

Oliver Stettes

Effiziente Personalpolitik bei alternden Belegschaften

Positionen

Beiträge zur Ordnungspolitik
aus dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln

Oliver Stettes

Effiziente Personalpolitik bei alternden Belegschaften

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek.

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-602-24141-5 (Druckausgabe)

ISBN 978-3-602-45941-4 (E-Book|PDF)

Der Autor

Dr. rer. pol. **Oliver Stettes**, geboren 1970 in Leverkusen; Ausbildung zum Industriekaufmann; Studium der Volkswirtschaftslehre an der Universität zu Köln und Promotion an der Universität Würzburg; seit 2004 im Institut der deutschen Wirtschaft Köln, Senior Economist im Arbeitsbereich „Arbeitsorganisation und Mitbestimmung“ im Kompetenzfeld Personalökonomik innerhalb des Wissenschaftsbereichs Bildungspolitik und Arbeitsmarktpolitik.

Herausgegeben vom Institut der deutschen Wirtschaft Köln

© 2010 Institut der deutschen Wirtschaft Köln Medien GmbH

Postfach 10 18 63, 50458 Köln

Konrad-Adenauer-Ufer 21, 50668 Köln

Telefon: 0221 4981-452

Fax: 0221 4981-445

iwmedien@iwkoeln.de

www.iwmedien.de

Druck: Hundt Druck GmbH, Köln

Inhalt

1	Einleitung	4
2	Beschäftigungssituation Älterer in Deutschland	5
2.1	Beschäftigungsniveau und Trends	5
2.2	Betriebszugehörigkeitsdauer und Einstellungschancen	7
3	Betriebliche Einstellungshemmnisse für Ältere	10
3.1	Produktivitätsnachteile Älterer	10
3.2	Geringere Weiterbildungsbeteiligung und die Arbeitssuche Älterer als Signale von Produktivitätsnachteilen	12
3.3	Senioritätslöhne	15
4	Institutionelle Rahmenbedingungen und Beschäftigungsperspektiven für Ältere	21
4.1	Kündigungsschutz	21
4.2	Mitbestimmung und Tarifverträge	27
4.3	Institutionelle Reformen zur Verbesserung der Beschäftigungssituation Älterer	31
5	Personalpolitische Handlungsfelder	34
5.1	Maßnahmen der Personalentwicklung und der Arbeitsorganisation	35
5.2	Implikationen für das betriebliche Vergütungssystem	45
5.3	Einbindung des Betriebsrats	48
6	Zusammenfassung und Fazit	50
	Anmerkungen	53
	Literatur	56
	Kurzdarstellung / Abstract	60

1

Einleitung

Das Erwerbspersonenpotenzial in Deutschland wird bis zum Jahr 2050 deutlich schrumpfen, selbst wenn man davon ausgeht, dass die Erwerbsbeteiligung in allen gesellschaftlichen Teilgruppen – insbesondere bei Älteren, Frauen und Personen mit Migrationshintergrund – ansteigt und ein positiver Wanderungssaldo unterstellt wird (Hülkamp et al., 2008, 132). Zudem werden sich im Vergleich zu heute die Anteile der verschiedenen Altersklassen zugunsten der 50-jährigen oder älteren Erwerbspersonen und zulasten jüngerer Alterskohorten verschieben.

Die demografische Entwicklung zwingt die Unternehmen zu einer Kurskorrektur. In der Vergangenheit war die Personalpolitik – Rekrutierung, Personalentwicklung und -bindung – überwiegend auf die Jüngeren ausgerichtet (Berkowski/Dievernich, 2008, 50 f.). In Zukunft werden die Betriebe mehr als bisher darauf achten müssen, zum einen ältere Mitarbeiter während ihrer betrieblichen Laufbahn stärker zu fördern, damit deren Leistungsfähigkeit erhalten bleibt, und zum anderen bei vorhandenen Vakanzen häufiger ältere Bewerber einzustellen. Der Fünfte Altenbericht des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) fordert, die konkreten Beschäftigungsbedingungen so zu gestalten, dass es möglich sein wird, im angestammten Beruf beziehungsweise im Betrieb auch wirklich alt werden zu können (BMFSFJ, 2006, 92).

Zudem hat sich in vielen Unternehmen durch die Praxis der Frühverrentung bei gleichzeitigem Einstellungsstopp eine komprimierte Altersstruktur herausgebildet. Dies birgt die Gefahr in sich, auf einen Schlag einen Großteil des betrieblichen Erfahrungswissens zu verlieren, wenn die Mitarbeiter der dominierenden Alterskohorten das Ruhestandsalter erreichen. Die Firmen stehen daher vor der Herausforderung, geeignete Maßnahmen zur Sicherung von betriebspezifischem Humankapital zu implementieren.

Weitgehend übersehen wird im Zusammenhang mit einer langfristig schrumpfenden und alternden Erwerbsbevölkerung, dass Unternehmen allenfalls eine mittelfristige, häufig aber nur eine kurzfristige Perspektive in ihrer Personalpolitik einnehmen können. Denn ihr zeitlicher Planungshorizont ist umso eingeschränkter, je volatiler oder angespannter die wirtschaftliche und wettbewerbliche Situation ist. Darüber hinaus wird oft vernachlässigt, dass die Beschäftigten die eigentlichen Nutznießer der demografischen Entwicklung sind. Wenn sie zu den jüngeren Altersgruppen zählen, treffen sie auf eine erhöhte Nachfrage nach ihrer Arbeitskraft. Wenn sie allgemein zu den Beschäftigungsfähigen zählen, können

demografiebedingte betriebliche Fördermaßnahmen zugleich ihre Arbeitsmarktperspektiven auch jenseits ihres Betriebs verbessern.

Eine auf die Herausforderungen der demografischen Entwicklung ausgerichtete Personalpolitik muss ihre Kosten und Erträge austarieren. Zu prüfen ist, ob die institutionellen Rahmenbedingungen den Unternehmen den dazu erforderlichen Handlungsspielraum gewähren. Die vorliegende Untersuchung geht in vier Schritten vor. Zunächst nimmt Kapitel 2 eine Bestandsaufnahme der Beschäftigungssituation Älterer in Deutschland vor. In Kapitel 3 werden mit möglichen altersbedingten Produktivitätsnachteilen, einer eher geringen Weiterbildungsbeteiligung Älterer und Senioritätslöhnen drei betrieblich relevante Aspekte untersucht, die zu den vergleichsweise ungünstigen Beschäftigungsaussichten für 50-jährige oder ältere Erwerbspersonen führen. Kapitel 4 diskutiert, ob die institutionellen Rahmenbedingungen, die durch Kündigungsschutz, betriebliche Mitbestimmung und Tarifverträge gesetzt werden, diesen Effekt verstärken, indem sie die Einstellungshürden für ältere Arbeitsuchende erhöhen. Daraus ergeben sich Leitlinien für eine effiziente Anpassung der drei genannten Institutionen. In Kapitel 5 werden die Grundzüge einer Personalpolitik skizziert, die angesichts alternder Belegschaften effektiv und effizient ist. Dabei stehen drei Handlungsfelder im Vordergrund: die Personalentwicklung und Arbeitsorganisation, das Vergütungssystem und die betriebliche Mitbestimmung. Kapitel 6 fasst die wichtigsten Ergebnisse zusammen.

2

Beschäftigungssituation Älterer in Deutschland

2.1 Beschäftigungsniveau und Trends

Bis Anfang des neuen Jahrtausends zählte die relativ hohe Arbeitslosigkeit unter den Erwerbspersonen 50plus – das heißt den Erwerbspersonen zwischen 50 und 64 Jahren – zu den Hauptproblemen auf dem deutschen Arbeitsmarkt. Bei der Teilgruppe der 50- bis 54-Jährigen lag die Arbeitslosigkeit zwar nur leicht über dem Durchschnitt. Die 55- bis 59-Jährigen und die 60- bis 64-Jährigen aber waren deutlich stärker von Arbeitslosigkeit betroffen als die Erwerbsbevölkerung insgesamt (Bellmann et al., 2003, 140). Mittlerweile haben sich die altersspezifischen Arbeitslosenquoten einander angenähert. Im Dezember 2009 betrug die

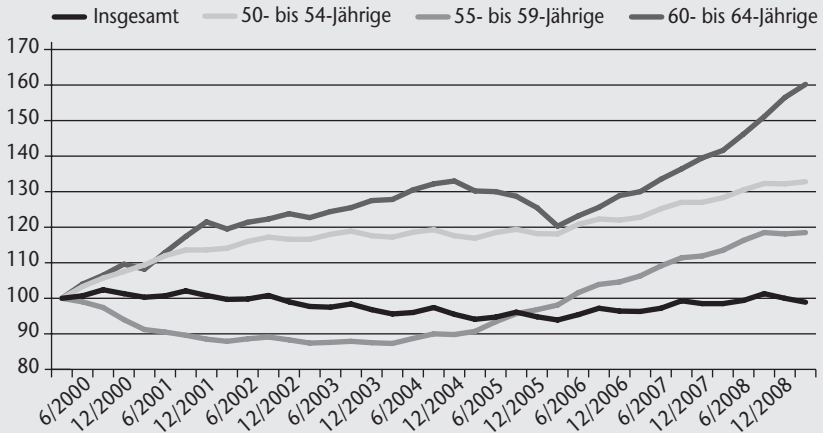
Quote bei den 55- bis 64-Jährigen 8,6 Prozent und bei den 50- bis 64-Jährigen 8,4 Prozent. Damit waren diese beiden Quoten nur noch leicht oberhalb der Arbeitslosenquote aller Erwerbspersonen (7,8 Prozent) angesiedelt (BA, 2009a, 23).

Spiegelbildlich hierzu hat die Beschäftigung in den Altersgruppen 50plus in den letzten Jahren erheblich zugenommen. Zwischen März 2000 und März 2009 betrug der Zuwachs an sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in der Gruppe der 60- bis 64-Jährigen gut 60 Prozent. Bei den 50- bis 54-Jährigen waren es 32,8 Prozent und bei den 55- bis 59-Jährigen 18,5 Prozent (Abbildung 1). Dagegen ging das allgemeine Beschäftigungsniveau um gut 1 Prozent zurück.

Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte nach Altersklassen

Abbildung 1

Index, März 2000 = 100



Quellen: BA, 2010; eigene Berechnungen

Offen ist dabei allerdings, ob der Beschäftigungszuwachs in den oberen Altersklassen tatsächlich bessere Chancen für Ältere widerspiegelt, einen Arbeitsplatz zu finden. Als Gegenthese wird angeführt, dass dieser Zuwachs nicht so sehr auf eine große Zahl neu entstandener Beschäftigungsverhältnisse für ehemals arbeitslose Ältere zurückzuführen sei, sondern vielmehr auf das alterungsbedingte Nachrücken von Kohorten mit höherer Erwerbsbeteiligung in die Altersklassen 50plus (Heinze/Naegele, 2008, 21 f.).

Für diese These spricht zunächst, dass im Zeitraum von 2007 bis 2009 die Anzahl der Älteren, die arbeitslos geworden sind, deutlich über der Anzahl jener Älteren lag, denen der Sprung aus der Arbeitslosigkeit in eine neue Stelle gelang

(Tabelle 1). Es zeigt sich allerdings auch, dass die Anzahl der älteren Arbeitslosen, die den Abgang aus der Arbeitslosigkeit schafften, im Zeitverlauf zugenommen hat.¹ Bei den Arbeitslosen insgesamt hingegen ist die Abgängerzahl im selben Zeitraum von Jahr zu Jahr gesunken (BA, 2009c, Tabelle 41).² Damit ist jedoch noch nicht die Frage beantwortet, ob sich die Einstellungschancen älterer Arbeitsloser signifikant verbessert haben oder ob die Beschäftigungszuwächse in höheren Altersklassen vorwiegend auf das längere Verweilen nachrückender Jahrgänge im Berufsleben zurückzuführen sind. Daten zur Betriebszugehörigkeitsdauer können hier Aufschluss geben.

Zugänge in und Abgänge aus Arbeitslosigkeit bei 50-jährigen oder älteren Erwerbspersonen

Tabelle 1

	Zugang in Arbeitslosigkeit aus Erwerbstätigkeit	Abgang aus Arbeitslosigkeit in Erwerbstätigkeit	Saldo (= Zugang – Abgang)
2007	612.716	527.088	85.628
2008	672.710	544.535	128.175
2009 ¹	798.875	545.004	253.871

¹ Gleitender Jahreswert.

Quellen: BA, 2009a; 2009b; eigene Berechnungen

2.2 Betriebszugehörigkeitsdauer und Einstellungschancen

Wenn darauf verwiesen wird, dass sich trotz steigender Erwerbsbeteiligung in den Altersklassen 50plus deren Beschäftigungschancen nicht signifikant verbessert hätten, weil lediglich mehr Arbeitsplatzbesitzer in diese Altersklassen nachgerückt seien, so sollte sich dies unter anderem in stabileren betrieblichen Beschäftigungsverhältnissen niederschlagen.

Nach Angaben der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD, 2009) waren abhängig Beschäftigte zwischen 25 und 64 Jahren in Deutschland im Jahr 2008 seit durchschnittlich 10,8 Jahren im selben Betrieb tätig (Tabelle 2).³ Dieser Wert lag damit zwar um 0,7 Jahre höher als im Jahr 2000, ist allerdings seit dem Jahr 2004, als die Betriebszugehörigkeit im Durchschnitt 11,1 Jahre betrug, wieder leicht rückläufig. Die durchschnittliche Betriebszugehörigkeitsdauer steigt mit der Altersklasse an: Die 50- bis 54-Jährigen hatten im Jahr 2008 eine Betriebszugehörigkeit von 16,8 Jahren, bei den 55- bis 59-Jährigen waren es 19,8 Jahre und bei den 60- bis 64-Jährigen 21,6 Jahre. Die oberste Altersklasse wies mit 1,4 Jahren den größten Zuwachs im Vergleich zum Jahr 2000 auf. Dies spricht dafür, dass die zunehmende Arbeitnehmerquote bei den Älteren auf eine höhere Stabilität der Beschäftigungsverhältnisse zurückzuführen ist.

Durchschnittliche Betriebszugehörigkeitsdauer abhängig Beschäftigter nach Altersklassen

Tabelle 2

in Jahren

	25- bis 64-Jährige	50- bis 54-Jährige	55- bis 59-Jährige	60- bis 64-Jährige
2000	10,1	16,7	19,4	20,2
2008	10,8	16,8	19,8	21,6

Quelle: OECD, 2009

Die Befunde ergeben zudem, dass der letzte Stellenwechsel in der Regel zu Beginn des fünften Lebensjahrzehnts erfolgt. Es überrascht daher wenig, dass im Jahr 2008 rund zwei Drittel bis drei Viertel der abhängig Beschäftigten aus den oberen drei Altersgruppen bereits seit zehn oder mehr Jahren im selben Betrieb verweilten, wohingegen der entsprechende Anteil sowohl in der Gruppe der 25- bis 54-Jährigen als auch bei allen Arbeitnehmern nur knapp oberhalb von 40 Prozent lag (Abbildung 2). Die Bedeutung langfristiger Beschäftigungsver-

Abhängig Beschäftigte nach Betriebszugehörigkeitsdauer und Altersklasse

Abbildung 2

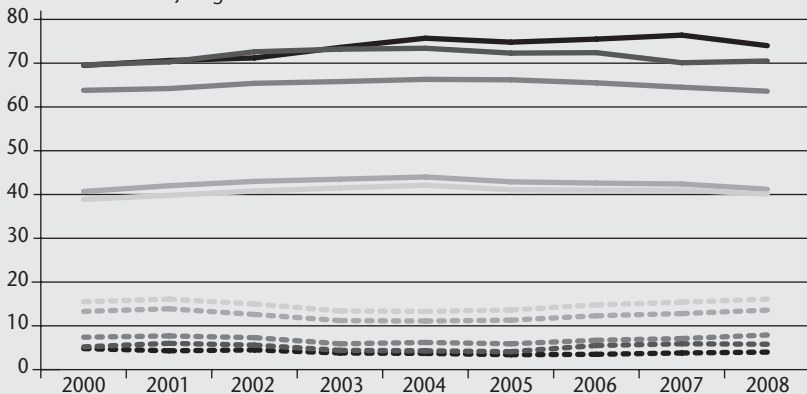
Anteile je Altersklasse, in den Jahren 2000 bis 2008, in Prozent

Abhängig Beschäftigte mit mindestens zehn Jahren Betriebszugehörigkeit

- 25- bis 64-Jährige
- 25- bis 54-Jährige
- 50- bis 54-Jährige
- 55- bis 59-Jährige
- 60- bis 64-Jährige

Abhängig Beschäftigte mit weniger als einem Jahr Betriebszugehörigkeit

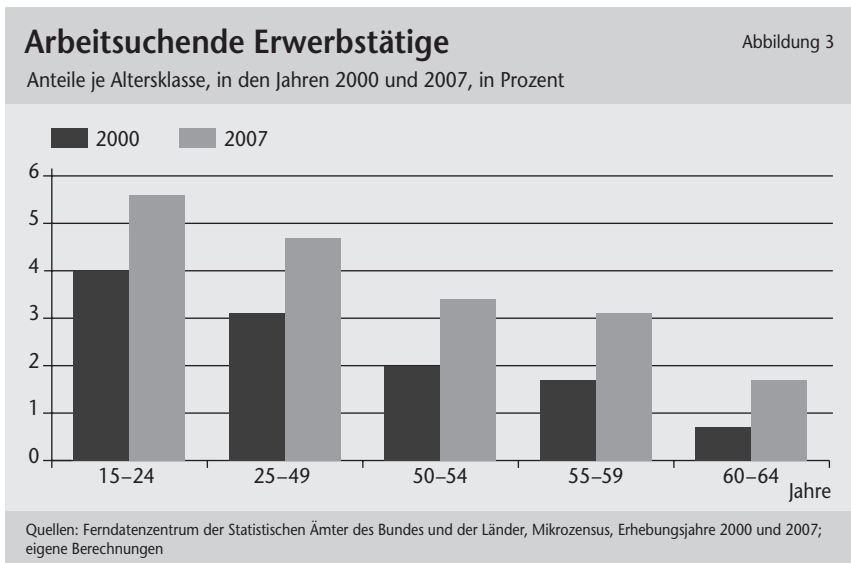
- - - 25- bis 64-Jährige
- - - 25- bis 54-Jährige
- - - 50- bis 54-Jährige
- - - 55- bis 59-Jährige
- - - 60- bis 64-Jährige



Quellen: OECD, 2009; eigene Berechnungen

hältnisse hat sich für die verschiedenen Altersgruppen im Zeitraum von 2000 bis 2008 insgesamt nicht wesentlich verändert. Allerdings ist der Anteil der Personen mit langer Betriebszugehörigkeit in der obersten Altersklasse um 5,3 Prozentpunkte und damit deutlicher als bei anderen Altersklassen gestiegen.

Spiegelbildlich zum hohen Gewicht der langfristigen Beschäftigungsverhältnisse zeigt sich bei den älteren Arbeitnehmern der Anteil derer, die eine Betriebszugehörigkeitsdauer von weniger als einem Jahr aufweisen: In den oberen drei Altersklassen ist er deutlich kleiner als in der gesamten Arbeitnehmerschaft und in der Gruppe der 25- bis 54-Jährigen. Dies ist ebenfalls ein Hinweis darauf, dass der Beschäftigungszuwachs bei den Erwerbspersonen 50plus weniger auf einen Stellenaufbau für ehemals arbeitslose Ältere zurückzuführen ist.



Der Anteil der Erwerbstätigen, die auf der Suche nach einer anderen Arbeitsstelle sind, ist in den Altersgruppen 50 bis 54, 55 bis 59 und 60 bis 64 Jahre jeweils kleiner als in den Kohorten unter 50 Jahren, auch wenn er im Zeitraum von 2000 bis 2007 auch für diese drei Altersklassen deutlich angestiegen ist (Abbildung 3). Dieser Befund deutet – zusammen mit den obigen Befunden zur Betriebszugehörigkeitsdauer – darauf hin, dass die Anreize zu einem freiwilligen Stellenwechsel für Ältere vergleichsweise gering sind. So zeigt Schneider (2008), dass ältere Erwerbstätige bei einem Wechsel kaum noch Einkommensverbesserungen erzielen können und dass auch nach Kontrolle gegen Einkommensänderungen eine geringere Wechselneigung festzustellen ist als bei jüngeren Erwerbs-

tätigen.⁴ Letzteres impliziert, dass ältere Arbeitnehmer deutlich höhere Wechselkosten zu tragen haben – etwa bei einer erforderlichen Wohnortverlagerung oder durch Verlust von erworbenen Ansprüchen auf Urlaub, Altersvorsorge oder besonderen Kündigungsschutz. Daher muss für sie bei einer neuen Stelle der Einkommenszuwachs unter sonst gleichen Bedingungen größer ausfallen. Die geringere Wechselbereitschaft Älterer führt dazu, dass die überwältigende Mehrheit der Betriebe, die Vakanzen aufweisen, keine Bewerbungen von älteren Personen erhält (Brussig/Bellmann, 2008, 41).⁵

Aber selbst bei vorhandener Wechselbereitschaft Älterer kann das Erlangen einer neuen Stelle daran scheitern, dass die Unternehmen bei der Einstellung jüngere Bewerber bevorzugen. Diese Bevorzugung reduziert auch die Wiederbeschäftigungschancen älterer Arbeitsloser. Im Jahr 2003 gaben 15 Prozent der Betriebe an, grundsätzlich keine älteren Bewerber einstellen zu wollen (Bellmann et al., 2003, 144). Weitere 31 Prozent machten eine Einstellung von besonderen Bedingungen abhängig, zum Beispiel dem Erhalt von Lohnkostenzuschüssen (9 Prozentpunkte) oder fehlenden Bewerbungen jüngerer Kandidaten (8 Prozentpunkte). Drei Viertel der Unternehmen, die sich im Jahr 2004 gegen einen älteren Bewerber entschieden, gaben an, dass das Qualifikationsprofil oder die Persönlichkeit nicht passten (Bellmann et al., 2006, 431). Auch wenn sich letztlich knapp die Hälfte jener Betriebe, denen Bewerbungen Älterer vorlagen, für einen der Bewerber 50plus entschied, weisen die empirischen Befunde darauf hin, dass viele Unternehmen eine altersselektive Rekrutierungspolitik verfolgen.

3

Betriebliche Einstellungshemmnisse für Ältere

3.1 Produktivitätsnachteile Älterer

Ein Grund für eine altersselektive Rekrutierungspolitik könnte darin liegen, dass die Unternehmen die Produktivität von Älteren als niedriger einschätzen als die von Jüngeren. Empirische Studien zeigen, dass bestehende negative Erwartungen hinsichtlich der Leistungsfähigkeit älterer Bewerber sich ungünstig auf deren Chancen auswirken, eingestellt zu werden (Stettes, 2009, 38 f.; Brussig/Bellmann, 2008, 48; Heywood et al., 2009).

Die empirischen Befunde zum Zusammenhang zwischen Alter und Produktivität für Deutschland auf Basis von Linked-Employer-Employee-Datensätzen sind nicht einheitlich:

- Schneider (2006) weist auf Basis einer Kleinste-Quadrate-Schätzung einen umgekehrt u-förmigen Alters-Produktivitäts-Verlauf in Betrieben des Verarbeitenden Gewerbes nach: Die höchste Produktivität erreichen die Mitarbeiter in den Altersklassen 25 bis 34 Jahre und 35 bis 44 Jahre, die niedrigste verzeichnen jene zwischen 15 und 24 Jahren. Dies gilt gleichermaßen für die beiden Untersuchungsjahre 2000 und 2003. Im Dienstleistungssektor ist die Produktivität der Altersklassen zwischen 25 und 44 Jahren lediglich im Jahr 2003 signifikant höher als in der Vergleichsgruppe der über 54-Jährigen, nicht jedoch im Jahr 2000. Es könnte allerdings sein, dass der signifikante Zusammenhang zum späteren Untersuchungszeitpunkt auf das Ausscheiden relativ produktiver älterer Beschäftigter in dem betrachteten Zeitraum zurückzuführen ist.
- Veen (2008) verwendet einen Paneldatensatz mit zehn Untersuchungszeitpunkten. Auf Basis einer Fixed-Effects-Schätzung stellt er fest, dass das Alters-Produktivitäts-Profil maßgeblich vom Typ des ausgeübten Berufs beeinflusst wird. Insgesamt weist die Gruppe der 55- bis 64-jährigen Beschäftigten die höchste Produktivität auf. Allerdings sind Tätigkeiten in einem einfachen manuellen oder in einem qualifizierten technikorientierten Beruf für diese Altersgruppe – im Vergleich zu den 35- bis 44-Jährigen – mit einem Produktivitätsrückgang verbunden. In Tätigkeiten für Hochqualifizierte und Managementfunktionen erreicht die Produktivität ihr Maximum bei Mitarbeitern im Alter von 45 bis 54 Jahren; Unterschiede zwischen den 35- bis 44-Jährigen und den 55- bis 64-Jährigen finden sich nicht. Auch separate Schätzungen innerhalb der einzelnen Berufstypen deuten nicht auf einen generellen altersbedingten Produktivitätsrückgang hin.
- Göbel/Zwick (2009) finden auf Basis eines Paneldatensatzes mit neun Untersuchungsjahren keinerlei systematischen Zusammenhang zwischen Alter und Produktivität, wenn berücksichtigt wird, dass betriebliche Faktoren (etwa Modernität des Kapitalstocks, Mitarbeiterqualifikationen oder Betriebszugehörigkeitsdauer) und die Altersstruktur der Belegschaft eng miteinander verknüpft sind. Das Alters-Produktivitäts-Profil variiert jedoch erheblich zwischen den Betrieben. Die Autoren leiten aus diesem Befund zwei Hypothesen ab: Erstens könnte diese große Varianz darauf zurückzuführen sein, dass – ähnlich wie bei Veen (2008) – die verschiedenen zu erfüllenden Aufgabentypen in den einzelnen Betrieben ein unterschiedlich hohes Gewicht aufweisen. Zweitens ist vorstellbar, dass die Betriebe auf die Herausforderungen, die mit einer alternden Belegschaft verbunden sind, unterschiedlich gut reagieren.

Die empirischen Befunde deuten darauf hin, dass ein Automatismus einer mit zunehmendem Alter negativen Entwicklung der beruflichen Leistungsfähigkeit nicht existiert. Ältere sind gegenüber Jüngeren nicht weniger, sondern eher anders leistungsfähig (Kistler, 2008, 48). Je nach gestellter Aufgabe können sie ihre Stärken (insbesondere Erfahrung und Wissen) nutzen und so mögliche Defizite (etwa in der körperlichen Fitness oder der Mechanik der Intelligenz⁶) ausgleichen (Kruse, 2009, 13 ff.). Zudem wird davon ausgegangen, dass ein starker Rückgang der Beschäftigungsfähigkeit eher auf eine Häufung von Risikofaktoren im Verlauf der Erwerbsbiografien von Mitarbeitern zurückzuführen ist (Heinze/Naegele, 2008, 27; Kruse, 2009, 23). Zusammengenommen können die genannten Gesichtspunkte den empirischen Befund erklären, dass es zwar kein grundsätzliches Leistungsdefizit älterer Arbeitnehmer gibt, jüngere Mitarbeiter aber in bestimmten Tätigkeiten signifikante Produktivitätsvorteile aufweisen.

Es könnte sein, dass in Unternehmen negative Stereotype im Hinblick auf Arbeitnehmer 50plus bestehen, die deren Beschäftigungsaussichten eintrüben. Allerdings zeigt eine Befragung in der Industrie und deren Verbundbranchen, dass nur ein gutes Viertel der befragten Betriebe der Auffassung ist, ältere Mitarbeiter seien nicht so produktiv wie ihre jüngeren Kollegen (Stettes, 2009, 34). Es müssen also weitere Faktoren hinzukommen, um die relativ geringen Einstellungschancen älterer Bewerber zu erklären – zumal die Leistungsfähigkeit Älterer umso positiver eingeschätzt wird, je größer deren Anteil in der Belegschaft ist (Stettes, 2009, 36; Heywood et al., 2009; Bellmann et al., 2003, 143).

3.2 Geringere Weiterbildungsbeteiligung und die Arbeitssuche Älterer als Signale von Produktivitätsnachteilen

Außer Stereotypen einer mit dem Alter automatisch sinkenden Leistungsfähigkeit gibt es einen weiteren möglichen Grund dafür, dass Bewerber 50plus seltener eingestellt werden als jüngere Bewerber. Unternehmen könnten die Produktivitätspotenziale älterer Arbeitnehmer als geringer erachten, weil sie Weiterbildung in späteren Phasen des Berufslebens für weniger rentabel halten als in früheren Phasen. Die verbleibende Amortisationszeit von Humankapitalinvestitionen ist bei den Älteren kürzer, sodass sich Qualifizierungsmaßnahmen eher für jüngere Mitarbeiter lohnen. Angesichts dieses Sachverhalts müssten Unternehmen dann darauf vertrauen, dass sich ältere Bewerber sofort oder innerhalb einer kurzen Frist in der täglichen Arbeit bewähren können. Die sich daraus ergebende niedrigere Weiterbildungsbeteiligung älterer Arbeitnehmer kann dann tatsächlich zu einer geringeren Produktivität führen, weil das Humankapital nicht aktualisiert und zugleich das Erfahrungswissen durch technischen und

organisatorischen Fortschritt entwertet wird. Die Folge wären verschlechterte Beschäftigungschancen für ältere Arbeitsuchende.

Empirische Untersuchungen zur Beteiligung älterer Erwerbstätiger an der beruflichen Weiterbildung kommen zu teils unterschiedlichen Ergebnissen. Büchel/Pannenberg (2004) und Lois (2007) finden einen negativen Zusammenhang zwischen dem Alter einer Person und der Wahrscheinlichkeit, dass diese an einer Qualifizierungsmaßnahme teilnimmt. Zudem ist nicht nur die Fortbildungswahrscheinlichkeit bei Älteren geringer, sondern auch das zeitliche Fortbildungsvolumen liegt signifikant unter dem der Jüngeren (Büchel/Pannenberg, 2004, 96). In der Untersuchung von Aust/Schröder (2006) verschwindet der negative Alterseffekt, wenn um den Erwerbsstatus kontrolliert wird. Lediglich in den Subgruppen der Meister, Techniker und Fachschulabsolventen sowie der Ungelernten liegt die Weiterbildungsbeteiligung älterer Arbeitnehmer unter der von jüngeren (Aust/Schröder, 2006, 100 ff.).

Eine differenzierte Betrachtung der Weiterbildungsaktivitäten zeigt, dass die Wahrscheinlichkeit von Einstiegs- oder Einarbeitungsfortbildungen für die älteren Jahrgänge signifikant geringer ist als für jüngere Altersgruppen (Lois, 2007, 15). Dieser Befund steht im Einklang mit der oben geäußerten Vermutung, dass ältere Bewerber im Vergleich zu jüngeren im Auswahlverfahren strukturell im Nachteil sind. Ihre Einstellungschancen sind selbst dann erheblich geringer, wenn sie objektiv dazu in der Lage sind, die Arbeitsaufgaben vom ersten Tag an voll auszuüben. Dies liegt darin begründet, dass nicht wenige Unternehmen die Arbeitsplatzsuche eines älteren Bewerbers als negatives Signal hinsichtlich der Leistungs- und Lernfähigkeit interpretieren.

Dass Unternehmen die Arbeitssuche bei älteren versus jüngeren Erwerbspersonen unterschiedlich interpretieren, lässt sich mithilfe der Matching-Theorie erklären (vgl. allgemein zur Matching-Theorie Mortensen, 1988; Topel, 1991): Bei einem jungen Bewerber ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass er im Verlauf seiner Karriere noch nicht die Arbeitsstelle gefunden hat, in der seine Kenntnisse und Fähigkeiten am besten zum Tragen kommen und seine Lernkompetenz zu einem Humankapitalaufbau führt, der sein Lebensarbeitseinkommen maximiert. Dagegen kann bei einem älteren Arbeitsuchenden davon ausgegangen werden, dass er während seiner zwei oder drei Dekaden umfassenden Berufslaufbahn zu irgendeinem Zeitpunkt einmal eine Position einnahm, die ihm den optimalen Investitionspfad eröffnet haben sollte und bei der sein Humankapital den größtmöglichen Ertrag erwarten ließ.

Wenn ein Arbeitsloser in der fortgeschrittenen Lebensphase auf Stellensuche ist, signalisiert er dem Unternehmen, dass seine Leistungs- und Lernfähigkeit für

die Ausübung seiner bisherigen – im Extremfall ex ante optimalen – Tätigkeit nicht ausreichend war. Die vollzogene Auflösung einer schlechten Arbeitnehmer-Arbeitsplatz-Kombination und der damit verbundene Jobverlust bedeuten zwar nicht zwangsläufig, dass der Bewerber an anderer Stelle nicht erfolgreicher sein könnte. Bewirbt er sich allerdings auf ähnliche Positionen mit einem vergleichbar hohen Lohnniveau, liegt es nahe, dass das einstellende Unternehmen die Auflösung des alten Arbeitsverhältnisses als negatives Leistungs- und Lernsignal interpretiert.⁷ Der ältere Arbeitsuchende droht somit zu den eher Leistungsschwachen gezählt zu werden, für welche die erwarteten Weiterbildungskosten höher liegen als für bereits im Unternehmen tätige ältere Mitarbeiter oder für jüngere Mitbewerber, deren Leistungsfähigkeit im Durchschnitt als höher eingestuft wird.

Die Hypothese, dass Unternehmen die Arbeitssuche Älterer als negatives Leistungs- und Lernsignal interpretieren, ist jedoch ungeeignet, um die geringe Weiterbildungsbeteiligung jener Arbeitnehmer 50plus zu erklären, die bereits in einem Betrieb beschäftigt sind. Es liegt die eingangs dieses Abschnitts formulierte Vermutung nahe, dass Betriebe auf Investitionen in die Weiterbildung Älterer verzichten, weil sich diese aufgrund der kürzeren verbleibenden Amortisationszeit nicht mehr lohnen. Allerdings wird diese Einschätzung nur von einer Minderheit der Unternehmen geteilt (Stettes, 2009, 34). Empirische Befunde zeigen zudem, dass das Lebensalter für die Entscheidung des Arbeitgebers, den Mitarbeiter bei der Finanzierung von Fortbildungsmaßnahmen zu unterstützen, keine signifikante Rolle spielt (Büchel/Pannenberg, 2004, 100). Eine mögliche Erklärung hierfür ist, dass der zeitliche Horizont vieler Maßnahmen so kurz ist, dass sie sich schon nach relativ kurzer Zeit rechnen. Das trifft zum Beispiel auf die sogenannten Anpassungsqualifizierungen zu, bei denen kein negativer Alterseffekt auf die Weiterbildungswahrscheinlichkeit zu beobachten ist (Lois, 2007, 15).

Die ökonomische Vorteilhaftigkeit von Weiterbildungsmaßnahmen stellt sich aus Arbeitnehmersicht differenzierter dar als für die Unternehmen. Der Umfang der für Fortbildung eingesetzten eigenen Geldmittel ist unter den älteren Mitarbeitern signifikant geringer als unter den jüngeren (Büchel/Pannenberg, 2004, 102). Büchel/Pannenberg (2004) zeigen außerdem, dass ältere Beschäftigte in Westdeutschland durch Weiterbildung keinen Einkommenszuwachs realisieren können – dies gilt für Lohnerhöhungen und Beförderungen gleichermaßen.⁸ Es verwundert daher nicht, dass die Wahrscheinlichkeit einer Aufstiegsfortbildung mit steigendem Alter sinkt (Lois, 2007, 15).

Es ist auch nicht so, dass ältere Mitarbeiter bei den Anpassungsqualifizierungen per se eine höhere Weiterbildungsbereitschaft zeigen, obwohl für sie das Risiko einer Humankapitalentwertung im Zuge technologischer und organisatorischer

Neuerungen relativ groß ausfällt. Insgesamt verzichten ältere Arbeitnehmer signifikant häufiger auf Fortbildungsmaßnahmen, weil sie selbst keinen Bedarf sehen (Aust/Schröder, 2006, 105; Büchel/Pannenberg, 2004, 105). Offen bleibt dabei, ob sie mit ihren bereits erworbenen Kenntnissen und Fähigkeiten die Aufgaben weiterhin im erforderlichen Umfang ausüben können oder ob sie nicht in Weiterbildung investieren, weil sie ihr aktuelles Entgeltniveau teils als Kompensation für in früheren Berufsjahren erbrachte Vorleistungen erachten.

3.3 Senioritätslöhne

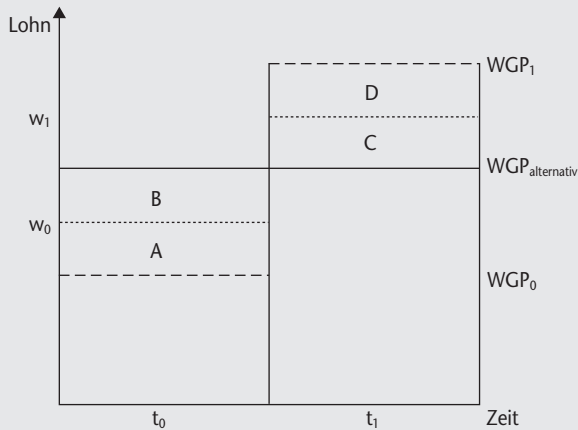
Senioritätslöhne führen dazu, dass Beschäftigte mit einer längeren Betriebszugehörigkeit⁹ einen höheren Lohn erhalten als neu Eingestellte oder Mitarbeiter mit relativ kurzer Betriebszugehörigkeit. Wenn Beschäftigte zum Beispiel in früheren Berufsjahren bei einem Arbeitgeber Vorleistungen erbracht haben, werden sie dafür in späteren Phasen der Laufbahn beim selben Arbeitgeber entschädigt. Dazu zählen auch Modelle der betrieblichen Altersvorsorge, wobei die Auszahlung hier erst nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses erfolgt. Senioritätslöhne lassen sich zur Vergütung von Humankapitalinvestitionen einsetzen und außerdem als Anreizinstrument.

Senioritätslöhne bei Humankapitalinvestitionen

Das Lohnsystem kann ein steigendes Produktivitätsprofil der Mitarbeiter widerspiegeln, wenn diese – wie Abbildung 4 schematisch zeigt – im Verlauf ihrer Betriebszugehörigkeit betriebsspezifisches Humankapital erwerben. Arbeitgeber und Arbeitnehmer teilen sich dabei in der Regel Kosten und Erträge der Bildungsinvestitionen (Becker, 1964; Hashimoto, 1981). Vereinfachend formuliert erhält ein Beschäftigter während der Qualifizierungsphase t_0 eine Entlohnung w_0 oberhalb seines tatsächlichen Wertgrenzprodukts¹⁰ WGP_0 . Dem Arbeitgeber entstehen dadurch Kosten in einer Höhe, die der Fläche A entspricht. Die Entlohnung w_0 liegt allerdings niedriger als jene in einer alternativen Tätigkeit, in welcher der Beschäftigte auf die betriebliche Aus- oder Fortbildung verzichtet hätte und der Lohn dem Wertgrenzprodukt $WGP_{\text{alternativ}}$ entsprechen würde. Die Fläche B zeigt die Opportunitätskosten des Beschäftigten und damit seine Investitionskosten. In der auf die Qualifizierungsmaßnahme folgenden Periode t_1 wird der Lohn auf w_1 erhöht, bleibt aber unterhalb des – ebenfalls gestiegenen – Wertgrenzprodukts WGP_1 . Den im Vergleich zum Alternativszenario erhöhten Lohnanteil ($w_1 - WGP_{\text{alternativ}}$), die sogenannte Quasi-Rente (Fläche C), verliert ein Beschäftigter, wenn er sein Arbeitsverhältnis auflöst und zu einem anderen Betrieb wechselt. Ebenso wenig kann der Arbeitgeber dann seine Investitionskosten

Senioritätslöhne bei Humankapitalinvestitionen

Abbildung 4



Gegenwartswerte.
Eigene Darstellung

amortisieren, weil die von ihm erwartete Quasi-Rente (Fläche D) mit dem Weggang des Arbeitnehmers nicht mehr realisiert werden kann.

Zwick (2008) zeigt, dass Betriebe, die überdurchschnittlich hohe Senioritätslöhne zahlen, nicht stärker in der Weiterbildung engagiert sind als Betriebe, in denen der Lohnanstieg mit zunehmendem Dienstalter durchschnittlich aus-

fällt.¹¹ Die Vergütung des Erwerbs von betriebspezifischem Humankapital ist daher nicht der alleinige Grund für ein im Zeitablauf ansteigendes Lohnprofil.

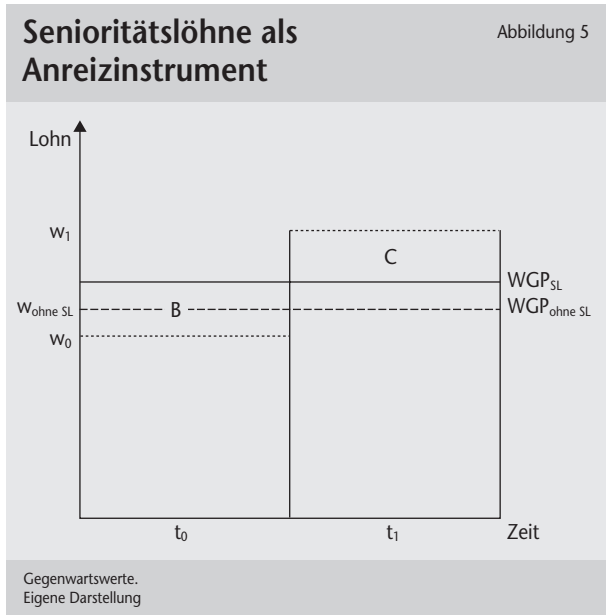
Senioritätslöhne als Anreizinstrument

Der Arbeitgeber kann Senioritätslöhne als Anreizinstrument einsetzen, wenn er befürchtet, dass Mitarbeiter abwandern¹² oder die gewünschte und erforderliche Arbeitsleistung vorenthalten könnten (Lazear, 1979). Im Unterschied zum Erwerb von betriebspezifischem Humankapital geht in diesem Fall lediglich der Mitarbeiter in Vorleistung (Abbildung 5). In jungen Berufsjahren (Phase t_0) verzichtet er auf die Auszahlung eines Lohns in Höhe seines vollen Wertgrenzprodukts ($w_0 < WGP_{SL}$) und leistet ein Lohnpfand in Höhe der Fläche B. Im Gegenzug verpflichtet sich der Arbeitgeber implizit, den Mitarbeiter in späteren Berufsjahren durch eine Vergütung w_1 zu entschädigen, die oberhalb des Wertgrenzprodukts liegt. Der Mitarbeiter erhält dann während der Phase t_1 eine Quasi-Rente C, die dem eingebrachten Lohnpfand B entspricht. Die Quasi-Rente geht teilweise verloren, wenn das Arbeitsverhältnis vor Eintritt in den Ruhestand aufgelöst wird, weil der Mitarbeiter dann für sein Lohnpfand noch nicht vollständig entschädigt worden ist. Dies senkt zum einen seine Wechselbereitschaft, wodurch zugleich der Anreiz des Arbeitgebers zunimmt, Investitionen des Mitarbeiters in betriebs-

spezifisches Humankapital zu subventionieren. Zum anderen bleibt der Beschäftigte bestrebt, eine Arbeitsleistung in der geforderten Höhe zu erbringen, um eine leistungsbedingte Entlassung zu vermeiden. Durch die Senioritätsentlohnung SL fällt dann nicht nur seine Produktivität höher aus als in einem Lohnsystem ohne zeitliche Verlagerung von Teilen der Gehaltsauszahlung ($WGP_{SL} > WGP_{ohne\ SL}$), sondern infolgedessen auch sein Lebensarbeitseinkommen:

$$(1) w_0 \cdot t_0 + w_1 \cdot t_1 > w_{ohne\ SL} \cdot (t_0 + t_1)$$

Sowohl aus Sicht der Unternehmen als auch aus Sicht der Mitarbeiter können Senioritätslöhne ein geeignetes lohnpolitisches Arrangement für langfristig ausgerichtete Beschäftigungsverhältnisse sein. In beiden schematisch dargestellten Fällen kann die Produktivität höher ausfallen als bei anderen Arrangements. Der Arbeitgeber profitiert entweder direkt in Form von Anteilen



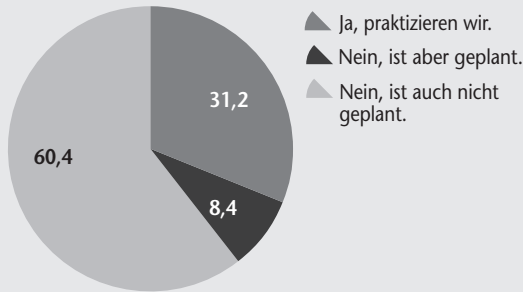
aus den Erträgen der Humankapitalinvestitionen oder indirekt in Form einer höheren Kapitalproduktivität. Die Beschäftigten können im Gegenzug ein höheres Lebensarbeitseinkommen erzielen.

Angesichts der theoretisch gesehen beidseitigen Vorteilhaftigkeit von Senioritätslöhnen, der großen Anzahl langfristiger Beschäftigungsverhältnisse und der relativ langen durchschnittlichen Betriebszugehörigkeit in Deutschland verwundert es wenig, dass dieses Lohnmodell hierzulande weit verbreitet ist. Fast ein Drittel der Unternehmen in der Industrie und deren Verbundbranchen zahlt Senioritätslöhne, knapp jede zwölfte Firma plant dies für die Zukunft (Abbildung 6). Ihre Bedeutung in Deutschland ist auch im internationalen Vergleich hoch. Ein zusätzliches Jahr Betriebszugehörigkeit führt hierzulande im Durchschnitt zu einem Lohnanstieg von 5,5 Prozent (Zwick, 2009a).

Senioritätslöhne in der Industrie und deren Verbundbranchen in Deutschland

Abbildung 6

im Jahr 2008, Antworten in Prozent



N = 1.207.

Quellen: IW-Zukunftspanel 2008, 8. Befragungswelle; eigene Berechnungen

Senioritätslöhne als Anreizinstrument zur Vermeidung von Abwanderung oder Shirking (Drückebergerei) haben jedoch für ältere Mitarbeiter eine beschäftigungspolitische Kehrseite. Da die Lohnzahlung in späteren Phasen der Betriebszugehörigkeit das Wertgrenzprodukt überschreitet, entsteht für die Unternehmen ein Anreiz, ältere durch jüngere Mitarbeiter zu ersetzen, um eine vollständige Aus-

zahlung der Entschädigung (Fläche C in Abbildung 5) für das einst eingebrachte Lohnpfand (Fläche B) zu umgehen. Dabei ist es nachrangig, ob die älteren Arbeitskräfte im Vergleich zu ihren jüngeren Kollegen eine höhere oder eine niedrigere Produktivität aufweisen. Im Verbund mit der öffentlichen Förderung eines vorzeitigen Ausscheidens aus dem Erwerbsleben – zum Beispiel im Rahmen der Altersteilzeit, der Frühverrentung oder über einen verlängerten Bezug von Arbeitslosengeld – kann ein Unternehmen sich Teile des Lohnpfands älterer Mitarbeiter aneignen, ohne den Protest der Betroffenen oder ihrer Interessenvertreter hervorzurufen. Zudem lassen sich durch das vorzeitige Ausscheiden Älterer deren Positionen für interne Leistungs- und Aufstiegsturniere früher als vakant ausschreiben. Für nachrückende Alterskohorten verbessern sich damit die Karriereperspektiven. Ein Veto der ausscheidenden Mitarbeiter ist unwahrscheinlich, wenn sich für sie die Freizeit-Einkommens-Relation verbessert und/oder sie eine Abfindung vom Arbeitgeber für den (Teil-)Verlust ihres Lohnpfands erhalten. Angesichts der Vorteile für Arbeitgeber und Arbeitnehmer überrascht es daher nicht, dass beispielsweise zwischen der Auszahlung überdurchschnittlich hoher Senioritätslöhne und der Inanspruchnahme von Altersteilzeit ein signifikant positiver Zusammenhang existiert (Zwick, 2008).

Da implizite und explizite Vorruhestandsregelungen sowie Altersteilzeit mit erheblichen gesellschaftlichen Kosten verbunden sind (Pimpertz/Schäfer, 2009), ist das betriebsindividuell optimale Ausscheiden älterer Mitarbeiter gesamtwirtschaftlich ineffizient. Diese Problematik verschärft sich noch, wenn ein Unter-

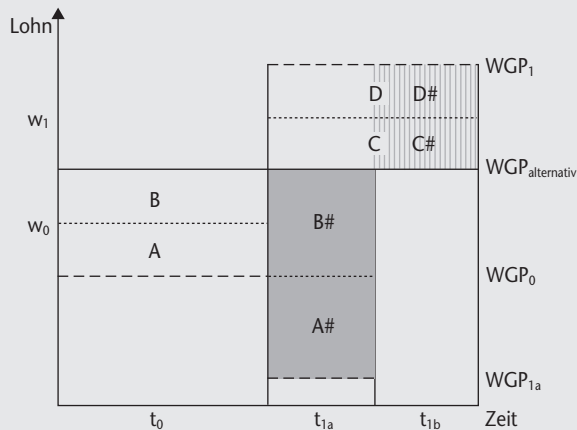
nehmen in eine wirtschaftlich schwierige Lage gerät und das Wertgrenzprodukt der Beschäftigten insgesamt zu niedrig ist, um die Senioritätslöhne weiterhin auszuzahlen und den ihnen zugrunde liegenden impliziten Vertrag zu erfüllen. Vor diesem Hintergrund ist Forderungen nach einer verlängerten Förderung der Altersteilzeit – als Mittel zur Bekämpfung negativer Beschäftigungswirkungen im Zuge der Wirtschaftskrise – eine klare Absage zu erteilen.

Senioritätslöhne erhöhen jedoch nicht nur den Anreiz der Unternehmen, ältere Mitarbeiter vor Erreichen des regulären Ruhestandsalters zu entlassen, sondern sie senken auch den Anreiz, ältere Arbeitsuchende einzustellen. Der Anteil der Neueinstellungen von 50-Jährigen oder Älteren an der Gesamtzahl aller Mitarbeiter sinkt signifikant, wenn ein Unternehmen überdurchschnittlich hohe Senioritätslöhne zahlt (Zwick, 2009b). Zu einem ähnlichen Ergebnis kommen Heywood et al. (2009) für den Fall, dass Betriebsrenten und Kapitalbeteiligungen als weitere Formen einer verzögerten Lohnauszahlung berücksichtigt werden. Zudem sind die Einstellungschancen älterer Bewerber auch in jenen Betrieben schlechter, in denen Altersteilzeitmaßnahmen durchgeführt werden (Brussig/Bellmann, 2008, 48). Die Ursachen dafür, dass ältere Bewerber bei Unternehmen mit Senioritätslöhnen geringere Chancen haben, eingestellt zu werden, lassen sich anhand der Abbildungen 7 und 8 illustrieren.

Im ersten Fall (Abbildung 7) ist die Einarbeitungszeit für einen neu eingestellten älteren Bewerber – aufgrund einer kürzeren verbleibenden Restbeschäftigungszeit – kürzer als bei einem neu eingestellten jüngeren Bewerber ($t_{1a} < t_0$). Verursacht die Einarbeitung bei beiden Beschäftigten gleich hohe Kosten ($A\# + B\# = A + B$), so ist das Wertgrenzprodukt des Älteren während dessen kürzerer

Senioritätslöhne bei Humankapitalinvestitionen und Neueinstellungen jüngerer und älterer Bewerber

Abbildung 7



Gegenwartswerte.
Eigene Darstellung

auf diese Weise gegen das Prinzip der leistungsgerechten Entlohnung verstoßen. Das Unternehmen läuft dann Gefahr, dass die Leistungsbereitschaft bei den neu eingestellten Älteren in der Phase t_{1a} und bei den zeitgleich neu eingestellten Jüngeren sowie bei den Beschäftigten mit langer Betriebszugehörigkeit in der Phase t_{1b} geringer ist als gewünscht, weil sich diese Gruppen in der betreffenden Phase benachteiligt fühlen. Der positive Anreizmechanismus von Senioritätslöhnen droht also bei der Rekrutierung älterer Bewerber und einer aus Effizienzgründen erforderlichen Anpassung der Lohnprofile konterkariert zu werden. Um solchen potenziellen Effizienzeinbußen vorzubeugen, ziehen Unternehmen mit Senioritätslöhnen oftmals jüngere Bewerber vor.

4

Institutionelle Rahmenbedingungen und Beschäftigungsperspektiven für Ältere

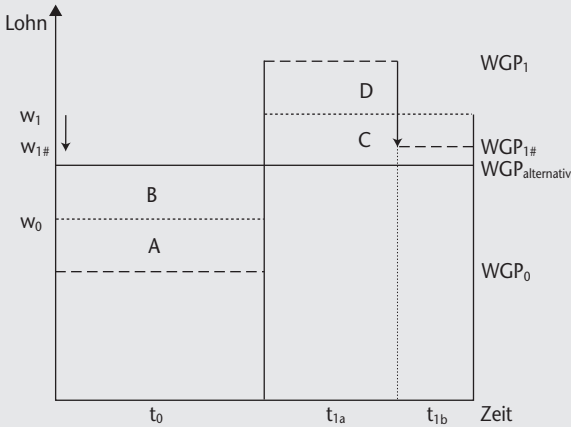
Die in Abschnitt 3.3 dargestellte Problematik der Senioritätsentlohnung verschärft sich noch vor dem Hintergrund, dass es fraglich ist, ob Betriebsräte, Gewerkschaften oder – mit Blick auf das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) – deutsche Arbeitsgerichte eine Ungleichbehandlung tolerieren würden, die sich lediglich am Alter der Mitarbeiter und der Länge der Restlebensarbeitszeit orientiert.¹⁵ Kündigungsschutz, Mitbestimmung und Tarifverträge lassen sich als Institutionen auffassen, welche die Ansprüche der Arbeitnehmer aus impliziten und expliziten Absprachen mit ihrem gegenwärtigen Arbeitgeber absichern sollen. Dies gilt folglich gleichermaßen für die Erstattung der Senioritätsprämie für ein einst eingebrachtes Lohnpfand wie für die Auszahlung des Ertrags aus betriebsspezifischen Humankapitalinvestitionen.

4.1 Kündigungsschutz

Es existiert zwar kein besonderer gesetzlicher Kündigungsschutz für ältere Beschäftigte (anders als etwa für schwerbehinderte Personen oder für Schwangere). Gleichwohl enthalten die rechtlichen Rahmenbedingungen explizite Senioritätsregeln mit den längeren gesetzlichen Kündigungsfristen bei längerer Betriebszugehörigkeit im Bürgerlichen Gesetzbuch (§ 622 BGB) und der zunehmenden Abfindungshöhe bei längerer Betriebszugehörigkeit im Kündigungsschutzgesetz (§ 1a in Verbindung mit § 10 KSchG). Darüber hinaus muss der Arbeitgeber bei betriebsbedingten Kündigungen die Sozialauswahlkriterien beachten, zu denen neben Unterhaltspflichten oder Behinderung auch das Lebensalter und das Dienstalter zählen.

Kündigungsschutz und Senioritätslöhne bei Humankapitalinvestitionen

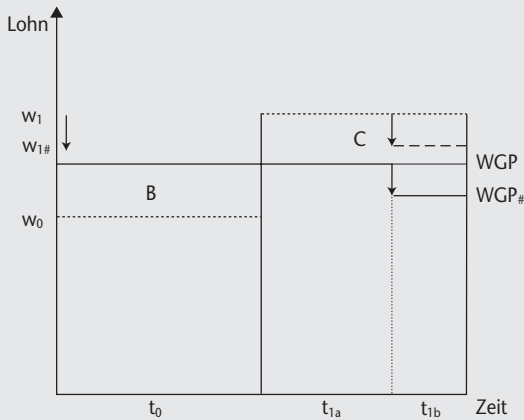
Abbildung 9



Gegenwartswerte.
Eigene Darstellung

Kündigungsschutz und Senioritätslöhne als Anreizinstrument

Abbildung 10



Gegenwartswerte.
Eigene Darstellung

Die gesetzlichen Regelungen haben zur Folge, dass die von einem Unternehmen vor jeder Neueinstellung antizipierten Entlassungskosten mit steigender Betriebszugehörigkeitsdauer und zunehmendem Alter der Mitarbeiter steigen. Der abschreckende Effekt höherer Entlassungskosten ist aber selbst dann ineffizient, wenn Unternehmen Senioritätslöhne zahlen und der Kündigungsschutz die Ansprüche des Arbeitnehmers schützen soll. Aus personalökonomischer Perspektive sollte die Abfindung eines gekündigten Mitarbeiters, der in betriebsspezifisches Humankapital investiert oder ein Lohnpfand eingebracht hat, zu dem Zeitpunkt am höchsten sein, wo die über die Restbeschäftigungsdauer kumulierte Quasi-Rente ihren größten Erwartungswert hat: Im

Falle von betriebsspezifischem Humankapital ist dies die Differenz zwischen auszahlendem und alternativem Lohn ($w_1 - WGP_{\text{alternativ}}$ in Abbildung 9) und im Falle eines Lohnpfands die Differenz zwischen Lohn und tatsächlichem Wertgrenzprodukt in der zweiten Laufbahnphase ($w_1 - WGP$ in Abbildung 10).

Abbildung 9 zeigt, dass dieser Zeitpunkt bei betriebsspezifischen Humankapitalinvestitionen unmittelbar nach Abschluss der Qualifizierungsphase t_0 eintritt. Bei einem anreizorientierten Senioritätslohn ist dieser Zeitpunkt gegeben, wenn der Lohn zum ersten Mal das Wertgrenzprodukt übersteigt, also mit Beginn von Phase t_{1a} in Abbildung 10. Ein effizienzorientierter Kündigungsschutz sollte daher mit einem Abfindungsniveau verbunden sein, das tendenziell zunächst mit zunehmender Betriebszugehörigkeitsdauer ansteigt, um anschließend mit näher rückendem Renteneintrittsalter zu fallen (vgl. ähnlich zu Kündigungsschutzkosten im Rahmen der Matching-Theorie Chéron et al., 2009, 19).¹⁶

Welche Kündigungsschutz- oder Abfindungsregelung für ein einzelnes Unternehmen effizient ist, hängt letztlich von der konkreten Ausgestaltung der Senioritätsentlohnung ab. Tendenzuell liegt der optimale Zeitpunkt der Maximalabfindung aber in der Mitte eines langfristigen Beschäftigungsverhältnisses und nicht an dessen Ende. Die gesetzlich fixierte maximale Abfindung beträgt 18 Monatsgehälter für Beschäftigte, die mindestens 55 Jahre alt sind und eine Betriebszugehörigkeit von mindestens 20 Jahren aufweisen (§ 10 Abs. 2 KSchG). Damit unterliegt diese Regelung einem relativ hohen Risiko, das für einen konkreten Betrieb effiziente Abfindungsarrangement zu verfehlen, da sie erstens den Maximalwert in die späte Berufsphase legt und zweitens dieser Wert bis zum Renteneintrittsalter nicht reduziert wird.¹⁷

Da nun ein Arbeitnehmer nach Erhalt der Kündigung alternativ zur gesetzlichen Abfindungslösung ein Kündigungsverfahren anstrengen kann, zementieren die gesetzlichen Maximalansprüche seine Mindestansprüche. Aus ökonomischer Sicht wird er die Abfindungsoption des § 1a KSchG nur dann wählen, wenn der Erwartungswert einer im gerichtlichen Verhandlungsprozess erzielbaren Abfindung oder seiner Lohndifferenz zu einem alternativen Arbeitsverhältnis für die potenziell verbleibende Restlebensarbeitszeit höchstens genauso groß ausfällt wie die gesetzlich zugesicherte Abfindung. Ist das nicht der Fall, wird er der Kündigung widersprechen und auf Einsetzung eines Gerichtsverfahrens hinwirken. Die Wahl der Abfindungsoption signalisiert dann stets, dass das gesetzliche Abfindungsniveau höher ist als gesamtwirtschaftlich unter Effizienzaspekten gerechtfertigt.¹⁸ Der mit längerer Betriebszugehörigkeit stärkere Bestandsschutz in Form gestaffelter Abfindungsniveaus erhöht auf diese Weise die effektiven Arbeitskosten und senkt die Bereitschaft der Unternehmen, ältere Personen einzustellen.

Reicht ein Mitarbeiter hingegen eine Kündigungsschutzklage ein, so könnte dies darauf hindeuten, dass eine Entlassung auf opportunistisches Verhalten des Arbeitgebers zurückzuführen ist, durch welches er sich das in der ersten Beschäftigungsphase eingebrachte Lohnpfand des Mitarbeiters aneignen möchte. In diesem Fall kann der Kündigungsschutz aus gesamtwirtschaftlicher Perspektive effizienzsteigernd wirken. Dies gilt aber nicht, wenn aufgrund von technologischem oder organisatorischem Fortschritt das Wertgrenzprodukt älterer Mitarbeiter dauerhaft geringer ausfällt als bei der Einstellung oder in der Investitionsphase erwartet.

Im Falle einer Entwertung betriebsspezifischer Qualifikationen kann das Wertgrenzprodukt in der Nachqualifizierungsphase unter das Niveau des ursprünglich für diese Phase vereinbarten Lohns w_1 fallen (von WGP_1 auf $WGP_{1\#}$ in Abbildung 9). Da $WGP_{1\#}$ jedoch ebenfalls größer ist als das in einer anderen Tätigkeit ohne Qualifizierung alternativ erzielbare Wertgrenzprodukt $WGP_{\text{alternativ}}$, kann der Kündigungsschutz eine aus statischer volkswirtschaftlicher Perspektive ineffiziente Entlassung verhindern. Gleichwohl führt der Kündigungsschutz aber zu einer Erhöhung der effektiven Arbeitskosten für das Unternehmen ($w_1 > WGP_{1\#}$). In dynamischer Perspektive senkt dies den Anreiz des Arbeitgebers, sich in Zukunft noch im gleichen Umfang an Investitionen in betriebsspezifisches Humankapital zu beteiligen. Denn er muss nicht nur den (Teil-)Verlust seiner zu erwartenden Investitionserträge in Betracht ziehen, sondern darüber hinaus auch noch einen Teil desjenigen Investitionsrisikos tragen, das eigentlich dem Mitarbeiter zufällt. Die Möglichkeit zu einer adäquaten Lohnanpassung (von w_1 auf $w_{1\#}$) dagegen bewahrt den Investitionsanreiz.

Ähnliches gilt im Falle eines anreizorientierten Senioritätslohns (Abbildung 10). Hier bleibt allerdings – im Unterschied zur Humankapitalinvestition – durch die Absenkung des Lohns von w_1 auf $w_{1\#}$ die Quasi-Rente C als Kompensation für das Lohnpfand B konstant, sofern der Abstand zwischen $w_{1\#}$ und $WGP_{\#}$ dem Abstand zwischen w_1 und WGP entspricht. Die Aufrechterhaltung des Arbeitsverhältnisses zu den alten Konditionen hätte dagegen zur Folge, dass der Mitarbeiter eine Quasi-Rente erhielte, die sein einst eingebrachtes Lohnpfand übersteigt. Die erwarteten Arbeitskosten eines neuen Beschäftigungsverhältnisses würden sich demzufolge erhöhen und die Bereitschaft zur Einstellung neuer Arbeitskräfte senken.

Es ist jedoch für beide dargestellten Fälle zweifelhaft, ob die älteren Beschäftigten vor dem Hintergrund der geltenden Kündigungsschutzregelungen bereit sind, individuelle Lohnzugeständnisse in späten Berufsphasen zu machen. Zudem kann die Orientierung der Abfindungshöhe am alten Lohnniveau dazu führen, dass einem älteren Mitarbeiter eine Abfindung zugesprochen werden müsste, die seine verbleibende Quasi-Rente übersteigt. Bestehende Arbeitsverhältnisse älterer

Mitarbeiter werden dann zwar nicht aufgelöst, aber für die Unternehmen steigen die zu erwartenden Entlassungskosten an, sodass ihre Bereitschaft sinkt, Mitarbeiter einzustellen.

Dieser negative Beschäftigungseffekt trifft alle Arbeitsuchenden, jedoch weisen ältere Bewerber gegenüber jüngeren Konkurrenten einen deutlichen Nachteil auf. Die zu erwartenden Entlassungskosten sind quasi-fix (Oi, 1962). Sie wirken in Bezug auf die erwartete Beschäftigungsdauer wie eine Steuer. Dies bedeutet, dass ein älterer Arbeitsuchender aufgrund seiner kürzeren Restlebensarbeitszeit einen größeren Lohnabschlag in Kauf nehmen und damit einen geringeren Einstiegslohn erhalten müsste als sein gleich produktiver jüngerer Mitbewerber. Alternativ müsste bei einem gleichen Einstiegslohn die Produktivität des Älteren nicht nur höher sein als der Lohn, den das Unternehmen zu zahlen bereit ist, sondern auch höher als die Produktivität eines jüngeren Konkurrenten.

Es ist daher zu erwarten, dass der Kündigungsschutz in Deutschland die Einstellungschancen älterer Erwerbspersonen in besonderem Maße senkt.¹⁹ Empirische Studien zu seiner Wirkung speziell auf die Beschäftigungsperspektiven der ab 50-Jährigen sind rar. Burgert (2006) zufolge hätte eine Veränderung des Schwellenwerts der Mitarbeiterzahl, ab dem das Kündigungsschutzgesetz gilt, keinen signifikanten Effekt auf die Einstellungschancen Älterer in Kleinbetrieben. Mit anderen Worten: Betriebe, die bei niedrigeren Schwellenwerten nicht mehr an die betreffenden gesetzlichen Regelungen gebunden wären, würden Ältere dennoch nicht häufiger einstellen als zuvor. Allerdings erhalten Kleinbetriebe auch seltener Bewerbungen älterer Arbeitsuchender (Brussig/Bellmann, 2008, 48) und sie stellen diese auch seltener ein als größere Betriebe (Heywood et al., 2009). Es ist also fraglich, ob die Befunde auf die gesamte Wirtschaft übertragbar sind.

Ein Indiz für den negativen Effekt des gesetzlichen Kündigungsschutzes auf die Einstellungschancen Älterer liefert das IW-Zukunftspanel, eine repräsentative Befragung von Unternehmen der Industrie und ihrer Verbundbranchen (vgl. allgemein Lichtblau/Neligan, 2009). Eine Auswertung der im Sommer 2008 durchgeführten 8. Befragungswelle zeigt, dass mehr als 40 Prozent der befragten Unternehmen mehr ältere Arbeitsuchende (50plus) einstellen würden, wenn diese nicht so stark durch das Arbeitsrecht abgesichert wären (Stettes, 2009, 39). Die Wahrscheinlichkeit, dass dem Arbeitsrecht ein solcher negativer Beschäftigungseffekt zugewiesen wird, liegt bei Betrieben mit Senioritätslöhnen um den Faktor 1,9 höher als bei Betrieben ohne Senioritätslöhne (Tabelle 3). Dagegen scheinen die Einstellungschancen Älterer in Unternehmen mit einem hohen Anteil beruflich oder akademisch qualifizierter Beschäftigter durch das Arbeitsrecht nicht negativ beeinflusst zu werden.²⁰

Kündigungsschutz und Auswirkungen auf die Einstellungschancen Älterer (Logistische Regression)

Tabelle 3

Zustimmung zur Aussage: „Würden Sie mehr Ältere (50plus) einstellen, wenn diese nicht so stark durch das Arbeitsrecht abgesichert wären?“ 1 = „trifft zu“ oder „trifft eher zu“	Koeffizient	Robuster Standardfehler	P > z	Odds Ratio ⁶
50 bis 199 Mitarbeiter ¹	0,093	0,208	0,653	1,098
200 bis 499 Mitarbeiter ¹	0,126	0,315	0,690	1,134
500 bis 999 Mitarbeiter ¹	-1,011	0,470	0,031	0,364
1.000 und mehr Mitarbeiter ¹	-0,345	0,480	0,473	0,708
Anteil der beruflich qualifizierten Beschäftigten	-0,015	0,004	0,000	0,985
Anteil der akademisch qualifizierten Beschäftigten	-0,011	0,004	0,008	0,989
Anteil der Beschäftigten 50plus	-0,001	0,003	0,640	0,999
Unternehmensalter 5 bis 10 Jahre ²	-0,332	0,266	0,212	0,717
Unternehmensalter mehr als 10 Jahre ²	0,083	0,220	0,706	1,087
Unternehmenszentrale ³	0,342	0,304	0,259	1,408
Tochtergesellschaft ³	0,035	0,267	0,896	1,036
Managergeführtes Unternehmen ⁴	-0,218	0,239	0,361	0,804
Von Managern und Eigentümern geführtes Unternehmen ⁴	0,045	0,258	0,862	1,046
Betriebsrat (ohne Tarifbindung)	-0,297	0,370	0,422	0,743
Gemeinsames Beratungs- und Entscheidungsgremium	-0,268	0,195	0,169	0,765
Sonstige alternative Interessenvertretung	0,109	0,300	0,717	1,115
Bindung an Flächentarifvertrag (ohne Betriebsrat)	0,127	0,218	0,560	1,135
Bindung an Firmentarifvertrag (ohne Betriebsrat)	-0,059	0,298	0,844	0,943
Betriebsrat und Bindung an Tarifvertrag	0,745	0,434	0,086	2,107
Unternehmen hat oder plant Senioritätslöhne	0,623	0,144	0,000	1,864
Anteil der FuE-Aufwendungen am Umsatz liegt bei 5 bis 15 Prozent	0,183	0,211	0,386	1,201
Anteil der FuE-Aufwendungen am Umsatz ist größer als 15 Prozent	-0,268	0,298	0,369	0,765
Einführung von Produktinnovationen	0,063	0,155	0,682	1,065
Einführung von Prozessinnovationen	0,361	0,152	0,017	1,434
Chemische Industrie ⁵	0,240	0,361	0,505	1,272
Metallverarbeitende Industrie ⁵	0,469	0,379	0,216	1,598
Elektro- und Fahrzeugindustrie ⁵	0,767	0,355	0,031	2,153
Maschinenbau ⁵	-0,047	0,335	0,889	0,954
Bauwirtschaft ⁵	-0,136	0,346	0,695	0,873
Logistik ⁵	-0,123	0,277	0,658	0,885

Zustimmung zur Aussage: „Würden Sie mehr Ältere (50plus) einstellen, wenn diese nicht so stark durch das Arbeitsrecht abgesichert wären?“ 1 = „trifft zu“ oder „trifft eher zu“	Koeffizient	Robuster Standardfehler	P > z	Odds Ratio ⁶
Unternehmensnahe Dienstleistungen ⁵	0,128	0,252	0,611	1,137
Konstante	0,574	0,479	0,231	–
Log-Pseudo-Likelihood	-608,584	–	–	–
Wald Chi ² (31)	70,27	–	–	–
Prob>Chi	0,000	–	–	–
Pseudo-R ²	0,062	–	–	–
Nagelkerkes-R ²	0,110	–	–	–

N = 937; FuE: Forschung und Entwicklung; ¹ Referenz: unter 50 Mitarbeiter; ² Referenz: Unternehmensalter unter 5 Jahre; ³ Referenz: selbstständiges Unternehmen; ⁴ Referenz: von Eigentümer geführt; ⁵ Referenz: sonstige Industrie; ⁶ Odds Ratio: Faktor, um den die Wahrscheinlichkeit einer zustimmenden Antwort höher liegt als bei den Referenzunternehmen.
Quellen: IW-Zukunftspanel 2008, 8. Befragungswelle; eigene Berechnungen

4.2 Mitbestimmung und Tarifverträge

Betriebliche Mitbestimmung im Allgemeinen und Betriebsräte im Besonderen dienen unter anderem dem Schutz von Quasi-Renten der Mitarbeiter aus betriebs-spezifischen Investitionen (siehe ausführlich zum Thema Mitbestimmung Stettes, 2010). Mitarbeiter können Ansprüche auf Quasi-Renten durch Investitionen in Humankapital oder durch das Einbringen eines Lohnpfands erwerben (vgl. Abschnitt 3.3). Zwick (2008) zeigt, dass in Betrieben, die überdurchschnittlich hohe Senioritätslöhne zahlen, signifikant häufiger ein Betriebsrat existiert.²¹ Frick (2008) weist darauf hin, dass Konflikte zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung häufiger in solchen Unternehmen auftreten, in denen in der Vorperiode Personal abgebaut oder Umstrukturierungen vorgenommen wurden. Denn Personalabbau und Umstrukturierungen sind die Tatbestände, bei denen Quasi-Renten der Mitarbeiter auf dem Spiel stehen können.

Der Schutz von Quasi-Renten ist die ökonomische Ratio hinter der Vorschrift im Betriebsverfassungsgesetz, dass ein Betriebsrat bei jeder Kündigung anzuhören ist (§ 102 Abs. 1 BetrVG). Die betriebliche Interessenvertretung kann einer Kündigung zum Beispiel dann widersprechen, wenn der Arbeitgeber bei der Auswahl des gekündigten Beschäftigten sozialen Gesichtspunkten nicht oder nicht ausreichend Rechnung getragen hat oder eine Weiterbeschäftigung an anderer Stelle im Betrieb möglich ist, selbst wenn hierfür zumutbare Weiterbildungsmaßnahmen erforderlich sind (§ 102 Abs. 3 Nr. 1, 3 und 4 BetrVG). Das Widerspruchsrecht gilt auch bei Änderungskündigungen, auf deren Basis einzig der Lohn oder ein lohnwirksamer Vertragsbestandteil an veränderte wirtschaftliche Notwendigkeiten angepasst werden soll. Durch seine Stellungnahme kann der

Betriebsrat die Erfolgsaussichten einer Kündigungsschutzklage zugunsten des betroffenen Mitarbeiters beeinflussen. Darüber hinaus besitzt der Betriebsrat echte Mitbestimmungsrechte bei der Aufstellung von Sozialplänen im Falle von Betriebsänderungen und Massenentlassungen (§§ 112 und 112a BetrVG). Dabei ist es auch durchaus möglich, dass ein Betriebsrat die Höhe der Abfindungen für Arbeitnehmer, die kurz vor dem Erreichen des Ruhestandsalters stehen, gegenüber den Abfindungen anderer Beschäftigter reduziert (Döring/Nimmerjahn, 2009).²²

Ferner besitzt der Betriebsrat unter bestimmten Voraussetzungen ein Vetorecht gegen Maßnahmen des Arbeitgebers zur Umgruppierung oder Versetzung von Mitarbeitern (§ 99 BetrVG). Auch dieser Aspekt ist gerade für ältere Beschäftigte relevant, beispielsweise wenn diese auf Arbeitsplätze mit niedrigeren Anforderungen versetzt werden sollen und dies mit einer Änderungskündigung (etwa in Form einer Lohnsenkung) einhergeht. Die Haltung des Betriebsrats zu Umgruppierungen oder Versetzungen kann einen erheblichen Einfluss auf die Konzessionsbereitschaft des Arbeitnehmers ausüben.

Es kommt hinzu, dass Betriebsräte die gesetzliche Aufgabe haben, zu überwachen, ob der Arbeitgeber die tarifvertraglichen Bestimmungen einhält. Im Zusammenhang mit den Beschäftigungsperspektiven Älterer sind an dieser Stelle drei Regelungstatbestände in Tarifverträgen interessant:

- Senioritätsregeln im Entgeltsystem,
- Verdienstsicherung/Abgruppierungsschutz und
- besonderer Kündigungsschutz.

Ein automatisches direktes Senioritätsprinzip ist in Tarifverträgen nicht sehr häufig anzutreffen: Eine Staffelung der Verdienste nach Betriebszugehörigkeitsdauer findet sich in der Regel lediglich innerhalb von Verdienstgruppen und dies auch nur in ausgesuchten Branchen (Bispinck, 2006, 140 ff.). Eine Verdienstsicherung beziehungsweise ein Abgruppierungsschutz ist hingegen in einer Reihe von Branchen festgelegt (Übersicht 1). Die Regelungen greifen, wenn ein Arbeitnehmer ein bestimmtes Alter überschritten hat und eine Mindestdauer im Betrieb beschäftigt ist. Zudem sind Anlässe definiert, für welche die Verdienstsicherung greift. Diese reichen von Rationalisierungsmaßnahmen über eine alters- oder gesundheitsbedingte Minderung der Leistungsfähigkeit bis hin zu sozial gerechtfertigten Änderungskündigungen.

Die senioritätsbasierten Kündigungsfristen in § 622 BGB lassen sich in vollem Umfang durch Tarifverträge abwandeln. Tarifvertragliche Abwandlungen können dabei sowohl zu einer Verlängerung als auch zu einer Verkürzung der Kündigungsfristen führen (für eine Übersicht siehe Bispinck, 2006, 159 ff.). Der Bestandsschutz für ältere Beschäftigte wird aber in einer Reihe von Branchen vor

Verdienstsicherung in ausgewählten Tarifbereichen Übersicht 1

Tarfbereich	Verdienstsicherung ab ... (Lebensalter + Betriebszugehörigkeit) und Anlässe
Privates Bankgewerbe	50 Lj + 10 BZ bei Abgruppierung aus Gründen, die der Arbeitnehmer nicht zu vertreten hat
Chemische Industrie	50 Lj + 10 BZ bei unverschuldeter Versetzung an einen Arbeitsplatz mit geringeren Anforderungen
Einzelhandel Nordrhein-Westfalen	50 Lj + 15 BZ bei alters- oder gesundheitsbedingter Abgruppierung
Feinkeramische Industrie	55 Lj + 10 BZ bei unverschuldeter Minderung der Leistungsfähigkeit
Genossenschaftlicher Groß- und Außenhandel Norddeutschland	55 Lj + 10 BZ bei Änderungskündigung
Groß- und Außenhandel Nordrhein-Westfalen	53 Lj + 12 BZ bei alters- oder gesundheitsbedingter Änderungskündigung
Kautschukindustrie Rheinland-Pfalz	50 Lj + 23 BZ bei Umsetzung oder Minderung der Leistungsfähigkeit
Metall- und Elektroindustrie Niedersachsen/Sachsen-Anhalt/NRW Bremen/Unterweser/Schleswig-Holstein	55/54/53 Lj + 10/11/12 BZ bei gesundheitlichen Gründen 55 Lj + 5 BZ
Stahlindustrie	50/55 Lj + 10/5 BZ bei gesundheitsbedingter Umsetzung
Steine- und Erden-Industrie	45 Lj + 10 BZ bei Rationalisierungsmaßnahmen
Versicherungsgewerbe	50 Lj + 10 BZ bei betriebsorganisatorischen Gründen

Lj: Lebensalter, in Jahren; BZ: Betriebszugehörigkeit, in Jahren.
Quelle: BDA-Tarifarchiv (Stand: 18. Dezember 2009)

alles dadurch erhöht, dass ab einem bestimmten Lebensalter in Kombination mit einer Mindestdauer der Betriebszugehörigkeit eine ordentliche Kündigung ausgeschlossen ist (Übersicht 2). In einigen Tarifbereichen tritt der besondere Kündigungsschutz für ältere Mitarbeiter bereits nach einer relativ kurzen Betriebszugehörigkeit von drei oder fünf Jahren in Kraft (etwa in der Metallindustrie sowie der Holz- und kunststoffverarbeitenden Industrie in Baden-Württemberg). Grundsätzlich sind derartige Schutzklauseln zwar nach § 5 AGG gedeckt, gleichwohl muss im Einzelfall geprüft werden, ob der Ausschluss eines älteren Mitarbeiters aus der Sozialauswahl zulässig ist (Zachert, 2009, 54). Neben altersbezo-

Besonderer Kündigungsschutz in ausgewählten Tarifbereichen

Übersicht 2

Tarfbereich	Kündigungsschutz ab ... (Lebensalter + Betriebszugehörigkeit)
Bereiche im Einzelhandel (unter anderem in Bayern/Hessen für Betriebe über 50/20 Beschäftigte)	55 Lj + 15 BZ
Bereiche im Groß- und Außenhandel	55/53 Lj + 10/12 BZ
Entsorgungswirtschaft	55 Lj + 10 BZ
Ernährungsindustrie Baden-Württemberg	Summe aus Lj und BZ = 68 Jahre (50 Lj + 18 BZ)
Feinkeramische Industrie	55 Lj + 15 BZ
Holz- und kunststoffverarbeitende Industrie Baden-Württemberg	55 Lj + 5 BZ
Obst- und gemüseverarbeitende Industrie Bayern	55 Lj + 15 BZ
Metallindustrie Bayern Baden-Württemberg Niedersachsen Nordrhein-Westfalen	55/50 Lj + 10/15 BZ 53 Lj + 3 BZ 55/54/53 Lj + 10/11/12 BZ 55 Lj + 10 BZ
Stahlindustrie	50 Lj + 15 BZ
Süßwarenindustrie West	Summe aus Lj und BZ = 68 Jahre (50 Lj + 18 BZ)
Versicherungswirtschaft	55 Lj + 10/25 BZ

Lj: Lebensalter, in Jahren; BZ: Betriebszugehörigkeit, in Jahren.
Quelle: BDA-Tarifarchiv (Stand 18. Dezember 2009)

genen Kündigungsfristen und einem besonderen Kündigungsschutz für ältere Mitarbeiter existieren in einigen Branchen auch tarifliche Regelungen, die eine Staffelung der Abfindungshöhe nach Alter und Betriebszugehörigkeitsdauer für den Fall einer Kündigung vorsehen (Bispinck, 2006, 169 f.).

Mitbestimmung und Tarifverträge können also die potenziellen Entlassungskosten und die einstellungsrelevanten quasi-fixen Beschäftigungskosten und damit auch die Erwerbssituation von Älteren erheblich beeinflussen. Die empirischen Befunde zur Wirkung von Betriebsräten und Tarifbindung auf die Einstellungschancen und die betriebliche Beschäftigtenquote von 50-jährigen oder älteren Erwerbspersonen sind allerdings uneinheitlich. So finden Brussig/Bellmann (2008) keine Anhaltspunkte dafür, dass Betriebsräte oder Tarifverträge die Einstellungschancen älterer Bewerber signifikant reduzieren.²³ Da Betriebsräte die Einhaltung tarifvertraglicher Bestimmungen überwachen sollen, ist jedoch zu vermuten, dass ein negativer Effekt vor allem dann eintritt, wenn ein Unternehmen an einen Tarifvertrag gebunden ist und zugleich einen Betriebsrat hat.

Heywood et al. (2009) zeigen unter Verwendung eines Instrumentenvariablenansatzes, dass die Existenz eines Betriebsrats im Verbund mit einer Tarifbindung die Einstellungschancen Älterer signifikant reduziert. Ein ähnlicher Effekt lässt sich auch aus dem IW-Zukunftspanel ableiten: Unternehmen, die an einen Tarifvertrag gebunden sind und zugleich einen Betriebsrat haben, weisen eine mehr als doppelt so hohe Wahrscheinlichkeit auf, dass die Verantwortlichen eine geringere Zahl älterer Bewerber einstellen (vgl. Tabelle 3, Abschnitt 4.1). Die empirischen Befunde zeigen aber auch, dass die Existenz einer betrieblichen Interessenvertretung keinesfalls zwingend ein Beschäftigungshindernis für Ältere darstellt, denn der Zusammenhang zwischen deren Einstellungschancen und der Betriebsratsvariable (ohne gleichzeitige Tarifbindung) ist in den beiden genannten Untersuchungen nicht signifikant.

Die Untersuchung von Heywood et al. (2009) offenbart einen positiven Zusammenhang zwischen der Interaktionsvariable Betriebsrat plus Tarifbindung und der Größe des Anteils älterer Mitarbeiter im Unternehmen. Ein höherer Anteil von Älteren geht mit einem höheren Anteil langfristig bestehender Beschäftigungsverhältnisse einher. Es überrascht daher wenig, dass die durchschnittliche Betriebszugehörigkeitsdauer in tarifgebundenen Unternehmen höher ist als in tarifungebundenen und dieser Befund explizit für ältere Mitarbeiter gilt (Gerlach/Stephan, 2008).²⁴

4.3 Institutionelle Reformen zur Verbesserung der Beschäftigungssituation Älterer

Vor dem Hintergrund der dargestellten Zusammenhänge sind Politik und Tarifpartner dazu aufgefordert, die institutionellen Rahmenbedingungen dahingehend zu reformieren, dass sich die Beschäftigungssituation Älterer weiter verbessert und eine alternde Erwerbsbevölkerung nicht mit einer Verringerung der beruflichen Mobilität von und des Angebots an Arbeitskräften einhergeht. Daher ist auf eine Verlängerung der ausgelaufenen Förderung der Altersteilzeit zu verzichten – auch wenn angesichts der momentanen Wirtschaftslage die Rufe nach einer Verlängerung wieder lauter geworden sind. Andernfalls werden die Unternehmen weiterhin den Anreiz haben, die Beschäftigungsverhältnisse älterer Mitarbeiter frühzeitig aufzulösen. Auch Forderungen, die mit Blick auf den Arbeitsmarkt die Abkehr von der Rente mit 67 fordern, sind abzuweisen, weil damit die verbleibende Beschäftigungszeit Älterer, in der Einarbeitungs- oder Anpassungsqualifizierungen erfolgen und sich rentieren müssen, wieder verkürzt würde. Hingegen können Reformen beim gesetzlichen Kündigungsschutz und bei der betrieblichen Mitbestimmung sowie Veränderungen in den tarifvertraglichen Bestimmungen dazu beitragen, die Beschäftigungsaussichten Älterer zu verbessern.

Kündigungsschutz

Eine Reform des Kündigungsschutzes sollte den Weg ebnen zu individuell vereinbarten Abfindungslösungen, die an die Stelle der gesetzlichen Kündigungsschutzbestimmungen treten können (Hardege/Schmitz, 2008). Dabei könnten Arbeitnehmer und Arbeitgeber zu Beginn eines Beschäftigungsverhältnisses die Modalitäten der im Falle der Kündigung zu zahlenden Abfindung festlegen (zum Beispiel Höhe und Zeitpunkt). Denkbar ist auch, dass die Abfindungsregelungen nach Ablauf der Probezeit oder im Anschluss an eine Durchführung umfangreicher Weiterbildungsmaßnahmen getroffen oder modifiziert werden. Der Vorteil einer derartigen optionalen Abfindungslösung gegenüber dem § 1a KSchG besteht vor allem darin, dass die Kosten einer potenziellen Entlassung ex ante fixiert sind; sie sind nicht mehr durch das Verhalten des Arbeitnehmers zum Zeitpunkt der Kündigung beeinflussbar. Zudem steigt die Wahrscheinlichkeit, dass das zeitliche Abfindungsprofil effizient ist: Arbeitnehmer und Arbeitgeber können sich auf eine Abfindungshöhe einigen, die mit zunehmender Betriebszugehörigkeitsdauer zunächst ansteigt, um anschließend – mit dem Näherrücken des Ruhestandsalters – zu sinken.

Im Rahmen der Sozialauswahl knüpft lediglich das Kriterium der Betriebszugehörigkeitsdauer bedingt an Effizienzerwägungen an. Lebensalter, Behinderung oder Unterhaltungspflichten stehen dagegen in keinem Zusammenhang mit der Effizienz eines Arbeitsverhältnisses. Daher sollte zumindest auf das Alter als Kriterium verzichtet werden (Funk, 2004, 58). Auf diese Weise würden die höheren, quasi-fixen Beschäftigungskosten neu eingestellter Älterer reduziert, wodurch sich die Chancen von Bewerbern der Altersklasse 50plus erhöhen.

Mitbestimmung

Im Betriebsverfassungsgesetz sollten die im Jahr 2001 ausgeweiteten Mitspracherechte des Betriebsrats in Fragen der Weiterbildung wieder auf das Ursprungsniveau zurückgeführt werden. Dies betrifft die Ausweitung der Mitbestimmung im Rahmen des § 97 Abs. 2 BetrVG. Zwar kann der Betriebsrat den Arbeitgeber normalerweise nicht dazu verpflichten, Bildungsmaßnahmen durchzuführen (Zachert, 2009, 31). Dies gilt aber nicht, wenn der Arbeitgeber eine Veränderung der Arbeitsorganisation vorgenommen oder neue Technologien eingeführt hat und die Mitarbeiter sich für die neuen Aufgaben neues Wissen aneignen müssen (es sei denn, die betreffenden Mitarbeiter verzichten von sich aus auf jegliche Bildungsmaßnahmen). Damit wurde mehr oder weniger ein gesetzlicher Anspruch auf Weiterbildung für Beschäftigte implementiert, deren Humankapital durch die genannten Veränderungen entwertet worden ist. Das Weisungs- und Gestaltungs-

recht der Betriebsleitung in Qualifizierungsfragen ist vor allem hinsichtlich der Auswahl der Teilnehmer an Weiterbildungsmaßnahmen in unzulässiger Weise eingeschränkt (Stettes, 2007, 38 f.). Wenn es dem Betriebsrat gelingt, die Betriebsleitung zu zwingen, Mitarbeiter weiterzuqualifizieren, die für die neuen Aufgaben schlechtere Voraussetzungen mitbringen als andere Mitarbeiter, steigen für den Arbeitgeber die Kosten dieser Humankapitalinvestitionen. Werden dabei ältere Mitarbeiter begünstigt, besteht zudem die Gefahr, dass der Arbeitgeber die – unter Umständen höheren – Investitionskosten aufgrund der kurzen verbleibenden Restlebensarbeitszeit nicht mehr in vollem Umfang amortisieren kann.

Tarifverträge

Die Tarifvertragsparteien sollten die senioritätsbasierten Regelungen zurückführen, die im Rahmen von Verdienstsicherungs- oder Abfindungsklauseln und beim Bestandsschutz gelten. Auf diese Weise ließen sich Entlohnungs- und Produktivitätspfad beschäftigungswirksam zusammenführen (Funk, 2004, 58). Die höheren quasi-fixen Beschäftigungskosten älterer Mitarbeiter würden reduziert und deren Beschäftigungsperspektiven verbessert.

In einigen Branchen haben die Tarifvertragsparteien Vereinbarungen getroffen, die den demografischen Wandel und seine Auswirkungen in den Blick nehmen. Zum Beispiel wurde bereits im Jahr 2006 in der Eisen- und Stahlindustrie der Tarifvertrag zur „Gestaltung des demographischen Wandels“ abgeschlossen. Er enthält Empfehlungen für die Entwicklung einer zukunftsgerichteten betrieblichen Altersstruktur und fordert die Unternehmen der Branche auf, Altersstrukturanalysen durchzuführen, um auf deren Basis personalpolitische Maßnahmen zu ergreifen (etwa bei der Arbeitszeitgestaltung, der betrieblichen Bildung und der Gesundheitsförderung). Der Vertrag eröffnet den Betriebsparteien die Möglichkeit, einen betrieblichen „Fonds demographischer Wandel“ einzurichten und dessen Finanzierung zu regeln. Die eingespeisten Mittel der Arbeitgeber und der Arbeitnehmer lassen sich verwenden für betriebliche Altersvorsorge, Einzahlungen in Arbeitszeitkonten, Ausstiegsmodelle zugunsten älterer Mitarbeiter, Qualifizierungen von Mitarbeitern (soweit sie über den betriebsnotwendigen Bedarf hinausgehen) und für die Berücksichtigung individueller Härtefälle. Die Tarifvertragsparteien haben eine paritätisch besetzte Kommission eingerichtet, um die betriebliche Umsetzung durch Informationen, Beratung und Empfehlungen zu begleiten.

In der Chemischen Industrie wurde im Jahr 2008 ein ähnlicher Abschluss vereinbart – der Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demografie“. Er verpflichtet die Betriebe zur Durchführung einer Altersstrukturanalyse und enthält erstens

Maßnahmen zur alters- und gesundheitsgerechten Gestaltung des Arbeitsprozesses mit dem Ziel der Verbesserung der Beschäftigungs- und Leistungsfähigkeit, zweitens Maßnahmen zur Qualifizierung während des gesamten Erwerbslebens von Mitarbeitern sowie drittens Maßnahmen der (Eigen-)Vorsorge und der Nutzung flexibler Instrumente für gleitende Übergänge zwischen Bildungs-, Erwerbs- und Ruhestandsphase. Konkret gewähren seit dem 1. Januar 2010 die Arbeitgeber pro Jahr und Tarifbeschäftigten einen Demografiebetrag in Höhe von von 300 Euro, der in einen betrieblichen Demografiefonds fließt. Die Betriebsparteien können in freiwilligen Betriebsvereinbarungen entscheiden, welche Elemente der „Chemie-Formel zum demografischen Wandel“ damit finanziert werden. Dabei stehen Langzeitkonten, Altersteilzeit, Teilrente, Berufsunfähigkeitsschutz und tarifliche Altersvorsorge als Instrumente zur Wahl. Die einzelnen Instrumente sind untereinander kombinierbar. Können sich die Betriebsparteien nicht einigen, greift eine Auffangregelung. In Unternehmen mit bis zu 200 Beschäftigten muss der Demografiebetrag in diesem Fall für die tarifliche Altersvorsorge verwendet werden. Als Auffangregelung für Unternehmen ab 201 Beschäftigten ist der Betrag in Form eines Langzeitkontos zur Verfügung zu stellen.

Tarifvertragliche Regelungen zur Bewältigung des demografischen Wandels können das Bewusstsein für dessen Folgen in den einzelnen Betrieben stärken und die Durchführung angemessener personalpolitischer Maßnahmen einleiten. Voraussetzung für die Effektivität und Effizienz solcher tarifvertraglichen Regelungen ist allerdings, dass sie nur den prozessualen Rahmen für betriebliche oder individuelle Vereinbarungen abstecken. Zudem sollten sie eine Eigenbeteiligung der Beschäftigten integrieren, weil die Arbeitnehmer über verbesserte Beschäftigungs- und Verdienstperspektiven über ihre gesamte Lebensarbeitszeit ebenfalls zu den Nutznießern zu zählen sind. Dies kann zum Beispiel im Zusammenhang mit einem Demografiefonds durch die Verrechnung von Lohnerhöhungen geschehen.

5

Personalpolitische Handlungsfelder

Ob der Gesetzgeber und die Tarifpartner die institutionellen Rahmenbedingungen adäquat auf eine alternde Erwerbsbevölkerung ausrichten werden oder nicht, bleibt abzuwarten. Für das einzelne Unternehmen sind gesetzliche Bestimmungen und Tarifverträge exogen und damit ohnehin nicht unmittelbar beeinflussbar. Unabhängig vom Erfolg reformpolitischer Bemühungen müssen sich

Unternehmen individuell auf den demografischen Wandel einstellen. Ein Betrieb ist gezwungen, auf das Altern seiner Belegschaft und die zunehmende Knappheit junger Fachkräfte eine effektive (demografiefeste) und zugleich effiziente personalpolitische Antwort zu finden, damit seine Wettbewerbsfähigkeit langfristig gesichert bleibt. Aus Sicht des einzelnen Betriebs sind dabei drei Handlungsfelder von besonderer Bedeutung:

Erstens sollen und können Maßnahmen der Personalentwicklung und der Arbeitsorganisation die Beschäftigungs- und Anpassungsfähigkeit der Mitarbeiter nachhaltig erhalten oder verbessern. Zweitens muss das Vergütungssystem auf die implementierten personalpolitischen Maßnahmen ausgerichtet sein und sich anpassen an sich verändernde relative Knappheiten (weniger junge Nachwuchskräfte mit aktuellem Fachwissen und mehr ältere Mitarbeiter mit potenziell veraltetem Wissen). Drittens sollte eine Geschäftsleitung bereits heute Strategien entwickeln, wie sie einen Betriebsrat – sofern vorhanden – einbindet, weil das Betriebsverfassungsgesetz der betrieblichen Interessenvertretung in den ersten beiden Handlungsfeldern umfassende Informations-, Beratungs- und Mitspracherechte gewährt.

Damit einem Unternehmen eine adäquate Antwort auf die Herausforderungen des demografischen Wandels gelingt, müssen ferner zwei Nebenbedingungen erfüllt sein: Zum einen bedarf es eines ganzheitlichen Ansatzes, der im Einklang mit der Unternehmenskultur steht. Personalpolitische Maßnahmen laufen ins Leere, wenn diese von den Akteuren – Geschäftsleitung, Vorgesetzte, Mitarbeiter, Interessenvertreter – nicht gemeinsam getragen und gelebt werden. Zum anderen darf mit Blick auf die langfristige Perspektive und die Nachhaltigkeit der Maßnahmen die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens nicht beeinträchtigt werden. Das heißt, dass langfristige Notwendigkeiten mit den kurzfristigen Erfordernissen austariert werden müssen. Dies betrifft gerade solche Maßnahmen, die Investitionscharakter haben und damit erst in späteren Phasen Erträge zeitigen. In diesem Zusammenhang stellt sich dann auch die Frage der Lastenverteilung zwischen den Beschäftigten und dem Unternehmen während der Investitionsphase.

5.1 Maßnahmen der Personalentwicklung und der Arbeitsorganisation

Weil das Durchschnittsalter der Belegschaften im Zuge des demografischen Wandels steigt und der Wettbewerb um eine sinkende Anzahl junger Nachwuchskräfte intensiver wird, müssen die Unternehmen handeln. Ihre personalpolitischen und ihre arbeitsorganisatorischen Maßnahmen sind in größerem Umfang als bisher am Erhalt und an der Verbesserung der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft

der bereits vorhandenen Mitarbeiter zu orientieren. Dabei wird in der Regel unterschieden zwischen einer reaktiven altersgerechten und einer proaktiven altersgerechten Personalpolitik (Kruse, 2009, 22 ff.; Rump, 2008, 38 ff.). „Altersgerecht“ bedeutet, für die 50-jährigen oder älteren Mitarbeiter Maßnahmen zu implementieren, die speziell auf diese Gruppe ausgerichtet sind. „Altersgerecht“ hingegen heißt, das Faktum des Alterns der Belegschaft insgesamt in den Blick zu nehmen und eine alle Altersklassen berücksichtigende Personalpolitik zu betreiben. Während Letztere proaktiv und vorbeugend auf die Behebung von Risikofaktoren abzielt, die zu einem altersbedingten Sinken der Leistungsfähigkeit führen können, soll Erstere reaktiv bei einer bereits eingetretenen Leistungsminderung die Beschäftigungsfähigkeit von Mitarbeitern wiederherstellen – unter Umständen auch unter veränderten Rahmenbedingungen.

Reaktive altersgerechte Personalpolitik

Im Jahr 2006 führten in Deutschland lediglich 17 Prozent der Betriebe mit 50-jährigen oder älteren Belegschaftsangehörigen personalpolitische Maßnahmen durch, die speziell auf diese Personengruppe zugeschnitten waren (Bellmann et al., 2007, 3). Vereinbarungen zur Altersteilzeit waren damals die häufigste Einzelmaßnahme (10 Prozent der Betriebe). Zumindest für die Industrie und deren Verbundbranchen lässt sich aber konstatieren, dass das Bewusstsein für die Notwendigkeit einer reaktiven altersgerechten Personalpolitik mittlerweile deutlich weiter verbreitet ist, als es frühere Erhebungen zeigten. Wie das IW-Zukunftspanel ergab, boten im Jahr 2008 immerhin schon fast zwei Drittel derjenigen befragten Unternehmen, zu deren Belegschaft ältere Mitarbeiter gehören, mindestens eine Maßnahme an (Tabelle 4). Fast 50 Prozent planten solche Maßnahmen.

Im Vordergrund der reaktiven altersgerechten Personalpolitik steht die Sicherung des Wissenstransfers zwischen Jung und Alt (vgl. auch BIBB, 2005). Weitere Ergebnisse des IW-Zukunftspanels 2008: Altersgemischte Teams gibt es in der Industrie und ihren Verbundbranchen bereits in gut der Hälfte der befragten Unternehmen. Solche Teams bieten den Vorteil, dass betriebliches Erfahrungswissen von älteren auf jüngere Mitarbeiter übertragen wird und Erstere zugleich aktuelles Fachwissen von Letzteren im Kontext der täglichen Routine vermittelt bekommen. Betriebsspezifisches Wissen wird zudem in gut einem Drittel der Unternehmen gesichert, indem Mitarbeiter 50plus als Trainer, Ausbilder oder Berater eingesetzt werden. Gut 10 Prozent der Betriebe planen dies für die Zukunft.

Spezielle Weiterbildungsangebote für Ältere hingegen werden lediglich von 16,6 Prozent der befragten Unternehmen bereitgestellt und nur von knapp 13 Prozent geplant. Dies könnte darauf hindeuten, dass sich aus Sicht der Unter-

Personalpolitische Maßnahmen für ältere Mitarbeiter

Tabelle 4

in Unternehmen der Industrie und deren Verbundbranchen mit älteren Beschäftigten (50plus), im Jahr 2008, Antworten in Prozent (gewichtete Angaben)

Maßnahme	Ja, praktizieren wir.	Nein, ist aber geplant.
Altersgemischte Teams	56,3	5,3
Gezielter Einsatz von Älteren als Trainer, Ausbilder oder Berater	35,1	10,4
Gezielter Einsatz von Älteren bei Projekten an wechselnden Standorten oder im Ausland	28,0	15,1
Regelmäßige Abfrage zur Motivation, Arbeitszufriedenheit und Unternehmensbindung	24,5	12,9
Gesundheitsvorsorge	20,6	17,6
Herabsetzung der Arbeitsanforderungen	17,3	11,1
Innerbetrieblicher Stellenwechsel	16,7	6,3
Spezielle Weiterbildung	16,6	12,8
Gezielter Einsatz von Älteren bei Entwicklungsprojekten und Verbesserungsprozessen	13,1	2,9
Beförderung nach Alter und/oder Betriebszugehörigkeitsdauer	13,0	6,7
Altersteilzeit	12,3	13,9
Unternehmen mit mindestens einer Maßnahme	61,6	47,9

N (gewichtet) = 774–815; Mehrfachnennungen möglich.
Quelle: IW-Zukunftspanel 2008, 8. Befragungswelle

nehmen ältere Mitarbeiter in altersgemischten Teams effektiver und effizienter qualifizieren lassen als in herkömmlichen Weiterbildungsmaßnahmen. Ein möglicher Grund dafür ist, dass gerade ältere Beschäftigte sich neues Wissen eher anwendungsbezogen und selbstgesteuert im eigenen Lerntempo anstatt unterrichtsorientiert aneignen (Wolf et al., 2001, 151; Elmerich et al., 2009, 161). Für diese These spricht, dass Unternehmen umso seltener altersgemischte Teams einrichten, je mehr sie davon überzeugt sind, dass sich die Weiterbildung Älterer für den Betrieb nicht mehr lohnt. Im Unterschied dazu werden Weiterbildungsmaßnahmen für Ältere seltener angeboten, wenn sich diese nach Auffassung der Geschäftsleitung vorrangig für den Mitarbeiter nicht mehr lohnen (Stettes, 2009, 44).

Die Befunde zu den arbeitsorganisatorischen Maßnahmen für Ältere sind heterogen. In 28 Prozent der befragten Betriebe werden erfahrene Mitarbeiter für projektbezogene Aufgaben an wechselnden Standorten eingesetzt oder ins Ausland entsendet, 15,1 Prozent streben dies für die Zukunft an. Der zusammengenommen relativ hohe Anteil von gut 43 Prozent spricht dafür, dass gerade mit betriebs-

externen Projekten Mitarbeiter betraut werden, die aufgrund ihres Erfahrungswissens in der Lage sind, selbstständig auf unvorhergesehene Ereignisse zu reagieren und die anfallenden Aufgaben in den Unternehmenskontext einzubinden. Dies begünstigt tendenziell die älteren Beschäftigten. Das gilt allerdings weniger für die Innovationsprozesse eines Unternehmens (Entwicklung und Verbesserung); hierfür wählt gerade mal ein Anteil von 13,1 Prozent der Unternehmen gezielt Mitarbeiter 50plus aus. Eine Herabsetzung der Arbeitsanforderungen oder eine Versetzung auf eine andere Position ist bisher jeweils nur in rund jedem sechsten Unternehmen erfolgt.²⁵ Und lediglich eine kleine Minderheit von 13 Prozent eröffnet älteren Mitarbeitern aufgrund ihres Alters oder ihrer längeren Betriebszugehörigkeit Perspektiven für einen weiteren beruflichen Aufstieg.

Ferner versucht ein knappes Viertel der Betriebe, durch regelmäßige Befragungen Informationen darüber zu gewinnen, wie motiviert, zufrieden und loyal ältere Mitarbeiter sind. Knapp 13 Prozent sehen dies für die Zukunft vor. Maßnahmen zur Gesundheitsvorsorge spielen derzeit nur in gut einem Fünftel der Unternehmen eine Rolle. 17,6 Prozent planen, älteren Mitarbeitern Gesundheitsvorsorge anzubieten – der meistgenannte Punkt unter den geplanten Maßnahmen.

Insgesamt betrachtet fällt auf, dass Maßnahmen der reaktiven altersgerechten Personalpolitik, die kurzfristig mit einer Erhöhung der Arbeitskosten verbunden sind, unter den gegebenen Rahmenbedingungen weniger verbreitet sind als solche, die keine direkten Kosteneffekte verursachen. Bei Beginn eines Beschäftigungsverhältnisses nicht abzusehende spezielle Maßnahmen der Weiterbildung oder Gesundheitsvorsorge erhöhen die effektiven Arbeitskosten. Das gilt – vor dem Hintergrund von tariflichem Abgruppierungsschutz sowie gesetzlichem und tariflichem Kündigungsschutz – auch für eine Herabsetzung der Arbeitsanforderungen oder eine Versetzung auf einen anderen Arbeitsplatz. Aufstiegsturniere²⁶, in denen vakante Positionen nach Dienstalter vergeben und damit in der Vergangenheit erbrachte Leistungen von Mitarbeitern honoriert werden, führen ebenfalls zu höheren effektiven Arbeitskosten.

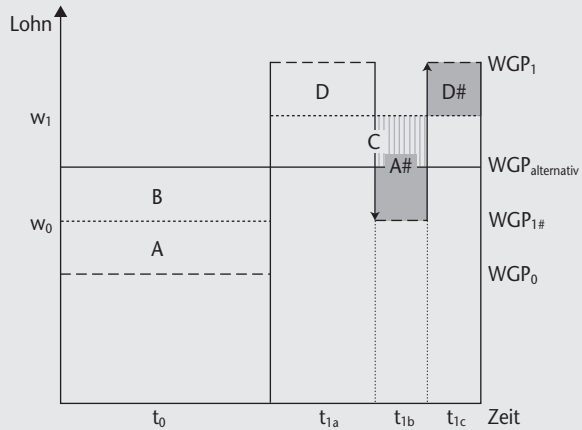
Die Abbildungen 11a und 11b illustrieren den Effekt einer unerwarteten Minderung der Mitarbeiterleistung in Kombination mit einer kostenrelevanten reaktiven altersgerechten Personalpolitik.²⁷ Eine im Anschluss an die Periode t_{1a} eingetretene Leistungsminderung drückt sich in einem Rückgang der Produktivität von WGP_1 auf $WGP_{\text{alternativ}}$ aus (Abbildung 11a). Der einst eingeräumte Lohnsatz w_1 für die Post-Investitionsphase (die gesamte Phase nach t_0) liegt damit im Anschluss an die Periode t_{1a} oberhalb des Wertgrenzprodukts, ohne dass hierfür eine entsprechende Vorleistung des Arbeitnehmers erbracht wurde.²⁸ Die Aufrechterhaltung des Lohnniveaus w_1 bei einer Absenkung der Anforderungen

oder einer Versetzung an einen anforderungsärmeren Arbeitsplatz führt damit unmittelbar zu einer Erhöhung der effektiven Arbeitskosten. Das Gleiche gilt für Weiterbildungs- oder Gesundheitsmaßnahmen, mit deren Hilfe der Mitarbeiter seine vorherige Produktivität WGP_1 wieder erreichen soll. Während der Dauer dieser Maßnahmen (Periode t_{1b}) ist die Produktivität noch geringer, als wenn der Mitarbeiter nur noch Arbeitsaufgaben erledigen würde, die seinem gesunkenen Leistungsvermögen entsprechen ($WGP_{1\#} < WGP_{\text{alternativ}}$). Aus Unternehmenssicht können ohne Lohnsenkung die Erträge der Fördermaßnahmen (Fläche $D\#$) deren Kosten (Fläche $A\#$) während der Restlebensarbeitszeit t_{1c} nicht mehr amortisieren.

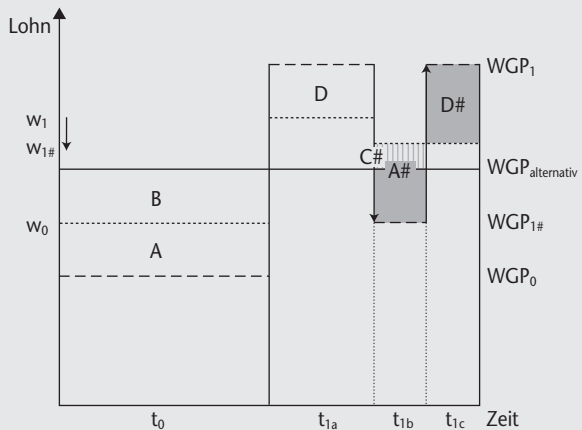
Kostenrelevante reaktive altersgerechte Personalpolitik bei Humankapitalinvestitionen

Abbildung 11

a) Ohne Lohnanpassung



b) Mit Lohnanpassung



Gegenwartswerte.
Eigene Darstellung

Damit für das Unternehmen der Anreiz besteht, bei einer eingetretenen Leistungsminderung spezielle Weiterbildungs- oder Gesundheitsmaßnahmen durch-

zuführen, muss der Lohnsatz so weit gesenkt werden (von w_1 auf $w_{1\#}$ in Abbildung 11b), dass Kosten und Erträge im Einklang stehen ($A\# = D\#$). Andernfalls wird das Unternehmen nicht nur auf die Durchführung solcher Maßnahmen für ältere Mitarbeiter verzichten, sondern darüber hinaus bei Aus- und Weiterbildungen jüngerer Mitarbeiter eine zusätzliche Risikoprämie in Form eines erhöhten Lohnverzichts in t_0 oder in den auf t_0 folgenden Perioden fordern. Der Grund liegt darin, dass sich das Erwartungskalkül des Unternehmens ändert – das erhöhte Entwertungsrisiko bei Humankapitalinvestitionen wirkt sich auch auf Humankapitalinvestitionen bei anderen Beschäftigungsverhältnissen aus.²⁹

Die Aus- und Weiterbildungsbereitschaft der Arbeitnehmerseite wird von einer Änderung im Erwartungskalkül des Unternehmens hingegen wenig oder gar nicht berührt. Der von einer Leistungsminderung negativ betroffene ältere Mitarbeiter erfährt zwar eine Minderung der von ihm ex ante erwarteten Quasi-Rente (von Fläche C in Abbildung 11a auf Fläche $C\#$ in Abbildung 11b). Da er jedoch nur noch eine kurze Restlebensarbeitszeit (t_{1b} und t_{1c}) abzuleisten hat, würde er sich ohnehin nicht mehr an einer mittel- bis langfristig ertragswirksamen Humankapitalinvestition beteiligen.³⁰ Das Beispiel in den Abbildungen illustriert zudem, dass der Mitarbeiter keine Kosten der zusätzlichen Humankapitalinvestition in Phase t_{1b} trägt, sich gleichwohl aber in t_{1b} und t_{1c} besserstellt als bei einer Herabsetzung der Leistungsanforderungen auf das Wertgrenzprodukt $WGP_{\text{alternativ}}$ mit einer Lohnsenkung auf das entsprechende Niveau. Offen ist, ob sich durch die nicht antizipierte Entwertung des Humankapitals bei einem spezifischen älteren Mitarbeiter und die damit einhergehende Lohnsenkung von w_1 auf $w_{1\#}$ das Ausbildungskalkül jüngerer Arbeitnehmer verändert. Dies wird umso weniger der Fall sein, je mehr ein Unternehmen eine proaktive altersgerechte Personalpolitik betreibt.

Proaktive altersgerechte Personalpolitik

Eine proaktive altersgerechte Personalpolitik ist idealerweise über die gesamte Erwerbsbiografie jedes Mitarbeiters hinweg so gestaltet, dass keine negativen Folgen für die Leistungs- und Beschäftigungsfähigkeit in späteren Phasen der Biografie entstehen (Kistler, 2008, 40). Durch Intervention in frühen Phasen in Form von Aus- und Weiterbildung, Job-Rotation und Gesundheitsförderung lassen sich Alterungsprozesse positiv beeinflussen und die Risiken einer altersbedingten Einschränkung der Leistungsfähigkeit reduzieren (Kruse, 2009, 19). Darüber hinaus kann eine Flexibilisierung der Arbeitsorganisation in den verschiedenen Phasen des beruflichen Lebens dazu beitragen, die Leistungs- und Beschäftigungsfähigkeit nachhaltig zu sichern (Rump, 2008, 42). Dazu zählen

einer alternativen Tätigkeit, die keine Qualifikation erfordert, das Wertgrenzprodukt $WGP_{\text{alternativ}}$ nach Ablauf von Phase t_0 altersbedingt kontinuierlich sinkt.³¹ Die proaktive altersgerechte Personalpolitik wird schematisch durch eine langfristig orientierte Grundausbildung (in t_0) und zwei Fördermaßnahmen (in t_{1b} und t_{1d}) dargestellt, welche die Produktivität des Mitarbeiters bis zum Ende seiner beruflichen Laufbahn auf dem Niveau WGP_1 halten. Während der Fördermaßnahmen sinkt die Leistungsfähigkeit jedoch kurzzeitig auf $WGP_{1\#}$, weil der Beschäftigte zum Beispiel ein Weiterbildungs-Sabbatical in Anspruch nimmt oder temporär nur in Teilzeit arbeitet.³² Das in den bisherigen Abbildungen dargestellte Lohnprofil – mit Lohn w_0 in der Grundausbildungsphase t_0 und Lohn w_1 in der Post-Ausbildungsphase t_1 – ist aufgrund der für t_{1b} und t_{1d} geplanten Fördermaßnahmen nicht mehr effizient, weil der Arbeitgeber deren Kosten dann allein zu tragen hätte. Er wird daher vom Arbeitnehmer eine Kostenbeteiligung verlangen, die sich beispielsweise in einem Lohnabschlag in Höhe der Differenz zwischen w_1 und $w_{1\#}$ während der kompletten Post-Ausbildungsphase t_1 widerspiegelt. Aus Ex-ante-Sicht stimmen damit Kosten und Erträge einer proaktiven altersgerechten Personalpolitik sowohl für das Unternehmen ($A + A\# = D\#$) als auch für den Beschäftigten ($B = C$) überein.

Lebenszyklusorientierte Personalpolitik

Reaktive altersgerechte und proaktive altersgerechte Personalpolitik lassen sich einbetten in eine lebenszyklusorientierte Personalpolitik. Diese erfordert ein Personalmanagement, das sich am Lebenszyklus der Mitarbeiter ausrichtet und alle Phasen von der Berufswahl bis zum Ausstieg aus dem Berufsleben abdeckt (Flüter-Hoffmann, 2006; 2009, 7 ff.). Sie orientiert sich somit auch an den spezifischen Bedürfnissen der Beschäftigten in bestimmten Phasen ihrer Erwerbsbiografie. Dazu zählt beispielsweise der Wunsch nach einer Vereinbarkeit von Familie und Beruf – sowohl für jüngere Mitarbeiter, die eine Familie gründen wollen, als auch für Beschäftigte, die pflegebedürftige Angehörige betreuen möchten. Gerade die Vereinbarkeit von Familie und Beruf in frühen Berufsphasen wird im Zuge des demografischen Wandels bedeutsamer. Weil der Wettbewerb um die abnehmende Anzahl nachrückender Fachkräfte intensiver wird, müssen Betriebe sich verstärkt um die Nachwuchskräfte bemühen und dabei auch junge Frauen als Zielgruppe ins Visier nehmen.

Eine lebenszyklusorientierte Personalpolitik umfasst einen ganzen Katalog unterschiedlicher personalpolitischer Instrumente, die bei Eintritt des Mitarbeiters in das Unternehmen, während seiner Tätigkeit und später beim Austritt greifen sollen (Übersicht 3). Grundsätzlich gilt auch hier, dass kostenwirksame, investive

Elemente einer lebenszyklusorientierten Personalpolitik

Übersicht 3

Recruitment (Eintritt in das Unternehmen)	Retention (Tätigkeit im Unternehmen, Unternehmensbindung)			Retirement (Austritt aus dem Unternehmen)	
	Arbeitsorganisation	Personaleinsatz	Personalentwicklung	Gesundheitsförderung	
<ul style="list-style-type: none"> • Ausbildungs- und Hochschulmarketing • Erhöhung der Ausbildungsquote • Projekte mit Schulen und Hochschulen, Ferienjobs für Schüler und Studierende • Vergabe von Bachelor- und Masterarbeiten • Unternehmensdarstellung in der Öffentlichkeit • Rekrutierung von Älteren und von mehr Frauen und Migranten 	<ul style="list-style-type: none"> • Flexible Arbeitszeiten (Gleitzeit, Teilzeit, Arbeitszeitkonten, Job-Sharing, Sabbaticals) • Flexible Arbeitsorte (Telearbeit) • Lernförderliche Arbeitsumgebung • Generationenübergreifender Wissenstransfer • Förderung des informellen Wissensaustauschs • Kreatives Arbeitsklima zur Förderung von Innovationen 	<ul style="list-style-type: none"> • Einsatz der Mitarbeiter gemäß Potenzialanalyse • Altersgemischte Teams • Aufgaben- und Funktionswechsel • Horizontale und vertikale Karrieren • Bogenkarrieren ohne Gesichtverlust möglich • Einsatz jedes Einzelnen gemäß individuellen Stärken 	<ul style="list-style-type: none"> • Lernen im Prozess der Arbeit, arbeitsplatzbezogene Seminare • Kontinuierliches, lebenslanges Lernen • Personalentwicklungspläne bis zum Alter von 65 bzw. 67 Jahren • Spezielle Anreize für ältere Mitarbeiter zur Weiterbildungsteilnahme • Familienfreundliche Rahmenbedingungen • Coaching, Mentoring, individuelle Förderung 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsplatzgestaltung nach ergonomischen Kriterien • Gesundheitszirkel • Betriebssportgruppen, eigene Sportanlagen • Stresskompetenztrainings • Rauchentwöhnungseminare • Gesundheits-Check-ups, Impfkampagnen • Massagen am Arbeitsplatz, Bezuschussung von Mitgliedschaften im Fitnesscenter 	<ul style="list-style-type: none"> • Mentoring- und Patensysteme • Austrittsgespräche • Allmähliches Ausgleiten über Lebensarbeitszeitkonten • Reaktivierung ausgeschiedener Mitarbeiter als „Silver Worker“ • Kontakt zu Ehemaligen (Alumni-Netzwerk) • Aktive Sicherung des Erfahrungs- und Expertenwissens bei ausscheidenden Mitarbeitern

Quelle: Flüter-Hoffmann, 2009, 9

Maßnahmen eine Eigenbeteiligung des Beschäftigten erfordern. Dies kann selbst für solche Maßnahmen zutreffen, die auf den ersten Blick nicht mit einer Kostenbelastung für das Unternehmen einhergehen.

Weist ein Betrieb zum Beispiel Senioritätslöhne auf, so sollten sich aus einer familienbedingten Erwerbsunterbrechung oder Reduzierung der Arbeitszeit in der ersten Berufsphase, in der die Beschäftigten sonst ihr Lohnpfand erbringen, Konsequenzen ergeben: Entweder muss der betreffende Mitarbeiter während dieser Phase einen größeren Lohnverzicht üben oder die Kompensation in der zweiten Berufsphase muss kleiner ausfallen als bei Beschäftigten ohne Arbeitszeiteinschränkung. Ein ähnliches Vorgehen ist bei vertikalen Karrierepfaden notwendig: Basiert das Anreizsystem eines Unternehmens auf Aufstiegsturnieren, dann sollten Erwerbsunterbrechungen oder temporäre Arbeitszeitverkürzungen zwangsläufig zu geringeren Aufstiegschancen führen, weil die relative Arbeitsleistung gegenüber einem weiterhin in Vollzeit tätigen Arbeitnehmer – unter sonst gleichen Bedingungen – geringer ausfällt. Eine Gleichbehandlung hingegen würde erstens dem Prinzip einer leistungsgerechten Entlohnung widersprechen und zweitens zu einem ineffizienten Lohnprofil führen.

Auch die Flexibilisierung der Arbeitszeiten und Arbeitsorte kann eine indirekte Kostenbeteiligung in Form eines Lohnverzichts erforderlich machen – dann nämlich, wenn die persönlichen Wünsche der Beschäftigten Vorrang erhalten vor den betrieblichen Notwendigkeiten beziehungsweise den Anforderungen vonseiten der Führungskräfte. Nun kann man zwar einwenden, dass sich das Führungsverhalten verändern und auf flexibilisierte Arbeitszeiten und Arbeitsorte ausrichten könnte. Es ist aber offen, ob sich mit neuen Strukturen die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens verbessert, verschlechtert oder konstant bleibt. Denkbar ist durchaus, dass die bisherigen Strukturen effizient sind und am besten den Gegebenheiten des unternehmerischen Umfelds gerecht werden.

Bei Maßnahmen im Rahmen der reaktiven altersgerechten, proaktiven altersgerechten oder lebenszyklusorientierten Personalpolitik ist zudem darauf zu achten, ob sie die allgemeine Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter fördern, indem sie Humankapital aufbauen, das sich auch in anderen Unternehmen nutzen lässt. Ist dies der Fall, muss der Beschäftigte – auch um beim Betrieb den Anreiz aufrechtzuerhalten, Maßnahmen möglichst frühzeitig durchzuführen – einen größeren Finanzierungsbeitrag in Form von Lohnzugeständnissen bereits während der Fördermaßnahmen leisten. Andernfalls unterliegt der Betrieb dem Risiko, die Quasi-Renten aus seiner Personalpolitik zu verlieren, wenn die geförderten Mitarbeiter aufgrund ihrer verbesserten oder konservierten Beschäftigungsfähigkeit zu einem anderen Unternehmen mit einer potenziell höheren Entlohnung wechseln.³³

5.2 Implikationen für das betriebliche Vergütungssystem

Die Beteiligung der Beschäftigten an den Kosten und Erträgen einer reaktiven altersgerechten, proaktiven altersgerechten oder lebenszyklusorientierten Personalpolitik erfordert eine Anpassung des betrieblichen Vergütungssystems. Dieses sollte sowohl investive personalpolitische Maßnahmen als auch arbeitsorganisatorische Maßnahmen, die vorwiegend die Präferenzen der Mitarbeiter berücksichtigen, ohne dem Unternehmen einen Zusatznutzen zu stiften, in Form von expliziten Entgeltkomponenten integrieren. Wichtig ist dabei, dass Mitarbeitern sowie Stellenbewerbern die Rolle derartiger Maßnahmen als Ersatzlohn deutlich kommuniziert wird. Durch die Ausgestaltung des Vergütungssystems hat der Betrieb Einfluss darauf, jene Arbeitnehmer zu attrahieren oder zu binden, die für die vorgesehenen Arbeitsaufgaben die notwendigen und gewünschten Eigenschaften mitbringen (Milgrom/Roberts, 1992, 390; Prendergast, 1999, 14 f.; Wruck, 2000). Hierdurch erhöht sich die Matching-Effizienz.

Die Unternehmen sollten außerdem stärker als bisher dazu übergehen, einen nennenswerten Anteil der Vergütung ihrer Mitarbeiter zu flexibilisieren. Sie können zum Beispiel erfolgs- und leistungsorientierte Entgeltmodelle implementieren oder die Ausübung bestimmter Funktionen und Aufgaben durch temporär gewährte Zulagen vergüten, die automatisch wegfallen, wenn Mitarbeiter nicht mehr bereit oder in der Lage sind, die damit verbundenen Tätigkeiten wie gewohnt auszuüben. Die Flexibilisierung der Löhne verhindert, dass gesetzliche und tarifliche Schutzbestimmungen zu einer zwangsläufigen Erhöhung der Arbeitskosten in späteren Berufsphasen führen. Bei einem tarifgebundenen Unternehmen ist hierfür allerdings Voraussetzung, dass es entweder in der wirtschaftlichen Lage ist, den besonders leistungsstarken Mitarbeitern übertarifliche Löhne zu zahlen, oder die Personalverantwortlichen bereit sind, im Zweifelsfall zwischen Gewerkschaftsmitgliedern und Nichtmitgliedern in der Belegschaft entgeltpolitisch zu differenzieren.

Darüber hinaus erleichtern Prämien und Zulagen eine Differenzierung zwischen denjenigen Mitarbeitern, die aus eigenem Interesse und ohne Zusatznutzen für den Betrieb eine arbeitsorganisatorische Flexibilisierung wünschen, und denjenigen, die hierauf verzichten. Letzteren können zusätzliche oder höhere Prämien und Zulagen gewährt werden, die deren – unter sonst gleichen Bedingungen – höhere Leistung für das Unternehmen honorieren. Auf diese Weise verhindert ein Unternehmen zudem, dass es speziell Bewerber anzieht, die beispielsweise zu Beginn ihrer beruflichen Laufbahn eine temporäre Arbeitszeitverkürzung oder eine familienbedingte Erwerbsunterbrechung erwägen oder bereits konkret planen.

Die Einführung von altersgemischten Teams sollte mit einer Implementierung ziel- und leistungsorientierter Gruppenlöhne einhergehen. Denn ob der erhoffte Wissenstransfer gelingt, hängt wie bei allen heterogen zusammengesetzten Teams davon ab, in welchem Umfang die einzelnen Gruppenmitglieder miteinander kooperieren und ob sie die gleichen Ziele verfolgen (vgl. allgemein Lau/Murnighan, 2005). Ziel- und leistungsorientierte Vergütungskomponenten in Form von Prämien geben Jung wie Alt einen Anreiz, ihr Verhalten innerhalb des Teams auf das gemeinsame Ziel auszurichten. Nicht zuletzt sollten Unternehmen – so weit wie möglich – Abstand von expliziten und impliziten Senioritätsprinzipien bei der Grundentlohnung nehmen. Dies scheint zunächst im Widerspruch zu der in Abschnitt 3.3 begründeten These zu stehen, dass Senioritätslöhne ein effizientes Instrument zur Stabilisierung langfristiger Beschäftigungsverhältnisse darstellen, die wiederum die Voraussetzung bilden für eine effiziente proaktive altersgerechte und lebenszyklusorientierte Personalpolitik. Jedoch weisen Senioritätslöhne angesichts alternder Belegschaften eine Reihe von Nachteilen auf:

- Erstens schränkt ein Unternehmen seinen Handlungsspielraum in der Rekrutierungspolitik ein, weil unabhängig von den rechtlichen Rahmenbedingungen ältere Bewerber bei Senioritätsentlohnung unattraktiver sind als jüngere Bewerber (vgl. Abschnitt 3.3). Der demografische Wandel bringt es mit sich, dass in Zukunft vakante Positionen häufiger mit älteren Arbeitsuchenden besetzt werden müssen, weil die Anzahl der jungen Nachwuchskräfte nicht mehr ausreicht.
- Zweitens besteht das Risiko, dass Senioritätslöhne die Effektivität und Effizienz arbeitsorganisatorischer Maßnahmen gefährden – zum Beispiel die Einführung altersgemischter Teams mit einer komplementären ziel- und leistungsorientierten Entlohnung.³⁴ Bilden die Senioritätslöhne die Bemessungsgrundlage für die Höhe des Auszahlungsbetrags, so impliziert dies: Entweder erhalten die älteren Mitarbeiter im Team für die gleiche Leistung eine höhere – und somit leistungsungerechte – Prämie als ihre jüngeren Kollegen. Oder das Unternehmen signalisiert, dass es dem Transfer von Erfahrungswissen von Alt zu Jung einen höheren Stellenwert beimisst als dem Transfer von aktuellem Fachwissen in die andere Richtung. Beides kann die Kooperationsbereitschaft der jüngeren Kollegen beeinträchtigen, wodurch letztlich das Teamziel verfehlt werden kann oder das Risiko entsteht, dass die jüngeren Mitarbeiter zu anderen Unternehmen abwandern. Eine Anhebung der Leistungskriterien ausschließlich für Ältere, die den Basiseffekt der Senioritätslöhne korrigieren könnte, läuft wiederum Gefahr, die Kooperationsbereitschaft der älteren Beschäftigten zu senken, weil deren Arbeit strenger bewertet wird als die der Jüngeren, obwohl der Leistungsbeitrag beider Altersgruppen objektiv gleich groß ist.³⁵

- Drittens haben Senioritätslöhne folgenden Nachteil: Angesichts der demografischen Entwicklung ist zu vermuten, dass dem Wissensaustausch von Jung zu Alt künftig ein höheres Gewicht für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens beizumessen ist als dem Erfahrungstransfer von Alt zu Jung. Grund sind die sich verändernden Knappheitsrelationen zwischen den Beschäftigtengruppen unterschiedlichen Alters. Hieraus ergibt sich eine Veränderung der relativen Löhne: Die relativen Einstiegsgehälter für jüngere Bewerber werden ansteigen, jene für ältere Arbeitsuchende sinken. Auch die Vergütungen der bereits beschäftigten Jüngeren im Vergleich zu denen der Älteren werden ansteigen. Daraus folgt, dass ein Senioritätslohnmodell seine Anreizwirkung verlieren kann – dann nämlich, wenn die jüngeren Mitarbeiter den Erwartungswert ihrer Senioritätsprämie in der Kompensationsphase auf Basis der von ihnen vermuteten oder beobachteten Differenz zwischen den aktuellen Gehältern der älteren Kollegen und ihrem eigenen Vergütungsniveau ableiten. Mit anderen Worten: Die Jüngeren schließen aus ihrer eigenen, schon zu Karrierebeginn vergleichsweise hohen Vergütung und dem geringen Abstand zur Vergütung der Älteren darauf, dass ihre eigene Lohnkurve im Betrieb eher flach verlaufen wird.
- Viertens ist bei der Senioritätsentlohnung eine konstante Altersverteilung in der Belegschaft hinsichtlich der Anteile jüngerer und älterer Alterskohorten erforderlich, sofern der Kompensationsmechanismus für geleistete Lohnpfänder über einen impliziten Generationenvertrag läuft. Dies ist wahrscheinlich, denn andernfalls müsste ein Unternehmen für eine implizite Senioritätsentlohnung explizite Kapitalrücklagen schaffen, mit denen der einzelne Mitarbeiter über einen firmeneigenen Ansparplan seine eigene in späteren Berufsphasen ausgezahlte Entschädigung finanziert.³⁶ Ähnlich wie beim Umlageverfahren in der gesetzlichen Rentenversicherung werden daher in der Regel die eingebrachten Lohnpfänder jüngerer Mitarbeiter dazu verwendet, die Senioritätsprämien älterer Beschäftigter zu finanzieren. Ein Rückgang bei den jüngeren Alterskohorten reduziert die Basis einer umlagefinanzierten Senioritätsentlohnung.
- Fünftens bleibt fraglich, ob – angesichts des hohen Niveaus der gesetzlichen und tarifvertraglichen Schutzbestimmungen – bei älteren Mitarbeitern eine Bereitschaft besteht, sich in Zukunft an den Kosten einer reaktiven altersgerechten Personalpolitik zu beteiligen für den Fall, dass nicht antizipierte technologische und arbeitsorganisatorische Veränderungen oder unvorhergesehene gesundheitliche Beeinträchtigungen der Leistungsfähigkeit eine Anpassung der Vergütung erzwingen. Die arbeitsrechtlichen Schutzbestimmungen sichern Senioritätsprämien auch dann noch ab, wenn deren ökonomische Grundlage verloren gegangen ist.

Aus den genannten Gründen sollten Unternehmen eine Personalpolitik verfolgen, die statt auf Senioritätslöhne auf andere Instrumente setzt, um Mitarbeiter zu werben, zu qualifizieren und zu binden.

5.3 Einbindung des Betriebsrats

Personalpolitische und arbeitsorganisatorische Maßnahmen sowie grundlegende Modifikationen der Entgeltpolitik fallen in den Einflussbereich des Betriebsverfassungsgesetzes. Eine effektive und effiziente Anpassung der Unternehmen an die Herausforderungen des demografischen Wandels kann daher nicht gegen die Interessen eines Betriebsrats durchgeführt werden. Dabei ist auch zu berücksichtigen, dass für betriebliche Interessenvertreter die Themen, die bei alternden Belegschaften an Bedeutung gewinnen – zum Beispiel Arbeitsschutz, Gesundheitsförderung, erhöhter Leistungsdruck, Weiterbildung, betriebliche Altersvorsorge oder Beschäftigungssicherung –, bereits heute mit zu den größten Problembereichen in ihrer Betriebsratsarbeit zählen (Schäfer, 2005, 296). Darüber hinaus sind die Förderung der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer und die Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf allgemeine Aufgaben, die dem Betriebsrat vom Gesetzgeber übertragen worden sind (§ 80 Abs. 1 Nr. 2b und 6 BetrVG).

Die Kostenbeteiligung der Beschäftigten an Maßnahmen der reaktiven altersgerechten, proaktiven altersgerechten oder lebenszyklusorientierten Personalpolitik sowie Lohnanpassungen in späten Phasen der beruflichen Laufbahn können innerbetriebliche Verteilungskonflikte verursachen oder verschärfen. Dies gilt besonders dann, wenn die Gehaltsanpassung diskretionär und ad hoc vorgenommen wird und der Mitarbeiter überzeugt ist, dass die Ungleichbehandlung in Entgeltfragen ungerechtfertigt ist. Vor diesem Hintergrund sollte die Geschäftsleitung einen vorhandenen Betriebsrat oder eine alternative Interessenvertretung frühzeitig und umfassend in ihre personalpolitischen Erwägungen einbinden. Die Geschäftsleitung kann auf diese Weise signalisieren, dass die angestrebten personal- oder entgeltpolitischen oder arbeitsorganisatorischen Maßnahmen nicht der opportunistischen Aneignung von Quasi-Renten der Mitarbeiter dienen. Die Kooperationsbereitschaft der Belegschaft und ihrer Interessenvertreter wird damit nicht nur in der Gegenwart, sondern auch für die Zukunft erhöht. Denn die Einstellung, die etwa ein Betriebsrat zur Geschäftsleitung und ihren Plänen hat, wird von Erfahrungen in der Vergangenheit geprägt (Reziprozität und Pfadabhängigkeit). Das bedeutet auch, dass Vereinbarungen, die heute getroffen werden, präventiv wirken können, sofern sie dazu beitragen, mögliche zukünftige Konflikte zu entschärfen oder sogar zu verhindern. Im Grunde spielt es dabei keine Rolle,

ob es sich eher um prozessuale Vereinbarungen (zum Beispiel die Einrichtung eines Demografieausschusses) oder um konkrete arbeitsorganisatorische, personal- oder entgeltpolitische Maßnahmen handelt.

Die Kooperationsbereitschaft eines Betriebsrats lässt sich zudem verbessern, indem die Geschäftsleitung bei anstehenden Betriebsratswahlen im gesetzlich erlaubten Ausmaß Mitarbeiter zur Kandidatur motiviert, von denen sie annimmt, dass sie sich eher kooperativ verhalten werden. Wie die Geschäftsleitung sollten Betriebsräte das Ziel des Unternehmenserfolgs anstreben, da sie bei unvorhergesehenen Ereignissen an Entscheidungen teilhaben, die für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit unabdingbar sind und dabei unter Umständen die Quasi-Renten der Beschäftigten antasten können.

Die Zusammensetzung des Betriebsrats ist vor allem für die Geschäftsleitung in Unternehmen mit einer Senioritätsentlohnung von hohem Interesse. Weil hier die maximale Vergütung in der späten Phase der beruflichen Laufbahn vorgesehen ist, sollten sich die Entscheidungsträger nicht aus der älteren Generation rekrutieren, da diese angesichts ihrer begrenzten Restlebensarbeitszeit oftmals eine Präferenz für kurzfristig vorteilhafte Entscheidungen hat. Das gilt nicht nur für Betriebsräte, sondern auch für Führungskräfte. Ein zur Senioritätsentlohnung komplementäres, effektives und effizientes Mitbestimmungsregime setzt voraus, dass die Entscheidungsträger einer Belegschaftsgruppe angehören, die einerseits bereits betriebsbezogene Erfahrungen sowie Informationen über das Entscheidungsverhalten in der Vergangenheit sammeln konnte, andererseits aber noch nicht im vollen Umfang von den Senioritätsprämien profitiert (Ando/Kobayashi, 2008). Daher sollte die Geschäftsleitung eines Unternehmens mit Senioritätsentlohnung vor allem Mitarbeiter mittleren Alters aktiv motivieren, sich zur Betriebsratswahl zu stellen.³⁷ Im Jahr 2006 gehörte allerdings noch knapp die Hälfte der Interessenvertreter zur Altersgruppe der über 45-Jährigen (Rudolph/Wassermann, 2007, 24).

Aktive Motivation bedeutet zugleich, dass eine Betriebsratsstätigkeit keine Karrierenachteile zur Folge haben darf. Die Geschäftsleitung darf die Mitwirkung in der betrieblichen Interessenvertretung auch im Konfliktfall nicht mit Sanktionen in nachfolgenden Laufbahnphasen belegen – etwa durch Vorenthalten von Beförderungen oder von Senioritätsprämien. Nur auf diese Weise besteht für aktive Betriebsratsmitglieder ein Anreiz, relativ schnell wieder in die vormals ausgeübte Tätigkeit und Position in der Arbeitsorganisation zurückzukehren und auf langfristige Betriebsratskarrieren zu verzichten.³⁸ Aus Sicht des Unternehmens weisen solche Betriebsratskarrieren den Nachteil auf, dass die Interessenvertreter ihr Verhalten dann vor allem daran ausrichten, ihre Wiederwahlchancen zu erhöhen.

Da angesichts der demografischen Entwicklung das Alter des Medianwählers in Betriebsratswahlen ansteigen wird, besteht die Gefahr, dass Betriebsräte, um wiedergewählt zu werden, Entscheidungen verzögern oder blockieren, die langfristig gesehen erforderlich sind, kurzfristig aber mit dem Verlust von Quasi-Renten der Mitarbeiter verbunden sind. Deshalb sollten Unternehmen in ihre Personalentwicklungskonzepte die lediglich temporäre Mitwirkung in einer betrieblichen Interessenvertretung integrieren und attraktive berufliche Alternativen jenseits der Betriebsratstätigkeit als Anschlussoption eröffnen.

6

Zusammenfassung und Fazit

Der demografische Wandel führt nicht nur zu einer Verknappung des Arbeitsangebots, sondern auch zu im Durchschnitt älteren Belegschaften. Beide Entwicklungen können die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen in Zukunft beeinträchtigen, wenn es nicht gelingt, zum einen eine potenzielle altersbedingte Minderung der Leistungs- und Beschäftigungsfähigkeit von Mitarbeitern zu verhindern und zum anderen Bewerber mit aktuellem Fachwissen zu gewinnen. Voraussetzung für eine adäquate Antwort auf diese Herausforderungen ist es, dass die Unternehmen langfristig effektive personalpolitische Maßnahmen mit kurz- bis langfristigen Effizienzerwägungen in Einklang bringen.

Eine reaktive altersgerechte, proaktive altersgerechte oder lebenszyklusorientierte Personalpolitik kann die Leistungs- und Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter nachhaltig stärken. Kontinuierliche Weiterbildung, eine flexible Ausrichtung der Arbeitsorganisation und des Personaleinsatzes (etwa durch Telearbeit, flexible Arbeitszeiten, altersgemischte Teams, Job-Rotation) und Maßnahmen der Gesundheitsförderung können die Anpassungsfähigkeit der Arbeitnehmer über deren gesamtes Berufsleben hinweg bewahren oder verbessern. Dies trägt dazu bei, dass das arbeitskostenrelevante Lohn-Produktivitäts-Verhältnis ausgewogen bleibt.

Die Personalpolitik kann dabei einen investiven oder einen konsumtiven Charakter aufweisen. Bei Letzterem profitiert – im Extremfall – ausschließlich der Mitarbeiter, weil seinen Präferenzen entsprochen wird, ohne dass dem Unternehmen ein Zusatznutzen entsteht. Daraus folgt, dass der Beschäftigte dann

auch die volle Kostenlast tragen sollte. Weisen die personalpolitischen Maßnahmen hingegen einen investiven Charakter auf, können beide Seiten profitieren. Dies bedeutet, dass sie sich Kosten und Erträge der Investitionen teilen, wobei der Umfang der Unternehmensbeteiligung vom Grad der Betriebspezifität der Maßnahmen abhängt. Damit sich durch eine reaktive altersgerechte, proaktive alternsgerechte oder lebenszyklusorientierte Personalpolitik auch die Wettbewerbsfähigkeit des Betriebs verbessert, müssen die Mitarbeiter – etwa durch Lohnabschläge oder Nachteile in innerbetrieblichen Leistungsturnieren – einen Eigenbeitrag zu deren Finanzierung leisten. Außerdem ergibt sich die Notwendigkeit von Eigenbeiträgen aus dem Prinzip „Zahlerkreis gleich Nutzerkreis“, denn aufgrund der gestärkten Beschäftigungsfähigkeit zählen Mitarbeiter ebenso zu den Nutznießern der Maßnahmen wie das Unternehmen.

Um die Eigenbeteiligung der Mitarbeiter an der Finanzierung personalpolitischer Maßnahmen zu gewährleisten, sollten die Betriebe den Umfang flexibler Elemente in ihrem betrieblichen Entgeltsystem so weit wie möglich ausdehnen. Prämien und Zulagen als Teil eines leistungs- und zielorientierten Vergütungsmodells haben für das Unternehmen mehrere Vorteile: Erstens kann es effektiv zwischen Beschäftigten differenzieren, die in unterschiedlichem Maße an personalpolitischen und arbeitsorganisatorischen Maßnahmen einer investiven Personalpolitik partizipieren. Zweitens kann das Unternehmen das Risiko minimieren, dass einmal eingeräumte Besitzstände durch die arbeitsrechtlichen Schutzbestimmungen zementiert werden. Drittens sichern variable Verdienstbestandteile die Effizienz flexibler Instrumente der Arbeitsorganisation und des Personaleinsatzes. Im Zusammenhang damit ist das Entgeltsystem nach Möglichkeit von impliziten und expliziten Senioritätsregeln, wie sie heute noch in vielen Unternehmen in Deutschland üblich sind, zu befreien. Senioritätslöhne führen nicht nur zu erhöhten Lohnkosten, die mit der Betriebszugehörigkeitsdauer oder dem Lebensalter der Mitarbeiter steigen, sondern sie laufen – gerade angesichts des demografischen Wandels – auch Gefahr, die Effektivität und Effizienz flexibler arbeitsorganisatorischer Maßnahmen zu gefährden.

Nahezu alle genannten Maßnahmen zur Bewältigung der sich aus dem demografischen Wandel ergebenden Herausforderungen fallen in die Einflussosphäre der betrieblichen Mitbestimmung. Die Geschäftsleitung sollte daher Betriebsräte und alternative betriebliche Interessenvertreter frühzeitig und umfassend in ihre Planungen einbinden, um deren Kooperationsbereitschaft auch für die Zukunft zu stärken.

Aufgrund eines ansteigenden Alters des Medianwählers in Betriebsratswahlen steigt die Gefahr, dass Interessenvertreter mit Blick auf ihre Wiederwahlchancen

notwendige Anpassungsmaßnahmen bremsen. Daher sollte die Geschäftsleitung anstehende Betriebsratswahlen als eine Möglichkeit auffassen, die Zusammensetzung der Interessenvertretung hinsichtlich der Altersstruktur ihrer Mitglieder rechtlich zulässig zu beeinflussen, indem sie Belegschaftsangehörige aus mittleren Altersgruppen aktiv zu einer Kandidatur motiviert. Vertreter der mittleren Generation haben aufgrund ihrer potenziell längeren künftigen Verweildauer im Betrieb tendenziell eher als Ältere die Bereitschaft, mittel- und langfristig erforderliche Maßnahmen zu unterstützen. Zugleich weisen sie mehr betriebliches Erfahrungswissen auf als jüngere Mitarbeiter und können sich so in Entscheidungsprozesse zum Wohl des Unternehmens besser einbringen.

Der Gesetzgeber und die Tarifpartner schließlich sollten den Handlungsspielraum erweitern, den Unternehmen haben, um eine sachgerechte Antwort auf den demografischen Wandel zu finden. Effizienzfeindliche Schutzbestimmungen zugunsten älterer Beschäftigter sind zurückzuführen. Im Kündigungsschutzrecht sollte zum einen eine Abfindungsoption verankert werden, durch die sich Abfindungshöhe und Auszahlungsmodalitäten mit Beginn des Beschäftigungsverhältnisses oder zum Zeitpunkt einer einschneidenden Veränderung der Arbeitsbeziehung betriebsspezifisch festlegen lassen und die im Falle einer Kündigung automatisch greift. Die Betriebe würden dann von den unabwägbaren einstellungsrelevanten Kosten drohender Gerichtsverfahren entlastet, die vor allem die Einstellungschancen älterer Bewerber reduzieren. Zum anderen sollten die Tarifpartner Abstand nehmen von Entgeltsicherungsklauseln und besonderen Kündigungsschutzbestimmungen für Ältere und stattdessen durch prozedurale Regelungen die Implementierung einer reaktiven altersgerechten, proaktiven altersgerechten oder lebenszyklusorientierten Personalpolitik fördern.

Auf diese Weise würden sich die derzeit immer noch relativ eingeschränkten Einstellungs- und Beschäftigungschancen älterer Erwerbspersonen erhöhen. Bessere Beschäftigungsaussichten für die ältere Generation bilden zugleich die Voraussetzung dafür, dass auch bei einer schrumpfenden und alternden Erwerbsbevölkerung die Dynamik auf den Arbeitsmärkten erhalten bleibt, die für die Sicherung des Wohlstands in Deutschland notwendig ist.

Anmerkungen

¹ Bezogen auf die jahresdurchschnittliche Anzahl der älteren Arbeitslosen lagen die Abgangsquoten in Erwerbstätigkeit in den betreffenden Jahren bei: 53,4 Prozent (2007), 63,3 Prozent (2008) und – mit Blick auf die vorläufigen Zahlen – 59,5 Prozent (2009).

² Die Abgängerzahl sank von 3.446.650 Personen im Jahr 2007 auf 3.341.281 Personen im Jahr 2008 und auf 3.216.319 Personen im Jahr 2009.

³ Ähnliche Größenordnungen ergeben sich bei Betrachtung der Jahre 2002 bis 2006 auf Basis des Sozio-oekonomischen Panels (Orlowski/Riphahn, 2008, 146).

⁴ Auch Rabe (2005) findet einen negativen Zusammenhang zwischen Alter und beruflicher Mobilität.

⁵ Die Untersuchung von Brussig/Bellmann (2008) macht allerdings keine Unterscheidung zwischen Bewerbungen andernorts angestellter Arbeitskräfte und solchen von arbeitsuchenden Arbeitslosen.

⁶ Dazu zählen Merkfähigkeit, Wahrnehmungsgeschwindigkeit, Geschwindigkeit der Informationsverarbeitung und das schlussfolgernde Denken.

⁷ Bei einem freiwilligen Arbeitsplatzwechsel leistungsfähiger Älterer ist davon auszugehen, dass dieser mit einem monetären oder nicht monetären Einkommenszuwachs verbunden ist. Die Bewerbung aus einem länger bestehenden Arbeitsverhältnis heraus ist daher vermutlich nicht mit einem negativen Leistungs- und Lernsignal verbunden. Allerdings sinkt die Wahrscheinlichkeit eines solchen freiwilligen Wechsels mit zunehmendem Lebensalter und mit der Dauer der Betriebszugehörigkeit (Schneider, 2008). Zu den Ursachen für eine abnehmende berufliche Mobilität Älterer siehe auch Abschnitt 3.3.

⁸ Der positive Effekt der Weiterbildung auf das Einkommen älterer Beschäftigter in Ostdeutschland ist lediglich auf die Besonderheiten im Transformationsprozess zurückzuführen (Büchel/Pannenberg, 2004, 114 ff.).

⁹ Senioritätslöhne können sich auch auf das Lebensalter beziehen.

¹⁰ Das Wertgrenzprodukt (WGP) ist die in Geldeinheiten gemessene Grenzproduktivität und entspricht auf wettbewerblichen Arbeitsmärkten ohne Mobilitätsschranken dem Lohn der Beschäftigten.

¹¹ In einer der beiden Modellspezifikationen existiert sogar ein signifikant negativer Zusammenhang (Zwick, 2008, 25).

¹² Dies betrifft vor allem Mitarbeiter, bei denen betriebspezifisches Humankapital im Vergleich zu transferierbaren Kenntnissen und Fähigkeiten eine untergeordnete Rolle spielt.

¹³ Das Aufteilungsverhältnis von Kosten und Erträgen bleibt identisch. Der Ausbildungslohn eines neu eingestellten Älteren müsste daher niedriger sein als der eines neu eingestellten Jüngeren.

¹⁴ Dies korrespondiert auch mit dem Befund, dass Ältere weniger an Einarbeitungsmaßnahmen teilnehmen als Jüngere (Lois, 2007, 15).

¹⁵ Das AGG schließt explizit eine solche aus Effizienzerwägungen heraus motivierte Ungleichbehandlung aus.

¹⁶ Chéron et al. (2009) untersuchen theoretisch die Auswirkungen verschiedener Kündigungsschutzregime auf das Entlassungsverhalten der Unternehmen. Ältere Mitarbeiter werden demnach seltener entlassen, weil der Betrieb durch eine reguläre Verrentung die Entlassungskosten sparen kann. Jüngeren Kollegen hingegen wird teilweise zu einem früheren Zeitpunkt vorsorglich gekündigt, um hohe Entlassungskosten in späteren Jahren zu umgehen. Die Autoren kommen ferner zu dem Schluss, dass das optimale Kündigungsschutzprofil einen umgekehrt u-förmigen Verlauf aufweist. Die implizite Besteuerung einer Entlassung im Zuge des Kündigungsschutzes mit abnehmender Entfernung zum Renteneintrittsalter sollte mit zunehmendem Alter sinken. Dies gilt vor allem dann, wenn die Beschäftigten Arbeitslosenunterstützung erhalten oder ältere Mitarbeiter eine größere Verhandlungsmacht haben als jüngere.

¹⁷ Die Regelung (§ 10 Abs. 2 KSchG), dass bei mindestens 50-jährigen Mitarbeitern ab 15 Jahren Betriebszugehörigkeit eine Abfindung von maximal 15 Monatsgehältern gezahlt werden muss, entspricht bei einer angenommenen verbleibenden Beschäftigungszeit von 15 Jahren zumindest tenden-

ziell einer effizienzorientierten Abfindungsregel, bei der die Abfindungshöhe zur Mitte der gesamten Betriebszugehörigkeit hin ansteigt.

¹⁸ Die Ausübung der gesetzlichen Abfindungsoption impliziert daher das Problem der adversen Selektion.

¹⁹ Saint-Paul (2009) argumentiert, dass beschäftigungssuchende Ältere dann eher auf Arbeitsplätzen tätig werden, die keine besonderen betriebsspezifischen Kenntnisse mehr erfordern oder die mit keinen Anreizproblemen aufgrund von Informationsasymmetrien verbunden sind.

²⁰ Das bedeutet allerdings nicht, dass diese Unternehmen eine grundsätzlich größere Einstellungsbereitschaft aufweisen als andere Betriebe; die empirischen Befunde sind diesbezüglich gemischt (Brussig/Bellmann, 2008; Heywood et al., 2009).

²¹ Die Variable Tarifbindung weist nur in der OLS-Spezifikation einen signifikant positiven Koeffizienten auf.

²² Das Bundesarbeitsgericht hat diese Praxis mit dem Urteil vom 26. Mai 2009 für rechtlich zulässig erklärt (Döring/Nimmerjahn, 2009).

²³ Unternehmen mit Betriebsrat erhalten allerdings häufiger Bewerbungen von älteren Arbeitssuchenden als Unternehmen ohne Betriebsrat (Brussig/Bellmann, 2008, 48).

²⁴ Da der Zusammenhang zwischen der Größe des Beschäftigtenanteils Älterer und der Existenz von Tarifbindung allein beziehungsweise Betriebsrat allein bei Heywood et al. (2009) insignifikant ist, liegt offenbar ein Gemeinschaftseffekt vor. Gerlach/Stephan (2008) ziehen für ihre Untersuchung lediglich die Variable Tarifbindung heran und berücksichtigen nicht, ob gleichzeitig ein Betriebsrat vorhanden ist. Da die Wahrscheinlichkeit einer Koexistenz von beidem hoch ist (vgl. zum Beispiel Stettes, 2010), bleibt bei Gerlach/Stephan (2008) unklar, welche der beiden Institutionen relevant ist oder ob es sich ebenfalls um einen Gemeinschaftseffekt handelt.

²⁵ Die Anteile bei den beiden Maßnahmen Herabsetzung der Arbeitsanforderungen und Versetzung liegen damit deutlich niedriger als bei vergleichbaren Maßnahmen in der BIBB-Untersuchung (BIBB, 2005, 3).

²⁶ Turniere zwischen Beschäftigten – egal welchen Alters – um vakante Aufstiegspositionen implizieren einen Senioritätslohn, insofern der Mehreinsatz der Beteiligten in der Wettbewerbsphase durch ein höheres Einkommen nach Erhalt der Stelle entschädigt wird. Im Unterschied zu einer herkömmlichen Senioritätsentlohnung ist die Kompensation hier allerdings unsicher, da lediglich der Gewinner des Aufstiegsturniers profitiert.

²⁷ Aus Gründen der Übersichtlichkeit wird hier lediglich der Fall betriebsspezifischer Humankapitalinvestitionen dargestellt. Die Ergebnisse sind jedoch übertragbar auf den Fall des senioritätsbasierten Aufstiegs. Denn dort erhält der Arbeitnehmer – analog zu einem klassischen Senioritätslohn – ebenfalls eine Vergütung oberhalb seiner aktuellen Produktivität als Kompensation seiner Anstrengungen in der Vergangenheit.

²⁸ Von der ex post eingetretenen Entwertung sind Arbeitgeber und Arbeitnehmer gemeinsam betroffen. Die von beiden Seiten einst eingebrachten Investitionsmittel sind aufgrund der faktischen Leistungsminderung irreversibel versunken (Sunk Costs) und spielen somit keine Rolle für die Entscheidung pro oder contra Anpassungsqualifizierung.

²⁹ Das bedeutet, dass die von einem Unternehmen in einem konkreten Beschäftigungsverhältnis übernommenen Kosten einer Humankapitalinvestition A zwar irreversibel sind, die Übertragung des Entwertungsrisikos auf andere Beschäftigungsverhältnisse jedoch entscheidungsrelevant wird.

³⁰ Dies zeigt sich zum Beispiel an der eher geringen Bereitschaft älterer Mitarbeiter, für die Qualifizierung eigene Mittel einzubringen (vgl. Abschnitt 3.2).

³¹ Andernfalls wäre die Konsequenz aus der einfachen grafischen Darstellung, dass überhaupt keine Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen mehr durchgeführt würden. Begründen lässt sich der altersbedingte Rückgang damit, dass in einer ungelerten Tätigkeit physische Faktoren (zum Beispiel Körperkraft, Schnelligkeit, Reaktionsgeschwindigkeit) ausschlaggebend für die Leistungsfähigkeit

der Mitarbeiter sind und in solchen Tätigkeiten naturgemäß Risikofaktoren kumulieren, die zu einer Minderung der Leistungsfähigkeit führen.

³² Da die Fördermaßnahme proaktiv erfolgt, liegt die Produktivität des Mitarbeiters per definitionem oberhalb der Produktivität, die er ohne Nutzung seiner betriebspezifischen Kenntnisse und Fähigkeiten in einer alternativen Tätigkeit erreichen würde.

³³ Das abwerbende Unternehmen profitiert dann von den Investitionen des Unternehmens, das eine reaktive, proaktive oder lebenszyklusorientierte Personalpolitik verfolgt.

³⁴ Die Prämien der ziel- und leistungsorientierten Vergütungsmodelle orientieren sich der Einfachheit halber häufig am Niveau der Grundvergütungen.

³⁵ Eine ziel- und leistungsorientierte Vergütung sollte daher nicht nur bei Existenz von Senioritätslöhnen, sondern prinzipiell vom Grundvergütungsmodell abgekoppelt sein. Senioritätslöhne verschärfen allerdings das Problem.

³⁶ Lediglich bei Senioritätslöhnen in Form von Betriebsrenten erfolgt eine Kapitaldeckung über entsprechende Einzahlungen des Arbeitsgebers und/oder des Arbeitnehmers.

³⁷ Da nicht kooperatives Verhalten der mittleren Entscheidungsgeneration in einer Periode zu nicht kooperativem Verhalten der nachfolgenden Entscheidungsgeneration in der Folgeperiode führt, hat die mittlere Entscheidungsgeneration stets einen Anreiz, sich kooperativ zu verhalten und Entscheidungen im langfristigen Interesse des Unternehmens zu fällen (Ando/Kobayashi, 2008).

³⁸ In der Betriebsratswahl des Jahres 2006 wurden zwei Drittel der Mitglieder und sieben von zehn Betriebsratsvorsitzenden wiedergewählt (Niedenhoff, 2007, 26). In einigen Branchen liegt die Wiederwahlquote noch höher.

Literatur

Ando, Munetomo / **Kobayashi**, Hajime, 2008, Intergenerational Conflicts of Interest and Seniority Systems in Organization, in: Journal of Economic Behavior and Organization, Vol. 65, No. 3/4, S. 757–767

Aust, Folkert / **Schröder**, Helmut, 2006, Weiterbildungsbeteiligung älterer Erwerbspersonen, in: Deutsches Zentrum für Altersfragen (Hrsg.), Beschäftigungssituation älterer Arbeitnehmer, Berlin, S. 93–128

BA – Bundesagentur für Arbeit, 2009a, Analyse des Arbeitsmarktes für Ältere ab 50 Jahren, Dezember 2009, Nürnberg

BA, 2009b, Analyse des Arbeitsmarktes für Ältere ab 50 Jahren, November 2009, Nürnberg

BA, 2009c, Arbeitslose nach Rechtskreisen. Deutschland nach Ländern, Jahreszahlen 2009, Nürnberg

BA, 2010, Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte, Zeitreihe ab 30. Juni 1999, URL: <http://www.pub.arbeitsagentur.de/hst/services/statistik/interim/statistik-themen/2005/beschaeftigung/index.shtml> [Stand: 2010-04-19]

Becker, Gary S., 1964, Human Capital. A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education, New York

Bellmann, Lutz / **Gewiese**, Tilo / **Leber**, Ute, 2006, Betriebliche Altersstrukturen in Deutschland, in: WSI-Mitteilungen, 59. Jg., Nr. 8, S. 427–431

Bellmann, Lutz / **Hilpert**, Markus / **Kistler**, Ernst / **Wahse**, Jürgen, 2003, Herausforderungen des demografischen Wandels für den Arbeitsmarkt und Betriebe, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 36. Jg., Nr. 2, S. 133–149

Bellmann, Lutz / **Kistler**, Ernst / **Wahse**, Jürgen, 2007, Demographischer Wandel. Betriebe müssen sich auf alternde Belegschaften einstellen, IAB-Kurzbericht, Nr. 21, Nürnberg

Berkowski, Nadine / **Dievernich**, Frank E. P., 2008, Alternde Belegschaften als zentrale Herausforderung für Unternehmen im demografischen Wandel, in: Klauk, Bruno (Hrsg.), Alternde Belegschaften. Der demografische Wandel als Herausforderung für Unternehmen, Lengerich, S. 49–71

BIBB – Bundesinstitut für Berufsbildung, 2005, Betriebliche Weiterbildung älterer Beschäftigter, Referenz-Betriebs-System, Information Nr. 28, Bonn

Bispinck, Reinhard, 2006, Senioritätsregeln in Tarifverträgen, in: Deutsches Zentrum für Altersfragen (Hrsg.), Beschäftigungssituation älterer Arbeitnehmer, Berlin, S. 129–199

BMFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2006, Fünfter Bericht zur Lage der älteren Generation in der Bundesrepublik Deutschland: Potenziale des Alters in Wirtschaft und Gesellschaft. Der Beitrag älterer Menschen zum Zusammenhalt der Generationen, Berlin

Brussig, Martin / **Bellmann**, Lutz, 2008, Betriebliche Einflussfaktoren auf Rekrutierungen Älterer und deren Bewerbungen, in: Zeitschrift für Personalforschung, 22. Jg., Nr. 1, S. 35–57

- Büchel**, Felix / **Pannenberg**, Markus, 2004, Berufliche Weiterbildung in West- und Ostdeutschland. Teilnehmer, Struktur und individueller Ertrag, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 37. Jg., Heft 2, S. 73–126
- Burgert**, Derik, 2006, Einstellungschancen von Älteren. Wie wirkt der Schwellenwert im Kündigungsschutz?, FFB-Diskussionspapier, Nr. 62, Lüneburg
- Chéron**, Arnaud / **Hairault**, Jean-Olivier / **Langot**, François, 2009, Age-dependent Employment Protection, IZA Discussion Paper, No. 3851, Bonn
- Döring**, Rene / **Nimmerjahn**, Lutz, 2009, BAG: Altersdifferenzierung und Abfindungshöhe im Sozialplan, in: Betriebs-Berater, 64. Jg., Nr. 45, S. 2428–2432
- Elmerich**, Kathrin / **Karl**, Dorothee / **Knauth**, Peter, 2009, Alternsgerechte Qualifizierung, in: Knauth, Peter / Elmerich, Kathrin / Karl, Dorothee (Hrsg.), Risikofaktor demografischer Wandel. Generationenvielfalt als Unternehmensstrategie, Düsseldorf, S. 147–197
- Flüter-Hoffmann**, Christiane, 2006, Lebenszyklusorientierte Personalpolitik: „Work-Life-Balance“-Modelle und „Demographietools“ für die betriebliche Praxis, in: DekaBank (Hrsg.), Der demografische Faktor: Alles halb so schlimm oder doch ein Problem?, Dokumentation des Personalforums 2006, Konferenz der DekaBank, Frankfurt am Main
- Flüter-Hoffmann**, Christiane, 2009, Revolution in der Arbeitswelt, Thema Wirtschaft, Nr. 118, Köln
- Frick**, Bernd, 2008, Betriebliche Mitbestimmung unter Rechtfertigungsdruck, in: Industrielle Beziehungen, 15. Jg., Nr. 3, S. 164–177
- Funk**, Lothar, 2004, Mehr Beschäftigung für Ältere. Lehren aus dem Ausland, IW-Positionen, Nr. 8, Köln
- Gerlach**, Knut / **Stephan**, Gesine, 2008, A Note on Job Tenure and Collective Contracts, in: Labour, Vol. 22, No. 1, S. 167–183
- Göbel**, Christian / **Zwick**, Thomas, 2009, Age and Productivity. Evidence from Linked Employer Employee Data, ZEW Discussion Paper, No. 09-020, Mannheim
- Hardege**, Stefan / **Schmitz**, Edgar, 2008, Die Kosten des Kündigungsschutzes in Deutschland, IW-Analysen, Nr. 41, Köln
- Hashimoto**, Masanori, 1981, Firm-specific human capital as a shared investment, in: American Economic Review, Vol. 71, No. 3, S. 475–482
- Heinze**, Rolf G. / **Naegele**, Gerhard, 2008, Ältere Arbeitnehmer zwischen neuem Paradigma und traditionellen betrieblichen Personalpolitiken, in: Klauk, Bruno (Hrsg.), Alternde Belegschaften. Der demografische Wandel als Herausforderung für Unternehmen, Lengerich, S. 11–32
- Heywood**, John S. / **Jirjahn**, Uwe / **Tstertsvardze**, Georgi, 2009, Hiring Older Workers and Employing Older Workers. German Evidence, in: Journal of Population Economics, Vol. 23, No. 2, S. 595–615
- Hülkamp**, Nicola / **Plünnecke**, Axel / **Seyda**, Susanne, 2008, Demografischer Wandel: Verknappung des Arbeitsangebots?, in: Institut der deutschen Wirtschaft Köln (Hrsg.), Die Zukunft der Arbeit in Deutschland. Megatrends, Reformbedarf und Handlungsoptionen, Köln, S. 125–144

- Kistler**, Ernst, 2008, Alternsgerechte Erwerbsarbeit. Ein Überblick über den Stand von Wissenschaft und Praxis, Böckler-Forschungsmonitoring, Nr. 7, Düsseldorf
- Kruse**, Andreas, 2009, Arbeitsmodelle der Zukunft. Lebenszyklusorientierung und veränderte Personalaltersstrukturen, RHI-Position, Nr. 6, München
- Lau**, Dora C. / **Murnighan**, J. Keith, 2005, Interactions within Groups and Subgroups. The Effects of Demographic Faultlines, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 48, No. 4, S. 645–659
- Lazear**, Edward P., 1979, Why is there Mandatory Retirement? in: *Journal of Political Economy*, Vol. 87, No. 6, S. 1261–1284
- Lichtblau**, Karl / **Neligan**, Adriana (Hrsg.), 2009, Das IW-Zukunftspanel. Ziele, Methoden, Themen und Ergebnisse, Köln
- Lois**, Daniel, 2007, Determinanten der Weiterbildungsbeteiligung älterer Erwerbstätiger, in: *Arbeit*, 16. Jg., Heft 1, S. 5–22
- Milgrom**, Paul / **Roberts**, John, 1992, *Economics, Organization and Management*, New York
- Mortensen**, Dale T., 1988, Wages, Separations and Job Tenure. On-the-Job Specific Training or Matching?, in: *Journal of Labor Economics*, Vol. 6, No. 4, S. 445–471
- Niedenhoff**, Horst-Udo, 2007, Betriebsratswahlen. Eine Analyse der Betriebsratswahlen von 1975 bis 2006, IW-Analysen, Nr. 24, Köln
- OECD** – Organisation for Economic Co-operation and Development, 2009, OECD Database, URL: <http://stats.oecd.org/index.aspx?r=507820> [Stand: 2009-12-02]
- Oi**, Walter Y., 1962, Labor as Quasi-fixed Factor, in: *Journal of Political Economy*, Vol. 70, No. 6, S. 538–555
- Orlowski**, Robert / **Riphahn**, Regina T., 2008, Seniority in Germany. New Evidence on Returns to Tenure for Male Full-time Workers, in: *Zeitschrift für Arbeitsmarktforschung*, 41. Jg., Nr. 2/3, S. 139–155
- Pimpertz**, Jochen / **Schäfer**, Holger, 2009, Was kostet der vorzeitige Ausstieg aus dem Erwerbsleben?, in: *IW-Trends*, 36. Jg., Heft 1, S. 19–35
- Prendergast**, Canice, 1999, The Provision of Incentives in Firms, in: *Journal of Economic Literature*, Vol. 37, No. 1, S. 7–63
- Rabe**, Birgit, 2005, The Role of Firm Pensions for Job Change in Germany, in: *Schmollers Jahrbuch*, 125. Jg., Heft 1, S. 63–74
- Rudolph**, Wolfgang / **Wassermann**, Wolfram, 2007, Gestärkte Betriebsräte. Trendreport Betriebsratswahlen 2006, Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), Arbeitspapier Nr. 137, Düsseldorf
- Rump**, Jutta, 2008, Der Einfluss der demografischen Entwicklung auf die Personalpolitik, in: *Klauk*, Bruno (Hrsg.), *Alternde Belegschaften. Der demografische Wandel als Herausforderung für Unternehmen*, Lengerich, S. 33–48
- Saint-Paul**, Gilles, 2009, Does the Welfare State Make Older Workers Unemployable?, IZA Discussion Paper, No. 4440, Bonn

- Schäfer**, Claus, 2005, Die WSI-Befragung von Betriebs- und Personalräten 2004/05. Ein Überblick, in: WSI-Mitteilungen, 58. Jg., Nr. 6, S. 291–300
- Schneider**, Lutz, 2006, Sind ältere Beschäftigte weniger produktiv? Eine empirische Analyse anhand des LIAB, IWH-Diskussionspapier, Nr. 13, Halle
- Schneider**, Lutz, 2008, Demographischer Wandel und Arbeitsmarkt. Warum ältere Beschäftigte weniger mobil sind, in: Wirtschaft im Wandel, 14. Jg., Nr. 10, S. 391–397
- Stettes**, Oliver, 2007, Effiziente Mitbestimmung. Eine ökonomische Analyse, IW-Positionen, Nr. 26, Köln
- Stettes**, Oliver, 2009, Altersbilder in deutschen Industrieunternehmen und Personalpolitik für ältere Beschäftigte, in: IW-Trends, 36. Jg., Heft 4, S. 31–46
- Stettes**, Oliver, 2010, Verbreitung und ökonomische Effekte von Betriebsräten und alternativen Mitbestimmungsformen in der Industrie und deren Verbundbranchen, in: Sozialer Fortschritt (erscheint demnächst)
- Topel**, Robert, 1991, Specific Capital, Mobility and Wages. Wages Rise with Job Seniority, in: Journal of Political Economy, Vol. 99, No. 1, S. 145–176
- Veen**, Stephan, 2008, Demographischer Wandel, alternde Belegschaften und Betriebsproduktivität, München
- Wolf**, Helmfried / **Spieß**, Katharina / **Mohr**, Henrike, 2001, Arbeit – Altern – Innovation, Basel
- Wruck**, Karen H., 2000, Compensation, Incentives and Organizational Change. Ideas and Evidence from Theory and Practice, in: Beer, Michael / Nohria, Nitin (Hrsg.), Breaking the Code of Change, Boston, S. 269–305
- Zachert**, Ulrich, 2009, Demografischer Wandel und Beschäftigungssicherung im Betrieb und Unternehmen. Informations- und Beteiligungsrechte der Betriebsräte, Edition der Hans-Böckler-Stiftung, Arbeit und Soziales, Nr. 232, Düsseldorf
- Zwick**, Thomas, 2008, Why Pay Seniority Wages?, ZEW Discussion Paper, No. 09-005, Mannheim
- Zwick**, Thomas, 2009a, Senioritätsentlohnung in Deutschland im internationalen Vergleich, in: Backes-Gellner, Uschi / Veen, Stephan (Hrsg.), Altern in Deutschland, Bd. 3, Altern, Arbeit und Betrieb, Nova Acta Leopoldina N. F., Bd. 101, Nr. 365, Stuttgart, S. 65–78
- Zwick**, Thomas, 2009b, Die Beschäftigungskonsequenzen von Senioritätsentlohnung in Deutschland, in: Backes-Gellner, Uschi / Veen, Stephan (Hrsg.), Altern in Deutschland, Bd. 3, Altern, Arbeit und Betrieb, Nova Acta Leopoldina N. F., Bd. 101, Nr. 365, Stuttgart, S. 79–87

Kurzdarstellung

Im Zuge des demografischen Wandels werden sich die Unternehmen auf alternde Belegschaften und veränderte Knappheitsrelationen zwischen jüngeren und älteren Beschäftigten einstellen müssen. Durch eine alters- und altersgerechte sowie eine am beruflichen Lebenszyklus ausgerichtete Personalpolitik lässt sich die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter aufrechterhalten und sogar steigern. Effektive und effiziente personalpolitische Maßnahmen setzen eine Flexibilisierung der Vergütung voraus und erfordern eine größere Eigenbeteiligung der Beschäftigten in Form von Lohnabschlägen oder Nachteilen im innerbetrieblichen Aufstiegsbewerb. Die Vorteile einer veränderten Personalpolitik für die Mitarbeiter liegen in verbesserten Fortbildungs- und Beschäftigungsperspektiven und darin, dass ein hoher Arbeitseinsatz stärker durch Prämien und Zulagen honoriert wird. Der Gesetzgeber und die Tarifpartner können den Handlungsspielraum der Unternehmen erweitern, indem sie Schutzbestimmungen zurückführen, die zugunsten Älterer eingerichtet worden sind. Auf diese Weise würden sich dann auch die derzeit noch vergleichsweise eingeschränkten Chancen älterer Erwerbersonen auf dem Arbeitsmarkt deutlich verbessern.

Abstract

As Germany's demographic structure changes, companies will have to adapt to ageing workforces and a shift in the relative shortages of younger and older workers. A human resources (HR) policy specifically designed for an older and ageing workforce and taking account of employees' working life cycles will enable companies to maintain, and even enhance, their workers' productivity. Effective and efficient HR measures will require the introduction of flexible pay structures and a greater contribution from the employees themselves, who will have to accept pay cuts or disadvantages in the competition for internal promotion. Staff will benefit from such an HR policy in the form of improved further training and employment prospects and greater recognition of their application and commitment by means of pay supplements and premiums. The government, employers and unions can give companies more scope in this respect by dismantling regulations designed to protect older workers. This would have the added benefit of considerably improving the currently still relatively limited chances of older workers on the labour market.