
2.1 Demografischer Wandel in den Betrieben

Beschäftigungsfähigkeit als Fähigkeit, seine Arbeitskraft erfolgreich auf dem Arbeitsmarkt anbieten zu können, umfasst neben dem Erhalt der physischen Leistungsfähigkeit auch den Erhalt der beruflichen Qualifikation und Handlungskompetenz sowie der motivationalen Grundlagen der Arbeitsfähigkeit (vgl. Naegele 2008b; Ilmarinen und Tempel 2002). Über die Beschäftigungsfähigkeit und die langfristige berufliche Leistungsfähigkeit wird vor allem im Betrieb entschieden. Denn es ist der Betrieb, der die Arbeitsbedingungen sowie den Rahmen der Leistungsverausgabung gestaltet und in dem „Lernanreize gesetzt und Entwicklungsmöglichkeiten geboten, oder aber Weichen für Dequalifizierungsprozesse und berufliche Stagnation gestellt (werden)“ (Morschhäuser 2006a, S. 16).

Die Konsequenzen aus dem demografischen Wandel sind in den Betrieben aber vielfach noch nicht erkannt bzw. nicht in eine entsprechende Personalpolitik umgesetzt. Das Institut für Mittelstandsforschung stellt beispielsweise auf der Grundlage einer Breitenerhebung, an der sich 725 mittelständische Unternehmen beteiligten, fest: „Im Hinblick auf die Herausforderungen des demografischen Wandels im personalpolitischen Bereich scheint das Problembewusstsein in den Unternehmen weniger stark ausgeprägt zu sein“ (IfM 2008, S. 148).

Dies impliziert im Hinblick auf die betriebliche Realität, dass Beschäftigungsrisiken älterer Arbeitnehmer zementiert oder gar verstärkt werden (s. Abschn. 2.1.1), sofern nicht kompensatorisch bzw. präventiv ansetzende Strategien einer altersנגerechten Arbeits- und Personalpolitik (s. Abschn. 2.1.2) angewandt und entwickelt werden. Das Gros der Forschungsergebnisse deutet aber darauf hin, dass der Vielfalt an bekannten Modelllösungen eine nur geringe Verbreitung in den Betrieben gegenübersteht (s. Abschn. 2.1.3).

2.1.1 Beschäftigungsrisiken im Betrieb

Die in der Forschung nachgewiesene, über alle Altersgruppen hinweg relativ homogene Bewertung der Ansprüche an entwicklungsförderliche Arbeitsbedingungen unterstreicht die Bedeutung einer alle Altersgruppen umfassenden gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung (vgl. Fuchs 2008). Hinsichtlich der tatsächlichen *Arbeitsbedingungen* aber, denen sich Ältere heute in den meisten Betrieben gegenübersehen, kann von altersgerechter Arbeit nicht die Rede sein. Vorliegende Untersuchungen deuten hier weniger auf einen generellen Belastungsabbau denn auf eine Verschiebung zwischen einzelnen *Belastungsarten* und auf eine Erhöhung der psychisch-sozialen Belastungskomponenten hin (vgl. Fuchs 2006; Fuchs und Conrads 2003). Innovative Formen der Arbeitsgestaltung, die geeignet wären, die Arbeitsbedingungen zu verbessern, sind in Deutschland – im internationalen Vergleich – in geringerem Umfang verbreitet; die Dynamik ihrer betrieblichen Diffusion ist seit Ende der 1990er Jahre überdies zum Stehen gekommen (vgl. Wengel et al. 2002, S. 125 ff.).

Die Folge ist eine durch die besondere Personaleinsatzpolitik in den Betrieben verstärkte Einschränkung der Leistungsfähigkeit älterer Belegschaftsmitglieder. In der arbeitswissenschaftlichen und gerontologischen Forschung ist dabei unbestritten, dass wesentlich mitverursachend für Leistungseinschränkungen im Alter¹ die kumulierten Belastungswirkungen im biografischen Berufsverlauf sind – insbesondere der langjährige Einsatz unter einseitig belastenden Arbeitsdingungen. Nicht zuletzt die statistisch dokumentierten Unterschiede in der altersspezifischen Erwerbsbeteiligung zwischen Qualifikations-, Status- und Berufsgruppen sowie zwischen verschiedenen Branchen belegen die Bedeutung erwerbsbiografischer Faktoren für die Leistungs- und Beschäftigungsfähigkeit im Alter (Hübner et al. 2003; Böhme et al. 2007; Brussig und Wojtkowski 2008a, b). In diesem Zusammenhang sind die langfristigen Wirkungen neuer Entwicklungen der Erwerbsarbeit wie die organisatorische und zeitliche Entgrenzung sowie steigende Flexibilitätsanforderungen und die Frage, wie älter werdende Belegschaften mit diesen Beanspruchungen umgehen, noch überhaupt nicht erforscht (Brödner und Knuth 2002, S. 548; vgl. auch Dörre 2005; Seifert 2005; Kronauer und Linne 2005).

Im Zuge der demografischen Entwicklung wird das Erwerbspersonenpotenzial in Deutschland nicht nur älter, sondern auch weiblicher. Die wachsende Bedeutung

¹ So steht der Abnahme der sog. fluiden Intelligenz, also der Fähigkeit zu schneller Informationsverarbeitung und Problemlösung, eine mit dem Alter zunehmende Ausprägung der sog. kristallinen Intelligenz, also des erfahrungsgeleiteten faktischen und prozessualen Wissens, gegenüber (Maintz 2004; Frerichs 2007).

des Arbeitskräftepotenzials von Frauen für die zukünftige Fachkräfteversorgung in Zeiten des demografischen Wandels ist unbestritten. Zwar sind Beschäftigung und Erwerbsorientierung von Frauen in den vergangenen Jahren erheblich angestiegen, jedoch liegt die Beschäftigungsquote von über 55-jährigen Frauen in Deutschland über alle Qualifikationsgruppen hinweg deutlich unter der ohnehin geringen der Männer gleichen Alters.² Ältere Frauen sind auf Grund der typisch weiblichen Erwerbsverläufe – angefangen beim begrenzten Berufswahlspektrum der Mädchen mit seinem starken Gewicht auf Sackgassenberufen mit geringen Aufstiegsmöglichkeiten und jugendzentriertem Image (Sprechstundenhilfe, Frisörin) über einen oft mit Dequalifizierung und Teilzeitarbeit verbundenen Wiedereinstieg nach familienbedingter Erwerbsunterbrechung bis hin zur Doppelbelastung im Alter durch familiäre Pflegeverpflichtungen – spezifischen Arbeitsmarktrisiken ausgesetzt.³ Dies hat sich allerdings in der arbeitsweltorientierten Demografieforschung in Deutschland noch nicht niedergeschlagen. Die Entwicklung personalpolitischer Maßnahmen für ältere Belegschaften hat sich bisher vor allem auf männlich besetzte Beschäftigungsbereiche konzentriert und ältere Arbeitnehmerinnen allenfalls am Rande beachtet (Morschhäuser 2006a, b; Klammer 2006).

Beschäftigungsrisiken älterer Arbeitnehmer erwachsen ferner aus altersspezifischen Dequalifizierungsprozessen, weil Ältere in *allgemeinen* sowie in *betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen* unterrepräsentiert sind: Während die höher Qualifizierten auch im Alter die Chancen beruflicher Weiterbildung nutzen, setzt sich vor allem bei un- und angelernten Arbeitern und einfachen Angestellten die niedrige Weiterbildungsteilnahme im Alter fort (vgl. Morschhäuser 2005). Hinzu kommen altersdiskriminierende Personaleinsatzstrategien, die *unzureichende Lernanreize* setzen (vgl. z. B. Stöckl et al. 2001; Franzpötter 2003). In den Betrieben ist die Arbeitsrealität Älterer somit vielfach dadurch gekennzeichnet, dass kaum Entwicklungsmöglichkeiten geboten werden. Die berufliche Laufbahn gilt allzu oft mit 50 als abgeschlossen, die Personalentwicklung konzentriert sich einseitig auf

² 2004 betrug die Beschäftigungsquote der über 55 Jahre alten Frauen in den mittleren Qualifikationsgruppen 33,8 % im Vergleich zu 46 % bei den Männern, von den gering qualifizierten Frauen waren nur 23,7 % beschäftigt im Vergleich zu 35,5 % der Männer dieses Alters (Bosch und Schief 2005a, b).

³ Eine jüngere repräsentative Untersuchung zur Erwerbssituation älterer Arbeitnehmerinnen in Deutschland zeigt, dass alters- und geschlechtsspezifische Risiken für Erwerbstätigkeit bis zur neuen, seit 2007 auch für Frauen angehobenen Regelrentengrenze von 67 Jahren insbesondere bei Arbeitnehmerinnen entstehen, die bereits gesundheitliche Einschränkungen aufweisen und über ein geringes berufliches Qualifikationsniveau verfügen. Arbeiterinnen aus dem verarbeitenden Gewerbe und der Industrie sind in diesen Gruppen deutlich überrepräsentiert (Naegele 2008c).

Nachwuchsförderung. Neben körperlichem Verschleiß und Dequalifizierung können Entmutigung und Beeinträchtigungen der Leistungsmotivation als wesentliche Mechanismen gelten, die Arbeitnehmer vorzeitig „alt aussehen lassen“ (Behrens 2001, S. 32; vgl. auch Brinkmann 2007). Neuere Ergebnisse zur Entwicklung der beruflichen Leistungsmotivation zeigen, dass ältere Arbeitnehmer „motivgewandelt“ insofern sind, als die Bedeutung von Status und Karriere sowie Konkurrenz als Leistungsansporn mit dem Alter abnimmt (Brinkmann 2007; vgl. Staudinger und Baumert 2007). Für die Fragestellung des beantragten Projekts heißt dies, dass die spezifische Motivationswirkung leistungsorientierter Entgeltsysteme bei älteren Beschäftigten zu beachten ist.

2.1.2 Betriebliche Strategien einer altersgerechten Personalpolitik

Inzwischen kann die einschlägige Forschung zu den Folgen des demografischen Wandels für die Arbeitswelt nach mehreren Jahren Programm- und Projekterfahrung⁴ auf eine Fülle anwendungsorientierter Forschungsergebnisse und Instrumente einer altersgerechten Personalentwicklung und Arbeitsgestaltung zurückgreifen.

Zu den wichtigsten, direkt auf die Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit im höheren Alter gerichteten betrieblichen Handlungsfeldern gehören betriebliche Gesundheitsprävention und eine *gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung*. Neben den klassischen Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitspolitik (Arbeitsplatz- und Gefährdungsanalysen, Gesundheitszirkel, Prävention) und Ergonomie stellt sich vor allem die Notwendigkeit arbeitsorganisatorischer Gestaltungsmaßnahmen heraus, insbesondere eines systematischen Wechsels zwischen Tätigkeiten unterschiedlicher Belastungs- und Anforderungsstruktur, um einseitigen Beanspruchungen und Verschleiß vorzubeugen.⁵ Im Mittelpunkt der zur Arbeits- und Personalpolitik vorliegenden vielfältigen Forschungserkenntnisse (vgl. Buck et al.

⁴ Siehe vor allem die Ergebnisse des Forschungsschwerpunkts des BMBF aus dem Jahr 1996 „Demografischer Wandel und die Zukunft der Erwerbsarbeit“ (vgl. Pack et al. 2000); die Ergebnisse der umsetzungsorientierten Nachfolgeprogramme „Öffentlichkeits- und Marketingstrategie Demografischer Wandel“ (www.demotrans.de) und der 2002 gestarteten „Demo-Initiativen“ I und II; sowie die Projekte und Transferaktivitäten der „Initiative Neue Qualität der Arbeit“ (INQA) zur Förderung der Diffusion einer altersgerechten Personalarbeit in deutschen Unternehmen.

⁵ Das Spektrum betrieblicher Maßnahmen einer altersgerechten Personalpolitik ist natürlich breiter und umfasst weiter Strategien der Personalrekrutierung (Vorbeugung gegen Fach-

2002; Rump 2004; Rump et al. 2005; Bosch und Schief 2005b; Morschhäuser 2005; Köchling und Deimel 2006; Wirtschaftsministerium BaWü 2006; Grewer et al. 2007; European Agency 2007; Böhme et al. 2007; Conrads et al. 2007; Gerlmaier 2007; Länge und Menke 2007; Bogedan et al. 2008a, b; BayMe und VBM 2008; Naegle 2008a; Ruf 2008a, b; TBS 2008a, b; Bertelsmann-Stiftung und BDA 2008; Bertelsmann-Stiftung et al. 2008; Flüter-Hoffmann 2008) stehen dabei *innovative Lösungen* für

- eine präventive betriebliche Gesundheitspolitik zur Belastungsreduzierung durch die Einrichtung von Mischarbeitsplätzen,
- die Anreicherung von ausführenden Tätigkeiten um indirekte Tätigkeiten,
- die Einrichtung altersgemischter Arbeitsgruppen zum Belastungsausgleich zwischen den verschiedenen Altersgruppen im Team,
- die kontinuierliche Weiterbildung und Laufbahnplanung älterer Belegschaftsmitglieder,
- den organisierten Wissenstransfer zwischen Alt und Jung.

Ein zentrales Handlungsfeld bildet weiterhin die Vorbeugung gegen Qualifikationsrisiken im Alter durch den gleichberechtigten Einbezug Älterer in betriebliche *Weiterbildungsaktivitäten* und die Entwicklung spezieller Weiterbildungskonzepte für Ältere. Grundlage einer präventiven Strategie der Personalentwicklung und Arbeitsgestaltung ist neben solchen berufsbegleitenden Weiterbildungsangeboten eine lernförderliche Arbeitsgestaltung zum Einsatz vorhandener Qualifikationen und zum Erwerb neuer Kenntnisse und Fähigkeiten (Stöckl et al. 2001; Schwab und Seemann 2005). Durch eine alternsgerechte Laufbahnplanung, die Entwicklungsmöglichkeiten auch für die zweite Erwerbsphase bereitstellt, lassen sich gezielt horizontale Karrieren (sog. Fachkarrieren) gestalten, welche Entwicklungs- und Lernmöglichkeiten auch noch im höheren Alter bei gleichzeitiger Reduktion von Belastungen bieten und so Motivationsverlusten vorbeugen (Diewald et al. 2005; Frerichs 2007). Dazu gehören auch die Potenziale einer flankierenden betrieblichen Arbeitszeitpolitik (Seifert 2008), die durch Weiterbildungskonten berufsbegleitendes Lernen unterstützt (Dobischat et al. 2003), durch Teilzeitmöglichkeiten oder Anpassung von Schichtplänen zur Belastungsreduktion beiträgt und einen allmählichen Übergang in den Ruhestand ermöglicht (Klammer 2005). Forschungsergebnisse weisen in diesem Zusammenhang auf die oft unterschätzte Bedeutung sozialer Unterstützungsfaktoren für den Erhalt der Arbeitsfähigkeit im Alter hin

kräftemangel, altersausgewogene Belegschaftsstrukturen), Modelle des Berufsausstiegs und Altersteilzeitregelungen.

und haben den Blick auf eine altersunabhängige wertschätzende *Unternehmens- und Führungskultur* gelenkt (Bertelsmann-Stiftung und BDA 2008; Rump und Eilers 2005b; Rump et al. 2005; Hübner et al. 2003).

Bei allen genannten Handlungsfeldern ist künftig verstärkt eine erwerbsbiografische Perspektive einzunehmen: Es geht um eine Arbeitsgestaltung, die den unterschiedlichen Leistungspotenzialen, Zeitbedürfnissen, Qualifikations- und Entwicklungsanforderungen der Beschäftigten in den unterschiedlichen Phasen ihrer Erwerbslaufbahn Rechnung trägt und die betrieblichen Handlungsfelder Organisationsentwicklung, Personalentwicklungsplanung und Gesundheitspolitik im Sinne eines umfassenden betrieblichen *Altersmanagements* miteinander verknüpft (vgl. stellvertretend Peters und Schmitthenner 2003).

2.1.3 Verbreitung altersgerechter Personalstrategien im Betrieb

Hinsichtlich der Arbeitsbedingungen bzw. *arbeitsorganisatorischen* Maßnahmen hat die einschlägige Forschung somit bereits wichtige Analysen zu den Voraussetzungen einer Aufrechterhaltung altersgemischter Belegschaften und zur Ermöglichung einer längeren Verweildauer Älterer im Unternehmen geliefert. Übereinstimmend stellen allerdings wissenschaftliche Beobachter dieser Entwicklungen fest, dass zum einen diese vorhandenen innovativen Lösungsansätze zwar allgemein bekannt, aber oftmals in den Betrieben noch nicht angekommen und realisiert sind und dass zum zweiten insbesondere in den kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) noch erhebliche Umsetzungsdefizite bestehen. Trotz eines inzwischen gut dokumentierten Forschungsstands und erprobter Instrumente altersgerechter betrieblicher Personalpolitik klafft zwischen vorhandenem Wissen und tatsächlicher Verbreitung entsprechender Maßnahmen in den Betrieben nach wie vor eine große Lücke. Aus der repräsentativen Betriebsbefragung des IAB-Betriebspanels von 2006 ergibt sich, dass die Betriebe nicht nur weiterhin an ihrer altersselektiven Rekrutierungspolitik festhalten, sondern dass Maßnahmen einer altersgerechten Arbeitsgestaltung und Personalentwicklung auch kaum Eingang in die Personalpolitik der Betriebe gefunden haben: „Die Tatsache, dass der Anteil der Betriebe, die Maßnahmen für ältere Beschäftigte praktizieren – gemessen an allen Betrieben, die auch mindestens eine über 50-jährige Person beschäftigen – zwischen 2002 und 2006 in Bayern von 23 auf 20 % gesunken ist, ist ein besonders treffendes Beispiel hierfür. Auf Bundesebene ging der Wert von 20 auf 17 % zurück (vgl. ausführlicher Bellmann et al. 2007)“ (Böhme et al. 2007,

S. 35).⁶ Insbesondere Maßnahmen mit langfristiger Stoßrichtung, die berufsbegleitende Weiterbildung und alternsgerechte Laufbahnplanung beinhalten, sind kaum verbreitet (vgl. Morschhäuser 2006a; Garhammer 2005; Jurczyk 2005).

Zur Frage, *welche Faktoren im Betrieb* die Initiierung und erfolgreiche Umsetzung von präventiven, erwerbsbiografisch ausgerichteten Strategien einer alternsgerechten Personalpolitik *verhindern bzw. fördern*, liegen vergleichsweise wenige empirische Erkenntnisse vor. Die Untersuchung von Morschhäuser zu betrieblichen Umsetzungsstrategien berufsverlaufsorientierter, alternsgerechter Strategien der Weiterbildung und Personalentwicklung hat verschiedene fördernde Ausgangsbedingungen herausgearbeitet (Morschhäuser 2006a): die herausragende Bedeutung einer unternehmensinternen Weiterbildungskultur, die Existenz durchsetzungsfähiger betrieblicher Promotoren (im Management und vor allem in der betrieblichen Interessenvertretung) oder das Vorliegen personalpolitischen Handlungsdruck erzeugender Probleme (Rekrutierungs-, Qualifikations- und Qualitätsprobleme, Krankenquote und Arbeitsunzufriedenheit). Sie weist aber auch auf Barrieren seitens der Beschäftigten hin, die aus Lernentwöhnung und Veränderungsängsten resultieren, sowie auf die Rolle von Beharrungswiderständen im mittleren Management, das sich unter dem Druck von Leistungsvorgaben gegen die Aufnahme älterer Mitarbeiter in seinem jeweiligen Zuständigkeitsbereich wehrt.

Auch Fragen der betrieblichen Entgeltpolitik scheinen in dieser Untersuchung – wenn auch eher am Rande – auf: so z. B. hinsichtlich der Notwendigkeit zur Regelung der Eingruppierung nach Tätigkeitswechseln, bei Diffusionsproblemen, die aus mangelnder organisatorischer Verankerung und finanzieller Anerkennung sog. Fachkarrieren erwachsen, oder bei Konflikten, die evtl. für die betroffenen Beschäftigten bei einem Tätigkeitswechsel entstehen, der zwar Entlastung und Entwicklungsmöglichkeiten verspricht, aber zum Verlust von Routinisierungs- und Spezialisierungsvorteilen und damit zu Lohneinbußen führt.

Insgesamt verweisen diese wenigen Indizien auf die Relevanz einer notwendigen flankierenden Gestaltung der Lohn- und Leistungssysteme. Eine systematische Erforschung der fördernden und hemmenden Bedingungen der betrieblichen Leistungspolitik für die betriebliche Umsetzung einer demografieorientierten Personalpolitik und der damit verbundenen Probleme, aber auch Potenziale steht bisher jedoch noch aus. Denn: „Ganz offensichtlich werden die arbeitsorganisatorischen Neuerungen und Managementinnovationen nicht in dem Maße von flexiblen Arbeitszeit- und Entgeltmodellen begleitet, wie das nach der Diskussion um die Bedeutung dieser Rahmenbedingungen für innovative Arbeitsgestaltung und ihren nachhaltigen Erfolg gefordert wird“ (Wengel et al. 2002, S. 122).

⁶ Vgl. die Ergebnisse weiterer Unternehmensbefragungen zur Demografie bei Weimer 2006 bzw. Wirtschaftsministerium BaWü 2006; Böhme et al. 2007; IfM 2008; Kienbaum 2008.

2.2 Neue Entgeltsysteme im demografischen Wandel

Den Stand der sozialwissenschaftlichen Forschung zur Produktionsmodernisierung und zur Etablierung neuer Arbeitsformen aufgreifend, kommt es zur Absicherung und Wirksamkeit arbeitsgestalterischer Innovationen im betrieblichen Arbeitsprozess in hohem Maße darauf an, angepasste und integrationsförderliche individuelle Gratifikationsmodelle zu entwickeln (vgl. Frerichs 1998; Breisig 2003; Schmierl 1994, 1995, 2009b). Dies gilt in besonderem Maße für einen so weit reichenden Perspektivwechsel, wie er mit einer Abkehr von einer Politik „für Ältere“ (Kompensation und Externalisierung) hin zu einer präventiven, auf Altern als Prozess bezogenen Personalpolitik und Arbeitsgestaltung verbunden ist.

Überblickt man unter der Perspektive der Fragestellung des Forschungsvorhabens die Studien und wissenschaftlichen Arbeiten, in denen die Entgeltthematik im Allgemeinen und die Frage von alternsgerechten Entgeltsystemen im Besonderen aufgegriffen und beleuchtet wird, kommt man jedoch zu dem Schluss, dass die auf die Bewältigung des demografischen Wandels bezogene Entgeltproblematik weder in wissenschaftlichen Untersuchungen noch in programmatischen Themenkatalogen von Verbänden, noch in bekannt gemachten Praxiserfahrungen in ihrer Bedeutung für eine künftige demografische Arbeitspolitik entsprechend angekommen ist (Mühlbradt und Schultetus 2004; www.demographie-netzwerk.de; Bertelsmann-Stiftung o. J.; Köchling und Deimel 2006; TBS 2008a, b; Bogedan et al. 2008a; Schmitt 2009).

Der nachfolgende Überblick referiert die sehr überschaubaren Forschungsergebnisse, welche sich speziell mit Elementen einer Entgeltgestaltung befassen, die eine wie auch immer geartete Alterskomponente in der Leistungsbemessung und Eingruppierung berücksichtigt (Abschn. 2.2.1) und spezifische Entgeltregelungen für ältere Belegschaftsmitglieder beinhaltet (Abschn. 2.2.2). Nachfolgend wird die Relevanz alternsspezifischer Regelungen in neueren Tarifverträgen aufgegriffen (Abschn. 2.2.3).

2.2.1 Leistungsbemessung, Normalleistungsniveau und Senioritätsentlohnung

Während die einschlägige Forschung zum alternsgerechten Arbeiten vielfältige *innovative arbeitsorganisatorische Lösungen* aufgezeigt hat (vgl. Abschn. 2.1.2), gilt dies für die *entgeltpolitische Dimension* von Arbeitspolitik nicht. Entgeltsysteme definieren jedoch, welche Qualifikationen anerkannt werden und unter

welchen Arbeitsbedingungen die Leistung erbracht wird; sie regeln Höhe und Art der erwarteten Leistungserbringung und geben damit vor, inwieweit im individuellen Entgelt altersabhängige Leistungskriterien berücksichtigt werden. Es liegt daher zunächst nahe, dass fehlende oder unzureichende Modelle demografiesensibler Entgeltsysteme bedeutsame Hürden für die breitere Umsetzung innovativer arbeitsorganisatorischer Lösungen darstellen.

Es lassen sich in der Literatur drei Diskussionsstränge erkennen, die sich mittelbar oder unmittelbar auf eine alternsgerechte Entgeltgestaltung beziehen: Die mittelbaren Forschungsbezüge zur Definition von Leistung und zur Senioritätsentlohnung als Rekrutierungshemmnis werden in diesem Abschnitt kurz skizziert, die für unsere Fragestellung fruchtbare Debatte hinsichtlich unmittelbar entgeltspezifischer Ausnahmeregelungen für Ältere in den Leistungsentgeltgrundlagen wird im Abschn. 2.2.2 behandelt.

2.2.1.1 Definition von Leistung

Entscheidend für die Gestaltung von Entgeltsystemen im Allgemeinen und für Ältere im Besonderen ist grundsätzlich die Frage, was in der Gesellschaft als Leistung definiert wird (vgl. Dröge et al. 2008; AG SubArO 2005), wie diese gemessen oder beurteilt wird und inwieweit hierbei unterschiedliche, d. h. innerhalb der Belegschaft differenzierte Leistungsmaßstäbe angesetzt werden. Zu fragen ist in diesem Zusammenhang danach, ob sich der Leistungsbegriff primär auf die Aufwandsdimension (Talent, Qualifikation, Anstrengung, Belastung) oder die Ergebnisdimension (Menge, Qualität, Ertrag, Gewinn, Problemlösung, gesellschaftliches Verdienst) richtet (Voswinkel und Kocyba 2008, S. 23; vgl. auch Tondorf 2007). Unter Bezugnahme auf in der Literatur dokumentierte Thesen, wonach ein neuer Steuerungsmodus in den Betrieben einen Wandel von einer aufwandsorientierten Steuerung zu einer ertragsorientierten Steuerung impliziert (Kratzer und Nies 2009a, b; Menz 2009), wird der Frage nachzugehen sein, inwieweit dieser Wandel auch im Lowtech-Bereich stattfindet und inwieweit sich dies ggf. auch in einer Neuorientierung der betrieblichen Entgeltsysteme und -gestaltung nicht nur in Angestelltenbereichen widerspiegelt.

Im Zusammenhang mit Leistungsentgeltsystemen stellt sich zudem und generell die Frage, an welchem Typus von Arbeitskraft die *Bezugsgröße* „*Normalleistung*“ ermittelt wird. Definitionsgemäß muss sie ohne gesundheitliche Beeinträchtigung auf Dauer erreichbar sein. Entscheidend für die Chance zur Erreichbarkeit von über die Normalleistung hinausgehenden Leistungsniveaus auch für Ältere ist mithin, ob diese Normalleistung „nur bei jüngeren, hoch leistungsfähigen Arbeitskräften oder auch bei solchen mit eingeschränkterem Leistungsvermögen (gemessen wird)“ (Breisig 2003, S. 145). Damit deutet sich an, dass eine „gerechte“ bzw. altersgemit-

telte Normalleistungsermittlung erstens von den betrieblichen Bedingungen bei der Zeitaufnahme abhängt und sich zweitens dabei besondere Ansatzpunkte für die Betriebsräte im Hinblick auf die Auswahl eines „durchschnittlichen“ Leistungslöhners für die Zeitaufnahme anbieten (ebd., S. 402 ff.; vgl. auch Tondorf und Mache 1994). Die Chancen zum Erhalt eines über die gesamte Lebensarbeitszeit erreichbaren Leistungsniveaus können bei diesem Sachverhalt auch dann verbessert werden, wenn im gesamten Betrieb Leistungsobergrenzen festgelegt sind (Breisig 2003, S. 407 f.).

Studien referieren beispielsweise im Hinblick auf die Frage, ob ältere Mitarbeiter eine andere und besondere Qualität der Leistung einbringen, Untersuchungsergebnisse, wonach sich diese gegenüber den jüngeren Kollegen durch besondere Umsicht, Erfahrungswissen, Arbeitsmoral und Qualitätsbewusstsein auszeichnen (Hübner et al. 2003; Rump und Ehlers 2005b; Bellmann et al. 2006; Frerichs 2007; Bertelsmann-Stiftung und BDA 2008). Es gibt allerdings in diesem auf die Qualifikations- und Erfahrungsunterschiede abhebenden Strang der Literatur keine Hinweise darauf, inwieweit sich diese Erkenntnisse auch in altersspezifischen Eingruppierungs- und Entgeltregelungen niederschlagen könnten bzw. bereits niedergeschlagen haben. Offen bleibt mithin die Frage, ob für unterschiedliche Alterskohorten möglicherweise jeweils verschiedene Leistungsparameter und -kriterien sowie Bezugsgrößen für die Eingruppierung oder für die Entgeltgrundlagen und -methoden im Rahmen eines betrieblich einheitlichen Entgeltsystems entwickelt und angewandt werden könnten. Man scheint sich in der Praxis vielmehr mit punktuellen Boni oder besonderen arbeitsvertraglichen Konstruktionen zu behelfen. So wird in Praxisbeispielen – ansetzend an der besonderen Leistungsqualität Älterer – über Prämien für die Weitergabe von Wissen und Know-how (am Praxisbeispiel GEWES: siehe Bertelsmann-Stiftung und BDA 2008, S. 79) berichtet, oder auch über die Honorierung des besonderen Erfahrungswissens Älterer in Form der Beschäftigung von „Seniorexperten“ auf Honorarbasis unter Zugrundelegung der früheren Entgelteingruppierung und mit vertraglicher Vereinbarung des Leistungspensums am Beispiel der Robert Bosch AG (ebd., S. 128).

2.2.1.2 Senioritätsentlohnung als Beschäftigungshemmnis

Insbesondere in Unternehmensbefragungen werden im Hinblick auf die Frage einer Neueinstellung oder Weiterbeschäftigung von älteren Arbeitnehmern von den befragten Unternehmensvertretern – neben dem gesetzlichen bzw. tariflichen Kündigungsschutz – deren *hohe Entgelt- und Positionsforderungen* moniert und als Rekrutierungshemmnis bezeichnet (Wirtschaftsministerium BaWü 2006, S. 40; mit einer ähnlichen Argumentation auch IfM 2008). 66 % der in dieser Studie für das Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg befragten Unternehmen sehen hierin einen Sachverhalt, der die Einstellung älterer Fachkräfte über 45 Jahren „sehr

Demografiesensible Entgeltpolitik
Annäherung an ein Zukunftsthema
Schmierl, K.; Weimer, S.
2014, VI, 177 S. 10 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-658-04978-2