

Contract reference number: VC/2004/0214

**Ageing and Employment:
Identification of Good Practice to Increase Job Opportunities
and Maintain Older Workers in Employment**

Executive Summary – German Version

**Submitted to
Commission of the European Communities
DG EMPL**

7th March 2006

Warwick Institute for Employment Research, University of Warwick

Economix Research & Consulting , Munich

In collaboration with

Social Economic Research Institute Rotterdam (SEOR BV)

LABORatorio R. Revelli, Centre for Employment Studies (Moncalieri / Torino)

Arnkil Dialogues Co (Hämeenlinna)

S2E2-Sociedade de Estudos Económicos e Sociais (Lisboa)

Collegium Civitas, Polish Academy of Science (Warsaw)

Institute for Social Research, Vilnius University

Jiri Vecernik, Institute of Sociology, Academy of Sciences (Prague)

Szusza Szemans, independent consultant and Institute of Sociology of the Hungarian
Academy of Sciences (Budapest)

Danielle Kaisergruber, Professor at the Ecole Nationale des Ponts et Chaussées (Paris)
and independent consultant – DKRC

Members of the Research Team

Project co-ordination

Professor Robert Lindley (Project director, co-ordination team)

Dr. Nicola Duell (Co-ordination team)

Contributions to the Synthesis Report

Nicola Duell (Chapters 1,2,3,8,9,10,12)

Robert Lindley (various chapters and the Executive Summary)

Robert Arnkil (Chapter 7, 11)

Beate Baldauf (Chapter 12)

Derek Bosworth (Chapter 4)

Bernard Casey (Chapter 5)

Arie Gelderblom (Chapter 6)

Simone Leitzke (Chapter 8)

Country Reports and Case Studies

Robert Arnkil (FI)

Beate Baldauf (UK)

Luis Centeno (PT)

Leszek Chajewski (PL)

Bruno Contini (IT)

Arie Gelderblom (NL)

Danielle Kaisergruber (FR)

Romas Lazutka (LT)

Simone Leitzke (DE)

Gerry McGivern (UK)

Andrew Sparks (UK)

Szusza Szémans (HU)

Jiri Vecernik (CZ)

Kurt Vogler-Ludwig (DE)

ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE

Ein Hauptelement der Europäischen Wirtschafts- und Sozialstrategie besteht in der Erhöhung der Beschäftigungsquote durch eine Verlängerung des Arbeitslebens. Wie das in der Praxis erreicht werden kann, ohne den Lebensstandard zu reduzieren, die angestrebte Verbesserung der ‚Work-life Balance‘ zu gefährden, oder das Streben nach Fairness, ökonomischer Effizienz und Gemeinschaft zu unterminieren, hängt davon ab, ob Good Practice Ansätze auf der Unternehmensebene und der institutionellen Ebene gefunden werden können. Ziel der Studie zum Thema *Älter werden und Beschäftigung: Identifikation von Good Practice zur Verbesserung der Beschäftigungsmöglichkeiten und der Weiterbeschäftigung älterer ArbeitnehmerInnen (AEIGP)*, war es Good Practice auf der Grundlage von Erfahrungen in elf EU Mitgliedsstaaten zu beleuchten. Die Untersuchung umfasste 41 Fallstudien in Unternehmen und Organisationen. Ergänzt wurde sie durch eine Analyse der Stärken und Schwächen der nationalen institutionellen Rahmenbedingungen, in denen Unternehmen und Organisationen operieren, und die Untersuchung von ausgewählten Good Practice Beispielen, die aus Initiativen von Sozialpartnern, Nicht-Regierungsorganisationen und nationalen oder regionalen Politikansätzen hervorgegangen sind.

Diese Zusammenfassung geht auf die wichtigsten Kapitel im Hauptbericht der Studie ein.

DIE FALLSTUDIEN: LÄNDER, UNTERNEHMEN UND INSTITUTIONELLE BEISPIELE

In Frankreich, Deutschland, Italien und dem Vereinigten Königreich wurden jeweils fünf Fallstudien durchgeführt und in den verbleibenden sieben Ländern (Finnland, Litauen, Niederlande, Polen, Portugal, Ungarn und die Tschechische Republik,), jeweils drei. In einem ersten Schritt wurde eine große Zahl von potenziellen Fallstudien vorgeschlagen, um eine angemessene Mischung der Stichprobe in Bezug auf Wirtschaftssektoren, Qualifikationen und Geschlecht sicher zu stellen, und um die Möglichkeit zu haben Fallstudien zu ersetzen, die sich letztlich als weniger nützlich erwiesen haben. Von den 67 vorgeschlagenen Unternehmen und Organisationen wurden in einem zweiten Schritt schließlich 41 für die Studie ausgewählt.

- Ungefähr ein Fünftel der Stichprobe stellten öffentliche Organisationen dar, ein Viertel waren Klein- und Mittelbetriebe und in einem Fall handelte es sich um eine Genossenschaft.
- Die Fallstudien in Unternehmen und Organisationen umfassten ein breites Spektrum an Wirtschaftsbereichen. Zugleich gab es aber auch fünf Wirtschaftssektoren, in denen Fallstudien in verschiedenen Ländern durchgeführt wurden: Banken und Versicherungen, Einzelhandel, öffentliche Verwaltung, elektrotechnische Industrie und Bauwirtschaft. Diese Fallstudien erlauben es zwar nicht sektorale Effekte zu verallgemeinern, es konnten aber interessante Effekte heraus gearbeitet werden und die Fallstudien konnten als Basis für die Formulierung von Hypothesen dienen.

HANDLUNGSMOTIVE UND INTERVENTIONSFELDER

Gründe, Handlungsmotive und Kontext der Implementierung von Age Management

Die untersuchten Unternehmen haben Age Management in unterschiedlichen Zusammenhängen und Situationen implementiert, insbesondere:

- Industrielle Umstrukturierung;
- Wachstumsmärkte und Expansionsphasen;
- Organisatorischer Wandel und technologische Entwicklungen;
- Demographischer Wandel in der Organisation und drohende Gefahr des Verlustes von Qualifikationen und Erfahrungen;
- Arbeitskräftemangel;
- gewerkschaftliche Einflussnahme.

Vor dem Hintergrund dieser Rahmenbedingungen können folgende Handlungsmotive identifiziert werden:

- Kostendruck
- Konsumentenwünsche
- Flexibilitätsbedürfnisse in der Produktion
- Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte (Rekrutierungsprobleme und Probleme Mitarbeiter zu halten)
- Sich ändernde soziale Werte in Unternehmen und Organisationen.

In vielen Fällen finden wir eine Kombination von verschiedenen Rahmenbedingungen und Handlungsmotiven, die zur Entwicklung von Age Management Strategien führen. Deren Einfluss auf strategische Entscheidungen ist jedoch abhängig von der jeweiligen Interventionslogik der verschiedenen Akteure. Veränderungen von Strukturen sind zwar ohne Zweifel wichtig, parallel dazu spielen aber auch die Akteure selbst eine bedeutende Rolle bei der Zielbestimmung von Strategien.

Interventionsfelder

In den Fallstudien haben wir eine Vielfalt von Age Management Maßnahmen gefunden, hauptsächlich in den Bereichen Arbeitsorganisation, Management von beruflicher Veränderung und Entwicklung, Zuschnitt von Arbeitsaufgaben, Rekrutierung, Arbeitszeitregelungen, Weiterbildung und Wissenstransfer, gesundheitsbezogene Maßnahmen und Outplacement. Würden alle diese Ansätze gleichzeitig in einem Unternehmen oder einer Organisation gefunden, könnte man das als einen ausgesprochen weit gefassten ganzheitlichen Ansatz bezeichnen.

Ein potenzieller Prototyp einer weitgehend integrierten Strategie, die jedoch nicht ganz dem ganzheitlichen Ideal entspricht, würde vielleicht in einer Kombination aus Weiterbildungsmaßnahmen bestehen, die die berufliche Mobilität unterstützen, sowie aus gesundheitsbezogenen Maßnahmen, Entscheidungen über die Allokation von Arbeitsplätzen und Ansätzen zur Karriereentwicklungsmöglichkeiten für alle Altersgruppen.

Die in unseren Fallstudien implementierten Maßnahmen repräsentieren eine breite Auswahl möglicher Interventionen, deren Ineinandergreifen durchaus zur Debatte steht. Einige der Organisationen haben bewusst Age Management Programme entwickelt, während viele andere interessante Ansätze verfolgen, die auf Age Management hinauslaufen, ohne explizit eine Age Management Strategie formuliert zu haben.

ÖKONOMISCHE RAHMENBEDINGUNGEN UND ARBEITSMÄRKTE – EINIGE REFLEKTIONEN AUF INTERNATIONALER EBENE

Alle Länder sehen sich mit einer älter werdenden Gesellschaft konfrontiert, und viele Länder erleben sinkende Erwerbsquoten vor allem unter den älteren Jahrgängen. Italien ist ein besonders ausgeprägtes Negativbeispiel während Finnland die große Ausnahme darstellt. In Finnland sind Politikansätze im Bereich des Age Managements zwar am weitesten verbreitet, es wird aber diskutiert, ob der Anstieg der Erwerbsquoten älterer weiblicher und männlicher Beschäftigte tatsächlich auf die entsprechenden Politikansätze zurück zu führen ist. Das relativ niedrige Qualifikationsniveau älterer Gruppen, aber auch die Tatsache, dass sie statistisch gesehen häufiger in der Landwirtschaft und der Produktion arbeiten, erschwert es ihnen, bessere Arbeitsplätze in dem zukunftssträchtigen Bereich der Dienstleistungen für Wirtschaft und Privathaushalte zu finden.

Den stärksten strukturellen Wandel haben die neuen EU Mitgliedsstaaten erlebt, und dieser Trend wird sich wahrscheinlich fortsetzen. Die Auswirkung dieses Wandels auf ältere ArbeitnehmerInnen ist in diesen Ländern durch die wirtschaftliche Dynamik abgefedert worden, zudem haben einige dieser Länder gut entwickelte Aus- und Weiterbildungssysteme. Zwar sind neue wirtschaftliche Aktivitäten und neue Formen der Beschäftigung im Entstehen begriffen. Durch den relativen Mangel an flexiblen Arbeitsmöglichkeiten, wie beispielsweise Teilzeitarbeit oder zeitlich befristete Beschäftigung, werden jedoch die Nachteile der älteren ArbeitnehmerInnen noch verstärkt. Diese Nachteile entstehen durch eine Kombination von verschiedenen Merkmalen, die Beschäftigungsnachteile nach sich ziehen, und durch Diskriminierung, die über die objektive Einschätzung des Wertes ihrer Arbeitskraft hinausgeht.

Die einzelnen Länderstudien zeigen deutlich, dass ältere Personen unweigerlich einer Reihe von verschiedenen Risiken ausgesetzt sind, es sei denn gesetzliche Rahmenbedingungen oder tarifvertraglichen Praktiken versuchen sie zu schützen.

Da die Wahrscheinlichkeit relativ gering ist, nach einer Entlassung einen neuen Arbeitsplatz zu finden, sind ältere ArbeitnehmerInnen mit dem besonderen Problem konfrontiert sich ein ausreichendes Einkommen im Rentenalter zu sichern. Das gilt sowohl für diejenigen, für die es von Vorteil gewesen wäre, dass - hätten sie ihren Arbeitsplatz behalten- ihre Rente an das Einkommen der letzten Jahre gekoppelt ist, als

auch für die weniger Glücklichen, die während ihres Arbeitslebens einer besonders gering bezahlten Beschäftigung nach gegangen sind oder immer noch versuchen, ausreichende Rentenbeiträge einzuzahlen, um entsprechende Rentenansprüche zu erwerben.

Weiterbildungsprogramme für ältere ArbeitnehmerInnen stellen, im Prinzip, eine konstruktive Lösung für die obige Situation dar. Es gibt aber zu viele, die im begrenzten Maße formale oder sogar informelle Weiterbildungsphasen durchlaufen haben, und die dadurch weniger von den potenziellen Vorteilen der Weiterbildung profitieren können. Da die verbleibende Zeit bis zur Rente geringer ist als bei jüngeren ArbeitnehmerInnen, fällt die Amortisierungsrate der Weiterbildung geringer aus.

NATIONALE POLITIK: Rentenreform, Gesetzgebung und Beschäftigungsprogramme

Angesichts der oben aufgezeigten ökonomischen und sozialen Entwicklungen, ist es keineswegs überraschend, dass praktisch alle Länder zumindest angefangen haben, zentrale Parameter ihrer Rentensysteme einer Überprüfung zu unterziehen, insbesondere hinsichtlich der Regelungen des Renteneintrittsalters und Erwerbsunfähigkeitsrenten. In Abhängigkeit von der Einschätzung der aktuellen Lage der Systeme und den bestehenden Lösungsmöglichkeiten, haben einige Länder bereits angefangen, das Renteneintrittsalter zu erhöhen.

In einigen Ländern zeigen sich Schwierigkeiten, nationale Regelungen zu verändern, insbesondere wenn Erwerbstätige unterschiedlichen körperlichen Belastungen ausgesetzt sind. Oft ist es schon kaum möglich bis zum gegenwärtigen gesetzlichen Rentenalter zu arbeiten, ganz davon zu schweigen, die Lebensarbeitszeit noch zu verlängern.

Die Rentenreform ist jedoch nur eine den Regierungen zur Verfügung stehende politische Maßnahme, die darauf zielt positivere Rahmenbedingungen für Age Management zu schaffen. Zwei weitere Instrumente sind die Einführung von Gesetzen zur Bekämpfung der Altersdiskriminierung und die Förderung von Beschäftigungs- und Weiterbildungsprogrammen für ältere ArbeitnehmerInnen, sowohl auf dem internen wie dem externen Arbeitsmarkt.

Alters- und Erwerbsunfähigkeitsrenten

In der Debatte über Rentenreformen wird manchmal vergessen, dass Rentensysteme nicht eingeführt wurden, um dem Einzelnen mehr Wahlmöglichkeiten in Bezug auf die Länge des Arbeitslebens zu geben, sondern als Einkommensersatz, wenn eine Weiterarbeit nicht mehr möglich ist, d.h. wenn man nicht mehr weiterarbeiten konnte oder eine Weiterarbeit mit unzumutbaren Schwierigkeiten verbunden war. In einigen Ländern gibt es einen deutlichen Zusammenhang zwischen Renteneintrittsalter und Lebenserwartung, so dass ein niedrigeres Rentenalter tendenziell mit einer geringeren Lebenserwartung einhergeht, wie zum Beispiel in Osteuropa.

Gleichzeitig regeln oftmals auch die sozialen Sicherungssysteme wann jemand in Rente geht, insbesondere bei Arbeitslosigkeit und - in unterschiedlichem Maße - bei

Gesundheitsproblemen und Erwerbsunfähigkeit. Der enge Zusammenhang zwischen hoher Arbeitslosigkeit und dem Anstieg der Erwerbsunfähigkeit in den 80er und 90er Jahren, der in den Studien zur Entwicklung der Zahl der Bezieher von Leistungen aufgrund von Erwerbsunfähigkeit deutlich wird, deutete auf einen Missbrauch der sozialen Sicherungssysteme hin. Reformen in den letzten Jahrzehnten haben versucht diese Entwicklungen wieder zurück zu drängen und den Zusammenhang zu entkoppeln.

Gesetzliche Regelungen

Die Ergebnisse aus Studien in verschiedenen Ländern wie auch die Erfahrungen der in dieser Studie betrachteten Länder sind nicht eindeutig bezüglich der Auswirkungen von Anti-Diskriminierungsgesetzen und zeigen in kaum eindeutigerer Weise, dass legislative Maßnahmen durch andere Maßnahmen flankiert werden müssen, wie z.B. Schärfung des Problembewußtseins, Beschäftigungs- und Weiterbildungsprogramme für ältere ArbeitnehmerInnen. Die zuletzt genannten Maßnahmen scheinen den gesetzlichen Einfluss zu verstärken, aber die beobachteten Ergebnisse sind nicht gerade überwältigend. Vielleicht sollten wir das auch gar nicht erwarten, angesichts bisher begrenzter Erfahrungen mit ganzheitlicheren Ansätzen, der nur kurzen Zeitspanne seitdem die wesentlichen Maßnahmen (Rentenreform, Gesetzgebung und Förderprogramme) eingeführt wurden und dem ausgeprägten Hang zur Veränderung von spezifischen Details der Maßnahmen noch bevor die Ergebnisse evaluiert werden können. Die meisten Studien, die den Einfluss der Gesetzgebung untersuchen, kommen zu dem Ergebnis, dass dieser eher marginal ist.

Beschäftigungs- und Arbeitsmarktprogramme für ältere ArbeitnehmerInnen

Maßnahmen zur Reduzierung der Zahl der Frühverrentungen und Erwerbsunfähigkeitsrenten sind inzwischen weit verbreitet und auch gesetzliche Maßnahmen gegen Altersdiskriminierung werden zunehmend entwickelt, insbesondere durch die Implementierung der EU Direktive 2000/78. Im Vergleich dazu sind Maßnahmen, die darauf zielen, die Position der älteren Erwerbstätigen, die durch Beschäftigungs- und Weiterbildungsprogramme im Arbeitsmarkt gehalten werden sollen, noch weniger gut entwickelt. Wenn es solche Ansätze gibt, ist ihr Einfluss auf die Beschäftigungsquote und die Löhne von älteren ArbeitnehmerInnen nur schwer zu messen.

Andererseits könnte die Bedeutung solcher Programme mehr in ihrem Einfluss auf das Meinungsklima am Arbeitsmarkt und hierbei sowohl auf der Seite der Arbeitsmarktnachfrage wie des Arbeitsmarktangebotes Wirkung zeigen. Die Infragestellung vorherrschender Denkweisen können so dazu beitragen, die Diskriminierung von Arbeitgebern gegenüber älteren ArbeitnehmerInnen langfristig zu reduzieren und die Arbeitgeber auf notwendige Veränderungen von Arbeitsplätzen und Arbeitspraktiken vorzubereiten. Was die Arbeitsmarktangebotseite betrifft, so könnten Änderungen in der Einstellung gegenüber älteren ArbeitnehmerInnen dazu führen, dass sie Möglichkeiten zur Umsetzung auf einen anderen Arbeitsplatz und Umschulungen stärker wahrnehmen. Auf nationaler Ebene gibt es Studien, die belegen, dass solche

Effekte nicht ignoriert werden und dass die Bedeutung von Aufklärungskampagnen als Teil eines ganzheitlicheren Ansatzes zur Rentenreform und zu Arbeitsmarktinterventionen anerkannt werden muss.

Insbesondere die Erfahrungen in Finnland, aber auch – wenn auch etwas weniger ausgeprägt - in den Niederlanden zeigen, dass auf Regierungsebene ressortübergreifende Ansätze notwendig sind, um die Bedingungen für die erfolgreiche Umsetzung von Age Management in den Unternehmen zu schaffen. Es ist auch anerkannt wie wichtig es ist, dass Erfahrungen, die bei der Entwicklung von Age Management gewonnen wurden, zusammengetragen werden und einen größeren Kreis von verschiedenen Akteuren zugänglich gemacht werden.

Produktivität

Die meisten Szenarien, die sich mit der älter werdenden Bevölkerung befassen, sehen Rentenregelungen, die sowohl Arbeitgebern als auch Arbeitnehmern zu starke Anreize bieten, den Vorruhestand der Verlängerung des Arbeitslebens vorzuziehen, eher kritisch. Solche Anreize scheinen noch durch unangepasste Lohnstrukturen auf Unternehmensebene verstärkt zu werden. Die höheren Löhne älterer ArbeitnehmerInnen bieten dem Arbeitgeber wirtschaftliche Anreize, bei der Reduzierung des Personals eher ältere ArbeitnehmerInnen denn jüngere zu entlassen. Dies wiederum verstärkt die sozialen Anreize, die ohnehin schon zur attraktiven Ausgestaltung von Vorruhestandsregelungen tendieren, statt die Jugendarbeitslosigkeit noch weiter zu vergrößern, obwohl dieser Zusammenhang in Wirklichkeit nicht so einfach ist, wie das in der öffentlichen Meinung oft angenommen wird.

Das Handeln der Arbeitgeber mag zwar auf den ersten Blick irrational erscheinen, wenn sie sehr ausgeprägte Senioritätsprinzipien anwenden. Es gibt jedoch ökonomische Theorien, die ein solches Verhalten erklären. Zwei der bekanntesten ökonomischen Erklärungsansätze stimmen zwar darin überein, dass die nach Altersgruppen differenzierten Durchschnittslöhne die Produktivitätsdifferenzen nicht besonders gut widerspiegelt. Sie sind jedoch gegensätzlicher Meinung, wie das zu interpretieren ist. Die Humankapitaltheorie argumentiert, dass die zu beobachtenden nach Altersgruppen differenzierten Durchschnittslöhnen die Produktivität bei Jüngeren überbewerten und bei Älteren unterbewerten, während die Kontrakt- und Effizienzlohntheorie das Gegenteil behauptet.

Da wir die Beziehungen zwischen Alter und Produktivität nicht einfach direkt beobachten können, ist es auch schwierig dieses Problem durch die Anwendung ökonometrischer Verfahren zu lösen.

Diese Situation ist wenig hilfreich für Politiker, die Age Management (im Sinne von altersgerechter Personalpolitik) mit dem Ziel fördern wollen, sowohl die Beschäftigungsquote als auch die Produktivität zu erhöhen. Wie sehr sollten sich Politiker darüber den Kopf zerbrechen wie sie Arbeitgeber dazu bringen, die Beziehungen zwischen Alter und Lohn zu verändern? Ist dies von besonderer Irrationalität gekennzeichnet und vermindert dies die Resultate von anderen Elementen einer Age Management Strategie?

Die größten Schwierigkeiten entstehen in der Praxis dann, wenn es bedeutende Verschiebungen in der Altersstruktur gibt und zugleich relative große Anpassungen von Beschäftigungsniveaus sowie struktureller und Berufsstrukturen notwendig sind. Versuche, Letzteres zu erzielen ohne die altersbezogenen Durchschnittslöhne zu verändern, führt tendenziell zu einer stärkeren Anpassung bei älteren ArbeitnehmerInnen. In Zeiten stabilerer wirtschaftlicher Entwicklungsbedingungen mit relativ hoher Beschäftigungssicherheit sind altersbezogene Durchschnittslöhne, die in hohem Maße von der altersbezogenen Produktivität abweichen, weniger in Bezug auf Effizienzverluste und Fairness problematisch, da nachfolgende Beschäftigtenjahrgänge mehr oder weniger einem ähnlichen Lebenszyklus folgen.

Es gibt aber unter unseren Fallstudien auch Beispiele, wo Unternehmen unter weniger günstigen Bedingungen versucht haben, die Arbeitsorganisation zu verändern, um die relativen Vorteile verschiedener Altersgruppen zu nutzen und deren Nachteile zu minimieren. Auf der einen Seite gibt es auch Hinweise, dass schwere körperliche Arbeit, die Notwendigkeit sich schnell neues Wissen anzueignen, wodurch das bisherige Wissen obsolet wird, sowie Arbeiten unter erheblichem Zeitdruck mit zunehmendem Alter mehr Probleme bereitet. Auf der anderen Seite werden in solchen Jobs erfahrenere MitarbeiterInnen gefragt, die in hohem Maße Entscheidungen verlangen, die in stärkerem Maße Wissen und Erfahrung erfordern aber gleichzeitig mit weniger starkem Zeitdruck einhergehen, und in hohem Maße soziale Kompetenzen und Gespür erfordern. Unsere Fallstudien enthalten jedoch auch Beispiele, wo Unternehmen es geschafft haben, ältere und jüngere ArbeitnehmerInnen so einzusetzen, dass sie innerhalb der Organisation vergleichbare Tätigkeiten ausüben aber unter anderen Bedingungen, so dass beide Gruppen optimal eingesetzt sind.

Auf den Umfang solcher Anpassungen wird weiter unten näher eingegangen, aber es erscheint unrealistisch, dass der Einfallsreichtum von Arbeitgebern und die Kooperation der ArbeitnehmerInnen ausreicht. Stattdessen erscheint es wahrscheinlich, dass Lohnsystemen in sich verändernden Marktbedingungen mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden muss. Weiterhin erscheint es notwendig, gewisse Veränderungen in den Beschäftigungsbeziehungen in Betracht zu ziehen, so dass der Nutzen, den Arbeitnehmer aus der Unternehmenszugehörigkeit oder dem Alter ziehen - solange sie weiterhin im Unternehmen verbleiben - abnimmt und stattdessen die Wahrscheinlichkeit des Arbeitnehmers im Unternehmen zu bleiben erhöht wird, indem Möglichkeiten zur Umsetzung auf andere Arbeitsplätze und Umschulungsmöglichkeiten in Erwägung gezogen werden bevor Entlassungen oder Vorruhestandsregelungen anstehen. Mehr Beachtung sollte daher kollektiver, wenn nicht sogar individueller, alters- und leistungsbezogener Kriterien in Lohnsystemen geschenkt werden.

ARBEITSBEDINGUNGEN UND ‚ARBEITSFÄHIGKEIT‘

Die Beziehung zwischen Einkommen und Verdienst kann also nicht ignoriert werden. Berücksichtigt werden müssen jedoch auch notwendige Veränderungen in Arbeitsorganisationen, die zu Produktivitätssteigerungen führen und die Age Management Ansätze zur Wirkung kommen lassen. Vor allem finnische Forscher haben ein Rahmenkonzept entwickelt, das sowohl ernsthaftere Debatten anstoßen soll als auch

die Entwicklung von besseren Politikansätzen, die sich dem Thema Älter werden und Beschäftigung widmen. Das Konzept beruht jedoch auf einer allgemeineren Analyse von Faktoren, die sehr erfolgreiche Unternehmen auszeichnen.

Es ist schlichtweg zu einfach zu behaupten, dass Finnland deswegen eine so bedeutende Stellung unter den fortgeschrittenen Strategien zur Erhöhung des Rentenalters einnimmt, weil es Zugang zu weiter entwickelten Denkansätzen über Arbeit, Organisation, und, ja auch Alter hatte. Aber ein Hauptgrund, warum Deutschland noch nicht soweit ist, ist die Einsicht, dass Arbeitsplätze und Arbeitspraktiken verändert werden müssen, um den Übergang zu einem höheren gesetzlichen Rentenalter zu erleichtern.

Während die Idee der ‚Beschäftigungsfähigkeit‘ in der Debatte über Arbeitsmarktveränderungen gut verankert ist, ist die Idee der ‚Arbeitsfähigkeit‘ weniger verbreitet (Mit Arbeitsfähigkeit ist hier und im Folgenden das Finnische Konzept der ‚work ability‘ gemeint). Unter ForscherInnen und führenden PraktikerInnen hat das Konzept jedoch an Bedeutung gewonnen, und es gibt gegenwärtig einen gewissen Konsensus darüber, wie es zu definieren und zu messen ist. Was die Messung betrifft, so hat der Arbeitsfähigkeitsindex (Work Ability Index WAI) wie auch ein Standard Fragebogen beachtliche Verbreitung gefunden. Zu den behandelten Variablen gehören zum Beispiel Belastung, Autonomie, körperliche Anforderungen, Enthusiasmus, Aktivität, Ausbildung, arbeitsplatzbezogene Weiterbildung. Die Ergebnisse internationaler Vergleiche deuten darauf hin, dass das Ausmaß der Verbreitung geringer und mittlerer Arbeitsfähigkeit in vielen Ländern ziemlich ähnlich ist, und zudem zeigt sich, dass Arbeitsfähigkeit mit zunehmendem Alter abnimmt.

‚Arbeitsfähigkeit‘ unterscheidet sich sehr deutlich von ‚Beschäftigungsfähigkeit‘. Letztere spielt in Diskussionen darüber eine Rolle, wie man Leuten helfen kann, die verfügbare Arbeit besser zu erledigen. Und zu einem gewissen Grade wird dabei die Verantwortung für den Erwerb von Wissen und Fähigkeiten individualisiert. Arbeitsfähigkeit bezieht sich auf die Interaktion zwischen Merkmalen von Individuen und Gruppen und Merkmalen der Arbeitsumgebung. Arbeitsfähigkeit strebt eine auf Dauer angelegte Balance zwischen den Arbeitsanforderungen und den Fähigkeiten der ArbeitnehmerInnen an und die gemeinsame Verantwortung von Management und Belegschaft diese auch zu erreichen. Der WAI kann auch diagnostisch eingesetzt werden, wenn es um den Prozess der Verbesserung von Arbeitsfähigkeit geht, so dass sowohl die Individuen wie auch die Organisation davon profitieren, was letztendlich zu weiteren Vorteilen für die gesamte Gesellschaft führt, insbesondere wenn es ums Age Management geht.

Arbeitsfähigkeit berücksichtigt Bereiche wie Gesundheit, Kompetenz, Werte und Arbeit. Auf Unternehmensebene bietet es einen ganzheitlichen Ansatz innerhalb dessen Fragen zu Produktivität, Wettbewerb, Krankheitsstand und den Kosten von Erwerbsunfähigkeit angegangen werden können. Eine hohe Bedeutung misst das Konzept der Arbeitsfähigkeit der Qualität der Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Personengruppen zu, und darunter auch verschiedener Altersgruppen, sowie der Qualität der Arbeitsorganisation und der Führungsqualität. Einige Fallstudien zeigen die Bedeutung von Gesundheitsförderungsprogrammen innerhalb von Age Management Strategien auf. Diese Fallstudien zeigen auch die Beutung von Ansätzen der Unternehmensführung im Hinblick auf ältere ArbeitnehmerInnen, die Ausweitung von

Verantwortungsspielräumen und Einflußmöglichkeiten und dem Zuschnitt von Arbeitsaufgaben, so dass die den Fähigkeiten älterer ArbeitnehmerInnen entsprechen, aber zugleich Möglichkeiten für die Zusammenarbeit zwischen jüngeren und älteren ArbeitnehmerInnen bieten.

Was den Prozess betrifft, so wurden in einigen unserer Fallstudien Experten im Bereich Age Management und/oder Gesundheit aktiv involviert. So wurde in einem Unternehmen in Tschechien ein Psychologe eingestellt, um ältere Arbeitnehmerinnen bei beruflichen Veränderungsprozessen zu begleiten.

LEBENSLANGES LERNEN

Die Studien in den verschiedenen Ländern haben gezeigt, dass Fort- und Weiterbildungsstrategien am besten in einen weiter gefassten Age Management Ansatz eingebunden werden sollten, dessen Ziel es ist, die Bindung zwischen älteren ArbeitnehmerInnen und dem Unternehmen durch Arbeitsplatz bezogenes Lernen im engeren und weiteren Sinn aufrecht zu erhalten. Dagegen sind solche Strategien weniger effektiv, bei denen lebenslanges Lernen erst nach dem Ausscheiden aus dem Unternehmen ansetzt, um die Mobilität auf dem externen Arbeitsmarkt zu verbessern. Hier kann sich gutes Age Management sowohl mit Blick auf die Erreichung gesellschaftlicher wie Unternehmensziele bezahlt machen.

Die Fallstudien zeigen, dass die Qualität und Ausgestaltung der Lernangebote sehr bedeutsam ist: zum einen, falls erforderlich, ihre Anpassung an die Bedürfnisse der älteren ArbeitnehmerInnen, aber auch die Einbindung in die gesamte Lernstrategie des Unternehmens. Beispielhaft seien hier genannt: modular angelegte Maßnahmen, Zertifizierung von Fähigkeiten und Kompetenzen, die am Arbeitsplatz erworben wurden, individuelle Fort- und Weiterbildungspläne für ältere ArbeitnehmerInnen und nicht nur für jüngere Generationen, generationenübergreifender Wissenstransfer durch altersgemischte Teams und Tutoren. In einigen Fällen zielte die Fort- und Weiterbildung darauf ab, ArbeitnehmerInnen bei der externen Mobilität zu unterstützen, wenn ein Arbeitgeberwechsel im Zuge industrieller Umstrukturierung abzusehen war.

PERSONALMANAGEMENT

Age Management hat Implikationen für das gesamte Personalmanagement, unabhängig davon ob das Konzept der Arbeitsfähigkeit' ein integraler Bestandteil davon ist. Age Management mag dem Wunsch entspringen, ältere ArbeitnehmerInnen vor Benachteiligungen und Entlassungen zu schützen. Das Ziel von Age Management kann es aber auch sein, den potentiellen Beitrag insbesondere älterer ArbeitnehmerInnen dadurch zu stärken, dass sie besser im Unternehmen positioniert werden oder selbst dazu in die Lage versetzt werden. Ein Age Management Ansatz wird jedoch unweigerlich dazu übergehen, wenigstens einige Personalfragen im Rahmen von *Lebenszyklen* zu sehen als ausschließlich im Zusammenhang mit Problemen bestimmter Altersgruppen, wie zum Beispiel die Ausbildung von (jungen) Lehrlingen, Karrieren von mittleren und höheren Führungskräften (im mittleren Alter), Umschulung oder Entlassung von (älteren) qualifizierten Fachkräften. Vielmehr beschäftigt sich Age Management ebenso mit dem

Lebenszyklus der *Beschäftigungsbeziehung* wie mit dem Beschäftigten selbst (oder der Organisation).

Es sollte jedoch zur Kenntnis genommen werden, dass das Ziel von Age Management in der Einführung eines *ausgewogeneren* Ansatzes besteht, wie die unterschiedlichen Altersgruppen zu behandeln sind, nicht jedoch in einer ausgeglicheneren *Altersstruktur* innerhalb der Belegschaft. Das Hauptanliegen von Age Management ist vielmehr die Kontrolle und die Entwicklung von interner Mobilität (also Arbeitsplatzwechsel innerhalb des Unternehmens).

Die Bedeutung der internen Mobilität zeigt sich in unseren Fallstudien. Unter den verschiedenen Formen und Hauptmotiven finden sich z.B. folgende:

- Erweiterung von Fähigkeiten (im Sinne von „Multi-skilling“), die einen Arbeitsplatzwechsel insbesondere dann erleichtern wenn veränderte Nachfragebedingungen einen flexibleren Einsatz der Arbeitskräfte erfordern;
- Interne Mobilität kann der optimalen Allokation von Arbeitsaufgaben dienen, wenn bei ArbeitnehmerInnen gesundheitliche Probleme aufgetreten sind;
- Interne Mobilität, die es denjenigen, die sich am besten an den technologischen Wandel anpassen können, ermöglicht dies auch zu tun, und es anderen ermöglicht mit oder ohne Training auf andere Positionen im Unternehmen umgesetzt zu werden;
- Förderung eines höheren Maßes an interner Mobilität als gegenwärtig erforderlich um alle Altersgruppen an eine Veränderung ihrer beruflichen Aufgaben zu gewöhnen, so dass dann darauf zurückgegriffen werden kann, wenn es wirklich notwendig ist und somit auch Ältere in Zukunft besser damit zurecht kommen, wenn Mobilität und Flexibilität erforderlich ist;
- Erhöhung der internen Mobilität und der Job Rotation, um die Arbeitsmotivation der MitarbeiterInnen durch ein Angebot an vielfältigeren und interessanteren Tätigkeiten zu erhöhen;
- Management von vertikalen und horizontalen beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten, die ungewollt Optionen einschränken und zwar sowohl für ArbeitnehmerInnen (in Bezug auf die Entwicklung bestimmter Kombinationen von Wissen und Erfahrung, die bei ihrer weiteren beruflichen Entwicklung von Vorteil sein können) als auch für das Unternehmen (in Bezug auf die Entwicklung und Entdeckung der Fähigkeiten ihrer MitarbeiterInnen um Unternehmensziele zu erreichen - die Beachtung der Alterszusammensetzung der Belegschaft ist in diesem Zusammenhang besonders wichtig).

Gut entwickelte interne Mobilitätssysteme kommen auch dem externen Arbeitsmarkt zugute, da die Organisation dann eine breite Palette potenzieller KandidatInnen ins Auge fassen kann (einschließlich älterer Personen, die zwar nicht die gewünschten Fachqualifikationen mitbringen aber potentiell wertvolle Erfahrungen in anderer Hinsicht anbieten können). In den kleinbetrieblich strukturierten Wirtschaftsbereichen, können wirtschaftssektorbezogene Lösungen zur Fort- und Weiterbildung und Berufsberatung Teil einer gemeinsamen Strategie sein, bei der es darum geht Wissen und Erfahrungen zu erhalten und die Mobilität innerhalb des Sektors zu fördern. Das ist zwar schwieriger

umzusetzen, es gibt aber Beispiele in unseren Fallstudien sowie in der Forschungsliteratur.

DAS DILEMMA DER SOZIALPARTNER

Die erste Schlussfolgerung dieses Teils der Studie ist, dass die Rolle der Sozialpartner und insbesondere der Gewerkschaften ziemlich ambivalent ist, wenn es um die Entwicklung von Good Practice im Bereich Age Management geht. Das gilt für viele Länder und betrifft eine Vielzahl unterschiedlicher Strategien auf den verschiedenen Interventionsebenen. Gewerkschaften mögen zwar die Verlängerung der Erwerbsphase auf nationaler Ebene ablehnen, gleichzeitig sind sie bereit auf betrieblicher Ebene darüber zu verhandeln, wie die Arbeitsfähigkeit älterer Beschäftigter verbessert werden kann. Zudem haben die Sozialpartner über viele Jahre hinweg zwei Strategien verfolgt: (a) sie haben altersbasierte, an der Seniorität orientierte Lohnpolitik verfolgt sowie Entlassungsregeln umgesetzt, die ältere ArbeitnehmerInnen schützen, und sie haben gleichzeitig (b) die Frühverrentung von älteren ArbeitnehmerInnen unterstützt, wenn die Arbeitslosigkeit, insbesondere unter der jungen Generation, hoch war. Die Kombination dieser beiden Strategien wird jetzt in Frage gestellt, da Möglichkeiten der Frühverrentung eingeschränkt worden sind und das Rentenalter in einer Reihe von Ländern erhöht worden ist.

Die Rolle der Sozialpartner in Bezug auf Age Management ist durch die Ebene bestimmt auf der sich Möglichkeiten für die Einflussnahme ergeben, nämlich die Makro-Ebene (Verhandlungen zwischen den Sozialpartnern und dem Staat, Beeinflussung der Politik, Repräsentation in Organisationsgremien des Wohlfahrtsstaates) als auch auf der Ebene von Wirtschaftsverbänden, -institutionen und Unternehmen. Die Strategien, die auf diesen verschiedenen Verhandlungsebenen verfolgt werden, können durchaus widersprüchlich sein, da die Interessen unterschiedlich formuliert sind. Die Strategien der Sozialpartner werden jedoch von einer Reihe von Faktoren beeinflusst, insbesondere dem gesamtwirtschaftlichen Kontext, dem Arbeitsmarktkontext, der Art der Beziehungen zwischen den Tarifpartnern und der Rolle des Staates sowie des Wohlfahrtssystems.

Die Sozialpartner verteidigen zunächst die Interessen ihrer Mitglieder. Zugleich verfolgen insbesondere Gewerkschaften soziale und politische Ziele, wie am Beispiel verteilungspolitischer Fragen in Unternehmen und der gesamten Gesellschaft deutlich wird. Die Organisationen versuchen aber auch für ihre Mitglieder attraktiv zu sein und ihnen Vorteile anzubieten, die sich nur aus der Mitgliedschaft ergeben. Gewerkschaften sehen sich insbesondere mit Mitnahmeeffekten konfrontiert. Sie sind bemüht die richtige Balance zwischen dem Streben nach Gerechtigkeit und Wachstumszielen für alle ArbeitnehmerInnen auf der Makro Ebene und der Beschränkung auf die Interessen ihrer Mitglieder zu finden. Spannungen ergeben sich für die Gewerkschaften auch daraus, dass sie die Interessen der gegenwärtigen Mitglieder (z. B. ältere ArbeitnehmerInnen) und potenzieller neuer Mitglieder (z.B. junge ArbeitnehmerInnen) verfolgen müssen. Die Mitgliedsstruktur und die Interessen der Mitglieder bestimmen daher auch die Strategien der Gewerkschaften. Schließlich setzen sich Gewerkschaften dafür ein, dass ArbeitnehmerInnen frühzeitig in Rente gehen können, während sie zur selben Zeit

versuchen die Arbeitsfähigkeit derjenigen zu verbessern, die weiterhin im Unternehmen arbeiten.

Die Position von Unternehmen ist ebenfalls ambivalent. Frühverrentungen sind eine Option industrielle Umstrukturierungen umzusetzen und zu finanzieren. Möglichkeiten ArbeitnehmerInnen früher in Rente zu schicken, werden jedoch mehr und mehr eingeschränkt, und zudem sind solche Maßnahmen sehr kostspielig. Während Frühverrentungen soziale Konflikte auf Unternehmensebene abfedern können, werden die finanziellen und sozialen Kosten der Strategie jedoch auf die gesellschaftliche Ebene abgewälzt. Spannungen entstehen bei Arbeitgebern auch dadurch, dass sie eine Balance suchen zwischen den Zielen kurzfristiger und langfristiger Strategien.

Strategien, die sich auf die Makro Ebene beziehen, können daher in Konflikt geraten mit Strategien, die auf der Mikro Ebene verfolgt werden. Der allgemeine Diskurs und die Tarifverhandlungen lassen eine Spannung zwischen Maßnahmen zum Schutz älterer ArbeitnehmerInnen, die sich jedoch nicht notwendigerweise auf deren Arbeitsfähigkeit beziehen, und Frühverrentungen erkennen. Trotzdem gibt es inzwischen Verhandlungen von Sozialpartnern über die Arbeitsfähigkeit älterer Mitarbeiter in einer Reihe von Pionierunternehmen oder auf Initiative des Staates. In jenen Ländern, in denen es Engpässe bei qualifizierten Arbeitskräften gibt, sind die Age Management Strategien der Sozialpartner weiter entwickelt. Hohe Arbeitslosigkeit und umfassende Umstrukturierungen erschweren hingegen die Entwicklung von Strategien, die auf eine Verlängerung des Arbeitslebens abzielen. Die Position des Staates ist in diesem Zusammenhang ebenso ambivalent: die Verlängerung des Arbeitslebens kann in Konflikt stehen mit Maßnahmen zur Eindämmung der Arbeitslosigkeit, obwohl vermieden werden sollte zu verallgemeinern.

Da immer stärker ausgefeilte Ansätze zu Fragen des Age Managements entwickelt werden, erstrecken sich die Verhandlungsfelder zunehmend auch auf Arbeitszeit, Weiterbildung (z. B. im Hinblick auf die Teilung der Kosten), Arbeitsorganisation, Lohnsysteme, Arbeitsbedingungen und Sozialpläne. Der geringe Stellenwert den Age Management Strategien, die auf ein Verlängern des Arbeitslebens abzielen, in den Tarifverhandlungen in einer Reihe von Ländern haben, muss in Zusammenhang mit der hohen Arbeitslosigkeit und Umstrukturierung gesehen werden. Unsere international vergleichende Analyse hat aber auch gezeigt, dass in einigen Ländern der soziale Dialog über die Arbeitsfähigkeit älterer ArbeitnehmerInnen ziemlich weit fortgeschritten ist. Die Qualität dieses Dialogs kann zudem als ein Erfolgsfaktor für die effektive Integration älterer ArbeitnehmerInnen verstanden werden. Es gibt in der Tat interessante Beispiele insbesondere in den Niederlanden, aber auch in Finnland und Frankreich.

IDENTIFIZIERUNG UND ERFAHRUNGEN IN DER VERBREITUNG VON GOOD PRACTICE BEISPIELEN

Good Practice Beispiele zu identifizieren und sie über Netzwerke zu verbreiten ist ein wichtiger Bestandteil von EU Strategien, Politikansätzen, Programmen und Wissenstransfer. Dies ist inzwischen als integraler Bestandteil der offenen Koordinationsmethode (OMC) anerkannt, die jetzt in der EU im Allgemeinen praktiziert wird. Wenn unterschiedliche Länder, Programme und Projekte einer allgemein

anerkannten Good Practice folgen, so die Überlegung, dann kann das Gesamtergebnis durch gegenseitiges Lernen verbessert werden.

Das ist auch der Hintergrund für das AEIGP Projekt und anderer forschungsbezogener Initiativen. Zunächst werden validierte Good Practices in Bezug auf Age Management in privaten und öffentlichen Wirtschaftssektoren in verschiedenen Ländern identifiziert, dann wird eine Good Practice Datenbank mit Fallstudien aufgebaut, und schließlich werden die Fallstudien verbreitet um das Gesamtergebnis von Age Management Ansätzen in Europa zu verbessern. Teil der AEIGP Studie war es jedoch auch, darüber zu nachzudenken, wie die Verbreitung von Good Practice über ‚Lernnetzwerke‘ verbessert werden können.

Es gibt einige europäische Netzwerke, die sich mit der Identifizierung und Verbreitung von Good Practice in Bezug auf die Arbeitsfähigkeit und Arbeitsbedingungen befassen, die auch für das Age Management relevant sind. Die gegenseitige Vernetzung dieser Bemühungen, Plattformen und Datenbanken kann jedoch sicherlich noch verbessert werden.

Die Europäische Stiftung für die Verbesserung von Lebens- und Arbeitsbedingungen (<http://www.eurofound.eu.int/>), führt Befragungen zu Arbeitsbedingungen durch, verfügt über umfangreiche Veröffentlichungen, Artikel und Links, die sich mit innovativen Ansätzen zu Lösung von Problemen alternder Gesellschaften widmen, einschließlich Good Practices zu Age Management.

Die Arbeit der *European Agency for Safety and Health at Work* (EU-OSHA, <http://agency.osha.eu.int/OSHA>) ist in dem Zusammenhang ebenso wichtig, insbesondere weil sie in vielfacher Weise verschiedene Gruppen zusammenbringt, wie Fachkräfte für Arbeits- und Gesundheitsschutz, Vertreter von Regierungen und Sozialpartner. Über EU-OSHA bestehen Verbindungen zu anderen OSHA bezogenen Netzwerken und Internetseiten in der Welt, wie den USA, Australien, Kanada, Japan, die ILO und die WHO.

Ein wesentlicher Beitrag könnte durch die engere Verknüpfung von Bereichen wie Verbesserungen der Arbeitsumfelds, Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz erzielt werden, sowie durch die Verbreitung des Konzeptes von Arbeitsfähigkeit und des Arbeitsfähigkeitsindex (WAI) und deren Umsetzung in der Praxis. Die Möglichkeiten der EU-OHSA Internetseite und der Netzwerke könnten dabei sinnvoll genutzt werden.

Ähnliches gilt für das *European Network for Workplace Health Promotion* (ENWHP), <http://www.enwhp.org/home/index.php>. Hierbei handelt es sich um ein informelles Netzwerk von nationalen Instituten, die sich dem Arbeitsschutz und der Gesundheit am Arbeitsplatz widmen sowie Institutionen im Bereich Public Health/Gesundheitswissenschaften, Gesundheitsförderung und gesetzlicher Sozialversicherungen. Ziel dieses Netzwerkes ist es, durch die gemeinsamen Bemühungen der Netzwerkmitglieder und Partner einen Beitrag zur Verbesserung der Gesundheit am Arbeitsplatz und des Wohlergehens zu leisten und den Einfluss von arbeitsbedingter Krankheit auf die Arbeitskräfte in Europa zu reduzieren. Das Network ist auf dem neusten Stand der Entwicklungen in Bezug auf die Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz in Europa. Im Rahmen verschiedener gemeinsamer Initiativen hat es Good Practice Kriterien für die Förderung von Gesundheit am Arbeitsplatz in verschiedenen

Arten von Organisationen entwickelt, und darüber hinaus eine Infrastruktur für die Förderung von Gesundheit am Arbeitsplatz in den EU Mitgliedsstaaten implementiert. Durch diese nationalen Foren und Netzwerke ermöglicht ENWHP den Informationsaustausch auf internationaler Ebene und die Verbreitung von Good Practice am Arbeitsplatz. In seiner laufenden 5. Initiative konzentriert sich ENWHP auf Strategien, die es ArbeitnehmerInnen ermöglichen das Arbeitsleben zu verlängern.

Darüber hinaus gibt es noch eine Reihe weiterer Organisationen und Netzwerke, die in dem Zusammenhang relevant sind. Es wird aber empfohlen, sich zunächst darauf zu beschränken die Potentiale dieser drei Netzwerke zu nutzen. Die Europäische Kommission könnte eine wichtige Rolle spielen, diesen Prozess in Gang zu setzen.

AEIGP – Fallstudienmaterial zur Verbreitung von Good Practice und der Vernetzung von Organisationen

Die Fallstudien von AEIGP haben gezeigt, dass es Aufklärungskampagnen gibt sowie Entwicklungen im Bereich der Regierungspolitik, wie zum Beispiel Programme, die sich mit Altersfragen beschäftigen, eine bessere Koordination in Sachen Altersfragen zwischen verschiedenen Ministerien (z.B. in Finnland, Deutschland und Tschechien), Aktivitäten von Sozialpartnern (siehe hierzu das deutsche Beispiel im Bereich Age Management), Aktivitäten von Wirtschaftsorganisationen, der Aufbau eines Netzwerkes um Klein- und mittelständische Betriebe zu erreichen (Finnland), Aufklärungskampagnen durch Nichtregierungsorganisationen (UK) und ein regionales Projekt, das Arbeitslose unterstützt, die 45 Jahre oder älter sind (UK).

EMPFEHLUNGEN

Das Schlusskapitel des Berichts führt die Erkenntnisse der Fallstudien zusammen und enthält einige Überlegungen zur Begrifflichkeit von „Good Practice“ vor dem Hintergrund der durchgeführten Untersuchung, identifiziert zum einen die Faktoren, die am meisten geeignet scheinen Age Management erfolgreich einzuführen und dauerhaft zu verankern. Zum anderen werden auch die Faktoren benannt, die als Hindernisse wirken und es werden einige Handlungsempfehlungen für die europäische und nationale Ebene, für Unternehmen und Individuen ausgesprochen. Dieser Teil der Zusammenfassung konzentriert sich auf den letzten Aspekt, indem die wichtigsten Empfehlungen zusammengefasst werden.

Zu Beginn muss nochmals betont werden, dass Strategien der Verlängerung der Lebensarbeitszeit nur dann Erfolg haben, wenn es gelingt die Arbeitslosigkeit durch gesteigerte Wettbewerbsfähigkeit zu bekämpfen und die Nachfrage nach Arbeit zu steigern.

Europäische / transnationale Ebene

Empfehlungen auf der europäischen Ebene konzentrieren sich auf die Entwicklung von tauglichen Rahmenbedingungen und Fördermaßnahmen auf die Mitgliedstaaten zurückgreifen können, wenn sie Maßnahmen entwickeln und umsetzen.

- Schärfung des Bewußtseins für das Potenzial von Age Management bei den nationalen Behörden
- Ermutigung der Mitgliedstaaten nationale (oder regionale) Age Management Programme zu entwickeln
- Förderung der Kooperation zwischen den Schlüsselinstitutionen, Netzwerken, Agenturen und Projekten in den Bereichen von WHP, OSH, Arbeitsplatzentwicklung, Innovation, Erwachsenenbildung und Verstärkte Verbreitung von Good Practice Erfahrungen im Bereich von Age Management.

Beteiligung an Diskussionen mit den Partnern auf europäischer Ebene um die Elemente zu identifizieren, die von gemeinsamen Interesse der unterschiedlichen Arbeitsmarktgenerationen sind und zu einer klareren Begriffsbestimmung des Generationenkonflikts führen, der nicht automatisch Ansätze des Age Managements mit der Gefahr einer höheren Jugendarbeitslosigkeit verbindet.

Nationale Ebene

- Reform der Rentensysteme um die Verzerrungen zu beseitigen, die eine mögliche Verlängerung der Arbeitszeit, für die die sie wünschen, behindern, bei gleichzeitiger Berücksichtigung der Notwendigkeit der Flexibilisierung des Arbeitsmarktes. Ein flexibles Rentensystem sollte einfachere Ruhestandsregelungen über eine größere Altersspanne entsprechend der individuellen Bedürfnisse enthalten.
- Das Handeln soll sich danach ausrichten, dass Ruhestandsregelungen des öffentlichen Sektors mit denen den für die privaten Bereich vorgeschlagen übereinstimmen.
- Förderung eines effektiven Engagements der entscheidenden Netzwerke, die sich mit WHP, OSH, Arbeitsplatzentwicklung, Innovation, Erwachsenenbildung befassen
- Förderung der Bewußtseinsbildung für gute Age Management Ansätze und die Kooperation der Sozialpartner und Bürger durch Programme, Projekte und Kampagnen
- Einführung eines ganzheitlichen Ansatzes, der auf einer Lebenszyklusperspektive beruht, statt sich hauptsächlich auf die Beschäftigung im Alter zu beziehen
- Wie auf der europäischen Ebene wird eine ausgewogene Diskussion der Begriffe des Generationenkonflikts und der zwischen den Generationen am Arbeitsmarkt gefordert.

Regionale Ebene / sektorale Ebene

- KMUs, die wahrscheinlich kaum über eigene Spezialisten verfügen, müssen Kenntnisse des Age Managements zugänglich gemacht werden
- Zur Verfügung stellen von Fördermaßnahmen (finanzielle und andere) für KMUs bezüglich lebenslangem Lernens
- Integration von Age Management Zielen in Politiken, die auf eine größere intra- und intersektorale Mobilität zielen, insbesondere wo KMUs betroffen sind
- Bildung kooperativer Netzwerke zu den auf nationaler Ebene genannten Bereichen.

Unternehmensebene

- Implementierung ganzheitlicher Ansätze des Age Managements, Übernahme einer Lebenszyklusperspektive und aktive Partizipation an der Erfahrung anderer Unternehmen, besondere Berücksichtigung von Faktoren, die ihnen zu mehr Nachhaltigkeit verhelfen. Strategien auf Unternehmensebene, die es gilt zu integrieren, beinhalten:
 - Verbesserung der Arbeitsbedingungen und Steigerung der Arbeitsfähigkeit
 - Gesundheitsförderung
 - Steigerung der internen Mobilität und Flexibilität aller Altersgruppen
 - Implementierung von Personalentwicklungskonzepten für alle Altersgruppen
 - Einführung von gemischten Altersgruppen und organisierter Wissenstransfer
 - Flexible Arbeitszeitangebote
 - Reduzierung oder Vermeidung von physisch anstrengender Arbeit (Schichtarbeit) und Überlegungen zum Arbeitseinsatz älterer Arbeitnehmer in weniger stressigen Zeiten
 - Ausloten der Möglichkeiten Löhne und Rentensysteme so zu verändern, dass die Anreize zur Frühverrentung reduziert werden.

Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften

- Bei der Entwicklung ihrer Strategien sollten Arbeitgeber und Gewerkschaften langfristiger denken.
- Bei Verhandlungen sollten Age Management und Arbeitsfähigkeitsaspekte eine Rolle spielen hinsichtlich
 - der Lohnpolitik
 - der Verbesserung der Arbeitsbedingungen
 - gleichem Zugang zu Fortbildung für alle Altersgruppen
 - Flexibilität als Verhandlungsgegenstand (Arbeitsorganisation und Karriere)
 - Umfang und Verteilung der Arbeitszeit

- Betriebsrenten.

Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften können eine wichtige Rolle dabei spielen, dass Age Management mehr in das allgemeine Bewusstsein rückt und sie können den Sozialpartnern Hilfestellungen geben, wie Age Management Ansätze entwickelt und implementiert werden können.

Gewerkschaften (auf allen Ebenen)

Es wurde ausgeführt, dass Gewerkschaften in einer besonders schwierigen Position sind. Nichts desto weniger stellt unserer Studie heraus, dass es notwendig ist, dass Gewerkschaften eine klarere Strategie hinsichtlich des demographischen Wandels entwickeln müssen und diese auch gegenüber ihren Mitgliedern kommunizieren müssen.

Bei der Formulierung ihrer Strategien sollte Gewerkschaften eine langfristige Perspektive einnehmen, die einen Ausgleich der Interessen von Mitgliedern, die sich der Rente annähern früh in Rente gehen wollen und denen, die weiter arbeiten wollen, und den Interessen der Mitglieder, die jung genug sind alternative Ruhestandsarrangements in Erwägung zu ziehen, die ihnen eine angemessene Mischung aus Flexibilität und Sicherheit bieten mit attraktiven Leistungen, die in einem angemessenen Verhältnis zu ihren Kosten stehen.

- Gewerkschaften sollten eine klarere Position hinsichtlich der Frage, was langfristig am besten im Interesse ihrer Mitglieder ist, entwickeln, wenn sie Fragen der Kapitalbildung im Verhältnis zu Betriebsrenten verhandeln, was die übermäßig begünstigt, die länger im selben Unternehmen arbeiten und den Aspekt, dass Betriebsrenten Mobilität und Flexibilität senken, beiseite schieben.

Individuelle Ebene

Individuen müssen die Verantwortung für den Erhalt und die Steigerung ihrer Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit selbst und für die Dauer ihres ganzen Arbeitslebens übernehmen und soviel wie möglich an institutioneller Unterstützung für lebenslanges Lernen und Entwicklung ihrer Karriere für sich nutzen.