

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](mailto:iwmedien@iwkoeln.de)

[www.iwmedien.de](http://www.iwmedien.de)

Druck: Hundt Druck GmbH, Köln

# Inhalt

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