
Rolf Busch

Alternsmanagement.

Ältere Arbeitnehmer im Betrieb – zwischen Frühverrentung und Verlängerung der Lebensarbeitszeit

Einleitung und Zusammenfassung

Um 1900 lag die Lebenserwartung in Deutschland bei ca. 48,3 (Frauen), bzw. 44,8 (Männer) Jahren. Das gesetzliche Rentenalter betrug damals (seit 1889) 70 Jahre, lag also deutlich über der durchschnittlichen Lebenserwartung. Seit 1916 beträgt das Renteneintrittsalter für Arbeiter und Angestellte einheitlich 65 Jahre. 1950 erreichte die Lebenserwartung schon 68,5, (Frauen) bzw. 64,6 (Männer) Jahre. In Rente gehen konnten die Menschen weiterhin mit 65, die Frauen mit 63. Heute beträgt die Lebenserwartung in Deutschland 74,4 , für Mädchen 80,6 Jahre;¹ immer noch ist das Renteneintrittsalter auf 65 festgesetzt.

Der Anteil der Arbeitnehmer/innen jedoch, die heute noch bis zum 65. Lebensjahr berufstätig sind, liegt aber nur bei 18% (Männer), bzw. 30% (Frauen). Die große Mehrheit scheidet vorzeitig aus dem Arbeitsleben aus. Die Frührente, eigentlich als Ausnahme gedacht, ist längst zur Regel geworden, oft freiwillig oder mit Abfindungen und mit Altersteilzeit, die in aller Regel gar keine Altersteilzeit, d.h. Teilzeitarbeit im Alter ist, sondern Blockteilzeit, d.h. ein um Jahre früheres Ausscheiden ist meistens die Folge. *„Rund ein Fünftel der Frauen hört wegen Gesundheitsschäden, Schwerbehinderung oder Arbeitslosigkeit mit spätestens 60 Jahren auf, gut zwei Drittel der Männer ebenfalls, ein weiterer Teil mit 63“.*² Das durchschnittliche Pensionsalter ist in den G-7-Ländern – Japan ausgenommen – in den letzten 25 Jahren

¹ Laut Daten des Statistischen Bundesamtes in Wiesbaden; heute geborene Mädchen werden durchschnittlich sogar schon 86,5 Jahre, neugeborene Jungen fast 80 Jahre alt.

² Arbeit & Ökologie Briefe vom 9.8.2000.

sogar noch um 4 bis 5 Jahre gesunken.³ In Deutschland liegt das Renteneintrittsalter im Durchschnitt bei 59,8 Jahren. Gleichzeitig werden die heute mit 60 Jahren aus dem Beruf Ausscheidenden in ihrer großen Mehrheit nicht nur deutlich älter als früher, sie sind auch deutlich fitter.

Es gibt also einen offenkundigen Widerspruch zwischen der in der öffentlichen Diskussion erhobenen Forderung nach der Anhebung der Altersgrenze einerseits und den real stattfindenden Prozessen der Frühverrentung, Altersteilzeit usw., zwischen Forderung nach "Rentenalter 67" und allseitig gewolltem frühestmöglichem Arbeitsende andererseits. Und es gibt einen nicht weniger Staunen machenden Widerspruch zwischen der Explosion der Lebenserwartung innerhalb des 20. Jahrhunderts einerseits, dem damit notwendigerweise einher gehenden Wachsen des im Rentenalter sich befindenden Bevölkerungsanteils und dem seit einem Jahrhundert unverändert fixierten Renteneintrittsalters bei gleichzeitigem faktischen Absinken des Renteneintrittsalters.

Dem gegenüber hat der Europäische Rat von Barcelona im Jahr 2002 als neues Ziel vorgegeben, „*dass das tatsächliche Durchschnittsalter bei der Beendigung des Arbeitslebens in der Europäischen Union bis 2010 allmählich um etwa fünf Jahre*“ ansteigt.⁴ Allerdings gilt das deutsche Altersteilzeitgesetz noch bis 2009.

Lebenslanges Lernen nonstop?

Die Widersprüche gehen weiter: Es wird im Allgemeinen als Errungenschaft angesehen, dass die meisten von uns alt oder sogar sehr alt werden. Dennoch scheint das mit einem mulmigen Gefühl verbunden zu sein, da wir, wie der Lebensverlaufsforscher **Prof. Dr. Paul B. Baltes**, Direktor am Max-Planck-Institut für Bildungsforschung in Berlin, in seinem Beitrag „*Das Zeitalter des permanent unfertigen Menschen: Lebenslanges Lernen non-*

³ Nach Paul B. Baltes in diesem Buch.

⁴ Europäische Kommission 2004, zitiert nach Morschhäuser, Beitrag in diesem Buch.

stop?“ feststellt, in der Tat „ganz und gar nicht alt sein wollen“. Ganz unbegreiflich ist die darin aufscheinende Angst vor dem Alter nicht, und das nicht nur wegen der für viele unsicher werdenden Finanzierung des Ruhestandes, sondern vor allem wegen der Befürchtung schlimmer, vor allem auch geistiger Erkrankungen im Alter – nachvollziehbar, wenn fast 50% der über 90jährigen an Demenz leiden.

Eine ganz andere und nach der Lebenserfahrung vieler Tausender ebenfalls ganz und gar nicht positive Auffassung vom Älterwerden – und dabei geht es nicht um Ruheständler und sehr alte Menschen, sondern um Arbeitnehmer, die vielleicht 40, 45, 50 oder 55 Jahre alt und arbeitslos geworden sind – spiegelt sich in der Personalpolitik vieler Unternehmen wieder. Das „zu alt“ erfahren tausende täglich, die noch 10, 15 oder gar 25 Jahre bis zum gesetzlichen Rentenalter „arbeiten müssen“, aber nicht mehr eingestellt werden. Durchgängig sind diese Erfahrungen nicht: Wenn in jedem Jahr ungeachtet einer Arbeitslosenquote von ca. 10% dennoch mehrere Millionen Menschen eingestellt werden, müssen auch solche darunter sein, die älter als 40 Jahre sind. Dennoch: Die Erfahrung dominiert das gesellschaftliche Bewusstsein, dass älteren oder nicht mehr ganz jungen Arbeitnehmern ihr Alter bei der Bewerbung um dringend benötigte Arbeit zum Verhängnis wird.

Diese Erfahrung hängt eng mit einer andern „Begleiterscheinung“ des Älterwerdens im Beruf in den vergangenen 100 Jahren, erst recht in den vergangenen 20 bis 30 Jahren zusammen: dem sich mehr und mehr beschleunigenden gesellschaftlichen Wandel im Allgemeinen und dem immer schnelleren Veralten des in der Jugend, in der Ausbildung und im Beruf angeeigneten Wissens und Könnens im Besonderen, d.h. der Entwertung des Könnens, des Vermögens der Arbeitnehmer. Die Folge ist das, was Paul B. Baltes das „neue Jahrhundertgefühl...der permanenten Unfertigkeit des Menschen“ nennt. In der Tat ist die Gedankenlosigkeit erschreckend, mit der heute ganz selbstverständlich von der Notwendigkeit lebenslangen Lernens gesprochen wird:

“Die gesellschaftliche Utopie einer lebenslangen Entwicklung und der Ruf nach lebenslangem Lernen nonstop hören sich also gut an, sind aber bisher mehr Wunsch als Realität. An sich war doch das frühere Gefühl, im fertigen `Sein` des Erwachsenenalters zu leben, ganz angenehm. Nun soll dieser Seinsstatus keine Berechtigung mehr haben? Soll der Mensch sich dies wirklich antun, sich lebenslänglich als unfertig zu erleben? Lebenslänglich gefangen im Entwicklungsexpress ohne Ende? ... Je schneller der Zeittakt des Wandels, je umfassender, alltags- und berufsrelevanter die betroffenen Inhalt, umso größer die objektiv und subjektiv erlebte Unfertigkeit.“ S. 28

Auf die Notwendigkeit einer Veränderung der Bildungsinstitutionen weisen sowohl Baltes als auch *Ursula M. Staudinger* hin, die Vizepräsidentin der Internationalen Universität Bremen, gerade um den „*Beigeschmack der lebenslänglichen Verurteilung zum Lernen*“ konstruktiv anzugehen und aufzuheben⁵. Die Bedeutung, die die Weiterbildung inzwischen an vielen amerikanischen Hochschulen gewonnen hat, zeigt, dass auch auf diesem Gebiet der Nachholbedarf in Deutschland immens ist (auch wenn hierzulande in allen Kommunen Volkshochschulen sich um die Befriedigung des beruflichen und nachberuflichen Bildungsbedarfs bemühen).

Baltes weist noch auf einen anderen immer gravierenderen Faktor hin, der für das Gefühl der dauernden Unfertigkeit verantwortlich ist: die *Globalisierung*, die es möglich macht, auf die „*am besten entwickelten und leistungsfähigsten Menschen, ...das beste Humankapital*“, und das heißt in der Konsequenz immer: die jüngsten, arbeits- und lernfähigsten und bestausgebildeten Menschen zurückzugreifen, wo immer die Unternehmen sie finden. Diese nur den Unternehmen, nicht aber den Arbeitnehmern zugängliche Handlungsperspektive spielte noch vor 20 oder 40 Jahren faktisch keine

⁵ „*Dabei muss man sich bewusst sein, dass für Viele lebenslanges Lernen den eher bedrückenden und verunsichernden Beigeschmack der lebenslänglichen Verurteilung zum Lernen hat, die denkbar schlechteste motivationale Voraussetzung für erfolgreiche Lernprozesse.*“ Ursula M. Staudinger bei der Eröffnung des Jacobs Center for Lifelong Learning and Institutional Development der International University Bremen am 22.10.2003.

Rolle; heute bestimmt sie zunehmend den Ausgang von Konflikten in der Arbeitswelt oder dient zumindest als plausible Drohkulisse.

Paul B. Baltes sieht die Lösung des Problems des „produktiven Umgangs mit Unfertigkeit“ in der „adaptiven Flexibilität des Ichs“, d.h. dem „Ausmaß, in dem Einzelne sich als veränderbar, als resistent, entwicklungsfähig und entwicklungswillig erleben.... Menschen, die ein hohes Gefühl von Optimismus, Offenheit für das Neue, Selbstwirksamkeit und Handlungskontrolle haben, (nutzen) ihre Lebenschancen besser, ... und zwar unabhängig davon, wie gut ihre objektiv vorhandenen Ressourcen sind.“ Selbst wenn man dieser Einschätzung folgen sollte, fällt es doch schwer, gerade im Zeitalter der globalisierten Wirtschaft, ein solches Maß an Verantwortung für sich selbst dem einzelnen Arbeitnehmer, der bei einem international operierenden Konzern angestellt und ohne jeden Einfluss auf die Entscheidungen des Managements ist, aufzubürden; über das **Maß** an gesellschaftlicher Verantwortung, an Verantwortung zunächst für die im eigenen Unternehmen Beschäftigten, muss auch, sollte zuerst gesprochen werden.

Baltes und Staudinger plädieren – außer für die „Veränderung der Bildungsinstitutionen“ – für „Veränderungen in der Arbeitswelt“, für die „Schaffung neuer Formen einer tätigen Produktivität, die den spezifischen Kompetenzprofilen und Motivsystemen dieser Lebensphasen gerecht werden.“⁶ Es soll nicht nur um den Verbleib in der alten Tätigkeit, sondern um Weg in einen Neueinstieg gehen.

1. Demographischer Wandel und die Folgen für die Arbeitswelt

Zu den Zielen der Fachtagung vom 19. März 2004 und dieses Buches gehört, Möglichkeiten und Notwendigkeiten der gesundheitsförderlichen Gestaltung der Arbeit im Unternehmen zu begründen und personalpolitische Konzepte zu erkunden sowie arbeitsorganisatorische und andere Maßnahmen, Schulungen etc. zu erörtern, um Arbeit bis zur Altersgrenze

⁶ Staudinger, ebenda.

überhaupt erst möglich und/oder sogar erstrebenswert zu machen und um die Innovationsfähigkeit älterer Mitarbeiter zu erhalten. *Heiko Spieker*, Betriebsrat bei VW, definiert dies so:

„Ziel der Personalstrategie ist es, die Arbeits- und Leistungsfähigkeit langfristig zu fördern. Deshalb sind die Arbeits- und Leistungsbedingungen möglichst so zu gestalten, das dies Ziel „Gesund bis in die Rente“ erreicht wird.“⁷

Für die Zukunft tragfähige personalpolitische Konzepte und betriebliche Beispiele von Integrations-, Organisations-, Qualifizierungs- und anderen Maßnahmen, die ein Umsteuern gegenüber der bisher dominierenden Frühverrentungspolitik verdeutlichen, werden vorgestellt. Es geht nicht nur um heute ältere, sondern auch um heute jüngere, künftig ältere Arbeitnehmer, für die präventiv Konzepte entwickelt werden sollen, um den Hang zur Frühverrentung stoppen zu können. Es geht um ein umfassendes *Altersmanagement*.

Die Deutsche Bank beispielsweise verfolgt laut Vorstandsmitglied *Tessen von Heydebreck* das Ziel, „zum Employer of Choice für alle Altersgruppen“ zu werden: „Vorurteile gegenüber älteren Mitarbeitern sind völlig fehl am Platze. Die Bank fördere ein Geschäftsmodell, das alle Generationen mit einbeziehe.“ Dass die betriebliche Wirklichkeit dem nicht entspricht, gibt von Heydebreck im selben Atemzug zu: „Durch den internen Stellenabbau ist im Rahmen der Ausnutzung gesetzlicher Möglichkeiten die Altersstruktur vor allem in Deutschland aus dem Gleichgewicht geraten“.⁸

Der Chefökonom der Deutschen Bank, *Norbert Walter*, wirft skurrilerweise „der Politik“ „das an das Alter gekoppelte Lohnsystem“ vor, für das seit 50 Jahren die Tarifparteien allein verantwortlich sind (abgesehen davon, dass es lediglich im Öffentlichen Dienst dominiert und bei Angestellten in der

⁷ Zitiert nach seinem Beitrag in diesem Buch.

⁸ Zitiert nach Norbert Walter, Erfolgsgeheimnis Age Diversity, dbnetwork vom 4.11.2002.

privaten Wirtschaft zu beobachten ist, also auch bei der Deutschen Bank). Man kann durchaus den tariflich vereinbarten Zeitaufstieg kritisieren, der zur Folge hat, dass in jungen Jahren der Familiengründung die Gehälter am niedrigsten sind; Walter hat auch eine offenbar als altersgerecht empfundene Lösung betriebliche Personalpolitik parat: die kontinuierliche Reduzierung des Gehalts der Mitarbeiter ab dem 50. Lebensjahr bei paralleler Reduzierung der staatlichen Altersvorsorge.⁹ Dass die Einkommen von Beschäftigten ab dem 55. Lebensjahr tatsächlich laut IAB-Stichprobe wieder sinken, wird Walter kaum als Bestätigung ansehen.¹⁰

Auch die Arbeitgeberverbände fordern vehement ein Umsteuern in der Frühverrentungspolitik der vergangenen Jahrzehnte wie hier BDA-Präsident **Dieter Hundt**: *“Der Gesetzgeber, die Gewerkschaften und auch die Unternehmen haben dies gemeinsam so gesehen und ihr Handeln daran ausgerichtet. Heute besteht Einvernehmen darüber, dass eine Fortsetzung dieser Politik nicht erfolversprechend ist.”*¹¹

Kriterien und Interventionsfelder für eine gesundheitsförderliche Arbeitssituation

Prof. Dr. Rolf Rosenbrock, Leiter der Arbeitsgruppe Public Health im Wissenschaftszentrum Berlin und Mitglied im Sachverständigenrat zur Begutachtung der Entwicklung im Gesundheitswesen, betont in seinem Beitrag *Kriterien und Interventionsfelder für eine gesundheitsförderliche Arbeitssituation*, *„dass sowohl das Leitbild einer gesundheitsförderlichen Arbeitssituation als auch die fördernden und hemmenden Bedingungen auf dem Wege dorthin im Grunde und im Wesentlichen für alle Beschäftigten-Gruppen und Altersstufen gleich sind. Dass also die Probleme der Integration älterer Beschäftigter und des Erhalts ihrer*

⁹ Norbert Walter, ebenda.

¹⁰ WSI/INIFES/Forschungsgruppe Tondorf 2002, nach Ernst Kistler, Demographischer Wandel und Arbeitsmarkt – Die Debatte muss ehrlicher werden, in: WSI-Mitteilungen 2, 2004, S.76

¹¹ Dr. Dieter Hundt, Präsident der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, in seinem Vorwort zum „Leitfaden für Unternehmer: Ältere Arbeitnehmer im Betrieb, März 2002.

Beschäftigungsfähigkeit (employability) auch nur im Rahmen einer insgesamt funktionierenden betrieblichen Gesundheitspolitik angegangen und gelöst werden können.“

Es ist selbstverständlich, dass Rosenbrock im Umgang mit älteren Arbeitnehmern „spezielle Akzente“ einer „gesundheitsförderlichen Arbeitssituation“ setzt, aber auch nicht mehr. Ausführlich geht er auf die gesundheitsfördernden und die gesundheitshemmenden Faktoren in der Arbeitsorganisation ein, wie sie nicht zuletzt in vielen Tagungen und Publikationen des Weiterbildungszentrums der Freien Universität Berlin in den vergangenen 10 Jahren ausführlich und beispielhaft dargestellt wurden¹². Es ist in der Tat so, dass es bei Beachtung dieser Faktoren im Unternehmen den allermeisten Arbeitnehmern möglich sein sollte, gesund bis zum Erreichen des gesetzlichen Rentenalters zu arbeiten. Und es trifft ebenso zu, dass der betriebliche Alltag, das reale Handeln der privaten und öffentlichen Unternehmen weitgehend von der im Einzelnen nicht strittigen Gestaltung der Arbeitsbedingungen insofern unberührt bleibt, als durchgehend die Personalpolitik der Früh- und Frühstverrentung gefahren wird, auch in den Unternehmen, die sich ansonsten um betriebliches Gesundheitsmanagement bemühen. Hierauf hat auch Rolf Rosenbrock keine Antwort.

Ansatzpunkte einer altersgerechten Arbeits- und Personalpolitik

Über Jahrzehnte „schien die Frühverrentung ...nur Gewinner zu kennen und wurde in einem breiten Bündnis von Unternehmen, Gewerkschaften und Politik befürwortet und gefördert“. Das Durchschnittsalter in den Betrieben ist dennoch gestiegen, weil weniger Jüngere eingestellt wurden, wie **Dr. Martina Morschhäuser**, wissenschaftliche Mitarbeiterin im ISO-Institut Saarbrücken in den Projekten „Präventive Arbeits- und Personalpolitik im Zeichen demographischen Wandels“ und im „Netzwerk für altersgerechte Arbeit“, in ihrem Beitrag „Von der Frühverrentung zu einer altersgerechten Arbeits- und Perso-

¹² Vgl. die Reihe „Forschung und Weiterbildung für die betriebliche Praxis“, hrsg. von Rolf Busch, Berlin 1994 ff. und München und Mering seit 1998 (Titel im Anhang).

nalpolitik?“ feststellt. Sie setzt an den auffälligen tätigkeitsbezogenen Unterschieden bei Arbeits- und Erwerbsunfähigkeit zwischen Maurern, Malern, Kellnern oder Krankenpflegehelferinnen mit einer Quote von über 40% auf der einen und beispielsweise Ärzten, Apothekern oder Ingenieuren mit 10% auf der anderen Seite an.¹³

„Genau solche Arbeitsbereiche, in denen es bislang schwer ist, gesund alt zu werden, stehen mit dem demographischen Wandel auf dem Prüfstand. Um für dort Beschäftigte eine längere Erwerbsarbeitsdauer möglich und zumutbar zu machen, bedarf es einer altersngerechten Arbeits- und Personalpolitik.“

Gestaltungsmöglichkeiten sieht Martina Morschhäuser in der *Arbeit*, bei den *Erwerbsverläufen* und in der *Lebensarbeitszeit*. Realisierbare Möglichkeiten, als Gerüstbauer oder Fliesenleger oder Gießerarbeiter gesund bis zum 65. Lebensjahr zu arbeiten, sieht sie freilich nicht. Hier hilft nur ein integrativer Ansatz, d.h. eine Begrenzung des Verbleibs in besonders belastenden Tätigkeiten, die systematische Einbeziehung von Weiterbildungsmöglichkeiten und eine vorausschauende, die Beschäftigten frühzeitig einbeziehende Personalplanung, ergänzt durch Wahlarbeitszeitmodelle mit individuell und tätigkeits- wie altersspezifischer Verteilung des Arbeitsvolumens.

Aber Morschhäuser weiß auch, dass noch *„kein Paradigmenwechsel in den Unternehmen – von jugendzentrierter zu altersorientierter Arbeits- und Personalpolitik“* stattgefunden hat. Dies habe ich bei der Vorbereitung dieses Buches und bei dem Versuch, Manager aus Unternehmen für eine Darstellung ihrer aktuellen altersbezogenen Personalpolitik zu gewinnen, mehrfach erfahren müssen: *„Gerade im Moment“* hat der Vorstand sich wieder für die traditionelle Lösung eines Personalabbaus durch Frühverrentung entschieden, sozusagen wider besseres Wissen und wenig vorausschau-

¹³ Angaben nach Morschhäuser, a.a.O.

end. Der Paradigmenwechsel „vor Ort“ wird noch auf sich warten lassen. Gudrun Eberle vom AOK-Bundesverband formuliert es so:

„Der zumeist sehr kurzfristige Zeithorizont von Personalplanung und –entwicklung und die Unwägbarkeiten des zukünftigen Arbeitskräftebedarfs lassen es für Betriebe heute in der Regel noch rationaler erscheinen, den prognostizierten Problemdruck erst einmal abzuwarten anstatt zu investieren.“¹⁴

Demographischer Wandel und altersgerechte Arbeitsbedingungen aus frauenpolitischer Sicht

Einen sehr speziellen Blick werfen **Dr. Christel Degen**, Referatsleiterin für Arbeitsmarkt-, Bildungs- und Gesundheitspolitik in der Abtlg. Gleichstellungs- und Frauenpolitik beim DGB Bundesvorstand, und die Praktikantin **Carola Geschonke** auf das „Problem Ältere Arbeitnehmer/innen“: *„Demographischer Wandel und altersgerechte Arbeitsbedingungen: (Sozial-)politische und betriebliche Anforderungen aus frauenpolitischer Sicht“*. In der Tat zeigt der Beitrag die Notwendigkeit dieser erweiterten Perspektive auf, und zwar am Beispiel von „Arbeitsbelastungen und Präventionsmaßnahmen in ausgewählten Frauenberufen“ der Sozialpflege, Erzieherinnen, Bürofachkräfte und Reinigungsberufe.

Degen und Geschonke kritisieren die Vernachlässigung der Forschung über die Arbeitsbedingungen und Belastungen dieser typischen Frauenberufe, die in den letzten Jahren im Gefolge von Rationalisierungsmaßnahmen beispielsweise bei Erzieher/innen durch Erhöhung der Gruppengröße (da können noch so viele PISA-Studien die dringende Notwendigkeit intensiver pädagogischer Arbeit in der Kita nachweisen – das Gegenteil des als notwendig Erkannten wird getan!) oder bei Reinigungsdiensten durch Heraufsetzung der Normen, bzw. Kostensenkungsprogramme der Kunden, gerade auch im Öffentlichen Dienst (bei „eigenen“ Beschäftigten wären solche Normen gar nicht durchsetzbar!) sich weiter verschlechtert ha-

¹⁴ Siehe den Beitrag in diesem Band.

ben. Sie stellen Beispiele für gesundheitsförderliches und insbesondere Frauenarbeit berücksichtigendes betriebliches Handeln vor und plädieren für frühzeitige Präventionsprogramme, um Berufskrankheiten und vorzeitige Berufsausstiege zu verhindern. Betriebliches Handeln ist gefordert, wo staatlich gesetzte Regeln nicht mehr greifen. Die Einrichtung von Langzeitarbeitskonten können für Arbeitnehmerinnen eine Hilfe sein; „auf europäischer Ebene ist der `Life-Source-Policy`-Ansatz vielversprechend“.

2. Ältere Arbeitnehmer – altes Eisen?

Ältere Arbeitnehmer im Spannungsfeld von Leistungsanforderung und Erwartung

Im internationalen Vergleich liegt die Beschäftigtenquote der 55- bis 64-Jährigen in Deutschland mit 36,8% am unteren Ende der Skala, nur noch unterboten von Österreich, Belgien und vor allem Italien. Alle übrigen Industrieländer, an der Spitze Norwegen, die Schweiz, Schweden und Japan, haben deutlich höhere Beschäftigungsquoten bei den älteren Arbeitnehmern. Das passt natürlich auch wieder ins internationale Bild von Deutschland als dem Land mit den wenigsten Jahresarbeitsstunden, dem höchsten Urlaubsanspruch, der niedrigsten Wochenarbeitszeit usw. Ohne die Frühverrentungsprogramme, deren finanzielle Folgen wir noch auf Jahrzehnte tragen dürfen, wäre diese Politik nicht möglich gewesen.

Prof. Dr. Gunda Maintz, Leiterin des Fachbereichs „Betrieblicher Arbeitsschutz“ in der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, beklagt in ihrem Beitrag „*Der Ältere Arbeitnehmer im Spannungsfeld von Leistungsanforderung und Erwartung*“ diese Praxis, die „*dem Defizitmodell des Alterns, das wissenschaftlich nicht mehr tragbar ist, wieder neuen Auftrieb gegeben*“ hat, während eigentlich dem *Kompetenzmodell* der Vorrang gebührt.

Gunda Maintz geht auf die verschiedenen Faktoren ein, die generell die Arbeitsfähigkeit von – auch älteren – Menschen positiv oder negativ beeinflussen können. Natürlich müssen altersbedingte Einschränkungen der körperlichen Leistungsfähigkeit gebührend berücksichtigt werden, auch

durch ergonomische Unterstützung, und bei unvermeidlichen Verschleißerscheinungen wird ein Tätigkeitswechsel oder eine andere Arbeitsorganisation (Mischarbeit) hilfreich sein, wenn möglich; auffällig ist, dass hier kleinere Betriebe eher individuelle Lösungen solcher Probleme finden als Großbetriebe, die die Probleme ohne Innovation durch Frühverrentung auf Kosten der Gemeinschaft „lösen“. Nicht zum ersten Mal fällt jedoch auf, in welchem hohem Maße die sogenannten „weichen Faktoren“ zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit auch und gerade bei Älteren beitragen – oder eben auch nicht: Verbesserte Einstellung der Vorgesetzten auf der Positivseite, bzw. Abnahme der Anerkennung und Wertschätzung der Arbeit auf der Negativseite.

Früherkennung altersstruktureller Probleme in Unternehmen

Ein praktikables und schon vielfach erprobtes Instrumentarium zur *Früherkennung altersstruktureller Probleme in Unternehmen* stellt **Annegret Köchling** vor, wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung mbH (GfAH), Dortmund. Mit Hilfe dieser Instrumente können sowohl in Form einer „*Zeitreise in die Zukunft*“ Belegschaftsentwicklungen fortgeschrieben, künftige Probleme offengelegt und Gegenmaßnahmen, veränderte Ausbildungs- und Rekrutierungspolitik etc. geplant werden, als auch eine Altersstrukturanalyse durchgeführt, Zukunftsszenarien entwickelt und alternative Personalstrategien durchgespielt werden. Dabei hilft der von der Gesellschaft entwickelte „*Leitfaden zur Selbstanalyse altersstruktureller Probleme in Unternehmen*“.

3. Demographisch reflektierte Personalpolitik: Konzeptionen, Modelle, Praxisbeispiele

Ansatzpunkte einer alternsgerechten Personal- und Organisationsentwicklung

Die Europäische Union fördert im Rahmen des EQUAL-Programms auch das „*Netzwerk für alternsgerechte Arbeit (NETAB)*“, eine Entwicklungspart-

nerschaft von kleinen, mittleren und großen Unternehmen, Weiterbildungsträgern wissenschaftlichen Einrichtungen, Kammern und Verbänden usw., von denen einige auch in diesem Buch vertreten sind¹⁵. **Prof. Dr. Herbert Schwab** und **Sabine Seemann**, Universität Oldenburg, stellen in ihre Beitrag *Ansatzpunkte einer altersgerechten Personal- und Organisationsentwicklung* mit Praxisbeispielen dieses Projekt vor, das noch bis zum Jahr 2005 läuft. Auch Schwab und Seemann stellen die nicht ausreichende Tragfähigkeit eines ausschließlich am Demographieproblem ansetzenden Vorgehens in den Unternehmen fest, wohingegen „die Einbettung in einen übergreifenden Zusammenhang der Überprüfung des Standes ihrer Organisations- und Personalentwicklung wichtig ist“, gelegentlich auch die Verknüpfung mit Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung und Prävention. Sie stellen vier Hypothesenpaare vor, die die sehr unterschiedlichen, teilweise gegensätzlichen Entwicklungen deutlich machen, für die sich Unternehmen entscheiden können.

Die aktuelle politische Diskussion und der von Unternehmen aufgebaute Druck in Richtung Personalkostensenkung geben den Wissenschaftlern „Anlass zur begründeten Sorge, dass eine altersgerechte Organisations- und Personalentwicklung sich nicht zu einem konsensfähigen arbeits- und gesellschaftspolitischen Thema entwickelt“, sondern in den Interessenkonflikten untergeht. So notwendig eine altersgerechte Personal- und Arbeitspolitik im Betrieb ist, so gibt es sie doch nicht zum Nulltarif. Die präventive Belastungsreduzierung, die Weiterbeschäftigung leistungsgeminderter Arbeitnehmer und die Schaffung entsprechender Arbeitsplätze im Unternehmen kosten Geld – mit der Behebung von Informationsdefiziten und dem Abbau von Vorurteilen über ältere Arbeitnehmer allein ist es nicht getan, da ist Schwab/Seemann zuzustimmen. Es geht in der Tat nicht nur darum, einer richtigen Einsicht zu folgen – wenn sie denn erreicht ist, was ohnehin schon schwierig genug ist – es müssen auch konfligierende Interessen aus-

¹⁵ Vgl. die Beiträge von Annegret Köchling, Eva Kuda und den Betriebsräten aus der Automobilindustrie in diesem Band.

tariert werden; das aber wird in der globalisierten Wirtschaft nicht leichter, sondern schwieriger.

Altersgerechte Arbeitsorganisation bei der BSR

Dass Arbeitsplätze bei den kommunalen Reinigungs- und Entsorgungsbetrieben besonders belastend sind und bei älteren Mitarbeitern – es sind meistens Männer – Probleme hervorrufen, liegt auf der Hand. Am Beispiel des größten deutschen kommunalen Stadtreinigungsbetriebes, der Berliner Stadtreinigung, stellt *Georg Heidel*, der Leiter der Gesundheits- und Sozialberatung, erste Schritte einer „*altersgerechten Arbeitsorganisation bei der BSR*“ vor, die bei einem sehr hohen Altersdurchschnitt und über Jahre verfolgten Personalabbau, verbunden mit enormer Leistungssteigerung, auch unbedingt erforderlich sind. Schon 1999 hatte die Berliner Stadtreinigung im Rahmen von Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung die Arbeit der Handreiniger neu organisiert und die selbständige Gruppenarbeit eingeführt – ein Modell mit wegweisenden Erkenntnissen und Ergebnissen.¹⁶ Im Rahmen einer Arbeitsgruppe ist es auch möglich, Belastungen und unterschiedliche Kompetenzen der altersgemischten Gruppe richtig einzusetzen, bzw. auszugleichen.

Um ausreichend viele Arbeitsplätze für leistungsgeminderte Mitarbeiter im Unternehmen zu schaffen, wurde der schon outgesourcte Arbeitsbereich Papierkorbwartung und –reparatur wieder in die BSR zurückgeholt. Den körperlich besonders schwer arbeitenden Müllentsorgern werden intensive Präventionsmaßnahmen angeboten. Wieder einzugliedernde Mitarbeiter werden, entsprechend dem in diesem Buch von *Martin Hohmann* vorgestellten Konzept¹⁷, in einer Phase mit angepassten Leistungsnormen wieder an die Arbeit herangeführt.

¹⁶ Vgl. den Beitrag von Olaf Pick, Gruppenarbeit bei den Berliner Stadtreinigungsbetrieben, in: Rolf Busch (Hrsg.), *Autonomie und Gesundheit*, München und Mering 1999, S. 122ff.

¹⁷ Siehe den Beitrag von Martin Hohmann, Wiedereingliederung Langzeiterkrankter. Ein Projekt der Innungskrankenkasse Schleswig-Holstein

Alt, erfahren und gesund

Seine „betriebsinternen Visionen“ stellt **Dr. Rolf Hess-Gräfenberg**, Betriebsarzt bei der Deutschen Post AG, Düsseldorf, in seinem Beitrag vor: „*Alt, erfahren und gesund – auf dem Weg zu einem integrierten Konzept*“:

- „Wir wollen keine krankheitsbedingten Frühpensionierungen
- *Jede/ Jeder Mitarbeiterin/Mitarbeiter soll unabhängig vom Lebensalter Chancen zur Weiterentwicklung haben*
- *Lebenslange Weiterbildung verjüngt*
- *Wir wollen, dass Sie mit Freude zur Arbeit gehen*
- *Altersadäquater Einsatz ist integraler Bestandteil der Personal- und Organisationsentwicklung*“

Der Betriebsarzt weiß auch, dass – nicht nur, aber gerade auch bei der Deutschen Post AG ein radikaler Personalabbau stattgefunden hat und fortgesetzt wird, der sich mit diesen Visionen schlecht vereinbaren lässt. Hess-Gräfenberg geht ausführlich auf die mit dem Alter eher wachsenden Fähigkeiten der Arbeitnehmer ein, die ihnen „für qualitativ höherwertige Tätigkeiten einen gewissen komparativen Vorteil gegenüber Jüngeren verschafft“, abgesehen von dem bemerkenswerten Umstand, dass mit zunehmendem Alter die Unfallhäufigkeit **n i c h t** wächst. Er plädiert gegen einen „*alters-ignoranten betrieblichen Personaleinsatz*“, der sich nach wie vor am Defizit-Modell orientiert, und dafür, „*Arbeitsanforderungen, und individuelle Fähigkeiten in Einklang zu bringen*“ – und, wie die Autorinnen vorher, für „*Anerkennung und Respekt*“ gegenüber der Arbeitsleistung.

Ausführlich stellt Hess-Gräfenberg den in Finnland entwickelten „*Work-Ability-Index*“ vor, ein praxistaugliches Frageninventar zur frühzeitigen Erkennung einer „*drohenden Verringerung der Arbeitsfähigkeit*“. Die Anwendung dieses Indexes kann dem Betriebsarzt im Unternehmen die Rolle eines „*sachverständigen Beraters in einem Kernbereich der betrieblichen Sozialpolitik*“ und der vorausschauenden Personalentwicklung zuweisen. Dies wird auch dringend nötig sein, bedenkt man, das die geburtenstarken Jahrgänge in den Unternehmen, die jetzt zwischen 35 und 45 Jahre sind und auch und

gerade in den Produktionsbereichen die Hauptlast tragen, künftig als 45- bis 55-Jährige weiter unentbehrlich sein und kaum noch mit 55 ff. so einvernehmlich durch Frühverrentung „entsorgt“ werden dürften, weil die Finanzierung fehlen wird.

PRAXISORT INDUSTRIE

Alternsmanagement in der Automobilindustrie

Gewerkschaften befassen sich schon lange nicht mehr nur mit Tarifpolitik, auch nicht nur mit Sozialpolitik. Sie sind auch in arbeitnehmerbezogene Forschung unmittelbar einbezogen. Ein gutes Beispiel dafür stellt das IG Metall-Projekt „*Alter(n)s-Management in der Automobilindustrie – Zukunftsaufgabe für Gewerkschaften und Betriebsräte*“ da, das Teil eines größeren Verbundprojektes im Rahmen des Europäischen Förderprogramms EQUAL ist und gemeinsam mit der Sozialforschungsstelle Dortmund durchgeführt wird. *Eva Kuda* vom Ressort Bildungs- und Qualifizierungspolitik der IG Metall stellt das Projekt vor.

Sie berichtet über mehrere aktuell von der IG Metall organisierte Workshops, in denen Betriebsräte die Praxis im Umgang mit Älteren und ihre eigenen strategischen Vorstellungen darstellen, und stellt ein Thesepapier der IG Metall zum „*Älterwerden in der Arbeit und die Zukunft der Belegschaften in der Automobilindustrie*“ vor. Eine zentrale These nimmt die vollmundigen Leitbildbausteine vieler Unternehmen „Der Mensch im Mittelpunkt“ ernst und sieht im „*Umgang mit Älterwerden in der Arbeit*“ einen Prüfstein nicht nur für die Arbeitgeberpolitik, sondern auch für die „*gewerkschaftliche Arbeits- und Betriebspolitik*“. Gegen die jugendzentrierte Leistungspolitik und die langjährige, von allen getragene Praxis der Frühverrentung setzt die IG Metall nun auf „*age diversity*“, verbunden mit der Forderung nach ausreichend qualifizierten Arbeitsplätzen für ältere, „leistungsgewandelte“ Mitarbeiter und betrieblicher Gesundheitsförderung. Alle Arbeitsbereiche in den Automobilwerken sollen nach bestimmten Kriterien für altersgemischte Belegschaften zertifiziert werden. Dies zu erreichen konfligiert mit den Unternehmerforderungen nach Abbau von

Senioritätsregelungen sowie den aktuellen Kostensenkungsprogrammen, was aber nichts über die Berechtigung der Forderung aussagt.

Belegschaftsvielfalt als Ziel, Alternsmanagement als Weg

Einen Perspektivwechsel in der Beschreibung des „Problems ältere Arbeitnehmer“ schlägt **Jürgen Strauss**, Wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Sozialforschungsstelle Dortmund in seinem Beitrag *„Älterwerden in der Arbeit und die Zukunft der Belegschaften“* vor: *„Ältere Kollegen als soziales `Produkt` und ihr Älterwerden im Betrieb als sozialen Prozess vorzustellen“*. Dieser Perspektivwechsel bringt in der Tat eine erhebliche Veränderung im Herangehen an das Problem mit sich, das nun nicht mehr als isoliertes „Problem Ältere“ erscheint, sondern als immer absehbares Problem der ganzen Belegschaft, auch der Jüngeren, die im Prozess des Arbeitens und durch das Arbeiten zum nur eingeschränkt einsetzbaren Älteren werden. Strauss sieht die Mehrgenerationenbelegschaft als lernende Belegschaft, die die Kompetenzen und Potenziale aller Teile optimal sowohl zum Wohle des Unternehmens als auch unter Beachtung gesundheitsförderlicher Arbeitsgestaltung zum Wohle der Arbeitnehmer einsetzt, d.h. das *„Älterwerden von Jüngeren gestaltet“*. Betriebsräte, die sich dieses „Problems“ annehmen, werden damit zu Vertretern der Interessen der ganzen, auch der jungen Belegschaft.

Strauss zeigt auf, wie *„Belegschaftsvielfalt als Ziel, Alternsmanagement als Weg“* angegangen werden kann. Die erwähnten Thesen der IG Metall sollen dabei Hilfestellung leisten. Dass alle Beteiligten noch am Anfang eines sehr komplizierten Weges stehen, der sowohl von den Unternehmensleitungen als auch von den Belegschaften und ihren Betriebsräten nach Jahrzehnten der Gewöhnung an den „leichten Weg“ der Frühverrentung ein Umdenken verlangt, wird deutlich.

Qualität der Arbeit – Gesund in die Rente bei VW Nutzfahrzeuge

Die Verschiebung des Beschäftigtenberges der Altersgruppe 35-45 in den nächsten Jahren wird alle industriellen Bereiche, insbesondere die im Leistungslohn arbeitenden, vor erhebliche Probleme stellen. Am Beispiel der Automobilindustrie verdeutlichen dies zwei Beiträge aus der Sicht von Betriebsräten. *Heiko Spieker*, Betriebsrat bei Volkswagen Nutzfahrzeuge Hannover, macht die Bedeutung der altersgerechten Arbeitsgestaltung in seinem Beitrag *Qualität der Arbeit – Gesund in die Rente* deutlich. Wenn ab dem 35. Lebensjahr – noch sind bei VW Nutzfahrzeuge 43% jünger als 35 Jahre - der Anteil von Mitarbeitern mit gesundheitlich begründeten Einschränkungen, den sogenannten „Leistungsgewandelten“, stetig von 15% auf ca. 50% ansteigt, wird deutlich, dass das Unternehmen Arbeits- und Leistungsbedingungen schaffen muss, die einen Erhalt der Arbeits- und Leistungsfähigkeit langfristig ermöglichen. Spieker verhehlt nicht, dass es Berufsfelder gibt, in denen das Erreichen der gesetzlichen Altersgrenze bei unveränderter Berufsausübung zumindest für alle nicht erreichbar ist. Das ist bei VW nicht anders: In Projekten wurde herausgefunden, dass bei Arbeitsplatzwechsel mit geringerer Belastung – teilweise durchaus nicht mit dem vollen Einverständnis der Betroffenen – das Ziel „gesund in die Rente“ erreichbar wurde. Die Rolle der Qualifizierung für andere Tätigkeiten wird neu bestimmt, und verstärkt wird auf den Bezug zwischen der angebotenen Arbeit und der Fähigkeit der Mitarbeiter geachtet. In der Gruppenarbeit spielt die Rotation eine wichtige Rolle.

Spieker macht deutlich, dass es komplexer Maßnahmebündel bedarf, um die künftige Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter im Unternehmen zu sichern. Diese um- und durchzusetzen ist eine – überall – schwierige Aufgabe:

Die geforderte Arbeits- und Personalpolitik setzt eine Unternehmenskultur voraus die langfristige Beschäftigungsperspektive bietet und daher bestrebt ist, pfleglich mit den Humanressourcen umzugehen. Bei der Umsetzung der Strategie klatschen allerdings nicht nur Gewinner Beifall. Vielmehr werden bei Beschäftigten Widerstände spürbar, die ihre ange-

stammte attraktive Arbeit und individuell günstige Entwicklungsperspektiven in Gefahr geraten sehen. Auch Beschäftigte in den Fachabteilungen von Personalwesen, Planung oder Gesundheitsschutz müssen davon überzeugt werden ihre in der Vergangenheit eingeübten Orientierungen und Abläufe zu überdenken.“

Ob diese Ziele unter dem Druck zur Personalkostensenkung, den zur Zeit gerade die Automobilindustrie aufbaut, erreichbar sein werden, darf bezweifelt werden. Wenn auf der einen Seite von den Konzernleitungen die günstigeren Personalkosten nicht nur in den neuen EU-Staaten, sondern auch in den neuen Fabriken der neuen Bundesländer gegen die höheren in den alten Ländern ausgespielt werden, liegt dies nicht nur an den unterschiedlichen Lohnhöhen, sondern ist auch in der altersmäßig unterschiedlichen Zusammensetzung der Belegschaften zwischen „Ost“ und „West“ begründet. Der Aufwand wird immer größer werden, zum einen gesundheits- und altersgerechte Arbeitsplätze zu gestalten, zum andern leistungsgeminderte Mitarbeiter im Unternehmen weiterzubeschäftigen; „olympiareife“ Mannschaften werden – jedenfalls in Deutschland und dem westlichen Europa – die Ausnahme sein.

Strategien des Betriebsrates bei Audi

Ungeachtet des zu Zeit mit 39 Jahren noch relativ niedrigen Altersdurchschnitts bei der Audi AG ist sich der Betriebsrat *Wolfgang Förster* der in wenigen Jahren veränderten Problemlage genau bewusst; nicht zuletzt begrenzt das seit Jahrzehnten übliche vorzeitige Ausscheiden der Mitarbeiter im Rahmen der verschiedenen Programme und Gesetze die Alterung der Belegschaft auf künstliche Weise. Es verhindert jedoch nicht, dass 17,6% der Arbeiter zu den „*Leistungsgewandelten*“ gehören. Förster stellt in seinem Beitrag die „*Aktivitäten und Strategien des Betriebsrates bei der Audi AG zu älter werdenden Belegschaften*“ vor. Ähnlich wie in der VW-Nutzfahrzeugsparte des Mutterkonzerns konzentriert sich der Betriebsrat auch bei Audi auf ein Maßnahmebündel, bestehend aus einer veränderten Personalentwicklung und Qualifizierung, aus Schaffung von mehr alters-

gerechten Arbeitsplätzen, Gesundheitsförderung und Jobrotation sowie Nutzung des Potentials Älterer für das Unternehmen sowie einer Veränderung des Übergangs in den Ruhestand (gleitend statt abruptes Ende).

Wolfgang Förster stellt in seinem Beitrag das „Beschäftigungskonzept B 7“ vor, das sich auf die Verbesserung der Rahmenbedingungen für „leistungsgewandelte,“ und ältere Mitarbeiter, auf die Entwicklung eines Beschäftigungs- und Qualifizierungskonzepts, die Erweiterung des Arbeitsplatzangebots, insgesamt auf eine ältere und gesundheitlich eingeschränkte Mitarbeiter systematisch einbeziehende Personalentwicklung bezieht.

Unterschiedliche Potenziale jüngerer und älterer Arbeitnehmer erkennen und nutzen

„Der demographische Wandel wird in Theorie und Praxis seit längerem diskutiert. In der Unternehmensführung folgen entsprechende Konsequenzen jedoch zögerlich. Nach wie vor herrschen in Hinblick auf alternde Belegschaften Klischees vor, und vorausschauende Personal- und Entwicklungsaktivitäten sind eher spärlich gesät. Vor diesem Hintergrund sind deshalb alle Modelle und Maßnahmen hervorhebenswert, die dem Potenzialverschleiß vorbeugen, altersspezifische Leistungspotenziale nutzen und diese ausbauen. Zu ihnen zählen insbesondere Zielvereinbarungen zur beruflichen Entwicklung älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Integration des Erfahrungstransfers in eine kontinuierliche Personalentwicklung.“

Dies ist das auf viel Erfahrung gestützte Fazit des Beitrages von **Dr. Gerda Jasper**, Unique – Gesellschaft für Arbeitsgestaltung, Personal- und Organisationsentwicklung mbH, Berlin: *Unterschiedliche Potenziale jüngerer und älterer Arbeitnehmer erkennen und nutzen*. Kritisch registriert sie die eher zögerliche Bereitschaft von Personalleitungen, sich des Problems des demographischen Wandels im eigenen Unternehmen anzunehmen und mit geeigneten Maßnahmen darauf zu reagieren. Auch stellt sie nach wie vor

ein Beharren auf überholten Klischees in Hinsicht auf „ältere“ und „jüngere“ Mitarbeiter fest.

Gerda Jasper skizziert einige Handlungsbeispiele aus Unternehmen, vom umfassenden „ergonomisch arbeiten“ über „Selbstpflege“ bis zum „Gesundheitsmanagement bei Auszubildenden“ und plädiert für die Bildung von altersgemischten Teams, um die unterschiedlichen Potenziale sinnvoll nutzen und den Erfahrungstransfer organisieren zu können. Dabei legt sie großen Wert darauf, auch älteren Mitarbeitern eine Kompetenzentwicklung zu ermöglichen, unabhängig von ihrer Qualifikationsstufe – sicher ein in Betrieben häufig verdrängtes Problem.

4. Gesellschaftliche Verantwortung – Überbetriebliche Hilfen: Angebote der Krankenkassen an Betriebe und Bürger

Wiedereingliederung Langzeiterkrankter

Auch wenn global operierende Konzerne Gesundheitsquoten von 97% und mehr anvisieren, wohl wissend, dass die Erreichbarkeit dieses Ziels ohne eine jahrzehntlang betriebene Politik der Frühverrentung nicht gegeben wäre, gilt:

„Trotzdem wird das Problem arbeitsunfähig erkrankter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter immer bestehen bleiben. Es wird weiterhin notwendig sein, berufliche und medizinische Rehabilitationsleistungen zu erbringen und Strategien zur Wiedereingliederung vorzuhalten und diese zu optimieren.“¹⁸

Mit einem in der Tat bei älteren Arbeitnehmern häufiger als bei Jüngeren zu registrierenden Problem, der Langzeiterkrankung, befasst sich der Beitrag von *Martin Hohmann*, der bei der Innungskrankenkasse Schleswig-Holstein das Projekt „Wiedereingliederung Langzeiterkrankter“ betreut. Wie

¹⁸ Martin Hohmann in diesem Band.

schon andere in diesem Buch präsentierte Projekte ist auch dieses Teil der Europäischen Gemeinschaftsinitiative EQUAL.

„Ziel des Projektes ist..., eine weitest mögliche Harmonisierung zwischen der zunehmenden Genesung... und der Zunahme an Anforderung innerhalb der Wiedereingliederung zu erreichen..... Im optimalen Fall will das Projekt anhand es wiedereingegliederten Mitarbeiters die Sensibilität des ganzen Betriebes für gesundheitsbewusstes Verhalten am Arbeitsplatz verbessern.“

Hohmann stellt seine unterschiedlichen Erfahrungen mit der Wiedereingliederung Langzeiterkrankter in den Betrieb, in die Arbeit vor. Sein Plädoyer fasst eine betriebliche Präventionspolitik und eine Rehabilitation und aktive Wiedereingliederungspraxis mit Unterstützung der Krankenkassen zusammen.

Gemeinsam sind wir stark – Warum sich betriebliche Gesundheitsförderung für alle lohnt

Wie schon andere Autoren, stellt auch Gudrun Eberle, *Dr. Gudrun Eberle*, Leiterin der Abteilung Prävention beim AOK-Bundesverband, in ihrem Beitrag *„Gemeinsam sind wir stark – Warum sich betriebliche Gesundheitsförderung für alle lohnt“*, fest, dass im betrieblichen Alltag nach wie vor die Vorurteile, *„die auf dem sog. Defizitmodell des Alters beruhen“*, dominieren. Zudem steht die Gewohnheit der ad-hoc-Entscheidungen von Personalleitungen angesichts der Demographieprobleme der Notwendigkeit langfristiger Personalplanung entgegen.

Eberle stellt die Handlungsfelder der Krankenkassen im Allgemeinen und das Angebot des AOK-Service Gesunde Unternehmen an Betriebe im Besonderen vor, ein betriebliches Gesundheitsmanagement aufzubauen, das sich naturgemäß auch der Probleme älterer Arbeitnehmer annimmt, bzw. den Anspruch erhebt, die Arbeitsbedingungen so zu verändern, dass die Arbeitnehmer gesund den Ruhestand erleben können.

Besonders interessant ist das betriebliche Beispiel *Rowenta*, wo ein anspruchsvolles und nachhaltiges betriebliches Gesundheitsmanagement gerade auch unter Berücksichtigung der Bedürfnisse älterer Mitarbeiterinnen aufgebaut wurde.

„Was wir uns weder volkswirtschaftlich noch betriebswirtschaftlich leisten können ist, auf die Stärken älterer Erwerbstätiger zu verzichten, nur weil uns das Know-how fehlt, wie diese Stärken für den Arbeitsmarkt letztlich verfügbar gehalten werden können. Hieran haben nicht zuletzt wir Krankenkassen ein existenzielles und aktuelles Interesse. Denn für unsere Bilanzen – wie auch im übrigen für die Rentenversicherung – ist es von elementarer Bedeutung, Beschäftigte möglichst lange produktiv zu erhalten und vorzeitigen Verrentungen vorzubeugen.

Das Ziel lohnt, denn wenn sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unabhängig von ihrem Alter kontinuierlich an neue berufliche Anforderungen anpassen können und dabei ihre Arbeitsfreude behalten, ist das nicht nur ein Gewinn für Unternehmen und Beschäftigte, sondern nicht zuletzt auch für die Krankenkassen und darüber hinaus für die gesamte Volkswirtschaft.“

Jetzt muss „nur noch“ der Einsicht in die Sinnhaftigkeit des notwendigen Handelns das Handeln selbst folgen. Dieser Prozess kann nur „vor Ort“, in jedem Betrieb, in jeder Dienststelle stattfinden. Er muss zuallererst die Führungskräfte ergreifen, muss im Unternehmen kommuniziert werden, die Interessenvertretungen spielen dabei eine bedeutende Rolle, er muss sich in der Qualifizierung niederschlagen, in der Prävention, in der Arbeitsorganisation, in der Personalentwicklung.

Begleitet werden müssen diese vielen dezentralen Prozesse von einer öffentlichen Diskussion.

Die Zukunft ist das Fazit

Es fällt nicht leicht, nach den vielen Beiträgen ein Fazit zu ziehen. „Ältere Arbeitnehmer im Betrieb“ werden noch eine ganze Weile, so ist zu fürchten, „zwischen Frühverrentung und Verlängerung der Lebensarbeitszeit“ hin und her gezerrt werden. Das Gesetz über Altersteilzeit läuft noch bis zum Jahr 2009, und unabhängig davon werden voraussichtlich Unternehmen auch weiterhin mit Abfindungen ältere Mitarbeiter/innen lange vor dem 65. Lebensjahr entlassen. Ein Umsteuern im Betrieb hin zu einem *Alternsmanagement*, das diesen Namen verdient, hat noch nicht stattgefunden, weil die Prognose des in der Zukunft drohenden Fachkräftemangels offenbar noch nicht schreckt. „Isländische Verhältnisse“ sind nicht in Sicht – dort „setzen sich nur wenige vor dem Rentenalter von 67 Jahren zu Ruhe“ – und das bei einer durchschnittlichen Jahresarbeitszeit von 1812 Stunden (gegenüber 1446 Stunden in Deutschland); übrigens liegt im Ländervergleich der Vereinten Nationen mit der höchsten Lebensqualität Island auf Rang 7.¹⁹ Zu denken geben sollte das schon – vielleicht setzen wir wirklich seit langem die falschen Prioritäten? Nach der „Rangliste der Familienfreundlichkeit“ des Berliner Instituts für Bevölkerung und Entwicklung liegt

„Deutschland an letzter Stelle – Island an erster. In Island stimmt staatlicherseits die Mischung aus professioneller Kinderbetreuung, ökonomischer Absicherung von Eltern und Rückkehrmöglichkeiten in den Beruf. Hinzu kommt eine Kultur der Kinderfreudigkeit. Wer durch die Straßen von Reykjavik geht, wird den demographischen Unterschied zu Deutschland deutlich bemerken.“²⁰

Die Wirklichkeit sperrt sich bei uns noch gegen nachhaltige Entscheidungen, obgleich Konzeptionen altersgerechter Personalpolitik und Arbeitsorganisation ebenso wie betriebliches Gesundheitsmanagement in vielen

¹⁹ Länderbericht Island: Hohe Lebensqualität bei langen Arbeitszeiten, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung Nr. 201, 30.8.2004, S. 16

²⁰ Christian Schwägerl, Die leere Wippe, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung Nr. 209 vom 8.9.2004, S. 33

Unternehmen erprobt wurden und auch propagiert werden. Die Widersprüche zwischen durchaus überzeugenden Konzepten und ihrer öffentlichen Vertretung, auch durch Unternehmensverbände und Gewerkschaften, und dem realen betrieblichen Handeln bleiben, und es ist m.E. durchaus nicht ausgemacht, dass sie in absehbarer Zeit durch Umsteuern im Unternehmen aufgelöst werden, solange alternative „Lösungen“ wie Produktionsverlagerungen kostengünstiger erscheinen.²¹ Abgesehen davon, dass der von den Arbeitgeberverbänden geforderte „notwendige Paradigmenwechsel“ hinsichtlich der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer zwar mit einigen durchaus konsensfähigen Reformvorschlägen wie „einer zukunftsgerichteten betrieblichen Weiterbildungs- und Personalpolitik“, der „Verbesserung der Arbeitsvermittlung gerade für ältere Arbeitnehmer, die ihren Arbeitsplatz verloren haben“ – Honi soit qui mal y pense – und „Reformen im Bereich des Rentenversicherungsrechts“ gekoppelt ist, auf der anderen Seite aber einige „Pferdefüße“ zeigt wie „die umfassende Deregulierung des Arbeitsmarktes“, „den Abbau von Senioritätsprivilegien in den Tarifverträgen“ (die es, s.o., außerhalb des Öffentlichen Dienstes praktisch nicht gibt, die allerdings bei Sozialplänen eine große Rolle spielen) und „die Umgestaltung der Sozialleistungen bei Arbeitslosigkeit“ - Hart IV ist gerade eingeleitet.²² Es ist angesagt, die reale Politik der Unternehmen an den Worten des BDA-Präsidenten zu messen.

²¹ Vgl. die Schrift der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände vom März 2002: „Ältere Arbeitnehmer im Betrieb – ein Leitfadens für Unternehmer“

²² Dieter Hundt, ebenda.

Danksagung

Allen Autorinnen und Autoren sei herzlich für ihre Bereitschaft gedankt, mitten in der praktischen Arbeit stehend ihre Beiträge für dieses Buch zur Verfügung zu stellen – den Referentinnen und Referenten der Berliner Fachtagung vom 19. März 2004 dafür, dass sie ihren Vorträgen eine schriftliche Fassung gegeben haben, den Autorinnen und Autoren der hinzu gekommenen Beiträge für die Mühe, die sie sich gemacht haben.

Prof. Baltes und der Zeitschrift „*Das Parlament*“ sowie *Eva Kuda* und der IG Metall und *Heiko Spieker, Jürgen Strauss* und *Wolfgang Förster* gebührt Dank für ihre Bereitschaft, ihre Praxisbeiträge aus einer Tagungsdokumentation der IG Metall nachdrucken zu dürfen und das Copyright zu erteilen.

Der *Hans-Böckler-Stiftung* danke ich für ihren großzügigen Zuschuss, der die Erstellung dieses Buches möglich gemacht hat. In gleicher Weise danke ich der *Vereinigung der Unternehmensverbände in Berlin und Brandenburg* (uvb) für ihre finanzielle Förderung des Projekts.

Hanna Chojnowska, unsere studentische Mitarbeiterin im Weiterbildungszentrum der Freien Universität Berlin, hat die Beiträge gelayoutet, *Angela von der Heyde* hat letzte Hand an das Manuskript gelegt, auch dafür herzlichen Dank.