

Josef Schmid (Universität Tübingen)

Beschäftigung älterer Arbeitnehmer: Probleme und Handlungsmöglichkeiten
Vortrag bei der Anhörung der Enquetekommission“Demographischer Wandel – Herausforderungen an die Landespolitik“ am 21.2.2005 im Landtag von Baden-Württemberg¹

1.

Was tut sich im demografischen Wandel, und warum ist das wichtig? Wenn wir die Daten anschauen, die das Statistische Landesamt zur Verfügung stellt, dann wird im Jahr 2050, was noch ziemlich lange hin ist, jeder dritte Einwohner dieses Landes über 60 Jahre und nur noch jeder sechste unter 20 Jahre alt sein.

Dieser dramatische Veränderungsprozess vollzieht sich allerdings sehr schleichend, graduell und parallel und wird nur wegen seiner kumulativen Wirkung so dramatisch. Das hat den großen Effekt, dass er wenig wahrgenommen wird. Auftritte wie heute sind relativ selten. In der Regel leben wir nach dem Prinzip, dass wir „in the long run“ alle tot sind, wie der alte Lord Keynes einmal gesagt hat, und dass wir uns um die Verantwortung, heute schon für Maßnahmen zuständig zu sein, deren Folgen im Jahr 2050 nicht eintreten sollen, drücken können. Das ist eines der Kernprobleme, das wir in der ganzen Frage des demografischen Wandels bedenken sollten.

(Schaubild 3/1)

2.

Ich möchte nicht so sehr auf die generelle Entwicklung eingehen, weil sie relativ unbestritten und viel beachtet ist. Es gibt aber einen Punkt, der auffällt, wenn wir uns die zwei Aspekte Geburtenrate und Wanderungssaldo ansehen. Beides sind zentrale Elemente der Bevölkerungsentwicklung.

- Wenn wir das Arbeitskräftepotenzial in den künftigen Jahren betrachten, dann wird deutlich, dass es erhebliche regionale Unterschiede geben wird. Das heißt, wir müssen davon ausgehen, dass innerhalb von Baden-Württemberg deutliche Unterschiede im Arbeitskräfteangebot entstehen werden. Die Frage ist im Hinblick auf die Prognose der

1 Für wichtige Hilfen bei der Erstellung des Manuskripts danke ich Lucy Bangali. Der Text ist gegenüber der Vortragsfassung leicht bearbeitet worden.

Geburtenrate relativ sattelfest.

- Was die Wanderungsdynamiken angeht, habe ich dieser Tage wieder zur Kenntnis genommen, dass die Attraktivität von Regionen etwa vom Klima abhängig sei. Es lässt sich nun trefflich darüber streiten, wie weit dies wirkt.

Insgesamt - und das ist mir in der Debatte bislang etwas zu kurz gekommen - wird Baden-Württemberg eine erhebliche Verstärkung regionaler Disparitäten im Hinblick auf die Demografiestruktur erleben. Dies ist vor allem dann, wenn wir Rezepte produzieren, stärker zu bedenken.

(Schaubild 3/2)

3.

Zur demographischen Veränderung gehören noch weitere Aspekte, etwa die Abnahme des Anteils jüngerer Arbeitnehmer. Diese jüngeren Arbeitnehmer gelten vielfach als innovatives und veränderndes Potenzial in den Betrieben. Umgekehrt ist dieser demografische Fakt allerdings auch eine Chance für diese Kohorte. Die Frage, ob sie 2020 einen Arbeitsplatz bekommen werden, wenn sie einigermaßen gut ausgebildet sind, wird sich völlig anders stellen, als wir es derzeit diskutieren. Das ist einer der ganz wichtigen Punkte. Diese Verschiebung taucht auch hier in der Diskussion dergestalt auf, dass wir die Prognosen für die Jahre 2020 ff. immer gern mit Knappheits- und Überschussproblemen, die wir jetzt haben, konterkarieren. Aber dies ist eine Prognose für 2020, und da scheint sich zumindest für einen Teil der Bevölkerung die Lage erheblich zu verbessern.

Ein anderer Punkt ist ebenfalls hinreichend bekannt: Es ist der Druck, der auf die Rentenversicherung und die Gesundheitssysteme entsteht bzw. der daraus resultierende Veränderungsbedarf im Hinblick auf die Kosten, die entweder über Beiträge, Steuern oder über die privaten Ausgaben der Haushalte zu zahlen sind. Auch Gesundheitsmärkte erfordern Ausgaben. Hier sind erhebliche Umstrukturierungsmaßnahmen nötig - unabhängig davon, über welche Variante wir das erledigen wollen.

(Schaubild 3/3)

Der dritte Punkt, der hier zählt, ist einer, der mir stärker am Herzen liegt. Es geht um die Frage der älteren Arbeitnehmer. Sie sind ebenfalls ein Teilbereich, der diesen demografischen Wandel ausmacht. Ihr Anteil wird in Anbetracht der generellen Verschiebung der demografischen Struktur der Gesellschaft zunehmen und das Arbeitsleben entscheidend prägen.

Ältere Arbeitnehmer seien allerdings - nach dieser berühmten Defizithypothese, die immer noch durch alle möglichen Köpfe geistert - diejenigen, die weniger leistungsfähig, kreativ und belastbar sind. Die Wissenschaft sagt relativ eindeutig, dass dies alles Vorurteile und Stereotype sind. Das ist allerdings ebenso gut bewiesen wie wenig wirksam, wenn wir uns wiederum die Umfragen anschauen, die über Rekrutierungsmechanismen seitens der Arbeitgeber berichten.

(Schaubild 3/4)

Dort zeigt sich, dass der demografische Wandel in vielen Betrieben noch nicht so ganz angekommen ist, dass dieses Thema zu wenig Beachtung findet, dass zumindest in der Fläche kaum Maßnahmen entwickelt werden und dass wir immer noch eine starke Jugendzentrierung und eine Reihe von Rekrutierungshemmnissen feststellen können, die ebenfalls in Umfragen erkennbar werden.

(Schaubild 3/5)

Die Frage, die hier auftritt, umfasst die vorhin schon angesprochenen Phänomene des Senioritätsprinzips. Dabei ist es nicht ganz so wichtig, ob sie wirklich vorhanden sind oder ob sie sich nur in den Köpfen der Personalleiter abspielen. Das Wichtige ist, dass auch falsche Vorstellungen handlungsleitend sind. Von daher bringt uns die Debatte, wie weit die Löhne älterer Arbeitnehmer wirklich senioritätsbezogen sind oder ob sich dahinter bestimmte Karrieremuster verbergen, ob hier Qualifikationsvorzüge zu finden sind und Ähnliches, im Grunde nicht weiter, solange sich solche Vorurteile massiv in den Köpfen der entscheidenden Leute bewegen.

(Schaubild 3/6)

4.

Der Blick in andere Länder ist in diesem Fall relativ interessant, weil er deutlich macht, dass es kein objektives Gesetz gibt, wonach ältere Arbeitnehmer vom Arbeitsmarkt gedrängt werden müssen - die dann erstens in Form relativ hoher Arbeitslosenraten und zweitens in Form relativ niedriger Beschäftigungsquoten auftauchen. Wenn man die Bundesliga-Analogie nimmt, sind wir abstiegsgefährdet. Wir bewegen uns nicht auf einem der Spitzenplätze. Diese werden von den skandinavischen Ländern eingenommen, die schon relativ lange aktiv sind, und zwar vor dem Hintergrund eines breiten Spektrums an anderen politisch-institutionellen und ökonomischen Strukturen, die wichtig sind für die Frage, wie stark ältere Arbeitnehmer in

den Arbeitsmarkt integriert werden.

Der Blick in andere Länder ist vielleicht ganz hilfreich, um zugleich die Gender-Frage in Angriff zu nehmen. Wir haben in den skandinavischen Ländern so etwas Ähnliches wie einen Dreischritt: Erstens eine hohe Erwerbsquote insgesamt - und dies schon relativ lange -, zweitens eine hohe Frauenerwerbsquote und drittens eine hohe Alterserwerbsquote, woraus sich viertens ergibt, dass auch ältere Frauen eine relativ hohe Integration am Arbeitsmarkt haben.

Nun ist die Frage, ob wir Lösungsmechanismen für benachteiligte Frauen in Deutschland spezifisch entwickeln sollen oder ob der Weg dahin gehen sollte, das Beschäftigungsniveau generell anzuheben. Wenn wir uns die EU-Programmatiken und EU-Vorgaben anschauen, aber auch wichtige Planungsdaten, wie sie in den Ministerien für die Zeiträume 2020 ff. für die Berechnung der Renten etc. zur Grundlage gemacht werden, dann sollten wir uns ziemlich schnell auf den Weg in Richtung des skandinavischen Modells aufmachen. Aber dies sind Plandaten, und die Zahl derjenigen, die sich gerade auf den Weg macht, ist noch sehr klein.

Was können wir aus Skandinavien noch lernen? - Es ist etwas ambivalent, was die Gender-Problematik der Integration von Frauen und insbesondere älterer Frauen am Arbeitsmarkt angeht. Denn ein nicht unerheblicher Beitrag wird durch den öffentlichen Dienst geleistet. Dies muss finanzierbar sein, erfordert bestimmte Wachstumsraten und hat natürlich entsprechende Staatseinnahmen als Konsequenz. Der eine Schritt ist, Frauen über den öffentlichen Dienst viel stärker in den Arbeitsmarkt zu integrieren und somit bestimmte Schutzräume für ältere Arbeitnehmer und damit auch ältere Frauen zu liefern. Frauen sind außerdem - das wird von feministischer Seite kritisiert - häufig in „typischen weiblichen“ Tätigkeitsfeldern unterwegs, also im Bildungswesen, im Gesundheitswesen usw. Denn auch in Schweden hält sich die Zahl der Kfz-Mechanikerinnen sehr in Grenzen.

Es gibt einen weiteren Punkt, der im Hinblick auf den Gender-Aspekt von Arbeitsmarktentwicklung relevant ist. Man spricht inzwischen, wenn man den öffentlichen Dienst wieder verlässt und sich die Normal-Ökonomie betrachtet, von der so genannten „Hausfrauisierung“ der Erwerbsarbeit. Das ist ein Stichwort, das verwendet wird, um die zunehmenden Flexibilitätszwänge und die schlechtere Alimentierung und Entlohnung in den Vordergrund zu rücken. Das wäre die andere Variante, die wir etwa in Amerika relativ stark feststellen können, wo die Integration von Älteren auch unter diesem Gender-Aspekt stärker stattfindet, allerdings dann zu völlig anderen Konditionen als in dem vorhin benannten schwedischen Modell.

Was jedoch an diesem Schaubild ebenfalls wichtig ist - und darauf lege ich Wert -, ist die Tatsache, dass wir es bei der Frage einer gelungenen Integration älterer Arbeitnehmer beiderlei Geschlechts offensichtlich mit einer Realität zu tun haben, die in manchen Ländern umgesetzt ist. Wir reden nicht über Ansprüche und Utopien - nicht über irgendwelche Phantasiegeschichten, sondern wir können mit Blick auf andere Länder durchaus erkennen, dass es real existierende Formen der Integration gibt. Wir sollten durchaus einmal genauer nachschauen, wie diese Integration erfolgt, auf welchen Prämissen sie basiert und mit welchen Veränderungen - etwa von Arbeitsbedingungen und Arbeitsorganisation -, aber auch mit welchen Systemen der sozialen Sicherung sie verbunden ist.

(Schaubild 3/7)

5.

Wenn wir uns jetzt von dem Problem weg in Richtung einer Lösung bewegen, dann gehört zu den ganz zentralen Stichworten, die wir hier haben, das Stichwort „Employability“ oder „Beschäftigungsfähigkeit“. Das Wort ist im deutschen Sprachgebrauch relativ fremd. Es ist eine Mischung aus einem Import aus dem Angelsächsischen und dem Jargon der Eurokraten. Durch die nette Eindeutschung „Beschäftigungsfähigkeit“ wird es m.E. etwas unterschätzt. Beschäftigungsfähigkeit basiert auf der Fähigkeit einer Person, auf der Grundlage ihrer fachlichen Kompetenz und ihrer Handlungskompetenz, Wertschöpfung und Leistungsfähigkeit zu entwickeln, ihre Arbeitskraft anbieten zu können und damit in das Erwerbsleben einzutreten.

In der Soziologie gibt es inzwischen ein neues Wort; man spricht vom „Arbeitskraftunternehmer“. Damit ist ein Stück weit eine Revolution in der Art und Weise verbunden, in der Qualifikation abgerufen, verwertet und auch wieder reproduziert werden soll. Wir sind in Deutschland sehr stark daran gewöhnt, Qualifikation immer im Korsett des Beruflichen zu sehen. Wenn es keine primäre berufliche Orientierung ist, die bei uns in Deutschland Qualifikation strukturiert, dann ist es in zweiter Linie die betriebliche Organisation. Beides sind im Grunde Mechanismen, die eher kontinuierlich angelegt und relativ stark verregelt sind und die Vorzüge haben, dass sie relativ gut kalkulierbar sind und für alle beteiligten Akteure relativ viel Sicherheit vermitteln.

Mit dem Konzept der „Employability“ ist allerdings eine sehr viel stärker marktmäßige Orientierung verbunden. Man muss sich seine Qualifikationsersatzstücke am Markt organisieren. Man muss seine Qualifikation so hindrehen, dass man eine Nachfrage findet. In

vielen künstlerischen oder wissenschaftlichen Berufen ist das bisher schon der Fall. Da muss dies schon praktiziert werden, und es sind auch entsprechend hohe und breit angelegte Qualifikationsniveaus und entsprechende Kompetenzniveaus vorhanden.

Beim Wechsel von Beruflichkeit auf Beschäftigungsfähigkeit ist es ungeheuer wichtig, von dieser starken berufsfachlichen Ausbildung ein Stück weit Abschied zu nehmen, um die Selbstorganisationsfähigkeit der Arbeitnehmer zu fördern. Das ist nicht einfach, denn Selbstorganisationsfähigkeit wird in vielen Fällen sehr stressig sein. Das heißt umgekehrt allerdings auch, dass wir nicht mehr mit den schönen Qualifizierungsplänen, die wir so gerne haben, weil man damit Massengeschäfte machen kann, auftreten können. Insofern steckt hinter diesem harmlosen Wort Beschäftigungsfähigkeit ein sehr viel dramatischeres Umdenken, als es durchschimmert. Immer wenn die deutschen Wörter so harmlos sind und das englische Wort als Aushilfe genommen wird, kommt bei mir der Verdacht hoch, dass die Dramatik der Veränderung nicht durchdrungen oder nicht sichtbar gemacht werden soll.

Ich möchte das noch einmal in den Vordergrund rücken: Es handelt sich nicht um eine etwas modifizierte Form dessen, was wir seit Jahren praktizieren und von dem wir sagen, wir haben ein gutes System der dualen Berufsausbildung und man müsse das nur ein bisschen „updaten“. Hier handelt es sich schon um einen deutlichen Perspektivwechsel.

6.

Wir können das Problem der Employability, wie auf dem Schaubild erkennbar ist, auf der Mikro-Ebene der Akteure, also der Arbeitnehmer, anlagern und dort folgende Fragen stellen: Welches Skill-Profil weisen sie auf? Welche Persönlichkeitsstrukturen und welche fachlichen Elemente enthält es? Inwieweit kriegen wir die Leute dazu, ihre Qualifizierung lebenslang zu betreiben? Wie motivieren wir sie dazu, und zwar nicht nur durch Versprechen, sich nicht nur in einer Lohnstufe „nach oben“ zu bewegen, sondern auch in *horizontaler* Weise - flächig, ohne Mehreinkommen, aber dafür mit anderen Tätigkeitsspektren, die den Lebenslagen angemessener sind und die auch etwas risikokomprimierend wirken, wenn die Arbeitnehmer damit nicht mehr so speziell für nur eine Tätigkeit ausgebildet sind ?

Damit verbunden ist aus der Meso-Perspektive ganz stark die Rolle, die die Betriebe einnehmen. Auch hier stellt sich die Frage nach Qualifikationsprofilen in Produktionskontexten und die Frage, wie Betriebe ihre Formen der Weiterbildung praktizieren und ob dies eine Weiterbildung ist, die primär als Privatangelegenheit der Arbeitnehmer betrachtet wird, oder ob sie systematisch in betriebliche Programme integriert wird. Des Weiteren stellt sich

die Frage, ob es sich um eine Weiterbildung handelt, die auf die Produktion von olympiareifen Mannschaften abzielt, oder ob sie sehr viel stärker integrierend wirkt und alle Arbeitnehmer mitnimmt. Damit verbunden ist nicht nur die Ebene der Betriebe im Sinne der Personalleute und des Managements, sondern auch die Frage, welche Rolle die Tarifparteien beziehungsweise die Betriebsräte in diesem Gestaltungsprozess einnehmen.

Wir haben in Baden-Württemberg durchaus Erfahrung mit der Tarifierung von Qualifikation und dem Versuch, eine Integrationskomponente einzubauen. Diese ließe sich im Hinblick auf die Integration älterer Arbeitnehmer durchaus fortsetzen. Empirisch ist es offensichtlich so, dass es sich dann, wenn ältere Arbeitnehmer negative Merkmale aufweisen und diese nicht nur zugeschrieben sind, um einen Prozess der Entwöhnung handelt. Wenn man Leute ab 25 Jahren nicht mehr zur Weiterbildung schickt, darf man sich nicht wundern, wenn diese sich mit 45 für unfähig halten oder glauben, sie hätten es nicht nötig, Weiterbildung zu betreiben. Dies ist auch Folge eines falschen Lernprozesses, der bei den Leuten systematisch induziert wird.

Von daher ist es sehr wichtig, sehr viele Personen sehr früh und sehr kontinuierlich auf diesem Weg einer employability-orientierten Qualifizierung mitzunehmen. Last but not least ist es natürlich ein Geschäft, das außerhalb der Betriebe stattfindet und das entsprechend durch staatliche Maßnahmen abzusichern ist.

7.

Ein ganz zentraler Punkt, den wir schon mehrfach angesprochen haben, ist die Frage der Renten. Die Rente setzt Anreize. Frühverrentungspolitiken haben systematisch Anreize erzeugt, ältere Arbeitnehmer „sozialverträglich“ aus dem Erwerbsprozess hinauszukatapultieren.

Von daher kann man auch hier eine ganze Reihe von konkreteren Maßnahmen ansprechen: Die Personalentwicklung muss sich ändern; es braucht lebensphasenbezogene Strategien; wir müssen die Arbeitsplätze altersgerecht gestalten.

(Schaubild 3/8)

Als ich vorhin in den Plenarsaal gekommen bin, habe ich schon gelästert, dass das Licht hier keinesfalls richtig ist für einen altersgerechten Arbeitsplatz. Die Überlegung, altersgerechte Arbeitsplätze seien sehr teuer, ist in der Regel ziemlich falsch. Es gibt eine ganze Reihe kleinerer Punkte, die von der ergonomischen Seite her sehr wirksam sind und relativ wenig kosten. Wir haben schon eine Reihe anderer Aspekte erwähnt: altersgemischte Teams, Gruppenarbeit, Förderung des betrieblichen Gesundheitsmanagements, Förderung der Informationspolitik.

Wir müssen diesen Aspekt des Diversity-Managements, also der Tatsache, dass sich gewisse Unterschiedlichkeiten sowohl in Geschlechtern als auch in Altersgruppen als durchaus sinnvoll erweisen, stärker zur Kenntnis nehmen. Gleichwohl bleibt dies lediglich eine Forderung, wenn es uns nicht gelingt, es stärker in die Köpfe der einzelnen Betroffenen - und zwar aller Betroffenen, sowohl in der Politik als auch in den Betrieben - zu bringen.

(Schaubild 3/9)

8.

Deshalb existiert die Idee, diesen Netzwerkgedanken, für den Bereich der Qualifizierung aufzunehmen. Wir sollten viel stärker „Demografie- und Beschäftigungsnetzwerke“ scharfen, wie ich es locker nennen würde.

- Denn erstens ist einer der ganz zentralen Aspekte die mangelnde Problemsicht und die hohe Zahl von Vor- oder Fehlurteilen. Angesichts der eingangs angedeuteten regionalen Differenzierungen, aber auch der Differenzierung, die wir im Hinblick auf Betriebsgrößen und Branchen zu beachten hätten.
- Und es bietet sich zweitens an, hier sehr viel stärker situativ vorzugehen. Netzwerke sind das, was wir immer vorschlagen, wenn wir versuchen sollten, Bewusstsein zu schaffen und flexibel und angepasst mit Problemen umzugehen.
- Solche Demografie- und Beschäftigungsnetzwerke können sich drittens an verschiedenen anderen Netzwerken (etwas hier im Lande am Netzwerk für Bürgerschaftliches Engagement) orientieren. Sie brauchen nicht sehr viel: Eine kleine Stabstelle zur Koordinierung, etwas Geld für Workshops und wissenschaftliche Begleitung und Unterstützung. Auf diese Weise kann man mit den aufgeschlossenen Akteuren beginnen, den weniger Interessierten mit niedrighwelligen Angeboten entgegen kommen und so eine kritische Masse hervorbringen, mit der das Netzwerk seine eigen Wachstumsdynamik erzeugt.

Insgesamt gesehen handelt es sich um einen Kreislauf, in dem man sich früh und relativ systematisch bemüht, den Informationskomplex am Anfang zu betrachten und dann mit den Methoden, die es in diesem Bereich gibt, weiter zu operieren, dichtere Daten zur Verfügung zu

stellen und die dann getroffenen Empfehlungen zu evaluieren. Denn auch darin ist nicht auf Anhieb das Wunder- und Patentrezept zu erwarten, sondern dies ist - wie man es in der Sprache der Betriebswirtschaft sagen würde - als kontinuierlicher Verbesserungsprozess anzulegen.