

Zur Situation älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Baden-Württemberg

Schlussbericht

Kurzfassung

Verteilerhinweis:

Diese Informationsschrift wird von der Landesregierung Baden-Württemberg im Rahmen ihrer verfassungsmäßigen Verpflichtung zur Unterrichtung der Öffentlichkeit herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von deren Kandidaten oder Helfern während eines Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für alle Wahlen.

Missbräuchlich sind insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel.

Untersagt ist auch die Weitergabe an Dritte zur Verwendung bei der Wahlwerbung. Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die vorliegende Druckschrift nicht so verwendet werden, dass dies als Parteinahme der Herausgeberin zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte. Diese Beschränkungen gelten unabhängig vom Vertriebsweg, also unabhängig davon, auf welchem Wege und in welcher Anzahl diese Informationsschrift dem Empfänger zugegangen ist.

Erlaubt ist es jedoch den Parteien, diese Informationsschrift zur Unterrichtung ihrer Mitglieder zu verwenden.

Die Studie wurde vom Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg aus Mitteln der Zukunftsoffensive III (Projekt Förderung von Existenzgründungen und von kleinen und mittleren Unternehmen bei der Anpassung an den strukturellen Wandel – Projektbereich Wissenschafts- und Forschungsprojekte –) finanziert.

Herausgeber

Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg
Theodor-Heuss-Straße 4
70174 Stuttgart

Telefon: (0711) 123-0
Telefax: (0711) 123-2126
Internet: <http://www.wm.bwl.de>

Oktober 2004

Zur Situation älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Baden-Württemberg

Eine empirische Analyse bestehender
Beschäftigungshemmnisse aus Arbeitgeber-
und Arbeitnehmersicht

Schlussbericht

– Kurzfassung –

Geleitwort

Der demografische Wandel ist einer der Megatrends des 21. Jahrhunderts, der enorme Herausforderungen für Politik, Wirtschaft und Gesellschaft bedeutet. Die Bevölkerung wird älter in einem doppelten Sinn: das Durchschnittsalter steigt nicht nur auf Grund kleinerer Geburtsjahrgänge, sondern erfreulicherweise auch durch die steigende Lebenserwartung. Zugleich waren die älteren Jahrgänge noch nie zuvor gesünder, mobiler und leistungsfähiger als heute. In einem auffallenden Kontrast hierzu steht der Befund, dass die Erwerbsbeteiligung der Altersgruppe von 55 bis 64 Jahren in Deutschland mit rund 40 Prozent sehr viel niedriger ist als in vielen anderen, beschäftigungspolitisch erfolgreicher Staaten, wie etwa Großbritannien, der Schweiz oder Japan.



Auch die heimische Wirtschaft muss den demografischen Wandel bewältigen. Die Stärke der in das Erwerbsleben nachrückenden Jahrgänge nimmt bereits in etwa drei bis vier Jahren in einem säkularen Prozess immer mehr ab, der zahlenmäßige Umfang der älteren Erwerbsbevölkerung nimmt zu. So wird die Altersgruppe der 30- bis 40-Jährigen in Baden-Württemberg bis 2010 im Vergleich zum Jahr 2000 um rund 20 Prozent schrumpfen, während die Altersgruppe der 50- bis 60-Jährigen im gleichen Zeitraum um rund 20 Prozent zulegen wird. Längerfristig dürfte auch die Gesamtzahl der Menschen im Erwerbsalter abnehmen.

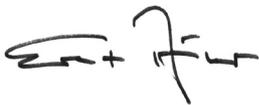
Auch in den Betrieben hat der demografische Wandel bereits eingesetzt. Das Phänomen der älter werdenden Belegschaften ist bereits sichtbar und wird sich in naher Zukunft verstärken. Die Betriebe stehen vor der Aufgabe, mit älter werdenden Belegschaften innovativ zu bleiben und – vor allem mittel- und längerfristig – die benötigten Fachkräftepotenziale zu gewinnen und zu halten.

Das Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg hat sich, wie auch die gesamte Landesregierung, schon seit mehreren Jahren mit den Problemen des demografischen Wandels beschäftigt. Beispielhaft sei das von dem Wirtschaftsministerium gestartete Wirtschaftsforum „Demografischer Wandel“ genannt, an dem die Spitzenorganisationen der Wirtschaft, Gewerkschaften, der Landesfrauenrat und die Regionaldirektion Baden-Württemberg der Bundesagentur für Arbeit beteiligt sind.

Der Landtag von Baden-Württemberg hat mit der Einsetzung der Enquete-Kommission „Demografischer Wandel“ ein wichtiges Signal für die immense Bedeutung der Bevölkerungsentwicklung für Wirtschaft und Gesellschaft gesetzt.

Auch der vorliegende Bericht, der sich bewusst auf das Teilthema der „älteren“ Beschäftigten konzentriert, ist Bestandteil der Bemühungen zur Bewältigung des demografischen Wandels. Hiermit sollen unter Berücksichtigung der Sicht der betrieblichen Akteure vor Ort mögliche Maßnahmen aufgezeigt werden, wie gerade auch in den mittelständischen Betrieben die „Älteren“ zum wirtschaftlichen Erfolg beitragen können.

Den Bearbeitern des Instituts für Angewandte Wirtschaftsforschung (IAW) in Tübingen danke ich ebenso herzlich wie den baden-württembergischen Betrieben und ihren Beschäftigten, die ihre Zeit und ihre Erfahrungen für diesen Bericht zur Verfügung gestellt haben. Ich wünsche mir, dass die Leserinnen und Leser dieser Studie zahlreiche nützliche Anregungen entnehmen können.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Ernst Pfister'.

Ernst Pfister, MdL
Wirtschaftsminister und
Stellvertretender Ministerpräsident
des Landes Baden-Württemberg

Vorwort der Verfasser

„Schluss mit dem Jugendwahn“ – so lautet nur einer der Slogans, mit denen angesichts des demographischen Wandels in den letzten Jahren öffentlich für eine höhere Erwerbsbeteiligung Älterer in Deutschland geworben wird. Bezweifelt wird allerdings, ob und inwieweit dieses Desiderat in der betrieblichen Personal- und Qualifizierungspolitik bereits handlungsleitend ist. Zur Beantwortung dieser Frage wurde das Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung e.V. (IAW) vom Wirtschaftsministerium des Landes Baden-Württemberg mit der Durchführung eines Forschungsprojekts beauftragt. Im vorliegenden Bericht werden dessen Vorgehensweise und Ergebnisse dokumentiert.

Das Besondere an dieser empirischen Untersuchung in 26 Betrieben der Regionen Stuttgart und Neckar-Alb gegenüber der Mehrzahl bisheriger Studien stellt die eingehende Befragung der Vertreterinnen und Vertreter sämtlicher Betriebsparteien dar: Es wurden insgesamt 26 Personalverantwortliche, 17 – soweit vorhanden – Betriebsratsmitglieder sowie 145 ältere Beschäftigte interviewt oder schriftlich befragt. Diesen Personen, die uns teilweise bis zu 1,5 Stunden lang umfassend Auskunft erteilten, gilt unser ganz besonderer Dank.

Ebenfalls zu danken haben wir unseren studentischen Hilfskräften Eva-Maria Hotz, Hana Kraus, Rémi Piatek, Stefanie Schröpfer, Frank Wehinger, Martin Weiß und Christian Wingerter, die uns in allen Phasen des Projekts vielfältig und tatkräftig unterstützt haben. Wichtige Unterstützung haben wir auch von Birgit Ullrich und Annette Voigt-Leibold (Sekretariat) erhalten.

Last but not least gilt unser Dank dem Auftraggeber, der diese Studie nicht nur aus Mitteln der Zukunftsoffensive III finanziert, sondern auch für deren publizistische Verbreitung gesorgt hat.

Das verantwortliche IAW-Projektteam, bestehend aus Dipl.-Volksw. Sabine Dann, Dipl.-Volksw. Andrea Kirchmann, Günther Klee M.A., Dipl.-Volksw. Susanne Reichenmiller, Dipl.-Volksw. Martin Rosemann und Dr. Harald Strotmann (Projektleiter) ist bei der Durchführung der Untersuchung sowie bei der Abfassung des Berichts arbeitsteilig vorgegangen: Während die theoretischen Grundlagen sowie der Stand der Forschung (Teil I) durch Sabine Dann, Andrea Kirchmann, Martin Rosemann und Harald Strotmann erarbeitet wurden, haben Günther Klee, Martin Rosemann und Harald Strotmann die Befragung (Teil II) durchgeführt. Die Auswertung der empirischen Ergebnisse (Teile III und IV) haben Günther Klee, Susanne Reichenmiller, Martin Rosemann und Harald Strotmann vorgenommen. Zusammenfassung, Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen (Teil V) schließlich wurden von Günther Klee, Martin Rosemann und Harald Strotmann verfasst.

Zusammenfassung und wirtschaftspolitische Schlussfolgerungen

Ein zentrales Ziel der vorliegenden IAW-Studie war es, anhand von Fallstudien in ausgewählten Betrieben die Relevanz möglicher Beschäftigungshemmnisse für ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu analysieren und Ansatzpunkte für eine bessere und dauerhafte Integration Älterer in der Erwerbsprozess zu identifizieren. Ein besonderes Augenmerk lag darüber hinaus auf dem Thema „Weiterbildung für Ältere“. Zu diesem Zweck wurden in den Regionen Neckar-Alb und Stuttgart im Sommer/Herbst 2003 insgesamt 26 kleinere und mittlere Betriebe befragt.

Die Besonderheit der Studie besteht darin, dass sämtliche Beschäftigungshemmnisse und das Thema Qualifizierung nicht nur aus einem Blickwinkel betrachtet, sondern gleichzeitig in den Betrieben die Sicht der Personalverantwortlichen, der älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer und – falls vorhanden – der Arbeitnehmervertreter analysiert wurde. Ziel der Studie war es nicht, statistisch belastbare Werte zu liefern, die sich für ganz Baden-Württemberg verallgemeinern lassen. Vielmehr wurden bewusst Fallstudien durchgeführt, um die Praxis in den einzelnen Betrieben näher beleuchten zu können.

Im Folgenden werden zentrale Ergebnisse der Studie zusammengefasst sowie Handlungsempfehlungen abgeleitet.

Ältere werden zwar geschätzt, aber dennoch bleibt Alter bei Einstellungen ein wichtiges (Vor-)Selektionskriterium

Ergebnisse aus der gerontologischen Forschung stellen das Defizitmodell des Alters und des Alterns bereits seit geraumer Zeit in Frage. Ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, so der gemeinsame Tenor dieser Untersuchungen, seien zwar nicht gleich, aber anders leistungsfähig als ihre jüngeren Kolleginnen und Kollegen. Diese Einschätzung wird aus der Sicht aller Akteure auch in der vorliegenden IAW-Studie bestätigt, so dass die Botschaft der Gerontologie in den Köpfen der Personalverantwortlichen offenbar angekommen zu sein scheint. Älteren werden vor allem die „traditionellen“ Eigenschaften (Erfahrung, Identifikation mit dem Betrieb, Zuverlässigkeit) zugeschrieben, während die Vorteile der Jüngeren dort gesehen werden, wo es in einem weiten Sinne darum geht, sich an veränderte Rahmenbedingungen möglichst flexibel anzupassen.

Gleichzeitig hat die Studie deutlich gemacht, dass die allseits geäußerte positive Wertschätzung Älterer bislang für die Personalverantwortlichen und Betriebsleitungen in der Regel nicht handlungsleitend ist. Die IAW-Fallstudien zeigen sehr deutlich, dass das Alter nach wie vor ein zentrales Selektionskriterium bei der Einstellung von Personal darstellt. Dabei wird

die These gestützt, dass es sich insbesondere bereits um ein Kriterium der Vorauswahl handelt. Ein Personalverantwortlicher führte zum Beispiel an, dass er bei der Einstellung lieber den Fehler machen würde, eine sehr geeignete Bewerberin oder einen sehr geeigneten Bewerber zu übersehen, als eine ungeeignete Person einzustellen. Hinzu kommt, dass der nach wie vor in vielen Betrieben vorhandene Wunsch nach einer „ausgeglichenen Altersstruktur“ zu einer faktischen Benachteiligung Älterer führt, schließlich werden die Jüngeren ja von selbst alt. Manche der befragten Betriebe stellen auch genau diejenige Altersgruppe bevorzugt ein, die nach vorherrschender Auffassung die längste zu erwartende Betriebszugehörigkeitsdauer aufweist und am ehesten eine so genannte „Lebensstellung“ sucht, nämlich die 35- bis 45-Jährigen.

Die erhebliche Diskrepanz zwischen der geäußerten Wertschätzung Älterer und der Bedeutung des Alters als Selektionskriterium bei der Personaleinstellung unterstreicht die Notwendigkeit der Frage nach dem Warum. In der Studie wurden daher verschiedene mögliche Beschäftigungshemmnisse auf individueller, betrieblicher, rechtlich-institutioneller und gesellschaftlicher Ebene aus der Sicht der drei Betriebsparteien bewertet.

Kündigungsschutzbestimmungen – insbesondere tariflicher Art – und Senioritätsprivilegien wirken teilweise als Einstellungshemmnis

Kündigungsschutzbestimmungen und eine mögliche Senioritätsentlohnung erweisen sich zwar nicht in allen, aber doch in einigen Betrieben als tatsächliche Einstellungshemmnisse gegenüber älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern. Dies bestätigen nicht nur die Aussagen der Personalverantwortlichen, sondern zum Teil auch die der Betriebsräte und der älteren Beschäftigten selbst.

Besondere Probleme weisen tarifgebundene und kleinere Betriebe auf, was einerseits darauf schließen lässt, dass gerade die tarifvertraglichen Kündigungsschutzregelungen als Problem empfunden werden, und andererseits verdeutlicht, dass insbesondere kleinere und mittlere Betriebe den Kündigungsschutz auch als Einstellungshemmnis betrachten.

Die gesetzlich bereits gegebene Möglichkeit der unbegründeten und zeitlich unbegrenzt befristeten Einstellung Älterer löst dieses Problem nur zum Teil, weil es lediglich für ältere Arbeitslose, nicht aber für ältere Beschäftigte von Interesse ist. Eine größere Attraktivität auch für beruflich etablierte Ältere und damit eine größere Dynamik in diesem Arbeitsmarktsegment, die wiederum auch bessere Chancen für die Neueinstellung älterer Arbeitsloser nach sich ziehen würde, entsteht dadurch allerdings nicht. Vielmehr bleibt es für abhängig beschäftigte Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ab einer gewissen Altersschwelle deutlich attraktiver, auf dem bisherigen Arbeitsplatz beziehungsweise im gleichen Betrieb zu verharren.

Betriebe sind bislang nur unzureichend auf den demographischen Wandel eingestellt

Folgt man den Aussagen der Befragten, so gewinnt man zunächst den Eindruck, die Betriebe hätten sich bereits auf den demographischen Wandel eingestellt. Bei näherer Betrachtung ist dies allerdings nur sehr bedingt der Fall. Zwar gibt es unter den Befragten kaum einen Personalverantwortlichen oder Betriebsrat/Betriebsrätin, der oder die sich noch keine Gedanken über das Problem des demographischen Wandels gemacht hätte. In den Gesprächen hat sich aber der Eindruck verfestigt, dass sie mehrheitlich davon ausgehen, dass es nicht die heutige Generation von Älteren ist, die länger arbeiten und daher auch über das 60. beziehungsweise 63. Lebensjahr hinaus arbeitsfähig bleiben muss, sondern erst die nächste Kohorte, das heißt jene Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die gegenwärtig erst 35 bis 45 Jahre alt sind. Diese Altersgruppe wiederum wird aber per se als flexibler eingeschätzt, denn es wird unterstellt, dass sie sich bereits seit ihrer Jugendphase auf lebenslanges Lernen hin orientiert hat und dementsprechend auch deutlich besser mit den flexiblen Anforderungen in der modernen betrieblichen Arbeitswelt umgehen kann. In den meisten Betrieben wird demnach noch nicht realisiert, dass der demographische Wandel eine tendenzielle Verlängerung der Lebensarbeitszeit auch der bereits jetzt schon älteren Beschäftigten erforderlich macht.

Der Widerspruch zwischen „optimalem“ Renteneintrittsalter aus Sicht der drei Betriebsparteien und der volkswirtschaftlichen Notwendigkeit einer längeren Lebensarbeitszeit ist eklatant

Zwar sind die großen Frühverrentungswellen seit Ende der 1990er Jahre etwas abgeklungen, doch gelten Ältere gegenwärtig immer noch als Randbelegschaften, durch deren Abbau notwendige strukturelle Veränderungen am leichtesten zu bewältigen sind. So liegt das von den Älteren selbst als optimal bezeichnete Rentenzugangsalter immer noch deutlich unter 65 Jahren. Vor allem jüngere Ältere (unter 55) wollen frühzeitig in den Ruhestand gehen und sind hierfür sogar bereit, höhere Rentenabschläge als bisher in Kauf zu nehmen. Die individuell bevorzugten Vorruhestandsaltersgrenzen der älteren Beschäftigten entsprechen dabei ziemlich genau dem von den Betriebsräten und Personalverantwortlichen genannten optimalen Rentenzugangsalter von 60 beziehungsweise 63 Jahren. Zwar wird von den Beschäftigten und den Betriebsräten, vereinzelt auch von den Personalverantwortlichen, teilweise auch ein flexiblerer Rentenzugang entsprechend der jeweiligen Lebensarbeitszeit und der gesundheitlichen Verfassung befürwortet, insgesamt ist jedoch die Übereinstimmung aller „Mikroakteure“ bezüglich des optimalen Renteneintrittsalters frappierend. Die „Interessenkoalition“ für eine Frühverrentung scheint somit weiterhin zu bestehen, was jedoch der volkswirtschaftlichen Notwendigkeit einer Heraufsetzung des Renteneintrittsalters diametral widerspricht.

Insgesamt deuten die Befunde dieser Studie somit darauf hin, dass es offenbar nach wie vor starke Anreize – aber auch individuelle Motivationen – für einen vorzeitigen Gang in den Ruhestand gibt. Am deutlichsten wird dies, wenn man berücksichtigt, dass ein Großteil der älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bis 55 Jahren sogar bereit ist, zugunsten des vorzeitigen Ruhestandes sogar noch höhere Rentenabschläge als bisher hinzunehmen. Staatlich subventionierte Anreize zur Frühverrentung arbeitsfähiger Älterer müssen daher dringend vollständig abgebaut werden, wenn man die Kalküle der betrieblichen Akteure zugunsten einer längeren Lebensarbeitszeit rechtzeitig verändern möchte.

Die zunehmende psychische Belastung der Älteren ist ein besonderes Problem

Vom IAW konnte auf der Grundlage des IAB-Betriebspanels Baden-Württemberg bereits an anderer Stelle (vergleiche Strotmann 2003a, Strotmann 2003b) gezeigt werden, dass Betriebe, die unter keinen Umständen Ältere einstellen würden, deren relative Defizite insbesondere im Bereich der psychischen Belastbarkeit sehen. Zugleich gaben diese Betriebe auch an, dass sie die psychische Belastbarkeit für besonders wichtig halten.

Die Ergebnisse der IAW-Fallstudien unterstreichen nun diese Problematik, indem sie bestätigen, dass in der betrieblichen Arbeitswelt an die Stelle der körperlichen Belastung eine zunehmende psychische Belastung getreten ist: Einer hohen oder sehr hohen psychischen Belastung sehen sich immerhin knapp die Hälfte der befragten älteren Beschäftigten, vornehmlich Männer mit höherem Bildungsabschluss und mit Führungsverantwortung, ausgesetzt. Nur jede/r fünfte Ältere empfindet die psychische Belastung ihrer/seiner Tätigkeit als eher oder sehr gering. Zudem hat sich gezeigt, dass diese Belastung durch mehrfache Tätigkeitswechsel und häufigere Veränderungen der Arbeitsinhalte sowie der -organisation tendenziell noch verschärft wird. Diese relativ starke psychische Belastung könnte sich auch negativ auf den Willen und die Bereitschaft Älterer auswirken, länger als unbedingt notwendig zu arbeiten.

Insgesamt sprechen diese Befunde dafür, dass sich in der Praxis die betriebliche Personalpolitik im Hinblick auf die heutige Generation der Älteren in der Regel noch nicht auf deren längeren Verbleib im Betrieb eingerichtet hat. Zudem wird deutlich, dass es bisher noch zu wenige Anstrengungen gibt, die psychische Beschäftigungsfähigkeit der älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhalten. Eine erfolgreiche Implementation sowohl von arbeitsorganisatorischen als auch von Weiterbildungsmaßnahmen zur Förderung und Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit Älterer muss daher künftig diesen psychologischen Aspekt noch weitaus stärker berücksichtigen.

In diesem Zusammenhang gilt es zum einen zu überprüfen, ob und in welchem Maße eine Strategie des regelmäßigen Tätigkeitswechsels für die bereits Älteren, die häufig für ein lebenslanges Lernen nicht hinreichend sozialisiert worden sind und somit das Lernen verlernt haben, eine sinnvolle betriebliche Strategie sein kann.

Zum anderen zeigt aber auch das Problem der psychischen Belastung ganz deutlich, dass bereits heute gehandelt werden muss, damit die zukünftig Älteren hier eine bessere Anpassungsfähigkeit aufweisen. Eine wesentliche Anforderung an eine geeignete betriebliche Politik zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit Älterer muss es daher sein, einerseits die psychische Belastbarkeit Älterer zu fördern, andererseits die Arbeitsinhalte und das betriebliche Arbeitsumfeld so zu gestalten, dass die psychische Belastung in einem gesundheitlich vertretbaren Rahmen bleibt.

Das Verhältnis zwischen Alt und Jung wird insgesamt als positiv und befruchtend bewertet – aber gerade Ältere müssen auch lernen, von Jüngeren zu lernen

Problematisch im Verhältnis von Alt und Jung in der Belegschaft erscheint vor allem die starke Asymmetrie in der Beurteilung, wer von wem noch etwas lernen kann: Während fast alle Älteren davon überzeugt sind, dass jüngere Kolleginnen und Kollegen von ihnen etwas lernen können, vertritt nur gut die Hälfte die Meinung, auch selbst etwas von Jüngeren lernen zu können. Wenn jedoch vier von zehn älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern angeben, nichts von Jüngeren lernen zu können, bedeutet dies, dass vor allem in kleineren Betrieben unter den männlichen Älteren mit eher niedriger beruflicher Qualifikation, noch viel Überzeugungsarbeit geleistet werden muss, damit die Bereitschaft, auch gegenüber Jüngeren lernbereit zu sein, zunimmt. Bei Frauen ist die Bereitschaft, auch von Jüngeren zu lernen, bereits stärker ausgeprägt.

Demgegenüber werden das Verhältnis und die alltägliche Zusammenarbeit zwischen den Generationen insgesamt und von allen befragten Seiten eher positiv beurteilt. Konflikte zwischen den Generationen haben somit nur einen moderaten Einfluss auf das Empfinden der psychischen Belastung seitens der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer.

Die Diskrepanz zwischen der von Älteren geäußerten Bereitschaft zu Lebenslangem Lernen und Weiterbildung und der Einschätzung der Personalverantwortlichen und Betriebsräte ist groß

Zwischen der Selbstwahrnehmung der Älteren in Bezug auf ihre Bereitschaft zum Lebenslangen Lernen und zur Teilnahme an betrieblicher Weiterbildung einerseits und dem Bild,

das Personalverantwortliche und Betriebsräte diesbezüglich von ihnen haben andererseits, existiert eine enorme Diskrepanz. Insbesondere die Betriebsräte schätzen (vielleicht etwas überraschend) die Weiterbildungsbereitschaft der Älteren sehr skeptisch ein.

Betriebliche Weiterbildung und Förderung außerbetrieblicher Weiterbildung sind selten strategisch und langfristig angelegt

In den meisten der befragten Betriebe existieren Angebote zur betrieblichen Weiterbildung und eine Förderung der außerbetrieblichen Weiterbildung. Nur jene Betriebe tun sich damit schwer, die wirtschaftliche Probleme haben und sich in einer Phase der organisatorischen und personellen Umstrukturierung befinden. Ein strategisch und langfristig angelegtes System der betrieblichen Weiterbildung ist allerdings eine Rarität. Vielmehr wird betriebliche Weiterbildung in der Regel nach dem jeweils kurzfristigen Bedarf betrieben und unmittelbar auf die Interessen des Betriebes ausgerichtet. Eine Qualifizierungsbedarfsplanung, die auf die systematische Verbesserung der Potenziale der Beschäftigten ausgerichtet ist, findet nur selten statt. Häufig steht die Weiterbildung – insbesondere im Produktionsbereich – zudem in Konflikt mit den vordringlichen Erfordernissen der Alltagsarbeit. Zudem hat die Mehrzahl der befragten älteren Beschäftigten nicht den Eindruck, dass mit Blick auf ihre eigene berufliche Entwicklung (noch) eine langfristige betriebliche Qualifizierungspolitik betrieben wird.

Ein Randergebnis der vorliegenden Studie ist aufgrund des relativ hohen Anteils befragter Metall- und Elektrobetriebe der Eindruck, dass der dort geltende Branchenqualifizierungstarifvertrag zwischen IG Metall und Südwestmetall bislang nur sehr schleppend umgesetzt wird. Zwar gibt es in der Praxis häufig Qualifizierungspläne, die in Personalgesprächen meist für ein Jahr festgelegt werden. Diese werden aber offenbar nur unzureichend umgesetzt.

Die Fallstudien lassen Informationsdefizite zwischen den Betriebsakteuren erkennen

Im Bereich betrieblicher Qualifizierung bestehen zudem massive Informationsdefizite zwischen den einzelnen Betriebsparteien. So fühlen sich Betriebsräte nicht selten nur unzureichend in die betriebliche Qualifizierungsplanung einbezogen. Dabei zeigen die IAW-Fallstudien, dass die Einbeziehung des Betriebsrats zu einer besseren Beurteilung der betrieblichen Weiterbildungspolitik durch die Beschäftigten führt. Auch die älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer fühlen sich teilweise nur unzureichend über die betrieblichen Weiterbildungsangebote informiert. Dies betrifft am stärksten diejenigen Gruppen, die ohnehin weniger an Weiterbildung teilnehmen, vor allem gering Qualifizierte. Insbesondere aber fehlt die Information darüber, ob der Betrieb die Teilnahme an außerbetrieblicher Weiter-

bildung fördert oder erwartet. Insbesondere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ohne beruflichen Abschluss und ohne Führungsverantwortung wissen hierüber häufig nicht Bescheid. Eine Förderung der Teilnahme an außerbetrieblicher Weiterbildung wirkt sich aber positiv auf die Teilnahmefrequenz aus.

Die Akzeptanzprobleme von Weiterbildung sind bei Älteren mit geringer Qualifikation besonders groß

Die befragten Älteren sind zwar im Durchschnitt gegenüber Weiterbildung grundsätzlich aufgeschlossen, dennoch können deutliche Unterschiede zwischen den verschiedenen Beschäftigtengruppen beobachtet werden. Je besser die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ausgebildet sind, desto aufgeschlossener stehen sie einer Teilnahme an betrieblicher Weiterbildung im Allgemeinen und formaler Weiterbildung im Besonderen gegenüber. Defizite bestehen vor allem bei den Befragten mit geringer Qualifikation. Diese wollen zudem eher beraten und motiviert werden, das heißt sie erwarten „niederschwellige“ betriebliche Weiterbildungsangebote. Diesen Erwartungen von Seiten der Betriebe zu entsprechen, erscheint dringlich angezeigt, denn mit zunehmender Teilnahmehäufigkeit nehmen auch die ursprünglichen Vorbehalte gegen Weiterbildungsmaßnahmen ab. Über alle Gruppen hinweg zeigt sich, dass die befragten Älteren unter allen Formen der Weiterbildung eindeutig Learning by doing bevorzugen.

Die betrieblichen Maßnahmen der Arbeitsorganisation werden kaum in Zusammenhang mit einer strategischen Personal- und Qualifizierungspolitik gesehen

Ergänzende arbeitsorganisatorische Maßnahmen, wie Tätigkeitswechsel, Gruppen- und Teamarbeit, Tandems und Mentorenmodelle, sind in den befragten Betrieben häufiger vertreten als eine strategische Qualifizierungspolitik. Sie werden aber nur in den seltensten Fällen als Personalentwicklungsmaßnahmen im Hinblick auf die älter werdenden Belegschaften eingesetzt und auch in der Regel nicht im Zusammenhang mit Qualifizierung gesehen. Tandems und Mentorenmodelle, die sich allgemein einer hohen Akzeptanz erfreuen, werden fast ausschließlich in dem Sinne praktiziert, dass die Älteren die Jüngeren betreuen. Diese Konstellation entspricht somit den oben genannten Einschätzungen der befragten älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die weitaus stärker der Auffassung sind, die Jüngeren könnten von ihnen eher lernen als umgekehrt.

Die betriebliche Weiterbildung ist immer noch nachrangig gegenüber der Ausbildung

Fachkräftemangel und eine fehlerhafte Qualifikationsstruktur sind die Hauptprobleme in der betrieblichen Personal- und Qualifizierungspolitik der nächsten fünf Jahre. Wenn man die Personalverantwortlichen danach fragt, wie sie diese Probleme lösen wollen, so wird deutlich, dass die Bedeutung einer auf Frühverrentung und Altersteilzeit ausgerichteten Personalpolitik nachgelassen hat. Allerdings sollen insbesondere Anpassungen der Qualifikationsstruktur häufig noch über ein früheres Ausscheiden Älterer realisiert werden. Als „Königsweg“ betrieblicher Lösungsansätze wird offenbar der Ausbau von Aus- und Weiterbildung gesehen. Dabei besitzt Ausbildung allerdings einen höheren Stellenwert als die Weiterbildung der bestehenden Belegschaft. Dies zeigt, dass die Konsequenzen des demographischen Wandels in den Betrieben noch nicht ausreichend berücksichtigt werden. Auch Neueinstellungen spielen bei der Lösung der genannten betrieblichen Probleme eine gewisse Rolle. Dabei können sich einige Betriebe durchaus vorstellen, auch Ältere einzustellen. Eine explizite Strategie, durch die Neueinstellung Älterer dem Fachkräftemangel zu begegnen beziehungsweise vorhandene Defizite in der betrieblichen Qualifikationsstruktur auszugleichen, wurde jedoch bei keinem der 26 befragten Betriebe vorgefunden.

Es gibt Akzeptanzprobleme gegenüber verschiedenen Maßnahmen bei den Älteren

Tätigkeitswechsel und flexiblere Tätigkeiten führen bei den Beschäftigten zwar zu einer höheren Akzeptanz von Weiterbildung und einer stärkeren Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen, sind aber – wie bereits erwähnt – zugleich mit deutlich höheren psychischen Belastungen verbunden. Dies dürfte auch ein wichtiger Grund dafür sein, weshalb ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter häufig dazu tendieren, sich einem solchen Tätigkeitswechsel zu entziehen. Insgesamt zeigen die Befragungsergebnisse sehr deutlich, dass einige diskutierte Maßnahmen zur Erhöhung der Beschäftigungsfähigkeit Älterer, wie zum Beispiel die Einführung von Lebensarbeitszeitkonten, Job-Rotation oder eben regelmäßige Tätigkeitswechsel, von den Älteren selbst mehrheitlich als nicht sinnvoll erachtet werden. Insofern ist es wesentlich, auch bei den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer selbst eine Akzeptanz für verschiedene Maßnahmen, die als notwendig erachtet werden, zu schaffen. Darüber hinaus bleibt zu klären, warum diese Akzeptanzprobleme bestehen und wie man die Maßnahmen so ausgestalten kann, dass sie einen möglichst hohen Nutzen stiften und zugleich auch von den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern akzeptiert werden.

Es besteht ergänzender Forschungsbedarf zur Bedeutung von Größe, Branche und Wettbewerbssituation für die betriebliche Umsetzung von Personal- und Qualifizierungsstrategien

Bereits auf der Grundlage der relativ kleinen IAW-Stichprobe zeigen sich substantielle Differenzen zwischen Betrieben unterschiedlicher Größe, Branchenzugehörigkeit, Wettbewerbskonstellation und struktureller Ausgangslage hinsichtlich der Ausrichtung der Personal- und Qualifizierungspolitik. So wenden Betriebe in akut schwieriger wirtschaftlicher Lage, die infolge dessen sehr stark mit kurzfristigen betrieblichen Umstrukturierungsprozessen befasst sind, ihre Aufmerksamkeit und ihr Engagement noch kaum der Bewältigung jener Probleme zu, die sich, bedingt durch den demographischen Wandel, mittelfristig abzeichnen. Auch Betriebe, die in einem starken Abhängigkeitsverhältnis zu anderen Unternehmen stehen und daher einem enormen Flexibilitätsdruck unterworfen sind, insbesondere Automobilzulieferer, tun sich schwerer mit dem Umsetzen längerfristiger Personal- und Qualifizierungsstrategien als vor dem Wettbewerb relativ „geschützte“ Betriebe, die beispielsweise in Marktnischen agieren. Größere Betriebe schließlich können zwar vergleichsweise problemlos formelle Qualifizierungsprogramme innerbetrieblich umsetzen, stoßen aber auf relativ große Schwierigkeiten, wenn sie von ihren älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mehr Flexibilität und häufigeren Tätigkeitswechsel erwarten. Diesen Unterschieden zwischen Betrieben unterschiedlicher Größe, Branchenzugehörigkeit, Wettbewerbskonstellation oder auch struktureller Ausgangslage sollte bei weiterführenden Untersuchungen zum Thema demographischer Wandel Rechnung getragen werden.

Schlussfolgerungen für die betriebliche Personal- und Qualifizierungspolitik

Vor dem Hintergrund dieser Ergebnisse sollte mit Blick auf die Bewältigung der zu erwartenden Auswirkungen des demographischen Wandels in den Unternehmen eine Kultur geschaffen werden, die dem Aufbau und dem Erhalt des betrieblichen Humankapitals eine hohe Priorität einräumt. Dabei kommt zugleich der Einführung und Etablierung einer strategischen und damit möglichst langfristigen Personalentwicklungspolitik in den Betrieben ein zentraler Stellenwert zu. Deren konkrete Ausgestaltung muss sich freilich an der Größe der Betriebe und an den jeweils herrschenden Rahmenbedingungen ausrichten. Über alle Unterschiede im Detail hinweg lassen sich dennoch – bezogen auf die betriebliche Ebene – folgende übergreifenden Handlungsempfehlungen zur Erhaltung und zur Verbesserung der betrieblichen Qualifikationsstruktur sowie der Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer formulieren:

(a) Weiterbildung

Geht man davon aus, dass es in besonderem Maße erforderlich ist, Ältere weiterzubilden und sie somit beim Umgang mit Neuem zu unterstützen, so fällt auf, dass nicht nur die Lernfähigkeit, sondern gerade auch die Lern- und Weiterbildungsbereitschaft vor allem Jüngeren zugeschrieben wird und hierbei deutliche komparative Nachteile der Älteren gesehen werden. Vor diesem Hintergrund mag es daher flankierend durchaus sinnvoll sein, durch Informationskampagnen und Appelle eventuell noch bestehende Informationsdefizite bezüglich der Leistungsfähigkeit Älterer zu reduzieren. Primär muss jedoch an der Weiterbildungsbereitschaft und der Weiterbildungsbefähigung Älterer sowie am Weiterbildungsverhalten der Betriebe und dem zur Verfügung stehenden Weiterbildungsangebot angesetzt werden.

- Über die Inhalte des betrieblichen Weiterbildungsangebots sollte regelmäßig und adäquat, das heißt zielgruppenspezifisch, informiert werden. (Während zum Beispiel ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mit geringer Qualifikation stets die Notwendigkeit einer vorherigen Beratung betonen, tun dies die höher Qualifizierten in der Regel nicht.)
- Die Belegschaft – insbesondere die bildungsferneren Gruppen – sollte auch stets über die Notwendigkeit und den unmittelbaren Nutzen, den die angebotenen Schulungen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern direkt an ihrem Arbeitsplatz erbringen, aufgeklärt werden. Insbesondere von Multiplikatorenschulungen (Kurzschulungen) sind hierbei aufgrund ihrer Nähe zum Learning by doing und der direkten und individuellen Form der Schulung am Arbeitsplatz positive Effekte zu erwarten.
- Die erfolgreiche Etablierung eines betrieblichen Systems der Qualifizierung und Personalentwicklung erfordert die kontinuierliche Einbeziehung (Information und Beteiligung) der Beschäftigten (und falls vorhanden auch des Betriebsrats) sowohl bei dessen Planung als auch Umsetzung.
- Es hat sich gezeigt, dass es für die Akzeptanz von Schulungen durch Ältere nicht vorrangig ist, dass altershomogene Gruppen gebildet werden (eventuell Ausnahme: EDV-Kurse), sondern dass die Schulungen praxisnah gestaltet sind und auch praxisnah vermittelt werden.
- Das betriebliche Angebot an Weiterbildungsmaßnahmen sollte den jeweiligen Bedürfnissen und Erfordernissen der unterschiedlichen Gruppen von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern entsprechen.
- Insbesondere bei bildungsferneren Gruppen gilt es, durch praxisnahe und kurze, niederschwellige Weiterbildungsangebote deren vorab vorhandene Hemmnisse und Vorbehalte abzubauen sowie deren Motivation zu fördern.

- Die Teilnahme an betrieblicher und außerbetrieblicher Weiterbildung sollte von Seiten der Betriebsleitung nicht nur erwartet und gefördert, sondern stets auch belohnt werden – und sei es nur immateriell.

(b) Arbeitsschutz- und Arbeitsgestaltung

- Mit Blick auf die Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit Älterer erscheint eine stärkere Fokussierung der betrieblichen Arbeits(re)organisation auf die negativen psychischen Effekte (Stress) flexibler Arbeitsbedingungen und eines modernen Arbeitsumfeldes („psychologischer Gesundheitsschutz“) unerlässlich.
- Eine erhöhte Flexibilität der Arbeitsinhalte und häufigere Tätigkeitswechsel sind in der modernen betrieblichen Arbeitswelt auch künftig unabdingbar. Sie sind zudem ein wichtige Voraussetzung für die Erhaltung der Flexibilität auch im Alter. Allerdings sollten zur Vermeidung übermäßiger psychischer Belastungen abrupte Wechsel vermieden, bevorstehende Wechsel möglichst mit einem gewissen Vorlauf angekündigt und vorbereitet werden. In diesem Zusammenhang ist daher grundsätzlich empfehlenswert, derartige Maßnahmen der Qualifizierung und des Tätigkeitswechsels im Rahmen einer längerfristigen Laufbahngestaltung vorzunehmen. Dies setzt die Durchführung regelmäßiger Personalentwicklungsgespräche mit den betroffenen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer voraus.
- Sowohl bei den Betrieben als auch bei den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern selbst muss eine hinreichende Akzeptanz für als notwendig erachtete Maßnahmen der Arbeitsgestaltung geschaffen werden. Die Befragungsergebnisse zeigen, dass Ältere insbesondere gegenüber Langzeitarbeitskonten und regelmäßigen Tätigkeitswechseln wenig aufgeschlossen sind. Daher bleibt auch zu klären, warum diese Akzeptanzprobleme bestehen und wie man die Maßnahmen so ausgestalten kann, dass sie für alle Beteiligten zu einem möglichst hohen Nutzen führen.

Wirtschaftspolitische Schlussfolgerungen

An der beachtlichen Diskrepanz zwischen der geäußerten Wertschätzung gegenüber älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bei den für die Betriebe wichtigen Eigenschaften und der tatsächlichen Einstellungspolitik der Betriebe müssen zentrale wirtschaftspolitische Schlussfolgerungen festgemacht werden. Von verschiedener Seite wird bislang an die Betriebe appelliert, vor dem Hintergrund der Leistungsfähigkeit Älterer diese doch (endlich) verstärkt einzustellen. Zu bedenken ist dabei jedoch, dass das betriebliche Entscheidungskalkül bei der Personaleinstellung letztlich sowohl den Nutzen als auch die möglichen Kosten einer Einstellung berücksichtigen muss. Dieses „Kosten-Nutzen-Kalkül“ der Betriebe muss folglich bei der Beurteilung wirtschaftspolitischer Handlungsempfehlungen noch viel stärker als bisher beachtet werden.

Geht man davon aus, dass tatsächlich vorhandene ökonomische Vorteile einer Einstellung Älterer bisher von den Betrieben nicht oder in nicht hinreichendem Maße wahrgenommen werden, so könnte eine verbesserte Informationspolitik sinnvoll und notwendig sein. Soll diese auch wirksam werden, so müssen genau diese ökonomischen Vorteile stärker betont, Informationsdefizite verringert und die Kurzsichtigkeit des betrieblichen Planens zumindest für Betriebe, die nicht von Jahr zu Jahr um ihr Überleben ringen, als ökonomisch irrational dargestellt werden. Gelangen die Arbeitgeber jedoch eben gerade aufgrund ihres betriebswirtschaftlichen Kalküls und auch unter Berücksichtigung der rechtlich-institutionellen Rahmenbedingungen zu dem Ergebnis, dass sich die Einstellung oder Weiterbeschäftigung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer für sie tatsächlich nicht rechnet, ohne dass dabei Informationsdefizite oder eine falsche Fristigkeit des Kalküls eine Rolle spielen, so dürften „moralische Appelle“ an die Betriebe und auch eine verbesserte Informationspolitik nur wenig bewirken und das betriebliche Entscheidungskalkül nicht nachhaltig zugunsten einer Weiter- und Wiederbeschäftigung Älterer beeinflussen. Sie würden höchstens die geäußerte Meinung über ältere Beschäftigte, nicht aber das tatsächliche Handeln prägen.

Eine wirkungsvollere Politik der Integration Älterer in den Arbeitsmarkt muss deshalb auch und gerade die ökonomischen Anreize, welche die rechtlich-institutionellen Rahmenbedingungen, das heißt Gesetze und tarifliche Vereinbarungen setzen, kritisch hinterfragen. Gerade hier könnten relevante Beschäftigungshemmnisse Älterer bestehen, welche die Kosten-Nutzen-Kalküle der Betriebe zu Lasten der älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer beziehungsweise der älteren Arbeitslosen beeinflussen.

- Besonders gravierend – nicht zuletzt auch angesichts der Probleme bei der Finanzierung der sozialen Sicherungssysteme – ist, dass die immer noch bestehenden Regelungen zur Frühverrentung weiterhin falsche Externalisierungssignale und -anreize setzen. Die positive Beurteilung eines vorzeitigen Rentenzugangs durch alle Betriebsparteien macht deutlich, dass die Politik den bereits eingeschlagenen Kurs des Abbaus von Anreizen zur

Frühverrentung noch konsequenter fortsetzen muss. Dabei muss auch die Höhe der Rentenabschläge bei einem früheren Rentenzugang zur Disposition gestellt werden. Offenbar reichen diese bisher nicht aus, um einen hinreichenden materiellen Anreiz für eine Beschäftigung bis zum gesetzlichen Rentenzugangsalter zu schaffen. Dies bedeutet auch, dass die Diskussion um eine mittelfristige Erhöhung des gesetzlichen Renteneintrittsalters unbedingt weiterverfolgt werden muss. Die weiterhin bestehenden Frühverrentungsanreize müssen vor allem für arbeits- und leistungsfähige Ältere dringend korrigiert werden. Statt weiterhin ein früheres Ausscheiden aus dem Erwerbsleben zu begünstigen, müssen die Anreize vielmehr so gesetzt werden, dass die Wieder- und Weiterbeschäftigung Älterer gefördert wird.

- Im Bereich der gesetzlichen und tarifvertraglichen Regelungen erweist sich gerade der in bestimmten Tarifbereichen sehr weitgehende tarifliche Kündigungsschutz als Einstellungshemmnis für ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Dabei besteht zum einen ein direktes Hemmnis für die Einstellung Älterer, wenn ein besonderer Kündigungsschutz für Ältere bereits ab einer vergleichsweise kurzen Betriebszugehörigkeitsdauer (im Extremfall drei Jahre) einsetzt. Zum anderen ergibt sich bei längeren erforderlichen Betriebszugehörigkeitsdauern bis zum Ausschluss der ordentlichen Kündigung ein indirektes Problem, das darin besteht, dass solche Regelungen einen Anreiz zum langfristigen Verbleib in dem Betrieb darstellen und damit zu einer geringeren Arbeitsmarktdynamik führen. Die Arbeitsmarktdynamik ist dabei umso geringer, je älter die Erwerbspersonen sind. Eine geringere Arbeitsmarktdynamik führt aber insbesondere auch zu geringeren Beschäftigungschancen für Arbeitslose. Insofern stellen solche tariflichen Kündigungsschutzbestimmungen auch ein indirektes Beschäftigungshemmnis für ältere Arbeitslose dar. Bei Überlegungen zur Regelung des Kündigungsschutzrechtes sind also im Zusammenhang mit älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern vor allem auch die Tarifpartner gefragt, ihre Regelungen kritisch zu überdenken. Davon unbenommen bleibt jedoch auch, dass im Bereich des Kündigungsschutzrechtes und seiner arbeitsgerichtlichen Interpretation künftig mehr Klarheit herrschen muss. Unter Wahrung der Schutzinteressen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ist vor allem dafür zu sorgen, dass die vor allem bei kleinen und mittleren Unternehmen noch vielfach bestehenden Unwägbarkeiten bezüglich ihrer Risiken und Folgekosten im Falle einer Kündigung beseitigt werden. Erst dadurch ist gewährleistet, dass Neueinstellungen Älterer nicht auch weiterhin vielfach nur deshalb unterbleiben, weil die Arbeitgeber aus Unsicherheit die unkalkulierbar scheinenden Kosten einer möglichen Trennung fürchten.
- Gleichzeitig sollte die Politik sich verstärkt der Frage zuwenden, welche Rahmenbedingungen nötig sind, damit die Beschäftigungsfähigkeit älterer und älter werdender Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer länger erhalten bleibt und zu einem zentralen Thema in den – vor allem auch kleineren und mittleren – Betrieben wird. Handlungsbedarf besteht insbesondere in den Bereichen des betrieblichen Gesundheitsschutzes mit einem

Schwerpunkt bei den psychischen Belastungen sowie der Weiterbildung und Qualifizierung. Im Bereich der Weiterbildung sind verbindlichere Strukturen notwendig. Dabei sollte die Politik in Bezug auf die Finanzierung von Weiterbildung verschiedene Möglichkeiten materieller Anreize für Betriebe und Beschäftigte prüfen. Weiterhin könnte eine Aufgabe der Politik in einer Zertifizierung von Weiterbildungsmaßnahmen bestehen, um sicherzustellen, dass Beschäftigte auch bei einem Betriebswechsel ihre Weiterbildungsaktivitäten nachweisen können. Zuletzt sollte eine dringende Aufgabe der Politik darin liegen, diejenigen Betriebe (beispielsweise durch Kooperationsprojekte) bei der Entwicklung von Weiterbildungsstrategien und Qualifizierungsplänen sowie bei der Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen zu unterstützen, die dies von alleine, insbesondere aufgrund ihrer geringen Betriebsgröße, nicht können. Nach dem Vorbild der Ausbildungsverbände könnten sich auch im Bereich der Weiterbildung kleinere Betriebe zu Weiterbildungsverbänden zusammenschließen. Hierbei kommt auch den Kammern eine zentrale Bedeutung zu. Die Tarifvertragsparteien sind schließlich aufgefordert, betrieblichen Gesundheitsschutz aber auch insbesondere das Thema Qualifizierung und Weiterbildung verstärkt zum Gegenstand von Tarifverträgen zu machen und für ihre Umsetzung in der Praxis zu sorgen.

Letztlich gilt – und das darf nicht vergessen werden – unabhängig von den vorliegenden Ergebnissen, dass eine grundsätzliche Politik für mehr Wachstum und Beschäftigung, zum Beispiel durch eine Senkung der Lohnnebenkosten, eine Entbürokratisierung oder eine Umstrukturierung staatlicher Ausgaben hin zu mehr investiven Ausgaben immer auch gleichzeitig die Beschäftigungschancen älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer erhöht. Dennoch setzt die erfolgreiche Bewältigung des demographischen Wandels und insbesondere eine bessere Integration Älterer in den Arbeitsmarkt zugleich auch ein engagiertes Gegensteuern aller beteiligter Akteure voraus: Die Politik und die Tarifparteien sind gefordert, die derzeitigen gesetzlichen und tariflichen Rahmenbedingungen danach kritisch zu durchforschen, welche Regelungen die Integration Älterer in den Arbeitsmarkt fördern oder behindern. Die Betriebe sind gefragt, die betrieblichen Arbeitsbedingungen verstärkt so zu gestalten, dass die Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer über das gesamte Erwerbsleben hinweg erhalten und gefördert wird. Und auch die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer selbst – und nicht nur die heute älteren – müssen noch stärker als bisher erkennen, dass sie selbst dafür verantwortlich sind, sich an die Erfordernisse des demographischen Wandels anzupassen. Erst wenn alle an einem Strang ziehen und jede Gruppe zunächst ihrer eigenen „Bringschuld“ gerecht wird, bevor sie diese von anderer Seite einfordert, kann es auch gelingen, die übergeordnete gesellschaftliche Wertschätzung des Alterns und des Alters nachhaltig zu verändern. Unsere Gesellschaft muss sich möglichst bald darauf einstellen, dass sie sich einen – und dann sogar noch staatlich subventionierten – frühen Rückzug arbeits- und leistungsfähiger älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer aus dem Erwerbsleben nicht mehr leisten kann.