



Studie für den Nordisk Ministerråd (2004)

Die Konkurrenzfähigkeit von Senioren---

Eine Analyse der Seniorenpolitik und der Werte dieser Zielgruppe in den vier nordischen Ländern

Studie für den Nordisk Ministerråd (2004)

Die Konkurrenzfähigkeit von Senioren---

Eine Analyse der Seniorenpolitik und der
Werte dieser Zielgruppe in den vier nor-
dischen Ländern

Impressum

Studie für den Nordisk Ministerråd (2004)

Die Konkurrenzfähigkeit von Senioren---

Eine Analyse der Seniorenpolitik und der
Werte dieser Zielgruppe in den vier
nordischen Ländern

Verlagsort Hamburg

V.i.S.d.P.: Jens Loff

Vorwort:

Tobias Bergmann,

Business Manager Rambøll Management

Redaktion:

Katharina Geiger,

Consultant Rambøll Management

Erscheinungsjahr 2006

Rambøll Management GmbH

Kieler Straße 303A

D-22525 Hamburg

Tel.: 040 54 80 91-0

Fax: 040 54 80 91-19

www.ramboll-management.de

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung und Verwendung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages. Für Folgen, die auf unvollständige oder fehlerhafte Angaben in diesem Buch zurückzuführen sind, übernimmt der Verlag keine Haftung. Printed in Germany.

Inhalt

1.	Skandinavische Seniorenpolitik ist erfolgreiche Arbeitsmarktpolitik	5
2.	Die Studie	7
2.1	Hintergrund	7
2.2	Ziel der Studie	8
2.3	Abgrenzung	8
2.4	Untersuchungsmethode	9
3.	Rahmenbedingungen für Seniorpolitik	11
3.1	Die demographische Entwicklung und Herausforderung	11
3.2	Die zukünftige Entwicklung	12
4.	Bestandsaufnahme der Seniorpolitik im Norden	13
4.1	Zusammenfassung	13
4.2	Methode	14
4.3	Einsatz und Erfahrungen auf Policy-Ebene	14
4.3.1	An Senioren gerichtete nationale Handlungspläne	14
4.3.2	Diskure, Meinungen und Werte	20
4.3.3	Wirtschaftliche Rahmenbedingungen	26
4.4	Politik für ältere Staatsangestellte	30
4.4.1	Gibt es eine Seniorenpolitik für ältere Staatsangestellte?	30
4.4.2	Der Inhalt der Politik für ältere Angestellte des Staates	32
4.5	Die Rolle der Ingenieurvereinigungen: Beispiel IDA	38
4.5.1	Die Ingenieurvereinigung in Dänemark	38
4.6	Der Einsatz von Unternehmen	40
4.6.1	Seniorenpolitik der Unternehmen	41
4.6.2	Der Inhalt der Seniorenpolitik in Unternehmen	42
4.6.3	Die Seniorenpolitik der Unternehmen in der Praxis	43
5.	Der Wert der Senioren für die Unternehmen	45
5.1	Zusammenfassung	45
5.2	Cost-Benefit-Analyse von Senioren auf dem Arbeitsmarkt	46
5.2.1	Kosten für Nach- und Weiterbildung der Mitarbeiter	48
5.2.2	Rentabilität der Arbeitskraft	48
5.2.3	Kosten durch Abwesenheit und Krankheit	50
5.2.4	Alternative Parameter für den Wertzuwachs: Kompetenzen	51
5.3	Wann schaffen Senioren Wert für die Unternehmen?	53
5.3.1	Modell zur Erklärung von Gehaltsunterschieden bei Ingenieuren	54
5.3.2	Bedeutung der einzelnen Faktoren für den Wert von Senioren	56
6.	Ideenkatalog für Senioreninitiativen und Best Practices	63
6.1	Einleitung	63
6.2	Unternehmen	64
6.3	Die Organisationen	66
6.4	Die Personalpolitik des Staates	67

1. Skandinavische Seniorenpolitik ist erfolgreiche Arbeitsmarktpolitik

Die Erwerbstätigkeit älterer Arbeitnehmer ist in den letzten Jahren mehr und mehr in den Fokus der öffentlichen Aufmerksamkeit geraten. Alleine schon durch die demographische Entwicklung wird die Erwerbsbevölkerung durchschnittlich immer älter, eine Abkehr von der Jugendfixierung ist unausweichlich, Konzepte wie „Lebenslanges lernen“ bekommen eine unmittelbare Bedeutung für den Standort Deutschland im globalen Wettbewerb.

Eine Reaktion darauf ist die Entscheidung der Bundesregierung zur Rente mit 67 Jahren. Nur nützen diese rechtlichen Rentenrahmen nichts, wenn es nicht gelingt, diese Zielgruppe in das Erwerbsleben zu integrieren.

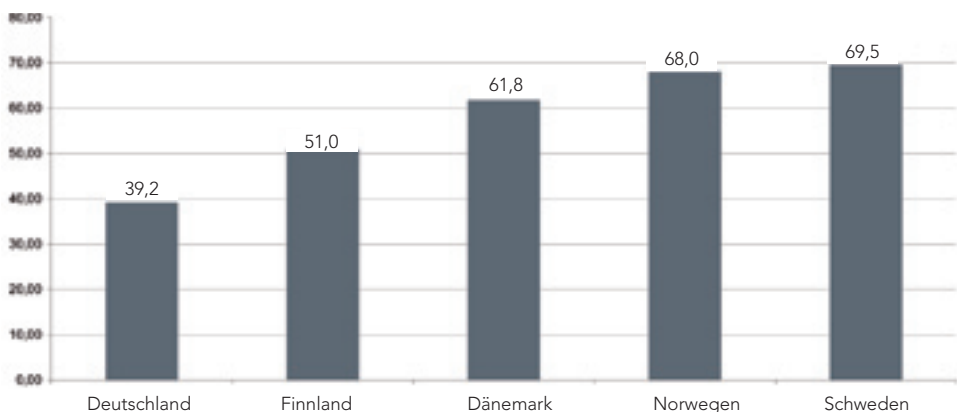
Die Größe der Herausforderung wird durch die heutige Erwerbsquote von Älteren deutlich: Von den 55 bis 64-Jährigen ist in Deutschland nur noch jeder zweite erwerbstätig.

Mittlerweile wurden eine Reihe politischer und gesellschaftlicher Initiativen gestartet, um diese Situation zu ändern: Die Bundesregierung hat mit Vertretern aus Gesellschaft und Wirtschaft die Initiative „Erfahrung ist Zukunft“ gestartet. Deren Ziel ist es, die Potentiale einer älter werdenden Gesellschaft besser zu nutzen.

Die bayerische Staatsregierung und die Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft haben unter dem Titel „Aufbruch mit 50!“ einen 9-Punkteplan verabschiedet, um die Arbeitssituation älterer Arbeitnehmer zu verbessern.

Dass diese Situation geändert werden kann, zeigt uns das europäische Ausland:

Gewinner des Carl-Bertelsmann Preises ist Finnland: Ausgezeichnet wurde das Reformprogramm „Älter werdende Arbeitnehmer“. Das Programm ist eine Initiative der finnischen Regierung in Zusammenarbeit mit Sozialpartnern, Wissenschaft und Verbänden, die gezielt die Arbeitsbedingungen älterer Menschen verbessert. Das Ergebnis des Programmes spricht für sich, denn innerhalb von zehn Jahren konnte die Erwerbsquote um 16 Prozent erhöht werden.



Erwerbstätigenquote Älterer (55-64 Jahre) im Vergleich (in %, 2005, Quelle OECD)

Aber nicht nur Finnland gilt als gutes Beispiel, auch alle übrigen skandinavischen Länder zeichnen sich dadurch aus, dass die Menschen dort länger in das Erwerbsleben integriert sind. In Dänemark sind 61,8 Prozent, in Norwegen 68,0 Prozent und in Schweden als OECD-Spitzenreiter 69,5 Prozent der Menschen zwischen 55 und 64 Jahren noch erwerbstätig. Ein Blick über den Tellerrand lohnt sich also.

Gesagt werden muss aber, dass sich die Erfolgsgeschichten nicht einfach kopieren lassen. Gewiss ist aber, dass von Erfolgen gelernt werden kann und so sind unter anderem die folgenden Fragen unausweichlich:

Was sind die Gründe, die hinter dieser skandinavischen Erfolgsgeschichte liegen und welche Inspiration können wir uns trotz anderer wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Rahmenbedingungen daraus ziehen?

Mögliche Antworten und vor allem eine Inspiration kann diese Studie geben. Doch hinter dem Titel "Die Konkurrenzfähigkeit von Senioren – Eine Analyse der Seniorenpolitik und der Werte dieser Zielgruppe in den vier nordischen Ländern" geht es um mehr als eine Studie die Rambøll Management im Auftrag des Nordischen Ministerrates, ein Kooperationsorgan der Regierungen Dänemarks, Finnlands, Islands, Norwegens und Schwedens durchgeführt hat, sie beschreibt auch die inhaltliche Zielrichtung der Untersuchung: Weg von den normativen Appellen, hin zu konkreten Maßnahmen und Good-Practice Beispielen.

Wir wollen als deutsche Management- und Politikberatung mit skandinavischen Wurzeln einen gesellschaftlichen Beitrag, dass die Potentiale älterer Menschen künftig stärker genutzt werden. Deshalb haben wir diese Studie in Abstimmung mit den nordischen Regierungen ins Deutsche übersetzt. Wir hoffen, dass Sie konkrete Ideen und Anregungen daraus gewinnen können und freuen uns über Rückmeldungen und weitere Ideen.

Ich wünsche Ihnen eine interessante Lektüre

Tobias Bergmann
Business Manger

Definition von Seniorenpolitik: Was ist damit gemeint?

In Skandinavien besteht ein weit aus breiteres Verständnis zur Seniorenpolitik als in Deutschland. Während wir hierzulande unter Seniorenpolitik überwiegend die Bereiche der Sozialpolitik verorten und darin Aktivitäten für nicht mehr erwerbstätige Menschen verstehen, ist in Skandinavien die Beschäftigungspolitik für Ältere ein immanenter Bestandteil der Seniorenpolitik.

Da eine zentrale Säule bei der Integration von älteren Arbeitnehmern in das Erwerbsleben ein gesellschaftlicher Bewusstseinswandel ist, der sich auch ganz klar in der Wortwahl widerspiegelt, haben wir in der Übersetzung den Begriff Seniorenpolitik mit dem breiten skandinavischen Verständnis beibehalten.

In Deutschland ist es analog ganz selbstverständlich, dass wir unter Jugendpolitik aus Arbeitsmarkt- und Ausbildungsplatzfragen diskutieren, so sollte es auch bei dem Begriff Seniorenpolitik geschehen. Wir hoffen, dass sich der Bewusstseinswandel auch in diesem Begriff Seniorenpolitik durchsetzen wird.

2. Die Studie

Kern dieses Berichtes ist die Analyse der Konkurrenzfähigkeit von Senioren in den vier nordischen Ländern Dänemark, Schweden, Norwegen und Finnland, die vom Arbeitsmarktausschuss des Nordischen Ministerrats (Nordisk Ministerråds arbejdsmarkedsudvalg) finanziert wurde und in Zusammenarbeit von Rambøll Management und der Ingenieurvereinigung in Dänemark (Ingengiørforningen i Danmark (IDA)) von August bis Dezember 2003 ausgearbeitet und durchgeführt wurde.

2.1 Hintergrund

Die Analyse der Konkurrenzfähigkeit von Senioren zielte darauf ab, die Situation von Senioren auf den nordischen Arbeitsmärkten und deren Wert für die Unternehmen systematisch darzustellen. Darüber hinaus sollte die Studie Good-Practice-Beispiele aufzeigen, die als Anregung dienen können entweder die Beschäftigungsmöglichkeiten für Senioren zu verbessern oder die Beschäftigung von Senioren zu verlängern.

Die Situation dieser Zielgruppe gewinnt aus demographischer und ökonomischer Sicht stetig an Aktualität. Eine Reihe von Hochrechnungen zeigen eindeutig, dass es in den nordischen Ländern zunehmend mehr ältere Mitarbeiter gibt, die sich dem Rentenalter nähern. Gleichzeitig gibt es weniger junge Menschen, die die Arbeitskraft aufrechterhalten. Für die nordischen Wohlfahrtsstaaten entstehen hierdurch Probleme hinsichtlich ihrer zukünftigen Finanzierung. Aus diesem Grund spielt die Erhöhung der Anreize für eine längere Beschäftigung von Mitarbeitern auf dem Arbeitsmarkt zunehmend eine zentralere Rolle auf den nationalen arbeitsmarktpolitischen Tagesordnungen.

Mittlerweile gibt es auch ein großes Interesse seitens der Unternehmen an Erkenntnissen über die Bedürfnisse und Potentiale von Senioren, da zukünftig ein Mangel an Arbeitskräften erwartet wird und die Rekrutierung von Senioren notwendig werden wird. Zusammengefasst befinden sich somit auf allen Ebenen des Arbeitsmarktes Potentiale für eine stärkere Berücksichtigung und Ausrichtung auf die Interessen der Senioren, beginnend bei der staatlichen Policy-Bildung und dem Einsatz der gewerkschaftlichen Verbände bis hin zur lokalen Personalpolitik der einzelnen Unternehmen.

Die Herausforderungen variieren jedoch auf kurze und lange Sicht. Mit einer aktuell steigenden Arbeitslosigkeit und Zeichen für eine Marginalisierung von Senioren in einigen der nordischen Länder, ist die Seniorenperspektive auf kurze Sicht in besonderem Maße von Interesse für sowohl die nationale politische Ebene, welche die zukünftige Balance auf dem Arbeitsmarkt sichern soll, als auch für die gewerkschaftlichen Verbände, die aktuell die Interessen ihrer arbeitslosen Seniorenmitglieder vertreten. Die Unternehmen hingegen erleben zurzeit keinen markanten Mangel an Arbeitskräften und haben daher nicht die gleichen Anreize, politische Initiativen für Senioren zu entwickeln.

Auf längere Sicht, mit einem schwindenden Angebot an Arbeitskraft und daraus resultierenden Rekrutierungsproblemen, wird es jedoch in Hinblick auf die Senioren eine erhöhte Interessenübereinkunft geben, die alle drei Ebenen der Seniorpolitik mit einschließt: Der Staat, die Organisationen und die Unternehmen.

2.2 Ziel der Studie

Die Studie zielt darauf ab, die jeweilige Seniorenpolitik in den vier nordischen Ländern zu beleuchten und den Wert der älteren Menschen auf dem Arbeitsmarkt durch folgende Fokusgebiete sichtbar zu machen und zu nuancieren:

- Es wurde ermittelt, wie innerhalb der vier ausgewählten nordischen Länder praktisch mit Seniorenpolitik umgegangen wird – hierunter fallen nationale Regierungsinitiativen, die Personalpolitik des Staates, die Arbeit der gewerkschaftlichen Organisationen samt dem Einsatz von Unternehmen. Das Ziel dieser Ermittlung war es, einen Überblick über Initiativen und Erfahrungen zu schaffen, welcher die Grundlage für eine Weiterentwicklung der Seniorenpolitiken in den vier Ländern bilden kann.
- Es wurden die Anreize für Unternehmen untersucht, ältere Mitarbeiter einzustellen. Ziel war es, neues Wissen über die Vor- und Nachteile bei der Einstellung von Senioren und über die Bedingungen für die faktische Wertschaffung durch Senioren zu etablieren. Dies kann dann die Implementierung einer Seniorenpolitik in den Unternehmen unterstützen.
- Abschließend werden – auf Basis der zwei vorangegangenen Analysen – verschiedene Handlungsideen gesammelt und formuliert. Die Zusammenstellung von Erkenntnissen über die Landesgrenzen hinweg verfolgt den Zweck, die Länder zu inspirieren, von den Erfahrungen, Aktivitäten und Initiativen der anderen zu lernen. Ziel ist eine Wissensteilung, die sowohl auf der politischen Ebene, bei den gewerkschaftlichen Organisationen als auch auf Unternehmensebene fruchtbar sein kann.

Viele Unternehmen sehen heutzutage Seniorenpolitik als eine soziale Veranstaltung und nicht als eine Initiative mit wirtschaftlichem Potential. Bei der Einnahme einer unternehmensspezifischen Perspektive, mit Fokus sowohl auf die Vorteile als auch die Nachteile, die mit der Einstellung und der Weiterbeschäftigung von Senioren verbunden sind, werden Argumente etabliert, die in Debatten häufig schwerer wiegen als Argumente, die alleine auf Anforderungen nach sozialer Verantwortung und Engagement gefußt sind. Mit diesem Fokus ist der Wunsch verbunden gewesen, den Bau einer Brücke zwischen den mehr qualitativ und den mehr quantitativ ausgerichteten Diskussionen über den Wert der Senioren auf dem Arbeitsmarkt zu unterstützen. Diese Analyse will dazu beitragen, die Seniorenpolitik zu einem stärker integrierten Teil der strategischen Unternehmensführung zu machen und gleichzeitig eine erhöhte politische Aufmerksamkeit auf das Thema hinsichtlich konkreter Policy-Initiativen zu lenken.

2.3 Abgrenzung

Die Untersuchung fokussiert sich zum einen Teil auf den Arbeitsmarkt der vier Länder Dänemark, Schweden, Norwegen und Finnland als Gesamtheit und zum anderen Teil auf Personen mit einer Ingenieurausbildung. Die Gruppe der Ingenieure wurde als Abgrenzung gewählt, um die quantitative Analyse der Untersuchung praktisch umsetzbar zu machen. Darüber hinaus sind die Ingenieure eine Ausbildungsgruppe, für die es besonders wes-

entlich ist, die Möglichkeiten der Weiterbeschäftigung und eines späteren Rückzuges vom Arbeitsmarkt zu beleuchten.¹

Abschließend kann die Situationanalyse der Ingenieure als eine Exemplifizierung der Herausforderungen für hochausgebildete Arbeitskräfte in ihrer Gesamtheit interpretiert werden, selbst wenn es natürlich auch bedeutende Variationen zwischen den Dynamiken auf dem Arbeitsmarkt für verschiedenen Typen von hochausgebildeten Arbeitskräften gibt. Gleichzeitig ist das Ingenieurfach vorrangig von Männern dominiert, wodurch Frauen, durch die Wahl des Ingenieurgebietes, unterpräsentiert werden.

Der Arbeitsmarktausschuss des Nordischen Ministerrats (Nordisk Ministerråd) hat bei der Vergabe des Projekts gewünscht, dass die Analyse eine Reihe spezieller Perspektiven einbezieht. In dem Umfang, in dem es möglich war, ist somit die Gleichstellungsperspektive in die Untersuchung mit eingeschlossen. Dies geschah im Hinblick auf die eventuelle Aufdeckung von geschlechterspezifischen Ungleichheiten in den Lohn- und Arbeitsverhältnissen der Senioren und den Möglichkeiten auf dem Arbeitsmarkt. Gleichermaßen wurde angestrebt, einen Fokus auf Ingenieur-Senioren mit anderem ethnischen Hintergrund mit in die Untersuchung einzubeziehen. Unsere Analysen zeigen jedoch, dass es zurzeit nur sehr wenige Senioren in den nordischen Ländern mit anderem ethnischen Hintergrund gibt. In diesem Bereich gab es somit nur in sehr begrenztem Maße bereits existierendes Wissen.

Dies deutet auf einen besonderen Bedarf an neuer Wissensgenerierung über die Möglichkeiten, Begrenzungen und Verhaltensmuster dieser Gruppe auf dem Arbeitsmarkt. Wo nichts anderes angegeben ist, umfasst die Analyse alle Arten von Ingenieuren auf den nordischen Arbeitsmärkten. Im Hinblick auf die Vergleichbarkeit unter den Ländern sind jedoch Teile der Analyse auf Ingenieure mit einer fünfjährigen Hochschulausbildung begrenzt.

2.4 Untersuchungsmethode

Folgende Untersuchungsmethoden und -aktivitäten wurden durchgeführt:

Aktivität	Beschreibung
Desk study	Sammlung von Materialien über Seniorenpolitik in den vier nordischen Ländern (DK, S, N, FIN).
Workshop 1	Abgrenzung der Problemstellung durch die Teilnahme von Schlüsselpersonen an einem nordischen Workshop in Kopenhagen. Veranstaltet am 7. Oktober 2003.
Internationale Bestandsaufnahme	Internationaler Vergleich von Initiativen innerhalb des Seniorengbietes in den vier ausgewählten Ländern. Erstellung verschiedener Kriterien, die die verschiedenen Aktivitäten der Länder in diesem Bereich charakterisieren.

¹PLS Rambøll (2003); AKF (2003) (Forschungsinstitut der Ämter und Kommunen); Statistika Centralbüro (2002)

Aktivität	Beschreibung
Cost-benefit-Analyse	Survey und Analyse des Verdienstprofils von Ingenieuren inklusive der altersbedingten Kosten und Verdienste bei Ingenieurfirmen in den vier ausgewählten Ländern.
Bericht	Ausarbeitung des Analyseberichts.
Workshop 2	Sammlung und Ausarbeitung von Ideen für Seniorenpolitik bei den zentralen Akteuren. Veranstaltet am 10. Dezember 2003.
Ideenkatalog	Kurzgefasster Katalog über Best-Practice-Ideen zur Stärkung des politischen Einsatzes für Senioren.

Wie aus der obigen Tabelle hervorgeht wurde die Untersuchung mit einer umfassenden Desk-Studie eingeleitet, in der für alle vier Länder Materialien über politische Initiativen für Senioren und Analysen von Erfahrungen mit der politischen Arbeit in Bezug auf Senioren sowie den damit verbundenen Herausforderungen gesammelt wurden. Die Hauptpunkte und die Untersuchungsmethode wurden nachfolgend auf einem ersten Workshop präsentiert, wo die Teilnehmer ihren Input zum Fokus und zum Design der Untersuchung beisteuerten.

Anschließend wurden die zwei zentralen Teilanalysen durchgeführt: die vergleichende Bestandsaufnahme der Seniorenpolitik im Norden und die Analyse der Wertschaffung und Konkurrenzfähigkeit von Senioren.

Die Hauptergebnisse dieser Untersuchung wurde den Teilnehmern in einem zweiten Workshop vorgelegt, wo die Ergebnisse und die verschiedenen Möglichkeiten der Implementierung der Seniorenperspektive diskutiert wurden. Aufbauend auf der Desk-Studie, den Teilanalysen und den Beiträgen der Workshopteilnehmer wurde schließlich ein Ideenkatalog für Good-Practice-Beispiele hinsichtlich der weiteren Arbeit mit Senioren ausgearbeitet.

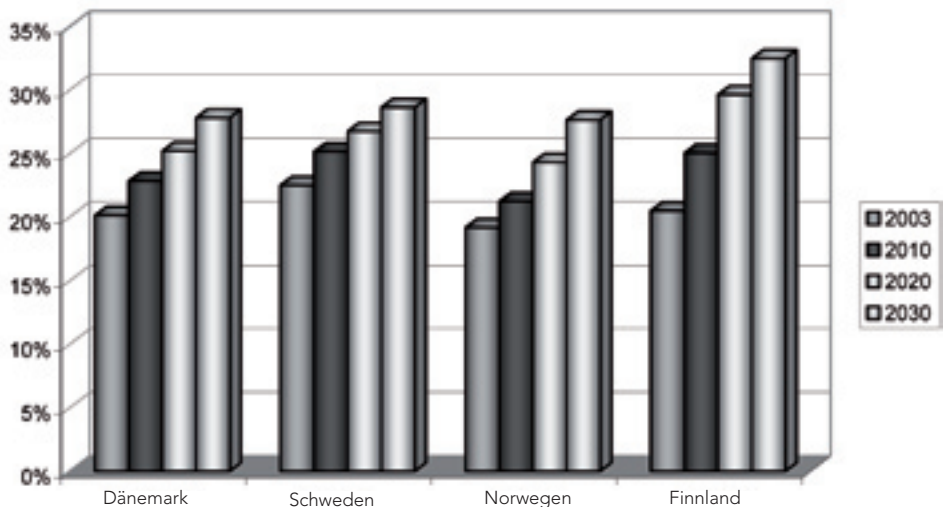
Es soll darauf hingewiesen werden, dass die enge Zusammenarbeit mit der Ingenieurvereinigung in Dänemark (IDA) die Untersuchung gestärkt hat. Die IDA leistet bereits seit vielen Jahren einen besonderen Einsatz im Hinblick auf die Möglichkeiten von Senioren auf dem Arbeitsmarkt und lenkt Aufmerksamkeit auf diesen Themenbereich. Dieses ist unter anderem zum Ausdruck gekommen bei einer umfassenden Werteuntersuchung bei älteren Ingenieuren und bei einem Ideenwettbewerb, der parallel zu dieser Studie von der IDA durchgeführt wurde. Dieser Wettbewerb hatte zum Ziel, innovative Vorschläge für die zukünftige Seniorenpolitik der Organisation zu generieren. Insbesondere die finnische und die norwegische Ingenieurorganisation haben sehr aktiv an der Datenerhebung und den Workshops mitgearbeitet.

3. Rahmenbedingungen für Seniorpolitik

3.1 Die demographische Entwicklung und Herausforderung

Im Norden – wie auch in den anderen OECD-Ländern – zeigen Hochrechnungen, dass die Zusammensetzung der Bevölkerung in zunehmendem Maße von älteren Menschen dominiert wird. Gleichzeitig gibt es weniger Menschen im erwerbsfähigen Alter. Zusammengefasst bedeutet dies einen Rückgang der Anzahl an Erwerbstätigen in den nordischen Ländern innerhalb der kommenden Jahrzehnte.

Die folgende Grafik zeigt die erwartete Entwicklung des Anteils der über 60-Jährigen an der gesamten Bevölkerung in Dänemark, Finnland, Norwegen und Schweden. Für alle vier Länder gilt, dass der Anteil der Älteren bis 2030 zwischen sechs und 12 Prozentpunkte ansteigen wird.



Anteil der über 60-Jährigen an der Gesamtbevölkerung von 2003 bis 2030 (%), Quelle: Nordisk statistisk årbog, 2003 (Nordisches statistisches Jahrbuch)

Diese Entwicklung beinhaltet eine Reihe von Herausforderungen hinsichtlich der zukünftigen Finanzierung der nordischen Wohlfahrtsstaaten. Die Ausgaben der Wohlfahrtsstaaten werden finanziert über die Einkommenssteuern und durch den Konsum, der durch die Arbeit ermöglicht wird. Die Wohlfahrtsgesellschaft hat deshalb Bedarf an einem hohen Arbeitsumfang, der eine große Steuergrundlage schaffen kann.

Innerhalb der nächsten Jahre wird die Bevölkerungsentwicklung weniger günstig verlaufen, verglichen mit den letzten 30-40 Jahren. Mit weniger Menschen im erwerbsfähigen Alter und mehr älteren Menschen im Rentenalter, müssen weniger Menschen eine größere Anzahl von Menschen versorgen.

Die Entwicklung der Arbeitskraft hängt zum Teil von der Bevölkerungsentwicklung ab, zum Teil aber auch von der zukünftigen Entwicklung der Erwerbsfrequenz der älteren Menschen.

Eine mögliche Lösung ist, die Arbeitsstärke und das Arbeitsangebot zu erhöhen. Hierunter zählt auch, Mitarbeiter länger auf dem Arbeitsmarkt zu beschäftigen.

3.2 Die zukünftige Entwicklung

Für den Norden weisen Prognosen aus den verschiedenen Ländern darauf hin, dass selbst mit sehr positiven Hochrechnungen nur geringe Steigungen der Arbeitskraft erwartet werden kann. Die Reserven an Arbeitskräfte liegen unter anderem in der Integration von ethnischen Minderheiten aus Drittländern und deren Angehörigen und in der Integration anderer, außen stehender Gruppen in dem Arbeitsmarkt. Hierzu zählt insbesondere auch die Weiterbeschäftigung und Integration von Senioren auf dem Arbeitsmarkt. Die nordischen Länder sind, verglichen mit den anderen EU-Staaten und den anderen OECD-Ländern, generell gekennzeichnet durch eine relativ hohe Erwerbsfrequenz sowohl im Allgemeinen als auch im Besonderen bei den Senioren.

Für alle vier nordischen Länder gilt jedoch zu aller erst, dass der Erwerbsanteil der Senioren – gemessen in der Periode von 1990-2002 – ein deutliches Stück unter der Erwerbsfrequenz der Gesamtbevölkerung liegt. Zum zweiten sind die Erwerbsfrequenzen der weiblichen Senioren wesentlich niedriger als die der männlichen Senioren.

Die Entwicklung der Arbeitslosigkeit von Senioren zeigt, dass innerhalb der letzten Jahre in allen vier nordischen Ländern eine sinkende Arbeitslosigkeit bei den Senioren zu beobachten war. Beim Niveau der Arbeitslosigkeit gibt es jedoch große Unterschiede zwischen den einzelnen Ländern. Die Entwicklung der Arbeitslosigkeit von Senioren folgt somit den Arbeitslosigkeitszahlen der übrigen Altersgruppen auf dem Arbeitsmarkt. Bei den Senioren gibt es jedoch generell eine höhere Arbeitslosigkeit als bei den übrigen Altersgruppen (mit Ausnahme von Finnland).

Vor diesem Hintergrund ist es möglich, zwei Schlussfolgerungen in Bezug auf den Bedarf an einem erhöhten Arbeitsangebot für Senioren zu ziehen:

Zum ersten ermöglicht die relativ geringe Erwerbsfrequenz der Senioren eine Erhöhung des Arbeitsangebots, indem mehr ältere Menschen in den Arbeitsmarkt integriert werden. Die niedrige Erwerbsfrequenz bei den Senioren kann Ausdruck dafür sein, dass ein großer Teil der älteren Bevölkerung sich entweder freiwillig oder unfreiwillig dazu entschließt, den Arbeitsmarkt vorzeitig zu verlassen. An dieser Stelle besteht somit die Möglichkeit, Anreize zur Vorbeugung und Weiterbeschäftigung von älteren Mitarbeitern zu schaffen – insbesondere für die Frauen.

Zum zweiten gibt es, trotz einer positiven Entwicklung der Arbeitslosigkeitsfrequenzen, Potentiale, mehr arbeitslose Senioren in den Arbeitsmarkt zu integrieren.

4. Bestandsaufnahme der Seniorpolitik im Norden

Was jedoch können die vier Länder tun, um den Herausforderung zu begegnen. Eine vergleichende Analyse des Einsatzes für die Senioren fokussiert vier Gebiete:

- Leistungen auf Policy-Ebene
- Staatliche Seniorpolitik und Initiativen im Bereich der Senioren
- Die Arbeit von gewerkschaftlichen Organisationen für Senioren
- Seniorpolitik der Unternehmen

4.1 Zusammenfassung

Die vier nordischen Länder Dänemark, Finnland, Norwegen und Schweden haben alle eine Reihe von politischen Initiativen für Senioren eingeführt, mit dem Ziel das durchschnittliche Pensionierungsalter anzuheben und die Beschäftigungsmöglichkeiten von Senioren zu stärken. Hierbei ist jedoch die Sprache von einem differenzierten Bild bezüglich Policy-Initiativen und Policy-Mix.

Finnland und Norwegen sind beide dadurch charakterisiert, dass sie einen übergeordneten und koordinierten Handlungsplan für die Integration und Weiterbeschäftigung von Senioren besitzen. Die Handlungspläne sind gekennzeichnet durch eine weit gefasste Herangehensweise an den Seniorenbereich durch die Anwendung eines Policy-Mix. Dieser Policy-Mix umfasst die Themen Kompetenzentwicklung, Arbeitsmilieu und wirtschaftliche Anreize.

Weder in Dänemark noch in Schweden hat man bisher zusammenfassende, nationale Handlungspläne im Hinblick auf die Seniorpolitik initiiert. Dahingegen hat man in beiden Ländern und in besonderem Maße in Schweden Ausschüsse und Kommissionen eingesetzt, die die Ausarbeitung von Analysen und Empfehlungen für den Einsatz von Senioren zum Ziel haben.

Auch im Hinblick auf die Seniorpolitik für Staatsangestellte gibt es bedeutsame Unterschiede zwischen den vier nordischen Ländern. Hier hebt sich insbesondere Schweden hervor, da es nicht in gleichem Ausmaße wie die anderen Länder explizite politische Initiativen für ältere Staatsangestellte entwickelt hat. Für Schweden ist jedoch auch der Umstand geltend, dass die Beschäftigungsfrequenz bei den Senioren höher ist als in den drei übrigen Ländern.

Ausgehend von der Anzahl an Unternehmen, die eine Seniorpolitik formuliert haben, scheint das Thema Senioren auf Unternehmensebene keine allzu herausragende Rolle zu spielen – auf jedem Fall nicht so sehr, dass eine Politik und Richtungslinien für den Einsatz formuliert wurden. Dies trifft insbesondere auf Schweden und Finnland zu.

Der konkrete Einsatz von Unternehmen für ihre Senioren richtet sich primär auf eine bessere Zurechtlegung des Arbeitslebens der Senioren in Bezug auf Arbeitsaufgaben und Arbeitszeiten mittels spezieller Mitarbeitergespräche mit den Senioren. Die unternehmerische Praxis konvergiert damit mit der Politik und den Politikempfehlungen, die in der staatlichen Personalpolitik formuliert sind.

4.2 Methode

Die Analysen in diesem Kapitel basieren auf einer umfassenden Dokumentenanalyse von Gutachten, Evaluationen und Analysen auf Regierungsebene sowie einer Umfrage unter 300 nordischen Ingenieursunternehmen, um den unternehmensbezogenen Einsatz zu beleuchten.

Der Vergleich der nationalen Seniorenpolitiken und der staatlichen Personalpolitik beruht auf eine Reihe von Indikatoren, die vor dem Hintergrund Ihrer Bedeutung für die Seniorenpolitik ausgewählt wurden. Die Indikatoren umfassen dabei Bereiche wie beispielsweise Konflikte, Werte und Einstellungen in Bezug auf Senioren, Kompetenzentwicklung und Arbeitsverhältnisse sowie ökonomische Rahmenbedingungen wie Altersversorgung, Frühverrentung etc.

Die konkreten Indikatoren gehen aus einer Reihe von Tabellen hervor, in denen der Einsatz der Länder anhand vier verschiedener Niveaus bewertet wird:

? = nicht identifiziert, – = kein Einsatz, (X) = in gewissen Maße erfülltes Kriterium und X = in hohem Maße erfülltes Kriterium.

In den Kommentaren zu den Tabellen werden die vorgenommenen Beurteilungen vertieft und begründet.

4.3 Einsatz und Erfahrungen auf Policy-Ebene

Insgesamt gibt es drei verschiedene Policy-Bereiche, die sich alle mit dem zentralen, nationalen Einsatz für Senioren auf Policy-Ebene befassen:

4.3.1 *An Senioren gerichtete nationale Handlungspläne*

Unter einem nationalen Handlungsplan ist ein Handlungsplan zu verstehen, der folgende Kriterien erfüllt:

Erstens, dass der Handlungsplan von der Regierung, den Ministerien, eventuellen Arbeitsmarktpartnern und anderen relevanten nationalen Akteuren des jeweiligen Landes initiiert, finanziert oder koordiniert wird. Und zweitens, dass der Handlungsplan den Arbeitsmarkt als Ganzes betrachtet. Daher sind Pläne, die auf spezifische Branchen oder bestimmte Regionen begrenzt sind, nicht als nationale Handlungspläne qualifiziert.

Die folgende Tabelle illustriert die Bestandsaufnahme der übergeordneten nationalen Handlungspläne der respektiven Länder. Zum Vergleich von relevanten Zielen/Indikatoren der einzelnen Handlungspläne haben wir den Fokus auf folgende Aspekte gelegt:

- In welchem Maße der Handlungsplan ein breites Spektrum an nationalen Akteuren mit einbezieht.
- In welchem Maße die in gang gesetzten oder geplanten Initiativen deckend sind bezüglich der Einsatzgebiete.
- Wie messbar der Handlungsplan ist.

Die drei Indikatoren sind ausgewählt worden vor dem Hintergrund der Annahme, dass, je deckender und je messbarer ein Handlungsplan ist, umso größer wird dessen Chance auf Erfolg sein.

Übergeordnete Handlungspläne

	Dänemark	Schweden	Norwegen	Finnland
Gibt es einen übergeordneten koordinierten politischen Handlungsplan im Hinblick auf die Weiterbeschäftigung/Integration von Senioren?	(X)	(X)	X	X
Wie deckend ist der Handlungsplan hinsichtlich der Beteiligung von Akteuren? (z.B. Miteinbeziehung von Arbeitsmarktpartnern, Sozial- und Gesundheitspolitikern, u.a.)	(X)	- ²	X	X
Wie deckend ist der Handlungsplan hinsichtlich der Politik- und Einsatzbereiche? (z.B. Kompetenzentwicklung, Arbeitsmilieu und Gesundheit, wirtschaftliche Anreize, u.a.)	-	(X)	X	X
Wie messbar ist der Handlungsplan? (Gibt es Effektivitätsanforderungen u.a.)	-	-	?	X

Erklärung zur Tabelle: X = in hohem Maße, (X) = in gewissem Maße, - = kein Einsatz, ? = nicht identifiziert

Die Bestandsaufnahme für jedes Land im Detail

Dänemark

In Dänemark wird die Seniorenpolitik seit 1997 fokussiert. Unter den vorangegangenen Regierungen wurde bereits eine umfassende Reform des Vorruhestandsgeldes durchgeführt. Gleichzeitig hat man 1997 einen Initiativausschuss für die Seniorenpolitik einberufen und eine Reihe von Verordnungen erlassen, hierunter die Seniorenberater-Verordnung, die immer noch Anwendung findet. Unter der neuen Regierung hat man bis auf weiteres einen ministeriumsübergreifenden Ausschuss zum Thema „Längere Zeit auf dem Arbeitsmarkt“ eingesetzt, an dem das Beschäftigungsministerium, das Wirtschafts- und Erwerbsministerium, das Sozialministerium und das Finanzministerium teilnehmen³. Die Aufgabe des Ausschusses war es, die Möglichkeiten für eine erhöhte Erwerbsteilnahme der Älteren innerhalb der existierenden Ruhestandsverordnungen aufzudecken.

Die Analysearbeit des Ausschusses wurde im Sommer 2003 mit der Herausgabe eines umfangreichen Berichts, der Empfehlungen für kommende Einsatzgebiete beinhaltet, abgeschlossen. Folgende Einsatzgebiete wurden empfohlen:

² Man hat jedoch in Schweden eine umfassende Aufklärungsarbeit durchgeführt, in welcher die Parteien des Arbeitsmarktes miteinbezogen waren.

³ Beschäftigungs-, Sozial-, Wirtschafts- und Erwerbsamt Finanzministerium 2003: Bericht des Ausschusses bezüglich „Längere Zeit auf dem Arbeitsmarkt“.

- Stärkung des Arbeitsangebotes auf Seiten der Rentner
- Bessere Gesundheit
- Stärkung des Einsatzes für Seniorenpolitik
- Abbau von formellen Barrieren in staatlichen Tarifverträgen
- Reduktion der überdurchschnittlich hohen Arbeitslosigkeit bei Rentnern.

Die dänische Regierung hat mit der Einsetzung und Arbeit des Ausschusses einen ersten Beitrag geleistet, durch den zu einer Stärkung des politischen Einsatzes für Senioren aufgefordert wird. Die Initiative hat mehrere Ministerien miteinbezogen und zeigt eine breite Auswahl an möglichen Einsatzgebieten. Jedoch wurden bisher keine Initiativen zur Entwicklung eines eigentlichen nationalen Handlungsplans im Hinblick auf die Senioren unternommen.

Beispiele für Handlungspläne, die an Senioren gerichtet sind:

- In Dänemark hat der Initiativausschuss für Seniorenpolitik (Seniorpolitisk Initiativ Udvalg) eine Reihe von Empfehlungen ausgearbeitet, welche Elemente in eine effektive Seniorenpolitik eingehen sollten. Es wird hervorgehoben, dass Seniorenpolitik „einen breit aufgestellten und ganzheitlichorientierten Einsatz, ein Mitwirken aller involvierten Parteien und eine breite Palette an Werkzeugen“ erfordert. Det Seniorpolitiske Initiativudvalg (1999) (Initiativausschuss für Seniorenpolitik)
- Des Weiteren gab die EU-Kommission, als Bestandteil des internationalen Älteren-Jahres der EU, 1999 die Publikation „Ein Europa für alle Altersgruppen“ heraus. Die Kommission weist darin auf den Bedarf hin, dass auf nationaler Ebene übergeordnete, multidimensionale und zusammenhängende Strategien entwickelt werden, die sowohl die Rentensysteme, arbeitsmarktpolitischen Initiativen, soziale Verordnungen und Programme gegen Altersdiskriminierung als auch gleichzeitig eine breite Auswahl an nationalen Akteuren involvieren. Europa-Kommission (1999)

Schweden

1998 beschloss der Reichstag einen nationalen Handlungsplan für die Seniorenpolitik. Seit dem haben eine Reihe von Kommissionen daran gearbeitet, die Voraussetzungen für eine langfristige Entwicklung der Seniorenpolitik zu untersuchen und zu schaffen.

Senior 2005 ist eine parlamentarisch zusammengesetzte Kommission, die dem Sozialministerium unterstellt ist. Die Kommission wurde 1998 von der Regierung eingesetzt und setzt sich aus Repräsentanten aller im Reichstag vertretenen Parteien zusammen, inklusive Sachverständige aus dem Sozialministerium, dem Wirtschaftsministerium, dem Kulturministerium, der Sozialverwaltung, des schwedischen Kommunenverbandes, des Landtagsverbandes, der Gewerkschaften LO, TCO, SACO, samt des Rentnerkomitees der Regierung. Das Ziel der Kommission ist es, die Voraussetzungen für eine langfristige Entwicklung der Seniorenpolitik zu untersuchen. Die Kommission fokussiert drei Lebenssituationen:

1. Ältere Menschen im Berufsleben,
2. Das Leben nach der Pensionierung,
3. Pflege und Betreuung der älteren Menschen.

Der Bereich „Ältere Menschen im Berufsleben“ beschäftigt sich mit der Untersuchung wie die Erfahrungen, Kompetenzen und Fähigkeiten von älteren Menschen in höherem Maße in den verschiedenen Gesellschaftssektoren genutzt werden können. Des Weiteren sollen Umstände identifiziert und sichtbar gemacht werden, die verursachen, dass sich das Alter negativ auf die Möglichkeiten des Einzelnen für die Teilnahme am und die Entwicklung im Arbeitsleben auswirkt. Darüber hinaus sollen aber auch Vorschläge unterbreitet werden, die die Situation verbessern

Die Denkweise soll verändert werden, weg von der Perspektive, dass „die Älteren die Gesellschaft benötigen“ hin zu der Sicht, dass „die Gesellschaft auch Bedarf an den Älteren hat“. Zudem werden ausführlich die folgenden drei Einsatzgebiete dargestellt, die laut der Kommission zu einem verlängerten Verbleiben auf dem Arbeitsmarkt von Älteren beitragen können: 1. Steueranreize, 2. Teilzeitarbeitsplätze und 3. Kollektive Dienstpensionen.⁴

Die andere eingesetzte Kommission ist die *Seniorgruppe*. Die Seniorgruppe hatte und hat zum Ziel, Barrieren in der Gesetzgebung und in kollektiven Vereinbarungen zu untersuchen, bei denen vermutet wird, dass sie einen negativen Einfluss auf den Willen und die Motivation der Arbeitgeber haben, ältere Mitarbeiter anzustellen und weiterzubeschäftigen. Darüber hinaus untersucht die Seniorgruppe Barrieren, bei denen vermutet wird, dass sie einen negativen Einfluss auf den Willen der älteren Mitarbeiter haben könnten, länger auf dem Arbeitsmarkt zu bleiben.

Drei weitere Kommissionen haben sich seit 1998 außerdem jeweils mit den Themen Altersdiskriminierung, Möglichkeiten der Reduzierung von Arbeitszeiten und Studien über die Situation von älteren Arbeitnehmern beschäftigt.⁵

Des Weiteren findet man eine Reihe von konkreten Initiativen unterhalb Schwedens nationalem Handlungsplan für Beschäftigung 2003. Der Handlungsplan beinhaltet zehn Einsatzgebiete, wovon sich eins spezifisch auf „Mittel zur Erhöhung des Arbeitsangebots und der Arbeit für aktives Altern“ fokussiert. Ausgangspunkt ist die Frage danach, wie man das Arbeitsangebot, im Licht einer ständig wachsenden älteren Bevölkerung und einem erwarteten Rückgang des Anteils der Arbeitskräfte an der Gesamtbevölkerung, erhöhen kann.

In dem nationalen Handlungsplan für Beschäftigung werden Möglichkeiten für ein erhöhtes Arbeitsangebot für folgende Gruppen identifiziert: Junge, Ältere und im Ausland geborene Menschen. Zum heutigen Zeitpunkt hat man folgende Maßnahmen durchgeführt oder geplant:

- 1999 wurde eine größere Reform des öffentlichen Rentensystems durchgeführt. Das System wurde hierdurch neutraler gemacht hinsichtlich der Beschlüsse über das Ausscheiden aus dem Arbeitsleben. Dies geschah, indem der Zusammenhang zwischen Beitrag und Rente erhöht wurde. Verglichen mit den übrigen OECD-Ländern hat Schweden nun den höchsten Ertrag für jedes Jahr, das über dem 61. Lebensjahr hinaus gearbeitet wird, weshalb der Anreiz zum längeren Verbleib im Berufsleben gestiegen ist.
- Personen über 57 Jahren sind nun zu einer Anstellung mit Lohnzuschuss berechtigt, soweit sie länger als zwei Jahre arbeitslos waren.

⁴ SENIOR 2005 (2003)

⁵ OECD (2003)

- Die sozialen Beteiligten haben nicht länger die Möglichkeit Abkommen zu treffen, welche Angestellte dazu verpflichten, früher als mit 67 Jahren in den Ruhestand zu gehen.
- Darüber hinaus wird im Handlungsplan vorgeschlagen, dass man, um einer vorzeitigen Pensionierung entgegen zu wirken, flexible Arbeitsformen entwickelt (z. B. Mentorregelungen, die gleichzeitig Jüngere in das Arbeitsleben einführen; die Möglichkeit des Tätigkeitswechsels für Angestellte in physisch oder psychisch belastenden Stellungen).

Die zusammenfassende Beurteilung ergibt, dass die schwedische Regierung mit den oben genannten Maßnahmen eine bedeutsame und umfassende Aufklärungsarbeit geleistet hat, die ein breites Feld an möglichen Einsatzgebieten berührt. Gleichzeitig wurden eine Reihe konkreter Initiativen durchgeführt, wovon die Reformierung des Rentensystems einen Meilenstein markiert. Jedoch wurde bisher kein eigentlicher koordinierter Handlungsplan für die Seniorenpolitik unter Einbeziehung einer breiten Auswahl an nationalen, regionalen und lokalen Akteuren initiiert.

Norwegen

Norwegen hat seit 2000 eine nationale Strategie zur Stärkung der Entwicklung der Seniorenpolitik entwickelt und in Gang gesetzt.

Dieser nationale Einsatz wird als in „hohem Maße deckend“ beurteilt, sowohl was die Einbeziehung von Akteuren als auch die Einsatzgebiete angeht. Koordiniert wird das Projekt durch das *Zentrum für Seniorenpolitik*. Hinter dem Zentrum stehen 27 Organisationen, Ministerien und Institutionen, die sich 1969 zusammenschlossen mit dem Ziel dazu beizutragen, dass so viele Menschen wie möglich ihren Ruhestand im Voraus planen sollten. Das Zentrum ist ein Kompetenzzentrum, das sich mit der Stimulierung und Entwicklung guter Seniorenpolitik innerhalb privater und öffentlicher Unternehmen befasst. Außerdem trägt es zur Koordinierung der Zusammenarbeit bei seniorenspezifischen Fragestellungen auf Seiten der Unternehmen und Institutionen bei und unterstützt zudem die Forschung im Seniorenbereich.

Eine der größeren Initiativen, die von dem Zentrum durchgeführt werden, ist das Projekt *Nationaler Kraftakt für Seniorenpolitik im Arbeitsleben*. Das Projekt wird vom norwegischen Staat finanziert und hatte ursprünglich einen Finanzierungsrahmen von 5 Mio. Nkr. (ca. 600.000 Euro) pro Jahr von 2001 bis 2005. Der Rahmen wird jedes Jahr neu festgelegt und belief sich 2003 auf 5,5 Mio. Nkr. (ca. 667.000 Euro). Ziel des Projekts ist es, die Möglichkeiten der älteren Menschen für ein längeres Verbleiben auf dem Arbeitsmarkt zu erhöhen mittels:

- Sichtbarmachung der Ressourcen und Entwicklungsmöglichkeiten von älteren Menschen
- Entwicklung eines einbeziehenden und guten Arbeitsumfeldes in den Unternehmen
- Entwicklung einer Zusammenarbeit in der Seniorenpolitik zwischen den Behörden, Organisationen und Unternehmen.

Man wünscht sich vor allem, diese Ziele durch die Einbeziehung und Mobilisierung von

sowohl staatlichen Institutionen als auch der verschiedenen Parteien des Arbeitsmarktes zu erreichen. Des Weiteren hat man, im Gegensatz zum finnischen Beispiel keine Kombination aus Informations- und Wissensverbreitung gewählt, sondern konkrete Vorsorge- und Entwicklungsprojekte, Forschung, Ausbildung und Einführung von nationalen Unterstützungsverordnungen gewählt.

Finnland

In Finnland hat man seit Beginn 1998 einen umfassenden, zusammenhängenden und koordinierten nationalen Handlungsplan ausgearbeitet und implementiert – „The national programme on Ageing Workers“. Das Programm wurde von 1998 bis 2002 implementiert und ist nun durch ein Fortsetzungsprogramm erweitert und verlängert worden, das von 2003-2007 laufen soll. Ziel des Programms ist kurz gefasst: Die längere Teilnahme am Arbeitsmarkt für ältere Menschen möglich und attraktiver zu machen.

Bei der Strategie handelt es sich um eine breit angelegte, multidimensionale Strategie. Sowohl in Bezug auf die Einbeziehung von Akteuren, als auch in Bezug auf die Breite der Politik- und Einsatzgebiete, wird das nationale Programm als in hohem Grade deckend beurteilt. Das Programm ist eine quer verlaufende Zusammenarbeit von drei Ministerien, dem Sozial- und Gesundheitsministerium, dem Arbeitsministerium und dem Bildungsministerium. Gleichzeitig wird das nationale Programm durch die Einbeziehung und das Zusammenwirken von einer langen Reihe zentraler Akteure, beginnend bei den Parteien des Arbeitsmarktes, über öffentliche Institutionen, bis hin zu Forschungszentren und Arbeitsmilieu- und Arbeitsgesundheitsinstitutionen u.a. implementiert .

Das Programm umfasst darüber hinaus eine lange Reihe von Reformplänen (mehr als 40 Gesetzesvorschläge und Ziele) innerhalb der Bereiche der drei Ministerien: der Arbeitsmarkt, der Ausbildungsbereich, der soziale Bereich und das Gesundheitswesen. Hier wird nun kurz eine kleine Auswahl der zentralen Einsatzgebiete genannt:

- Eine zentrale, meinungsbeeinflussende Kampagne, die sich an die gesamte Bevölkerung richtet: Arbeitgeber, Sicherheitspersonal an den Arbeitsplätzen, Arbeitsmarktorganisationen, Arbeitsmilieu- und Gesundheitsinstanzen, Arbeitsvermittlungen, Ausbildungsinstitutionen, die Medien und strategische Entscheidungsträger.
- Initiativen, die auf das physische und psychische Wohlbefinden am Arbeitsplatz ausgerichtet sind.
- Initiativen, die auf die Verbesserung der Möglichkeiten zur Ausbildung von älteren Beschäftigten, im Hinblick auf die Weiterbeschäftigung und Weiterentwicklung der arbeitsbezogenen Fähigkeiten und Kompetenzen der Älteren, ausgerichtet sind.
- Ausbildung und Entwicklung der Beratungsfähigkeit von regionalen und lokalen Gewerbeaufsichts-, Arbeitsmarkts- und Arbeitsmarktsgesundheitsbehörden gegenüber Arbeitgebern und Stabmitarbeitern in den Ausbildungsinstitutionen innerhalb der Erwachsenenbildung.
- Initiativen, die die Anwendung von Teilzeitruhestand und Jobrotation als Alternative zum vollzeitigen Ruhestand vermehren.

Das nationale Programm wird des Weiteren als in hohem Maße messbar angesehen, da man eine Reihe von sehr konkreten und verifizierbaren Zielen formuliert hat. Dies gilt ins-

besondere für das Fortsetzungsprogramm. Das Ziel ist unter anderem das durchschnittliche Pensionierungsalter um zwei bis drei Jahre zu erhöhen. Man will Krankmeldungen um 15 Prozent senken und die Arbeitsunfälle um ebenfalls 15 Prozent verringern.⁶

4.3.2 Diskurse, Meinungen und Werte

In diesem zweiten Abschnitt über Policy-Initiativen ist es das Ziel, zu identifizieren, in wie weit der Staat in den vier nordischen Ländern Initiativen unternommen hat, die dafür sorgen, dass Diskurse, Meinungen und Werte über Senioren auf dem Arbeitsmarkt beeinflusst werden. Wie aus der nachfolgenden Tabelle hervorgeht, werden sowohl die Gesetzgebung, staatliche Kampagnen, als auch bestehende Abkommen zu Seniorenverordnungen via Tarifverträge und die sozialen Beteiligten untersucht.

Diskurse, Meinungen und Werte

	Dänemark	Schweden	Norwegen	Finnland
1. Gesetzgebung zur Verhinderung von Alterdiskriminierung in Stellenausschreibungen	Gesetzesvorschlag noch nicht beschlossen	Gesetzesvorschlag noch nicht beschlossen	Gesetzesvorschlag noch nicht beschlossen	X
2. Weitere speziell auf Senioren ausgerichtete Gesetzgebung	X	(X)		X
3. Kampagnen	(X)	-	X	X
3a. Bewusstseinskampagnen	(X)	-	X	X
3b. Kennzeichnungsregelungen (z.B. sozialer Index (freiwillig in DK) oder Rating von Unternehmen (freiwillig, jedoch bindende Vereinbarungen in Norwegen))	X	-	X	-
4. Abkommen über Regelungen für Senioren		-		
5. Vereinbarungen via Tarifverträge/die sozialen Beteiligten	X	(X)	X	X

Erklärungen zur Tabelle: X = in hohem Maße; (X) = in gewissem Maße; - = kein Einsatz; ? = nicht identifiziert.

Wie aus der Tabelle ersichtlich, ist es schwierig, ein einheitliches Bild zu zeichnen. Es kann jedoch folgendes hervorgehoben werden: Zum ersten zeigen die Ergebnisse, dass Finnland vermutlich das Land ist, das sich durch sein nationales Programm am meisten

⁶In der Praxis hat sich jedoch gezeigt, dass es schwer ist, eigentliche Effektmessungen durchzuführen. 2002-2003 wurde eine Expertenbeurteilung vorgenommen, zusammengesetzt aus Experten der EU-Länder. Diese hob den beinhalteten und quer verlaufenden Zugang durch die Involvierung mehrerer verschiedener Ministerien und Organisationen hervor. Man war jedoch skeptisch, in wie weit man mit Wahrscheinlichkeit einen Zusammenhang zwischen dem Programm und den faktischen Steigungen des durchschnittlichen Pensionierungsalters und des Beschäftigungsgrades beweisen kann. Die Begründung: es war schwer die Effekte des Programms zu isolieren, da die Implementierung mit einer generellen positiven Beschäftigungsentwicklung zusammen fiel. Die Europakommission Peer Review (2000a); Die Europakommission Peer Review (2003a).

darauf fokussiert hat, günstige Bedingungen für eine längere Teilnahme von Senioren am Arbeitsmarkt zu schaffen. Somit ist das finnische Programm nicht nur auf Änderungen der wirtschaftlichen Anreizstrukturen begrenzt (Rentensysteme und Arbeitsmarktsysteme), sondern hebt sich insbesondere dadurch hervor, dass es großes Gewicht auf die Änderung von Diskursen, Meinungen und Werten bezüglich der Berufstätigkeit von Senioren legt. Nennenswert ist des Weiteren, dass Finnland als einziges Land ein Gesetz beschlossen hat, welches Altersdiskriminierung in Stellenanzeigen verbietet. Im November 2000 wurde in der EU eine Richtlinie erlassen, die einen Rahmen für die Bekämpfung von Vorzugsbehandlungen, im Hinblick auf Beschäftigung und Erwerb, darstellt. Diskriminierung in Stellenanzeigen fällt unter den Wirkungsbereich dieser Richtlinie, jedoch wurde dies bisher nicht in die nationale Gesetzgebung weder in Dänemark, Schweden noch Norwegen aufgenommen. (Richtlinie zur Gleichbehandlung im Hinblick auf Beschäftigung und Erwerb, dir. 2000/78). Im Folgenden werden die Initiativen der einzelnen Länder im Detail erläutert.

Dänemark

Aus der Tabelle wird ersichtlich, dass in Dänemark der Staat an verschiedenen Punkten Initiativen zur Beeinflussung von Diskursen, Meinungen und Werten in Gang gesetzt hat. Ein Gesetz gegen Diskriminierung in Stellenanzeigen wurde, wie genannt, nicht implementiert, jedoch ist seit 1998 eine Reihe anderer Initiativen gestartet worden.

Weitere speziell auf Senioren ausgerichtete Gesetzgebung

Seniorenfond: 1998 hat das Arbeitsministerium 25 Mio. Dkr. (ca. 3,4 Mio. Euro) für an ältere Menschen gerichtete politische Initiativen zur Verfügung gestellt. Diese Initiativen sollen dazu beitragen, dass mehr Senioren den Kontakt zum Arbeitsmarkt weiter aufrechterhalten oder dort Arbeit finden. Der Fond wird für Initiativen sowohl für Beschäftigte als auch Arbeitslose verwendet. Des Weiteren werden Projekte unterstützt, die von verschiedenen Akteuren wie Arbeitsmarktorganisationen, private Unternehmen, Vereinigungen für arbeitslose Senioren, Beratungsunternehmen, staatliche Arbeitsplätze und Organisationen für ältere Menschen durchgeführt werden.⁷

Eine weitere Initiative, die unter den Wirkungsbereich des nationalen Handlungsplans 2002 fällt und zu einem gewissen Grad auch für Senioren relevant ist, ist ein gemeinsames Projekt von der Regierung und den Kommunen. Ziel ist es, die Anwendung von sozialen Klauseln bei Angeboten von Dienstleistungen zu fördern. Eine soziale Klausel ist eine Forderung in einer Ausschreibung, dass das Unternehmen, das den Auftrag gewinnt, bestimmte soziale Verpflichtungen erfüllt, z. B. die Anstellung von Personen aus speziellen Arbeitslosengruppen. Die Initiative zielt weiterhin darauf ab, den Arbeitsmarkt für Personen zu öffnen, die es heutzutage schwer haben, Arbeit zu finden oder diese zu behalten, hierunter die Senioren. Somit soll die Initiative die Schaffung eines umfassenderen Arbeitsmarktes unterstützen. Als Teil dieser Initiative hat man eine Internetseite eingerichtet, auf der die Mitarbeiter der Kommunen und anderer öffentlicher Behörden ihre Erfahrungen mit der Anwendung von sozialen Klauseln austauschen können.⁸

⁷ Det Seniorpolitiske Initiativudvalg, Arbejdsministeriet (1999). (Initiativausschuss für Seniorenpolitik, Arbeitsministerium)

⁸ Beskæftigelsesministeriet (2002). (Beschäftigungsministerium)

Als weiteren Beitrag zum nationalen Handlungsplan 2002 hat die Regierung, unter dem Punkt *Neuen Einsatz für Selbständige*, die Altersgrenze, bis zu der die Regelung für die selbständige Gründung von Unternehmen angewendet werden kann, angehoben. Somit liegt das Höchstalter nun bei 65 Jahren, wodurch auch Senioren die Möglichkeit erhalten, Unterstützung bei der Gründung eines eigenen Unternehmens zu erhalten.⁹

Bewusstseinskampagnen

Betrachten wir anschließend die Kampagnen, so kann festgehalten werden, dass auf Seiten der Personalverwaltung eine auf Senioren ausgerichtete Bewusstseinskampagne geplant wird. Die Kampagne ist Teil des Handlungsplanes für das Jahr 2003 (Siehe Punkt 1.: An Senioren gerichtete nationale Handlungspläne).¹⁰ Darüber hinaus kann die Herausgabe von *Seniorer i staten* (Senioren im Staat) auch als eine Art Kampagne zur Verbesserung der Situation von Senioren betrachtet werden. Beide Kampagnen sind jedoch speziell auf staatliche Bereiche ausgerichtet. Daher kann hier nicht von einer nationalen Kampagne im Stil dessen, was in Finnland durchgeführt worden ist, gesprochen werden.

Kennzeichnungsregelungen

Der soziale Index ist ein Dialogwerkzeug, das vom Beschäftigungsministerium erarbeitet wurde. Hierbei wurde das Ministerium vom Technologischen Institut, dem Zentrum für Führung, dem Zentrum für Arbeitsmarktforschung, der Universität Aalborg und dem Sozialforschungsinstitut unterstützt. Der Index kann sowohl für öffentliche als auch private Unternehmen angewendet werden. Als Dialogwerkzeug trägt der Index dazu bei, dass Unternehmen neue Themen diskutieren und Inspiration für neue Wege, soziale Verantwortung zu zeigen, erhalten. Des Weiteren ist der Index ein Werkzeug zur Messung der sozialen Verantwortung und bietet eine einfache Lösung, wie Unternehmen ihre Leistungen untereinander vergleichen und diese an ihre Mitarbeiter und externe Interessenten (Kunden, Lieferanten, Konkurrenten, Behörden, NGO's, etc.)¹¹ kommunizieren können. Soziale Verantwortung bedeutet unter anderem:

- Vorbeugung: Meint, dass ein Beitrag dazu geleistet wird, dass Mitarbeiter weiterhin Anschluss an den Arbeitsmarkt behalten. Dies kann z.B. durch eine Personalpolitik mit sozialer und familienorientierter Dimension, ein gutes Arbeitsklima und Weiterbildung der Mitarbeiter geschehen.
- Weiterbeschäftigung: Meint, dass Mitarbeiter, die z.B. krank, abgearbeitet oder arbeitsgeschädigt sind, weiterhin beschäftigt werden. Dies kann z.B. durch Teilzeittregelungen, Veränderung der Arbeitstätigkeit und Kompetenzentwicklung geschehen.
- Schaffung von Arbeitsplätzen: Meint, dass Unternehmen z.B. auch versuchen Arbeitsplätze für Personen einzurichten, die momentan nicht erwerbstätig sind, z.B. Bezieher von Arbeitslosengeld, Langzeitarbeitslosengeld, Vorruheständler oder Personen anderer ethnischer Herkunft.

⁹ Beskæftigelsesministeriet (2002). (Beschäftigungsministerium)

¹⁰ Personalestyrelsen (2003c). (Personalverwaltung)

¹¹ Sekretariatet for Det sociale Indeks: www.detsocialeindeks.dk.

Zum jetzigen Zeitpunkt sind zwei öffentliche und zwei private Unternehmen zertifiziert worden und haben die Berechtigung erhalten, das Logo für soziale Verantwortung auf Broschüren, Produkten, Materialien, u.a. für drei Jahre zu verwenden.

Abkommen über Regelungen für Senioren

Regelungen für Senioren werden nur in sehr begrenzten Umfang vom Staat angewendet.

Schweden

Wie relativ eindeutig aus der Tabelle hervorgeht, hat man in Schweden keine größeren Initiativen zur Beeinflussung von Diskursen, Meinungen und Werten bezüglich berufstätiger Senioren durchgeführt. Innerhalb der Gesetzgebung gibt es jedoch eine Regel, die einen positiven Effekt auf die Möglichkeiten zur Beschäftigung von Senioren auf dem Arbeitsmarkt haben kann. Darüber hinaus haben staatliche Angestellte die Möglichkeit ihre Arbeitszeit zu reduzieren.

Weitere Gesetzgebung

In der schwedischen Gesetzgebung gibt es die Regel „zuletzt rein, zuerst raus“. Die Regel bedeutet, dass Unternehmen beim Stellenabbau zuerst denjenigen Mitarbeitern kündigen müssen, die als letztes angestellt wurden. Die Regel ist nicht auf ältere Mitarbeiter begrenzt, jedoch favorisiert sie insbesondere ältere Arbeitnehmer, da sie bei gleicher Anstellungsdauer höchste Priorität besitzen. Die Regel wird jedoch auch zu einem Hindernis für die Mobilität, da ältere Menschen, die die Arbeit wechseln, ihre Anstellungssicherheit verlieren. Dies hat zur Folge, dass Mitarbeiter lange in einem Anstellungsverhältnis verweilen.

Möglichkeit zur Reduzierung der Arbeitszeit für staatliche Angestellte

Für ältere Angestellte des Staates gibt es eine Vereinbarung, die eine Reduzierung der Arbeitszeit ermöglicht. Angestellte, die 61 Jahre oder älter sind haben somit das Recht, ihre Arbeitszeit um bis zu 50 Prozent, mit Anspruch auf wirtschaftlichen Ausgleich und vollständigem Erhalt der Rentenansprüche, zu reduzieren.

Norwegen

In Norwegen hat man im Laufe der letzten Jahre eine Reihe von Initiativen durchgeführt, die auf unterschiedliche Weise das Ziel erreichen sollen, Diskurse, Meinungen und Werte bezüglich berufstätiger Senioren zu beeinflussen.

Gesetzgebung zur Verhinderung von Alterdiskriminierung in Stellenanzeigen

Im Hinblick auf Gesetze gegen Altersdiskriminierung wurde ein Gesetzentwurf zur Verhinderung von Diskriminierung im Arbeitsleben vorgelegt, der der Altersdiskriminierung in Stellenanzeigen vorbeugen soll. Der Gesetzesvorschlag wurde jedoch noch nicht beschlossen.

Kampagnen

Im Zusammenhang mit dem nationalen Handlungsplan „Nationaler Kraftakt für Seniorenpolitik im Arbeitsleben“ hat man in Norwegen einen umfassenden Informationsplan ins Leben gerufen, welcher von 2002-2005 in konkrete Kampagnen und Initiativen umgesetzt werden soll. Die Kampagne wird vom Zentrum für Seniorenpolitik koordiniert, welches auch

Koordinator des nationalen Handlungsplanes insgesamt ist. Ziel dieser Informationsaktivitäten ist es, in der Arbeitswelt und in der Gesellschaft Aufmerksamkeit für den nationalen Handlungsplan zu schaffen und aufrecht zu erhalten. Als weiteres Ziel soll bei allen wichtigen Akteuren der Arbeitswelt das Wissen über Seniorenpolitik vermehrt werden. Die Kampagne wird in zwei Phasen gegliedert. In der ersten Phase wird Wert darauf gelegt, Aufmerksamkeit und Bewusstsein sowohl für ältere Menschen auf dem Arbeitsmarkt zu schaffen, als auch für die verschiedenen Maßnahmen, Werkzeuge und Methoden, die innerhalb des nationalen Handlungsplanes erarbeitet werden. In der zweiten Phase wird anschließend dazu übergegangen, Wissen zu verbreiten und Erfahrungen mit konkreten Good-Practices Beispielen zu vermitteln. Hierzu gehört auch die Verbreitung von Wissen über die Rollen der einzelnen Akteure innerhalb des nationalen Handlungsplans.¹²

Staatliche Kennzeichnungsregelungen

Eine staatliche Kennzeichnungsregelung befindet sich hinter der Bezeichnung „Inklusive arbejdspladser“. Die Kampagne ist in Zusammenarbeit mit der Regierung und den verschiedenen Arbeitsmarktparteien entstanden. Ziel der Kampagne ist es, Krankmeldungen zu reduzieren, das Pensionierungsalter heraufzusetzen und Menschen mit verringerter Leistungsfähigkeit daran zu hindern, vom Arbeitsmarkt verdrängt zu werden. Das Projekt wurde 2001 durch eine Vereinbarung zwischen den verschiedenen Arbeitsmarktparteien und der Regierung gestartet. Ein wichtiges Element der Vereinbarung ist eine Kennzeichnungsregelung, wonach Unternehmen gekennzeichnet werden können als „inkluderende arbejdslivsbedrifter“. Diese Kennzeichnung können Unternehmen erhalten, wenn sie einen Handlungsplan dafür erarbeiten, wie sie mit den oben genannten Problemen umgehen wollen und in diesem Zusammenhang ein Abkommen mit den lokalen Behörden abschließen. Die lokale Behörde wird laufend überwachen, ob die Vereinbarung eingehalten wird.

Finland

Auch in Finnland hat man viel dafür getan, dass eine Verbesserung der Chancen von Älteren auf dem Arbeitsmarkt nicht nur alleine durch wirtschaftliche Rahmenbedingungen erzielt werden, sondern auch durch eine Veränderung von Meinungen und Werten bezüglich der Senioren. Finnland ist somit das Land der vier Länder, das mit Ausnahme von Kennzeichnungsregelungen Initiativen in allen Bereichen unserer Bestandsaufnahme durchführt.

Gesetzgebung zur Verhinderung von Alterdiskriminierung in Stellenanzeigen

Finnland ist bis auf weiteres das einzige Land der vier untersuchten Länder, das explizit die Altersdiskriminierung per Gesetz verboten hat. Es wird jedoch unterstrichen, dass dies ein nur schwer zu kontrollierender Bereich ist. Dagegen ist das Thema sehr präsent in der gesellschaftlichen Debatte. Dies nicht zu letzt auf Grund der großen Bedeutung, die verschiedene Kampagnen zur Veränderung von Meinungen über ältere Menschen in der Arbeitswelt erzielt haben. Des Weiteren wurde, als Element des nationalen Handlungsplanes für „Ageing Workers“, ein „Work Life“-Barometer entwickelt, welches die Entwicklung auf dem finnischen Arbeitsmarkt, unter anderem im Hinblick auf Altersdiskriminierung, beleuchten kann.¹³

¹² Senter for Seniorpolitikk (2001). (Zentrum für Seniorenpolitik)

¹³ Beschäftigungs-, Sozial-, Wirtschafts- und Erwerbs- samt Finanzministerium (2003).

Eventuell weitere speziell auf Senioren ausgerichtete Gesetzgebung?

„The national Programme“ beinhaltet 40 Initiativen und Gesetzesänderungen: Folgendes ist somit nur ein kleiner Ausschnitt aus dem gesamten Programm¹⁴:

- Für „The national Programme on Ageing Workers“ wurden 1997 25 Mio. Fmk. (4,2 Mio. Euro) bewilligt
- Verringerung des Arbeitslosengeldes
- Änderung des individuellen Vorruhestandes von 58 auf 60 Jahre. Herabsetzung der Altersgrenze für Teilzeitruhestand von 58 auf 56 Jahre. (Das Gesetz ist zeitbegrenzt bis Ende 2002)
- Gesetz, welches Personen ab 55 Jahren die Möglichkeit gibt, eine geringer bezahlte Teilzeitarbeit anzunehmen ohne eine Verminderung der Rente in Kauf nehmen zu müssen.
- Modifikation der Finanzierung von Renten für Arbeitslose und Personen mit verringerter Leistungsfähigkeit, so dass das Aufwandsrisiko für die Arbeitgeber gestiegen ist.

Kampagnen

Sowohl in dem nationalen Programm als auch in einer Reihe von anderen Programmen ist es die zentrale Zielsetzung, die generellen Meinungen über den „alternden“ Teil der arbeitenden Bevölkerung zu beeinflussen. Folgende drei Programme haben explizit das Ziel oder Unterziel, die generellen Meinungen über Ältere zu ändern:

1. „National Programme on Ageing Workers 1998-2002“: Der Zweck des Programms war und ist, die allgemeinen Meinungen bezüglich älterer Menschen auf dem Arbeitsmarkt und in der Gesellschaft positive zu beeinflussen. Das Programm beinhaltet sowohl Informations- und Aufklärungskampagnen, die an die Bevölkerung gerichtet sind, als auch spezielle Informationskampagnen, die sich richten an Arbeitgeber, Sicherheitspersonal an Arbeitsplätzen, Arbeitsmarktorganisationen, Behörden und Institutionen, die sich mit dem Arbeitsumfeld befassen, an Arbeitsvermittlungszentren, Ausbildungsinstitutionen, Medien und strategische Entscheidungsträger. Der übergeordnete Slogan des Programms ist, dass „Erfahrung ein nationaler Vermögenswert“ ist. Das übergeordnete Ziel ist die Schaffung eines gemeinsamen Einsatzes für ein ganzheitliches Programm.
2. Fortsetzung des „National Programme on Ageing Workers 2003-2007“ unter dem Sozial- und Gesundheitsministerium. Eine der acht Zielsetzungen ist es, die Meinungen zu beeinflussen.
3. Arbeitsmarktpolitisches Forschungsprogramm des Arbeitsministeriums (2003-2007). Das Programm fokussiert vier Bereiche. Einer dieser Bereiche ist auf die Arbeitsmarktsrente (Arbejdsmarkedspension)¹⁵ von Älteren gerichtet, wo insbesondere das Entgegenwirken gegen Diskriminierung als wichtig hervorgehoben wird. Des Weiteren setzt das Forschungsprogramm Priorität auf den Bereich „lebenslanges Lernen“.

Abkommen über Regelungen für Senioren via Tarifverträge/die sozialen Beteiligten
Die Arbeitsmarktorganisationen sind ein Abkommen eingegangen, innerhalb dessen die

¹⁴ Europa-Kommission Peer Review (2000a).

¹⁵ Eine Rentenregelung mit Altersrente, vereinbart in Zusammenhang mit einem Anstellungsverhältnis oder einem Tarifvertrag, bei der der Arbeitgeber einen Rentenbeitrag einbezahlt oder sich zur Zahlung von Renten verpflichtet.

Rechte von Arbeitnehmern für eine Teilnahme an einer „early rehabilitation assessment“ entwickelt wurden. Die 58- und 59-Jährigen werden als erste an einer solchen Initiative teilnehmen, bis 2002 solle es für alle Arbeitnehmer ausgeweitet werden.¹⁶

4.3.3 Wirtschaftliche Rahmenbedingungen

Dieser dritte Abschnitt über Initiativen auf Policy-Ebene befasst sich damit, in wieweit man von Seiten der jeweiligen Regierungen Initiativen unternommen hat, die günstige wirtschaftliche Rahmenbedingungen für die Situation und Möglichkeiten von Senioren auf dem Arbeitsmarkt schaffen.

Wirtschaftliche Rahmenbedingungen

	Dänemark	Schweden	Norwegen	Finnland
1. Gibt es Regelungen mit Gehaltszuschuss für angestellte Senioren?	X	-	-	X
2. Gibt es Regelungen mit Gehaltszuschuss für arbeitslose Senioren?	X	(X)	X	-
3. Gibt es wirtschaftliche Anreize für Unternehmen im Zusammenhang mit älteren Mitarbeitern, z.B. Bonussysteme oder Strafen für Arbeitgeber?	-	-	-	X
4. Wurde eine Rentenreform durchgeführt? ¹		(X)		
Ja				
Geplant			X	X
Nein	X			
5. Wurde eine Reform des Vorruhestandsgeldes durchgeführt? ¹				
Ja				
Geplant	X		X	
Nein		X		X
6. Gibt es spezielle Aktivierungsmaßnahmen für Senioren?	X		-	

¹Innerhalb der letzten fünf bis zehn Jahre

Erklärungen zur Tabelle: X = in hohem Maße; (X) = in gewissem Maße; - = keine Maßnahmen, ? = nicht identifiziert.

Dänemark

Wie aus der Tabelle hervorgeht, hat man in Dänemark eine Reihe von Initiativen im Hinblick auf Gehaltszuschuss, Rentenreform und Reform des Vorruhestandsgeldes durchgeführt.

Regelungen mit Gehaltszuschuss

In Dänemark hat man unter der Strategie „Mehr Menschen in Arbeit“ Regelungen mit Gehaltszuschuss etabliert. Diese Regelungen gelten auch für Senioren, egal ob es sich dabei um Senioren handelt, die bereits beschäftigt sind oder aus irgendeinem Grund ihre

¹⁶ Europa-Kommission Peer Review (2000a).

Arbeitsleistung reduziert haben, oder ob es sich um Gehaltszuschuss in Verbindung mit der Anstellung arbeitsloser Senioren handelt.

Rentenreformen

Die Regierung hat, in Verlängerung des Ausschusses für *Längere Zeit auf dem Arbeitsmarkt*, einen Vorschlag entwickelt, der es ermöglicht eine höhere Rente zu erhalten, wenn man später als mit 65 Jahren in den Ruhestand geht.¹⁷ Hinzu kommen folgende Reforminitiativen:

- Die Regelung für Übergangsleistungen (1992-1996) läuft 2006 aus. Dies war eine Regelung, die 50-59-Jährigen – die mehr als zwölf Monate arbeitslos waren – die Möglichkeit gab, sich früher aus dem Arbeitsleben zurück zu ziehen und im Gegenzug dafür nur 82 Prozent des maximalen Rentensatzes zu erhalten.¹⁸
- Die Sonderregelung, dass die 50-59-Jährigen einen längeren Anspruch auf Arbeitslosengeld haben, wurde ebenfalls aufgehoben. Somit können alle, die nach dem 31. August 1998 50 Jahre alt werden, kein Arbeitslosengeld mehr bekommen, nachdem ihre Aktivperiode¹⁹ abgelaufen ist. Die Regelung wurde abgeschafft, um die Motivation für die Arbeitssuche zu erhöhen.²⁰
- In Verbindung mit der Reform des Vorruhestandsgeldes ist das Mindestrentenalter von 67 auf 65 Jahre herabgesetzt worden.²¹

Reform des Vorruhestandsgeldes

1999 hat man in Dänemark eine Reform des Vorruhestandsgeldes durchgeführt, welche in verschiedenen Bereichen die Anreize für einen Rückzug aus dem Berufsleben geändert hat. Folgenden Maßnahmen wurden durchgeführt:²²

- Renten, die nicht in einem Anstellungsverhältnis erzielt wurden, werden nicht gegen die Rente aufgerechnet, wenn der Eintritt in den Ruhestand auf ein Alter von 62 Jahren verschoben wird.
- Der Satz für das Vorruhestandsgeld ist niedriger für die 60-61-Jährigen als für die 62-64-Jährigen.
- Arbeitslosigkeit, die einem Vorruhestand vorausgeht, ermöglicht nicht länger eine Kürzung des hohen Vorruhestandsgeldes, mit dem Ziel, Arbeitslose daran zu hindern, schnell in den Vorruhestand überzugehen.
- Zukünftige Generationen können nur noch in den Vorruhestand gehen, wenn sie in 25 von 30 Jahren einen Vorruhestandsbeitrag einbezahlt haben.²³

Spezielle Aktivierungsmaßnahmen

Mit dem Selbstaktivierungsfond des Arbeitsmarktsausschusses (2000-2004, 6,8 Mio. Dkr. (ca. 900.000 Euro) in 2003 und 6,1 Mio. Dkr. (ca. 800.000 Euro) in 2004) hat man einen Fond

¹⁷ Beschäftigungs-, Sozial-, Wirtschafts- und Erwerbssamt Finanzministerium (2003).

¹⁸ Beskæftigelsesministeriet (2002). (Beschäftigungsministerium)

¹⁹ Ein Arbeitsloser in Dänemark kann bis zu vier Jahre Arbeitslosengeld erhalten. Diese vier Jahre werden aufgeteilt in eine einjährige Arbeitslosengeldperiode und eine dreijährige Aktivperiode. In der Aktivperiode ist der Arbeitslose zur aktiven Arbeitssuche verpflichtet und hat das Recht auf verschiedene Maßnahmen, die ihn bei der Arbeitssuche unterstützen.

²⁰ Beskæftigelsesministeriet (2002a). (Beschäftigungsministerium)

²¹ Quaade, Thomas (2001).

²² Quaade, Thomas (2001).

²³ Beskæftigelsesministeriet (2002). (Beschäftigungsministerium)

etabliert, dessen Ziel es ist, die Selbstaktivierung von arbeitslosen Senioren zur Erreichung einer regulären Arbeit zu unterstützen sowie neue Beschäftigungsbereiche für diese Zielgruppe zu schaffen. Die Zielgruppe sind arbeitslose und arbeitssuchende Personen über 50 Jahre. Der Fond kann zur Etablierung von Seniorengruppen genutzt werden, die die Selbstaktivierung fördern. Die Seniorengruppen sollen formell als Verein auf einer Generalversammlung mit Satzungen und Zwecken geführt werden. Teil der Satzung soll die Zusammenarbeit mit der Arbeitgebervereinigung (Arbejdsgivernes forening (AF)) sein, darüber hinaus sollte die Gruppe mindesten 25 Mitglieder haben.²⁴

Schweden

In Schweden hat man 1999 eine umfassende Reform des öffentlichen Rentensystems durchgeführt und eine Regelung für Gehaltszuschüsse etabliert.

Regelungen mit Gehaltszuschuss

2000 hat man in Schweden ein Programm mit dem Namen „Special Employment Subsidies“ eingeführt. Das Programm soll Personen über 57 Jahren, die länger als zwei Jahre arbeitslos waren, die Suche nach einer neuen Arbeit erleichtern. Die Regelung gab Arbeitgebern einen Gehaltszuschuss, wenn diese eine Person einstellten, die die genannten Kriterien erfüllte. Die Regelung wurde jedoch nur in geringem Maße genutzt.

Rentenreformen

1999 wurde ein neues öffentliches Rentensystem eingeführt. Der Grund hierfür war, dass das alte System zu teuer und wirtschaftlich instabil geworden war. Darüber hinaus war das System in nicht ausreichendem Maße dazu geeignet, Senioren dazu zu bewegen, länger auf dem Arbeitsmarkt zu bleiben. Das neue System stellte einen engeren Zusammenhang zwischen der Anzahl der Jahre auf dem Arbeitsmarkt und der Rentenhöhe her. Des Weiteren profitiert Schweden am meisten von jedem Jahr, das länger als 61 Jahre gearbeitet wird. Deshalb ist der Anreiz, länger zu Arbeiten, gestiegen.²⁵

Norwegen

In Norwegen hat man wie in Schweden Regelungen mit Gehaltszuschuss etabliert. Des Weiteren hat man geplant, sowohl eine Rentenreform als auch eine Reform des Vorruhestandgeldes durchzuführen. Beides soll mit dem Ziel geschehen, den Herausforderungen durch die demographische Entwicklung der kommenden Jahrzehnte entgegenzutreten.

Gehaltszuschuss für arbeitslose Senioren

In Norwegen gibt es die Möglichkeit einen Gehaltszuschuss an arbeitslose Senioren zu zahlen, wenn diese gefährdet sind, langzeitarbeitslos zu werden. Der Zuschuss beträgt innerhalb der ersten sechs Monate 75 Prozent des Gehaltes und bei Verlängerung 40 Prozent des Gehaltes innerhalb der folgenden sechs Monate.²⁶

Renten- und Vorruhestandsreformen

In Norwegen wurde eine Rentenkommission eingesetzt, die an einer Reformierung des Rentensystems arbeitet und eine Reform des Vorruhestandes erarbeitet. Hintergrund ist

²⁴ DISCUS (2003)

²⁵ OECD 2003

²⁶ Senter for Seniorpolitikk (2001) (Zentrum für Seniorenpolitik)

zum einen die zukünftige demographische Entwicklung und zum anderen die Komplexität des Rentensystems.

Für Angestellte des Staates gibt es außerdem tariflich festgelegt die Möglichkeit, mit 62 Jahren in Rente zu gehen. Bis dahin ist es möglich in Teilzeitarbeitsstand zu gehen und die Arbeitszeit um bis zu 40 Prozent zu reduzieren. Schließlich hat ein Angestellter des Staates Anspruch auf einen Wartelohn, wenn dieser in einer Arbeitsposition überflüssig geworden ist und wenn für diese Person keine andere Stellung gefunden werden kann. Der Wartelohn kann bis zu 66 Prozent des ursprünglichen Gehalts ausmachen und kann aufgeteilt werden auf drei Jahre für unter 50-Jährige, auf vier Jahre für 50-55-Jährige und auf bis zu zwölf Jahre für Personen über 55 Jahre.

Spezielle Aktivierungsmaßnahmen

Über die oben genannten Initiativen hinaus bietet das Arbeitsamt eine spezielle und umfassende Anleitung für Senioren, inklusive Zuschuss für die Kompetenzentwicklung, AMO-Kurse (Schulungskurse für den Arbeitsmarkt), Kurse zur Arbeitssuche und Gehaltszuschuss für Senioren.

Finnland

Was Finnland betrifft hat man eine größere Rentenreform für den Arbeitsmarkt durchgeführt. Des Weiteren hat man neue Möglichkeiten für Gehaltszuschüsse für beschäftigte Senioren entwickelt und geplant. Im Gegensatz zu den anderen drei Ländern gibt es in Finnland keinen Lohnzuschuss für arbeitslose Senioren.²⁷

Gehaltszuschuss für beschäftigte Senioren

In Finnland gibt es eine spezielle Gehaltsregelung für Senioren, die es ermöglicht in Teilzeitpension zu gehen ohne eine Reduktion der Vollzeitarbeit zu haben. Darüber hinaus arbeitet man zurzeit an der Einführung eines neuen Gehaltsmodells für Angestellte des Staates. In dem neuen Modell besteht das Gehalt aus drei Komponenten: einem Grundgehalt, einem persönlichen Anteil und einem leistungsabhängigem Gehalt. Der persönliche Anteil wird zum Teil festgelegt durch die Arbeitsleistung und das Kompetenzniveau. In bestimmten Fällen wird dies ergänzt durch einen „Erfahrungszuschlag“. Des Weiteren ist die Einführung eines Alterszuschlages in Planung, wobei die höchsten Zuschläge nach 18 Jahren erzielt werden können.

Bonussysteme und Strafen für Arbeitgeber

Es wurden bereits Modifikationen der Arbeitslosenrente und der Renten im Hinblick auf eine verringerte Leistungsfähigkeit vorgestellt. In Finnland hat man eine Reihe von Änderungen vorgenommen, die die Unternehmen stärker zur Kostenübernahme in Verbindung mit der Finanzierung dieser Renten verpflichtet. Hiermit werden für die Unternehmen Anreize geschaffen ältere Mitarbeiter länger im Unternehmen zu beschäftigen.²⁹

Rentenreformen

In Finnland liegt das durchschnittliche Renteneintrittsalter bei 59 Jahren, was als wesentli-

²⁷ Senter for Seniorpolitikk (2001) (Zentrum für Seniorenpolitik)

²⁸ Centre for Diversity and Business (2003)

²⁹ Europa-Kommission Peer Review (2000a)

ches gesellschaftliches Problem gesehen werden kann. In den anderen nordischen Ländern liegt das durchschnittliche Renteneintrittsalter vier bis fünf Jahre höher. Während Finnlands großer wirtschaftlicher Rezession am Anfang der 90er Jahre wurden die Älteren, als Folge der neuen Gesetzgebung, den Jüngeren geopfert. Es gab eine Regelung, bei der eine Person über 53,5 Jahren automatisch die Rente erhielt, wenn sie 500 Tage arbeitslos war. Dies als Ausgangspunkt nehmend erarbeiteten die verschiedenen Parteien des Arbeitsmarktes im Jahr 2000 eine umfassende Rentenreform, die von der Regierung anerkannt wurde. Es sollte attraktiver sein, möglichst lange auf dem Arbeitsmarkt zu verbleiben. Das konkrete Ziel dabei war es, das Renteneintrittsalter um zwei bis drei Jahre anzuheben. Durch die Reform wird das durch Gesetz festgelegte Pensionierungsalter von 65 Jahren hin zu einem flexiblen Pensionierungsalter geändert, wo die Arbeitnehmer die Möglichkeit haben zwischen dem 63. und dem 68. Lebensjahr in Rente zu gehen.

4.4 Politik für ältere Staatsangestellte

4.4.1 Gibt es eine Seniorenpolitik für ältere Staatsangestellte?

Gibt es in den nordischen Ländern eine an die älteren Angestellten des eigenen Staates gerichtete Politik? Die Frage ist interessant, weil der Staat, als großer nationaler Arbeitgeber und nationale Behörde, erwarten muss, dass er normgebend auf die anderen Arbeitsplätze, sowohl öffentlich als auch privat, wirkt.

Eine Übersicht über die Bestandsaufnahme der Seniorenpolitik für Staatsangestellte in den vier nordischen Ländern.

	Dänemark	Schweden	Norwegen	Finnland
1. Gibt es eine staatliche Seniorenpolitik?	X	-	X	X
1a. Selbständige Seniorenpolitik	(X)	-	-	(X)
1b. Als Bestandteil der generellen Personalpolitik	(X)	-	(X)	(X)

Erklärungen zur Tabelle: X = in hohem Maße; (X) = in gewissem Maße; - = kein Einsatz; ? = nicht identifiziert.

Es muss hier jedoch unterstrichen werden, dass es bezüglich der Vollständigkeit der Bestandsaufnahme gewisse Vorbehalte gibt. Für alle vier Länder gilt, dass die Personalpolitik im Staat dezentral vorbereitet und organisiert wird. Daher gibt es oft undurchschaubare Übersichten oder Vergleiche von Implementierungen der vereinbarten Intentionen. Dies kann darauf hindeuten, dass es einen Bedarf daran gibt, in größerem Umfang die einzelnen Maßnahmen von einer zentralen Stelle aus zu messen oder zu benchmarken.

Dänemark

Die dezentrale Organisation trifft unter anderem auf die Organisation der Personalpolitik im dänischen Staat zu. Hier hat man von zentraler Stelle aus zu aller erst Anleitungen für an ältere Staatsangestellte gerichtete Politik erarbeitet. Die Personalverwaltung ist die zentrale Einheit, die für die staatliche Personalpolitik verantwortlich ist. Die Personalpoli-

tik von 2003 beinhaltet eine Reihe von politischen Initiativen, die sich an ältere Menschen richten. Jedoch machen diese Initiativen kein selbständiges Kapitel aus. Vielmehr sind diese Initiativen Teil des Kapitels um Mannigfaltigkeit, in dem das Alter als eines von vielen Mannigfaltigkeitsfaktoren in Verbindung mit Arbeitsumfeld, flexible Arbeitsverhältnisse und Toleranz eingeht. Einsatzgebiete, die sich entweder direkt oder indirekt an Senioren im Staat richten sind unter anderem Initiativen zur Stärkung der Mobilität, Erhöhung der Mannigfaltigkeit und Toleranz und Sicherung der Kompetenzen der Mitarbeiter zur Lösung zukünftiger Aufgaben.³⁰ Die Initiativen werden in Abschnitt 4.4.2 über den Inhalt der staatlichen Seniorenpolitik näher beschrieben.

Des Weiteren hat die Personalverwaltung den Bericht „Senioren im Staat – Wissen und Inspiration zur Entwicklung und Festhaltung von Senioren“ ausgearbeitet. Der Bericht ist ein Katalog, der Vorschläge und Aufforderungen enthält. Darüber hinaus befinden sich in dem Bericht eine Reihe von Initiativen, die die Seniorenpolitik als leitenden Bestandteil innerhalb der Personalpolitik der staatlichen Organisationen verbreiten. Es sind insbesondere die Elemente dieses Berichtes, die den Inhalt der Seniorenpolitik für Angestellte des dänischen Staates nachfolgend näher beschreiben.³¹

Schweden

In Schweden wurden bisher keine Absprachen hinsichtlich einer Seniorenpolitik getroffen. Jedoch gibt es eine Vereinbarung, die es älteren Staatsangestellten ermöglicht, ihre Arbeitszeit zu reduzieren. Angestellte, die älter als 61 Jahre sind, haben somit das Recht, ihre Arbeitszeit um bis zu 50 Prozent zu reduzieren bei gleichzeitiger wirtschaftlicher Kompensation und vollem Erhalt der Rentenansprüchen. Beispielsweise wird ein Angestellter, der seine Arbeitszeit um die Hälfte reduziert hat, 80 Prozent seines bisherigen Gehalts als Vollzeitbeschäftigter erhalten. Ziel dieser Vereinbarung ist es, die Senioren länger an ihren Arbeitsplatz zu binden.

Norwegen

In Norwegen wurde die staatliche Politik, die sich an die älteren Angestellten des Staates richtet, in Form verschiedener personalpolitischer Richtlinien formuliert, die Bestandteile eines übergeordneten Tarifvertrages des Staates sind („Haupttarifvereinbarung“). In den personalpolitischen Richtlinien wird unterstrichen, dass alle staatlichen Unternehmen in ihrer Personalpolitik die unterschiedlichen Lebensphasen der Angestellten berücksichtigen sollen, hierunter auch die Perspektive der Senioren. Die Zusammensetzung der Mitarbeiter in staatlichen Unternehmen soll die allgemeine Bevölkerungszusammensetzung widerspiegeln und es sollen Mitarbeitergespräche geführt werden (Hauptvereinbarung für Arbeitnehmer des Staates).

Des Weiteren hat der norwegische Staat in Bezug auf seine älteren Angestellten eine Reihe von Bestimmungen und konkreten Regelungen erlassen, welche sich mit der Planung der Karriere im Alter hinsichtlich Arbeitszeit und Arbeitsinhalt befassen. Der Inhalt der konkreten Regelungen wird im nächsten Abschnitt beschrieben.

³⁰ Personalestyrelsen (2003c)

³¹ Personalestyrelsen (2003a)

Finnland

In Finnland ist die Personalabteilung des Finanzministeriums zentral für die Arbeitgeber- und Personalpolitik des Staates verantwortlich. Damit hat die Personalabteilung des Finanzministeriums die übergeordnete Verantwortung für die Personalpolitik in der Staatsverwaltung, die zirka 120.000 Angestellte umfasst. Die Personalabteilung erarbeitet Richtlinien und Schwerpunktbereiche für die Personalpolitik. Es ist jedoch die Verantwortung der einzelnen Verwaltungseinheiten und Organe, die operative Implementierung der Personalpolitik durchzuführen und an lokale Verhältnisse und Bedürfnisse anzupassen. Hinsichtlich der Seniorenpolitik bedeutet dies, dass übergeordnete Richtlinien, prinzipielle Entscheidungen und Schwerpunktbereiche alleine von einer zentralen Instanz formuliert werden.

Im Jahr 2001 wurden eine Reihe von Richtlinien, prinzipiellen Entscheidungen und Schwerpunktbereichen für den Zeitraum 2001-2005 erarbeitet. Die Senioren stellen hier einen expliziten Schwerpunktbereich dar und es sind diese Richtlinien, die den Hintergrund für das so genannte „Kaiku-Programm“ bilden. Das Programm wurde von 2002-2004 vom Staatsamt, das eine weitere Behörde unterhalb des Finanzministeriums ist, durchgeführt. Es fokussiert direkt und indirekt die Entwicklung und Implementierung einer Seniorenpolitik für Staatsangestellte.

Einzigartig bei der Organisation der Seniorenpolitik ist, dass man, über die Erarbeitung und Vermittlung von übergeordneten Richtlinien hinaus, einen Finanzierungsfond für personalpolitische Entwicklungsprojekte etabliert hat. Die Zuteilung der Mittel ist abhängig davon, dass das Arbeitsumfeld und die Seniorenpolitik spezifisch in die Projekte eingehen.

4.4.2 Der Inhalt der Politik für ältere Angestellte des Staates

Nachdem nun das Vorhandensein von Seniorenpolitik für Staatsangestellte untersucht wurde, werden nun deren Inhalte näher beleuchtet. Die Fragen und die Ergebnisse der einzelnen Länder gehen aus nachfolgender Tabelle hervor.

Wie bereits erwähnt, ist die staatliche Personalpolitik in allen vier Ländern dezentral organisiert und zurechtgelegt. Die im Folgenden dargelegten Initiativen decken somit nur zentrale Maßnahmen ab. Aufgrund der dezentralen Organisation war es nicht möglich aufzudecken, in welchem Maße man in den staatlichen Organisationen den zentralen Initiativen und generellen Richtlinien gefolgt ist.

Der Inhalt der staatlichen Seniorenpolitik: Kompetenzentwicklung und Arbeitsverhältnisse³²

	Dänemark	Schweden	Norwegen	Finnland
1. Umfasst die Seniorenpolitik folgende Bereiche:				
1a. Mitarbeitergespräche für Senioren.	X	-	X	?
1b. Kompetenzentwicklung für Senioren.	X	-	X	(X)
1c. Planung der Karriere im Alter hinsichtlich Arbeitszeit und Arbeitsinhalt.	X	(X)	X	-

³² Das Maß, anhand dessen bestimmt wird, wie sehr eine Politik auf Senioren ausgerichtet ist, beinhaltet die Aspekte, wie man sich explizit dem Alter gegenüber verhält, lebenslanges Lernen, der erweiterte Arbeitsmarkt und ähnliche Faktoren, Konzepte und Problemgebiete, die wesentlich sind im Hinblick auf die Seniorenpolitik.

	Dänemark	Schweden	Norwegen	Finnland
1d. Fokus auf das psychische und physische Arbeitsumfeld der Senioren.	X	-		X
1e. Wirtschaftliche Anreize zur Weiterbildung.	X	(X)	X	-
2. Beinhaltet die staatliche Seniorenpolitik Rücktrittsregelungen?	X	-	X	?
3. Gibt es ergebnisorientierte Verträge im Staat (z. B. Verpflichtung zur Seniorenpolitik, flexible Rücktrittsregelungen, u.a.)	-	-	-	(X)

Erklärungen zur Tabelle: X = in hohem Maße; (X) = in gewissem Maße; - = kein Einsatz; ? = nicht identifiziert.

Dänemark

Die staatliche Politik für ältere Angestellte des Staates ist gekennzeichnet dadurch, dass sie Elemente in allen nachgefragten Kategorien aufweist.

Mitarbeitergespräche

Von Seiten der Personalverwaltung wird dazu aufgefordert, in größerem Umfang spezielle Mitarbeitergespräche mit den Senioren zu führen. Die Personalverwaltung hat somit zur Durchführung von speziellen Entwicklungsgesprächen für ältere Mitarbeiter des Staates aufgefordert. Die Gespräche dienen zwei Zielen. Zum einen können die Gespräche helfen, bei den älteren Mitarbeitern den Bedarf an eventuellen Kompetenzentwicklungen und Weiterbildungen zu bestimmen. Zum anderen können die Gespräche mit den älteren Mitarbeitern eine bessere Abklärung der eigenen Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten innerhalb oder außerhalb der Institution ermöglichen.

Die staatlichen Forschungs- und Bildungseinrichtungen können als Fallbeispiel hervorgehoben werden, da hier spezielle Gespräche mit allen Mitarbeitern über 55 Jahren geführt werden. In den staatlichen Forschungs- und Bildungseinrichtungen wird betont, dass Gespräche mit älteren Mitarbeitern frühzeitig geführt werden müssen (ab 55 Jahren). Somit wirken die Gespräche mit den älteren Mitarbeitern, die als ein natürlicher Teil der Seniorenpolitik gehandhabt werden, einer Dramatisierung der Planung der späteren Karriere entgegen. Die Gespräche mit den älteren Mitarbeitern sollen darüber hinaus keine Einmalvorstellung sein, sondern sollen regelmäßig in kurzen Abständen geführt werden, um die Karrierepläne der Mitarbeiter an die Bedürfnisse der Mitarbeiter und des Unternehmens anzupassen.³³

Kompetenzentwicklung

Des Weiteren wünscht man sich von Seiten der Personalverwaltung, dass ein größeres Verständnis für die Wichtigkeit von Kompetenzentwicklung geschaffen wird. Es wird Wert darauf gelegt, dass die Senioren selber besser darin werden, eigenen Bedarf und eigene Möglichkeiten zu identifizieren. Gleichzeitig wird hierdurch ein offenerer Dialog zwischen den Mitarbeitern und der Unternehmensleitung über die Kompetenzen von Senioren

³³ Personalestyrelsen (2003a)

³⁴ Personalestyrelsen (2003a)

gefördert.³⁴ Ein Beispiel ist die Initiative 3.2 des Handlungsplanes für die Personalpolitik 2003, wo gerade eine Kampagne mit dem Ziel geplant wird, die Kompetenzen älterer Mitarbeiter zur Lösung von zukünftigen Aufgaben zu sichern. Außerdem ist es das Ziel, ältere Mitarbeiter des Staates länger an ihrem Arbeitsplatz zu halten. Man wünscht sich unter anderem, dass ältere Mitarbeiter offener werden für neue Aufgaben und ihre Augen für Karrieremöglichkeiten und Weiterentwicklung der Arbeit öffnen.³⁵

Ein anderes Beispiel ist der *Kompetenzfond*, der Teil des Tarifvertrages 2002 war. Der Kompetenzfond hat den Bildungsurlaub ersetzt (staatlicher Bildungsurlaub mit Gehalt) und vertritt zu einem bestimmten (wenn auch begrenzten) Umfang die Interessen der Senioren.³⁶ Ergänzend zu dem Fond werden jährlich 40 Mio. Dkr. (ca. 5,4 Mio. Euro) bereitgestellt. In einem Zwischenbericht wird die Seniorenperspektive unterstrichen, da man gerade dabei ist, zu evaluieren, in wie weit der Fond für die Seniorenpolitik verwendet wurde. Es wird ersichtlich, dass unter den teilnehmenden Mitarbeitern 33 Prozent zwischen 36 und 45 Jahre alt sind. Die zweitgrößte Gruppe bilden die 46-55-Jährigen mit 26 Prozent. Den Hauptanteil mit 64 Prozent machen die Frauen aus. Damit kann der Kompetenzfond als Teil der Kompetenzentwicklung bei älteren Staatsangestellten gesehen werden – selbst wenn es an dieser Stelle keinen speziellen Fokus auf die Senioren gibt.

Des Weiteren beinhaltet der Entwicklungs- und Umstellungsfond unter anderem das „Netzwerk für Seniorenpolitik“ (von August 2003 bis Juni 2004, wo insgesamt sieben Netzwerktreffen zum Austausch von Ideen und Erfahrungen abgehalten wurden). Dieses Netzwerk ist ein Lerngebiet für Unternehmensleitung und Mitarbeiter an staatlichen Arbeitsplätzen, die mit der Kompetenz- und Qualitätsentwicklung bei Senioren arbeiten.

Planung von Arbeitszeit und Arbeitsverhältnis

Für beim Staat arbeitende Senioren hat man in Dänemark eine Reihe von Möglichkeiten geschaffen, die Arbeitszeit und die Arbeitsform durch Reduzierung der Arbeitszeit, durch erhöhte Flexibilität hinsichtlich der Zeit und durch die Rotation von Aufgaben, zu ändern. Hinsichtlich der Zeitplanung haben staatliche Arbeitgeber die Möglichkeit, die Anzahl der Arbeitsstunden zu beeinflussen, was durch individuelle Absprachen geschehen kann. Für Mitarbeiter über 55 Jahre gibt es darüber hinaus, innerhalb der Vereinbarung über Senioren- und Pensionierungsregelungen, die Möglichkeit in Teilzeit zu arbeiten, dabei jedoch die vollen Rentenansprüche aufrecht zu erhalten. Hinzu kommt die Möglichkeit, dass sich Mitarbeiter über 62 Jahre jährlich zwölf freie Tage mit vollem Lohn zusätzlich verdienen können.

Des Weiteren wünscht man von zentraler Stelle aus, dass die Anwendung von Aufgabenrotation und die Mobilität der Senioren erhöht wird. Es wurden jedoch noch keine spezifischen Initiativen zentral erarbeitet. Allerdings werden mit der Initiative der Personalverwaltung „Senioren im Staat“ staatliche Arbeitgeber dazu aufgefordert, die Möglichkeit neuer Gehaltssysteme zu nutzen, um die Mobilität von Mitarbeitern zu honorieren. Die Personalverwaltung hebt somit hervor, dass es eine natürliche Sache sein sollte, laufend neue Aufgaben wahrzunehmen. Hierin liegt eine Herausforderung sowohl für die Unternehmensleitung als auch für die angestellten Senioren. Bei der Unternehmensleitung handelt

³⁵ Personalestyrelsen (2003a)

³⁶ Beskæftigelsesministeriet (2002)

es sich in erster Linie darum, bei der Verteilung von neuen Aufgaben die Senioren stärker mit einzubeziehen. Bei den Senioren geht es vor allem darum, Veränderungen der Arbeitsaufgaben positiver zu sehen.³⁷

Arbeitsumfeld

Die Personalverwaltung hat geäußert, dass man daran arbeitet, das Arbeitsumfeld zu verbessern, z.B. durch Heimarbeit und bessere physische Verhältnisse. Es war jedoch nicht möglich konkretere Vorschläge zu identifizieren.³⁸ Es sollte jedoch hervorgehoben werden, dass es im Oktober 2002 Einigkeit darüber gab, in der kommenden Periode den Einsatz zur Schaffung eines guten Arbeitsumfeldes zu erhöhen. Zentrale Einsatzgebiete werden die Arbeitsplatzbeurteilung und das psychische Arbeitsumfeld.³⁹

Wirtschaftliche Anreize zur Weiterbeschäftigung von Senioren

Die Tarifverhandlungen 2002 gaben Möglichkeiten für Weiterbeschäftigungsanreize in Form von bis zu zwölf zusätzlichen freien Tagen im Jahr bei vollem Gehalt und Weiterbeschäftigungsbonus.⁴⁰ Darüber hinaus kann die Mobilität von Senioren honoriert werden durch ein neues Gehalt und die Möglichkeit, ab einem Alter von 55 Jahren nur noch in Teilzeit zu arbeiten, aber trotzdem zu einem späteren Zeitpunkt eine Rente entsprechend einer Vollzeitanstellung beziehen zu können.⁴¹

Rücktrittsregelungen

Regelungen für Senioren hinsichtlich ihres Rückzuges vom Arbeitsmarkt können mit Mitarbeitern ab deren 55sten Lebensjahr getroffen werden. Das Finanzministerium und die Zentralorganisationen haben in diesem Zusammenhang ein Abkommen über Regelungen für Senioren und deren Rücktritt geschlossen. Das Abkommen beinhaltet unter anderem Regelungen für Senioren in Form einer schrittweisen Reduzierung der Arbeitszeit (Teilzeit) und einer allmählichen Reduzierung des Arbeitsumfanges (Rückzug). Beides kann lokal beschlossen werden, wenn dies aus Sicht der Leitung machbar ist. Das Finanzministerium setzt voraus, dass die Rücktrittsregelungen für 60-61-Jährige nur in Verbindung mit Personalkürzungen Anwendung finden.⁴²

Diese Regelungen für Senioren wurden jedoch bis auf weiteres nur in sehr begrenzten Umfang angewendet: 720 im 3. Quartal 2002 im Verhältnis zu 35.000 beim Staat angestellter Personen, die älter als 55 Jahre sind.⁴³

Schweden

Für Schweden konnte keine gesonderte Politik, die sich speziell an ältere Staatsangestellte richtet, identifiziert werden. Spezielle Mitarbeitergespräche und Kompetenzentwicklung sind somit nicht Bestandteil der staatlichen Personalpolitik in Schweden. Dahingegen gibt es, wie bereits genannt, eine Regelung, die sowohl unter die Kategorie „Planung der späten Karriere hinsichtlich Arbeitszeit und Arbeitsinhalt“, als auch unter die Kategorie „Wirtschaftliche Anreize zur Weiterbeschäftigung“ fällt.

³⁷ Personalestyrelsen (2003a)

³⁸ Personalestyrelsen (2003a)

³⁹ Beskæftigelsesministeriet (2002)

⁴⁰ Personalestyrelsen (2002)

⁴¹ Personalestyrelsen (2003a)

⁴² Finansministeriet, Personalestyrelse og Centralorganisationernes Fællesudvalg (2000)

⁴³ Personalestyrelsen (2002)

Planung der späten Karriere und wirtschaftliche Weiterbeschäftigungsanreize

Beim schwedischen Staat gibt es für die Angestellten eine Vereinbarung, die es älteren Mitarbeitern ermöglicht, die Arbeitszeit stufenweise zu reduzieren. Angestellte über 61 Jahren haben das Recht, ihre Arbeitszeit um bis zu 50 Prozent zu reduzieren bei gleichzeitigem Lohnausgleich und vollem Rentenanspruch. Beispielsweise wird ein Angestellter, der seine Arbeitszeit um die Hälfte reduziert, 80 Prozent seines Gehalts als Vollzeitangestellter erhalten. Ziel dieser Regelung ist es, Mitarbeiter länger an ihrem Arbeitsplatz zu halten.

Norwegen

Wie aus der Tabelle hervor geht, gibt es für Angestellte des Staates Initiativen innerhalb der Kategorien Mitarbeitergespräche, Kompetenzentwicklung, Planung der späten Karriere, Rücktrittsregelungen und wirtschaftliche Weiterbeschäftigungsanreize. Im Gegensatz hierzu konnten keinen Initiativen bezüglich der Entwicklung des Arbeitsumfeldes identifiziert werden.

Mitarbeitergespräche

Wie bereits erwähnt, sollen laut der Hauptvereinbarung für Mitarbeiter des Staates Mitarbeitergespräche mit den Arbeitnehmern des Staates geführt werden.

Kompetenzentwicklung

Seit 1997 wurde in Norwegen an einer Kompetenzreform gearbeitet. Die Reform hat den Schwerpunkt darauf gelegt, lebenslanges Lernen zu ermöglichen durch die Schaffung guter Weiterbildungsmöglichkeiten und guter wirtschaftlicher Bedingungen für Personen, die sich nach- oder weiterbilden lassen möchten. Die Reform hat auch ein „Realkompetenzprojekt“ ins Leben gerufen, dessen Ziel es war, ein nationales System zu etablieren, das die realen Kompetenzen der Erwachsenen, mit Legitimation im Erwerbsleben und im Ausbildungssystem, dokumentiert. Beide Initiativen richten sich in hohem Maße an Senioren auf dem Arbeitsmarkt.

Planung der späten Karriere, Rücktrittsregelungen und wirtschaftliche Weiterbeschäftigungsanreize

In Norwegen gibt es eine Reihe von Bestimmungen und Regelungen hierzu. Zum einen können Senioren über 62 Jahren, die weiterhin arbeiten möchten, pro Monat einen freien Tag zusätzlich zugeteilt bekommen und einen Gehaltszuschuss erhalten. Zum anderen gibt es die Möglichkeit, dass Angestellte des Staates in Teilzeitarbeit gehen können, wenn sie das 62. Lebensjahr erreicht haben. Die Arbeitszeit kann hier um bis zu 40 Prozent reduziert werden. Des Weiteren gibt es eine „Wartelohn-Regelung“. Diese Regelung sichert im Falle, dass ein Staatsangestellter in einer Arbeitsposition überflüssig wird und nicht unmittelbar eine alternative Stellung für diese Person gefunden werden kann, dass diese Person einen Wartelohn erhält. Der Wartelohn kann bis zu 66 Prozent des ursprünglichen Gehalts ausmachen und kann an Personen bis 50 Jahre bis zu drei Jahre lang ausgezahlt werden. Für Personen im Alter von 50 bis 55 Jahre beläuft sich der Zeitraum auf vier Jahre und für Personen über 55 Jahre auf zwölf Jahre.⁴⁴

⁴⁴ Lov om statens tjenestemenn m.m. www.lovdatab.no. (Gesetz über die Beamten des Staates u.a.)

Finnland

Es hat sich als schwierig erwiesen, von Finnland vollständige Informationen über den Inhalt der staatlichen Politik für ältere Staatsangestellte zu erlangen. Grund hierfür ist sowohl die dezentrale Organisation als auch der Mangel an zugänglichen schriftlichen Quellen. Nachfolgende Informationen stammen daher primär von der Internetseite des Programms www.kaikuohjelma.fi sowie vom Ministry of Social Affairs and Health: The Many Faces of the National Programme on Ageing Workers (2002), und sind somit nicht notwendigerweise deckend.

Das Kaiku-Programm des Staatsamtes fokussiert direkt und indirekt auf die Entwicklung und Implementierung einer Seniorenpolitik für die Angestellten von staatlichen Institutionen. Das Programm verfolgt zwei primäre Ziele: Das Programm soll älteren Mitarbeitern Hilfe anbieten und sie unterstützen durch 1. eine Stärkung der Weiterbeschäftigung durch die Fokussierung auf die starken Seiten und Erfahrungen der Mitarbeiter und durch 2. eine Erhöhung ihrer Kompetenzen, so dass sie länger am Arbeitsleben teilhaben können.

Unterhalb des Kaiku-Programms hat man Maßnahmen innerhalb der Bereiche Kompetenzentwicklung und psychisches und physisches Arbeitsumfeld entwickelt. Im Gegensatz hierzu konnten keine Initiativen hinsichtlich Mitarbeitergespräche für Senioren, einseitige Planung der Karriere von Senioren, wirtschaftliche Anreize und Rücktrittsregelungen identifiziert werden. Dies sollte in die oben genannten Vorbehalte mit einbezogen werden.

Kompetenzentwicklung im Staat

Kompetenzentwicklung bei älteren Arbeitnehmern geht als priorisierter Bereich in die übergeordnete Personalpolitik ein und ist ein expliziter Bereich innerhalb des Kaiku-Programms. Dieser Bereich wurde jedoch nicht ausführlich beschrieben.

Fokus auf das psychische und physische Arbeitsumfeld

„Workplacehealth“ und „wellbeing at work“ sind seit 1996 zentrale Fokusgebiete. Diese haben, wie in einer Publikation des Sozial- und Gesundheitsministerium geäußert, „höchste Priorität sowohl in menschlicher als auch in wirtschaftlicher Hinsicht“. Bereits 1996 wurde das Programm *Huomisen työkyky* („Work ability tomorrow“) durchgeführt und durch ein Trainingsprogramm, welches von 1996-2002 lief, ergänzt. Ziel der Programme war es, den unkontrollierten, frühzeitigen Rückzug aus dem Arbeitsleben zu verhindern. Dies sollte erzielt werden über eine Reduzierung des psycho-sozialen Stresses und in dem allen Mitarbeitern Einflussnahme ermöglicht wurde.⁴⁵

Diese Arbeit wird nun mit dem Kaiku-Programm fortgesetzt. Der direkte Zweck des Programms ist es, für das Arbeitsumfeld fremde Maßnahmen permanent zu integrieren, hierunter das psychisch-soziale und das physische Arbeitsumfeld. Zielgruppe sind die Mitarbeiter allgemein, jedoch werden die älteren Mitarbeiter als spezielle Zielgruppe hervorgehoben.

Die Mittel sind im Einzelnen:

1. Ausbildung von 200 Kaiku-Entwicklern an den staatlichen Arbeitsplätzen, welche anschließend das Wissen über die Maßnahmen zur Förderung des Arbeitsumfeldes verbreiten.

⁴⁵ Det Seniorpolitiske Initiativudvalg, Arbejdsministeriet (1999)

2. Unterstützung durch externe Beratung unter anderem bei der Erarbeitung von lokalen Entwicklungsplänen für eine Verbesserung des Arbeitsumfeldes.
3. Finanzielle Unterstützung der staatlichen Organisationen und Institutionen, welche sich um Mittel für Entwicklungsprojekte innerhalb der Ziele des Programms bewerben können. Bis heute wurden bereits 30 Projekte unterstützt, die alle anerkannt wurden. Die Unterstützung ist bedingt durch eine Reihe von Kriterien, hierunter dass das Entwicklungsprojekt die Arbeitsfähigkeit der älteren Mitarbeiter berücksichtigt, und dass die Maßnahmen des Projekts in den ergebnisorientierten Vertrag eingearbeitet werden.
4. Durchführung eines Ausbildungslehrgangs, der „Age Management“ fokussiert.

Vereinbarungen über Regelungen für Senioren via ergebnisorientierter Verträge Unterhalb des Kaiku-Programms gibt es, wie unter Punkt 3 genannt, ein Angebot für finanzielle Unterstützung der personalpolitischen Entwicklungsprojekte von staatlichen Organisationen. Die Unterstützung ist gebunden an die Erfüllung spezifischer Kriterien. Unter anderem sollen Entwicklungsprojekte auf die Arbeitsfähigkeit von älteren Mitarbeitern Rücksicht nehmen. Gleichzeitig wird gefordert, dass die Förderung von Maßnahmen bezüglich des Arbeitsumfeldes oder der Arbeitsfähigkeit in den Ergebnisvertrag der Organisation eingearbeitet wird. Von zentraler Instanz aus sieht man also eine Motivation bei den staatlichen Einheiten, die Entwicklung der Personalverhältnisse in die Ergebnisverträge aufzunehmen, hierunter Entwicklungsinitiativen, die auf die Arbeitsfähigkeit der älteren Mitarbeiter eingestellt sind.

4.5 Die Rolle der Ingenieurvereinigungen: Beispiel IDA

Die Ingenieurvereinigung in Dänemark (IDA) meint, im Verhältnis zu den Ingenieurorganisationen in den anderen nordischen Ländern, am meisten Fortschritte im Bereich der Seniorenpolitik gemacht zu haben. IDA's aktiver Einsatz im Verhältnis zu den anderen nordischen Ländern muss im Lichte dessen gesehen werden, dass die Arbeitslosigkeit unter den Senioren in Dänemark über mehrere Jahre eine besonders evidente Problemstellung war. IDA hat sich somit seit Jahren besonders für die Möglichkeiten von Senioren auf dem Arbeitsmarkt eingesetzt und diesem Bereich besondere Aufmerksamkeit gewidmet. Dies kommt unter anderem darin zum Ausdruck, dass IDA durch proaktive Maßnahmen versucht hat, konkret die Probleme in Bezug auf die Beschäftigung von Senioren anzugehen, durch die Entwicklung von Beratung und Werkzeugen.

Der folgende Abschnitt wird daher IDA's Initiativen als Fallbeispiel beschreiben. Dieses Beispiel kann dazu beitragen, dass die Ingenieurvereinigungen in den übrigen nordischen Ländern sowie weitere fachliche Organisationen davon inspiriert werden, wie die Weiterbeschäftigung und Integration von sowohl älteren als auch eingewanderten Ingenieuren gestaltet werden kann.

4.5.1 *Die Ingenieurvereinigung in Dänemark*

IDA's Seniorenpolitik basiert auf der Haltung, dass Menschen in der Lage sind, sich zu entwickeln und ihr Leben lang zu arbeiten. Gleichzeitig müssen sie aber auch die Möglichkeit

haben, wählen zu können, wann sie ihre Rolle auf dem Arbeitsmarkt, zum Vorzug anderer Aspekte des Daseins, abwählen, reduzieren oder umdefinieren wollen.

Analyse und Bestandsaufnahme

IDA's Zugang zum Bereich der Senioren entspringt einer Untersuchung – erarbeitet von Vilstrup (1999) – die IDA 1999 über das Verhältnis von älteren Ingenieuren auf dem dänischen Arbeitsmarkt durchführen ließ.

Ziel der Untersuchung war zum einen Teil, die Verhältnisse zu beschreiben, denen die älteren Ingenieure auf dem Arbeitsmarkt begegnen. Zum anderen Teil war es das Ziel, die Seniorenpolitik auf dem Arbeitsmarkt der Ingenieure zu ermitteln und darzulegen. 405 Unternehmen und 477 ältere Ingenieure nahmen an der Untersuchung teil.

Die Untersuchung zeigte,

- dass sich die Arbeitgeber generell positiv äußern im Hinblick auf die Kompetenzen und Fähigkeiten von älteren Ingenieuren, auch wenn ein Teil der Unternehmen (29 Prozent) äußerten, dass es älteren Ingenieuren schwerer fällt, neue Technologien anzuwenden als jüngeren Ingenieuren.
- dass das Wissen der Arbeitgeber über die älteren Ingenieure und die Angebote der Unternehmen für Senioren nicht übereinstimmen mit den Wünschen der älteren Ingenieure für ihr eigenes Arbeitsleben.
- dass 28 Prozent der älteren Ingenieure der Auffassung waren, dass die Unternehmen gut darin sind, ihre Kompetenzen zu nutzen. Dahingegen beurteilten 21 Prozent, dass ihre Erfahrungen nicht in ausreichendem Maße genutzt wurden.

Vor dem Hintergrund dieser Untersuchung hat IDA eine Seniorenpolitik erarbeitet, die sie versucht, bei einer Reihe von Unternehmen zu implementieren.

Ideenwettbewerb – Integration und Weiterbeschäftigung von Senioren

IDA hat 2003 einen Ideenwettbewerb ausgeschrieben, um Ideen zu erhalten, wie die Kompetenzen älterer Ingenieure mehr Bedeutung in den Unternehmen erlangen können und damit die Älteren länger auf dem Arbeitsmarkt gehalten werden können. Ziel dieses Wettbewerbs war darüber hinaus bei IDA's Mitgliedern das Bewusstsein für die Problemstellungen im Zusammenhang mit Senioren zu schärfen. In diesem Zusammenhang sollen die Mitglieder dazu aktiviert werden, Lösungsmöglichkeiten zu identifizieren.

Der Gewinnervorschlag des Ideenwettbewerbs wurde von einem arbeitslosen älteren Ingenieur eingereicht und wurde im Herbst 2003 veröffentlicht. Der Ingenieur schlug vor, dass für die Senioren ein „Zustandsbericht“ über deren Qualifikationen und Kompetenzen erarbeitet wird. Dieser Zustandsbericht soll den Unternehmen helfen, vertrauenswürdigen Wissen über die Qualifikationen und Kompetenzen der älteren Ingenieure zu erhalten. Dies kann dazu beitragen, dass die Gleichstellung mit beispielsweise jüngeren Bewerbern erhöht wird.

Der Vorschlag, einen Zustandsbericht zu erarbeiten, nimmt die Situation zum Ausgangspunkt, dass die Unternehmen oft unsicher sind im Hinblick auf die Qualifikationen und Kompetenzen von älteren Mitarbeitern. Die Senioren haben deshalb einen größeren Bedarf, ihre erworbenen Qualifikationen und Kompetenzen zu dokumentieren. Diesbezüglich gibt es bei neu ausgebildeten Ingenieuren eine größere Durchschaubarkeit.

IDA ist dabei, die Möglichkeit einer praktischen Umsetzung dieses Projektes zu prüfen. Dies kann eventuell in Zusammenarbeit mit dem Erwerbsleben geschehen.

Internetseite für Senioren

Im Zusammenhang mit der Vermarktung von Senioren und der Erarbeitung von Seniorenpolitik in den Unternehmen hat IDA eine Internetseite für Senioren entwickelt, auf der die Senioren im Fokus stehen. Ziel dieser Seite ist die Senioren darin zu unterstützen, sich weiterzuentwickeln und die Anbindung an den Arbeitsmarkt aufrechtzuerhalten. Die Internetseite für Senioren beinhaltet Informationen zum Thema Senioren, die sich sowohl an Ingenieure als auch Unternehmen richten, hierunter ein anleitendes Handbuch zur Entwicklung einer Seniorenpolitik. Die Seite beinhaltet darüber hinaus einen Bereich über Fakten und Mythen, Werkzeuge für eine seniorenfreundliche Politik, Beispiele und positive Geschichten, FAQ's sowie Regeln und Rahmen für Maßnahmen für Seniorenpolitik in den Unternehmen. Schlussendlich beinhaltet die Seite auch IDA's Beiträge zu den Themenbereichen Arbeitsleben und die Zukunft der Senioren. Hierzu gibt IDA gute Ratschläge für Senioren über die Vorbereitung auf das Seniorenalter.

Arbeitslosenversicherung für Ingenieure – IAK

Die Arbeitslosenversicherung für Ingenieure führte 1997 mit Hilfe des Zentrums für Arbeitsmarktforschung eine Untersuchung über die Barrieren für die Anstellung von älteren Ingenieuren oder Ingenieuren mit anderem ethnischen Hintergrund durch. Hintergrund dieser Analyse war, dass trotz eines generellen Rückgangs der Arbeitslosigkeit bei Ingenieuren während der 90er Jahre, ältere Ingenieure oder Ingenieure mit anderem ethnischen Hintergrund es weiterhin schwer hatten, auf dem Arbeitsmarkt zu bestehen. Vor diesem Hintergrund wünschte sich die IAK, die speziellen Barrieren für die Anstellung arbeitsloser, älterer oder eingewanderter Ingenieure zu identifizieren. Hierdurch soll dem Flaschenhalsproblem entgegen gewirkt und die Beschäftigung dieser Gruppe gefördert werden. Die Untersuchung weist u.a. darauf hin, dass es wichtig ist, die Senioren bei der Suche nach einem Unternehmen, das deren Erfahrung und Qualifikationen benötigen kann, zu unterstützen.

4.6 Der Einsatz von Unternehmen

In diesem Abschnitt werden unter Zuhilfenahme von Fallbeispielen für alle nordischen Länder die Maßnahmen von Unternehmen für eine Seniorenpolitik und die durchgeführte Survey-Untersuchung bei 300 nordischen Ingenieurunternehmen präsentiert. Ziel ist zum einen, die unternehmerische Praxis in Bezug auf die Seniorenpolitik darzulegen und zum anderen, Hintergrundwissen für Kapitel 5 über den Wert von Senioren für die Unternehmen zu liefern. Im Survey wurde sowohl nach dem Einsatz als auch nach der Praxis in Bezug auf die Seniorenpolitik gefragt.

Ausgehend von der Anzahl an Unternehmen, die eine Seniorenpolitik formuliert haben, scheint das Thema auf Unternehmensebene nicht sehr vorherrschend zu sein – zumindest nicht so sehr, dass in besonders hohem Maße Politiken und Richtlinien für einen Einsatz formuliert werden. Dies trifft insbesondere auf Schweden und Finnland zu.

Der konkrete Einsatz von Unternehmen für ihre Senioren ist primär ausgerichtet auf eine bessere Zurechtlegung des Arbeitslebens von Senioren hinsichtlich Arbeitsaufgaben und

Arbeitszeit mittels spezieller Mitarbeitergespräche mit den Senioren. Die Praxis in den Unternehmen scheint somit mit den Politiken und Politikempfehlungen, die in den staatlichen Personalpolitiken formuliert sind, zu konvergieren.

4.6.1 Seniorenpolitik der Unternehmen

Im Survey wurde danach gefragt, in wie weit das Unternehmen eine explizite Seniorenpolitik formuliert hat.

14 Prozent der im Survey befragten Unternehmen gaben an, explizit eine Politik für Senioren formuliert zu haben. Bei den Resultaten gibt es jedoch zwischen den vier nordischen Ländern große Unterschiede. In Dänemark haben 27 Prozent der Unternehmen explizit eine Seniorenpolitik formuliert,⁴⁶ während dies in Finnland und Schweden nur sieben bzw. drei Prozent der Unternehmen getan haben. In Norwegen haben 15 Prozent der Unternehmen explizit eine spezielle Politik für Senioren formuliert wie nachfolgende Tabelle zeigt

Unternehmen mit einer explizit formulierten Seniorenpolitik in Dänemark, Schweden, Norwegen und Finnland (%)

	Ja
Dänemark	27
Schweden	3
Norwegen	15
Finnland	7
Gesamt	14

Quelle: Survey bei nordischen Ingenieurunternehmen

Gleichzeitig gibt es einen deutlichen Zusammenhang zwischen der Größe des Unternehmens und in wie weit eine explizite Seniorenpolitik formuliert wurde:

Unternehmen mit einer explizit formulierten Seniorenpolitik verteilt nach der Größe der Unternehmen (%)

Anzahl Angestellte	Ja	Nein	Gesamt
10 oder weniger	10	90	100
11-50	11	89	100
51-100	20	80	100
101-500	20	80	100
501-1000	40	60	100
1001 (+)	50	50	100
insgesamt	15	85	100

Quelle: Survey bei nordischen Ingenieurunternehmen

Unternehmen mit mehr als 500 Angestellten haben in stärkerem Maße eine Politik für Senioren formuliert als Unternehmen mit weniger als 500 Angestellten.

⁴⁶ Das Resultat stimmt gut überein mit der Untersuchung, die Vilstrup Research für IDA 1999 durchgeführt hat. 33 Prozent der dänischen Unternehmen hatten eine spezielle Politik für Senioren formuliert.

Case: Carl Bro, Dänemark - Eine Herausforderung der Arbeitsplatz- und Seniorenkultur

1996 definierte das dänische Ingenieurunternehmen Carl Bro eine neue Vision und eine Reihe von Wege der Mitarbeiterpolitik, hierunter eine Politik für ältere Mitarbeiter und Rentner. Ziel war es, Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden, indem man sich auf die Wichtigkeit von Weiterbildung und des Erwerbs neuer Qualifikationen während des gesamten Arbeitslebens fokussierte. Gleichzeitig wurde die Sicherstellung eines fließenden Übergangs vom Arbeitsleben in den Ruhestand als wichtig bewertet.

Die Seniorenpolitik hat vier übergeordnete Elemente:

- Planung der Karriere von Senioren durch obligatorische Mitarbeitergespräche. Zu diesem Zweck wurde ein Ideenkatalog erarbeitet.
- In dem Jahr, in dem ein Mitarbeiter 50 Jahre alt wird, wird der Mitarbeiter zusammen mit seinem Ehepartner zu einem Informationstreffen eingeladen. Bei dem Treffen wird informiert über öffentliche und private Rentenmöglichkeiten und über die aktuellen politischen Verhältnisse hinsichtlich der Senioren.
- In dem Jahr, in dem ein Mitarbeiter 55 Jahre alt wird, wird der Mitarbeiter zusammen mit seinem Ehepartner zu einem Seniorenkurs eingeladen.
- In dem Jahr, in dem ein Mitarbeiter 55 Jahre alt wird, wird dem Mitarbeiter die Mitgliedschaft im Carl Bro Seniorenklub angeboten. Zweck des Klubs ist es, die Mitarbeiter darin zu unterstützen, an der Entwicklung der Seniorenpolitik mitzuwirken.

Im Jahr 2000 wurde die Seniorenpolitik bewertet. Die Bewertung zeigt:

- 31 Prozent der Senioren die Möglichkeiten des Ideenkatalogs für die Seniorenpolitik genutzt haben.
- 58 Prozent der Wünsche von Senioren nach Weiterbildung und Erwerb neuer Qualifikationen nachgekommen wurden.
- 83 Prozent der Wünsche von Senioren nach Veränderungen ihrer Arbeitsaufgaben und Arbeitszeit von Seiten der Unternehmensführung nachgekommen wurde.
- Die Senioren beurteilen die vorläufigen Resultate der Seniorenpolitik negativ. Sie fordern, einer stärkere Fokussierung auf die Dilemma, vor denen die Senioren stehen. Darüber hinaus hätten die Senioren gerne spezifischere Leitlinien und handfestere wirtschaftliche Rahmen für die Seniorenpolitik.

Quelle: Carl Bro

4.6.2 *Der Inhalt der Seniorenpolitik in Unternehmen*

Die Seniorenpolitik der Unternehmen beschäftigt sich primär mit der Planung der Arbeitsinhalte der Senioren hinsichtlich Arbeitsaufgaben und Arbeitszeit. Fast $\frac{3}{4}$ aller Seniorenpolitik haben in diesem Bereich eine Politik formuliert. Des Weiteren beziehen mehr als die Hälfte aller Wege in der Seniorenpolitik Stellung im Hinblick auf die spezielle Karriereplanung und Kompetenzentwicklung von Senioren ein. Dahingegen beziehen nur knapp 40 Prozent der Seniorenpolitik Stellung dazu, ob auf die angestellten Senioren spezielle Rücksicht hinsichtlich physischer oder psychischer Belastungen oder hinsichtlich spezieller Verhältnisse genommen werden soll.

Der Inhalt von Seniorpolitik in Unternehmen (%)

	Ja	Nein	Gesamt
Karriereplanung und spezielle Mitarbeitergespräche	61,1	38,9	100
Kompetenzentwicklung	61,1	38,9	100
Planung der späten Karriere hinsichtlich Arbeitsinhalt und -zeit	72,2	27,8	100
Rücktrittsregelungen	61,1	38,9	100
Physisches und psychisches Arbeitsumfeld	38,9	61,1	100
Andere	11,1	88,9	100

Quelle: Survey bei nordischen Ingenieurunternehmen

Case: SAAS, Norwegen – Kompetente Senioren und wirtschaftliche Performance

Die norwegische Baufirma SAAS hat bei einer größeren Umstellungs- und Kündigungsrunde die Erfahrung gemacht, dass in hohem Maße älteren Mitarbeitern gekündigt wurde. Eine Bestandsaufnahme deckte auf, dass es bei den Senioren bedeutsame Kompetenzlücken gab. Gleichzeitig konnte das Unternehmen konstatieren, dass es kaum Ressourcen für die Nach- und Weiterbildung der Senioren verwendete. Hochrechnungen zeigten des Weiteren, dass der Anteil an Senioren bei SAAS steigend war.

Vor diesem Hintergrund initiierte SAAS ein Projekt für Senioren. Das Projekt sollte sicherstellen, dass Senioren:

- Bessere Möglichkeiten erhalten sich bei der Arbeit zu entwickeln.
- In höherem Maße die Verantwortung für ihre Entwicklung bei der Arbeit übernehmen.

Die Elemente des Projektes waren:

- Eine zweitägige interne Schulung
- Gespräche mit den älteren Mitarbeitern zwischen 55 und 63 Jahren, in denen ein Karriereplan erstellt wurde
- Jobwechsel und Jobrotation

SAAS empfiehlt heute anderen Unternehmen, auf Grund seiner eigenen Erfahrungen, darzulegen, wie zukünftige Herausforderungen, die Alterszusammensetzung, das Turn-over-Muster und zukünftige Kompetenzbedürfnisse aussehen werden. Sie sollten darüber hinaus eine langfristige Karriereplanung für die älteren Mitarbeiter vornehmen. Auf diese Weise soll das Vorhandensein von qualifizierten Arbeitskräften – auch langfristig – gesichert werden.

Quelle: www.seniorpolitik.no

4.6.3 Die Seniorenpolitik der Unternehmen in der Praxis

Die Themen, die in die Seniorenpolitik mit aufgenommen werden, sind gleichzeitig auch die Themen, die die Unternehmen in der Praxis nutzen. Mehr als 70 Prozent der Unternehmen führen in mehr oder weniger hohem Maße Initiativen durch, die ausgerichtet sind auf

die Planung der Arbeitsinhalte von Senioren in Bezug auf Arbeitsaufgaben und Arbeitszeit. Gleichzeitig führen mehr als 70 Prozent der Unternehmen mit unterschiedlicher Häufigkeit Gespräche mit ihren älteren Mitarbeitern.

Nur zirka 17 Prozent der Unternehmen haben geantwortet, dass sie in hohem Maße ihre Seniorenpolitik in Verbindung mit der Kompetenzentwicklung ihrer älteren Mitarbeiter in der Praxis anwenden, wie nachfolgende Tabelle zeigt. Es ist möglich, dass die Kompetenzentwicklung der Senioren bereits in die anderweitigen HR-Initiativen eingebaut ist. Jedoch kann die Verteilung der Antworten auch Ausdruck dafür sein, dass die Unternehmen, bei der Etablierung von an Senioren gerichteten Initiativen, nur zu einem geringen Grad die Kompetenzentwicklung der Senioren fokussieren.

Die praktische Anwendung der Seniorenpolitiken in Unternehmen

	Überhaupt nicht	In begrenztem Umfang	In gewissem Maße	In hohem Maße	Gesamt
Mitarbeitergespräche für Senioren	27,8	0,0	44,4	27,8	100
Kompetenzentwicklung für Senioren	22,2	5,6	55,6	16,7	100
Planung der späten Karriere hinsichtlich Arbeitszeit und -inhalt	11,1	16,7	38,9	33,3	100
Rücktrittsregelungen	38,9	5,6	27,8	27,8	100
Fokus auf das psychische und physische Arbeitsumfeld für Senioren	50,0	0,0	27,8	22,2	100

Quelle: Survey bei nordischen Ingenieurunternehmen

Case: UPM-Kymmene Corporation, Finnland – ein weit gefasster Ansatz zur Weiterbildung

UPM-Kymmene Corporation in Finnland ist eines der weltgrößten Wald- und Papierunternehmen mit mehr als 20.000 Mitarbeitern alleine in Finnland.

1996 führte UPM-Kymmene Corporation einen Handlungsplan ein, der das durchschnittliche Pensionierungsalter anheben sollte. Das durchschnittliche Pensionierungsalter lag zu diesem Zeitpunkt bei 57 Jahren. UPM-Kymmene konnte gleichzeitig konstatieren, dass das Durchschnittsalter der Mitarbeiter ansteigend war. UPM-Kymmene sah somit einen möglichen Mangel an Arbeitskräften in der Zukunft voraus.

Der Handlungsplan hatte drei Einsatzgebiete: 1. die Gesundheit und das Arbeitsumfeld der Mitarbeiter, 2. die Organisation der Arbeit und 3. die Kompetenzentwicklung.

Die Mittel waren unter anderem:

- Allgemeine und breite Ausbildung der Mitarbeiter auf allen Ebenen (insgesamt 8.000 Ausbildungstage, was fünf Tagen pro Mitarbeiter entspricht).
- Verbesserung der Gesundheit und des Arbeitsumfeldes der Mitarbeiter durch eine Zusammenarbeit mit dem finnischen Institut für Arbeitsmilieu.
- Entsprechend zwei oder vier Wochen extra Urlaub für Mitarbeiter mit 25 und 35

Jahren Berufstätigkeit.

- Verbesserung der Organisation von Arbeit durch Angebote zur Teilzeitarbeit.
- Informationen über „einen gesunden Lebenszyklus“ für alle Mitarbeiter über 30 Jahre.
- Anwendung von Mentor-Regelungen, bei denen ältere, erfahrene Mitarbeiter jüngere, neu ausgebildete Mitarbeiter anlernen.

Das durchschnittliche Pensionierungsalter ist seit dem Beginn der Initiativen um zwei Jahre angestiegen.

Quelle: Ekelöf (2002).

5. Der Wert der Senioren für die Unternehmen

Ziel dieses Abschnitts der Studie ist es, die Wertschöpfung und Konkurrenzfähigkeit von Ingenieuren zu verschiedenen Zeitpunkten ihres Arbeitslebens, mit besonderem Fokus auf die Senioren, zu beleuchten. Ausgangspunkt der Analysen ist die Tatsache, dass die Unternehmen bei der Personalauswahl zum Teil nur nach rein wirtschaftlichen Gesichtspunkten entscheiden, im Hinblick darauf, was die neue Arbeitskraft zum Unternehmen beitragen kann. Zum anderen Teil beruht die Personalauswahl auf qualitativeren Überlegungen, bei denen es jedoch letzten Endes auch darum geht, dem Unternehmen Wert zuzuführen. Die angewandte Datentriangulation ist ein Versuch, diese beiden Arten der Wertschöpfung in Unternehmen einzufangen.

5.1 Zusammenfassung

Zusammenfassend deuten die Analysen darauf hin, dass Verschiedenartigkeit bei den Mitarbeitern und den Kompetenzen am Arbeitsplatz die besten Rahmenbedingungen für eine Wertschöpfung durch ältere Mitarbeiter schafft.

Die auf dem Survey basierende Analyse verweist auf vier Punkte im Hinblick auf die Wettbewerbsfähigkeit von Senioren. Die Wettbewerbsfähigkeit der Senioren liegt insbesondere darin, dass:

- Die die Unternehmen geringere Kosten für Nach- und Weiterbildung von Senioren haben.
- Die Unternehmen geringere Kosten für krankheitsbedingte Ausfälle von Senioren haben.
- Die Senioren bei der Rekrutierung von neuen Mitarbeitern in einer Vielzahl von Bereichen in höherem Maße die vom Unternehmen nachgefragten Kompetenzen besitzen als ihre jüngeren Kollegen. Bei der Rekrutierung neuer Ingenieure befinden sich zwei der Kernkompetenzen von Senioren unter den Top drei der am meisten nachgefragten Kompetenzen der Unternehmen. Ältere Mitarbeiter besitzen jedoch gleichzeitig eine Reihe von Kompetenzen, an denen die Unternehmen keinen großen Bedarf haben.

- Die Senioren die Wertschöpfung der jüngeren Ingenieure unterstützen, da die Leistung der Senioren weniger direkt messbar ist als die der jüngeren Ingenieure.

Die Registeranalyse zieht im Hinblick auf die Wertschöpfung durch Senioren in Unternehmen folgende Konklusionen:

- Weibliche Senioren besitzen Kompetenzen, die in Verbindung mit deren Berufserfahrung besonders wertvoll für die Unternehmen sind. Schwangerschaftsbedingte Pausen scheinen hierbei offenbar keine Bedeutung für die Gehaltssteigerungen im Seniorenalter zu haben.
- Die Ausbildungskosten dämpfen das Gehalt der jüngeren Ingenieure, insbesondere in kleinen Unternehmen. Geringere Ausbildungskosten geben somit den Senioren einen komparativen Vorteil gegenüber den jüngeren Kollegen. Daher ist es für arbeitslose Senioren erfolgsversprechender sich bei kleinen Unternehmen um Arbeit zu bewerben.
- Ein breites Fachwissen, aufgebaut durch die Anstellung in verschiedenen Typen von Unternehmen und eventuell in verschiedenen Stellungen, sichert den Senioren Wert. Es ist somit wichtig für jüngere Ingenieure, vorausschauend zu handeln und sich nicht zu sehr auf ein Arbeitsgebiet in einer Firma zu spezialisieren.
- Die Senioren besitzen in höherem Maße als jüngere Ingenieure fächerübergreifende Kompetenzen, die speziell Wert in Unternehmen haben, die nur in begrenztem Umfang Senioren beschäftigen. Senioren können deshalb zu ihrem eigenen Vorteil ihre Bewerbung an kleinere Unternehmen mit Bedarf an Ingenieuren richten. Für diese Unternehmen haben die Kompetenzen von Senioren den größten Wert.

Die übergeordnete Konklusion der Analyse ist somit, dass die älteren Ingenieure den größten Wert in kleineren Unternehmen schaffen, die auch Mitarbeiter aus anderen Fachbereichen und jüngere Ingenieure beschäftigen. Der Grund hierfür ist, dass die Senioren in besonderem Maße Kompetenzen besitzen wie Qualitätsbewusstsein, Verantwortung und Loyalität. Gleichzeitig gibt es, aufgrund der geringen Anzahl an Ingenieuren, Bedarf an der Interdisziplinarität von älteren Ingenieuren. Wenn ältere Ingenieure mit jüngeren Ingenieuren zusammenarbeiten gibt es gleichzeitig einen größeren Bedarf an Senioren als Kulturträger und an dem stillen Wissen der Senioren, von welchem die jüngeren Ingenieure Gebrauch machen können.

5.2 Cost-Benefit-Analyse von Senioren auf dem Arbeitsmarkt

In diesem Abschnitt werden die Resultate der Survey-Untersuchung bei 300 nordischen Ingenieurunternehmen präsentiert.⁴⁷ Ziel ist es, den Zusammenhang der wirtschaftlichen Kosten für Senioren mit den Kompetenzen der Senioren im Vergleich zu den jüngeren Ingenieuren zu untersuchen.

⁴⁷ Der Fragebogen wurde an 1.600 ausgewählte repräsentative private Unternehmen in den vier nordischen Ländern verschickt. 302 Unternehmen haben geantwortet, wovon 97 Beantwortungen von dänischen, 67 von schwedischen, 75 von finnischen und 63 von norwegischen Unternehmen kommen. Insgesamt liegt die Rücklaufquote bei 20 Prozent. In Folge der Wegfallanalyse gibt es bei den Beantwortungen keine Schiefelage, jedoch bedeutet die Rücklaufquote, dass die Ergebnisse mit einer gewissen Unsicherheit behaftet sind.

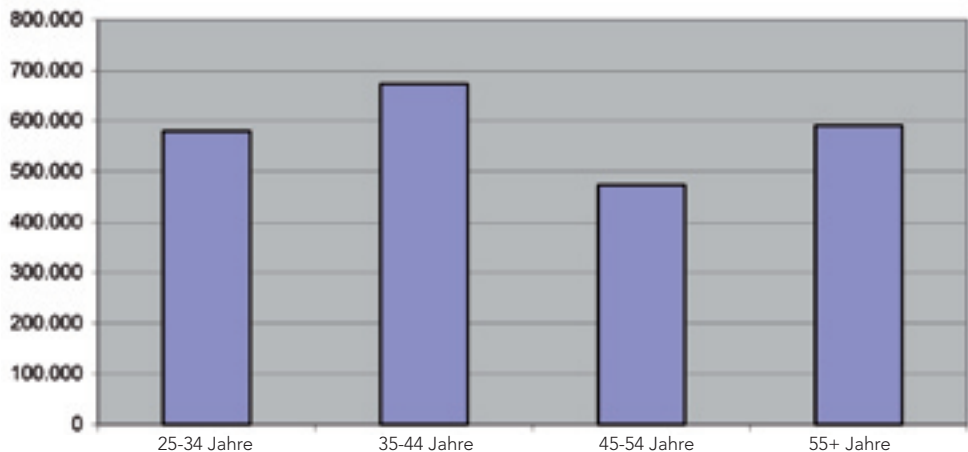
Das Survey ermöglicht es, eine Analyse anhand von fünf Parametern durchzuführen:

1. Umsatz – gemessen am jährlichen Umsatz der Mitarbeiter.
2. Kosten für Nach- und Weiterbildung von Mitarbeitern – gemessen an den Ausgaben für Nach- und Weiterbildung.
3. Rentabilität der Arbeitskraft – gemessen an der Anzahl von Jahren, die das Unternehmen erwartet, einen Ingenieur ab dem Einstellungszeitpunkt zu beschäftigen verglichen mit den Anlernungskosten.
4. Verlorengegangene Leistungen für das Unternehmen – gemessen an der Anzahl der Krankheitstage.
5. Kompetenzen – gemessen daran, welche Kompetenzen die Belegschaft besitzt verglichen mit den Kompetenzen, die das Unternehmen nachfragt.

Umsatz

Die Unternehmen wurden darum gebeten, anzugeben, wie viel Umsatz pro Jahr die Ingenieure in den Altersgruppen 25-34 Jahre, 35-44 Jahre, 45-54 Jahre und 55 Jahre und älter erzielen. In den Unternehmen gibt es keine markanten Unterschiede hinsichtlich der Einschätzung des Umsatzes in den verschiedenen Altersgruppen der Ingenieure. Die Unternehmen gaben an, dass Ingenieure zwischen 25 und 34 Jahre ungefähr 580.000 Dkr. (ca. 78.000 Euro) Umsatz erzielen, während sich der Betrag bei Ingenieuren über 55 Jahre auf 590.000 Dkr. (ca. 79.000 Euro) beläuft. Die 45-54-Jährigen Ingenieure erzielen den geringsten Umsatz mit ca. 470.000 Dkr. (ca. 63.000 Euro). Den größten Umsatz mit ca. 673.000 Dkr. (ca. 90.000 Euro) erzielen die 35-44-Jährigen, vgl. nachfolgende Grafik.

Jährlicher Umsatz von Ingenieuren verteilt nach Altersstufen (Dkr.)



Quelle: Survey bei nordischen Ingenieurunternehmen

Für die festgestellten Unterschiede zwischen den Altersintervallen scheint es eine Reihe von Erklärungen zu geben. Die 25-34-Jährigen Ingenieure befinden sich typischerweise in der Lernphase, was ihre Produktivität beeinflusst. Die 35-44-Jährigen haben dagegen mehr Arbeitserfahrung und/oder sind im Unternehmen integriert und erwirtschaften deshalb einen größeren Umsatz.

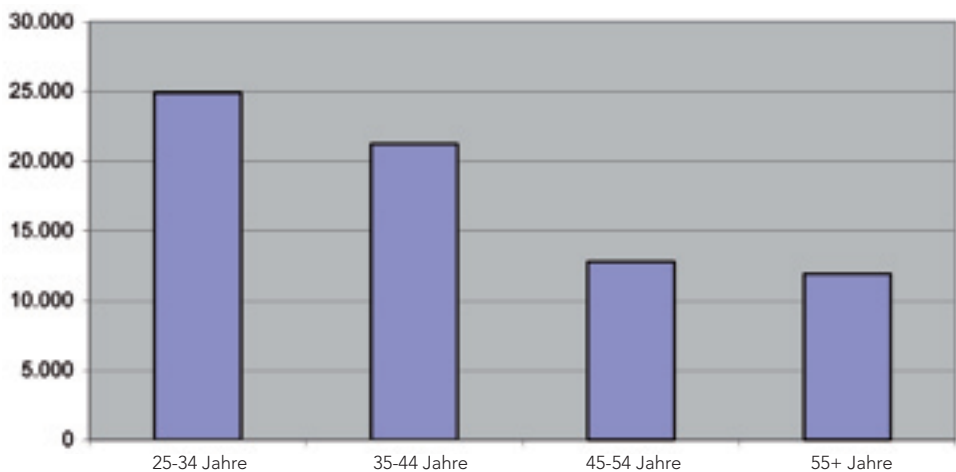
Die Grafik zeigt gleichzeitig, dass die Produktivität der Ingenieure – gemessen am Umsatz – ihren Höhepunkt bei 44 Jahren erreicht. Eine Erklärung für den geringeren Umsatz in der Gruppe von Ingenieuren über 45 Jahren kann sein, dass diese Mitarbeiter nicht nur mit der Produktion beschäftigt sind – und somit keinen direkt messbaren Umsatz erzielen – sondern sich auch mit Führung und administrativen Aufgaben befassen.

Der höhere Umsatz bei den über 55-Jährigen Ingenieuren gegenüber den 45-54-Jährigen kann durch eine generelle Unsicherheit des Datenmaterials begründet sein.

5.2.1 *Kosten für Nach- und Weiterbildung der Mitarbeiter*

Ein wesentlicher Kostenfaktor der Unternehmen bei der Beschäftigung von Arbeitskraft besteht in den laufenden Kosten für Nach- und Weiterbildung. Die Unternehmen wurden bei der Befragung darum gebeten, anzugeben, wie viel Geld sie pro Jahr für die Nach- und Weiterbildung ihrer Ingenieure innerhalb der jeweiligen Altersintervalle ausgeben. Die Unternehmen gaben an, dass die durchschnittlichen Kosten für die Nach- und Weiterbildung von älteren Mitarbeitern 12.000 Dkr. (ca. 1.600 Euro) pro Jahr betragen, wohingegen sich die Ausgaben für Ingenieure im Alter von 25-34 Jahren auf knapp 25.000 Dkr. (ca. 3.350 Euro) pro Jahr belaufen. Die Unternehmen geben damit durchschnittlich mehr als doppelt soviel Geld für die Nach- und Weiterbildung der 25-34-Jährigen aus als für Ingenieure über 45 Jahren, wie folgende Grafik zeigt.

Kosten der Unternehmen für Nach- und Weiterbildung verteilt nach Altersstufen (Dkr.)



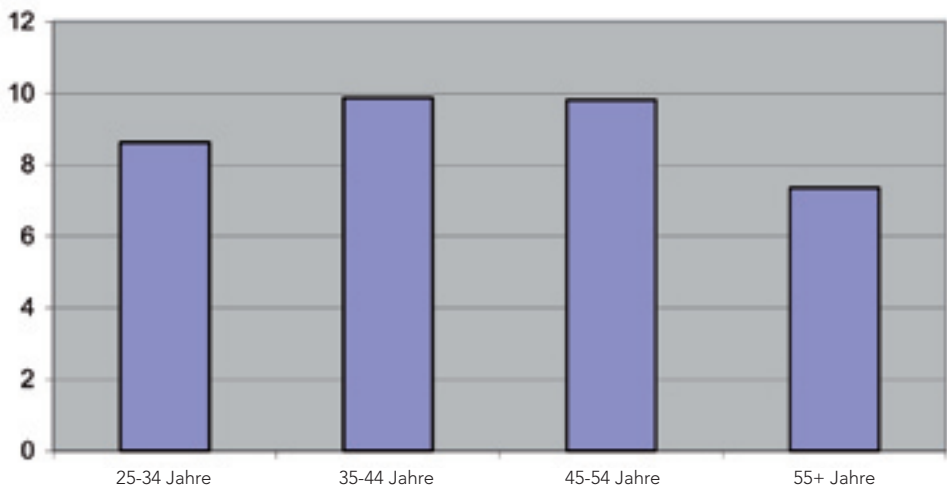
Quelle: Survey bei nordischen Ingenieurunternehmen

5.2.2 *Rentabilität der Arbeitskraft*

Die Anstellung von Ingenieuren in Unternehmen ist verbunden mit einer Reihe von Anlernkosten. Die Unternehmen schätzen die durchschnittlichen Kosten für das Anlernen neuer Ingenieure, unabhängig vom Alter, auf 73.000 Dkr (ca. 9.800 Euro). Hier kann von der Annahme ausgegangen werden, dass je länger Ingenieure bei einem Unternehmen arbeiten, umso mehr Gegenwert hat das Unternehmen durch die Anlernkosten erhalten. Die Kosten

für das Anlernen sollten daher in Bezug auf die Anzahl von Jahren, die ein Ingenieur nach dem Ende seiner Anlernzeit bei dem betreffenden Unternehmen arbeitet, beurteilt werden. Dieses ist Ausdruck für die Rentabilität, die die Investition in die Anlernung erzielt. Die Unternehmen wurden darum gebeten anzugeben, mit wie vielen Jahren das Unternehmen rechnet, die die einzelnen Ingenieure im Unternehmen beschäftigt sein werden, wenn diese jeweils in den Altersstufen 25-34 Jahre, 35-44 Jahre, 45-54 Jahre und 55 Jahre und darüber rekrutiert wurden. Das Ergebnis zeigt die folgende Grafik.

Anzahl Jahre, die das Unternehmen erwartet, einen Ingenieur zu beschäftigen, wenn dieser in dem angegebenen Altersintervall rekrutiert wurde (Jahre)



Quelle: Survey bei nordischen Ingenieurunternehmen

Anscheinend gibt es bei den Erwartungen der Unternehmen keine großen Unterschiede hinsichtlich dessen, wie lange Ingenieure beschäftigt werden, wenn sie im Altersintervall von 25 bis 54 Jahre rekrutiert werden. Die Unternehmen erwarten somit, dass ein neu angestellter Ingenieur im Alter zwischen 25 und 54 Jahren zwischen neun und zehn Jahre im Unternehmen angestellt sein wird. Bei Ingenieuren im Alter von über 55 Jahren rechnen die Unternehmen jedoch nur noch mit einer Anstellungsdauer von sieben Jahren. Dies ist natürlich bedingt durch das Rentenalter und die Möglichkeit des Frühruhestandsgeldes.

Möglicherweise können die Erwartungen der Unternehmen hinsichtlich der Anzahl von Jahren, die sie rechnen, einen Ingenieur zu beschäftigen, wenn dieser im Alter von 25-34 Jahren rekrutiert wurde, überraschend wirken. Eine Vermutung kann sein, dass die jüngeren Ingenieure in zwei Gruppen eingeteilt werden – eine Gruppe bilden Ingenieure, die kurze und häufig wechselnde Anstellungsverhältnisse haben, die andere Gruppe bilden Ingenieure, die über einen langen Zeitraum im gleichen Unternehmen angestellt sind. Dies kann jedoch nicht durch das Material illustriert werden.

Die Rentabilität der Kosten für das Anlernen von neu angestellten Ingenieuren kann auf folgende Weise berechnet werden: Kosten für das Anlernen dividiert durch die erwartete Beschäftigungsdauer.

Kosten für die Anlernung von Neuestellten pro Jahr (Dkr.)

	25-34 Jahre	35-44 Jahre	45-54 Jahre	55+ Jahre
Kosten pro Jahr	8.467 (ca. 1.137 Euro)	7.403 (ca. 994 Euro)	7.445 (ca. 999 Euro)	9.926 (ca. 1.332 Euro)

Quelle: Survey bei nordischen Ingenieurunternehmen

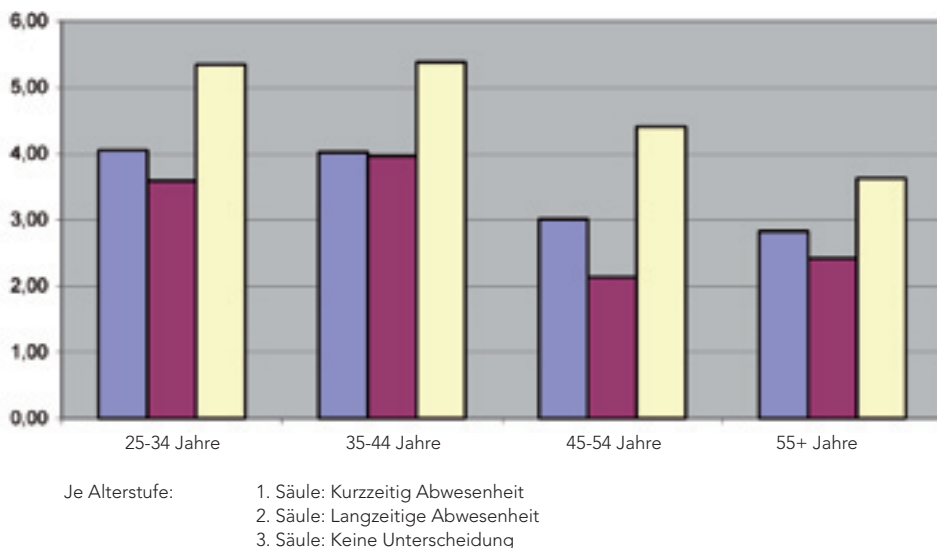
Aus der oben stehenden Tabelle wird ersichtlich, dass es geringe Unterschiede bei den Ausgaben für die Anlernung neuer Angestellter gibt. Die über 55-Jährigen sind somit relativ gesehen, teurer anzulernen als die 35-54-Jährigen. Die jüngsten Ingenieure sind nach den über 55-Jährigen am teuersten für die Unternehmen in Bezug auf die Anlernung.

5.2.3 Kosten durch Abwesenheit und Krankheit

Die Unternehmen wurden darum gebeten anzugeben, wie häufig ihre Ingenieure innerhalb der einzelnen Altersintervalle pro Jahr abwesend sind. Die Kosten für die verloren gegangene Arbeitsleistung durch Krankheit der Angestellten verursacht somit auch Kosten für das Unternehmen. Zwischen den jüngeren und älteren Ingenieuren gibt es bedeutsame Unterschiede, wenn die Anzahl der Krankheits- bzw. Abwesenheitstage gemessen wird. Die Unternehmen wurden gebeten anzugeben, in wieweit in ihrer Abwesenheitsstatistik zwischen kurz- und langzeitiger Abwesenheit unterschieden wird.

Die nachfolgende Grafik zeigt zum einen die Unternehmen, in denen zwischen kurz- und langzeitiger Abwesenheit (die 1. und 2. Säulen) unterschieden wird und zum anderen die Unternehmen, die nicht zwischen unterschiedlichen Typen von Abwesenheit unterscheiden (jeweils die 3. Säulen).

Abwesenheit durch Krankheit verteilt nach Altersstufen (Tage pro Jahr)



Quelle: Survey bei nordischen Ingenieurunternehmen

Trotz der unterschiedlichen Berechnungsmethoden in den Unternehmen, zeigt sich doch ein gleiches Muster: Die älteren Ingenieure haben im Durchschnitt weniger Krankheitstage als die jüngeren Ingenieure. In den Unternehmen, die angegeben haben, nicht zwischen kurz- und langzeitiger Abwesenheit zu unterscheiden, haben die 25-34-Jährigen Ingenieure durchschnittlich zwei Krankheitstage mehr pro Jahr als ihre Kollegen im Alter von über 55 Jahren. Bei den gleichen Altersgruppen beläuft sich die Differenz auf knapp einen Tag für beide Abwesenheitstypen, wenn zwischen kurz- und langzeitiger Abwesenheit unterschieden wird.

Die Unternehmen haben den Preis pro Abwesenheitstag ihrer Ingenieure mit 3.937 Dkr. (ca. 528 Euro) für kurzzeitige Abwesenheit durch Krankheit und mit 2.555 Dkr. (ca. 343 Euro) für langzeitige Abwesenheit angegeben. Die Unternehmen, die nicht zwischen kurz- und langzeitiger Abwesenheit unterscheiden, haben die Kosten für einen Tag Abwesenheit auf 4.537 Dkr. (ca. 609 Euro) veranschlagt, vgl. Tabelle.

Durchschnittliche Kosten pro Abwesenheitstag eines Ingenieurs (Dkr.)

	Kurzzeitige Abwesenheit	Langzeitige Abwesenheit	Keine Unterscheidung
Durchschnittliche Kosten	3.937 (ca. 528 Euro)	2.555 (ca. 343 Euro)	4.537 (ca. 609 Euro)

Quelle: Survey bei nordischen Ingenieurunternehmen

Die durchschnittlichen Kosten, die den Unternehmen durch die Abwesenheit ihrer Mitarbeiter entstehen, berechnen sich durch die Anzahl der Abwesenheitstage multipliziert mit den Kosten pro Abwesenheitsart.

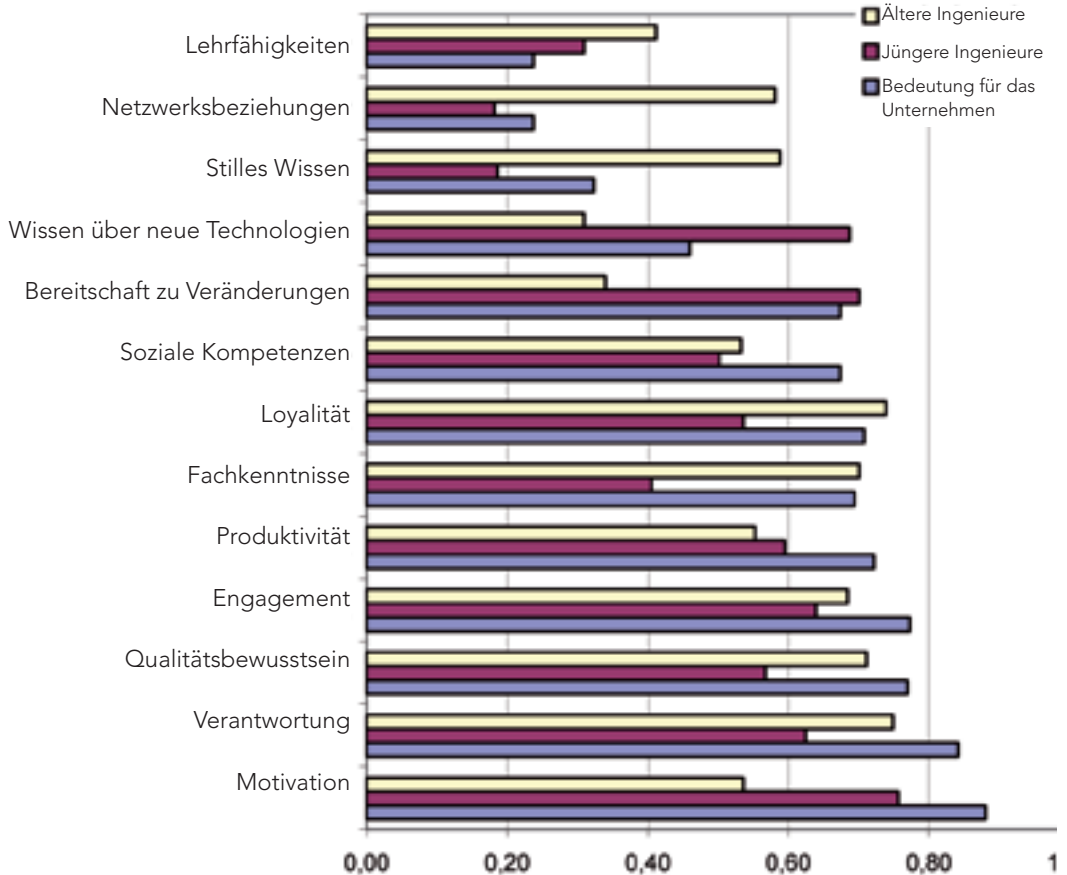
Die Kosten für die Unternehmen belaufen sich durchschnittlich auf zikra 25.000 Dkr. (ca. 3.356 Euro) für die 25-34-Jährigen Ingenieure, während es bei den Ingenieuren über 55 Jahren nur zikra 17.500 Dkr. (ca. 2.349 Euro) sind. Die jüngeren Ingenieure kosten dem Unternehmen somit aufgrund von Abwesenheit zikra 7.500 Dkr. (ca. 1.007 Euro) mehr pro Jahr im Vergleich zu ihren älteren Kollegen.

Die Unternehmen haben als Kommentar zum Fragebogen angegeben, dass der Unterschied bei der Abwesenheit zwischen den verschiedenen Altersgruppen primär auf eine höhere Abwesenheit der jüngeren Ingenieure aufgrund von Schwangerschaft und kranken Kindern zurückzuführen ist.

5.2.4 *Alternative Parameter für den Wertzuwachs: Kompetenzen*

Bei der Befragung wurden die Unternehmen darum gebeten, anzugeben, auf welche Kompetenzen bei der Anstellung neuer Ingenieure in ihrem Unternehmen Wert gelegt wird und welche Kompetenzen speziell jüngere und ältere Ingenieure kennzeichnen. Die Antworten wurden unabhängig von einander gegeben. Die Kompetenzen, die von den Unternehmen die Bewertung „hoher Wert“ erhalten haben, werden in der folgenden Grafik präsentiert.

Bewertung der Wichtigkeit unterschiedlicher Kompetenzen durch die Unternehmen und Angabe der Kompetenzen, die speziell jüngere und ältere Ingenieure kennzeichnen (Anzahl der Beurteilungen „hoch“ in Prozent von allen Unternehmen).



Quelle: Survey bei nordischen Ingenieurunternehmen

Wenn die Unternehmen beurteilen, welche Merkmale jeweils die jüngeren und die älteren Ingenieure kennzeichnen, dann nennen sie bei den älteren Ingenieuren vor allem die Eigenschaften 1. Verantwortung, 2. Loyalität und 3. Qualitätsbewusstsein. Die jüngeren Ingenieure werden hingegen mit den Kompetenzen 1. Motivation, 2. Bereitschaft zu Veränderungen und 3. Wissen über neue Technologien beschrieben.⁴⁸

Bei den drei Kompetenzen, die von den Unternehmen bei der Einstellung neuer Ingenieure am höchsten bewertet werden – Motivation, Verantwortung und Qualitätsbewusstsein – schneiden die älteren Ingenieure bei der Verantwortung und dem Qualitätsbewusstsein höher ab als ihre jüngeren Kollegen. Die Senioren sind somit, laut der Unternehmen, in höherem Maße verantwortungsvoll und qualitätsbewusst.

⁴⁸ Die Kompetenzen, die die Unternehmen den Senioren zuschreiben, entsprechen den Ergebnissen der schwedischen Untersuchung „Eldre arbetskraft i et företagekonomisk perspektiv“ (Älter Arbeitskraft aus betriebswirtschaftlicher Perspektive), die von ALECTA durchgeführt wurde (Alecta 2003).

Die Grafik zeigt jedoch auch, dass die älteren Ingenieure, nach Ansicht der Unternehmen, eine Reihe von Kompetenzen – stilles Wissen⁴⁹ und Netzwerksbeziehungen – besitzen, die von den Unternehmen bei der Einstellung neuer Ingenieure nicht sehr hoch bewertet werden.

Die vorherigen Ausführungen werden in der nachfolgenden Übersicht zusammengefasst. Der Übersicht halber wurden die Ingenieure in zwei Altersintervalle aufgeteilt: 25-44 Jahre und 45+ Jahre.

Cost und Benefit für jüngere und ältere Ingenieure pro Jahr (Dkr.)

Costs	25-44 Jahre	45+ Jahre
Nach- und Weiterbildung	-23.094 (ca. -3.100 Euro)	-12.336 (ca. -1.656 Euro)
Abwesenheit durch Krankheit	-33.647 (ca. -4.516 Euro)	-23.379 (ca. -3.138 Euro)
Anlernung	-7.227 (ca. -970 Euro)	-8.032 (ca. -1.078 Euro)
Gesamt	-63.968 (ca. -8.586 Euro)	-43.747 (ca. -5.872 Euro)

Benefits	25-44 Jahre	45+ Jahre
Umsatz	626.279 (ca. 84.064 Euro)	531.725 (ca. 71.372 Euro)
Schlüsselkompetenzen	Motivation, Bereitschaft zu Veränderungen, Wissen über neue Technologien	Verantwortung Loyalität Qualitätsbewusstsein

Zusammenfassend zeigt oben stehende Analyse eine Reihe von Unterschieden in der Konkurrenzfähigkeit von jüngeren und älteren Ingenieuren. Somit ist die Anstellung von jüngeren und älteren Ingenieuren mit unterschiedlichen Kosten verbunden, welche gegen die übrigen Werte (Kompetenzen) der jeweiligen Gruppe gegen gerechnet werden müssen. Im nächsten Abschnitt werden die oben stehende Analyse und die Daten der Befragung mit einer näheren Analyse der Gehälter für Ingenieure in Beziehung gesetzt. Hierdurch soll ermittelt werden, unter welchen Bedingungen ältere Ingenieure besonderen Wert für die Unternehmen schaffen.

5.3 Wann schaffen Senioren Wert für die Unternehmen?

Nachfolgende Studie behandelt die Wertschaffung von Ingenieuren in Unternehmen zu verschiedenen Zeitpunkten ihrer Erwerbskarriere, hierunter insbesondere die Wertschöpfung durch Senioren. Der vorige Abschnitt beleuchtete bereits die Konkurrenzfähigkeit von Senioren ausgehend von einer Fragebogenuntersuchung bei einem repräsentativen Ausschnitt von Ingenieurfirmen im Norden. Im Folgenden wird versucht, die Ergebnisse

⁴⁹ Stilles Wissen wurde nicht explizit im Fragebogen erläutert, wird aber hier als implizites oder stillschweigend vorausgesetztes Wissen verstanden, das oft nur schwer quantifiziert werden kann.

der Befragung durch eine Analyse, basierend auf Registerdaten für Dänemark, weiter zu quantifizieren.

Die Herausforderung der Registeranalyse besteht darin, dass es generell nicht möglich ist, den Wert einzelner Ingenieure für ein Unternehmen zu bemessen.⁵⁰ Der Ansatz ist daher, das Einkommen der Ingenieure zu analysieren. Das Gehalt ist laut wirtschaftlicher Theorie ein Resultat der Produktivität der einzelnen Arbeitnehmer und damit ein Wert des Unternehmens. Dies bedeutet, dass ein festgestellter hoher Lohn für eine Gruppe von Mitarbeitern so interpretiert wird, dass diese Mitarbeiter von hohem Wert für die Unternehmen sind.

Die Anwendung des Gehalts, als Ausdruck für die Produktivität der Gehaltsempfänger, scheint angemessen für den privaten Sektor, da hier normalerweise das Gehalt von Ingenieuren individuell verhandelt wird. Beim öffentlichen Sektor ist dies problematischer, da das Gehalt in hohem Maße kollektiv verhandelt wird. Die Analyse im folgenden Abschnitt ist daher auf den privaten Sektor begrenzt.

5.3.1 *Modell zur Erklärung von Gehaltsunterschieden bei Ingenieuren*

In diesem Abschnitt wird ein Modell erstellt und estimiert, in welchem die Unterschiede der Gehälter von Ingenieuren in Dänemark im Jahr 2001 durch Unterschiede des persönlichen Hintergrunds, der Art des Unternehmens, den erwerbsmäßigen Kompetenzen und in der Zusammenarbeit mit anderen Mitarbeitern des Unternehmens erklärt werden.

Der Vorteil bei der Anwendung eines statistischen Modells für diese Analyse ist, dass alle Faktoren, die für das Gehalt von Bedeutung sind, gleichzeitig analysiert werden können. Dies ermöglicht einen direkten Vergleich z.B. des Lohnniveaus in verschiedenen Branchen, des Anteils an Ingenieuren, der Größe der Unternehmen usw.

Das Modell wird jeweils für alle Ingenieure insgesamt, für Ingenieure unter 45 Jahre und für Ingenieure über 45 Jahre estimiert. Durch einen Vergleich der verschiedenen Gruppen, können Faktoren, die eine besondere Bedeutung für das Gehalt der Senioren haben und damit deren Wert für das Unternehmen bestimmen, identifiziert werden.

Insgesamt kann das Modell 36 Prozent der Gehaltsunterschiede bei Ingenieuren erklären, was für eine Querschnittsanalyse von Individualdaten wie den hier vorliegenden ein zufrieden stellendes Ergebnis ist. Die Erklärungskraft liegt für die Gruppe der Senioren bei 27 Prozent und bei den jüngeren Ingenieuren bei 43 Prozent. Dies indiziert, dass für das Gehalt von Senioren eine Reihe von Faktoren von Bedeutung sind, die nicht von dem Modell eingefangen werden. Diese Faktoren können einige der Kompetenzen sein, die laut der Befragung, aus Sicht der Unternehmen Senioren wertvoll machen. Aber auch persönliche Hintergrundvariablen, wie z.B. Abwesenheit auf Grund von Krankheit, können größere Bedeutung für die Höhe des Gehalts des jeweiligen Mitarbeiters haben.

Die nachfolgende Tabelle summiert die erklärenden Variablen, die angewendet werden, um das Gehalt von Ingenieuren in Dänemark im Jahr 2001 zu erklären. Im Modell wird der Logarithmus des Gehalts erklärt. Die estimierten Koeffizienten können somit als prozen-

⁵⁰ In der Fragebogenuntersuchung wurde nach dem Umsatz pro Mitarbeiter gefragt, vgl. Abschnitt 5.2. Dieses ist ein direktes Maß für die Produktivität, welches nicht notwendigerweise den zusammengefassten Wert des einzelnen Mitarbeiters für das Unternehmen darstellt.

tuelle Unterschiede des Gehalts z.B. zwischen Männern und Frauen, Branchen usw. interpretiert werden.

Übersicht über die erklärenden Variablen im Gehaltsmodell

Variable	Definition	Erklärung
Geschlecht	<ul style="list-style-type: none"> • Mann • Frau 	Strukturell erhalten Frauen durchschnittlich ein geringeres Gehalt als Männer.
Jobwechsel	<ul style="list-style-type: none"> • Jobwechsel innerhalb des letzten Jahres 	Jobwechsel sind typischerweise mit einer Änderung des Gehalts verbunden, die nicht durch eine Veränderung der Produktivität begründet ist.
Arbeitslosigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Wechsel von Arbeitslosigkeit zu Beschäftigung innerhalb des letzten Jahres 	Arbeitslose, die wieder Beschäftigung erhalten, können einen Lohn akzeptieren, der unterhalb ihres normalen Gehalts liegt.
Branche	<ul style="list-style-type: none"> • Industrie • Handel • IT • Beratende Ingenieure • Andere 	Ingenieure sind keine fachlich homogene Gruppe, sondern bestreiten viele verschiedene Typen von Arbeit. Die Branche fasst zusammen, welche Unternehmen jeweils den größten und den geringsten Wert haben.
Unternehmensgröße	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmen mit weniger als 50 Angestellten • Unternehmen mit mehr als 50 Angestellten 	Die Größe des Unternehmens wurde, wie die Branche, mit aufgenommen, um den Wert von Ingenieuren in verschiedenen Arten von Unternehmen zu beleuchten.
Berufserfahrung	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl der Jahre, die ein Gehaltsempfänger gearbeitet hat 	Fasst die fachlichen Qualifikationen zusammen, die über die formelle Ausbildung hinausgehen.
Berufserfahrung	<ul style="list-style-type: none"> • Quadrat der Berufserfahrung 	Fasst zusammen, dass Berufserfahrung typischerweise an Wert verliert, je größer die Erfahrung ist.
Erfahrung kombiniert mit Geschlecht	<ul style="list-style-type: none"> • Erfahrung aufgeteilt nach Männern und Frauen 	Die Kreuzung kontrolliert, ob Erfahrung für Männer und Frauen die gleiche Bedeutung hat.
Erfahrung kombiniert mit Branche	<ul style="list-style-type: none"> • Erfahrung aufgeteilt nach Branchen 	Die Kreuzung kontrolliert, ob Erfahrung innerhalb verschiedener Branchen die gleiche Bedeutung hat.
Stellung	<ul style="list-style-type: none"> • Führungsposition 	Übrige Gehaltsempfänger: Das Gehalt von Führungspersonen beinhaltet andere Faktoren als die Produktivität, z.B. größere Verantwortung und weniger Sicherheit bei der Anstellung.

Variable	Definition	Erklärung
Anteil an Ingenieuren	<ul style="list-style-type: none"> • Anteil der Ingenieure im Unternehmen 	Der Anteil an Ingenieuren wurde mit aufgenommen, um die Zusammenarbeit mit anderen Fachgruppen zu beleuchten: Je geringer der Anteil an Ingenieuren ist, umso größer ist die Zusammenarbeit mit anderen Fachgruppen.
Anteil an Senioren	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmen ohne ältere Ingenieure • Unternehmen ohne Ingenieure unter 45 Jahren • Unternehmen mit sowohl älteren als auch jüngeren Ingenieuren 	Der Anteil an Senioren wurde mit aufgenommen, um den Wert der Zusammenarbeit von jüngeren und älteren Ingenieuren zu beleuchten.
Dienstalter	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl Jahre, die ein Mitarbeiter bei dem gleichen Unternehmen angestellt ist. 	Soll ermitteln, in wieweit unternehmensspezifische Kompetenzen unterschiedlichen Wert für jeweils jüngere und ältere Ingenieure haben.

Im Folgenden Abschnitt werden die Ergebnisse im Detail präsentiert und interpretiert.

5.3.2 Bedeutung der einzelnen Faktoren für den Wert von Senioren

Persönlicher Hintergrund

Der erste Block an erklärenden Variablen beschreibt den persönlichen Hintergrund der Ingenieure anhand von Geschlecht, Arbeitslosigkeit und Jobwechsel.⁵¹

Geschlecht

Insgesamt gesehen ist das Gehalt der männlichen Ingenieure zirka 23 Prozent höher als das der weiblichen Ingenieure. Der Unterschied wird noch deutlicher bei der Gruppe der Senioren, wo die Männer zirka 60 Prozent mehr verdienen als die Frauen. Bei den jüngeren Ingenieuren liegt der Unterschied bei 16 Prozent.

Das Gehaltsniveau der männlichen Ingenieure liegt wesentlich über dem der Frauen, jedoch wird die Berufserfahrung von Männern generell niedriger entlohnt. Dieser Unterschied drückt sich unter anderem bei den Senioren aus, bei denen die männlichen Ingenieure im Durchschnitt fünf Prozent weniger Gehalt pro Jahr Berufserfahrung erhalten als die Frauen. Ein zusätzliches Jahr an Berufserfahrung bei einer Ingenieurin über 45 Jahren, scheint damit einen größeren Wert für das Unternehmen zu haben als es bei Männern der Fall ist. Eine Erklärung ist möglicherweise, dass Frauen traditionell in einem höheren Alter aufsteigen als Männer.

⁵¹ Das Alter der Ingenieure könnte außerdem zu den persönlichen Hintergrundvariablen hinzugezählt werden. Da das Alter jedoch stark mit der Berufserfahrung korreliert ist, die als selbständige Variable in das Modell eingeht, ist es hier nicht beinhaltet.

Bedeutung des persönlichen Hintergrunds – estimierte Koeffizienten des Gehaltsmodells (%)

	Gesamt	Über 45 Jahre	Unter 45 Jahre
Männer im Verhältnis zu Frauen	23,2	59,3	16,4
Anzahl Jahre an Erfahrung von Männern im Verhältnis zu Frauen	-2,2	-5,2	
Jobwechsel im vergangenen Jahr	-4,2		-6,7
In Beschäftigung nach Arbeitslosigkeit	-77,7	-101,9	-63,9

Quelle: Danmarks Statistik und eigene Berechnungen

Die eigenen Berechnungen wurden hinsichtlich der Unterschiede im Stellungsniveau korrigiert.

Jobwechsel

Ingenieure, die den Job wechseln, erhalten im Durchschnitt vier Prozent weniger Lohn als ihre Kollegen, die an der gleichen Stelle über einen Zeitraum von zwei Jahren angestellt waren. Das Ergebnis ist nur für die Gruppe der Ingenieure unter 45 Jahren signifikant, bei denen der Unterschied fast sieben Prozent beträgt.

Frühere Untersuchungen haben gezeigt, dass ein Jobwechsel typischerweise mit einer Gehaltssteigerung verbunden ist. Dass hier ein gegenteiliges Ergebnis erzielt wurde, kann daran liegen, dass Ingenieure oft Spezialisten sind, dessen Kompetenzen stark an das Unternehmen gebunden sind, in dem sie angestellt sind. Wenn jüngere Ingenieure den Job wechseln, verlieren einige ihrer Kompetenzen an Wert, da diese nicht in der neuen Firma, in der sie angestellt werden, genutzt werden können. Dass ältere Ingenieure keinen Gehaltsverlust bei einem Jobwechsel erfahren, kann damit erklärt werden, dass deren unternehmensspezifischen Kompetenzen nur einen geringen Teil ihrer gesamten Kompetenzen ausmachen. Der Wertverlust bei einem Jobwechsel ist somit begrenzter.

Gleichzeitig sind die Ausbildungskosten für jüngere Ingenieure generell höher als für ältere Ingenieure, vgl. Fragebogenuntersuchung. Ein Teil der höheren Ausbildungskosten wird zwischen dem Arbeitgeber und dem Arbeitnehmer aufgeteilt, was sich in einem geringeren Lohn ausdrückt.

Eine andere Erklärung ist, dass Senioren öfter einen „Kopiejob“ suchen, das heißt einen Job, der in größtmöglichen Umfang ihrem vorherigen Job ähnelt. Ihre Kompetenzen können deshalb unmittelbar in ihrem neuen Job genutzt werden. Daher beeinflusst dies den Lohn nicht. Jüngere Ingenieure suchen hingegen neue Herausforderungen. Hieraus resultiert ein Gehaltsverlust, da ihre Kompetenzen, die sie in ihrem bisherigen Job aufgebaut haben, nicht in vollem Maße nutzen können.

Arbeitslosigkeit

Ingenieure, die nach Arbeitslosigkeit wieder Beschäftigung finden, erhalten ein Gehalt, das 44 Prozent niedriger ist als das der Kollegen, die nicht arbeitslos waren. Für die Senioren ist das Ergebnis noch markanter. Deren Lohn ist zirka 50 Prozent niedriger, während der Lohn der jüngeren Ingenieure zirka 39 Prozent geringer ist. Arbeitslosigkeit ist somit mit einem Gehaltsverlust verbunden, was durch einen Verlust an Kompetenzen während einer längeren Arbeitslosigkeit erklärt werden kann. Ein anderer Grund für ein geringes Gehalt

kann auch sein, dass arbeitslose Ingenieure einen niedrigeren Lohn akzeptieren, um den Wiedereinstieg in den Arbeitsmarkt zu schaffen.

Die Höhe des Gehaltsverlustes muss jedoch mit Vorbehalten interpretiert werden, da in dem Modell das jährliche Gehalt erklärt wird. Ingenieure, die nach Arbeitslosigkeit wieder Beschäftigung finden, haben somit natürlicherweise ein geringeres Einkommen, da sie einen Teil des Jahres finanzielle Unterstützung vom Staat erhalten haben. Die Unterschiede beim Lohnverlust von älteren und jüngeren Ingenieuren spiegeln somit auch die Unterschiede in der Dauer der Arbeitslosigkeit wieder. Ältere Ingenieure erleben längere Arbeitslosigkeitsperioden bevor sie wieder Arbeit finden. In wieweit ein großer Lohnverlust auf den Verlust von Kompetenzen oder langzeitige Arbeitslosigkeit zurückzuführen ist, kann auf Grund des vorliegenden Materials nicht ermittelt werden.

Unternehmen

Der zweite Block an erklärenden Variablen charakterisiert die Unternehmen, die Ingenieure beschäftigen, hinsichtlich Größe und Branche.

Größe

Insgesamt gesehen ist der Lohn von Ingenieuren in Unternehmen mit weniger als 50 Angestellten 3,5 Prozent niedriger, als der Lohn in Unternehmen mit mehr als 50 Angestellten, vgl. Tabelle 5.6. Der Unterschied ist nur für die jüngeren Ingenieure signifikant. Bei ihnen fällt der Lohn in kleineren Unternehmen 4,3 Prozent geringer aus als bei jungen Ingenieuren, die in größeren Unternehmen angestellt sind.

Die Erklärung hierfür kann möglicherweise in den Kosten für Nach- und Weiterbildung gefunden werden. Diese Kosten werden in kleineren Unternehmen in größerem Umfang auf die Angestellten, in Form eines geringeren Gehalts, umgewälzt. Bei den Senioren geschieht dies nicht, da ihre Ausbildungskosten geringer sind, vgl. Fragebogenuntersuchung.

Der Wert von Ingenieuren in verschiedenen Unternehmenstypen, gemessen am Lohnniveau von Ingenieuren, die in unterschiedlichen Branchen angestellt sind – estimierte Koeffizienten des Gehaltsmodells (%)

	Gesamt	Über 45 Jahre	Unter 45 Jahre
Unter 50 Angestellte	-3,5	-	-4,3
Industrie	10,3	25,2	27,0
Handel	12,1	-	25,7
IT	20,1	45,0	34,1
Beratende Ingenieurunternehmen	11,0	44,2	20,6

Quelle: Danmarks Statistik und eigene Berechnungen

Der Zusammenhang von Branche und Gehalt wurde analysiert, indem das Lohnniveau von Ingenieuren, die in den vier Branchen mit den meisten Ingenieuren – Industrie, Handel, IT und Beratende Ingenieurunternehmen – angestellt sind, mit dem Lohnniveau von Ingenieuren in anderen Branchen verglichen wurde.

In allen vier Branchen ist das Lohnniveau höher als in den übrigen Branchen. Den größten Unterschied gibt es in der IT-Branche, wo der Lohn fast 20 Prozent höher ist. Das Resultat

zeigt, dass die Ingenieure in den vier Branchen in höherem Maße ihre fachlichen Kompetenzen nutzen, um Wert für die Unternehmen zu schaffen, als wenn sie in anderen Branchen angestellt sind.

Wenn man den Lohn von jüngeren und älteren Ingenieuren über alle Branchen hinweg miteinander vergleicht geht hervor:

- In der Industrie verdienen jüngere und ältere Ingenieure im Verhältnis das gleiche wie in den anderen Branchen. Damit scheint es, dass industrielle Unternehmen nicht in besonderen Maße Kompetenzen nachfragen, die entweder speziell jüngere oder ältere Ingenieure besitzen.
- Senioren, die im Handel angestellt sind verdienen das gleiche wie Angestellte in anderen Branchen. Die jüngeren Ingenieure verdienen jedoch 27 Prozent mehr. Dies deutet darauf hin, dass es in dieser Branche einen Bedarf an Kompetenzen gibt, die speziell jüngere Ingenieure besitzen. Es ist jedoch nicht möglich, dies aufgrund der vorliegenden Daten näher einzugrenzen. Spricht man jedoch beispielsweise von Jobs als Verkäufer, so sind Kompetenzen wie Motivation und Bereitschaft zu Veränderungen von Bedeutung.
- Innerhalb der Branchen IT und Beratende Ingenieurunternehmen liegt der Lohn für Senioren 45 Prozent höher als in den übrigen Branchen. Die jüngeren Ingenieure verdienen in diesen Branchen ebenfalls mehr, jedoch ist der Unterschied nicht so markant. Die Kompetenzen der Senioren scheinen somit in diesen Branchen einen besonderen Wert darzustellen. Im Bereich IT, der eine relativ neue Branche darstellt, sind es vermutlich die Erfahrungen der Senioren, die in besonderem Maße nachgefragt werden. Dahingegen können bei den Beratenden Ingenieurunternehmen insbesondere das Fachwissen und die Netzwerkverbindungen die Senioren wertvoll machen.

Berufskompetenzen

Der dritte Block an erklärenden Variablen besteht aus den Berufskompetenzen der Ingenieure, die in der Berufserfahrung und dem Dienstalter zusammengefasst sind. Die Berufserfahrung deckt die generellen Kompetenzen der Ingenieure ab, die diese im Laufe ihres Arbeitslebens aufgebaut haben. Das Dienstalter beinhaltet firmenspezifische Kompetenzen, die während eines einzelnen Anstellungsverhältnisses erworben werden.

Generelle Berufserfahrung

Der Lohn der Ingenieure steigt durchschnittlich um sechs Prozent für jedes Jahr an zusätzlicher Berufserfahrung. Die größte Wertsteigerung geschieht am Anfang des Berufslebens. Anschließend nimmt der Wert von Berufserfahrung ab. Dies geht aus dem negativen Koeffizienten beim Quadrat der Erfahrung hervor, vgl. nachfolgende Tabelle.⁵²

Die Verteilung der Bedeutung von Berufserfahrung für ältere und jüngere Ingenieure zeigt außerdem, dass Erfahrung mit steigendem Alter an Wert verliert. Bei den Senioren steigt das Gehalt um neun Prozent für jedes Jahr, das an Berufserfahrung hinzukommt, während die Gehaltssteigerung bei den jüngeren Ingenieuren 17 Prozent beträgt.

⁵² Es soll bemerkt werden, dass die Koeffizienten für Berufserfahrung und Quadrat der Berufserfahrung nicht unabhängig von einander bewertet werden können und dass die Koeffizienten für den Durchschnitt gelten. Im Durchschnitt hat ein Ingenieur mit zehn Jahren Berufserfahrung einen Lohn, der $10 \cdot 9,1 - 100 \cdot 0,2 = 69$ Prozent höher ist, als der Lohn eines Ingenieurs ohne Berufserfahrung. Ein Ingenieur mit elf Jahren Berufserfahrung erhält hingegen einen um durchschnittlich $11 \cdot 9,1 - 121 \cdot 0,2 = 73$ Prozent höheren Lohn. Die Steigerung von zehn auf elf Jahre Berufserfahrung liegt somit bei vier Prozent.

Der Wert von Berufskompetenzen – estimierte Koeffizienten des Gehaltsmodells (%)

	Gesamt	Über 45 Jahre	Unter 45 Jahre
Erfahrung	9,1	8,9	16,5
Quadrat der Erfahrung	-0,2	-0,2	-0,6
Dienstalter	0,0	1,3	-0,9

Quelle: Danmarks Statistik und eigene Berechnungen

Die Aufteilung bezüglich der älteren und jüngeren Ingenieure zeigt des Weiteren, dass die generelle Berufserfahrung eine geringere Bedeutung für die Lohnsteigerung bei Senioren hat, da für diese Gruppe die Koeffizienten für die Berufserfahrung geringer sind. Gleichzeitig nimmt die Bedeutung der Berufserfahrung für die Lohnsteigerung bei den jüngeren Ingenieuren schneller ab. Die generelle Berufserfahrung scheint somit insgesamt die größte Bedeutung bei der Gehaltsentwicklung von jüngeren Ingenieuren zu spielen. Dahingegen sind andere Faktoren von größerer Bedeutung, wenn es um die Festlegung der Lohnsteigerung bei den Senioren geht.

Dienstalter

Die Anzahl von Jahren, die ein Ingenieur bei der gleichen Firma angestellt ist, hat keine eigenständige Bedeutung für das Gehalt der Ingenieure und damit für den Wert für das Unternehmen. Dies gilt jedoch nicht, wenn sowohl für ältere als auch für jüngere Ingenieure das Dienstalter in Zusammenhang mit dem Gehalt gebracht wird: Das Gehalt der Senioren wird durch das Dienstalter positiv beeinflusst (1,3 Prozent), während das Dienstalter das Gehalt der jüngeren Ingenieure dämpft (-0,9 Prozent).

Unmittelbar scheint es überraschend, dass das Dienstalter keine große Bedeutung für das Gehalt der Senioren und eine direkte negative Bedeutung für die jüngeren Ingenieure zu haben scheint. Eine mögliche Interpretation ist, dass ein breites Fachwissen möglicherweise die wichtigste Kompetenz von Ingenieuren ist. Fachwissen wird aufgebaut durch die Anstellung bei verschiedenen Typen von Unternehmen. Erst wenn ein Ingenieur ausreichend fachlichen Ballast aufgebaut hat, bekommen die firmenspezifischen Kompetenzen einen selbständigen Wert. Dies geschieht typischerweise erst später im Arbeitsleben, das heißt bei den Senioren. Der Wert liegt vermutlich nicht nur in den fachlichen Kompetenzen alleine, sondern kann auch in der Rolle des „Kulturträgers“ liegen.

Zusammenarbeit

Mit dem vierten und letzten Block an erklärenden Variablen des Modells wird versucht, den Wert von Ingenieuren hinsichtlich der Zusammenarbeit mit anderen Kollegen im Unternehmen zu beleuchten. Es ist auf Basis der vorliegenden Registerdaten nicht möglich, die Zusammenarbeit direkt zu beschreiben. Daher werden als Indikatoren die Jobfunktionen der Ingenieure, die altersmäßige Zusammensetzung der Ingenieure und die allgemeine fachliche Zusammensetzung der Mitarbeiter herangezogen.

Jobfunktion

Ingenieure in Führungspositionen verdienen im Schnitt 36 Prozent mehr als Ingenieure, die nicht in Führungspositionen tätig sind, vgl. Tabelle. Bei den Senioren beträgt die Differenz 42 Prozent, während sich der Unterschied bei den jüngeren Ingenieuren nur auf 30 Prozent beläuft.

Aufgrund der vorliegenden Registerdaten ist es nicht möglich, die Führungspositionen weitergehend zu differenzieren. Der Unterschied bei den Gehältern von jüngeren und älteren Führungskräften ist vermutlich darin begründet, dass die jüngeren Ingenieure in mittleren Führungspositionen tätig sind, während die Älteren höhere Managementpositionen besetzen. Dass vor allem ältere Mitarbeiter die höchsten Führungspositionen bekleiden liegt daran, dass diese Art von Stellungen fachliche und persönliche Kompetenzen erfordern, die über viele Jahre erarbeitet werden müssen.

Anteil der Ingenieure

Die Ergebnisse des Modells zeigen, dass das Lohnniveau der angestellten Ingenieure umso geringer ausfällt, je niedriger der Anteil der Ingenieure an der Gesamtbelegschaft des Unternehmens ist: Für die gesamte Gruppe der Ingenieure fällt der Lohn um 7,4 Prozent, wenn der Anteil an Ingenieuren um 100 Prozent steigt. In einem Unternehmen, in dem 25 Prozent der Mitarbeiter Ingenieure sind, fällt der Lohn somit 7,4 Prozent höher aus, als in einem Unternehmen mit nur halb soviel angestellten Ingenieuren. Der Zusammenhang von dem Anteil der Ingenieure und dem Gehalt wird bei den Senioren noch deutlicher, während er bei den jüngeren Ingenieuren nicht signifikant ist.

Das Resultat deutet darauf hin, dass Senioren in höherem Maße als jüngere Mitarbeiter fächerübergreifende Kompetenzen besitzen: In Unternehmen, in denen nur wenige Ingenieure beschäftigt sind, wird häufiger mit anderen Fachgruppen zusammen gearbeitet, als in Unternehmen, wo die meisten – oder alle – Mitarbeiter Ingenieure sind. Die Senioren besitzen diese fächerübergreifenden Kompetenzen. Hierdurch gewinnen die Unternehmen Wert, was dazu führt, dass insgesamt weniger Ingenieure angestellt werden müssen.

Eine andere Erklärung ist, dass in kleineren Unternehmen mit weniger Ingenieuren, höhere Anforderungen an die Verantwortung, das Qualitätsbewusstsein und die Loyalität des einzelnen Ingenieurs gestellt werden, da es sich hier um eine kleinere Gruppe von Ingenieuren handelt, die die vitalen Jobfunktionen ausführen. Diese Kompetenzen besitzen die Senioren und schaffen somit Wert für die Unternehmen.

Wert bezüglich der Zusammenarbeit mit Kollegen – estimierte Koeffizienten des Gehaltsmodells (%)

	Gesamt	Über 45 Jahre	Unter 45 Jahre
Führungsposition	35,8	42,0	29,7
Anteil an Ingenieuren	-7,4	-29,2	
Unternehmen, die nur Senioren beschäftigen		-31,6	-
Unternehmen die keine Senioren beschäftigen		-	-5,4

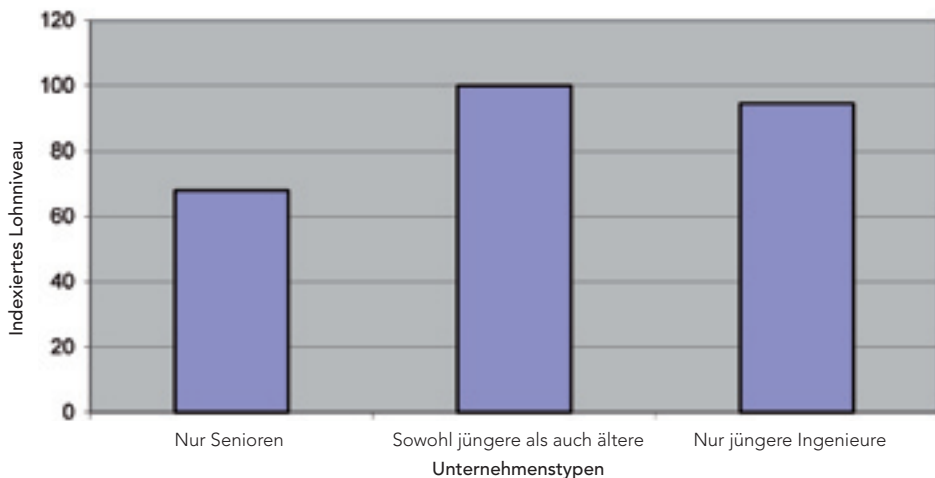
Quelle: Danmarks Statistik und eigene Berechnungen

Alterszusammensetzung

Die Alterszusammensetzung bei den Ingenieuren ist in das Modell dadurch einbegriffen, dass das Gehalt in den Unternehmen, die keine Senioren angestellt haben, und das Gehalt in den Unternehmen, die nur Senioren angestellt haben, mit dem Gehalt in Unternehmen verglichen wurde, die sowohl jüngere als auch ältere Ingenieure angestellt haben.

Die Ergebnisse zeigen, dass Senioren, die in Unternehmen angestellt sind, die nur Senioren beschäftigen, einen ungefähr um 30 Prozent geringeren Lohn erhalten als Senioren in Unternehmen, in denen auch jüngere Ingenieure angestellt sind. Entsprechend erhalten die jüngeren Ingenieure – wenn auch in geringerem Umfang als die älteren Ingenieure – einen geringeren Lohn in Unternehmen, die keine Senioren angestellt haben.

Vergleich der Lohnniveaus in Unternehmen, die sowohl ältere als auch jüngere Ingenieure beschäftigen mit dem Lohnniveau in Unternehmen, die entweder nur ältere oder nur jüngere Ingenieure beschäftigen



Insgesamt zeigt die Analyse somit, dass in Unternehmen, wo sowohl jüngere als auch ältere Ingenieure angestellt sind, beide Gruppen ein höheres Gehalt erhalten. Dies deutet darauf hin, dass eine Streuung des Alters insgesamt den Wert sowohl der jüngeren als auch der älteren Arbeitskraft erhöht. Die Erklärung hierfür findet sich vermutlich in den komplementären Kompetenzen der zwei Gruppen: Die jüngeren Ingenieure werden allgemein durch Motivation, Bereitschaft zu Veränderungen und Wissen über neue Technologien charakterisiert, wohingegen für die Älteren Verantwortung, Loyalität und Fachwissen charakteristisch sind.

6. Ideenkatalog für Senioreninitiativen und Best Practices

6.1 Einleitung

Wie im Kapitel 3 *Rahmenbedingungen für Seniorenpolitik* festgestellt wurde, bedeuten die Entwicklungen in der Alterszusammensetzung der Arbeitskraft, das sinkende Pensionierungsalter und eine Tendenz zur Marginalisierung der Senioren, dass es auf Grund von menschlichen und wirtschaftlichen Gründen einen Bedarf an Seniorenpolitik gibt. Das Ziel der politischen Maßnahmen für Senioren ist, das durchschnittliche Pensionierungsalter anzuheben und die Beschäftigungsmöglichkeiten für die Senioren zu erhöhen.

Die zwei Ziele der politischen Maßnahmen für Senioren – zum einen die Anhebung des durchschnittlichen Pensionierungsalter und zum anderen die Stärkung der Beschäftigungsmöglichkeiten für Senioren – stellen auf unterschiedliche Weisen ein zweischneidiges Schwert da. Politische Initiativen, die speziell auf die Stärkung der Beschäftigungsmöglichkeiten für Senioren ausgerichtet sind, können dazu beitragen, diejenigen Senioren zu stigmatisieren und zu marginalisieren, die bereits auf dem Arbeitsmarkt beschäftigt sind und durch die Maßnahmen vom Arbeitsmarkt verdrängt werden konnten.

Es ist somit eine politische Herausforderung eine Balance zu schaffen zwischen offensiven Maßnahmen, die sich mit der Schaffung eines positiven Seniorenbildes befassen, einerseits, und Initiativen andererseits, die sich an die schwächer gestellten Senioren richten und die dazu beitragen können, deren Verdrängung vom Arbeitsmarkt zu verhindern.

Gleichzeitig gibt es zwei strukturelle Verhältnisse, die die Seniorenpolitik zu einem Politikbereich machen, in dem es schwer ist, Konsistenz und Verständnis bei den Akteuren hinsichtlich der Initiativen zu schaffen. Zum einen wird die Entwicklung der Alterszusammensetzung der Arbeitskraft erst in ein paar Jahren zu einem Problem werden. Die Unternehmen müssen somit diese Problemstellung mit einkalkulieren und gleichzeitig kurzfristige Interessen und Zielsetzung im Auge behalten. Zum anderen bedeutet das aktuelle Überangebot an Arbeitskräften, dass die Integration und die Weiterbeschäftigung von Senioren zum jetzigen Zeitpunkt für die einzelnen Unternehmen nicht notwendigerweise plausibel erscheint.

Mit steigender Arbeitslosigkeit der Arbeitskraft und einem gewissen Ausschluss der Senioren vom Arbeitsmarkt, ist die Seniorenperspektive auf kurze Sicht hauptsächlich ein Interessengebiet der nationalen politischen Ebene, die die zukünftige Balance auf dem Arbeitsmarkt sicherstellen sollen, und der gewerkschaftlichen Organisationen, die aktuell die Interessen ihrer arbeitslosen Senioren-Mitglieder wahrnehmen müssen. Die Unternehmen hingegen erleben zurzeit noch keinen Mangel an Arbeitskraft und haben somit nicht die gleiche Motivation an politischen Maßnahmen für Senioren zu arbeiten. Auf längere Sicht, wird, mit größerer Nachfrage nach Arbeitskraft und damit einhergehenden Rekrutierungsproblemen, im Laufe der Zeit eine größere Übereinstimmung der Interessen bezüglich der Senioren auf den drei Ebenen der Seniorenpolitik – Staat, Organisationen und Unternehmen – zu erwarten sein.

Die größte Herausforderung für die an Senioren gerichteten politischen Initiativen wird somit sein, eine Brücke zu bauen zwischen der Unternehmensebene und den wohlfahrtspolitischen Herausforderungen. Die politischen Initiativen für Senioren müssen daher als eine Reihe von Maßnahmen gesehen werden, die für eine Ebene oder eine Situation sinnvoll sind, jedoch nicht notwendigerweise universelle Gültigkeit besitzen müssen. Eine Brücke zu bauen zwischen den verschiedenen Absichten ist Aufgabe der Interessenorganisationen, die die politischen Herausforderungen im Hinblick auf die Senioren auf ihrer Tagesordnung haben.

Die Hauptherausforderung für die Seniorenpolitik in den kommenden Jahren wird daher sein, Senioreninitiativen zu einem Teil der strategischen Unternehmensführung zu machen. Auf Ebene der strategischen Unternehmensführung unterstützen auch unmittelbare wirtschaftliche Anreize das Engagement, was die Unternehmen dazu veranlasst, sich offensiv für die Interessen der Senioren einzusetzen.

Kapitel 4 fokussierte darauf, welche politischen Initiativen für Senioren in Dänemark, Finnland, Norwegen und Schweden unternommen wurden. In Kapitel 5 hingegen wurde beleuchtet, wann ältere Ingenieure am Arbeitsplatz wertvoll sind. Die Untersuchung zeigte unter anderem, dass es bestimmte Typen von Unternehmen gibt, in denen Senioren größeren Wert schaffen. Gleichzeitig gibt es spezielle Kompetenzen, die Senioren auszeichnen und die von den Unternehmen nachgefragt werden.

Es gibt somit eine Reihe von Punkten, bei denen man aufmerksam sein sollte und die Bedeutung hinsichtlich der Weiterbeschäftigung und Integration von Senioren haben. Die Survey-Untersuchung und die Registeranalyse belegten des Weiteren, dass es zum einen eine Reihe von besonderen Umständen gibt, die für die Senioren gelten, und dass es zum anderen eine Reihe von Kompetenzen gibt, die für Senioren wichtig sind, zu besitzen. Die Senioren sollten diese Kompetenzen besitzen, um eine attraktive Arbeitskraft für einen neuen Arbeitgeber zu sein und um sich vor einer Verdrängung vom Arbeitsmarkt zu schützen. Mit anderen Worten, es gibt eine Anzahl von Faktoren, die die Attraktivität von Senioren bestimmen, egal ob sie arbeitslos oder beschäftigt sind.

Die Erarbeitung von Ideen und Empfehlungen fokussiert sich, mit Ausgangspunkt in der Ingenieuranalyse, auf die Unternehmen, die Organisationen und die staatliche Personalpolitik. Es ist somit nicht Ziel der Studie gewesen, Empfehlungen hinsichtlich nationaler Handlungspläne und Policy-Initiativen zu generieren, sondern durch eine Bestandsaufnahme eine Grundlage und Inspiration zu schaffen.

Oben stehende Überlegungen geben Rambøll Management Anleitung für die Entwicklung folgender Empfehlungen für die zentralen Akteure dieses Bereiches:

6.2 Unternehmen

Nutzung der komparativen Vorteile der Senioren

Die Befragung hat aufgedeckt, dass die Senioren in einer Vielzahl von Bereichen in höherem Maße als ihre jüngeren Kollegen Kompetenzen besitzen, die die Unternehmen bei der

Rekrutierung neuer Mitarbeiter nachfragen – Loyalität, Verantwortung, Qualitätsbewusstsein und Fachwissen. Senioren besitzen jedoch gleichzeitig eine Reihe an Kompetenzen, die laut der Unternehmen keine große Bedeutung für sie haben.

Es ist Rambøll Managements Beurteilung, dass der Wert von Senioren in den Unternehmen, durch eine Nutzung der komparativen Vorteile der Senioren, gestärkt werden muss. Mit Ausgangspunkt in einer Abklärung der Kompetenzen von Senioren, kann eine Reihe von Jobs geschaffen werden, in denen die Stärken der Senioren nutzbar gemacht werden und dadurch dem Unternehmen Mehrwert verschaffen.

Senioren als Bestandteil der HR-Strategie (übersetzen?) von Unternehmen

Die Analyse der speziellen Wettbewerbsfähigkeit und Wertschöpfung durch ältere Ingenieure zeigte, dass Diversifikation bei den Mitarbeitern und Mannigfaltigkeit der Kompetenzen am Arbeitsplatz die besten Rahmenbedingungen für die Wertschöpfung in Unternehmen schaffen.

Die Unternehmen können ihre Seniorenpolitik stärken, in dem sie die Senioren in höherem Maße zu einem integrierten Teil der HR-Strategie des Unternehmens machen, anstelle nur Ausdruck für soziale Verantwortung zu sein. Mannigfaltigkeit der Mitarbeiterressourcen im Unternehmen – hinsichtlich Altersverteilung und fachlichen und persönlichen Kompetenzen – erhöht somit den Wert von sowohl jüngeren als auch älteren Mitarbeitern für das Unternehmen.

Verbesserung des Arbeitsumfeldes und der Gesundheit zur Förderung der Weiterbeschäftigung – nicht nur für die Senioren

Bei dem Unternehmen UPM-Kymmene beginnen die politischen Maßnahmen für Senioren schon lange bevor die Mitarbeiter das Seniorenalter erreichen. UPM-Kymmene hat es durch seine systematische Arbeit in den Bereichen Motivation, Arbeitsumfeld und Erwerb neuer Qualifikationen der Mitarbeiter geschafft, das durchschnittliche Pensionierungsalter um zwei Jahre zu erhöhen.

Dieses Beispiel deutet darauf hin, dass politischen Initiativen für Senioren lange Zeit bevor die Mitarbeiter das Seniorenalter erreichen in Gang gesetzt werden sollten. Die Lust und die Fähigkeit länger auf dem Arbeitsmarkt zu bleiben ist somit eng an ein gutes Arbeitsumfeld und ein stimulierendes Arbeitsleben gebunden. Die politischen Initiativen für Senioren in den Unternehmen müssen deshalb im Zusammenhang mit der gesamten Personalpolitik des Unternehmens gesehen werden.

Seniorenpolitik als ernstzunehmende Maßnahmen

Die Strategie des Ingenieurunternehmens SAAS, bezüglich einer systematischen Nutzung der Kompetenzen der Senioren durch zielgerichtete Nach- und Weiterbildung, hat dazu beigetragen, SAAS nach einer größeren Krise wirtschaftlich solvent zu halten.

Die Lehre, die aus dem SAAS-Case gezogen werden kann, ist, dass die Seniorenpolitik in die Geschäftsstrategie des Unternehmens integriert werden müssen, um einen Beitrag für die Senioren zu leisten, der mehr ist, als soziale Verantwortung und Resultate auf der Grundlinie erzielt.

Die Entwicklung von Bereitschaft und Potentialen bei den Senioren ist zeitaufwendig. Die Seniorenpolitik des dänischen Ingenieurunternehmens Carl Bro hat den Wunsch bei

den Senioren geweckt, sich aktiv an der Ausgestaltung der Seniorenpolitik zu beteiligen. Carl Bro's Beurteilung zeigt, dass die Senioren durch die neuen Möglichkeiten auch neue Forderungen an ihr Arbeitsleben stellen. Es dauert jedoch lange Zeit, bis das Vertrauen in eine geänderte Praxis in Bezug auf die Seniorenpolitik gewonnen ist.

Das Beispiel illustriert, dass die Entfaltung von Seniorenpolitik durch langwierige, zähe Verhandlungen gekennzeichnet ist. Die Schaffung von Potentialen und Bereitschaft bei den Senioren in den Unternehmen erfordert viel Zeit, da die Seniorenproblematiken in hohem Maße eine kulturelle Herausforderung darstellen, die die Mitarbeiter und das Unternehmen gegenseitig in ihrem Gewohnheitsdenken herausfordert.

6.3 Die Organisationen

Erhöhung des Fokus' der älteren Ingenieure auf die kleineren Unternehmen bei der Jobsuche

Die Analyse der Wertschöpfung der Senioren zeigte, dass die Ausbildungskosten die Gehälter der jüngeren Ingenieure dämpfen, insbesondere in kleinen Unternehmen. Niedrigere Ausbildungskosten geben den Senioren somit einen komparativen Vorteil gegenüber den jüngeren Kollegen. Für arbeitslose Senioren ist es daher vorteilhafter, sich bei kleineren Unternehmen um einen Job zu bewerben.

Die Ingenieurorganisationen können die arbeitslosen Ingenieure bei der Jobsuche unterstützen, in dem sie zum einen die Senioren auf diesen Vorteil aufmerksam machen, und zum anderen die arbeitslosen Senioren gegenüber kleineren Unternehmen vermarkten.

Erhöhung des Fokus' der arbeitslosen Ingenieure auf weniger ingenieurlastige Unternehmen bei der Jobsuche

Die Analyse der Wertschöpfung von Ingenieuren zeigte, dass die Senioren in höherem Maße als die jungen Ingenieure fächerübergreifende Kompetenzen besitzen, und dass gerade diese Kompetenzen besonderen Wert für diejenigen Unternehmen haben, die nur eine begrenzte Anzahl von Senioren beschäftigen.

Die Ingenieurorganisationen können die arbeitslosen Ingenieure bei der Jobsuche unterstützen, in dem sie die Senioren darauf aufmerksam machen, dass es für sie vorteilhafter sein kann, sich bei der Jobsuche bei kleineren, weniger ingenieurlastigen Unternehmen zu bewerben. Bei diesen Unternehmen schaffen die Senioren durch ihre Kompetenzen den größten Wert. Außerdem können die Ingenieurorganisationen bei der Jobsuche helfen, die arbeitslosen Ingenieure gegenüber den Ingenieurunternehmen, mit geringem Anteil an Ingenieuren, zu vermarkten.

Erhöhung des Fokus' der älteren Ingenieure auf ihre komparativen Vorteile

Das Survey deckte auf, dass die Senioren in einer Vielzahl von Bereichen in höherem Maße als ihre jüngeren Kollegen Kompetenzen besitzen, die von den Unternehmen bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter nachgefragt werden. Senioren besitzen jedoch gleichzeitig eine Reihe von Kompetenzen, denen die Unternehmen keine hohe Bedeutung beimessen. Die Ingenieurorganisationen können die arbeitslosen Senioren bei der Jobsuche unterstützen, in dem sie zum einen die Senioren auf ihre komparativen Vorteile aufmerksam

machen und zum anderen das Profil der arbeitslosen Senioren in den Bereichen stärken, wo die jüngeren Ingenieure besser abschneiden als die Senioren – Motivation, Produktivität und Bereitschaft zu Veränderungen.

Ein vielschichtiger Einsatz gerichtet an die Senioren, die Unternehmen und die übrigen Akteure

Die Ingenieurvereinigung in Dänemark hat eine Reihe an politischen Initiativen für Senioren durchgeführt:

- Analyse und Bestandsaufnahme des Arbeitslebens von älteren Ingenieuren
- Vermarktung von Seniorenpolitik und Praxen
- Erarbeitung einer Internetseite mit Fokus auf die Senioren
- Einbeziehung der Senioren und anderer Akteure via Ideenwettbewerb.

Es ist Rambøll Managements Beurteilung, dass die übrigen nordischen Ingenieurvereinigungen und Organisationen in höherem Maße mit ihren Mitgliedern in Dialog treten sollten. Sie sollten Erfahrungen und Wissen darüber sammeln, welche Wünsche und Bedürfnisse ihre Mitglieder in Bezug auf ihre Arbeit haben. Hierdurch kann ein solides Fundament für deren speziell an Senioren ausgerichtete politische Initiativen geschaffen werden. Die gewerkschaftlichen Organisationen spielen somit eine wichtige Rolle beim Bau einer Brücke zwischen den Wünschen der älteren Ingenieure und den Bedürfnissen der Unternehmen, sowohl kurz- als auch langfristig.

Die Erarbeitung einer Internetseite für Senioren, die Entwicklung von Werkzeugen und der Ideenwettbewerb sind konkrete Maßnahmen, um Barrieren niederzureißen und gute Praxen und Erfahrungen im Umgang mit den Senioren zu vermitteln. Hierdurch entsteht auch die Möglichkeit, die Senioren selber aber auch andere Akteure mit einzubeziehen und sie dadurch zu motivieren, Mitverantwortung für die politischen Initiativen für Senioren zu übernehmen.

6.4 Die Personalpolitik des Staates

Vermarktung, Implementierung und Dokumentation der politischen Initiativen für ältere Staatsangestellte

Die Survey-Untersuchung hat gezeigt, dass die Seniorenpolitik und Praxen in den Unternehmen mit der Politik und Politikempfehlungen, die in den staatlichen Personalpolitiken formuliert sind, konvergieren. Die staatlichen Arbeitgeber können somit als gutes Beispiel voran gehen und auf diese Weise den Einsatz von Unternehmen für eine Seniorenpolitik unterstützen und inspirieren.

Die Analyse deutet an, dass der Staat als Rollenmodell in Bezug auf die Seniorenpolitik nur erhalten kann, wenn die staatlichen Arbeitsplätze und der Staat als Arbeitgeber:

- Die Effekte ihres Einsatzes via Benchmark oder ähnliches dokumentieren
- Die Implementierung der Seniorenpolitiken an den einzelnen staatlichen Arbeitsplätzen beleuchten
- Die Vermittlung der politischen Initiativen für Senioren und deren Resultate stärken, z.B. du

In dieser Publikation wird eine Analyse der Seniorenpolitik und der Wettbewerbsfähigkeit von Senioren in Dänemark, Schweden, Norwegen und Finnland vorgestellt. Systematisch werden Ziele, Hintergründe, Fallbeispiele und die Ergebnisse dieser umfassenden Analyse dokumentiert. Diese Studie wurde vom Arbeitsmarktkomitee des Nordischen Ministerrates in Auftrag gegeben und von der dänischen Unternehmensberatung Rambøll Management in Kooperation mit der Gesellschaft der Dänischen Ingenieure (IDA) durchgeführt.

Rambøll Management ist ein europäisches Beratungsunternehmen mit skandinavischen Wurzeln, das hauptsächlich für Auftraggeber aus dem öffentlichen Bereich tätig ist. Durch zahlreiche Projekte für die EU-Kommission, Sozialversicherungen, Bundes- und Landesministerien verfügen wir über langjährige Erfahrung in der Verwaltungsmodernisierung und der Begleitung von Organisationsveränderungen im öffentlichen Sektor.

Rambøll Management GmbH
Kieler Str. 303 A
D-22525 Hamburg
www.ramboll-management.de

Knowledge taking people further---

