

5 Betriebliche Personalstrategien

5.1 Einleitung: Betriebe als Taktgeber von Beschäftigungschancen

Art und Ausmaß von Erwerbstätigkeit sind nicht nur durch die Interessen und Möglichkeiten der Erwerbstätigen bestimmt und nur selten unmittelbar auf die institutionellen Rahmenbedingungen zurückzuführen. Betriebe als Anbieter von Arbeitsplätzen bzw. Nachfrage nach Arbeitskraft treten hinzu. Dieses Kapitel stellt dar, wie sich die betriebliche Personalpolitik gegenüber Älteren in Deutschland seit 1990 verändert hat.

Erwerbsarbeit findet ganz überwiegend in Betrieben statt und ist in die Organisation betrieblicher Abläufe eingebettet. Betriebe agieren in Umwelten und bauen Organisationen auf, die den Fortbestand des Betriebs sichern sollen. Sie haben hier vielfältige Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume, unterliegen aber ebenso Restriktionen. Durch »strategische Wahl« (Child 1972) entscheiden sich Betriebe für bestimmte Produktmärkte, Finanzierungsquellen und Technologien. Wie menschliche Arbeit im Betrieb organisiert wird, ist Gegenstand betrieblicher Personalpolitik. Entscheidungen zur betrieblichen Personalpolitik liegen in der Zuständigkeit von Führungskräften, in größeren Betrieben ist zusätzlich eine mehr oder weniger stark ausdifferenzierte und professionalisierte Personalabteilung eingebunden. Beteiligt sind aber auch die Beschäftigten. Zum einen räumt das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) den Vertretern der Beschäftigten gerade in Personalfragen Mitbestimmungsrechte ein, zum anderen bedürfen auch und gerade in Hierarchien die Entscheidungen der »Oberen« der Akzeptanz durch die »Unteren«. Bei der Analyse betrieblicher Personalpolitik ist deshalb stets auch nach den Interessen des Managements und der Beschäftigten zu fragen.

Zu den Sachverhalten, die durch die betriebliche Personalpolitik beeinflusst werden, gehören das Alter der Beschäftigten bzw. die Altersstruktur der Belegschaft (Nienhüser 1998). Durch implizite und explizite Altersvorgaben bei Neueinstellungen oder Versetzungen, durch Vorruhestandsprogramme und Altersteilzeit, aber auch durch Weiterbildung und Arbeitsgestaltung nehmen Betriebe

Einfluss darauf, in welchem Alter Beschäftigte ihre Arbeit im Betrieb aufnehmen und beenden. Zugleich sind das Alter und die Altersstruktur wichtige Rahmenbedingung für die Personalpolitik. So gelten ausgewogene Altersstrukturen als vorteilhaft, weil sie Stärken und Schwächen unterschiedlicher Altersgruppen verbinden bzw. ausgleichen können. Zudem sorgen ausgewogene Altersstrukturen für stetiges altersbedingtes Ausscheiden von Beschäftigten und dadurch für die Chance, dass permanent Positionen – durch Aufstieg oder Neueinstellungen – zu besetzen sind.

Auch wenn das Alter der Beschäftigten und die Altersstruktur der Belegschaft eine wichtige Rahmenbedingung sind, ist die betriebliche Altersstruktur längst nicht in jedem Betrieb ein Gestaltungsfeld. Nur in wenigen Betrieben wird diese zum Anlass genommen, die Arbeitsorganisation zu verändern. Weil sich die Rahmenbedingungen der Alterserwerbstätigkeit und des Altersübergangs so stark verändert haben, ist in diesem Kapitel danach zu fragen, ob sich auch die betriebliche Personalpolitik gegenüber Älteren verändert hat. Hierfür werden Altersteilzeitarbeit, weitere personalpolitische Maßnahmen gegenüber Älteren sowie Neueinstellungen von Älteren untersucht.

5.2 Betrieblicher Strukturwandel

In den 1990er- und 2000er-Jahren haben sich die Bedingungen für die betriebliche Personalpolitik vielfach verändert. Dies hatte auch Konsequenzen für die Personalpolitik gegenüber älteren Beschäftigten. Es lassen sich fünf Prozesse unterscheiden, von denen zwei die Corporate Governance betreffen – je einer in Ost- und Westdeutschland – und je einer den technologischen Wandel, die industriellen Beziehungen und das Arbeitsmarktregime. Wegen der tiefgreifenden und in ihren Folgewirkungen lange anhaltenden ostdeutschen Wirtschaftstransformation, die deutliche Spuren in der Struktur der ostdeutschen Betriebe hinterließ, soll zunächst auf die Veränderungen in der ostdeutschen Betriebslandschaft eingegangen werden.

In Ostdeutschland wurden binnen weniger Jahre die Staatsbetriebe und die landwirtschaftlichen und handwerklichen Genossenschaften privatisiert. Die Treuhandanstalt als zuständige Organisation wurde am 1.3.1990 noch in der Spätphase der DDR gegründet und stellte ihre Arbeit zum 31.12.1994 ein. In dieser Zeit suchte sie für ursprünglich ca. 8.500 Betriebe mit anfangs etwa 4 Millionen Beschäftigten neue Eigentümer. Die Betriebsstruktur, die durch das Wirken der Treuhandanstalt entstanden ist, hat die weitere wirtschaftliche Entwicklung in Ostdeutschland geprägt. Der politische Auftrag einer schnellen Pri-

vatisierung und fehlendes Kapital potenzieller ostdeutscher Käufer (und deren fehlende Kreditwürdigkeit) führten dazu, dass als Käufer vorwiegend andere Unternehmen ganz überwiegend aus Westdeutschland – weniger aus dem europäischen oder außereuropäischen Ausland – auftraten, welche die zugekauften ostdeutschen Betriebe als abhängige, von außen gesteuerte Produktionsstätten, Absatzorganisationen oder Serviceniederlassungen nutzten. Unternehmenszentralen und die mit ihnen verbundenen Aufgaben, insbesondere Forschung und Entwicklung, konnten sich im Vergleich zur westdeutschen Betriebsstruktur kaum herausbilden (Windolf/Brinkmann/Kulke 1999).

Personalabbau in bestehenden Betrieben vor und nach der Privatisierung durch die Treuhandanstalt, die Abspaltung von Betriebsteilen zu eigenständigen Unternehmen als Voraussetzung für ihre Privatisierung und nicht zuletzt Neugründungen haben dazu geführt, dass sich die für die DDR-Wirtschaft typischen, vertikal und horizontal stark integrierten Produktionseinheiten, die Kombinate, auflösten und eine Landschaft aus kleinen und mittleren Unternehmen entstand, in der Großbetriebe fast vollständig fehlen. Die durch den Privatisierungsprozess vollzogene Deindustrialisierung der ostdeutschen Wirtschaft zeigt sich noch heute an einer niedrigeren Pro-Kopf-Wertschöpfung, einer geringeren Exportquote und einem geringeren Beschäftigtenanteil im industriellen Sektor im Vergleich zu Westdeutschland.

Der massive Verlust von Arbeitsplätzen in Ostdeutschland als unmittelbares Ergebnis der Wirtschaftstransformation wurde zu großen Teilen durch die Frühverrentung rentennaher Jahrgänge bewältigt (siehe Kapitel 8).¹ Für die betrieblichen Personalstrukturen bedeutete dies, dass seit ca. 1992 Beschäftigte im Alter ab 55 Jahren kaum mehr vorhanden waren. Rentenbedingte Personalabgänge konnten deshalb kaum stattfinden. Erst 2003, also etwa 10 Jahre später, erreichte der Jahrgang 1938 die Regelaltersgrenze. Zwar konnten die Beschäftigten des Jahrgangs 1938 überwiegend bereits mit 60 Jahren in Altersrente wechseln, so dass rentenbedingte Personalabgänge ab 1998 wieder einsetzten. Doch die dann wieder möglichen Rentenzugänge betrafen die geburtenschwachen Kriegsjahrgänge. In Verbindung mit jahrelang schwachem Wirtschaftswachstum in Ostdeutschland gab es daher kaum Bedarf an Neueinstellungen. Dies trug – neben dem Eintritt der geburtenstarken ostdeutschen Jahrgänge der 1970er-Jahre in den Arbeitsmarkt – zur lang anhaltenden Abwanderung gerade der Jüngeren von Ost nach West bei, die in Westdeutschland wiederum zu einem qualitativ

1 | Circa 70 Prozent des ostdeutschen Geburtsjahrgangs 1937 ging mit 60 Jahren in Altersrente, nachdem die Mehrheit schon bis 1992 über das Altersübergangsgeld aus dem Erwerbsleben ausgeschieden war.

hochwertigen »Arbeitsangebot« beitrug (Behr 2009). In vielen ostdeutschen Betrieben, namentlich in den privatisierten Betrieben oder aus ehemaligen Staatsbetrieben hervorgegangenen Neugründungen, bildeten sich aufgrund des »personalwirtschaftlichen Moratoriums« in den 1990er-Jahren homogene Altersstrukturen mit schwach besetzten jüngeren und älteren Jahrgängen heraus.

Schon frühzeitig wurde für die Jahre ab 2005 eine »demografische Falle« erwartet, weil die dann älter gewordenen Nachkriegskohorten in Altersrente gehen und sich zeitgleich der Geburtenknick aus den Nachwendejahren auf dem Ausbildungs- und Arbeitsmarkt bemerkbar machen würde (Ketzmerick/Terpe 2000). Tatsächlich nehmen seit etwa 2010 Berichte und Diskussionen um den Fachkräftemangel zu, doch in regionaler Hinsicht sind prosperierende Regionen mit niedriger Arbeitslosigkeit in Baden-Württemberg und Teilen Bayerns stärker betroffen als ostdeutsche Regionen, in denen die Arbeitslosigkeit trotz industrieller Kerne um Dresden und Jena noch immer überwiegend höher ist als in Westdeutschland.

Während der Privatisierungsprozess der ersten Hälfte der 1990er-Jahre die Betriebslandschaft in Ostdeutschland prägte, vollzogen sich auch in Westdeutschland Veränderungen in der Corporate Governance, die mit dem Schlagwort der »Auflösung der Deutschland AG« beschrieben wurden (Streeck/Höpner 2003b, S. 15) und auch Folgen für die internen Arbeitsmärkte und die Beschäftigungsmöglichkeiten Älterer hatten. Seit der Nachkriegszeit hatte sich im Kernbereich der (west-)deutschen Industrie eine Form der Corporate Governance entwickelt, die durch Beteiligungen von Banken und Versicherungen an großen Unternehmen, einen eingeschränkten Markt für Unternehmenskontrolle, die Beteiligung der Arbeitnehmer an der Unternehmensaufsicht und einen relativ hohen staatlichen Einfluss auf grundlegende Unternehmensentscheidungen gekennzeichnet war. Mit diesem Modell gelang es, eine hohe wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit und beschäftigungspolitische Ziele – auf Kosten der einzelunternehmerischen Profitabilität – zu erreichen.

Verschiedene Prozesse führten in den 1990er-Jahren zu einer Auflösung dieser Form der Unternehmensverflechtung; Streeck und Höpner (2003a) sprechen sogar von einer »Abwicklung der Deutschland AG«. Ausgangspunkt war eine verstärkte Rentabilitäts- und Aktionärsorientierung, die in Veränderungen auf Kapital- und Produktmärkten sowie den Märkten für Unternehmenskontrolle, in vorherrschenden Deutungsmustern bei Unternehmensleitungen und in politischen Entwicklungen, z. B. einer gewollten Entflechtung von Unternehmensbeteiligungen, begründet ist (Streeck/Höpner 2003b, S. 31). Die Shareholder-Value-Orientierung drückt sich u. a. aus in der Nutzung kapitalmarktorientierter

Steuerungskonzepte und Vorgabe von Renditezielen für Unternehmenssegmente oder das Gesamtunternehmen, in der Übernahme internationaler Rechnungslegungsstandards und der Intensivierung von Investor-Relations-Aktivitäten sowie in der Schaffung von Anreizen für das Management, um Aktionärsinteressen zu bedienen, etwa durch die Variabilisierung der Vergütung von Führungskräften (ebd., S. 29). Die Folgen dieser Veränderung für die Mitbestimmung durch die Beschäftigten sind nicht eindeutig: »Starke Mitbestimmung [...] schafft für die Beschäftigten im Unternehmen Sicherheit im Wandel, etwa indem sie den Verkauf von Unternehmensteilen an Beschäftigungsgarantien für deren Arbeitnehmer bindet. Schwache Mitbestimmung dagegen, die dem Unternehmen derartige Kompromisse nicht abzurufen vermag, kann immer noch stark genug sein, dem Strukturwandel Hindernisse in den Weg zu legen – wenn sie nicht gar so schwach ist, dass Interessenkonflikte außerhalb institutionalisierter Bahnen zum Ausbruch kommen« (Streeck/Höpner 2003b, S. 51).

Sicher ist jedoch, dass beschäftigungspolitische Ziele im Zuge dieser Veränderungen für die Unternehmen an Gewicht verloren haben. Dichte und transparente Berichterstattung gegenüber Kapitalmärkten bewirkt, dass »*organizational slack*« verschwindet. Schwer zu bilanzierende Positionen wie z. B. das betriebliche Arbeitsvermögen (»Humankapital«) werden nach Möglichkeit durch leichter zu bewertende Ressourcen substituiert. Aus dieser Perspektive erscheint beispielsweise Leiharbeit vorteilhaft, weil sie nicht mit einer dauerhaften Bindung an den Betrieb einhergeht, selbst wenn die Kosten für den entsprechenden Arbeitseinsatz nicht niedriger sind als bei Angestellten des Unternehmens. Betriebsteile bzw. betriebliche Aktivitäten mit unklaren und schwer zu beziffernden »Returns on Investment«, wie z. B. betriebliche Weiterbildung, geraten unter Rechtfertigungsdruck. Hinzu kommt, dass der Staat durch die Entflechtung von Banken und Großunternehmen an direktivem Einfluss gegenüber den Unternehmen verloren hat und weniger beschäftigungspolitische Verantwortung trägt.

Auch wenn nur der Kern der Wirtschaft von der Umgestaltung der Corporate Governance betroffen ist, strahlen die Veränderungen etwa in Bilanzierungsstandards, Managementleitbildern und Kooperationsbeziehungen zwischen Unternehmen über den Kreis der unmittelbar betroffenen industriellen Großunternehmen hinaus.

Die Möglichkeiten betrieblicher Personalpolitik haben sich auch durch einen lang anhaltenden Rückgang der Tarifbindung verändert. Dieser Rückgang konnte durch die Flexibilisierung von Tarifverträgen nicht aufgefangen werden (Haipeter 2009). Im Jahr 1996 unterlagen 70 Prozent der Beschäftigten in Westdeutschland einem Flächentarifvertrag, im Jahr 2010 waren es nur noch

56 Prozent. Bezogen nur auf die westdeutsche Privatwirtschaft, waren 2011 nur noch 50 Prozent der Beschäftigten in Betrieben mit einem Flächentarifvertrag angestellt – 1996 waren es noch 66 Prozent. In Ostdeutschland fallen die Werte noch einmal deutlich niedriger aus. 2010 waren dort 37 Prozent aller Beschäftigten in einem Betrieb mit Flächentarifvertrag, bezogen auf die Privatwirtschaft waren es 29 Prozent – 1996 waren es noch 56 bzw. 48 Prozent (Ellguth/Kohaut 2011, S. 245).

Etwa 10 Prozent der west- und ostdeutschen Betriebe haben Betriebsräte, die knapp die Hälfte bzw. gut ein Drittel aller Beschäftigten in West- und Ostdeutschland erreichen. Während der Anteil der Betriebe mit Betriebsrat seit 1993 nahezu konstant ist, ist der Anteil von Beschäftigten, die in Betrieben mit Betriebsrat arbeiten, rückläufig. Betriebsräte sind traditionell und bedingt durch das Betriebsverfassungsgesetz in größeren Betrieben häufiger anzutreffen – neun von zehn Betrieben mit über 500 Beschäftigten haben einen Betriebsrat –, doch in den letzten Jahren ist die Betriebsratsbindung in größeren Betrieben leicht zurückgegangen, während sie in kleineren Betrieben leicht zugenommen hat.

Dadurch ist nicht nur die Durchsetzung von Beschäftigteninteressen erschwert und stärker von den lokalen Bedingungen im Betrieb abhängig. Erschwert ist auch der wechselseitige Bezug von staatlicher, tariflicher und betrieblicher Sozialpolitik. Für die betriebliche Personalpolitik gegenüber älteren Beschäftigten ist dies unmittelbar von Bedeutung, denn gerade das Ineinandergreifen dieser unterschiedlichen Ebenen in der Sozialpolitik hat die Gestaltung der Altersübergänge geprägt und den Vorruhestand der 1980er- und 1990er-Jahre ermöglicht (siehe Kapitel 3).

Schließlich ist auf den technologischen Wandel als weiteren Trend hinzuweisen, der die Entwicklung betrieblicher Arbeitssysteme und betrieblicher Personalpolitik beeinflusst hat. Er hat viele Facetten, aber das vielleicht wichtigste Einzelmerkmal ist die Digitalisierung, also das Vordringen des Computers in alle Tätigkeitsbereiche. Der Anteil von Erwerbstätigen, die computergesteuerte Arbeitsmittel verwenden, hat sich zwischen 1992 und 1999 nahezu verdoppelt (von 35 auf 62 Prozent; Troll 2003) und ist seitdem weiter gestiegen. Damit ging die Vernetzung von Betrieben nicht nur im computertechnischen Sinne einher, sondern auch eine gestiegene wechselseitige Abhängigkeit von Vorleistungen und Zulieferungen sowie die Fertigung von kundenspezifischen Produktdifferenzierungen, die unter dem Schlagwort der »systemischen Rationalisierung« diskutiert wurden (Altmann et al. 1986; Bechtle 1994). Soweit sich dadurch die Arbeitsbedingungen Älterer verändert haben, werden diese in Kapitel 6 analysiert.

Aus den technologischen und arbeitsorganisatorischen Veränderungen erwachsen neue Anforderungen an die Qualifikationen und Kompetenzen der Beschäftigten, die wiederum Konsequenzen für die Weiterbildung und Kompetenzentwicklung und die Gestaltung lernförderlicher Arbeitsorganisation haben. Es ist gerade die Dimension des technologischen Wandels, unter dem die alternden Belegschaften als ein Risiko für die Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe erscheinen. Bislang zumindest konnten die anhaltenden Exporterfolge aber mit alternden Belegschaften erreicht werden. Doch gerade wegen der Überlagerung von demografischem und technologischem Wandel gehen Personalverantwortliche und Politik gleichermaßen davon aus, dass der in der Erstausbildung erworbene Wissensbestand der Beschäftigten nicht genügen wird, um die künftigen Arbeitsanforderungen zu bewältigen.

5.3 Betriebliche Personalpolitik zum längeren Verbleib von älteren Beschäftigten

Betriebliche Personalpolitik zum Verbleib älterer Beschäftigter war in den 1990er-Jahren noch kaum ein Thema; in dieser Zeit ging es eher darum, betriebliche Vorruhestandsprogramme zu organisieren und zu legitimieren. Jedoch hat Frerichs (1998) die Chancen und Risiken für den Verbleib in Beschäftigung frühzeitig auf der Grundlage von Fallstudien untersucht und dabei »betriebliche Produktions- und Dienstleistungsregimes« – also unterschiedliche Formen betrieblicher Arbeitsorganisation – zugrunde gelegt. Unterschieden wurde im Anschluss an verbreitete Typologien der Arbeits- und Industriosozologie ein tayloristisches Produktions- und Dienstleistungsregime, die diversifizierte Qualitätsproduktion sowie die innovationsorientierte Qualitätsproduktion (siehe Tabelle 5.1).

Das tayloristische Produktionsregime ist durch Massenproduktion bzw. gleichförmige Leistungserstellung in großer Anzahl charakterisiert. Dies geht mit einer Polarisierung der Qualifikationsstruktur in wenige fachlich qualifizierte und viele Beschäftigte einher, die als Un- und Angelernte tätig sind. Tayloristisch organisierte Betriebe sind in der Regel in sehr preissensitiven Märkten tätig und daher einem hohen Kostendruck ausgesetzt, der sich auch in der Personalpolitik niederschlägt. Diesem Produktionsmodell entgegengesetzt ist das Produktionsregime der diversifizierten Qualitätsproduktion, in dem innerhalb eines betrieblichen Leistungsprofils eine hohe Variabilität möglich ist und Güter und Dienstleistungen in kleineren und mittleren Serien bzw. als Einzelfertigung erbracht werden. Dies basiert auf einer fachlich qualifizierten

Tabelle 5.1: Beschäftigungschancen älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in drei betrieblichen Produktions- und Dienstleistungsregimes

	Tayloristisches Produktions- und Dienstleistungsregime	Diversifizierte Qualitätsproduktion	Innovationsorientierte Qualitätsproduktion
Charakteristik	gleichförmige Leistungserstellung in hoher Anzahl	diversifizierte Produktion auch in mittleren und geringen Stückzahlen	hoher Anteil an innovativen Produkten/Dienstleistungen
Personalpolitik	ausgeprägte Hierarchie und Segmentierung der Belegschaft, »Low-Cost-Personalpolitik«	Sicherung von Facharbeit, hohe Betriebsbindung, intensive Weiterbildung (vorrangig im Alter von 35 bis 40 Jahren)	starke Dichotomisierung zwischen Altersgruppen, teilweise sehr jugendorientiert (z. B. Softwarefirmen); wenig langfristig orientiert, hohe Verschleißrisiken
Positionen und Rollen für Ältere	Führungspositionen; ansonsten hohe gesundheitliche Risiken aufgrund starker Belastung	Führungspositionen, Erfahrungsträger	Ältere sind in ihrer betrieblichen Stellung gefährdet
Personalpolitik gegenüber Älteren	kalkuliertes vorzeitiges Ausscheiden Älterer; keine langfristige Personalentwicklung	keine altersangepasste Personalpolitik; Risiken für Ältere, wenn deren Erfahrungswissen wegen technologischer Neuerungen entwertet wird	qualifikatorische Überforderung für ältere Beschäftigte, starke psychische Belastungen

Quelle: Zusammengestellt nach Frerichs 1998.

Belegschaft, flachen Hierarchien und in langer Betriebszugehörigkeit erworbenen Spezialkompetenzen.

Als dritten Typ des Produktionsregimes identifiziert Frerichs die innovationsorientierte Qualitätsproduktion. Für diesen Idealtyp stehen die meist sehr kleinen Neugründungen mit einer Gründungsinnovation Pate, die sich darum bemühen, auch über die Unternehmensgründung hinaus weitere Innovationen zu vermarkten. Für diesen Produktions- bzw. Dienstleistungstyp, für den die in den 1990er-Jahren massenhaft aufkommenden Softwarefirmen das Idealbild abzugeben zu scheinen, hält Frerichs eine ausgeprägte Jugendkultur als charakteristisch fest, die sich aus einer Gleichsetzung von Innovation und Jugendlichkeit ergibt. Sie verhindert nicht die Beschäftigung von Älteren, führt aber zu einer starken Segmentierung zwischen den Altersgruppen bzw. aufgrund außerordentlich hoher Arbeitsintensität und einer Verschmelzung von betrieblicher

Arbeit und außerbetrieblicher Lebenszeit zu sehr hohen Belastungen und damit einhergehenden Verschleißrisiken (Latniak/Gerlmaier 2006). Zudem wird eine Beschäftigung von Älteren erschwert, da viele Betriebe dieses Typs jung sind und typischerweise von Fachkräften mit erster Berufserfahrung gegründet werden, die wiederum die ersten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unter Gleichaltrigen oder Jüngeren und zunächst nicht unter Älteren suchen.

Die Chancen und Risiken für ältere Beschäftigte, die sich aus den Produktions- und Dienstleistungsregimes ergeben, sind differenziert. Führungspositionen werden eher von erfahrenen Beschäftigten und damit von Älteren besetzt, aber selbstverständlich können nicht alle Älteren Führungspositionen einnehmen. Und im innovationsorientierten Produktionsregime, das durch Neugründungen geprägt ist, sind Führungspositionen oft auch durch junge Experten besetzt. Jenseits der Führungspositionen ist die Stellung der älteren Beschäftigten sehr verschieden. Riskant ist sie im tayloristischen Produktionsregime wegen der hohen Arbeitsbelastung, des vergleichsweise geringen Stellenwertes von Erfahrung und Qualifikation in den ausführenden Bereichen sowie der hohen Bedeutung der Lohnkosten. Auch in der innovationsorientierten Qualitätsproduktion ist die Arbeitsbelastung sehr hoch, wenngleich in stärkerem Maße durch psychische Belastungen geprägt. Wegen der Orientierung an neuesten Technologien in diesem Produktionsregime sind Ältere gegenüber Jüngeren mit einer aktuellen Ausbildung oft im Nachteil. In der diversifizierten Qualitätsproduktion sind die Chancen für ältere Beschäftigte jenseits von Führungspositionen noch am besten, weil sie dort als Erfahrungsträger gefragt sein können.

Wie die Chancen und Risiken der Beschäftigung aufgrund der Arbeitsorganisation unterscheidet sich auch die Personalpolitik bei den verschiedenen Typen betrieblicher Produktionsregimes. Im tayloristischen Produktionsregime ist eine unterstützende Personalpolitik gering ausgeprägt. Langfristige Personalentwicklung findet nicht statt, stattdessen wird mit dem vorzeitigen Ausscheiden älterer Beschäftigter gerechnet. Beim Regime der diversifizierten Qualitätsproduktion, in dem noch am ehesten Chancen für Ältere bestehen, stellt Frerichs fest, dass eine altersangepasste Personalpolitik nicht vorzufinden ist. Da beispielsweise eine systematische Weiterbildung vernachlässigt wird, entstehen Risiken für die Beschäftigungsfähigkeit Älterer bei technologischen oder auch arbeitsorganisatorischen Umbrüchen, die sich nicht durch inkrementelles und in den Arbeitsprozess eingebettetes Lernen bewältigen lassen. Für die Personalpolitik der innovationsorientierten Qualitätsproduktion ist eher eine Jugendorientierung als ein Bewusstsein für die spezifischen Probleme Älterer

charakteristisch. Dies führt relativ schnell zu einer Überforderung älterer Beschäftigter.

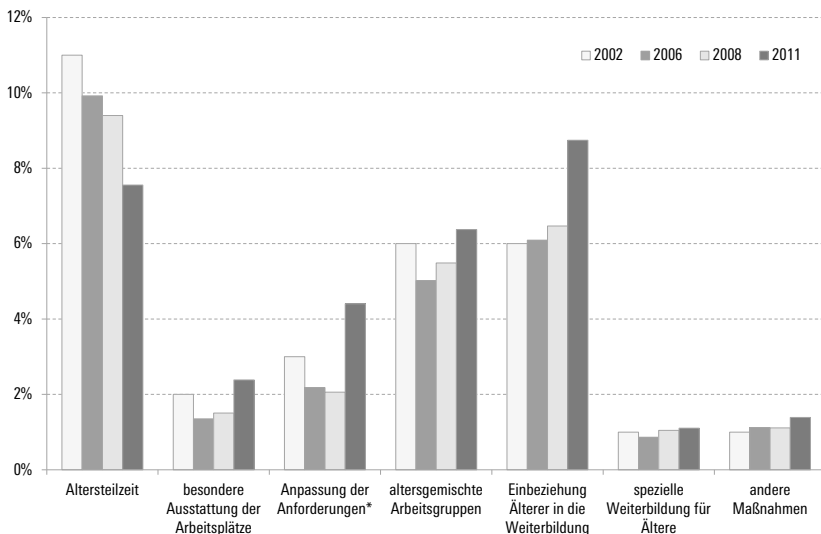
Bedingt durch die Anlage als Fallstudienanalyse konnte weder die Verbreitung der von Frerichs zugrunde gelegten Typen bestimmt werden noch die Stärke der beobachteten altersspezifischen Effekte in den verschiedenen Produktionsregimes. Streng genommen konnte nicht einmal überprüft werden, ob der gewählte Erklärungsrahmen für die Analyse, die betrieblichen Produktions- und Dienstleistungsregimes, geeignet ist, die wesentlichen Differenzierungslinien zu identifizieren. Tatsächlich ist das betriebliche Produktionsregime auch bei Frerichs weder der einzige noch der stärkste Einflussfaktor auf die Lebenschancen älterer Arbeitnehmer im Betrieb, da er beispielsweise durch den Einfluss der Betriebsgröße überformt wird (Frerichs 1998, S. 187). Dennoch zeigt die typologisierende Untersuchung von Frerichs die Beschäftigungsrisiken älterer Beschäftigter und das Fehlen altersspezifischer integrierender Personalpolitiken für die 1990er-Jahre (so auch Morschhäuser 1999). In diesen Mustern betrieblicher Personalpolitik kommt eine praktische Orientierung am Defizitmodell des Alters zum Ausdruck, obwohl die Analysen, die die Altersabhängigkeit des individuellen Leistungsvermögens untersuchen, hierzu wenig Anlass geben (siehe Kapitel 6).

Ein anderer Untersuchungsansatz lässt sich verfolgen, indem repräsentative Umfragen zur betrieblichen Personalpolitik genutzt werden. Auf dieser Grundlage lassen sich sowohl Personalpolitiken als auch Produktions- bzw. Dienstleistungsregimes nachzeichnen. Das IAB-Betriebspanel, die größte repräsentative Betriebsbefragung Deutschlands, hat erst 2002 einen Befragungsschwerpunkt zur betrieblichen Personalpolitik eingeführt und bis 2011 dreimal wiederholt. Die 1990er-Jahre bleiben im Dunkeln und werden sich nur durch die Rekonstruktion von Fallstudien und partikularen Befragungen erhellen lassen. Die in den Befragungen vorgenommene Operationalisierung betrieblicher Personalpolitik betont formalisierte Maßnahmen und läuft Gefahr, altersspezifische Chancen und Risiken unterschiedlicher Formen der Arbeitsorganisation, wie sie Frerichs thematisiert hat, zu ignorieren. Sie bietet aber den Vorteil, dass es durch die konstante Fragenformulierung leicht möglich ist, Veränderungen in der betrieblichen Personalpolitik nachzuzeichnen. Allerdings sollte die Betonung der formalisierten Maßnahmen eher als eine Annäherung an die betriebliche Personalpolitik verstanden werden, bei der weder der Bereich der informellen Maßnahmen noch altersspezifische Effekte bei generellen, altersunspezifischen Maßnahmen (etwa in der Arbeitsorganisation oder bei Neueinstellungen) keine Berücksichtigung finden.

Abgefragt wurde im IAB-Betriebspanel in unregelmäßigen Abständen, ob Betriebe ihre Arbeitsplätze für Ältere in besonderer Weise anpassen oder ausstatten, ob sie die Arbeitsanforderungen anpassen (bzw. laut älterer Frageformulierung die Anforderungen »herabsetzen«), ob sie Ältere in die betriebliche Weiterbildung mit einbeziehen oder gar spezifische Weiterbildung für ältere Beschäftigte anbieten, ob sie altersgemischte Arbeitsgruppen organisieren und ob sie andere personalwirtschaftliche Maßnahmen anbieten. 2008 wurde auch erfasst, ob Betriebe die betriebliche Gesundheitsförderung unterstützen. Mit der Verbreitung von Altersteilzeitarbeit wurde überdies regelmäßig eine Maßnahme erfasst, die im Regelfall auf einen vorzeitigen Ausstieg aus der Arbeit statt auf einen längeren Verbleib in Beschäftigung zielt (hierzu ausführlich Kapitel 5.4).

Abbildung 5.1:

Verbreitung ausgewählter personalpolitischer Maßnahmen in Betrieben (2002–2011)



*bis einschließlich 2008 »Herabsetzung der Leistungsanforderungen«

Datenquelle: IAB-Betriebspanel, verschiedene Jahre (berücksichtigt wurden nur Betriebe mit mindestens einem Beschäftigten ab 50 Jahren).

Die Daten des IAB-Betriebspanels zeigen, dass altersspezifische personalwirtschaftliche Maßnahmen – wie von den Fallstudien her zu erwarten – nur in wenigen Betrieben praktiziert werden. Noch am häufigsten mit ca. 10 Prozent

aller Betriebe ist die Altersteilzeit, deren Wirkung als Integrationsinstrument jedoch ambivalent ist. Der Anteil der Betriebe mit Altersteilzeit ist dem IAB-Betriebspanel zufolge seit 2002 stetig zurückgegangen, was insofern erstaunt, da die Zahl der Altersteilzeitbeschäftigten bis 2009 deutlich gestiegen ist (siehe Kapitel 5.4). Die übrigen erfassten personalpolitischen Maßnahmen sind demgegenüber – teilweise deutlich – weniger verbreitet, wurden aber im Unterschied zur Altersteilzeit im Laufe der Zeit von einem wachsenden Anteil der Betriebe praktiziert. Zum letzten Befragungszeitpunkt 2011 gab es sogar mehr Betriebe, die angaben, Ältere in Weiterbildung einzubeziehen, als Altersteilzeit anzubieten. Es ist aber unbekannt, wie viele ältere Beschäftigte von einer bestimmten personalpolitischen Maßnahme erfasst werden, wenn ein Betrieb sie anbietet.

Das zentrale Differenzierungsmerkmal bei der Frage, ob Betriebe formalisierte personalpolitische Maßnahmen für Ältere anbieten, ist die Betriebsgröße. Unter den sehr großen Betrieben wurde Altersteilzeitarbeit flächendeckend angeboten, unter den kleinen und sehr kleinen Betrieben gab kaum ein Betrieb an, auch nur eine der möglichen Maßnahmen zu praktizieren (z. B. Brussig 2005). Eine weitergehende Analyse der Bestimmungsgründe für Betriebe, personalpolitische Maßnahmen für Ältere anzubieten, ergab, dass die Erfahrungen mit einer ausdifferenzierte Personalarbeit und entsprechende Ressourcen ein zentraler Faktor für das Angebot an personalpolitischen Maßnahmen für Ältere – sowohl ausgliedernder als auch integrierender Art – waren, dass also ein demografie-unabhängiger Faktor einflussreich ist. Altersspezifische Einflussfaktoren wie der Anteil älterer Beschäftigter, Erfahrungen mit Älteren oder erwartete Fachkräfteprobleme erwiesen sich hingegen nur teilweise als signifikant.

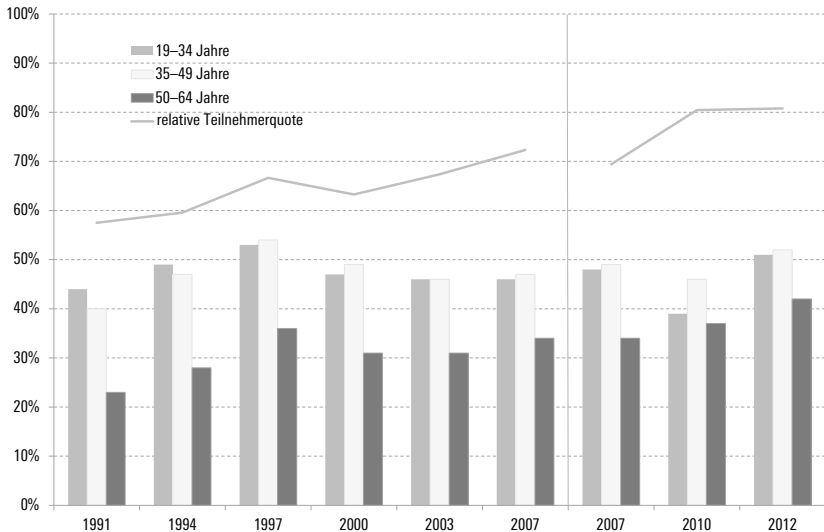
Dies bedeutet, dass die betriebliche Personalpolitik gegenüber Älteren weniger von der demografischen Entwicklung und mehr von der Struktur der Betriebe abhängt. In gewisser Weise bestätigt dies den Ansatz von Frerichs (1998), auch wenn offen bleiben muss, ob das betriebliche Produktionsregime das relevante betriebliche Strukturmerkmal ist oder ob beispielsweise die »innerbetriebliche Sozialordnung« (Kotthoff/Reindl 1990) einen größeren Stellenwert hat, also die Tauschbeziehungen zwischen Management und Belegschaft, die mit dem betrieblichen Produktionsregime nur lose verbunden sind. Das Ergebnis bedeutet auch, dass nicht allein der demografische Wandel für eine größere Verbreitung alterns- und altersspezifischer Personalpolitiken gesorgt hat. Für die Gesamtheit aller Betriebe in Deutschland konnte jedenfalls ein positiver Einfluss der meisten integrativen Maßnahmen auf die Produktivität Älterer, teilweise auch auf die Produktivität jüngerer Beschäftigter festgestellt werden (Zwick/Göbel 2010).

Gestützt auf einen verknüpften Beschäftigten- und Betriebsdatensatz wurden betriebliche Altersproduktivitätsprofile ermittelt. Die Produktivität wird als Wertschöpfung pro Mitarbeiter/in berechnet; in die betrieblichen Altersproduktivitätsprofile gehen die Altersstruktur, aber auch Informationen über die Geschlechterverteilung, Qualifikationsstruktur sowie Betriebszugehörigkeitsdauer ein. Die Ergebnisse zeigen, dass »eine Anpassung der Arbeitsanforderungen und eine spezielle Ausstattung der Arbeitsplätze älterer Arbeitnehmer mit einer signifikant höheren Produktivität älterer Arbeitnehmer verbunden sind« (Zwick/Göbel 2010, S. III). Weiterhin ist in Betrieben mit altersgemischten Arbeitsteams nicht nur die Produktivität älterer Beschäftigter höher, sondern auch jüngere Beschäftigte haben dort eine höhere relative Produktivität. »Dies könnte ein Hinweis darauf sein, dass es starke positive Ausgleichseffekte zwischen Altersgruppen gibt, die durch altersgemischte Teams aktiviert werden« (ebd.). Außerdem zeigt sich, »dass flexible Arbeitszeiten für ältere Beschäftigte und die Einbeziehung Älterer in Weiterbildungsmaßnahmen nicht mit Abweichungen im Alters-Produktivitätsprofil zusammenhängen« (ebd.), also die Produktivität weder systematisch erhöhen noch senken. Hierbei ist in Rechnung zu stellen, dass auch die Altersteilzeit zu den flexiblen Arbeitszeiten gerechnet wird.

Genauere Angaben zur betrieblichen Personalpolitik über formalisierte Maßnahmen hinaus – auch zur Entwicklung seit den 1990er-Jahren – gibt es hinsichtlich der Beteiligung Älterer an Weiterbildung, über die von 1979 bis 2006 das »Berichtssystem Weiterbildung« und ab 2007 das Europäische Berichtskonzept des »Adult Education Survey« (AES) informiert. Aus diesen Daten geht hervor, dass Ältere seltener an Weiterbildung teilnehmen als Jüngere. Obwohl hier berufliche und allgemeine Weiterbildung ebenso wie betrieblich und arbeitsmarktpolitisch geförderte sowie individuell finanzierte Weiterbildung zusammengefasst sind,² gilt auch speziell für die betrieblich geförderte berufliche Weiterbildung, dass Ältere seltener einbezogen werden. Die Angaben in Abbildung 5.2 zeigen, dass sich die Weiterbildungsbeteiligung – entgegen der einfachen Annahme, der technologische Wandel ziehe eine stetig wachsende Verbreitung beruflicher Weiterbildung nach sich – auch rückläufig entwickeln bzw. stagnieren kann. Für den Zeitraum nach 1997 kann dies auch auf den Rückgang der arbeitsmarktpolitisch geförderten Weiterbildung zurückgeführt werden (siehe Kapitel 7 und dort speziell Unterkapitel 7.4.1).

2 | Allerdings macht die berufliche Weiterbildung in jedem Jahr und in jeder Altersgruppe den größten Teil aus.

Abbildung 5.2: Teilnahmequoten an Weiterbildung, nach Alter (1991–2012)



Die Daten beruhen von 1991 bis 2007 auf dem »Berichtssystem Weiterbildung«, von 2007 bis 2012 auf dem »Adult Education Survey« (AES). Daten wegen veränderter Erhebungsmethoden nicht vollständig vergleichbar.

Datenquelle: Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2014, S. 17.

Die niedrigere Weiterbildungsbeteiligung Älterer erklärt sich auch durch die niedrigere Erwerbsbeteiligung. Den Teilnahmequoten in Abbildung 5.2 liegt die Bevölkerung insgesamt und nicht die erwerbstätige Bevölkerung zugrunde. Wenn man sich auf die erwerbstätige Bevölkerung beschränkt, verringert sich der Beteiligungsrückstand der Älteren (Bundesministerium für Bildung und Forschung 2006, S. 25). Zugleich verdeutlicht Abbildung 5.2, dass sich der »Weiterbildungsrückstand« der Älteren gegenüber der Altersgruppe der 35- bis 49-Jährigen in den letzten 20 Jahren ganz erheblich verringert hat. War die Teilnahmequote der Älteren 1991 nur gut halb so hoch wie die der 35- bis 49-Jährigen, so lag sie 2012 bei 80 Prozent. Dies ist natürlich auch auf die steigende Alterserwerbsbeteiligung zurückzuführen. Ein weiterer Faktor ist jedoch, dass ein steigender Anteil von Betrieben Ältere in die betriebliche Weiterbildung mit einbezogen bzw. – in geringerem Ausmaß – spezielle Weiterbildungen für Ältere angeboten hat (siehe oben).

Auf der Suche nach Erklärungsfaktoren für die geringere Weiterbildungsteilnahme der Älteren wurde lange vor allem auf das fehlende Interesse einer-

seits der älteren Beschäftigten selbst und andererseits der Betriebe hingewiesen, für die sich die Weiterbildungsinvestitionen bei Älteren weniger lohnen (Aust/Schiel/Schröder 2004). Mit der Verlängerung der Erwerbsphasen verlieren beide Gründe an Gewicht, und entsprechend ist eine Reduktion des Age Gap in der Weiterbildung zu verzeichnen.

Neben der formalisierten Weiterbildung kann im Arbeitsprozess auch eine informelle Kompetenzentwicklung stattfinden; Voraussetzung hierfür sind lernförderliche Arbeitsbedingungen. Insofern ist es möglich, dass das Lernen in der Arbeitswelt durch die Angaben zur Weiterbildung unterschätzt wird. Zudem ist es plausibel, dass Ältere durch ihre Arbeitserfahrung bessere Voraussetzungen für eine informelle Kompetenzentwicklung mitbringen als für formalisierte Weiterbildung – und dass umgekehrt Jüngere bessere Voraussetzungen für formalisierte Weiterbildung mitbringen. Studien zum Verhältnis von informellem und formellem Lernen zeigen jedoch, dass die betrieblichen Faktoren, die das Lernen begünstigen, sowohl für formelle wie auch für informelle Lernformen ähnlich sind (z. B. Brussig/Leber 2005; Faust/Holm 2001).

5.4 Altersteilzeit als Instrument der Personalpolitik

Spätestens seit Mitte der 1980er-Jahre gewann die Idee von Teilzeitarbeit im Alter an Popularität (Stitzel 1985; Lampert/Schüle 1988; Bäcker/Naegele 1993). Teilzeitarbeit am Ende der Erwerbsphase galt als eine Möglichkeit, die vermuteten Folgen eines abrupten Übergangs vom Erwerbsleben in Rente, den »Rentenschock«, abzumildern und gewissermaßen die Rentenphase einzuüben. Diskutiert wurden nicht nur eine Reduzierung der täglichen bzw. wöchentlichen Arbeitszeit, sondern auch die Einführung zusätzlicher Urlaubstage und Freistellungsphasen, die schließlich in einem völligen Ausstieg aus Erwerbsarbeit münden sollten. Das Interesse der Beschäftigten an irgendeiner Form dieser Teilzeitarbeit im Alter wurde als sehr hoch eingeschätzt. Erst später traten Überlegungen hinzu, nicht nur den Übergang in die Rente zu erleichtern, sondern durch die Belastungsreduktion aufgrund geminderter Arbeitszeiten Spielräume für längere Erwerbsphasen und einen verzögerten Erwerbsaustritt zu gewinnen.

Von diesen allgemeinen Überlegungen zur Arbeitszeitgestaltung im Alter ist die Altersteilzeit, wie sie später gesetzlich geregelt wurde, zu unterscheiden. Altersteilzeit ist eine besondere Form der Teilzeitbeschäftigung. Altersteilzeitarbeit ist nicht einfach eine Teilzeitbeschäftigung von Älteren – hierfür bräuchte es keiner besonderen Regulierung –, sondern zeichnet sich durch Vorteile aus, die anderen Teilzeitbeschäftigten nicht offen stehen. Die Regelungen

zur Altersteilzeit sehen Zuschüsse zum Lohn und zu den Rentenversicherungsbeiträgen vor, die vom Arbeitgeber zu entrichten sind, sowie eine Verknüpfung von Erwerbs- und Ruhestandsphase. Die Grundidee der Altersteilzeitbeschäftigung ist, am Ende des Erwerbslebens den Arbeitseinsatz durch eine Reduktion der Arbeitszeit verringern zu können, ohne dafür nennenswerte Einbußen am Einkommen und in der Altersvorsorge hinnehmen zu müssen, wie dies in der »normalen« Teilzeitbeschäftigung unvermeidlich ist.

Altersteilzeitarbeit in diesem Sinne wurde in der Bundesrepublik erstmals 1989 gesetzlich geregelt und damit eingeführt; allerdings lief das erste Altersteilzeitgesetz bereits Ende 1992 ersatzlos aus. Gemessen an den ursprünglichen Erwartungen über ein hohes Interesse an einer graduellen Reduktion der Arbeitszeit vor Rentenbeginn blieben die Nutzungszahlen äußerst gering. »In deutlich abgewandelter Form und unter veränderten politischen Rahmenbedingungen« (Fröhler/Fehmel/Klammer 2013, S. 58) wurde die Altersteilzeitarbeit 1996 mit dem Altersteilzeitgesetz (AltTZG) neu gestaltet und seitdem mehrfach geändert; in den Grundzügen bestanden die Regelungen aber weiter fort. In ihrer Begründung des Altersteilzeitgesetzes stützte sich die Bundesregierung, die den Gesetzesentwurf einbrachte, aber nicht auf ergonomische oder arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse, denen zufolge eine Reduzierung der Arbeitszeit ein längeres Arbeitsleben ermöglicht. Geradezu im Gegenteil hieß es: »Die Möglichkeit der bisherigen Art der Frühverrentung wird nicht [...] ausgeschlossen« (Bundesregierung 1996, S. 1). Maßgeblich für den Gesetzgeber war der Eindruck vom starken Anstieg der Frühverrentung in der ersten Hälfte der 1990er-Jahre, mit der die Transformation auf dem ostdeutschen Arbeitsmarkt wesentlich bewältigt wurde, in deren Windschatten aber auch Unternehmen in Westdeutschland in erheblicher Anzahl Beschäftigte in den Vorruhestand schickten. Die Kosten des Vorruhestands, wie er bis dahin organisiert wurde, lagen weitgehend bei den Sozialversicherungen. Die Mitte der 1990er-Jahre geführten Diskussionen um Kostenbelastungen und den »Standort Deutschland« waren maßgeblich für die Neujustierung der Altersteilzeit:

»Anlass für die vorgesehenen Regelungen ist die erhebliche Ausweitung der Frühverrentungspraxis in den letzten Jahren. Durch diese Art der betrieblichen Personalanpassung werden gesetzliche Rentenversicherung und Arbeitslosenversicherung mit Kosten belastet, die letztlich nur über höhere Beitragssätze zu finanzieren sind. Diese Frühverrentungspraxis schadet dem Wirtschaftsstandort Deutschland und gefährdet die künftige Finanzierbarkeit der sozialen Sicherungssysteme. Angesichts des Umstands, daß auch in den nächsten Jahren zahlenmäßig starke Jahrgänge das Alter erreichen, in dem Frühverrentungsmaßnahmen einsetzen, ist schnelles Handeln geboten. Durch den Einsatz von Altersteilzeitarbeit lassen sich unumgängliche betriebliche Personalmaß-

nahmen durchführen, ohne daß dies zu Lasten der Sozialversicherung geht [...]. Die Möglichkeit der bisherigen Art der Frühverrentung wird nicht völlig ausgeschlossen; allerdings wird sichergestellt, daß, anders als bisher, die Kosten einer solchen Vorgehensweise vor allem von denjenigen getragen werden, die Frühverrentungen zu ihrem eigenen Nutzen durchführen« (Bundesregierung 1996, S. 1).

Hier wird erneut deutlich, dass nicht die Verlängerung des Erwerbslebens gesetzliches Ziel der Altersteilzeitarbeit war, sondern eine Neuverteilung der Kosten zwischen Betrieben, Arbeitslosen- und Rentenversicherung. Das AtG regelt Mindestbedingungen, die durch tarifliche, betriebliche oder individuelle Vereinbarungen aufgestockt werden können. Die wichtigsten Bestimmungen sind (siehe hierzu auch Klammer/Weber 2001 sowie Kaldybajewa/Kruse 2007):

- Altersteilzeitbeschäftigte müssen mindestens das 55. Lebensjahr vollendet haben und in den letzten fünf Jahren vor der Altersteilzeit mindestens drei Jahre beitragspflichtig beschäftigt gewesen sein. Sie müssen ihre Arbeitszeit um exakt die Hälfte verringern. Zunächst war Altersteilzeit nur für Vollzeitbeschäftigte möglich, erst ab dem Jahr 2000 wurde sie auch für Teilzeitbeschäftigte (und damit für viele Frauen) geöffnet. Da Altersteilzeitbeschäftigte auch während der Teilzeitbeschäftigung versicherungspflichtig beschäftigt sein müssen, reduziert sich der Kreis der teilzeitbeschäftigten Anspruchsberechtigten um jene, die nach einer Arbeitszeitreduktion nur noch geringfügig beschäftigt wären. Zu den charakteristischen Merkmalen der Altersteilzeit gehört, dass die Arbeitszeitreduktion bezogen auf die Gesamtdauer der Altersteilzeitbeschäftigung erreicht werden muss. Sie kann also auch »geblockt« werden, d. h. dass in der ersten Hälfte der Altersteilzeitbeschäftigung unverändert und in der zweiten Hälfte überhaupt nicht gearbeitet wird. Diese Möglichkeit wurde erst 1996 mit dem AltTZG eingeführt und war nach der ersten gesetzlichen Regelung von 1989 nicht möglich, was auch zu ihrer geringen Inanspruchnahme beigetragen hat. Die Inanspruchnahme im sogenannten Blockmodell hat sich seitdem als die dominierende Form herausgebildet.
- Die Altersteilzeitbeschäftigung muss so vereinbart werden, dass an ihrem Ende ein Übergang in eine Altersrente möglich ist. Hierbei kann es sich auch um eine vorzeitig bezogene abschlagsbehaftete Altersrente handeln. Die Bedingung des nahtlosen Übergangs ist jedoch als Möglichkeit zu verstehen und bedeutet nicht, dass am Ende der Altersteilzeit auch eine Rente bezogen werden muss. Ebenso ist eine Weiterbeschäftigung (im selben oder in einem anderen Betrieb) oder auch Arbeitslosigkeit möglich, allerdings würde in diesem Fall eine Sperrzeit verhängt (also das Arbeitslosengeld für zwölf Wochen nicht

gezahlt, ohne dass sich die Anspruchsdauer entsprechend verlängert), da der Arbeitnehmer daran mitgewirkt hat, das Arbeitsverhältnis zu beenden.³

- Das Unternehmen ist verpflichtet, Lohn und Rentenversicherungsbeiträge aufzustocken. Vereinfacht gesprochen wird der Lohn auf 70 Prozent des vorherigen Arbeitsentgeltes bzw. um 20 Prozent bezogen auf das Teilzeitentgelt aufgestockt. Die Rentenversicherungsbeiträge werden so aufgestockt, dass 90 Prozent des Beitrags zu entrichten sind, der vor der Arbeitszeitreduzierung entrichtet wurde.
- Altersteilzeitarbeit nach dem AltTZG wurde vielfältig gefördert. Dies betrifft zum einen das Steuerrecht, denn die Aufstockungsbeträge sind steuer- und beitragsfrei. Sie unterliegen aber dem Progressionsvorbehalt, d. h. sie werden bei der Ermittlung des individuellen Steuersatzes berücksichtigt. Diese Förderung gilt – anders als die beiden folgenden Fördermöglichkeiten – unverändert fort. Zum Zweiten betraf die Förderung das Rentenrecht. Mit dem AltTZG wurde die Altersrente wegen Arbeitslosigkeit um die neu geschaffene Altersrente nach Altersteilzeitarbeit ergänzt, die den gleichen Regelungen zu Altersgrenzen und ihrer Anhebung unterliegt wie die Altersrente wegen Arbeitslosigkeit. Folglich steht auch die Altersrente nach Altersteilzeitarbeit nur für Personen bis zum Jahrgang 1951 offen. Durch die neue Rentenart wurde erreicht, dass Altersteilzeitbeschäftigte im Rentenzugang nicht schlechter gestellt werden als Arbeitslose und insofern der Anreiz zu einer betrieblich induzierten vorruhestandsformigen Arbeitslosigkeit reduziert wurde. Für Männer, die weder schwerbehindert noch langjährig versichert waren, war dies die einzige Möglichkeit, aus einer Beschäftigung heraus vor Erreichen der Regelaltersgrenze eine Altersrente zu beziehen. Schließlich wurde die Altersteilzeit im Arbeitsrecht gefördert, denn unter bestimmten Bedingungen hatten Unternehmen einen Anspruch auf die Erstattung der Aufstockungsbeiträge durch die Bundesagentur für Arbeit (BA). Die zentrale Bedingung hierfür war, dass der durch die Altersteilzeit frei werdende Arbeitsplatz durch eine Neueinstellung oder die Übernahme eines Ausbildungsabsolventen wieder besetzt wird. Weitere Bedingungen bezogen sich auf die Höchstdauer der Altersteilzeitbeschäftigung von sechs Jahren (bis 2000 fünf Jahre) und auf das Höchstalter der Altersteilzeitbeschäftigten (bis zur Regelaltersgrenze). Die Förderung durch die BA war zunächst bis Mitte 2001 begrenzt, wurde danach aber mehrfach verlängert, letztlich aber für Altersteilzeitbeschäftigte

3 | Zudem wird Arbeitslosengeld nach Erreichen der Regelaltersgrenze nicht mehr gezahlt.

geschlossen, die nach dem 31.12.2009 die Altersteilzeit – ggf. auch als fortgeführte vollzeitige Beschäftigung – begonnen hatten.

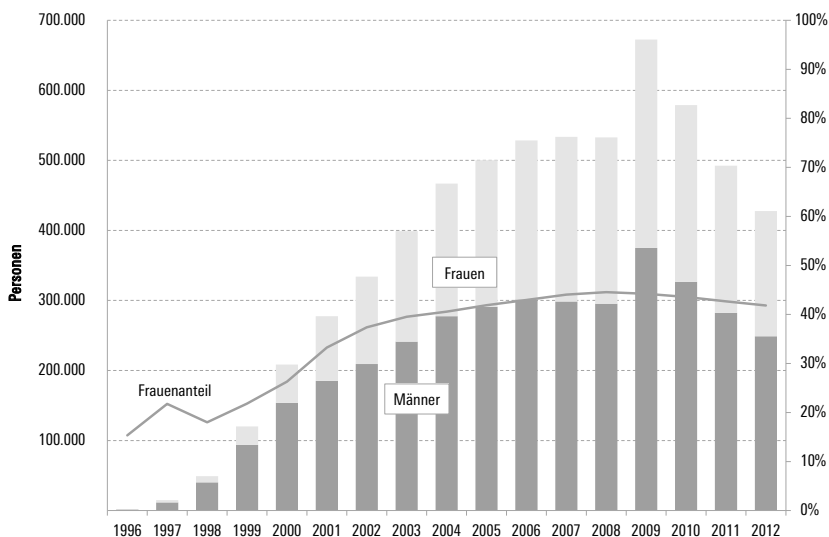
Das Altersteilzeitgesetz räumt keinen individuellen Rechtsanspruch auf Altersteilzeit ein. Es zielte auf die »Schaffung eines gesetzlichen Rahmens für die Sozialpartner«, wie es in der Begründung zum Gesetzentwurf hieß (Bundesregierung 1996, S. 2). Deshalb setzt Altersteilzeitarbeit eine tarifvertragliche, betriebliche oder individuelle Vereinbarung mit dem Arbeitgeber voraus. Tarifverträge können jedoch einen individuellen Anspruch vorsehen, enthalten aber in der Regel eine »Überforderungsklausel«, durch die individuelle Ansprüche suspendiert werden, wenn eine vorher festgelegte Quote von Altersteilzeitbeschäftigten von z. B. 3 oder 5 Prozent der Belegschaft erreicht ist.

Die Altersteilzeitarbeit, wie sie im AltTZG 1996 beschlossen wurde, war schon nach relativ kurzer Zeit weit verbreitet. Anfang 2000 bestanden ca. 325 tarifvertragliche Vereinbarungen zur Altersteilzeit; etwa ein Jahr später waren es ca. 550 Vereinbarungen aus nahezu allen Wirtschaftsbereichen. In dieser Zählung sind neben Verbandstarifverträgen auch Firmentarifverträge enthalten. Im Geltungsbereich dieser Tarifverträge zur Altersteilzeit waren ca. 15,7 Millionen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer beschäftigt (Klammer/Weber 2001, S. 104). In großen Tarifbereichen wurden in den Vereinbarungen zur Altersteilzeit die gesetzlich vorgeschriebenen Leistungen – Aufstockung des Entgelts und der Rentenbeiträge – weiter verbessert. So wurde das Teilzeitentgelt beispielsweise in der chemischen Industrie, im öffentlichen Dienst und in der Metallindustrie auf über 80 Prozent des Vollzeitentgeltes aufgestockt. Teilweise wurden Rentenversicherungsbeiträge in Höhe des Vollzeitentgeltes entrichtet, sodass durch die Teilzeitbeschäftigung kein Verlust in der gesetzlichen Rente eintrat. In den drei genannten Tarifbereichen waren außerdem teilweise Erstattungen für Rentenabschläge bei vorzeitigem Rentenbezug vorgesehen (ebd.). Die Vereinbarungen zur Altersteilzeit regelten außerdem die Anspruchsvoraussetzungen, insbesondere das Mindestalter und Anspruchseinschränkungen in Gestalt von Überforderungsklauseln, denen zufolge ein Zugang in Altersteilzeit nicht mehr möglich war, wenn ein Teil der Beschäftigten bereits die Altersteilzeit nutzte.

Nicht nur der von Tarifverträgen zur Altersteilzeit erfasste Teil der Beschäftigten, sondern auch die Zahl von älteren Beschäftigten, die Altersteilzeit in Anspruch nahmen, nahm bis 2006 stetig zu. Über mehrere Jahre hinweg wurde Altersteilzeit von über 500.000 Personen genutzt. Bezogen auf die sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im entsprechenden Alter zwischen 55 und 64 Jahren bedeutet das, dass sich Ende 2007 ein Fünftel (19,5 Prozent) in Altersteilzeitbeschäftigung befand. Dieser Anteil lag noch über der Quote der sozialversicherungs-

pflichtigen Teilzeitbeschäftigung an der (sozialversicherungspflichtigen) Gesamtbeschäftigung aller Erwerbstätigen. Kurz vor dem Auslaufen der BA-Förderung für Neuzugänge Ende 2009 stieg die Inanspruchnahme sprunghaft auf ca. 675.000 Personen an. Danach ging die Inanspruchnahme stark zurück und hatte schon 2012, also drei Jahre später, ungefähr das Niveau der Jahre 2003/2004 erreicht (siehe Abbildung 5.3). Untypisch für sonstige Teilzeitarbeit wird die Altersteilzeit stärker von Männern als von Frauen beansprucht. Der Frauenanteil ist zwar von Anfang an gestiegen, hat jedoch nach 2000 besonders zugenommen – seitdem war Altersteilzeit auch aus einer bereits bestehenden Teilzeitarbeit und damit für viele Frauen möglich – und blieb dann auf einem relativ konstanten Niveau von gut 40 Prozent.

Abbildung 5.3: Beschäftigte in Altersteilzeit (1996–2012)



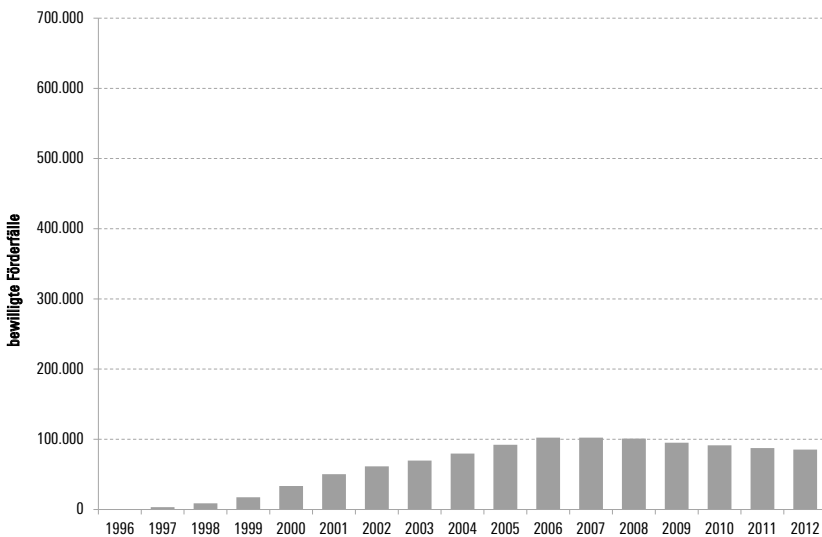
Datenquelle: Sonderauswertung der Deutschen Rentenversicherung/Statistik.

Die zunehmende Inanspruchnahme der Altersteilzeit ging auf steigende Zahlen älterer Erwerbstätiger zurück, bedingt durch geburtenstarke Kohorten und eine seit 2003 wachsende Erwerbsbeteiligung Älterer. Wichtiger war jedoch eine zunehmende Abdeckung durch betriebliche und tarifliche Regelungen, die den Zugang in die Altersteilzeit eröffneten. Bis zum Ende der geförderten Altersteilzeit verblieb jedoch schätzungsweise mindestens ein Drittel der Beschäftigten aufgrund fehlender tariflicher bzw. betrieblicher Vereinbarungen

faktisch ohne Möglichkeit zur Altersteilzeitbeschäftigung (Brussig/Knuth/Wojtkowski 2009, S. 18).

Im Vergleich zur Altersteilzeitbeschäftigung als solcher bewegte sich die Zahl der Förderfälle durch die Bundesagentur für Arbeit auf deutlich niedrigerem Niveau, wies aber ein ähnliches Wachstum auf: Zwischen 2001 und 2006 kam es zu einer Verdoppelung von ca. 50.000 auf ca. 100.000 Personen (siehe Abbildung 5.4). Da die BA-Förderung erst gezahlt wird, wenn die Bedingungen hierfür erfüllt sind – Einstellung eines Arbeitslosen, Übernahme eines Ausgebildeten nach Abschluss der Ausbildung oder Einstellung eines Auszubildenden –, was im Blockmodell in der Regel erst mit der Freistellung des Altersteilzeitbeschäftigten geschieht, bleibt die Zahl der neuen Förderfälle hinter der Zahl der Eintritte in Altersteilzeitbeschäftigung zurück.

Abbildung 5.4: Geförderte Altersteilzeitfälle (Bestand im Jahresdurchschnitt; 1996–2012)



Datenquelle: Bundesagentur für Arbeit/Statistik 2013, S. 5.

Doch für den Großteil der Altersteilzeitbeschäftigten wurde keine BA-Förderung beansprucht; die niedrige Anzahl der Förderfälle resultiert also nicht nur aus dem »Nachhinken«. Die Wiederbesetzungsquote wurde auf ca. 40 Prozent geschätzt (Brussig/Knuth/Wojtkowski 2009, S. 10); Wanger (2009) errechnete zudem einen Rückgang der Wiederbesetzungsquote zwischen 2000 und 2007 von 43,2 auf 34,2 Prozent, also um 9 Prozentpunkte oder um über 20 Prozent

(ebd., S. 3). Dass gleichwohl die Inanspruchnahme der Altersteilzeit nach 2009, also mit Schließung der BA-Förderung für Neuzugänge, stärker zurückging als die Zahl der Arbeitsplätze, die zur Wiederbesetzung anstanden, geht darauf zurück, dass die tariflichen und betrieblichen Vereinbarungen zur Altersteilzeit in der Regel an die Existenz der BA-Förderung geknüpft waren und deshalb Ende 2009 ausliefen, selbst wenn die Förderung nicht beansprucht wurde. Ohne tarifliche und betriebliche Regelungen blieb der Zugang in Altersteilzeit faktisch versperrt, da – gesetzlich mögliche – individuelle Regelungen praktisch keine Rolle spielten. Zwar wurden innerhalb kurzer Zeit viele neue tarifliche und betriebliche Vereinbarungen zur Altersteilzeit abgeschlossen, doch waren die betrieblichen Zusatzleistungen über die gesetzlich vorgeschriebenen Aufstockungsbeträge hinaus oft niedriger, die Überforderungsklauseln restriktiver und die Zugangsbedingungen mitunter enger gefasst (Fehmel 2011). Nicht zuletzt waren weniger Beschäftigte abgedeckt.

Zu den charakteristischen Merkmalen der Inanspruchnahme von Altersteilzeit gehört die Nutzung in Form des Blockmodells. Im Jahr 2006 waren 86,0 Prozent aller geförderten Altersteilzeitfälle im Blockmodell (Brussig/Knuth/Wojtkowski 2009, S. 8), im Jahr 2009 waren es 89,8 Prozent und 2012, wiederum drei Jahre später, noch einmal etwas mehr, nämlich 92,3 Prozent, also nahezu alle BA-geförderten Altersteilzeitfälle (Bundesagentur für Arbeit/Statistik 2009 und 2012). Das Blockmodell war von Anfang an dominant. Die Möglichkeit, die Arbeitszeit zu »verblocken«, war ein entscheidender Unterschied zur ersten Altersteilzeit Anfang der 1990er-Jahre, und ihr Fehlen ein wichtiger Grund, warum Altersteilzeit in ihrer ersten gesetzlichen Fassung kaum umgesetzt wurde. Doch die Dominanz des Blockmodells hat sich im Laufe der Zeit noch verstärkt. Zwar haben die meisten Betriebe sowohl echte Altersteilzeit als auch das Blockmodell angeboten (Klammer/Weber 2001), doch in der Nutzung wurde das Blockmodell klar bevorzugt.

Die Gründe für die Dominanz des Blockmodells liegen zum einen in der Funktionalisierung der Altersteilzeit durch die betriebliche Personalpolitik. Gerade in größeren Betrieben mit einer routinisierten Personalarbeit ist ein vollständiges Ausscheiden älterer Mitarbeiter aus dem Arbeitsprozess leichter zu organisieren als eine Stundenreduktion mit einer Neuverteilung von Arbeitsaufgaben. Da die Anforderungen an die Wiederbesetzung der frei werdenden Stelle für größere Betriebe strenger sind als für kleinere, wo die Wiederbesetzung nicht in demselben Arbeitsbereich erfolgen muss, lässt sich diese Voraussetzung für die Erstattung der betrieblichen Aufwendungen nach dem AltTZG durch die BA leichter durchführen, wenn tatsächlich ein ganzer Arbeitsplatz für eine Wiederbesetzung zur Verfügung steht, was bei einer »verblockten« Altersteilzeit

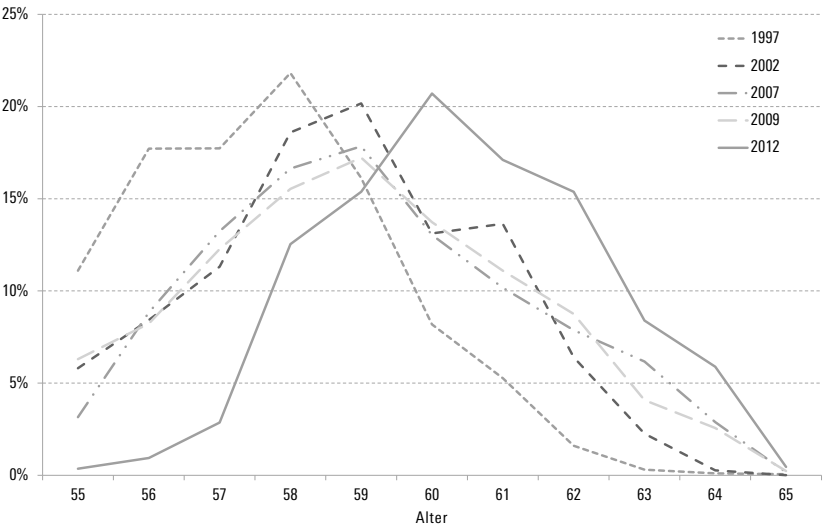
der Fall ist. Die überwiegende Mehrzahl der Altersteilzeitfälle wurde aber nicht gefördert. Viele Betriebe nutzten Altersteilzeit als eine Form des sozialverträglichen Personalabbaus, durch den der Personalrückgang besser gesteuert und schneller erreicht werden konnte, als es bei altersbedingtem Ausscheiden allein der Fall gewesen wäre. Die Altersteilzeit wurde von den Betrieben überwiegend als eine Form des Vorruhestands genutzt. Dies lief den Hoffnungen auf eine Verlängerung der Erwerbsphasen durch Belastungsreduzierung zuwider. Hingegen hat sich die Erwartung des Gesetzgebers erfüllt, dass für das betriebliche Interesse am Vorruhestand die Betriebe als Verursacher stärker in die Pflicht genommen werden (Klammer/Weber 2001).

Zum anderen ist die Dominanz des Blockmodells aber nicht nur der betrieblichen Instrumentalisierung von Altersteilzeit zuzuschreiben, sondern auch auf die Interessen der älteren Beschäftigten selbst zurückzuführen. Für diese ergab sich die Chance auf eine doppelte Verkürzung der Lebensarbeitszeit, nämlich erstens durch den Zugang in die vorzeitig beziehbare Altersrente nach Altersteilzeit (die ebenso nach »echter« Altersteilzeitarbeit zur Verfügung stand) und zweitens durch den nur im Blockmodell erreichbaren vorhergehenden Ausstieg aus dem Arbeitsprozess.

Das zu Beginn der Diskussion um die Altersteilzeit als selbstverständlich unterstellte Interesse älterer Beschäftigter an einem gleitenden Erwerbsausstieg hat sich nicht realisiert. Allerdings hat es die Altersteilzeit den Beschäftigten, die sie genutzt haben, erleichtert, mit den steigenden Altersgrenzen in der Rentenversicherung Schritt zu halten. Dies ist aus der Alterszusammensetzung der Altersteilzeitbeschäftigten ersichtlich (siehe Abbildung 5.5).

Im Laufe der Zeit ist eine Verschiebung der Alterszusammensetzung der Altersteilzeitbeschäftigten nach rechts, also in Richtung höheres Alter zu beobachten. Waren 1997 noch über 10 Prozent 55 Jahre, so waren es 2007 weniger als 5 Prozent und 2012 praktisch 0 Prozent. Umgekehrt waren 2007 ca. 17 Prozent der Altersteilzeitbeschäftigten 61 Jahre oder älter und lagen damit über der damals gültigen Altersgrenze für den frühestmöglichen Rentenbezug in die Altersrente nach Altersteilzeit; 2012 waren es 30 Prozent der Altersteilzeitbeschäftigten, allerdings lag die frühestmögliche Altersgrenze bereits bei 63 Jahren. Das Durchschnittsalter der Altersteilzeitbeschäftigten lag in den jeweiligen Jahren höher und ist stärker gestiegen als das der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten zwischen 55 und 65 Jahren (siehe Tabelle 5.2). Dies ist ein deutliches Indiz dafür, dass die Beschäftigten Altersteilzeit als Brücke genutzt haben, um die steigenden Altersgrenzen in der Rentenversicherung zu erreichen, was durch die Ruhephase im Blockmodell wesentlich erleichtert wurde.

Abbildung 5.5: Alterszusammensetzung der Altersteilzeitbeschäftigten
(ausgewählte Jahre)



Datenquelle: Sonderauswertung der Deutschen Rentenversicherung/Statistik.

Tabelle 5.2: Durchschnittsalter von Altersteilzeitbeschäftigten
und anderen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Alter von 55 bis 65 Jahren
(ausgewählte Jahre)

	in Altersteilzeit Beschäftigte	übrige sozialversicherungspflichtig Beschäftigte
1997	57,7	57,5
2002	58,8	57,9
2007	59,1	57,8
2009	59,0	57,9
2012	60,4	58,2

Datenquelle: Sonderauswertung der Deutschen Rentenversicherung/Statistik.

Altersteilzeit in der Form, wie sie gesetzlich geregelt und von Betrieben und Beschäftigten genutzt wurde, ist vor allem aus zwei Gründen kritisiert worden: hohe Kosten und soziale Selektivität bei der Inanspruchnahme.

Hohe Kosten

Leistungen nach dem Altersteilzeitgesetz zählten zu den höchsten Ausgabepositionen der aktiven Arbeitsmarktpolitik. Für das Jahr 2007 wurden für jeden geförderten Altersteilzeitfall Kosten in Höhe von 13.000 Euro pro Jahr angegeben; bis dahin waren der Bundesagentur für Arbeit seit Beginn der Altersteilzeitregelungen Kosten in Höhe von ca. 7 Milliarden Euro entstanden (Bundesagentur für Arbeit/Statistik 2007, zit. nach Pimpertz/Schäfer 2009). Hinzu kommen fiskalische Mindereinnahmen aufgrund der Steuer- und Abgabefreiheit der zusätzlichen Einkommensbestandteile und Rentenbeiträge.

Mögliche Minderausgaben sind demgegenüber schwer zu beziffern. Diese stellen sich ein, wenn aufgrund der Förderung durch die Einstellung eines Arbeitslosen dessen Arbeitslosengeldbezug beendet oder durch die Übernahme eines Auszubildenden, der ansonsten arbeitslos geworden wäre, (oder durch die verhinderte Entlassung des Arbeitnehmers) Arbeitslosengeldbezug vermieden werden kann. Doch im Jahr 2007 erfolgte nur knapp jede vierte Stellenbesetzung (23,4 Prozent), die durch Vakanzen aufgrund von Altersteilzeit möglich wurde, durch Empfänger von Arbeitslosengeld (einschließlich ALG II-Beziehende). Überwiegend wurde die Förderung durch die Übernahme von Auszubildenden erlangt (57,9 Prozent). In den restlichen Fällen wurden Arbeitslose ohne Leistungsbezug neu eingestellt, was ebenfalls zur Inanspruchnahme der Förderung berechtigt (Pimpertz/Schäfer 2009). Zu vermuten ist, dass die Förderung in erheblichem Maße »mitgenommen« wurde, also Auszubildende auch eingestellt, nach ihrer Ausbildung übernommen oder die frei werdenden Arbeitsplätze wieder besetzt worden wären, wenn es keine Kostenerstattung durch die BA gegeben hätte. Dafür spricht bereits die hohe ungeforderte Nutzung der Altersteilzeit. Um jedoch Mitnahmeeffekte bestimmen zu können, wären Daten erforderlich, die den Verlauf von Altersteilzeitbeschäftigungen sowie ggf. ihrer Förderung und der Personaldispositionen, die dieser Förderung zugrunde liegen, auf der individuellen Ebene von Personen und Betrieben abbilden. Eine Analyse der Altersteilzeitarbeit, die deren Beschäftigungswirkungen und Effizienz untersucht, liegt aber bislang nicht vor.

Aus Unternehmenssicht wird weiterhin auf die hohen Kosten der Altersteilzeit gerade im ungeforderten Fall verwiesen, denn dann können die überproportionalen Entgelte und Rentenversicherungsbeiträge nicht erstattet werden. Pimpertz und Schäfer (2009) geben als zurückhaltende Schätzung für die

Kostenbelastung der Unternehmen 4,13 Milliarden Euro allein im Jahr 2007 an (ebd., S. 5).⁴ Wie oben beschrieben war es aber gerade das Ziel des Altersteilzeitgesetzes, die Kosten für den Vorruhestand stärker als in der Vergangenheit den Betrieben aufzuerlegen, die ihn praktizieren.

Soziale Selektivität bei der Inanspruchnahme der Altersteilzeit

Bereits nach kurzer Zeit zeigte sich, dass Altersteilzeit beispielsweise in größeren Betrieben und im öffentlichen Dienst stärker verbreitet war als in kleinen und mittleren Betrieben und der Privatwirtschaft (Klammer/Weber 2001, S. 107). Auch wenn man davon ausgehen kann, dass später auch für bislang unzureichend abgedeckte Beschäftigungsbereiche Regelungen gefunden wurden, ist doch festzuhalten, dass gerade in größeren Betrieben und vielfach im öffentlichen Dienst bessere Möglichkeiten bestehen, die Belastungen für ältere Beschäftigte zu reduzieren und ihnen so einen späteren Rentenzugang aus einem Beschäftigungsverhältnis heraus zu ermöglichen, um den vorzeitigen Ausstieg aus der Erwerbstätigkeit zu vermeiden. Gemessen an ihrem Beschäftigtenanteil gab es 2008 besonders wenig (geförderte) Altersteilzeitfälle in der Bauwirtschaft und im Gastgewerbe und besonders viele im Kredit- und Versicherungsgewerbe, aber auch im produzierenden Gewerbe und in der öffentlichen Verwaltung (Brussig/Knuth/Wojtkowski 2009, S. 14). Bemerkenswerterweise handelte es sich bei den Branchen mit einem besonders hohen Anteil an geförderten Altersteilzeitbeschäftigten nicht unbedingt um die Branchen, die einen überdurchschnittlichen Anteil Älterer aufweisen. Die Häufigkeit der geförderten Altersteilzeit wurde nicht in erster Linie durch die Zahl der älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einer Branche bestimmt, ebenso wenig durch branchentypische Arbeitsbelastungen: Baugewerbe, Gastgewerbe und Landwirtschaft sind drei Wirtschaftszweige mit hohem Anteil an körperlich anstrengender Tätigkeit und wenigen Fällen an geförderter Altersteilzeit. Eher kommt es darauf an, inwieweit die betrieblichen Bedingungen für die Inanspruchnahme der geförderten Altersteilzeit gegeben sind, und diese sind in Branchen mit einer guten tarifvertraglichen Abdeckung und starken betrieblichen Interessenvertretungen besser.

4 | Die Schätzung basiert auf der Annahme, dass ungeforderte Altersteilzeitbeschäftigte in gleicher Höhe bezahlt werden wie geförderte Altersteilzeitbeschäftigte (durchschnittlich 3.470 Euro pro Monat) und dass die Unternehmen nur die gesetzlichen Leistungen bezahlen. Tariflich vereinbarte Mehrleistungen sind also nicht berücksichtigt.

Andere Untersuchungen haben gezeigt, dass nicht nur die Chancen von Beschäftigten ungleich nach Betrieb und Branche waren, sondern auch innerhalb der Betriebe ungleiche Zugangschancen bestanden. Wanger (2009) untersuchte die Berufe der Altersteilzeitbeschäftigten und stellte fest, »dass die Altersteilzeit vorwiegend für Beschäftigte aus Angestelltenberufen, weniger aus Arbeiterberufen ein Weg in den Ruhestand ist« (ebd., S. 9). Eine genauere Analyse anhand der typischen beruflichen Belastungen zeigte, »dass nicht unbedingt körperlich angeschlagene Beschäftigte diese Ausstiegsmöglichkeit nutzen, sondern besonders häufig Personen in Büroberufen mit relativ niedrigen Belastungswerten [...]». Da sich Betrieb und Arbeitnehmer auf die Altersteilzeit verständigen müssen, hängt es zudem oft von ganz anderen Faktoren ab, wer in Altersteilzeit geht« (ebd., S. 11). Als wichtiger Einflussfaktor kommt das Einkommen infrage, denn trotz der überproportionalen Teilzeientlohnung und Rentenversicherung müssen die Altersteilzeitbeschäftigten einen Einkommensverlust und einen Verlust ihrer Rentenversicherung hinnehmen (sofern dieser nicht durch tarifliche oder betriebliche Regelungen ausgeglichen wird) – den geringer entlohnte Beschäftigte nicht zu tragen bereit bzw. in der Lage sind (so bereits Klammer/Weber 2001).

Eine umfangreiche Auswertung der WSI-Betriebsrätebefragung 2010 untermauerte im Wesentlichen vorliegende Befunde zur Nutzung von Altersteilzeit, fügte aber hinsichtlich der Nutzung durch Beschäftigte mit gesundheitlichen Einschränkungen eine wichtige Facette hinzu (Fröhler/Fehmel/Klammer 2013, S. 181–206, insbesondere S. 200–203). Demnach wurde Altersteilzeit nach Auskunft der befragten Betriebsräte »in rund 39 Prozent der Betriebe vorwiegend von Beschäftigten mit leichten gesundheitlichen Einschränkungen genutzt, in 8 Prozent der Betriebe vor allem von Beschäftigten ohne gesundheitliche Einschränkungen und in 6 Prozent der Betriebe überwiegend von Beschäftigten mit starken gesundheitlichen Einschränkungen [...]». In 46 Prozent der Betriebe lassen sich keine gesundheitsspezifischen Nutzungsmuster feststellen« (ebd., S. 200 f.). Gesundheitliche Einschränkungen von Beschäftigten waren demnach in ungefähr der Hälfte der Betriebe ein Kriterium für die Inanspruchnahme von Altersteilzeit bzw. ihre Bewilligung durch den Betrieb (und in Großbetrieben öfter als in kleinen und mittleren Unternehmen), in knapp der Hälfte der Betriebe jedoch nicht. Dies unterstreicht, dass für die Inanspruchnahme der Altersteilzeit weniger die Belastungen am Arbeitsplatz oder die individuelle Beschäftigungsfähigkeit ausschlaggebend waren, sondern die Art der betrieblichen bzw. tariflichen Vereinbarung oder zunächst einmal die Fähigkeit, zu einer derartigen Vereinbarung zu kommen.

In den Diskussionen und Vereinbarungen zur Altersteilzeit nach Auslaufen der BA-Förderung für Neuzugänge, also seit 2010, spielt demgegenüber eine größere Rolle, welche Beschäftigten die Möglichkeit zur Altersteilzeit haben sollen. Dies ergibt sich bereits aus den restriktiveren Überforderungsklauseln. In diesem Zusammenhang wird auch öfter auf belastende Arbeitsbedingungen, insbesondere Schichtarbeit, hingewiesen (Fehmel 2011). Mit einer klaren Orientierung auf gesundheitlich beeinträchtigte Beschäftigte ließe sich die Notwendigkeit einer öffentlichen Förderung besser begründen, als es in der hergebrachten Form der Altersteilzeit der Fall war.

Insgesamt ist die Bilanz des »zweiten Anlaufs« der Altersteilzeit – nach ihrem kurzlebigen Bestehen Anfang der 1990er-Jahre – gemischt. Sie hat sich zu einem beliebten und weithin bekannten Instrument entwickelt, was wesentlich durch die Möglichkeiten des Blockmodells bedingt war. Weiterhin war sie ein wichtiges Instrument, das es Beschäftigten erleichtert hat, mit den steigenden Altersgrenzen in der Rentenversicherung Schritt zu halten, und hat insofern eine sozialpolitische Integrationsfunktion erfüllt, auch wenn die älteren Beschäftigten in der Freistellungsphase nicht mehr produktiv im Betrieb waren. Ob sich auch die arbeitsmarktpolitischen Erwartungen der zusätzlichen Einstellung von Arbeitslosen oder von Arbeitslosigkeit Bedrohten erfüllt haben, lässt sich wegen fehlender Studien nicht mit Sicherheit sagen. Die häufige Indienstnahme der Altersteilzeit für einen sozialverträglichen Personalabbau, der hohe Anteil ungeförderter Altersteilzeitfälle und die Förderung auch bei einem »normalen« personalpolitischem Verhalten, wie z. B. der Einstellung eines Auszubildenden oder dessen Übernahme nach Abschluss seiner Ausbildung, sprechen jedoch eher dagegen.

5.5 Neueinstellungen älterer Beschäftigter

Angesichts einer alternden Erwerbsbevölkerung stellt sich die Frage, ob und wie sich die Firmen darauf einstellen, dass weniger jüngere Fachkräfte als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, aber auch als Bewerberinnen und Bewerber zur Verfügung stehen. Die steigenden Erwerbstätigenquoten Älterer wie auch die Verlängerung der Erwerbsphasen scheinen darauf hinzudeuten, dass der demografische Wandel auch in den Betrieben ankommt. Aber ist damit auch ein Wandel der betrieblichen Personalpolitik verbunden, oder wird die natürliche Alterung der Belegschaften durch die Betriebe nur passiv hingenommen? Die

Rekrutierung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bietet einen »harten« Indikator für das personalwirtschaftliche Handeln der Betriebe.

Alle Betriebe haben (irgendwann) Personal eingestellt; die meisten haben auch in den letzten Jahren neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter rekrutiert. Aufgrund von Personalabgängen – etwa durch Verrentungen oder bei einer arbeitnehmerseitigen Kündigung – können Neueinstellungen selbst dann erforderlich werden, wenn die Zahl der Arbeitsplätze konstant bleibt. Sogar in schrumpfenden Betrieben sind Neueinstellungen zu beobachten, wenn einige, aber eben nicht alle der frei werdenden Arbeitsplätze wieder besetzt werden. Neueinstellungen sind für viele Betriebe also mehr oder weniger »normal«, und zugleich treffen Betriebe durch ihr Rekrutierungsverhalten personalpolitische Entscheidungen.

Vorliegende Untersuchungen zeigen, dass die personalpolitischen Entscheidungen der Betriebe im Rekrutierungsprozess altersselektiv sind und Ältere oft benachteiligen (Frosch 2007; van Dalen/Henkens/Schippers 2009). Dies ist nicht auf Deutschland beschränkt, sondern in vielen europäischen und außereuropäischen Ländern der Fall (Eriksson/Lagerström 2012, S. 537 ff.; Albert/Escot/Fernández-Cornejo 2011, S. 351). Zur Erklärung wird oft auf die »Senioritätsentlohnung« im betrieblichen Entgeltsystem hingewiesen: Vielfach wurde gezeigt, dass eine Einstellung von Älteren unwahrscheinlicher ist, wenn die Bezahlung mit dem Alter steigt (siehe zum Beispiel Heywood/Jirjahn/Tsertsvarde 2010, S. 608 ff.; Zwick 2009). Allerdings ist das Ausmaß der Senioritätsentlohnung umstritten. Zwar werden Beschäftigte mit langer Betriebszugehörigkeit und höherem Alter vielfach besser entlohnt, doch da sich dies nicht – oder nur in einem sehr begrenzten Maße – aus Tarifverträgen ergibt (Bispinck 2005), kann die höhere Entlohnung auch auf die Arbeit in besser bewerteten Positionen zurückzuführen sein. Im internationalen Vergleich ist das Ausmaß des Einkommensanstiegs mit steigendem Alter bestenfalls moderat (Zwick 2009; Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2005, S. 104).

Eine weitere oft vorgebrachte Antwort auf die Frage, warum Betriebe relativ selten Ältere einstellen, ist der Kündigungsschutz, der eine Entlassung Älterer erschwert. Zwar ist der Kündigungsschutz an der Betriebszugehörigkeit und nicht am Alter der Beschäftigten ausgerichtet, doch Untersuchungen zeigen, dass die Wahrnehmung des Kündigungsschutzes durch betriebliche Personalverantwortliche zur Benachteiligung Älterer beiträgt (Bothfeld/Ullmann 2004; Pfarr 2005).

Auch das Bewerberverhalten älterer Beschäftigter und Arbeitsuchender bzw. die Tatsache, dass sie vergleichsweise seltener als Bewerber aktiv werden, kann dazu beitragen, dass sie seltener zum Zuge kommen. Ein zentrales Argument,

um diese sogenannte »Angebotszurückhaltung« zu erklären, ist die Verfügbarkeit von Alternativeinkommen bei Arbeitslosigkeit, insbesondere Arbeitslosengeld und Rente (Funk 2004; Eichhorst 2006). In den 1990er-Jahren und darüber hinaus waren staatliche Arbeitsmarktpolitik und Tarifpartner darauf orientiert, ältere Beschäftigte und Arbeitslose aus dem Arbeitsmarkt auszugliedern. Die betroffenen Älteren wurden aber gerade nicht als arbeitslos registriert. Insofern zeigen die hohen Arbeitslosenzahlen Älterer und insbesondere die Verbreitung von Langzeitarbeitslosigkeit an, dass es für Ältere trotz Arbeitsuche schwer ist, eine neue Beschäftigung zu finden.

Einer Untersuchung des IAB-Betriebspanels zufolge lagen drei Vierteln aller Betriebe, die Personal gesucht haben, keine Bewerbung von Älteren vor. Unter diesen Betrieben mit Personalsuche, aber ohne Bewerbung Älterer war ein beträchtlicher Teil, der ältere Bewerberinnen und Bewerber akzeptiert hätte. Indem die Älteren ihre Bewerbung unterlassen haben, haben sie also nicht eine ohnehin zu erwartende Ablehnung durch die Betriebe vorweggenommen; vielmehr zeigt sich, dass große und tarifgebundene Betriebe signifikant häufiger Bewerbungen Älterer auf sich gezogen haben, aber gerade diese Betriebe verfolgen am ehesten eine ausgeprägte Altersgrenzenpolitik zulasten Älterer (Brussig/Bellmann 2008). Mindestens ebenso wichtig wie das Suchverhalten älterer Bewerberinnen und Bewerber dürfte aber sein, dass mit zunehmendem Alter auch die Bereitschaft zum Wechsel zurückgeht, weil Anpassungskosten und Risiken einer neuen Beschäftigung zu hoch sind (Schneider 2007).

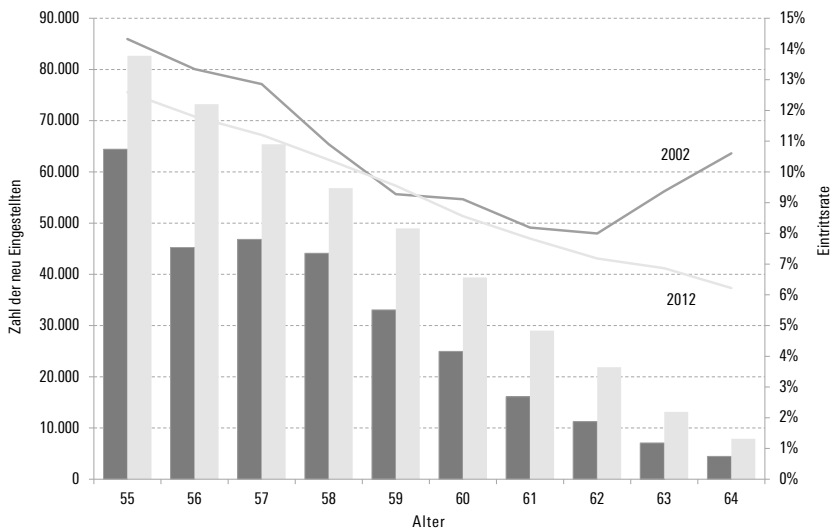
Aber sowohl die altersbedingten Zuschreibungen von betrieblichen Personalverantwortlichen gegenüber ihren Bewerberinnen und Bewerbern als auch das Suchverhalten Älterer können sich ändern. Der demografische Wandel bewirkt, dass Belegschaften altern. Indem einerseits Betriebe Erfahrungen mit älteren Beschäftigten sammeln, können sich auch ihre Einschätzungen gegenüber älteren Bewerberinnen und Bewerbern positiv entwickeln; indem andererseits Frühverrentungsmöglichkeiten verschlossen werden, treten Ältere auch nachdrücklicher als bisher als Stellensuchende in Erscheinung.

Die Zahl der Neueinstellungen von Älteren in sozialversicherungspflichtige Beschäftigung ist – wie auch die Zahl der älteren Beschäftigten – seit 2002 mit jedem Jahr gestiegen. Waren im Jahr 2002 noch knapp 300.000 neu eingetretene Personen zwischen 55 und 64 Jahre alt, so waren es 2012 ca. 440.000 Personen, also fast 50 Prozent mehr (siehe Abbildung 5.6). Mit jedem zusätzlichen Lebensjahr geht die Zahl der neu eingestellten Älteren zurück. So wurden im Jahr 2012 nicht einmal halb so viele 60-Jährige wie 55-Jährige eingestellt. Dies ist allerdings nicht auf die Älteren beschränkt, auch in jüngeren Altersgruppen sind sinkende Neueintritte mit steigendem Alter zu beobachten. Jedoch ist die mit dem Alter

rückläufige Zahl der Neueintritte keine direkte Folge einer ebenfalls mit dem Alter rückläufigen Zahl von Beschäftigten, wie anhand der Eintrittsrate zu erkennen ist. Diese misst die Zahl der Neueintritte bezogen auf den Bestand der Beschäftigten innerhalb einer Altersgruppe. Mit steigendem Alter ist – zumindest bis zum 62. Lebensjahr – nicht nur die Zahl der Neueinstellungen, sondern auch die Eintrittsrate rückläufig, was bedeutet, dass die Zahl der Neueintritte mit steigendem Alter stärker zurückgeht als die Zahl der Beschäftigten. 2012 war die Eintrittsrate bei den 64-jährigen neu Eingestellten nur halb so hoch wie bei den 55-jährigen (6,2 gegenüber 12,6 Prozent). Für die Gruppe der 55- bis 64-Jährigen betrug sie im Jahr 2012 insgesamt 10,0 Prozent und hat sich gegenüber 2002 (11,3 Prozent) nur minimal verändert. Die steigende Zahl älterer Neueintritte im Jahr 2012 gegenüber 2002 entspricht mithin beinahe exakt der steigenden Zahl älterer Beschäftigter und ist nicht Ergebnis einer – relativ – stärkeren Rekrutierung von Älteren.

Abbildung 5.6:

Anzahl der Neueintritte und Eintrittsrate von 55- bis 64-Jährigen (2002 und 2012)



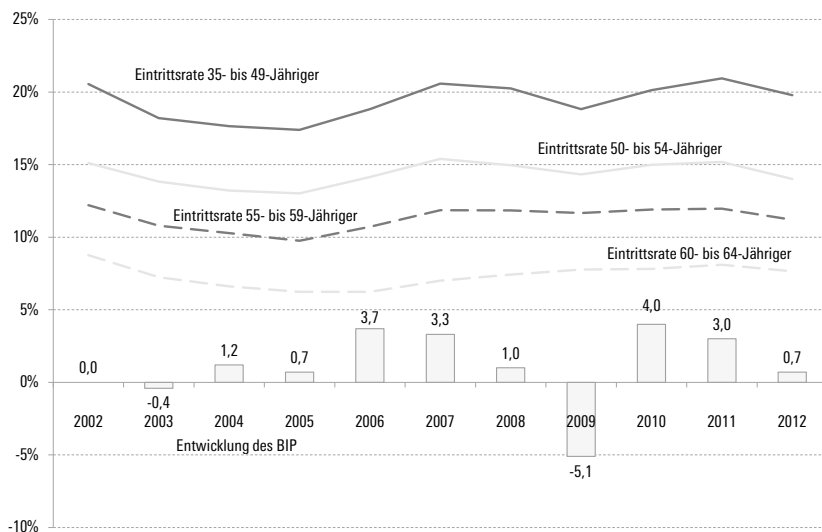
Datenquelle: Sonderauswertung der Bundesagentur für Arbeit/Statistik.

Die altersspezifischen Eintrittsraten in Abbildung 5.6 zeigen für das Alter von 62 bis 64 Jahren einen Unterschied zwischen 2002 und 2012: Im Jahr 2002 ist in diesen Altersgruppen die Eintrittsrate gestiegen, im Jahr 2012 ist sie – wie für

die jüngeren Altersstufen – gesunken. 2002 war ein Wechsel in Altersrente im Alter von 62 Jahren leichter möglich als 2012, sodass sowohl Beschäftigte wie Beschäftigungslose aus dem Arbeitsmarkt ausgeschieden sind und die dann verbliebenen Erwerbspersonen in stärkerem Maße erwerbsorientiert waren als im Jahr 2012, was sich auch in der etwas stärkeren Eintrittsrate ausdrückt. 2012 hingegen hat sich diese »Besonderheit« im Erwerbsverhalten Älterer abgeschwächt. Wie an anderen Stellen – etwa dem Weiterbildungsverhalten oder dem Arbeitslosigkeitsrisiko im Alter – zeigt sich auch hier, dass die Ausweitung der Alterserwerbstätigkeit und die Verlängerung der Erwerbsphasen damit einhergehen, dass sich Altersunterschiede auf dem Arbeitsmarkt abschwächen.

Dass die Eintrittsraten – die Zahl der neuen Beschäftigungsverhältnisse bezogen auf die bestehenden Beschäftigungsverhältnisse – mit steigendem Alter zurückgehen, lässt sich auch im Vergleich zur Altersgruppe der 35- bis 49-Jährigen erkennen, deren Eintrittsrate bei ca. 20 Prozent liegt (siehe Abbildung 5.7). Stark vergrößert liegt die Eintrittsrate der 50- bis 54-Jährigen, 55- bis 59-Jährigen und 60- bis 64-Jährigen jeweils 5 Prozentpunkte niedriger als die der nächstjüngeren Gruppe.

Abbildung 5.7: Altersspezifische Eintrittsraten und Veränderung des BIP (2002–2012)



Datenquellen: Sonderauswertung der Bundesagentur für Arbeit/Statistik (Eintritte und Bestände); www.sozialpolitik-aktuell.de (Veränderung des BIP).

Darüber hinaus fluktuiert die Eintrittsrate stärker, je jünger die betrachtete Altersgruppe ist. Wie Tabelle 5.3 zeigt, korrelieren die Eintrittsraten im Zeitraum von 2002 bis 2012 mit wachsendem Alter immer weniger mit der Veränderung des Bruttoinlandsprodukts (BIP), die aber auch mit den Eintrittsraten der Jüngeren nur schwach zusammenhängt.⁵ Mit den Einstellungen von Älteren reagieren Betriebe also nicht besonders sensibel auf wirtschaftliche Schwankungen, d. h. ältere Bewerberinnen und Bewerber sind nicht die Flexibilitätsreserve in Auf- und Abschwüngen, zumindest nicht im Bereich der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung. Eher trifft für den Zeitraum von 2002 bis 2012 – einem Jahrzehnt deutlich steigender Alterserwerbsbeteiligung – zu, dass die Eintritte Älterer in sozialversicherungspflichtige Beschäftigung, bezogen auf den Bestand der älteren Beschäftigten, nahezu unverändert selten geblieben sind und vom Konjunkturverlauf kaum berührt wurden. Im Jahr 2006 ließ sich ein erheblicher Teil der Neueinstellungen von 60- bis 64-Jährigen auf sozialversicherungspflichtige Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen zurückführen, also unmittelbar auf die Arbeitsmarktpolitik. Die Zahl der neu Eingestellten in dieser Altersgruppe war so niedrig, dass sich Veränderungen bei den Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen auf die Rekrutierungen der ganzen Altersgruppe auswirkten (Brussig 2009, S. 9 f.).

Tabelle 5.3: Korrelation zwischen altersspezifischen Eintrittsraten und Veränderung des Bruttoinlandsprodukts (2002–2012)

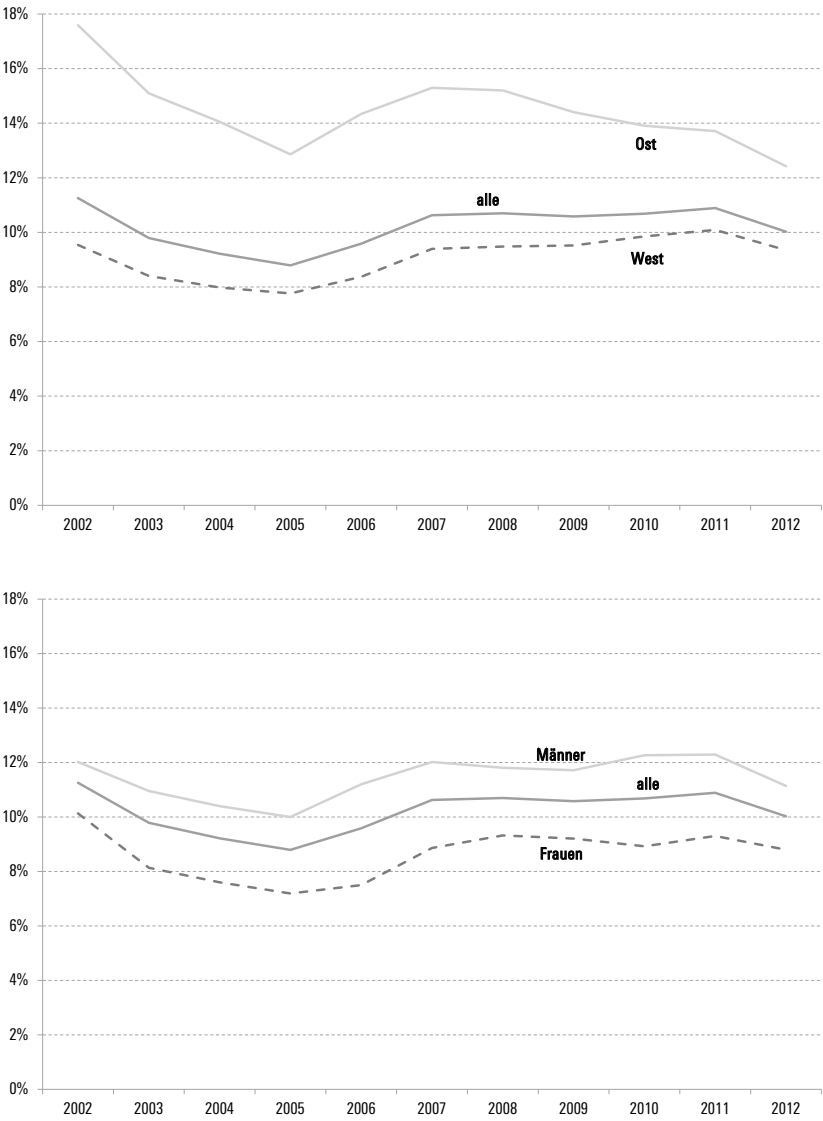
	Eintrittsrate 35- bis 49-Jähriger	Eintrittsrate 50- bis 54-Jähriger	Eintrittsrate 55- bis 59-Jähriger	Eintrittsrate 60- bis 64-Jähriger
Veränderung des BIP	0,340	0,273	0,033	–0,227

Datenquellen: Sonderauswertung der Bundesagentur für Arbeit (Eintritte und Bestände); www.sozialpolitik-aktuell.de (Veränderung des BIP).

Ohnehin ist eine hohe Eintrittsrate nicht unbedingt gleichzusetzen mit »guten Eintrittschancen« in dem Sinne, dass wenige Bewerbungen notwendig wären oder viele Bewerberinnen und Bewerber ein Angebot erhalten würden. Die Zahl der Bewerbungen ist nicht bekannt. Eine hohe Eintrittsrate zeigt vielmehr an, dass viele neue Beschäftigungsverhältnisse eingegangen werden, denen in der Regel – zumal bei Älteren – viele zuvor aufgelöste Beschäftigungsverhält-

⁵ | Dies gilt auch, wenn man das Jahr 2009 mit seiner extremen Veränderung des BIP aus der Berechnung herauslässt.

Abbildung 5.8: Eintrittsraten Älterer nach Region und Geschlecht (2002–2012)



Datenquelle: Sonderauswertung der Bundesagentur für Arbeit/Statistik (eigene Berechnungen).

nisse entsprechen. Vor diesem Hintergrund erscheinen die durchgängig höheren Eintrittsraten in Ostdeutschland (siehe Abbildung 5.8) als Ausdruck einer höheren Turbulenz und Instabilität der Beschäftigung auf dem ostdeutschen Arbeitsmarkt. Ihr Rückgang und die Annäherung an den westdeutschen Wert in den Jahren nach 2005 lassen sich dann dahingehend interpretieren, dass sich die Arbeitsmärkte für die Älteren in Ost und West angleichen. Dass die Frauen niedrigere Eintrittsraten aufweisen als die Männer, dürfte wiederum darauf zurückzuführen sein, dass Frauen gerade jenseits des 60. Lebensjahres nur noch selten neue Beschäftigung suchen, sondern stattdessen – häufiger als Männer – in die Altersrente wechseln. Auffällig ist die Stabilität der geschlechtsspezifischen Eintrittsraten.

Ein besseres Maß, um die Entwicklung von »Chancen« für eine Neueinstellung zu erfassen – und mit den vorhandenen Mitteln, d. h. ohne Information über Bewerbungen oder andere Suchaktivitäten, vielleicht das einzig mögliche Maß –, ist die »relative Eintrittsrate«, also das Verhältnis der Eintrittsrate der Älteren zur Eintrittsrate der Jüngeren. Bei den Älteren ist die Eintrittsrate niedriger, denn in höherem Alter wird seltener gewechselt (siehe oben). Aber um wie viel ist sie niedriger? Wenn es keinen Altersunterschied im Rekrutierungsverhalten der Betriebe (und im Suchverhalten der Bewerberinnen und Bewerber) gäbe, müsste die Eintrittsrate der Älteren ebenso hoch sein wie die der Jüngeren. Da sich das Suchverhalten der Älteren, insbesondere der Arbeitslosen nach den Hartz-Reformen aber intensiviert hat – und gerade bei den Älteren kann man davon ausgehen, dass Arbeitslose einen großen Teil der Arbeitsuchenden ausmachen –, ist zu vermuten, dass die Eintrittsrate der Älteren zwar niedriger ist als die der Jüngeren, sich dieser aber angenähert hat.

Dies ist aber nicht der Fall, wie sich Abbildung 5.9 entnehmen lässt. Die relative Eintrittsrate der Älteren verharrt im Zeitraum von 2002 bis 2012 weitgehend konstant; sie beträgt jeweils zwischen 50 und 55 Prozent der Eintrittsrate der Jüngeren. Angesichts der starken Zunahme der Alterserwerbsbeteiligung und der Verlängerung der Erwerbsphasen ist diese Entwicklung besonders bemerkenswert. Sie zeigt an, dass die Verlängerung der Erwerbsphasen zumindest im Bereich der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung in erster Linie durch das Hinausschieben des Erwerbsaustritts in bestehenden Beschäftigungsverhältnissen erfolgte und nicht durch »Zweitkarrieren« oder neue Überbrückungsbeschäftigungsverhältnisse kurz vor Rentenbeginn.

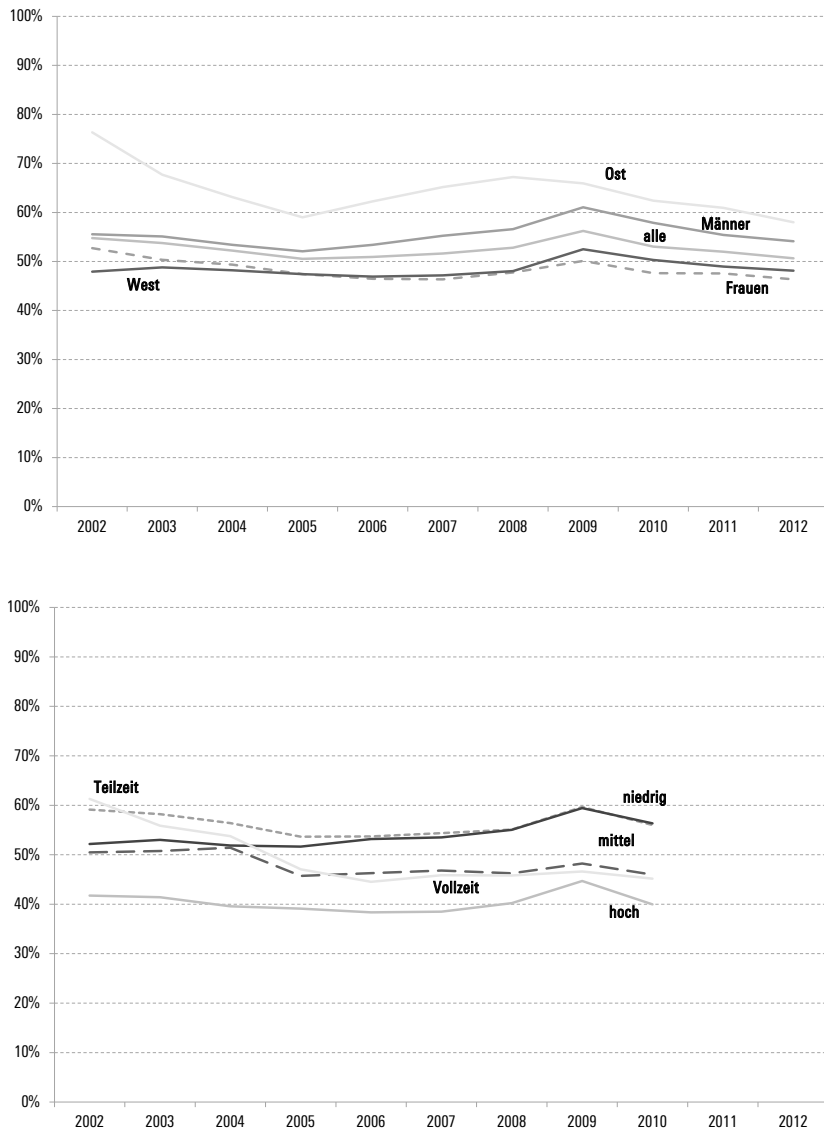
Abbildung 5.9: Relative Eintrittsrate der Älteren (2002–2012)



Datenquelle: Sonderauswertung der Bundesagentur für Arbeit/Statistik (eigene Berechnungen).

Auch eine Differenzierung nach Männern und Frauen, Ost- und Westdeutschland sowie nach Qualifikationsniveau und Arbeitszeit bestätigt eine hohe Konstanz der relativen Eintrittsrate Älterer (siehe Abbildung 5.10). Bei der relativen Eintrittsrate bestätigt sich wiederum, dass die Eintrittsrate dort höher ist – und damit dichter an der Eintrittsrate der Jüngeren liegt –, wo die Beschäftigungsverhältnisse im Alter durch größere Instabilität gekennzeichnet sind: bei den Männern, Ostdeutschen, Geringqualifizierten und Teilzeitbeschäftigten. Allein bei den Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigten ist ein Trendwechsel dahingehend zu verzeichnen, dass die relative Eintrittsrate der Älteren bei den Vollzeitbeschäftigten im Jahr 2002 höher war als bei den Teilzeitbeschäftigten, danach aber dauerhaft unter das Niveau der Teilzeitbeschäftigten sank.

Abbildung 5.10: Relative Eintrittsrate Älterer nach Geschlecht und Ost/West (2002–2012) sowie Qualifikation und Arbeitszeit (2002–2010)



Datenquelle: Sonderauswertung der Bundesagentur für Arbeit/Statistik (eigene Berechnungen).

5.6 Zusammenfassung: Vergleichsweise wenig Veränderungen in betrieblichen Personalpolitiken

Die Betriebe sind die Taktgeber für die Beschäftigung Älterer. Über die Gestaltung der Arbeitsbedingungen und die Steuerung der Fluktuation beeinflussen sie direkt und indirekt die Altersstrukturen und damit auch die altersspezifischen Beschäftigungsmöglichkeiten. Betriebe unterliegen vielfältigen marktlichen, technologischen und regulativen Anforderungen, sodass die Gestaltung der Altersstrukturen weit überwiegend das Nebenergebnis anderer, für den Betrieb vorrangiger Handlungen ist und nicht das originäre Ziel personalpolitischer Handlungen. Betriebsgröße und personalpolitische Professionalität sind einflussreicher für eine altersgerechte Arbeitsgestaltung als der demografische Wandel innerhalb und außerhalb des Betriebs.

Insofern ist es nicht allzu verwunderlich, wenn die messbaren betrieblichen Aktivitäten für eine altersgerechte Arbeitsgestaltung trotz eines breiten gesellschaftlichen Diskurses, der auch von Wirtschafts- und Unternehmensverbänden bedient wird, lange Zeit auf einem sehr niedrigen Niveau verharren. Auch als die Alterserwerbsbeteiligung schon deutlich anstieg und sich der Anteil der Älteren an den Beschäftigten erhöhte, geschah dies in der weit überwiegenden Zahl der Betriebe ohne ein aktives Zutun der betrieblichen Personalpolitik. Der Produktivität und Wirtschaftskraft der Unternehmen hat dies nicht geschadet, doch ist zu erwarten, dass die sich abzeichnenden Probleme bei der Verlängerung der Erwerbsphasen spürbar entschärft – wenngleich sicher nicht völlig beseitigt – werden könnten, wenn die Betriebe sich in stärkerem Maße an alters- und altersngerechter Arbeitsgestaltung beteiligen würden. Erst am Ende des Beobachtungszeitraums begann sich eine entsprechende Trendwende abzuzeichnen.

Lange Zeit – so lange, wie die Politik die Möglichkeit dafür ließ – hielten die Betriebe an Instrumenten der sozialverträglichen Frühausgliederung fest, wie am Beispiel der Altersteilzeitarbeit gezeigt wurde. Bei aller Kritik an der Altersteilzeit aufgrund der Kosten und der sozialen Selektivität ist aber auch festzuhalten, dass sie den Beschäftigten geholfen hat, mit den steigenden Altersgrenzen Schritt zu halten. Insofern sollte die Altersteilzeitarbeit weiterentwickelt und in besonderem Maße für ältere Beschäftigte vorgesehen werden, die sonst leistungsbedingt vorzeitig ausscheiden müssten (siehe Kapitel 9).

Die Analyse der Neueinstellungen hat bestätigt, was sich anhand der binnenorganisatorischen personalpolitischen Maßnahmen bereits abzeichnete: Zwar wurden mit steigender Alterserwerbsbeteiligung mehr Ältere in absoluter Zahl wie auch in höheren Altersgruppen eingestellt. Doch der einzige Indikator, mit dem sich Einstellungschancen näherungsweise feststellen lassen – die

Eintrittsrates der Älteren, bezogen auf die Eintrittsrates der Jüngeren –, ergab eine bemerkenswerte Konstanz im betrieblichen Einstellungsverhalten auch noch in einer Zeit, als die Alterserwerbsbeteiligung stieg: Ältere sind an ihren angestammten Arbeitsplätzen länger im Betrieb verblieben, ihre Chancen auf alternative Arbeitsplätze im Alter haben sich nicht verbessert. Betriebe haben keinen spezifischen Nutzen, Ältere einzustellen. Sie haben allenfalls einen Nutzen davon, ihre Beschäftigten auch noch im höheren Alter zu behalten. Von besseren Einstellungschancen würden aber sicher ältere Arbeitslose profitieren. Allerdings haben die Analysen auch gezeigt, dass hohe Eintrittsrates umgekehrt hohe Austrittsrates voraussetzen. Eine hohe Fluktuation wiederum birgt aber im Arbeitsmarkt, wie er sich in den Jahren nach 2000 herausgebildet hat, für die Älteren mehr Risiken als Chancen.

