

# Betriebliche Entgeltgerechtigkeit in altersgemischten Belegschaften

Betriebliche Personalverantwortliche nehmen sich verstärkt des Themas „Altern im Betrieb“ an. Die geburtenstarken Jahrgänge der 1960er Jahre stellen mittlerweile große, zuweilen überwiegende Anteile an den Belegschaften. Zugleich haben die Unternehmen aus sehr vielen Branchen Nachwuchssorgen und Probleme, genügend Auszubildende oder Fachkräfte zu finden. Ein personalpolitisches Instrument, den Anforderungen zu begegnen, ist das „gerechte“ Justieren des konflikträchtigen Zusammenhangs zwischen Leistungsansprüchen und der Entgeltform sowie -höhe. Entscheidend für die Akzeptanz sind Entgeltsysteme, die weder die jungen noch die älteren Belegschaftsgruppierungen diskriminieren. Beispiele für solche Systeme werden in diesem Beitrag aufgezeigt.

KLAUS SCHMIERL

## 1 Entgeltgerechtigkeit und Leistungspolitik im Betrieb

Wir stellen uns in diesem Beitrag die Frage, inwieweit sich ein Leistungswandel zwangsweise linear im Einkommen niederschlagen muss, wenn ältere Kolleginnen und Kollegen nicht mehr dieselbe Leistung erbringen können wie die jüngeren. Die in der Argumentation mitschwingende These lautet: Die personalpolitische Bewältigung der Folgen des demografischen Wandels hängt in hohem Maße auch von der betrieblichen Leistungs- und Entgeltgerechtigkeit ab.

*Entgeltpolitik* im Betrieb ist immer zugleich auch *Leistungspolitik*; es handelt sich gewissermaßen um die beiden Seiten einer Medaille, und das eine ist ohne das andere nicht zu verstehen und zu erklären. Für Arbeitskräfte spiegelt sich das in der die eigene Existenz betreffenden Kernfragestellung wider: „Was verlangt mein Unternehmen von mir, und was verlangt es mir für welche finanzielle Gegenleistung ab?“ Die individuelle Beantwortung dieser Frage ist erstens nicht objektiv messbar, sondern hängt auch von persönlichen Normen und Werten, den allgemeinen betrieblichen Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen und entgeltpolitischer Transparenz im Betrieb ab. Die Antwort variiert zweitens immer auch je nach den Vergleichsmaßstäben im Betrieb, im Freundeskreis, aber

auch in der Gesellschaft als Ganzer. Drittens schließlich mündet die individuelle Antwort auch in allgemeine Gerechtigkeitsempfindungen, also Aussagen wie: „Ich werde im Betrieb entsprechend meiner Leistung gerecht entlohnt“ oder „Die Gesellschaft, in der ich lebe, gewährt mir entsprechend meiner Leistung(sbereitschaft) ein gutes Auskommen auf dem mir zustehenden Konsumniveau“.

Dass im Kapitalismus nicht jeder und jede Arbeitende diese Frage für sich zufriedenstellend und positiv beantworten kann, versteht sich von selbst. Letztlich aber ist die Kapitalseite – sind also die „Arbeitgeber“ – an der Erreichung der eigenen operativen und ökonomischen Unternehmensziele interessiert; und ihr ist klar, dass sie dazu auf leistungsfähige und -bereite Arbeitskräfte angewiesen ist, für die ein gerechtes Entgelt zu bezahlen ist – zumindest eines, das die Beschäftigten als gerecht empfinden. Sowohl die Angebotsseite auf dem Personalmarkt für Fach- und Führungskräfte als auch die innerbetrieblichen Anteile unterschiedlicher Alterskohorten ändern sich derzeit im Verlauf des demografischen Wandels. In nahezu allen Bereichen der Ökonomie und vielen Unternehmen verschieben sich die Altersstrukturen in Richtung älterer Belegschaften, da den geburtenstarken Jahrgängen aus den 60er Jahren mit einem jetzigen Alter von etwa 50 bis 60 Jahren oftmals nicht ausreichender Nachschub aus der jüngeren Generation zur Seite steht. Aus fast allen Wirtschaftsbranchen wird über Lücken bei der Versorgung mit ausreichend qualifizierten Fachkräften oder bei der

Gewinnung von jungen Auszubildenden berichtet. Dies impliziert für die betriebliche Personalpolitik, dass der Sorgfalt für die älteren Belegschaftsteile größeres Gewicht zukommt, weil diese gerade in körperlich anstrengenden Berufen oder in Arbeitsprozessen mit hohen Leistungsanforderungen (wie in der durch Akkord getakteten Fließfertigung) nicht ein gesamtes Berufsleben lang dieselbe hohe Leistung erbringen können. Eine wichtige Rolle spielt dabei die betriebliche Entgeltpolitik, die in vielen Rezepthandbüchern zur „demografiefesten Personalpolitik“ schlichtweg vergessen wird oder ausgeblendet bleibt (s. exemplarisch BDA 2013).

In diesem Beitrag wird – neben einer soziologischen Erörterung von Gerechtigkeitsmaßstäben – der Frage nachgegangen, welche Lösungsansätze in der betrieblichen Entgeltpolitik zur Bewältigung des demografischen Wandels erkennbar sind. Im Mittelpunkt steht dabei die Frage, in welcher Weise die Entlohnung und betriebliche Entgeltpolitik auf die demografischen Veränderungen antwortet (ignoriert sie diese oder greift sie sie auf?) und welche Entgeltmodelle die betriebliche Gerechtigkeit und Produktivität wahren, wenn Belegschaften altersgemischt sind oder sogar erhöhte Anteile Älterer aufweisen. Zudem wird der Frage nachgegangen, in welchen betrieblichen und strukturellen Rahmenbedingungen Hemmnisse für eine adäquate Anpassung von Entgeltsystemen an die Anforderungen aus dem demografischen Wandel liegen (könnten).

In unseren vergangenen empirischen Untersuchungen in den Branchen Metall- und Elektroindustrie, Maschinenbau, Bauwirtschaft, Möbelindustrie, Nahrungsmittelindustrie sowie Öffentlicher Dienst hat sich herausgestellt und bestätigt, dass der demografische Wandel Betrieben und Unternehmen wenig entgeltpolitische Einschränkungen auferlegt; vielmehr eröffnet sich ihnen in der Entgeltgestaltung eine große Definitions- und Entscheidungsfreiheit.<sup>1</sup>

Die charakteristische *Offenheit und Gestaltungsflexibilität* von Entgeltpolitik ermöglicht es den Unternehmen, unabhängig von Betriebsstruktur, Arbeitsorganisation und Beschäftigungssystem alternative Lösungen, definitorische Freiheiten und sehr unterschiedliche Detailregelungen im Entgelt umzusetzen. Weder bilden die bestehenden Entgeltsysteme eine Umsetzungsbarriere für eine breitere betriebliche Diffusion von Maßnahmen alternsgerechter Personal- und Arbeitspolitik, noch lässt sich eine kausale und lineare Verknüpfung zwischen den ergriffenen arbeitsorganisatorischen Maßnahmen in den Unternehmen und einer bestimmten Ausrichtung des Entgeltsystems feststellen. Dies hängt auch damit zusammen, dass aufgrund des in der Regel langjährigen und voraussetzungsvollen Austarierens der betrieblichen Lohn- und Leistungs politik umfangreichere Eingriffe in das Entgeltsystem die Grundfeste der betrieblichen Gesamtstabilität und Unternehmenskultur in Mitleidenschaft zu ziehen drohten.

## 2 Gerechtigkeitsmaßstäbe

Bevor die verschiedenen Dimensionen von Gerechtigkeitsempfindungen zur Sprache kommen, seien die beiden diesem Beitrag zugrunde liegenden soziologischen Begriffe Entgeltpolitik und Leistungs politik definiert:

*Entgeltpolitik* umgreift die gesamte Palette betrieblicher Zielsetzungen, Strategien, Detailregelungen und Aushandlungen bezüglich der Entgelte. Entgeltsysteme definieren, welche Qualifikationen anerkannt werden und unter welchen Arbeitsbedingungen die Leistung erbracht wird; sie regeln Höhe und Art der erwarteten Leistungserbringung und geben damit vor, inwieweit im individuellen Entgelt altersabhängige Leistungskriterien berücksichtigt werden. Wesentliche Elemente der Entgeltpolitik sind die Praxis der Eingruppierung, die konkrete Auswahl und Gestaltung von Leistungsentgeltmodellen, die Definition von Leistungskennziffern und die Anpassung der tarifvertraglichen Vorgaben an die betrieblichen Arbeits- und Produktionsprozesse durch den Arbeitgeber unter Mitbestimmung der Betriebsräte (Schmierl 2017a, 2017b). Einen gelungenen Abgrenzungsversuch zwischen Lohnpolitik und *Leistungs politik* hat Eckart Teschner (1977, S. 63) unternommen, der in seiner Definition den Zusammenhang zweier Aspekte betont, der oben in der Metapher von den beiden Seiten einer Medaille schon angedeutet wurde. Laut Teschner

„lassen sich die lohnpolitischen Bestimmungen auf den Tauschwert und die leistungs politischen Bestimmungen auf den Gebrauchswert der Arbeitskraft beziehen. Die lohnpolitischen Interessen des einzelnen Unternehmens zielen primär auf die Sicherung des Arbeitskräftebedarfs bei möglichst niedrigen Lohnkosten, während die leistungs politischen Interessen auf eine möglichst hohe Leistung des Arbeiters pro Zeiteinheit ausgerichtet sind. Der Lohn als Preis der Arbeitskraft und die Intensität ihrer Leistung determinieren [...] die Lohnkosten. Nicht die jeweils isolierte Betrachtung des Leistungsstandes auf der einen und der Lohnhöhe auf der anderen Seite ist von den Interessen des Unternehmens her von Bedeutung, sondern das Verhältnis von Tauschwert und Gebrauchswert der Arbeitskraft, von Lohn und Leistung. Leistungslohnsysteme koppeln beide Gesichtspunkte.“

Im vorliegenden Zusammenhang kommt es – über Teschners analytische Trennung zwischen der Lohnpolitik als auf den Tauschwert und der Leistungs politik als auf den Gebrauchswert der Arbeitskraft bezogen – vor allem auf

1 Der Beitrag greift auf empirische Befunde aus zwei Forschungsprojekten zur demografiesensiblen Entgeltpolitik und zum Berufsprofil von Technikern im Öffentlichen Dienst zurück, die im Zeitraum von Mai 2010 bis Juli 2013 sowie im Jahr 2015 von der Hans-Böckler-Stiftung gefördert wurden (Schmierl 2014, 2016; Schmierl/Weimer 2014).

das synthetische Verständnis an, wonach die Unternehmensleitungen versuchen, mit Hilfe der Entgeltpolitik und der ihr eigenen Definitionsmacht über die Entlohnungsgrundlagen, Lohnformen und Leistungsparameter nicht nur den Tauschwert, sondern zugleich auch den Gebrauchswert der Arbeitskraft zu beeinflussen. Mit den genannten Regelungsfeldern werden die Zielsetzung und Dimensionen der Leistungsverausgabung im Arbeits- und Produktionsprozess kanalisiert und stimuliert. Die Auswahl und Gestaltung des betrieblichen Entgeltsystems ist für die betrieblichen Personalleitungen und Geschäftsführungen also die zentrale Stellschraube für die leistungspolitische Motivierung, Steuerung und Kontrolle (vgl. auch Lutz 1975, S. 47f.).

Insofern ist im Grunde (für Erwerbstätige) die wichtigste Arena, in der sich die individuelle Fragestellung nach der Leistungs- und Entgeltgerechtigkeit entscheidet, der *Arbeitsort* und der *Betrieb*. Ebenso vielfältig wie Betriebsstrukturen und Arbeitsbedingungen sind auch die verschiedenen Vergleichsprojektionen der Arbeitskraft; die relativierenden Gerechtigkeitsempfindungen orientieren sich – jeweils noch abhängig von der Wirtschaftskraft und ökonomischen Lage des Betriebs – an

- den an vergleichbaren Arbeitsplätzen eingesetzten Kolleginnen und Kollegen,
- Kolleginnen und Kollegen derselben Alterskohorte,
- jüngeren Kolleginnen und Kollegen,
- kooperierenden Kolleginnen und Kollegen aus anderen, vor- und nachgelagerten Abteilungen (*white collar* versus *blue collar worker*)
- den für die Eingruppierung verantwortlichen REFA- und Zeitstudienfachleuten und/oder dem Betriebsrat als Interessenvertreter,
- Leiharbeitern,
- unmittelbaren Vorgesetzten oder auch den Topmanagern des Unternehmens.

Über diese personell identifizierbaren Vergleichsmaßstäbe hinaus umfasst das *Spektrum der Gerechtigkeitserwartungen* – wie eine breit angelegte Untersuchung des Soziologischen Forschungsinstituts (SOFI) Göttingen und des Instituts für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF) München herausgearbeitet hat – fünf „Anspruchsmuster“: Leistungsgerechtigkeit, Fürsorge, Selbstverwirklichung, Beteiligung und Würde.<sup>2</sup>

Während sich die Bandbreite der Gerechtigkeitsempfindungen nicht nur auf den eigenen Betrieb konzentriert, sondern sich auch auf Arbeitgeber und Beschäftigungsalternativen in der Region und/oder derselben Branche sowie auf die zuweilen in den Printmedien veröffentlichten Managergehälter oder gar auf das sozialstrukturelle Gefüge der Gesellschaft als Ganzes erstreckt, sind die wesentlichen, der Erfahrung zugänglichen Ortungsmuster am unmittelbaren Arbeitsplatzbezug und im Betrieb konzentriert.

Zusammengefasst gelten also die individuellen Gerechtigkeitssmaßstäbe oder die für den Einzelnen wesent-

lichen Vergleichsgruppen nicht unterschiedslos für alle, und sie lassen sich nicht als starre Typen definieren, vielmehr fallen die jeweiligen Mischungen und Gewichtungen interpersonell unterschiedlich aus. Aber in den Vergleich und in die persönlichen Gerechtigkeitsansprüche fließen in hohem Maße quantitative und qualitative Überlegungen im Hinblick auf das eigene Arbeitseinkommen ein. Insofern stehen auch die materielle Gratifikation und das dafür verantwortliche betriebliche Entgeltsystem im Zentrum dieser auf die Gesellschaft bezogenen Legitimationsprofile. Konfrontiert mit den Erscheinungsformen und Auswirkungen des demografischen Wandels besteht für die ökonomisch handelnden Betriebe und Akteure die Notwendigkeit, Lösungsansätze für eine *alternsgerechte Entgeltgestaltung* für die gesamte Belegschaft zu entwickeln und einzuführen. Deshalb richtet sich im Folgenden der Blick auf betriebliche Entgeltsysteme und die ihnen zugrunde liegende Definition und Bemessung von Leistung unter der Fragestellung, inwieweit dabei Leistungsmerkmale und Qualifikationskomponenten einbezogen – oder vernachlässigt – werden, die das mit dem Alter sich wandelnde Leistungspotenzial berücksichtigen. Unter dem Aspekt der Entgeltgerechtigkeit spielt dabei auch eine Rolle, inwieweit sich verfestigte Legitimationsmuster durch Veränderungen des Entgeltsystems neu auszurichten haben und ob *Generationenkonflikte* erkennbar sind.

### 3 Entgeltsysteme in altersgemischten Belegschaften

Bei unseren eigenen empirischen Erhebungen<sup>3</sup> in der betrieblichen Praxis haben sich jeweils betriebspezifisch unterschiedliche Ausgangslagen und unternehmensexterne Impulse herausgeschält, sich des Themas „demografischer Wandel“ anzunehmen. Die Initiative wurde in allen Fällen von den Personalverantwortlichen und -leitungen ergriffen, die solche demografieorientierten Vorhaben oftmals seit Jahren erfolglos in die höchsten Entschei-

2 Hier steht nicht der Raum zur Verfügung, diese Anspruchsmuster im Einzelnen zu erläutern. Sie sind im Abschlussbericht der erwähnten Studie ausführlich dargestellt und mit vielen Originalaussagen von Befragten empirisch belegt (Kratzer et al. 2015, insbes. Kapitel 3).

3 Es handelt sich um Intensiv- und Fallstudien mittels leitfadengestützter Interviews mit betrieblichen Entgeltexperten (Personalleitern und Betriebsräten) und Beschäftigten sowie Betriebsbegehungen in der Bauwirtschaft, Möbel- und Ernährungsindustrie – ergänzt durch Experteninterviews mit Vertretern aus Wissenschaft, Verbänden und Gewerkschaften. In der empirischen Erhebungsphase von Januar 2011 bis Ende August 2012 wurden 59 Interviews

dungsgremien der Unternehmen eingebracht hatten (vgl. mit ähnlichem Befund auch Buss/Kuhlmann 2013). Zu Beginn der 2010er Jahre hatte sich die allgemeine gesellschaftliche Debatte geöffnet. Durch die Präsenz der Thematik in den Medien, aber auch aufgrund sich verschärfender betrieblicher Rekrutierungsprobleme gelang es den Personalleitungen nun, bei den Geschäftsführungen Unterstützung für eine altersgerechte Personal- und Entgeltpolitik zu finden. Eine wichtige Unterstützungs- und Beschleunigungsfunktion nahm die massive Hilfestellung durch Krankenkassen und Berufsgenossenschaften ein; sie lieferten den Betrieben beispielsweise Auswertungen der Arbeitsunfähigkeitsprofile und Ansatzpunkte sowie konkrete Angebote für Gesundheitsprävention.

Abgesehen von der medialen Präsenz waren in allen Unternehmen infolge von Mangelerscheinungen auf dem Personalmarkt handfeste Gründe vorhanden, Initiativen zu ergreifen. So berichten die Unternehmen unabhängig von den regionalen Standorten (Ballungsräume oder Provinz) und auch über alle Branchen hinweg von einem erwarteten oder bereits eingetretenen Fachkräftemangel sowie über Nachwuchssorgen, und zwar sowohl hinsichtlich der Fertigungsbelegschaft als auch in Bezug auf das Management und Führungskräfte. In Branchen, in denen körperlich anstrengende Arbeit vorherrscht (wie im Baugewerbe), und in den Fertigungsbereichen der Möbelindustrie erforderten außerordentlich hohe Krankheitsraten und Fehlzeiten sowie Fluktuation durch Erwerbsunfähigkeitsabgänge ein Handeln in Richtung Gesundheitsprävention. In diesen Betrieben, aber auch in Unternehmen aus anderen Wirtschaftszweigen, hat die Abschaffung der Förderung von Altersteilzeit sowohl die demografierelevante Handlungspalette für die Unternehmen eingeengt als auch Hoffnungen auf einen frühzeitigen Erwerbsausstieg aufseiten vieler Beschäftigter zerschlagen.

„Wir bemerken ganz stark, dass wir für eine Personengruppe keine Erwartungen erfüllen können, weil sie sich alt fühlen, aber zu jung sind für [den Vorruhestand]. Wir können gar keine Modelle mehr anbieten, die Altersteilzeit ist ausgelaufen bei uns. Und wir haben Leute, die eigentlich rausdrängen und frustriert sind, weil wir sie nicht rausgehen lassen können. [... Wir haben] das Thema, dass die Leute raus wollen, auch emotional sagen: Das reicht mir jetzt, ich hab jetzt 30 Jahre Schicht gearbeitet, ich will raus. Das ist für uns das schwierige Thema als Personalbereich.“

(Personalreferent, Ernährungsindustrie)

Insofern sind die Unternehmen im Zugzwang, unternehmensinterne Maßnahmen für die weitere Beschäftigung älterer Belegschaftsmitglieder zu ergreifen. Diese Maßnahmen betreffen in erster Linie die Gesundheitsprävention und Umschichtungen in der Arbeitsorganisation, aber umfassen auch einzelne Bausteine einer vorsichtigen Anpassung in den Entgeltsystemen. Ein historisch gewachsenes betriebliches Entgeltsystem für Demografieaspekte zu öffnen und es zu modifizieren ist nicht selbstverständlich und für die Unternehmensleitungen mit hohen

Risiken verbunden. Man sah dies zuletzt im Zeitraum 2005 bis 2010 bei den Umstellungen der Tarifverträge in Richtung auf die Entgelttarifverträge (ERA), die in der Metall- und Elektroindustrie mit einem enormen Diskussionsaufwand flächendeckend eingeführt worden waren (vgl. Brandl/Wagner 2011).

Die Risiken liegen zum einen darin begründet, dass die Entgeltpolitik ein konsolidiertes Verhandlungsfeld darstellt, bei dem sowohl die betrieblichen Interessenvertretungen weitreichende Mitbestimmungsrechte geltend machen können als auch umfangreiche und verbindliche Vorgaben bestehen, die durch Tarifverträge geregelt sind und von den (tarifgebundenen) Unternehmen umzusetzen sind.<sup>4</sup> Zum anderen stellt die Entgeltpolitik ein hochkomplexes Gefüge aus Grundlagen, Einzelbausteinen, Detailregelungen und Kontrollmechanismen dar; hierzu zählen die betrieblich praktizierten Entgeltgrundlagen und Lohnformen (Zeitlohn, Akkordlohn, Prämienlohn etc.), die besondere Art der Arbeitsbewertung sowie die angewandten Leistungsbewertungsdimensionen. Wenn Überlegungen angestellt werden, wie Regelungen für ältere Belegschaftsgruppierungen in die Entgeltsysteme integriert werden können, kommen verschiedene (miteinander kombinierbare) Elemente in Betracht, beispielsweise Ausnahmeregelungen für Ältere, die Berücksichtigung von Berufserfahrung in der Eingruppierung und im Leistungslohn, eine senioritätsorientierte Lohnabsicherung oder besondere altersdifferenzierende Leistungsbeurteilungskomponenten.

Insgesamt greifen Veränderungen im Entgeltsystem in die Grundfesten der Betriebsstabilität ein, werden doch die – in oftmals langjährigen Justierungsprozessen entstandenen – Gerechtigkeitsvorstellungen und -empfindungen der Belegschaftsgruppen neu thematisiert und (nicht selten mühsam) stillgestellte Konfliktpotenziale ggf. reaktiviert.

Die von uns in der betrieblichen Praxis vorgefundenen alters- bzw. altersspezifischen Regelungen lassen sich in insgesamt vier Konstellationen zusammenfassen:

(1) In allen Fällen, in denen kein Akkordlohn angewandt wird, sondern die Eingruppierung durch *summarische*

---

mit insgesamt 75 Gesprächspartnern (natürlich beiderlei Geschlechts) geführt. Im Sommer 2015 konnten zusätzlich 17 Techniker sowie sechs lokale Personalverantwortliche aus dem Öffentlichen Dienst befragt werden.

4 Tarifverträge sind zweifellos mächtige Instrumente einer kollektiven Interessenvertretung. Demografie-Tarifverträge existieren beispielsweise in der Chemischen Industrie, in der Eisen- und Stahlindustrie, in der Holz- und Kunststoffindustrie und einzelnen Tarifgebieten. Sie geben den Rahmen für die altersgerechte Arbeitsgestaltung, für Gesundheitsprävention, für Lebensarbeitszeitkonten etc. vor, wohingegen unmittelbare Vorgaben zur Entgeltgestaltung sowie die entgeltpolitische Behandlung älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bislang (noch?) fehlen.

*Arbeitsbewertung* erfolgt, wird die Berufserfahrung der Älteren formal oder auch informell mitberücksichtigt. Formal kann dies dadurch geschehen, dass in den Vorgaben zu den Entgeltgruppen (im Tarifvertrag oder in einer Betriebsvereinbarung) genau benannte, an Lebensalter, Berufserfahrung oder Betriebszugehörigkeit orientierte Aufstiegsstadien definiert sind (vgl. Freidank et al. 2011). Dies ist zum Beispiel in den Tarifverträgen des Öffentlichen Diensts (TVÖD, TV-L, TV-K) der Fall. Informell kann dies erreicht werden, indem ohne eine genauere systematische Bewertung oder Beurteilung pauschal unterstellt wird, dass mit einer längeren Verweildauer im Betrieb auch eine größere Erfahrung, mehr Verantwortlichkeit, genaueres Prozesswissen, mehr interne Kontakte, bessere Kundenkenntnisse, ein höheres Qualitätsbewusstsein etc. einhergeht – Faktoren, die allesamt eine höhere Eingruppierung rechtfertigen.

„Viele von den Meistern, von den Älteren, die sind schon seit 20 Jahren hier, die haben natürlich einen wahnsinnigen Erfahrungswert, und das ermöglicht es ihnen, bestimmte Aufgaben besser zu lösen [...]. Ich hab das Gefühl, dass die Älteren oder wieder diese ‚Alteingesessenen‘ sehr wertvoll sind, weil die so ein Wissen haben, ein sehr großes Hintergrundwissen, sind schon lange da, kennen sich überall aus, kennen, was da vor zehn Jahren schon war.“ (Angestellte, Baugewerbe) – „Man merkt halt schon für unsere älteren Mitarbeiter, dass die Qualität halt noch im Vordergrund steht [...] Man lässt sich Zeit, dass alles fertig gemacht wird und auch so abgegeben wird, dass es qualitätsmäßig stimmt.“ (Vorarbeiter, Baugewerbe) – „Bei älteren Mitarbeitern geht es vielleicht nicht mehr so schnell, aber es geht gut. Es ist nicht nur die Quantität, die zählt, sondern ganz einfach auch die Qualität.“ (Gewerblicher, Baugewerbe)

Es sind diese Anciennitätsprinzipien, die in den untersuchten Betrieben sowohl bei den Personalleitungen als auch bei den altersgemischten Belegschaften und Arbeitsteams sowie den Betriebsräten eine hohe Akzeptanz erfahren, weil sie in der Regel transparent sind, den hohen Aufwand für eine exakte analytische Leistungsermittlung vermeiden und die älter werdenden Belegschaftsgruppen vor einem Absinken der Gehälter (auch im Fall von zurückgehenden Leistungen bei körperlicher Arbeit) schützen.

Im Falle der Erhebungen im Öffentlichen Dienst hat sich zudem zweierlei herausgestellt: Das Gehaltssystem bringt im Vergleich zur Privatwirtschaft insbesondere bei den jüngeren Beschäftigtenkohorten geringere Bruttogehälter mit sich, allerdings kann sich dies für Quereinsteiger mit höherem Lebensalter relativieren, sofern die Personalabteilungen die Berufserfahrung auch außerhalb des Öffentlichen Dienstes anerkennen und entsprechend höhere Einstufungen vornehmen. Das war für viele Techniker, die einige Jahre in der Privatwirtschaft gearbeitet haben, auch der Anlass, sich im Öffentlichen Dienst zu bewerben: Sie suchten nach einer Phase des Sammels von Berufserfahrung und des Bezugs eines guten Einkommens

eine neue Beschäftigung mit größerer Arbeitsplatzsicherheit und geringerer Arbeitsbelastung, selbst wenn damit unmittelbare Einkommenseinbußen verbunden sind. Gerade auch bei Frauen zeigt sich der charakteristische, in der Gesellschaft aber viel zu wenig bekannte, Vorteil des Öffentlichen Dienstes: Hier profitieren die Frauen, anders als bei vielen privaten Arbeitgebern, von der gesicherten gleichen Bezahlung beider Geschlechter, die durch Gleichstellungsrichtlinien gewährleistet wird; das Gehaltsgefälle im Vergleich zur Privatwirtschaft fällt für sie dadurch geringer aus (vgl. Ellguth/Kohaut 2011).

(2) In den Fällen, in denen ein vom quantitativen Arbeitsoutput abhängiger Leistungslohn bezahlt wird (Akkordlohn an Fertigungsstraßen und Montagelinien zum Beispiel in der Möbel- oder Ernährungsindustrie, verlegte Meter Bordsteine in der Tiefbauindustrie u. ä.), gibt es grundsätzlich zwei Verfahren, um leistungsgewandelten Mitarbeitern gewisse Leistungsreduzierungen zu gewähren, ohne ihnen analoge lineare Entgelteinbußen zuzumuten: Bei einem ersten Verfahren werden ältere Beschäftigte auf Basis individueller, freiwilliger Anträge an taktreduzierten Fertigungsstraßen eingesetzt, während ihnen trotz Versetzung auf niedriger bewertete Arbeitsplätze weiterhin die persönlichen Akkordsätze der letzten zwölf Monate oder der Akkorddurchschnitt der Gruppe gewährt werden. Bei einem zweiten Verfahren erfolgt ab einer bestimmten Altersgrenze, bei der erfahrungsgemäß Leistungseinbußen zu erwarten sind (z. B. bei den über 55-Jährigen in der Näherei einer Polstermöbelfabrik), eine altersspezifische freiwillige betriebliche Lohnsicherung mit oder ohne Abschmelzen der garantierten Entgeltsumme. Hierbei gibt es wiederum zwei verschiedene Umgangsweisen dergestalt, dass entweder der gesamte Akkorddurchschnitt der letzten Jahre garantiert und auch bei Unterschreiten der geforderten Normalleistung weiterbezahlt wird oder dass sich die Zeitstudienfachleute gemeinsam mit den Beschäftigten und dem Betriebsrat auf eine degressive Entgeltminderung einigen, die insgesamt unter der linearen Leistungseinbuße liegt.

Ein ähnlicher Entgeltsicherungsmechanismus wird in vielen Fällen mit Entgeltzulagen angewandt: Wenn an bestimmten Arbeitsplätzen und für die Ausführung bestimmter Tätigkeiten – etwa die Außenmontage von Fertighäusern, die Baustellenarbeit etc. – besondere Zulagen vereinbart sind, werden diese oftmals auch dann weiterbezahlt, wenn die leistungsgeminderten Beschäftigten auf interne Arbeitsplätze (Vormontage in der Montagehalle, interne Schreinerei, Hausmeistertätigkeiten etc.) umgesetzt werden.

„Natürlich merkt man auch, dass ältere Mitarbeiter halt nicht mehr so schnell die ganzen Aufgaben erledigen können wie halt jetzt junge. Gerade in der Baubranche, wo man auch körperlich arbeiten muss, merkt man es schon, da gibt es Leistungsdefizite, die Jüngeren sind schneller, [...] strapazierfähiger.“ (Gewerblicher, Baunebengewerbe)

(3) In vielen Fällen werden Entgeltsicherungsmaßnahmen getroffen, die durch eine personelle Umsetzung und arbeitsorganisatorische Maßnahmen ermöglicht werden. Eine Versetzung in eine Abteilung mit einem niedrigeren Zeitlohn wird dabei durch entgeltwirksame Tätigkeitsanreicherungen kompensiert, sodass eine höhere Eingruppierung wegen eines umfangreicheren Zuständigkeitsbereichs ermöglicht wird. Eine solche Regelung kann sogar von harten „Leistungstheoretikern“ als gerecht klassifiziert werden, da ein größerer erforderlicher Erfahrungs- und Kenntnisumfang für die Eingruppierung berücksichtigt wird, wie das auch in der analytischen Arbeitsbewertung durchaus üblich ist. Ein weiterer verbreiteter Lösungsansatz besteht darin, erfahrenere Beschäftigte für Springertätigkeiten auszubilden; sie werden dann entweder fallweise an Arbeitsplätzen aktiv, wo die reguläre Belegschaft fachliche Unterstützung bzw. in Maximalproduktionsphasen zusätzliche Arbeitskapazität benötigt, oder aber sie werden zum temporären Belastungsausgleich bei einzelnen Kolleginnen und Kollegen eingesetzt, um Belastungsspitzen systematisch abzufedern.

(4) Ein für eine kapitalistische Leistungsökonomie vielleicht nicht ohne Weiteres erwartbarer Umgang mit Leistungsminderung, der zudem ein aufschlussreiches Schlaglicht auf die kollektiv, sozial und solidarisch geprägten Gerechtigkeitsempfindungen in den Belegschaften wirft, ist das informelle „Mitziehen“ der Älteren im Gruppenlohn. An den Fertigungsstraßen in der Möbelindustrie gibt es z. B. immer Montageschritte, bei denen weniger schwere Teile (beispielsweise die Seitenteile statt des Korpus) gehandhabt werden; diese Schritte werden dann den Älteren zugewiesen. Im Baugewerbe wird oftmals einem älteren Mitarbeiter ein junger an die Seite gestellt, wobei vom Jüngeren erwartet wird, dass er die körperlichen Leistungsdefizite des Älteren auffängt, vom Älteren wiederum, dass er stärker auf die „regelgerechte“ Erledigung der Arbeit achtet. Zudem werden den Älteren eher die „Feinarbeiten“ zugeteilt, bei denen keine schweren Lasten zu bewegen sind, etwa die Auswechslung von Schlössern oder die Reparatur von Jalousien.

Alle diese Maßnahmen und insbesondere die sich zeigenden Gerechtigkeitslegitimationen der Belegschaften gegenüber dem „Alter“ können aber durchaus auch brüchig werden, wenn in den Betrieben aufgrund des Altersstrukturwandels und der zunehmenden Schließung der Exit-Optionen (Abschaffung von Vorruhestand und Altersteilzeit, Rente mit 67), die Zahl der Beschäftigten in den „alterskritischen“ Jahrgängen steigt und damit der Problemdruck zunimmt.

## 4 Leistung und Lebensleistung

Wir haben gesehen, dass Entgeltmodelle, die die *Betriebszugehörigkeit und/oder steigende Berufserfahrung* in der Eingruppierung berücksichtigen, weiterhin eine hohe Bedeutung und Attraktivität haben. Dieser Befund aus den empirischen Untersuchungen deutet darauf hin, dass in den Unternehmen mit der Entgeltpolitik oftmals eine weitere, zunächst nicht erwartete Zielsetzung verknüpft ist: nämlich nicht nur minimale Einheiten der Arbeitszeit oder des verarbeiteten Materials zu gratifizieren, sondern der Lebensleistung oder der sich in der Betriebszugehörigkeit spiegelnden Betriebstreue, Zuverlässigkeit und Loyalität gegenüber dem Unternehmen eine eigenständige entgeltrelevante Bedeutung zuzubilligen.

Das ursprünglich aus dem Öffentlichen Dienst bekannte reine Senioritätsprinzip, wonach Beschäftigten (nach dem früheren Bundesangestelltentarifvertrag) alle zwei Jahre automatisch eine Altersstufensteigerung zustand, hat zwar heute keinerlei Bedeutung mehr. Allerdings zeigen unsere empirischen Untersuchungen eine überraschend breite Geltung des Zeitlohns, bei dem die Belegschaften nach einer summarischen Arbeitsbewertung (hinsichtlich mitgebrachter Qualifikationen oder Arbeitsplatzanforderungen) in Entgeltgruppen eingeteilt werden, welche wiederum in einem Entgeltband mit bis zu sechs Entgeltstufen (oder Zulagenstufen) nach der Dauer der Betriebszugehörigkeit differenziert werden. In vielen Fällen ist dies sogar die einzige im Betrieb angewandte Entgeltgrundlage; in manchen anderen Fällen wird ein solches Modell – in Betriebsvereinbarungen geregelt – für bestimmte Abteilungen angewandt, die besonders für ältere Belegschaftsgruppierungen geeignet sind.

Dieses Prinzip wird im Übrigen weder von den Betrieben noch von den Belegschaften und Betriebsräten grundsätzlich in Zweifel gezogen, wenngleich die Betriebsräte oftmals wegen der verbindlichen stärkeren Mitbestimmungsrechte Präferenzen für Leistungslohnsysteme äußern. Letztlich spiegelt sich in der Berücksichtigung des Faktors Betriebszugehörigkeit ja nicht nur ein Deal für das Alter und eine Anerkennung für die Lebensleistung oder eine Art Übergangsförderung bis zum Renteneintritt wider, sondern durchaus auch entgeltpolitisch nachvollziehbare objektive Bewertungskriterien wie zunehmende Berufserfahrung, akkumulierte betriebliche Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten, eine verbesserte Prozesskenntnis, effizienteres Arbeiten, Einsatzbereitschaft für den Betrieb sowie faktische Verantwortungsübertragungen durch den Betrieb (vgl. auch eine entsprechende Positionierung der DGFP 2012, S. 7).

## 5 Hemmende und fördernde strukturelle Faktoren für entgeltpolitische Lösungsansätze

Aus der Erörterung der unterschiedlichen Lösungsansätze in der Entgeltpolitik auf den verschiedenen Ebenen von Eingruppierung, Entgeltgestaltung und Leistungspolitik ergibt sich die praktische Fragestellung, welche Einflussfaktoren sich positiv auf das betriebliche Altersmanagement (und die Entgeltanpassung und -gerechtigkeit) auswirken; deshalb sollen in diesem Schlussabschnitt die in den empirischen Untersuchungen erkannten förderlichen Rahmenbedingungen erörtert werden. Zunächst ist festzuhalten, dass es bestimmte Wirtschaftszweige und Branchen gibt, die aufgrund ihres Produkts oder der dort vorherrschenden Arbeitsprozesse größere Schwierigkeiten haben (werden), demografieorientierte Lösungsansätze im Feld der Arbeitsorganisation oder der Entgeltsysteme umzusetzen; hier zeigt sich eine geringere Reichweite von entgeltpolitischen Ansätzen gegenüber Lösungen, die auf eine ergonomische Arbeitsgestaltung setzen. Dazu gehören zum Beispiel das Baugewerbe und andere Branchen (z. B. Speditionen und Logistik), die von schwerer körperlicher und manueller Arbeit geprägt sind. Umgekehrt findet man im Öffentlichen Dienst eher günstige Bedingungen vor, sofern die eher förderlichen Arbeitsbedingungen nicht durch psychische Belastungen und Beanspruchungen überkompensiert werden.

Auf ähnliche Weise und mit dem Branchentypus korreliert wirken die betrieblichen Fertigungsstrukturen eher hemmend oder förderlich. Baustellentätigkeit, mobile Arbeit, verteilte Arbeitsprozesse, verkettete Fließfertigung beispielsweise sperren sich eher gegen nachhaltige Maßnahmen als räumlich gebundene, zusammenhängende Betriebsstrukturen. Aber ungeachtet dieser strukturellen branchenimmanenten Rahmenbedingungen bestehen dort unter bestimmten Umständen sehr wohl ebenfalls Chancen auf förderliche Lösungen: Wenn in Unternehmen eine große Fertigungstiefe vorhanden ist – wenn also verschiedene Fertigungsstufen und -prinzipien, vor- und nachgelagerte Abteilungen, Verwaltungsbereiche, sich ergänzende Prozesse der Leistungserstellung wie Nacharbeit, Reklamationswesen, Kundenservice etc. existieren –, erhöhen sich die Chancen, Arbeitskräfte auf Arbeitsplätze mit leistungs- und belastungsreduzierten Anforderungen umsetzen zu können.

Ein Fertigungsmodell der Qualitätsproduktion, das auf Variantenvielfalt, kundenspezifische Anfertigung und hohe Qualitätsstandards setzt, wirkt ebenfalls in diese Richtung. Denn hier steigt der Aufwand für Qualitätssicherung und Reparaturen, aber auch der innerbetriebliche Bedarf an Fort- und Weiterbildungspfaden sowie Aufstiegskanälen – und damit auch die Zahl und Größe von Arbeitsbereichen, in denen ältere Arbeitnehmer mit großer Erfahrung eingesetzt werden können. Analog gilt dies für Unternehmen, deren Personalentwicklungspolitik einen hohen Wert auf die Qualifikationsbreite und -anreicherung sowie Einsatzflexibilität der Belegschaft legt, wo also das Geschäftsmodell auf einer arbeitskraft- und qualifikationsorientierten Personalpolitik beruht.

Dem Entgeltsystem kommt in allen diesen Fällen eine wichtige unterstützende und umsetzungsförderliche Rolle zu. Wenngleich die Architektur des betrieblichen Entgeltsystems als konsolidiertes Verhandlungsfeld oder als Gegenstand von Tarifverträgen (Düll/Bechtle 1988) einen zentralen Konfliktherd zwischen Belegschaften, Interessenvertretungen und Arbeitgebern darstellt, scheint in Zeiten des demografischen Wandels eine hohe Interessenkongruenz bezüglich des Schutzes älterer Be-

legschaftsteile auch durch besondere Entgeltregelungen zu bestehen. Die oben genannten Befunde zu den über die Generationen hinweg geteilten, allgemein gültigen Gerechtigkeitsempfindungen sprechen hier eine deutliche Sprache: Sie bringen zum Ausdruck, dass die Arbeitgeber durchaus ohne Gefahr von innerbetrieblichen Konflikten zwischen den Alterskohorten personalpolitische Fürsorge gegenüber den Älteren praktizieren können. Das Empfinden von Entgeltgerechtigkeit und der betriebliche Frieden werden auch dann nicht gestört, wenn die Leistungsanforderungen an die Älteren zurückgedreht werden. ■

### LITERATUR

- Brandl, S. / Wagner, H. (Hrsg.)** (2011): Ein „Meilenstein der Tarifpolitik“ wird besichtigt. Die Entgelttarifverträge in der Metall- und Elektroindustrie: Erfahrungen, Resultate, Auseinandersetzungen, Berlin
- BDA (Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände)** (2013): Demografiefeste Personalpolitik. Ein Erfolgsfaktor, Berlin
- Buss, K.-P. / Kuhlmann M.** (2013): Akteure und Akteurskonstellationen alter(n)sgerichteter Arbeitspolitik, in: WSI-Mitteilungen 66 (5), S. 350–359, [https://www.boeckler.de/wsi-mitteilungen\\_43645\\_43656.htm](https://www.boeckler.de/wsi-mitteilungen_43645_43656.htm)
- DGFP (Deutsche Gesellschaft für Personalführung)** (2012): Thesen zur Vergütung in Zeiten des demografischen Wandels, Düsseldorf
- Düll, K. / Bechtle, G.** (1988): Die Krise des normierten Verhandlungssystems – Rationalisierungsstrategien und industrielle Beziehungen im Betrieb, in: Bolte, K. M. (Hrsg.): Mensch, Arbeit und Betrieb, Weinheim, S. 215–244
- Ellguth, P. / Kohaut, S.** (2011): Der Staat als Arbeitgeber: Wie unterscheiden sich die Arbeitsbedingungen zwischen öffentlichem Sektor und der Privatschicht?, in: Industrielle Beziehungen 18 (1–2), S. 11–38
- Freidank, J. / Grabbe, J. / Kädtler, J. / Tullius, K.** (2011): Altersdifferenzierte und altersgerechte Betriebs- und Tarifpolitik. Eine Bestandsaufnahme betriebspolitischer und tarifvertraglicher Maßnahmen zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit, Dortmund
- Kratzer, N. / Menz, W. / Tullius, K. / Wolf, H.** (2015): Legitimationsprobleme in der Erwerbsarbeit, Baden-Baden
- Lutz, B.** (1975): Krise des Lohnanreizes. Ein empirisch-historischer Beitrag zum Wandel der Formen betrieblicher Herrschaft am Beispiel der deutschen Stahlindustrie, Frankfurt a. M. / Köln
- Schmierl, K.** (2014): Demografiesensible Entgeltpolitik – Ein Zukunftsthema für Arbeitsforschung und -praxis, in: WSI-Mitteilungen 67 (6), S. 470–477, [https://www.boeckler.de/wsi-mitteilungen\\_50856\\_50864.htm](https://www.boeckler.de/wsi-mitteilungen_50856_50864.htm)
- Schmierl, K.** (2016): Berufsbild staatlich geprüfter Techniker/innen im Öffentlichen Dienst: Hans-Böckler-Stiftung, HBS Working-Paper Forschungsförderung (20), Düsseldorf
- Schmierl, K.** (2017a): Entgelt und Leistung, in: Hirsch-Kreinsen, H. / Minssen, H. (Hrsg.): Lexikon der Arbeits- und Industriesoziologie, 2., überarb. Aufl., Baden-Baden, S. 113–116
- Schmierl, K.** (2017b): Lohn und Leistung, in: Böhle, F. / Voß, G. G. / Wachtler, G. (Hrsg.): Handbuch Arbeitssoziologie, 2., überarb. Aufl., Wiesbaden, S. 359–383
- Schmierl, K. / Weimer, S.** (2014): Demografiesensible Entgeltpolitik, Wiesbaden
- Teschner, E.** (1977): Lohnpolitik im Betrieb, Frankfurt a. M. / New York

### AUTOR

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

@ klaus.schmierl@isf-muenchen.de