

APuZ

Aus Politik und Zeitgeschichte

4–5/2007 · 22. Januar 2007



Arbeit

Peter Imbusch · Dieter Rucht

Wirtschaftseliten und ihre gesellschaftliche Verantwortung

Holger Lengfeld

Lohngerechtigkeit im Wandel der Arbeitsgesellschaft

Hartmut Seifert

Arbeitszeit – Entwicklungen und Konflikte

Andreas Ebert · Ernst Kistler · Thomas Staudinger

Rente mit 67 – Probleme am Arbeitsmarkt

Pascal Frai · Rainer Thiehoff

Demographie-Werkstatt Deutschland

Editorial

Der Wandel der Arbeitsgesellschaft schlägt sich in veränderten Arbeitsverhältnissen nieder. Es kommt zu dramatischen Verwerfungen, die bis in die Mittelschichten hinein reichen, mit negativen Folgen für die Gesellschaft insgesamt. Hierzu zählen die Ausweitung von Armut, sozialer Ausschluss und damit einhergehende Prozesse der Desintegration. Der Übergang vom eher national orientierten rheinischen Kapitalismus zum Modell eines sich globalisierenden neoliberalen Kapitalismus hat die Situation erheblich verschärft.

So werden etwa bei der Ökonomisierung der Arbeitszeit gesellschaftliche, familien-, bildungs- und arbeitspolitische Anforderungen viel zu wenig berücksichtigt. Das gilt auch für eine alternsgerechte Arbeitszeitpolitik, die angesichts der demographischen Entwicklung immer wichtiger wird.

Vor diesem Hintergrund ist auch die geplante schrittweise Erhöhung des Rentenalters auf 67 Jahre zu sehen: Mit steigender Lebenserwartung erhöht sich die Rentenbezugsdauer, und mit dieser verschlechtert sich die finanzielle Situation der Rentensicherer. Auch ist es sicher für viele Menschen zu früh, mit 65 Jahren oder früher aus dem Arbeitsprozess ausgegliedert zu werden. Umgekehrt sind große Teile der Arbeitnehmerschaft schon vor Erreichen des Rentenalters nicht mehr arbeits- oder beschäftigungsfähig. So stellt sich einerseits die Frage, ob die Voraussetzungen für eine längere Beschäftigung älterer Arbeiterinnen und Arbeitnehmer überhaupt gegeben sind. Andererseits liegen im demographischen Wandel große Chancen für eine alternsgerechte Personalpolitik und damit für die Schaffung der heute vielfach noch fehlenden Voraussetzungen für ein längeres Erwerbsleben.

Katharina Belwe

Wirtschaftseliten und ihre gesellschaftliche Verantwortung

Die Wirtschaftseliten stehen in der Kritik. In der Öffentlichkeit ist immer häufiger die Rede davon, dass sie ihrer gesellschaftlichen Verantwortung nicht nachkämen und es nicht mehr sozial gerecht zugehe. Beklagt werden ein „Heuschreckenkapitalismus“, die Gier nach Maximierung des Shareholder

Peter Imbusch

PD Dr. phil., geb. 1960; Zentrum für Konfliktforschung, Universität Marburg, Ketzerbach 11, 35032 Marburg. imbusch@staff.uni-marburg.de

Dieter Rucht

Dr. rer. pol., geb. 1946; Professor am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Reichpietschufer 50, 10785 Berlin. rucht@wz-berlin.de

Value, ja sogar „unpatriotische Verhaltensweisen“. Manager verkünden hohe Gewinne und kündigen gleichzeitig Massenentlassungen an; sie verlagern Produktionsstätten ins Ausland und nehmen dabei Steuervorteile wahr; sie heben ihre Bezüge kräftig an, während das Lohnniveau der Masse der Bevölkerung seit Jahren stagniert oder sogar rückläufig ist.

Das legendäre Victory-Zeichen, das Josef Ackermann von der Deutschen Bank im Vorfeld eines Gerichtsverfahrens der versammelten Presse darbot, ist zu einem Symbol für siegesgewisse Arroganz geworden. Das Bild des paternalistischen, sich um sein soziales Umfeld sorgenden Unternehmers, das gerade in Deutschland eine – freilich nur begrenzte – Leitfunktion hatte, ist dem des „kalten“ Managers gewichen, der unter dem unerbittlichen Konkurrenzdruck Sachzwänge exekutiert.

Im Gegensatz zu diesem Negativbild stehen emphatische Bekenntnisse aus Wirtschaftskreisen zu Corporate Citizenship, Corporate Social Responsibility, nachhaltigen

Wachstumsstrategien, umwelt- und sozialverträglichen Regelungen und der Wahrung von Stakeholder-Interessen.¹ In vielen Selbstdarstellungen feiern sich die Wirtschaftseliten als gesellschaftlich verantwortlich handelnde Akteure. So erweckt beispielsweise das World Economic Forum in Davos streckenweise den Eindruck, es handle sich um eine philanthropische Vereinigung.

Was bleibt jenseits platter Diffamierung und schönfärberischer Phrasen? Wie sehen die Wirtschaftseliten ihre gesellschaftliche Verantwortung in einem konkreteren Sinne und wie definieren sie ihre eigene Rolle? Welche gesellschaftlichen Leitbilder vertreten sie? Und am wichtigsten: Wie und in welchem Umfang nehmen Wirtschaftseliten gesellschaftliche Verantwortung wahr? Diesen Fragen sind wir im Rahmen eines dreijährigen Forschungsprojekts nachgegangen, das sich auf Wirtschaftseliten in Deutschland bezog.² Im Folgenden präsentieren wir einige unserer Ergebnisse, wobei wir verstärkt das Themenfeld Arbeit berücksichtigen werden.³

¹ Die Fülle derartiger Initiativen und damit verbundener Einrichtungen, Veranstaltungen, Broschüren und Berichte ist kaum mehr überschaubar. Corporate Social Responsibility ist zu einer eigenen „Wachstumsindustrie“ geworden, einschließlich eigener Zeitschriften (z. B. das Journal of Corporate Citizenship und das Forum Wirtschaftsethik). Zur Entwicklung des Konzepts seit den 1950er Jahren vgl. Archie B. Carroll, Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct, in: Business & Society, 38 (1999), S. 268–295; siehe auch Josef Wieland/Walter Conradi (Hrsg.), Corporate Citizenship. Gesellschaftliches Engagement – unternehmerischer Nutzen, Marburg 2002; York Lunau/Florian Wettstein, Die soziale Verantwortung der Wirtschaft. Was Bürger von Unternehmen erwarten, Bern 2004.

² Die Überlegungen dieses Beitrags gehen auf das Forschungsprojekt „Wirtschaftseliten zwischen Globalisierungsdruck und gesellschaftlicher Verantwortung“ zurück, das von 2002 bis 2005 vom Bundesministerium für Bildung und Forschung als Teil des Bielefelder Forschungsverbundes „Desintegrationsprozesse“ gefördert wurde. Neben den beiden Autoren als Leitern des Projekts waren als wissenschaftliche Mitarbeiter Annette von Alemann und Christian Galonska beteiligt. Ihnen danken wir für ihre Beiträge, die auch in den vorliegenden Aufsatz eingeflossen sind.

³ Unsere Untersuchung basiert auf einer quantitativen und qualitativen Inhaltsanalyse der Frankfurter Allgemeinen Zeitung und der Süddeutschen Zeitung, weiterhin zweier Zeitschriften führender Wirtschaftsverbände (Bundesverband der Deutschen Industrie, Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände) und sonstiger Materialien der Wirtschaft, auf 50 Interviews mit hochrangigen Vertretern der Wirt-

Begriffliche Klärungen

Eliten sind qua Position und/oder Funktion aus ihrem Umfeld herausgehoben.¹⁴ Sie zeichnen sich durch ihren Einfluss auf gesamtgesellschaftliche Entscheidungsprozesse aus; sie verfügen über Macht. Wer allerdings konkret zu den Wirtschaftseliten gehört, ist – abgesehen von der absoluten Spitzengruppe einiger Dutzend „Wirtschaftsführer“ der größten Unternehmen – nicht eindeutig. In unserer Untersuchung beziehen wir uns auf zwei Gruppen: *erstens* das höhere Management in großen Unternehmen bzw. die Eigentümer von größeren Familienunternehmen sowie *zweitens* die führenden Repräsentanten derjenigen Wirtschaftsverbände, die in mehr als einem Bundesland präsent sind.

Ungleich schwerer als Eliten bzw. Wirtschaftseliten ist gesellschaftliche Verantwortung zu definieren. Wir verstehen darunter ganz allgemein eine Haltung, die einem Akteur zugeordnet bzw. von ihm selbst akzeptiert und praktisch umgesetzt wird in der Absicht, die Situation einer tendenziell benachteiligten sozialen Gruppe oder der Gesamtgesellschaft zu verbessern (oder zumindest Verschlechterungen entgegenzuwirken). Ein solches Engagement ist in der Regel mit Kosten verbunden. Ob diese aufgebracht werden, liegt letztlich in der Entscheidung des Handelnden, wobei er sich freilich den Erwartungen seiner Umwelt ausgesetzt sieht. Dabei lassen sich drei Stufen unterscheiden: *erstens* eine evidente Verpflichtung, die sich aus gesetzlichen Vorgaben oder allgemein anerkannten Maßstäben korrekten Handelns ergibt; *zweitens*

schaftselite sowie einigen zusätzlichen Expertengesprächen, schließlich auf einer Reihe thematisch begrenzter Fallstudien, in denen unterschiedliche Formen gesellschaftlicher Verantwortungsübernahme von Wirtschaftsakteuren im Mittelpunkt stehen. Vgl. Dieter Rucht/Peter Imbusch/Annette von Alemann/Christian Galonska, Über die gesellschaftliche Verantwortung deutscher Wirtschaftseliten. Vom Paternalismus zur Imagepflege? Wiesbaden (i. E.); Peter Imbusch/Dieter Rucht (Hrsg.), „Ohne Druck bewegt sich nichts“ – Fallstudien zur gesellschaftlichen Verantwortung von Eliten, Wiesbaden (i. E.).

¹⁴ Vgl. zu verschiedenen Elitebegriffen und Elitiverständnissen Stefan Hradil/Peter Imbusch (Hrsg.), Oberschichten – Eliten – Herrschende Klassen, Opladen 2003, S. 99–144; Ursula Hoffmann-Lange, Eliten, Macht und Konflikt in der Bundesrepublik, Opladen 1992; Michael Hartmann, Elitesozilogie. Eine Einführung, Frankfurt/M. 2004.

sozial erwünschtes Handeln, das nicht eingeklagt werden kann, dessen Missachtung jedoch Legitimationsdruck erzeugt; *drittens* über das zu Erwartende hinausgehende Aktivitäten, die als vorbildlich oder selbstlos wahrgenommen werden.

Das bei Wirtschaftsakteuren jeweils vorfindbare Verständnis von gesellschaftlicher Verantwortung kann auf einer breiten Skala lokalisiert werden: Am einen Ende steht die strikt wirtschaftsliberale Position, dass Wirtschaft eben Wirtschaft sei und sich entsprechend um die Erzielung von Gewinnen zu kümmern habe, was als Nebeneffekt dann positive gesellschaftliche Konsequenzen zeitigen würde. Ein weiterreichendes soziales Engagement wird dagegen als Privatangelegenheit einzelner Personen aufgefasst. Am anderen Ende der Skala wird aus einer dezidiert wirtschaftsethischen Position heraus darauf hingewiesen, dass Unternehmen als „quasi-öffentliche Institutionen“ eine deutliche Verpflichtung zu gesellschaftlicher Verantwortung auch unter Abstrichen von ihren Profitinteressen hätten und sie gegenüber der Gesellschaft in der Pflicht stünden.¹⁵

Im Falle der Wirtschaftseliten bezeichnet gesellschaftliche Verantwortungsübernahme ein Spektrum von Handlungen, das über genuin wirtschaftliche Tätigkeiten hinausweist und insofern analytisch von der ökonomischen Verantwortung, insbesondere der Sorge um den Erhalt des Unternehmens und allen direkt davon ableitbaren Handlungen, geschieden werden muss. Diese Abgrenzung fällt allerdings in der Praxis nicht immer leicht, überschneiden sich doch vielfach beide Aspekte im Wirtschaftsalltag.

Grundsätzlich bezeichnen wir somit jene Haltungen und Handlungen von Wirtschaftseliten als gesellschaftlich verantwortlich,

¹⁵ Vgl. Peter Ulrich, Was ist „gute“ Unternehmensführung? Zur normativen Dimension der Shareholder-Stakeholder-Debatte, in: Brij N. Kumar/Margit Osterloh/Georg Schreyögg (Hrsg.), Unternehmensethik und die Transformation des Wettbewerbs. Festschrift für Horst Steinmann zum 65. Geburtstag, Stuttgart 1999; ders., Republikanischer Liberalismus und Corporate Citizenship – Von der ökonomistischen Gemeinwohlfiktion zur republikanisch-ethischen Selbstbindung wirtschaftlicher Akteure, Universität St. Gallen, Berichte des Instituts für Wirtschaftsethik Nr. 88, St. Gallen 2000.

deren Resultate sich nicht als zwangsläufige Effekte wirtschaftlicher Tätigkeiten ergeben (z.B. die Schaffung von Arbeitsplätzen als Folge einer betriebswirtschaftlich notwendigen Investition¹⁶), sondern die besondere Anstrengungen, möglicherweise auch Opfer verlangen. In diesen Fällen setzt das Prädikat „gesellschaftlich verantwortliches Handeln“ voraus, dass ethische Kriterien (Gesetzestreue, Rücksicht auf benachteiligte Gruppen bzw. das Gemeinwohl) das Interesse an Marktbehauptung und Gewinnmaximierung überwiegen. In solchen Situationen liegen einander widersprechende Kriterien vor, die im Sinne gesellschaftlicher Verantwortung zugunsten eines ethischen Prinzips entschieden werden. Es sind aber auch Win-Win-Situationen denkbar und empirisch gegeben, in denen moralische Gebote und unternehmensbezogene Gewinninteressen Hand in Hand gehen, so dass das gesellschaftliche Engagement zugleich wirtschaftliche Vorteile bringt. So heißt es etwa in dem aus Wirtschaftskreisen lancierten Frankfurter Aufruf: „Unternehmen: Aktiv im Gemeinwesen“: „Unternehmen, die sich aktiv im Gemeinwesen engagieren, handeln nicht nur sozial verantwortlich, sondern auch ökonomisch klug. Sie stiften Sinn und zugleich Nutzen.“¹⁷ Etwas verallgemeinernder hat Hanns Michael Hölz, Leiter des Bereichs Corporate Citizenship & Sustainable Development der Deutschen Bank, gemeint: „Gesellschaftlich verantwortliches Handeln ist heute Voraussetzung dafür, Geschäfte machen zu können.“¹⁸

Zu den Schwierigkeiten der Abgrenzung gesellschaftlich verantwortungsvollen Handelns gesellt sich die unter nahezu allen Inte-

¹⁶ Dies ist wohl die überwiegende Sicht im Unternehmerlager. Eine Unternehmensbefragung ergab hinsichtlich der Assoziationen zum Begriff „gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen“, dass am häufigsten „Verantwortung für die Mitarbeiter“ und „Arbeitsplätze sichern“ genannt wurden (je 38 Prozent). Andere Aspekte wie „Ethisch-moralische Werte zeigen“ (8 Prozent) und „Demokratische Rechte und Pflichten ernst nehmen“ (6 Prozent) erzielten dagegen nur geringe Anteile. Vgl. Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Dokumentation der Ergebnisse einer Unternehmensbefragung der Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 2005, S. 6.

¹⁷ Unternehmen: Aktiv im Gemeinwesen – Der Frankfurter Aufruf, Frankfurt/M. 2003.

¹⁸ Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 3. Januar 2005, S. 18.

ressengruppen verbreitete Praxis, die eigene und möglicherweise sogar rücksichtslose Vorteilsnahme als „unausweichlich“, „notwendig“ oder „im gesellschaftlichen Interesse“ auszugeben. In einzelnen Fällen mögen solche Verschleierungsversuche leicht zu durchschauen sein. Allerdings ist nicht auszuschließen, dass das Interesse am Erhalt eines Unternehmens sich weitgehend mit einem übergeordneten gesellschaftlichen Interesse decken kann. Mit dem Schicksal großer Unternehmen oder ganzer Branchen können Zehntausende von Arbeitsplätzen und damit möglicherweise das ökonomische Fundament einer ganzen Region auf dem Spiel stehen.

Ausgewählte empirische Ergebnisse

In Deutschland und anderen westeuropäischen Ländern hat sich in den vergangenen Jahrzehnten, und beschleunigt in den letzten Jahren, eine deutliche Verschiebung vom traditionellen Modell des eher national orientierten „Rheinischen Kapitalismus“ hin zum Modell eines sich globalisierenden neoliberalen Kapitalismus (bzw. angelsächsischen Kapitalismus) ergeben. Dabei haben sich die interventionistischen Nationalstaaten, die noch genuine Wirtschaftspolitik betrieben, weit zurückgezogen. Die meisten Staaten verstehen sich heute in ökonomischer Hinsicht weniger als eine Instanz, die dem wirtschaftlichen Handeln Grenzen setzt, sondern vielmehr als Dienstleister, die durch Flexibilisierung, Entstaatlichung, Entbürokratisierung und Steuersenkungen der Wirtschaft optimale Rahmenbedingungen für den globalen Wettbewerb zu schaffen haben. Diese Erwartung an staatliches Handeln wurde in den meisten der von uns geführten Interviews geäußert; sie kommt auch in einer Befragung von 500 „Entscheidern der deutschen Wirtschaft“ zum Ausdruck, von denen 82 Prozent der Aussage zustimmten „Viele der heutigen Aufgaben des Staates sind privatisierbar und sollten dem Markt überlassen bleiben.“¹⁹

Der Übergang vom „rheinischen“ zum „angelsächsischen Modell“ des Kapitalismus hat vor allem auf Arbeitsverhältnisse bzw. Arbeitsbeziehungen gravierende Auswirkungen

¹⁹ Nur 15 Prozent sprachen sich für eine Beibehaltung der derzeitigen Staatsaufgaben aus; 3 Prozent machten keine Angabe dazu. Vgl. Bertelsmann Stiftung (Anm. 6), S. 8.

gen. In diesem für die große Mehrheit der Bürgerinnen und Bürger zentralen Bereich der Gesellschaft, der in Deutschland traditionell ein Eckpfeiler sozialer Integration gewesen ist, zeichnen sich inzwischen dramatische Verwerfungen ab, die bis in die Mittelschichten hinein reichen. Hier ist nicht nur an die Zunahme prekärer Beschäftigungsverhältnisse zu denken, sondern auch an die Ausweitung von Armut, damit verbundener sozialer Exklusion und eine generelle, sich schleichend vollziehende soziale Polarisierung, die massive Desintegrationsprozesse heraufbeschwört.¹⁰ Das neue Modell stößt allerdings nicht zuletzt aufgrund dieser Begleiterscheinungen zunehmend auf Kritik. Das zeigt sich nicht nur in unseren Zeitungsanalysen, sondern lässt sich auch aus einer jüngeren Untersuchung im Auftrag des World Economic Forum in 20 Ländern schließen: Das Vertrauen in „global companies“ ist erheblich niedriger als das in alle anderen kollektiven Akteure (von „hoch“ im Falle der Nichtregierungsorganisationen bis zu „gering“ im Falle nationaler Regierungen). Und der Trend weist nach unten: „Trust in global companies is now at its lowest level since tracking began.“¹¹

Welche Hinweise ergeben sich aus unseren Untersuchungen auf grundlegende Positionen und Verhaltensweisen von Wirtschaftseliten, soweit diese sich im massenmedialen Diskurs, in Verbandszeitschriften der Wirtschaft, in Leitfadeninterviews und in Fallstudien zu Fragen der gesellschaftlichen Verantwortung spiegeln? Hier sind einige ausgewählte Befunde:

Ergebnis 1: Der Umfang der öffentlichen Debatte über die gesellschaftliche Verantwortung von Wirtschaftseliten nimmt im Zeitverlauf zu. Gleiches gilt für die in der Presse zu lesenden Aussagen von Wirtschaftseliten. Bereits seit Mitte der 1960er Jahre gibt es eine steigende Tendenz, die gesellschaftliche Verantwortung von Wirtschaftseliten zu thematisieren (*Abbildung 1*). Dieser Trend dürfte damit zusammenhängen, dass in einer Ära be-

schleunigter Globalisierung das Verhalten der Wirtschaftsakteure auf das Engste mit vielen gesellschaftspolitischen Fragen verknüpft ist und immer deutlicher wird, dass die Wirtschaftseliten mit ihren betriebswirtschaftlich ausgerichteten Entscheidungen weit reichende gesellschaftliche Folgen produzieren. Dies war im Prinzip schon immer so, aber die Folgen fallen heute – nach der Ära der Vollbeschäftigung und nach Ende des Konsenses über die „soziale Marktwirtschaft“ – weitaus negativer aus, zumal die vorgeschlagenen Rezepturen zur Behebung der Krise die Probleme eher zu vergrößern scheinen. Entsprechend hat sich auch die Bewertung von Wirtschaftseliten durch nicht dieser Gruppe angehörige Sprecher von einem schwach negativen Durchschnittswert im Jahr 1965 zunehmend ins Negative verschoben (*Abbildung 2*).

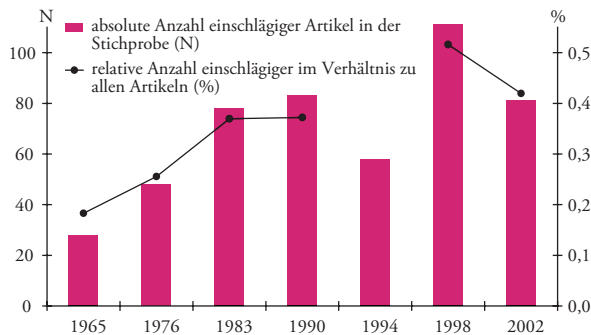
Ergebnis 2: In den Zeitungsberichten und den Verbandsorganen der Wirtschaft schälen sich zwei Thematiken deutlich heraus: Probleme der Arbeitswelt und der Umwelt werden in den Berichten zur gesellschaftlichen Verantwortung von Wirtschaftseliten mit weitem Abstand am häufigsten thematisiert, wenngleich mit schwankendem Gewicht im Zeitverlauf. Gerade im Hinblick auf das Themenfeld Arbeit wird von Wirtschaftseliten hervorgehoben, dass die Anpassung an die Bedingungen sich globalisierender Konkurrenz sich einerseits über technologische Entwicklungen und technische Revolutionen vollzieht, andererseits aber auch institutionelle Korrekturen – gemeint ist eine Entregulierung der Arbeitsbeziehungen und der Arbeitsmärkte – erfordere, die sich quasi als Sachzwänge ergeben. Kritiker halten dem entgegen, dass dadurch ein „race to the bottom“ in Gang gesetzt werde, das bei frühkapitalistischen Bedingungen enden würde.

Ergebnis 3: Bei der anhand zweier Tageszeitungen untersuchten Thematisierung der gesellschaftlichen Verantwortung von Wirtschaftseliten sind diese die am häufigsten auftretenden Sprecher. Von ihnen stammt ungefähr die Hälfte aller Aussagen zu diesem Themenbereich. Die andere Hälfte aller Sprecher repräsentieren Staat und politische Parteien sowie die Medien. Die Vertreter von Wirtschaftsverbänden spielen eine weitaus größere Rolle als die Sprecher von Unternehmen (71 Prozent zu 29 Prozent). Innerhalb der Kate-

¹⁰ Siehe Robert Castel, *Die Metamorphosen der sozialen Frage*, Konstanz 2000; Frank Schultheis/Kristina Schulz (Hrsg.), *Gesellschaft mit begrenzter Haftung. Zumutungen und Leiden im deutschen Alltag*, Konstanz 2005; Klaus Dörre u. a., *Prekarität*, Wiesbaden (i. E.).

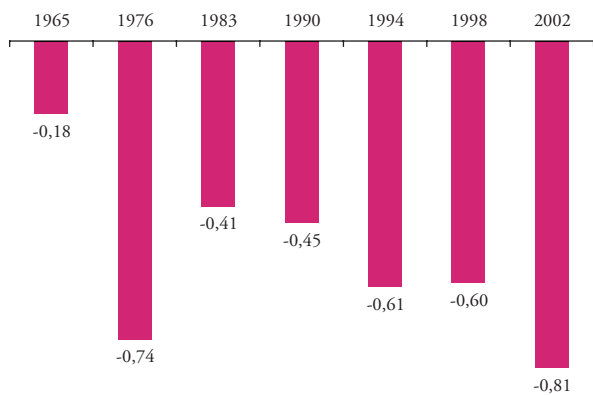
¹¹ World Economic Forum, *Presserklärung vom 15. Dezember 2005*.

Abbildung 1: Artikel zur gesellschaftlichen Verantwortung der Wirtschaft in jeweils 50 Ausgaben von FAZ und SZ in sieben Jahrgängen von 1965 bis 2002



Quelle: Eigene Erhebung.

Abbildung 2: Bewertungen von Wirtschaftseliten durch Nicht-Wirtschaftseliten auf einer Skala von -1 (negativ) bis +1 (positiv) in verschiedenen Jahren



Quelle: Eigene Erhebung.

gorie Wirtschaftsverbände dominieren mit annähernd gleichen Anteilen der Bundesverband der Deutschen Industrie (12 Prozent), die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (10 Prozent) und der Deutsche Industrie- und Handelskammertag (10 Prozent). Bei genauerem Hinsehen offenbaren sich beträchtliche Unterschiede in den Positionen der einzelnen Verbände. So vertritt der Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) in der Regel deutlich marktradikalere Positionen als die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA). Es hat sich zudem gezeigt, dass Wirtschaftseliten generell eher im Kontext von

Problemen und Kritik als im Kontext von Erfolgsgeschichten thematisiert werden.

Ergebnis 4: Die externen Erwartungen an die Verantwortung von Wirtschaftseliten werden auch durch politische Konstellationen beeinflusst. Sie sind in Zeiten sozialdemokratisch geführter Regierungen höher als unter Regierungen mit konservativem politischen Vorzeichen. Die Selbstverpflichtung der Wirtschaftseliten auf gesellschaftlich verantwortliches Handeln ist allerdings unter konservativen Regierungen höher als unter sozialdemokratischen. Dies zeigt sich deutlich im Vergleich der Regierungszeit Helmut Kohls und der Gerhard Schröders. In konservativen Regierungen wird eher die Position vertreten, gesellschaftliche Verantwortungübernahme ergebe sich bereits aus der Verfolgung ökonomischer Interessen, was letztlich auch das Allgemeinwohl befördere. Es scheint so, dass die Wirtschaftseliten in einer konservativ dominierten Ära weniger in der Defensive stehen und deshalb den potenziellen Konflikt zwischen ökonomischer Leistungsfähigkeit und gesellschaftlicher Verantwortung eher herunterspielen.

Ergebnis 5: In den Interviews, Fallstudien und Medienanalysen finden sich Beispiele für eine Vielzahl von Reaktionsweisen in Bezug auf gesellschaftliche Verantwortungübernahme, die wir in einem induktiven Verfahren in verschiedene Typen aufgeschlüsselt haben. Das Spektrum reicht von glatter Verweigerung von Verantwortungübernahme über unterschiedliche Arten von Tauschgeschäften und die Ausübung von Zwang bis hin zu eigenständigem proaktiven Engagement (siehe die Kategorien in der *Tabelle*). Die Bereitschaft zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung nimmt – zumindest rhetorisch – im Zeitverlauf zu. Allerdings ist auf Differenzierungen hinzuweisen: So zeigt eine Untersuchung, dass kleine und mittlere Unternehmen (mit weniger als 100 Beschäftigten) relativ zu ihrer Größe bzw. zum Umsatz etwa vier bis fünf Mal so viel Geld für soziale Zwecke ausgeben wie die Großunternehmen.¹² Diese achten dagegen mehr darauf, ihr soziales Engagement auch werbewirksam anzupreisen. Engagement und gesellschaftl-

¹² Vgl. Frank Maaß/Reinhard Clemens, *Corporate Citizenship: Das Unternehmen als ‚guter Bürger‘*, Bonn 2002.

che Verantwortungsübernahme erscheinen hier eher als eine lohnende „Investition“ in ein bestimmtes gesellschaftliches Umfeld.

Ergebnis 6: Selbst- und Fremdwahrnehmungen von Wirtschaftseliten klaffen seit jeher auseinander. Dennoch ist die Bewertung des Handelns von Wirtschaftseliten durch andere Akteure zunehmend negativ geworden und weicht deutlich von der Selbstbewertung der Wirtschaftseliten ab (*Tabelle*). So wurde die in den Interviews gestellte Frage, ob sich die Wirtschaftseliten durch die Medien angemessen dargestellt sehen, überwiegend verneint. Allerdings betonten einige Repräsentanten von eher mittelgroßen Unternehmen, aber auch von führenden Wirtschaftsverbänden, dass die negative Darstellung nicht nur die Schuld voreingenommener Journalisten, sondern auch das Ergebnis des fragwürdigen Verhaltens einzelner Wirtschaftsführer oder ganzer Konzerne sei. In diesem Zusammenhang wurde von Managern wie auch Verbandsvertretern zumeist der berühmt-berüchtigte Fall Mannesmann/Vodafone genannt. Solche Einzelfälle, die keinesfalls repräsentativ seien – so die Wirtschaftsvertreter –, würden in einer durch die Medien geprägten Öffentlichkeit dann die Wahrnehmung der Bürgerinnen und Bürger prägen.

Ergebnis 7: Die Wirtschaftseliten betonen die Notwendigkeit staatlicher Reformen und sprechen sich für den „Umbau“ des Sozialstaates aus. Insbesondere drängen die Vertreter der großen Wirtschaftsverbände seit Jahren auf eine Verringerung staatlicher Eingriffe in die Wirtschaft und auf eine geringere Regelungsdichte in Bezug auf Wirtschaftsaktivitäten. Der Staat solle sich – neben seinen klassischen hoheitlichen Aufgaben etwa im Sicherheitsbereich – darauf beschränken, „vernünftige“ Rahmenbedingungen für einen freien Wettbewerb zu setzen und im Übrigen nicht als eigenständiger wirtschaftlicher Akteur aufzutreten. In den von uns durchgeführten Interviews gab es eine durchgängige Kritik an der Zögerlichkeit und Langwierigkeit von Reformvorhaben, aber auch an den dafür vor allem oder zumindest mit verantwortlich gemachten Gewerkschaften. Mit ihren antiquierten Kampfpaparen, wenig realistischen Forderungen und geringem ökonomischen Sachverstand seien diese ein Hemmschuh auf dem Weg zu einer zukunftsfähigen Gesellschaft.

Tabelle: Selbst- und Fremdwahrnehmungen der konkreten Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch die Wirtschaft in Tageszeitungen: 1965–2002 (in Prozent)

Im Rahmen ihrer gesellschaftlichen Verantwortung wird . . .	Selbstwahrnehmung	Fremdwahrnehmung
(1) durch die Wirtschaft aus Eigennutz eine Regel verletzt	3,2	17,8
(2) von der Wirtschaft eine Abwehrhaltung eingenommen	13,8	41,4
(3) die Wirtschaft zu einer Kooperation gezwungen	9,0	5,8
(4) von der Wirtschaft Verantwortungsbereitschaft signalisiert	33,9	7,7
(5) mit der Wirtschaft ein Tauschgeschäft eingegangen	5,8	8,7
(6) von der Wirtschaft ein substantielles Zugeständnis gemacht	27,0	8,2
(7) von der Wirtschaft proaktiv für das Gemeinwohl eingetreten	2,6	1,9
(8) Sonstiges	4,8	8,7
Total	100	100
N	189	208

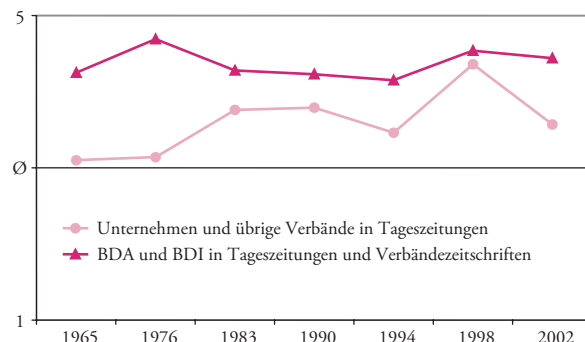
Quelle: Eigene Darstellung.

Zur Begründung einer reduzierten Staatstätigkeit und ihrer Kritik an den gewerkschaftlichen Kräften greifen die Wirtschaftseliten auf das neoliberale Credo zurück und/oder argumentieren schlicht mit Sachzwängen. Die neoliberale Philosophie wird besonders von Unternehmen und Branchen verfochten, die im internationalen Konkurrenzkampf eine relativ starke Position einnehmen, während ansonsten durchaus an offenen oder verdeckten Subventionen festgehalten wird. Einer neoliberalen Haltung entspringt auch der Verweis darauf, dass der üppige Sozialstaat die Eigeninitiative und die individuelle Leistungsbereitschaft lähme und deshalb in Zeiten globaler Konkurrenz reduziert werden müsse. Ebenso sei eine umfassende Flexibilisierung von Beschäftigung erforderlich, wolle man im globalen Konkurrenzkampf bestehen. Ein klassisches Sachzwangargument lautet, „wir“ könnten uns den Sozialstaat in seiner bisherigen Form aufgrund der demographischen Entwicklungen finanziell nicht mehr leisten.

Ergebnis 8: Die Wirtschaftseliten haben in den vergangenen Jahren einen Schwenk in Richtung „mehr Markt“ vollzogen. Es zeigt

sich eine Verschiebung von Konzepten der Solidarität und der Verantwortung des Staates hin zur individuellen Verantwortung und marktförmigen Steuerung. Mit Blick auf einige zentrale Dimensionen des Spannungsverhältnisses zwischen einer wohlfahrtsstaatlichen und einer neoliberalen Ordnung neigen Wirtschaftseliten heute ganz eindeutig der neoliberalen Seite zu. Gleichwohl und wider Erwarten nimmt die Betonung von Marktprinzipien anstatt staatlicher Regulierung und Umverteilung innerhalb des von uns betrachteten Zeitraumes nur leicht zu (Abbildung 3). Hinter dieser relativ stabilen Situation steht – so unsere These – allerdings eine gravierende Verschiebung des semantischen Gehalts von gesellschaftlicher Verantwortung.

Abbildung 3: Positionierung von Vertretern der Wirtschaft im Konflikt Wohlfahrtsstaat (1) versus Neoliberalismus (5) in verschiedenen Jahren



Quelle: Eigene Darstellung.

Ein epochaler Wandel

Auch wenn sich keine scharfe zeitliche Zäsur erkennen lässt, so meinen wir doch, dass sich seit dem ausklingenden „sozialdemokratischen Jahrhundert“ (Ralf Dahrendorf) in Deutschland und vergleichbaren Industrieländern ein tief greifender Wandel abzeichnet, der eine tendenzielle Umorientierung insbesondere großer, international operierender Unternehmen im Umgang mit der Frage gesellschaftlicher Verantwortung beinhaltet. Zwar folgten die Unternehmen auch in der weiter zurückreichenden Vergangenheit dem Imperativ der Gewinnmaximierung. Soweit sie soziale Leistungen erbrachten und gesellschaftliche Verantwortung wahrnahmen, geschah dies selten aus eigenem Antrieb, sondern es wurde ihnen vielfach von den Belegschaften, Gewerkschaften oder von Seiten eines interventionistischen Staates abgetrotzt. Freilich gab es daneben immer auch das Leitbild und die real existierende Figur des sorgenden Unternehmers, des Patriarchen, des Mäzens. Ihm wurde zumindest in bürgerlichen Kreisen und im lokalen Rahmen, seltener dagegen in der eigenen Belegschaft, Respekt und Anerkennung zuteil. Allerdings verloren im Selbstbild der Wirtschaftseliten Merkmale wie „Charakter“ oder „Persönlichkeit“ bereits seit den 1960er Jahren an Bedeutung, um Aspekten der funktionalen Leistungsfähigkeit Platz zu machen.¹³

¹³ Vgl. Stefan Unger, Die Wirtschaftselite als Persönlichkeit, in: Volker Berghahn/Stefan Unger/Dieter Ziegler (Hrsg.), Die deutsche Wirtschaftselite im 20.

Inzwischen hat das traditionelle Leitbild des Unternehmers als „Patriarch“ endgültig zugunsten zweier anderer Akteursgruppen ausgedient: Dies sind zum einen die Kapitalanleger, insbesondere die Verwalter großer Fonds, die ständig auf der Suche nach der jeweils ertragreichsten Anlageform sind.¹⁴ Die zweite zentrale Akteursgruppe bilden die Manager, die nur temporär und auf Abruf eine bestimmte Funktion ausüben. Der Horizont ihres Handelns wird immer kurzfristiger, weil im Aktionärsinteresse erzielte und zu erwartende Erträge von Quartal zu Quartal bilanziert werden müssen.¹⁵ Entsprechend wird auch das Management einem permanenten Prozess der Bewertung unterzogen, so dass die Manager sowohl treibende als auch getriebene Kräfte im sich globalisierenden Konkurrenzkampf sind.

Vor diesem Hintergrund behandeln die Führungskräfte eines Unternehmens die Frage nach dessen gesellschaftlicher Verantwortung tendenziell anders als noch vor wenigen Jahrzehnten: In der Blütezeit des Wohlfahrtsstaates wurde gesellschaftliche Verant-

Jahrhundert. Kontinuität und Mentalität, Essen 2003, S. 295–316.

¹⁴ Vgl. Paul Windolf (Hrsg.), Finanzmarkt-Kapitalismus. Analysen zum Wandel von Produktionsregimen, Wiesbaden 2005.

¹⁵ Vgl. Identity Foundation, Quellen der Identität einer neuen Wirtschaftselite. Ein Soziogramm von Managern und Gründern der New Economy, Düsseldorf o. J.; Identity Foundation, Quellen der Identität. Das Selbstverständnis der Top-Manager der Wirtschaft, Düsseldorf o. J.

wortung als eine moralische Verpflichtung betrachtet, die auf individueller Ebene beispielsweise die Bereitschaft zu beträchtlichen Steuern und Abgaben und auf staatlicher Ebene die Sorge um öffentliche Güter und soziale Sicherheit bedeutete. Leitend waren die Annahmen, dass *erstens* gesellschaftliche Verantwortung eine Verpflichtung aller sei, insbesondere aber der Wohlhabenden, und dass *zweitens* die Unterprivilegierten ein Recht auf Transferleistungen hätten. Diese Annahmen wurden allmählich zugunsten einer Sichtweise in Frage gestellt, derzufolge gesellschaftliche Verantwortung eine Option von Privatleuten ist. Die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung ist demnach ein freiwilliger Akt, der gewährt oder unterlassen, aber nicht per Gesetz erzwungen werden kann. Diese Haltung signalisiert eine Verlagerung vom eher europäischen Modell einer Solidarität der Brüderlichkeit (basierend auf wechselseitigen Erwartungen und Verpflichtungen) zum eher US-amerikanisch geprägten Modell von *charity*, einer Solidarität des Mitleids, beruhend auf der Gunst der Gebenden und der Dankbarkeit der Nehmenden. Diese Verlagerung ist zudem vor dem Hintergrund eines Wandels der historischen Kontextbedingungen zu sehen, nämlich der insgesamt größeren Legitimation sozialer Ungleichheiten.

Ungeachtet einer teilweise anders lautenden Rhetorik interpretieren Wirtschaftseliten gesellschaftliche Verantwortung faktisch im Sinne rein taktischer bzw. strategischer Kalküle im Hinblick auf extern vorgenommene Bewertungen des Unternehmens. Damit rückt die Frage, was die Gesellschaft und ihre benachteiligten Gruppen am ehesten brauchen, in den Hintergrund zugunsten der Frage, welche Art des Engagements dem einzelnen Unternehmen, einer Branche oder der Wirtschaft insgesamt nützt. „Image construction“ tritt in den Vordergrund und wird zum Wettbewerbsfaktor. In diesem Lichte sind auch die neuen Konzepte von Corporate Social Responsibility – angeblich „ein selbstverständlicher Teil der historisch gewachsenen Unternehmenskultur in Deutschland“¹⁶ –

¹⁶ Dieter Hundt, Corporate Social Responsibility. Das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen, in: *betrifft: Bürgergesellschaft* 18, Bonn: Friedrich Ebert Stiftung – Arbeitskreis Bürgergesellschaft und aktivierender Staat, S. 4, Bonn o. J.

und von Corporate Citizenship zu sehen.¹⁷ Sie sind eine Antwort auf die wachsende Kritik am Gebaren von Unternehmen.

Unsere hier nicht im Einzelnen vorgestellten Medienanalysen, Interviews und Fallstudien zu unterschiedlichen Verhaltensweisen zur Frage gesellschaftlicher Verantwortung zeigen, dass generalisierende Aussagen über einzelne Zweige der Wirtschaft oder gar über „die Wirtschaft“ insgesamt problematisch sind. Die Formen des Umgangs mit sozialer Verantwortung variieren enorm.¹⁸ Auch wenn wir die empirischen Verteilungen dieser Positionen und Handlungsformen nicht systematisch erfassen konnten, so sehen wir doch eine eindeutige Grundtendenz: Unter Verweis auf zunehmenden ökonomischen Druck der nationalen und insbesondere der Weltmarktkonkurrenz lehnen Wirtschaftseliten gesellschaftliche Verantwortung als eine *Verpflichtung* ganz überwiegend ab. Abgesehen von jenen, die angeben, sie könnten sich gesellschaftliche Verantwortung aus ökonomischen Gründen nicht leisten oder seien dafür nicht zuständig, bekennt sich die Mehrheit der Unternehmen zwar zu ihrer Verantwortung. Diese hat aber mit dem hohe Verbindlichkeitsgrade aufweisenden Verantwortungsverständnis früherer Jahre nicht mehr viel gemeinsam, da Verantwortung heute anders definiert wird und allenfalls auf freiwilliger Basis stattfinden soll. Unter dieser Voraussetzung wird die Interpretation gesellschaftlicher Verantwortung sogar mit dem neoliberalen Credo vereinbar. So fügt sich, um das Beispiel Deutsche Bank zu nennen, zusammen, was zusammengehört: eine Rendite von 26 Prozent, die Aufwertung von Josef Ackermann vom Vorstandssprecher zum Vorstandsvorsitzenden, Massenentlassungen und das vollmundige Bekenntnis zu Corporate Social Responsibility.

¹⁷ Vgl. Global Compact Office (Hrsg.), *The Global Compact. Corporate Leadership in the World Economy*, New York 2001; zur Kritik an diesen Konzepten siehe Christian Aid (Hrsg.), *Behind the Mask: The Real Face of Corporate Social Responsibility*, London o. J. (2004); Lisa Whitehouse, *Corporate Social Responsibility, Corporate Citizenship and the Global Compact. A New Approach to Regulating Corporate Social Power?* in: *Global Social Policy*, 3 (2003), S. 299–318.

¹⁸ Vgl. P. Imbusch/D. Rucht (Anm. 3).

Holger Lengfeld

Lohngerechtigkeit im Wandel der Arbeitsgesellschaft

Die deutsche Arbeitsgesellschaft befindet sich seit einigen Jahren in einem tief greifenden Wandel.¹ Dieser Wandel hat zwei Seiten: Die erste – von Politik, Wissenschaft und Öffentlichkeit viel beachtet – ist die Reform der sozialen Sicherungssysteme. So

Holger Lengfeld

Dr. phil.; geb. 1970, Professor für Soziologie an der FernUniversität in Hagen, dort Inhaber der Ernsting's family-Stiftungsprofessur für Soziologische Gegenwartsdiagnosen, Institut für Soziologie, 58084 Hagen. holger.lengfeld@fernuni-hagen.de

haben demografischer Wandel, ökonomischer Globalisierungsdruck, Tertiarisierungstrend, konjunkturelle Probleme und weitere Faktoren zum Umbau der wohlfahrtsstaatlichen Verteilungsprinzipien geführt. Anstatt wie vormals Güter zwischen sozialen Gruppen mit unterschiedlichen Marktchancen umzuverteilen, zielt der Umbau des Wohlfahrtsstaates auf mehr Eigenverantwortung und auf die Förderung von Chancengleichheit. Einige der Folgen dieses Prozesses sind bekannt: Befristete Beschäftigungsverhältnisse und Minijobs werden ausgedehnt, staatliche Zuwendungen an Arbeitslose gekürzt; die Anforderungen an die Flexibilität der Erwerbspersonen steigen. Dies kann dazu führen, dass sich einige Bevölkerungsgruppen, insbesondere Jugendliche, schlecht Ausgebildete und Migranten, von der gesellschaftlichen Wohlfahrtsproduktion ausgeschlossen fühlen.

Die zweite, weniger beachtete Seite des arbeitsgesellschaftlichen Wandels ist innerhalb der Orte der Wohlfahrtsproduktion zu finden: in den Unternehmen. Dort beobachten wir, neben vielfältigen weiteren Veränderungen, einen Wandel der Prinzipien, nach denen die Beschäftigten entlohnt werden. An die

Stelle des überkommenen Systems aus Leistungsprinzip („Leistung muss sich lohnen!“) und Gleichheitsprinzip („Gleicher Lohn für gleiche Arbeit“) tritt in zunehmendem Maße die unmittelbare Kopplung der Entlohnung an den ökonomischen Erfolg des Unternehmens, dem die Beschäftigten jeweils angehören: Je besser (schlechter) ein Unternehmen auf dem Markt dasteht, desto mehr (weniger) verdienen seine Beschäftigten.

Auch dieser Wandel hat Folgen für die soziale Integration der Arbeitsgesellschaft. Er signalisiert einen Bruch mit den überkommenen Gerechtigkeitsprinzipien, die Lohn und Leistung über Jahrzehnte geprägt haben. Stoßen die einer Institution zugrunde liegende Verteilungsordnung oder die daraus resultierenden Verteilungsergebnisse auf moralische Ablehnung, so hat dies häufig zur Konsequenz, dass die Betroffenen ihre Folgebereitschaft gegenüber der Institution aufkündigen. Für die Legitimität erfolgsbezogener Vergütungsprinzipien würde dies bedeuten, dass sich Gerechtigkeitsbewertungen als Weichensteller von Entscheidungen für oder gegen Engagement und Leistungsbereitschaft der Beschäftigten gegenüber den Institutionen der Lohnfindung erweisen könnten.

Wird nun die Ausbreitung der erfolgsbezogenen Vergütung von den Beschäftigten als sozial gerecht oder als ungerecht bewertet? Um diese Frage zu beantworten, möchte ich zunächst – im ersten Kapitel – klären, wie Entlohnungsgerechtigkeit im alten System der Lohnfindung vorrangig hergestellt wurde. Im Mittelpunkt steht dabei das Tarifvertragssystem. Dabei zeichne ich nach, welche Verteilungsprinzipien dem deutschen Tarifvertragssystem lange Zeit zugrunde lagen und warum es mehrheitlich als sozial angesehen wurde. Im zweiten Kapitel werde ich zeigen, in welcher Weise sich dieses Verteilungssystem in den vergangenen Jahren gewandelt hat. Im dritten Kapitel werde ich unter Rückgriff auf Ergebnisse empirischer Studien darlegen, ob die Beschäftigten diesen Wandel als sozial gerecht oder als ungerecht ansehen. Im vierten Kapitel schließlich formuliere ich einige Konsequenzen für die zukünftige Gestaltung der Lohnpolitik in Deutschland.

¹ Für hilfreiche Hinweise zu einer früheren Fassung dieses Aufsatzes danke ich Silke Hans und Mike Steffen Schäfer (beide Freie Universität Berlin).

Das alte System

Was ist ein gerechter Lohn? Um diese Frage zu beantworten, kannte die bundesdeutsche Arbeitsgesellschaft lange Zeit eine unangefochtene Institution: die Tarifautonomie. Die auf dem Arbeitsmarkt produzierten Ungleichheiten in der Einkommensverteilung wurden durch die Tarifparteien korrigiert, indem diese tendenziell egalitäre Einkommensanhebungen innerhalb eines Industriesektors vereinbarten. Dazu standen zwei tarifpolitische Instrumente zur Verfügung: der Entgelttarifvertrag und der Entgelttrahmentarifvertrag.¹²

Entgelttarifverträge regeln das Ausmaß der Lohn- oder Gehaltsveränderungen der Beschäftigten in einer Vertragsperiode. Sie werden für eine Laufzeit von in der Regel 12 bis 18 Monaten abgeschlossen und machen einen Großteil der Tarifverträge aus. Obschon sie unmittelbar auf die Verteilung des Kooperationsertrags zwischen Kapital und Arbeit abzielen, sind Verhandlungen über die Entgelthöhe mehr als Veranstaltungen zur ungebremsten Maximierung der jeweiligen Einkommens- bzw. Gewinninteressen. Ihnen liegen auch normativ gehaltvolle Verteilungsprinzipien zugrunde, welche die Strategien der Verhandlungsakteure in je spezifischer Weise anleiten und die damit über die Höhe von Lohnforderungen mitentscheiden. Welche dies sind, kann man erkennen, wenn man die folgende Faustformel näher betrachtet, welche die Gewerkschaften bei der Festlegung von Lohnforderungen verwenden (*Übersicht 1*):

Übersicht 1: Komponenten tariflicher Lohnbildung

$$\begin{array}{l} \text{Veränderung} \\ \text{der Brutto-} \\ \text{vergütung} \end{array} = \begin{array}{l} (1) \text{ erwartete Preissteigerungsrate} \\ + \\ (2) \text{ zukünftige Veränderung der} \\ \text{gesamtwirtschaftlichen} \\ \text{Produktivität} \\ + \\ (3) \text{ Umverteilungsrate} \end{array}$$

¹² Vgl. für das Folgende Holger Lengfeld, Gleichheit, Leistung, Markt. Entlohnungsgerechtigkeit im tarifpolitischen Strukturwandel, in: Stefan Liebig/Holger Lengfeld/Steffen Mau (Hrsg.), Verteilungsprobleme und Gerechtigkeit in modernen Gesellschaften, Frankfurt/M.–New York 2004, S. 223–243.

Der Berücksichtigung der Preissteigerung liegt das *absolute Gleichheitsprinzip* zugrunde, dem gemäß keine der beiden Seiten von der Belastung der Geldentwertung ausgenommen bleiben soll. Weil Preissteigerungen als kollektives Ereignis gelten, für das weder die eine noch die andere Seite unmittelbar verantwortlich ist, kann das Gleichheitsprinzip als Basalprinzip der Tarifverhandlung gelten.

Für lange Zeit ebenso unstrittig war die gewerkschaftliche Forderung nach Teilhabe der Beschäftigten an der gesamtwirtschaftlichen Produktivitätsentwicklung. Sie gründet in der Idee, dass die Produktivitätsentwicklung Folge der Anstrengungen beider Kollektivakteure ist und nicht der Unternehmenseite allein zugeschrieben werden kann. Obschon die Arbeitgeberseite dieses *Kollektivleistungsprinzip* bereits in den 1960er Jahren akzeptiert hat, gehen die Meinungen darüber auseinander, wer den Produktivitätsanstieg zu welchem Leistungsanteil zu verantworten hat: die Beschäftigten zum Beispiel infolge höherer Motivation oder verbesserter Fähigkeiten, oder die Unternehmen aufgrund von Investitionen in technisch-organisatorische Reorganisationen oder aufgrund erfolgreicher Marktstrategien.

Die *Umverteilungsrate* ist dagegen ein umstrittenes Element des gewerkschaftlichen Forderungskatalogs. Drei Begründungen dafür wurden von den Gewerkschaften in der Vergangenheit genannt: *Erstens* seien Umverteilungen gerecht, weil durch sie jene Ungleichheiten in der Einkommens- und Vermögensentwicklung nivelliert werden, die aus dem Marktmechanismus folgen. *Zweitens* würden durch Umverteilung verursachte Reallohnsteigerungen die Binnennachfrage erhöhen, was auf Seiten der Unternehmen zu zusätzlichen Investitionsimpulsen und in der Konsequenz zu Beschäftigungssteigerungen führen würde. Die *dritte*, im engeren Sinne verteilungspolitische Begründung bezieht sich auf die Ertragslage der Unternehmen in der vorangegangenen Tarifperiode. Sie wird ins Feld geführt, sobald die Unternehmenseite in höherem Maße von der wirtschaftlichen Entwicklung profitiert hat als die Beschäftigtenseite. Es ist hier nicht der Ort, die Überzeugungskraft der drei Begründungen zu beurteilen. Entscheidend ist allein, dass keine davon auf ungeteilte Zustimmung der



Arbeitgeberseite gestoßen ist. Somit ist Umverteilung aus Sicht der Gewerkschaftsseite zwar ein normativer Anspruch, aber kein im Tarifvertrag institutionalisiertes Verteilungsprinzip.

Entgeltrahmentarifverträge legen die Kriterien fest, nach denen bestimmten Anforderungen und Belastungen im Arbeitsprozess entsprechende Entgelte zugewiesen werden. Sie sind eine Mischform aus dem Gleichbehandlungsprinzip und dem Prinzip der Individualleistung. Der Begriff der *Gleichbehandlung* zielt dabei primär auf die Anforderungen einer Tätigkeit: Sind die Anforderungen zweier Tätigkeiten im Hinblick auf die erforderlichen Fertigkeiten, die körperlichen und geistigen Belastungen gleich, ist dafür der gleiche Grundlohn zu zahlen.

Das *Individuelleistungsprinzip* regelt die Entgeltverteilung auf einem tariflichen und einem betrieblichen Weg. Tariflich ergibt sich, dass ungleiche Anforderungen und Belastungen entsprechend auch zu ungleichen Entgelten führen sollen. Diese Ungleichheiten finden ihren Ausdruck in der Hierarchie der Lohn- und Gehaltsgruppen. Betrieblich kommt das Leistungsprinzip zur Anwendung, wenn die Regelungen des Rahmentarifs in die Entlohnungssystematik eines konkreten Unternehmens übersetzt werden. Entscheidend sind hierbei die betrieblichen Entlohnungskriterien. Wird das Entgelt allein im Zeitlohn gezahlt (wie etwa im öffentlichen Dienst), dann hat die erbrachte Leistung – von möglichen Zuschlägen für Schicht- oder Wochenendarbeit einmal abgesehen – faktisch keine Auswirkung auf die individuelle Entgelthöhe. Im Falle von Leistungslöhnen (etwa dem Stückakkord) führen unterschiedliche Individualleistungen jedoch zu Differenzen zwischen den Individualentgelten.

Fazit: Das deutsche Tarifvertragssystem beruhte lange Zeit auf unterschiedlichen Verteilungsprinzipien, die – da arbeitsteilig institutionalisiert – sich wechselseitig ergänzen und entlasten (*Übersicht 2*). Diese Kombination aus Leistungs- und Gleichheitsprinzip führte dazu, dass die institutionalisierten Verteilungsprinzipien der Tarifautonomie von Unternehmern und Beschäftigten lange Zeit mehrheitlich als sozial gerecht angesehen wurden. Dies kann man unter anderem daran ablesen, dass dieses Regelwerk trotz zum Teil

Übersicht 2: Tarifvertrag und Prinzipien der Gerechtigkeit

	Entgelttarif	Rahmentarif
<i>Verteilungsdimension</i>	Kapital – Arbeit	betriebliche Beschäftigtenstruktur
<i>Regelungsmaterie</i>	Lohn- und Gehaltsentwicklung	Entgeltgruppenstruktur Kriterien der Eingruppierung und der Leistungsbewertung
<i>Verteilungsprinzip</i>	Gleichbehandlung (Preissteigerung) Kollektivleistung (Produktivität)	Gleichbehandlung (Willkürausschluss) Individualleistung

heftiger Konflikte über Tarifinhalte (beispielsweise Lohnforderungen oder Arbeitszeitverkürzungen) nicht grundlegend in Frage gestellt wurde. Auch dann, wenn sich die Akteure auf einem der beiden Tariffelder ohne externe Hilfe (vor allem Schlichtung) zu keiner inhaltlichen Einigung durchringen mochten, waren dem Verhandlungsverhalten durch die zugrunde liegenden Prinzipien der Verteilungsgerechtigkeit Grenzen des moralisch Erträglichen gesetzt, die selten überschritten wurden. Daran lässt sich ablesen, dass die Legitimität des Tarifvertrags nicht allein auf seiner Eigenschaft als „second best“-Option der Nutzenmaximierung beruhte, sondern auch die Folge der Überschneidung wechselseitiger Gerechtigkeitsansprüche war.

Strukturwandel der Entlohnungsprinzipien

Seit einiger Zeit mehren sich jedoch die Anzeichen dafür, dass es mit dieser normativen Stabilität des deutschen Tarifvertragssystems vorbei ist. Warum dies so ist, zeigt ein Blick auf den anhaltenden Strukturwandel, der als „Dezentralisierung der Tarifpolitik“ bezeichnet wird. Auf der einen Seite weichen Kollektivvereinbarungen, die für viele Unternehmen und Beschäftigte verbindlich sind, in zunehmendem Maße einzelbetrieblich abgeschlossenen Vereinbarungen („Bündnisse für Arbeit“), durch Öffnungsklauseln ermöglichten Tarifabweichungen und von den Belegschaften teilweise mitgetragenen offenen Tarifbrüchen. Auf der anderen Seite ist eine zunehmende Ausweitung ertragsabhängiger Lohnkomponenten in den betrieblichen Lohnsystemen zu

beobachten.¹³ So ergab eine Befragung der 90 größten deutschen Unternehmen, dass in den 1990er Jahren über die Hälfte dieser Unternehmen ertragsorientierte Vergütungen sowie Mitarbeiterkapitalbeteiligungen eingeführt haben.¹⁴

In der Konsequenz bewirken beide Trends eine stärkere Kopplung des Lohns an die jeweilige Marktlage eines Unternehmens. Diese Trends sind seit geraumer Zeit bekannt. Weniger bekannt scheint, dass sie beträchtliche Konsequenzen für die Legitimität der betrieblichen Lohnfindung in sich bergen. Denn mit der Verschiebung der Verhandlungskompetenz von der Fläche auf das einzelne Unternehmen ändert sich auch der Maßstab der Verteilungspolitik. Das Tarifsystem folgt zunehmend einer Verteilungsregel, die man als Prinzip erfolgsabhängiger Vergütung, oder prägnanter, als *Marktprinzip* bezeichnen kann: Derjenige Beschäftigte soll am meisten verdienen, dessen Unternehmen die höchsten Erträge am Markt erzielt.¹⁵

Kern des Marktprinzips ist, dass individuelle Leistung und Entlohnung weitgehend entkoppelt sind. Nicht die Anstrengungen des Einzelnen, sondern die durch den Markt bewerteten *kollektiven* Anstrengungen des gesamten Unternehmens entscheiden über die Höhe der Vergütung. Zwischen Leistungs- und Marktprinzip besteht damit ein entscheidender Unterschied: Während dem Markt die Vorstellung der Maximierung von Erträgen zugrunde liegt, basiert das Leistungsprinzip auf der Idee der Reziprozität. Der Markt zielt auf maximale Erträge ab, und

zwar unabhängig davon, wie hoch die Anstrengungen waren, die dazu eingesetzt wurden. Dagegen kommt dem Leistungsprinzip „immer auch eine Entschädigungsfunktion für den spezifischen Aufwand zu, der mit einem wirtschaftlichen Ergebnis verbunden war, was die wechselseitigen Ansprüche von Leistungen und Gegenleistungen begründet“.¹⁶ Genau davon aber muss das Marktprinzip zwingenderweise absehen. Denn würde es die Aufwendungen mitberücksichtigen, wäre der zentrale Mechanismus der Preisbildung außer Kraft gesetzt, und man wäre wieder da, wo die moderne Ökonomie ihren Ausgangspunkt genommen hat: bei einer Tauschwirtschaft, die ihre Allokationsfunktion zugunsten des Tausches gleicher Arbeitswerte eingebüßt hätte.

Das Marktprinzip verdrängt jedoch nicht nur das Leistungsprinzip, sondern auch das dem Entgelttarifvertrag zugrunde liegende *Gleichheitsprinzip*. Kommt es in einem Unternehmen zum Umsatzeinbruch und wird die Öffnungsklausel des Tarifvertrags in Anspruch genommen, sinken die nun gezahlten Löhne unter das vormals übliche Tarifniveau. Steigen die Unternehmenserträge wieder an, so kommt es – zumindest idealtypisch – wieder zur entsprechenden Anhebung.

Zwar sind dieser Kopplung von Unternehmenserfolg und Lohnhöhe häufig Verhandlungen zwischen Betriebsrat und Management und Prüfungen durch die Tarifkommission zwischengeschaltet. Aber in der Folge wird die Einkommensungleichheit zwischen jenen Beschäftigten zunehmen, die unterschiedlichen Unternehmen angehören. In die gleiche Richtung wirken Beteiligungen am Unternehmensertrag. Da wir es hier mit einem entgeltpolitischen Automatismus zu tun haben, machen sich Schwankungen im Ertrag in der Lohntüte bemerkbar. Im Ergebnis nehmen Ungleichheiten zwischen den Beschäftigten unterschiedlicher Unternehmen der gleichen Branche im gleichen Tarifgebiet zu: Gleiche Anforderungen und Belastungen können mit ungleicher Vergütung einhergehen.

Zwar war die Bezahlung in Abhängigkeit vom Markterfolg auch in der bisherigen Entlohnungspraxis keine unbekannt Größe. In

¹³ Vgl. Wolfgang Streeck/Britta Rehder, Der Flächentarifvertrag: Krise, Stabilität und Wandel, in: Industrielle Beziehungen, 10 (2003) 3, S. 363–392; Susanne Kohaut/Claus Schnabel, Zur Erosion des Flächentarifvertrags, in: Industrielle Beziehungen, 10 (2003) 2, S. 193–219; Reinhard Bispinck, Betriebsräte, Arbeitsbedingungen und Tarifpolitik, in: WSI-Mitteilungen, 58 (2005) 6, S. 301–307.

¹⁴ Vgl. W. Streeck/B. Rehder (Anm. 3).

¹⁵ Vgl. Sighard Neckel, „Leistung“ und „Erfolg“. Die symbolische Ordnung der Marktgesellschaft, in: Eva Barlösius/Hans-Peter Müller/Steffen Sigmund (Hrsg.), Gesellschaftsbilder im Umbruch. Soziologische Perspektiven in Deutschland, Opladen 2001, S. 245–265; sowie Stephan Voswinkel, Die Organisation der Vermarktlichung von Organisationen – das Beispiel des erfolgsbezogenen Entgelts, in: Wieland Jäger/Uwe Schimank (Hrsg.), Organisationsgesellschaft. Facetten und Perspektiven, Wiesbaden 2005, 287–312.

¹⁶ S. Neckel (Anm. 5), S. 260.



dem Maße jedoch, wie das Prinzip erfolgsbezogener Entlohnung in das Zentrum der Lohnfindung rückt, steht damit auch der Kern der tradierten Vorstellung einer gerechten Entlohnungspraxis zur Disposition: die Korrektur freier Marktlöhne durch tariflich ausgehandelte Entgeltsysteme.

Die Gerechtigkeitsvorstellungen der Beschäftigten

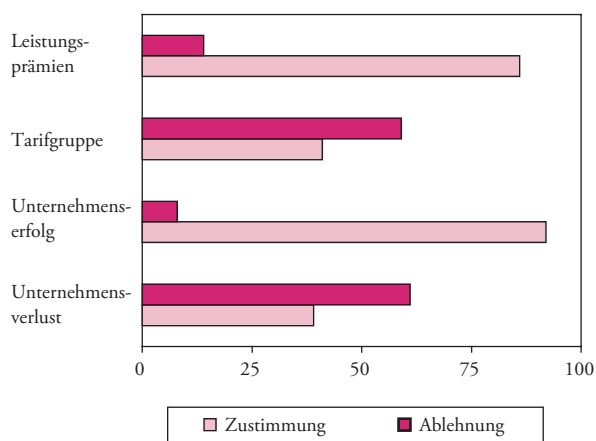
Damit stellt sich die Frage, wie die Beschäftigten diesen Strukturwandel vom Gleichheits- und Leistungsprinzip hin zum Marktprinzip aus dem Blickwinkel der sozialen Gerechtigkeit bewerten. Dass die Beschäftigten in hohem Maße für das Marktprinzip plädieren, ist relativ unwahrscheinlich, weil es ihnen ein deutlich höheres Einkommensrisiko aufbürdet. Insofern ist zu erwarten, dass sie an den etablierten Normen der Leistungsgerechtigkeit und des tariflichen Gleichheitsprinzips festhalten.

Die neueren empirischen Studien, die zu diesem Themenbereich durchgeführt wurden, bestätigen diese Vermutung. Schauen wir uns zunächst die Ergebnisse einer standardisierten Beschäftigtenbefragung an, die im Jahr 1999 in der westdeutschen Metallindustrie durchgeführt wurde.¹⁷ Darin wurden insgesamt 836 Arbeiterinnen und Arbeiter, Vorgesetzte, Manager und Betriebsratsangehörige danach gefragt, wie gerecht sie verschiedene Vorschläge zur Bestimmung des eigenen Lohns einschätzen. Die *Abbildung* gibt nur die Antworten der Arbeiterinnen und Arbeiter, ihrer Vorgesetzten und der Betriebsratsmitglieder wieder.

Wie wir sehen, begrüßen es fast 90 Prozent der Befragten, wenn besonders leistungsfähige Beschäftigte hohe Prämien bekommen. Dagegen halten es nur rund 40 Prozent für gerecht, wenn der eigene Lohn ausschließlich von der Zugehörigkeit zu einer Tarifgruppe abhängen sollte; 60 Prozent lehnen diesen Vorschlag ab. Diese Befunde deuten auf eine nach wie hohe Akzeptanz des Prinzips der

¹⁷ Zur Beschreibung der Methodik der Studie sowie der Antwortvorgaben siehe Stefan Liebig/Holger Lengfeld, Arbeit, Organisation und moralische Überzeugungen. Eine Grid-Group-Theorie der Gerechtigkeit in Unternehmen, in: Soziale Welt, 53 (2002) 2, S. 115–140.

Abb.: Gerechtigkeitsvorstellungen zur Entlohnung



Quelle: VGIO 1999, N = 667; relative Häufigkeiten in Prozent, eigene Berechnungen, vgl. St. Liebig/H. Lengfeld (Anm. 7).

Individualleistung hin. Dagegen hat das tarifliche Gleichheitsprinzip offenbar mehrheitlich an Legitimität verloren. Im Hinblick auf das Marktprinzip fällt die Meinung der Befragten gespalten aus: Zwar finden es über 90 Prozent der Beschäftigten gerecht, an den Erfolgen des Unternehmens beteiligt zu werden. Jedoch ist nur ein gutes Drittel der Befragten bereit, im Falle von Verlusten auf einen Teil des Lohns zu verzichten.

Diese Ergebnisse deuten darauf hin, dass der Wandel von der Individualleistung als dominante Gerechtigkeitsregel zum Marktprinzip (Beteiligung am Unternehmenserfolg und am Unternehmensverlust) nur von einem Teil der Beschäftigten mitgetragen wird. Diesen Befund bestätigt auch eine in den Jahren 2001 bis 2003 durchgeführte Fallstudie in je einem Unternehmen der deutschen Metall- und Elektroindustrie.¹⁸ Auf der Basis von offen durchgeführten Interviews wird gezeigt, dass die Befragten das Leistungsprinzip als unumstrittene Regel der Lohnfindung ansehen. Dagegen stößt die Beteiligung am Unternehmenserfolg auf größere Skepsis. Begründet wird diese Zurückhaltung damit, dass der Einzelne nur geringen Einfluss auf das Zu-

¹⁸ Vgl. Wolfgang Menz, Ende der Leistungsgerechtigkeit? Neue Arbeitspolitik und Beschäftigtenorientierungen, in: WSI-Mitteilungen, 58 (2005) 2, S. 69–75.

standekommen des Unternehmensertrags habe. Anders gesagt: „Erfolgsbezug wird nur dann begrüßt, wenn der Erfolg durch die Beschäftigten beeinflusst werden kann.“⁹

Nun sind Gerechtigkeitsvorstellungen für den Einzelnen keine unverrückbaren Glaubensgrundsätze. Vielmehr eignen sich die Menschen ihre Ansichten auch in Abhängigkeit von der sozialen Umgebung an, in der sie sich für längere Zeit aufhalten. Einer der recht gut dokumentierten Einflussfaktoren ist in den Unternehmen selbst zu suchen. In einer weiteren Analyse der oben erwähnten standardisierten Beschäftigtenbefragung konnte nachgewiesen werden, dass die Beteiligung am Unternehmensergebnis dann als sozial gerecht gilt, wenn die Beschäftigten sich sicher sein können, dass sie bei der rechnerischen Ermittlung des Betriebsergebnisses vom Management des jeweils eigenen Unternehmens nicht benachteiligt werden.¹⁰

Im Einzelnen ergab diese Untersuchung Folgendes: Die Beschäftigten sprechen sich – *erstens* – dann für das Marktprinzip aus, wenn in ihrem Unternehmen ein durchsetzungsstarker Betriebsrat existiert. Ursächlich dafür ist, dass ein starker Betriebsrat am ehesten imstande ist, die Ermittlung des unternehmerischen Markterfolgs und die daraus folgenden Verteilungsprozesse zu kontrollieren. *Zweitens* stimmen sie stärker dem Prinzip der Marktgerechtigkeit zu, wenn sie sich in der Vergangenheit durch das Management fair behandelt fühlten. Unter diesen Umständen vertrauen sie darauf, zukünftig auch bei einer größeren Marktabhängigkeit der Entlohnung vom Management gerecht behandelt zu werden. Ein Management, das Offenheit bei der Bestimmung des Markterfolgs walten lässt, kann damit auf höhere Akzeptanz des Marktprinzips hoffen als eine Unternehmensleitung, die versucht, das Betriebsergebnis zum Nachteil der Beschäftigten klein zu rechnen.

Wie bedeutsam eine um Offenheit bemühte Politik des Managements für die Akzeptanz von Lohnkürzungen ist, bestätigt auch eine

⁹ Vgl. ebd., S. 73.

¹⁰ Vgl. Holger Lengfeld/Alexandra Krause, Wann gilt der Arbeitsmarkt als sozial gerecht? Der Einfluss des Unternehmenskontexts auf die Akzeptanz ertragsabhängiger Entlohnung, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 58 (2006) 1, S. 98–116.

jüngst durchgeführte repräsentative Bevölkerungsumfrage, in der Gerechtigkeitsbewertungen gegenüber Entlassungen und Lohnkürzungen erhoben wurden.¹¹ Ein zentrales Ergebnis dieser Studie ist, dass Lohnkürzungen als umso weniger ungerecht bewertet werden, wenn sie *erstens* eine Reaktion des Managements auf Unternehmensverluste darstellen, wenn sie *zweitens* durch eine tarifvertragliche Öffnungsklausel legitimiert sind, und wenn *drittens* das Unternehmen im Vorfeld alles versucht hat, um die Lohnkürzung zu vermeiden. Ein weiterer interessanter Befund dieser Studie ist, dass die Befragten Lohnkürzungen häufiger als ungerecht bewerten als Entlassungen: Etwa 70 Prozent der Leute lehnen Lohnkürzungen ab; im Falle von Entlassungen sind es rund 60 Prozent.

Schlussfolgerungen

Aus den vorgestellten Befunden lassen sich meines Erachtens zwei Schlussfolgerungen für die zukünftige Lohnpolitik in einer sich rasch wandelnden Arbeitsgesellschaft ziehen. Die *erste Schlussfolgerung* lautet: Die derzeitige Umstellung der Lohnfindungskriterien weg vom Leistungs- und Gleichheitsprinzip und hin zum Marktprinzip kann dazu führen, dass die Akteure der deutschen Arbeitsbeziehungen weiter an Legitimität verlieren werden. Wie die vorgestellten empirischen Befunde zeigen, wird das Marktprinzip von den Beschäftigten überwiegend mit Skepsis aufgenommen. Zwar hält eine Mehrheit der Befragten die Gewinnbeteiligung für gerecht, nicht aber die Kopplung des eigenen Lohns an eventuelle Unternehmensverluste.

Von diesem Legitimationsverlust werden vor allem die Gewerkschaften betroffen sein. Auf der einen Seite haben sie dem seit Jahren aufgebauten Druck der Arbeitgeberseite nachgegeben und in zunehmendem Maße betriebsspezifischen Öffnungen von Tarifverträgen zugestimmt. Auf der anderen Seite sind es genau diese Flexibilisierungen, deren Folgen – temporäre Lohnsenkungen – im Falle von unternehmerischen Absatzkrisen

¹¹ Vgl. Olaf Struck/Gesine Stephan/Christoph Köhler/Alexandra Krause/Christian Pfeifer/Tatjana Sohr, Arbeit und Gerechtigkeit. Entlassungen und Lohnkürzungen im Urteil der Bevölkerung, Wiesbaden 2006.

von den Beschäftigten mehrheitlich als sozial ungerecht angesehen werden.

Aber auch die Unternehmen können in die Kritik der Beschäftigten geraten. Dies ist dann der Fall, wenn sie versuchen, einen Teil des Marktrisikos auf die Beschäftigten abzuwälzen, indem sie maßgebliche Lohnanteile an den Unternehmenserfolg koppeln. Wie die Gerechtigkeitsforschung zeigt, kann dieser Bruch mit dem Leistungsprinzip als zentraler Legitimationsnorm der Arbeitsgesellschaft unter bestimmten Bedingungen zu Motivationsverlusten auf der Beschäftigtenseite („Dienst nach Vorschrift“) bis hin zu Kündigungen führen.¹²

Die *zweite Schlussfolgerung* bezieht sich auf die Frage, ob es möglich ist, die beschriebenen Legitimationsverluste zu vermeiden oder zumindest gering zu halten. Dies könnte möglicherweise dann gelingen, wenn sich die deutsche Arbeitsgesellschaft auf ihre langjährige korporatistische Tradition besinnt, nämlich auf Verhandlung und Interessenausgleich zwischen Kapital und Arbeit sowie auf Berechenbarkeit von Unternehmensentscheidungen und Teilhabebereitschaft gegenüber den Beschäftigten. Genau dies lehren uns die oben präsentierten empirischen Befunde: Sind die Betriebsräte stark und bemüht sich das Management um Offenheit und Vertrauen, so können sich Ungerechtigkeitsbewertungen und damit verbundene Legitimitätsverluste in Grenzen halten.

¹² Vgl. zum Überblick Stefan Liebig, Soziale Gerechtigkeitsforschung und Gerechtigkeit im Unternehmen, München–Mering 1997, S. 201 ff.; Jerald Greenberg/Jason A. Colquitt (Hrsg.), Handbook of Organizational Justice, New York 2005.

Hartmut Seifert

Arbeitszeit – Entwicklungen und Konflikte

Einheitliche Arbeitszeitmuster gehören der Vergangenheit an. Die Arbeitszeiten werden bunter und vielfältiger, wieder länger, aber auch kürzer, auf jeden Fall flexibler. Der Trend zur Nacht-, Schicht- und Wochenendarbeit setzt sich fort. Arbeitszeitkonten lösen gleichförmige Regelarbeitszeiten ab und erlauben variable Verteilungsmuster.

Die Veränderungen von Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit folgen allerdings weniger als in früheren Perioden gesellschaftlichen Zielvorgaben. Sie sind auch nicht als Kompromiss aus heftigen gesellschaftlichen

Auseinandersetzungen hervorgegangen, wie die Mitte der 1980er Jahre in der Metall- und in der Druckindustrie nach wochenlangem Streik schließlich vereinbarten Tarifverträge, die den Einstieg in die 35-Stundenwoche nur im Tausch gegen flexible Arbeitszeiten ermöglichten. Ebenso wenig sind die Veränderungen der Arbeitszeit auf die Zeitwünsche und -bedarfe der Beschäftigten zurückzuführen. Weder verlängerte Arbeitszeiten (ohne Lohnausgleich) noch vermehrte Nacht- und Wochenendarbeit gelten als Wunscharbeitszeiten. Wenn diese Zeitformen dennoch von den Beschäftigten akzeptiert werden, dann wohl nur deshalb, weil sie angesichts bedrohter Arbeitsplätze häufig im Tausch gegen Arbeitsplatzgarantien und Standortzusagen ausgehandelt und zugestanden werden.

Der Wandel der Arbeitszeitstrukturen ist Ausdruck einer systematischen Ökonomisierung der Arbeitszeit. Auf der Suche nach kostenoptimalen Arbeitszeiten stellen die Betriebe ihre bestehenden Zeitregime auf den Prüf-

Hartmut Seifert

Prof. Dr. rer. pol., geb. 1944;
Leiter des Wirtschafts- und
Sozialwissenschaftlichen
Instituts in der Hans-Böckler-
Stiftung (WSI), Hans-Böckler-
Straße 39, 40476 Düsseldorf.
Hartmut-Seifert@boeckler.de

stand und reorganisieren sie vorrangig nach betriebswirtschaftlichen Kriterien. Gesellschaftliche, familien-, bildungs- und arbeitspolitische Anforderungen kommen dabei zu kurz. Besonders krass zeigt sich dieser Zielkonflikt an den aktuellen Forderungen nach sowohl familien- als auch alterngerechten Arbeitszeiten. Bevor dieser Zusammenhang näher beleuchtet wird, sind die groben Linien der Arbeitszeitentwicklung nachzuzeichnen und die hierfür ausschlaggebenden Triebkräfte zu identifizieren.

Entwicklungslinien

Differenziert man die Arbeitszeit nach ihren drei Dimensionen – der Dauer, der Lage und der Verteilung –, dann lassen sich folgende simultan verlaufende Entwicklungslinien ausmachen.

Dauer: Polarisierte Arbeitszeiten: Die Dauer der Arbeitszeit folgt neuerdings einem polarisierten Muster. Einerseits wächst der Anteil der Teilzeit- und geringfügig Beschäftigten; andererseits hat sich der die vergangenen Jahrzehnte bestimmende Trend zu kürzeren effektiven und tariflichen Arbeitszeiten umgekehrt: Vollzeitbeschäftigte arbeiten durchschnittlich wieder länger. Ihre wöchentliche Arbeitszeit hat seit 2002 um 0,3 Stunden pro Woche zugenommen und liegt (im zweiten Quartal) 2006 bei 41,7 Wochenstunden.¹ Vollzeitbeschäftigte Männer kommen mit 42,4 Stunden auf 2 Stunden mehr Arbeitszeit als Frauen.

Im internationalen Vergleich bewegt sich die Arbeitszeit in Deutschland nah am Durchschnittswert der 25 EU-Länder von 41,9 Stunden. Kürzer arbeiten dagegen Vollzeitbeschäftigte in den beschäftigungspolitisch erfolgreicherer Ländern Dänemark mit 40,5 Stunden und in den Niederlanden mit 40,8 Stunden. Und umgekehrt schützen lange Arbeitszeiten – wie in Griechenland (44,1 Stunden) oder in Polen (42,9 Stunden) – nicht vor hoher Arbeitslosigkeit. Für den häufig unterstellten Zusammenhang von Dauer der Arbeitszeit und Höhe der Arbeitslosigkeit lassen sich keine empirischen Anhaltspunkte finden.

¹ Vgl. Eurostat. http://epp.eurostat.ec.europa.eu/extraction/retrieve/de/theme3/lfsq/lfsq_ewhuna?OutputDir=EJOutputDir_478.

Dem Druck von Arbeitgeberverbänden und Betrieben, die Arbeitszeiten zu verlängern, mussten Gewerkschaften und Betriebsräte angesichts des schwachen wirtschaftlichen Wachstums nach 2000, des verschärften internationalen Wettbewerbs und angedrohter Arbeitsplatzverlagerungen sowohl auf der Ebene der Flächentarifverträge als auch in zahlreichen Betrieben nachgeben. Im Bauhauptgewerbe wurde die Arbeitszeit von 39 auf 40 Stunden, in weiten Teilen des öffentlichen Dienstes für Beamte sogar auf bis zu 42 Stunden erhöht. Ferner hat etwa ein Viertel aller tarifgebundenen Betriebe (mit Betriebsrat) tarifliche Öffnungsklauseln genutzt und die Wochenarbeitszeit aufgestockt.² Im Gegenzug zu diesen Konzessionen konnten die Betriebsräte meist Beschäftigungszusagen aushandeln und den Abbau von Arbeitsplätzen verhindern oder vermindern.³

Der Zeitenwende zu längeren steht ein anhaltender Trend zu kürzeren Arbeitszeiten gegenüber. Zum einen hält die Expansion der Teilzeitarbeit unvermindert an. Lag die Teilzeitquote 1991 noch bei 14 Prozent, so ist sie bis 2005 auf 24,5 Prozent geklettert. Für Frauen wird Teilzeitarbeit allmählich zur neuen Normalarbeitszeit. Gut 44 Prozent aller abhängig beschäftigten Frauen arbeiten kürzer als Vollzeit, bei den Männern ist die Quote nur langsam auf magere 7 Prozent gestiegen. Zum anderen fördern die Hartz-Gesetze die Ausweitung geringfügiger Beschäftigungsverhältnisse in Form der Mini- und Midi-Jobs. Allein die Zahl der ausschließlich in Mini-Jobs Beschäftigten hat zwischen Juni 2003 und März 2006 um knapp 570 000 auf 4,95 Millionen zugenommen. Die Polarisierung der Arbeitszeiten verstärkt das geschlechtsspezifisch ungleiche Arbeitszeitmuster. Zur Verkürzung der durchschnittlichen Arbeitszeiten tragen schließlich auch die in betrieblichen Bündnissen für Arbeit vereinbarten Arbeitszeitreduktionen bei, die in 15 Prozent der Betriebe mit Betriebsrat die tarifliche Regelarbeitszeit absenken, um bedrohte Arbeitsplätze zu sichern.

² Vgl. Reinhard Bispinck, Betriebsräte, Arbeitsbedingungen und Tarifpolitik, in: WSI-Mitteilungen, 58 (2005) 6, S. 301–307.

³ Vgl. Hartmut Seifert/Heiko Massa-Wirth, Pacts for Employment and Competitiveness in Germany, in: Industrial Relations Journal, 36 (2005), S. 217–240.



Lage: Trend zur Rund-um-die-Uhr-Wirtschaft: Der Trend zur Schicht-, Nacht- und Wochenendarbeit hält an (*Abbildung*). Diese von der Normalarbeitszeit (einschichtig, während der Tageszeit zwischen Montag und Freitag) abweichenden Lagen der Arbeitszeit werden als atypisch eingestuft, weil sie mit höheren gesundheitlichen Belastungen (Wechselschicht- und Nachtarbeit) verbunden sind und die Teilhabe am familialen und sozialen Leben einschränken. Mit einem Anteil von 56 Prozent dominieren solche atypischen Arbeitszeiten mittlerweile. Besonders zugenommen hat die Wochenendarbeit. Für mehr als zwei Fünftel der Beschäftigten ist der arbeitsfreie Samstag keine selbstverständliche Errungenschaft des gesellschaftlichen Fortschritts mehr. Die Freigabe der Ladenöffnungszeiten in zahlreichen Bundesländern zum Jahresende 2006 wird diesen Trend noch beflügeln.

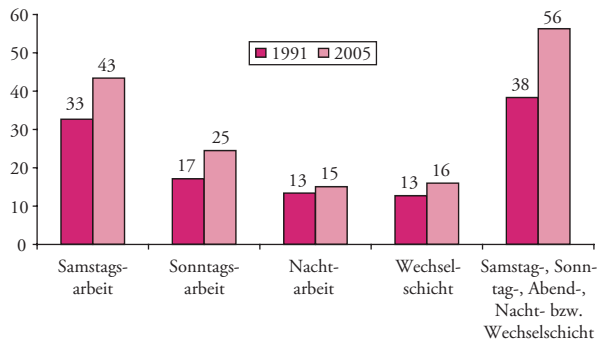
Die Ausweitung atypischer Arbeitszeiten durchzieht, wenn auch mit großen Unterschieden, nahezu sämtliche Wirtschaftsbereiche. Selbst in Bereichen, in denen sie lange Zeit eher die Ausnahme waren, wie im Kredit- und Versicherungsgewerbe, dringen sie anscheinend unaufhaltsam vor und gehören für etwa ein Drittel der Beschäftigten zum Arbeitsalltag; im Handel und im Gastgewerbe arbeiten bereits zwei Drittel nicht mehr zur Normalarbeitszeit.

Auffallend ist, dass Männer von atypischen Arbeitszeiten stärker betroffen sind als Frauen. Zum einen dürfte das 1992 aufgehobene Nachtarbeitsverbot für Arbeiterinnen noch nachwirken. Bedeutsamer aber dürfte sein, dass sich Frauen dem Druck, derartige Arbeitszeiten zu leisten, wegen familialer Betreuungsverpflichtungen besser entziehen können oder müssen als Männer. Schicht-, Nacht- und Wochenendarbeit lassen sich nicht mit den bestehenden institutionellen Betreuungszeiten synchronisieren.¹⁴

Verteilung: von gleichförmigen zu variablen Arbeitszeiten: Der bedeutsamste Wandel hat bei der Verteilung der Arbeitszeit stattgefunden. Lange Zeit galt das Prinzip, die verein-

¹⁴ Vgl. Kerstin Jürgens, Die neue Unvereinbarkeit? Familienleben und flexibilisierte Arbeitszeiten, in: Hartmut Seifert (Hrsg.), Flexible Zeiten in der Arbeitswelt, Frankfurt/M.–New York, S. 169–190.

Abbildung: Schicht-, Nacht- und Wochenendarbeit der abhängig Beschäftigten 1991 und 1995 (in Prozent)



Quelle: Statistisches Bundesamt, Mikrozensus; eigene Berechnungen.

barte Regelarbeitszeit in gleichförmigen Portionen auf die Wochentage und über das Jahr zu verteilen. Abweichungen von diesem Muster waren nur als begründungspflichtige Ausnahmen nach oben im Rahmen von Überstunden und nach unten im Rahmen von Kurzarbeit möglich. Arbeitszeitkonten brechen mit diesem Verteilungsprinzip. Sie erlauben, die Regelarbeitszeit variabel zu verteilen, das heißt mal länger und mal kürzer zu arbeiten. Etwa zwei Drittel aller Betriebe organisieren die Arbeitszeit mit Hilfe von Zeitkonten.¹⁵

Zeitkonten eröffnen Spielraum, Dauer und Lage der Arbeitszeit entweder nach den Zeitbedarfen der Betriebe und/oder der Beschäftigten zu organisieren. Die Gestaltung der Arbeitszeit ist offener geworden. Für die Beschäftigten birgt das Chancen, aber auch Risiken. Im Unterschied zu gleichförmiger Normalarbeitszeit können sie Spielraum gewinnen, Dauer und Lage der täglichen Arbeitszeit besser nach außerbetrieblichen Zeitanforderungen zu bestimmen. Aber ebenso kann das Gegenteil der Fall sein. Diese Gestaltungsambivalenz bestätigen empirische Befunde.¹⁶ Beschäftigte, die formal über Spielraum bei der Festlegung ihrer täglichen Anfangs- und Endzeiten verfügen, beurteilen

¹⁵ Vgl. Deutscher Industrie- und Handelskammertag, Individuell und flexibel. Wettbewerbsfaktor Arbeitszeitgestaltung, Berlin 2004.

¹⁶ Vgl. Frank Bauer/Hermann Groß/Klaudia Lehmann/Eva Munz, Arbeitszeit 2003, Berichte des ISO, Band 70, Köln 2004.

diese zeitlichen Anpassungsmöglichkeiten überwiegend (62 Prozent) positiv; nur eine Minderheit (19 Prozent) vertritt eine gegenteilige Auffassung.

Arbeitszeitkonten finden mittlerweile in vielfältigen Formen Anwendung. Für einen entsprechenden Handlungsspielraum haben die Tarifverträge gesorgt. Schrittweise dehnten sie die Ausgleichszeiträume und Höchstgrenzen für Zeitguthaben und -schulden aus, definierten die Quellen, aus denen Zeitguthaben angespart werden können, und regelten die Verwendungszwecke und -bedingungen von Zeitguthaben. Noch dominieren Kurzzeitkonten mit einem Ausgleichszeitraum der Kontenstände von maximal einem Jahr. Etwa fünf Prozent aller Konten haben einen längeren oder überhaupt keinen Ausgleichszeitraum.¹⁷ Absehbar ist, dass Langzeitkonten zukünftig an Bedeutung gewinnen werden. Denn nach der chemischen Industrie hat auch die Metallindustrie in Tarifverträgen den Weg zu Langzeitkonten geebnet.

Die Ausbreitung von Langzeitkonten wirft die Frage nach dem Insolvenzschutz der Zeitguthaben auf.¹⁸ Zeitguthaben stellen Forderungen der Beschäftigten an den Betrieb dar. Sie gleichen einer gestundeten Lohnzahlung einschließlich der Sozialversicherungsbeiträge. Wertmäßig können die Zeitguthaben auf ansehnliche Beträge anwachsen. Geht man von den durchschnittlichen Höchstgrenzen von gut 90 Stunden aus, entsprechen die maximal ansparbaren Zeiten einem halben Monatseinkommen.¹⁹ Trotz dieser keineswegs marginalen Beträge sind Zeitguthaben bislang nur unzureichend vor Verlust im Insolvenzfall gesichert. Nur etwa ein gutes Viertel (26 Prozent) der Betriebe (mit Betriebsräten) mit Arbeitszeitkonten hatte 2005 entsprechende Sicherungen vereinbart. Bei Langzeitkonten erhöht sich der Anteil auf 44 Prozent.¹⁰ Die weitere Ausbreitung vor allem von Langzeit-

konten dürfte wesentlich von einem ausreichenden Insolvenzschutz abhängen.

Schließlich wandeln sich auch die Formen variabler Arbeitszeiten. Vertrauensarbeitszeiten stellen die Extremform dar; ein Regelungsrahmen ist nicht erforderlich.¹¹ Im Unterschied zu Arbeitszeitkonten fehlen Vorgaben über Lage und Dauer der täglichen Arbeitszeiten. Die Betriebe verzichten darauf, die geleisteten Arbeitszeiten der Beschäftigten zu erfassen und zu kontrollieren. Organisatorisch findet ein Wechsel von einer zeit- zu einer aufgaben- bzw. ergebnisorientierten Arbeits- und Leistungssteuerung bei gleichzeitiger Dezentralisierung von Verantwortlichkeiten statt. Diese Umorientierung macht es möglich, die Regelung der Arbeitszeit durch Zielvereinbarungen mit den Beschäftigten zu ersetzen und Arbeitspakete und Fertigstellungsfristen zu fixieren.¹² Etwa acht Prozent der Beschäftigten, vorrangig im Bereich qualifizierter Angestelltentätigkeiten, organisieren ihre Arbeitszeit auf Basis von Vertrauensarbeitszeit.¹³

Angesichts fehlender Regelungsstrukturen liegt die Vermutung nahe, dass Vertrauensarbeitszeiten unter den Bedingungen abhängiger Erwerbsarbeit das Idealmodell für selbst bestimmte Arbeitszeiten verkörpern. Bisherige Erfahrungen zeichnen ein differenziertes Bild. Es hängt wesentlich von den betrieblichen Leistungsbedingungen, der arbeitsorganisatorischen Einbettung in das betriebliche System fachlicher und funktionaler Arbeitsteilung sowie der betrieblichen Leistungs- und Zeitkultur ab, ob Vertrauensarbeitszeit die Chancen der Beschäftigten auf vermehrte Zeitautonomie erhöht oder primär der Intensivierung der Arbeit und bloßer Verlängerung unbezahlter Arbeitszeiten dient.¹⁴

Unbezahlte Arbeitszeiten

Verlängerte und flexibilisierte Arbeitszeiten gehen mit einem schleichenden Prozess zu

¹⁷ Vgl. Hartmut Seifert, Kürzer, länger und flexibler. Entwicklungs- und Konfliktlinien der Arbeitszeit, Ms. 2006.

¹⁸ Zeitguthaben, die aus einem Ansparzeitraum von bis zu drei Monaten stammen, sind über das Insolvenzgeld (SGB III §§ 183 bis 189) abgesichert.

¹⁹ Dabei handelt es sich um Bruttoeinkommen einschließlich der Arbeitgeberbeiträge zur Sozialversicherung.

¹⁰ Vgl. Hartmut Seifert, Vom Gleitzeit- zum Langzeitkonto, in: WSI-Mitteilungen, 58 (2005) 6, S. 308–313.

¹¹ Vgl. Andreas Hoff, Vertrauensarbeitszeit: einfach flexibel arbeiten, Wiesbaden 2002; Sabine Böhm/Christa Herrmann/Rainer Trinczek, Herausforderung Vertrauensarbeitszeit, Berlin 2004.

¹² Vgl. S. Böhm u. a. (Anm. 11).

¹³ Vgl. F. Bauer u. a. (Anm. 6).

¹⁴ Vgl. S. Böhm u. a. (Anm. 11).

unbezahlten Arbeitszeiten einher.¹⁵ Wachsende Teile bislang vergüteter Arbeitszeit werden weder durch Geld noch durch entsprechenden Freizeitausgleich abgegolten:

1. Durchschnittlich leisten die Beschäftigten 0,9 unbezahlte Überstunden pro Woche.¹⁶
2. Arbeitszeitkonten ersetzen zuschlagpflichtige Überstundenarbeit.¹⁷
3. In jedem dritten Betrieb mit Arbeitszeitkonten verfallen Teile der angesammelten Zeitguthaben.¹⁸
4. Betriebe verlagern wachsende Zeitanteile für betriebsnotwendige Qualifizierungen, die bislang als bezahlte Arbeitszeiten definiert und behandelt wurden, in die Freizeit der Beschäftigten.¹⁹ Dadurch dürfte sich der Anteil, den die Beschäftigten in Form von Freizeit für beruflich-betriebliche Weiterbildung aufbringen, von bislang etwa einem Viertel der gesamten Weiterbildungszeit weiter erhöht haben.²⁰

Die Arbeitszeit ist zu einem Einfallstor der indirekten Lohnsenkung geworden. Die Einbußen mindern nicht nur das monatliche Einkommen; auch der (rechnerische) Stundenlohnsatz sinkt aufgrund verlängerter Arbeitszeiten. Durch die Erosion der Normalarbeitszeit wächst der Anteil der geleisteten Arbeitszeit, der geregelter Kontrolle entgleitet. Wenn der verschärfte Druck auf die Arbeitskosten bei der Arbeitszeit (noch) eher ein Ventil findet als bei den Löhnen selbst, dann dürfte dies auch damit zu tun haben, dass für viele Beschäftigte Geld wichtiger als Zeit ist. In Zeiten nur mäßiger Einkommenssteigerungen gilt Zeit im Vergleich zu Einkommen offensichtlich als inferiores Gut, obwohl die Klagen über Zeitnot bei weiten Teilen der Beschäftigten eher zu- als abnehmen.²¹

¹⁵ Vgl. Silke Anger, Zur Vergütung von Überstunden in Deutschland: Unbezahlte Mehrarbeit auf dem Vormarsch, in: DIW-Wochenbericht, (2006) 15–16, S. 189–196.

¹⁶ Vgl. F. Bauer u. a. (Anm. 6).

¹⁷ Vgl. S. Anger (Anm. 15)

¹⁸ Vgl. H. Seifert (Anm. 10).

¹⁹ Zahlreiche Einzelfälle sind bekannt geworden, repräsentative Untersuchungen über das Gesamtausmaß fehlen jedoch.

²⁰ Vgl. H. Seifert (Anm. 10).

²¹ Vgl. F. Bauer u. a. (Anm. 6).

Treibende Kraft für die simultan ablaufenden Entwicklungen bei Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeiten sind ökonomische Effizienzkalküle. Die Arbeitszeit ist zu einer wichtigen Stellschraube betrieblicher Rationalisierungspolitik geworden. Die Kosten- und Produktivitätsvorteile liegen auf der Hand:

1. Verlängerte Arbeitszeiten ohne Lohnausgleich reduzieren die Stundenlöhne. Gleichzeitig schieben sie die Schwellenwerte für zuschlagpflichtige Überstunden hinaus. Außerdem verlängern sie die Betriebsnutzungszeiten. Dadurch wird es bei gegebenem Kapitalstock möglich, den Output zu erhöhen und die Kapitalstückkosten zu reduzieren.
2. Kostenvorteile bieten auch die im Rahmen von betrieblichen Bündnissen für Arbeit vereinbarten kürzeren Arbeitszeiten ohne Lohnausgleich. Als Alternative zu Entlassungen vermeiden die Betriebe Entlassungskosten, halten eingespielte Arbeitsteams zusammen, sichern Teamproduktivität und können betriebspezifische Humankapitalinvestitionen amortisieren.
3. Die Ausweitung atypischer Arbeitszeiten verlängert die Betriebsnutzungszeiten und hilft vor allem in kapitalintensiven Bereichen, die Kapitalstückkosten zu senken.
4. Variable Arbeitszeiten auf Basis von Zeitkonten erhöhen die betriebliche Anpassungsflexibilität. Volatile Nachfrage und Arbeitsinsatz lassen sich genauer synchronisieren. Leerzeiten entfallen, die Arbeit wird intensiver. Lagerkosten, Kosten für Kurzarbeit sowie zuschlagpflichtige Überstunden lassen sich verringern, die Kundenorientierung und damit die betriebliche Wettbewerbsposition verbessern.

Insgesamt dürften die skizzierten Veränderungen der Arbeitszeit nicht unwesentlich zur gedämpften Entwicklung der Effektivlöhne beigetragen haben. Seit etwa Mitte der 1990er Jahre zeigt die Lohndrift ein negatives Vorzeichen. Verkürzte Arbeitszeiten ohne Lohnausgleich, der Verfall von Arbeitszeitguthaben auf Zeitkonten sowie der Ersatz von zuschlagpflichtigen Überstunden durch Arbeitszeitkonten hinterlassen deutliche

Bremsspuren. Von diesen verbesserten Angebotsbedingungen hat der Arbeitsmarkt aber nicht profitiert. Sie haben zwar die preisliche Wettbewerbsfähigkeit verbessert, gleichzeitig aber die Binnennachfrage gedrosselt.

Anforderungen an die Gestaltung der Arbeitszeit

Die Arbeitszeit ist nicht nur eine zentrale Stellgröße für ökonomische, sondern ebenso auch für arbeitspolitische und gesellschaftliche Anforderungen. Dauer, Lage und Verteilung beeinflussen Kosten und Produktivität der Betriebe sowie die Nachfrage nach Arbeit, sie bestimmen die Möglichkeiten der Beschäftigten, am familialen, sozialen und politischen Leben teilzuhaben. Sie wirken sich auf Gesundheit und Arbeitsfähigkeit aus und sind eine zentrale Variable für Einkommen und soziale Sicherheit. In diesem Spannungsfeld divergierender Gestaltungsanforderungen hat sich Arbeitszeitpolitik stets bewegt. Im Unterschied zu früheren Phasen hat der Trend zu längeren und gleichzeitig flexibleren Arbeitszeiten jedoch die zeitpolitischen Koordinaten beträchtlich verschoben. Deshalb stellt sich die Frage, inwieweit die beschriebenen Entwicklungslinien mit den in der aktuellen gesellschaftlichen Diskussion als hochrangig eingestuften Forderungen nach familien- sowie nach altersgerechteren Arbeitszeiten vereinbar sind.

Vereinbarkeit von Beruf und Familie: Konzeptionelle Ansätze, die Wege weisen, konfliktierende arbeitsweltliche und familiäre Anforderungen auszubalancieren, sprechen der Arbeitszeit eine Schlüsselrolle zu.¹²² Im Rahmen des Siebten Familienberichtes wird ein komplexes, aus mehreren Komponenten gefügtes Arbeitszeitmodell vorgeschlagen. In der Diskussion sind kürzere Arbeitszeiten für beide Geschlechter (in Form „großer Teilzeitzellen“ um etwa 30 Stunden),¹²³ ein Optionszeitenmodell, das akzeptierte Unterbrechungszeiten der Erwerbsarbeit vorsieht, die Konditionen für Elternzeiten zu Care-Zeiten

¹²² Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Siebter Familienbericht. Familie zwischen Flexibilität und Verlässlichkeit, Berlin 2005.

¹²³ Vgl. Bert Rürup/Sandra Gruescu, Familienorientierte Arbeitszeitmuster – Neue Wege zu Wachstum und Beschäftigung, hrsg. vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Berlin 2005.

erweitert und um Zeiten für Bildung sowie zivilgesellschaftliches Engagement anreicht. Für die Finanzierung werden Arbeitszeitkonten, Freistellungsmodelle oder erwirtschaftete Rentenpunkte vorgeschlagen.¹²⁴ Ferner wird über ein Zeitkoordinierungsmodell nachgedacht, das über den Rahmen der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung (Kriterien: Verlässlichkeit und Flexibilität) weit hinausgeht und auch das lokale Umfeld (Servicezeiten von Bildungs- und Betreuungseinrichtungen sowie der örtlichen Infrastruktur usw.) einbezieht.

Sicherlich sind einzelne Elemente dieses als Szenario gedachten Ansatzes in den operativen Details teilweise noch offen. Insofern sind die vorgeschlagenen Ansätze als Anstöße zu einem weiterführenden fruchtbaren gesellschaftlichen Diskurs zu interpretieren. Gleichwohl sind die Eckpunkte bereits so konturiert, dass sie sich im Lichte der beschriebenen Arbeitszeittrends spiegeln lassen. Zunächst fällt die geringe Problematifizierung und dementsprechend auch mangelnde Konzeptionalisierung atypischer Arbeitszeitlagen auf. Vermehrte Nacht-, Schicht- und Wochenendarbeit können Synchronisationsprobleme mit familiären Verpflichtungen verursachen, die häufig nur durch entsprechende Angebote im Betreuungs-, Bildungs- und Infrastrukturbereich kompensierbar sind. Als bedenkliche Nebenwirkung würde ein solcher Schritt jedoch die Expansion zu atypischen Arbeitszeiten beschleunigen.

Die Vereinbarkeitsprobleme können kumulieren, da sich die Trends zu atypischen und zu verlängerten Arbeitszeiten überlagern. Aber allein schon verlängerte Arbeitszeiten konterkarieren alle Versuche, die Zeitanforderungen aus Erwerbsarbeit und Familie auszubalancieren und zu mehr Geschlechtergerechtigkeit beizutragen. Bei gegebener geschlechtsspezifischer Verteilung der Erziehungs- und Betreuungsarbeiten bleibt Frauen, die Betreuungsleistungen nicht am Markt einkaufen können, dann häufig nur die Alternative der Teilzeitarbeit, die mit durchschnittlich 17,8 Stunden deutlich unter den geforderten Werten für „große Teilzeitarbeit“ liegt, oder der unterbezahlten Mini-Jobs. Mit solchen kurzen Arbeitszeiten

¹²⁴ Vgl. ebd.

sinken die beruflichen Karrierechancen. Die negativen Auswirkungen auf das Lebens Einkommen und die darauf basierenden Rentenansprüche sind gravierend. Schließlich sind auch die Erwartungen, durch flexible Arbeitszeiten das Vereinbarkeitsproblem reduzieren zu können, zu relativieren. Flexible Arbeitszeiten auf Basis von Arbeitszeitkonten sind nicht per se familienfreundlich.¹²⁵

Den zweifellos bestehenden Chancen, zeitliche Anforderungen von Beruf und Familie mit Hilfe von Zeitkonten besser auszubalancieren zu können, steht ein im Vergleich zur starren Normalarbeitszeit erhöhtes Unvereinbarkeitsrisiko gegenüber. Empirische Befunde belegen diese Janusköpfigkeit.¹²⁶ Der Grad der Selbststeuerung steigt mit dem beruflichen Status. Ob formal selbst gesteuerte Arbeitszeit Spielraum für außerbetriebliche Zeitanforderungen eröffnet, hängt dann von den jeweiligen betrieblichen arbeits- und leistungspolitischen Bedingungen ab. Da Frauen in den oberen beruflichen Hierarchiestufen durchschnittlich seltener als Männer vertreten sind, haben sie auch nur geringeren Zugang zu selbst gesteuerten Arbeitszeiten. Der fatale Zirkel frauentypischer Arbeitszeitmuster schließt sich: Kurze Arbeitszeiten auf Basis von Teilzeit- oder gar geringfügiger Beschäftigung verschlechtern die Karrierechancen und verbauen die Zugänge zu Arbeitsplätzen mit einem relativ hohen Grad selbst gesteuerter, aber durchschnittlich auch langer Arbeitszeit.

Alternsgerechte Arbeitszeiten: Vor dem Hintergrund der absehbaren demographischen Entwicklungen und der in diesem Kontext geplanten Heraufsetzung des gesetzlichen Renteneintrittsalters sind Überlegungen aufgekommen, die Arbeitszeit alternsgerechter zu gestalten.¹²⁷ Dieser Ansatz, der sich an

¹²⁵ Vgl. Karin Jurczyk, Work-Life-Balance und geschlechtergerechte Arbeitsteilung, in: Hartmut Seifert (Hrsg.), Flexible Zeiten in der Arbeitswelt, Frankfurt/M.–New York 2005, S. 102–123; Christina Klenner/Svenja Pfahl, Stabilität und Flexibilität. Ungleichmäßige Arbeitszeitmuster und familiäre Arrangements, in: H. Seifert (ebd.), S. 124–168.

¹²⁶ Vgl. Eva Munz, Mehr Balance durch selbst gesteuerte Arbeitszeiten?, in: WSI-Mitteilungen, 59 (2006) 9, S. 478–484.

¹²⁷ Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Fünfter Bericht zur Lage der älteren Generation in der Bundesrepublik Deutschland, Berlin 2005.

den Arbeits- und Lebensbedingungen der älter werdenden Erwerbspersonen orientiert, ist umfassender und nachhaltiger als der lange Zeit favorisierte Ansatz der Altersteilzeit. Der erste Ansatz nimmt die gesamte Erwerbsarbeitszeit in den Blick, der zweite dagegen nur die der aktuell Älteren. Eine alternsgerechte Politik begreift die Zeitgestaltung stets im engen Zusammenspiel mit Arbeitsschutz, präventiven Gesundheitsmaßnahmen, Kompetenzerhalt, Arbeitsplatzsicherheit und Entlohnung usw.¹²⁸ als Stellgröße für die Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer und deren längerem Verbleib im Erwerbsleben. Heterogene Arbeitsbedingungen und unterschiedliche Eintrittsalter in das Erwerbsleben erfordern sicherlich differenzierte Lösungen. Gleichwohl lassen sich einige allgemeine arbeitszeitpolitische Handlungsprobleme aufzeigen.

Als ein Element alternsgerechter Arbeitszeiten gelten die – oben skizzierten – in einigen Tarifbereichen vereinbarten Langzeitkonten. Sie sollen Beschäftigten die Möglichkeit bieten, Zeitguthaben zu bilden, um das Erwerbsleben für längere bezahlte Zeitabschnitte unterbrechen, Weiterbildungszeiten organisieren oder auch vor Renteneintritt die Arbeitszeit vorzeitig beenden zu können. Diese neuen Regelungen sind nicht problemfrei. So setzen größere Zeitguthaben für längere Auszeiten zuvor längere Anspannphasen mit entsprechend über die Regelarbeitszeit hinausgehenden effektiven Arbeitszeiten voraus. In diesen Phasen kommt es zu höheren Arbeitsbelastungen. Das Problem verschärft sich in dem Maße, wie die (tarifliche) Regelarbeitszeit heraufgesetzt und zugleich durch variable Arbeitszeitmuster intensiviert wird. Denn eine gegebene Rate des Zeitsparens lässt sich nur beibehalten, wenn die effektive Arbeitszeitdauer entsprechend angehoben wird. Auch sind die Chancen, größere Zeitguthaben zu erwirtschaften, ungleich verteilt. Frauen dürften wegen der Doppelbelastungen durch Familie und Betrieb hierzu weniger in der Lage sein.

Nachhaltigkeit verspricht demgegenüber nur der erste Ansatz. Denn er versucht, im präventiven Sinne die Belastungen durch

¹²⁸ Vgl. Andreas Ebert/Tatjana Fuchs/Ernst Kistler, Arbeiten bis 65 oder gar bis 67? – Die Voraussetzungen fehlen, in: WSI-Mitteilungen, 59 (2006) 9, S. 492–499.

Dauer und Lage der Arbeitszeit zu mindern und so die Beschäftigungsfähigkeit möglichst bis zum Erreichen der gesetzlichen Ruhestandsgrenze zu sichern. Als gesundheitlich besonders belastend gelten Nacht- und Wechselschichtarbeit. Sie erhöhen die Gesundheitsrisiken im Vergleich zur Normalarbeitszeit.²⁹ Mit steigender Arbeitszeit und Ausübungsphase nehmen sie zu. In dem Maße, wie nun ungeachtet dieser gut bekannten Zusammenhänge die Arbeitszeit der Vollzeitbeschäftigten zunimmt und sich gleichzeitig in atypische, belastungsintensive Zeitzonenebenen verlagert, verschlechtern sich die zeitlichen Rahmenbedingungen für altersgerechte Arbeitszeiten. Erschwerend kommt die Verdichtung der Arbeitszeit hinzu. Da auf Nachtarbeit schon aus Versorgungs- und Sicherheitsgründen nicht verzichtet werden kann, bleibt als Lösung nur, den Belastungsgrad durch kürzere Arbeitszeiten, belastungsarme Schichtmodelle und eine begrenzte Zeitspanne im Erwerbsleben zu mildern. Die Kehrseite hiervon wäre, dass sich die individuell geringeren Belastungen auf mehrere Schultern verteilen würden.

Beschäftigungsfähigkeit bezieht sich nicht nur auf das physische und psychische Arbeitsvermögen. Hierzu gehören auch die qualifikatorischen Voraussetzungen, die am Arbeitsmarkt nachgefragten und im Strukturwandel sich ändernden Qualifikationsanforderungen auch zu erfüllen. Um die Beschäftigungsfähigkeit zu sichern, wird lebenslanges Lernen für einen wachsenden Teil der Beschäftigten zu einer unabdingbaren Voraussetzung. Die Vorzeichen hierfür haben sich in den vergangenen Jahren verschlechtert. Bei der betrieblich-beruflichen Weiterbildung sinkt seit 1997 die Teilnehmerquote, die mit dem Alter ohnehin stark abnimmt.³⁰ Ein Grund kann in der Expansion von Teilzeit- und geringfügiger Beschäftigung liegen. Beide Beschäftigungsformen sind bei betrieblicher Weiterbildung unterrepräsentiert. Hält der Trend zu diesen sehr kurzen Arbeitszeiten weiter an, wird bei unverändertem be-

trieblichen Weiterbildungsverhalten die Unterinvestition in Humankapital zunehmen.

Auch die Verlängerung der Arbeitszeiten gefährdet berufliche Weiterbildungsaktivitäten. Ein längerer Verbleib im Erwerbsleben ist bei zukünftig steigenden Qualifikationsanforderungen nur zu sichern, wenn die Beschäftigten über die gesamte Erwerbsbiografie zusätzliche Lernzeiten aufbringen. Mit verlängerten individuellen Arbeitszeiten schrumpft aber die den Beschäftigten während der Freizeit verbleibende Zeit für Weiterbildung. Bereits aktuell bringen sie durchschnittlich etwa ein Viertel der für beruflich-betriebliche Weiterbildung notwendigen Zeit in Form von Freizeit ein. Negative Wirkungen auf die Weiterbildungsintensität ließen sich auffangen, wenn die Betriebe die Weiterbildungszeiten in die (verlängerte) Arbeitszeit zurückverlagern würden. Ansonsten ist absehbar, dass verlängerte Arbeitszeiten vor allem Frauen mit Versorgungspflichten treffen und sie noch stärker als bisher vor die Alternative Beruf oder Familie stellen werden.

Fazit: Die Arbeitszeit wird heterogener. Ein Teil der Beschäftigten arbeitet wieder länger, gleichzeitig breiten sich kurze Arbeitszeiten in Form von Teilzeit und geringfügiger Beschäftigung aus, und für die Mehrheit gelten flexible Arbeitszeitformen. Dieses primär von zeitökonomischen Imperativen bestimmte Entwicklungsmuster kollidiert mit Forderungen nach familien- und nach altersgerechten Arbeitszeiten. Viel wäre gewonnen, wenn es gelänge, den Trend zu polarisierten Arbeitszeiten zu stoppen und ähnlich wie in skandinavischen Ländern in Richtung einer kürzeren und zwischen den Geschlechtern gleichmäßiger verteilten Arbeitszeit umzulenken. Ein solches Arbeitszeitmuster würde zugleich den Anforderungen altersgerechter Zeitgestaltung entsprechen und die Belastungen und Einschränkungen atypischer Arbeitszeiten mildern. Ideales Fernziel wären Wunscharbeitszeiten, die den Beschäftigten Optionen garantieren, bei Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit außerbetriebliche Anforderungen berücksichtigen zu können.

²⁹ Vgl. Gesine Elsner, Risiko Nachtarbeit, Bonn 1992; Daniela Janßen/Friedhelm Nachreiner, Flexible Arbeitszeiten, Dortmund–Berlin–Dresden 2004.

³⁰ Vgl. Helmut Kuwan/Frauke Thebis, Berichtssystem Weiterbildung IX, hrsg. vom Bundesministerium für Bildung und Forschung, Bonn 2005.

Andreas Ebert · Ernst Kistler ·
Thomas Staudinger

Rente mit 67 – Probleme am Arbeitsmarkt

Im Rahmen der Europäischen Beschäftigungsstrategie nimmt das Ziel einer Erhöhung der Beschäftigungsquote (Anteil der Beschäftigten an den Personen im Erwerbsalter) einen sehr hohen Stellenwert ein. Mit den Ratsbeschlüssen von Stockholm (Erhöhung der Beschäftigungsquote 55- bis 64-Jähriger auf 50 Prozent) und Barcelona (Anhebung des durchschnittlichen Erwerbsaus-

Andreas Ebert

M.A., geb. 1980; wiss. Mitarbeiter am Internationalen Institut für Empirische Sozialökonomie (INIFES) gGmbH, Haldenweg 23, 86391 Stadtbergen.
info@inifes.de
www.inifes.de

Ernst Kistler

Prof. Dr., geb. 1952; Direktor am INIFES.
info@inifes.de

Thomas Staudinger

Dipl.-Geogr., geb. 1979;
wiss. Mitarbeiter am INIFES.
info@inifes.de

trittsalters um fünf Jahre) wurden diese Ziele mit Orientierung auf das Jahr 2010 operationalisiert. Im Durchschnitt aller EU-Länder – EU 15 wie EU 25 – sind die Mitgliedsstaaten noch relativ weit davon entfernt. Deutschland liegt dabei, entgegen gängiger Vorurteile, traditionell sehr nahe beim EU-Durchschnitt, mit steigender Tendenz und aktuell sogar leicht darüber.¹

Teils seit längerem, wie mit den Rentenreformen ab 1991/92, teils erst in jüngerer Zeit, wie mit den Hartz-Gesetzen, der Befristung der Vorruhestandsinstrumente und geplant der „Rente mit 67“, folgt die Politik in Deutschland sehr eindeutig diesen Zielen.

Gründe für ein längeres Arbeiten

Für ein längeres Arbeiten gibt es eine Reihe von sehr guten Gründen: Zunächst ist es eine gigantische volkswirtschaftliche Verschwendung, wenn wir – vor allem auf Staatskosten – Menschen gut bilden und ausbilden und die

Betriebe diese dann mit 55 Jahren zum alten Eisen erklären, sie in den Vorruhestand oder die Langzeitarbeitslosigkeit entlassen. Schließlich muss man auch die Rentenfinanzen in den Blick nehmen: Mit der steigenden Lebenserwartung verlängert sich auch die Rentenbezugszeit. Obwohl die Einnahmeseite (künftige Produktivitäts-, Lohn- und Arbeitsmarktentwicklung) die entscheidende Stellgröße für die Rentenfinanzen ist, spricht vieles dafür, das faktische Renteneintrittsalter zu steigern.

Zusätzlich wird in der politischen und öffentlichen Debatte ein weiteres Argument strapaziert, das ebenfalls den demographischen Wandel zum Ausgangspunkt macht. Die Demographie bringt nicht nur – übrigens schon seit langem – eine erhebliche Alterung der Bevölkerung, des Erwerbspersonenpotenzials und der Belegschaften mit sich. In der Zukunft steht auf Grund der geringen Geburtenziffern unbestreitbar auch eine Schrumpfung der Bevölkerungszahl bevor, die bei deutlichen regionalen Unterschieden in manchen Gegenden des Landes heute schon zu beobachten ist. Durch eine momentan (im längerfristigen Vergleich) recht geringe Nettozuwanderung ist sogar aktuell ein ganz leichter Rückgang der Einwohnerzahl in Deutschland eingetreten. Gleichzeitig haben in diesem Zeitraum allerdings die Zahl der Erwerbstätigen und das Erwerbspersonenpotenzial zugenommen (letzteres nochmals um 550 000 Personen zwischen 2001 und 2005).² Hauptfaktor hierfür ist die steigende Frauenerwerbstätigkeit in den mittleren und höheren Altersgruppen sowie die inzwischen auch wieder leicht steigende Erwerbsquote bei den älteren Männern. Als entscheidenden Grund hierfür kann man den steigenden Arbeitsangebotszwang ansehen. Die stagnierenden, ja teils sogar deutlich fallenden Reallöhne, das zwar immer noch dominante, aber erodierende „männliche Familiernährermodell“ und eine zunehmende Prekarisierung führen zu-

¹ Vgl. mit aktuellen Zahlen und einer Kritik der oft verkürzten internationalen Vergleiche Christina Stecker/Ernst Kistler, Erkenntnismöglichkeiten aus internationalen Vergleichen von Frühverrentungspolitiken, in: Deutsche Rentenversicherung Bund (Hrsg.), Alternsgerechtes Arbeiten in innovativen Regionen. Smart-Region – Endbericht, Berlin (i. E.).

² Vgl. Hans-Ulrich Bach u. a., Die Konjunktur belebt den Arbeitsmarkt 2006, IAB-Kurzbericht Nr. 12, Nürnberg 2006, S. 7.



sammen mit den Arbeitsmarkt- und Rentenreformen zwangsläufig zu einer steigenden (Frauen-)Erwerbsquote. Die geplante Rente mit 67 würde diesen Arbeitsangebotszwang noch weiter erhöhen. Es stellt sich die Frage, ob die Voraussetzungen dafür überhaupt gegeben sind.

Länger arbeiten – ob näher heran an die Grenze 65 oder gar bis 67 – setzt eine entsprechende Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der älteren Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen voraus.¹³ Diese wiederum hängt auch von altersgerechten und gerade angesichts der Bugwelle der „Babyboomer“ von altersngerechten Arbeitsbedingungen ab. Beschäftigungsfähigkeit umfasst neben der Arbeitsfähigkeit der Individuen auch die Aufnahmefähigkeit des Arbeitsmarktes für (zusätzliche) ältere Arbeitskräfte sowie die Bereitschaft der Betriebe, diese älteren Personen länger als bisher zu beschäftigen bzw. auch Ältere vom externen Arbeitsmarkt zu rekrutieren. Zur Arbeitsfähigkeit sind sehr vereinfacht die Elemente Gesundheit, Kompetenz und Motivation/Führung zu rechnen, die gleichzeitig auch schon die entsprechenden beschäftigten- wie betriebsseitigen Maßnahmen benennen.

Ohne Erfüllung dieser Voraussetzungen von Beschäftigungsfähigkeit ist es jedenfalls nicht sinnvoll, den Arbeitsangebotszwang auf die Älteren zu erhöhen. Die Vorstellung ist nämlich falsch, dass ein steigendes Angebot an Arbeitskräften von sich aus zu einer entsprechenden Nachfrage nach Arbeit führe – vor allem wenn es gemäß der EU-Ziele um mehr *und bessere* Arbeitsplätze in wachstumsschwachen Zeiten oder Regionen geht.¹⁴

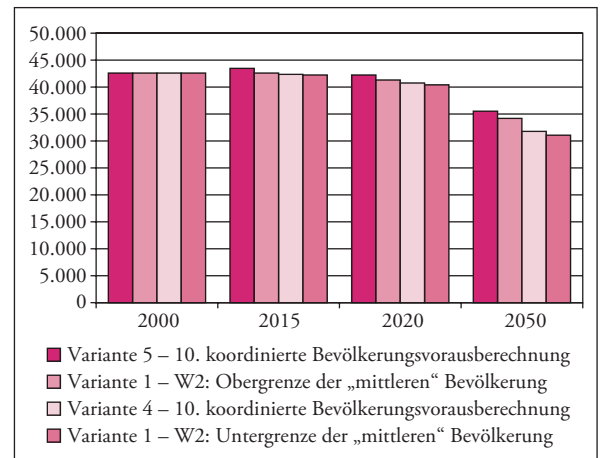
Kein Mangel an Arbeitskräften

Legt man mittlere Szenarien zur Entwicklung der Bevölkerung und mittlere Prognosen

¹³ Vgl. Juhani Ilmarinen, Towards a longer Worklife, Helsinko 2006. Es ist bezeichnend für die Diskussion in Deutschland, dass hierzulande die Debatte weitgehend auf die Aspekte der Arbeitsfähigkeit verkürzt und dabei die Verantwortung für Gesundheit und Weiterbildung einseitig auf die ArbeitnehmerInnen verlagert wird.

¹⁴ Diese Einsicht setzt sich auch langsam auf EU-Ebene durch; vgl. mit entsprechenden Hinweisen auf EU-Dokumente Ch. Stecker/E. Kistler (Anm. 1).

Abbildung 1: Vorausschätzung des Erwerbspersonenpotenzials – Gegenüberstellung „mittlere Varianten“ der 10. und 11. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung (in 1 000)



Quelle: INIFES, eigene Berechnungen auf Basis von Daten des Statistischen Bundesamtes und der Prognos-AG.

zum Erwerbsverhalten zu Grunde,¹⁵ so ergibt sich ein zumindest bis 2020 recht stabiles Angebot an Arbeitskräften. Auf der Basis der gegenwärtig in der Politik noch als Planungsgrundlage dienenden 5. Variante der vorletzten, 10. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung der amtlichen Statistik errechnet sich für 2015 ein noch steigendes Erwerbspersonenpotenzial von 43,6 Millionen Personen (2000: 42,5 Millionen). Dann sinkt das Angebot an Arbeitskräften, zunächst langsam (2020: 42,4 Millionen) und dann – soweit derart langfristige Voraussagen überhaupt sinnvoll sind – beschleunigt (2050: 35,7 Millionen). Nimmt man aus der 11. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung vom November 2006 das mittlere Szenario mit einer unterstellten Nettozuwanderung von 200 000 Personen pro Jahr (die so genannte Variante 1-W2), so lauten die Werte für 2015: 42,7 Millionen, für 2020: 41,3 Millionen und für 2050: 34,1 Millionen (*Abbildung 1*). Nur wenn, wie in kurzfristiger Betrachtung des Wanderungsgeschehens der allerletzten Jahre (als Stützzeitraum der Modellrechnung für die Zukunft), ein langfristiger Saldo der Nettozuwanderung von nur 100 000 Personen

¹⁵ Vgl. ausführlicher Andreas Ebert/Ernst Kistler/Falko Trischler, Ausrangiert – Arbeitsmarktprobleme Älterer in den Regionen, Düsseldorf 2007 (i. E.).

unterstellt wird, ergibt sich, wie ebenfalls in Abbildung 1 gezeigt, ein etwas geringeres Niveau des Erwerbspersonenpotenzials. Auf die kurze Frist zeigen die entsprechenden Varianten (Variante 4 der 10. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung und Variante 1-W1 der 11. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung) bis 2015 bzw. 2020 keinen dramatischen Unterschied. Längerfristig, bis 2050, würde dies allerdings ein Erwerbspersonenpotenzial von nur noch 31 und 31,7 Millionen Personen bedeuten.

Zu Abbildung 1 ist Folgendes festzustellen:

– Zwar wird, auf lange Sicht betrachtet, die Nachfrage nach Gütern und Dienstleistungen weniger stark zurückgehen, da die Zahl der Haushalte langsamer schrumpft als die Zahl der Personen. Auch wird – ein gewisses Maß an Produktivitätszuwachs und eine weniger einseitige Verteilung des wachsenden Sozialprodukts als in den vergangenen 25 Jahren unterstellt – die Nachfrage pro Kopf zunehmen. Ob das aber eine deutliche Bevölkerungsabnahme kompensiert, ist angesichts des seit Jahrzehnten fallenden Arbeitsvolumens mehr als fraglich.¹⁶

– In jedem Fall zeigen die mittleren Varianten der hier angestellten Modellrechnungen zur Entwicklung des Erwerbspersonenpotenzials, wie unrealistisch die Vorstellungen waren, die die Hartz-Kommission zur künftigen Arbeitsmarktbilanz geäußert hat.¹⁷ Dort war von bis zu sieben Millionen fehlenden Arbeitskräften bis zum Jahr 2015 die Rede, bei unterstellten zusätzlichen drei Millionen neu entstehenden Arbeitsplätzen in diesem Zeitraum. Wo diese herkommen sollen und ob es sich dabei eventuell nur um geringfügige Beschäftigungsverhältnisse handeln könnte, wird in der politischen Debatte nicht hinterfragt. Ebenso wenig wurde bei diesen Berechnungen der Hartz-Kommission das erschreckende Ausmaß der bestehenden registrierten und verdeckten Unterbeschäftigung beachtet.

– Resümiert man dagegen die anderen vorliegenden Langfristprognosen der Arbeitsmarktbilanz aus den vergangenen Jahren,¹⁸ so laufen diese ziemlich einhellig auf eine Arbeitslosenquote von vier bis fünf Prozent

im Falle einer besseren und von 10 bis 13 Prozent im Falle einer weniger guten wirtschaftlichen Entwicklung hinaus. Auch der jüngste Deutschland-Report der Prognos-AG kommt beispielsweise zu dem Ergebnis: „Deutschlands Zukunft fehlen Jobs“.¹⁹ Inzwischen, seit eine realistische Zunahme der Erwerbsquoten unterstellt wird, kommt auch das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit (IAB) zu sehr ähnlichen Ergebnissen bei den mittleren Szenarien der Berechnung des künftigen Erwerbspersonenpotenzials.¹⁰ Schließlich weist das IAB in einer neuen Berechnung zur Rente mit 67 darauf hin, dass durch die geplante Erhöhung des Regelrentenalters ab 2012 ein zusätzlicher Bedarf an Arbeitsplätzen entsteht. Je nach getroffenen Annahmen wird dieser für 2030 auf 1,2 bis über 3 Millionen geschätzt.¹¹

Differenzierte Entwicklungen

Die Sorge der Arbeitsmarktpolitik sollte daher auch auf mittlere Sicht nicht der von Seiten der Arbeitgeber gebetsmühlenhaft beschworenen Verknappung des Arbeitsangebots gelten, sondern der noch lange anhaltenden und sich verfestigenden Arbeitslosigkeit. Dabei muss natürlich beachtet werden, dass Arbeitslosigkeit, Arbeitskräftenachfrage und -angebot sowie Verrentungsgeschehen sich zum Beispiel nach Qualifikation, Alter und nicht zuletzt auch nach Regionen sehr unterschiedlich darstellen und weiter entwickeln werden.¹²

Die Zahl der älteren Erwerbspersonen (hier als 55- bis 64-Jährige definiert) hat in den vergangenen zehn Jahren beispielsweise deutlich abgenommen (schwach besetzte Kriegs- und Nachkriegsjahrgänge). Bis 2025 wird die Ziffer der Personen dieser Altersgruppe bundesweit jedoch um ein Drittel, in manchen Regionen sogar um zwei Drittel ansteigen. Dieser Berg der dann älteren Babyboomer will erst einmal am Arbeitsmarkt bewältigt werden, bevor diese in Rente gehen.

¹⁹ Olaf Storbeck, Deutschlands Zukunft fehlen Jobs, in: Handelsblatt vom 3. 4. 2006.

¹⁰ Vgl. Johann Fuchs/Doris Söhnlein, Voraus-schätzung der Erwerbsbevölkerung bis 2050, IABForschungsbericht Nr. 16, Nürnberg 2005.

¹¹ Vgl. Johann Fuchs, Rente mit 67. Neue Herausforderungen für die Beschäftigungspolitik, IABKurzbericht Nr. 16, Nürnberg 2006.

¹² Vgl. dazu und zum Folgenden A. Ebert/E. Kistler/F. Trischler (Anm. 5).

¹⁶ Vgl. Ernst Kistler, Die MethusalemLüge. Wie mit demographischen Mythen Politik gemacht wird, München 2006, S. 109 ff.

¹⁷ Vgl. Kommission zum Abbau der Arbeitslosigkeit und zur Umstrukturierung der Bundesanstalt für Arbeit, Bericht der Kommission, Berlin 2002, S. 118.

¹⁸ Vgl. E. Kistler (Anm. 6), S. 56.

Die betriebliche Nachfrage nach Arbeitskräften tendiert zu weiter steigenden Qualifikationsanforderungen – bis hin zu einer in der Arbeitsmarktlage bedingten Beschäftigung (und Bezahlung) vieler Arbeitskräfte unterhalb ihrer Qualifikationen. Dies bewirkt häufig eine volkswirtschaftliche Verschwendung von Humanressourcen und Dequalifizierungsprozesse. Schließlich ist eine unter anderem stark qualifikationsspezifische Betroffenheit durch die Ausgrenzung Älterer aus den Betrieben und letztlich auch aus dem Arbeitsmarkt bzw. bei den Rentenübergangswegen zu beachten. Dies bedeutet heute schon, bei einer Einführung der „Rente mit 67“ aber in noch viel deutlicherer Form, die Gefahr von Altersarmut.

Die entscheidenden Fragen lauten daher, ob von der gesamten Arbeitsmarktperspektive her, aber auch mit Blick auf die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit bestimmter Gruppen, eine „Rente mit 67“ überhaupt realistisch ist oder sich nicht – wegen fehlender Voraussetzungen – als reines und noch dazu schlecht getarntes Rentenkürzungsprogramm entpuppen wird.

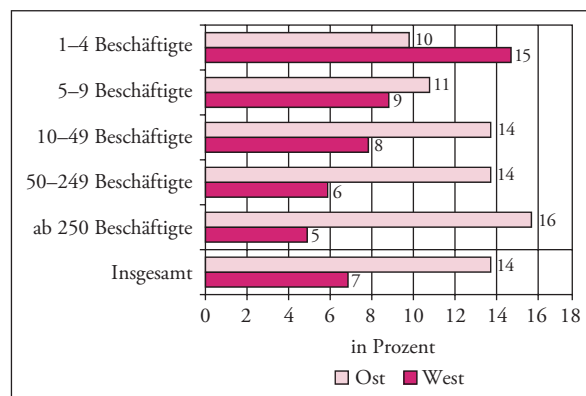
Wenig Chancen für Ältere

Aus den großen, repräsentativen Arbeitgeberbefragungen des IAB-Betriebspanels wird ersichtlich, dass besonders die „klassischen Tugenden“, wie Arbeitsmoral/Arbeitsdisziplin, Qualitätsbewusstsein und Erfahrungswissen, von den Personalverantwortlichen als bedeutende Leistungsmerkmale angesehen werden. Diese Eigenschaften wiederum werden gerade als Stärken der Älteren betont. Daran zeigt sich, dass Betriebe älteren Arbeitnehmern zwar ein anderes Leistungsprofil zuschreiben als Jüngeren, aber keineswegs ein niedrigeres.¹³

Es bleibt die Frage, weshalb die Unternehmen, trotz der eigentlich positiven Beurteilung der älteren Arbeitnehmerschaft, in ihrem Einstellungsverhalten nur in geringem Maße auf Ältere zurückgreifen. *Abbildung 2* zeigt den geringen Anteil, den Ältere bei Einstellungen im 1. Halbjahr 2005 in Ost- (14 Pro-

¹³ Vgl. Lutz Bellmann/Ernst Kistler/Jürgen Wahse, Betriebliche Sicht- und Verhaltensweisen gegenüber älteren Arbeitnehmern, in: Aus Politik und Zeitgeschichte (APuZ), (2003) 20, S. 26–34.

Abbildung 2: Anteil Älterer (ab 50) an den Einstellungen im 1. Halbjahr 2005 nach Betriebsgrößenklassen



Quelle: IAB-Betriebspanel 2005.

zent) und Westdeutschland (7 Prozent) ausmachten. Auffallend ist dabei der deutliche Unterschied zwischen den ost- und westdeutschen Betrieben, der sich nach Betriebsgrößenklassen nochmals verschärft: Neben den klar höheren Anteilen in Ostdeutschland insgesamt steigt der Anteil der eingestellten älteren Arbeitnehmer dort mit der Betriebsgröße. Im Westen hingegen stellten eher die kleineren Unternehmen Ältere ein. Der höhere Anteil lässt eine positivere Einstellung gegenüber der älteren Arbeitnehmerschaft in Ostdeutschland vermuten, allerdings finden sich dort die höchsten Einstellungsanteile in der Land- und Forstwirtschaft, der öffentlichen Verwaltung und den Organisationen ohne Erwerbszweck. Dies deutet darauf hin, dass die Beschäftigungsverhältnisse für die Älteren besonders über den zweiten Arbeitsmarkt (ABM, 1-Euro-Jobs etc.) zustande kommen.

Letztendlich lässt sich unabhängig von diesen regionalen Unterschieden festhalten, dass Betriebe bei Einstellungen nur in geringem Maße auf Ältere zurückgreifen. Neben spezifischen Vorbehalten gegenüber älteren Arbeitslosen und einer offensichtlichen Altersdiskriminierung gibt ein Großteil der Personalverantwortlichen in Deutschland aber auch an, keine Bewerbungen von Älteren zu erhalten (nach Angaben aus dem Jahr 2004 in Ost- wie Westdeutschland: 71 Prozent).¹⁴

¹⁴ Vgl. Stefan Böhme u. a., Beschäftigungstrends im Freistaat Bayern 2004, Stadtbergen 2005, S. 81 und

Über die Hälfte derjenigen Betriebe, die Bewerbungen auch von Älteren erhielten, stellen solche dann aber auch ein. Damit wird deutlich, dass das Einstellungsverhalten vom Unternehmens- und Bewerberverhalten beeinflusst wird. Die geringe Zahl an Bewerbungen lässt sich sicherlich auf eine „Ich habe in meinem Alter keine Chance mehr auf einen Arbeitsplatz“-Mentalität zurückführen. Im Rahmen der Kampagne „Perspektive 50plus“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales zeigt sich deshalb deutlich, dass gerade der Reaktivierung für den Arbeitsmarkt eine enorme Bedeutung im Zuge der Vermittlung von älteren Langzeitarbeitslosen zukommt: „Mentale Stärkung“ und „neuerliche Motivierung“ sind Schlagworte, die nur annähernd beschreiben, welchen Aufgaben sich ein Fallmanager der Arbeitsvermittlung tagtäglich gegenüberstellt. Eine Verantwortung, die sich angesichts der Vielzahl an Arbeitslosen je Fallmanager kaum bewerkstelligen lässt.

Altersgerechtes Arbeiten

Die Tatsache der Altersdiskriminierung in unserer Gesellschaft allein erklärt jedoch keineswegs die hohe Langzeitarbeitslosigkeit bei Älteren. Neben dem steigenden Anteil Langzeitarbeitsloser erhöht sich mit fortschreitendem Alter ebenso der Anteil der Personen mit gesundheitlichen Einschränkungen. Im Jahr 2005 hatten 10 Prozent der Arbeitslosen unter 30 Jahren eine gesundheitliche Einschränkung. Bei den 30- bis 49-Jährigen waren es bereits 21 Prozent und bei den 50-Jährigen und älteren dann sogar 36 Prozent.¹⁵ Diese Zahlen verdeutlichen eindrucksvoll, wie sich das Arbeitsleben der Erwerbspersonen auf die Verschlechterung der Gesundheit auswirkt. Die Möglichkeit, bis zur Rente „durchzuhalten“, ist in besonderem Maße von den jeweiligen Arbeitsbelastungen abhängig.

Die formale Qualifikation der Erwerbspersonen 50+ ist andererseits keineswegs für die hohe Zahl Langzeitarbeitsloser verantwortlich. Die Älteren sind inzwischen nicht

Lutz Bellmann/Vera Dahms/Jürgen Wahse, IAB Betriebspanel Ost – Ergebnisse der neunten Welle 2004 – Teil II, IABForschungsbericht Nr. 21, Nürnberg 2005, S. 73.

¹⁵ Nach Zahlen der Bundesagentur für Arbeit 2006.

schlechter qualifiziert als Jüngere, jedoch partizipieren sie wesentlich weniger an beruflicher Weiterbildung: Die Teilnahmequote lag für 50- bis 64-Jährige im Jahr 2003 bei 17 Prozent, gegenüber 29 Prozent in der Altersgruppe von 19 bis 34 Jahren und 31 Prozent bei den 35- bis 49-Jährigen.¹⁶ Noch dazu profitieren aktuell besonders diejenigen von Weiterbildung, die ohnehin schon eine höhere Bildung und Qualifikation aufweisen. Um die Beschäftigungsfähigkeit während des Älterwerdens zu erhalten und Arbeitslose wieder in den Arbeitsmarkt zu bringen, muss zukünftig die Weiterbildungsbeteiligung im Sinne des lebenslangen Lernens in Deutschland insgesamt und besonders bei Älteren und niedriger Qualifizierten gefördert werden.¹⁷

Maßnahmen in diese Richtung gab es bislang (speziell für noch Beschäftigte) in der deutschen Arbeitsmarktpolitik kaum.¹⁸ Altersgerechtes Arbeiten im Sinne von fortwährender Weiterbildung und Gesundheits-erhaltung muss dagegen auch von den Betrieben verstärkt gefördert werden, um keinen weiteren frühzeitigen Verlust an Humankapital zu riskieren. Auch im Bereich der Gesundheitsförderung zeigt die Praxis der Betriebe noch erheblichen Handlungsbedarf. Nach Ergebnissen des IAB-Betriebspanels aus dem Jahr 2004 berichtet im Bundesdurchschnitt nur jeder fünfte Betrieb, Gesundheitsmaßnahmen über den gesetzlichen Arbeitsschutz und andere Vorschriften hinaus zu praktizieren. Zudem entfällt ein Großteil der berichteten Maßnahmen auf die Instrumente der Krankenstandsanalysen und Mitarbeiterbefragungen (Rückkehrergespräche), die für sich genommen keine wirklich präventiven Gesundheitsmaßnahmen sind.

¹⁶ Vgl. Helmut Kuwan/Frauke Thebis, Berichtssystem Weiterbildung IX. Ergebnisse der Repräsentativbefragung zur Weiterbildungssituation in Deutschland, München 2004, S. 26.

¹⁷ Gerade im Vergleich zu anderen Ländern zeigt sich, dass die Weiterbildungsbeteiligung in Deutschland deutlich niedriger ausfällt und insgesamt ausgebaut werden muss (vgl. Werner Eichhorst/Cornelia Sproß, Arbeitsmarktpolitik für Ältere. Die Weichen führen noch nicht in die gewünschte Richtung, IAB-Kurzbericht Nr. 16, Nürnberg 2005, S. 2–3).

¹⁸ Vgl. Frerich Frerichs/Philip Taylor, *The Greying of the Labour Market. What can Britain and Germany learn from each other?*, London 2005.

Entwicklung des Verrentungsgeschehens

Nach wie vor haben Ältere, die aus einem Beschäftigungsverhältnis ausscheiden, nur geringe Chancen, wieder eine Arbeit aufzunehmen. In der Regel ist der Beschäftigungsverlust in höherem Alter somit gleichbedeutend mit dem endgültigen Ausstieg aus dem Erwerbsleben.

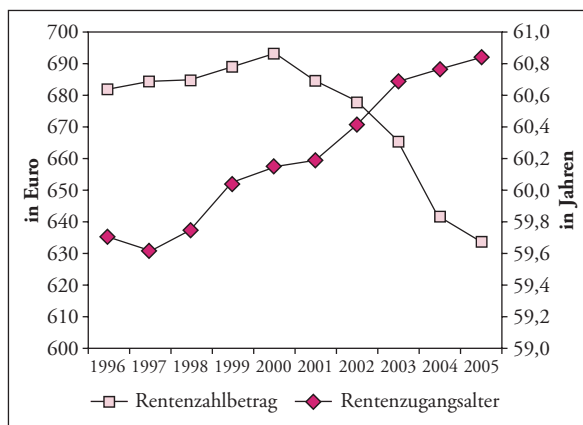
Älteren Beschäftigten und Arbeitslosen wurde über Jahre hinweg nur die Möglichkeit gegeben, sich frühzeitig aus dem Erwerbsleben zurückzuziehen. Einerseits ist dies eine Maßnahme zur Entlastung des Arbeitsmarktes, andererseits wurde vielen (vor allem den großen) Unternehmen damit auch die Möglichkeit zum kostengünstigen eigenen Personalabbau gegeben. Die amtlich ausgewiesene Arbeitslosenquote gibt folglich das tatsächliche Ausmaß der Unterbeschäftigung Älterer nur unzureichend wieder.

Der Blick auf die Entwicklung der vergangenen Jahre zeigt, dass die Arbeitslosenquote Älterer – insbesondere die der zwischen 60- und 64-Jährigen – stark zurückgegangen ist. Es wäre allerdings ein Fehlschluss, dies auf eine sich verbessernde Beschäftigungssituation älterer Erwerbspersonen zurückzuführen. Die Ursachen liegen vielmehr in der zunehmenden Nutzung des erleichterten Leistungsbezugs nach § 428 SGB III (der so genannten 58er Regelung) sowie in der besonderen demographischen Situation der vergangenen Jahre: Vorübergehend „wanderten“ geburten-schwache Jahrgänge der Nachkriegszeit in diese Altersgruppe. Ab 2007 wird die Zahl der 55- bis 64-Jährigen in Deutschland jedoch massiv zunehmen.

Mit Blick auf die Situation älterer Arbeitsloser sind auch die **Entwicklungen im Verrentungsgeschehen sowie die Reformen des vergangenen Jahrzehnts** zu betrachten (*Abbildung 3*): Das durchschnittliche Rentenzugangsalter stieg in Deutschland zwischen 1996 und 2005 um ca. ein Jahr an (von 59,5 auf 60,8 Jahre). Gleichzeitig fiel der Durchschnittsbetrag der neuen Versichertenrenten nach dem Jahr 2000 dramatisch (insbesondere bei den westdeutschen Männern).

Außerdem gilt: Von den Rentenzugängen des Jahres 2005 erfolgten nur noch 17,5 Prozent aus sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung. Bereits etwa die Hälfte der neuen Rentner des Jahres 2005 musste Ab-

Abbildung 3: Renteneintrittsalter und Zahlbetrag der neuen Versichertenrenten 1996–2005



Quelle: Deutsche Rentenversicherung – Bund.

schläge auf ihren Rentenzahlbetrag in Kauf nehmen. Die im Jahr 1992 beschlossene stufenweise Heraufsetzung des abschlagsfreien Renteneintrittsalters zeigt somit zunehmend massiv Wirkung.

Die Sichtweise der Arbeitnehmer

Auch auf der Seite der Arbeitsbedingungen sind Voraussetzungen notwendig, um längeres Arbeiten im Alter zu ermöglichen. In einer repräsentativen deutschlandweiten Erhebung von INIFES und TNS Infratest wurde etwa 5 500 Erwerbstätigen die Frage gestellt: „Wenn Sie an Ihre Arbeit und an ihren Gesundheitszustand denken: Meinen Sie, Ihre heutige Tätigkeit bis ins Rentenalter ausführen zu können?“. Auf diese Frage antworteten von allen Befragten nur 59 Prozent mit „Ja, wahrscheinlich“; etwa jeder Vierte glaubt nicht, die derzeitige Tätigkeit bis ins Rentenalter ausführen zu können, weitere 17 Prozent sind sich unsicher.

Neben den Beschäftigungschancen – die deutlich von den aktuellen Arbeitsbedingungen abhängen – sind auch die bisherigen Tätigkeitsbedingungen ganz entscheidend für die Frage, ob eine längere Beschäftigung im höheren Erwerbsalter möglich ist.

Es sind vor allem jene Arbeitnehmer ohne angeführte Arbeitsbelastungen, die angeben, bis zur Rente in ihrer Tätigkeit durchzuhalten – immerhin 78 Prozent aus dieser Gruppe

glauben dies. Allerdings vermindert schon das Auftreten nur einer einzelnen Belastung diesen Anteil erheblich.

Als besondere Risikofaktoren erweisen sich vor allem schwere oder einseitig belastende körperliche Arbeit, Zeitdruck sowie die Umgebungsbedingungen wie Lärm und Zugluft oder extreme Temperaturen. An diesen Fakten sind nicht nur aktuelle Fehlentwicklungen im Bereich der Arbeitsbedingungen abzulesen, sondern daraus ergibt sich auch die zentrale Schlussfolgerung, welche Maßnahmen als Voraussetzung für längeres Arbeiten im Alter notwendig wären. Die Verbesserung der Arbeitsfähigkeit erfordert vor allem die Vermeidung bzw. Reduzierung der körperlichen und psychischen Belastungen im Arbeitsleben. Erst danach sollte man sich über eine Erhöhung des faktischen oder gar gesetzlichen Rentenalters unterhalten.

Große Unterschiede nach Berufen

In der Diskussion um die Arbeitsbedingungen sowie das Verrentungsgeschehen und noch viel mehr in der Praxis sind differenzierte Betrachtungen (z. B. nach Branchen, Berufen, Qualifikation) bislang eher noch eine Seltenheit.

Zunächst zeigen sich anhand des Anteils der 55- bis 64-Jährigen an den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten erhebliche Unterschiede in einzelnen Berufen. Überdurchschnittliche Anteile Älterer sind in akademisch geprägten Berufsgruppen – aber auch in eher gering qualifizierten Alterstätigkeiten – sowie in Krisenberufen zu finden, in denen seit längerer Zeit kaum Neueinstellungen stattgefunden haben. Unter den Berufsordnungen mit einem besonders niedrigen Anteil Älterer sind vor allem solche mit schwerer bzw. einseitig belastender körperlicher Arbeit (Bauberufe, aber auch Ernährungsberufe bzw. personenbezogene Dienstleistungsberufe).

Ein ähnliches Muster zeigt sich bei den Anteilen der Erwerbsminderungsrenten. Die höchsten Werte weisen hier ebenfalls Berufsordnungen mit körperlich besonders belastenden Tätigkeiten auf: Neben den Bergleuten, den Bau- und Baunebenberufen sind darunter auch Ernährungs-, Metall- und Gesundheitsberufe. Auf der anderen Seite

sind es vor allem akademische Berufe, die sich durch niedrige Anteile der Erwerbsminderungsrenten auszeichnen.

Die entscheidende Frage ist also, ob angesichts der bestehenden Arbeitsrealität in den Betrieben nicht schon eine gesellschaftliche Spaltung angelegt ist, die durch die bisherigen massiven Rentenreformen schon für manche Berufsgruppen unlösbare Probleme aufwerfen. Die Rente mit 67 ist dann aber keine zusätzliche „Feinjustierung“,¹⁹ sondern sie wird eine dramatische Verschärfung bewirken.

Fazit

„Offensichtlich müssen sich Anreize für ältere Arbeitnehmer, länger zu arbeiten, auch in tatsächlichen Beschäftigungschancen widerspiegeln.“²⁰ Genauo wichtig sind für eine Annäherung des faktischen Renteneintrittsalters an die Regelaltersgrenze 65 Jahre entsprechende Maßnahmen der Gesundheitsförderung und des lebenslangen Lernens. Von all diesen Voraussetzungen sind wir weit entfernt, und eine nachhaltige Besserung ist nicht in Sicht, im Gegenteil.

Die Rente mit 67 wird unter diesen Umständen zu einem reinen Rentenkürzungsprogramm. Die Brücken zwischen Erwerbsaustritt und Renteneintritt werden, gerade auch zu Lasten der Arbeitslosenversicherung, wieder länger. Hierdurch und in Verbindung mit den Hartz-Gesetzen wird eine Rückkehr der weitgehend überwunden geglaubten Altersarmut sehr wahrscheinlich. Das gilt besonders für Arbeitnehmer in „Berufen mit begrenzter Tätigkeitsdauer“. Zu beachten ist aber auch, dass jenseits der geplanten Erhöhung des gesetzlichen Renteneintrittsalters durch die Abschaffung der bisherigen Vorruhestandsinstrumente bereits vorher – bei geringerer Beachtung in der Öffentlichkeit – wichtige „Abzugskanäle“ aus dem katastrophal schlechten Arbeitsmarkt für Ältere geschlossen werden. In der Summe werden diese Maßnahmen zu einer weiteren Spaltung der Gesellschaft beitragen.

¹⁹ Werner Sesselmeier, Die demographische Herausforderung der Alterssicherung, in: APuZ, (2006) 8–9, S. 25–31.

²⁰ European Commission, Employment in Europe 2005, Brüssel 2005, S. 242 (Übers. d. V.).

Pascal Frai · Rainer Thiehoff

Demographie- Werkstatt Deutschland: vom Krisen- zum Chancenmanagement

Ein Dachdecker- und Klempnerbetrieb aus Meerbusch macht es vor: Gesellen, die hier ihre Lehrzeit absolvieren, üben ihr Handwerk nicht nur im klassischen Sinne aus, sondern übernehmen auch Aufgaben der

Pascal Frai

Dipl. Soz.-Wiss., Wirtschaftsredakteur, geb. 1975; Redakteur für Öffentlichkeitsarbeit bei der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin sowie der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA), Friedrich-Henkel-Weg 1–25, 44149 Dortmund.
frai.pascal@buaa.bund.de
www.inqa.de

Rainer Thiehoff

Dr. rer. pol., geb. 1953; Geschäftsführender Vorstand des Unternehmensnetzwerks Demographie (ddn) sowie Leiter Kommunikation, Öffentlichkeitsarbeit bei der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Friedrich-Henkel-Weg 1–25, 44149 Dortmund.
thiehoff.rainer@buaa.bund.de
www.buaa.de

Was angesichts des ab dem Jahr 2012 schrittweise ansteigenden Renteneintrittsalters wie eine arbeitsorganisatorische Notlösung erscheint, entpuppt sich bei genauerem Hinsehen als Einstieg in einen chancenreichen Prozess der Personal- und Organisationsentwicklung. Um dies zu erkennen, bedarf es jedoch eines neuen Blicks auf die In-

novationspotenziale des demographischen Wandels, die Leistungsprofile älterer Arbeitnehmer und nicht zuletzt die Eckpfeiler alternsgerechter Unternehmen. Auch darauf bezogene Ansätze staatlich moderierten Wissenstransfers gilt es am Beispiel der Initiative „Neue Qualität der Arbeit“ in den Blick zu nehmen, auf ihre unternehmerische Passung hin zu überprüfen sowie Handlungsempfehlungen abzuleiten.

Vom Defizit- zum Kompetenzmodell

Die deutsche Personalpolitik der vergangenen Jahrzehnte lässt erkennen: Ältere Arbeitnehmer werden gemeinhin als wenig konkurrenzfähig angesehen. Das Altern gehe – so die gängige Auffassung – mit dem raschen Verlust physischer, geistiger und motorischer Fähigkeiten einher. Dieses so genannte „Defizitmodell“ hat in der Vergangenheit dazu beigetragen, dass Beschäftigte samt ihres Erfahrungswissens lange vor dem gesetzlichen Rentenalter aus dem Arbeitsleben ausgeschieden wurden.

Entsprechend misstrauisch wird unter dem Gesichtspunkt der Arbeitsfähigkeit die Anhebung des gesetzlichen Renteneintrittsalters auf 67 Jahre beäugt. Daran wird deutlich, dass die starke Präsenz des Defizitmodells nicht nur den Leitlinien deutscher Personalabteilungen entspringt, sondern zugleich an der gesamtgesellschaftlichen Sichtweise auf die Leistungsfähigkeit älterer Beschäftigter festzumachen ist. Doch wie zutreffend sind die Zuschreibungen? Arbeitsmedizinische Untersuchungen kommen zu dem Ergebnis, dass die Verfasstheit eines älteren Menschen zwar nicht völlig losgelöst von seinem Lebensalter ist, aber weniger von diesem determiniert wird als allgemein angenommen.¹

¹ INQA-Datenbank Gute Praxis, Vom Dach herunter ins Büro: Altern als Dachdecker im Beruf durch Erweiterung der Aufgabenstruktur, in: <http://www.inqa.de/Inqa/Navigation/root,did=63166.html> (26. 10. 2006).

² Vgl. Gabriele Freude/Peter Ullspenger/Waltraut Dehoff, Zur Einschätzung von Vitalität, Leistungsfähigkeit und Arbeitsbewältigung älterer Arbeitnehmer, in: Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, FB 876, Dortmund–Berlin 2000.

- Ältere behalten die Fähigkeit, sich normalen psychischen und physischen Anforderungen anzupassen.
- Die Belastbarkeit Älterer ist unterhalb der Dauerleistungsgrenze nur wenig eingeschränkt.
- Die Konzentrationsfähigkeit und der Wissensgebrauch sind bis ins hohe Alter kaum begrenzt – ausreichende Erholungsphasen vorausgesetzt.
- Die Lernfähigkeit muss entgegen landläufiger Meinung bei Älteren kaum schlechter sein als bei Jüngeren.

Auch bei der Bewertung des so genannten faktischen und prozeduralen Wissens lohnt genaues Hinsehen. So sind die kommunikativen Fähigkeiten bei Älteren oft besser ausgeprägt. Lebens- und Arbeitserfahrung erleichtern es ihnen, bei komplexen Sachverhalten den Überblick zu behalten. Darüber hinaus haben Ältere häufig eine besser entwickelte Toleranz gegenüber Handlungsstilen anderer, wissen ihre eigenen Möglichkeiten und Grenzen präziser einzuschätzen und können auf dieser Basis Entscheidungen fundierter vertreten und vor allem angemessen umsetzen.

Arbeitswissenschaftler erfassen diese Fähigkeiten im so genannten Kompetenzmodell.¹³ Es bildet die Stärken der Älteren realistischer ab, ohne dabei altersbedingte Beeinträchtigungen auszublenden. Dabei wird von der Vorstellung eines „differentiellen“ Alterns ausgegangen. Danach können sich die verschiedenen Leistungs- und Persönlichkeitsbereiche unterschiedlich stark und in verschiedene Richtungen verändern – einige Fähigkeiten werden besser, andere bleiben gleich und wieder andere lassen nach. Überdies altern Menschen im biologischen Sinne nicht alle gleich oder gleich schnell.

Eine große Rolle spielen beim Altern neben dem Lebensstil und anlagebedingten Faktoren die arbeitsbedingten Einflüsse. Forschungsergebnisse zeigen, dass dauerhaft anforderungsarme, monotone und hocharbeitsteilige Tätigkeiten mit zu hohem Routineanteilen zu vorzeitigem körperlichen und

¹³ Vgl. Gunda Maintz, Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer – Abschied vom Defizitmodell, in: Bernhard Badura/Henner Schellschmitt/Christian Vetter (Hrsg.), Fehlzeiten-Report 2002, Berlin/Heidelberg 2002.

physischen Verschleiß, Dequalifizierung, Demotivierung, Verlust der Lernfähigkeit und sinkender mentaler Leistungsfähigkeit führen können. Dies sind alles Attribute, die heute gern mit dem „natürlichen“ Altersgang begründet werden, häufig jedoch mit einer unzweckmäßigen Arbeitsgestaltung korrespondieren.¹⁴

Die vermeintlich geringere Arbeitsfähigkeit Älterer ist also weder schicksalhaft noch biologisch zwingend. Leistungsvoraussetzungen wie Gedächtnis, Kreativität, Problemlösungskompetenz, Kommunikations-, Innovations- und Lernfähigkeit sind stattdessen in hohem Maße von den Reizen abhängig, denen der Mensch im Laufe seines Berufslebens ausgesetzt war und ist. Sie können durch gezielte Maßnahmen in den Bereichen Prävention, Betriebliche Gesundheitsförderung und Arbeitsgestaltung erhalten, gefördert und auch erweitert werden. Betraut man Ältere und auch Jüngere im Laufe ihres Berufslebens jeweils mit Aufgaben, die ihren aktuellen Stärken entsprechen, profitieren Beschäftigte wie Unternehmen gleichermaßen.

Age-Management als Handlungsansatz

Um die eigene Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit zu sichern, gibt es im Privat- und Freizeitbereich eine Reihe von Ansatzpunkten. Auf anderen Gebieten kann und sollte darüber hinaus der Arbeitgeber im Sinne eines Age-Managements aktiv werden, welches auf gleich mehreren Ebenen den wirtschaftlichen Unternehmenserfolg fördert. Zu kurz gegriffen sind dabei selektive Maßnahmen wie ein wenig Rückenschule hier oder ein neuer Bürostuhl dort. Erforderlich sind vielmehr systematische Ansätze auf folgenden betrieblichen Innovationsfeldern:

- Sicherheit und Gesundheit;
- Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung;
- Unternehmenskultur und Führung;
- Qualifikation, Weiterbildung und lebenslanges Lernen.

Die Bezeichnung „Innovationsfelder“ soll dabei unterstreichen, dass es keineswegs nur

¹⁴ Vgl. G. Freude/P. Ullspenger/W. Dehoff (Anm. 2).

um ein bestmögliches betriebliches Ausbessern betrieblicher Schwachstellen geht. Vielmehr soll entlang der einzelnen Ansatzpunkte aufgezeigt werden, dass angesichts eines neuartigen Handlungsdrucks immer schon da gewesenes Innovationspotenzial aktiviert werden kann.

Innovationsfeld Sicherheit und Gesundheit

Gesundheit ist mehr als die Abwesenheit von Krankheit. Sie bewegt sich in einem dynamischen Spannungsfeld zwischen Belastungen auf der einen und Ressourcen auf der anderen Seite. Betriebe können auf diese Balance etwa durch betriebliche Gesundheitsförderung positiv Einfluss nehmen. Moderne Ansätze fragen schon länger nicht mehr nur danach, was krank macht, sondern zusätzlich auch, was Gesundheit und Lebensqualität verbessert. Darunter fallen alle Maßnahmen, die gesundheitlich präventiv wirken und das Gesundheitsbewusstsein sowie die Gesundheitsressourcen der Beschäftigten fördern. Das Spektrum reicht von ergonomisch gestalteten Arbeitsplätzen über Betriebssportangebote, vollwertiges Kantinenessen bis hin zu Seminaren und Gesundheitszirkeln.¹⁵

Ein solches Engagement macht sich über eine höhere Mitarbeitermotivation, eine größere Attraktivität für Bewerber sowie niedrigere Fehlzeiten auch für das Unternehmen bezahlt.¹⁶ Bei betrieblichen Präventionsmaßnahmen zur Vorbeugung posttraumatischer Belastungsstörungen konnte beispielsweise bereits bei konservativem Vorgehen (nur die ersparten Arbeitsunfähigkeitstage berücksichtigend) ein Return on Investment von 2,5 nachgewiesen werden.¹⁷

Ein betriebliches Gesundheitsmanagement ist insbesondere dann erfolgreich, wenn vorausschauend geplant wird und die Betroffene

¹⁵ Vgl. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.), *Mit Erfahrung die Zukunft meistern. Altern und Ältere in der Arbeitswelt*, Broschüre, Dortmund 2004.

¹⁶ Vgl. Initiative Neue Qualität der Arbeit (Hrsg.), *Erfolgsfaktor Gesundheit. Tagungsbericht zum INQA-Personalforum am 11. November 2004 in Berlin*, INQA-Bericht 9, Dortmund 2005.

¹⁷ Vgl. Joachim Vogt/Jörg Leonhard/Brigit Köper/Stefan Pennig, *Economic Evaluation of CISM – A Pilot Study*, in: *Emergency Mental Health*, 6 (2004) 4, S. 185–196.

nen als Experten in eigener Sache rechtzeitig einbezogen werden. Fragt man ältere Beschäftigte, unter welchen Arbeitsbedingungen sie sich vorstellen können, auch im Alter noch zu arbeiten, bzw. welche gesundheitsunterstützenden Maßnahmen sie sich wünschen, so stehen beispielsweise „keine Schichtarbeit“ sowie „Angebote zum Bewegungstraining und zum Stressabbau“ im Vordergrund. Fest steht, dass nur gesunde Beschäftigte, die sich bei der Arbeit wohl fühlen, leistungsbereit und leistungsfähig sind, die anstehenden Herausforderungen der modernen Arbeitswelt auch annehmen und bewältigen können.

Innovationsfeld Arbeitsgestaltung

Kaum zu überschätzen für Wohlbefinden und Gesundheit der älteren, aber auch der jüngeren Beschäftigten ist eine befriedigende Arbeitsaufgabe, die angemessen fordert und fördert. Davon hängt maßgeblich der Grad der Arbeitszufriedenheit und der Arbeitsmotivation ab.¹⁸ Hilfreich dabei ist eine Arbeitsorganisation, die weitgehende Autonomie bei der Wahl der eigenen Arbeitsweise, der Arbeitsmittel, der Pausenzeitpunkte, der Arbeitszeit, der Arbeitsgeschwindigkeit sowie der Arbeitsplanung gewährt. Eine solche Möglichkeit der Selbstorganisation und eines selbstgewählten Arbeitsrhythmus wirkt den Risiken einer Überforderung entgegen.

Gesundheitsförderlich ist zudem ein Tätigkeitenmix, der die körperlichen und geistigen Leistungspotenziale der Beschäftigten optimal anspricht. Das Stichwort für eine solche Arbeitsorganisation lautet *Mischarbeit*, unter der sich eine Reihe von Konzepten mit unterschiedlicher Reichweite summieren lassen. Hierzu zählen beispielsweise Gruppenarbeit, Jobrotation, Job-Enrichment (Arbeitsanreicherung) bzw. Job-Enlargement (Arbeitsplatzausweitung). Unter dem Aspekt der besonderen Leistungsfähigkeit altersgemischter Teams gewinnen auch die Instrumente „Tandembildung“ und „Mentoring“ an Bedeutung. Beim Mentoring gibt eine erfahrene Person ihr Wissen und ihre Fähigkeiten an eine noch unerfahrene Nachwuchskraft wei-

¹⁸ Vgl. Tatjana Fuchs, *Was ist gute Arbeit? Anforderungen aus der Sicht von Erwerbstätigen*, in: Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund–Berlin 2006.

ter, bei der Tandembildung schließen sich ein Jüngerer und ein Älterer als Team zusammen, um gemeinsam Projekte zu bearbeiten.

Noch nicht ausgeschöpfte Potenziale für eine verbesserte Beschäftigungsfähigkeit und Arbeitsmotivation liegen überdies in der Arbeitsgestaltung, etwa durch ergonomische Maßnahmen. Dabei gilt es, aufgrund ihrer steigenden quantitativen Bedeutung Büroarbeitsplätze verstärkt in den Blick zu nehmen.⁹ Mit etwa 17 Millionen Beschäftigten ist Büroarbeit charakteristisch für die moderne Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft. Wer hier ansetzt, investiert in die Wertschöpfungscentren von morgen.

Innovationsfeld Unternehmenskultur

Eine erhöhte Zufriedenheit mit der Führungskompetenz des Chefs verbessert nachweislich die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter.¹⁰ Dabei sind es vor allem vier Bereiche, an denen ältere Beschäftigte Führungsqualitäten festmachen: Bereitschaft zur Kooperation, Kommunikationsfähigkeit, Fähigkeit zur überindividuellen Arbeitsplanung und Einstellung gegenüber dem Alter. Wer als Vorgesetzter die Vorurteile des „Defizitmodells“ für zutreffend hält, wird diese der Tendenz nach auch bestätigt bekommen. Dass Mitarbeitern, denen soziale Anerkennung, Förderung und Unterstützung dauerhaft versagt bleiben, darauf mit Entmutigung, verringerter Leistung, innerer Kündigung und mitunter sogar Krankheit reagieren, ist unmittelbar eingängig.

Eine richtungsweisende Arbeitskultur setzt vor diesem Hintergrund unabdingbar eine tragfähige betriebliche Kommunikationskultur voraus. Nur wer miteinander redet, erfährt etwas von bestehenden Problemen, Krankheiten und Überforderungen, kann loben und konstruktive Kritik üben. Fehlt der Dialog, werden die Beschäftigten – Junge und Alte – über kurz oder lang das Gefühl haben, dass weder ihre Arbeit noch ihre Person von Bedeutung sind. Wieviel Potenzial an dieser Stelle brachliegt, zeigen die Ergebnisse

⁹ Vgl. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.), *Alles grau in grau? Ältere Arbeitnehmer und Büroarbeit*, Broschüre, Dortmund 2006.

¹⁰ Vgl. ebd., *Gute Mitarbeiterführung. Psychische Fehlbelastungen vermeiden*, Broschüre, Dortmund 2005.

der repräsentativen Studie „Was ist gute Arbeit?“ der Initiative Qualität der Arbeit (INQA). Danach erfahren 61 Prozent der Beschäftigten in Deutschland nie oder selten Anerkennung für ihre Arbeit. 48 Prozent haben sich im Zeitraum der vorausgegangenen vier Wochen nie oder selten mit ihrem Unternehmen besonders verbunden gefühlt, und 27 Prozent fühlen sich hinsichtlich ihrer fachlichen Kompetenz und Fertigkeiten sowie bezüglich ihrer Fähigkeiten zu organisieren oder zu planen unterfordert.¹¹

Erfolgversprechend erscheinen daher Führungsstile, die Wertschätzung und Wertschöpfung im Zusammenhang betrachten und im Gegenüber weniger den Untergebenen als vielmehr den Partner sehen, den es zu unterstützen und zu fördern gilt – dies auch vor dem Hintergrund, dass kaum etwas für ältere Beschäftigte psychisch so belastend ist wie eine fehlende Perspektive im Unternehmen. Entsprechende Schulungen können dazu beitragen, Vorgesetzte für den positiven Umgang mit älter werdenden Belegschaften zu sensibilisieren und den Blick der Führungskräfte für veränderte Bedürfnisse und Motive zu schärfen.

Innovationsfeld Lebenslanges Lernen

Vor allem ältere Beschäftigte stehen bei vielen Personalverantwortlichen in dem Ruf, wenig lernfähig bzw. lernmotiviert zu sein. Zugleich sind sie nicht gerade im Zentrum von Maßnahmen der Personalentwicklung zu verorten. Dabei spricht objektiv nichts dagegen, dass ältere Beschäftigte ihre Wissensbestände erhalten, pflegen, erweitern und auch neue Qualifikationen erwerben, die dem Unternehmen als Humankapital zur Verfügung stehen; dies erst recht, da die Halbwertszeit erworbener Qualifikationen immer kürzer wird und Wissen kontinuierlich aufgefrischt werden muss. In Unternehmen wird dagegen vielfach die Position vertreten, dass Ältere Wandlungsprozesse per se nicht bewältigen können. Die Gründe dafür, dass Ältere beim Lernen zuweilen an ihre Grenzen stoßen, sind jedoch häufig haus- bzw. betriebsgemacht. Als mögliche Schwierigkeiten können genannt werden:

- fehlende oder nicht zielgruppenadäquate Weiterbildungsmöglichkeiten;

¹¹ Vgl. T. Fuchs (Anm. 8).

- anforderungsarme und nicht persönlichkeitsfördernde Tätigkeiten;
- qualifikatorische Sackgassen;
- fehlende Kommunikation und Zusammenarbeit mit Kollegen.

Unstrittig ist auch: Jemand, der längere Zeit nicht gelernt hat – einerlei ob Alt oder Jung –, braucht in der Regel mehr Zeit zum Lernen als der Lerngeübte. Wer lange nicht gelernt hat, hat außerdem häufig Angst vor Lernsituationen. Dies unterstreicht die Notwendigkeit einer Unternehmenskultur, die Lernen als generationenübergreifende Aufgabe der Personalentwicklung begreift und entsprechend organisiert.¹² Hierzu gehören neben einem innovationsfreundlichen Umfeld Arbeitsplätze, die Lernanreize bieten.

Wer sein Unternehmen in den skizzierten Innovationsfeldern „demographiefest“ macht und ältere Beschäftigte darin unterstützt, ihre Stärken bis zum Renteneintritt optimal zu entfalten, benachteiligt nicht etwa die jungen Beschäftigten. Ob ergonomisch gestaltete Arbeitsplätze, lernförderliche und zugleich motivierende Arbeitsinhalte, die Bildung altersgemischter Teams oder vorausschauende Weiterbildungspläne – es gibt kaum einen Bereich, der nicht auch von jüngeren (und ihrerseits älter werdenden) Beschäftigten dankbar angenommen würde und die Unternehmensbindung stärkt. Ist entlang der aufgezeigten Handlungsfelder ein systematisches Age-Management aufgebaut, sind die Grundsteine für einen betrieblichen Innovationsprozess gelegt, dessen Stoßrichtung die Autoren hier in der Formel „Spitzenleistungen durch Spitzenarbeitsplätze“ zusammenfassen.

Eine neue Qualität der Arbeit

Der demographische Wandel stößt an, was aus sozialen wie ökonomischen Erwägungen heraus auch ohne den Megatrend erfolgversprechend wäre: eine Qualitätsoffensive an deutschen Arbeitsplätzen. Dieser stand bislang entgegen, dass in den politischen und ge-

¹² Vgl. Peter Krauss-Hoffmann/Rolf Manz/Reimund Overhage (Hrsg.), *Lebenslanges Lernen. Konzepte, Strukturen und Perspektiven als Beitrag für ein Leitbild moderner Arbeit*, INQA-Bericht 17, Dortmund 2006.

sellschaftlichen Debatten vorrangig auf den quantitativen Aspekt der Arbeit – die Zahl der Arbeitsplätze – abgestellt wurde. Gesundheitsmanagement, Mitarbeiterorientierung und moderne Lern- und Führungskulturen galten lange als „Spielwiese“ und blieben entsprechend Randausprägungen. Bei genauem Hinsehen zeigt sich jedoch, dass Zahl und Qualität der Arbeitsplätze untrennbar miteinander verbunden sind.

So verbessert eine betriebliche Gesundheits- und Humanressourcenpolitik nicht nur die Motivation und die Beschäftigungsfähigkeit, sondern sie schafft auch die Basis für Leistungsbereitschaft und Kreativität der Beschäftigten. Ungeachtet der Herausforderung exakter empirischer Messungen, leisten derartige Maßnahmen zweifelsohne einen gewichtigen Beitrag zum Betriebsergebnis sowie zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit.¹³ Nicht zuletzt zeigt sich, dass Länder, die altersgerechte und damit qualitativ hochwertige Arbeitsplätze sowie einen hohen Beschäftigungsanteil Älterer aufweisen, auch beim Wirtschaftswachstum hervorstechen. Umgekehrt wird deutlich, dass Volkswirtschaften, welche die Älteren vorschnell aus dem Erwerbsleben ausgegliedert haben, dagegen führende Plätze in der Arbeitslosenstatistik innehaben.¹⁴

Ein Ansatz, der mittels Vorschriften und Gesetzen auf ein betriebliches Umdenken beim Umgang mit dem demographischen Wandel hinwirken will, erscheint wenig erfolgversprechend. Zielführender ist dagegen ein Staatshandeln, das dem Ansatz der „dienenden Führung“ („Servant Leadership“) Rechnung trägt.¹⁵ Hierbei tritt der Staat als „Ermöglicher“ auf, der einen Wissenstransfer initiiert, Kooperations- und Netzwerkstrukturen aufbaut sowie die Akteure bei der praktischen Umsetzung von Maßnahmen unter-

¹³ Vgl. Jürgen Glaser/Severin Hornung/Monika Labes, *Indikatoren für die Humanressourcenförderung – Humankapital messen, fördern und wertschöpfend einsetzen*. Unveröffentlichter Zwischenbericht zum Projekt 2104 an die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund 2005.

¹⁴ Vgl. Rainer Thiehoff, *Älter, besser, moderner*, in: *Süddeutsche Zeitung* vom 24. 10. 2005, S. 7.

¹⁵ Vgl. Hans Hinterhuber/Leonhard J. Schnorrenberger/Rüdiger Reinhardt/Anna Maria Picher-Friedrich, *Servant Leadership. Prinzipien dienender Unternehmensführung*, Berlin 2006.

stützt. Hinzu kommen muss im Kontext dieses Modells die Bereitschaft der staatlichen Stellen, sich auf die Besonderheiten und Sichtweisen der Unternehmenswelt einzulassen und beispielsweise betriebswirtschaftliche Nutznachweise von Handlungsangeboten zur Verfügung zu stellen. Betroffene werden so zu Beteiligten, denen Entscheidungen erleichtert, aber nicht aus der Hand genommen werden.

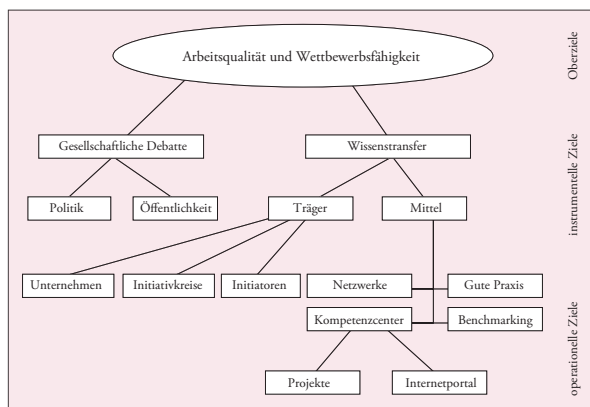
Im Sinne eines solchen „Servant Leadership“-Ansatzes unterstützt INQA deutsche Unternehmen seit dem Jahr 2001 bei der Bewältigung des demographischen Wandels sowie weiteren Ansatzpunkten der Humanressourcenförderung.¹⁶ Als Zusammenschluss aus Bund, Ländern, Sozialpartnern, Sozialversicherungsträgern, Stiftungen und engagierten Unternehmen zeigt sie Wege auf, die sozialen Interessen der Beschäftigten an gesunderhaltenden und gesundheitsfördernden Arbeitsbedingungen mit den wirtschaftlichen Interessen der Unternehmen zu verbinden.

Dazu nutzt die vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales initiierte und organisatorisch von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin getragene Initiative verschiedene Wege des Wissenstransfers. Zur Anwendung gelangt eine Instrumentenpalette, die vom Aufbau betrieblicher Benchmarkingsysteme über Qualifizierungskonzepte bis hin zu bundesweiten Informationskampagnen reicht. Hinzu tritt die Förderung einer gesellschaftlichen Debatte, in deren Mittelpunkt die Frage „Wie wollen wir morgen arbeiten?“ steht (*Abbildung*).

Unternehmen, die Gesundheit und Beschäftigungsfähigkeit ihrer älter werdenden Belegschaften nicht dem Zufall überlassen wollen, finden auch auf der operationalen Ebene der Initiative konkrete Anknüpfungspunkte. Sie reichen von der Vernetzung mittels *Good Practice* Datenbank „Gute Praxis“ über Projektarbeit im INQA-Initiativkreis „30, 40, 50plus – Älterwerden in Beschäftigung“ bis hin zu einer demographiebezogenen Wanderausstellung „DemograFIT“, die betriebliche Change-Prozesse begleiten bzw. anstoßen soll. Allen Instrumenten ge-

¹⁶ Vgl. INQA-Sonderheft, in: Arbeit, Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik, Stuttgart 2004.

Abbildung: Ziel- und Mittelsystematik der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)



Quelle: INQA, Dortmund 2006.

meinsam ist die Tatsache, dass mit ihnen arbeitswissenschaftlich untermauerte Handlungsfelder abgesteckt werden, die Unternehmen professionelle Hilfe zur Selbsthilfe ermöglichen.

Dies gilt auch für das von INQA initiierte Unternehmensnetzwerk für Demographie „ddn“. Zentrales Instrument des bundesweiten Netzwerks von Unternehmen für Unternehmen ist ein wissenschaftliches Panel, mit dem die Mitglieder den Stand ihrer Demographiefestigkeit ermitteln können. Optional nutzen die Unternehmen darauf aufbauend ein Benchmarking, welches sie in Relation zu anderen Panel-Teilnehmern setzt. Das Instrument des Panels ist nicht neu. Neu ist die selbsttragende synergistische Kernidee: Statt aufwendige individuelle Organisationsuntersuchungen durchführen zu müssen, sind die Ergebnisse fester Bestandteil eines gemeinsamen Lern-, Vergleichs- und Weiterentwicklungsprozesses. Mit dieser Praxis selbstgesteuerten Wissenstransfers kann das Demographienetzwerk eine Führungsposition unter den Demographieinitiativen beanspruchen.

Den Wandel gestalten

Der demographische Wandel rückt neben der Notwendigkeit einer altersgerechten Personal- und Organisationsentwicklung vor allem deren Chancen in den Blickpunkt. Die Identifikation mit dem Unternehmen kann verstärkt, Leistungsbereitschaft und Motivation können nachhaltig gefördert werden. Statt vorzeitig

aus dem Erwerbsleben entlassen zu werden, können ältere Beschäftigte über das bisherige Rentenalter hinaus gerade in der Wissensgesellschaft bzw. Wissensökonomie Schlüsselrollen für ihre Unternehmen einnehmen.

Wie kann ich meine älter werdende Belegschaft beim Entfalten ihres Potenzials bestmöglich unterstützen? Wer sich diese Frage entlang der dargestellten Innovationsfelder Sicherheit und Gesundheit, Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung, Unternehmenskultur und Führung sowie lebenslanges Lernen stellt, Arbeitsbedingungen hinterfragt und ein systematisches Age-Management aufbaut, kann einen chancenreichen Personal- und Organisationsentwicklungsprozess in Gang setzen, der die Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig sichern hilft.

Die ersten Unternehmen haben sich inzwischen aus ihrer abwartenden Haltung gelöst und bereiten sich aktiv auf den demographischen Wandel vor. Sie tun dies mit vorausplannenden Analysen ihrer Altersstruktur, dem Einsatz von Demographie-Beauftragten, dem Verzicht auf Altersangaben in Stellenanzeigen oder der gezielten Einstellung Älterer. Hinzu kommen flexible Arbeitszeitmodelle, ein systematisches Gesundheitsmanagement, spezielle Weiterbildungsprogramme für Ältere oder Maßnahmen altersgerechter Arbeitsgestaltung. Auch gibt es Unternehmen, die gegenwärtig die Zusammensetzung ihrer Belegschaften analog zur Kundenstruktur (Henkel KGaA) oder zur Altersstruktur der Erwerbsbevölkerung (Metro AG) organisieren, um sich darüber langfristig besser im Wettbewerb zu positionieren.

Trotz vieler zielführender Ideen, erfolgreicher Programme und wegweisender Praxisbeispiele steht die Auseinandersetzung mit dem demographischen Wandel in Deutschland noch ganz am Anfang. Gewohnt daran, alte Mitarbeiter beständig durch junge ersetzen zu können, wird die Tragweite der demographischen Herausforderung vor allem von kleinen und mittleren Unternehmen unterschätzt. Sie werden schon bald im grenzüberschreitenden Wettbewerb um die besten Fachkräfte stehen. Diese drehen dem Standort Deutschland auch aufgrund qualitativ besser erscheinender Arbeitsplätze schon jetzt zu Tausenden den Rücken zu. Doch auch der gesellschaftliche Blick auf den de-

mographischen Wandel ist noch nicht so geschärft, wie er in Anbetracht der Herausforderungen sein sollte: Um in Zukunft die gleiche Menge an Konsum- und Investitionsgütern pro Kopf der Bevölkerung produzieren zu können, müssen künftig weniger Erwerbspersonen zu produktiveren Leistungen in der Lage sein. Auch hierfür sind Schritte erforderlich, die auf altersgerechte und qualitativ hochwertige Arbeitsplätze abzielen.

Wie diese Schritte aussehen könnten, zeigt der Blick nach Finnland. Dort schlossen alle gesellschaftlichen Kräfte einen Pakt, um die demographischen Risiken durch gemeinsames Handeln zur Chance zu wenden. Die Resultate der vielfältigen Maßnahmen – eine deutlich über dem europäischen Durchschnitt liegende Beschäftigungsquote Älterer, bessere Gesundheits- und Leistungsfähigkeitswerte, aber vor allem eine Gesellschaft, die lebenslanges Lernen als Aufgabe begriffen hat und bereits im Vorschulalter ansetzt – geben den Finnen recht.¹⁷

Auch Deutschland könnte von einem solchen Pakt profitieren. Immer mehr gesellschaftliche und politische Akteure treten auf den Plan und entfalten neue, meist hilfreiche Aktivitäten. Die bisher gewonnenen Erfahrungen zeigen, dass Ansätze, bei denen eine professionell unterstützte Eigenverantwortung der Betroffenen im Vordergrund steht, besonders erfolgversprechend verlaufen. Damit die Vielzahl an Aktivitäten möglichst rasch zu Erfolgen führt, sind Vernetzung und Koordination geboten. Die damit betrauten politischen Akteure stehen dabei vor einer nicht zu unterschätzenden Herausforderung. Es gilt, das Megathema Demographie auch mittels Netzwerken wie INQA und ddn so zu steuern, dass es nicht zerrieben wird, bevor dessen Chancen richtig erkannt wurden.

¹⁷ Vgl. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.), Mehr Ältere in Beschäftigung – Wie Finnland auf den demographischen Wandel reagiert, Broschüre, Dortmund 2006.

APuZ

Nächste Ausgabe

6/2007 · 5. Februar 2007

Religion

Rolf Schieder

Wie viel Religion verträgt Deutschland?

Mathias Hildebrand

Krieg der Religionen? Ursachen politisch-religiöser Konflikte

Manfred Brocker

Die Christliche Rechte in den USA

Andreas Hasenclever · Alexander De Juan

Religionen in Konflikten – Herausforderung für die Friedenspolitik

Herausgegeben von
der Bundeszentrale
für politische Bildung
Adenauerallee 86
53113 Bonn.



Redaktion

Dr. Katharina Belwe
(verantwortlich für diese Ausgabe)
Dr. Hans-Georg Golz
Dr. Ludwig Watzal
Sabine Klingelhöfer
Telefon: (0 18 88) 5 15-0
oder (02 28) 36 91-0

Internet

www.bpb.de/apuz
apuz@bpb.de

Druck

Frankfurter Societäts-
Druckerei GmbH,
60268 Frankfurt am Main.

Vertrieb und Leserservice

- Nachbestellungen der Zeitschrift
Aus Politik und Zeitgeschichte
- Abonnementsbestellungen der
Wochenzeitung einschließlich
APuZ zum Preis von Euro 19,15
halbjährlich, Jahresvorzugspreis
Euro 34,90 einschließlich
Mehrwertsteuer; Kündigung
drei Wochen vor Ablauf
des Berechnungszeitraumes

Vertriebsabteilung der
Wochenzeitung **Das Parlament**
Frankenallee 71–81,
60327 Frankfurt am Main.
Telefon (0 69) 75 01-42 53
Telefax (0 69) 75 01-45 02
parlament@fsd.de

Die Veröffentlichungen
in *Aus Politik und Zeitgeschichte*
stellen keine Meinungsäußerung
der Herausgeberin dar; sie dienen
der Unterrichtung und Urteilsbildung.

Für Unterrichtszwecke dürfen
Kopien in Klassensatzstärke herge-
stellt werden.

ISSN 0479-611 X

Peter Imbusch · Dieter Rucht

3-10 **Wirtschaftseliten und ihre gesellschaftliche Verantwortung**

Das Handeln von Wirtschaftseliten wird zunehmend negativ bewertet. Sie reagieren darauf teils mit Indifferenz, teils mit symbolischen Maßnahmen, teils aber auch mit realem Engagement im Sinne von Corporate Social Responsibility. Dem liegt allerdings ein historisch gewandeltes Verständnis von gesellschaftlicher Verantwortung zugrunde.

Holger Lengfeld

11-17 **Lohngerechtigkeit im Wandel der Arbeitsgesellschaft**

Derzeit findet in Deutschland ein Wandel der Entlohnungsprinzipien statt. Im Mittelpunkt steht die Kopplung des Lohns an den Ertrag des Unternehmens. Diesen Wandel, der mit den etablierten Entlohnungskriterien des Leistungs- und Gleichheitsprinzips bricht, bewerten die Beschäftigten mehrheitlich als ungerecht.

Hartmut Seifert

17-24 **Arbeitszeit – Entwicklungen und Konflikte**

Der Beitrag beschreibt zunächst die zentralen Entwicklungslinien der Arbeitszeit: Sie wird wieder länger, aber auch kürzer und vor allem flexibler. Anschließend zeigt er, dass diese Entwicklungen den Forderungen nach alterns- und familiengerechten Arbeitszeiten hochgradig zuwiderlaufen.

Andreas Ebert · Ernst Kistler · Thomas Staudinger

25-31 **Rente mit 67 – Probleme am Arbeitsmarkt**

Eine Erhöhung des Renteneintrittsalters setzt nicht nur eine Erhöhung der Arbeitsfähigkeit der Arbeitnehmer voraus, sondern auch die Bereitschaft der Betriebe, Ältere zu beschäftigen, und eine Aufnahmefähigkeit des Arbeitsmarktes. Unter all diesen Aspekten ist eine Rente mit 67 für viele Arbeitnehmer auch auf lange Frist unrealistisch und wird viele in die Altersarmut führen.

Pascal Frai · Rainer Thiehoff

32-38 **Demographie-Werkstatt Deutschland**

Der Handlungsdruck des demographischen Wandels stößt an, was auch ohne den Megatrend erfolgversprechend wäre: eine Qualitätsoffensive an deutschen Arbeitsplätzen. Bisheriges Krisenmanagement kann von den Unternehmen systematisch zum Chancenmanagement umgewandelt werden.