

Jede finanzmathematisch sinnvolle Kostenkennzahl ist außerdem abhängig von der vorgegebenen Sparbeitragsrendite. Da in der Praxis im Allgemeinen vermieden wird, jene punktgenau zu prognostizieren, werden stattdessen mehrere mögliche Werte für die Sparbeitragsrendite illustriert. Jede dieser Modellvarianten führt auf einen anderen Wert für die betrachtete Kostenkennzahl. Folglich ist keine Kostenkennzahl eindeutig definiert. Um die Eindeutigkeit der Renditeminderung zu erzwingen, könnte das Wertewachstum einheitlich vorgegeben werden. Dieser Ansatz hat jedoch den Nachteil, dass er nicht für jeden Altersvorsorgevertrag angemessen sein kann.

In der Konsequenz ergibt sich für jede Kostenkennzahl ein Gestaltungsspielraum auf Seiten der Anbieter, der potentiell zum Nachteil der Verbraucher ausgenutzt werden könnte, indem ein teurer Vertrag fälschlicherweise günstig oder wertvoll erscheint. Keine Kostenkennzahl erfüllt die einfachen Forderungen nach Vollständigkeit, Eindeutigkeit, Monotonie und Zweckmäßigkeit. Die systemimmanente Intransparenz der Kosten und Gebühren für private Altersvorsorgeverträge lässt sich folglich nicht durch den Ausweis einer Kostenkennzahl überwinden.

Literatur

- Barber, B. M./Odean, T./Zheng, L. (2005): Out of sight, out of mind: the effects of expenses on mutual fund flows, *Journal of Business*, vol. 78, no. 6, pp. 2095–2120.
- Charles River Associates International (CRAI) (2008): Benefits of regulation: Effect of Charges Table and Reduction in Yield, abgerufen am 7.3.2013 unter http://www.fsa.gov.uk/pubs/other/cra_report_benefits.pdf.
- Financial Services Authority Handbook (FSAH) (2013a): Business Standards, Conduct of Business Sourcebook (COBS), 13 Preparing product information, Annex 3 Charges, abgerufen am 7.3.2013 unter <http://fsahandbook.info/FSA/html/handbook/COBS/13/Annex3>.
- (2013b): Business Standards, Conduct of Business Sourcebook (COBS), 13 Preparing product information, Annex 2 Projections, abgerufen am 7.3.2013 unter <http://fsahandbook.info/FSA/html/handbook/COBS/13/Annex2>.
- Goecke, O. (2006): Beispielrechnungen für Altersvorsorgeverträge, *Transparenz im Versicherungsmarkt*, Band 5, Assekurata, Josef Eul Verlag.
- Goecke, O./Will, R. (2002): Der Renditewettbewerb in der Lebensversicherung, *Transparenz im Versicherungsmarkt*, Band 1, Assekurata, Josef Eul Verlag.
- Institut für Finanzdienstleistungen e.V. (iff) (2012): Ausgestaltung eines Produktinformationsblatts für zertifizierte Altersvorsorge und Basisrentenverträge, *Endbericht: Forschungsvorhaben fe 8/11*.
- James, K. R. (2000): The price of retail investing in the UK, *FSA Occasional per Series No. 6*, verfügbar unter <http://www.fsa.gov.uk/pubs/occpapers/OP06.pdf>.
- Kleinlein, A. (2011a): Die Kostenquote der Versicherer kann Verbraucher in die Irre führen, *Versicherungswirtschaft*, Heft 7, 1. April 2011.
- (2011b): Zehn Jahre Riester-Rente, *WISO Diskurs*, Friedrich Ebert Stiftung.
- Ortmann, K. M. (2009): *Praktische Lebensversicherungsmathematik*, ViewegTeubner Verlag.
- (2013): *Kostenkennzahlen für die Riester-Rente*, Deutsche Rentenversicherung Bund, Forschungsnetzwerk Alterssicherung, *FNA-Journal* 1/2013.
- Ortmann, M. (2010): *Kostenvergleich von Altersvorsorgeprodukten*, *Versicherungswissenschaftliche Studien* 37, Nomos Verlag.
- Sirri, E./Tufano, P. (1998): Costly search and mutual fund flows, *Journal of Finance*, vol. 53, no. 5, pp. 1589–1622.
- Wilcox, R. T. (2003): Bargain Hunting or star gazing? Investors' preferences for stock mutual funds, *Journal of Business*, vol. 76, no. 4, pp 645–663.
- Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) (2010): *Transparenz von privaten Riester- und Basisrentenprodukten*, Abschlussbericht zu Projekt Nr. 7/09.

Für eine bewusste neue Berufsetappe ab 55

Hans H. Th. Sandler und Rüdiger Piorr

Zusammenfassung

Die Berufsverläufe und Biographien von Menschen im Alter 55plus legen eine Neubewertung dieses Berufsabschnittes nahe – auch für eine vom Personalmanagement bisher zu wenig beachtete, wesentliche Ressource zur Bewältigung des sich abzeichnenden Fachkräftemangels. Denn viele Menschen dieses Alters können und wollen noch länger bezahlt arbeiten. Sie tun dies allerdings vorzugsweise zu selbst gewählten Bedingungen und nicht selten unterhalb ihres Qualifikationsniveaus. Um hier verlorenes Potenzial zu erschließen, sind bessere Rahmenbedingungen und entsprechende Hinwirkung erforderlich. Die für jüngere Berufsalter zur Verfügung stehenden Instrumente müssen dazu gezielt mitarbeiterorientiert und alternsgerecht vollendet werden. Der Artikel diskutiert aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse und öffnet konkrete Perspektiven.

Abstract: *A new Vocational Stage Beyond 55*

Looking clearly at careers and biographies of employees aged 55 and older opens the chance for a reinterpretation of this period of life under a vocational perspective. This also leads us to a different use of existing HR management tools and practices for this group. Many people in this age group have excellent abilities and experience, and also have the motivation for professional occupation – e.g. an increasing number carries on their careers, some of them even underpaid and occupied beneath their qualification. This article discusses latest findings and encourages HR professionals to make better use of the motivation and abilities of this occupational segment.

1. Hintergrund

Deutschland – und kulturell ähnlich ausgerichtete andere Länder nicht nur in Europa – stehen im Zuge der Globalisierung und des demographischen Wandels vor fundamentalen Herausforderungen wie in dieser Tragweite zuletzt im Zuge der Gründerzeit im 19. oder der Bewältigung der Kriegsfolgen im 20. Jahrhundert. Die Kraft und Leistungsmotivation von Millionen berufserfahrener älterer Menschen in Deutschland werden unter Wert behandelt, während gleichzeitig der Fachkräftemangel wächst und gesellschaftliche Aufgaben immer schwerer erfüllbar werden. Die Zeit ist reif, dies zu ändern.

Beim demographischen Wandel lenken die verschiedensten wissenschaftlichen Disziplinen den Blick seit etlichen Jahren mit wachsender Intensität auf die Ursachen, Begleitumstände und erforderlichen Schlussfolgerungen. Für die Phänomene der beruflichen Sphäre sind neben den Alterswissenschaften die Wirtschaftswissenschaften einschließlich der Wirtschaftspsychologie, die mit dem Personalmanagement verbundenen Wissenschaften einschließlich der Bildung und die Gesundheitswissenschaften

mit der betrieblichen Gesundheitsförderung in besonderer Weise beteiligt. Sie weisen, bei grundsätzlich hoher Leistungskraft auch in älteren Jahren, u. a. auf spezifische körperliche, geistige und seelische Expositionen in den verschiedenen Stufen des Alternsprozesses hin, ebenso auf sich mit unterschiedlicher Geschwindigkeit verändernde, leistungsbezogene Eigenschaften jeder und jedes Einzelnen, variierende Motivlagen und gesundheitliche Folgen. Für all dies kann hier nur kursorisch auf den 6. Altersbericht Bezug genommen werden.¹

Die persönlich wirksamen inneren und äußeren Bedingungen gelingender Existenz einschließlich der beruflichen Tätigkeit verändern sich über den Lebenszyklus ständig und müssen deshalb für die letzte Berufsphase neu berücksichtigt werden.

Diese Prozesse fordern – über vielfältige bereits ermutigende Erkenntnisse, Entwicklungen und konkrete Maßnahmen auf allen Ebenen und gerade auch in den Betrieben hinaus – ein weiteres Umdenken und ergänzende Routinen, weil konstruktive neue Altersbilder in der materiellen Lebenswirklichkeit etabliert und eingeübt werden müssen. Das gilt auch für in Zukunft noch tragfähige Altersbilder der Arbeitswelt, zu denen sich in der erforderlichen Breite, Dichte und Differenzierung bisher weder die Politik² noch die Praxis über alle Betriebsgrößen und Branchen durchgerungen hat.

In der Überwindung bisher noch immer tief verwurzelter Vorurteile gegenüber dem Alter lägen Chancen für viele Einzelne, die Wirtschaft und die Gesellschaft insgesamt. Ein durch mitarbeiterorientierte Führung motiviertes Miteinander in den Betrieben mit besserem Verständnis zwischen Jung und Alt würde, wie wir inzwischen wissen, erhebliche Produktivitätsreserven freisetzen. Damit könnten unter Gewinn an Lebensqualität beispielsweise beträchtliche Bedrohungen der wirtschaftlichen Prosperität aus einem sich immer stärker abzeichnenden Fachkräftemangel abgewendet werden. Zugleich würde der Bedarf an subsidiärer staatlicher Wohlfahrt reduziert werden.

Würden die aus den individuellen beruflichen wie privaten Lebensläufen erwachsenen persönlichen Erfahrungsbilanzen aktiviert und motiviert, versprächen sie zusätzlichen Ertrag auch in anderen Bereichen der Gesellschaft bis hin zum freiwilligen Engagement. Der Schlüssel für den Eintritt in eine neue Sichtweise und Praxis mit Wirkung bis in die übrige Gesellschaft liegt also in der Arbeitswelt.

All dies bleibt auch angesichts mancher interessenbedingter, in letzter Zeit allerdings bereits spürbar nachlassender Gegenpositionen zutreffend.

2. Status quo

Die Arbeitswelt hat, wo sie wollte, jede Menge gesicherte Hinweise, Empfehlungen aus der Wissenschaft ebenso wie der praktischen Verbände- und Netzwerklandschaft, Anleitungen, Forschungs- und Entwicklungsprogramme, eine Vielzahl von einzelnen Initiativen, Gründungen von Netzwerken, Datenbanken mit guten Beispielen, Preise für die besten Arbeitgeber, Qualitätssiegel usw. nutzen können, um die erforderlichen Veränderungen einzuleiten.³

Viel Erfreuliches ist zu beobachten. Und doch wird vielfach noch um durchgängige, in jeder Hinsicht befriedigende Antworten gerungen. Und in der Praxis sind noch konzeptionelle wie operative Lücken zu füllen. Große Unternehmen sind zumeist nach Quantität und Qualität ihrer Ansätze weiter als mittlere und kleinere Unternehmen, die andererseits den ganz überwiegenden Teil des Berufslebens prägen.

3. Worum geht es?

Die Betriebe haben eine Schlüsselrolle. Die Rahmenbedingungen aktiven Alterns sind für eine lebenszyklusorientierte Personalpolitik in Mitverantwortung der Älteren zu verbessern.

Zwar ist weniger eine Neuschöpfung der Instrumente des Personalmanagements erforderlich, sondern ihre konsequente Anwendung und Erstreckung auf die Altersgruppen insbesondere ab 55. Dies hält sich im Rahmen üblicher Personalinvestitionen und ist nicht sonderlich kostenträchtig, weil vor allem Klimaveränderung durch Mitarbeiterorientierung erforderlich ist. Dabei sollte jedoch vermieden werden, lediglich retrospektiv die herkömmlichen Instrumente des Personalmanagements ins Alterwerden hinein zu dehnen.

Vielmehr ist der Blick ab etwa 55 nach vorne zu richten, auf eine neue Phase des Berufslebens. Weitere Erfahrungen mit dem theoretisch und praktisch richtigen Zeitpunkt müssen noch gewonnen werden. Zwar werden die Weichen für die individuellen Alternsentwürfe oft schon früher, zum Teil deutlich vor dem 50. Lebensjahr gestellt. Das Augenmaß für die Balance mit Praktikabilitätskalkülen im Betrieb spricht aber jedenfalls aus heutiger Sicht für den späteren Zeitpunkt.

An diesem konstruktiv verstandenen Maßstab ist das operative Personalmanagement mit seinen Instrumenten dann prospektiv zu prüfen, weiter zu entwickeln und auszurichten.

Eigentlich sind dabei nur drei Hauptüberlegungen zu beachten.

- Das Personalmanagement – insoweit eine absolute *strategische Führungsaufgabe der Unternehmensspitze* – muss den erforderlichen Rahmen setzen und sich auch selbst weiterentwickeln.
- Die *Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter* dieser Altersstufen müssen ernst genommen werden, *so ernst, wie jede Führungskraft selbst genommen werden will*. Traut man den Mitarbeitern etwas zu? Welches Menschenbild und welche Führungsstile können wir uns noch leisten? Schon heute stützen sich betriebswirtschaftliche Verheißungen repressiver Kontroll-Ideale weitgehend auf Fiktionen. Bei innerer Kündigung, Hahnenkämpfen um das Herrschaftswissen Älterer und ähnlich kostspieligen Deviationen versagt Druck ohnehin. Umgekehrt setzt Eigensteuerung im Betriebskontext Leistungskraft und Produktivität frei – so viel, dass man die betreffenden Belegschaftsmitglieder im Interesse der Nachhaltigkeit schon wieder vor sich selbst schützen muss (z. B. Arbeitszeiten, keine dienstlichen E-Mails und Telefonate am Wochenende).
- Mit unkonventionellem Blick sind die *vorhandenen Bewegungen, Ansätze und Instrumente in den erkannten perspektivischen Zusammenhang zu stellen*. Auch „klassische“ Grenzen zwischen Jünger und Älter, Beruf und Privatsphäre haben sich in der Praxis für Jüngere bereits als fließend erwiesen. Das Mosaik muss also mit neuer prospektiver Blickrichtung zusammengesetzt und ergänzt werden. Zugleich ist der Gesetzgeber gefragt, z. B. bei der weiteren Flexibilisierung der Altersgrenze mit mehr Wahlmöglichkeiten für jeden und jede Einzelne in Anlehnung an ermutigende Erfahrungen im europäischen Ausland, die kostenneutral möglich sein dürfte.

Die Chance, dass daraus Gutes erwächst, ist groß. Aus anthropologischer Sicht wird zu Recht immer wieder betont, dass strukturierende und erfüllende Arbeit mit Sinn und Anerkennung zu den Grundelementen für Lebenskraft und Leistung zählt. Es kann unterstellt werden, dass trotz mancher wohlfahrtsstaatlicher Effekte der größte Teil der arbeitenden Bevölkerung persönlich auch noch in höherem Alter – reflektiert bzw. ausgesprochen oder nicht – nach Erfüllung auch strukturierende Beschäftigung strebt.

¹ Dazu Bundestagsdrucksache 7/3815 2010, insbesondere S. 93 ff., mit einem umfassenden Überblick zu den mit den Altersbildern in der späten Berufsphase verbunden Themenbereichen, Fakten, Erkenntnissen und Tendenzen.

² Bundestagsdrucksache 17/3815 2010, S. 93 ff., insbesondere S. 108.

³ Dies alles hier aufzuführen würde den Rahmen sprengen. Siehe jedoch z. B. die Internetportale von INQA www.inqa.de, ddn.demographie-netzwerk.de und Great Place to Work www.greatplacetowork.de; *Rump/Eilers* 2011, S. 71 ff.; *Sendler* 2011, S. 134 f. jeweils mit weiteren Nachweisen.

Er dürfte deshalb für sich die Potenziale des Alters aktivieren wollen – im konstruktiven Miteinander und mit funktionierender Balance zwischen Autonomie und Integration in die auch mit Pflichten verbundenen beruflichen Abläufe. Dagegen dürfte er unter Rahmenbedingungen, die ihm die innere Kündigung nahelegen, den „Sinkflug“ antreten – mit allen Konsequenzen für seine Leistungsfähigkeit und Produktivität, seine Gesundheit und den Wohlfahrtsbedarf gegenüber seinen Mitmenschen und der Öffentlichen Hand.

Im Abrieb der Alltagsroutine und -hektik zwischen kleinteiligen operativen Etappenzielen eines kurzatmig gewordenen Wirtschaftslebens wird dieser Aspekt oft nicht hinreichend bewusst, obwohl davon die Prosperität jedes einzelnen Unternehmens und der Demographiefestigkeit der Gesellschaft mit insgesamt abhängen dürfte.

4. Praktische Bedeutung

Viele Aspekte des Fachkräftemangels sind bekannt und können über betriebliche Maßnahmen bereits bearbeitet werden. Dies gilt z. B. für die Suche und Gewinnung von Fachkräften auch über ungewöhnliche Wege, die Nutzung spezifischer Formen in der Aus- und Fortbildung, nach früherem Verständnis ins Private reichende Maßnahmen zur besseren Work-Life-Balance oder zielgruppenspezifische Angebote und Maßnahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung.

Besonders hervorzuheben sind in diesem Zusammenhang die vielfältigen Bemühungen zur Verbesserung des Übergangssystems zwischen Schule und Beruf. Die Unterstützung der Berufswahl- und Einstiegsphase wird dabei als Quelle für zentrales wirtschaftliches Potenzial erkannt und bearbeitet.

Eine ähnliche Problemlage gilt aber auch für das *Übergangssystem zwischen Beruf und Rente*. Hier handelt es sich um ein in seiner Tragweite häufig noch unterschätztes besonders kritisches Lebensereignis. Es ist mit beträchtlichen ungenutzten Potenzialen zu erheblichen Effizienzgewinnen verbunden, zumal sich zugleich die Möglichkeiten zur Beschäftigung im Alter wegen struktureller Veränderungen verbessern, z. B. durch weiteres Wachstum des Dienstleistungssektors, zunehmende Variabilität der Beschäftigungsformen und Aufwertung des Qualifizierungsthemas.

Würde für immer mehr Menschen ein tendenziell länger erfülltes Arbeitsleben ermöglicht, indem die erforderlichen Rahmenbedingungen geschaffen werden, hätte das beträchtliche positive Effekte, für die nachfolgend einige markante Anhaltspunkte erwähnt werden. Sie beleuchten den Grundsatz – mit naheliegenden Einschränkungen für die jeweiligen Berufe wegen körperlicher Belastungen, technologischer Entwicklungen und volkswirtschaftlicher Trends (z. B. Globalisierung) und wegen atypischer individueller Gesundheitszustände. Die Kategorien sind insbesondere Köpfe/Zeiten/Produktivitäten der Belegschaften in den Betrieben und gesellschaftliche Zusatznutzen/-kosten. Das betrifft übrigens nicht erst die Zukunft, sondern ist bereits alarmierend aktuell.

Die Varianz persönlicher Verhältnisse mit Einfluss auf solche das Berufsleben betreffende Entscheidungen wächst mit zunehmendem Alter. Nicht jeder Angehörige dieses Alterssegments wird deshalb die hier angesprochenen, auf motivierte Arbeit im Alter bezogenen Erwartungen für sich bestätigen.

Gelänge es jedoch, die Lebens- und Berufserfahrung und Leistungskraft auch nur eines Teils der Millionen Menschen dieser Altersgruppen ab 55 weiterhin für das Berufsleben zu erhalten, könnten diese bis zur Altersgrenze als vollwertige Belegschaftsmitglieder den Fachkräftemangel schmälern und wären später für erwerbliche Arbeit oder auch für freiwilliges Engagement im neuen 3. Lebensabschnitt exponiert. Die beiden folgenden Wirkungen würden – unbeschadet der Wechselfälle des Lebens – insoweit abgewehrt.

– Wer stattdessen ab 55 in die innere Emigration geht, den psychologischen Vertrag also innerlich kündigt und den Sinkflug

bis zum Renteneintritt auslöst, enthält sich selbst seine Lebensfreude und dem Arbeitgeber seine potenzielle Leistungskraft vermutlich über die Jahre durchschnittlich zur Hälfte vor, obwohl dieser das ganze Entgelt zahlt. Er selbst hat auch keine Freude daran, wird vermutlich psychisch oder körperlich eher krank und löst damit teils noch öffentlich finanzierten Wohlfahrtsbedarf aus. Unterstellt, nur 50% der arbeitenden Bevölkerung gingen diesen Weg (dazu vorliegende Erkenntnisse deuten auf höhere Zahlen), entstünde ein betriebs- und volkswirtschaftlicher Verlust von mehr als 25% der Lohnkosten im Alterssegment ab 55, angesichts der sich im demographischen Wandel in den Betrieben generell verschiebenden Altersquotienten eine Quelle wachsender betriebswirtschaftlicher Verluste, verbunden mit gleichzeitigen Fachkräfteinbußen. Dies zu vermeiden läuft also auf einen jedenfalls extrem hohen „return on investment“ hinaus.

– Wer mit gesundheitlichen Begründungen die Frühberentung sucht, nimmt seine Arbeitskraft gleich ganz mit, belastet noch die Rentenkassen – und später vermutlich auch die Krankenkassen – zur Unzeit und konditioniert sich für freiwilliges Engagement möglicherweise negativ.

Die Schwarzarbeit im Alterssegment (z. B. Handwerk) würde abnehmen, mit positiven Wirkungen für Steuermoral und -kraft.

Im Berufsleben wird der Grundstein für gedeihliches Leben in der Gesellschaft schlechthin gelegt, wie die Zahlen zum freiwilligen Engagement von vielen Millionen Menschen in Deutschland zeigen. Ohne dieses Engagement werden zahlreiche Aufgaben des demographischen Wandels in unserer Gesellschaft nicht mehr lösbar sein. Die Wirtschaft würde gegebenenfalls unmittelbar durch Monetarisierung der Ausgleichsbedarfe oder mittelbar durch Verschlechterung der Rahmenbedingungen für leistungsfähige Arbeitskräfte zusätzlich belastet.

Gleichwohl fallen bei einem Großteil der Betriebe bisher in dieser psychologisch krisenanfälligen Lebensphase (ca. ab 55) noch immer selbst die sonst etablierten Führungsinstrumente wie Personal- und Beurteilungsgespräche, Personalentwicklungsgespräche sowie Qualifizierungsangebote und Beförderungsperspektiven weitgehend und zunehmend weg. Sowohl Lebensphasenorientierung als auch Kommunikation brechen oft abrupt ab. Die motivierende Anerkennung von Erfahrung und erbrachter Lebensleistung unterbleibt dann, obwohl wir auch bei den Arbeitskräften im internationalen Wettbewerb stehen und in anderen Ländern viel getan wird.⁴

Das Thema wird auch im Zusammenhang mit „Arbeitgeber-Branding“ wachsende Bedeutung gewinnen.

5. Einige Zahlen zur Situation

Dies alles hier im Detail erneut zu belegen oder auch nur vollständige Literaturhinweise zu diesen unbestreitbaren Befunden zu geben würde den Rahmen dieser Abhandlung sprengen. Doch sei die Brisanz der gegenwärtigen Situation anhand weniger Anhaltzahlen näher illustriert.

– Die Effizienzen/Gewinne können je nach Ausmaß der Mitarbeiterorientierung und des Ausbaus der Betrieblichen Gesundheitsförderung deutlich positiv vom Unternehmensschnitt abweichen – ein schlagender Beweis für den wirtschaftlichen Erfolg und den Mehrwert konsequent mitarbeiterorientierter Personalmanagement-Systeme.⁵

– Aktuelle Erhebungsergebnisse deuten darauf hin, dass rund 1/3 der über 50-jährigen Arbeitnehmer in die innere Kündigung gegangen sind, ihr volles Leistungspotenzial dem Unternehmen also vorenthalten. Als Grund wird angeführt, dass sich

⁴ Siehe z. B. Projekt „European Voices for Active Ageing“, <http://bit.ly/EVAWebsite>, Stand 11.7.13.

⁵ Mit weiteren Nachweisen näher am Beispiel der Bertelsmann AG Netta 2011, S.179 ff.; für ein kleineres Unternehmen Badura/Steinke 2011; allgemein Rump/Eilers 2011, S. 31 ff.

diese Mitarbeiter vernachlässigt fühlten.⁶ Dieser Anteil wächst vermutlich mit ansteigendem Alter.

- Zwar ist nach Zahlen der Bundesagentur für Arbeit vom 3. April 2013 in den letzten 5 Jahren die Zahl der zwischen dem 60. und 65. Lebensjahr noch Arbeitenden um 80% gestiegen;⁷
- jedoch ist der Anteil von Frühverrentungen i. d. R. infolge gesundheitlicher Probleme, aber auch wegen Motivationsverlusts nach wie vor zu hoch. Mehr als 45% dieser Menschen nehmen eine finanzielle Schlechterstellung bewusst in Kauf. In 23 von 39 ausgewählten Berufsgruppen hat der Anteil der neuen Ruheständler mit gekürzten Ruhegeldern bei mehr als 60 Prozent gelegen. Besonders betroffen sind etwa Krankenpfleger, Erzieher und Arbeitnehmer im Dienstleistungssektor.⁸
- 41 Prozent der vorzeitig Arbeitsunfähigen sind laut Deutscher Rentenversicherung (DRV) bezogen auf Daten aus 2011 psychisch krank. Andere Gebrechen, wie Herz-Kreislauf- oder Krebserkrankungen, rangieren weit dahinter. Im Jahr 2000 machten 24 Prozent der Arbeitnehmer, die eine Erwerbsminderungsrente beantragten, Depressionen, Angststörungen oder andere psychische Erkrankungen geltend.⁹
- Nach breiten internationalen Erhebungen sinkt bei einer ausgeprägten Weiterbildungskultur mit besseren Chancen zu lebenslangem Lernen das Risiko arbeitsbedingter Erkrankungen vor allem im psychischen, aber auch im somatischen Bereich zu beträchtlichen Prozentsätzen. Das dürfte erst recht im mikrostrukturellen innerbetrieblichen Zusammenhang gelten, wo ernsthafte wertschätzende Anerkennung direkt nachvollziehbar gemacht werden kann. Und doch sind Personen im höheren Erwerbsalter immer noch die mit Abstand am wenigsten an Weiterbildungsaktivitäten beteiligte Gruppe.¹⁰
- Die Aufnahme einer (Teilzeit-)Tätigkeit nach Eintritt in die Rente ist erheblich. Einer Untersuchung des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW) zufolge gingen im Jahr 2011 zumindest 759.000 Menschen im Alter von über 65 Jahren einer bezahlten Beschäftigung nach. Zehn Jahre zuvor waren es lediglich 386.000. Die wahren Zahlen liegen aber vermutlich bereits deutlich höher. Zwei Drittel der Erwerbstätigen ab 65 Jahren in Deutschland arbeiteten laut DIW in einer Teilzeitbeschäftigung oder einem Minijob. Finanzielle Not sei für den Großteil der Älteren wohl nicht das Hauptmotiv, das sie zur Arbeit treibe.¹¹
- Diese Arbeit findet in rund der Hälfte fach- und unternehmensfremd statt. Den Unternehmen geht auch hier wertvolles Potenzial verloren. In den übrigen Fällen handelt es sich um Selbstständige oder helfende Familienangehörige.¹²
- Ein hoher Prozentsatz noch im aktiven Berufsleben stehender Berufstätiger kann sich eine alternsgerechte Tätigkeit über das klassische Berufsleben hinaus auch vorstellen.¹³

6. Schlussfolgerungen mit einem Kernansatz

Zur Tiefenschärfe der Motivlagen und anderer Merkmale der verschiedenen betrachteten Personengruppen und der Überschneidungen zwischen ihnen nach den erwähnten Zahlen wären sicher noch ergänzende personenbezogene empirische Erhebungen nützlich. Doch deuten die bereits ablesbaren Trends auf folgende Zusammenhänge hin, die angesichts flankierender alterswissenschaftlicher und wirtschaftspsychologischer Erkenntnisse durchaus nachvollziehbar sind.

Die zur vorgezogenen Rente Berechtigten nehmen zu hohen Prozentsätzen Renteneinbußen in Kauf. Einiges spricht dafür, dass etliche von ihnen dann in wachsender Zahl weiterarbeiten, weil sie eigentlich an Arbeit durchaus noch Lust haben. Sie tun dies jedoch zu schlechteren Konditionen und zum Teil berufsfremd, obwohl sie vielleicht mit beruflicher Qualifikation und Erfahrung weiter im angestammten Beruf hätten arbeiten können. Gleiches dürfte für die Bezieher der Vollrente gelten.

Dies ist, weil es aus freien Stücken geschieht, *nur dann plausibel, wenn der Anstieg der durchschnittlichen Lebensarbeitszeit*

im klassischen Beruf insoweit nicht vornehmlich auf intrinsischer Motivation zu beruflicher Tätigkeit, sondern eher auf extrinsischem Druck beruht. Ist dieser (bisher anscheinend vielfach erst im Ruhestand) entfallen, wird alternsgerechte Tätigkeit selbst zu schlechteren Konditionen interessant. Die damit verbundenen Brüche sind nicht alternsgerecht und erhöhen auch nicht zwingend die Lebensfreude gegenüber motivierter Berufarbeit. Im Ergebnis geht den Unternehmen wertvolle Arbeitskraft und Erfahrung gerade in Mangelberufen verloren. Schon früher setzen gesundheitliche Einbußen ein. Die Berufsphase ab 55 wird, obwohl dies die Perspektive verbessern könnte, nicht rechtzeitig vorbereitet und dann auch nicht hinreichend begleitet (z. B. durch Weiterbildung).

All dies könnte durch rechtzeitige alternsgerechte, mitarbeiterorientierte, bei der Motivation ansetzende Personalpolitik mit rechtzeitiger Vorbereitung auf die Berufsphase ab 55 zu beträchtlichen Teilen vermieden und durch konstruktive Altersbilder mit Vorteilen für alle ersetzt werden.

Die Personalpolitik müsste Teil eines umfassenden, der Interessenvielfalt hinreichende Optionen gebenden, früh ansetzenden Übergangssystems „Beruf/Rente“ werden, das es ermöglicht, die vorhandenen Potenziale seitens der Betriebe besser zu erkennen und auszuschöpfen. Die meisten bekannten betrieblichen Instrumente einer lebensphasenorientierten Personalarbeit beginnen zwar mit dem Berufseinstieg und begleiten die berufliche und persönliche Entwicklung – auch bezogen auf die Gesunderhaltung. Sie *vernachlässigen jedoch die späte Berufsphase einschließlich des Ausstiegs und des Übergangs in die Rente noch weitgehend und lassen insbesondere den bewussten Impuls für deren Start vermissen.*

Hier setzt der folgende Vorschlag für eine gemeinsame Initiative von Arbeitgebern und Beschäftigten an. Im breiten Spektrum von Steinen eines neuen Mosaiks hat er eine Schlüsselfunktion mit mancher Folgewirkung, der notwendige, wenn auch für sich allein noch nicht hinreichende Bedingung einer die Belegschaftsmitglieder überzeugenden Umsetzung der vorgeschlagenen Sichtweise sein müsste – mit dem Ziel, in der letzten Erwerbsphase die berufliche Motivation zu erhalten bzw. zu ermöglichen.

6.1 Der Zugriff auf das Problem/nutzbare Wirkmechanismen

Die wirtschaftspsychologische Literatur spricht von einem sogenannten inneren oder psychologischen Arbeitsvertrag, der den rechtlich bindenden, formalen Arbeitsvertrag ergänzt. Dieser innere Arbeitsvertrag umreißt vereinfacht gesagt die Angemessenheit der erwarteten Arbeitsleistung in Bezug auf die wahrgenommenen Arbeitsbedingungen. Klaffen nun Anspruch und Wirklichkeit massiv auseinander, kommt es also zur fortgesetzten „Unpassung“ von individuellen Ressourcen im Vergleich zur Leistungsanforderung, so resultiert u. a. Stress (oftmals verbunden mit einer manifesten Somatisierung), der in kompensierende Handlungen mündet. Diese reichen vom Rückzug aus dem Erwerbsleben aufgrund gesundheitlicher Beeinträchtigungen, wenn man sich nicht mehr „stark genug“ fühlt, bis hin zu inneren Kündigungen und vorgezogenem Ruhestand. Dies alles, obwohl sich

⁶ <http://www.sueddeutsche.de/karriere/aeltere-arbeitnehmer-jeder-dritte-ueber-hat-innerlich-gekuendigt-1.1617743>.

⁷ <http://tagesschau.de/wirtschaft/arbeitsmarkt/aeltere100.html>.

⁸ <http://www.aerzteblatt.de/nachrichten/53261/Fruehverrentung-in-vielen-Berufsgruppen-bei-mehr-als-60-Prozent>.

⁹ <http://www.welt.de/wirtschaft/article112297487/Fruehverrentungen-wegen-Depression-auf-Rekordhoehe.html>.

¹⁰ *Stegrist et al.* 2012; Bundestagsdrucksache 7/3815 2010, S. 98.

¹¹ http://www.t-online.de/wirtschaft/jobs/id_62061542/zahl-der-rentner-im-job-hat-sich-verdoppelt.html.

¹² http://www.t-online.de/wirtschaft/jobs/id_62061542/zahl-der-rentner-im-job-hat-sich-verdoppelt.html.

¹³ Beispielsweise: *Dorbritz/Micheel* 2010, S. 2 f.; Institut für Demoskopie Allensbach 2012; Weiterbeschäftigung im Rentenalter, Bevölkerungsforschung aktuell 3/2010, S. 2 ff.

ein hoher Prozentsatz noch im aktiven Berufsleben stehender Berufstätiger eine altersgerechte Tätigkeit über das klassische Berufsleben hinaus vorstellen kann.

Interessanterweise ist die Position des Arbeitgebers bei der (Neu-)Aushandlung des psychologischen Vertrages bisher zu meist lediglich virtuell besetzt. Die Möglichkeiten des Arbeitgebers, Anstöße für den Prozess zu geben und so auf das Ergebnis konstruktiv, mit Vorteilen für alle Seiten einzuwirken, sind in großem Umfang noch nicht realisiert. Die Grundsätze mitarbeiterbezogener Personalführung¹⁴ weisen den Weg. Die hierzu geeigneten (Gesprächs-)Instrumente müssen adressaten- und altersgerecht entwickelt werden.

Betrachtet man die nachberufliche Phase, so wird deutlich, dass diese vielfach mit einer Neubewertung und -justierung bei den „Neu-Rentnern“ einhergeht. Wohl aufgrund wirtschaftlicher Gründe oder aus dem Verlangen heraus, einen erfahrenen Sinnverlust auszugleichen, werden mit wachsender Tendenz nach kurzer Zeit wieder strukturierte Tätigkeiten aufgenommen. Auch hier findet die Neuorientierung ohne den bisherigen Arbeitgeber statt. Sowohl Motivation als auch Arbeitskraft sind hier vorhanden, finden aber nur eher selten wieder beim bisherigen Arbeitgeber zueinander.

Fasst man diese Gedankengänge zusammen, so wird Verschiedenes deutlich:

- Das Potenzial an Motivation und Arbeitskraft bleibt zwar in vielen Fällen erhalten, liegt aber brach.
- Die naturwüchsige Neubewertung und -justierung dieser Faktoren zu einem Zeitpunkt deutlich in der Verrentung findet zu spät statt.
- Zudem ist sie kontraproduktiv, weil sie ohne die Unternehmensvertreter, also das Gegenüber im Nachfrage-/Angebotsausgleich vorgenommen wird. Sie führt im Ergebnis zu nachberuflichen Tätigkeiten, die häufig „unterwertig“ sind.

Dementsprechend muss es darum gehen, *den Zeitpunkt der Auseinandersetzung über die weitere Lebensperspektive in allen Facetten deutlich in das klassische Berufsalter hinein vor zu verlagern und ihr eine Form zu verleihen, in der es möglich wird, Arrangements zu treffen, die einer Erneuerung des psychologischen Arbeitsvertrags entsprechen.* Mit der Perspektivbildung bis in den Ruhestand hinein wäre das Potenzial einer Vielzahl von Menschen auch diesseits der „Altersgrenze“ aktiviert. Damit ist der Ansatzpunkt benannt.

6.2 Der Ansatzpunkt

Der Ansatz zur Lösung des Problems ist „Perspektiv-Coaching“, ein betriebliches Instrument, das zu Beginn der letzten Arbeitsphase (eine Reihe von betriebsbezogen festzulegenden Jahren, z. B. mit 55) rückblickend aufarbeitet und perspektivisch konzipiert sowie Umsetzungshandlungen zur Nutzung der vorhandenen Potenziale initiiert. Es werden 2 bis 4-terminige Veranstaltungen mit Einzel- und Gruppenarbeitsphasen durchgeführt. Diese münden auf der Basis umfassender und aktueller Kompetenzbilanzierung in individuelle Gestaltungspläne (der persönliche berufliche Lebens-(Business-)Plan) unter Einschluss aller vorhandenen operativen Maßnahmen wie z. B. (echte Alters-) Teilzeit, Neuschneidung des Arbeitsgebiets, Fortbildung, Transferprozesse für nachfolgende MitarbeiterInnen, gesundheitsförderliche Maßnahmen, die im Einzelgespräch mit Personalwesen/Führungskräften zielgerichtet verhandelt werden, und Integration dieser Instrumente in das betriebliche Personalmanagement.

Erste Einzelerfahrungen hierzu liegen vor.¹⁵ Das Verfahren sollte vollendet, in guten Praktiken angewandt, in den „Instrumenten-Kasten“ des Personalmanagements eingebunden, in die Routinepraxis eingebettet und in die breite Anwendung getragen werden. An demographiebezogene Unternehmensverbände und -netze unter Beteiligung der intermediären Einrichtungen kann angeknüpft werden. Das erfordert allerdings für jeden einzelnen Betrieb je nach Branche, Region, Besonderheiten der Beleg-

schaften (auch Altersstruktur), der übrigen Betriebsbesonderheiten und nicht zuletzt der vorfindlichen Führungskultur spezifische Maßnahmen.

Auf den Punkt gebracht: Um Effizienz, Motivation und Gesundheit der Beschäftigten gegen Berufsende zu fördern, sollte die mitarbeiterorientierte Kultur des Personalmanagements allgemein und mit betriebspezifischem Zuschnitt weiterentwickelt werden, durch

- Einladung des Arbeitgebers an Beschäftigte ab dem 55. Lebensjahr zu einem Perspektiv-Coaching mit ergebnisoffenem Überdenken und Entwickeln des persönlichen beruflichen Lebensplanes für die nächste größere Zeitspanne bis hinein in den neuen „Dritten Lebensabschnitt“
- Bereiterklärung zur Beteiligung des Betriebes an der Umsetzung, soweit aus dessen Sicht möglich und sinnvoll
- Integration der Umsetzungsschritte in ein entsprechend ausgerichtetes betriebliches Personalmanagement
- Unterstützung der breiten Anwendung dazu entwickelter Instrumente über Unternehmensverbände und -netzwerke und die intermediären Einrichtungen.

Der Aufwand dafür ist angesichts des Nutzens bescheiden. Er umfasst wenige Tage Freistellung für unterstützte Zielfindung, den Aufwand für die Regiekosten solcher Initialroutinen für den neuen Berufsabschnitt und die ohnehin anfallenden Kosten für produktivitätsfördernde Personalpflege. Dem kann bei Gelingen in vielen Fällen die Verdoppelung der Produktivität gegenüberstehen. Der „return on investment“ ist also gemessen am Status quo außergewöhnlich hoch.

7. Ausblick

Die Zeit für die Implementierung dieses Ansatzes in der Praxis ist reif. Gleichwohl ist nicht zu verkennen, dass das Momentum, der drohende Fachkräftemangel, in den einzelnen Unternehmen je nach Branche, Region, Altersstruktur der Belegschaft und sonstigen Besonderheiten nicht überall in gleicher Intensität und Breite greift. Hinzu kommt die mit dem Betriebsrisiko verbundene Einschätzungsprärogative der jeweiligen Unternehmensleitung, verbunden mit characterspezifischen Ausprägungen von Entscheidungsfreude und -tempo. Auch mögen parallele Wirkungsketten wie

- Ausschöpfung anderer Arbeitskräftereserven z. B. mittels der Familien- und Bildungspolitik,
- internationale Wanderungsbewegungen aus Krisenländern nach Deutschland oder
- durch Industrie- und Handelspolitik ausgelöste Impulse zur Verlagerung von Betriebsstätten (z. B. aktuell der Autoindustrie)

partielle Entlastungen beim Fachkräfteproblem versprechen. Doch Arbeitgebermarken entstehen nicht über Nacht. Eine einmal eingetretene innere Kündigung ist kaum rückgängig zu machen. Glaubwürdig mitarbeiterorientiertes Personalmanagement benötigt zu seiner Entwicklung beträchtliche Zeit. Dies alles gilt auch für die hier vorgeschlagene gezielte Etablierung einer besonderen, positiv besetzten Berufsphase ab 55.

Wer also als Arbeitgeber nicht zu den Verlierern zählen will, muss im verschärften Wettbewerb um die richtigen Köpfe, Zeiten und Produktivitäten die Weichen bald stellen. Und es ist zu wünschen, dass die bisher hinweisgebenden Wissenschaften diesen Prozess auch weiterhin aufmerksam begleiten, ohne die Hände wegen vermeintlich getaner Arbeit in den Schoß zu legen.

¹⁴ Beispielsweise: 10 Goldene Regeln und weitere Materialien des Demographie-Netzwerks www.demographie-netzwerk.de; Materialien der Offensive Mittelstand/INQA, www.offensive-mittelstand.de; Netta 2011; Badura/Steinke 2011.

¹⁵ <http://demographie-wiki.de/index.php?title=Mitarbeitermotivation>.

Literatur

- Badura, B./Steinke, M.* (2011): Die erschöpfte Arbeitswelt, Bertelsmann Stiftung 2011.
- Bundestagsdrucksache 7/3815 (2010): Sechster Bericht zur Lage der älteren Generation in der Bundesrepublik Deutschland – Altersbilder in der Gesellschaft, Deutscher Bundestag 17. Wahlperiode, Drucksache 17/3815 vom 17.11.2010.
- Dorbritz, J./Micheel, F.* (2010): Weiterbeschäftigung im Rentenalter – Potenziale, Einstellungen und Bedingungen, Bevölkerungsforschung aktuell (Mitteilungen aus dem Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung), 03/2010, S. 2 ff.
- Institut für Demoskopie Allensbach (2012): Generali Altersstudie 2013.
- Netta, F.* (2011): Synchronwirkung der Führungskultur auf Gesundheit und Betriebsergebnis, AOK-Fehlzeitenreport 2011, S. 179 ff.
- Rump, J./Eilers, S.* (2011) Ökonomische Effekte des Age Managements, 2. Aufl., Sternenfels 2011.
- Sendler, H. H. Th.* (2011): Arbeit im Rentenalter, Sozialer Fortschritt 2011, S. 131–136.
- Siegrist, J./Dragano, N./Lunau, T./Warendorf, M./Schneider, L.* (2012): Arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren bei älteren Beschäftigten im Spannungsfeld zwischen Markt und Staat: eine internationale Studie, Hans Böckler Stiftung 2012.
- lichungen zu von Hayek ab, da die Anerkennung seiner Leistungen keineswegs dazu zwingt, „allen von Hayek daraus abgeleiteten politischen Urteilen zu folgen.“ Klausinger betont vor allem zwei große Schwächen von Hayeks die heute im Überschwang der Anerkennung seiner Leistungen bisweilen unter den Tisch fallen gelassen werden. So war von Hayek laut Klausinger „unfähig, potentiell fruchtbare Erkenntnisse in abweichenden Meinungen zu erkennen und Kompromisse zu akzeptieren, stets befürchtete er, jeder Schritt weg vom Ideal einer freiheitlichen Ordnung würde deren unwiederbringlichen Verlust bedeuten“. Darüber hinaus konnte er letztlich nicht nachweisen, dass die von ihm propagierte „spontane Ordnung“ wirklich immer zu Ordnung oder nicht doch eventuell zu länger andauerndem Chaos etwa aufgrund eines effektiven Nachfrage-Defizits führen kann. Klausinger, der von Hayek insgesamt sehr schätzt, kommt zum Schluss: „Hayeks Überzeugung vom ausnahmslosen Zustandekommen und der Überlegenheit spontaner Ordnungen lässt sich daher letztlich (wie ja auch sein Gegenteil) nur als Glaubensartikel verteidigen“. Dies ist insofern besonders bedenklich, als Hayekianer sich immer und immer wieder gegen eine „Anmaßung von Wissen“ wenden, die Prämissen des Ansatzes von Hayek selbst aber gerne übersehen.

Lothar Funk

Buchbesprechung

Hansjörg Klausinger: Die größten Ökonomen: Friedrich A. von Hayek. UVK Lucius/UTB 2013; 155 S.

Menschen überschätzen sich, wenn sie eine Volkswirtschaft zentral planen möchten. Daher setzte der berühmte Ökonom und Nobelpreisträger von 1973 Friedrich August von Hayek (1899–1992) lieber, wo immer möglich, auf den Markt als Ort, um Informationen zu verarbeiten. Hierin liegt, so der Wiener Wirtschaftsprofessor Klausinger, die „alles überstrahlende Einsicht, die auch von Hayeks Denken in den verschiedensten Bereichen der Ökonomie und anderen Disziplinen Einheitlichkeit verleiht.“ Tatsächlich durchzieht die Wissensteilung als zentrales Problem gesellschaftlicher Ordnung oder Koordination die verschiedenen Hauptfragestellungen in von Hayeks Karriere. Von zentraler Bedeutung ist dies in der Geld- und Konjunkturtheorie, in der es um die Signale intertemporaler Knappheit geht, in der Systemdebatte, da eine rationale Zusammenschau der Entscheidungen durch einen zentralen Wirtschaftsplan unmöglich ist, und in der Theorie der Wirtschaftspolitik. Unvollkommenes Wissen bedeutet aus von Hayeks Perspektive ein so großes Wissensdefizit staatlicher Planer auch bei der Sozialpolitik oder der Stabilisierungspolitik, dass fallweise Eingriffe zu minimieren oder sogar ganz auszuschließen sind. Stattdessen solle sich besser an in der Vergangenheit bewährte Regeln gehalten werden. Dies Ergebnis kondensiert Klausinger aus sechs Teilen dieses brillant verfassten kurzen Buches zu (1) Einführung und Werk des großen Ökonomen, (2) Gleichgewicht, Marktprozess und Wissensteilung, (3) früher Geld-, Konjunktur- und Kapitaltheorie, (4) von Hayeks Feldzug gegen Keynes und die Folgen, (5) von Hayeks Liberalismus und (6) zur aktuellen Einschätzung von Hayeks. Das sehr preiswerte Werk lesen schon Wirtschaftswissenschaftler und andere Sozialwissenschaftler sowie Geisteswissenschaftler in den frühen Semestern mit großem Gewinn, da es von Hayeks Ansatz besser als oft üblich mit dem an Hochschulen vermitteltem Lehrstoff kontrastiert, was das Verständnis seiner Thesen sehr erleichtert. Darüber hinaus hebt sich der Band wohlthuend wegen seiner hohen Objektivität von manch anderen Veröffent-

Verzeichnis der Autorinnen und Autoren

- Flohr, Dr. Michelle*, ehemalige Mitarbeiterin, Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg, Max-Weber-Institut für Soziologie, Bergheimer Straße 58, 69115 Heidelberg, michelle.berger@soziologie.uni-heidelberg.de
- Funk, Prof. Dr. Lothar*, Fachhochschule Düsseldorf, Fachbereich Wirtschaft, Universitätsstraße, Gebäude 23.32, 40225 Düsseldorf, lothar.funk@fh-duesseldorf.de
- Gualmini, Prof. Dr. Elisabetta*, University of Bologna, Department of Political and Social Sciences, Strada Maggiore 45, 40125 Bologna, Italien, elisabetta.gualmini@gmail.com
- Ortmann, Prof. Dr. Karl Michael*, Beuth Hochschule für Technik Berlin, Luxemburger Straße 10, 13353 Berlin, ortmann@beuth-hochschule.de
- Piorr, Dr. Rüdiger*, bkp Team GbR, Große Beckstr. 1, 44787 Bochum, ruediger.piorr@bkp-team.de
- Rizza, Prof. Dr. Roberto*, University of Bologna, Department of Sociology and Business Law, Strada Maggiore 45, 40125 Bologna, Italien, roberto.rizza@unibo.it
- Sendler, Dr. Hans H. Th.*, EUSENDOR, Suarezstraße 41, 14057 Berlin, h.sendler@eusendor.com