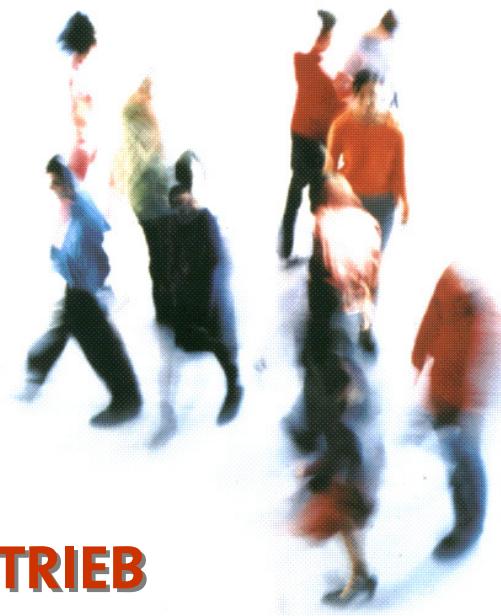


Jürgen Strauß  
Rainer Lichte  
Daniel Tech  
Lars Mönnighoff



## **JUNG UND ALT IM BETRIEB**

### **GERECHT WERDEN**

**Einführung – Pressedebatten – Praxis-Hinweise – Glossar**



**Jung und Alt im Betrieb gerecht werden  
Einführung - Pressedebatten - Praxis-Hinweise - Glossar  
Jürgen Strauß, Rainer Lichte, Daniel Tech, Lars Mönnighoff**

Materialien aus dem Projekt der Sozialforschungsstelle Dortmund  
„Generationenpolitik und Generationengerechtigkeit im Betrieb“

Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs)  
Universität Dortmund  
Zentrale wissenschaftliche Einrichtung

Evinger Platz 17  
44339 Dortmund

[www.sfs-dortmund.de](http://www.sfs-dortmund.de)

ISBN 978-3-00-021990-0

Projekt gefördert durch die Hans-Böckler-Stiftung  
Projektnummer 2005-781-3  
[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)

**Hans Böckler  
Stiftung** 

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

Dortmund, Juni 2007

Bildnachweis: [www.fotolia.de](http://www.fotolia.de), CDU-Pressebilder Oettinger und Mißfelder

Druck: Digital Business Center Dortmund

## INHALTSVERZEICHNIS

<b>Vorwort</b>	<b>5</b>
<b>1. Einführung: Alternde Belegschaften und Gerechtigkeit</b>	<b>6</b>
1.1 Sinn und Zweck der Materialien	7
1.2 Altersgruppen und Generationen im Betrieb	8
1.3 Kann es im Betrieb gerecht zugehen?	11
1.4 Was heißt fairer Umgang mit Alt und Jung im Betrieb?	14
<b>2. Pressedebatten: Balancen zwischen Jung und Alt in Betrieb und Gesellschaft</b>	<b>18</b>
2.1 Betriebliche Altersstrukturen und Generationenbeziehungen im Wandel	19
2.2 Was verdienen Ältere und verdienen sie das?	21
2.3 Sind nach Alter gestaffelte Arbeitszeiten gerecht und rechtens?	27
2.4 Ist die Rente mit 67 gerecht?	33
2.5 Gerechte Verteilung zwischen den Generationen?	40
2.6 Gerechtigkeitsfragen stehen im Betrieb auf der Tagesordnung	47
<b>3. Praxis-Hinweise: Fairer Umgang mit Jung und Alt im Betrieb</b>	<b>50</b>
3.1 Gerechtigkeitsempfinden und Gerechtigkeitsurteile ernst nehmen	51
3.2 Fairness im Betrieb - Ein Fragebogen	52
3.3 An Unternehmensleitbilder anknüpfen	55
3.4 Alternsmanagement: Kompetenzen erweitern	56
<b>4. Glossar: Alter, Generation und Gerechtigkeit</b>	<b>58</b>
<b>Literatur</b>	<b>69</b>



## VORWORT

Bei älter werdenden Belegschaften verändern sich die Beziehungen und Verhältnisse zwischen den Altersgruppen und Generationen im Betrieb.

Betriebsräte und Personalverantwortliche haben sich mit Fragen auseinander zu setzen wie:

- Wie soll die Arbeit in Gruppen und Abteilungen zwischen jüngeren und älteren Kollegen/innen aufgeteilt werden?
- Was wird aus den Einstellungs- und Aufstiegschancen der jüngeren Generation?
- Verdienen Jüngere und Ältere das, was sie verdienen?
- Können Älteren Erleichterungen bei der Arbeitszeit eingeräumt werden, ohne dass das zu Lasten Jüngerer geht? usw.

Bei all diesen Fragen geht es auch darum, was im Hinblick auf Jüngere und Ältere im Betrieb gerecht ist, wie man jüngeren und älteren Kollegen/innen gleichermaßen gerecht wird.

Dass mit Jung und Alt im Betrieb fair umgegangen werden sollte, diesem Leitsatz wird jeder zustimmen.

Aber was heißt das? Nach welchen Maßstäben soll man sich dabei richten?

Und reicht es, dabei seiner Intuition, seinem Gerechtigkeitsempfinden zu trauen?

Die vorliegenden Materialien wollen Orientierungshilfen zur Beantwortung dieser Fragen geben. Sie richten sich an Personalverantwortliche und Betriebsräte und darüber hinaus an alle, die sich mit Fragen von „Generationengerechtigkeit“ in Betrieb und Gesellschaft auseinandersetzen oder an ihnen interessiert sind.

Es werden keine eindeutigen Antworten gegeben, vielmehr „rund um Gerechtigkeitsfragen im Betrieb“ Argumente vorgeführt, Begriffe erklärt, Beispiele erläutert und Vorschläge gemacht. All dies in der Hoffnung, dass die Leser/innen daraus Gewinn für die Beantwortung ihrer eigenen konkreten Fragen ziehen können.

Jeder/jede mag sich aus den Materialien das herausholen, was ihn bzw. sie am meisten interessiert, was ihm bzw. ihr nützlich erscheint. Das kann das Glossar sein, das kann die Einführung sein, das kann eine bestimmte Frage sein, die in der Darstellung der Pressedebatten behandelt wird oder auch der Fragebogen zu „Fairness im Betrieb“.

Die Materialien sind im Rahmen des von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Projekts „Generationenpolitik und Generationengerechtigkeit im Betrieb“ entstanden, das von der Sozialforschungsstelle Dortmund durchgeführt wird.

Für Anregungen und Kritik sind wir dankbar.

Das Projektteam

  
Jürgen Strauß

  
Rainer Lichte

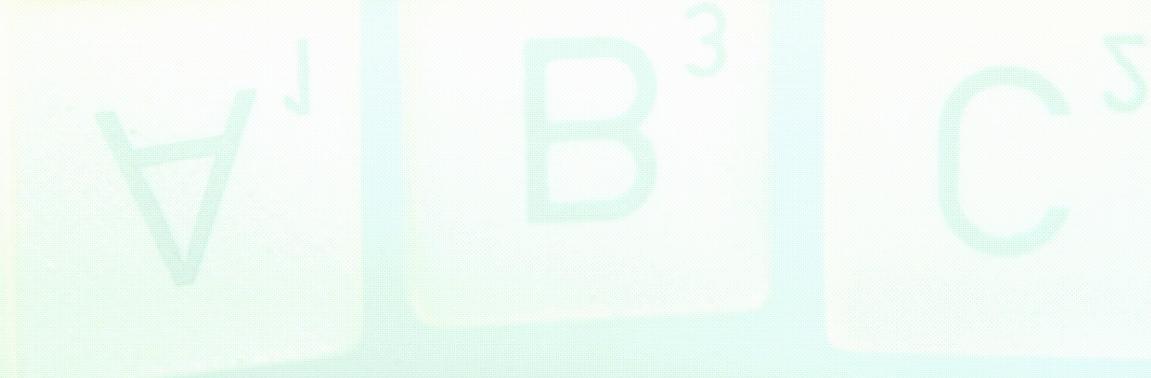
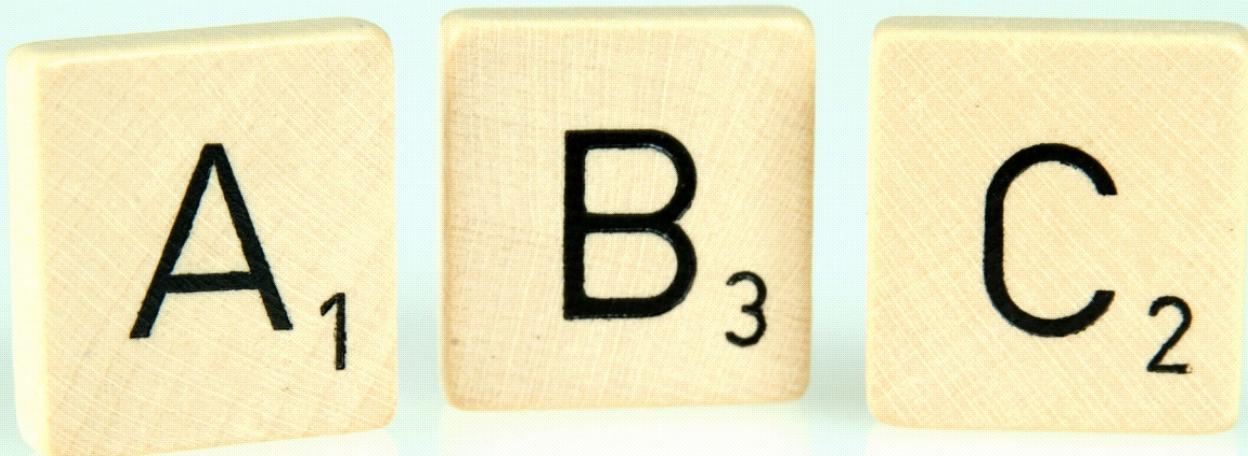
  
Daniel Tech

  
Lars Mönnighoff





# 1. EINFÜHRUNG: ALTERNDE BELEGSCHAFTEN UND GERECHTIGKEIT



## 1.1 Sinn und Zweck der Materialien

### **„Moralische“ Fragen im Umgang mit Jung und Alt**

Wer Ratschläge zum betrieblichen Umgang mit alternden Belegschaften sucht, wird auf viele nützliche Informationen stoßen. Bei aller Vielfalt der vorhandenen Literatur gibt es aber noch einige wichtige Lücken. Es wird oft nicht deutlich, dass es bei dem Umgang von Arbeitgebern bzw. Management und auch von Betriebsräten mit älteren und jüngeren Belegschaftsgruppen auch um „moralische“ Fragen geht, um Fragen, die etwas mit berechtigten Ansprüchen und im Gegenzug mit Verpflichtungen zu tun haben. Wenn das deutlich wird, wird es oft allzu einfach abgehandelt. Oft wird nur dazu aufgerufen, Ältere nicht zu diskriminieren und insgesamt alle Mitarbeiter wertzuschätzen und gleich zu behandeln. Wer Betriebe kennt, weiß, dass das einfach gesagt, aber schwer getan ist, weil hier viele Konflikte lauern und der Teufel im Detail steckt.



Alle gleich zu behandeln, reicht bekanntlich nicht aus. Manche müssen schon besonders gefördert werden und dabei können Konflikte auftauchen. Dann braucht man Gründe und Maßstäbe, warum und weshalb man z. B. als Betriebsrat sich für manche Gruppen im Betrieb mehr und anders engagiert als für andere.

Damit sind wir beim Thema:

- Wie können Betriebsräte und Personalverantwortliche dabei mithelfen, dass man im Betrieb jüngeren und älteren Arbeitnehmern/innen, die sich in unterschiedlichen Lebens- und Erwerbsphasen befinden, gerecht wird und gleichermaßen gerecht wird?
- Wie finden sie sich zurecht, wenn es um den fairen Umgang mit Alt und Jung im Betrieb und auch zwischen Alt und Jung im Betrieb geht?

Bewährte Verfahren und Instrumente reichen allein nicht aus. Man braucht auch ein Fingerspitzengefühl für das, was in dieser Hinsicht fair ist. Und es kann nichts schaden, seine Ziele, Maßstäbe und Prinzipien klar auszusprechen und etwas Übung darin zu haben, sie auch gegen konkurrierende Maßstäbe abzuwägen und gegebenenfalls auch durchzusetzen. Es kann z.B. nötig sein, gegenüber denen, die meinen, alles solle streng nach Leistung gehen und damit sei schon alles gesagt, auch andere Kriterien, wie z.B. Chancengleichheit oder auch spezielle Bedürfnisse von Personengruppen ins Feld zu führen und zur Geltung zu bringen.

Wir kommen nicht daran vorbei: Wenn im Betrieb etwas ausgehandelt wird, geht es nicht nur um Sachfragen, sondern auch um *berechtigte* Interessen, und was *berechtigt* ist, darüber gibt es häufig Auseinandersetzungen. Hier, bei diesen Gerechtigkeitsfragen und Fairnessfragen beim Umgang mit jüngeren und älteren Arbeitnehmern/innen





Orientierung zu bieten, das haben wir uns mit diesen Materialien vorgenommen.

#### **Was wird behandelt?**

Zunächst – in dieser Einführung – erörtern wir, ob und in welcher Beziehung es im Betrieb überhaupt gerecht zugehen kann und was einen fairen Umgang mit Alt und Jung im Betrieb ausmacht. Vorher wollen wir klären, ob es sinnvoll ist, im Betrieb nicht nur von Altersgruppen, sondern auch von Generationen zu sprechen.

Im zweiten Teil arbeiten wir Debatten auf, die in der Presse über Fragen, was Alten und Jungen in der Gesellschaft und im Betrieb zusteht, geführt wurden und werden. Es geht dabei u.a. um Lohn und Leistung, um

nach Alter gestaffelte Arbeitzeiten, und darum, ob und wann die Rente mit 67 gerecht ist. Diese Debatten werden so aufbereitet, dass man sich in dem Dschungel der aufgeworfenen Fragen besser zurechtfinden kann.

Im dritten Teil folgen Hinweise, wie man sich der Thematik „Fairer Umgang mit Alt und Jung“ in der betrieblichen Praxis nähern kann. Wo kann man als Betriebsrat und Personalverantwortlicher ansetzen? Und was sollte man dabei beachten?

Wir beenden unseren Text mit einem Glossar, in dem wichtige Begriffe erklärt werden und mit Hinweisen auf nützliche Literatur und nützliche Links.

## **1.2 Altersgruppen und Generationen im Betrieb**

### **Altersgruppen im Betrieb**

Man spricht im Betrieb von jüngeren und von älteren Kollegen/Kolleginnen.

- Was heißt aber alt und jung im Betrieb?
- Ist damit ein bestimmtes kalenderisches Alter gemeint und wo verläuft dann die Altersgrenze?
- Oder ist das biologische Alter gemeint?
- Oder geht es um noch etwas anderes, nämlich um das soziale Alter?

Dann würde man jemanden als alt oder jung ansehen, je nachdem, was man von ihm erwartet. Ein Akkordarbeiter würde dann vielleicht mit 45/50 als alt angesehen, ein Industriemeister mit 55/60 und jemand aus dem Management mit 60/65.

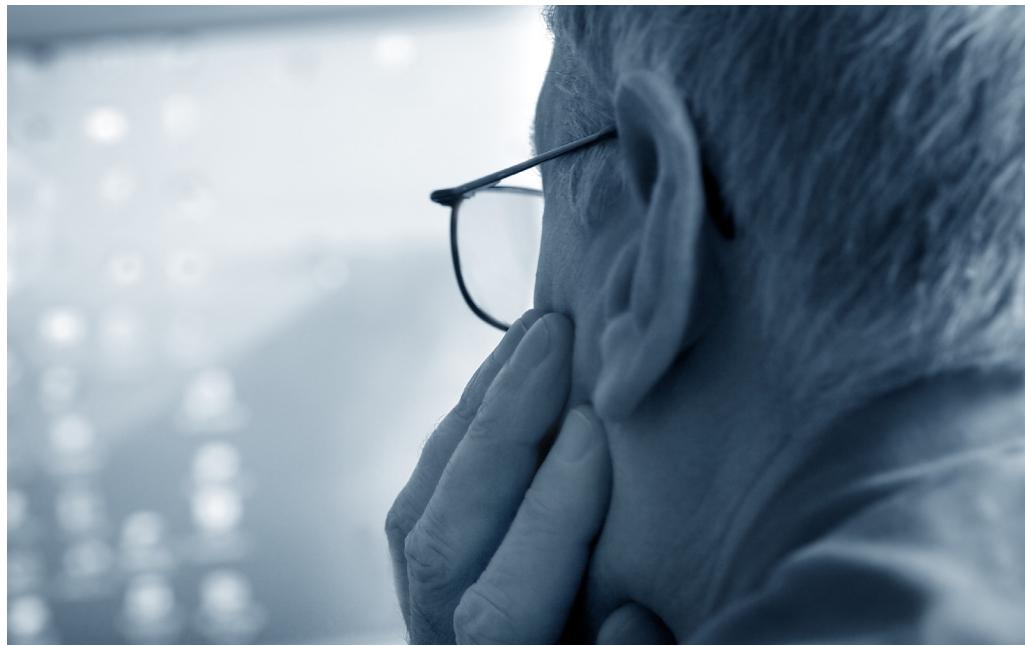
- Was sind die Kriterien, die einen zum/ zur „älteren“ Arbeitnehmer/in oder „älteren“ Mitarbeiter/in machen?

Es scheint nicht nur ein bestimmtes, für alle gleiches Lebensalter zu sein, das einen „alt“ sein lässt, vielmehr bestimmte Leistungsanforderungen, die einen „alt aussehen“ lassen, in dem Sinne, dass man ihnen dann ty-

pischerweise nicht mehr so gut entsprechen kann oder das angenommen wird. Und in dem Sinne, dass sie, die Leistungsanforderungen, einen früher oder später altern lassen. Mit anderen Worten: Wer im Betrieb mit zunehmendem Alter Leistungsprobleme hat oder von wem man das annimmt, der wird als „alt“ oder „älter“ angesehen. Alter ist dann eine *soziale* Zuschreibung, die je nach Leistungsanforderung an unterschiedlichen Altersjahrgängen festgemacht wird.

### **Generationen im Betrieb**

Manchmal hört man, auch im Betrieb: Er/sie gehört zur älteren oder zur jüngeren Generation. Dass von Generationen in der Familie gesprochen wird, ist uns vertraut. Es geht dann um Großeltern, Eltern, Kinder und Enkel. Auch in der Gesellschaft spricht man von Generationen, von der jüngeren und älteren Generation und auch von zukünftigen Generationen. Je nachdem, worum es geht, z.B. um Politik, um Sozialpolitik, um Kultur, nimmt dann der Generationenbegriff eine andere Bedeutung an: In der Politik kennt man z.B. „die 68er“, in der Sozialpolitik spricht man vom Generationenvertrag und von Generationensolidarität, in der Kultur



gibt es einen inflationären Gebrauch von Generationen: Generation Golf, Generation Ally, Generation X usw...

Unbestritten ist: Generationen wechseln sich ab, sie stehen in Beziehung zueinander, was Kooperation aber auch Konflikte bedeuten kann, ob in der Familie, in der Gesellschaft oder im Betrieb. Wenn von Generationen die Rede ist, ist mehr angesprochen als wenn es um Altersgruppen geht. Es geht dann immer um mehrere Generationen, die in Beziehung zueinander stehen, um Generationenbeziehungen und Generationenverhältnisse. Und diese Beziehungen haben auch eine „moralische“ Seite. Man spricht darüber, was Angehörige einer Generation tun und lassen *sollten*, wie man mit dieser Generation umgehen *sollte*, worauf sie Anspruch hat usw. Mit anderen Worten: Es geht um Rechte und Pflichten, um erwartete „Beiträge“, um berechtigte oder unberechtigte Ansprüche, um Solidarität und um mögliche Konflikte zwischen den Generationen. Die moralische Seite umfasst auch die Anforderung, dass es im Umgang mit Generationen und zwischen Generationen gerecht zugehen solle.

#### ***Ambivalenz von Generationendebatten***

In der Gesellschaft gibt es Generationendebatten. Es wird z.B. darüber gestritten, ob die jüngere oder die ältere Generation als Verlierer der heutigen Politik dasteht. Oder darüber, was der älteren oder der jüngeren Generation bei knappen Ressourcen sozial zugemutet werden kann. In diesem Zusammenhang fällt auch der Begriff „Generationengerechtigkeit“ und dieser Begriff findet viele verschiedene Auslegungen.

Wir sind der Meinung, dass solche Debatten etwas bringen können, weil sie das Augenmerk auf einen bislang unterbelichteten Aspekt sozialer Gerechtigkeit lenken. Gleichzeitig sehen wir, dass solche Debatten leicht in die Irre führen, dann, wenn sie Probleme vereinfachen, verschieben oder verdecken. So wird häufig „vergessen“, dass es innerhalb von Generationen gewaltige und zunehmende Unterschiede gibt, z.B. zwischen Armen und Reichen. Oder, dass die „knappen Mittel“, die zwischen den Generationen zu verteilen sind, nicht mehr so knapp sind, wenn man bisher tabuisierte Quellen ins Auge fasst oder eine andere Politik betreiben würde usw. usw. Gegen die





Generationendebatte als solche ist nichts zu sagen, aber es ist sehr darauf zu achten, wie sie geführt wird.

#### **Generationendebatten im Betrieb**

Im Betrieb scheint es keine Generationendebatten zu geben, keine Auseinandersetzungen über Ressourcen und Lasten, Rechte und Pflichten von Jungen und Alten. Wenn man sich wichtige betriebliche Auseinandersetzungen anschaut, wird man aber sehen, dass es sie – zumindest verdeckt – doch gibt. Ein Beispiel:

- Sollen Ältere besondere Rechte, Senioritätsrechte haben, z.B. eine Verdienstabstabsicherung oder Kündigungsschutz, die an Alter oder Betriebzugehörigkeit gebunden sind?
- Oder: Sollen Ältere einen bevorzugten Anspruch auf weniger belastende Arbeitsplätze und Arbeitsbedingungen haben?
- Und: Bestehen besondere Fürsorgepflichten des Managements für Ältere und für Jüngere oder sollten sie wie alle anderen auch behandelt werden?

Bei solchen Fragen schwingt auch immer mit, was man Menschen in bestimmten Lebensphasen zumuten kann. Und dabei urteilt man nicht nur rein rational, sondern es schwingen auch immer Empfindungen mit,

was gerecht ist.

#### **Nutzen oder Schaden der Debatten**

Generationengerechtigkeit im Betrieb?

Nicht selten wird mit deutlicher Abwehr auf dieses Thema reagiert.

Solche Debatten seien *schädlich*. Wenn man Unterschiede, Differenzen zwischen Teilen der Belegschaft herausstelle, statt Einheit und Einigkeit, würden „schlafende Hunde geweckt“ und Generationenkonflikte im Betrieb, wo sie nichts zu suchen hätten, künstlich geschürt.

Solche Debatten seien auch *überflüssig*. Fragen der unterschiedlichen Behandlung von Jung und Alt, der Verteilung von Rechten und Pflichten, von Ressourcen und Belastungen auf Jung und Alt stellen sich, jedenfalls in *diesem* Betrieb gar nicht und lenken nur von anderen, wichtigeren Themen ab. Wir halten dagegen: Solche Fragen stellen sich (s.o.), sie sind nicht von vorneherein eindeutig zu beantworten und man sollte sich ihnen stellen.

Insofern sagen wir: Solche Debatten können *nützlich* zur Klärung offener und strittiger Fragen sein. Diese werden häufig nur von Fall zu Fall, ad hoc entschieden statt nach begründeten Maßstäben. Und sie können untergründig das Klima verderben, weil man sich ungerecht behandelt fühlt. Wir sagten: Sie können nützlich sein. Diese Ein-



schränkung verweist auf bestimmte Voraussetzungen.

#### **Regeln einer Generationendebatte im Betrieb**

Es sollte klar sein, dass es immer um *wechselseitige* Beziehungen geht und dass dabei jede Seite Rechte und Pflichten hat. Mit anderen Worten: Es geht um wechselseitiges *Geben und Nehmen*. Und es sollte klar sein, dass es um zwei unterschiedliche Beziehungen und Verhältnisse geht.

Regeln des Gebens und Nehmens zwischen Arbeitgebern/Management und Arbeitnehmern in unterschiedlichen Lebensphasen

sind die eine Sache.

Und der Austausch und Ausgleich zwischen den Generationen ist die andere Sache.

Eine solche Debatte kann nur *mit* den Betroffenen, nicht *über* sie geführt werden, sie muss also partizipativ angelegt sein. Sie muss in dem Sinne transparent sein, dass alle Konflikte auf den Tisch kommen und die Entscheidungsregeln offen gelegt werden. Und sie muss von einem Moderator/einer Moderatorin geführt werden, der/die das Vertrauen beider Seiten hat, sachverständig ist und sein/ihr Handwerk als Moderator/in versteht.

### **1.3 Kann es im Betrieb gerecht zugehen?**

#### **Gerechtigkeit und betriebliche Herrschaft: ein Widerspruch?**

*Gerechtigkeit im Betrieb?* Kann es gar nicht geben! So eine nicht nur unter Linken verbreitete Ansicht. In einem Song von Ton, Steine, Scherben heißt es nicht ganz zu unrecht: „Wer die Macht hat, hat das Recht.“ In Unternehmen und Betrieben verfügen und bestimmen die Arbeitgeber über Arbeitsplätze und Arbeitsbedingungen. Die Verfügungsgewalt und die Macht sind hier prinzipiell ungleich verteilt. Die Lohnabhängigen sind abhängig und nicht gleichberechtigt. Sie sind keine „Betriebsbürger“. Das sind keine guten Voraussetzungen für Gerechtigkeit.

Kann es im Betrieb deshalb auch nicht *gerecht zugehen*? Mehr oder weniger gerecht schon, denn es gibt Rechte der Arbeitnehmer, die in Anspruch zu nehmen und einzuhalten sind. Es gibt das Betriebsverfassungsgesetz, Rechte der Betriebsräte. Und es gibt ein Bewusstsein von Rechten und von Rechtsverletzungen sowie ein entsprechendes Handeln. Dass es auch im Betrieb gerecht zugehen sollte, würden die meisten Arbeitnehmer unterschreiben. Das sind ganz gute Voraussetzungen dafür, danach zu streben.

#### **Dimensionen der Gerechtigkeit (s. Glossar)**

Man kommt nicht daran vorbei, näher zu bestimmen, von welcher Gerechtigkeit eigentlich die Rede ist und sein soll. Im Betrieb (und darüber hinaus) spielen unterschiedliche Dimensionen der Gerechtigkeit eine Rolle. Die wichtigsten sind wohl die Verteilungsgerechtigkeit und die Austauschgerechtigkeit.

Bei der **Verteilungsgerechtigkeit** geht es um die Verteilung z.B. der erwirtschafteten Ergebnisse zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern (ein wichtiger Konflikt bei Tarifverhandlungen) und auch zwischen Arbeitnehmergruppen (Man denke an Fragen des „gerechten Lohns“.). Es kann aber auch um die Verteilung bzw. Aufteilung immaterieller Güter gehen, z.B. von sozialer Anerkennung oder – etwas materieller – von mehr oder weniger belastenden Arbeitsplätzen. Auf jeden Fall kommt es auf das Ergebnis und das Verfahren an. Diese werden als mehr oder weniger gerecht angesehen.

Bei der **Austauschgerechtigkeit** geht es um das wechselseitige Geben und Nehmen, um „Reziprozität“ (s. Glossar), wiederum zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern und zwischen Arbeitnehmergruppen. Es





wird gefordert, dass Leistung und Gegenleistung, die Beiträge, die jede Seite erbringt, in einem „angemessenen“ Verhältnis zu stehen haben. Was jeweils „unangemessen“ und „angemessen“ ist, das muss begründet (legitimiert) und ausgehandelt werden (Interessenausgleich). Und dabei spielen leitende Prinzipien eine große Rolle. Aber nicht nur, *was* ausgetauscht wird, steht zur Debatte, auch das „*Wie*“ spielt eine Rolle: wie es beim Austausch zugeht, ob es fair zugeht (s.u.), ob z.B. Macht ausgenutzt wird, ob es Versuche der Übervorteilung gibt usw. Damit sprechen wir gerechte Verfahren an.

#### **Prinzipien der Gerechtigkeit (s. Glossar)**

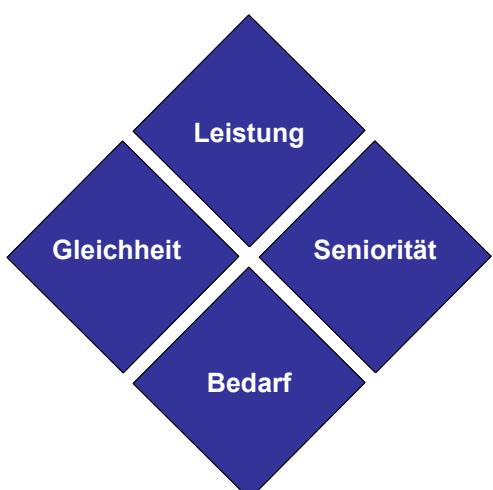
Was sind nun im Betrieb (und darüber hinaus) die wichtigsten *Gerechtigkeitsprinzipien oder -maßstäbe*? Es sind Gleichheit, Bedarf, Leistung und Seniorität.

**Gleichheit** als leitendes Prinzip drückt sich z.B. in den bekannten Maximen aus: „Gleichbehandlung ohne Ansehen der Person“. Oder „Keiner soll bevorzugt oder benachteiligt werden“. Im Betrieb hätte dann z.B. jeder/jede Anspruch auf den gleichen Teil am erwirtschafteten Ertrag oder es würde von ihm ein gleicher/gleichwertiger Leistungsbeitrag erwartet. Auf den ersten Blick erscheint das ganz verlockend, weil mit ega- litärer Behandlung Willkür und Parteilich- keit keine Chance zu haben scheinen. Nicht berücksichtigt würden dabei allerdings z.B. die unterschiedlichen Voraussetzungen, die

die Menschen mitbringen (Begabungen, Fähigkeiten, materielle Lage usw.). Diese machen ihnen gleiche Leistungsbeiträge z. T. nicht möglich oder lassen gleiche Zuteilungen/Belohnungen ungerecht erscheinen (z. B. gleiches Kindergeld für alle).

Solche Bedenken werden in der bekannten Maxime „Jeder nach seinen Fähigkeiten, jedem nach seinen Bedürfnissen“ berücksichtigt. Gerecht ist danach gerade das „Ansehen der Person“. Von jedem/jeder kann nur das erwartet werden, wozu er/sie individuell fähig ist. Und er/sie soll das bekommen, was er/sie individuell braucht. Bedürfnisse und **Bedarf** als Maßstäbe für eine gerechte Verteilung müssen allerdings konkretisiert werden. So behauptet die liberale Wirtschaftstheorie, dass Bedürfnisse unendlich sind und auch, was „Grundbedürfnisse“ sind, ist umstritten. Der Bedarf bezeichnet dann den Versuch einer Objektivierung von Bedürfnissen: Es wird gesellschaftlich festgelegt, was der/die Einzelne „braucht“, und das läuft nicht notwendigerweise, aber in der herrschenden Praxis häufig auf ein Existenzminimum hinaus.

Mit dem **Leistungsprinzip** haben wir anscheinend einen eindeutigeren Maßstab gefunden als die schwer fassbaren Bedürfnisse. Jeder/jede soll ausschließlich entsprechend seinem/ihrem Leistungsbeitrag für ein wirtschaftliches Gut (Produkt, Dienstleis- tung) „entlohnt“ werden. Da Leistungsbeiträge bekanntlich sehr unterschiedlich sind und die Entlohnungen entsprechend auch, würde sich Leistung, wie einige Verfechter des Leistungsprinzips gerne betonen „wieder lohnen“. Leistung scheint ein objek- tiver, rechenbarer Maßstab zu sein. Das ist aber häufig nicht der Fall. Der individuelle Leistungsbeitrag ist in vielen Fällen kaum objektiv feststellbar: sowohl, wenn man ihn am Aufwand/der Mühe festmachen will, als auch, wenn man ihn am Produkt/Ergebnis festzumachen versucht. Hinzu kommt, dass das Leistungsprinzip mit einem Recht als „Norm der Ungleichheit“ kritisiert wird. Denn



Leistungsmaßstäbe sind in dem Sinne abstrakt, dass sie von Fähigkeiten und Möglichkeiten von Personen absehen. Gerade, indem alle qua Leistung gleich behandelt werden, wird man ihnen nicht gerecht. Zudem wird das, was jeweils als rechenbare Leistung gewertet wird und was nicht (z.B. soziale Fähigkeiten) von gesellschaftlichen Konventionen bestimmt. Und noch etwas: In jüngster Zeit drängt sich ein Maßstab für „Belohnungen“ in den Vordergrund, dem mit Gerechtigkeit nur äußerst schwer beizukommen ist und der mit Leistung kaum noch etwas zu tun hat: der „Markterfolg“ (Man denke z.B. an Spekulationsgewinne.).

Kommen wir schließlich zur **Seniorität**. Die Maxime würde hier heißen: Je älter jemand ist oder abgeleitet davon auch, je länger er/sie im Betrieb ist (Anciennität), umso mehr Vorrechte soll er/sie haben. Das können Gehaltssteigerungen sein, besondere Schutzrechte, wie Kündigungsschutz, Verdienstabstabsicherung, ein Anspruch auf besondere Arbeitsplätze oder Arbeitsbedingungen usw... Das Senioritätsprinzip kann unterschiedlich begründet werden.

So können älteren Mitarbeitern/innen besondere Leistungen oder Leistungsbeiträge (Erfahrung, Loyalität usw.) zugeschrieben werden. Dann wäre das Senioritätsprinzip eine spezielle Ausprägung des Leistungsprinzips.

Solche Leistungsbeiträge könnten auch in der Vergangenheit liegen. Es würde sich dann um „Verdienste“ handeln, für die „Dank geschuldet“ wird.

Eine andere Begründung: Älteren würde eine besondere Schutzbedürftigkeit zugeschrieben. Dann hätten wir es mit einer Ausprägung des Bedarfsprinzips zu tun.

Eine weitere eher gesellschaftlich hergeleitete Begründung: Besondere Rechte würden sich aus einem besonderen „Ansehen“, der „Würde des Alters“ ergeben, die eben solche Rechte „gebieten“.

Vielen Menschen erscheinen heute besondere Senioritätsrechte – wie auch immer begründet – nicht mehr vertretbar. Es wird argumentiert, dass sie gleich gegen zwei tief verankerte Prinzipien verstoßen: das Gleichheitsprinzip und das Leistungsprinzip. Wir kommen darauf zurück (s. u. Abschnitt 2.4).

Unser kurzer Gang durch Gerechtsmaßstäbe hat gezeigt: Jeder Maßstab hat einige Vorteile, aber jeder hat auch seine Tücken. Es hilft nichts: Wir müssen uns schon an eine nähere Auslegung und Begründung machen, wenn wir einen Maßstab bevorzugen und im Endeffekt läuft es häufig auf einen Mix von Maßstäben hinaus, auch wenn wir es gerne anders und eindeutiger hätten. Umso wichtiger wird eine weitere Seite von Gerechtigkeit: die Verfahrensgerichtigkeit.

#### **Gerechte Verfahren** (s. Glossar)

Wie im Betrieb bei wichtigen Entscheidungen verfahren wird, das kommt einem manchmal nicht richtig vor. Damit kann gemeint sein: Das Verfahren entspricht nicht dem, was man für „angemessen“ hält, es wird zu sehr „von oben herab“ bestimmt, ohne ausreichende Berücksichtigung bestimmter Gruppen oder Meinungen. Mit anderen Worten: Es ging nicht fair und gerecht zu. Welche *Verfahren* aber in welchen Fällen gerecht sind, das ist eben umstritten. Fragen, die sich in diesem Zusammenhang zu Recht stellen, sind z.B.:

- Reicht es, dass strikt nach Vorschrift gehandelt wird, also formal alles korrekt ist?
- Oder ist es erforderlich, dass eine darüber hinausgehende Information, Kommunikation, Beteiligung, Mitbestimmung praktiziert wird, auch wenn das formal nicht festgeschrieben ist?
- Wie, mit welchen Methoden und Verfahren kann erreicht werden, dass bei Entscheidungen die Neutralität und Unparteilichkeit gewahrt wird?



- Wie weit muss jeweils im Voraus eine Entscheidung angekündigt werden und auf welche Dauer der Geltung von Regelungen kann man sich verlassen, um das eigene Leben planen zu können? usw.

Auch hier gilt: Es kommt nicht nur auf das „Was“, sondern auch auf das „Wie“ an.

#### **Gerechtigkeit und Fairness (s. Glossar)**

Ist Gerechtigkeit im Betrieb dasselbe oder nicht dasselbe wie Fairness?

Gerechtigkeit ist ein anspruchsvolles, philosophisch fundiertes Konzept, das eine große Bandbreite an Interpretationen zulässt und auch erfordert. Gerechtigkeit im Betrieb kann es streng genommen nicht geben (s. o.), aber es kann dort mehr oder weniger gerecht zugehen. Dieses „gerecht zugehen“

verweist auf Spielregeln, Verfahren und Umgangsformen und bildet die Brücke zum Fairness-Konzept.

Dieses ist pragmatisch orientiert. Es bezieht sich auf Spielregeln der Kooperation, die einen möglichst „verletzungsfreien“ Umgang, auch und gerade in Wettbewerbs-, Konkurrenz-, Konflikt- und Kampfsituationen und -verhältnissen ermöglichen. Die Spielregeln erlauben eine Zusammenarbeit, ein Zusammenwirken auch bei Konflikten, ohne dass man hinterher als „Gelackmeierte/r“ dasteht. Dies setzt u.a. voraus, dass der/die Mitwettbewerber/in, Konfliktpartner/in etc. geachtet und anerkannt wird, dass man ihm/ihr Respekt zollt und Rechte zubilligt. In diesem Sinne wollen wir hier **Gerechtigkeit als Fairness** verstehen.

### **1.4 Was heißt fairer Umgang mit Alt und Jung im Betrieb?**

Ein fairer Umgang mit Alt und Jung im Betrieb ist keine bloße Frage von Umgangsformen, obwohl auch diese dazugehören. Er erfordert betriebliche Bedingungen und Verhältnisse, die einen solchen Umgang ermöglichen und absichern. Das Ziel sollte klar benannt werden: Es ist „alternsgerechte Arbeit“. Ob Betriebe sich diesem Ziel nähern, kann man auf unterschiedlichen Ebenen ablesen. Dazu gehören geschriebene und ungeschriebene Gesetze. Es sind betriebliche Regeln für „Umgangsformen“ festzulegen und einzuüben. Und nicht zuletzt muss immer berücksichtigt werden: Es geht um Lebensphasen, um Lebensläufe und Biografien.

#### **Ziele und Normen festlegen: alters- und alternsgerechte Arbeit**

Worauf man im Betrieb hinaus will, liegt keineswegs auf der Hand. Es ist eine Frage, bei der es auch um Normen und Werte geht. Das Konzept „menschengerechter Arbeitsgestaltung“ ist schon lange ausgearbeitet. Eine Ausprägung heißt „differentielle und

dynamische Arbeitsgestaltung“ (Ulich 2005).

Differentiell heißt: Es gibt ein Angebot verschiedener Arbeitsstrukturen, zwischen denen die Beschäftigten wählen können. So wird man unterschiedlichen Leistungsvoraussetzungen gerecht.

Und dynamisch meint: Es wird nicht ein für alle mal festgelegt, was der/die Einzelne zu tun hat, sondern das wechselt im Zeitverlauf, wiederum je nach Leistungsvoraussetzungen.

Wenn man das berücksichtigt, folgt man der Devise menschengerechter Arbeit, dass der Mensch sich nicht ausschließlich der Arbeit anzupassen habe, wie sie nun mal da ist, sondern dass sich die Arbeit auch den Menschen anzupassen habe, wie sie nun mal da sind, denn eine/n Einheits-Arbeitnehmer/in gibt es nicht.

Damit sind wir bei der altersgerechten und der alternsgerechten Arbeitsgestaltung.

**Altersgerechte Arbeit** ist eine Ausprägung von differentieller Arbeit, die besondere

Leistungsvoraussetzungen, Fähigkeiten oder auch Einschränkungen Älterer und Jüngerer ausdrücklich berücksichtigt.

Und **alternsgerechte Arbeit** ist eine Ausprägung dynamischer Arbeit, die die „arbeitslebenslange“ physische und psychische Leistungsfähigkeit der Arbeitnehmer berücksichtigt.

Das geht z.B. durch präventive gesundheits- und lernförderliche Arbeits- und Technikgestaltung. Ob mit Alt und Jung fair umgegangen wird, entscheidet sich hier.

Braucht man solche Begriffe und Konzepte wie alters- und alternsgerechte Arbeit überhaupt? Wir meinen: Man braucht sie, um die keineswegs selbstverständliche Norm hervorzuheben: Arbeit hat sich auch dem Alter und dem Altern anzupassen. Sie ist keineswegs selbstverständlich, denn offen oder verdeckt scheint meist das Umgekehrte zu gelten: Ältere und älter werdende Arbeitnehmer/innen haben sich an bestehende Arbeitsbedingungen anzupassen und falls sie das nicht können, sollten sie besser aus dem Betrieb ausscheiden.

Wenn wir dem noch das Leitbild der „**Generationengerechtigkeit**“ hinzufügen, betonen wir Rechte und Pflichten von und gegenüber unterschiedlichen Generationen im Betrieb. Wir machen darauf aufmerksam, dass Menschen in unterschiedlichen Lebensphasen im Betrieb arbeiten und dass das nicht ignoriert werden sollte. Und wir weisen darauf hin, dass sich auch im Betrieb die Aufgabe stellt, fair mit Generationenkonflikten umzugehen und Ge-

nerationensolidarität zu fördern.

#### **Umsetzungsebenen beachten**

Was Alten und Jungen im Betrieb „zusteht“ und „zukommt“, ist z. T. in Gesetzen, in Tarifverträgen, in Betriebsvereinbarungen festgeschrieben. Dann geht es um explizite gesetzliche und vertragliche Verpflichtungen. Und solche Festschreibungen sind wichtig und scheinen zunächst einmal auch eine „sichere Bank“ zu sein.

Darüber hinaus, und das ist ebenso wichtig, gibt es in jedem Betrieb implizite, psychologische Verträge in Form von betrieblichen Gewohnheiten, von Traditionen, von „Sitte und Brauch“, z.B. dass man keine älteren Arbeitnehmer/innen entlässt, auch wenn man das rein rechtlich könnte. Oder dass man jüngeren Arbeitnehmern/innen betriebliche Chancen eröffnet, auch wenn die wirtschaftliche Lage nicht die beste ist. Auf solche „Verträge“ kann man sich verlassen, und sie machen einen wichtigen Teil des Betriebsklimas und der Arbeitsmotivation aus.

Und es gibt einen vertragsfreien Raum, der ad hoc ausgefüllt werden muss. In nicht wenigen Fällen, z.B. wenn die Arbeitsplätze einer neuen Produktionsanlage zu besetzen sind, wird von Fall zu Fall (neu) verhandelt und entschieden, was fairer Umgang heißt bzw. heißen soll. Was Verträge und geltende Normen nicht regeln, muss eingeübt werden. Das betrifft z.B. die Formen des Umgangs mit Alt und Jung.

#### **Regeln für den Umgang festlegen**

Fingerspitzengefühl allein wird hier nicht ausreichen. Es kann helfen, sich an bestimmten Regeln zu orientieren. Diese betreffen das Verfahren, mit denen man zu Entscheidungen kommt und sie umsetzt: Verfahrensgerechtigkeit. Und sie betreffen die Umgangsformen in der alltäglichen, direkten Kommunikation zwischen Mensch und Mensch: Interaktions-

## Ziele und Normen

## Umsetzung





gerechtigkeit.

**Verfahrensgerechtigkeit** (s.o. 1.3) kann heißen: Es wird durch strikte Gleichbehandlung darauf geachtet, dass niemand z.B. bei Bewerbungen, Auswahlverfahren usw. benachteiligt wird, z.B. wenn Ältere oder Jüngere bei bestimmten Entscheidungen „durch den Rost“ zu fallen drohen. Wie wir wissen, kann aber gerade eine strikte Gleichbehandlung zu gravierenden Ungerechtigkeiten führen, z.B. wenn sich Ältere nicht trauen, sich zu bewerben, weil sie sich von vorneherein keine Chancen ausrechnen. Zur Verfahrensgerechtigkeit gehört dann gerade die Berücksichtigung von Besonderheiten, in diesem Fall durch ausdrückliche Ermutigung zu Bewerbungen.

**Interaktionsgerechtigkeit** (s. auch Glossar) bedeutet zunächst einmal etwas ganz Elementares: dass Alt und Jung im wörtlichen und übertragenen Sinn gleich „angesehen“ und gleich „beachtet“ werden. Bereits hier, bei dieser Grundregel des betrieblichen Umgangs schlägt oft unbewusst und unkontrolliert eine Diskriminierung des Alters zu. Interaktionsgerechtigkeit bedeutet auch keine falsche Fürsorglichkeit. Denn diese führt nicht selten zu einer Stigmatisierung von Personengruppen als „Schwächere“. Die Formel „fordern und fördern“ drückt eigentlich gut aus, worum es beim Umgang zwischen und mit Jung und Alt geht. Leider ist sie durch Erfahrungen in der Umsetzung von Hartz IV (häufig: Fordern ohne Fördern) beschädigt worden.

### ***Lebensphasen, Lebensverläufe und Biografien ernst nehmen***

Fairer Umgang mit Jung und Alt bedeutet eine Abkehr von einer rein punktuellen Betrachtung und eine **Berücksichtigung langer Zeitabschnitte**. Dies sind zum einen längere Phasen, dann kommt man zu einer Berücksichtigung von Lebensphasen und Generationen. Und es sind Veränderungen in längeren Zeitabläufen, dann berücksichtigt man auch Lebensverläufe und Biografien. Punktuelle Betrachtung heißt: Was vorher war und was nachher sein wird, interessiert mich nicht weiter, mir geht es ausschließlich um die aktuelle Leistung. Wenn längere Phasen berücksichtigt werden und besonders, wenn auf Veränderungen im Lebenslauf geblickt wird, kann ein besseres Verständnis des Arbeitnehmers und Verantwortung für ihn ins Spiel kommen. Hier hat das seinen Platz, was wir „**Muster von Generationengerechtigkeit im Betrieb**“ nennen. Ein solches Muster ist z.B.: In der Jugend soll man ranklotzen, später ist man dann – zum Ausgleich – besser geschützt, wird nicht ohne weiteres entlassen usw. Ein wie unscheint besseres Muster wäre: Jeder/Jede sollte in jedem Alter seine/ihre Leistung bringen. Damit das auch geht, sorgen Unternehmen und er/sie selbst präventiv für seine/ihre Gesundheit und Qualifikation. Manchmal entsteht der Eindruck, dass heute nur noch gilt: Jede/r sollte in jedem Alter seine/ihre Leistung bringen und Punkt. Das hätte dann mit Gerechtigkeit nichts mehr zu tun und wäre allenfalls „marktgerecht“.





## **2. PRESSEDEBATTEN: BALANCEN ZWISCHEN JUNG UND ALT IN BETRIEB UND GESELLSCHAFT**

## 2.1 Betriebliche Altersstrukturen und Generationenbeziehungen im Wandel

Wenn Belegschaften älter werden – ein in vielen Betrieben bemerkbarer und sich in Zukunft verstärkender Prozess – lässt das die Personal- und Betriebsratsarbeit nicht unberührt. Bei im Durchschnitt älteren Arbeitnehmer/innen muss die Gestaltung der Arbeitsplätze überdacht werden, die betriebliche Gesundheitsförderung neu ausgerichtet, die Weiterbildung der Kollegen/ Kolleginnen stärker beachtet werden usw.. Es reicht aber nicht aus, allein auf die älter werdenden Arbeitnehmer/innen und ihren betrieblichen Altersprozess zu blicken.

Ebenso wichtig ist es, auf die sich quantitativ und qualitativ verändernden **Beziehungen und Verhältnisse** zwischen den Altersgruppen und Generationen im Betrieb zu achten: bei Gruppenarbeit, in Abteilungen, im gesamten Betrieb. Neue Anforderungen stellen sich so im Hinblick auf die Verteilung der Arbeit in Gruppen und Abteilungen, im Hinblick auf den Wissenstransfer zwischen Alt und Jung und umgekehrt, im Hinblick auf die Einstellungs- und die Karrierechancen der jüngeren Generation usw. Mit anderen Worten: Es geht auch darum, die Beziehungen und Verhältnisse zwischen den Generationen im Betrieb neu ins Visier zu nehmen.

Fassen wir einige verbreitete Trends zusammen:

- Belegschaften werden älter.
- Jüngere Arbeitnehmer/innen werden im Betrieb, in Abteilungen, in Arbeitsgruppen allmählich zur Minderheit.
- Der Anteil der beruflich und betrieblich „Erfahrenen“ nimmt zu.
- Dies gilt aber auch für den Anteil der „Leistungsgewandelten“. Und entsprechende Arbeitsplätze sind nicht ausreichend vorhanden.
- Rechtzeitige Vorbeugung gegen

“Leistungswandel“ durch Ergonomie und Gesundheitsförderung ist in vielen Betrieben noch längst nicht selbstverständlich. Dies gilt auch für vorbeugende Qualifizierungen und für rechtzeitige Arbeitsplatzwechsel.

- Wachsende Anteile der Belegschaften sind durch formelle oder informelle Senioritätsregelungen geschützt.
- Jüngere, neu eingestellte Kollegen/ Kolleginnen müssen aufgrund verschlechterter Konditionen in Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen zu ungünstigeren Bedingungen arbeiten.
- Ihr Einstieg in Ausbildung, Beruf und Betrieb wird – z.B. durch fehlende Lehrstellen, eine Ausweitung befristeter Arbeitsverträge, durch verlängerte Probezeiten, eine Ausweitung von Zeitarbeit, Leiharbeit und von Praktika – noch unsicherer.

Damit sammelt sich einiger betrieblicher Sprengstoff an. Und es sind Auswirkungen zu erwarten, wie z. B.:

- Die betriebliche Kooperation zwischen Jung und Alt wird durch wachsende Probleme erschwert.
- Die Beziehungen zwischen den Generationen im Betrieb werden distanzierter (Abschottungstendenzen) und/oder konfliktreicher.
- Bei wachsenden objektiven Problemen und häufigeren Konflikten geraten auch bisher eingespielte Gerechtigkeitsmaßstäbe ins Wanken, z.B. Schutz von Älteren oder Integrations- und Aufstiegschancen für Jüngere. Dabei ist nicht ausgemacht, ob es zu einer stärkeren Bedeutung von Leistungsmaßstäben „ohne Ansehen der Person“ oder im Gegenteil zu einer größeren Sensibilität für die Bedürfnisse in unterschiedlichen Lebensphasen kommen wird.





Wenn diese Diagnose richtig ist, brauchen Personalverantwortliche und Betriebsräte einen geschärften Blick für

- Risiken in Erwerbsbiografien, um falsche Weichenstellungen, die zu „Altersschäden“ führen, korrigieren zu können und für
- produktive und sozial verträgliche Beziehungen zwischen den Generationen im Betrieb. Dazu gehört auch ein geschultes Sensorium dafür, was unterschiedlichen Altersgruppen und Generationen im Betrieb „zusteht“, was sie gerechterweise erwarten können.

Ein Beitrag dazu kann die kritische Beschäftigung mit dem Thema Generationen und Gerechtigkeit sein, wie es sich in den Debatten in der Presse in jüngster Zeit niederschlägt. Wir wollen Kontroversen, die hier ausgetragen werden, so aufbereiten und zu spitzen, dass eine eigene Positionierung er-

leichtert wird, die dann auch bei der Meinungsbildung, Verhandlung und Entscheidung im Betrieb zur Klärung beitragen kann. Dabei werden einige Begriffe und Differenzierungen eingeführt, die nicht zum alltäglichen Sprachgebrauch gehören. Wir haben vier Debatten ausgewählt:

- eine Debatte über Leistungen und Löhne von Älteren,
- ein Kontroverse darüber, ob nach dem Alter gestaffelte Arbeitszeiten gerecht sind,
- eine (anhaltende) Debatte über die „Rente mit 67“ und notwendige arbeitsmarktpolitische und betriebliche Flankierungen,
- eine Debatte über die Verteilung gesellschaftlicher Ressourcen zwischen der älteren und der jüngeren Generation. Manche erinnern sich an die Stichworte „Mißfelder“ und „Hüfte“.



## 2.2 Was verdienen Ältere und verdienen sie das?

In diesem Abschnitt versuchen wir zunächst die Begründung für Senioritätregelungen zu skizzieren und deren Bedeutung und Verbreitung abzuschätzen. Damit haben wir den Hintergrund ausgeleuchtet, um auf die kurze aber heftige Debatte eingehen zu können, die Ministerpräsident Oettinger Ende November 2005 mit seinem Vorschlag ausgelöst hat, ältere Beschäftigte geringer zu bezahlen, damit sie in Beschäftigung bleiben oder wieder in Arbeit kommen. Wir enden mit einer Erörterung der Berechtigung dieses Argumentationsgangs.

### **Was sind Senioritätsregelungen und wie verbreitet sind sie?**

Senioritätsregelungen sind informelle *Regeln*, schriftlich vereinbarte *Regelungen* oder gesetzlich fixierte *Rechte*, die Beschäftigte in Betrieben mit wachsendem Alter (Seniorität) und/oder Dauer der Betriebszugehörigkeit (Anciennität) begünstigen. Im deutschen Sprachgebrauch sind zwar beide Fremdworte bekannt, üblicherweise wird aber nur von Seniorität gesprochen, auch wenn Anciennität gemeint ist. Wir tun das hier auch so, weisen aber dann, wenn es wichtig wird, auf die unterschiedlichen Regeln hin. Und wir unterscheiden nur zwischen Regeln, Regelungen und Rechten, wenn es zur Klärung eines Sachverhalts beiträgt oder notwendig ist. Ansonsten werden diese drei Begriffe gleichberechtigt verwendet.

Senioritätsregelungen sollen den Älteren und/oder Betriebsälteren besonderen Schutz gewähren, ihren erworbenen Besitzstand sichern oder ihnen mit wachsender Dauer besondere Gratifikationen zubilligen bzw. Belastungen reduzieren (Arbeitszeitreduzierungen, Abbau von Schichtarbeit, Versetzung auf weniger belastende Arbeit mit Lohnsicherung etc.). Damit soll z.B. die Betriebstreue und das Engagement in jün-

geren Jahren honoriert werden. Einige Regelungen sollen auch ausdrücklich die gewonnenen Erfahrungen in einem Arbeitsfeld gratifizieren. Sie gelten häufig für Angestellte, die in neue Gehaltsgruppe aufgestiegen sind; meist sind diese Entgeltsteigerungen aber auf zwei, drei Stufen begrenzt.

Im Zusammenhang mit der Generationendebatte werden Senioritätsrechte immer wieder als eine Begründung dafür angeführt, dass unter den Älteren eine überproportional hohe Arbeitslosigkeit herrsche, weil viele Betriebe sich der älteren Beschäftigten zu entledigen versuchten und auch nicht bereit seien, Ältere einzustellen: Die älteren Beschäftigten seien durch diese Regelungen – gemessen an ihrer Leistungsfähigkeit – einfach zu teuer und – einmal eingestellt – kaum mehr unter vertretbar unkomplizierten Verfahren zu entlassen.

Über die Verbreitung von Senioritätsregeln in deutschen Unternehmen gibt es keine exakten Daten. Einen kurorischen Überblick über tarifvertragliche Regelungen hat jüngst Bispinck (2005) vorgelegt. Darüber hinaus aber gibt es eine nicht abzuschätzende Zahl von betrieblichen Vereinbarungen, und – was vermutlich noch wichtiger ist – es existiert in der Praxis häufig ein betrieblicher Konsens, die „älteren, verdienten Kollegen/Kolleginnen“ vor Abgruppierung oder Kündigung zu schützen. Gerade diese informelle Praxis macht es schwierig, die Bedeutung von Senioritätsregeln in den Betrieben abzuschätzen. Zwei Aussagen aber lassen sich jetzt schon treffen:

- Die Verbreitung und Bedeutung von Senioritätsregeln ist geringer, als allgemein vermutet oder behauptet wird (v.a. in den an- und ungelernten Tätigkeiten und gewerblicher Facharbeit), und:
- Sie schützen vor allem Stammbeleg-



schaften, nicht diejenigen, die den Betrieb wechseln (müssen) oder bereits arbeitslos sind: Sie fangen in aller Regel im neuen Betrieb wieder „unten“, in EinstiegSENTGELTgruppen, an.

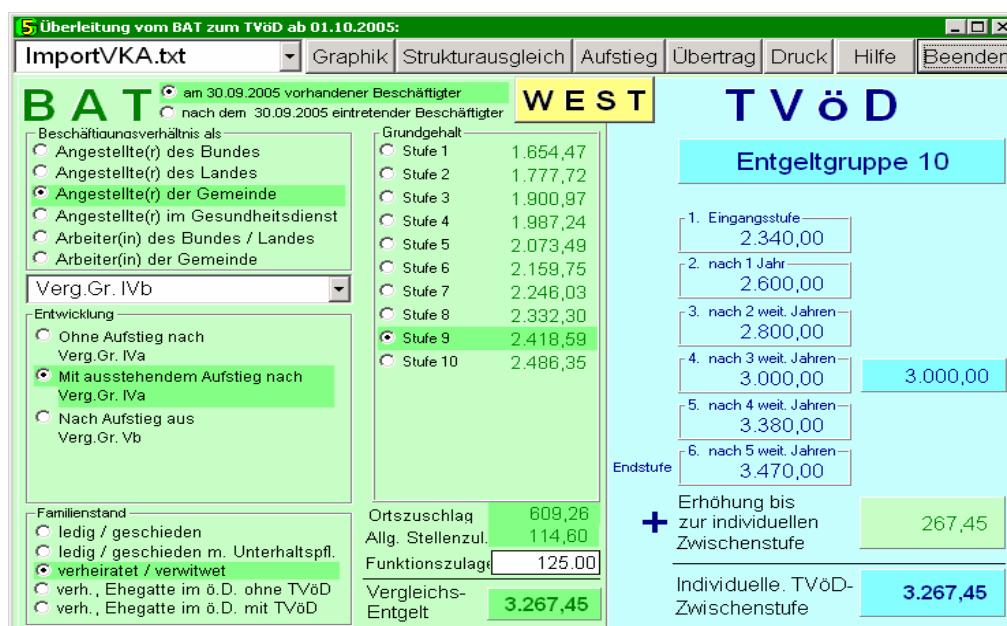
#### Arten und Formen der Vergünstigung

Wenn wir Altersver- oder -begünstigungen im Betrieb betrachten, müssen wir zunächst unterscheiden, ob es sich um materielle oder immaterielle Gratifikationen (wie z.B. Kündigungsschutzklauseln) handelt. Zudem treffen wir neben den vertraglich fixierten Regeln, wie gesagt, auf eine Reihe von indirekten und informellen Senioritätsregeln.

Betrachten wir zunächst die materiellen Regelungen. Eine direkte Koppelung der Entgelthöhe an das Lebensalter („Sitzprämie“, Bispinck 2005) gibt es unseres Wissens nur bei den Beamten. Selbst im mittlerweile veränderten, alten Bundesangestelltentarif waren die regelmäßigen zweijährigen Steigerungen (bis maximal 49 Jahre Lebensalter) mit dem Dienstalter gekoppelt. Das heißt: Wer spät in den öffentlichen Dienst eingestiegen war, wurde in einer Dienstaltersgruppe eingestuft, die unter seinem Lebensalter lag. In den üblichen Angestelltentarifverträgen der Industrie und Verwaltung enden die Steigerungen nach Eintritt in eine

neue, höhere Tarifgruppe nach wenigen Jahren, betreffen lt. Bispinck also faktisch eher die jüngeren Jahrgänge. Bei Arbeitern/innen fehlen solche Regeln vollständig, wenn man davon absieht, dass mit zunehmender Betriebserfahrung die Möglichkeit und die Wahrscheinlichkeit zum Wechsel in eine höhere Tarifgruppe steigt. In einigen Tarifverträgen sind die Beschäftigten ab einer bestimmten Altersgrenze (50 Jahre und älter) gegen Herabstufung gesichert (oder der Lohn wird gleitend angepasst), wenn sie aus gesundheitlichen Gründen die angestammte Arbeit nicht mehr verrichten können.

Wie aus dem Vorherigen indirekt deutlich geworden ist, fußen die meisten Regelungen auf einer Kombination von Lebens- und Betriebsalter. Das gilt i.d.R. auch bei der Sozialauswahl bei Beschäftigtenabbau, bei der Höhe für Abfindungen und bei Zulagen im Falle vorzeitigen Ausscheidens aus dem Arbeitsleben und für viele immaterielle Regelungen wie Absicherung vor Abgruppierung und Schutz vor betriebsbedingten Kündigungen. Ähnlich sind auch die informellen Regeln – z.B. der Konsens, dass man die Älteren nicht entsprechend ihrer Leistungsfähigkeit herabgruppiert – stärker von der Dauer der Betriebszugehörigkeit als vom Lebensal-



ter bestimmt. Es wird immer auch die Betriebstreue honoriert, sie ist häufig der Grund für die Einführung von Senioritätsregeln.

Diese hohe Bedeutung der Betriebszugehörigkeit wird i.d.R. außer Acht gelassen, wenn mit dem Lohnkostenargument begründet werden soll, warum keine Älteren eingestellt werden. Senioritätsregeln gelten ganz überwiegend nur für Beschäftigte. Wir finden in den Tarifverträgen und Gesetzen fast keine Regelung, die besondere Rechte aus dem nackten Lebensalter ableitet – insbesondere keine Regelungen zur besseren Bezahlung von Beschäftigten. Ein wichtiges Kennzeichen von Senioritätsregelungen in Deutschland ist, dass sie insbesondere für langjährig Beschäftigte und nicht für Arbeitslose/Neueingestellte gelten, vor allem also – wie Bispinck betont – den Stammbelegschaften zugute kommen.

Wenn 40 % der Betriebe in Deutschland keine/n über 50-jährige/n mehr beschäftigen (lt. IAB), so hängt das wohl (auch) damit zusammen, dass diese Betriebe sich vor Wirksamwerden der Senioritätsregelungen vorsorglich (und wenig fürsorglich) von älter werdenden Beschäftigten trennen.

Trotzdem wird das Argument, Ältere seien im Verhältnis zu ihrem Leistungsvermögen für die Betriebe zu teuer, deshalb würden keine älteren Arbeitslosen wiedereingestellt, wenn sie nicht bereit seien, auf Einkünfte und Rechte (z.B. Abbau des Kündigungsschutz für ältere Neueingestellte) zu verzichten, immer wieder vorgetragen. Diese Schlagseite hatte auch die kurze, aber heftige Debatte, die eine Äußerung von Günther H. Oettinger, Ministerpräsident des Landes Baden-Württemberg, Ende November 2005 ausgelöst hat. Das Argument wird zwar durch ständige Wiederholung nicht richtiger, entfaltet aber soziale Wirkung: Der Vorbehalt von Betrieben gegenüber arbeitslosen Älteren verfestigt sich, deren soziales Alter (s. Glossar) wächst überproportional mit Eintritt der Arbeitslosigkeit.

### **Was sagte oder was meinte Oettinger?**

Am 28.11.05 erscheint in der Schwäbischen Zeitung aus Leutkirch folgender Artikel über einen Bezirksparteitag der CDU:

„LAUPHEIM (jau) – Baden-Württembergs Ministerpräsident Günther H. Oettinger (CDU) hat vorgeschlagen, dass Arbeitnehmer zum Ende ihres Berufslebens hin Abstriche beim Gehalt machen sollten. Schließlich nehme mit zunehmendem Alter die Leistungsfähigkeit ab, sagte er am Samstag in Laupheim.

Oettinger war zum Parteitag des CDU-Bezirksverbandes Württemberg-Hohenzollern gekommen. Er verwies in seiner Rede darauf, dass ein 60-jähriger Fabrikarbeiter nicht mehr die gleiche Leistung bringen können wie sein 30-jähriger Kollege. Auch ein 60-jähriger Beschäftigter in der Computerbranche sei nicht mehr so innovativ wie ein jüngerer Mitarbeiter. Der Mensch überschreite eben mit 40 Jahren seinen Leistungshöhepunkt.

Vor diesem Hintergrund forderte Oettinger den Umbau der gegenwärtigen Karrieremuster. Bisher, so der Ministerpräsident, ginge es immer nur nach oben — auch beim Gehalt. Dies hält Oettinger nicht mehr für zeitgemäß.

Eine Anpassung an die tatsächliche Leistungsfähigkeit sei notwendig. Er verspricht sich dadurch mehr Stellen für ältere Menschen.

Der Ministerpräsident war auf dieses Thema im letzten Drittel seiner etwa einstündigen Rede eingegangen. Zuvor hatte er unter anderem den schwarz-roten Koalitionsvertrag für die Bundesregierung verteidigt....“

Uwe Jauss

(zitiert nach DGB-BW-Pressemeldung: <http://www.dgb-bw.de/sixcms/detail.php?id=16167>)

Dieser Artikel schlägt hohe Wellen. Es gibt kaum eine deutsche Zeitung, die nicht am nächsten Tag in einer Meldung darauf eingehet. Trotz dieser breiten Reaktion verweigert Oettinger lt. Presseberichten zunächst jede weitere Stellungnahme in der Öffentlichkeit. Zwei Tage lässt er sich Zeit. Am 30.11. lässt er schriftlich in Form eines Offenen Antwortbriefs an den SPD-Fraktionsvorsitzenden im baden-württembergischen Landtag folgende Stellungnahme verbreiten:





„... Ich halte ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer keineswegs generell für weniger leistungsfähig und mir geht es auch nicht in erster Linie um Gehaltsabstriche bei dieser Gruppe. ... die Leistungsfähigkeit eines Arbeitnehmers (ist) im konkreten Fall von einer Vielzahl von Faktoren abhängig und kann nicht allein nach dem Alter be-messen werden. Insbesondere die größere Berufs- und Lebenserfahrung älterer Arbeitnehmer ist von großer Bedeutung für viele Unternehmen ... Gerne will ich Ihnen deshalb nochmals erläutern, worum es mir geht.

... Vor dem Hintergrund der beabsichtigten Erhöhung der Lebensarbeitszeit (Rente mit 67) und auch der demographischen Entwicklung erfüllt mich diese Situation („geringe Erwerbstätigkeit von Personen über 55 Jahren, erhebliche Eingliederungsschwierigkeiten älterer Arbeitnehmer, daher vergleichsweise oft langzeitarbeitslos“ – Zitate aus vorherigen Abschnitten des Briefs) mit großer Sorge. Arbeitgeber bevorzugen bei der Besetzung von Arbeitsplätzen in der Regel junge qualifizierte Kräfte, die ... (ihnen) noch für eine längere Zeit zur Verfügung stehen und meist auch eine geringere Entlohnung erfordern. Ich mache mir daher intensiv Gedanken, wie es gelingen kann, ältere Arbeitnehmer bis zum Eintritt ins Rentenalter im Arbeitsmarkt zu halten oder bereits arbeitslosen Arbeitskräften wieder eine Beschäftigung zu ermöglichen, ... neue Ansätze zu entwickeln, die sowohl die Interessen der Arbeitnehmer als auch der Arbeitgeber im Auge behalten.

Wir dürfen den Menschen nicht nur längere Lebensarbeitszeit zumuten, wir müssen ihnen auch ein Angebot machen, wie sich die Arbeitswelt an die veränderten Voraussetzungen anpassen lässt. Darüber brauchen wir eine vorurteilsfreie gesellschaftspolitische Diskussion, die die besonderen Interessen der Betroffenen berücksichtigt.

Berücksichtigen müssen wir auch die Fälle, in denen sich Arbeitnehmer aufgrund ihres Alters den täglichen Herausforderungen des modernen Berufslebens nicht mehr gewachsen fühlen. Statt Vorruhestand oder Arbeitslosigkeit, statt Stress und burn out sollte man hier über altersgerechte Arbeitszeitgestaltung und gleitende Übergänge in den Ruhestand nachdenken. Aus Sicht der meisten älteren Arbeitnehmer dürfte es immer noch besser sein, gegebenenfalls etwas weniger Gehalt hinzunehmen und weiterhin im Arbeitsmarkt integriert zu bleiben, als arbeitslos zu sein ...“

In diesem Offenen Brief entwickelt Oettinger eine deutlich differenziertere Position. Er bleibt aber im Kern bei der Argumentation, dass höhere Löhne im Alter vielfach der Leistungsgerechtigkeit widersprechen und die bekannten Probleme der Älteren auf dem Arbeitsmarkt zur Folge haben. Konkretere Vorschläge, was denn nun zu tun sei, enthält auch dieser Brief nicht. Es bleibt bei Andeutungen und der Aufforderung zur vorbehaltlosen Diskussion „ohne Schere im Kopf“. Vorher aber hat bereits eine heftige Debatte über Oettingers Äußerungen lt. des Artikels vom 28.11. eingesetzt. Sein offener Brief wird zwar von einzelnen Diskutanten zur Kenntnis genommen und in Auszügen zitiert, die Empörung über seine Parteitagsrede kann er aber nicht mehr lindern.

#### ***Die Grundzüge der öffentlichen Debatte***

In den überregionalen Zeitungen wird meist nur einmal berichtet. Die Debatte konzentriert sich auf Blätter aus Südwestdeutschland, vermutlich auch deshalb, weil der Wahlkampf zur Landtagswahl bevorsteht. Aber die Reaktion reicht auch bis zu Sabine Christiansen, die sich in ihrer Sendung in der ARD am Wochenende danach (4.12.05) dem Thema widmet: „Weniger Lohn, weniger Rente – werden die Alten abgestraft?“. In dieser Sendung relativiert Oettinger seine Aussage und beschränkt sich darauf, die reinen Senioritätsregelungen – wie sie lange Zeit im öffentlichen Dienst üblich waren – als überholt und vor allem beschäftigungsfeindlich anzuprangern – und findet breite Unterstützung in der versammelten Runde (Jan Dittrich, Bert Rürup, Max Schauzer, Lothar Späth, nicht von Andrea Nahles).

In vielen Zeitungen der Region dagegen häufen sich – meist empörte – Leserbriefe, und es werden Meinungsforen für die Leser eingerichtet.

Die ersten Reaktionen in der Presse, bei den politischen Gegnern, den Lesern und Bloggern im Internet und z.T. sogar den eigenen Parteifreunden sind von Unverständnis und Empörung über den „Jugendwahn“, der aus

Oettingers Äußerungen spräche, bestimmt. Diese Äußerung sei eine pauschale Diskriminierung und Beleidigung älterer Arbeitnehmer/innen (SPD-Landtagsfraktionschef BW Drexel). Die weit überwiegende Mehrheit der Diskussionsteilnehmer hält die Auffassung schlicht für falsch („*die Erfahrung der Älteren wird nicht berücksichtigt*“), sieht die Ergebnisse der Altersforschung nicht beachtet, zumal gerade der Bericht der Enquete-Kommission zum Demografischen Wandel die Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer belegt habe. Viele fragen ironisch-polemisch, wie Oettinger sich denn selbst verhalten wolle: „*Er selbst ist 51 Jahre ...*“, und einige Leser meinen, dass man das Prinzip auf Politiker, insbesondere Bundestagsabgeordnete, anwenden solle, damit wäre ein guter Beitrag zur Entlastung der Staatsfinanzen zu erreichen.

Eine kleinere Gruppe – meist CDU-Funktionäre, aber auch eine Mitarbeiterin der Gewerkschaft ver.di – vermuten, Oettinger sei falsch verstanden worden. Es sei doch längst so, dass die Älteren weniger verdienten, weil sie Teilzeit- oder Vorrhestandsregelungen in Anspruch nähmen. Parteifreunde, die auf der Veranstaltung anwesend waren, meinen, dass Oettinger auch von den Anwesenden überwiegend so verstanden worden sei, aber – so schränken sie ein – ein Kandidat für das Amt des Ministerpräsidenten dürfe sich nicht so missverständlich äußern. Am deutlichsten formuliert der Landesvorsitzende der Senioren-Union, Wolfgang von Stetten, gegenüber den Stuttgarter Nachrichten (30.11.05) diese Position: „Wenn das so ist, dann müssen wir uns einen jüngeren Ministerpräsidenten suchen.“ Es sei richtig, wenn Oettinger im Zusammenhang mit der Debatte um die Rente mit 67 über neue Arbeitszeitmodelle für Ältere nachdenke und dabei auch Gehaltsabstriche ins Gespräch bringe, um eine Arbeitslosigkeit oder Vorrhestandregelungen von älteren Arbeitnehmern zu vermeiden. Der Regierungschef dürfe dies aber nicht in Zusammenhang mit der Leistungs-



fähigkeit von älteren Menschen bringen: „*Viele Studien belegen, dass die kreativsten Jahre der Zeitraum zwischen 40 und 60 ist. Wer etwas anderes behauptet, redet Unsinn.*“

Aber Oettinger erhält auch Zustimmung von den üblichen Sprechern der herrschenden (Volkswirtschafts-) Lehre („Experten“), wie z. B. Werner Sinn, IFO München, oder Norbert Walter, Chef-Volkswirt der Deutschen Bank. Letzterer argumentiert, dass die Einkommenskurve vor allem der überwiegend körperlich Arbeitenden („*bei denen es auf präzises Sehen, gutes Hören oder starke Muskelbelastung ankommt*“) deutlich vor 60 Jahren ihren Höhepunkt erreichen müsse, und nicht aufgrund von Senioritätsregeln immer weiter steigen dürfe, damit sie weiter Chancen auf dem Arbeitsmarkt hätten. Er nimmt aber ausdrücklich bestimmte Berufsgruppen aus – z.B. seine eigene, in der Erfahrung und Netzwerkwissen entscheidend seien. Dort könne durchaus sein, dass die Beschäftigten „*am Ende ihres Arbeitslebens zu Recht das höchste Einkommen erzielen*“.

Die Argumentation der Unterstützer lautet etwa: Das Einkommen von Arbeitnehmern darf nicht mit Steigerungsraten allein wegen des Lebensalters belastet werden, das





mindert die Weiter- und Wiederbeschäftigung von Älteren allein aus Kostengründen. Leistungsgerechte Bezahlung auch von älteren, leistungsfähigen Beschäftigten sei damit aber nicht ausgeschlossen, vor allem in ihrem Berufsfeld.

Die Argumentation hat eine gewisse Plausibilität, findet aber kaum Begründungen in der Realität. Außer im öffentlichen Dienst und für bestimmte Angestelltengruppen in der Industrie gibt es in Deutschland unseres Wissens keine Branche, die eine Bezahlung nur an Seniorität koppelt – und im öffentlichen Dienst ist nach der BAT-Reform dieses Prinzip auch aufgegeben worden.

### ***Schlussfolgerungen***

Unter dem Gesichtspunkt der Generationengerechtigkeit sollen Senioritätsrechte die Leistungen der älteren Arbeitnehmer in ihrem bisherigen Arbeitsleben honorieren und sie gegen einen Abstieg im Alter absichern, wenn sie – aus welchen Gründen auch immer – bestimmte Tätigkeiten nicht mehr ausführen können. Meist ist diese Einschränkung (auch) eine Folge ihrer Arbeitstätigkeit in der Vergangenheit. Senioritätsrechte kompensieren also unter diesem Blickwinkel die negativen Folgen von belastender Arbeitskraftverausgabung in der Vergangenheit.

Mit der von Oettinger und seinen Unterstützern aufgeworfenen Argumentation werden die Folgen von Belastungen in der Arbeit den Individuen aufgebürdet. Die Hervorhebung von Leistungsgerechtigkeit für alle Altersgruppen ignoriert die Leistungseinschränkungen, die durch Leistungsverausgabung in vielen Bereichen der Industrie und Dienstleistung hervorgerufen werden, und sie reduziert Leistung einseitig auf eher jugendorientierte Dimensionen (v.a. physische Dimensionen). Unter dem Gesichtspunkt Verteilungsgerechtigkeit wird die Argumentation damit höchst ungerecht: Sie privilegiert die junge Generation – solange sie jung ist.

Die arbeitsmarktpolitische Perspektive hat angesichts des faktischen Ausschlusses von vielen Älteren aus regulärer Beschäftigung eine gewisse Berechtigung. Sie kann sich aber nicht umstandslos auf die allgemein schwindende Leistungsfähigkeit von Älteren berufen, sondern ist eher Ergebnis einer altersskeptischen betrieblichen Personalpolitik, die häufig unausgesprochen auf der These fußt: Ältere sind nicht mehr so leistungsfähig, was in vielen Untersuchungen und auch von der Enquete-Kommission des Bundestages als zu pauschal zurückgewiesen wird; es wachsen vor allem die individuellen Unterschiede in der Leistungsfähigkeit der Älteren. Angesichts dieser betrieblichen Praxis kann eine ausgeweitete Beschäftigung von Älteren möglicherweise nur durch differenzierte Arbeitszeitmodelle und niedrigere Lohnkosten (eventuell subventioniert durch Kombilöhne o.ä.) erreicht werden. Das Programm 50plus der Bundesregierung versucht mit Lohnkostenzuschüssen für einstellende Betriebe die (Langzeit-) Arbeitslosigkeit unter älteren Arbeitnehmern zu reduzieren. Ein Erfolg steht noch aus.

Ein an sich plausibles Argument spielt in der Diskussion so gut wie keine Rolle: Das Argument der Bedarfsgerechtigkeit. Es gibt ja durchaus vernünftige Gründe dafür, die Jungen besser zu bezahlen und ihnen mehr Freizeit zu gewähren, da ihr Bedarf in der Phase der Familiengründung und der Kindererziehung bedeutend höher ist, als der von Älteren, deren Kinder aus dem Haus sind. Neben vielen praktischen Problemen (Wer erhält was wie lange? Wird damit nicht Lohnsenkung für die Älteren/ Absenkung des Lebenseinkommens durch die Hintertür eingeführt?) ist mit dieser Argumentation die Schnittstelle betrieblicher Leistungspolitik und staatlicher Sozialpolitik thematisiert, und es gibt keinen Grund anzunehmen, Betriebe würden Leistungen an ihre Beschäftigten geben, die unsere Gesellschaft eindeutig der staatlichen Seite zuordnet.

## 2.3 Sind nach Alter gestaffelte Arbeitszeiten gerecht und sind sie rechtens?

Gegenstand dieses Abschnitts ist ein Tarifvertrag zu nach Alter differenzierten Arbeitszeiten und das Presse-Echo darauf: der Tarifvertrag zu gestaffelten Arbeitszeiten zwischen ver.di und den kommunalen Arbeitgebern in Hamburg. Von einer Darstellung des Vertrags und seiner Behandlung in der Presse versprechen wir uns Aufschlüsse darüber, welche Gerechtigkeitsfragen mit nach Alter differenzierten Arbeitszeiten aufgeworfen werden und wie sie beantwortet werden. Bei dieser Analyse beziehen wir Ergebnisse und Interpretationen der einschlägigen Literatur mit ein. Im Fall des Hamburger Abschlusses vom 01.03.2006 geht es um die *Dauer* der Arbeitszeit: Er beinhaltet Festlegungen über nach Alter und anderen Merkmalen gestaffelte wöchentliche Arbeitszeiten.

### **Der Hamburger Abschluss**

Was ist der Kern des Hamburger Abschlusses?

Ein Auszug aus einem Bericht der Frankfurter Rundschau vom 02.03.2006 unter der Überschrift „Erste Tarifeinigung im öffentlichen Dienst“ fasst ihn so zusammen:

„In Hamburg vereinbarten Arbeitgeber und die Dienstleistungsgewerkschaft Verdi einen Kompromiss, der die Arbeitzeiten im öffentlichen Dienst unter anderem nach Entgeltgruppen differenziert. Der Abschluss gewährt zudem Arbeitnehmern mit Kind und älteren Mitarbeitern einen Bonus. Mit anderen Worten: Arbeiter und Angestellte mit niedrigen Gehältern, Kindern und höherem Lebensalter arbeiten kürzer, die anderen länger. Teilzeitbeschäftigte sollen keine Einbußen haben. Bezogen auf den Gesamtabschluss beträgt die durchschnittliche Wochenarbeitszeit nach Gewerkschaftsangaben 38,8 Stunden. Die Arbeitgeber hatten eine 40-Stunden-Woche verlangt.“

Ein genauer Blick auf die Vereinbarungen offenbart, dass die Altersstaffelung je nach Entgeltgruppe unterschiedlich vorgenommen wird:

- In den unteren Entgeltgruppen 1 bis 9 (z. B. Müllwerker/innen, Reinigungskräfte) wird für unter 50 jährige eine wöchentliche Arbeitzeit von 39 Stunden vereinbart. Wer 50 und älter ist, braucht (ohne Einbußen) nur 38 Stunden zu arbeiten. Dies wird „Altersermäßigung“ genannt.
- In den mittleren Entgeltgruppen (z.B. Leiter/innen kleiner Abteilungen) wird die „Altersgrenze“ erst bei 55 Jahren gelegt und der zugebilligte Nachlass an Arbeitzeit beträgt – von einem insgesamt höheren Niveau von 39,5 Stunden ausgehend – nur eine halbe Stunde.
- In den höchsten Entgeltgruppen 12-15 (z.B. Chefärzte/innen) schließlich ist keine Altersstaffelung mehr vorgesehen, lediglich Mitarbeitern/innen mit Kindern (unter 12 Jahren) wird – wiederum von einem höheren Niveau von 40 Stunden ausgehend – eine halbstündige Reduzierung der Arbeitszeit zugebilligt („Kinderermäßigung“ genannt).
- Über 50jährige Arbeiter und Angestellte in niedrigen Entgeltgruppen haben demnach mit 38 Stunden die geringste, Angestellte in den höchsten Entgeltgruppen ohne Kinder mit 40 Stunden die höchste Arbeitzeit.

Die differenzierte Berücksichtigung des Lebensalters je nach Entgeltgruppen verweist auf Bemühungen, das Lebensalter je nach Arbeitsbeanspruchungen als unterschiedlich relevant im Hinblick auf zumutbare Arbeitskraftverausgabung und Erholungsbedürfnisse einzuschätzen und zu gewichten.

Zu erwähnen ist, dass dem Hamburger Abschluss eine weitere nach Lebensalter gestaffelte Vereinbarung vorausgegangen ist:





die Tarifvereinbarung zwischen ver.di und den Universitätskliniken Freiburg, Heidelberg, Tübingen und Ulm vom 16.10.2005, die nichtärztliches Personal betrifft.

Diese sieht bis zur Vollendung des 40. Lebensjahrs eine 39 Stunden-Woche vor, zwischen dem 40. und 55. Lebensjahr (und für Auszubildende sowie Schülerinnen und Schüler) eine wöchentliche Arbeitszeit von 38,5 Stunden und ab Vollendung des 55. Lebensjahrs eine 38-Stunden-Woche. Im Unterschied zum Hamburger Abschluss wird hier allein das Lebensalter als Differenzierungskriterium berücksichtigt.

#### ***Das Presseecho***

Die Berichterstattung und Kommentierung des Hamburger-Abschlusses weist drei Charakteristika auf:

- (a) Der Abschluss findet ein breites Echo.
- (b) Hochgespannte Erwartungen an seine gesellschaftspolitische Bedeutung und seine Bedeutung als Pilotabschluss weichen fast schlagartig weit überwiegend negativen Beurteilungen. Und:
- (c) Diese negativen Beurteilungen zusammen mit den im Vergleich dazu wenigen positiven Einschätzungen geben einige Aufschlüsse darüber, ob und wann das Lebensalter ein geeignetes Kriterium/ein geeigneter Indikator für eine differenzierte Behandlung in der Arbeitswelt sein kann. Eine vertiefte Auseinandersetzung darüber unterbleibt.

zu (a) Über den Hamburger Abschluss erscheinen in allen überregionalen Zeitungen ausführliche Berichte und engagierte Kommentare. Dies ist wohl vor allem auf den hohen Aufmerksamkeitswert des zum damaligen Zeitpunkt bereits mehrwöchigen Streiks im Öffentlichen Dienst und die Erwartung zurückzuführen, dem Abschluss könne Pilotcharakter für weitere Tarifgebiete zukommen. Geringere Bedeutung hat dagegen wohl der Inhalt der Vereinbarung, die gestaffelte Arbeitszeit, obwohl auch der innovative Charakter einer solchen Staffelung,

insbesondere der Altersstaffelung hervorgehoben wird.

zu (b) Im Vorfeld des Abschlusses sind in der Presse gehäuft positive Äußerungen über mögliche altersgestaffelte Vereinbarungen zu lesen. Diese schließen sich Einschätzungen der Tarifpartner an und beziehen sich gleichermaßen auf das Kompromisspotential solcher Staffelungen als auch auf ihre mögliche gesellschaftspolitische Bedeutung. Am Tag nach der Vereinbarung, nach dem bescheidenen Ergebnis der Abstimmung der Betroffenen (42 % Zustimmung) und der Absage der Tarifpartner an den Pilotcharakter wandelt sich das Bild grundlegend. Nun handelt es negative Kommentare, die sich nicht nur auf die Hindernisse der Übertragbarkeit der Vereinbarung beziehen, sondern den Ansatz der Altersstaffelung als grundfalsch, als ungerecht und als einer rechtlichen Überprüfung nicht standhaltend charakterisieren.

zu (c) Die positiven Beurteilungen im Vorfeld und die mit einer Ausnahme negativen Kommentare nach Abschluss der Hamburger Vereinbarung berühren Fragen einer gerechten Behandlung von Alt und Jung in der Arbeitswelt, wie:

- Sind Altersstaffelungen rechtens (mit dem Gleichbehandlungsgrundsatz vereinbar)?
- Rechtfertigen unterschiedliche Lebenslagen eine Ungleichbehandlung hinsichtlich der Arbeitszeit?
- Wie soll mit möglichen Widersprüchen zwischen der „Bedarfsgerechtigkeit“ und der „Marktgerechtigkeit“ umgegangen werden?

Diese Fragen werden in der Presse angeschnitten und nach einigen Erwägungen und z. T. starken Worten auch wieder abgeschnitten. Da die Thematik nach einigen Tagen in der Versenkung verschwindet, bleibt kein Platz für eine etwa um Hintergrundanalysen und Expertenkommentare vertiefte Auseinandersetzung.

## Gerechtigkeitsfragen

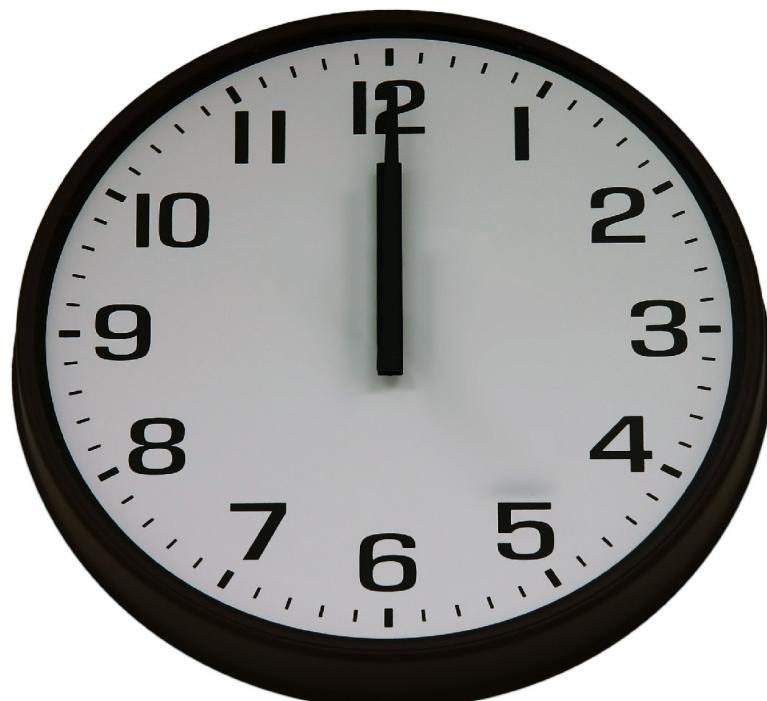
### **Sind Altersstaffelungen mit dem Gleichbehandlungsgrundsatz vereinbar?**

Es wird in Frage gestellt, ob eine nach dem Lebensalter gestaffelte Arbeitzeit und damit auch der Hamburger Abschluss einer rechtlichen Überprüfung standhält. Sei das nicht der Fall, hätte das schwerwiegende Konsequenzen: Die jüngeren Altersgruppen hätten dann Anspruch auf eine Angleichung ihrer Arbeitszeit an die der Älteren. In einem in der Süddeutschen Zeitung (SZ) vom 28.02.2006 abgedruckten Meinungsbeitrag von Gregor Thüsing, Arbeitsrechtler an der Universität Bonn „*Europarichter könnten Kompromiss kippen*“ wird aus der Richtlinie 2000/78/EG (Verbot der Altersdiskriminierung) zitiert: Unterscheidungen nach dem Alter seien im Arbeitsverhältnis nur zulässig, „*wenn sie objektiv und angemessen sind und im Rahmen des nationalen Rechts durch ein legitimes Ziel gerechtfertigt sind und die Mittel zur Erreichung dieses Ziels angemessen und erforderlich sind.*“ Thüsing kommentiert: „*Diese Rechtfertigung wird für eine pauschale Altersdifferenzierung bei der Ar-*

*beitszeit regelmäßig fehlen.*“ und weiter: „*Wer länger arbeiten muss, nur weil er jünger ist, der wird wegen seines Alters benachteiligt.*“ Damit liege ein Verstoß gegen das europarechtliche Verbot der Altersdiskriminierung und den allgemeinen europarechtlichen Gleichbehandlungsgrundsatz vor.

RA Georg Anuß spitzt in einem Beitrag für die Frankfurter Allgemeine (FAZ) vom 08.02.2006, der sich unter der Überschrift „*Das Alter kann kein Kriterium mehr sein*“ v. a. mit Kündigungen bei Massenentlassungen beschäftigt, zu: „*Erforderlich ist der Nachweis, dass die Angehörigen einer begünstigten Altersgruppe gegenüber den Angehörigen der benachteiligten Altersgruppen typischerweise sozial schutzbedürftiger sind.*“ Der erste Satz dieses Beitrags enthält seine Quintessenz: „*Arbeitgeber (wir ergänzen: und Tarifpartner, d.V.) sollten das Lebensalter nicht länger als schematisches Kriterium heranziehen.*“

Der Schlüssel zum Verständnis dieser Ausführungen liegt in den Begriffen „pauschale Altersdifferenzierung“ und „Lebensalter als schematisches Kriterium“ sowie in der For-



derung nach „nachweislichen Differenzen“ zwischen beteiligter und bevorzugter Altersgruppe z.B. hinsichtlich der besonderen Schutzbedürftigkeit. Was als „Nachweis“ gilt, ob z.B. nur statistisch belegbare Differenzen anerkannt werden oder auch „weichere“ Kriterien wie Einschätzungen von Sachverständigen, wird weiter umstritten sein. Dass bei „Altersermäßigungen“ im Hinblick auf die Arbeitszeit das Alter allein in der Regel kein ausreichendes Kriterium sein kann, scheint aber ausgemacht. Wie es im Hamburger Abschluss praktiziert wurde, ist dieses Merkmal mit anderen Merkmalen, wie z.B. typischen Arbeitsbelastungen in bestimmten Gruppen zu kombinieren. Altersstaffelungen, so beantworten wir unsere Ausgangsfrage, sind mit dem Gleichbehandlungsgrundsatz vereinbar und somit rechtens, wenn sie nicht pauschal und schematisch vorgenommen werden und quasi-objektiv begründbar sind.

***Rechtfertigen unterschiedliche Lebenslagen eine Ungleichbehandlung hinsichtlich der Arbeitszeit?***

Es wird darauf verwiesen, dass eben erst der neue Tarifvertrag Öffentlicher Dienst (TVöD) den Familienstand und das Lebensalter als irrelevant für Lohn/Gehalt deklariert habe und nun der Hamburger Abschluss solche Kriterien wieder rehabilitiere, statt, wie es richtig und gerecht sei (und wie es der TVöD auch vorsehe) Leistung und Erfahrung in den Mittelpunkt zu stellen.

Ein Kommentar der SZ vom 03.03.2006 mit der Überschrift „*Neue Arbeitszeit, altes Denken*“ formuliert es so: „Das Ja zum Hamburger Abschluss markiert einen Rückfall in altes Denken. Erst im vergangenen Jahr haben Arbeitgeber und Verdi einen sehr modernen Tarifvertrag unterzeichnet. Er sieht etwa vor, Beschäftigte nicht mehr nach Alter und Familienstand zu bezahlen, sondern nach Leistung und Berufserfahrung. Durch die Hintertür ziehen nun wider alte Strukturen ein.“ In einem Kommentar der Frankfurter Rundschau (FR) vom 02.03.2006 wird moniert: „Vor einem

**Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG):**

Abschnitt 1:

Allgemeiner Teil

Abschnitt 2:

Schutz der Beschäftigten vor Benachteiligung

Unterabschnitt 1:

Verbot der Benachteiligung

Unterabschnitt 2

Organisationspflichten des Arbeitgebers

Unterabschnitt 3:

Rechte der Beschäftigten

Unterabschnitt 4:

Ergänzende Vorschriften

Abschnitt 3:

Schutz vor Benachteiligung im Zivilrechtsverkehr

Abschnitt 4:

Rechtsschutz

Abschnitt 5:

Sonderregelungen für öffentlich-rechtliche Dienstverhältnisse

Abschnitt 6:

Antidiskriminierungsstelle

Abschnitt 7:

Schlussvorschriften

*Jahr einigten sich öffentliche Arbeitgeber und Gewerkschafter darauf, dass der Nachwuchs beim Lohn keine Rolle spielt. Nun werden Eltern bei der Arbeitszeit begünstigt. Eine klare Linie sieht anders aus.“*

Die Tageszeitung (taz) kann dagegen in einem Kommentar vom 10.03.2006 unter der Überschrift „*Mehr Lebenswelt, bitte*“ den vorgenommenen Arbeitszeit-Differenzierungen nach Alter, Familienstand und Gehaltsgruppen positive Seiten abgewinnen: „*So wird argumentiert, dass soziale Elemente wie der Familienstand doch gerade erst durch die Tarifreform im öffentlichen Dienst abgeschafft worden seien. Aber am Sozialen, so scheint es, führt kein Weg vorbei – gerade jetzt, wenn es darum geht, Verschlechterungen möglichst gerecht zu verteilen und die Schwächsten zu verschonen. Ein sozial abgestufter Abschluss könnte ein Weg sein, der die*

### *Lebenswelt der Beschäftigten berücksichtigt.“*

Eine gute Woche vorher, am 27.02.2006, kam ein anderer Autor in der taz in einem Kommentar unter der Überschrift „Auf Kosten der Jüngeren“ zu ganz anderen Schlussfolgerungen: „Doch das, was zunächst so fortschrittlich klingt (Altersstaffelung der Arbeitszeit, d.V.), ist in Wahrheit ein Rückschritt. Mit einer solchen Einigung würden die Tarifparteien einen fatalen Trend feststellen, der die bundesdeutsche Reformdebatte schon seit Jahren prägt: Während die Generation der 40-Jährigen in ihrer Lebensplanung von der vollen Härte der wirtschaftlichen und politischen Veränderungen getroffen wird, versucht die Politik, die über 40-Jährigen so gut es geht gegen jeden Wandel abzuschotten.“ Der Autor fährt fort: „Nicht, dass eine um 18 Minuten täglich verlängerte Arbeitszeit für den Nachwuchs unzumutbar wäre. Aber keiner wird im Ernst glauben, dass die verkürzte Stundenzahl für Ältere noch gelten wird, wenn die Jungen von heute die entsprechende Anzahl von Dienstjahren erreicht haben. Es geht also um eine Ungleichbehandlung der Generationen.“ Die Gewerkschaft ver.di kommt dabei schlecht weg: „Sie würde einmal mehr demonstrieren, dass ihr die Interessen der überwiegend älteren Mitglieder wichtiger sind als die Gerechtigkeit in der Gesellschaft insgesamt.“

Sortieren wir – in Absehung von allen weiteren wichtigen Aspekten – drei Gerechtigkeitsfragen?

a) Sollen bei Gratifikationen in der Arbeitswelt (hier z.B. Lohn und reduzierte Arbeitszeit) auch soziale **Kriterien aus der Lebenswelt** wie z.B. Alter und Familienstand (Kinder) berücksichtigt werden, oder sollen hier allein **arbeits- und betriebsbezogene Kriterien** wie Leistung und Berufserfahrung zur Geltung kommen? Wir sind der (durchaus diskussionswürdigen) Meinung, dass nicht strikt zwischen Betriebspolitik und Sozialpolitik getrennt werden sollte, sondern die betriebliche Gestaltung der Arbeitsbedingungen auch soziale Kriterien wie

Alter und Familienstand (hier Kinder) mit berücksichtigen sollte.

b) Welche Kriterien sollen bei einer gerechten Verteilung von Verschlechterungen in der Arbeitswelt, hier Arbeitszeitverlängerung, zugrunde gelegt werden? Dass eine schematische Gleichverteilung nicht der Weisheit letzter Schluss sein kann, erscheint plausibel. Ebenso, dass „die Schwächsten möglichst geschont werden sollen“ und dass eine Abstufung nach sozialen Kriterien erfolgen sollte. Welche Kriterien jeweils bei welchen Verschlechterungen die geeigneten sind, muss von Fall zu Fall bestimmt werden. Das Alter kann ein Kriterium sein, wenn z.B. eine alterstypische Schutzbedürftigkeit belegt werden kann. Diese ist in der Regel z.B. je nach Arbeitsbelastungen zu differenzieren.

c) Stellt eine Altersstaffelung der Arbeitszeit, wie sie der Hamburger Abschluss vornimmt, einen Verstoß gegen die Generationengerechtigkeit dar, weil sie auf Kosten der Jüngeren geht und die Älteren schont? Diese Interpretation kann uns zunächst einmal nicht überzeugen, weil sie arbeitsbezogene unterschiedliche Belastungen (wie sie im Hamburger Abschluss berücksichtigt werden) nicht beachtet und pauschal eine Grenzlinie zwischen der „Generation der 40-Jährigen“ und „den über 40-Jährigen“, zieht, die in mehrerer Hinsicht nicht nachvollziehbar ist. Es fehlt sowohl eine Begründung dieser Generationenscheide als auch eine soziale Differenzierung dieser „Generationen“.

### *Wie soll mit Widersprüchen zwischen „Bedarfsgerechtigkeit“ und „Markt-gerechtigkeit“ umgegangen werden?*

Wer ältere Beschäftigte, so wird argumentiert, bei gleichem Gehalt weniger arbeiten lasse, verteuere ihre Arbeitskraft und schaffe (zusätzliche) Anreize, eher Jüngere zu beschäftigen. „..wer Arbeitszeit nach Alter staffelt, tut den Beschäftigten nichts Gutes: Wenn ein 50-Jähriger für das gleiche Geld kürzer arbeitet als ein 35-Jähriger, treibt das





*den Arbeitgebern den Jugendwahn gewiss nicht aus.“ so Nina Bovensiepen in einem Kommentar der SZ vom 03.03.2006. Der Verhandlungsführer der Bundesländer, Hartmut Möllring spricht von einem völlig falschen Signal: „Wer jüngere Beschäftigte länger arbeiten lässt als ältere, sorgt dafür, dass die über 50-Jährigen noch schneller aufs Abstellgleis geschoben werden.“ (SZ vom 02.03.2006)*

*Ein Kommentar der FAZ vom 02.03. 2006 ergänzt und spitzt zu: „...im Bemühen, dem Tarifkompromiss einen sozialen Anstrich zu geben, hat die Gewerkschaft gerade jenen geschadet, die sie zu schützen vorgibt. Ausgerechnet ältere Arbeitnehmer und Beschäftigte in den unteren Einkommensgruppen sollen künftig einen Arbeitszeit-Nachlass erhalten und zum Teil noch unter die bisher geltende 38,5-Stunden-Woche sinken. Dadurch wird gerade die Arbeit derjenigen verteuert, die am ehesten von Entlassung und dem Ersatz durch billigere Privatkräfte bedroht sind...“*

Wir ergänzen und kommentieren unsererseits: So verkehre sich das Bemühen, altersgerechte Arbeit zu schaffen („Bedarfsgerechtigkeit“) in sein Gegenteil. Man schaffe Arbeitschancen für Ältere ab, eben, weil man nicht „marktgerecht“ handelte. Es wird ein Widerspruch zwischen einer Orientierung am sozialen Bedarf Älterer (aufgrund größerer Schutzbedürftigkeit) und „marktgerechtem“ Handeln, das sich ausschließlich an den Kosten der Arbeitskraft orientiert, gesehen, der im wohlverstandenen Interesse Älterer zugunsten von so definiertem „marktgerechtem“ Handeln aufzulösen sei.

Ein derartiges „marktgerechtes“ Handeln scheint uns als oberster und isolierter Maß-

stab in die Irre zu führen. Denn die „Kosten“ der Arbeitskraft müssen bekanntlich zusammen mit ihrer Produktivität betrachtet werden und es spricht vieles dafür, dass eine Reduzierung der Arbeitszeit nicht mit einer proportionalen Reduzierung der Produktivität gleichzusetzen ist. Zudem kann (nicht muss) eine Staffelung der Arbeitszeit, wenn sie als gerecht empfunden wird, das Betriebsklima und die Motivation der Beschäftigten positiv beeinflussen. Aufgeklärte Unternehmer wissen das, schlichte Marktideologen übersehen das leicht. Es sollte demnach um differenziert begründete Kompromisse zwischen „Bedarfsgerechtigkeit“ und wohlverstandenem „marktgerechten“ Handeln gehen. Von „Marktgerechtigkeit“ haben wir hier übrigens bewusst nicht gesprochen, da Marktgesetzlichkeiten „gerecht“ zu werden, eine andere Bedeutung hat als etwa dem Bedarf von Menschen gerecht werden. Im letzteren Fall geht es um Gerechtigkeitsfragen im Sinne einer moralischen Abwägung, im ersten allenfalls um eine kluge Anpassung an Gegebenheiten.

Die Altersstaffelung von Arbeitszeiten wirft, wie wir gesehen haben, eine Reihe von Gerechtigkeitsfragen auf, in deren Dickicht wir ein paar Wegweiser aufstellen wollten, ohne definitive Antworten zu geben. Wir wollen dazu ermuntern, andere aktuelle und zum Teil umstrittene Arbeitszeitregelungen, wie z.B. Langzeitkonten (s. die neuen Tarifverträge zwischen Metallarbeitgebern und IG Metall dazu in Baden-Württemberg und Nordrhein-Westfalen) ebenfalls mit Hilfe der in diesen Materialien erläuterten Begriffe und Argumente einmal unter Gerechtigkeitsperspektiven zu diskutieren und zu beurteilen.

## 2.4 Ist die Rente mit 67 gerecht?

Die „Rente mit 67“ fand spätestens seit der Arbeit der Kommissionen unter der Leitung von Bert Rürup und Roman Herzog und endgültig mit dem Koalitionsvertrag zwischen SPD und CDU eine breite Resonanz in der Öffentlichkeit. Erneute öffentliche Aufmerksamkeit erlangte sie mit der Ankündigung von Arbeits- und Sozialminister Franz Müntefering am 19. Januar 2006, die Anhebung des Renteneintrittsalters gegenüber der Vereinbarung im Koalitionsvertrag vorzuziehen. Die Große Koalition vereinbarte, das Rentenzugangsalter ab dem Jahr 2012 schrittweise so anzuheben, dass im Jahr 2029 eine abschlagsfreie Rente erst mit 67 erreichbar ist. Im Koalitionsvertrag war vorgesehen, die Anhebung auf 67 Jahre „spätestens“ im Jahr 2035 zu realisieren.

# 67

In der Presse entwickelte sich eine breite und verzweigte Debatte über dieses umstrittene Thema. Gerechtigkeitsfragen, auch solche zwischen Jung und Alt wurden im Verlauf dieser Debatte kontrovers diskutiert. Zunächst schien das Gerechtigkeitsthema allerdings keine herausragende Rolle zu spielen, obwohl den Renteneintrittsjahrgängen ab 2012 doch eine längere Lebensarbeitszeit abverlangt wird. Im Vordergrund standen vielmehr so gesehene Sachgesetzmäßigkeiten, die die beschlossene Einführung der Rente mit 67 zwingend erschienen ließen. Kritische Stimmen bemängelten allerdings von Beginn der Debatte an die mangelnden Beschäftigungschancen älterer Arbeitnehmer und forderten ergänzende Beschäftigungsmaßnahmen für sie. Die dahinter liegende moralische Wertung kann man

so verstehen: Es ist ungerecht, das Renteneintrittsalter zu erhöhen ohne entsprechende Arbeitsgelegenheiten zu schaffen. Wir kommen darauf zurück.

### ***Legitimation durch Alternativlosigkeit und durch Verfahrens(gerechtigkeit)***

Die teilweise Ausblendung der Gerechtigkeitsperspektive wurde durch die Betonung von zwei gesellschaftlichen Entwicklungen bewerkstelligt, die scheinbar zwingend auf eine generelle Erhöhung des Renteneintrittsalters hinauslaufen. Dieser im Folgenden skizzierten regierungsamtlichen Argumentation schlossen sich die Kommentatoren überregionaler Zeitungen überwiegend an.

### ***Rente mit 67 ein Sachzwang?***

Die Lebenserwartung steige kontinuierlich, so wurde argumentiert. Zudem blieben die Menschen dank der Fortschritte der Medizin länger gesund. Daraus folge, dass sie länger arbeiten könnten und auch müssten. Der Hinweis auf den immer späteren Eintritt in das Erwerbsleben, die immer kürzer werdende Erwerbsphase und die negativen ökonomischen bzw. finanziellen Folgen dieser Trends verstärkten diese Argumentation.

Zum anderen wurde mit der demografischen Entwicklung und dem Konstruktionsprinzip der Rentenversicherung argumentiert. Die Altersstruktur der Bevölkerung verschiebe sich immer weiter zu einem Übergewicht der älteren Jahrgänge. Damit stünden immer mehr Leistungsempfänger immer weniger Beitragszahlern gegenüber. In diesem Sinne steige der oft zitierte „Altenlastquotient“ stetig an. (Von einem sinkenden „Kinderlastquotient“ war in diesem Zusammenhang keine Rede.) Wenn Konsens bestehe, dass eine Anhebung der Rentenbeiträge – und damit auch der Lohnnebenkosten – als auch eine weitere Senkung des Rentenniveaus nicht in Frage komme, bleibe als nahe liegende Alternative die





Anhebung des Renteneintrittsalters. Mit der Verlängerung der Phase der Beitragszahlung und der Verkürzung der Phase des Rentenbezugs werde der notwendige Effekt der Entlastung der Rentenkassen erreicht.

Ein Kommentar der Frankfurter Rundschau (FR) brachte es so auf den Punkt: „*Dass angesichts einer längeren Lebenserwartung und schrumpfender Sozialkassen eine Anhebung der Regelaltersgrenze irgendwann kommen muss, ist bei den Rentenversicherern ebenso wie bei den Reformkommissionen unterschiedlichster Couleur seit langem Konsens.*“ (FR 02.02.2006). Denn die Notwendigkeit „*dass die gesetzlichen Alterskassen, nachhaltig finanziell abgesichert werden müssten*“ (Arbeitsminister Franz Müntefering in der FR vom 19.01.2006) sei unbestritten und nur so zu erreichen.

Dass die Argumentationen zur Begründung der Rente mit 67 nicht so zwingend sind, wie es in der Regierungsargumentation und den ihr folgenden Kommentaren erscheint, wurde in Expertenbeiträgen, Stellungnahmen von Gewerkschaften und nicht zuletzt im 5. Altenbericht der Bundesregierung (BMFSFJ, 5. Bericht zur Lage der älteren Generation..., 2005, S. 116-121) dargelegt. Wir können an dieser Stelle darauf leider nicht eingehen.

#### ***Hauptsache ein gerechtes Verfahren?***

Wenn angesichts einer solchen angeblich zwingenden Logik und Alternativlosigkeit Gerechtigkeitsfragen gar nicht relevant erschienen, blieben sie doch nicht ganz außen vor. Dass es bei der Umsetzung dieser „notwendigen“ Maßnahme gerecht zugehe, rückte jetzt ins Zentrum der regierungsamtlichen Verlautbarungen. Das eine Argument in diesem Zusammenhang: Man sage dem Volk die Wahrheit, konfrontiere es offen mit den schmerzlichen Notwendigkeiten und dies sei, wie Erfahrungen aus der Vergangenheit zeigten, keineswegs selbstverständlich. Wir kommentieren: Damit wurde ein Stück Verfahrensgerechtigkeit in Anspruch genommen. Indem man *ungeschminkt* die

Wahrheit sage, gehe man fair mit der Bevölkerung um. Zum anderen, so wurde argumentiert, sage man *rechtzeitig* die Wahrheit, so dass die Betroffenen ausreichend Zeit hätten, sich auf die Anhebung des Renteneintrittsalters einzustellen. Erst in sechs Jahren, ab 2012 wären ja die ersten Renteneintrittskohorten von einer schrittweisen Erhöhung (zunächst um einen, später um zwei Monate pro Jahrgang) betroffen und erst in 23 Jahren, ab 2029 wäre dann die Rente mit 67 in vollem Umfang realisiert. Wir kommentieren: Ein weiteres Stück Verfahrensgerechtigkeit wurde damit beansprucht. Mit den Betroffenen werde fair umgegangen, weil man ihnen Planungssicherheit einräume.

Gerechtigkeitsfragen und -kontroversen rückten bald ins Zentrum der Auseinandersetzung über die Rente mit 67, und zwar in 3 sich in den darauf folgenden Wochen entwickelnden „Teildebatten“. So wurde – vorwiegend in Kommentaren der untersuchten Presseorgane – die *generelle* Anhebung der Regelaltersgrenze in Frage gestellt und *spezifische* Regelungen für besonders belastete Gruppen gefordert. Die zweite „Teildebatte“ – eher kurz und impulsiv geführt – wurde durch die Lauterbach-Studie zu Rentenbezugszeiten von Gering- und Beserverdienern initiiert. In dieser sozialpolitisch akzentuierten Debatte überwogen die Stimmen der Hauptkontrahenten Lauterbach und Rürup. Fragen nach den Beschäftigungschancen älterer Arbeitnehmer mit-  
samt der „Initiative 50plus“ lieferten den Stoff, an dem sich Fragen der Alters- und Alternsgerechtigkeit entzündeten, die die letzte „Teildebatte“ bestimmten. Die Diskussion fand hier vornehmlich zwischen Politikern und Verbandsvertretern statt. Sie forderten einvernehmlich eine Ergänzung der rentenpolitischen Maßnahmen, differierten allerdings in der Beurteilung möglicher ergänzender arbeitsmarkt- und arbeitspolitische Maßnahmen. Diese Debatten werden im Folgenden vorgestellt und unter Gerechtigkeitsaspekten erläutert.



#### **Gruppen- und Einzelfallgerechtigkeit:**

#### **Die „Dachdecker“-Debatte**

Die Diskussion um differenzierte Zugangsregelungen zur Rente unter Berücksichtigung unterschiedlicher Belastungen der Berufsgruppen verdichtete sich in der Forderung nach Ausnahmen für bestimmte Berufsgruppen, die an der Figur des Dachdeckers festgemacht wurden. Diese aufgrund der Kombination von belastender und gefährlicher Arbeit besonders sinnfällige Figur (Niemand möchte verantworten, dass 67-Jährige auf dem Dach herumturnen.) stand exemplarisch für alle Berufsgruppen, die mit hohen körperlichen bzw. nervlichen Belastungen umgehen müssen und deren Arbeitsfähigkeit von rapidem und vorzeitigem Verschleiß bedroht ist. Genannt wurden u.a. weitere Berufe des Bauhandwerks, Krankenschwestern (in der Notaufnahme, auf der Intensivstation), Schichtarbeiter und Müllwerker.

Ist es gerecht, so die aufgeworfene Frage, wenn diese Berufsgruppen, die schon heute z.T. weit vor dem gesetzlichen Rentenalter aus dem Erwerbsleben ausscheiden (müssen) in Zukunft mit der Zumutung einer noch längeren Lebensarbeitszeit kon-

frontiert werden? Und ist die Zumutung einer solchen Arbeit im Alter altersgerecht? Läuft es nicht für diese Gruppen darauf hinaus, dass sie gar nicht in den Genuss der abschlagsfreien Rente kommen, am Ende ihres Beruflebens Arbeitslosigkeit und Statusverlust („Hartz IV“) in Kauf nehmen müssen und zudem noch erhebliche Renteneinbußen erleiden? Diese plausiblen Fragen drücken anscheinend eine empfindliche Verletzung des Gerechtigkeitsempfindens breiter Bevölkerungskreise aus. Zugespitzt ausgedrückt lautet die einleuchtende Forderung: Wer in seinem Arbeitsleben besondere Belastungen zu tragen hat, soll dafür im Alter nicht auch noch bestraft werden.

Zusätzliche Bedeutung bekam diese Debatte durch die faktische Abschaffung der Berufsunfähigkeitsrente seit dem 01.01.2001. Es wurde gefordert, u.a. vom SPD-Fraktionschef Peter Struck, darüber nachzudenken „ob und wie die Erwerbsunfähigkeitsrente wieder aufleben kann.“ (Handelsblatt, 14.02.2006). In der Diskussion über wiederherzustellende Möglichkeiten, über die Erwerbsunfähigkeits- bzw. die Berufsunfähigkeitsrente aus dem Arbeitsleben auszuscheiden verlagerte sich der Akzent von der (nicht praktikabel erscheinenden) Forderung nach





Gruppengerechtigkeit hin zu der Forderung nach Einzelfallgerechtigkeit.

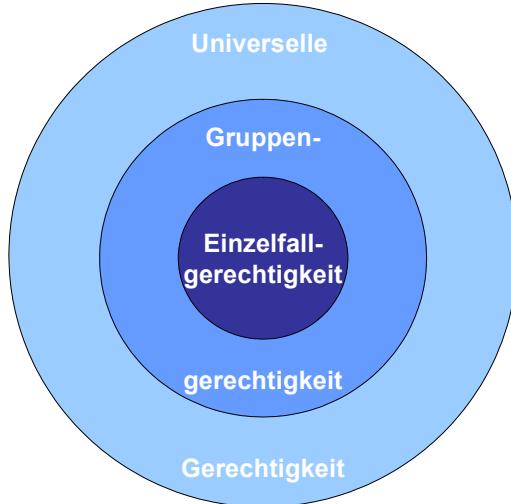
#### **Betonung und Abweisung von Gerechtigkeitsfragen**

Man traf in dieser Debatte auf ein Wechselspiel zwischen Betonung und Abweisung von Gerechtigkeitsfragen: Für die Befürworter von Ausnahmeregelungen (bzw. allgemeiner gesprochen von differenzierten Zugangsmöglichkeiten zur Rente) stand fest, dass mit der „Rente mit 67 für alle“ sich Ungleichgewichte zwischen Leistungen in der Erwerbszeit und Gegenleistungen in der Rentenzeit bei besonders belasteten Gruppen bzw. Einzelfällen verschärfen und damit Ungerechtigkeiten zunehmen.

Die Gegenseite ließ sich nicht auf eine Diskussion unter Aspekten der Gerechtigkeit ein. Diese behindere nur die notwendigen Reformen. In der Mehrzahl der Pressestimmen wurde folgendermaßen argumentiert: Die Ausnahmeregelung drohe „ausgerechnet unter der hehren Fahne der sozialen Gerechtigkeit die Grundlagen der solidarischen Versicherung zu sprengen“ (Handelsblatt 07.02.2006). Die Systemkrise der Rentenversicherung verlange schließlich nach einer Reform, das Rentensystem selbst nach einer solidarischen Finanzierung. Der Ruf nach Ausnahmen und die Frage nach dem Gut oder Schlecht dieser Entscheidung haben darin keinen Platz. Es gelte, sich den „Gerechtigkeitsaposteln entgegenzustellen“, die die Rente mit 67 „durch Ausnahmeregelungen zu Fall bringen wollen“ (FAZ 07.02.2006).

#### **Gruppen-, Einzelfall- und universelle Gerechtigkeit**

Ausnahmeregelungen wurden auch unter Praktikabilitätsproblemen der Abgrenzung zwischen den Berufsgruppen diskutiert: Wer darf früher raus und wer muss bis 67 arbeiten? Eine praktikable Abgrenzung sei aufgrund der Vielfalt und Veränderlichkeit des Arbeitslebens nicht möglich. Das Konzept der Gruppengerechtigkeit geriet angesichts solcher Probleme in der Debatte ins Hinter-



treffen. Seine Ablehnung führte in zwei Richtungen: zur Einzelfallgerechtigkeit und zur Betonung, es könne nur eine allgemeine Gerechtigkeit geben in dem Sinne, dass alle gleich behandelt werden und die „*Menschen für einander einstünden*“ (F.A.Z. 16.02.2006). „*Denn wer Benachteiligte besser stelle, schafft stets neue Benachteiligte[...]*“, so ein Kommentar der Süddeutschen Zeitung (SZ 06.02.2006). Die Lösung liege in einer spezifischen Kombination: „*Am gerechtesten sind gleiche Bedingungen für alle – und ein Sprungtuch für jene, die es nicht schaffen. Das reicht.*“ (SZ 06.02.2006).

Das „Sprungtuch“ bekam den Namen „Einzelfallgerechtigkeit“ (FR 09.02.2006). Diese werde durch die bestehende und gegebenenfalls zu modifizierende Erwerbsminderungsrente – die seit dem 1.1.2001 die Erwerbsunfähigkeits- und Berufsunfähigkeitsrente nahezu vollständig abgelöst hat – repräsentiert. Für Personen, die vor dem 1.1.1961 geboren sind, existiert noch ein Vertrauensschutz, sodass sie die Berufsunfähigkeitsrente beziehen können, wenn sie in ihrem Beruf weniger als 6 Stunden täglich arbeiten können (§ 240, SGB VI).

In der Streiffrage um Ausnahmen bzw. um differenzierte Zugangsmöglichkeiten zur Rente war vereinzelt zu hören, Arbeitnehmer aus belasteten Berufsgruppen hätten eine kürzere Lebenszeit und müssten früher

aus ihrem Arbeitsleben entlassen werden. Dieses Argument bekam erheblichen Auftrieb als der Kölner Gesundheitsökonom und SPD-Bundestagsabgeordnete Karl Lauterbach mit seiner Studie zum Zusammenhang zwischen Einkommen und Lebenserwartung gerade diesen Punkt ins Rampenlicht rückte.

#### ***Umkehr der Gerechtigkeit: Subvention der Besserverdiener?***

Karl Lauterbach interpretierte die Ergebnisse seiner Studie über Einkommen und Lebenserwartung folgendermaßen: Die tendenziell geringere Lebenserwartung von Geringverdienern führe dazu, dass sie über einen kürzeren Zeitraum Rentenleistungen beziehen. Ihnen stehen diejenigen gegenüber, die ein höheres Einkommen erhalten, länger leben und damit mehr Rente beziehen. Für Lauterbach folgt daraus, dass hier im Ergebnis eine Umverteilung von arm zu reich stattfinde, die durch die Rente mit 67, so ergänzen wir, noch verstärkt werde.

Damit stand für ihn fest, dass „*das deutsche Rentensystem [...] bei näherer Betrachtung ungerechter [ist], als es auf den ersten Blick erscheint.*“ (Zeit 09.02.2006). Es verstoße, so interpretieren wir, je nach Betrachtungsweise gegen Prinzipien der Verteilungs- oder Austauschgerechtigkeit, indem Leistungen (Beiträge) – gruppenspezifisch betrachtet – in keinem angemessenen Verhältnis zu Gegenleistungen (Rente bzw. Rentenbezugsdauer) stünden.

So müssten, wie Lauterbach vorrechnet, die Geringverdiener bei Eigenversorgung einen Beitragssatz von 15 % statt der tatsächlichen 19,5 % zahlen, während es für die Bezieher der Einkommen ab 4.500 Euro nötig wäre, 23,1 % ihres Bruttoeinkommens für die Alterssicherung zurückzulegen. „*Dass Ein- und Auszahlungen in einem angemessenen Verhältnis zueinander stehen*“, so Lauterbach, sei eine „*Lebenslüge des Systems*“ (Spiegel 06.02.2006). Die Berechnung von – nach Lauterbachs Ansicht – angemessenen Beiträgen zeigt, dass es ihm um die

Beitragsleistung während des Erwerbslebens ging. Doch die Assoziation eines ungerechten Verhältnisses zwischen hoher Arbeitsbelastung während des Erwerbslebens und geringem Rentenbezug wurde ebenfalls nahe gelegt.

#### ***Solidarität statt individueller Haftung für Risiken?***

Neben den methodischen Grundlagen der Studie boten die aus ihr abgeleiteten Schlussfolgerungen Anlass zur Kritik. Der auch als Politikberater agierende Wirtschafts- und Finanzwissenschaftler Bert Rürup machte sich zu ihrem Sprachrohr. Er vertrat die Meinung, dass die Argumentation Lauterbachs auf risikoabhängige Beiträge hinauslaufe und folglich „*in der gesetzlichen Krankenversicherung und der sozialen Pflegeversicherung [...] altersabhängige Beiträge angesagt [wären].*“ (Handelsblatt 06.02.2006). Folge man dieser Denkfigur so wäre „*eine Berücksichtigung individueller Risikomerkmale das Ende der Sozialversicherung*“ (Zeit 09.02.2006). Exemplarisch führte Rürup aus: Nach dem Prinzip der Risikoabhängigkeit hätten Frauen und Ältere in der Krankenversicherung höhere Beiträge zu zahlen, Geringqualifizierte müssten dann in der Arbeitslosenversicherung mehr zahlen. Das Prinzip der Solidarversicherung lasse eine solche Differenzierung nicht zu.

Die Pressestimmen in dieser Debatte folgten überwiegend der Argumentation Rürups. Der Akzentuierung des Äquivalenzprinzips durch Lauterbach (Beitragsleistung und Rente sollten in einem angemessenen, d.h. gerechten Verhältnis stehen) wurde das Solidarprinzip entgegengehalten, das den Wert von Solidarität, des „Füreinander-Einstehens“ hervorhebt. Er lässt kein Abwegen von Leistung und Gegenleistung zu, erlaubt mitunter auch eine hohe Gegenleistung im Verhältnis zu einer geringen Vorleistung. Ungleichheiten durch das Geschlecht oder das Alter führen dann nicht zu Benachteiligungen der Betroffenen. Höhere Ausgaben – beispielsweise für Gesundheits-





leistungen – liegen damit nicht im individuellen Risikobereich; es ist die Gemeinschaft der Versicherten, die für die höheren Kosten einsteht.

Möglicherweise, so geben wir zu bedenken, setzt diese Argumentation zu prinzipiell an, weil sie zuviel in einen Topf wirft, nämlich die Solidarität von Gleichgestellten mit dem „Einstehen“ der „Starken“ (gesellschaftlich Privilegierten) für die „Schwachen“ (gesellschaftlich Benachteiligten) und sogar mit dem „Einstehen“ der „Schwachen“ für die „Starken“. Dass Letzteres dem Gerechtigkeitsempfinden Viele widerspricht, der Aufklärung bedarf, wenn es verdeckt ist und auch nach Korrekturen verlangt, erscheint uns plausibel.

#### ***Chancengerechtigkeit und alter(n)sgerechte Arbeit: Länger arbeiten, aber wie?***

Die schon zu Beginn der Debatte laut wendende Kritik an der mangelnden Berücksichtigung der Arbeitsmarktsituation älterer Arbeitnehmer/innen mündete im Lauf der Debatte in die Forderung, flankierend zur Rente mit 67 die Arbeits- und Beschäftigungschancen älterer Arbeitnehmer/innen entscheidend zu verbessern. Geschehe dies

nicht, laufe die Rente mit 67 auf eine simple Rentenkürzung hinaus. Die Reaktivierung der „Initiative 50plus“ der Bundesregierung, eines Paketes von beschäftigungsfördern den Maßnahmen für ältere Arbeitnehmer/ innen, war die Reaktion auf diese Kritik.

Diese „Teildebatte“ führte zu einer Erweiterung der Perspektive über den rentenpolitischen Focus hinaus, zeigte auf, dass ohne die Einbeziehung von Arbeitsmarkt- und Arbeitspolitik und von gesellschaftlichen Akteuren wie der Arbeitgeber die angepeilte Reform ins Leere zu laufen droht und Ungerechtigkeiten verschärfen kann.

#### ***Beschäftigungschancen für Ältere: Chancengerechtigkeit auf dem Arbeitsmarkt***

Die gegenwärtige Arbeitsmarktsituation für Ältere (über 50-Jährige) ist durch geringe Beschäftigtenquoten, hohe Arbeitslosigkeit, geringe Einstellungschancen und Ausscheiden aus dem Erwerbsleben weit vor der Regelaltersgrenze von 65 Jahren gekennzeichnet. Von Chancengleichheit und Chancengerechtigkeit kann im Hinblick auf ältere Arbeitnehmer, insbesondere ältere Arbeitslose nicht gesprochen werden. Vor diesem Hintergrund erscheint die „Rente mit 67“ als de-

plaziert und ungerecht. Argumentiert wird nun, dass der demografische Wandel (Ausscheiden geburtenstarker Jahrgänge, geringe Anzahl von Nachrückern aus jüngeren Jahrgängen) spätestens ab 2015 zu einer rapiden Abnahme des Erwerbspersonenpotentials führe, damit ein Arbeitskräftemangel einhergehe und die Älteren in den Betrieben wieder „gebraucht“ würden. Diese Beweiskette weist eine Reihe von Unwiderbarkeiten auf (Entwicklung der Arbeitslosigkeit, Frauenerwerbsquote etc.) und ist insgesamt zu undifferenziert. Sie differenziert z.B. nicht nach Arbeitskräftegruppen, Betriebstypen und Regionen. Dass der demografische Wandel automatisch zu wachsenden Chancen älterer Arbeitnehmer führe, diese Behauptung wird heute von kaum einem Experten mehr aufrechterhalten. Auch zukünftig, darüber ist man sich zunehmend einig, sind arbeitsmarktpolitische Maßnahmen erforderlich, um Chancengerechtigkeit auf dem Arbeitsmarkt für Ältere herzustellen. Mit anderen Worten: Gleiche Chancen für Ältere erfordern ihre besondere Förderung. Da die bisherige Arbeitsmarktpolitik für ältere Arbeitnehmer/innen und ältere Arbeitslose (Eingliederungszuschüsse, Modellprojekte, Weiterbildungszuschüsse, Lockerung des Kündigungsschutzes etc.) laut einer Studie des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung nur bescheidene Erfolge aufweisen konnte (IAB-Kurzbericht 5/2006), sieht sich die Regierung in der Pflicht, nachzulegen. Eine neue „Initiative 50plus“ (Stichwort z.B. Kombilöhne) wird vorbereitet.

#### **Arbeitschancen für Ältere: alters- und alternsgerechte Arbeit**

Die Diskussion arbeitsmarktpolitischer Maßnahmen bildete die Brücke zur Thematisierung von alters- und alternsgerechter Arbeit in den Unternehmen und Betrieben. Ohne altersgerechte Arbeitsbedingungen, z.B. Arbeitsplätze, die den besonderen Fähigkeiten, aber auch Einschränkungen älterer Arbeitnehmer/innen entsprechen, so wurde argu-

mentiert, ist kein längeres Arbeitsleben möglich. Und auch alternsgerechte Arbeit, d.h., Arbeit, die auf den Erhalt von Gesundheit und die Weiterbildung von Arbeitnehmern im Verlauf ihres Arbeitslebens achtet, ist eine notwendige Voraussetzung für eine Verlängerung des Arbeitslebens. Mit anderen Worten: Der Prozess des Alterns im Betrieb ist eine notwendige Gestaltungsaufgabe. Auch Franz Müntefering wies in einem Positionspapier darauf hin, dass es darum gehe „*alternsgerechte Angebote*“ zu machen (Müntefering 2006). Der Unions-Rentenexperte Peter Weiß lancierte Integrationsvorschläge durch „*eine Verbesserung der Weiterbildungsmöglichkeiten, durch eine größere Flexibilisierung der Arbeitszeit und dadurch, dass Gehaltsstrukturen neu ausgerichtet werden*“ (FR 06.03.2006). (zu Letzterem s. Abschnitt 2.2)

Alters- und alternsgerechte Arbeitsbedingungen, Gesundheitsvorsorge und Weiterbildung können, so wurde deutlich, von der Politik zwar gefördert, aber nicht realisiert werden. Insofern rückten Arbeitgeber und weitere betriebliche Akteure ins Blickfeld. Ihre Verpflichtungen gegenüber älteren Arbeitnehmern wurden angemahnt. Walter Hirrlinger, Chef des Sozialverbandes VdK, ging es dabei vorwiegend um Einstellungen und Entlassungen von Älteren. Ihm gehe es darum zu „*verhindern, dass sie [die über 50-Jährigen (Anm. d. Verf.)] nicht vorher hinauskatapultiert werden, wie es derzeit bei vielen Unternehmen der Fall ist.*“ (FR 16.02.2006). Und Franz Müntefering bemängelte, dass vor allem große Unternehmen „*unter starker Nutzung der Sozialsysteme [...] ihre Personalpolitik auf Kosten Dritter*“ machen (Müntefering 2006).

In dieser Debatte verschob sich die bisher auf Defizite, Belastungen und Leistungseinschränkungen konzentrierte Perspektive auf ältere Arbeitnehmer/innen. In den Blick genommen wurden nun auch ihre Potentiale und die Arbeitsbedingungen, die zu ihrer Entwicklung und Entfaltung beitragen.



## 2.5 Gerechte Verteilung zwischen den Generationen?

Das Verhältnis der „Generationen“ untereinander und die gerechte wohlfahrtsstaatliche Verteilung von Beiträgen und Leistungen zwischen der älteren und jüngeren Generation sind in der letzten Zeit verstärkt ein öffentlich debattiertes Thema. Dabei werden die besonderen Belastungen oder Privilegien der älteren bzw. jüngeren und auch die Rechte der zukünftigen Generationen thematisiert und zum Teil gegeneinander in Stellung gebracht. Dies spiegelt eine tiefer gehende gesellschaftliche Kontroverse über Generationengerechtigkeit und die damit zusammenhängende Idee eines über den Zeitverlauf ausbalancierten Generationenvertrags wider.

Der Generationenbegriff, der in diesen Debatten aufscheint, bezieht sich im Sinne von Lutz Leisering – Professor für Sozialpolitik an der Universität Bielefeld – auf Gruppen von Personen mit vergleichbaren Erfahrungen sozialstaatlicher Fürsorge. Solche „sozial- oder wohlfahrtstaatlichen“ Generationen kennzeichnet ein bestimmtes Verhältnis von Ein- und Auszahlungen in das sozialstaatliche Transfersystem zwischen den Generationen. Diese Erfahrungen und Erwartungen staatlicher Fürsorge im Verhältnis zu eigenen Beiträgen sind ähnlich prägend wie z.B. einschneidende politische Veränderungen, so der Generationenforscher Heinz Bude. Die eine Generation profitiert in dieser Betrachtung im Zeitverlauf stärker oder sieht ihre erbrachten Leistungen nicht ausreichend gewürdig. Eine andere fühlt sich um ihre berechtigten Ansprüche geprellt oder muss in Zukunft darum fürchten. Ausdruck finden solche Empfindungen beispielsweise in den öfter zu hörenden Aussprüchen: „Den Jungen (oder Alten) geht es zu gut“ oder „Wir hatten es nicht so gut wie...“.

Diese gesellschaftlichen Diskussionen um

das Thema Generationengerechtigkeit bilden auch einen wichtigen Rahmen für die Gestaltung der Generationenbeziehungen in Betrieben und Verwaltungen. Die Frage, wem was zusteht bzw. wem was zugemutet werden kann, spielt für das Verhältnis von jüngeren und älteren Beschäftigten untereinander und gegenüber dem Management eine große Rolle, wenn es beispielsweise um Themen wie drohende Entlassungen oder Lohnverzicht geht. Auch bei der Zusammensetzung von Gruppen und den Weiterbildungsmöglichkeiten spielen betriebliche Generationen eine wichtige Rolle.

### Zwei Debatten...

Zwei Debatten über die Beiträge und Leistungen der älteren und jüngeren Generation haben in den letzten Jahren für einige öffentliche Aufregung gesorgt: die von vornehmerein als gezielte Tabubrüche inszenierten Vorstöße des Vorsitzenden der Jungen Union Philipp Mißfelder in der „Hüften-Debatte“ und des ehemaligen Vorsitzenden der Jungen Liberalen Dittrich in der „Tafelsilber-Debatte“. Ihr Verlauf wird hier mit den unterschiedlichen Reaktionen nachgezeichnet und vor dem Hintergrund allgemeiner Aspekte von Generationengerechtigkeit kommentiert.

Der Vorsitzende der Jungen Union Philipp Mißfelder – damals 23 Jahre alt – forderte im Sommer 2003 in einem längeren Interview unter dem Titel „Wer zahlt ihre Rente, Herr Mißfelder?“ im Tagesspiegel, dass 85-Jährige keine „künstlichen Hüftgelenke auf Kosten der Solidargemeinschaft bekommen“ (Tagesspiegel 03.08.2003) sollten. In dieser Formulierung spitzte sich seine generelle Argumentation zu, nur mit mehr Selbstvorsorge und Eigenverantwortung sei in Zukunft „ein hohes Maß an Lebensqualität zu gewähren“. Bestimmte medizinische Leistungen müsse man aus einem



## **Wer wird Ihre Rente bezahlen, Herr Mißfelder?**

Der Vorsitzende der Jungen Union über seinen Ruhestand mit 70, Generationenverrat – und strategische Fehler seiner Partei

### **Herr Mißfelder, Sie sind 23, stehen ganz am Anfang, wann werden Sie in Rente gehen?**

*Spät, vielleicht mit 70 Jahren, vielleicht noch später. Aber das ist auch richtig so. Wenn man eine steigende Lebenserwartung hat, kann man auch länger arbeiten als die bisherigen Generationen.*

### **Wer wird denn Ihre Rente bezahlen?**

*Zum größten Teil ich selbst. Die Rente wird in Zukunft sicher auf mehreren Säulen ruhen. Die Stütze durch Eigenvorsorge muss viel größer werden. Und natürlich muss das eigene Vermögen viel stärker als bisher herangezogen werden. Als drittes sollte es eine Grundsicherung geben, die allerdings nur gegen die schlimmste Altersarmut absichert.*

### **Was wird am Ende dann noch übrig bleiben, von dem, was ja eines der Markenzeichen der Union seit der Ära Adenauer gewesen ist: von der Generationensolidarität in der Rentenversicherung?**

*Es ist ja jetzt schon kaum noch etwas davon übrig. Jedenfalls gehen Solidarität und Generationenvertrag heute einseitig zu Lasten meiner Generation. Das finde ich von den Älteren nicht gerade solidarisch.*

...

### **Sie bitten die Alten also zur Kasse?**

*Natürlich. Die Alten sollen sich stärker an dem beteiligen, was den Sozialstaat wirklich ausmacht: Nehmen und Geben! Es ist ganz klar, dass die Belastung nicht nur oder im Wesentlichen auf meiner Generation liegen kann.*

### **Sie sind jung, Ihre Zähne dürften noch halbwegs fest sitzen. Wer wird später dafür aufkommen, wenn sich erste Zipperlein einstellen oder echte Gebrechen?**

Für die Zipperlein werde ich sicher selbst aufkom-

men müssen. Die Junge Union fordert in der Gesundheitspolitik einen Grundkatalog, nach dem das Nötigste abgesichert wird. Für alles darüber hinaus wird man sich selbst zusätzlich versichern müssen.

### **Was ist denn das Nötigste?**

Die ärztliche Versorgung im Allgemeinen, Krankenhausaufenthalte, eine Positivliste und Rettungsfahrten aller Art.

### **Aber die Zähne nicht mehr. Heißt das: kein Geld, keine Zähne?**

Nein. In der Schweiz gibt es den weltbesten Zahnbestand, obwohl die ein System haben, in dem jeder selbst für seine Zähne sorgen muss. Dort kümmern sich die Menschen mehr um Prophylaxe. Je häufiger man selbst zur Zahnbürste greift, desto seltener droht der Bohrer.

### **Was zählt noch zum Nötigsten? Künstliche Hüftgelenke etwa? Früher ging's auch ohne.**

Genau. Das auszusprechen, davor schrecke ich nicht zurück. Ich halte nichts davon, wenn 85-Jährige noch künstliche Hüftgelenke auf Kosten der Solidargemeinschaft bekommen. Das ist eine reine Frage der Lebensqualität. Das klingt jetzt zwar extrem hart, aber es ist doch nun mal so: Früher sind die Leute auch auf Krücken gelaufen. Wir werden uns darauf einstellen müssen, dass nicht jeder medizinische Fortschritt automatisch und auf Kosten der Allgemeinheit in Anspruch genommen werden kann.

### **Also: Künftig also nur noch Geld für das, was absolut notwendig ist, um zu überleben?**

Nein. Es geht auch darum, ein hohes Maß an Lebensqualität zu gewähren. Aber dafür muss jeder nach Maßgabe seiner Leistungsfähigkeit, ähnlich wie bei der Rente, selbst Verantwortung übernehmen. Die Solidarsysteme sind nicht dafür zuständig, dass jeder Senior fit für einen Rentner-Adventure-Urlaub ist.

...

Tagesspiegel 03.08.2003

des Generationenvertrags eine Art „Generationenverrat“ begangen. Diese Zusammenhänge offen anzusprechen, schrecke ihn im Gegensatz zu anderen nicht, so Mißfelder weiter. Die Alten müssten sich stärker als bisher an der Finanzierung des





Sozialstaats beteiligen und, nachdem sie jahrelang nehmen durften, jetzt der jüngeren Generation etwas zurückgeben. Schließlich ginge es der heutigen Rentnergeneration statistisch gesehen sehr gut. Dieses Niveau an Lebensstandard werde die heutige jüngere Generation nicht mehr erreichen, schon gar nicht, wenn sie weiterhin so hohe Belastungen zu tragen habe wie bisher.

Knapp zwei Jahre später entzündete sich eine ähnlich gelagerte Debatte an Äußerungen eines Vertreters einer anderen parteigebundenen Jugendorganisation. Der damalige Bundesvorsitzende der JuLis (Junge Liberale) Jan Dittrich veröffentlichte eine Pressemitteilung aus Anlass der Billigung des Zweiten Armuts- und Reichtumsberichts durch die Bundesregierung:

**Alte, gebt den Löffel ab!**

*„Der neue Armutsbericht macht klar: Die Alten leben auf Kosten der Jungen. Während es jungen Menschen immer schlechter geht, ist die Altersarmut fast beseitigt. Es wird Zeit, dass die Alten von ihrem Tafelsilber etwas abgeben – einen Löffel oder besser gleich ein paar davon!“*

*„1,1 Millionen Kinder unter 18 Jahren lebten Ende 2003 von Sozialhilfe. Das sind 7,2 %. Bei den über 65-Jährigen sind es nur 0,7 %. Hier ist die Quote innerhalb eines Jahres um die Hälfte gesunken. Vom Ziel der Generationengerechtigkeit sind wir so weit entfernt wie nie!“*

*„Es ist an der Zeit, die Lasten endlich gerecht zu verteilen. Wir brauchen eine radikale Rentenreform. Die Rentenversicherung vom Umlageverfahren auf Kapitaldeckung umzustellen, ist nicht genug. Auch die heutigen Rentner müssen einen Teil ihrer Kohle rausrücken. Wir Jungen können nicht gleichzeitig unseren Lebensunterhalt verdienen, ihre Rente finanzieren und obendrein noch für unser eigenes Alter vorsorgen. Diese Dreifach-Belastung ist zuviel.“*

Nicht zuletzt wegen der drastischen Botschaft platzierte die BILD-Zeitung Dittrichs griffigen Slogan am 04. März 2005 auf ihrer Titelseite, was der ganzen Debatte erst die entsprechende mediale Dynamik gab.

**...die Reaktionen...**

Eine große öffentliche Aufmerksamkeit war beiden Jungpolitikern mit ihren inszenierten Entgleisungen sicher und wohl auch bewusst einkalkuliert. Die Slogans, mit denen sie auf die aus ihrer Sicht großen Ungerechtigkeiten hinwiesen, die in der Behandlung ihrer Generation bestanden, sollten auch das eigene politische Profil schärfen. Die Empörung war in beiden Fällen über alle Lager hinweg groß und die Reaktionsmuster darauf bis zu einem gewissen Grad vergleichbar. Die Zeitungen waren für kurze Zeit voll mit Statements von Politikern und Verbandsvertretern und Expertenmeinungen von Wissenschaftlern.

Nach dem Mißfelder-Interview brach von fast allen Seiten ein Sturm der Entrüstung los. Insbesondere Senioren- und Sozialverbände reagierten sehr scharf und forderten den Rücktritt des JU-Vorsitzenden, da dies der „Anstand“ gebiete, wie die Vorsitzende der Grauen Panther Trude Unruh feststellte. Andere Verbandsvertreter reagierten ähnlich. Sie wiesen vor allem daraufhin, dass Mißfelder die Aufbauleistungen der heute älteren Generation nicht ausreichend berücksichtige und diese schließlich die Grundlage für den heutigen gesellschaftlichen Wohlstand seien.

Die Reaktionen auf der politischen Ebene folgten überwiegend diesem empörten Tenor, wenn auch einige Politiker „in der Sache“ durchaus Zustimmung signalisierten. Die Parteispitzen der Union distanzierten sich von den Aussagen Mißfelders. Laurenz Meyer – damaliger Generalsekretär der CDU – bezeichnete sie als „ethisch unangebracht“, wenn auch eine Diskussion über „Generationengerechtigkeit nötig“ sei. Vom CSU-Chef Edmund Stoiber wurde Mißfelders Position als unvereinbar mit der katholischen Soziallehre eingestuft. Gesundheitsministerin Ulla Schmidt (SPD) urteilte über Mißfelders Zuspitzung: „inhuman“. In anderen Reaktionen findet



sich durchaus Zustimmung, wenn dies auch so direkt niemand formuliert. Die Familienexpertin der Union Katharina Reiche sah in Mißfelders Aussagen den Anstoß zu einer „überfälligen“ Debatte. Renate Schmidt (SPD), damals Familienministerin räumte ein, dass die „*Interessen der Jugend stärker berücksichtigt*“ werden müssten, allerdings ohne eine Konfrontation zwischen den Generationen.

Zu Mißfelders Hüftentheorie wurden auch gezielt junge Bundestagsabgeordnete und die Vertreter der Jugendorganisationen der Parteien befragt. Hier fallen die Reaktionen ähnlich zweigeteilt aus. Mißfelders Zuspitzung wird schroff zurückgewiesen, da er damit der jungen Generationen einen „*Bärendienst*“ erwiesen habe, so Nils Annen, Juso-Vorsitzender. Allerdings benennen auch jüngere Politiker in diesem Zusammenhang eigene Vorstellungen zu in ihren Augen notwendigen Reformen der Sozialsysteme. So fordert Anna Lührmann von den Grünen in diesem Zusammenhang, dass gut gestellte ehemalige Beamte „*auf einen Teil ihrer Pension verzichten können*“, um Solidarität mit der jüngeren Generation zu üben.

Auch auf der lokalen Ebene findet sich ein Widerhall der Debatte. Viele Ortsverbände der Union und der Jungen Union positionieren sich in den entsprechenden Lokalteilen der Zeitungen zu diesem Thema überwiegend contra Mißfelder.

In einer ebenfalls im Rahmen dieser Debatte

veröffentlichten Meinungsumfrage (WELT 16.08.2003) des EMNID-Instituts wird die Zustimmung oder Ablehnung der Bundesbürger zu dieser Position abgefragt. Mit 92 Prozent sprechen sich die meisten Deutschen dafür aus, jedem alten Menschen die optimale medizinische Versorgung zu gewähren. Dagegen sind nur sieben Prozent der Befragten der Meinung, alte Menschen sollten nicht mehr alle Behandlungsmöglichkeiten erhalten. Die konkrete Verweigerung von Hilfsleistungen für Ältere oder Schwache wird gesellschaftlich verurteilt. Ob sich diese Verteilung allerdings nach Altersgruppen unterscheidet, wurde nicht mitgeteilt. Das auf den ersten Blick eindeutige Ergebnis hängt wohl auch mit der sozialen Erwünschtheit beim Antwortverhalten zusammen. Mißfelders Position operiert mit der im Kern sozialdarwinistischen Unterscheidung zwischen produktiven Jüngeren und unproduktiven Älteren. Wer keinen unmittelbaren gesellschaftlichen Nutzen mehr erbringt (und nicht vorher etwas auf die Seite geschafft hat), kann nicht verlangen, dass die Gesellschaft ihm oder ihr eine neue Hüfte oder andere teure medizinische Leistungen bezahlt.

Die „Hüften-Debatte“ im engeren Sinne war Ende August 2003 vorbei. Philipp Mißfelder konnte sich trotz der Rücktrittsforderungen als JU-Vorsitzender behaupten. Nach dem Interview im Tagesspiegel hatte sich Mißfelder für seine Äußerungen bei den Senioren entschuldigt und auf seine christlichen



Grundüberzeugungen hingewiesen, die vor allem auf den Schutz der Bedürftigen ausgerichtet seien. Ihm sei es nur um die „*berechtigten Interessen seiner Generation*“ gegangen (WELT 08.08.2003).

Seitdem sind das Thema „Hüftgelenke für Senioren“ und die dahinter liegenden Gerechtigkeitsaspekte immer wieder in der Diskussion um die Reformen der Renten- und Gesundheitssysteme zu finden. Auch die weitere politische Laufbahn von Philipp Mißfelder ist seitdem untrennbar mit dieser Formulierung verknüpft, denn auch in der „Tafelsilber“-Debatte, die knapp zwei Jahre später stattfand, wurden immer wieder Vergleiche mit Mißfelders Provokationen gezogen.

Der Titel der Pressemitteilung „*Alte, gebt den Löffel ab!*“ mit der Dittrich in die Öffentlichkeit ging, transportiert die Botschaft, die Älteren sollten gleich ganz aus dem Leben scheiden, um die gestörte Generationenbalance wieder herzustellen. Die Äußerungen von Jan Dittrich bezeichnete der FDP-Parteivorsitzende Guido Westerwelle als „*geschmacklose Entgleisung*“. Auch Ulla Schmidt (SPD) und die Ex-

Arbeitsminister Norbert Blüm (CDU) und Walter Riester (SPD) meldeten sich mit deutlichen Statements zu Wort. In den Reaktionen wird Dittrich selbst angegriffen und als „*junger Wohlstandbürger*“ (W. Hirrlinger, Präsident des Sozialverbands VDK) der nicht „*alle Tassen im Schrank habe*“ (N. Blüm) bezeichnet. Die Tageszeitung (taz) titelte in Bezug auf die silbernen Löffel: „*Rotzlöffel abzugeben*“.

Dittrich sah sich aufgrund der heftigen Reaktionen genötigt, ebenso wie Mißfelder, seine Position zu relativieren und sich vor allem bei den Älteren zu entschuldigen:

Trotz dieser Erklärung sah er sich noch am selben Tag gezwungen, vom Amt des Bundesvorsitzenden der Jungen Liberalen und des Vorsitzenden des FDP-Kreisverbands Darmstadt zurückzutreten, da unter anderem auch JuLi-Landesvorsitzende sich deutlich von ihrem Chef distanzierten. Dittrich kündigte nach seinem Rücktritt an, als eine Art „*Wiedergutmachung*“ eine Woche lang in einem Altenheim in seiner Heimatstadt Darmstadt arbeiten zu wollen. Damit war die eigentliche Löffel-Debatte nach wenigen Tagen bereits be-



endet. Bei der Suche nach einem Nachfolger für den Bundesvorsitz der JuLis wurde die Debatte in mehreren Zeitungen noch einige Male wieder „aufgewärmt“. Jan Dittrich teilte sechs Wochen nach seinem Rücktritt mit, er „kehre der Politik den Rücken“ und würde nicht mehr für politische Ämter kandidieren.

#### ***...und die Hintergründe***

Beide Debatten bestanden in der Hauptsache aus journalistischen Kommentierungen, Gegenpositionen von Interessenverbänden und Statements von Politikern aller Couleur. Die journalistischen Antworten auf beide Statements griffen in der Mehrzahl Begriffe und Bilder aus der Debatte auf und spielten das ein oder andere Wortspiel mit „Krücken“ und „Löffeln“ und dem jugendlichen Alter der beiden Politiker. Gleichzeitig wurden in diversen Zeitungen Fachexperten befragt, wie sie denn die „gerechte“ oder „ungerechte“ Behandlung der Generationen wissenschaftlich beurteilen. In beiden Debatten scheinen zentrale Gerechtigkeitskontroversen durch, die vor allem mit unterschiedlichen Bewertungen des zeitversetzten Austauschs zwischen den Generationen zu tun haben. Es geht um die Bewertung der jeweiligen materiellen und immateriellen Einzahlungen und Auszahlungen, kurz um die Frage was alles in eine solche Generationenbilanz gehört und was nicht. Die zentralen Kategorien in diesem Zusammenhang sind Leistung, Gleichheit, Bedarf und Verteilung.

#### ***Eigenvorsorge und Gleichheit***

Der gesellschaftlich derzeit vorherrschende Trend zur Senkung des heutigen Sozialstaatsniveaus und dessen Konsequenzen werden von Mißfelder und Dittrich als zu hohe Belastungen bei zu geringerem „Return“ für die jüngere und die kommende Generation ins Feld geführt. Die Jungen sind in dieser Betrachtung die „Verlierergeneration“, die für ihre geleisteten Beiträge später nicht mehr angemessene Gegenleistungen „zurückbekommt“. Hier kommt die gesellschaftlich prägende

sozialstaatliche Erfahrung bzw. Erwartung des „Weniger“ zum Ausdruck.

Durch das Zurückfahren des Sozialstaatsniveaus gewinnt das Prinzip der Eigenvorsorge immer stärker an Bedeutung. Dazu ist jedoch ein gewisses Maß an „finanzieller“ Leistungsfähigkeit der heute Einzahlenden notwendig. In den Augen vieler Jüngerer sind die Leistungen für die wohlfahrtstaatlichen Generationentransfers und private Eigenvorsorge eine doppelte Belastung. Um die heutigen Beitragssätze niedrig zu halten und Mittel für die Eigenvorsorge der aktiven Generation frei zu machen, sollen Rentner oder Pensionäre, die nicht mehr in die Sozialsysteme einzahlen, Abstriche an ihrer Rente in Kauf nehmen.

Nicht beachtet werden bei dieser pauschalen Betrachtung die immensen Unterschiede der Einkommens- und Vermögensverhältnisse innerhalb der Generationen. Allein mit statistischen, d.h. durchschnittlichen Renten und anderen Einkommen zu operieren, führt in die Irre (s.u.).

#### ***Öffentliche und private Transfers***

Zwischen den Generationen bestehen vielschichtige Transferleistungen. In beide Richtungen fließen materielle und immaterielle Transfers, die sich in entsprechenden Generationenbilanzen rechnen lassen. Häufig werden nur quantifizierbare materielle Leistungen in diese Bilanzen einbezogen. Immaterielle private Transfers wie die Pflege älterer Familienmitglieder oder die Unterstützung bei der Erziehung sind nicht einfach zu quantifizieren und werden daher häufig nicht in die Generationenbilanz „eingerechnet“. Der Soziologe Martin Kohli unterscheidet zwischen einem öffentlichen und einem privaten Generationenvertrag, die man zusammen betrachten müsse. Bei letzterem gibt die ältere Generation im Familienverbund finanzielle und soziale Unterstützung an die Jungen weiter und trägt damit nicht unwe sentlich zur Ressourcenverteilung zwischen den Generationen bei, ohne dass dies über Sozialkassen oder staat-





liche Verteilungspolitik gelenkt wird. Die in der Vergangenheit erbrachten Leistungen der älteren Generation für das heutige Wohlstandsniveau werden in diesem Zusammenhang nicht thematisiert. Die ältere Generation wird rein auf die Kosten reduziert, die sie aktuell verursacht. Die Tatsache, dass diese Kosten auf der anderen Seite gleichzeitig ein ökonomischer Faktor und eine wichtige Stütze des wachsenden Gesundheitsmarkts sind, findet hier ebenfalls keinen Platz.

#### ***Ungleicher Verteilung Reichtum innerhalb der Generationen***

In der Pressemitteilung von Jan Dittrich wird die Problematik der Verteilungsgerechtigkeit direkt angeschnitten. Er stellt einen Zusammenhang zwischen der ungleichen statistischen Verteilung des gesellschaftlich vorhandenen Reichtums von Rentnern und Kindern und der aktuellen Finanzierungsprobleme des Rentensystems her, um im nächsten Atemzug auf die in seinen Augen ungerechte dreifache Belastung (s.o.) der mittleren Generation hinzuweisen. In der gesellschaftlichen Auseinandersetzung um die Ressourcenverteilung wird der durchschnittliche statistische Wohlstand der älteren Generation von aufstrebenden „Mittelalten“ als Verteilungsmasse erkannt. Sie sehen darin mögliche Ressourcen, um die höheren Kosten des Wohlfahrtsstaats zu finanzieren. Das Ganze gipfelt in der Forderung, dass sich die Alten mit ihrem Vermögen an der Finanzierung der Rentenkassen beteiligen sollen. Unerwähnt bleibt die ungleiche Ressourcenverteilung innerhalb der älteren und mittleren Generation, die beispielsweise entlang von Schichtzugehörigkeiten verläuft. Damit ist dies eine sehr verkürzte Perspektive auf eine gesellschaftlich gerechte Verteilung von Ressourcen, die nicht zwischen Leistungsfähigen und Benachteiligten unterscheidet. Die Frage nach der stärkeren Einbeziehung von Erbschaften bei der Finanzierung des Sozialstaats wird an dieser Stelle bewusst ausgeblendet.

#### ***Die Rechte der zukünftigen Generationen***

Über das Verhältnis der heute lebenden Generation hinaus geht die Frage nach den Rechten der zukünftigen Generationen. Zugespitzt geht es um die Frage, in welchem Zustand wir die heutige Welt an die nachfolgenden Generationen weitergeben (wollen). Neben Problemen wie der Staatsverschuldung sind damit vor allem ökologischen Fragen verbundenen, die die Überlebensfähigkeit der gesamten Menschheit betreffen.

Auseinandersetzungen über die „richtige“ (weniger die „gerechte“) Verteilung von Mitteln für investive und konsumtive Ausgaben spiegeln eine wichtige Dimension der Debatte um die Berücksichtigung nachfolgender Generationen. Zugespitzt wird diese Auseinandersetzung nicht selten in Form einer fragwürdigen Gegenüberstellung von zu reichhaltigen Ausgaben „für die Vergangenheit“ (z.B. Pensionen, Renten, Pflege) und zu wenigen „Investitionen in die Zukunft“ (Bildung, Innovationen, etc.). Dahinter liegt die Annahme, unsere Gesellschaft sei nicht zukunftsorientiert genug und zu großen finanziellen Mittel seien an Verpflichtungen aus der Vergangenheit gebunden. Dies ginge auf Kosten der „Rechte der zukünftigen Generationen“, die anders als die Älteren keine Macht bzw. Lobby hätten, ihre Interessen durchzusetzen.

In der Verlängerung der Gerechtigkeitsperspektive in die Zukunft werden heutige Entscheidungen unter dem Aspekt der so genannten Nachhaltigkeit betrachtet. Wer was verdient bzw. wem was zusteht, ist dann nicht nur eine Frage zwischen Jungen und Alten, sondern auch zwischen den heutigen Lebenden und den zukünftig Geborenen. Wir können aus Platzgründen diese Debatten hier nicht weiter kommentieren. Nur soviel: Das wichtige und richtige Thema Nachhaltigkeit wird häufig als weiteres Argument für einen Rückbau staatlicher Leistungen missbraucht.

## 2.6 Gerechtigkeitsfragen stehen im Betrieb auf der Tagesordnung

In den vorherigen Abschnitten ist deutlich geworden, dass Gerechtigkeitsfragen generell und speziell der gerechte/faire Umgang mit Jung und Alt im Betrieb und in der Gesellschaft auf der Tagesordnung stehen und dass die entsprechenden gesellschaftlichen Debatten auch im Betrieb relevant sind oder in ihn hineinwirken. Die Alltagspraxis und -politik betrieblicher Akteure wird von solchen Fragen begleitet und sie erfordern nicht selten Entscheidungen bei der Lösung von Konfliktsituationen.

Weitere Beispiele sind:

### **Gerechte Arbeitsverteilung:**

Wie sieht eine gerechte Arbeitsverteilung zwischen Jungen und Alten aus? Soll jeder das Gleiche machen, man bekommt schließlich das gleiche Geld? Oder soll der/die nicht mehr so fitte Ältere mit seiner/ihrer großen Erfahrung einen größeren Anteil dokumentierender und planender Aufgaben übernehmen, während der/die Jüngere produziert? Was ist dann der Maßstab für Gerechtigkeit? Wie wird der Verdacht, es handele sich um einen Druckposten auf Kosten der anderen behandelt? Kann man wenigstens zeitweise von einer Gleichverteilung abweichen?

### **Teilhabe an Weiterbildung:**

Wie sollen die begrenzten Mittel für Weiterbildung vergeben werden? Lohnt es sich noch, jemanden der nur noch fünf Jahre arbeitet, in einen Lehrgang zu schicken, wo er sich sowieso nicht wohl fühlt unter den jun-

gen Sprintern, weil ihm der Umgang mit bestimmten modernen Techniken schwerer fällt? Oder wäre es nicht gerecht, gerade diesem Älteren, der ohnehin schon Schwierigkeiten hat, die modernen Techniken zu beherrschen, Gelegenheit zu geben seine Defizite abzubauen?

### **Einstellungen:**

Es sind neue Stellen zu besetzen. Entscheiden wir uns für eine/n Ältere/n, der/die bald in die (vorgezogene) Rente gehen könnte, weil er/sie sich ein ganzes Leben abgerackert hat und jetzt keine Rentenabschläge hinnehmen soll; der/die Jüngere bekommt sicher auch woanders seine/ihre Chance. Oder nehmen wir lieber den/die Jüngere/n, bei dem/der sich die betrieblichen Integrationsaufwendungen sicher amortisieren werden, der/die einen Einstieg ins Berufsleben braucht, und der/die gerade eine Familie gegründet hat? Er/sie und seine/ihre Kinder werden für die Rente des Älteren aufkommen.

### **Kündigungsschutz:**

Ist es fairer, den Kündigungsschutz für Jüngere zu lockern, damit die Älteren mit schlechteren Arbeitsmarktchancen nicht auf der Straße stehen – die Jüngeren bekommen schneller einen neuen Arbeitsplatz? Oder wäre es nicht vielmehr gerechter, die Kündigungsmöglichkeiten für die Älteren weiter zu erleichtern, denn die Jüngeren in der Familienphase brauchen eine einigermaßen zuverlässige Lebensplanung (wie die Älteren sie ja in ihrer Jugend hatten). Dann würden auch wieder Ältere eingestellt, weil man sie leichter kündigen kann (sagen die Arbeitgeberfunktionäre). Oder sollte man nicht für Alle den Kündigungsschutz gleichmäßig abbauen? Dann wäre es für die Betriebe leichter, ihre Belegschaften an die Auftragslage anzupassen und Alle hätten die gleiche Chance, bei Arbeitskräftebedarf der Betriebe, wieder Arbeit zu finden.



**Entlassungen:**

Wenn Betriebe Arbeitskräfte freisetzen müssen, ist es da gerechter, den Jüngeren geringere Abfindungen zu zahlen (weil sie ja weniger für den Betrieb geleistet haben), obwohl sie vermutlich – mit Familie – eine höhere Absicherung bräuchten? Oder ist es nicht vielmehr gerechter, den Jüngeren mehr zu zahlen, als den Älteren, die in wenigen Jahren (vorgezogene) Rente bekommen können und damit selbst bei längerer Arbeitslosigkeit in absehbarer Zeit wieder ein geregeltes Einkommen erhalten werden?

Diese kurzen Erörterungen, in denen für die Gegenstände der Gerechtigkeitsabwägungen nur eine Auswahl von Alternativen und gebräuchlichen Argumenten dargestellt werden, machen deutlich: Es ist schwierig, allgemein gültige Regeln, Muster oder Kriterien für Gerechtigkeit oder Fairness in der Behandlung von Jung und Alt anzugeben oder aufzustellen. Betriebsräte, die Fairness

im Betrieb umsetzen wollen, halten sich dabei sicher auch an betriebsspezifische Interpretationen, achten auf die Größe und Macht der jeweiligen Gruppen oder deren je spezifische Lebenslage. Einfluss hat sicher auch die individuelle Orientierung des jeweiligen Betriebsrats, sein durch Sozialisation und Erfahrungen geprägtes Gerechtigkeitsverständnis.

Im Folgenden wollen wir einige Ratschläge zum Umgang mit diesen Fragen geben, die wir aus unseren Betriebserhebungen gewonnen haben. Im Glossar werden die verschiedenen Gerechtigkeitsprinzipien vorgestellt, die handlungsleitend sein können. Zum Schluss weisen wir auf weiterführende Literatur hin und mit den links wollen wir den Leser auf Informationsmöglichkeiten zum Umgang mit alternden Belegschaften im Internet aufmerksam machen.





### **3. PRAXIS-HINWEISE: FAIRER UMGANG MIT JUNG UND ALT IM BETRIEB**



Das Thema Generationengerechtigkeit berührt nahezu alle wichtigen gesellschaftlichen Felder und wirkt auch unmittelbar in die Betriebe hinein. Zum Teil geschieht dies in Form von realen Gestaltungsanforderungen wie der Umsetzung von Tarifverträgen oder bei Entlassungen, wie bereits in Abschnitt 2.6 angerissen. Zum Teil geschieht dies aber auch indirekt über Orientierungen und Bewertungen von betrieblichen Akteuren wie Management, Betriebsräten oder Beschäftigten, die deren Verhalten und Handeln im Betrieb beeinflussen.

Die Verwirklichung des Ideals eines generationengerechten Betriebs ist eine wichtige Aufgabe. Wie wir bereits in Abschnitt 1.4 näher ausgeführt haben, ist altersgerechte Arbeitsgestaltung dabei ein zentraler Aspekt; es geht auch um die Berücksichtigung von formellen und informellen Regeln und Normen im Betrieb; und es sind unterschiedliche Lebensphasen und Biografien zu berücksichtigen.

Betriebliche Akteure, denen an einem fairen

Umgang mit Jung und Alt auch im Betrieb gelegen ist, brauchen konkrete Bezugspunkte, an die sie anknüpfen können. Die unterschiedlichen Gerechtigkeitsvorstellungen und -empfindungen im Betrieb müssen berücksichtigt werden (3.1). Es ist nützlich, sich mit Hilfe von entsprechenden Instrumenten, wie schriftlichen Befragungen ein Bild von der betrieblichen „Gerechtigkeitslandschaft“ zu machen (3.2). Gleichzeitig spielen Unternehmensleitbilder zum Stellenwert der Mitarbeiter und Managementkonzepte zum Umgang mit der Belegschaft in diesem Feld eine wichtige Rolle, an die man anknüpfen kann (3.3).

Personalverantwortliche und Betriebsräte sollten ihre eigene Rolle bei der Gestaltung betrieblicher Fairnessfragen reflektieren. Eine solche Herangehensweise setzt entsprechende Kenntnisse und Fähigkeiten voraus. Die notwendigen Anforderungen an die betrieblichen Akteure lassen sich beschreiben. Dazu gehört auch die Bereitschaft, sich entsprechend weiterzubilden (3.4).

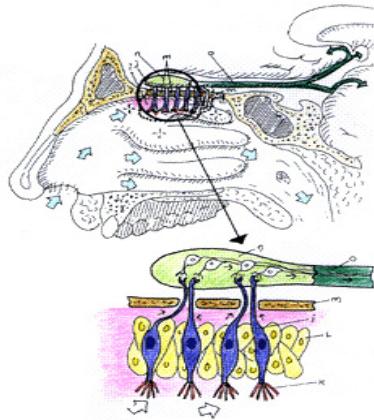
### 3.1 Gerechtigkeitsempfindungen und –urteile ernst nehmen

Die Auseinandersetzung über Gerechtigkeitsfragen im Betrieb wird häufig von heftigen Emotionen begleitet. Der faire oder unfaire Umgang mit der Belegschaft wird von den einzelnen Beschäftigten vor dem Hintergrund ihrer persönlichen Empfindungen und Vorstellungen von Gerechtigkeit beurteilt. Persönliche Kränkungen oder Empörung über das „Schicksal“ von anderen Kolleginnen und Kollegen können die Folge sein. Die subjektiv empfundene gerechte oder ungerechte Behandlung von Kollegen und Kolleginnen oder der eigenen Person spielen eine nicht zu unterschätzende Rolle für das Betriebsklima und die Arbeitsproduktivität im Unternehmen. Wer sich ungerecht behandelt fühlt, antwortet häufig mit der Zurückhaltung von Arbeitsleistung. Dahinter steckt die Überzeugung: Wenn die

*sich nicht korrekt verhalten und ihren Teil der Abmachung nicht erbringen, bin ich auch nicht daran gebunden, meinen Teil der Vereinbarung zu erfüllen.* Solche „Kündigungen“ des impliziten Vertrags zwischen Mitarbeiter und dem Unternehmen können ernsthafte Konsequenzen zur Folge haben.

Der Umgang mit den in der Belegschaft vorhandenen unterschiedlichen Gerechtigkeitsvorstellungen erfordert gleichzeitig *Nähe* und *Distanz* zu den Belangen der Betroffenen. Die notwendige Empathie (Einfühlung) muss vorhanden sein, aber auch Sachlichkeit in der Rolle des Maklers der verschiedenen Interessen in der Belegschaft ist vonnöten. Für eine Betriebspolitik, die allen Generationen gleichermaßen gerecht wird, benötigen die betrieblichen Akteure ein feines Sensorium, einen „guten Riecher“.





Die Grenze, wann etwas als fairer Umgang oder schon als hochgradig verletzend empfunden wird, ist häufig sehr fein. Die betrieblichen Akteure müssen sich gut in die Person und jeweilige Situation der Betroffenen versetzen können, um die Wirkungen bestimmter Maßnahmen (wie z.B. Versetzungen, Überstunden-Anforderungen etc.) beurteilen zu können.

Mit der bloßen Einfühlung in die Gerechtigkeitsvorstellungen der Belegschaftsangehö-

igen ist es aber nicht getan. Zwischen den *Empfindungen* und *Urteilen* über das, was im Betrieb als gerecht oder ungerecht angesehen wird, gibt es sehr unterschiedliche *Vorstellungen*, die sich zudem je nach besonderer Situation schnell ändern können. Was die einen als überaus gerecht ansehen, kann in den Augen anderer als äußerst ungerecht erscheinen. Gerade Regelungen, die das Alter oder die Betriebszugehörigkeit betreffen, sind häufig Gegenstand solch kontroverser Vorstellungen. Hier treffen unterschiedliche Gerechtigkeitsmaßstäbe aufeinander. In solchen Fällen sind insbesondere Betriebsräte als Mittler zwischen den unterschiedlichen Positionen gefordert. Gerade Personalverantwortliche und Betriebsräte laufen aber aufgrund ihrer langjährigen Tätigkeit in diesem Feld Gefahr, durch ihre professionelle Nähe zur Belegschaft ihre eigenen Gerechtigkeitsvorstellungen als quasi objektiv zu setzen. Betriebsräte agieren in ihrer Rolle als gewählte Vertreter häufig zudem als eine Art „ideelle Belegschaft“. Um zu einer ausgewogenen Beurteilung von Gerechtigkeitsfragen zu kommen, sind die eigenen Emp-

### 3.2 Fairness im Betrieb: ein Fragebogen

Die Gerechtigkeitsvorstellungen und -empfindungen der Belegschaft spielen eine wichtige Rolle für betriebliche Entscheidungen und Maßnahmen. Diese „Gerechtigkeitslandschaft“ ist häufig sehr vielgestaltig und unübersichtlich. Moralelle Gleichgültigkeit existiert direkt neben starken Gerechtigkeitsempfindungen. Es gibt aktuelle Vorstellungen, die sich an verbreiteten Meinungen orientieren, und wirksame Traditionen, die in kollektiven Erfahrungen wurzeln. Gerechtigkeitsfragen werden von der Belegschaft oder einzelnen Gruppen manchmal nicht als solche behandelt, weil sie als alternativlose Sachzwänge erscheinen, wie z.B. die so genannte Marktlogik. Es existieren auch blinde Flecken in den betrieblichen Gerechtigkeitsvorstellun-

gen, z.B. wenn soziales Altern im Betrieb aufgrund von Schädigungen durch Arbeitsbedingungen oder aufgrund von vorenthalterner Qualifizierung mit biologischem Altern gleichgesetzt und damit als „natürlich“ und moralischen Bewertungen nicht zugänglich angesehen wird.

Im betrieblichen Alltag fehlt oft die Zeit, sich intensiv mit solchen komplexen Fragen zu befassen, da das Tagesgeschäft alle Kapazitäten bindet. Mit Hilfe eines Kurzfragebogens, wie hier beispielhaft angeführt, können sich betriebliche Akteure ein erstes Bild von den Gerechtigkeitsurteilen und -vorstellungen in der Belegschaft machen.

## KURZFRAGEBOGEN „FAIRNESS IM BETRIEB“

### STATISTISCHE ANGABEN

Geburtsjahr: \_\_\_\_\_

Geschlecht: weiblich  männlich

Betriebszugehörigkeit in Jahren: \_\_\_\_\_

Welchen Ausbildungsabschluss haben Sie? \_\_\_\_\_

Geben Sie bitte Ihre derzeitige Tätigkeit an? \_\_\_\_\_

In welcher Abteilung arbeiten Sie? \_\_\_\_\_

### ALLGEMEINE GERECHTIGKEITSASPEKTE

Es gibt unterschiedliche Meinungen und Einstellungen zu einem fairen Umgang mit Mitarbeitern. Wie stehen Sie dazu?

1. Was entspricht aus Ihrer Sicht einem fairen Umgang mit Mitarbeitern?	Stimme voll zu	Stimme eher zu	Stimme eher nicht zu	Stimme gar nicht zu
„In der Jugend mehr Leistung fordern, im Alter dafür einen Gang zurückschalten dürfen“				
„Gleiche Leistung fordern, egal wie alt jemand ist“				
„In jedem Alter in etwa gleiche Leistung fordern, aber auch in jedem Alter auf Gesundheit und Qualifikation achten“				

### GERECHTIGKEIT IM BETRIEB

Jetzt kommen wir zu Ihrer persönlichen Einschätzung zum Umgang mit Gerechtigkeitsfragen in diesem Betrieb.

2. Geht es Ihrem Eindruck nach in Ihrem Betrieb im Allgemeinen gerecht zu?	Ja, immer	Im Großen und Ganzen ja	Eher selten	Gar nicht
Wie wichtig ist Ihnen das?	Sehr wichtig	wichtig	Weniger wichtig	Gar nicht wichtig
3. Werden Ihrer Meinung nach jüngere Mitarbeiter im Allgemeinen gerecht/fair behandelt?	Ja, immer	Im Großen und Ganzen ja	Eher selten	Gar nicht
Wie wichtig ist Ihnen das?	Sehr wichtig	wichtig	Weniger wichtig	Gar nicht wichtig
4. Werden Ihrer Meinung nach ältere Mitarbeiter im Allgemeinen gerecht/fair behandelt?	Ja, immer	Im Großen und Ganzen ja	Eher selten	Gar nicht
Wie wichtig ist Ihnen das?	Sehr wichtig	wichtig	Weniger wichtig	Gar nicht wichtig



**KONKRETE HANDLUNGSFELDER**

Nach den allgemeinen Fragen zur gerechten oder ungerechten Behandlung im Betrieb geht es jetzt um konkrete Handlungsfelder wie Einstellungen und Entlassungen etc.

Welchen Eindruck haben Sie davon?

	Ja, voll und ganz	Im Großen und Ganzen	Eher nein	Gar nicht
<b>5. Ist die Arbeit zwischen Jüngeren und Älteren im Betrieb gerecht verteilt?</b>				
<b>6. Haben Ältere bei Einstellungsverfahren die gleichen Chancen wie Jüngere?</b>				
<b>7. Können beide Generationen bei Entlassungen gleichermaßen mit einem gerechten Verfahren rechnen?</b>				
<b>8. Bestehen für Ältere die gleichen Chancen im Hinblick auf betriebliche Weiterbildung wie für Jüngere?</b>				

**EIGENE SITUATION**

Kommen wir jetzt zur Bewertung Ihrer eigenen Arbeitssituation.

Wenn Sie an Ihre Arbeitssituation denken, fühlen Sie sich gerecht behandelt im Hinblick auf:	Ja, voll und ganz	Im Großen und Ganzen	Eher nein	Gar nicht
<b>9. die Ihnen zugeteilten Arbeitsaufgaben?</b>				
<b>10. Ihre Arbeitsbelastung?</b>				
<b>11. Ihre Bezahlung?</b>				
<b>12. Ihre Weiterbildungsmöglichkeiten?</b>				
<b>13. Ihre Karrierechancen?</b>				

**BETRIEBSRAT/PERSONALABTEILUNG**

Zum Schluss noch ein paar Fragen zur Rolle des Betriebsrats und der Personalabteilung.

	ja, voll und ganz	im Großen und Ganzen ja	Eher nein	Gar nicht
<b>14. Setzt sich aus Ihrer Sicht der Betriebsrat für eine faire Behandlung aller Mitarbeiter ein?</b>				
<b>15. Achtet der Betriebsrat dabei gleichermaßen auf die Bedürfnisse jüngerer und älterer Mitarbeiter?</b>				
<b>16. Setzt sich aus Ihrer Sicht die Personalabteilung für eine faire Behandlung aller Mitarbeiter ein?</b>				
<b>17. Achtet die Personalabteilung dabei gleichermaßen auf die Bedürfnisse jüngerer und älterer Mitarbeiter?</b>				

Für eine tiefer gehende Beschäftigung mit den unterschiedlichen Gerechtigkeitsvorstellungen im Betrieb kann es sinnvoll sein, Gruppendiskussionen im Betriebsratsgremium oder mit bestimmten Belegschaftsgruppen durchzuführen. Um dieses Instrument richtig einzusetzen, sind einige methodische Vorüberlegungen notwendig. Beispiels-

weise können externe Moderatoren dazu beitragen, bestehende Konflikte oder Spannungen zu mildern anstatt zu verschärfen. Auch die Zusammensetzung der Gruppen und die Beteiligung von Vorgesetzten gilt es genau zu bedenken, wenn man eine offene Gesprächssituation anstrebt.

### 3.3 An Unternehmensleitbilder anknüpfen

Das Thema „ethisches Unternehmenshandeln“ und das Bemühen als „guter Arbeitgeber“ zu gelten, stehen derzeit bei vielen Unternehmen oben auf der Tagesordnung. Daran können Personalverantwortliche und Betriebsräte, die Generationen- und Gerechtigkeitsfragen im Betrieb voranbringen wollen, anknüpfen. Wo solche Anknüpfungspunkte (noch) fehlen, können und sollten sie eingefordert werden.

Die positive Außendarstellung von Unternehmen geschieht heute nicht mehr nur über die angebotenen Produkte und Dienstleistungen, sondern immer stärker auch über die besondere soziale Verantwortung gegenüber der Gesellschaft, der Umwelt und den Mitarbeitern. Die Unternehmen beziehen sich dabei auf die von transnationalen Organisationen wie der UNO, der ILO oder der EU aufgestellten Verhaltensgrundsätze für Unternehmen. Diese „Codes of Conduct“ (Regeln des Umgangs) oder das **Corporate Social Responsibility-Konzept (gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen)** setzen auf die freiwillige Selbstverpflichtung der Unternehmen zum ethisch korrekten Verhalten. Insbesondere viele Großkonzerne streben im Rahmen der so genannten „Corporate Governance“ (Unternehmensführung) an, ein guter und attraktiver Arbeitgeber zu sein, der seine Mitarbeiter fair behandelt und im Rahmen seiner Möglichkeiten fördert. Entsprechende Unternehmensleitbilder, in denen die Anerkennung und Wertschätzung der Mitarbeiter

und die Bedeutung ihrer Beteiligung am Unternehmenserfolg proklamiert werden, sind inzwischen weit verbreitet. Chancengleichheit und Nicht-Diskriminierung sind wichtige Elemente dieser Konzepte und gut geeignet, faire bzw. unfaire Behandlung von älteren und jüngeren Mitarbeitern zu thematisieren.

Zentrale Bedeutung für die Verwirklichung dieser Zielsetzungen im Betrieb haben so genannte soziale Kompetenzen als Schlüsselqualifikationen von Fach- und Führungskräften. Dabei geht es beispielsweise um die Fähigkeit mittels klarer Verfahrensregeln und transparenter Informationen faire Bedingungen für alle Mitarbeiter herzustellen. Entsprechende Weiterbildungsanstrengungen könnten zum Beispiel von den Unternehmen eingefordert werden.

Anschließen kann man mit dem Thema Generationengerechtigkeit auch an das aus den USA stammende **Diversity (Belegschaftsvielfalt)-Konzept**, das momentan von vielen Unternehmen in Europa entdeckt wird. Diversity setzt auf ökonomische Potenziale, die aus der Vielfalt und Unterschiedlichkeit der Belegschaft resultieren (sollen). Neben Aspekten wie Geschlecht oder Hauptfarbe spielt hier insbesondere das Alter der Mitarbeiter eine zentrale Rolle. An diesem Punkt können betriebliche Akteure ansetzen und einen entsprechenden wertschätzenden Umgang mit jüngeren und älteren Mitarbeitern (einschließlich weiterer



Konkretisierungen) einfordern.

Einen Schritt weiter in Richtung konkreter Umsetzung geht das so genannte „**Age Mainstreaming**“. Hier geht es darum, alle betrieblichen Maßnahmen und Entschei-

dungen daraufhin zu überprüfen, was sie für die Chancengleichheit der unterschiedlichen Altersgruppen im Betrieb und für das (soziale) Altern im Betrieb bedeuten.



### 3.4 Altersmanagement: Kompetenzen erweitern

Personalverantwortliche und Betriebsräte haben täglich mit Gerechtigkeitsfragen zu tun. Sie sind beteiligt an Entscheidungen, die von den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern im Betrieb als fair oder unfair empfunden werden. Damit sind sie qua Funktion Spezialisten für Gerechtigkeitsfragen, ob sie sich so verstehen (wollen) oder nicht. Um diese Aufgabe kompetent auszuführen zu können, bedarf es einiger Kenntnisse und Fähigkeiten, die oft nicht ausreichend vorhanden sind oder von Zeit zu Zeit aufgefrischt werden sollten.

Die Problematik des „gerechten“ Umgangs mit verschiedenen Altersgruppen erfordert spezielle Kenntnisse und Fähigkeiten zum Umgang mit betrieblichen Altersprozessen. Kenntnisse über die verschiedenen Aspekte (z.B. Arbeitszeiten, Zusammensetzung von Gruppen, gesundheitliche Prävention etc.) der alters- und altersgerechten Ges-

taltung der Arbeit gehören dazu. Aber auch soziale Kompetenzen wie Einfühlungsvermögen in unvertraute Situationen und Fähigkeiten zum sozialen Ausgleich. Nur so lässt sich der faire Umgang mit und zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern auf Dauer realisieren.

Betriebliche „Gerechtigkeitsspezialisten“ brauchen Kenntnisse von unterschiedlichen Gerechtigkeitsdimensionen und -prinzipien (s. Glossar), um diese gegeneinander abwegen zu können. Sie sollten aber auch Sensibilität und Empathie für unterschiedliche Gerechtigkeitsempfindungen besitzen. Beides zusammen schafft verbunden mit einem differenzierten Situationsverständnis und der Fähigkeit zu einer komplexen Folgenabschätzung die notwendige Urteilsfähigkeit bei Gerechtigkeitskontroversen. Die Tendenz zur Verallgemeinerung eigener Vorstellungen, Empfindungen und Urteile in

Bezug auf das, was als gerecht oder ungerecht anzusehen ist, muss durch die Fähigkeit zur Selbstkritik relativiert werden. Eine besondere Begabung in diesem Feld (Wer bescheinigt sie?) allein reicht nicht aus. Man sollte sich schon bemühen, seine vorhandenen Kompetenzen zu erweitern, mit anderen Worten: sich weiterzubilden.

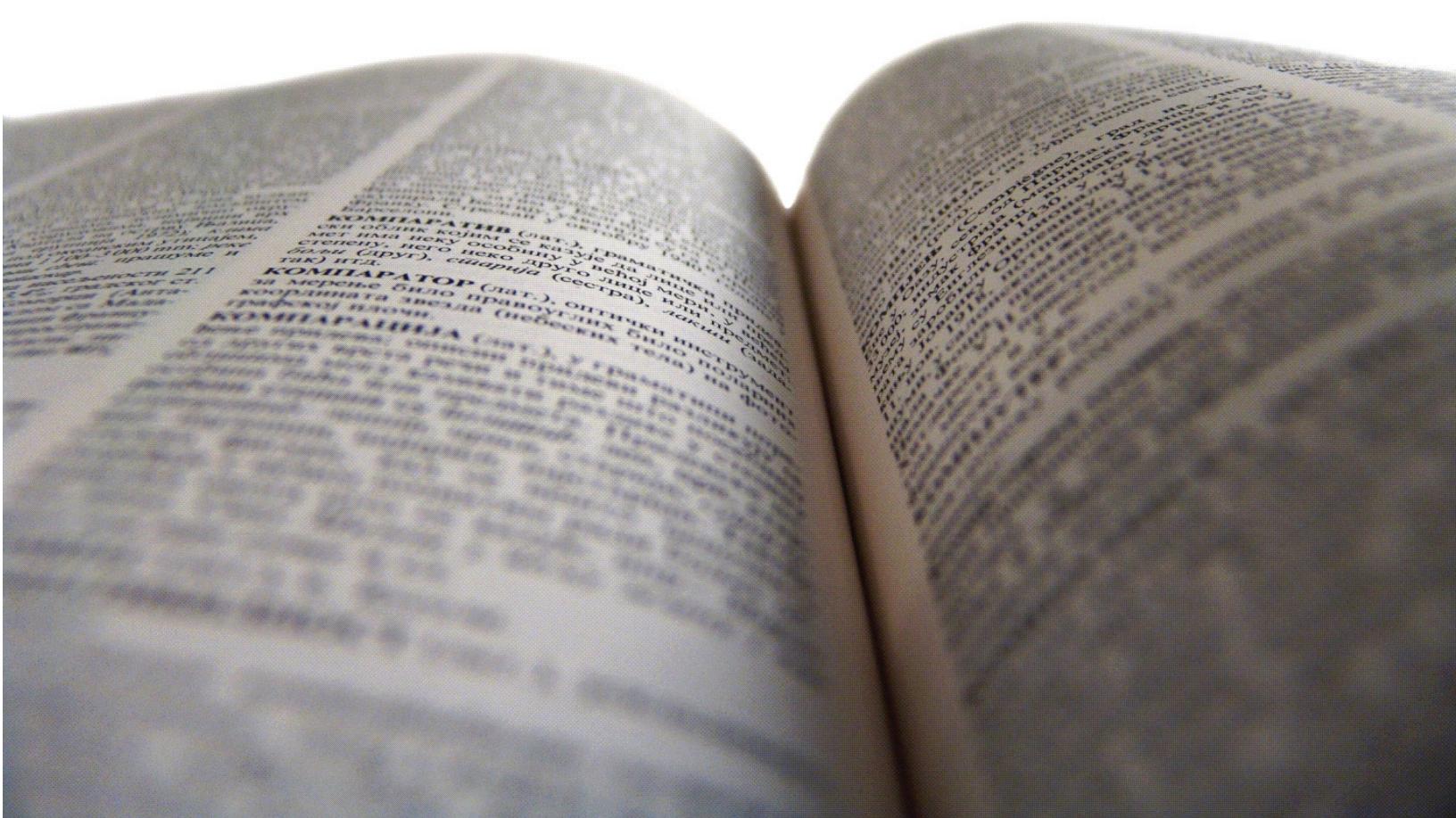
Dazu bedarf es entwickelter Bildungskonzepte bzw. entsprechender Schulungsangebote, die die Schlüsselqualifikation

„Umgang mit Gerechtigkeitsfragen im Betrieb“ praxisnah vermitteln. Sie sind noch wenig verbreitet. Auf der Basis unserer Projekterfahrungen und -ergebnisse entwickeln wir ein entsprechendes Bildungskonzept für betriebliche Akteure (Betriebsräte, Personalverantwortliche). Die hier vorliegenden Materialien sind ein erster Baustein eines solchen Konzepts. Sie können dazu dienen, sich im Selbststudium mit dem Thema vertraut zu machen.





## 4. GLOSSAR: ALTER, GENERATION UND GERECHTIGKEIT



# ALTER

**Alter:** Der Begriff des Alters umfasst mehrere Bedeutungsebenen. Im alltäglichen Sprachgebrauch bezieht man sich häufig auf mindestens eine dieser Ebenen:

- **kalendarisches Alter (Lebensalter):** vollendete Lebensjahre seit dem Geburtsdatum. Mit dem Lebensalter sind juristische Folgen in Form von Rechten und Pflichten verbunden, z.B. Schulpflicht, Volljährigkeit, Rentenanspruch. Aus ihm ergeben sich Rückschlüsse auf kollektive Erfahrungen der Geburtsjahrgänge, z.B. Krieg, Wirtschaftswunder usw. Mit ihm werden Zuschreibungen (z.B. Fähigkeiten, Defizite) und Verhaltenserwartungen (Kleidung; Auftreten etc.) verbunden.
- **biologisches Alter:** Das biologische Alter bemisst sich an Veränderungsprozessen des Körpers und der Körperfunktionen. Je nach individuellem Verlauf der Veränderungsprozesse weicht das biologische Alter vom kalendarischen Alter ab (z.B. „Voralterung“). Veränderungen betreffen beispielsweise die Sinnesorgane sowie die Stabilität des Skeletts. Eine generell sinkende Leistungsfähigkeit kann daraus nicht abgeleitet werden. Aufmerksamkeit, Konzentrationsvermögen oder das Langzeitgedächtnis gehören z.B. zu den Fähigkeiten, die stabil bleiben oder sich verbessern. Darüber hinaus können nachlassende Körperfunktionen häufig biologisch oder durch Hilfsmittel kompensiert werden.
- **psychisches Alter:** Dieses wird subjektiv anhand des eigenen Empfindens und Erlebens bestimmt („Man ist so alt, wie man sich fühlt.“). Das eigene Empfinden und Erleben wird durch wichtige Bezugspersonen (Partner, Kinder, Freunde, Kollegen) mitgeprägt. Wenn von psychologischem Alter die Rede ist, meint man Alter in psychologischer Sicht.

- **soziales Alter:** Damit ist das Alter gemeint, das der Person gesellschaftlich zugeschrieben wird: Personen werden in einer bestimmten Gesellschaft, in einem Teilbereich der Gesellschaft, in einer Organisation, Gruppe, in einem Milieu usw. für (mehr oder weniger) jung oder alt *gehalten*. Das hat Folgen: Z.B. werden ihnen dann bestimmte Rollen und Funktionen zugeteilt oder vorenthalten. Je nach sozialer Umgebung (denken wir an Kirche und Politik einerseits, IT-Branche und Disco andererseits) kann das soziale Alter stark variieren. Es hängt u.a. von Leistungs- und Verhaltensanforderungen und -erwartungen ab. Soziales Alter wird in gesellschaftlichen Kontexten *definiert*, aber auch z. T. *produziert*. Im Betrieb beeinflussen etwa die jeweiligen Arbeitsbedingungen – denken wir an körperliche Schwerarbeit – die Zeitpunkte mit, ab wann jemand als alt gilt. Das soziale Alter wird von den Sozialwissenschaften, insbesondere der Soziologie analysiert.

**altern:** je nach Betrachtungsweise (chronologisch, biologisch, psychologisch, soziologisch) werden unterschiedliche Prozesse hervorgehoben, die mit dem Älterwerden verbunden sind. Häufig kommt es auch zu einer Verwechslung der Ebenen: So werden sozial (z.B. durch betriebliche Leistungsnormen) verursachte Einsatzeinschränkungen von Beschäftigten in Betrieben oft ausschließlich als biologisch verursacht angesehen. Altersprozesse werden in unserer Gesellschaft häufig einseitig als Verschlechterung, als Niedergang, als Verlust, als Abweichung von einer Norm interpretiert (Defizit-Modell).

**Altersdiskriminierung:** Absonderung, unterschiedliche Behandlung i. S. von Herabsetzung, Herabwürdigung, Benachteiligung aufgrund des Alters. Nicht die Personen, ihre individuellen Eigenschaften, Fähigkeiten etc. werden beurteilt, sondern lediglich ihr Alter.





Es dient als Maßstab z.B. für Einstellungschancen in Betrieben, für die Besetzung von Arbeitsplätzen, für den Zugang zur Weiterbildung etc. Umstritten ist, ob und wann Altersdiskriminierung im Sinne unterschiedlicher Behandlung auf Vorurteilen und Stereotypen beruht oder einen „rationalen Kern“ hat (z.B. „Ältere sind länger krank.“). Der Altersdiskriminierung steht das Gleichbehandlungsgebot gegenüber. Es ist gesetzlich geregelt im neuen Gleichbehandlungsgesetz.

**Altersgruppen:** Gruppierungen von annähernd Gleichaltrigen. Zu unterscheiden sind Zusammenfassungen von annähernd Gleichaltrigen zu statistischen Zwecken (z.B. 50-54-Jährige) und soziale Gruppierungen (z.B. Teenager, Peer-groups, die „jungen Alten“). Deren Gemeinsamkeit besteht in einer mit ihrem Alter verbundenen ähnlichen sozialen Lage, in ähnlichen Interessen, Orientierungen und Verhaltensstilen. Auch die Werbung kann Pate stehen bei der Kreierung von Altersgruppen.

**Altersnormen:** Als Altersnormen bezeichnet man Verhaltenserwartungen, die sich an Altersgruppen richten. Altersnormen sind in Gesellschaften/ Organisationen/ Betrieben/ Gruppen/ Milieus etc. – mehr oder weniger – anerkannt und – mehr oder weniger – verbindlich. Sie können das Verhalten weitgehend festlegen, wenn z.B. ihre Nichtbefolgung unter Strafe gestellt wird (z.B. Heiratsalter). Sie können durch Gruppendruck wirken (z.B. Ausschluss Älterer von Gruppen, die Trendsportarten praktizieren), aber auch Spielräume gewähren (z.B. variierende informelle Altersgrenzen bei betrieblichen Einstellungen).

**altersgerecht:** Lebensumstände, bei denen die Fähigkeiten und die Einschränkungen älterer (und auch jüngerer) Menschen ange-

messen berücksichtigt werden, bezeichnet man als altersgerecht. Wohnen und Arbeiten sind die Bereiche, in denen dieser Begriff am häufigsten angewandt wird. Altersgerechte Arbeit zeichnet sich z.B. durch „differentielle“ Arbeits- und Leistungsanforderungen sowie Arbeitsbedingungen aus, so dass mit dem Alter sich wandelnde Fähigkeiten zum Tragen kommen und Defizite ausgeglichen werden. Bei näherer Betrachtung sind altersgerechte Arbeitsbedingungen mit humanen Arbeitsbedingungen identisch.

**altersgerecht:** Verhältnisse, durch die über den gesamten Lebenslauf Gesundheit und Fähigkeiten des Menschen erhalten bleiben, kann man als altersgerecht charakterisieren. Altersgerechte Arbeit meint vielseitige und lernförderliche Arbeit, die einseitige Belastungen und daraus folgenden gesundheitlichen Verschleiß vermeidet sowie Kompetenzen abfordert, erhält und weiterentwickelt.

**Kohorte:** Zu einer Kohorte zählen die Personen, die zur gleichen Zeit vom selben Ereignis betroffen sind bzw. waren. Diese Ereignisse können z.B. Geburt, Heirat, Eintritt in den Arbeitsmarkt oder den Betrieb sein. Daher spricht man von Geburtskohorten, Eintrittskohorten etc. Eine Kohorte (z.B. die im Jahr 1996 in einen Automobilbetrieb eingetretenen Beschäftigten) betrachtet man im Längsschnitt, d.h. es interessiert ihre Entwicklung in der Zeit.

**Lebensphase:** Lebensphasen bezeichnen Etappen in der Biografie des Menschen. Sie lassen sich grob anhand des kalendarischen Alters bestimmen. Für eine hinreichende Einteilung von Lebensphasen sind biografische Ereignisse wie beispielsweise das erste Kind, der erste Arbeitsplatz oder der Renteneintritt und zudem das subjektive Empfinden von Bedeutung.

# GENERATION(EN)

**Generation(en) in der Familie (familiale Generationen):** Generationen in der Familie bilden sich anhand der Abstammungslinien von Enkeln, Kindern, Eltern, Großeltern, etc. Generationenbeziehungen in der Familie sind u.a. durch Austausch charakterisiert. Er kann materielle Werte umfassen, zum Beispiel Geld und Sachmittel (Vererbung, materielle Unterstützung etc.). Es werden aber auch Fürsorge-Leistungen, emotionale Zuwendungen, kulturelle Werte sowie Verhaltens- und Denkweisen zwischen den Generationen ausgetauscht. Generationenbeziehungen in der Familie umfassen auch wechselseitige Rechte und Pflichten bzw. Verpflichtungen (z.B. Erziehungspflichten) sowie Erwartungen im Hinblick auf Rechte und Pflichten bzw. Verpflichtungen (z.B. Generationensolidarität, Dankbarkeit).

**Generation(en) in der Gesellschaft (gesellschaftliche Generationen):** Gesamtheit der Personen, die etwa im gleichen (zumeist jugendlichen) Alter prägende historische Ereignisse erlebt bzw. gesellschaftliche Erfahrungen gemacht haben (gesellschaftliche Zäsuren), daher ähnliche Werthaltungen, Orientierungen, Denk- und Verhaltensmuster entwickelten und ggf. auch über ein kollektives Generationenbewusstsein verfügen. Man kann den Begriff weiter unterteilen in:

- **Politische Generationen:** „Erfahrungs- und Erinnerungsgemeinschaften“ (Bude), die ungefähr im gleichen Alter gleichartig von einer einzigartigen politischen Konstellation (z.B. Krieg, Nachkriegszeit, 68er) betroffen waren und durch sie geprägt wurden. Karl Mannheim, der bedeutendste deutsche Generationentheoretiker, unterscheidet zwischen der historischen „Generationlagerung“, dem sozialen „Generationzusammenhang“ und der „Generationseinheit“ als bewusster Gemeinschaft.

- **Kulturelle Generationen:** So werden Kohorten bezeichnet, die sich in ihrem Umgang mit „Kulturgütern“ (z.B. Musik, Tanz), mit Technik (z.B. PC, Internet) und ihren kulturellen Orientierungen, Einstellungen und Stilen dauerhaft von vorhergehenden und nachfolgenden Kohorten unterscheiden. Skeptisch muss man gegenüber gängigen Etiketten wie beispielsweise der „Generation Golf“ oder „Generation X“ sein. Diese „Generationen“ treten nicht als kollektive Akteure auf und lassen sich auch nicht deutlich voneinander unterscheiden. Bezugspunkte sind hier nicht besondere, dauerhafte Orientierungen, sondern kurzfristige Moden und Trends.
- **Ökonomische Generationen:** Charakteristisch sind hier wirtschaftliche Chancen und Risiken, die für bestimmte Geburtsjahrgänge und Eintrittskohorten (z.B. in den Arbeitsmarkt) bestehen und ihre weitere ökonomische Lage bzw. ihren Berufsverlauf prägen. Sie ergeben sich aus demografischen Faktoren (geburtenstarke, geburten schwache Jahrgänge), konjunkturellen Phasen, Bedingungen auf dem Arbeitsmarkt, wie Arbeitskräfteüberschuss oder Arbeitskräftemangel, und sozialstaatlichen Sicherungen (s. dazu wohlfahrtsstaatliche Generationen).
- **Wohlfahrtsstaatliche Generationen:** Dieser Begriff bezieht sich auf den Wohlfahrtsstaat als generationsbildenden Zusammenhang. Es wird angenommen, dass seit der zweiten Hälfte des vergangenen Jahrhunderts der Auf- und Abbau von Versorgungs-, Sicherungs- und Förderleistungen des Wohlfahrtsstaates Generationen geprägt hat. In Deutschland seien dies die vom Aufbau des Sozialstaats (prototypisch: Rentenreform 1957) profitierenden Generationen, die durch Anspruchsdenken und Kontinuitätserfahrungen charakterisiert werden könnten; sowie die unter dem Abbau des Sozialstaats (z.B. Rentenreformen der





90er Jahre ff.) leidenden Generationen, für die Diskontinuitäts- und Enttäuschungserfahrungen charakteristisch seien. Die erfahrenen Unterschiede des Niveaus der sozialen Sicherung, böten auch Potenzial für Generationen-Konflikte.

**Generation(en) im Betrieb/betriebliche Generationen:** Zu unterscheiden sind betriebliche Generationen und Generationen im Betrieb. Betriebliche Generationen entstehen durch gemeinsame prägende betriebliche Erfahrungen (z.B. im Zusammenhang mit dem Aufbau des Betriebs, mit Karrierechancen, mit betrieblichen Krisen, mit Produkten und Produktwechseln, mit typischen Arbeitsbedingungen etc.). Diese Erfahrungen schlagen sich in Orientierungen und Handlungsmustern nieder, die in möglichen Konflikten mit vor- und nachgelagerten Generationen um Aufstiegschancen, um Macht und Einfluss ins Feld geführt werden. Betriebliche Generationen erlangen ihre Bedeutung innerhalb von relativ homogenen Belegschaftsgruppen. Generationen *im* Betrieb können neben betrieblichen Generationen auch familiale und gesellschaftliche Generationen sein (s. dort). In Betrieben bestehen nach unseren Annahmen auch Beziehungen, die einen familienähnlichen Charakter haben und z.B. die Weitergabe von Erfahrungen und Wissen, den Umgang zwischen Jung und Alt, erwartete Rechte und Pflichten, z.B. Fürsorgepflichten des Arbeitgebers betreffen. Solche Beziehungen folgen moralischen Normen, z.B. der Norm eines gerechten Gebens und Nehmens. Sie bestehen zwischen Arbeitgebern/Management und Beschäftigten in unterschiedlichen Lebensphasen sowie zwischen jüngeren und älteren Beschäftigten.

**Generationenvertrag:** Austauschbeziehungen zwischen mindestens 3 Generationen, die auf der Erwartung eines auf lange Frist angelegten Gleichgewichts zwischen Geben und Nehmen (Reziprozität) beruhen. Dabei empfängt die ältere, nicht mehr erwerbstä-

tige Generation (1) Unterstützungsleistungen durch die jüngere, aktiv wirtschaftende Generation (2). Diese erwirbt dadurch Ansprüche auf ähnliche Unterstützung durch die nachfolgende Generation (3). Diese ist zu dem Zeitpunkt noch nicht an den materiellen Austauschprozessen beteiligt. Sie lernt das Verhaltensmuster des Austauschs zwischen Generation 1 und 2 kennen, und es wird erwartet, dass sie sich dementsprechend in der Zukunft verhält. Die Geltung des Vertrags wird in der Familie durch moralische Verpflichtung unterstützt. Auf gesellschaftlicher Ebene (Sozialversicherungen) dient die Institution des öffentlichen, auf Zwangsmitgliedschaft beruhenden Umlagesystems dazu, den Generationenvertrag zu sichern.

**Generationengerechtigkeit:** Umstrittener und auslegungsbedürftiger moralischer Maßstab, der sich auf finanzielle und soziale Austauschverhältnisse zwischen den Generationen bezieht. Diese werden je nach Orientierung in unterschiedlichen Dimensionen von Gerechtigkeit (z.B. Verteilungsgerechtigkeit, Chancengerechtigkeit, s.u.) und nach unterschiedlichen Kriterien von Gerechtigkeit (z.B. Gleichheit, Bedarf, s.u.) bewertet. Das Verhältnis zwischen Ressourcen der älteren Generation(en) und den Lasten und Aufwendungen der jüngeren Generation(en) steht häufig im Mittelpunkt von Diskussionen über Generationengerechtigkeit. Auseinandersetzungen gibt es u.a. in der Rentenpolitik (z.B. ungerechtes Verhältnis von Aufwendungen und Auszahlungen zwischen den Generationen?), der Finanzpolitik (z.B. Staatsverschuldung als Belastung nachwachsender Generationen?) sowie der Umweltpolitik (Umweltzerstörung als Hypothek für künftige Generationen?). Im betrieblichen Zusammenhang sind zwei Aspekte zu unterscheiden: Beurteilt wird, ob (1.) Arbeitgeber unterschiedlichen Erwerbs- und Lebenslagen von Jungen und Alten im Betrieb gerecht werden (Arbeitgeber/Arbeitnehmer-Beziehungen); und ob

(2) Ressourcen und Lasten bzw. Rechte und Pflichten zwischen den Generationen im Betrieb (s.o.) gerecht verteilt sind. (Arbeitnehmer-/Arbeitnehmer-Beziehungen).

**Impliziter (psychologischer) Vertrag:** Neben dem expliziten, schriftlich fixierten Arbeitsvertrag besteht in Beschäftigungsverhältnissen aufgrund der „Ungewissheitszonen“ dieses Vertrags auch ein impliziter oder psychologischer Vertrag. Er beinhaltet wechselseitige Erwartungen und Ansprüche zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber, auf deren Einhaltung vertraut wird: z.B. Erwartungen von Loyalität vonseiten des Arbeitgebers und von betrieblichen Aufstiegschancen vonseiten des Arbeitnehmers. Die Erwartung eines fairen Umgangs miteinander kann als generelle Norm des psychologischen Vertrages angesehen werden, die ein Vertrauensverhältnis begründet. Die Verletzung des Vertrags hat keine rechtlichen Konsequenzen, führt aber zu einer Zersetzung des Vertrauens und hat Verhaltenskonsequenzen auf beiden Seiten. Beispiele sind Versetzungen, Zurückstufungen des Arbeitnehmers durch den Arbeitgeber einerseits, nachlassende Motivation oder Arbeitszurückhaltung des Arbeitsnehmers andererseits.

**Reziprozität:** Reziprozität bezeichnet ein Verhältnis wechselseitigen Gebens und Nehmens. Beide beteiligten Personen/Seiten sind zugleich Gebende und Nehmende. Und Beide haben in dieser Beziehung Rechte bzw. berechtigte Erwartungen und Pflichten bzw. Verpflichtungen. Eine reziproke Beziehung ist auf eine längere Dauer angelegt. Das Nehmen erzeugt bei der empfangenden Person die Verpflichtung, eine entsprechende Gegenleistung für den Geber zu erbringen. Die zeitliche Distanz zwischen erbrachter Leistung und erwarteter Gegenleistung bleibt dabei relativ unbestimmt, ebenso die Entsprechung des Werts von Leistung und Gegenleistung. Eine genaue Entsprechung im Sinne eines rechenbaren Äquivalents wird nicht erwartet. Gerade diese Unbestimmtheiten begünstigen längerfristige reziproke Bindungen. Ein Beispiel für ein traditionelles reziprokes Muster in Betrieben: Vom Arbeitnehmer wird erwartet, dass er sich in jungen Jahren besonders engagiert, für den Betrieb verfügbar ist etc. (Leistung), vom Arbeitgeber wird im Gegenzug erwartet, dass dieser Arbeitnehmer in späteren Jahren, wenn er eventuell nicht mehr so leistungskräftig ist, keine Nachteile in Kauf nehmen muss, seinen betrieblichen Status behält etc. (Gegenleistung).



## GERECHTIGKEIT

**Gerechtigkeit:** Mit Gerechtigkeit wird *im subjektiven Sinn* eine menschliche Tugend bezeichnet. Damit ist eine ethische Haltung oder Gesinnung gemeint, aus der heraus der Mensch handelt.

*Im objektiven Sinn* versteht man unter Gerechtigkeit ein Prinzip oder Prinzipien, aus dem/denen Maßstäbe zur Beurteilung von Handlungen abgeleitet werden. Als gerecht oder ungerecht können z.B. Handlungsnormen und ihre Folgen im rechtlichen Bereich, in der Politik, im sozialen Leben beurteilt werden, aber auch Gesetze und Verfahren bis hin zu gesellschaftlichen Verhältnissen und Wirtschafts- und Gesellschaftsordnungen. Ein bedeutsames Prinzip in diesem Zusammenhang ist die Gleichheit: Normen gelten danach dann als gerecht, wenn sie prinzipiell für Alle (alle Betroffenen) in gleichem Maße gelten, wenn also kein Individuum, keine Gruppe bevorzugt oder benachteiligt wird. Dies wirft aufgrund der Unterschiede zwischen den Menschen hinsichtlich Fähigkeiten, Möglichkeiten, Bedürftigkeit usw. die Frage nach der „angemessenen“ Gleichheit auf.

**Soziale Gerechtigkeit:** Soziale Gerechtigkeit beschreibt einen moralischen Maßstab zur Beurteilung sozialer Verhältnisse und politischer Maßnahmen, die darauf einwirken. In der Bundesrepublik Deutschland haben sich auf der Grundlage des Sozialstaatsprinzips der Verfassung und seiner rechtlichen Interpretation Bedarfsgerichtigkeit, Chancengleichheit, Leistungsgerechtigkeit und jüngst auch Generationengerechtigkeit als wichtige Ausprägungen sozialer Gerechtigkeit herauskristallisiert. Als sozial gerecht können z.B. gesellschaftliche

Verteilungsstrukturen (von der Weltwirtschaftsordnung bis zu nationalen Einkommensstrukturen, der Verteilung von Bildungschancen etc.) oder Gesetze (Steuergesetzgebung, Arbeitsgesetze etc.) beschrieben werden. Auch betriebspolitische Vereinbarungen, Regeln und Maßnahmen wie z.B. Einstellungspraktiken oder Kriterien für Entlassungen) unterliegen einer solchen Bewertung. Heftig umstritten sind der Stellenwert von sozialer Gerechtigkeit in Politik und Gesellschaft (Beispiel: Verhältnis von persönlicher Freiheit und sozialer Gerechtigkeit), ihre Definition (Beispiel: Neuinterpretationen der politischen Parteien) und ihre Auslegung in verschiedenen Bereichen (z.B. Gesundheitssystem, Arbeitsmarktgesetze). Das weist auf ihre zentrale Rolle zur Legitimation (Rechtfertigung) von sozialen Verhältnissen und politischen Maßnahmen hin. Beispielhaft sei ein leitendes Prinzip der Gerechtigkeitstheorie von John Rawls, des meistzitierten Gerechtigkeitstheoretikers der Gegenwart, angeführt: Soziale und ökonomischen Ungleichheiten sind nur dann gerechtfertigt, wenn sie den am wenigsten begünstigten Personen immer noch den größtmöglichen Vorteil bringen.

**Fairness:** Fairness bezieht sich auf Verhaltens-, Verfahrens- und Spielregeln der Kooperation, die einen „verletzungsfreien“ und auf Ausgleich von Interessen ziellenden Umgang ermöglichen sollen; und zwar auch und gerade in Wettbewerbs-, Konkurrenz-, Konflikt- und Kampfsituationen und -verhältnissen. Fairness setzt die Anerkennung und Beachtung von Rechten des Partners, auch des Wettbewerbers und Gegners voraus, sowie die Respektierung und Praktizierung von gemeinsamen Regeln. Ein exemplarischer Anwendungsbereich ist der



Sport. Das Konzept der Fairness entstammt dem angelsächsischen Kulturaum und liberalen Traditionen.

**Gerechtigkeitsdimension(en):** Gerechtigkeitsdimensionen grenzen den Gegenstand, der beurteilt wird, genauer ein und systematisieren ihn. Beurteilt werden zum Beispiel die Verteilung materieller und immaterieller Güter, Chancen, Verfahren oder Interaktionen.

- **Verteilungsgerechtigkeit (distributive Gerechtigkeit):** Betrachtet wird hier die Verteilung von materiellen (z.B. Einkommen, Vermögen) und immateriellen Gütern (z.B. Bildung) und Lasten (z.B. Steuern, Pflichten) zwischen Nationen, Klassen, Schichten, den Mitgliedern einer Gesellschaft, einer Organisation, eines Betriebs usw., und zwar im Hinblick auf ihre Ergebnisse und auf die Prinzipien, nach denen die Verteilung vorgenommen wird. In Betrieben kann dabei die Verteilung zwischen gleichgestellten Mitgliedern (z.B. zwischen Belegschaftsmitgliedern), aber auch zwischen unterschiedlichen Statusgruppen (z.B. zwischen Management und Belegschaft) zum Thema von Gerechtigkeitsfragen werden. Aktuell besteht eine Tendenz, Verteilungsgerechtigkeit (insbesondere im Hinblick auf eine Umverteilung von Einkommen und Vermögen) zugunsten von Chancengerechtigkeit als Ziel nicht mehr zu thematisieren.
- **Ergebnisgerechtigkeit:** Hier wird das Resultat von Verteilungsprozessen (Verteilungsgerechtigkeit) betrachtet und beurteilt. In die Bewertung des Ergebnisses fließt häufig auch ein Urteil darüber, wie es zustande gekommen ist (Verfahrensgerechtigkeit) mit ein.
- **Chancengerechtigkeit:** Nicht die Verteilung von Gütern, sondern von Chancen zur Erlangung dieser Güter (Bildung, berufliche Chancen etc.)

steht hier im Mittelpunkt. Die Verteilung von Startchancen/ Eintrittschancen/ Teilhabechancen im Lebenslauf der Individuen wird thematisiert. Die Individuen sollen die Chance haben, Optionen abzuwägen und Entscheidungen entsprechend ihren Fähigkeiten und Talenten und ohne soziale Zwänge und Diskriminierungen (z.B. aufgrund familiärer oder ethnischer Herkunft, ihres Geschlechts, von Behinderung etc.) treffen zu können. Einen entscheidenden Unterschied macht es, ob Chancengerechtigkeit mit Chancengleichheit gleichgesetzt oder dieser entgegengesetzt wird, indem z.B. die Unterschiedlichkeit der Individuen aufgrund angeborener Fähigkeiten, unterschiedlicher Ansprüche usw. betont wird.

- **Austauschgerechtigkeit:** Betrachtet wird hier das Verhältnis von Leistung und Gegenleistung, entweder in kurz- oder auch längerfristiger Perspektive. Häufig wird Austauschgerechtigkeit mit einem äquivalenten Tausch gleichgesetzt, bei dem der Wert der Leistung und Gegenleistung einander (genau) entsprechen sollen. Die Rechenbarkeit wird jedoch z.B. durch Probleme der Leistungsmessung (Leistungsgerechtigkeit) erschwert. Mit Austauschgerechtigkeit wird auch die Ausgestaltung des Tauschprozesses angeprochen: Die Regeln des Tausches und deren Einhaltung werden bewertet. Auf betrieblicher Ebene wird dies relevant, wenn man beispielsweise beim Austausch zwischen Arbeitnehmern und Vorgesetzten betrachtet, ob letztere ihre Herrschaftsposition zugunsten eines ungerechten Tauschs nutzen.
- **Verfahrensgerechtigkeit (prozedurale Gerechtigkeit):** Hier geht es um die Beurteilung der formalen Gestaltung von Prozessen, nach denen Verteilungsentcheidungen zustande kommen. Dazu





zählt z.B. der Umgang mit Informationen, die Transparenz des Verfahrens, Mitsprache- und Einspruchsmöglichkeiten und Unparteilichkeit der am Verfahren Beteiligten. Ob Verfahren als gerecht empfunden werden, kann Auswirkungen auf die Beurteilung von negativen Ergebnissen (Ergebnisgerechtigkeit) haben.

- **Interaktionsgerechtigkeit:** Hier wird die interpersonale Seite des Verfahrens (Verfahrensgerechtigkeit) beurteilt, vor allem, wie die Entscheider mit den Betroffenen umgehen. Wichtige Kriterien sind dabei die Gleichbehandlung der Betroffenen im Verfahren, die Berücksichtigung ihrer Interessen und Bedürfnisse sowie die argumentative Begründung und die Darlegung von Hintergründen und Kriterien der Entscheidung.

**Gerechtigkeitsprinzipien/-maßstäbe:** Grundsätze und Kriterien, nach denen die Verteilung von materiellen und immateriellen Gütern und die Gestaltung von Verfahren erfolgt. In konkreten Anwendungsfällen haben wir es häufig mit einer Berücksichtigung mehrerer Kriterien zu tun. Die hier genannten Prinzipien könnten durch weitere (z.B. Effizienzprinzip, Verantwortlichkeitsprinzip) ergänzt werden, die aus Platzgründen nicht weiter erläutert werden.

- **Gleichheitsprinzip:** Innerhalb der Gemeinschaft, in der Güter und Lasten verteilt werden, soll jedem Mitglied ungeachtet seines Geschlechts, Alters etc. und unabhängig von seiner Leistung und auch seinen Bedürfnissen ein gleich großer Anteil zustehen. Gleichheit wird als Grund-Wert verstanden („Freiheit, Gleichheit, Brüderlichkeit“). Jedem Staatsbürger steht das gleiche Maß an Rechten und Freiheiten zu. Gleichheit der sozia-

len Chancen, unabhängig von Herkunft, Geschlecht, Alter usw. wird in diesem Zusammenhang als Voraussetzung zur Erlangung von Freiheit und zur Inanspruchnahme von Rechten interpretiert. In Betrieben wird unbedingte Gleichheit selten praktiziert, wohl aber das Gleichbehandlungsprinzip akzeptiert. Dieses beinhaltet auch die Regel „Gleicher Lohn für gleiche Arbeit (Leistung)“ und damit die Anerkennung des Leistungsprinzips.

- **Leistungsprinzip (Beitragssprinzip):** Leistungsgerechtigkeit ist als ein Maßstab für die Verteilung von materiellen oder immateriellen Gütern zu verstehen. Die individuelle Leistung, wie auch immer definiert und gemessen, soll (allein) ausschlaggebend für die Höhe einer Gegenleistung, z.B. einer Entlohnung sein und nicht etwa Herkunft, Geschlecht oder Alter. Diese Maxime klingt plausibel und einleuchtend, da sie mit dem Versprechen verbunden ist, dass sich individuelle Anstrengungen auch auszahlen. Leistungen sind nicht unabhängig von den herrschenden gesellschaftlichen Maßstäben (Was wird als Leistung anerkannt, was nicht?) und von individuellen Voraussetzungen, die sozial ungleich verteilt werden (wie z.B. Bildung). Das nackte Leistungsprinzip wird deshalb auch zuweilen als „Norm der Ungleichheit“ interpretiert. Zudem sind, gerade im betrieblichen Kontext schwerwiegende Messprobleme zu beachten: Wie soll jeweils der individuelle Aufwand/ die Mühe und der individuell zurechenbare Ertrag/das Ergebnis, z.B. bei Gruppenarbeit, gemessen werden? Hinzu kommt, dass Leistung zunehmend nicht mehr nach einheitlichen, länger gelten-

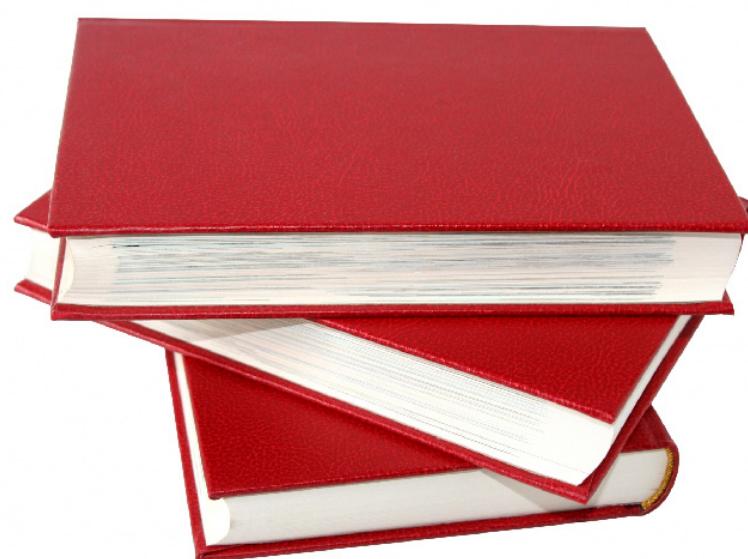
den Standards bestimmt wird, sondern (z.B. im Rahmen von Zielvereinbarungen) nach veränderlichen Ergebnis- und Produktivitätskriterien und auch nach Markterfolgen; d.h. nach Kriterien, die für den Einzelnen zunehmend weniger beeinfluss- und kalkulierbar sind. Wenn sich ein nach- vollziehbarer Zusammenhang von Aufwand und Ertrag lockert, könnte das Leistungsprinzip infragegestellt werden.

- **Bedarfsprinzip:** Dieser Gerechtigkeitsmaßstab orientiert sich an den Bedürfnissen bzw. dem Bedarf des einzelnen Menschen, die aus seinen unterschiedlichen Lebensumständen resultieren („Jedem nach seinen Bedürfnissen.“). Als gerecht wird angesehen, wenn anerkannte Bedürfnisse/ein anerkannter Bedarf befriedigt oder doch berücksichtigt werden. Das können materielle Bedürfnisse sein, aber auch ein Bedarf an Unterstützung/Förderung, der z.B. durch schwierige Lebensverhältnisse, auch solche die mit dem Alter zusammenhängen (z.B. geringe Arbeitsmarktchancen) verursacht wird. Bedarfsgerechtigkeit wird in der Gesellschaft vorherrschend als mini-

male oder „angemessene“ materielle Existenzsicherung interpretiert.

- **Senioritätsprinzip:** Die Verteilung von Gütern, Chancen oder Rechten soll nach dem Lebensalter ausgerichtet werden: Mit zunehmendem Alter sollen auch zunehmend (Schutz- oder Vor-) Rechte, Chancen, materielle Vergütungen zugeteilt werden. Der Begriff wird häufig im betrieblichen Kontext verwendet. In bestimmten Anwendungsfällen (z.B. Sozialklausel bei Kündigungsschutz) gilt hier eine Kombination von Seniorität und Anciennität (die sich auf die Dauer der Betriebszugehörigkeit). Senioritätsprinzipien werden unterschiedlich begründet, z.B. mit besonderen Leistungsbeiträgen Älterer (Erfahrung, Loyalität, etc.) oder mit einer besonderen Schutzbedürftigkeit Älterer. Senioritätsregelungen geraten mit unterschiedlichen Begründungen zunehmend unter Druck (sind nicht leistungsgerecht; sind nicht marktgerecht; sie schaden Älteren), auch vonseiten der Rechtsprechung (sind nicht durch nachweisbare Benachteiligungen zu rechtfertigen).





## LITERATUR

- Bäcker, Gerhard; Koch, Angelika (2003): Die Jungen als Verlierer? Alterssicherung und Generationsgerechtigkeit, in: WSI-Mitteilungen, Heft 2, S. 111-117
- Becker, Irene; Hauser, Richard (2004): Soziale Gerechtigkeit – eine Standortbestimmung. Zieldimensionen und empirische Befunde, Berlin
- Bispinck, Reinhard (2005): Altersbezogene Regelungen in Tarifverträgen – Bedingungen betrieblicher Personalpolitik, in: WSI-Mitteilungen, Heft 10, S. 582-588
- Buck, Hartmut; Dworschak, Bernd [Hrsg.] (2003): Ageing and work in Europe. Strategies at company level and public policies in selected European countries, Stuttgart
- Bude, Heinz (2005): "Generation" im Kontext. Von den Kriegs- zu den Wohlfahrtsstaatsgenerationen, in: Jureit, Ulrike; Wildt, Michael [Hrsg.]: Generationen. Zur Relevanz eines wissenschaftlichen Grundbegriffs, Hamburg, S. 28-44
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend [Hrsg.] (2005): Fünfter Bericht zur Lage der älteren Generation in der Bundesrepublik Deutschland, Bericht der Sachverständigenkommission, Berlin
- Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) (2003): Ältere Mitarbeiter im Betrieb – Ein Leitfaden für Unternehmen, 2. Auflage, Berlin
- Burmeister, Kai; Böhning, Björn [Hrsg.] (2004): Generationen & Gerechtigkeit, Hamburg
- Deutscher Gewerkschaftsbund [Hrsg.] (2005): Arbeitsbedingte Gesundheitsrisiken und demografischer Wandel. Herausforderungen für betriebliche Personal- und Gesundheitspolitik, Projektgruppe „Profil 05“: „Demografischer Wandel und alternsgerechte Gestaltung der Arbeitswelt“, Berlin
- Ebert, Thomas (2005): Generationengerechtigkeit in der gesetzlichen Rentenversicherung – Delegitimation des Sozialstaates, edition der Hans-Böckler-Stiftung Nr. 149, Düsseldorf
- Forst, Rainer (2005): Die erste Frage der Gerechtigkeit, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, 37, S. 24-31
- Ganßmann, Heiner (2002): Der Großvater, sein Enkel und die Rentenreform. Die moralische Ökonomie des Generationenvertrags, in: Burkart, Günter; Wolf, Jürgen [Hrsg.]: Lebenszeiten. Erkundungen zur Soziologie der Generationen, Wiesbaden, S. 275-286
- Hollstein, Bettina (2005): Reziprozität in familialen Generationenbeziehungen, in: Adloff, Frank; Mau, Steffen [Hrsg.]: Vom Geben und Nehmen. Zur Soziologie der Reziprozität, Frankfurt/M., S. 187-210
- IAB-Kurzbericht 5/2006 vom 03.04.2006: Bei der Beschäftigung Älterer liegen andere Länder vorn (Autorin: Susanne Kraatz), Nürnberg
- Industriegewerkschaft Metall, Vorstand, Abteilung Berufsbildung (Eva Kuda) in Zusammenarbeit mit Sozialforschungsstelle Dortmund (Jürgen Strauß) (1998) [Hrsg.]: Gruppenarbeit und ältere Arbeitnehmer, Handlungshilfe mit Seminar-Konzept, Frankfurt/M., Dortmund
- Köchling, Annegret; Astor, Michael; Fröhner, Klaus-Dieter; Hartmann, Ernst-Andreas; Hitzblech, Tanja; Jasper, Gerda; Reindl, Josef [Hrsg.] (2000): Innovation und Leistung mit älter werdenden Belegschaften, München und Mering
- Kohli, Martin; Szydlik, Marc [Hrsg.] (2000): Generationen in Familie und Gesellschaft, Opladen
- Leisering, Lutz (2000): Wohlfahrtsstaatliche Generationen. in: Kohli, Martin; Szydlik, Marc [Hrsg.]: Generationen in Familie und Gesellschaft, Opladen, S. 59-76
- Lengfeld, Holger (2003): Mitbestimmung und Gerechtigkeit. Zur moralischen Grundstruktur betrieblicher Verhandlungen. Schriftenreihe Industrielle Beziehungen, Band 18, München und Mering
- Mannheim, Karl: Das Problem der Generationen, in: Wolff, Kurt H. [Hrsg.] (1964): Karl Mannheim, Wissenssoziologie. Auswahl aus dem Werk, Berlin und Neuwied, S. 509-565



Morschhäuser, Martina (1999): Altersgerechte Arbeit: Gestaltungsaufgabe für die Zukunft oder Kampf gegen Windmühlen? In: Behrens, Johann; Morschhäuser, Martina; Viebrock, Holger; Zimermann, E. [Hrsg.]: Länger erwerbstätig- aber wie?, Opladen, Wiesbaden, S. 19-70

Müntefering, Franz (2006): Die Kraft der Erfahrung nutzen. Die Perspektiven einer älter werdenden Gesellschaft, Bundesministerium für Arbeit und Soziales [Hrsg.], Berlin

Neckel, Sighard; Dröge, Kai; Somm, Irene (2005): Das umkämpfte Leistungsprinzip- Deutungskonflikte um die Legitimation sozialer Ungleichheit, in: WSI-Mitteilungen, Heft 7, S. 368-374

Nullmeier, Frank (2004): Der Diskurs der Generationengerechtigkeit in Wissenschaft und Politik, in: Burmeister, Kai; Böhning, Björn [Hrsg.]: Generationen & Gerechtigkeit, Hamburg, S. 62-75

Rawls, John (1975): Eine Theorie der Gerechtigkeit, Frankfurt/M.

Redaktion für Philosophie des Bibliographischen Instituts [Hrsg.] (1987): Gerechtigkeit, in: Meyers kleines Lexikon Philosophie, Bibliographisches Institut, Mannheim, S. 160-162

Strauß, Jürgen (2003): Älterwerden in der Arbeit und die Zukunft von Belegschaften. Bausteine zu einem gewerkschaftspolitischen Konzept 'Demographischer Wandel und Arbeitswelt', in: IG Metall Vorstand/Sozialforschungsstelle Dortmund [Hrsg.]: Länger arbeiten oder früher gehen? Antworten von Betriebsräten der Automobilindustrie auf den demographischen Wandel, Frankfurt/M.

Strauß, Jürgen; Tech, Daniel (2006): Alternde Belegschaften: Demografischer Wandel und Betriebsrat, in: Der Betriebsrat (dbr), Heft 2, S. 7-11

Struck, Olaf (2004): Generation als zeitdynamische Strukturierung von Gesellschaften und Organisationen, in: Szydlik, Marc [Hrsg.]: Generation und Ungleichheit, Wiesbaden, S. 49-76

Struck, Olaf; Stephan, Gesine; Köhler, Christoph; Krause, Alexandra; Pfeifer, Christian; Sohr, Tatjana (2006): Arbeit und Gerechtigkeit. Entlassungen und Lohnkürzungen im Urteil der Bevölkerung, Wiesbaden

Szydlik, Marc (2002): Generationen: Wer sorgt sich um wen?, in: Burkart, Günter; Wolf, Jürgen [Hrsg.]: Lebenszeiten. Erkundungen zur Soziologie der Generationen, Wiesbaden, S. 147-160

Ulich, Eberhard (2005): Arbeitspsychologie, 6. Auflage, Zürich, Stuttgart

Voswinkel, Stephan (2005): Reziprozität und Anerkennung in Arbeitsbeziehungen, in: Adloff, Frank; Mau, Steffen [Hrsg.]: Vom Geben und Nehmen. Zur Soziologie der Reziprozität, Frankfurt/M., S. 237-256

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

(Bundesministerium für Bildung und Forschung – Ergebnisse der Initiative Demographischer Wandel und Erwerbsarbeit)

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

(Bundesministerium für Bildung und Forschung – Werkzeuge für alter(n)sgerechte betriebliche Personalpolitik)

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

(Initiative Neue Qualität der Arbeit)



# **WAS HEIßT FAIRER UMGANG MIT JUNG UND ALT IM BETRIEB?**

- ✓ Einführung
- ✓ Pressedebatten
- ✓ Praxis-Hinweise
- ✓ Glossar

