im Alter zwischen 26 und 40 Jahren dominieren. Dem Alterungsprozess könnte das Unternehmen prinzipiell erst einmal gelassen entgegensehen, weil ‚alterspezifische‘ Probleme derzeit nur im Einzelfall auftreten und einzel-fallbezogen über die Altersteilzeitregelung gelöst werden.

Die demographische ‚Falle‘, in die das Unternehmen auf mittelfristige Sicht tappen könnte, wenn der Alterungsschub einsetzt, wird noch nicht bewusst vom Personalmanagement reflektiert: *„Denn wir sind ja zum Glück noch relativ jung“*. Eine vorausschauende – langfristig ausgerichtete – Personalplanung oder Personalpolitik, die dem Alterungsschub entgegenwirken oder die Risiken abschwächen könnte, wird derzeit noch nicht systematisch betrieben, denn: *„Es ist wie beim Klimawandel. Man hört davon, liest darüber, man nimmt auch erste Veränderungen wahr, eine Entwicklung ... Aber lange Zeit tut man nichts dagegen und weiß ja teilweise auch gar nicht, was man sinnvoller Weise tun sollte oder tun könnte.“* (Personalleiter)

Die zentralen Herausforderungen angesichts der gegenwärtigen Alters- und Beschäftigtenstruktur sieht das Personalmanagement vor allem darin, im Rahmen der Arbeitszeitpolitik und der Personalentwicklung attraktive Arbeitsbedingungen zu schaffen, die auf die Karriereinteressen und die Bedürfnisse nach Work-Life-Balance der größten Beschäftigtengruppen, nämlich der Frauen und der jüngeren und mittleren Altersgruppen ausgelegt sind. Auf der Agenda stehen flexible und (familienfreundliche) Arbeitszeit- und Teilzeitmodelle, Gestaltung von Telearbeits- und Home-Office-Arbeitsplätzen sowie Konzepte zur horizontalen Laufbahngestaltung.

Da das saarländische Unternehmen in Konzernstrukturen eingebunden ist und auf Konzernebene zur Zeit ein Demographiekonzept mit dem Fokus auf dem Erhalt der Employability entwickelt wird, warten die betrieblichen Akteure derzeit ab, welche Regelungen und Handlungsansätze übernommen werden können. In der Planung sind Modelle für Lebensarbeitszeitkonten, neue Regelungen, die weiterhin einen früheren Renteneintritt ermöglichen sollen sowie Konzepte zur horizontalen Laufbahngestaltung.

Die Altersrisiken liegen wie in allen typischen Angestelltenbereichen nach Einschätzung des Personalmanagements weniger im gesundheitlichen Verschleiß infolge hoher körperlicher Belastungen, sondern eher in der Gefahr der Wissens- und Qualifikationsentwertung und eines Motivationsverlust infolge mangelnder beruflicher Perspektiven

oder Karrierechancen. Gleichwohl steigt auch hier das Gesundheitsrisiko altersübergreifend, weil durch die zunehmende Arbeits- und Leistungsverdichtung die psychischen Belastungen und damit die psychosomatischen Erkrankungen zunehmen. Der Schwerpunkt der betrieblichen Gesundheitsangebote liegt auf Verhaltensprävention und Stärkung der individuellen Gesundheitskompetenz.

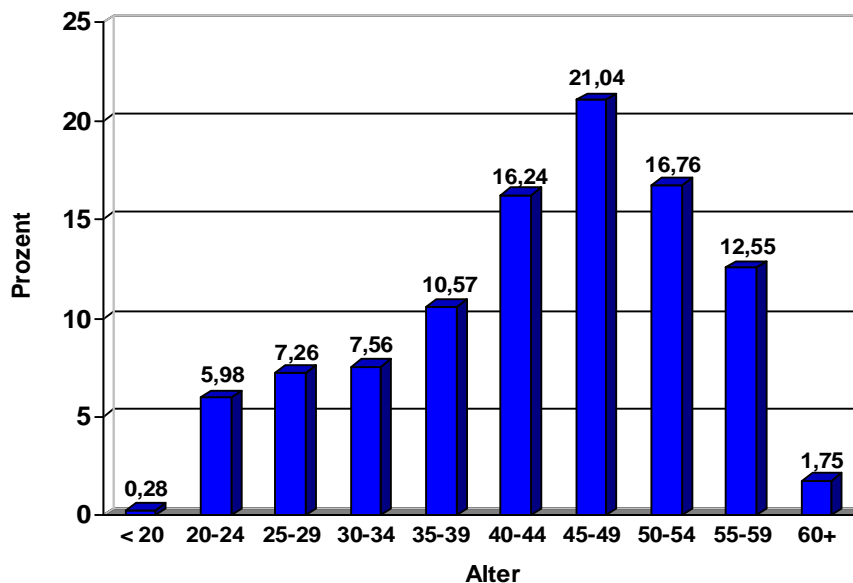
Im Unternehmen werden bereits viel versprechende Maßnahmen erprobt oder sind derzeit in Planung, die zu einer demographischen ‚Fitness‘ beitragen, selbst wenn sie nicht unter diesem ‚Label‘ kommuniziert werden. Der nächste sinnvolle Schritt hin zu einem ganzheitlichen Demographie-Konzept wäre die systematische Verknüpfung der einzelnen Handlungsfelder bzw. Maßnahmen zu einem integrierten Ansatz.

§ Fallbeispiel: Industrieunternehmen mit fortgeschrittenem Alterungsprozess

Eine völlig andere Beschäftigtenstruktur als das Versicherungsunternehmen mit seinen klassischen Frauen- und Angestelltendomänen weist das Stahlunternehmen auf. Es ist mit der Dominanz des produktiven, d.h. gewerblichen Bereichs, eine klassische Männerdomäne. Lediglich sechs Prozent der Beschäftigten sind weiblich und fast ausschließlich in den Verwaltungsbereichen tätig. Die Belegschaft in dem Großunternehmen aus der Stahlindustrie ist in den letzten Jahren stark gealtert: „Das hat historische Gründe“, u.a. aufgrund der hohen Betriebsbindung, der hohen Sozialleistungen und Entgeltstrukturen, der Arbeitsplatzsicherheit, der niedrigen Fluktuation und durchschnittlich sehr langen Betriebszugehörigkeit. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind – auch aufgrund dieser arbeitnehmerfreundlichen Faktoren – im Unternehmen alt geworden.

Auch die Altersstruktur dieses Unternehmens weist eine ähnlich unausgewogene Zusammensetzung auf wie die des vorangegangenen Praxisbeispiels, allerdings mit spiegelbildlichen Altersverteilungen (vgl. Abb. 17). Der ‚gestauchte Altersberg‘ mit dem Großteil der Beschäftigten umfasst hier nicht die jungen Altersgruppen, sondern die Altersgruppen zwischen 40 und 59 Jahren. Mehr als die Hälfte der Belegschaft hat bereits die Altersmarke von 45 Jahren überschritten. Die Älteren stellen fast ein Drittel der Belegschaft. Und die 55- bis 59-Jährigen sind mit 12 Prozent ebenso zahlreich vertreten wie die Gesamtzahl der Mitarbeiter unter 30 Jahren. Dass über 60-Jährige kaum präsent sind, ist auf die intensive Nutzung der Altersteilzeit zurückzuführen.

Abb. 17: Altersstruktur in einem Stahlunternehmen



Quelle: Betriebsdaten

Aufgrund der teils körperlichen Schwere der Arbeit und der hohen Arbeitsumgebungsbelastungen in der Produktion, die trotz fortlaufender Automatisierung und des Einsatzes modernster Technologien weiterhin bestehen, ist es aus betrieblicher Sicht kaum möglich, dass Beschäftigte diese Tätigkeiten ohne gesundheitliche Beeinträchtigungen tatsächlich bis zum Erreichen des regulären Rentenalters ausüben können. Der Personalleiter verweist darauf, dass vor allem bei den heute Älteren der vorzeitige gesundheitliche Verschleiß primär aus den früheren Erwerbsphasen mit wesentlich härteren Arbeitsbedingungen resultiere: *„Deswegen müssen wir zumindest für die nächste Zeit bestimmten Gruppen Hilfen für den Ausstieg bieten, das wird nicht anders funktionieren. Es gibt eben schon Arbeitsplätze, da kann man das kaum durchhalten bis zur Rente.“*

Deswegen nutzt das Unternehmen noch die bestehende Möglichkeit, sämtlichen Mitarbeitern bis zum Geburtsjahr 1954 den vorzeitigen Erwerbsausstieg über die Altersteilzeit zu gewähren, wobei dieses Angebot für alle Beschäftigtengruppen aus dem Arbeiter- und Angestelltenbereich gleichermaßen gilt. Bis 2012 werden 80 Prozent der über 58-Jährigen das Unternehmen verlassen und in die Passivphase der Altersteilzeit eintreten. Damit brechen die hohen Altersgruppen schlagartig weg und bewirken eine deutliche Absenkung des Altersdurchschnitts. Durch diese Maßnahme verliert das Unternehmen innerhalb der nächsten drei Jahre rund 15 Prozent seiner Mitarbeiter und damit auch wertvolles Know-how und Erfahrungswissen.

Dass der starke Alterungsprozess massive Risiken birgt, ist den betrieblichen Akteuren bewusst, weshalb das Demographie-Thema betriebsintern bereits intensiv diskutiert wird. Zunächst wurden eine differenzierte Altersstrukturanalyse und eine Risikoanalyse der Krankenkassen durchgeführt, um anhand dieser Befunde konkrete Handlungsbe-

darfe ableiten und betriebliche Handlungsfelder definieren zu können. Geplant ist ein integriertes Handlungskonzept mit der Zielsetzung, die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens sicherzustellen. Erste Maßnahmen und Bausteine für ein Demographie-Konzept wurden entwickelt und teilweise bereits umgesetzt, die sowohl die Folgen des ‚Aderlasses‘ durch den Wegbruch der höheren Alterskohorten als auch präventive Maßnahmen zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit über den Erwerbsverlauf hinweg im Fokus haben.

Zu den bereits eingeleiteten Maßnahmen gehört der Aufbau eines betrieblichen Gesundheitsmanagements, das sich nunmehr verstärkt der Gesundheitsförderung widmen und präventive Ansätze zum langfristigen Gesunderhalt der Beschäftigten entwickeln soll.

Demographiebezogene Handlungsbedarfe ergeben sich aus Unternehmenssicht in fast allen betrieblichen Handlungsfeldern: Gesundheitsförderung, Personalpolitik und Weiterbildung, Arbeitsorganisation, Arbeitszeitgestaltung und Wissenstransfer.

Um den massiven Aderlass infolge der Altersteilzeitabgänge aufzufangen, wurde die Ausbildungsquote bereits erhöht. Die weiteren Personalbedarfe sollen über den regionalen Arbeitsmarkt gedeckt werden, der nach bisheriger Erfahrung des Unternehmens ein ausreichendes Arbeitskräfteangebot sowohl in den gewerblichen Berufen als auch in den technischen Berufen – mit Ausnahme spezifischer Ingenieursqualifikationen – bereithält. Zudem sollen zukünftig vermehrt Frauen angeworben und in den ‚Männerberufen‘ eingestellt werden. Zwar werden in Einzelfällen auch ältere Bewerber – vor allem Hochqualifizierte – eingestellt, es ist jedoch nicht der Normalfall.

Um den mit den Altersabgängen drohenden Wissensabfluss zu stoppen, sind Konzepte für den Wissenstransfer im Rahmen der Nachfolgeplanung zu entwickeln. Zwar gibt es in wissenssensiblen Bereichen bereits Tandemlösungen oder Mentorenmodelle, die aber nicht in der Fläche umsetzbar sind, „... wenn wirklich sehr viele gehen. Dann haben wir fast zu viele Jüngere drin. Dann muss man sehen, dass wir über Wissenstransfermethoden was erreichen. Dann wird der ältere Mitarbeiter umso wichtiger.“

Die größte Herausforderung für das Unternehmen besteht jedoch darin, wie eine längere Erwerbstätigkeit angesichts der Erhöhung des Rentenalters sichergestellt werden kann. Durch den Abbau von Arbeitsbelastungen, durch ergonomische Arbeitsgestaltung, durch systematischere Tätigkeits- und Belastungswechsel im Rahmen von Rotationskonzepten lassen sich die Arbeitsbedingungen weiter verbessern, wobei viele dieser Ideen erst in der Planungsphase stehen, jedoch noch nicht erprobt worden sind. Soweit es die Arbeitsorganisation zulässt, wird in den belastungsintensiveren Bereichen bereits ein altersdifferenzierter Personaleinsatz praktiziert, um die Arbeitsbelastungen Älterer zu reduzieren und zugleich deren Erfahrungswissen sinnvoll zu nutzen: „Da ist das Verhältnis zwischen Belastung und Erfahrung/Wissen. Die Älteren werden dann Gruppenführer oder Vorarbeiter, da wird die Belastung geringer. Und später gibt es dann meist Leitstand-, Steuerstandposten, die eigentlich keine großen körperlichen Belastungen erfordern. Da sitzen meist die älteren Mitarbeiter.“ (Personalleiter)

Erste Überlegungen sind im Gange, wie älteren Mitarbeitern mit ausgeprägten ‚Belastungsbiographien‘ auch nach Ende der geförderten Altersteilzeit ein vorzeitiger Erwerbsausstieg ermöglicht werden kann. Der Demographie-Tarifvertrag für die Eisen- und Stahlindustrie, der in Nordrhein-Westfalen, Bremen und Niedersachsen abgeschlossen wurde, wird dahingehend bereits geprüft. Allerdings wartet das Unternehmen noch ab, ob dieser Tarifvertrag allgemeinverbindlich wird oder ob es zum Abschluss eines Tarifvertrags im eigenen Tarifgebiet kommt.

6. Betriebliche Strategien zur Bewältigung des Altersstrukturwandels

In den folgenden Kapiteln soll näher untersucht werden, wie die befragten Betriebe konkret mit dem Alterungsprozess umgehen und welche Handlungsansätze und Strategien zur Gestaltung alterns- und altersgerechter Arbeit bereits ausführlicher diskutiert oder gar realisiert werden. Der Fokus richtet sich primär auf die Frage, welchen Stellenwert eine vorausschauende Personalpolitik und Personalplanung bereits hat und wie verbreitet alternsgerechte Ansätze bzw. präventive Maßnahmen in verschiedenen betrieblichen Handlungsfeldern u.a. in der betrieblichen Gesundheitsförderung, der betrieblichen Weiterbildung, der Arbeitszeitgestaltung und der Arbeits- und Leistungs politik sind. Doch ehe wir auf die wichtigsten Handlungsfelder im Zusammenhang mit dem Erhalt von Gesundheit und Beschäftigungsfähigkeit eingehen, sollen zunächst die betrieblichen Akteure, die als Kümmerer, Promotoren, Gestalter und Entscheider den reflexiven Veränderungsprozess anstoßen, genauer in den Blick genommen werden, u.a. auch hinsichtlich ihrer Hilfe-, Unterstützungs- und Beratungsbedarfe.

6.1 Betriebliche Demographie-Promotoren

Vornehmlich zwei Akteursgruppen sind es, die in den Betrieben die Aufmerksamkeit auf den Altersstrukturwandel lenken und das Thema besetzen: die Personalverantwortlichen und die betrieblichen Interessenvertretungen, wobei je nach Machtkonstellation und Interessenlage entweder eher die Personalabteilung oder eher der Betriebsrat als treibende Kraft auftritt. Betriebsräte ergreifen in der Regel nur dann die Initiative, wenn sie über eine hohe innerbetriebliche Durchsetzungs- und Gestaltungsmacht verfügen und ihre Gestaltungsmacht auch aktiv wahrnehmen wollen. Die Interviews mit Betriebsräten in ausgewählten Unternehmen belegen, dass der Druck ‚von unten‘ seit der Rentenreform zunimmt und Ältere, die nicht mehr unter die Vertrauensschutzregelungen fallen, verstärkt darauf drängen, dass ihnen ebenfalls Optionen für einen früheren Rentenbeginn eröffnet werden.

Die Betriebsräte registrieren zwar aufgrund der massiven Verunsicherung der älteren Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen verstärkt, dass und in welchen Tätigkeitsbereichen Handlungsbedarfe bestehen, sie sehen sich aber infolge von Informations- oder Qualifikationsdefiziten meist nur begrenzt in der Lage, in Eigenregie konzeptionelle Ideen und Vorschläge zur Realisierung alternsgerechter Maßnahmen zu entwickeln und in die betrieblichen Entscheidungsgremien einzuspeisen. Um die Demographie-

Kompetenz zu steigern, sind spezielle Schulungen für Betriebsratsmitglieder angebracht. Diesen Weg gehen derzeit diejenigen Gewerkschaften, die bereits branchenbezogene ‚Demographie-Tarifverträge‘ abgeschlossen haben, welche nun zur Umsetzung in den Mitgliedsbetrieben anstehen. Damit die Betriebsräte ihrer Aufgabe sachverständig nachkommen können, bieten diese Gewerkschaften spezielle Schulungen zur Umsetzung der Tarifverträge an.

Auch auf Arbeitgeberseite resp. des Personalmanagements ist der Kenntnisstand über sinnvolle und praktikable demographieorientierte Handlungsansätze, Instrumente und Werkzeuge ebenfalls sehr unterschiedlich ausgeprägt. In großen Unternehmen mit ausdifferenzierten Strukturen, die über eigene Personalabteilungen mit entsprechenden HRM-Ressourcen zur Umsetzung personalpolitischer Strategien verfügen, sind die benötigten Informationen und Kenntnisse zur Umsetzung demographierelevanter Konzepte meist vorhanden oder werden bei Bedarf, wie einige Beispiele unserer Studie belegen, durch Hinzuziehung externer Berater oder durch Einstellung von Fachkräften mit entsprechender Expertise eingekauft. Ob in Kleinbetrieben eine Demographie-Expertise vorhanden ist, hängt stark von dem jeweiligen Kenntnisstand und Engagement des Kleinunternehmers ab. Verbandsvertreter sehen bei den Klein- und Handwerksbetrieben am ehesten externe Unterstützungs- und Hilfebedarfe bei der Realisierung von demographieorientierten Maßnahmen.

Fachkräfte des betrieblichen Arbeitsschutzes treten eher selten als innerbetriebliche Promotoren in Erscheinung, was verschiedene Ursachen hat. Je kleiner die Betriebe sind, desto seltener existiert ein institutioneller Arbeitsschutz mit berufsfachlicher Expertise. Da die Sicherheitsbeauftragten diese Tätigkeit in der Regel zusätzlich zu ihren regulären Arbeitsaufgaben wahrnehmen, bleiben ihnen kaum zeitliche und personelle Ressourcen, um sich mit über die gesetzlichen Mindestanforderungen hinausgehenden Fragestellungen zu befassen. Aber auch die Fachkräfte des institutionalisierten Arbeitsschutzes (Sicherheitsfachkräfte, Arbeitsschutzbeauftragte, Betriebsärzte, Betriebsräte) wiederum verfügen einerseits nicht über die notwendige innerbetriebliche Gestaltungs- und Durchsetzungsmacht, um nachhaltige Veränderungsprozesse anzustoßen. Und sie sind andererseits ebenfalls meist nicht ausreichend darin geschult, Zusammenhänge zwischen Alter, Leistung und Gesundheit zu erkennen und diese Erkenntnisse in den Arbeitsprozess und die Arbeitsgestaltung zu transferieren. Die Fachkräfte des institutionellen Arbeitsschutzes bewerten die Arbeit und die Arbeitsbedingungen primär aus dem Blickwinkel ihrer Gefährdungs- und Gefahrenmomente, nicht unter dem Aspekt von Prävention, Gesundheitsförderung oder alternsgerechter Arbeit. Ihnen fehlt die ‚demographische Brille‘, weshalb sie sich bei betrieblichen Maßnahmen nach wie vor primär auf die Einhaltung gesetzlicher Arbeitsschutzvorschriften konzentrieren. Auch die tradierten Wahrnehmungsmuster und Aufgabenzuschreibungen verhindern, dass neue Wege beschritten werden und sich der Fokus erweitert auf die Frage, wie alternsgerechte Arbeitsgestaltung aussehen müsste. Ein Manko ist sicherlich, dass sich der klassische Arbeitsschutz bislang kaum in Richtung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements weiterentwickelt hat.

Die operativen Führungskräfte, die als Entscheider und Vorgesetzte eine Doppelrolle einnehmen, treten ebenfalls selten als innerbetriebliche Demographie-Promotoren in Erscheinung. Wenngleich sie den reflexiven Veränderungsprozess nicht anstoßen, kommt ihnen eine entscheidende Rolle in der Umsetzung von Gestaltungsmaßnahmen zu. Eine erfolgreiche operative Umsetzung demographieorientierter Maßnahmen auf dem shop floor hängt im Wesentlichen vom Engagement und Commitment der Führungskräfte ab. Denn sie sind letztlich diejenigen, die Personal- und Arbeitskonzepte unmittelbar in die betriebliche Praxis umsetzen müssen. Sie steuern den Personaleinsatz, sie definieren aufgrund ihrer Beurteilungen die Entwicklungsmöglichkeiten der einzelnen Mitarbeiter und damit auch die Qualifizierungschancen Älterer, sie könn(t)en durch systematische Tätigkeits- und Belastungswechsel die Einsatzflexibilität Älterer erhöhen und durch systematische Arbeitsgestaltung die arbeitsorganisatorischen Voraussetzungen zu einem gesünderen Arbeiten schaffen. Aufgrund ihrer Brückenfunktion zwischen konzeptioneller Entwicklung und praktischer Umsetzung ist es umso wichtiger, dass sie frühzeitig sensibilisiert, eingebunden und geschult werden, um ihrer Aufgabe als aktive (Mit-)Gestalter des betrieblichen Altersstrukturwandels gerecht werden zu können.

Sensibilisierungsmaßnahmen allein dürften jedoch nicht genügen, um ein demographiesensibles Handeln zu fördern. Denn die Leistung der Führungskräfte wird an betriebswirtschaftlichen Kennziffern gemessen, nicht an ‚weichen‘ Demographie-Zielen. Wenn Mitarbeiter für die Teilnahme an Qualifizierungsmaßnahmen oder an betrieblicher Gesundheitsförderung freigestellt werden müssen, bedeutet das zunächst erhöhten Steuerungs- und Kostenaufwand, vor allem dann, wenn die Kostenstellen die Mehrausgaben selber tragen müssen. Dass salutogenetische oder präventive Maßnahmen mit kurzfristigen betriebswirtschaftlichen Zielvorgaben der Führungskräfte konfliktieren und ggf. die Zielerreichung gefährden können, darf keinesfalls unterschätzt oder ausgeblendet werden. Zu einer Entschärfung dieser Zielkonflikte könnte sicherlich beitragen, dass in die Zielvereinbarungen für Führungskräfte neue demographiebezogene Ziele aufgenommen werden, die produktive Ansätze zur Bewältigung des Alterungsprozesses explizit honorieren – wie bspw. Schaffung leidensgerechter Einsatzmöglichkeiten für leistungsgeminderte Beschäftigte, die Erhöhung der Teilnahmequote Älterer an Qualifizierungsmaßnahmen, die Erhöhung der Einsatzflexibilität Älterer.

Da die Unternehmen profitorientiert sind und primär über betriebswirtschaftliche Kennziffern und Zielvorgaben gesteuert werden, müssen sich Ausgaben und Investitionen ‚rechnen‘, d.h. einen kalkulierbaren Nutzen aufweisen. Dementsprechend haben auch demographiebezogene Maßnahmen einen hohen Legitimationsbedarf gegenüber der Firmenleitung. Kosten-Nutzen-Berechnungen sind insoweit hilfreich, weil sie betriebswirtschaftlich untermauerte Argumente liefern, die dem Management als Entscheidungsgrundlage dienen können. Am Beispiel der krankheitsbedingten Fehlzeiten lassen sich exemplarisch die Kosten hochrechnen, die eine alternde Belegschaft zukünftig verursacht, sofern nicht frühzeitig gegengesteuert wird. Die Kosten für präventive Maßnahmen erweisen sich dann auf lange Sicht als Investitionen in die Gesundheit der Mitarbeiter.

6.2 Demographieorientierte Personalpolitik und Personalplanung

Eine demographieorientierte Personalpolitik, die eine langfristige Planung des zukünftigen Personalbedarfs berücksichtigt, wird in den saarländischen Betrieben (noch) nicht systematisch betrieben. Erste Ansätze dazu finden sich in einigen der befragten Betriebe, die aufgrund von bereits durchgeführten Altersstrukturanalysen oder derzeit schon wahrnehmbarer Problemlagen den Fokus stärker auf den betrieblichen Alterungsprozess und dessen mögliche Folgen lenken. Die Planungshorizonte dieser Betriebe sind jedoch ebenfalls nicht langfristig, sondern allenfalls mittelfristig auf die nächsten vier bis fünf Jahre ausgelegt, wobei, erstens, die Personalabgänge aus der Altersteilzeit eine wichtige Orientierungsmarke darstellen, insbesondere für die Nachsteuerung von Personal und bei der Nachbesetzung der freiwerdenden Arbeitsplätze, und zweitens, der sich abzeichnende Rückgang an Schulabgängern und damit an Bewerbern für Ausbildungsstellen.

Angesichts der Verschiebungen in der Alterszusammensetzung der Erwerbsbevölkerung werden dem Arbeitsmarkt zukünftig ‚weniger Junge und mehr Ältere‘ zur Verfügung stehen. Um die zukünftigen Personalbedarfe decken und auf die veränderten Rahmenbedingungen adäquat reagieren zu können, müssten die Unternehmen ihre bisherigen Rekrutierungsstrategien überdenken und im Personalmarketing neue Wege gehen. Das hieße, sich für neue Gruppen am Arbeitsmarkt und aus der Stillen Reserve zu öffnen (Stichwort: Diversity Management), eine altersdiversifizierte Einstellungspolitik und über Ausbildung eigene Nachwuchsförderung zu betreiben. Denn – auch das zeichnet sich in der zunehmenden Konkurrenz um die jungen Fachkräfte ab: Mit ‚jugendzentrierten‘ Rekrutierungsstrategien werden längerfristig nur noch diejenigen Unternehmen erfolgreich sein, die für ‚High Potentials‘ attraktive Arbeits- und Karrierebedingungen bieten oder die aufgrund ihres Images oder ihrer Produkte eine hohe Anziehungskraft ausüben, wozu in der Regel eher die Großbetriebe als die KMU gehören.

Insbesondere für die stark umworbenen ‚High Potentials‘ mit hohen beruflichen Qualifikationen bzw. akademischen Abschlüssen hat das Saarland gravierende Standortnachteile. Zum einen verfügt das Saarland nicht über ausreichende Arbeitsplätze für seine im Land ausgebildeten hochqualifizierten Arbeitskräfte, was heute schon zu einem Brain-Drain, d.h. zu einer verstärkten Abwanderung führt, andererseits ist das Saarland im Vergleich zu urbanen Boom-Regionen weniger attraktiv für hochqualifizierte Bewerber aus anderen Regionen. Diese Entwicklung beobachten Personalverantwortliche und Verbandsvertreter gleichermaßen mit Sorge: *„In der Tat haben wir die Sorge, dass es mit Blick auf die demographische Entwicklung zunehmend schwieriger werden könnte, qualifizierte Kräfte hier zu halten bzw. hierher zu gewinnen.“* (Verbandsvertreter)

Im Folgenden soll der Frage genauer nachgegangen werden, welche personalpolitischen Strategien saarländische Unternehmen angesichts der demographischen Herausforderung verfolgen, wobei vor allem die Einstellungspraxis und die betriebliche Ausbildung genauer in den Blick genommen werden.

Bei der kurz- und mittelfristigen Personalbeschaffung zeichnen sich derzeit in den befragten Unternehmen noch keine generellen Probleme ab. Die Unternehmen können in der Regel auf ein ausreichendes Arbeitskräfteangebot auf dem regionalen Arbeitsmarkt zurückgreifen. Von dem angeblich drohenden Fachkräftemangel merken sie jedenfalls derzeit noch wenig. Lediglich in bestimmten Berufsgruppen, bei sog. Mangelberufen oder bei speziellen Fachqualifikationen wird das Arbeitskräfteangebot nach Einschätzung von Unternehmensvertretern und Arbeitsmarktexperten knapper, der Such- und Rekrutierungsaufwand entsprechend höher. Dies gilt betriebsübergreifend für Spitzen- und Führungskräfte sowie hochqualifizierte Experten, die auf dem bundesweiten Arbeitsmarkt rekrutiert werden müssen, wo die Saar-Unternehmen in Konkurrenz zu anderen – aus Sicht der Zielgruppen – möglicherweise attraktiveren Arbeitgebern treten. Die Saar-Unternehmen geraten dabei oftmals ins Hintertreffen aufgrund des Standorts, weil aus Perspektive dieser umworbenen ‚High Potentials‘ das Saarland nicht zu den attraktivsten Regionen gehört.

Engpässe auf dem regionalen Arbeitsmarkt konstatieren Unternehmen und Arbeitsmarktexperten vor allem in einigen Metall- und Elektroberufen, bei Schweißern sowie bei Verfahrens-, Maschinenbau- und Elektroingenieuren. Zwar herrscht derzeit kein Mangel an ausgebildeten Pflegekräften am Arbeitsmarkt, dennoch wird es für bestimmte Fachrichtungen wie Geriatrie und Altenpflege schwieriger, entsprechend qualifizierte Fachkräfte zu bekommen, auch weil die Arbeitsbedingungen und Belastungen wesentlich höher sind als in anderen Pflegebereichen. Die Suchstrategien der Unternehmen sind nach wie vor ‚jugendzentriert‘. Gesucht wird in der Regel nicht die erfahrene Fachkraft im mittleren oder gar höheren Alter, sondern eben bevorzugt junge Nachwuchskräfte oder Berufseinsteiger, die noch entsprechend ‚formbar‘ sind. Arbeitsmarktexperten gehen zudem davon aus, dass durch die gegenwärtige Wirtschaftskrise das Arbeitsmarktrisiko Älterer wieder steigt, weil sie in vermehrte Konkurrenz zu entlassenen jüngeren Arbeitssuchenden treten und die Unternehmen deshalb kaum mehr Veranlassung haben, ihre ‚jugendzentrierte‘ Rekrutierungspraxis zu revidieren.

Obwohl die Beschäftigtenquote Älterer in den letzten Jahren deutlich gestiegen ist, u.a. infolge des betrieblichen Alterungsschubs und der günstigen Konjunktur, liegt der Anteil der Älteren an allen neu Eingestellten bundesweit seit einigen Jahren relativ konstant bei rund 10 Prozent und damit deutlich unter deren Beschäftigungsanteil von ca. 22 Prozent (vgl. Brussig 2009). Der neueste Altersübergangs-Report (Brussig 2009) verweist darauf, dass die Chancen auf Wiederbeschäftigung bei den Personen ab 50 Jahren mit jedem Lebensjahr weiter abnehmen und nach Erreichen des 60. Lebensjahrs marginal sind. Während in 2006 bei den 50-Jährigen noch fast 100.000 Personen bundesweit eine Wiederanstellung fanden, waren es bei den 55-Jährigen nur noch 68.000 und bei den 59-Jährigen lediglich ca. 25.000 Personen. Die Chancen Älterer auf Wiedereinstellung differieren je nach Qualifikation. Überraschenderweise weisen bei den 50- bis 54-Jährigen Personen ohne beruflichen Abschluss die höchsten Eintrittsraten auf, was darauf zurückgeführt wird, dass einerseits bei den höherqualifizierten Arbeitskräften die Beschäftigungsstabilität größer ist, andererseits der Arbeitsmarkt für geringqualifizierte Personen die höchste Volatilität aufweist, d.h. ihre Beschäfti-

gungssituation ist prekärer und konjunkturabhängiger, so dass sie häufiger von Entlassung und Wiedereinstellung betroffen sind.

Die Bereitschaft der Betriebe, vermehrt ältere Bewerber einzustellen, nimmt auch im Saarland zu, ist aber noch keineswegs Normalität. Verbandsvertreter konstatieren ebenfalls, dass sich das Bewusstsein in den Unternehmen infolge des demographischen Wandels langsam ändere und Ältere heute bessere Einstellungschancen hätten als noch vor einigen Jahren. Allerdings geltet auch hier das Prinzip der ‚Bestenauslese‘. *„Der Unterschied zu früher ist, dass die Unternehmen jetzt sagen: ich akzeptiere auch, dass der Beste ein 50-Jähriger sein kann. Mittlerweile ist das Alter bei dieser Entscheidung kein K.o.-Kriterium mehr. Es wird zwar gesehen, aber es wird auch durchaus gesagt: Wenn der Ältere der Beste ist, dann soll er’s auch sein“* (Verbandsvertreter). Diese überbetriebliche Einschätzung wird auch von den Personalleitern geteilt. Bei der Einstellung Älterer sei letztlich die Qualifikation das entscheidende Kriterium, nicht das Alter. *„Bei höheren und speziellen Qualifikationen werden auch Ältere eingestellt. Da sind wir ganz offen. Aber natürlich sind das eher Einzelfälle. Es ist nicht so, dass wir hier scharenweise ältere Mitarbeiter einstellen“* (Personalleiter, Industriebetrieb). Auch in Mangelberufen haben einem Unternehmer zufolge Ältere relativ gute Einstellungschancen: *„Wenn ich momentan einen guten Schweißer bekomme, dann ist es mir egal, wie alt der ist.“* (Unternehmer, Handwerksbetrieb)

In der Regel kommen ältere Arbeitskräfte dann zum Zuge, wenn sie nicht direkt mit jüngeren Bewerbern in Konkurrenz treten müssen, wenn sie einen Mangelberuf ausüben oder wegen ihres Alters über spezifische Erfahrungen oder Spezialkenntnisse verfügen, die das Unternehmen dringend benötigt und die Jüngere nicht aufweisen. Dabei handelt es sich meist eher um ältere Fachkräfte aus den höheren Qualifikationsgruppen, wesentlich seltener um formal geringqualifizierte Ältere oder ältere Facharbeiter. Unsere exemplarischen Befunde aus den Fallbeispielen stehen damit in auffälligem Kontrast zu den Aussagen des Altersübergangs-Reports, der für die geringqualifizierten Älteren die höchsten Wiedereintrittsquoten konstatiert (vgl. Brussig 2009). Das mag daran liegen, dass die Unternehmen des Samples vorrangig Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit beruflichen Qualifikationen beschäftigen und selbst in den Montage- und Fertigungsbereichen seit Jahren kaum mehr Personen ohne berufliche Abschlüsse einstellen bzw. etwaige Bedarfe über Leiharbeiter abdecken.

Die Vorbehalte von Personalverantwortlichen gegenüber älteren Stellenbewerbern sind seit langem bekannt (vgl. Koller u.a. 2001): Unterstellt werden insbesondere Qualifikationsdefizite, Anpassungs- und Integrationsschwierigkeiten, Gesundheitsprobleme, veraltetes Wissen, im Prinzip also Faktoren, die auf eine nachlassende Beschäftigungs- und Leistungsfähigkeit hinweisen. Die Altersbilder von befragten Personalverantwortlichen und Betriebsräten gleichen sich diesbezüglich und orientieren sich nach wie vor stärker am Defizitmodell des Alters. *„Ältere haben auch eine Einstellungschance, wenn sie im Alter bis Mitte 40 sind. Noch vor ein paar Jahren war 35 die obere Grenze. Da ist man schon ein bisschen flexibler geworden.“* (Betriebsrat, Industriebetrieb) Älteren Bewerbern wird meist nicht mehr zugetraut, den hohen Leistungsanforderungen und dem Arbeitstempo, insbesondere in den Montage- und Fertigungsberei-

chen gewachsen zu sein, wobei die Altersgrenze häufig bereits bei den 40-Jährigen gezogen wird. *„Wir stellen niemanden ein, der älter ist als 40 Jahre für die Montage. Für Ältere sind die Belastungen zu hoch, die Leistungsanforderungen nicht zu schaffen. Aber es gibt kein geschriebenes Gesetz – Altersgrenze ist 40.“* (Betriebsrat, Industriebetrieb)

Die reservierte Haltung gegenüber der Einstellung Älterer resultiert teilweise auch aus Informationsdefiziten hinsichtlich der arbeitsmarktpolitischen Förderinstrumente, der gesetzlichen Lockerungen des Kündigungsschutzes und einer befristeten Beschäftigung Älterer. Ein weiteres Hemmnis sind die so genannten ‚Altersprivilegien‘, denen zufolge Ältere nach wie vor als die teureren Arbeitskräfte und als diejenigen mit dem höchsten Kündigungsschutz gelten, obgleich diese Einstellungsbarrieren schon lange abgeschafft worden sind oder durch arbeitsmarktpolitische Förderinstrumente für Ältere wie bspw. Eingliederungszuschüsse kompensiert werden können. Allerdings nutzen die Firmen derartige Eingliederungsinstrumente höchst selten und nur in Ausnahmefällen, um arbeitslose Ältere einzustellen.

Zu den Elementen einer vorausschauenden Personalplanung gehören nicht nur altersdiversifizierte Rekrutierungsstrategien, sondern auch die Öffnung der internen Arbeitsmärkte im Sinne eines ‚Diversity Managements‘ für neue Arbeitsmarktgruppen, die bislang nicht im Fokus der Personalpolitik standen. Das bedeutet, neben der Berücksichtigung von Älteren auch mehr und attraktivere Beschäftigungsmöglichkeiten für Frauen, für Berufsrückkehrerinnen und für MigrantInnen zu schaffen. Auch saarländische Unternehmen erkennen angesichts des demographischen Wandels zunehmend, dass sie ihre Attraktivität als Arbeitgeber durch ‚gender- oder familienfreundliche Unternehmenspolitik‘ steigern können. Neue Wege gehen auch zwei der befragten Unternehmen aus dem Fachhandel, die zugleich den Beweis antreten, dass ‚Arbeiten bis 67‘ in bestimmten Berufsgruppen durchaus möglich ist. Sie bieten älteren Beschäftigten, die als Wissensträger und Kundenberater sehr geschätzt werden, eine Weiterbeschäftigung nach Übergang in das Rentenalter an. Von diesem Angebot, weiterhin als Fachverkäufer tätig zu sein, haben bereits einige Fachkräfte im Alter 65 plus zur beiderseitigen Zufriedenheit Gebrauch gemacht.

Für die Personalbeschaffung und -planung hat die betriebliche Ausbildung einen herausragenden Stellenwert. Da das eigene Ausbildungsplatzkontingent bekannt ist, können Personalnachschub und Personalbedarfe eng aufeinander abgestimmt werden, was die mittelfristige Personalplanung wesentlich erleichtert. Unter demographischen Aspekten gilt die Ausbildung von eigenen Nachwuchskräften als einer der zentralen Stellhebel, um sich für Zeiten einer möglichen Verknappung an Fachkräften zu wappnen und im Wettbewerb um die Berufseinsteiger bessere Chancen zu haben. Dass Ausbildung eine Investition in die Zukunft ist, davon sind zumindest die befragten Unternehmen überzeugt. Angesichts zukünftig sinkender Zahlen bei den Schulabgängern wird zwangsläufig die Zahl der Bewerber um Ausbildungsplätze abnehmen. Diejenigen Unternehmen mit den attraktivsten Ausbildungsangeboten werden bei einem zunehmenden Bewerbermangel am Ausbildungsmarkt zu den Gewinnern gehören. *„Im Zusammenhang mit dem demographischen Wandel geht es darum, sich frühzeitig als*

gute Ausbilder zu etablieren. Nach 2011 geht es mit den Schülerzahlen doch massiv runter.“ (Personalleiterin, Fachhandel)

Viele der befragten Unternehmen haben die Zeichen der Zeit erkannt und umwerben frühzeitig ihre potenziellen MitarbeiterInnen der Zukunft, indem sie intensive Kontakte zu saarländischen Schulen pflegen, Kooperationen mit Fachhochschule und Universität eingehen, Tage der offenen Tür für Schülerinnen und Schüler anbieten oder entsprechende Initiativen unterstützen, um das geschlechtsspezifische Berufswahlverhalten aufzubrechen und mehr Mädchen für Männerberufe zu begeistern.

Dass vor allem Klein- und Handwerksbetriebe in der zunehmenden Konkurrenz um Auszubildende das Nachsehen haben könnten, befürchten Kleinunternehmer ebenso wie deren Verbandsvertreter, zumal bereits heute viele Facharbeiter von den Kleinbetrieben in die Großbetriebe abwandern – und zwar vor allem wegen der besseren Verdienstmöglichkeiten. Dafür nehmen sie auch in Kauf, dass die Arbeit selbst und die Arbeitsbedingungen oftmals unattraktiver sein können.

Alle im Sample vertretenen Unternehmen bilden selber aus – und zum großen Teil sogar über den eigenen Bedarf hinaus. Vertreten ist nahezu das gesamte Spektrum an Ausbildungsberufen, wobei je nach Branchenzugehörigkeit und Geschlechterdomänen entweder eher Ausbildungsplätze für die klassischen Facharbeiterberufe aus dem technisch-mechanischen Spektrum oder für die kaufmännisch-administrativen Berufe bereitgestellt werden. Bezogen auf die Zahl der Beschäftigten liegt die Quote der Auszubildenden in den befragten Betrieben etwa zwischen drei und zehn Prozent. Die Übernahmequoten insbesondere in den Großbetrieben sind hoch und liegen teils zwischen 50 und 100 Prozent eines Ausbildungsjahrgangs, so dass über diesen Weg der Personalnachsteuerung auch eine systematische Verjüngung betrieben wird. Aber auch in den kleineren Betrieben erfolgt die Personalbeschaffung zu großen Teilen über Auslerner. Aufgrund ihrer betrieblichen Sozialisation verfügen sie bereits über wertvolle Kenntnisse zu Produkten und Abläufen.

6.3 Qualifizierung und lebenslanges Lernen

Einmal erworbene Qualifikationen im Rahmen der beruflichen Erstausbildung reichen längst nicht mehr aus, um den beruflichen Anforderungen über das Erwerbsleben hinweg gerecht zu werden. Die hohe Veränderungsdynamik in den Unternehmen sowie die zunehmende Technisierung, Tertiarisierung und Informatisierung der Arbeitswelt führen dazu, dass sich die Qualifikationsanforderungen ändern bzw. erhöhen. Um berufliche Qualifikationen aktualisieren, ergänzen und erweitern zu können, wird ein ‚lebenslanges Lernen‘ erforderlich. Auch Unternehmen sind zur Sicherung ihrer Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit auf die Förderung ihrer Humanressourcen angewiesen. Eine Lernkultur mit attraktiven Weiterbildungs- und Qualifizierungsangeboten für alle Beschäftigten – unabhängig von ihrer jeweiligen Stellung im Betrieb und ihres Alters – sowie mit lernförderlichen Arbeitskontexten bietet die günstigsten Voraussetzungen, dass lebenslanges Lernen kein bloßer Anspruch bleibt, sondern in der betrieblichen Praxis tatsächlich gelebt werden kann.

Der betrieblichen Weiterbildung kommt hierbei eine Schlüsselrolle zu. Allerdings verweisen ältere bundesweite Studien zur betrieblichen Weiterbildung (Berichtssystem Weiterbildung, IAB Betriebspanel)¹⁴ auf diesbezügliche Defizite in den Unternehmen. Ihr Fazit ist ernüchternd: Im Zeitvergleich stagniert die Zahl der weiterbildungsaktiven Unternehmen ebenso wie die Weiterbildungsbeteiligung der Beschäftigten. Bedenklicher indes ist ein weiterer Befund: Betriebliche Weiterbildung führt nicht zur Angleichung unterschiedlicher Qualifikationsniveaus unter den Beschäftigten, sondern verstärkt die Unterschiede (vgl. Bellmann u.a. 2006). Die dritte europäische Erhebung zur betrieblichen Weiterbildung aus dem Jahr 2005 (CVTS3) ermöglicht es, die Situation in Deutschland mit der anderer europäischer Staaten zu vergleichen und zugleich Veränderungen zu 1999 aufzuzeigen (vgl. Statistisches Bundesamt 2007). Bei der betrieblichen Weiterbildung liegen deutsche Unternehmen weiterhin nur im Mittelfeld. Der Anteil weiterbildender Unternehmen ging zwischen 1999 und 2005 sogar zurück, ebenso sank der Anteil der Beschäftigten, die an betrieblichen Weiterbildungsangeboten teilnahmen, leicht (vgl. Statistisches Bundesamt 2007; Behringer/Moraal/Schönfeld 2008). In 2005 waren CVTS3 zufolge 69,5 Prozent der befragten deutschen Unternehmen weiterbildungsaktiv.¹⁵ Knapp ein Drittel der Unternehmen hingegen bot keine betrieblichen Weiterbildungsangebote an. Die Weiterbildungsaktivitäten sind betriebsgrößenabhängig. Kleinbetriebe unter 20 Beschäftigten boten nur zu 60,5 Prozent betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen an, bei den Kleinbetrieben bis 49 Beschäftigten waren es rund 71 Prozent und bei den Großbetrieben sogar 96,9 Prozent. Neben der betrieblichen Weiterbildung in Form von Kursen und Lehrveranstaltungen sind die eher informellen Formen des Lernens in der Arbeit bzw. am Arbeitsplatz (z.B. Qualitätszirkel, selbstgesteuertes Lernen, Job Rotation) bedeutsam. Sowohl die formellen als auch die informellen Formen der Weiterbildung waren rückläufig. Bei den arbeitsplatznahen Formen des Lernens war ein Rückgang um 6 Prozentpunkte zu verzeichnen. In 2005 haben Männer häufiger an betrieblicher Weiterbildung teilgenommen als Frauen. Die Teilnahmequoten der männlichen Beschäftigten lagen bei 32 Prozent, die der weiblichen Beschäftigten lediglich bei 27 Prozent. Mit Blick auf die demographische Entwicklung wird es immer wichtiger, betriebliche Weiterbildung altersübergreifend anzubieten und vor allem ältere Beschäftigte stärker einzubeziehen, um deren Qualifikation zu erhalten. Allerdings zeigen die CVTS3-Ergebnisse, dass die Teilnehmerquote mit zunehmendem Alter sinkt. Lediglich 21 Prozent der Beschäftigten im Alter 55plus waren in betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen einbezogen; diese Altersgruppe lag damit erheblich unter den durchschnittlichen Teilnahmequoten von über 30 Prozent.

Die berufliche Stellung beeinflusst das Weiterbildungsverhalten. Mit steigender beruflicher Position und Qualifikation nimmt die Beteiligung an Weiterbildung zu (vgl. Berichtssystem Weiterbildung IX 2004). Während sich in 2003 nur 31 Prozent der Arbeiter

¹⁴ Hinsichtlich der Zahl der weiterbildungsaktiven Unternehmen, der Weiterbildungsangebote und der Teilnehmerquoten kommen die aufgeführten Studien zu unterschiedlichen Ergebnissen.

¹⁵ Einbezogen wurden bei der CVTS3-Erhebung sowohl formelle Formen der Weiterbildung (Seminare, Kurse, Schulungen) als auch informelle Lernformen (arbeitsplatznahes Lernen, selbstgesteuertes Lernen). Das IAB-Betriebspanel 2005 hingegen weist mit 43 Prozent weiterbildungsaktiven Unternehmen einen deutlich niedrigeren Prozentsatz aus, was u.a. darauf zurückzuführen ist, dass sich die Erhebung auf formelle Weiterbildung konzentriert (vgl. Bellmann u.a. 2006).

und 22 Prozent der Un-/Angelernten an Weiterbildung beteiligten, waren es bei den Angestellten 55 Prozent und bei den Beamten sogar 68 Prozent. Generell weisen alle Studien auf den gleichen Trend hin: Ältere Beschäftigte und geringer Qualifizierte sind die Qualifizierungsverlierer. Diese Entwicklung ist nicht nur hinsichtlich des demographischen Wandels bedenklich, sondern fördert letztlich einen schleichenden De-Qualifizierungsprozess, der dazu führt, dass die Beschäftigungsfähigkeit insbesondere bei denjenigen Gruppen mit dem höchsten Arbeitsmarktrisiko – nämlich den gering qualifizierten und älteren Beschäftigten nachlässt.

Über die betrieblichen Weiterbildungsaktivitäten saarländischer Unternehmen liegen keine aktuellen repräsentativen Daten vor. Die letzten vorliegenden Regionaldaten zum betrieblichen Weiterbildungsgeschehen stammen aus dem IAB Betriebspanel von 2003 und sind nur noch begrenzt aussagefähig (INFO Institut 2004). Es wäre dringend geboten, das auf einer turnusmäßigen Arbeitgeberbefragung beruhende IAB Betriebspanel weiterhin regional auszuwerten, um aktuelle Daten über die Weiterbildungsaktivitäten der saarländischen Unternehmen zu erhalten. Eine regionalspezifische Auswertung der Ergebnisse würde eine valide Datengrundlage schaffen, um auf Landesebene adäquate arbeitsmarkt- und beschäftigungspolitische Maßnahmen zur Förderung der betrieblichen Weiterbildung zu initiieren. Ein erster wichtiger Schritt in diese Richtung wurde Anfang 2009 im Rahmen des Konjunkturpakts Saar von der Landesregierung eingeleitet, um Weiterbildung und Qualifizierung in der Konjunkturkrise gezielt zu fördern. Im Fokus des Förderprogramms steht die Weiterbildungs- und Qualifizierungsberatung der Unternehmen. Experten sollen Informationsangebote über Förderinstrumente der beruflichen Qualifizierung und Weiterbildung bereitstellen und Arbeitgeber und betriebliche Interessenvertretungen beraten und bei der Umsetzung unterstützen.

Die Teilnahme an betrieblicher Weiterbildung wird durch Alter und Qualifikation beeinflusst. Ältere Beschäftigte und Geringqualifizierte nehmen seltener an betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen teil als Jüngere und Höherqualifizierte (Vgl. Berichtssystem Weiterbildung IX 2005). Vor allem ältere Beschäftigte mit Qualifikationsdefiziten sind demzufolge einem höheren Beschäftigungsrisiko ausgesetzt, insbesondere dann, wenn diese gemeinsam mit gesundheitlichen Einschränkungen auftreten.

Die Teilnahmequoten an formalen Weiterbildungsmaßnahmen sind lediglich einer von vielen Indikatoren für Kompetenzerwerb. Im Arbeitsleben werden Lernsituationen von den Arbeitsinhalten, der Arbeitsorganisation und den sozialen Zusammenhängen des Arbeitsprozesses nachhaltig beeinflusst (vgl. Hübner u.a. 2003). Es gibt sowohl lernförderliche Arbeitssituationen, die Kompetenzerwerb begünstigen als auch perspektivlose Arbeitsplätze, die keinerlei Lernanreize beinhalten und dazu beitragen, das Erlernte wieder zu verlernen und damit eine Spirale der Dequalifizierung in Gang setzen. Denn lernentwöhnten Mitarbeitern fehlt meist das nötige Zutrauen, sich neuen Lernsituationen und Lernerfordernissen zu stellen (vgl. Morschhäuser 2006). Die individuellen Lernerfahrungen und die Lernbiographie führen dazu, dass Beschäftigte sehr unterschiedliche Lernformen nutzen bzw. benötigen, um den gewünschten Lernerfolg zu erzielen. Auch lernentwöhnte Mitarbeiter können an Qualifizierung herangeführt werden, wenn auf deren spezifische Lernbedürfnisse eingegangen wird, wenn ihr Lernpro-

zess entsprechend flankiert wird und altersgerechte Lernformen eingesetzt werden. Diese Erkenntnisse fließen allerdings noch viel zu selten in die betriebliche Qualifizierungspraxis ein.

Ein ‚Verschleiß durch Routine‘ droht älteren Beschäftigten vor allem dann, wenn sie über lange Zeiträume monotone Routinetätigkeiten ausüben oder als Folge eines alterssegmentierten Personaleinsatzes. Das heißt, die Beschäftigten altern mit ihren Produkten und Arbeitsmitteln und sind bei Wegfall des Arbeitsplatzes oder bei Einführung neuer Technologien nicht mehr flexibel einsetzbar, weil die Schere zwischen vorhandener Qualifikation und Qualifikationsbedarfen in ihrem Arbeitsleben immer weiter auseinander gegangen ist, ohne dass eine Anpassungsqualifizierung stattgefunden hätte. Dies führt in letzter Konsequenz zum Verlust der eigenen Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit oder gar in die Arbeitslosigkeit.

Mit derartigen Situationen sind mehrere der Fallbetriebe aus der Industrie konfrontiert, wobei es sich hierbei nicht um Einzelfälle handelt, sondern um ein strukturelles Problem, weil in der Vergangenheit weder eine vorausschauende Personaleinsatzpolitik noch eine systematische Integration der älteren Beschäftigten in die betriebliche Weiterbildung stattgefunden hat. Vor allem durch die zunehmende Technisierung der Fertigungsbereiche werden vermehrt technische und EDV-Grundkenntnisse für die Steuerung, Überwachung und Bedienung von Maschinen und Anlagen nachgefragt. Die benötigten aktuellen Qualifikationen sind bei den Auslernern und bei den jüngeren Facharbeitern in der Regel vorhanden, während ältere Beschäftigte erst entsprechend geschult werden müssen. Demzufolge werden bevorzugt die Jüngeren mit der Bedienung der neuesten Maschinen und Anlagen betraut, während die Älteren an den veralteten Arbeitsplätzen verbleiben. Dieses zunehmende Qualifikationsgefälle führt dann in letzter Konsequenz zu einem altersdifferenzierten Personaleinsatz. Die Älteren verbleiben auf den belastungsintensiveren Arbeitsplätzen und sind damit oftmals härteren Arbeitsbedingungen ausgesetzt als die Jüngeren, weil letztere die vielfältigeren, anspruchsvolleren und qualifizierteren – zugleich weniger belastenden – Tätigkeiten ausüben. *„Da stellt man schon wirklich fest, dass die Jungen, die da kommen, sich unglaublich leichter tun als gestandene Typen, die immer gut waren, gerade in der Programmierung. Die sind da einfach besser drin. Und die Vorgesetzten wollen natürlich die Jungen mit diesem neuen Wissen. Aus der Sicht des Vorgesetzten ist das verständlich, aber die Alten bleiben da auf der Strecke“ (Betriebsrat.)*

Eines der befragten Industrieunternehmen hat große Anstrengungen unternommen, um die Beschäftigungsfähigkeit der zahlreichen un-/angelesenen Arbeitskräfte in der Montage auch nach Einführung moderner Fertigungstechnologien zu erhalten. Gemeinsam mit der IHK wurde ein bedarfsgerechtes Qualifizierungskonzept entwickelt, um das Qualifikationsniveau anzuheben und den Mitarbeitern die benötigten technischen Grundkenntnisse zur Bedienung der neuen Maschinen zu vermitteln (s. Kasten). Ein großer Teil der betroffenen Mitarbeiter hat diese Schulungen bereits erfolgreich durchlaufen, schwieriger indes ist nach Aussage eines Betriebsrates die Aktivierung der langjährigen Mitarbeiter mit dem höchsten Lebensalter, *„... die in der Urabteilung sitzen und mit der Abteilung alt geworden sind. Dort sitzen unsere Problemfälle“.*

Good Practice: Durch Qualifizierung Beschäftigungsfähigkeit erhalten

Das Industrieunternehmen beschäftigt in der Montage noch einen großen Teil an un- und angelernten Arbeitskräften. Durch die zunehmende Automatisierung und den Einsatz technisch anspruchsvoller Maschinen geht die Schere zwischen Qualifikationsbedarfen und vorhandenen Qualifikationen immer weiter auseinander. Der Arbeitskräftebedarf für manuelle Montage-tätigkeiten sinkt stetig, während die Bedarfe an Arbeitskräften mit techni-schen Grundkenntnissen für Maschinenbedienung und -steuerung zuneh-men. Ziel einer breit angelegten Qualifizierungsmaßnahme war die Beseiti-gung des qualifikatorischen ‚Mismatch‘, der Erhalt der Beschäftigungsfä-higkeit und damit des Arbeitsplatzes. Gemeinsam mit der IHK wurde ein Lehrgang mit zertifizierter Ausbildung für „Industriekraft für Maschinenbe-dienung“ entwickelt, der modular angelegt ist und theoretische und prakti-sche Ausbildungsphasen beinhaltet. Die Teilnehmer wurden für die Maß-nahme freigestellt, erhielten weiterhin ihr Entgelt und mussten als Eigenan-teil lediglich ihren Bildungsurlaubsanspruch für zwei Jahre einbringen. In elf Lehrgängen wurde bereits ein großer Teil der betroffenen Mitarbeiter er-folgreich geschult, darunter auch zahlreiche ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Das Gros der betrieblichen Qualifizierungsmaßnahmen für die gewerblichen Mitarbeiter in den Untersuchungsbetrieben beschränkt sich auf reine Anpassungsqualifizierung mit dem Ziel, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die für die weitere Ausübung ihrer Tätigkei-ten notwendigen Qualifikationen zu vermitteln oder um deren Einsatzflexibilität zu er-höhen. Anpassungsqualifizierung findet überwiegend als Training on the job oder im Prozess der Arbeit statt. In der Regel werden altersübergreifend alle betroffenen Mitar-beiter einbezogen.

Es ist zu vermuten, dass sich die Qualifizierungstarifverträge positiv auswirken und die Unternehmen verstärkt dazu zwingen, das Qualifikationsniveau der Beschäftigten durch entsprechende Maßnahmen zu erhalten bzw. anzuheben. Da den Betriebsräten Mitwirkungsrechte eingeräumt sind, können sie auf die betriebliche Weiterbildungspoli-tik aktiv Einfluss nehmen und die Rahmenbedingungen mitgestalten, die dazu beitra-gen, dass alle Alters- und Beschäftigtengruppen gleichermaßen an Qualifizierung par-tizipieren können. Das derzeit bundesweit in der Metall- und Elektroindustrie umzuset-zende Entgeltrahmenabkommen (ERA) gilt als Vorreitermodell, um die traditionelle Trennung von Arbeitern und Angestellten aufzuheben, die Arbeitsbewertung und die Entgeltgrundlagen neu zu bewerten und die Anwendung von Leistungsentgelten neu zu regeln. Die IG Metall hatte sich von ERA auch einen Qualifizierungsschub und eine Neubewertung von Kompetenzen versprochen, um bislang zwar abgeforderte, aber nicht entgeltene Kompetenzen zu bezahlen und den Unternehmen einen Anreiz geben, derartige Fähigkeiten durch geeignete Arbeitsformen zur Wirkung kommen zu lassen (vgl. Schmierl 2009). Diese Hoffnungen haben sich, wie die aktuellen Evaluationsstu-

dien zur ERA-Umsetzung belegen, jedoch nicht erfüllt (vgl. Bahnmüller /Schmidt 2009; Schmierl 2009).

Die Mehrzahl der befragten Betriebe fördert zwar zahlreiche berufliche Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen für gewerbliche Mitarbeiter, diese werden jedoch primär von jüngeren Facharbeitern oder von Auslernern direkt im Anschluss an die Ausbildung in Anspruch genommen, um entweder zusätzliche Qualifikationen zu erwerben oder um eine Techniker- oder Meisterausbildung zu absolvieren. Gezielte Qualifizierungsmaßnahmen, die älteren Beschäftigten den Wechsel aus belastenden Tätigkeiten hin zu entlastenderen neuen Aufgaben – bspw. von der Montage in die Logistik – ermöglichen, sind Ausnahmefälle. Aufqualifizierungen oder Umschulungen, die gewerblichen Mitarbeitern ggf. den Wechsel aus der Fertigung in die kaufmännischen Bereiche eines Unternehmens eröffnen könnten, sind extrem selten und betreffen Einzelfälle, obgleich sich hier sinnvolle Ansatzpunkte zur alternsgerechten Gestaltung von Erwerbsbiographien ergäben. Noch seltener werden für Qualifizierungen von älteren Beschäftigten die arbeitsmarktpolitischen Förderinstrumente wie das Programm WeGebAU in Anspruch genommen. WeGebAU (Weiterbildung Geringqualifizierter und beschäftigter älterer Arbeitnehmer in Unternehmen) richtet sich speziell an geringqualifizierte Arbeitskräfte im Alter ab 45 Jahren, um deren Beschäftigungsfähigkeit durch das Nachholen beruflicher Qualifikationen zu erhalten. Die Statistik der Bundesagentur für Arbeit weist für das Saarland im Jahr 2007 lediglich 62 Teilnehmer ab 50 Jahren für das Sonderprogramm WeGebAU aus, im Jahr 2008 gab es einen deutlichen Anstieg auf immerhin 175 Teilnehmer bis September.¹⁶

Einen der Ausnahmefälle stellt das Unternehmen aus dem Gesundheitssektor dar. Dort werden in Zusammenarbeit mit der Arbeitsagentur vor allem weibliche Arbeitskräfte aus den jüngeren und mittleren Altersgruppen, nämlich Berufsrückkehrerinnen und Frauen ohne Berufsabschluss im Rahmen eines einjährigen Lehrgangs zu KrankenpflegehelferInnen qualifiziert, um Personalengpässe zu vermeiden: *„Wir versuchen im Moment, Personen in der Altersgruppe zwischen 25 und um die 40 zu akquirieren und sie zu Krankenpflegehelferinnen auszubilden, die auf der Station als zusätzliche Kräfte, als Hilfskräfte eingesetzt werden können. Und die diejenigen an die Berufe heranführen sollen, die zurzeit noch ohne Ausbildung sind oder längere Zeit halt aufgrund von Familienarbeit keinen Beruf ausgeübt haben.“* (Personalverantwortliche) Allerdings ist es auch bei dieser Maßnahme nicht gelungen, ältere Arbeitssuchende zu integrieren.

Eine Fülle an betrieblichen Fort- und Weiterbildungsangeboten richtet sich an Fachkräfte primär aus den Angestelltenberufen, an Nachwuchs- und Führungskräfte. Während die befragten Großbetriebe diese Weiterbildungsmaßnahmen in der Regel über ihre betriebsinternen Weiterbildungsabteilungen anbieten, greifen die Kleinbetriebe eher auf die zahlreichen Angebote der externen Bildungsanbieter zurück. Auch hier scheinen die Befunde das altbekannte Matthäus-Prinzip zu bestätigen: Wer hat, dem wird gegeben. Je höher die Qualifikation oder die berufliche Stellung bereits ist, desto mehr Qualifizierungs- und Weiterbildungsangebote gibt es, um die Qualifikation zu er-

¹⁶ Die Zahlen für das Gesamtjahr 2008 liegen noch nicht vor.

halten oder um zusätzliche Qualifikationen zu erwerben. Jedoch treten auch hier Alterseffekte auf: denn je älter die Beschäftigten sind, desto seltener nehmen sie die Weiterbildungsofferten in Anspruch.

Obwohl für das Gros der befragten Unternehmen betriebliche Weiterbildung und Qualifizierung einen hohen Stellenwert hat und zahlreiche Maßnahmen angeboten werden, haben auch diese Betriebe noch einen weiten Weg vor sich, wenn sie den Anspruch an lebenslanges Lernen tatsächlich für *alle* Alters- und Beschäftigtengruppen gleichermaßen einlösen wollen.

6.4 Arbeits- und Leistungs politik

Generell wirkt mit Blick auf eine längere Erwerbstätigkeit problematisch, dass, während die Belegschaften altern, Leistungsanforderungen gleichzeitig – sowohl in Produktions- wie auch in Dienstleistungsbereichen – stetig gestiegen sind und weiterhin ansteigen. Die Beschäftigten werden mit einer paradoxen Anforderung konfrontiert: Je älter sie werden, desto mehr Leistung wird ihnen abverlangt. Auch weil sich in der Vergangenheit eine ‚komprimierte Lebensarbeitszeit‘ durchgesetzt hat, konnten sich die betrieblichen Leistungsnormen immer mehr an der Leistungsfähigkeit der Jüngeren orientieren. Dem entsprach das Motto vieler Beschäftigter: „Hau rein bis 55 und genieße dann den frühen Ruhestand“. Gerade die Perspektive auf einen frühen Erwerbsaustieg hat viele Beschäftigte in körperlich stark beanspruchenden Tätigkeiten ausharren lassen. Dieses Kalkül geht für die nachrückenden Altersgruppen angesichts der Erhöhung des Renteneintrittsalters nicht mehr auf, wie der Kommentar eines Betriebsrates aus einem Industriebetrieb bestätigt: *„Die Bereitschaft, länger in einem schweren Job zu bleiben, war früher größer, weil das Ende absehbar war. Und da kommen Mitarbeiter nun mit Mitte 55 halt jetzt und hoffen auch auf eine Lösung.“*

Die Arbeits- und Leistungs politik ist eine wichtige Stellschraube zur Schaffung altersgerechter Arbeitsbedingungen, denn sie hat wesentlichen Einfluss auf die Ausgestaltung der jeweiligen Arbeitssysteme und der Arbeitsorganisation. Sie wirkt somit auch auf die Beschäftigungsfähigkeit Älterer ein. Unsere Befunde deuten darauf hin, dass die innovativen arbeitspolitischen Konzepte (z.B. Gruppenarbeit) auch im Saarland in den befragten Industrieunternehmen eher wieder auf dem Rückzug sind, was angesichts alternder Belegschaften hochproblematisch und kontraproduktiv ist. Von innovativer Arbeits politik sprechen Industriosozologen dann, „wenn Betriebe ihre wirtschaftlichen Zielsetzungen auf dem Wege einer potenzialorientierten Arbeits- und Organisationsgestaltung erreichen, die die Kompetenzen der verschiedenen Beschäftigtengruppen erweitern, die fachliche und soziale Kooperationsfähigkeit fördern und für die Beschäftigten mit positiven arbeitssituativen Wirkungen verbunden sind. Unter dem Gesichtspunkt sozialer Nachhaltigkeit geht es dabei um eine Arbeits politik, die (auch) im Bereich der Humanressourcen nicht auf verstärkte Vernutzung, sondern auf Reproduktion, Entfaltung und Erweiterung von Ressourcen setzt und den Beschäftigten größere Mitsprachemöglichkeiten bei der Ausgestaltung der Arbeitsprozesse einräumt“ (Kuhlmann u.a. 2004: 30-31).

Seit Ende der 1990er Jahre finden sich ausgehend von der Automobilindustrie Hinweise auf einen arbeitspolitischen Rollback, was als Trend hin zu einer Re-Taylorisierung der Arbeitsprozesse interpretiert wird (vgl. Springer 1999). Auch in den untersuchten Industrieunternehmen im Saarland mehren sich die Zeichen: Fertigungsabläufe werden weitgehend standardisiert und in Linienfertigung umgewandelt, Taktzyklen und Taktzeiten verkürzen sich, wodurch Arbeitsumfänge und Arbeitsinhalte reduziert, die Tätigkeiten wieder stärker zergliedert und in repetitive Routinevorgänge umgewandelt werden.

Produktionssysteme und Fertigungsabläufe werden unter kurzfristigen Kostengesichtspunkten gemäß dem vorherrschenden ‚Cost-Cutting-Ansatz‘ fortlaufend restrukturiert, die Schichtarbeitssysteme ausgedehnt, die Stammbeslegschaft ausgedünnt und die Beschäftigungsverhältnisse ‚prekariert‘ (Befristungen, Leiharbeit, Outsourcing, Verlagerungen). Zudem werden Strukturen, die eine gewisse Sicherheit in die berufliche Existenz gebracht haben (Hierarchien, Fachlichkeit) gelockert und die Beschäftigten durch Dezentralisierung, Benchmarks und Kennziffernmanagement unmittelbar mit dem Markt konfrontiert. In der Summe bedeutet dies für die Beschäftigten: stark erhöhter Leistungsdruck, teils eingeschränkte Handlungs- und Entscheidungsspielräume, zunehmende Leistungsanforderungen, Verdichtung und Entgrenzung der Arbeit sowie zunehmender Konkurrenzdruck und Entsolidarisierung. Während körperliche Arbeitsbelastungen vielfach nach wie vor bestehen, einseitige und andauernde Belastungen des Körpers sogar noch zunehmen, gewinnen darüber hinaus psycho-soziale Belastungen immer mehr an Gewicht.

Auch die Modernisierungsstrategien der befragten saarländischen Unternehmen orientieren sich weniger am Gedanken einer Humanisierung der Arbeit, sondern daran, wie durch Rationalisierung, Automatisierung und Outsourcing die Kosten weiter gesenkt und die Produktivität gesteigert werden können. Die Arbeitsabläufe und Prozesse werden darauf hin ausgelegt, die Arbeitskraft über die komplette Arbeitszeit so einzusetzen, dass unproduktive Zeiten – wie bspw. Verräumung von Material, Steuerung des Materialflusses, Hol- und Wegezeiten etc. – weitgehend entfallen und die Arbeitskraft tatsächlich über die gesamte Arbeitszeit hinweg produktiv genutzt werden kann. Werden die Puffer in der Fertigung abgeschafft und die Mitarbeiter vollständig in das Korsett der Taktarbeit eingespannt, dann entfallen einerseits die Möglichkeiten für kurze Erholphasen, während andererseits die Leistungsverausgabung entsprechend steigt.

Die Gruppenarbeit, wie sie derzeit vielfach gelebt wird, genügt immer weniger den Ansprüchen an höhere Arbeitsautonomie und Selbstregulation, die den Konzepten zur teilautonomen oder strukturinnovativen Gruppenarbeit zugrunde liegen. Vielmehr wird sie durch die Wiedereinführung immer kürzerer Taktzeiten und verketteter Linienfertigungen konterkariert. Selbst bei Tätigkeitswechseln, die auf eine höhere Einsatzflexibilität abzielen, finden aufgrund der wieder gleichförmigeren Tätigkeiten und der verringerten Arbeitsumfänge kaum mehr Belastungswechsel statt. Weil die indirekten – taktentkoppelten – Tätigkeiten, die auch als „Erholungsplätze“ dienen, vermehrt ausgelagert werden, verbleiben nur noch die leistungsintensiven Tätigkeiten. Selbst wenn es noch ‚leichtere‘ Arbeitsplätze innerhalb einer Gruppe gibt, dann werden diese oftmals von der Rotation ausgenommen, weil sie entweder von älteren ‚Leistungsgeminderten‘,

von Mitarbeitern mit geringer Einsatzflexibilität oder zunehmend auch von Leiharbeitern besetzt werden. Leiharbeiter werden bevorzugt auf den ‚einfachen‘ Arbeitsplätzen eingesetzt, weil die Einarbeitungszeiten hier am geringsten sind. Diese Praxis kann, wie Betriebsräte häufiger beobachten, zu massiven Spannungen innerhalb der Gruppen führen und die Beschäftigten ihre Frustration an den entsprechenden Kollegen auf den ‚Erholungsplätzen‘ auslassen: *„Dann spürt der den ganzen Stress und die ganze Wut der Kollegen ... Das ist ein Problem. Da finden sie keine Akzeptanz unter den Mitarbeitern. Dann richtet sich der Hass und der Frust der Mitarbeiter gegen den eigenen Kollegen.“* (Betriebsrat)

Insgesamt ist zu konstatieren, dass die Arbeits- und Beschäftigungssituation Älterer angesichts der arbeits- und leistungspolitischen Vorgaben prekärer wird, weil im Zuge von Rationalisierung und Outsourcing die körperlich oder psychisch weniger anstrengenden Tätigkeitsfelder und damit ehemals typische Einsatzbereiche bzw. ‚Schonarbeitsplätze‘ für ältere, gesundheitlich beeinträchtigte Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer weitgehend entfallen. Der Problemdruck – auch in den befragten Unternehmen – wächst, weil mit dem Alterungsprozess die Gruppe der Beschäftigten zunimmt, die infolge von Einsatzeinschränkungen oder Leistungsminderung nicht mehr flexibel eingesetzt werden kann, zugleich aber ‚leidensgerechte‘ Arbeitsplätze immer knapper werden.

Good Practice: Altersgerechte Arbeitsplätze durch Insourcing

Auf Betreiben des Betriebsrates wurde in einem der Industrieunternehmen damit begonnen, durch gezieltes Insourcing zuvor fremdvergebener Tätigkeiten mehr altersgerechte Arbeitsplätze für Facharbeiter zu schaffen. Dies betrifft vor allem Instandhaltungs-, Reparatur- und Wartungsaufgaben, die keine hohen körperlichen Belastungen aufweisen und insbesondere für Ältere aufgrund ihres Erfahrungswissens besonders geeignet sind. Als Facharbeiter weisen sie zudem die benötigten Qualifikationen für diese neuen Tätigkeiten auf, so dass aufwendige Qualifizierungsmaßnahmen überflüssig sind. Die neugeschaffene Wartungsabteilung ist jedoch, wie der Betriebsrat betont, „keine Wohlfühlabteilung, in der die Älteren jetzt geparkt werden“. Das Insourcing muss sich betriebswirtschaftlich rechnen. Sofern dieser Beweis erbracht werden kann, sollen weitere für Ältere geeignete Tätigkeiten wieder zurück ins Unternehmen geholt werden.

Die zahlreichen Demographie-Leitfäden und Good-Practice-Beispiele belegen, dass es dennoch verschiedene Möglichkeiten gibt, mit Hilfe eines altersdifferenzierten und altersgerechten Personaleinsatzes die individuellen Belastungen im Erwerbsverlauf zu reduzieren und die Arbeitsfähigkeit zu erhalten. Ein wirksamer Ansatz fokussiert auf eine Begrenzung der Verweildauer für Mitarbeiter auf belastungsintensiven Arbeitsplätzen, damit diese nicht infolge langjähriger Ausübung vorzeitig ‚verschlissen‘ werden (vgl. Behrens 2002, Morschhäuser u.a. 2008). Das Konzept orientiert sich an der Berufsbiographie. Durch rechtzeitige Versetzungen, systematische Rotationen und Tätig-

keitswechsel hin zu entlastenderen Aufgaben im Erwerbsverlauf kann einem frühzeitigen gesundheitlichen Verschleiß entgegengewirkt werden. Allerdings sind diese Konzepte voraussetzungsvoll: Sie bedürfen einer längerfristigen Einsatzplanung und entsprechender arbeitsorganisatorischer Voraussetzungen, die wiederum durch geeignete Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen unterfüttert werden müssen. Von den befragten Industrieunternehmen ist erst eines der Unternehmen im Rahmen seiner Demographie-Aktivitäten dabei, sich systematischer mit derartigen Konzepten auseinander zu setzen.

Einen wichtigen präventiven Input für eine altersgerechte Gestaltung von Arbeitsplätzen und Arbeitsabläufen in der Fertigung können Betriebsmittelplanung und industrial engineering geben, indem bereits bei der Planung und Gestaltung von Fertigungsanlagen und Arbeitsplätzen ergonomische Aspekte berücksichtigt werden, die zu einer Reduzierung körperlicher Belastungen führen. Dass sich saarländische Unternehmen diesem Handlungsfeld neuerdings stärker zuwenden, bemerken die Verbände anhand steigender Nachfragen nach derartigen Beratungsinhalten: *„Das ist das, was die Unternehmen jetzt interessiert. Man achtet bei der Planung und Gestaltung der Anlagen und Einrichtungen in der Fertigung sehr stark auf die Gesichtspunkte der kommenden demographischen Entwicklung. Nicht nur um Ältere noch beschäftigten zu können, sondern auch um die Jüngeren so zu beschäftigen, dass sie fit bleiben.“* (Verbandsvertreter)

Generell ist zu konstatieren, dass die in den Unternehmen gelebte und etablierte Arbeits- und Leistungs politik noch kaum im Fokus demographieorientierter Gestaltungsmaßnahmen steht. Dieser Befund gilt nicht nur saarländische Unternehmen, sondern für deutsche Unternehmen insgesamt. Da die Arbeits- und Leistungs politik am ‚Kern der Arbeit‘ ansetzt, nämlich die Rahmenbedingungen der Arbeit, die Arbeitsorganisation sowie die dahinter liegenden Abläufe und Prozesse definiert und somit auch den Erhalt der Arbeitsfähigkeit beeinflusst, ist sie der ausschlaggebende Stellhebel, um altersgerechte und humanere Arbeitsbedingungen zu schaffen.

6.5 Betriebliche Gesundheitsförderung

Prävention ist eine der zentralen Voraussetzungen, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gesund bis zum Erreichen des Rentenalters arbeiten können. Im Betrieb müssen die Weichen deshalb frühzeitig gestellt werden, um nachhaltige Gesundheitseffekte über den Erwerbsverlauf hinweg zu erzielen. Klassischer Arbeitsschutz ist stark technisch und wenig präventiv ausgerichtet, was auch mit dem engen Aufgabenzuschnitt zusammenhängt. Prävention hingegen ist ganzheitlich ausgerichtet und umfasst mehr als die Verhütung oder Veränderung pathogener Verhaltensweisen und Strukturen, vielmehr richten sich die Interventionen einer nachhaltig ausgerichteten betrieblichen Gesundheitspolitik auf den langfristigen Erhalt der Gesundheit durch Stärkung der individuellen Gesundheitspotenziale/-ressourcen *und* der gleichzeitigen Gestaltung einer ‚gesunden Organisation‘ (vgl. Badura u.a. 2003).

Gesundheitsförderung als betriebliches Gegenprogramm zum klassischen Arbeitsschutz bzw. als dessen Ergänzung hat in den letzten Jahren einen mächtigen Auftrieb erhalten – u.a. durch die Erkenntnisse aus den demographieorientierten Modellprogrammen und der neueren gesundheitswissenschaftlichen Forschung, die einen salutogenetischen bzw. ressourcenorientierten Gesundheitsbegriff zugrunde legen (vgl. Reindl 2003). Die Frage ist allerdings, ob die Erkenntnisse aus der Wissenschaft bereits in ausreichendem Maße in die betriebliche Praxis im Saarland Eingang finden.

Aktuelle empirische Befunde weisen auf nach wie vor bestehende deutliche Defizite in der betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) hin. Eine bundesweite repräsentative Befragung im Jahr 2008 ergab, dass lediglich ein Drittel aller befragten Beschäftigten den eigenen Arbeitsplatz als gesundheitsgerecht bewerten (36,4%), der überwiegende Anteil der Befragten (62,8%) hingegen kritisch urteilt (vgl. Zok 2009). Auch hinsichtlich der Kenntnis und Wahrnehmung von BGF-Maßnahmen verweisen die Antworten der Beschäftigten auf große Unterschiede in den Unternehmen – und zwar je nach Branche und Betriebsgröße. Der private Dienstleistungssektor, die Baubranche und der Handel sind nach Angaben der Beschäftigten diejenigen Branchen mit dem geringsten Angebot an BGF-Maßnahmen, während das verarbeitende Gewerbe, der Öffentliche Dienst und die Banken- und Versicherungsbranche den Befragten zufolge wesentlich häufiger betriebliche Gesundheitsmaßnahmen anbieten. Je größer die Betriebe sind, desto häufiger werden den Beschäftigten zufolge Gesundheitsmaßnahmen durchgeführt. In Kleinbetrieben nimmt lediglich ein Fünftel der Beschäftigten ein BGF-Engagement seines Betriebs wahr, „in Großunternehmen ... wissen dagegen vier von fünf Befragten (82,3%) von betrieblichen Aktivitäten zur Gesundheitsförderung“ (Zok 2009: 87). Das Gros der wahrgenommenen Maßnahmen bezieht sich auf verhaltensorientierte Angebote (Vorsorge- und Gesundheitsuntersuchungen, Betriebssport, Rückenschulen, Suchtprävention etc.). Verhältnispräventive Maßnahmen zur gesundheitsgerechten Gestaltung werden nach Angaben der Befragten immerhin in knapp 50 Prozent der Betriebe durchgeführt. Partizipative Präventionsansätze wie Gesundheitszirkel sind nach Auskunft der Beschäftigten lediglich in 16 Prozent der Betriebe verbreitet. Noch seltener verbreitet sind spezielle Gesundheitsmaßnahmen für Mitarbeiter über 50 Jahre (ca. 11%).

Auch die Arbeitskammer des Saarlandes konstatiert bei den Saar-Betrieben erhebliche Mängel im betrieblichen Gesundheitsmanagement (Arbeitskammer des Saarlandes 2007). Die betrieblichen Maßnahmen, so das Fazit der Arbeitskammer, konzentrierten sich nahezu ausschließlich auf die Einhaltung gesetzlicher Arbeitsschutzvorschriften, wobei diese Anforderungen in Großbetrieben meist gut, in KMU oft nur partiell erfüllt werden. Eine ganzheitliche, altersgerechte betriebliche Gesundheitspolitik, die Prävention als Demographie-Instrument begreife, sei praktisch in den saarländischen Betrieben nicht anzutreffen.

Die empirischen Befunde aus unserer Studie lassen einen differenzierteren Blick zu, bestätigen vom Trend her jedoch die Ergebnisse der repräsentativen bundesweiten Befragung (Zok 2009). In allen befragten Unternehmen sind Aktivitäten zur betrieblichen Gesundheitsförderung zu beobachten. Ein ganzheitlich ausgerichtetes betriebli-

ches Gesundheitsmanagement, das den Fokus auf eine altersgerechte Prävention und Gesundheitsförderung legt, existiert bislang jedoch in keinem der einbezogenen Unternehmen, wenngleich einige der Großunternehmen erste konzeptionelle Überlegungen in eine derartige Richtung anstellen. Eine systematische Vernetzung der einzelnen Aktivitäten bzw. von ineinandergreifenden bzw. auf einander aufbauenden Maßnahmen steht indes noch aus.

Umfang und Angebot der betrieblichen Gesundheitsmaßnahmen unterscheiden sich je nach Betrieb, Betriebsgröße und dessen Beschäftigtenstruktur. Der Schwerpunkt der Gesundheitsförderung liegt mehrheitlich auf verhaltensorientierten Maßnahmen, welche die Eigenverantwortung der Mitarbeiter für ihre Gesundheit stärken und auf das individuelle Gesundheitsverhalten einwirken sollen.

- Individuelle Gesundheitsangebote (Vorsorgeuntersuchungen, Antiraucherkurse, Kurse im Umgang mit Stress etc.),
- Sportangebote (Zuschüsse für Fitness-Studios, Betriebssport),
- Ernährungsangebote und -beratung,
- Rückenschulen, Kurse für Heben und Tragen, etc.

Verhaltensorientierte Gesundheitsmaßnahmen bieten sowohl größere Unternehmen als auch Klein- und Handwerksbetriebe ihren Beschäftigten an. Insbesondere die größeren Unternehmen greifen dabei vermehrt auf die betrieblichen Präventionsangebote der Krankenkassen zurück. Kleinbetriebe gehören, dem Bekunden von Geschäftsführern und Verbandsvertretern zufolge, jedoch nicht zu den primären Adressaten der Krankenkassenangebote: *„Da gibt es kaum noch eine Kasse, die an einem Kleinbetrieb interessiert ist.“* (Handwerksmeister) Deren Interesse richte sich vor allem auf die Großbetriebe, um die eigenen Versicherten vorrangig bedienen zu können. Diese Voraussetzungen seien in größeren Betrieben eher gegeben, weil diese höhere Anteile an eigenen Kassenmitgliedern unter den Beschäftigten aufwiesen und deshalb für Krankenkassen attraktivere Partner als Kleinbetriebe seien. Allerdings verweisen Personalverantwortliche aus größeren Betrieben ebenfalls darauf, dass es schwieriger werde, mit einer einzigen Krankenkasse Gesundheitsprojekte aufzulegen, da die Beschäftigten bei verschiedenen Krankenkassen versichert seien: *„Wir können hier ja nicht mit einer Krankenkasse zusammenarbeiten, schon haben wir Ärger mit allen anderen.“* Eine Ergänzung dazu stellen aus betrieblicher Perspektive die Präventions- und Beratungsangebote der jeweiligen Berufsgenossenschaften dar. Von der vom Gesetzgeber geforderten engeren Zusammenarbeit (vgl. SGB V) zwischen Krankenkassen und Berufsgenossenschaften zur Förderung der betrieblichen Präventionsangebote merken die Betriebe bislang wenig. Die Betriebspraktiker finden, sofern sie sich an die Experten dieser Institutionen wenden, eher eine konkurrierende Situation, denn eine kooperierende Situation vor.

Partizipative Ansätze zur Gesundheitsförderung wie bspw. die Durchführung von Gesundheitszirkeln kommen in den befragten Betrieben eher selten zum Einsatz. Mitar-

beiterbefragungen zur betrieblichen Gesundheitsförderung und zur Identifizierung von Arbeitsbelastungen sind eher in Großunternehmen verbreitet.

Zwar ist es sinnvoll, die Eigenverantwortung für Gesundheit und die individuelle Gesundheitskompetenz durch verhaltenspräventive Maßnahmen zu stärken. Das allein reicht jedoch keineswegs aus, denn damit wird die Verantwortung für den Gesunderhalt und letztlich auch für den Erhalt der Arbeits- und Leistungsfähigkeit einseitig an die Beschäftigten delegiert, obwohl diese gesundheitsgefährdende Arbeitsbedingungen kaum beeinflussen können. Auf Seiten der Beschäftigten entsteht so der (nicht unbegründete) Verdacht, das Unternehmen wolle sich seiner Verantwortung zum Erhalt der Gesundheit entziehen. Die Glaubwürdigkeit sowie Akzeptanz und Nachfrage nach betrieblichen Gesundheitsangeboten dürften proportional zu den betrieblichen Anstrengungen steigen, die strukturellen Voraussetzungen für ein gesünderes Arbeiten zu schaffen. Dass Unternehmen parallel beide Pfade der Prävention einschlagen sollten, um die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhalten, hält auch ein befragter Unternehmer für das geeignetste Vorgehen: *„Unternehmen müssen zukünftig zwei Wege gehen. Erstens, dass sie wirklich versuchen müssen, Arbeitsbedingungen zu schaffen, die für die Mitarbeiter mittel- und langfristig die Gesundheit fördern. Aber auch zum Zweiten, dass die Mitarbeiter selbst auch einen gesünderen Lebenswandel mehr verinnerlichen.“*

Verhaltens- und verhältnisorientierte Prävention sind folglich zwei Seiten einer Medaille, die einander ergänzen müssen, sich jedoch nicht wechselseitig substituieren können.

Verhältnispräventive Maßnahmen konzentrieren sich im Wesentlichen auf ergonomische Gestaltung der Arbeitsplätze und auf die Bereiche des klassischen Arbeitsschutzes. Nicht nur die größeren Unternehmen, auch die Klein- und Handwerksbetriebe sehen darin eine wichtige Aufgabe zum Schutz der Gesundheit – allerdings ohne dabei den Fokus auf ein gesundes Altern zu richten. Eine demographieorientierte Präventionspolitik ist auf den langfristigen Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit über die Erwerbsbiographie hin ausgerichtet, die vorgefundene betriebliche Gesundheitspolitik ist noch weit davon entfernt, diesen Anspruch einzulösen, denn sie beschränkt sich im Wesentlichen auf die Vermeidung von krankheitsverursachender Arbeitsbedingungen.

Systematische Gefährdungsbeurteilungen oder Arbeitsplatzanalysen werden indes erst in wenigen – großen – Industriebetrieben durchgeführt, wobei sich die Aktivitäten meist auf die belastungsintensiven oder ‚krankheitsauffälligen‘ Bereiche konzentrieren. Demographieorientierte Gefährdungsbeurteilungen, mit deren Hilfe die von der Arbeit oder den Arbeitsbedingungen für ein gesundes Altern ausgehenden Risiken und Gefährdungen ermittelt werden können, sind überhaupt noch nicht im Einsatz und auch kaum bekannt.

In einigen Großunternehmen wurden in den letzten Jahren erste Schritte eingeleitet, um die betriebliche Gesundheitsförderung stärker zu institutionalisieren, sei es über die Einrichtung eines Arbeitskreises Gesundheit, in dem die betrieblichen Akteure für Gesundheit und Arbeitsschutz vertreten sind oder über die Schaffung eigener Abteilungen

für Sozial- und Gesundheitswesen. Mehrere Unternehmen planen im Rahmen ihrer Demographie-Aktivitäten ein betriebliches Gesundheitsmanagement einzuführen, um die Maßnahmen institutionell besser zu verankern, sie systematisch miteinander zu verzahnen und in ein Gesamtkonzept zu integrieren. Dafür nutzen sie meist das Know-how der Berufsgenossenschaften und von einschlägigen wissenschaftlichen Instituten.

Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)

Das generelle Ziel von BGM ist die Herausbildung einer gesunden Organisation durch Entwicklung betrieblicher Rahmenbedingungen, betrieblicher Strukturen und Prozesse, die eine gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeit und Organisation und die Förderung von Gesundheitskompetenz und Gesundheitsverhalten der Beschäftigten beinhalten.

Sowohl Verbandsvertreter als auch betriebliche Akteure verweisen darauf, dass eine Präventionskultur, die auf den langfristigen Erhalt der Gesundheit ausgerichtet ist, sich nur dann etablieren kann, wenn ‚Gesundheit‘ als Ressource und damit als Investition in die Zukunft betrachtet wird. Die Ausgaben für betriebliche Gesundheitsförderung stehen jedoch ebenso wie andere ‚Kostenfaktoren‘ innerbetrieblich unter Legitimationsdruck. Sie müssen einen betriebswirtschaftlich darstellbaren Nutzen aufweisen, was angesichts der mit dem Altersstrukturwandel einhergehenden Risiken und möglichen Folgekosten keine unlösbare Aufgabe ist. Wenn die Fehlzeiten infolge des steigenden Anteils an Älteren in Zukunft zunehmen, wird das in den Unternehmen erhebliche Mehrkosten verursachen, sofern sie nicht frühzeitig durch präventive Maßnahmen gegensteuern. Dass Nicht-Handeln die Unternehmen auf längere Sicht teurer zu stehen kommt, diese Einsicht bedarf oftmals noch intensiver Überzeugungsarbeit, was auch folgende Aussagen belegen: *„Da muss man in den Unternehmen noch Überzeugungsarbeit leisten, das ist eine Investition für die Unternehmen. Wenn ich heute sage, ihr müsst für die Leute z.B. Ausgleichssport vorhalten, damit die nicht nach 30 Jahren mit gesundheitlichen Problemen ausscheiden müssen, dann ist das ja eine Investition für die Unternehmen.“* (Verbandsvertreter)

Dass die ‚weichen‘ Faktoren wie Führungsverhalten, Arbeitsklima und Unternehmenskultur eine ebenso wichtige Rolle für den Gesunderhalt spielen wie die Arbeitsbedingungen wird nach wie vor unterschätzt. Dies gilt für Betriebsräte und Personalverantwortliche gleichermaßen. Die Qualität der sozialen Beziehungen und das Führungsverhalten beeinflussen, wie Studien belegen, die krankheitsbedingten Fehlzeiten und die Absentismusraten (vgl. Brussig u.a. 2007). Dass Prävention nicht nur Aufgabe der Fachkräfte ist, sondern insbesondere auch die Führungskräfte einen entscheidenden Beitrag zum Gesunderhalt der MitarbeiterInnen leisten können, haben erst wenige Unternehmen erkannt. *„Es gibt ja Führungskräfte, die ihre Mitarbeiter krank machen durch ein entsprechendes Führungsverhalten. Vorgesetzte, die nicht vernünftig mit ihren Mitarbeitern umgehen können. Und das sind solche Dinge, wo Frustkrankenscheine kommen.“* (Betriebsrat) Eines der befragten Industrieunternehmen setzt an dieser Erkenntnis gezielt an und bietet Schulungen für seine Führungskräfte zum Thema „Ge-

sundheit als Führungsaufgabe“ an, um diese stärker zu sensibilisieren und auf Zusammenhänge zwischen Führungsverhalten und Mitarbeitergesundheit bzw. Absentismus aufmerksam zu machen.

6.6 Alter(n)sgerechte Arbeitszeitgestaltung

Bei den Maßnahmen, die geeignet sind, um die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit zu verbessern, kommt der Gestaltung der Arbeitszeit eine Schlüsselrolle zu. Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit haben starken Einfluss auf die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten und damit auf deren Möglichkeit, länger im Erwerbsleben zu verbleiben (vgl. Seifert 2008).

Alter(n)sgerechte Arbeitszeitpolitik

Aus demographischer Perspektive sind zwei Ansätze in der Arbeitszeitpolitik zu unterscheiden, die den längeren Verbleib im Erwerbsleben fördern können. Die Gestaltung der Arbeitszeit kann sich entweder auf die Erwerbsbiographie richten und als altersgerechte Arbeitszeitpolitik einen prozessorientierten und präventiven Charakter erhalten. Oder die Arbeitszeit kann altersgerecht gestaltet werden, indem der Blick auf die letzte Erwerbsphase gelenkt wird.

Auch im Saarland – und in den befragten Unternehmen – sind die Normalarbeitszeiten mit einer Fünf-Tagewoche und der Lagerung der Arbeitszeit auf die Tagarbeit auf dem Rückzug (vgl. Arbeitskammer 2008) und die atypischen Arbeitszeiten auf dem Vormarsch. Die Ausweitung atypischer Arbeitszeiten betrifft nahezu alle Wirtschaftsbereiche. Dies gilt selbst für die Finanzdienstleister, wo Angestellte, die im Kundenservice tätig sind, vermehrt zu atypischen Zeiten arbeiten. In den Dienstleistungsunternehmen ist die Abend- und Samstagsarbeit auf dem Vormarsch, auch infolge veränderter Kundenerwartungen hinsichtlich längerer Öffnungs- und Servicezeiten. In der medizinischen Versorgung wiederum ist Schichtarbeit – inklusive Nacht- und Wochenenddiensten notwendig, um eine lückenlose Versorgung der Patienten sicherzustellen. In den Industriebetrieben wiederum nehmen die Arbeitszeitmodelle zu, die einen Rund-um-die-Uhr-Betrieb in den Produktions- und Fertigungsbereichen sicherstellen. Auch die befragten Industrieunternehmen praktizieren meist vollkontinuierliche Schichtsysteme. Diese beinhalten auch Wochenendschichten und gewährleisten durch den Dauerbetrieb eine kontinuierliche Auslastung der kapitalintensiven Fertigungsanlagen.

Insbesondere langjährige Schicht- und Nachtarbeit gilt unter Arbeitsmedizinern als besonders gesundheitsgefährdend (vgl. Seifert 2008). Nachtarbeit ist nach der Abendarbeit die Arbeitszeitform, die im Saarland am stärksten zugenommen hat (vgl. Arbeitskammer des Saarlandes 2008): Rund ein Viertel der erwerbstätigen Männer im Saarland arbeitet nachts, ebenso hoch ist der Anteil, der in wechselnden Schichten arbeitet. Auch bei den Altersbeschäftigten steigt die Zahl der Schichtarbeiter – ein Trend, der im Saarland sogar ausgeprägter ist als im Bund.

Bislang scheint lediglich das Handwerk noch vor der Ausweitung der regulären Arbeitszeiten in Abend-, Nacht- und Wochenendzeiten weitgehend gefeit zu sein, wenngleich es hier je nach Betriebsgröße und Arbeitsanfall durchaus auch vorkommen kann, dass Arbeitnehmer im Zweischichtsystem arbeiten.

Anhand der Unternehmensbeispiele aus dem Sample soll der Frage nachgegangen werden, inwieweit bereits arbeitsmedizinische Erkenntnisse in die Gestaltung von Schichtsystemen eingeflossen sind und ob erste Konzepte diskutiert werden zur Realisierung von lebens- und altersphasenorientierten Arbeitszeitmodellen oder zu einer altersgerechten Arbeitszeitpolitik.

Auch Betriebsräte und Personalverantwortliche erkennen zunehmend, dass Schicht- und Nachtarbeit mit steigendem Alter problematisch wird. Die Zunahme atypischer Arbeitszeiten, insbesondere auch der Schichtarbeit, steht jedoch in Kontrast zu den politischen Vorhaben, die Lebensarbeitszeit zu verlängern. Was also tun die Unternehmen, um die Gesundheitsrisiken der Schicht- und Nachtarbeit zu reduzieren? Die Antwort lautet: Abschaffung von Dauernachtschichten und Gestaltung gesünderer Schichtsysteme.

Die Mehrzahl der in Schichtsystemen arbeitenden Untersuchungsbetriebe haben ihre Dauernachtschichten abgeschafft – in der Regel gegen den massiven Widerstand der betroffenen Beschäftigten, die nicht auf die gewohnten Nachtzuschläge verzichten wollten. Auch in dem Unternehmen aus dem Gesundheitssektor wurden vor einigen Jahren die Dauernachtwachen abgeschafft und ein auf kurzen Schichtwechseln beruhendes Schichtmodell eingeführt. Auch hier waren, wie die Personalverantwortliche berichtet, die Widerstände groß – insbesondere bei den älteren Pflegekräften, die häufig schon Jahrzehnte im Dauernachtdienst eingesetzt waren. Allerdings waren es hier weniger monetäre Gründe als die Sorge, den komplexeren Aufgaben im Tagdienst nicht mehr gewachsen zu sein, die zu Widerständen bei den älteren Betroffenen führten. *„Außerdem muss man sagen, die Mitarbeiter, die am stärksten negativ auf den Wechsel reagiert haben, waren die Älteren. Jetzt mach ich schon 30 Jahre nur Nachtdienst und nun soll ich plötzlich wieder in den Tagdienst hinein? Da sind viele Ängste, die so nicht artikuliert werden, aber unterschwellig da sind. Wir haben auch angeboten, das mit entsprechenden Schulungsmaßnahmen zu begleiten.“* (Personalverantwortliche) Durch spezielle Schulungen konnte den Älteren der Wechsel aus dem Dauernachtdienst in den Regelbetrieb erleichtert und die bestehenden Ängste vor Überforderung abgebaut werden.

In einigen der befragten Industriebetriebe, zumeist denjenigen, die im vollkontinuierlichen Schichtsystem arbeiten, wurden die Schichtpläne – meist unter Hinzuziehung externer Experten – anhand arbeitsmedizinischer Empfehlungen neu gestaltet: kurze Wechsel mit maximal drei Nachtschichten in Folge, Vorwärtsrotation und Vermeidung ungünstiger Schichtfolgen, nach Nachtschicht mindestens zwei freie Tage. Die Umstellung auf ein gesünderes Schichtmodell wurde in der Regel gegen den Willen der Beschäftigten eingeführt und stieß, wie mehrere Betriebsräte berichten, anfänglich auf Vorbehalte, die erst im Verlauf der Erprobungsphase überwunden werden konnten. *„Die Leute, die es dann machen, die wollen es auch gar nicht mehr anders. Aber die da*

reinzukriegen, das ist eine Riesenüberzeugungsarbeit, das ist unglaublich. Selbst wenn sie eine Mannschaft haben, die das praktiziert und sagt: das ist gut, kriegst du die Mannschaft in der Nebenlinie nicht unbedingt dazu. Der Normalmensch denkt in Wochen und der kriegt das nicht auf die Reihe. Diejenigen, die da drin sind, haben sich daran gewöhnt. Dennoch – jenseits der 55 wird es auch mit den kurzen Nachtschichten problematisch.“ Nach übereinstimmender Einschätzung der Betriebsräte in den jeweiligen Betrieben stieg die Zufriedenheit der Mitarbeiter nach der Schichtumstellung deutlich – auch aufgrund der spürbaren positiven Effekte sowohl in sozialer als auch in gesundheitlicher Hinsicht: *„Die Rückmeldungen haben wir mittlerweile, dass die Leute sagen: ich finde mich in dem neuen Schichtsystem endlich wieder. Ich habe endlich wieder eine vernünftige Freizeitgestaltung, nehmen wieder am sozialen Leben teil und solche Dinge. Das hat man vorher ausgeblendet.“*

Die Gestaltung von ‚gesünderen‘ Schichtsystemen kann zwar dazu beitragen, dass Beschäftigte wieder bessere Möglichkeiten erhalten, am sozialen, gesellschaftlichen und familiären Leben teilzuhaben, dass der Biorhythmus infolge der kurzen Wechsel weniger belastet wird, nichtsdestotrotz bleiben hohe gesundheitliche Risiken bestehen. Die gesundheitlichen Folgen langjähriger Schicht- und Nachtarbeit werden mit zunehmendem Alter spürbarer, können oftmals immer weniger kompensiert werden und führen dann zu Beeinträchtigungen in der Arbeits- und Leistungsfähigkeit Älterer: *„Schichtarbeit ist eigentlich in Bezug auf ältere Mitarbeiter ein ganz wesentlicher Punkt. Das kommt vielleicht noch vor der körperlichen Belastung. Wenn einer die 55 überschritten hat und hier 30 Jahre das macht, dann kommt eigentlich nicht zuerst die Beschwerde darüber, ein schweres Teil jetzt heben zu müssen, sondern er sagt: Ich kann nicht mehr pennen. Wenn ich Nachtschicht habe, kriege ich den Rhythmuswechsel nicht mehr hin.“* (Betriebsrat, Industrieunternehmen)

Die Vermeidung von Schicht- und Nachtarbeit für ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist zwar eine altbekannte Empfehlung, allerdings in den befragten Unternehmen mit starren Schichtsystemen kaum umsetzbar, weshalb sich Freistellungen lediglich auf Einzelfälle beziehen. Denn Voraussetzung für einen reibungslosen Fertigungsablauf ist, dass alle Schichten im Vollkonti-Schichtsystem mit der gleichen Personalstärke gefahren werden müssen. Von daher bestehen kaum Möglichkeiten, Ältere aus der Schicht- bzw. Nachtarbeit herauszunehmen. Freistellungen für Ältere von der Schicht- bzw. Nachtarbeit sind zudem immer schwerer zu realisieren, je stärker der betriebliche Alterungsprozess fortschreitet, zumal sich der Schichtbetrieb nicht ausschließlich mit den jüngeren Beschäftigten aufrechterhalten lässt. Dies wäre unter Präventionsaspekten auch eher kontraproduktiv, weil durch die damit verbundene höhere Belastung in jungen Jahren der vorzeitige Gesundheitsverschleiß vorprogrammiert ist.

Neben der Freistellung Älterer von Schicht- und Nachtarbeit, was mit zunehmender Altersbeschäftigung auf arbeitsorganisatorische Grenzen stößt, sind weitere Ansätze für eine altersgerechte Arbeitszeitpolitik denkbar. Um älteren Beschäftigten nach Beendigung der gesetzlich geförderten Altersteilzeit auch weiterhin flexible Möglichkeiten für einen allmählichen und gleitenden Erwerbsausstieg zu geben, bieten sich unter anderem Lebensarbeitszeitkonten oder Teilzeitmodelle an.

Flexible Arbeitszeitmodelle für Teilzeitkräfte gibt es bereits in vielen Unternehmen – vor allem in Dienstleistungsbranchen, die traditionell einen hohen Anteil an weiblichen Beschäftigten haben oder die wie der Handel eine hohe Arbeitszeitflexibilität benötigen und deshalb primär Teilzeitkräfte beschäftigen. Einige der Betriebe, vor allem aus dem Handel, der Versicherungsbranche und dem Gesundheitswesen mit hohen Frauenanteilen bieten familienfreundliche Teilzeitmodelle an oder verzichten auf permanente Anwesenheit, indem die Arbeitszeit zwischen Betrieb und Home-Office verteilt werden kann.

Teilzeitmodelle, die auf eine sukzessive Absenkung der Arbeitszeit in der letzten Erwerbsphase ausgelegt sind und einen allmählichen oder gleitenden Altersausstieg ermöglichen, haben wir in den befragten Unternehmen (noch) nicht vorgefunden. Allerdings werden in Unternehmen aus den Branchen, in denen bereits ‚Demographie-Tarifverträge‘ existieren, bereits Überlegungen angestellt, inwieweit Teilzeitmodelle für Ältere umgesetzt werden können.

Jedoch gibt es noch wenig Interesse von Seiten der älteren Beschäftigten, mit Erreichen eines gewissen Alters ‚kürzer zu treten‘ und die Arbeitszeit zu reduzieren. Vor allem Männer, die sich an der Normalerwerbsbiographie mit Vollzeitarbeit orientieren, schrecken davor zurück, die Arbeitszeit freiwillig zu reduzieren. Nicht nur die damit verbundenen Gehaltseinbußen, auch soziale Aspekte und normative Vorstellungen spielen dabei eine Rolle. Teilzeitarbeit wird weitgehend mit typischer ‚Frauenarbeit‘ und geringem Sozialprestige assoziiert. Da momentan Älteren noch die Altersteilzeit zur Verfügung steht und diese – auch finanziell – erheblich attraktiver als ‚echte‘ Teilzeit ist, mag das mangelnde Interesse kaum überraschen. Auch Unternehmen stehen solchen Überlegungen, den Altersaustritt durch Arbeitszeitverkürzung abzufedern, eher skeptisch gegenüber, während sie mittlerweile familienfreundlichen Teilzeitmodellen gegenüber aufgeschlossener sind, insbesondere dann, wenn sie zahlreiche Frauen beschäftigen.

Einige der befragten Unternehmen verfügen über Arbeitszeitkonten, um Mehrarbeit ausgleichen und die Arbeitszeiten flexibler an die betrieblichen Notwendigkeiten bzw. den Auslastungsgrad anpassen zu können. Die Errichtung dieser Arbeitszeitkonten und die festgelegten Zeitkorridore zur Entnahme und zum Ansparen der Zeitguthaben folgen den betrieblichen Notwendigkeiten. Die Interessen der Beschäftigten, über Zeitkonten eine höhere Zeitsouveränität zur besseren Vereinbarung von Arbeit und Privatleben zu erlangen, sind dabei von nachrangiger Bedeutung.

Lebensarbeitszeitkonten, die für einen früheren Ausstieg aus dem Berufsleben genutzt werden könnten, haben sich bislang in den befragten Unternehmen nicht durchgesetzt. In einigen Unternehmen werden derartige Konzepte im Rahmen der Umsetzung der ‚Demographie‘-Tarifverträge derzeit sondiert. Für die befragten Kleinbetriebe sind derartige Arbeitszeitmodelle nicht umsetzbar, und in den meisten größeren Unternehmen werden Lebensarbeitszeitkonten mit massiven Vorbehalten sowohl von Arbeitgeberseite als auch von Seiten der Betriebsräte bedacht. Aufgeführt werden die gängigen Argumente, die gegen derartige Modelle sprechen, angefangen von der Frage des Insolvenzschutzes bis hin zur Übertragbarkeit der angesparten Zeitguthaben bei Arbeitgeber-

berwechsel. Problematisiert wird jedoch vor allem, dass ein vorzeitiger Ausstieg über angesparte Arbeitszeiten letztlich durch hohe ‚Opportunitätskosten‘ während der aktiven Erwerbsphase erkaufte wird: Einschränkung der Lebensqualität und Freizeit infolge häufiger Mehrarbeit über lange Zeiträume hinweg, Verzicht auf Gehaltsbestandteile, die in Zeitguthaben umgewandelt werden, verkürzte Erhol- und Regenerationszeiten, die wiederum gesundheitliche Belastungen nach sich ziehen können. Größere Zeitguthaben für längere Auszeiten setzen längere Ansparphasen mit über die Regelarbeitszeit hinausgehender Mehrarbeit voraus, weshalb sie für die heute Älteren kaum nutzbar sind. Die Mehrbelastungen erhöhen sich in dem Maße wie die tarifliche Wochenarbeitszeit heraufgesetzt wird (vgl. Seifert 2007). Das Risiko vorzeitigen Verschleißes infolge dieser jahrelangen Mehrbelastungen dürfte steigen. Lebensarbeitszeitkonten stehen häufig im Widerspruch zu alternsgerechten Arbeitszeitmodellen, die den Gesunderhalt über den Erwerbsverlauf fördern, nicht aber dem gesundheitlichen Raubbau Vorschub leisten sollen.

In der breiteren Öffentlichkeit diskutiert werden derzeit lebens- und altersphasenbezogene Arbeitszeitmodelle, die je nach individuellen Bedürfnissen Phasen mit Vollzeit- und Teilzeitarbeit, mit bezahlten Auszeiten für Sabbaticals, Qualifizierungen oder für Kinderbetreuung vorsehen und Elemente der Lebensarbeitszeitkonten beinhalten. Sie gelten als wichtige Bausteine einer vielfach angestrebten Work-Life-Balance und orientieren sich – im Gegensatz zu den Arbeitszeitkonten – tatsächlich an den individuellen Bedürfnissen der Beschäftigten. Diese innovativen Arbeitszeitmodelle, die ein über alle Lebens- und Erwerbsphasen hinweg reichendes Gesamtkonzept beinhalten und somit ein alternsgerechtes Arbeitszeitmodell darstellen, werden derzeit in keinem der Untersuchungsbetriebe angeboten.

7. Zur Bedeutung arbeitsmarktpolitischer und überbetrieblicher Initiativen im Saarland

Dass Rentenpolitik und Beschäftigungssituation in offensichtlichem Kontrast zueinander stehen, offenbart die nach wie vor prekäre Arbeitsmarktsituation Älterer – auch im Saarland: die Erwerbsquote Älterer ist unterdurchschnittlich, die Langzeitarbeitslosigkeit ist trotz rückläufiger Arbeitslosenquote überdurchschnittlich und ihre Wiederbeschäftigungschancen sind geringer. Die Bundesregierung hat insofern auf dieses Dilemma reagiert, indem ein Maßnahmenkatalog zur Verbesserung der Beschäftigungslage älterer Menschen (Initiative 50 plus) verabschiedet wurde mit der Intention, über den Einsatz arbeitsmarktpolitischer Instrumente die Wiederbeschäftigung arbeitsloser Älterer verstärkt zu fördern. Parallel dazu wurden zahlreiche Sonderprogramme für die Entwicklung von Modellprojekten vom Bund aufgelegt.

In diesem Kontext wurde im Herbst 2007 auch im Saarland ein „regionaler Beschäftigungspakt für Ältere“ zwischen dem Ministerium für Justiz, Arbeit, Gesundheit und Soziales, der Regionaldirektion Rheinland-Pfalz-Saarland sowie den Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressenverbänden (Vereinigung der Saarländischen Unternehmensverbände, Deutscher Gewerkschaftsbund Saar, Arbeitskammer des Saarlandes, Hand-

werkskammer und Industrie- und Handelskammer) geschlossen. Der „regionale Beschäftigungspakt für Ältere“ wird von den Vertragspartnern als geeignete Grundlage angesehen, um an die BMAS-„Initiative 50plus“ anknüpfen und um saarländische Unternehmen besser in bundesweite Modellprogramme einbinden zu können.

Mit dem „regionalen Beschäftigungspakt für Ältere“ verfolgen die Initiatoren anknüpfend an die demographische Entwicklung im Saarland zwei übergreifende arbeitsmarkt- und beschäftigungspolitische Zielsetzungen:

- a) die Beschäftigungsquote Älterer signifikant anzuheben, indem ältere ArbeitnehmerInnen länger in regulärer Beschäftigung gehalten werden,
- b) die Wiedereingliederungsquote älterer Arbeitsloser ab 50 Jahren signifikant anzuheben.

Die zentralen Handlungsfelder zur Verbesserung der Beschäftigungssituation Älterer, die im Pakt aufgegriffen werden, sind bekannt und beziehen sich im Wesentlichen auf Qualifizierung, Gesundheitsförderung und Gestaltung alter(n)sgerechter Arbeitsbedingungen. Die genuinen Adressaten des Beschäftigungspaktes sind die saarländischen Unternehmen, die letztlich den Pakt zum Erfolg führen und die empfohlenen Maßnahmen zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit umsetzen sowie mehr arbeitslose Ältere einstellen sollen.

Ob die mit dem regionalen Beschäftigungspakt verbundenen arbeitsmarktpolitischen Zielsetzungen tatsächlich erreicht werden können, dürfte entscheidend davon abhängen, inwieweit die Unternehmen im Sinne einer Selbstverpflichtung zur Umsetzung dieser Empfehlungen bereit und willens sind. Unsere Recherche-Befunde sind diesbezüglich eher ernüchternd. Weder auf Seiten der befragten Betriebsräte, noch auf Seiten der Personalverantwortlichen sind genauere Kenntnisse und Informationen über den Beschäftigungspakt und dessen Inhalte vorhanden. Mehr als die Hälfte der Interviewpartner kannte den Beschäftigungspakt nicht einmal vom Hörensagen, während die übrigen Akteure auf Nachfrage kaum mehr als vage Antworten geben konnten. Die Vermutung ist naheliegend, dass dieser Befund auf die Saar-Unternehmen insgesamt übertragbar ist. Das hieße dann auch, dass mögliche Impulse des Paktes aufgrund des geringen Kenntnisstandes und weniger mangels Interesse der Unternehmen bislang verpufft sind. Selbst die befragten Verbandsvertreter aus den am Pakt beteiligten Institutionen sind eher zurückhaltend in der Beurteilung möglicher Effekte. Für sie liegt der primäre Erfolg des Paktes bereits in der politischen Signalwirkung, die dieser entfalte. Dass die Signale (noch) nicht in den Unternehmen angekommen sind, dürfte auch darauf zurückzuführen sein, dass der „regionale Beschäftigungspakt für Ältere“ bislang weder öffentlichkeits- und breitenwirksam vermarktet noch durch an betriebliche Akteure gerichtete Tagungen oder Veranstaltungen intensiver kommuniziert wurde.

Dass sich der Grad der Selbstverpflichtung der Unternehmen durch die Herstellung öffentlichen Drucks und intensiver Verbands- und Öffentlichkeitsarbeit beeinflussen lässt, zeigt sich am Beispiel des Ausbildungspaktes in aller Deutlichkeit. Dieser ist den Untersuchungsbetrieben nämlich im Gegensatz zum Beschäftigungspakt wohlbekannt

und die betrieblichen Akteure berufen sich meist explizit darauf, wenn sie auf die zusätzlich geschaffenen Ausbildungsplätze zu sprechen kommen.

Der Beschäftigungspakt wurde im Herbst 2007 während einer konjunkturellen Aufschwungphase mit einer Laufzeit von drei Jahren abgeschlossen. Dieser für den Arbeitsmarkt und für arbeitssuchende Ältere eigentlich günstige Zeitraum bis Mitte 2008 wurde jedoch nicht genutzt, um über öffentlichkeitswirksame Maßnahmen die Unternehmen ins Boot zu holen. Es ist zu vermuten, dass die arbeitgebernahen Vertragspartner den Beschäftigungspakt für Ältere primär aus Opportunitätsaspekten mit abgeschlossen haben, aber dessen Ziele und Maßnahmenvorschläge nicht offensiv vertreten. Ein Indiz dafür ist die offensichtliche Zurückhaltung hinsichtlich öffentlichkeitswirksamer Aktivitäten und Veranstaltungen, um größere Breitenwirkung zu erzielen. Denn weder IHK, Handwerkskammer, arbeitgebernahe Verbände noch Landesregierung haben größere Anstrengungen unternommen, um die Unternehmen systematisch zu informieren und zu aktivieren, damit diese die im Beschäftigungspakt aufgeführten Maßnahmen zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit Älterer umsetzen. Möglicherweise wären positivere Ergebnisse erzielt worden, wenn der Beschäftigungspakt durch den Aufbau eines Beraternetzwerks unterfüttert worden wäre. Dann hätten die Unternehmen bei der Umsetzung auf professionelle Hilfe und Beratung zurückgreifen können. Nordrhein-Westfalen praktiziert derartige Netzwerkansätze mit relativ großem Erfolg.

Die nunmehr für 2009 geplanten Aktivitäten der Vertragspartner kommen angesichts der heraufziehenden Wirtschaftskrise viel zu spät und zum falschen Zeitpunkt, denn in den Unternehmen stehen derzeit nicht Neueinstellungen, sondern Kurzarbeit und Entlassungen auf der Agenda.

Im Rahmen des Konjunkturpakts Saar hat die Landesregierung aktuell eine Arbeitsgruppe ‚Qualifizierung und Weiterbildung‘ ins Leben gerufen, der neben Arbeits- und Wirtschaftsministerium auch Kammern, Verbände, Weiterbildungsträger und Gewerkschaften angehören. Ziel des Programms ist der Erhalt von Arbeitsplätzen und die Sicherung von Beschäftigung während der Wirtschaftskrise durch Förderung von Weiterbildung und Qualifizierung. Im Fokus steht die Weiterbildungs- und Qualifizierungsberatung für Unternehmen, um diese mit den Förderinstrumenten für die betriebliche Weiterbildung vertraut zu machen und sie bei der Umsetzung von Maßnahmen zu unterstützen. Dementsprechend soll ein Beraternetzwerk aufgebaut werden. Die Umsetzung des Landesprogramms startet im April 2009.

Neben der regionalen arbeitsmarktpolitischen Initiative im Rahmen des Beschäftigungspaktes für Ältere und den in einigen saarländischen Arbeitsagenturen aufgegriffenen Maßnahmen der ‚Initiative 50plus‘ sind weitere bundesweite Demographie-Initiativen zu nennen, die Saar-Unternehmen prinzipiell als Impuls- und Ideengeber dienen könnten. Dazu gehören bspw. die Demographie-Netzwerke wie die Initiative Neue Qualität der Arbeit und das Deutsche Demographie-Netzwerk, dessen Mitglieder überwiegend Unternehmen darstellen, und die den überbetrieblichen Erfahrungsaustausch unterstützen. Allerdings sind in diesen Netzwerken vor allem die Großunternehmen vertreten, die Klein- und Mittelbetriebe, die das Gros der Beschäftigten stellen, dagegen deutlich unterrepräsentiert. Was allerdings saarländische Betriebe betrifft, so

sind sie – unabhängig von ihrer Betriebsgröße – in den überregionalen Demographie-Netzwerken und – Initiativen so gut wie gar nicht vertreten. Dies gilt gleichermaßen für die Untersuchungsbetriebe. Der Bekanntheitsgrad dieser bundesweiten Netzwerke ist bei befragten Betriebsräten und Personalverantwortlichen ausgesprochen gering.

Für die Saar-Unternehmen sind die fachlichen Arbeitskreise von IHK und VSU naheliegendere Foren für Vernetzung und Informationsaustausch. Diese Arbeitskreise dienen den Verbänden bzw. Kammern zunehmend als Plattform für den demographiebezogenen Wissenstransfer.

Fachveranstaltungen, die sich in den letzten Jahren gezielt an Personalverantwortliche und Unternehmensvertreter im Saarland gerichtet haben und die auf eine Sensibilisierung der Betriebspraktiker zielten, hatten eine – im Vergleich zu anderen Bundesländern – ausgesprochen geringe Resonanz. Erst in jüngster Zeit scheint sich dieser Trend umzukehren und das Interesse der Betriebspraktiker an derartigen Veranstaltungen zu steigen. Den übereinstimmenden Einschätzungen der befragten Verbandsvertreter zufolge ist es jedoch immer noch nicht in ausreichendem Maße gelungen, die breite Masse der saarländischen Unternehmen und Handwerksbetriebe für die mit dem demographischen Wandel einhergehenden Herausforderungen zu sensibilisieren.

8. Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen für Politik und Wirtschaft

Die ‚Rente mit 67‘ markiert den vorläufigen Schlusspunkt einer rentenpolitischen Entwicklung, die seit den 1990er Jahren darauf ausgelegt war, sukzessive alle bestehenden Möglichkeiten einer Frühverrentung systematisch zu versperren und darüber hinaus einen vorzeitigen Erwerbsaustritt mit hohen Rentenabschlägen zu sanktionieren. Verschärft wird die Situation dadurch, dass zugleich auch die gesetzliche Förderung der Altersteilzeit nach 2009 endet und Beschäftigte zukünftig länger arbeiten sollen, unabhängig davon, ob sie dazu gesundheitlich und auf der Basis ihrer Qualifikationen noch in der Lage sind. Die *pauschale* Anhebung des gesetzlichen Rentenalters und der Wegfall von Alternativen dürften zu massiven sozialen Verwerfungen während der Übergangsphasen in die Rente sowie bei den zu erwartenden Alterseinkünften bis hin zu drohender Altersarmut führen, da von den spezifischen Arbeitskontexten und Arbeitsbedingungen einzelner Berufs- und Beschäftigtengruppen zunehmend abgesehen wird.

Die Daten zu Arbeitsunfähigkeit und Altersübergängen sprechen ebenfalls eine deutliche Sprache, dass die Chancen sehr ungleich verteilt sind, ob ArbeitnehmerInnen tatsächlich bis zum Erreichen der Regelaltersrente im Arbeitsleben verbleiben können oder infolge des Verlusts ihrer Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit zu einem vorzeitigen Erwerbsaustritt gezwungen sind. Im Saarland liegen die Arbeitsunfähigkeitsquoten wie auch die Frühverrentungsquoten über den bundesweiten Durchschnittswerten, was die Vermutung nahe legt, dass die Arbeitsbedingungen in der durch einen hohen Industriebesatz geprägten Saarländischen Wirtschaft eine längere Verweildauer im Arbeitsleben

nicht gerade begünstigen. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass die Chance auf eine längere Erwerbstätigkeit für viele Berufsgruppen – insbesondere aus den gewerblichen Berufen und bei den Geringqualifizierten – daran gebunden ist, ob es gelingt, gesündere und alternsgerechtere Arbeitsbedingungen in den Betrieben zu schaffen. Dass sich die Forderungen von Arbeitnehmern, Betriebsräten und Gewerkschaften primär auf den Erhalt von Regelungen für einen vorgezogenen Altersaustritt konzentrieren, ist nachvollziehbar, zumal sie kurz- und mittelfristig zur Lösung ‚altersbedingter‘ Probleme beitragen können. Angesichts des Altersstrukturwandels kann die vorzeitige Ausgliederung Älterer aus dem Erwerbsleben jedoch keine zukunftsfähige Strategie mehr sein. Stattdessen sollten die Beschäftigten und ihre Interessenvertretungen vehementer als bislang auf die Einlösung der Versprechen einer humaneren und innovativen Arbeitspolitik pochen, damit die entsprechenden betrieblichen Voraussetzungen für den Erhalt der Arbeits- und Leistungsfähigkeit über den Erwerbsverlauf hinweg geschaffen werden.

Im Saarland hat die Altersteilzeit derzeit noch eine große Bedeutung bei der Gestaltung der Altersübergänge, wobei je nach Branche und Betriebsgröße deutliche Unterschiede in der Nutzung zu verzeichnen sind. Altersteilzeit ist ein Instrument zur vorzeitigen Ausgliederung Älterer, das vor allem die größeren Betriebe in ausgeprägtem Maße nutzen. Die Altersteilzeit ist *insgesamt* am weitesten verbreitet im Öffentlichen Dienst, im Kredit- und Versicherungsgewerbe, in der Chemiebranche und der Metall- und Elektroindustrie, wobei hier insbesondere die Automobilindustrie und die Maschinenbaubetriebe hervorstechen. Im Saarland wird sie am stärksten im verarbeitenden Gewerbe genutzt. Dass die Zuschüsse zur Förderung der Altersteilzeit durch die Bundesagentur nur in geringem Ausmaß von den saarländischen Unternehmen in Anspruch genommen werden, verweist darauf, dass dieses Instrument vorrangig zur Personalreduzierung genutzt wird und die Unternehmen anscheinend auch die damit verbundenen höheren Kosten einer vorzeitigen Externalisierung tragen können.

Es wäre demzufolge nahe liegend für die Unternehmen, die bislang keine Förderung in Anspruch genommen haben, an dieser Praxis festzuhalten und weiterhin betriebliche Altersteilzeitregelungen anzubieten und diese ggf. auf spezielle Beschäftigtengruppen, die im Erwerbsverlauf hohen Arbeitsbelastungen ausgesetzt waren, zu begrenzen. Die in der Studie befragten Betriebsräte und einige der Unternehmensvertreter setzen hier auch auf die weitere Fortsetzung einer möglichst tarifvertraglich abgesicherten Altersteilzeit, um für einen Teil der Älteren noch eine Ausweichstrategie zur früheren Beendigung der aktiven Beschäftigung zu erhalten. Alternative Optionen wie die Einrichtung von Lebensarbeitszeitkonten werden hingegen bisher noch nicht offensiv verfolgt; sie wären allerdings auch für die heute schon rentennahen Jahrgänge noch nicht nutzbar.

Anhand der aktuellen Ergebnisse und Befunde unserer explorativen Studie zur Wahrnehmung und Beurteilung des betrieblichen Altersstrukturwandels aus der Perspektive von betrieblichen Interessenvertretern und Personalverantwortlichen im Saarland können Handlungs- und Informationsdefizite benannt, Hilfe-, Beratungs- und Unterstüt-

zungsbedarfe der betrieblichen Akteure identifiziert und entsprechende Handlungsempfehlungen abgeleitet werden.

Dass saarländische Betriebe in zunehmendem Maße den demographischen Wandel wahrnehmen, bedeutet nicht zwangsläufig, dass sie die damit verbundenen Erkenntnisse unmittelbar in betriebliches Handeln umsetzen können oder wollen. Selbst die befragten Unternehmen, die aufgrund ihrer ‚Demographiesensibilität‘ bereits eine Positivauswahl darstellen, stehen meist erst am Anfang ihres Weges hin zu einer ‚demographiefesten‘ Organisation.

Anhand der Praxisbeispiele können förderliche und hemmende betriebliche Rahmenbedingungen identifiziert werden, die auf die Umsetzung einer alternsgerechten Personal- und Arbeitspolitik einwirken und die Einfluss darauf haben, inwieweit demographieorientierte Maßnahmen tatsächlich eine nachhaltige Wirkung entfalten können. Sie verweisen darauf, dass eine Erfolg versprechende Umsetzung von alternsgerechten Maßnahmen bzw. eine demographiesensible Personal- und Arbeitspolitik höchst voraussetzungsvoll ist.

Aus erfolgreichen Modellprojekten wissen wir, dass die günstigsten Voraussetzungen für Umsetzung und institutionelle Verankerung solcher demographiesensibler Maßnahmen bei top-down-gesteuerten Ansätzen liegen. Demographie-Projekte, die von der Unternehmensspitze initiiert oder zumindest offen unterstützt und die darüber hinaus mit strategischen Unternehmenszielen (z.B. zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität oder zur Stärkung von Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit) verknüpft werden, lassen sich friktions- und reibungsloser realisieren als bottom-up-gesteuerte Veränderungsprozesse. Letztere setzen aufwendige und mühsame Aushandlungs- und Überzeugungsprozesse voraus, um ein Commitment der verschiedenen Akteurs- und Interessengruppen zu erreichen. Wenn hingegen die Unternehmensleitung als Machtpromotor in Erscheinung tritt, dann erhöhen sich die Realisierungs- und Erfolgchancen deutlich. Dies gilt insbesondere dann, wenn ein beteiligungsorientiertes Vorgehen gewählt und die relevanten Akteursgruppen – inklusive der Arbeitnehmervertretungen – frühzeitig einbezogen werden. Voraussetzung ist zudem, dass ausreichende finanzielle und personelle Ressourcen bereitgestellt werden. Um hier Nachhaltigkeit im Sinne einer organisatorischen Verstetigung sicherzustellen, sollten die Maßnahmen institutionell verankert, d.h. in bestehende Managementsysteme, Prozesse oder Regelinstrumentarien integriert oder in ein betriebliches Gesundheitsmanagement überführt werden.

Demographiesensible Maßnahmen setzen ein Umdenken bei Fach- und Führungskräften ebenso wie bei Betriebsräten und bei ArbeitnehmerInnen voraus, denn durch die angestoßenen Veränderungsprozesse sollen die tradierten Handlungs-, Bewertungs- und Verhaltensmuster aufgebrochen werden. Dazu bedarf es neben einer Schärfung der Wahrnehmung für Zusammenhänge zwischen Arbeit und Gesundheit auch einer entsprechenden Kompetenzentwicklung, damit die Erkenntnisse in die betriebliche Praxis transferiert werden können.

Die Untersuchungsergebnisse belegen eindrücklich, dass den betrieblichen Fach- und Führungskräften, die mit der Aufgabe betraut sind, altersgerechte Maßnahmen operativ umzusetzen, oftmals das dafür notwendige (theoretische) Wissen und die praxisbezogene ‚demographische Handlungskompetenz‘ fehlt. Sie sind bislang kaum ausreichend darin geschult, demographierelevante Zusammenhänge zu erkennen oder die dafür geeigneten und infrage kommenden Demographie-Instrumente und –Werkzeuge adäquat zu nutzen. Zu den betrieblichen Zielgruppen, für die eine demographieorientierte Qualifizierung mit jeweils (fach-)spezifischen Schwerpunkten besonders sinnvoll wäre, gehören insgesamt:

- *Fachkräfte des institutionellen Arbeitsschutzes*

Spezielle Schulungen für Arbeitsschützer zur Förderung ihrer Demographie-Kompetenz sind dringend angezeigt, wobei die Berufsgenossenschaften hier sicherlich aufgrund ihrer branchenspezifischen Kenntnisse die geeigneten Anbieter wären¹⁷. Wichtig wäre vor allem die systematische Vermittlung von Wissen über die Zusammenhänge von Arbeit und Gesundheit im *Erwerbsverlauf*, damit die tradierten Aufgabenzuschreibungen und Wahrnehmungen überwunden werden können und sich das Blickfeld öffnet für Prävention und altersgerechte Arbeit. Arbeitsbedingungen und Arbeitsplätze werden zwar anhand von Gefährdungsbeurteilungen analysiert, um Gefahrenmomente oder Belastungen identifizieren zu können, sie werden jedoch nicht in Beziehung gesetzt zu dem individuellen Arbeits- und Leistungsvermögen oder dem Alter desjenigen, der den Arbeitsplatz besetzt. Die Vermittlung von Kenntnissen über den Einsatz demographieorientierter Gefährdungsbeurteilungen, die objektive und subjektive Belastungen miteinander in Beziehung setzen und anhand derer die arbeitsbedingten Risiken für ein gesundes Altern ermittelt werden können, sollte ebenfalls Bestandteil solcher Qualifizierungen sein.

- *Betriebsärzte*

Auch den Betriebsärzten fehlt meist die ‚demographische Brille‘, um arbeitsbedingte *Altersrisiken* erkennen und identifizieren zu können. Ihre Aufgabe richtet sich neben allgemeinen Vorsorgeuntersuchungen und Beratungen der Arbeitgeber meist primär darauf, korrektiv im Rahmen des Betrieblichen Eingliederungsmanagements oder bei Mitarbeitern mit Einsatz- und Leistungseinschränkungen arbeitsplatzbezogen zu prüfen, ob es sich um ‚leidensgerechte‘ Tätigkeiten handelt. Für diese Adressatengruppe sollten ebenfalls geeignete präventiv und an den Erwerbsverläufen orientierte Sensibilisierungs- und Schulungsmaßnahmen angeboten werden.

- *Betriebliche Führungskräfte*

Innerbetriebliche Sensibilisierungs- und Aufklärungsmaßnahmen sind sicherlich notwendige, aber keinesfalls hinreichende Maßnahmen zur Förderung eines Bewusstseinswandels. Demographiebezogene Führungskräfte-Trainings sollten mehrere thematische Felder abdecken: a) altersgerechte Führung; b) Gesundheit und

¹⁷ Das Netzwerk Arbeits- und Gesundheitsschutz, das von der Arbeitskammer und der IG Metall im Saarland initiiert wurde, dürfte ebenfalls eine geeignete Plattform für demographieorientierte Schulungen bieten.

Prävention als Führungsaufgabe; c) konkrete Anwendung von Demographie-Instrumenten und -Werkzeugen.

Zur altersgerechten Führung zählt auch eine konsequente Berücksichtigung der Qualifizierungschancen und der Weiterbildungsbeteiligung Älterer sowie die vermehrte Beachtung von Optionen für Aufgaben- und Tätigkeitswechsel im Erwerbsverlauf von Beschäftigten. Der durch zunehmende Spezialisierung vorgezeichnete langfristige Verbleib in einem engen Tätigkeitsspektrum kann, auch wenn dieses nicht hoch belastend ist, Gesundheit wie Motivation von (älteren) Beschäftigten beeinträchtigen. Um in diesem Sinne aktiv zu werden, brauchen Führungskräfte die Unterstützung von Personalentwicklern bzw. in kleineren Unternehmen unmittelbar der Betriebsleitungen.

Konzepte für einschlägige Schulungen bieten externe Weiterbildungseinrichtungen und Unternehmensberater an, teilweise werden sie unter Zuhilfenahme externer Berater betriebsintern entwickelt und umgesetzt. Industrie- und Handelskammer sowie VSU nutzen bereits die bestehenden Arbeitskreise für Betriebspraktiker, um stärker auf den Altersstrukturwandel aufmerksam zu machen.

- *Betriebsräte*

Auch bei den Betriebsräten ist der Beratungs- und Qualifizierungsbedarf meist relativ hoch. In der Regel fehlen profunde Kenntnisse über die Möglichkeiten zur Gestaltung altersgerechter Arbeitsbedingungen, über Instrumente zur differenzierten Analyse und Bewertung arbeitsbedingter Gesundheitsrisiken und über Ansätze zur betrieblichen Gesundheitsförderung, so dass die im Rahmen der Mitbestimmung gegebenen Handlungs- und Gestaltungsspielräume nicht oder nur unzureichend ausgeschöpft werden. Die Betriebsräte sollten das Feld nicht den Fachkräften des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes überlassen, sondern sich mit den arbeitswissenschaftlichen Grundlagen vertraut machen, die sie dazu befähigen, als Initiator oder zumindest als (Mit-)Gestalter im Unternehmen eine aktive Rolle einzunehmen. Hier sind in erster Linie die Gewerkschaften und die Arbeitskammer des Saarlandes gefordert, durch spezielle Schulungen für Betriebsräte deren demographische Handlungskompetenz zu stärken.

- *Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer:*

Gewerkschaften und arbeitnehmernahe Bildungseinrichtungen sollten es nicht allein Betrieben überlassen, die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer auf altersbedingte Risiken für Gesundheit und Beschäftigungsfähigkeit im Arbeitsprozess aufmerksam zu machen. Vielmehr sollten sie ihr Weiterbildungsangebot – auch im Rahmen von Bildungsurlaub – auf Themenfelder ausdehnen wie bspw. ‚Länger und gesünder arbeiten‘; ‚Gesund in die Rente‘. Mit Hilfe dieser Schulungsangebote können Beschäftigte einerseits stärker für altersbedingte Arbeits- und Gesundheitsrisiken sensibilisiert und deren Gesundheitskompetenz gefördert werden, andererseits kann dadurch auch ihr Bewusstsein für die Relevanz von ‚guter Arbeit‘ und gesunden Arbeitsbedingungen geschärft und der Druck auf die Unternehmen, diesbezügliche Anstrengungen zu unternehmen, erhöht werden. Auch die betriebliche Weiterbildung sollte um Angebote zur Stärkung der Gesundheitskompetenz

und zur Prävention ergänzt werden. Wichtig ist darüber hinaus, dass bei den Beschäftigten die Orientierung an einer ‚komprimierten Erwerbsbiographie‘ mit möglichst frühem Rückzug aus dem Arbeitsleben aufgebrochen und ersetzt wird durch Orientierungen an einer ‚entschleunigten‘ Erwerbsbiographie, was entsprechend flexible Arbeitszeitmodelle voraussetzt, die lebens- und altersphasenspezifische Bedürfnisse aufgreifen.

Auch auf Arbeitgeberseite ist die ‚Demographie-Kompetenz‘ sehr unterschiedlich ausgeprägt, wobei die Betriebsgrößen eine Rolle spielen. Großbetriebe verfügen in der Regel über ausreichende Ressourcen und Kenntnisse oder verschaffen sich diese auf dem externen Markt. Problematischer ist es für Klein- und Handwerksbetriebe, sich das Rüstzeug für eine produktive Bewältigung des Alterungsprozesses zu beschaffen. Die Beratungs- und Unterstützungsbedarfe dürften hier am größten sein, wenngleich sich dies (noch) nicht in einer entsprechenden Nachfrage nach Beratung bei den Verbänden oder Kammern niederschlägt. Damit demographieorientierte Maßnahmen überhaupt in kleinbetrieblichen Kontexten umgesetzt werden können, bedarf es passgenauer und bedarfsgerechter Instrumente, denn die gängigen Demographie-Werkzeuge und Tools sind auf großbetriebliche Strukturen und Bedarfe ausgerichtet und kaum übertragbar.

Demographie ist zugleich ein ‚weiches‘ und ein Querschnittsthema. Ein diesbezügliches Hemmnis ist sicherlich, dass demographieorientierte Maßnahmen präventiven Charakter haben und kaum Kurzfristeffekte nachweisen können und deshalb bei einer betriebswirtschaftlichen Betrachtung häufig unter Legitimationsdruck geraten. Als Querschnittsthema, das alle betrieblichen Handlungsfelder sowie alle Beschäftigten- und Altersgruppen tangiert, lässt es sich zudem nicht unmittelbar in der bestehenden innerbetrieblichen Organisation abbilden und den jeweiligen Funktionen bzw. Zuständigen eindeutig zuordnen. Infolge einer solchen ‚Allzuständigkeit‘ fühlen sich in der Konsequenz dann weder die Fach- und Führungskräfte aus den operativen Bereichen noch aus dem Arbeits- und Gesundheitsschutz zuständig. Hier bedarf es dauerhaft angelegter und überzeugender Initiativen von Unternehmensleitungen, um das übergreifende Thema Demographie sukzessive in der Organisation zu implementieren.

Die nachhaltigste und umfassendste Wirkung entfalten demographieorientierte Maßnahmen dann, wenn die einzelnen Bausteine und Maßnahmen systematisch aufeinander abgestimmt und zu einem integrierten Demographie-Konzept zusammengefasst werden, das wiederum für einzelne Organisationseinheiten abgestimmte Aufgaben vorsehen sollte. Derartige Konzepte sind anspruchsvoll und voraussetzungsvoll, und sie sind in der Regel am differenzierten organisatorischen Aufbau von größeren Unternehmen orientiert, die ggf. Ressourcen und fachliche Kompetenzen z.B. in ihren Personalabteilungen aufbauen können. In kleineren Unternehmen wird es vermehrt darauf ankommen, dass die Betriebsleitungen selbst die Facetten des Demographiethemas in Planungs- und Entscheidungsprozessen regelmäßig beachten und damit vorbildhaft auf das Handeln der weiteren Akteure auf der unmittelbaren Vorgesetzten- und auf die Beschäftigten einwirken.

Die Krankenkassen nehmen auf dem Anbietermarkt für betriebliche Prävention und Gesundheitsförderung eine immer dominantere Stellung ein, seit der Gesetzgeber sie verpflichtet hat, Leistungen zur Primärprävention anzubieten (vgl. SGB V §20). Angesichts alternder Belegschaften stellen die Betriebe – insbesondere die Großunternehmen – einen lukrativen Markt für Präventionsangebote dar. Als zunehmend problematisch erweist sich indes für die Unternehmen, dass ihre Beschäftigten mittlerweile bei den verschiedensten Krankenkassen versichert sind, diese jedoch das legitime Interesse haben, ihre kostenlosen Angebote ausschließlich ihren Mitgliedern zukommen zu lassen. Das führt zu der paradoxen Situation, dass sich für manche – insbesondere kleinere – Betriebe keine der Kassen mehr zuständig fühlt oder diese Betriebe mangels ‚kritischer Masse‘ an Versicherten nicht zu deren bevorzugten Adressaten gehören. Diesem Missstand sollte, auch um Wettbewerbsverzerrungen zwischen den Unternehmen zu vermeiden, abgeholfen werden. Denn faktisch kommt die Orientierung der Krankenkassen auf die Großbetriebe deren indirekter Subventionierung in der betrieblichen Gesundheitsförderung gleich. Auch hier gilt anscheinend das Motto: wer hat, dem wird gegeben. Die Großbetriebe profitieren von den kostenlosen Präventionsleistungen, obwohl sie weit besser als Kleinbetriebe in der Lage wären, derartige Maßnahmen selbst zu finanzieren. Auch Betriebsräte und Arbeitnehmer aus Kleinbetrieben, die durch ihre Mitgliedsbeiträge die Angebote der Krankenkassen ja mitfinanzieren, sollten diese Ungleichbehandlung nicht hinnehmen, sondern aktiver ihre Teilhaberechte an derartigen Präventionsangeboten einfordern.

Die im SGB V vorgeschriebene engere Kooperation von Krankenkassen und Berufsgenossenschaften im Zusammenhang mit Maßnahmen zur Primärprävention ist im Saarland noch nicht sehr ausgeprägt. Die regionale Vernetzung der institutionellen Akteure für betrieblichen Arbeitsschutz und betriebliche Gesundheitsförderung sollte vorangetrieben werden, damit auch im Saarland funktionsfähige Unterstützungsstrukturen für kleinere und mittlere Unternehmen entstehen. Da auf diesem Feld zahlreiche Akteure (Gewerbeaufsicht, Berufsgenossenschaften, Krankenkassen, Integrationsämter, arbeitsmedizinische Zentren u.a.) nebeneinander, miteinander und teilweise gegeneinander agieren, ist es wichtig, durch systematische Vernetzung, Synergien zu erschließen und den KMU den Zugang zu Unterstützungsangeboten zu erleichtern (vgl. Reindl u.a. 2008).

Auch durch arbeitsmarkt- und beschäftigungspolitische Aktivitäten der Landesregierung können wichtige regionale Impulse gesetzt und frühzeitig die Weichen für eine produktive Bewältigung des demographischen Wandels in der Arbeitswelt gestellt werden. Andere Bundesländer wie Nordrhein-Westfalen oder Rheinland-Pfalz entfalten und bündeln zahlreiche Aktivitäten und nehmen diesbezüglich eine Vorreiterrolle ein. Das Saarland wäre gut beraten, wenn es zumindest einige dieser ‚good practices‘ aufgreifen und übernehmen würde.

In Nordrhein-Westfalen beispielsweise werden betriebliche und überbetriebliche Demographie-Aktivitäten, -Initiativen und -Projekte massiv durch die Landesregierung unterstützt und flankiert. Dabei setzt das Land auf systematische Vernetzung zentraler Akteure und auf Netzwerkbildung. Regionale Demographiekonferenzen zur Thematik

sierung des demographischen Wandels in der Arbeitswelt dienten zunächst der Sensibilisierung und Aufklärung. Diese regionalen Demographiekonferenzen wurden vom NRW-Arbeitsministerium gemeinsam mit den Sozialpartnern für Betriebspraktiker initiiert. Parallel dazu wurden flächendeckend Informations-, Beratungs- und Förderangebote entwickelt, um Unternehmen und Beschäftigte im demographischen Wandel zu unterstützen. Ein Beratungsservice für Unternehmen wurde aufgebaut und durch ein Expertennetzwerk von Demographie-Beratern ergänzt. Sämtliche Informationen über Angebote, Initiative, Netzwerke, Demographie-Werkzeuge etc. sind an einer zentralen Stelle im Internet gebündelt und abrufbar, so dass die Unternehmen schnell einen ersten Überblick erhalten oder Experten kontaktieren können (vgl. www.arbeit-demografie.nrw.de). Auch diesbezüglich könnte das Saarland von Nordrhein-Westfalen lernen und eine regionale Plattform etablieren.

Der Abschluss eines regionalen Beschäftigungspakts für Ältere zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit zielte in die richtige Richtung, um angesichts einer längeren Erwerbsdauer geeignete Arbeits- und Rahmenbedingungen zu schaffen, die es Beschäftigten tatsächlich ermöglichen, länger im Arbeitsleben zu verweilen. Diese beschäftigungspolitische Initiative hat auf betrieblicher Ebene keine Verbindlichkeit erlangt, u.a. weil öffentlichkeitswirksame Aktivitäten ausgeblieben sind und die arbeitgebernahen Vertragspartner sich nicht aktiv darum bemüht haben, ihre Mitgliedsunternehmen mit ins Boot zu holen. Das Umsetzungsdefizit wäre vielleicht weniger drastisch ausgefallen, wenn die Landesregierung den Pakt mit einem Beratungs- und Umsetzungskonzept unterfüttert hätte.

Vielversprechender indes scheint eine neue landespolitische Initiative zu sein, die im Rahmen des saarländischen Konjunkturpakets zur Bekämpfung der Wirtschaftskrise gerade auf den Weg gebracht worden ist. Das Saarland startet angesichts der schwierigen Wirtschaftslage eine Weiterbildungs- und Qualifizierungsoffensive zur Beschäftigungssicherung und zur Vermeidung von Entlassungen. Dieses Programm wird durch den Aufbau eines Berater- und Expertennetzwerks flankiert. Die Berater sollen die Unternehmen über Förderinstrumente der betrieblichen Weiterbildung informieren und diese bei der Maßnahmenumsetzung unterstützen. Ob die landespolitische Initiative tatsächlich auch die saarländischen Betriebe – insbesondere die KMU – erreicht, die bislang keine betriebliche Weiterbildung praktiziert haben oder ob sich daraus eher Mitnahmeeffekte für die Unternehmen ergeben, die sowieso weiterbildungsaktiv sind, kann derzeit noch nicht abgeschätzt werden. Um die Wirkungen des Qualifizierungsprogramms effektiv einschätzen zu können, ist es unerlässlich, dass aktuelle repräsentative Daten zur betrieblichen Weiterbildung im Saarland erhoben und verfügbar gemacht werden.

Im demographischen Wandel gewinnen gut qualifizierte und gesunde MitarbeiterInnen einen immer größeren Stellenwert für Unternehmen, um die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit langfristig zu erhalten. Der Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit durch Qualifizierung und Prävention ist nicht nur für die Betriebe, sondern auch für die Wettbewerbsfähigkeit des Wirtschaftsstandorts Saar angesichts des fortgeschrittenen Alterungsprozesses von essentieller Bedeutung. Die Standort- und Innovationspolitik des

Saarlandes konzentriert sich jedoch stark auf die stofflichen Innovationen der sog. Hochtechnologien und den Ausbau von Innovationsclustern und verliert dabei die Förderung der Humanressourcen aus dem Blick. Innovative Ansätze zur Ausbildung von Gesundheitsnetzwerken, zur Stärkung der betrieblichen Demographie-Kompetenz und zur betrieblichen Gesundheitspolitik sollten unter Präventions- und Nachhaltigkeitsaspekten zwingend Bestandteil der saarländischen Innovationspolitik werden. Durch ein erweitertes Verständnis von Innovationspolitik, das auch soziale Innovationen in der Arbeitswelt, u.a. den Kompetenzaufbau und den Gesunderhalt der Beschäftigten, systematisch mitberücksichtigt, könnte sich das Saarland im Wettbewerb der Regionen positiv abheben und profilieren.

Literaturverzeichnis

- Adecco Institute (2008): Demographic Fitness Survey: Germany 2007.
www.adeccoinstitute.com
- Arbeitskammer des Saarlandes (2008): Bericht an die Regierung des Saarlandes. Zur wirtschaftlichen, ökologischen, sozialen und kulturellen Lage der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Saarbrücken.
- Arbeitskammer des Saarlandes (2008a): Daten 2008 zur wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Lage der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Saarbrücken.
- Arbeitskammer des Saarlandes (2007): Bericht an die Regierung des Saarlandes. Zur wirtschaftlichen, ökologischen, sozialen und kulturellen Lage der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Saarbrücken.
- Badura, B. u.a. (Hg.) (2009): Fehlzeiten-Report 2008. Betriebliches Gesundheitsmanagement: Kosten und Nutzen. Heidelberg.
- Badura, B.; Helhlmann, T. (2003): Betriebliche Gesundheitspolitik. Der Weg zur gesunden Organisation. Berlin u.a.
- Bahn Müller, R.; Schmidt, W. (2009): Riskante Modernisierung: Wirkungen und Bewertungen der ERA-Einführung in Baden-Württemberg. In: WSI-Mitteilungen 3/2009: 119-126.
- Behrens, J. (2003): Fehlzeit Frühberentung: Länger erwerbstätig durch Personal- und Organisationsentwicklung. In: Badura, B. u.a. (Hg.): Fehlzeiten-Report 2002. Berlin u.a.: 115-136.
- Behringer, F.; Moraal, D.; Schönfeld, G. (2008): Betriebliche Weiterbildung in Europa: Deutschland weiterhin nur im Mittelfeld. Aktuelle Ergebnisse aus CVTS3. In: BWP / BIBB 1/2008: 9-14.
- Bellmann, L.; Kistler, E.; Wahse, J. (2007): Betriebe müssen sich auf alternde Belegschaften einstellen. In: IAB-Kurzbericht, Nr. 21, 2007.
- Bellmann, L. u.a. (2006): Personalbewegungen und Fachkräfterekrutierung. Ergebnisse des IAB-Betriebspanels 2005. Nürnberg. (IAB-Forschungsbericht 11/2006).
- Brussig, M. (2009): Neueinstellung von Älteren: Keine Ausnahme, aber auch noch keine Normalität, Altersübergangs-Report 2009-01. IAQ.
- Brussig, M.; Knuth, M.; Wojtkowski, S. (2008): Die Weichen sind gestellt – doch der Streckenausbau ist noch nicht abgeschlossen, Altersübergangs-Report 2008-03, IAQ.
- Brussig, M.; Wojtkowski, S. (2008): Anstieg der Alterserwerbsbeteiligung: Aktuelle demographische Veränderungen geben Rückenwind, Altersübergangsreport 2008-01. IAQ.
- Brussig, M.; Ahlers, E. (2007): Krankheitsbedingte Fehlzeiten älterer Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen im betrieblichen Kontext. In: Industrielle Beziehungen 14 (4): 357-378.
- Bundesagentur für Arbeit (2008): Arbeitsmarkt in Zahlen. Altersteilzeit nach dem Altersteilzeitgesetz (AtG). Nürnberg.
- Büttner, R.; Knuth, M.; Wojtkowski, S. (2005): Die Kluft zwischen Erwerbsaustritt und Renteneintritt wird wieder größer, Altersübergangs-Report 2005-03. IAQ.
- Deller, J. u.a. (2008): Personalmanagement im demografischen Wandel. Ein Handbuch für den Veränderungsprozess. Heidelberg.

- Deutsche Rentenversicherung Bund (2008): Rentenzugang 2007, Statistik der Deutschen Rentenversicherung, Band 168, Berlin.
- Deutsche Rentenversicherung Bund (Hg.) (2007): Rentenversicherung in Zeitreihen. Berlin. (DRV-Schriften, Band 22)
- Fuchs, R.-M. (2007): Rente mit 67 – Anhebung der Altersgrenzen durch das RV-Altersgrenzenanpassungsgesetz. In: RVaktuell, Heft 5: 132-137.
- Greuer, H.G.; Matthäi, I.; Reindl, J. (2007): Der innovative Ältere. Warum die Entwickleruhr länger als sieben Jahre tickt. München u.a.
- Gussone, M. u.a. (1999): Ältere Arbeitnehmer. Altern und Erwerbsarbeit in rechtlicher, arbeits- und sozialwissenschaftlicher Sicht. Frankfurt/Main.
- Handwerkskammer Hamburg (2001): Zukunftsfähige Konzepte für das Handwerk zur Bewältigung des demographischen Wandels. Stuttgart.
- Heyde, K.; Macco, K.; Vetter, C. (2009): Krankheitsbedingte Fehlzeiten in der deutschen Wirtschaft im Jahr 2007. In: Badura, B. u.a. (Hg.): Fehlzeitenreport 2008. Heidelberg.
- Huber, A. (1999): Die Stellung älterer Arbeitnehmer in einer alternden Gesellschaft. In: Gussone, M. u.a. (1999): Ältere Arbeitnehmer. Altern und Erwerbsarbeit in rechtlicher, arbeits- und sozialwissenschaftlicher Sicht. Frankfurt/Main: 17-61.
- Hübner, W.; Kühl, A.; Putzing, M. (2003): Kompetenzerhalt und Kompetenzentwicklung älterer Mitarbeiter in Unternehmen. Berlin. (QUEM-report Heft 84).
- IGES Institut für Gesundheits- und Sozialforschung GmbH (2007): DAK Gesundheitsreport 2007 für das Saarland. Berlin.
- INFO-Institut (2004): IAB-Betriebspanel 2003 – Länderbericht Saarland. Ergebnisse der Arbeitgeberbefragung. Saarbrücken.
- Kaldybajewa, K.; Kruse, E. (2007): Altersteilzeit immer beliebter. Statistische Fakten, Interpretationen und Bewertungen. In: RVaktuell, Heft 8: 244-253.
- Kerschbaumer, J. (2007): Das RV-Altersgrenzenanpassungsgesetz. Was bringt die neue Rentenreform? In: Arbeitsrecht im Betrieb, Heft 2: 67-72.
- Kistler, E. (2009): Alternsgerechte Erwerbsarbeit. Ein Überblick über den Stand von Wissenschaft und Praxis. Düsseldorf.
- Kistler, E. u.a. (2008): Rente mit 67 – Die Voraussetzungen stimmen nicht! (Hrsg. Deutscher Gewerkschaftsbund, Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband u.a.), o.O. (Berlin).
- Kistler, E. u.a. (2008a): Arbeitsbedingungen und Arbeitsfähigkeit bis zur Rente. Ergebnisse aus der Erhebung zum DGB-Index Gute Arbeit. Stadtbergen.
- Koller, B.; Gruber, H. (2001): Ältere Arbeitnehmer im Betrieb und als Stellenbewerber aus der Sicht der Personalverantwortlichen. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 34(4): 479-505.
- Kuhlmann, M.; Sperling, H.J.; Balzert, S. (2004): Konzepte innovativer Arbeitspolitik. Good-Practice-Beispiele aus dem Maschinenbau, der Automobil-, Elektro- und Chemischen Industrie. Berlin.
- Morschhäuser, M.; Ochs, P.; Huber, A. (2008): Demographiebewusstes Personalmanagement. Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis. Bielefeld.

- Morschhäuser, M. (2006): Reife Leistung. Personal und Qualifizierungspolitik für die künftige Altersstruktur. Berlin.
- Reindl, J. u.a. (2008): Fit für den demografischen Wandel – Unternehmen mit Netzwerken besser unterstützen. Handlungsleitfaden für betriebliche und überbetriebliche Akteure des Arbeits- und Gesundheitsschutzes. Gütersloh.
- Reindl, J. u.a. (2004): Für immer jung? Wie Unternehmen des Maschinenbaus dem demografischen Wandel begegnen. Frankfurt am Main.
- Reindl, J. (2003): Gesundheitskompetenz: Selbsttechnik oder sozial eingehegte Selbstsorge. In: Brandt, D. u.a. (2003): Kompetenzentwicklung 2003: Technik, Gesundheit, Ökonomie. Münster u.a.: 207-242.
- Ruland, F. (2008): Die Zukunft der Alterssicherung aus heutiger Perspektive. In: Nullmeier, F. u.a. (2008): Alterssicherung im Umbruch. Zentrum für Sozialpolitik, Universität Bremen
- Schmähl, W. (2005): Einige Thesen zur Situation und weiteren Entwicklung der Alterssicherung in Deutschland. Rentenfachgespräch der Volkssolidarität in Berlin am 17. November 2005. www.zes.uni-bremen.de
- Schmierl, K. (2009): ERA-Erfahrungen in Thüringen – Befunde aus Pilotbetrieben. In: WSI-Mitteilungen 3/2009: 136-142.
- Seifert, H. (2007): Arbeitszeit – Entwicklungen und Konflikte. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, 18-19: 17-24.
- Seifert, H. (2008): Alternsgerechte Arbeitszeiten. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, 18-19/2008: 23-30.
- Springer, R. (1999): Rückkehr zum Taylorismus? Arbeitspolitik in der Automobilindustrie am Scheideweg. Frankfurt/Main.
- Statistisches Amt (2007): Die Entwicklung der Bevölkerung im Saarland 2006 bis 2050. Ergebnisse der 11. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung, Variante W1. Saarbrücken.
- Statistisches Bundesamt (2007): Dritte Europäische Erhebung über die berufliche Weiterbildung in Unternehmen (CVTS3). Wiesbaden. www.destatis.de
- Steffen, J. (2008): Grundsicherung im Alter und die „Riester“-Rente, Arbeitnehmerkammer Bremen, Arbeitspapier 1-2008. www.arbeitnehmerkammer.de/sozialpolitik/
- Voelpel, J.; Leibold, M.; Fruchtenicht, J.-D. (2007): Herausforderung 50 plus. Konzepte zum Management der Aging Workforce: Die Antwort auf das demografische Dilemma.
- Zok, K. (2009): Stellenwert und Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung aus Sicht der Arbeitnehmer. In: Badura, B. u.a. (Hg.): Fehlzeiten-Report 2008. Heidelberg: 85-100.