

---

# Wie ich zum „Age Management“ kam

URSULA ENGELEN-KEFER

---

Prof. Dr. Ursula Engelen-Kefer, Stellvertretende Vorsitzende des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) a. D.

---

**Zusammenfassung:** Immer wieder wird lautstark in den Medien über den Demographiewandel und den Fachkräftemangel berichtet. Es werden schon fast „paradiesische“ Zeiten für eher benachteiligte Personengruppen, wie zum Beispiel Frauen, gering Qualifizierte oder auch ältere Menschen, auf dem Arbeitsmarkt prognostiziert. Dabei könnte bereits heute durch nachhaltige Strategien zum Personalmanagement der Fachkräftemangel reduziert werden. Systematische Personalentwicklung, Strategien für lebenslanges Lernen über alle Altersgruppen, Qualifikationsebenen und Beschäftigungsfelder hinweg sind hierfür notwendige Voraussetzung. Dieser Text zeigt, wie ich zum Age Management kam und welche Bedeutung „Age Management“ für den Arbeitsmarkt hat. Ich gehe zunächst auf die demographische Entwicklung sowie die Diskriminierung gegenüber älteren Arbeitnehmern ein. Anschließend beleuchte ich die Handlungsperspektiven in Personalpolitik und Weiterbildung und behandle auf der Grundlage einiger Beispiele die Gesundheitspolitik im Betrieb. Zum Schluss ziehe ich ein Fazit zum Thema „Age Management“ auf dem Arbeitsmarkt.

→ JEL Classification: M51, M53

→ Keywords: Lebenslanges Lernen, Arbeit im Alter, Age Management, berufliche Weiterbildung

Der Beitrag gibt die persönliche Meinung der Autorin wieder.

---

## I Einleitung

Kaum ein Tag vergeht, an dem in den Medien nicht „lautstark“ über die Demographie und den Fachkräftemangel berichtet wird. Geradezu „paradiesische“ Zeiten auf dem Arbeitsmarkt werde es in Zukunft für die bisher eher benachteiligten Personengruppen geben. Dazu gehören Frauen, gering Qualifizierte, gesundheitlich Eingeschränkte, Arbeitnehmer mit Migrationshintergrund und auch die älteren Menschen.

Bundeskanzlerin *Angela Merkel* will den kommenden „Zukunftsgipfel“ 2011 am 22. Juni unter das Thema stellen, wie sich Unternehmen auf die fortschreitende Alterung der Gesellschaft einstellen. Dabei soll es vor allem um die Auswirkungen der demographischen Entwicklung auf Wachstum und Beschäftigung gehen.

Allerdings gibt es eine große Diskrepanz zwischen medialer Darstellung und Wirklichkeit. Noch immer besteht eine ausgeprägte Diskriminierung gegenüber der Einstellung, *Beschäftigung und Qualifizierung älterer Arbeitnehmer*, wobei die Altersgrenze je nach Berufsbereich unterschiedlich anzusetzen ist. Bei Frauen beginnen die Schwierigkeiten auf dem Arbeitsmarkt bereits vor und bei Männern nach dem 50. Lebensjahr. Dies gilt keinesfalls nur für gering qualifizierte Tätigkeiten, sondern bis in die Fachberufe aller Art und auch für die höheren Qualifikationsebenen. Es gibt mithin ein ausgeprägtes Defizit bei der Nutzung der beruflichen Qualifikationspotentiale älterer Arbeitnehmer. Dies hat sich über eine jahrzehntelange *Politik der Frühverrentung* im Einvernehmen der Parteien und gesellschaftlichen Gruppen aufgebaut.

Es wird mithin eines langen Atems *der Aufklärung, Politikberatung und Veränderung der realen Beschäftigungsbedingungen bedürfen, hierbei den notwendigen Paradigmenwechsel durchzusetzen.*

Seit Beginn meiner beruflichen Tätigkeit vor 41 Jahren war dies *eines der Anliegen meines arbeitsmarktpolitischen Engagements in Wissenschaft und Politik*. Ursprünglich eine arbeitsmarktpolitische „Nische“, ist dies in den letzten Jahren stärker in den Vordergrund auch des öffentlichen Interesses getreten. *Hierbei bin ich immer wieder auf Desinteresse bis hin zu harten Widerständen gestoßen.*

1970 begann ich mit 27 Jahren als *wissenschaftliche Referentin für Arbeitsmarktanalyse und Arbeitsmarktpolitik beim Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Institut des DGB*. Zu dieser Zeit gab es in der Bundesrepublik keine nennenswerte Arbeitslosigkeit. Allerdings waren bereits in der ersten Bergbaukrise 1967 ältere Arbeitnehmer überdurchschnittlich von Entlassungen betroffen (Engelen-Kefer 1995: 114 ff.). In den folgenden Jahrzehnten wurden die erheblichen Umstrukturierungen in Wirtschaft und Beschäftigung über den immer früheren Übergang älterer Arbeitnehmer in die Rente bewältigt. Dies geschah in den meisten Fällen in Kooperation beider Tarifparteien mit entsprechender Gesetzgebung durch die Bundesregierung und durch großzügige Absicherung über die Sozialen Sicherungssysteme- vor allem Arbeitslosenversicherung, Arbeitslosenhilfe und Rentenversicherung (Engelen-Kefer 1995: 140ff.). Die Kehrseite war eine niedrige Erwerbsbeteiligung der über 50-Jährigen und eine steigende Belastung der sozialen Sicherung. Die Kosten der Strukturkrisen wurden somit zum großen Teil auf die Beitragszahler zur Sozialversicherung abgewälzt. Nicht beteiligt waren die hohen Einkommen über den Beitragsbemessungsgrenzen sowie Selbständige, Beamte und politische Mandatsträger. Diese einseitige Finanzierung gesamtwirtschaftlicher Strukturprobleme und gesellschaftlicher Aufgaben wurde

im Zuge der Deutschen Einheit fortgesetzt (Engelen-Kefer 1995, S. 331). Dies hat nicht nur zu erheblichen sozialen Ungerechtigkeiten geführt, sondern auch die Entwicklung von Wirtschaft und Beschäftigung über mehrere Jahrzehnte stark beeinträchtigt und wirkt bis heute fort.

Ich erinnere mich noch gut an eine *Schulungsveranstaltung von Betriebsräten der IG-Metall in Sprockhövel* gleich zu Beginn meiner beruflichen Tätigkeit im WSI 1971 (Engelen-Kefer 2009: 70). Die Übernahme von Referaten bei derartigen Schulungen gehörte zu meinen WSI-Aufgaben. Damals musste ich über die Situation älterer Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen sprechen. Hierbei machte ich deutlich: Ältere Arbeitnehmer sind wertvolle Beschäftigte. Erforderlich sind altersgerechte Arbeitsbedingungen und lebenslanges Lernen. Ziel muss sein, auch für ältere Arbeitnehmer produktive und humane Arbeit zu ermöglichen. Mit diesem Ziel im Visier müssen alle mithelfen – der Staat, die Arbeitgeber, die Gewerkschaften, aber auch die Wissenschaft. Da meldete sich einer der Meinungsführer unter den meistens erheblich älteren Betriebsräten und sagte: „Wie kommt es, dass du dich als jüngere Kollegin ausgerechnet mit den Problemen älterer Arbeitnehmer beschäftigst. Ich gebe dir einen Rat. Lass uns das mal machen. Für unsere Kollegen sind gute Vorruhestandsregelungen am besten.“

Ich war innerlich empört. Da wurden ältere Arbeitnehmer schon mit 55 abgeschoben. Einige waren sicher froh, der schweren Arbeit mit hohen gesundheitlichen Belastungen entkommen zu sein – zumal durch betriebliche und gesetzliche Sozialplan – und Vorruhestandsregelungen ein erträglicher finanzieller Ausgleich gewährt wurde. Dies galt allerdings vor allem für die Beschäftigten in den Großbetrieben. Viele Ältere gerade in den kleineren und mittleren Betrieben mussten beim vorzeitigen Übergang in die Rente finanzielle Nachteile hinnehmen. Außerdem war für mich ein Argument gegen den immer früheren Vorruhestand, dass die betroffenen Älteren einen wichtigen Teil ihres sozialen Umfeldes verloren.

Diese unterschiedliche Sicht und der sich daraus ergebende Konflikt haben mich mein gesamtes Berufsleben bis heute begleitet: *als Abteilungsleiterin für Arbeitsmarktpolitik im DGB seit 1980; als Vizepräsidentin der Bundesanstalt für Arbeit von 1984 bis 1990; als Stellvertretende Vorsitzende des DGB 1990 bis 2006 und danach als Sachverständige für den Vorstand der Bundesagentur für Arbeit, in praktischen Projekten zur Eingliederung Langzeitarbeitsloser, sowie meiner Lehr- und Forschungstätigkeit an verschiedenen Hochschulen*. Dabei habe ich das Schwergewicht darauf gerichtet, Alternativen zur Frühverrentung aufzuzeigen, das heißt, ich habe die Voraussetzungen für alters- und altersgerechte Arbeitsbedingungen thematisiert und vor allem auf die Notwendigkeit lebenslangere beruflicher Qualifizierung hingewiesen.

Dabei war das „*Lebenslagenkonzept*“ meines Professors für Sozialpolitik an der Universität Köln, *Gerhard Weisser*, für mich *Kompass und Orientierung für meine wissenschaftliche und, später, auch gewerkschaftspolitische Arbeit*. Darin sah ich eine Alternative zu der in meinem Volkswirtschaftsstudium vorherrschenden neoliberalen Ausrichtung. Danach waren Arbeitnehmer Arbeitskräfte, deren Arbeitsangebot sich nach dem Lohn als Preis für ihre Arbeitsleistung ausrichtete. Nach dem Lebenslagenkonzept von Professor Weisser ist die Erzielung von Einkommen natürlich für jede berufliche Tätigkeit wichtig. Doch für viele Menschen haben auch die Teilhabe am beruflichen Leben, die soziale Sicherung, die Mitbestimmungsmöglichkeiten, die Teamarbeit sowie die Entfaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten, einschließlich der Qualifizierung hohe Priorität (Engelen-Kefer 1995: 44 ff.). Aus dieser Grunderkenntnis heraus setzte ich mich immer für humane Arbeitsbedingungen gerade auch für älter werdende Arbeitnehmer ein. Inzwischen ist die bessere Nutzung der Qualifikationspotentiale älterer Belegschaften eine wichtige Priorität

der inner- und außerbetrieblichen Personal- und Arbeitsmarktpolitik – bis zur Politik auf Bundesebene.

*Aus meinen jahrzehntelangen Erfahrungen in der wissenschaftlichen Beratung und der eigenverantwortlichen Gestaltung der Gewerkschaftspolitik habe ich den Schwerpunkt meiner Tätigkeit in Forschung und Lehre „Age Management auf dem Arbeitsmarkt“ entwickelt.*

## 2 Was ist „Age Management“ auf dem Arbeitsmarkt

### 2.1 Zur demographischen Entwicklung

Je nach Quelle der Prognosen von Bevölkerung und Erwerbstätigkeit und unterschiedlicher Annahmen über Wanderungssalden bei der Migration ist mit einem Rückgang des Erwerbspersonenpotentials um fünf bis zehn Millionen bis 2050 zu rechnen. Bei 45 Millionen Erwerbspersonen in der Bundesrepublik derzeit kann dies ein Rückgang bis zu knapp einem Viertel sein. Gleichzeitig wird sich die Altersstruktur in der Bevölkerung und bei den Erwerbspersonen dramatisch verändern: 2050 werden voraussichtlich mehr als 30 Prozent der potentiellen Erwerbspersonen älter als 50 Jahre sein – gegenüber derzeit etwa 25 Prozent. Die im Erwerbsleben leistungsstärkste Gruppe (30 bis 50 Jahre) wird sich in den nächsten 40 Jahren von 24,3 Millionen auf 18,2 Millionen deutlich verringern<sup>1</sup>. Schon in den nächsten 15 Jahren wird es dramatische Veränderungen geben: So schätzt das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), dass bis 2020 ein Rückgang des Erwerbspersonenpotentials von 1,8 Millionen zu verzeichnen ist. Bis 2025 reduziert sich das Erwerbspersonenpotential noch einmal um 1,8 Millionen – mithin also insgesamt um 3,6 Millionen oder etwa ein Zehntel. Die negativen demographischen Einflüsse werden sich eher im Osten (ab 2015) als im Westen (ab 2020) bemerkbar machen.

Nach Wirtschaftsbereichen aufgliedert werden sich die bekannten Trends fortsetzen: Rückgänge der Beschäftigung in Land- und Forstwirtschaft sowie produzierendem Gewerbe; Zuwächse der Beschäftigung vor allem bei den unternehmensbezogenen Dienstleistungen sowie bei Erziehung, Unterricht und im Gesundheitswesen. Da gleichzeitig die Globalisierung voranschreitet und der technische Wandel zunimmt wird sich der Wettbewerbsdruck auf die Unternehmen weiter erhöhen. Es ist daher entscheidend, dass sie die Beschäftigungs- und Qualifikationspotentiale der Beschäftigten bestmöglich entwickeln und einsetzen. Für die Erwerbstätigen bedeutet dies steigende Anforderungen an Qualifikation und persönliche Kompetenzen.

### 2.2 Diskriminierung gegen ältere Arbeitnehmer

Die Arbeitslosigkeit in der Altersgruppe 50 bis 65 Jahre ist immer noch überdurchschnittlich hoch. Dramatisch ist die Arbeitslosigkeit der älteren Arbeitnehmer im Osten. Die Erwerbstätigenquote der Älteren ist zwar seit 2002 erheblich angestiegen. Aber gemessen an der Bevöl-

---

1 Quellen zur vertieften Analyse der Entwicklung von Demographie und Beschäftigung: Analysen der statistischen Bundes- und Landesämter, sowie der BA und Forschungsberichte des IAB; Max Planck Institut für Demographie, sowie die Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät an der Universität Rostock; Das Demographie Netzwerk (DDN): Wie können Unternehmen sich optimal auf ältere Belegschaften einstellen und kreativ und wettbewerbsfähig bleiben? Akademiegruppe „Altern in Deutschland“: Altern in Deutschland, Bd. 1-8. Bertelsmann Stiftung.

kerung in dieser Altersgruppe haben nicht einmal 40 Prozent der 50- bis 65-Jährigen eine sozialversicherungspflichtige Tätigkeit. Ab dem Alter von 60 Jahren beträgt die Beteiligung am Erwerbsleben weniger als ein Drittel und bei den sogenannten rentennahen Jahrgängen ab 63 Jahren weniger als zehn Prozent. *Über eine Million der älteren Arbeitnehmer haben nur noch eine geringfügige Beschäftigung.*

Eine Aufgliederung der Arbeitslosigkeit und Erwerbstätigkeit nach Qualifikationsniveau sowie Geschlecht zeigt deutlich die erhebliche Benachteiligung der geringer Qualifizierten sowie der älteren Frauen.

Abgesehen von der nach wie vor großen Diskriminierung gerade gegenüber älteren Menschen im Erwerbsleben steht die Qualifizierungstradition einer besseren Entwicklung und Nutzung ihrer Qualifikationspotentiale entgegen. Einer auf breiter Basis geregelten Erstausbildung steht *ein völlig unzureichendes Angebot an kontinuierlichen Weiterbildungsmöglichkeiten gegenüber*. Lebenslanges Lernen als inner- und außerbetriebliches Angebot, aber auch als Eigenverantwortung im Erwerbsleben, ist völlig unzureichend.

Entsprechend niedrig ist die Weiterbildungsquote insbesondere Älterer, gering qualifizierter und bildungsferner Arbeitnehmer. Dadurch erhöht sich ihr Risiko von längerer und wiederkehrender Arbeitslosigkeit. Dazu trägt auch bei, *dass Struktur und Leistungen der außerbetrieblichen Arbeitsmarktpolitik den gestiegenen Anforderungen nicht Stand halten.*

Abgesehen von den erheblichen Rückgängen bei Teilnehmerzahlen und Ausgabenvolumen der Weiterbildungsmaßnahmen bestehen erhebliche Mängel in der Berücksichtigung der besonderen Anforderungen der Problemgruppen sowie der Nachhaltigkeit der beruflichen Eingliederung. Hinzu kommt eine geringe Transparenz sowohl hinsichtlich der Bedarfslagen der Arbeitnehmer wie auch der Qualität der angebotenen Maßnahmen.

### 2.3 Age Management: Handlungsperspektiven

Zur Bekämpfung der Diskriminierung gegenüber älteren Arbeitnehmern sind folgende *Handlungsperspektiven* zu verfolgen:

1. Die verschiedenen Übergänge im Erwerbsleben – vom Bildungs- und Ausbildungssystem in das Beschäftigungssystem, mithin von der „ersten“ zur „zweiten“ Schwelle – sind zu verbessern.
2. Bei der ersten Schwelle geht es insbesondere um eine bessere Berufsorientierung und Berufsberatung – mit Blick auf einen längeren Verbleib im Erwerbsleben.
3. An der zweiten Schwelle muss das Risiko der langanhaltenden Arbeitslosigkeit und prekärer Beschäftigung durch rechtzeitige Beratung, Qualifizierung und qualifikationsgerechte Beschäftigung vermindert werden.
4. Erforderlich zur beruflichen Eingliederung Arbeitsloser ist ein intensives Profiling als Voraussetzung für individuell ausgerichtete Vermittlungsmaßnahmen.
5. Hierbei sind alle Akteure auf dem jeweiligen Arbeitsmarktsegment einzubeziehen.

6. In den Betrieben ist darauf hinzuwirken, dass die eigenen Mitarbeiterpotenziale bestmöglich entwickelt und eingesetzt werden.
7. Erforderlich hierzu sind Personalentwicklungsprozesse und ausreichende lebenslange Weiterbildungsmaßnahmen ebenso wie neue Beschäftigungsperspektiven mit alters- und altersgerechten Arbeitsbedingungen – einschließlich der Verringerung gesundheitlicher Risiken gerade für ältere Beschäftigte.
8. Einen besonders hohen Beratungsbedarf gibt es hierbei nach wie vor für kleine und mittlere Betriebe. Dabei ist die Einbeziehung von Wirtschaftskammern, Verbänden, Gewerkschaften und sonstigen Institutionen erforderlich.
9. Bislang gibt es lediglich im Bereich der Produktion entsprechende Erkenntnisse und Informationen. Wenig entwickelt ist hingegen die Aufarbeitung dieser Problematik der alters- und altersgerechten Gestaltung der Arbeit im Bereich der unternehmens- und personenbezogenen Dienstleistungen.

## 2.4 Personalpolitik und Weiterbildung

Die Entwicklung zur Informations- und Wissensgesellschaft (Lissabon Prozesses in der Europäischen Union) sowie die steigende Nachfrage nach qualifizierten Fachkräften erfordern die bestmögliche Entwicklung und Nutzung der Ressource Arbeitskraft und damit die alters- und altersgerechte Gestaltung der Arbeitsbedingungen. Die Zukunftsperspektive der betrieblichen Personalpolitik muss auf Prävention – mithin die Erhaltung und Förderung der Beschäftigungsfähigkeit bis ins höhere Lebensalter ausgerichtet sein.

Hierbei spielt der Prozess des Lernens im Lebensverlauf eine entscheidende Rolle.

Hierzu gibt es bereits verschiedene *Ansätze der Tarifparteien, die berufliche Weiterbildung in den Branchen und Betrieben zu verankern*. Beispielhaft sind die *Qualifizierungstarifverträge von IG Metall, IG BCE und Verdi* sowie die *Arbeitsgemeinschaft Netzwerk* und die *Qualifikation in der Bauwirtschaft*. Neuere tarifliche und betriebliche Vereinbarungen sehen die *Bildung von Arbeitszeit – oder Lernzeitkonten vor, die auch für berufliche Weiterbildung genutzt werden können*. Die gesetzliche *Verbesserung des Insolvenzschutzes von Langzeitkonten im Rahmen tariflicher und betrieblicher Regelungen* erleichtert die Vereinbarung auch der längerfristigen Lernzeitkonten. Im Bereich der *Chemischen Industrie* haben Arbeitgeber und Gewerkschaften das *Qualifizierungsförderwerk Chemie GmbH* gegründet. Dabei geht es beiden Seiten um eine demographiefeste Personalpolitik in der chemischen Industrie. Wichtige Instrumente hierzu sind betriebliche Demographiefonds sowie regionale und branchenbezogene Unternehmensnetzwerke.

## 2.5 Weiterbildungsberatung für kleinere und mittlere Betriebe

Bedarf an Weiterbildungsberatung besteht insbesondere in kleineren und mittleren Betrieben. Jüngere Untersuchungen des *Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der BA (IAB)* weisen auf erhebliche Defizite gerade bei der beruflichen Weiterbildung in diesem Bereich hin.

Festzustellen ist, dass in kleineren Betrieben oft langfristig angelegte und kontinuierlich nachgehaltene Strategien zum vorausschauenden Personalmanagement fehlen. Das *IAB-Betriebspanel*

zeigt mit regelmäßiger Deutlichkeit, dass sowohl die Nachfrage nach Fachkräften als auch die Schwierigkeiten der Betriebe, Stellen für Fachkräfte zu besetzen, zugenommen haben. Insbesondere Kleinbetriebe der Wissenswirtschaft und Betriebe im Westen Deutschlands haben Probleme bei der Besetzung mit Fachkräften. Dabei ist ein großer Teil der Besetzungsprobleme hausgemacht. *Nur noch ein knappes Viertel der Betriebe in Deutschland kommt ihrer Verpflichtung zur betrieblichen Berufsbildung nach.* Noch immer weisen Klein- und Mittelbetriebe weit unterdurchschnittliche Teilnahme an beruflicher Weiterbildung auf. Entsprechendes gilt für gering qualifizierte Arbeitnehmer. Die Fachkräftestudien und Programme mehrerer Bundesländer belegen regionalen Handlungsbedarf.

*Systematische Personalentwicklung ist eine notwendige Voraussetzung, um Strategien des lebenslangen Lernens und der Anpassungsförderung über alle Altersgruppen, Qualifikationsebenen und Beschäftigungsfelder hinweg zu entwickeln.* Hierbei könnten regionale „Demographieberatungsagenturen“ für kleinere und mittlere Betriebe eine wichtige Hilfestellung bieten (Engelen-Kefer 2010). Dazu ist die Zusammenarbeit mit Betriebsleitungen einerseits sowie Gewerkschaften und Betriebsräten andererseits erforderlich. Dabei könnte auch die Bildung von *Qualifizierungsverbänden für kleine Betriebe* hilfreich sein. Dies erfordert auch die Kooperation mit den Handwerks- sowie Industrie- und Handelskammern. Zu stärken ist ebenfalls die *Weiterbildung in Zeitarbeitsunternehmen*. Hierbei könnte auch die verleihfreie Zeit für die Weiterbildung der Leiharbeiter sinnvoll genutzt werden. Ein Beispiel hierfür bietet der *Tarifvertrag der START Zeitarbeitsfirma des Landes NRW mit den Arbeitgeberverbänden und dem DGB*. Tariflich vereinbart wurde die Einführung von Arbeitszeit- bzw. Lernzeitkonten mit dem Recht und der Verpflichtung zur Inanspruchnahme von Weiterbildung in Abstimmung mit dem Betriebsrat.

Im Rahmen einer derartigen *Demographie und Weiterbildungsberatung* sind folgende Schritte vorzunehmen:

- Erstellung von kurz-, mittel- und langfristigen praxisorientierten Analysen der Qualifikationsbedarfe einerseits sowie der Qualifikationsprofile und -potentiale der Beschäftigten andererseits;
- Erarbeitung von passgenauen Strategien zur Weiterbildung unter Einbeziehung der verfügbaren arbeitsmarktpolitischen Instrumente;
- Einbeziehung der Aufstiegsfortbildung aus beruflicher Qualifikation in ein Hochschulstudium;
- Begleitung des Betriebes bei der Durchführung und Evaluation der Weiterbildungsstrategien.

Zu erarbeiten sind Konzepte der Weiterbildung mit der spezifischen Schwerpunktsetzung auf die berufliche Weiterbildung.

Die berufliche Weiterbildung muss auf Prävention und damit auf Förderung und Erhalt von Beschäftigungsfähigkeit ausgerichtet werden.

Zum präventiven Einsatz der beruflichen Weiterbildung im konjunkturellen Abschwung und bei Strukturkrisen müssen rechtzeitige umfassende Strategien des betrieblichen und außerbe-

trieblichen „Krisenmanagements“ unter Einschluss der beruflichen Weiterbildung entwickelt und umgesetzt werden.

Erforderlich ist die Koordination der Weiterbildungsaktivitäten von Wirtschaft, Bundesagentur für Arbeit und sonstigen Stellen im Rahmen einer transparenten regionalen Weiterbildungskonzeption.

## 2.6 Einführung eines Bildungspasses

Als ein persönlicher Anreiz für die Beschäftigten zur Weiterbildung könnte ein „*Bildungspass*“ eingeführt werden. In einem solchen Bildungspass müssten alle beruflichen Qualifizierungen eingetragen werden. Dazu gehören sowohl formale wie auch informelle Qualifizierungswege. Allerdings müssten für die Berechtigung zur Eintragung klare Kriterien vorgegeben werden. Auf diese Weise könnten auch „*credit points*“ gesammelt werden, die für eine weiterführende Qualifizierung und berufliche Entwicklung berechtigen sowie bei Wechsel von Arbeitsplatz und Arbeitgeber „mitgenommen“ werden können. Die konkrete Ausgestaltung eines derartigen Bildungspasses ist mit dem *Europäischen Qualifikationsrahmen* abzustimmen.

## 2.7 Gesundheitspolitik im Betrieb

Die *Gesundheitspolitik im Betrieb* hat erneuten Auftrieb im Zusammenhang mit der Heraufsetzung des Rentenalters auf 67 Jahre – in Stufen zwischen 2012 und 2029 – erhalten. Die Bundesregierung ist gesetzlich verpflichtet, erstmalig 2010 und dann alle vier Jahre zu überprüfen, „*ob die Anhebung der Regelaltersgrenze unter Berücksichtigung der Entwicklung der Arbeitsmarktlage sowie der wirtschaftlichen und sozialen Situation älterer Arbeitnehmer weiterhin vertretbar erscheint und die getroffenen gesetzlichen Regelungen bestehen bleiben können*“ (SGB VI, § 154 Abs. 4).

Damit erhält die Arbeitsschutz- und Gesundheitspolitik im Betrieb zunehmende Bedeutung und öffentliche Aufmerksamkeit. Dass in diesen Bereichen erhebliche Defizite bestehen, zeigen die oben zitierten Untersuchungen sowie der amtliche Bericht der Bundesregierung (s.o.). Aufschlussreich ist der Unterschied zur finnischen Vorgehensweise bei der Politik zur Erhöhung der Beschäftigungsfähigkeit älter werdender Belegschaften. Dort wurde in jahrelangen Forschungen und Kampagnen versucht, zuerst die auf die Arbeitswelt bezogenen Voraussetzungen für eine längere Beschäftigung älterer Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen zu identifizieren und zu schaffen, bevor an eine Erhöhung des gesetzlichen Renteneintrittsalters herangegangen werden soll (Friedrich-Ebert-Stiftung 2008).

Die Verbesserung einer umfassenden integrierten präventiven Gesundheitspolitik in den Betrieben wird auch vor dem Hintergrund des demographisch bedingten Rückgangs der Erwerbsbevölkerung sowie der zu erwartenden Fachkräftelücke immer wichtiger.

So weist die Expertenkommission „*Zukunftsfähige betriebliche Gesundheitspolitik*“ in Ihrem Bericht 2004 auf den investiven Charakter von Ausgaben der Unternehmen für Prävention in der Gesundheit und Qualifizierung hin. Erforderlich sind weitreichende Investitionen weit über das herkömmliche Spektrum von Arbeitsschutzbestimmungen und betrieblicher Gesundheitspolitik hinaus – bis zu umfassenden lebenslangen Qualifizierungsangeboten, betrieblicher Organisations- und Personalentwicklung sowie Aktivitäten der überbetrieblichen, branchenbezogenen Arbeits- und Tarifgestaltung. Zu ergänzen ist die betriebliche Gesundheitspolitik durch einen



geeigneten gesetzlichen Rahmen zur integrierten Prävention in der Gesundheitspolitik und ein Recht auf lebenslanges Lernen.

Im Folgenden sollen hierzu einige Beispiele aus dem Projekt „*Initiative Neue Qualität der Arbeit*“ (INQA) im Bundesministerium für Arbeit dargestellt werden:

(1) Die Handlungshilfe „Führen im demografischen Wandel“ – online trainieren

Das Institut für gesundheitliche Prävention – IFGP – hat in Zusammenarbeit mit dem *E-Learning Spezialisten* WEBACAD ein Online-Training für Führungskräfte entwickelt, mit dem diese lebensphasenorientiertes Führen anschaulich erproben und lernen können. Dabei wird an Praxisbeispielen auf folgende Themenfelder eingegangen: Führung, Gesundheitsförderung und Arbeitsgestaltung, Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit, Lernen und Lernkultur, altersgerechte Arbeitskultur.

Als Ergebnisse sind festzuhalten: Das Training objektiviert das Thema Alter. Es schärft auch den Blick für relevante Aspekte und sensibilisiert für eine differenzierte Führungsarbeit und motiviert zu aktiven Gestaltungsansätzen einer alternsgerechten Arbeitskultur. Zudem empfiehlt es alternative Gestaltungsmöglichkeiten der gesundheitlichen Prävention.

(2) Das Krankenhaus zum Wohlfühlen

Das *Universitätsklinikum Freiburg* unterhält seit vielen Jahren ein Programm zur betrieblichen Gesundheitsförderung. Dieses Projekt auf der Basis betrieblicher Initiativen eines 14-tägig stattfindenden Gesundheitszirkels hat eine klare Vorgehensweise: Ist-Analyse, Intervention, Evaluation. Als Maßnahmen wurden bis heute umgesetzt: Änderungen der Ablauforganisation und des Personaleinsatzes, Modifizierung von Einarbeitungs- und Einsatzkonzepten, zusätzlicher Personaleinsatz, Verbesserung der Transparenz verschiedener Arbeitsabläufe, Veränderungen des Raumnutzungskonzepts sowie die Verbesserung der Arbeitsbedingungen.

Als Ergebnis kann festgehalten werden: Es kommt zu einer Entlastung der Mitarbeiter, einer Verbesserung des Arbeitsklimas und einer erhöhten Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen sowie an Weiterbildung teilzunehmen. Des Weiteren steigt die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrer Tätigkeit. Die Arbeitskapazität erhöht sich und die Mitarbeiter entwickeln mehr Selbständigkeit beim Arbeitseinsatz.

(3) Das Projekt RUSH – Reduzierung der Unfälle durch systemisches Handeln

Die *Fraport AG* hat Ende 2003 das Projekt gestartet. Als Instrumente wurden hierbei Sicherheitsgespräche und Unfallanalysegespräche unter Einbeziehung der Mitarbeiter eingesetzt. Auf dieser Basis wurden effizientere Maßnahmen der Unfallverhütung ergriffen. Als Ergebnis wurde erzielt: ein niedriges Niveau der Arbeitsunfälle bei erheblich gestiegenem Flugverkehr.

(4) Gesundheitspolitik im *Bundesamt für den Zivildienst* (BAZ) in Köln

Gesundheitsmanagement wird als Führungsaufgabe verstanden, wobei Ressourceneinsatz der Organisation und persönliches Engagement der Beschäftigten eng miteinander verzahnt werden. Betriebliche Gesundheitsförderung wurde zur Führungsaufgabe und als Stabsstelle fest in der

*Organisation des BAZ* verankert. Hierbei werden sportliche Netzwerke innerhalb und außerhalb des BAZ aktiviert. Dienstvereinbarungen zu den Themen Sucht- und Konfliktmanagement wurden von Behördenleitung und Personalvertretung gemeinsam erarbeitet. Die Arbeitszeitregelungen wurden neu gestaltet, damit genügend Freiräume für die Wahrnehmung des umfangreichen Gesundheits- und Sportangebots vorhanden waren.

### 3 **Fazit**

Als Fazit ist festzuhalten: „*Age Management*“ auf dem Arbeitsmarkt unter den Bedingungen der demographischen Veränderungen ist eine große Herausforderung der Zukunft für Arbeitnehmer, Betriebe aber auch die außerbetriebliche Arbeitsmarktpolitik. Die bessere Entwicklung und Nutzung der Qualifikationspotentiale älter werdender Belegschaften ist keine Stichtagsbetrachtung einer bestimmten Altersgrenze. Hierbei handelt es sich vielmehr um einen Prozess, der das gesamte Erwerbsleben umfasst und natürlich besondere Ausprägungen im höheren Lebensalter mit sich bringt.

Dabei geht es um die bestmögliche Anpassung der älter werdenden Erwerbstätigen an die sich verändernden Arbeitsbedingungen, aber auch der Arbeitsplätze und ihrer Bedingungen an die veränderten Leistungspotentiale älter werdender Beschäftigten. Auch dies muss als Prozess verstanden werden, der sowohl die Personalentwicklung, die Qualifizierung wie auch die gesundheitsgerechten Arbeitsbedingungen umfassen muss. „*Age Management*“ am Arbeitsmarkt ist somit eine *Querschnittsaufgabe für alle Akteure, die am Arbeitsmarktgeschehen beteiligt sind.*

### **Literaturverzeichnis**

- Engelen-Kefer, Ursula (2009): *Kämpfen mit Herz und Verstand: Mein Leben*. Köln, Fackelträger Verlag.
- Engelen-Kefer, Ursula (2010): *Age Management – Gesundheit und Qualifikation älter werdender Mitarbeiter/innen*. Referat an der Sommerakademie der Förderer Privater Hochschulen in Schwerin e. V.
- Engelen-Kefer, Ursula, Jürgen Kühl, Peter Peschel und Hans Ullmann (1995): *Beschäftigungspolitik: Wege zur Vollbeschäftigung im Europäischen Binnenmarkt*. 3. Aufl. Frankfurt a. M., Bund Verlag.
- Friedrich Ebert Stiftung (Hrsg.) (2008): Podiumsdiskussion. In: *Perspektive Arbeit und Alter: Gesellschaftspolitische Handlungsfehler*. Publikation zu einer Fachkonferenz der Friedrich-Ebert-Stiftung und der Bundesagentur für Arbeit, Berlin, 35 ff.