

Demografiesensible Entgeltpolitik – Ein Zukunftsthema für Arbeitsforschung und -praxis

Zu den Herausforderungen des demografischen Wandels in Unternehmen, insbesondere zur demografiefesten Arbeitsgestaltung und Personalpolitik, gibt es umfangreiche Untersuchungen und praktische Umsetzungsempfehlungen. Das gilt bislang nicht mit Blick auf die Entgeltpolitik, obwohl eine adäquate Entgeltgestaltung ein wichtiger Faktor für die alternssensible Arbeitspolitik sein kann. Der Beitrag stellt Grundzüge einer Konzeptualisierung demografiesensibler Entgeltpolitik vor. Auf Basis eines empirischen Forschungsprojekts mit qualitativen Betriebsfallstudien im Baugewerbe und in der Möbelindustrie liegt erstmals ein Repertoire praxisbezogener Bausteine von demografiesensiblen Entgeltsystemen vor, die sich in der betrieblichen Personalpolitik als Good Practice erwiesen haben.

KLAUS SCHMIERL

1. Betriebliche Bewältigung des demografischen Wandels

Der Beitrag widmet sich einer in der Demografieforschung weitgehend vernachlässigten Fragestellung, die wir in einem empirischen Forschungsprojekt bearbeitet haben:¹

- Inwieweit und mit welchen Effekten beeinflusst die betriebliche Entgeltpolitik die Bewältigung des demografischen Wandels in Industrieunternehmen?
- Wie reagiert die betriebliche Entgeltpolitik auf die Herausforderungen durch den demografischen Wandel?²

Der *demografische Wandel* – ein Begriff, der in Medien, Politik und Wissenschaft täglich verwendet wird – wird sich aus sozialstatistisch nachweisbaren Gründen künftig beschleunigen. Um die alternden Belegschaften einerseits an das Unternehmen zu binden und andererseits spezifische körperliche und psychische Belastungen im Sinne des langfristigen Gesundheitserhalts zu vermeiden, befassen sich Betriebe verstärkt mit dem Gesundheitsschutz älterer Belegschaftsmitglieder, mit der Vermeidung von Krankheitsfällen oder mit Rekrutierungsproblemen bei jüngeren Fachkräften. Ergriffen werden in erster Linie Maßnahmen, die die ergonomische Optimierung der Arbeitsplätze und die Gesundheitsprävention, aber auch die organisatorische Ge-

1 Das Projekt (ProjektNr. 2009–312–3) wurde im Zeitraum von Mai 2010 bis Juli 2013 von der Hans-Böckler-Stiftung gefördert. Der ausführliche Endbericht liegt als Buchpublikation vor (Schmierl/Weimer 2014).

2 Diese Fragestellungen wurden mit einem in der Tradition qualitativer Sozialforschung stehenden Forschungsdesign erhoben, in dessen Zentrum Intensivfallstudien und Betriebsfallstudien sowie Experteninterviews standen. In den Fallstudien wurden leitfadengestützte Interviews mit betrieblichen Entgeltexperten, Betriebsräten und Beschäftigten sowie Betriebsbegehungen durchgeführt. Bei den Funktionsträgern handelte es sich immer um die Personalleitungen und Betriebsräte sowie, je nach funktionaler Struktur der Unternehmen, um Produktionsleiter, Fertigungsabteilungsleiter, Niederlassungsleiter, Mitarbeiter

der Personalabteilungen oder REFA-Leiter. Es liegen insgesamt drei Intensivfallstudien (zwei in der Bauwirtschaft und eine in der Möbelindustrie), zwei weitere Betriebsfallstudien (in der Bauindustrie), vier Einzelfallinterviews (zwei in der Ernährungsindustrie als Kontrastbranche und zwei ergänzende Einzelfallinterviews in der Möbelindustrie) sowie sechs Einzelinterviews mit insgesamt acht Experten aus Wissenschaft, von Verbänden und Gewerkschaften vor. Die Betriebsgrößen variieren zwischen 150 Beschäftigten in einem Bauunternehmen über das Gros der Betriebe bei etwa 1.000 Beschäftigten bis hin zum größten Unternehmen aus der Ernährungsindustrie mit 2.000 Beschäftigten. In der empirischen Erhebungsphase von Januar 2011 bis Ende August 2012 wurden insgesamt 59 Interviews mit insgesamt 75 Gesprächspartnern und einer Dauer von bis zu 2,5 Stunden geführt.

staltung von Arbeits- und Produktionsprozessen und die Förderung der Personaleinsatzflexibilität in den Blick nehmen, mithin allesamt einzelne Bausteine dessen, was Gewerkschaften und Arbeits- sowie Sozialwissenschaften unter „Guter Arbeit“ fassen (Peters/Schmittthener 2003). Unsere Untersuchungsbefunde zeigen, dass der demografische Wandel durchaus auch als ein starkes Vehikel zur Durchsetzung der „Humanisierung der Arbeitswelt“ wirkt, ohne dass dies in den Unternehmen begrifflich so benannt wird.

Während entsprechende arbeitsorganisatorische Bewältigungsstrategien verbreitet und gut dokumentiert sind, wird die Frage nach angemessenen demografiefesten bzw. demografiesensiblen Entgeltssystemen in der einschlägigen Literatur nur vereinzelt thematisiert, hauptsächlich in Gestalt punktueller Ausnahmeregelungen. Mögliche Elemente altersgerechter Entgeltssysteme sind somit weder systematisch erfasst noch hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf Beschäftigung und Arbeitsorganisation hinreichend untersucht worden.

Die Zielsetzung des Beitrags besteht vor diesem Hintergrund darin, einige in der industriellen Realität angewandte Beispiele für Entgeltregelungen und Entgeltmodelle vorzustellen, mit denen Industriebetriebe versuchen, dem demografischen Wandel in seinen vielen, betriebsspezifisch wirkenden Facetten zu begegnen und dessen innerbetriebliche Konsequenzen zu bewältigen. Im Mittelpunkt der empirischen Untersuchungen standen Formen, Voraussetzungen und Wirkungen demografiesensibler Entgeltssysteme, die eine präventive Arbeits- und Personalpolitik fördern sowie einen längeren Verbleib älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in altersgerechter „Guter Arbeit“ sicherstellen sollen. Zugleich wird damit eine Antwort auf die Frage gegeben, wie die Bindung erfahrener Belegschaftsmitglieder an das Unternehmen durch entgeltpolitische Lösungen gesteigert werden kann.

Auf der Grundlage unserer empirischen Untersuchungen werden Überlegungen vorgestellt, wie das neue Konzept einer demografiesensiblen Entgeltpolitik gefasst werden kann. Im Hinblick auf die zugrunde liegende Lohntheorie werden anlässlich des aktuellen gesellschaftlichen Trends zu steigenden Anteilen älterer Belegschaftsgruppierungen Fragestellungen einer Studie des Autors zum Zusammenhang von Arbeitsformen und spezifischen Entgeltgrundlagen aufgegriffen, die sich unter dem Label „Entkopplung der Entgeltgestaltung von arbeitsorganisatorischen und produktionstechnischen Bedingungen“ fassen lassen (Schmierl 1995). Die betriebliche Entgeltgestaltung lässt sich kausal nicht aus der konkreten Arbeitsorganisation, Produktionsweise und Kooperationsstruktur ableiten und prognostizieren, sondern zeichnet sich durch eine eher lose Bindung aus, die dadurch aber personalstrategische Alternativen bei der betrieblichen Entgeltdefinition eröffnet. Im Zentrum der aktuellen Untersuchungen stand folglich die Arena „Betrieb“ und die Frage, wie die Betriebe ihre Entgeltgrundlagen und -methoden sowie Eingruppierungsverfahren konkret und praktisch gestalten, um ihrer betrieblichen Altersstruktur und deren Wandel gerecht

zu werden. Es wird im Folgenden dargestellt, welche Entlohnungsgrundsätze, -methoden und -formen in den Betrieben angewendet werden und welche Eingruppierungskriterien für die Bewältigung des demografischen Wandels eine Rolle spielen. Es werden Entgeltgrundsätze entwickelt, die für eine altersgerechte Personalpolitik der Gesamtbelegschaft als besonders geeignet oder ungeeignet erachtet werden. Und es wird die Bedeutung von Leistungsentgelt sowie der zugrunde liegenden Bewertungskriterien erörtert. In der empirischen Untersuchung hat sich überraschend herausgestellt, dass Entgeltmodelle mit Anciennitätscharakter (Betriebszugehörigkeit, Berufserfahrung) weiterhin eine hohe Bedeutung und Attraktivität haben. Darüber hinaus lässt sich eine große Bandbreite entgeltpolitischer Maßnahmen der Betriebe erkennen, die zum Beispiel einen Entgeltschutz älterer Belegschaftsmitglieder, die Möglichkeiten zur innerbetrieblichen Umsetzung, die Weitergewährung von Zulagen oder auch teaminterne Ausgleichsmechanismen beinhalten.

2. Konzeptuelle Überlegungen zur demografiesensiblen Entgeltpolitik

Wir haben uns in der empirischen Feldforschung mit der Frage befasst: Inwieweit korrespondieren eine altersgerechte Personalpolitik und innovative arbeitspolitische Konzepte mit einem konkreten demografiesensiblen betrieblichen Entgeltssystem?

Die Fragestellung selbst bedarf einer Erklärung: Was meinen wir mit demografiesensibler Entgeltpolitik? „Entgeltpolitik“ umgreift die gesamte Palette jeglicher betrieblicher Zielsetzungen, Strategien, Detailregelungen und Aushandlungen bezüglich der Entgelte. Entgeltssysteme definieren, welche Qualifikationen anerkannt werden und unter welchen Arbeitsbedingungen die Leistung erbracht wird; sie regeln Höhe und Art der erwarteten Leistungserbringung und geben vor, inwieweit im individuellen Entgelt altersabhängige Leistungskriterien berücksichtigt werden. Wesentliche Elemente der Entgeltpolitik sind die Praxis der Eingruppierung, die konkrete Auswahl und Gestaltung von Leistungsentgeltmodellen, die Definition von Leistungskennziffern und die Anpassung der tarifvertraglichen Vorgaben an die betrieblichen Arbeits- und Produktionsprozesse durch den Arbeitgeber unter Mitbestimmung der Betriebsräte. Mit dem Adjektiv „demografiesensibel“ bezeichnen wir besondere Entgeltregelungen, die von den Betrieben als geeignete Lösungen zur Bewältigung des demografischen Wandels mit seinem Trend zu tendenziell alternden Belegschaften umgesetzt werden. „Demografiesensible Entgeltpolitik“ beinhaltet mithin alle Regelungen und Entscheidungen zur Entgeltpolitik, die auf die Bewältigung des demografischen Wandels Einfluss haben, von den Vorgaben für die betriebliche Entgeltgestaltung aus tarifvertraglichen Regelungen über die Entscheidungen der betrieblichen Personalabteilung zur Anwendung spezifischer Entlohnungsgrundsätze. ►

ze in unterschiedlichen Abteilungen und zur Nutzung von Leistungslohnformen bis hin zur Ermöglichung alterskohorten- oder berufsphasenspezifischer Unterschiede im Berufs- und Karriereverlauf. Der demografiesensiblen Entgeltpolitik kommt somit eine wichtige stützende Funktion für die bekannten Konzepte der Personal- und Arbeitspolitik zu, indem sie die Zielsetzungen der Leistungsgerechtigkeit und der Altersgerechtigkeit in Einklang zu bringen hat. Das kann nur gelingen, wenn in den Entgeltsystemen die Kriterien dafür, was als Leistung definiert wird und wie diese gemessen und damit einkommensrelevant wird, um Qualifikations- und Leistungskomponenten ergänzt werden, die den im biografischen Berufsweg (weiter-)entwickelten besonderen Fähigkeiten und Fertigkeiten älterer Belegschaftsmitglieder entsprechen. Im Sinne einer altersgerechten Entgeltgestaltung für die gesamte Belegschaft richtet sich der Blick insofern zunächst auf die Definition und Bemessung von Leistungen, die den betrieblichen Entgeltsystemen zugrunde liegen. Insbesondere wird danach gefragt, inwieweit Leistungsmerkmale und Qualifikationskomponenten berücksichtigt (bzw. vernachlässigt) werden, die hinreichend die Tatsache reflektieren, dass sich das Leistungspotenzial mit dem Alter wandelt. Im Folgenden werden auf der Basis unserer empirischen Bestandsaufnahmen zu den betrieblichen Entgeltsystemen exemplarische Antworten auf folgende Fragen präsentiert:

(1) Welche Entlohnungsgrundsätze und -methoden werden im Betrieb angewandt? Welche *Eingruppierungskriterien* spielen eine Rolle (Qualifikationen, Belastungen, Arbeitsplatzanforderungen etc.)? Sind diese Eingruppierungskriterien altersspezifisch differenziert?

(2) Lassen sich bestimmte *Entgeltgrundsätze* identifizieren, die für eine altersgerechte Personalpolitik der Gesamtbelegschaft besonders geeignet oder besonders ungeeignet erscheinen (z. B. Gruppenakkord, Zeitlohn)?

(3) Gibt es *Leistungsentgelt* und nach welchen Beurteilungsdimensionen oder Bewertungskriterien werden die Leistungszulagen ermittelt?

(4) Sind *Generationenkonflikte* erkennbar? Welche Entgeltsysteme beugen einer Ausgrenzung einzelner Altersgruppen und unsolidarischem Verhalten zwischen unterschiedlichen Alterskohorten vor?

Der Schwerpunkt der empirischen Untersuchungen zu demografiesensiblen Entgeltsystemen und deren Wirkungen lag auf Branchen und Betrieben, in denen kontrastierend sehr verschiedene Produktions- und Arbeitsprozesse vorliegen und sich die Bedingungen von Beschäftigungsverhältnissen und Entgeltgrundlagen älterer Arbeitnehmer deutlich unterscheiden (Bauindustrie und Möbelindustrie). Die empirischen Erkenntnisse liefern eine Palette von praktischen Beispielen, Elementen und Bausteinen einer demografieorientierten Entgeltsystematik, was die überraschende Vielzahl und Vielfalt

von realisierten Aktivitäten in den Untersuchungsbetrieben widerspiegelt. Angesichts der betriebsspezifischen Unterschiede – und das sei vorweggenommen – ist es allerdings nicht möglich, ein geschlossenes Konzept einer (einzigigen) „demografiesensiblen Entgeltpolitik“ zu definieren, dem alle Typen von Betrieben als Best Practice zu folgen hätten.

3. Leistungsgerechtigkeit und Entgeltzuschützzonen

Es lassen sich in der Literatur vier Diskussionsstränge zur altersgerechten Entgeltgestaltung erkennen: Definition von Leistung (1), Senioritätentlohnung als Rekrutierungshemmnis (2), neuere demografieorientierte Tarifverträge (3) sowie entgeltspezifische Ausnahmeregelungen für Ältere in den Leistungsentgeltgrundlagen (4).

3.1 Definition von Leistung

In den bekannten Studien über Erfahrungswissen, Arbeitsmoral und Qualitätsbewusstsein von älteren Mitarbeitern (vgl. u. a. Bellmann et al. 2006) werden keine Hinweise zu altersspezifischen Entgeltregelungen gegeben. Offen bleibt mithin, ob für unterschiedliche Alterskohorten jeweils verschiedene Leistungsparameter und Bezugsgrößen für die Eingruppierung oder für die Entgeltgrundlagen und -methoden angewandt werden könnten. Entscheidend für die Gestaltung von betrieblich einheitlichen altersgerechten Entgeltsystemen ist grundsätzlich die Frage, was in der Gesellschaft als Leistung definiert wird, wie diese gemessen oder beurteilt wird und inwieweit hierbei unterschiedliche, innerhalb der Belegschaft differenzierte Leistungsmaßstäbe angesetzt werden. Im Zusammenhang mit Leistungsentgelt stellt sich zudem das Problem, an welchem Typus von Arbeitskraft die *Bezugsgröße* „*Normalleistung*“ ermittelt wird. Definitionsgemäß muss sie ohne gesundheitliche Beeinträchtigung auf Dauer erreichbar sein. Entscheidend für die Chance zur Erreichbarkeit von über die Normalleistung hinausgehenden Leistungsniveaus auch für Ältere ist mithin, ob diese Normalleistung „nur bei jüngeren, hoch leistungsfähigen Arbeitskräften oder auch bei solchen mit eingeschränkterem Leistungsvermögen (gemessen wird)“ (Breisig 2003, S. 145). Eine „gerechte“ bzw. altersgemittelte Normalleistungsbestimmung hängt von den betrieblichen Bedingungen bei der Zeitaufnahme ab und bietet den Betriebsräten Mitwirkung bei der Auswahl eines „durchschnittlichen“ Leistungslöhners für die Zeitaufnahme (ebd., S. 402ff.).

3.2 Senioritätentlohnung als Beschäftigungshemmnis

Insbesondere in Unternehmensbefragungen werden als Rekrutierungshemmnisse von älteren Arbeitnehmern – neben

dem gesetzlichen bzw. tariflichen Kündigungsschutz – deren *hohe Entgelt- und Positionsforderungen* bezeichnet. In der wirtschaftsnahen und in der international vergleichenden Literatur wird für Deutschland vor allem die *Senioritätsentlohnung* als der Integration Älterer entgegenstehend moniert: „Senioritätslöhne sind in Deutschland zwar ein wesentlich weniger ausgeprägtes Phänomen als in vielen anderen OECD-Ländern, im öffentlichen Dienst aber immer noch weit verbreitet. [...] Die Senioritätsklauseln in den Tarifverträgen sollten [...] überdacht werden“ (OECD 2005, S. 18f.). Mittlerweile hat sich mit der Abschaffung des Bundesangestelltentarifs (BAT) und der breiten TVÖD-Umsetzung diese Argumentation zwar abgeschwächt, wirkt aber in der Wahrnehmung der deutschen Tariflandschaft immer noch nach. Eine Auswertung von Tarifverträgen durch das Tarifarchiv des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung zeigt im Hinblick auf die Analyse altersbezogener Einkommensregelungen in 24 Tarifbereichen hingegen, dass „die tariflichen Vergütungsstrukturen [...] in geringem Maße ein ‚Senioritätsprinzip‘ im Sinne einer automatischen altersgebundenen Entgeltanhebung auf(weisen)“ (Bispinck 2005, S. 588). Insbesondere bei gewerblichen Mitarbeitern gibt es dieser Untersuchung zufolge gar keine altersbezogenen Differenzierungen. Indirekte Altersorientierungen beziehen sich in manchen Branchen auf die Berufserfahrung, stellen damit aber eben keinen rein altersbezogenen Automatismus dar (ebd., S. 584).

3.3 Tarifverträge

Tarifverträge greifen zunehmend auch demografiebezogene Regelungserfordernisse für die Arbeitsbedingungen auf. Besondere Breitenwirkung haben der IG-Metall-Tarifvertrag der Eisen- und Stahlindustrie Nordrhein-Westfalen von 2006 zur „Gestaltung des demografischen Wandels“ oder der Tarifvertrag der IG BCE „Lebensarbeitszeit und Demografie“ von 2008 entfaltet. Derartige Tarifverträge legen den maßgeblichen Rahmen für die Ausgestaltung auf betrieblicher Ebene durch die Betriebsräte und das Management fest und setzen durch die Vorgabe von Altersstruktur- und Qualifikationsbedarfsanalysen wichtige Impulse für demografieorientierte Aktivitäten im Unternehmen. Es werden damit vielfältige Lösungsansätze zur Gesundheitsförderung, zur altersgerechten Gestaltung der Arbeitsbedingungen, zum Abbau von Belastungsspitzen, zur Verkürzung der Lebensarbeitszeit durch Langzeitkonten, zur verstärkten Übernahme Ausgebildeter, zur Einrichtung von altersgemischten Teams sowie zur Einrichtung betrieblicher Fonds für Weiterbildung und Ausstiegsmodelle präsentiert. Demografiebedingte Entgeltfragen werden in diesen Tarifverträgen hingegen nicht explizit behandelt. Aber auch wenn Tarifverträge vorliegen, sind die betrieblichen Tarifpartner gefordert, deren Regelungen auf die Betriebsbedingungen anzupassen und ggf. eine Auswahl zu treffen oder Ergänzungen vorzunehmen, sodass Tarifverträge beileibe nicht in vollem Umfang und deckungsgleich in der betrieblichen Realität umgesetzt werden (Schmierl 1995).

3.4 Ausnahmeregelungen für Ältere in der Eingruppierung oder im Leistungsentgelt

Im Hinblick auf spezifische Entgeltgrundlagen und -methoden für ältere Arbeitnehmer identifiziert die Literatur vier Regularien:

- höhere Eingruppierung durch Qualifikationserhöhung (infolge Weiterbildung),
- Verdienstsicherung für Ältere,
- Freistellung von der Leistungsentgeltanwendung und
- altersorientierte Schutzregeln bei Gruppenarbeit.

(1) In der betrieblichen Praxis wird gewöhnlich bei der *Eingruppierung* unterstellt, dass ältere Beschäftigte ein höheres Maß an Wissen, Können und Erfahrung mitbringen, das eine höhere Eingruppierung rechtfertigt. Eine Vielzahl von Vorschlägen, die sich mit der Beschäftigungsfähigkeit (Employability) im Verlauf der Erwerbsbiografie befassen, setzt daran an, bessere qualifikatorische Voraussetzungen für eine lange Erwerbsbeteiligung zu schaffen, um durch das erhöhte Qualifikationsniveau bei der Arbeitsbewertung eine höhere Eingruppierung für Ältere sicherzustellen.

(2) Insbesondere aus dem gewerkschaftlichen bzw. gewerkschaftsnahen Lager stammen Vorschläge und Betriebsvereinbarungsvorlagen zur *Verdienstsicherung* von älteren bzw. leistungsgeminderten Belegschaftsmitgliedern. Dabei setzen Schutzregelungen zumeist an einer Mischung aus Lebensalter (zwischen 40 und 55 Jahren) und Betriebszugehörigkeit (zwischen einem und 20 Jahren) an und sichern das Entgelt auf dem Niveau des bisherigen Durchschnittsverdiensts ab (Bispinck 2005, S. 585).

(3) Aus der betrieblichen Praxis bei der *Anwendung von Leistungslohnmodellen* wird zwar nicht über besondere Entgeltformen oder -kriterien für ältere Beschäftigte berichtet; allerdings werden Beispiele dafür angeführt, dass sich ältere Mitarbeiter auf eigenen Wunsch z. B. von der Leistungsbeurteilung (Breisig 2003, S. 191, S. 460) oder von der Leistungsmessung in Leistungsprämien systemen (ebd., S. 459) befreien lassen können.

(4) Eine gesteigerte Notwendigkeit für derartige Schutzregelungen stellt sich bei *Gruppen-, Team- und Kolonnenarbeit mit altersgemischten Arbeitsgruppen*. In diesen Fällen besteht die Gefahr, dass ältere Beschäftigte die Höhe der Gruppenprämien oder -akkorde vermindern und gruppeninterne Leistungskonkurrenz zu Ausgrenzungsmechanismen gegenüber den Älteren führen könnten. Als Ansatzpunkte werden Faktorisierungslösungen diskutiert: „Um Gruppenmitglieder gegen übermäßigen Gruppendruck zu schützen, wird in einigen Fällen die verbrauchte Arbeitszeit von nicht voll leistungsfähigen Beschäftigten der Gruppe nur zum Teil angerechnet; sie wird ‚faktoriert‘. Multipliziert man beispielsweise die verbrauchte Arbeitszeit von Leistungs- ▶

gemindert mit 0,75, so wird damit ein um 25 % vermindertes Leistungsergebnis dieser Beschäftigten rechnerisch ausgeglichen. Die verminderte Leistung geht nicht zu Lasten der Arbeitsgruppe“ (Klein-Schneider 1999, S. 69). Die Frage des tatsächlichen Einsatzes dieser Vorschläge zur Bewährungsfrist bei rückläufigen Leistungskennzahlen in der betrieblichen Praxis ist weiterhin offen.

4. Entgeltsysteme im demografischen Wandel

Bei unseren eigenen empirischen Erhebungen (vgl. Fußnoten 1 und 2) in der betrieblichen Praxis hat sich herausgestellt, dass bestehende Entgeltsysteme kein Hemmnis für ein betriebliches Altersmanagement darstellen. Sie sind auch kein strukturelles Hindernis bei der zeitgleichen Umsetzung arbeitsorganisatorischer Maßnahmen. Wir haben in den Betrieben eine überraschende Vielzahl von Anpassungen der arbeitswissenschaftlichen oder tarifvertraglichen Vorgaben zur alters- bzw. alternsspezifischen Ermittlung von Eingruppierung und Leistungsentgelt vorgefunden:

- In allen Fällen wurde in der summarischen Arbeitsbewertung bei der Eingruppierung die Berufserfahrung der Älteren formal oder informell mitberücksichtigt.
- Eine Versetzung in den niedrigeren Zeitlohn wird durch entgeltwirksame Arbeitsplatzanreicherungen ausgeglichen (Polyvalenzsteigerung durch job rotation/job enrichment) bzw. trotz Versetzung auf geringer bewertete Arbeitsplätze werden weiterhin die Leistungslohn- bzw. Akkorddurchschnitte der letzten Monate gewährt.
- Das Entgeltniveau älterer Belegschaftsmitglieder wird durch unterschiedliche Einzelregelungen erhalten (Einsatz an taktreduzierter Fertigungsstraße, freiwillige Lohnsicherung mit oder ohne Abschmelzen der garantierten Entgeltsumme, informelles Mitziehen der Älteren im Gruppenlohn).

4.1 Altersspezifische Eingruppierung: Renaissance der Senioritätentlohnung?

Unsere Analysen zeigen, dass Entgeltmodelle mit Anciennitätscharakter und einer Berücksichtigung der *Betriebszugehörigkeit* (und damit einer Belohnung von Loyalität) oder steigender *Berufserfahrung* in der Eingruppierung weiterhin eine hohe Bedeutung und Attraktivität haben: Mit höherem Alter und steigender Betriebszugehörigkeit gehen erstens in den meisten Fällen eine zunehmende Berufserfahrung, akkumulierte betriebliche Kenntnisse und Fertigkeiten sowie eine verbesserte Prozesskenntnis einher, die allesamt entweder formal als relevante Eingruppierungskriterien oder informell als Kompetenzzuwachs anerkannt und in einer höheren Entgeltgruppe oder spezifischen Zwischenstufen gratifiziert werden. Zweitens ist mit schrittweisen, nicht

formal zertifizierten Qualifikationsanstiegen in der Regel eine Zunahme der Verantwortungsübertragung durch den Betrieb verbunden. Analytisch getrennt vom ersten Sachverhalt ist ferner eine Art arbeitsmarktpolitischer Deal – eine Belohnung für einen betrieblichen Kooperationspakt – zu erkennen, wonach der Betrieb seinen älteren Belegschaftsmitgliedern mit einer entgeltrelevanten, schrittweise ansteigenden Belohnung für Betriebstreue, Zuverlässigkeit und Loyalität entgegenkommt, was sich in einer höheren Eingruppierung widerspiegelt.

4.2 Betriebsorganisatorische Umstellungen, Umsetzungen und Qualifikationsanreicherung

In fast jedem untersuchten Unternehmen wurde bei alters- und leistungsbedingten Umsetzungen entweder eine völlige Besitzstandswahrung (bzgl. der Eingruppierung, aber auch der Leistungszulagen) oder zumindest eine Begrenzung der Entgelteinbußen (beim Wegfall von Bau-/Schichtzulagen) vollzogen.

Im ersten Fall bedeutet dies, dass zum Beispiel als Facharbeiter oder Polier eingesetzte Maurer an Hausmeisterpositionen für die Wartung und Instandhaltung von Schulen, Kasernen oder Wohnblöcken versetzt werden, die eigentlich tarifvertraglich eine deutlich niedrigere Eingruppierung mit sich bringen würden, die alte Lohngruppe aber weiterhin gewährt wird. In diesem Fall bleibt also diese alte, höhere Lohngruppe ohne Einschränkungen und unbefristet erhalten. Erst wenn der Anteil nicht mehr zu erfüllender Aufgaben eine bestimmte Grenze überschreitet, werden den Beschäftigten Lohnzugeständnisse abverlangt. In zwei Fällen aus dem Baugewerbe fallen bei einer Umsetzung von einer externen Baustellenarbeit auf interne Arbeitsplätze (im Lager, Bauhof, Fertighausvormontage, Bauplanung etc.) lediglich die extern gewährten Bauzulagen, Belastungszulagen, Wetterzulagen oder bestimmte Schichtzulagen weg, während die Grundentgeltgruppen auch dann geschützt bleiben, wenn die neue Tätigkeit einer niedrigeren Eingruppierung entsprechen würde.

Schutzregelungen haben wir ferner vorgefunden bei Akkordentlohnung, wo bei Leistungseinbußen oder Präferenzverlagerungen die Werker auf individuellen Antrag hin auf Alternativarbeitsplätze versetzt wurden und eine im Wegfall der Akkordgrade begründete Entgelteinbuße durch eine kompensatorische höhere Eingruppierung aufgrund von Weiterbildung und Arbeitsanreicherung ausgeglichen wurde. Weitreichende Reviements, die auch in die Betriebsstruktur eingreifen, finden sich dort, wo planmäßig neue Abteilungen geschaffen werden, deren überwiegende Arbeitsbelastungen unter dem der herkömmlichen Fertigung liegen. Auf konkrete Anwendungen dieses Prinzips sind wir in der Möbelindustrie gestoßen, wo Schutzarbeitsplätze in einer großen Reparaturabteilung und in der Kommissionierung entstanden sind, die jeweils aus dem Akkordlohn herausgenommen sind. Es kann sich dabei durchaus auch um Lösungsansätze handeln, die nicht nur zum Zweck der Entlastung der Ar-

beitskräfte von belastenden Tätigkeitsbündeln ergriffen werden, sondern auch mit veränderten Geschäftsbeziehungen, verlagerten Märkten, Umschichtungen in der Produktpalette oder geänderten Kundenwünschen zusammenhängen können und damit im unmittelbaren ökonomischen Interesse des Unternehmens liegen. Es handelt sich um die Versetzung von älteren (damit aber auch berufs- und betriebs-erfahrenen) Monteuren aus der Polsterei in den niedrigeren Zeitlohn in einer in den letzten Jahren deutlich ausgeweiteten Reparaturabteilung oder an die am Ende jeder der 25 Fertigungsstraßen angesiedelte Qualitätssicherung mit einer Kompensation durch entgeltwirksame Arbeitsplatzanreicherungen. Dadurch findet eine auch personalpolitisch attraktive Polyvalenzsteigerung in der Montage statt. Die altbekannten Ansätze zur „Humanisierung des Arbeitslebens“ erleben im Zusammenhang mit demografieorientierten Maßnahmen offenbar eine gewisse Renaissance: job rotation, job enlargement, job enrichment. Solche Maßnahmen zur Alternativbeschäftigung an Misch- und Schutzarbeitsplätzen setzen voraus, dass die Fertigung und Betriebsorganisation heterogen genug sind bzw. ausreichend unterschiedliche geprägte Fertigungslinien, Baustellen, Kolonnen oder Arbeitsbereiche aufweisen. Ein intensiv untersuchtes Unternehmen aus dem Baugewerbe ist aufgrund des Zukaufs von insolventen Bau-firmen und der Instandhaltung von US-Kasernen durch viele Niederlassungen im ganzen Bundesgebiet gekennzeichnet, wobei die Entgeltpolitik geprägt ist durch ein absichtliches Zulassen von lokalen/regionalen und tarifpolitischen Unterschieden. Flexibilität und Mobilität der Arbeitskräfte vorausgesetzt, können damit Umsetzungsmaßnahmen genutzt werden, um Lohnabschläge zu begrenzen.

4.3 Besitzstandswahrung und Entgeltschutz älterer Belegschaftsmitglieder

In allen Untersuchungsbetrieben herrscht über die Branchendifferenzen hinweg große Übereinstimmung darüber, dass bei jeglichen individuellen Leistungsunterschieden bereits ab etwa 50 Jahren in der Akkordarbeit (bzw. einer vergleichbaren Leistungslohnform) eine alterskritische Grenze erreicht ist, ab der Leistungsminderungen auftreten und ein Wechsel in eine andere Tätigkeit stattfinden sollte. In gewissen Grenzen können Ältere die nachlassende körperliche Leistungsfähigkeit durch Erfahrung und Kniffe ausgleichen, die es erleichtern, den Akkord zu erreichen. Allerdings sind solche Kompensationsmöglichkeiten begrenzt und ab einem bestimmten Leistungsgrad besonders bei Gruppenarbeit, Kolonnenarbeit und getakteter Fließfertigung nicht mehr gegeben. Wir haben die folgenden kompensatorischen Maßnahmen vorgefunden:

(1) *Einsatz an taktreduzierter Fertigungsstraße im Akkordlohn* auf Basis individueller, freiwilliger Anträge durch die älteren Beschäftigten: In den Unternehmen werden Leistungseinschränkungen mit den Vorgesetzten frühzeitig thematisiert, um Möglichkeiten zu finden, aus dem Akkord

herausgenommen zu werden. Bei einem Möbelhersteller gilt die Regelung, dass ältere oder kranke Mitarbeiter auf Antrag entweder den Arbeitsplatz wechseln, Unterstützung durch Einspringer erhalten oder die Taktung geändert wird. Es gibt eine bekannte Palette von Schutzarbeitsplätzen (keine Schonarbeitsplätze) wie die Zuweisung leichterer, kleinerer Modelle von Polstergarnituren, eine Versetzung in die Fertigung von technisch angereicherten, dafür aber langsamer getakteten Fernsehsesseln, der Einsatz an den Plätzen eins und zwei der Fertigungsstraße in der Polsterei, wo die im Gegensatz zum Korpus und den Sitzflächen leichteren Seiten- und Rückenteile montiert werden etc.; dies sind geeignete Ansatzpunkte für altersgemischte Gruppen. Oder: Eine komplette Mannschaft an der Möbelfertigungsstraße, die wegen der Unterstellung einer Leistungshomogenität altershomogen zusammengesetzt ist, beantragt gemeinsam beim Vorgesetzten, auf eine der zwei Dutzend Fertigungsstraßen versetzt zu werden, wo eine Taktreduzierung (mit entsprechend linearen Lohneinbußen) akzeptiert wird. Dies ist übrigens keine spezifische, nur den Älteren vorbehaltene Maßnahme, sondern kann je nach privater Lebenssituation (Hausbau, kleine Kinder, Altenpflege im Haushalt etc.) auch von Jüngeren beantragt werden; in der Praxis sind es aber eher die über 50-Jährigen, die diese Anträge stellen.

(2) *Altersspezifische betriebliche, freiwillige Lohnsicherung bei über 55-Jährigen mit oder ohne Abschmelzen der garantierten Entgeltsumme*: Es lassen sich aber auch Beispiele anführen, wo Beschäftigten ohne Umsetzungen und auch im Leistungslohn trotz Einbußen bei der Leistungsverausgabung durch Betriebsvereinbarung oder aufgrund einer Handschlagregelung mit den unmittelbaren Vorgesetzten beim Überschreiten einer bestimmten Altersgrenze das Einkommensniveau garantiert und weiterhin bezahlt wird. Im intensiv untersuchten Fall aus der Möbelindustrie war dies bis vor wenigen Jahren in der Näherei der Fall. Dort gab es eine Lohnsicherungsklausel, wonach den Frauen nach 20–25 Jahren Einsatz im Akkord ein Anspruch auf den bisherigen eigenen Durchschnittslohn bzw. einen geringfügig abgesenkten Prozentsatz des letzten Akkordlohns zugebilligt wurde, auch wenn sie nicht mehr die gleiche Leistung erbrachten. In solchen Fällen wird also eine in der Neueingruppierung oder der Leistungsminderung begründete Entgelteinbuße nicht vollständig durchgereicht. Hier lassen sich sehr vielfältige Regelungen finden: In einem Fall aus dem Baugewerbe wird erst nach einer Zeitfrist von sechs, zwölf oder 24 Monaten Einsatz auf einer niedriger bewerteten Arbeitsstelle der Lohn auf das korrekte niedrige Niveau abgesenkt. In einem anderen Fall findet zwar auch eine Absenkung statt, aber nicht auf dieses niedrige Niveau, sondern mit einem geschützten Besitzstand, der zwischen den beiden Lohnniveaus liegt. Nicht nur bezüglich der Eingruppierung, sondern auch im Hinblick auf die bestimmten Leistungsgraden im Leistungslohn zugeordneten Lohnniveaus lassen sich besitzstandswahrende Regulierungen feststellen: Trotz Versetzung auf Arbeitsplätze mit niedrigeren Arbeitstakten und Leistungsverausgabungs- ▶

graden werden weiterhin die persönlichen Akkorddurchschnittssätze der letzten zwölf Monate oder der Akkorddurchschnitt der Gruppe oder alten Baustellen gewährt.

(3) *Informelles Mitziehen der Älteren im Gruppenlohn*: Was sowohl bei den Baukolonnen im Baugewerbe als auch in den Montagegruppen der Möbelindustrie geläufige Praxis ist, ist die gruppeninterne Kompensation von individuellen Leistungsschwankungen, die entweder auf das unterschiedliche Alter oder auf manche tägliche Leistungsbeeinträchtigungen zurückgehen. Es ist gängige Praxis, dass Jüngere körperlich besonders belastende Tätigkeiten für die älteren Kollegen miterledigen und die höher belastenden Positionen an der Fertigungsstraße trotz gleichen Lohns einnehmen. Konflikte zwischen den Generationen sind, so die Erfahrungen in unseren Fallstudien, trotz der Leistungsunterschiede im Zuge altersbedingten Leistungswandels selten.

5. Fazit: Entgeltpolitische Schlussfolgerungen

Als Erkenntnisergebnis lassen sich drei Schwerpunkte und Konsequenzen benennen:

(1) Weder Tarifverträge noch die betrieblichen Arbeits- und Produktionsprozesse präformieren die konkrete Definition von betrieblichen Entgeltgrundsätzen.

(2) Die empirischen Betriebsanalysen haben eine Vielzahl von in verschiedenen Branchen anwendbaren Entgeltbeispielen hervorgebracht.

(3) Die damit erkennbare kausale Entkopplung der Entgeltpolitik vom materiellen Arbeitsprozess eröffnet einen breiten Raum für interessenpolitische Aushandlungen, Vereinbarungen und Regulierungen in der betrieblichen Arena.

Ad (1) Da sich die Demografieforschung zwar sehr ausführlich mit Gesundheitsprävention und Arbeitspolitik (Buss/Kuhlmann 2013), in der Regel hingegen nicht mit den damit verbundenen Entgeltsystematiken auseinandersetzt, wurde mit unserer empirischen Studie zu neuen Entgeltgrundlagen im demografischen Wandel Neuland betreten. In den Untersuchungsbetrieben aus der Bauindustrie und aus der Möbelindustrie sind eine Vielzahl und Vielfalt von arbeits- und personalpolitischen Maßnahmen zu beobachten, die sich der Gesundheitsförderung, der ergonomischen Gestaltung der Arbeitsplätze und der möglichst gesundheitsförderlichen Gestaltung der Arbeitsorganisation widmen. Auf das Entgeltthema bezogen, hat sich herausgestellt: Eine eindeutige Vorprägung und Determination der Entgeltpolitik durch die Arbeitsorganisation ist nicht erkennbar. Weder bilden die bestehenden Entgeltsysteme eine Umsetzungsbarriere für

eine breitere betriebliche Diffusion von Maßnahmen und Strategien altersgerechter Personal- und Arbeitspolitik, noch lässt sich eine kausale und lineare Verknüpfung zwischen den ergriffenen arbeitsorganisatorischen Maßnahmen in den Unternehmen und einer bestimmten Ausrichtung des Entgeltsystems identifizieren. Die Offenheit und Unbestimmtheit der Entgeltpolitik ermöglicht es den Unternehmen, unabhängig von den betriebs- und arbeitsorganisatorischen Strukturen und Entgeltsystemen alternative Lösungen, definitorische Freiheiten und sehr unterschiedliche Detailregelungen im Entgelt umzusetzen.

Ad (2) Wir haben in den Betrieben eine überraschende Vielzahl von alters- bzw. altersspezifischen Regelungen zur Ermittlung von Eingruppierung und Leistungsentgelt vorgefunden: Ein erster Typus lässt eine besondere Berücksichtigung des Alters bei der Arbeitsbewertung, Eingruppierung und Bestimmung der individuellen Entgeltgruppe insofern erkennen, als in allen Fällen die Berufserfahrung der Älteren bei der Eingruppierung formal oder auch informell mitberücksichtigt wurde. Insbesondere diese Befunde zur Anwendung von (viel gescholtenen) Anciennitätsprinzipien bei der Eingruppierung in Form eines formalen oder auch lediglich informellen Alters- bzw. Betriebszugehörigkeitsbezugs sind Anzeichen dafür, dass diese weitaus häufiger sowie in vielfältigen Branchen, Produktionsverfahren und Arbeitsstätten zum Einsatz kommen als die Diskussion um vermeintliche Benachteiligungen von Jüngeren erwarten ließe. Insofern waren bzw. sind Anciennitätslöhne offenbar ein tragfähiges Instrument zur konfliktfreien Bewältigung des demografischen Wandels, da sie in der Tat einer Interessenhomogenisierung und Konflikteinhegung zwischen unterschiedlichen Alterskohorten bzw. Belegschaftsgruppierungen gedient haben. Die weiteren Anwendungen beziehen sich auf die Berücksichtigung oder den besonderen Schutz von älteren Belegschaftsmitgliedern und lassen sich als „altersspezifische Entgeltgrundlagen und -methoden“ bezeichnen: Es handelt sich zum einen um Schutzregelungen, die dann greifen, wenn die Älteren die ansonsten in der Fertigung bzw. Abteilung oder Arbeitsgruppe üblichen Leistungsniveaus nicht mehr erreichen und wenn trotz Versetzung auf niedriger gewertete Arbeitsplätze weiterhin die persönlichen Akkordsätze bzw. Leistungsgrade und -entgelte der letzten zwölf Monate oder der Akkorddurchschnitt der Gruppe oder Baustellenzulagen gewährt werden; Modifikationen hiervon sind freiwillige betriebliche Lohnsicherungen bei den über 55-Jährigen mit oder ohne Abschmelzen der vorher langjährig erreichten Entgeltsummen. Dies kann auch Regelungen beinhalten, die aus einer arbeitsorganisatorischen Altersregelung resultieren, zum Beispiel dem Einsatz an einer taktreduzierten Fertigungsstraße im Akkordlohn auf Basis individueller, freiwilliger Anträge durch die älteren Beschäftigten oder auch einer Kompensation der Versetzung in den niedrigeren Zeitlohn durch entgeltwirksame Arbeitsplatzanreicherungen (Polyvalenzsteigerung durch Job Rotation/Job Enrichment).

Ad (3) Es liegt mit diesen hier kurz zusammengefassten Erkenntnissen nun (erstmal) eine breite Palette von praktischen Beispielen, Elementen und Bausteinen einer demografieorientierten Entgeltsystematik vor, die sich jeweils in Abhängigkeit von der betrieblichen Altersstruktur, Organisation und Personalpolitik in der Praxis als Good Practice erwiesen haben. Angesichts der betriebsspezifischen Unterschiede sowie der oben beschriebenen Offenheit und Wirkungsentkopplung ist es allerdings nicht möglich und zielführend, ein einheitliches, geschlossenes Konzept einer (einzigen) „demografie-sensiblen Entgeltspolitik“ zu definieren und vorzugeben, dem jegliche Typen von Betrieben als Normsetzung und Best Practice zu folgen hätten. ■

LITERATUR

- Bellmann, L./Gewiese, T./Leber, U.** (2006): Betriebliche Altersstrukturen in Deutschland, in: WSI-Mitteilungen 59 (8), S. 427–431, http://www.boeckler.de/wsi_24821_24830.htm
- Bispinck, R.** (2005): Altersbezogene Regelungen in Tarifverträgen – Bedingungen betrieblicher Personalpolitik, in: WSI-Mitteilungen 58 (10), S. 582–588, http://www.boeckler.de/wsi_24626_24632.htm
- Breisig, T.** (2003): Entgelt nach Leistung und Erfolg, Frankfurt a. M.

- Buss, K. P./Kuhlmann, M.** (2013): Akteure und Akteurskonstellationen alter(n)s-gerechter Arbeitspolitik, in: WSI-Mitteilungen 66 (5), S. 350–359, http://www.boeckler.de/wsi-mitteilungen_43645_43656.htm
- Klein-Schneider, H.** (1999): Leistungs- und erfolgsorientiertes Entgelt, Düsseldorf **Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD)** (Hrsg.) (2005): Alterung und Beschäftigungspolitik – Deutschland, Paris
- Peters, J./Schmitthenner, H.** (Hrsg.) (2003): „Gute Arbeit“ – Menschengerechte Arbeitsgestaltung als gewerkschaftliche Zukunftsaufgabe, Hamburg
- Schmierl, K.** (1995): Umbrüche in der Lohn- und Tarifpolitik – Neue Entgeltsysteme bei arbeitskraftzentrierter Rationalisierung in der Metallindustrie, Frankfurt a. M./New York
- Schmierl, K./Weimer, St.** (2014): Demografiesensible Entgeltspolitik, Wiesbaden

AUTOR

KLAUS SCHMIERL, Dr., ist Wissenschaftler am Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. (ISF), München. Arbeitsschwerpunkte: Industrielle Beziehungen, Lohn- und Tarifpolitik, Berufe und Qualifikationsentwicklung, interkulturelle Arbeit.

@ klaus.schmierl@isf-muenchen.de