



Ein älterer Mann arbeitet in einer Elektronik-Werkstatt / picture alliance

Verlängerung der Arbeitszeit

Erwerbspotenziale ausschöpfen, Ruheständler aktivieren

Die Forderung von Michael Hüther (Institut der deutschen Wirtschaft) nach einer Verlängerung der Arbeitszeiten ist ein wichtiger Beitrag im Kampf gegen den massiven Fachkräftemangel. Doch geht sein Ansatz nicht weit genug: Denn unerlässlich sind auch flexiblere Regelungen zur Lebensarbeitszeit.

EIN DEBATTENBEITRAG VON HUBERT KOCH am 19. Juli 2023

Der Chef des Instituts der deutschen Wirtschaft, Professor Michael Hüther, traut sich auszusprechen, was alle wissen, aber kein Politiker zu sagen wagt. Die Volkswirtschaft braucht dringend mehr Arbeitsressourcen, und nur durch qualifizierte Zuwanderer wird sich die schon heute bestehende Lücke nicht schließen lassen. Das gilt erst recht für die Zukunft, denn der schon jetzt überall spürbare Fachkräftemangel wird sich dramatisch verschärfen. Nach Zahlen des Instituts für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB) werden bis 2035 bis zu 7 Millionen Arbeitskräfte durch das Ausscheiden aus dem Erwerbsleben verloren gehen.

Hüthers Vorschlag, das Erwerbspotenzial durch Mehrarbeit über die Wochenarbeitszeit- oder Urlaubsregelungen besser auszuschöpfen, erscheint stimmig. Der Ansatz muss aber ergänzt werden durch Regelungen zur Lebensarbeitszeit. Dazu sind zwei Dinge erforderlich:

eine Flexibilisierung des Renteneintrittsalters mit verbesserten Hinzuverdienstmöglichkeiten für Rentner einerseits sowie völlig andere Arbeitsangebote an Ruheständler durch die Arbeitgeber andererseits.

Politische Initiativen sind nicht zu erkennen

Der Gesetzgeber ist dringend gefordert, den Übergang vom Erwerbsleben in die Rente zu flexibilisieren und eine Weiterarbeit von Ruheständlern durch Anreize zu stimulieren. Politische Initiativen seitens der Bundesregierung zur verbesserten Nutzung der vorhandenen Ressourcen sind jedoch nicht zu erkennen. Der Kanzler beklagt in Reaktion auf eine Umfrage des Meinungsforschungsinstitutes INSA lediglich, dass deutsche Arbeitnehmer zu früh in Rente gehen, während sein Arbeitsminister, Hubertus Heil, an die Arbeitgeber appelliert, mehr Menschen über 60 einzustellen. Sowohl Scholz als auch Heil wollen aber an der Rente mit 63 und am Renteneintrittsalter festhalten und ignorieren damit Vorschläge der Wirtschaftsweisen Monika Schnitzer, die für eine schrittweise Anhebung plädiert.

Die einzige Neuregelung, zu der sich die Bundesregierung bisher aufraffen konnte, war, die Zuverdienstgrenzen für Ruheständler abzuschaffen. So richtig der Schritt ist, so ungenügend ist er gleichzeitig auch, denn „die hohe Abgabenlast senkt den Anreiz, weiter zu arbeiten, auch wenn die Rente abschlagfrei bezogen werden kann“, folgern Benoska und Schüler im IW-Kurzbericht 40/2023, in dem sie untersucht haben, ob sich Hinzuverdienst bei vorgezogenem Rentenbezug lohnt.

Lesen Sie mehr zum Thema:

- *Arbeitsmoral im Sinkflug: Deutschland, das Land der Selbstverwirklicher und Faulenzer*
- *Demographie als Wachstumsbremse: Unser Wohlstand ist in ernster Gefahr*
- *Unternehmensberater Franz Herrlein: „Altersdiskriminierung ist die größte Ungerechtigkeit der Wirtschaft“*

Es wäre gut, wenn sich die verantwortlichen Sozial- und Rentenpolitiker der Regierungsparteien noch in der laufenden Legislaturperiode zumindest des Detailproblems Zuverdienst annehmen und eine zukunftsfähige Lösung entwickeln könnten. Dabei ist Kreativität gefordert. Der neue CDU-Generalsekretär Carsten Lindemann hat dazu Steuerfreibeträge ins Spiel gebracht. Ein möglicher Ansatz, der aber durch weitere ergänzt werden sollte.

Von gut gemachten Lösungen könnten alle profitieren, der Arbeitsmarkt, weil qualifizierte Fachkräfte erhalten blieben, der Bundeshaushalt, falls weiterbeschäftigter Rentner weiter in die Deutsche Rentenversicherung einzahlen würden, und nicht zuletzt die Arbeitnehmer, die

schrittweise aus dem Erwerbsleben ausscheiden könnten und weiterhin Bestätigung und Anerkennung aus ihrer Arbeit schöpfen würden. Für die Mehrzahl der Babyboomer war schließlich die Arbeit stark identitätsstiftend.

Mitarbeitern Wertschätzung vermitteln

Ein Modell der Erhöhung der finanziellen Attraktivität von Arbeit neben dem Rentenbezug wird aber nur dann auf breite Akzeptanz stoßen, wenn auch die Arbeitgeber ihren Beitrag leisten. Zwingend nötig erscheint es mir, Modelle zu entwickeln, wonach ältere Arbeitnehmer neben dem Rentenbezug im bisherigen Unternehmen weiter beschäftigt werden könnten, und zwar in altersgerechten Tätigkeiten, die einerseits ihre Erfahrung und Kompetenz nutzen und gleichzeitig Wertschätzung vermitteln.

Altersgerechte Ausgestaltung kann sich auf tägliche Arbeitszeiten, Anzahl der Arbeitstage pro Woche, Freizeit- und Urlaubsregelungen beziehen. Nutzen von Erfahrungen und Kompetenzen setzt voraus, den älteren Arbeitnehmern verantwortungsvolle Tätigkeiten zu übertragen, die ihr Selbstwertgefühl stärken und sie Anerkennung erfahren lassen.

Altersdiverse Teams sind erfolgreich

Häufig jedoch werden Mitarbeiter nach dem Rentenbeginn, wenn sie weiter beschäftigt werden, in 520-€-Jobs abgeschoben. So erging es dem langjährigen Kassierer einer hiesigen Bank. Dieser war im Ort eine Institution, kannte praktisch alle Kunden mit Namen, widmete ihnen Aufmerksamkeit und vermittelte allen bei jedem beim Bankbesuch ein deutliches Gefühl des Willkommenseins. Jetzt, nach der Rente, arbeitet er weiter einen Tag pro Woche, aber nicht mehr an der Kasse. Vielmehr füllt er (von hinten) die Geldautomaten und leert nach Feierabend die Münzzählmaschinen, in die die Kinder ihre Spardosen ausleeren. Was für ein Abstieg!

Das, was ihn ausgezeichnet und was ihm sichtbar Freude an der Arbeit vermittelt hat, nämlich die Kommunikation mit Kunden, ist ihm genommen. Seine jetzige Tätigkeit könnte jede Hilfskraft ausführen. Warum lässt man den Mann nicht, reduziert auf den einen Tag, den er noch arbeiten will und kann, weiterhin den Dienst an der Kasse machen? Das würde ihm Spaß machen und Wertschätzung vermitteln, die Kunden erfreuen und an das Geldinstitut binden und so der Bank nutzen.

Ich bin sicher, in jedem Betrieb, egal ob kleines Handwerksunternehmen oder DAX-Konzern, lassen sich entsprechende Lösungen finden, die der Firma nutzen. Altersdiverse Teams sind erfahrungsgemäß erfolgreich. Auch wirkt sich ein wertschätzender Umgang mit Ruheständlern automatisch positiv auf das Betriebsklima aus, ohne jedes kostenintensive Programm des Employer Branding.

Es braucht Mut und Kreativität

Es haben aber, und diese Botschaft ist bei vielen Unternehmen offenbar noch nicht angekommen, nicht nur Angehörige der Generation Z das Verlangen nach mehr selbstbestimmte Zeit. Auch bei den Babyboomern an der Schwelle zum Ruhestand ist das Verlangen vorhanden. Der Faktor „mehr Zeit für mich“ ist der dominierende Wunsch bei denen, die vorzeitig aus dem Erwerbsleben ausscheiden.

Darauf sollten und müssen Arbeitgeber positiv reagieren, indem sie vermitteln: „Wir verstehen Ihren Wunsch nach mehr frei verfügbarer Zeit, würden Sie aber gerne im Unternehmen halten, da Sie für uns sehr wichtig sind. Deshalb machen wir folgendes Angebot: Sie übernehmen die Aufgabe ..., bei der Sie Ihre Fähigkeiten und Erfahrungen gut einbringen können und Verantwortung tragen, bei gleichzeitig reduzierter und flexibel zu gestaltender Arbeitszeit.“ Nach einer Studie des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) von 2017 sind die Weiterbeschäftigungsmöglichkeiten von Rentenberechtigten dann besonders gut, wenn Arbeitgeber auf diese Bedürfnisse eingehen.

Mit dem doppelten Ansatz – Erhöhung der finanziellen Attraktivität von Arbeit neben der Rente durch gesetzliche Änderungen und bedürfnisgerechte Angebote der Arbeitgeber – lässt sich die Dichotomie, entweder Rentenbezug oder Weiterarbeit, überwinden. In Kombination mit Hüthers Vorschlägen zu einer verlängerten Arbeitszeit kann so der Fachkräftemangel teilweise kompensiert und eine Verschärfung in der Zukunft abgemildert werden. Was es dazu braucht, ist Mut der Verantwortlichen, und Kreativität.