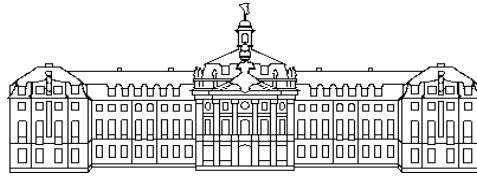


Soziologie



Westfälische Wilhelms-Universität

Gesellschaftliche Alterung als Herausforderung für betriebliche Arbeitsmärkte

Eine Expertenstudie in ausgewählten Betrieben
in der Region Rhein/Ruhr

Inaugural-Dissertation
zur Erlangung des Doktorgrades
der
Philosophischen Fakultät
der
Westfälischen Wilhelms-Universität
zu
Münster (Westf.)

vorgelegt von
Martina Görge
2004

Tag der mündlichen Prüfung : 27.09.2004
Dekan : Prof. Dr. Tomas Tomasek
Referent : Prof. Dr. Wolfgang Lauterbach
Korreferent : Prof. Dr. Dietrich Thränhardt

Danksagung

Die vorliegende Dissertation dokumentiert ein wichtiges Ergebnis mehrerer Jahre meines Arbeitens. Daher sollen dem Leser auch diejenigen Personen vorgestellt werden, die dazu mittel- oder unmittelbar einen wesentlichen Beitrag geleistet haben.

Herzlichen Dank

- Herrn Prof. Dr. Wolfgang Lauterbach, ohne dessen kritisch-wissenschaftliche Ratschläge und ohne den sozialwissenschaftlichen Diskurs mit ihm diese Dissertation nicht entstanden wäre. Seine motivierende Betreuung und wirkungsvolle Fo(e)rderung werde ich in lebendiger Erinnerung bewahren;
- Herrn Prof. Dr. Dietrich Thränhardt, für die Übernahme des Korreferats, vor allem jedoch für die sehr kooperative und konstruktive Art und Weise, in der er diese Aufgabe erfüllt hat;
- Herrn Prof. Dr. Alfons Cramer, den ich nicht nur als fachliches, sondern auch als menschliches Vorbild erlebt habe;
- weiteren lieben Menschen, deren Anregungen in kreativen und fröhlichen Runden wertvolle Anstöße für die weitere Bearbeitung des Themas waren;
- meinen Eltern, die mich auf meinem Lebensweg einzigartig unterstützt haben und mir auch in dieser fordernden Schaffensphase immer wieder Kraft gegeben haben;
- meinem Freund „CC“, dessen verständnisvolle Geduld und Hilfsbereitschaft maßgeblich mit zum guten Gelingen dieser Arbeit beigetragen hat. Mit seiner fröhlichen und optimistischen Lebenseinstellung hat er mir den Rücken für die Erreichung meines Ziels nachhaltig gestärkt. Seine bedingungslose Unterstützung bleibt als unschätzbare Ansporn zu selbstbestimmtem Handeln und frohem, produktiven Schaffen lebendig. Ihm widme ich diese Arbeit.

Und zuletzt sei noch gesagt ...

Auch wenn ich mich hier als Idealistin oute, so glaube ich immer noch an die ursprüngliche Idee des Internets: freien, kostenlosen Informationszugang für jedermann. Daher stelle ich diese Dissertation online.

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung	1
1.1 Problemaufriss	1
1.2 Zum Begriff des „älteren Arbeitnehmers“	7
1.3 Leitlinien und offene Fragen der Forschung	10
2 Problemanalyse: Der demographische Wandel und der gesellschaftliche Umgang mit älteren Arbeitnehmern	14
2.1 Die demographische Herausforderung	15
2.1.1 Projektionen des demographischen Wandels	15
2.1.2 Prognosen zur Entwicklung des Arbeitskräfteangebots.....	27
2.2 Das Bild des Alters in Wissenschaft und Gesellschaft.....	31
2.2.1 Wissenschaft: Vom Defizitmodell zur differenziellen Gerontologie.....	31
2.2.2 Gesellschaft: Zum Wandel der Altersbilder	33
2.3 Politik: Auf dem Weg zum Paradigmenwechsel?	36
2.3.1 Traditionelle Politikoptionen: Frühausgliederung und Senkung der Altersgrenzen	36
2.3.2 Beginnende Abkehr von der Politik der Lebensarbeitszeitverkürzung.....	39
2.4 Wirtschaft: Weiter wie bisher oder Aufbruch zu neuen Ufern?	49
2.4.1 Reaktionen auf die demographischen und politischen Vorgaben	49
2.4.2 Ökonomische Makrotrends als Rahmenbedingungen.....	52
2.5 Zur Stellung älterer Arbeitnehmer im Erwerbsleben heute	56
2.5.1 Erwerbs- und Arbeitslosenquoten	56
2.5.2 Erwerbsbeteiligung nach Branchen, Betriebsgrößen und Berufsstatus.....	60
2.6 Fazit: Herausforderungen und Strategien	62
2.6.1 Herausforderungen	62
2.6.2 Strategien.....	66
3 Interdisziplinäre Analyse der Stärken und Schwächen älterer Arbeitnehmer.....	71
3.1 Zur Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer	71
3.1.1 Physische Komponenten der Leistungsfähigkeit	71
3.1.2 Kognitive Komponenten der Leistungsfähigkeit	74

3.1.3 Soziale Komponenten der Leistungsfähigkeit.....	78
3.1.4 Zur Produktivität und Innovationsfähigkeit älterer Arbeitnehmer.....	79
3.1.5 Gesamtbeurteilung	81
3.2 Das „Gesundheitsrisiko“.....	85
3.2.1 Gerontologische Erkenntnisse über den Zusammenhang von Alter und Krankheit.....	85
3.2.2 Daten zum Gesundheitszustand älterer Arbeitnehmer	89
3.2.3 Kumulierte Arbeitsbelastungen als Ursache gesundheitlicher Störungen	92
3.3 Das „Qualifikationsrisiko“.....	96
3.3.1 Qualifikationsrisiken älterer Arbeitnehmer und ihre Ursachen	96
3.3.2 Lernstile und Lernbedürfnisse älterer Arbeitnehmer	105
3.3.3 Aktuelle und zukünftige Trends der beruflichen Weiterbildung.....	107
3.4 Systematisierung und Fazit.....	109
4 Strategien und Konzepte zur Bewältigung der gesellschaftlichen Alterung auf betrieblicher Ebene.....	112
4.1 Strategien	112
4.1.1 Betriebliches Gesundheitsmanagement.....	112
4.1.2 Altersübergreifende Qualifizierung.....	119
4.1.3 Altersheterogene Gruppen- und Teamarbeit.....	125
4.1.4 Vorausschauende horizontale Laufbahngestaltung.....	131
4.1.5 Flexible Arbeitszeitmodelle und Destandardisierung der Lebensarbeitszeit.....	133
4.1.6 Aspekte der Entgeltgestaltung.....	140
4.2 Konzepte	143
4.2.1 Integrative Personalpolitik	145
4.2.2 Vorausschauende bzw. nachhaltige Personalentwicklung	147
4.2.3 Verbindung von Humankapital-Perspektive und Organisationsdemographie.....	150
4.3 Integratives Handlungskonzept zur altersgerechten Personalentwicklung.....	151
4.3.1 Allgemeine Charakterisierung.....	152
4.3.2 Handlungsfelder	157
4.3.3 Komponenten	159

5 Empirische Untersuchung zur Überprüfung der Akzeptanz und Realisierungsfähigkeit des Handlungskonzeptes.....	166
5.1 Methodisches Instrumentarium: Das Experteninterview als Sonderform des problemzentrierten Interviews	166
5.2 Zur Methodik der Datenerhebung: Anlage des Leitfadens.....	170
5.3 Gewinnung und Beschreibung der Stichprobe	173
5.4 Datengewinnung und Datenauswertung	177
5.5 Ergebnisse der Interview-Auswertung	180
5.5.1 Personalpolitik.....	180
5.5.2 Betriebliche Gesundheitsförderung.....	186
5.5.3 Altersübergreifende Qualifizierung.....	189
5.5.4 Altersgemischte Gruppen- und Teamarbeit	193
5.5.5 Vorausschauende Laufbahngestaltung	197
5.5.6 Flexible Arbeitszeitmodelle	201
5.5.7 Flexible Entgeltgestaltung.....	206
5.5.8 Zusammenfassende Beurteilung.....	209
5.6 Diskussion der Ergebnisse	212
5.6.1 Akzeptanz der Komponenten des Handlungskonzeptes	212
5.6.2 Realisierungsansätze in der betrieblichen Praxis	220
6 Zusammenfassung und Ausblick	225
6.1 Zusammenfassende Bewertung	225
6.2 Ausblick.....	233
Literaturverzeichnis.....	237

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Entwicklung der Geburtenziffer in beiden deutschen Staaten 1950–1990 und im wiedervereinigten Deutschland 1990–2000	17
Abbildung 2: Entwicklung der durchschnittlichen Lebenserwartung bei Geburt in den alten bzw. neuen Bundesländern für die angegebenen Geburtsjahrgänge.....	19
Abbildung 3: Entwicklung der Bevölkerungszahl in beiden deutschen Staaten bzw. im wiedervereinigten Deutschland 1950–2050	23
Abbildung 4: Anteil der Altersgruppen an der Gesamtbevölkerung in beiden deutschen Staaten bzw. im wiedervereinigten Deutschland 1950–2050.....	25
Abbildung 5: Motive für die beginnende Abkehr von der Politik der Lebensarbeitszeitverkürzung	41
Abbildung 6: Stärken und Schwächen älterer Arbeitnehmer auf physischem, kognitivem und sozialem Gebiet	81
Abbildung 7: Von der berufs- und funktionsbezogenen zur prozessorientierten betrieblichen Weiterbildung	108
Abbildung 8: Schwächen älterer Arbeitnehmer und Kompensations- bzw. Bewältigungsstrategien.....	111
Abbildung 9: Unterschiede zwischen traditionellen Ansätzen betrieblicher Gesundheitsförderung und dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement	117
Abbildung 10: Negative bzw. positive Rahmenbedingungen für den Einsatz altersheterogener Gruppenarbeit als Element einer altersgerechten Ausgestaltung der Erwerbsarbeit.....	131
Abbildung 11: Handlungsoptionen für eine alter(n)sgerechte Arbeits- und Personalpolitik nach Bontrup/Frey	149
Abbildung 12: Integratives Handlungskonzept zur altersgerechten Personalentwicklung: Übersicht	154
Abbildung 13: Übergreifende strategische Ziele	155
Abbildung 14: Übergreifende ethisch-philosophische Wertvorstellungen	156
Abbildung 15: Handlungsfeld Unternehmenskultur	157
Abbildung 16: Handlungsfeld Personalentwicklung	158
Abbildung 17: Komponente Betriebliches Gesundheitsmanagement.....	160
Abbildung 18: Komponente Altersübergreifende Qualifizierung.....	161
Abbildung 19: Komponente Arbeitsorganisation (altersheterogene Gruppenarbeit) ...	162

Abbildung 20: Komponente Laufbahngestaltung	163
Abbildung 21: Komponente Arbeitszeitgestaltung	164
Abbildung 22: Komponente Entgeltgestaltung	165
Abbildung 23: Systematisierung der Expertenmeinungen zu den Fragen 1.1a, 1.1b, 2.1, 3.1, 3.2, 4.1a, 4.1b, 5.1, 6.1a, 6.1b, 7.1, 8.1	215
Abbildung 24: Systematisierung der Expertenmeinungen zu den Fragen 1.2, 2.2, 3.3, 4.2, 5.2, 6.2, 7.2	221

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Prognosen der Entwicklung der Gesamtbevölkerungszahl bis 2050	22
Tabelle 2: Prognosen zur zukünftigen Entwicklung der Altersstruktur	24
Tabelle 3: Prognosen zur zukünftigen Entwicklung des Altenquotienten	26
Tabelle 4: Prognosen der Entwicklung des Erwerbspersonenpotenzials bis 2050	28
Tabelle 5: Entwicklung der Altersstruktur des Erwerbspersonenpotenzials	29
Tabelle 6: Erwerbsquoten nach Alter und Geschlecht	58
Tabelle 7: Prognose der Erwerbsquotenentwicklung bis 2050	59
Tabelle 8: Krankheiten bzw. gesundheitliche Probleme älterer und alter Menschen	88
Tabelle 9: Arbeitsunfähigkeitstage je 100 AOK-Mitglieder nach Krankheitsarten und Alter	90
Tabelle 10: Gesundheitliche Beschwerden im Zusammenhang mit der Arbeit	90
Tabelle 11: Arbeitsunfähigkeitsfälle (Fallhäufigkeit und Falldauer) sowie Krankenstand nach Altersgruppen	91
Tabelle 12: Krankenstand nach Altersgruppen und Stellung im Beruf	93
Tabelle 13: Teilnahmequoten an Weiterbildungsmaßnahmen 1979–2000 nach Altersgruppen	102
Tabelle 14: Bildungsabschluss der Erwerbstätigen nach Altersgruppen	103
Tabelle 15: Gesamtwirtschaftliche Entwicklung des Volumens verschiedener Arbeitszeitformen	134
Tabelle 16: Sektoren, aus denen die Unternehmen für die Experteninterviews ausgewählt wurden	174
Tabelle 17: Unternehmen, die für die Untersuchung ausgewählt wurden	176

*Wenn der Wind des Wandels weht,
bauen die einen Schutzmauern,
die anderen Windmühlen.*

Chinesisches Sprichwort

1 Einleitung

1.1 Problemaufriss

Seit den 90er Jahren des vergangenen Jahrhunderts zählt die „alternde Gesellschaft“ mit all ihren Risiken und Chancen zu den zentralen Diskursfeldern in der wissenschaftlichen wie auch in der öffentlichen Diskussion. Zwar sind die tief greifenden gesellschaftlichen Veränderungen, die sich in Zukunft durch den demographischen Wandel ergeben werden, bereits seit längerer Zeit absehbar, aber eine intensive Debatte darüber hat – bezeichnenderweise – erst eingesetzt, als die Folgen der demographischen Entwicklung konkret spürbar zu werden begannen. Am Anfang standen sozialpolitische Überlegungen zu den demographiebedingten Reform- und Einsparerfordernissen im sozialen Sicherungssystem, vor allem im Bereich der Renten- und Gesundheitspolitik. Diese Überlegungen sind im Lauf der 90er Jahre auf grundsätzliche Betrachtungen zur gesellschaftlichen Alter(n)sproblematik, zur Beständigkeit des Generationenvertrags und des Sozialstaats, zur „Krise“ der Familie oder zur Neubewertung von Lebensphasen ausgedehnt worden.¹ Zur inhaltlichen Ausrichtung der Debatte zieht Niederfranke ein treffendes Resümee:

Je nach Bewertung der Fakten werden die Veränderungen entweder als Herausforderung und Chance für Politik und Gesellschaft gesehen oder aber als Risiko und große Zukunftsbelastung. Dabei scheint das Zukunftsszenarium vom Schreckgespenst einer wenig innovativen und weniger wohlhabenden Gesellschaft zu überwiegen.²

Der Bereich der Wirtschaft und des Erwerbslebens wurde anfangs kaum in die Diskussion zum Problem der gesellschaftlichen Alterung einbezogen. Dies mag zwei Ursachen haben. Zum einen führte der Prozess der „Entberuflichung des Alters“³ (zu den Hintergründen vgl. Kapitel 2.3.1) dazu, dass zumindest in der öffentlichen Debatte die Probleme der Ökonomie und jene des Alters nicht im Zusammenhang gesehen wurden. Zum

¹ Vgl. ausführlich Backes (1998); Niederfranke (2000).

² Niederfranke (2000), 386.

³ Dieser Prozess wird in der Alterssoziologie neben der „Verjüngung“, der „Feminisierung“, der „Singularisierung“ des Alters sowie der Zunahme der Langlebigkeit als eines der fünf zentralen Kriterien des Strukturwandels des Alters gesehen; vgl. etwa Prah/Schroeter (1996), 104–114.

anderen schien hier kein Problem- und Handlungsdruck zu bestehen, der etwa dem im Bereich des Gesundheitswesens vergleichbar gewesen wäre.

Folgende Entwicklungen haben hier zu einem Umdenken geführt. Die aktuellen demographischen Prognosen haben von Jahr zu Jahr deutlicher gezeigt, wie fundamental sich der demographische Wandel im 21. Jahrhundert auf den Umfang und die Zusammensetzung des Erwerbspersonenpotenzials auswirken wird (vgl. dazu Kapitel 2.1.2). Ferner ist das Thema der Finanzierbarkeit und „Sicherheit“ der Renten zunehmend auf die politische Agenda gerückt. In diesem Zusammenhang ist deutlich geworden, dass die bisher vorherrschende betriebliche Praxis, ältere Arbeitnehmer über Frühverrentungs- und Vorruhestandsregelungen zu externalisieren und ganz auf eine jugendzentrierte Personalpolitik zu setzen, schon in näherer Zukunft aus demographischen und sozialpolitischen Gründen nicht mehr aufrechterhalten werden kann. Buck fasst die jüngere Entwicklung in dem etwas verkürzenden, aber prägnanten Satz zusammen:

Es dringt allmählich in das Bewusstsein der Öffentlichkeit, dass die Belegschaften nicht immer jünger werden können, wenn die Gesellschaft immer älter wird.⁴

In diesem Sinn argumentiert auch Miegel. Dass die Arbeitnehmer in Deutschland schon in absehbarer Zukunft bis zu einem höheren Lebensalter arbeiten werden, kann seiner Meinung nach „als sicher angesehen werden“.⁵ Die Unternehmen hätten jedoch noch nicht in erforderlichem Maß erkannt und akzeptiert, dass ihnen die Aufgabe zufalle, „gerade ältere Beschäftigte erfolgreich am Produktionsprozess zu beteiligen“.⁶

Nach ersten Pionierarbeiten in den späten 80er und frühen 90er Jahren haben sich die Wissenschaften dem Thema „Alter und Erwerbsleben“ seit Mitte der 90er Jahre aus verschiedenen Perspektiven intensiver zugewendet (vgl. den knappen Forschungsüberblick in Kapitel 1.3). Zahlreiche Gründe sind in diesem Zusammenhang herausgearbeitet worden, die für eine möglichst rasche und möglichst weitgehende (Re-)Integration älterer Arbeitnehmer in das Erwerbsleben sprechen:

- Es erscheint wenig sinnvoll, die Dauer des Erwerbslebens trotz steigender Lebenserwartung immer weiter zu verkürzen, denn Arbeit bedeutet nicht nur Belastung, sondern zumindest potenziell auch Befriedigung und Persönlichkeitsentwicklung.
- Das Hinausdrängen der Älteren aus dem Erwerbsleben ist ein Akt der Diskriminierung und verletzt das Prinzip der sozialen Gerechtigkeit.

⁴ Buck (2001), 11.

⁵ Miegel (2002), 79.

⁶ Miegel (2002), 81.

- Mittel- bis langfristig zwingt die demographische Entwicklung zur Verlängerung der Lebensarbeitszeit, so dass jene Unternehmen, die bereits heute entsprechende Schritte einleiten, dann einen Wettbewerbsvorteil haben werden.
- Aufgrund des massiven Frühverrentungstrends gehen wertvolle betriebliche Erfahrungspotenziale und soziale Handlungskompetenzen verloren, die von den Jüngeren erst mühsam entwickelt und aufgebaut werden müssen.
- In Zukunft werden Investitionen in das Humankapital immer bedeutsamer werden. Diese zahlen sich jedoch langfristig nur dann aus, wenn die Arbeitnehmer möglichst lange im Erwerbsleben verbleiben.⁷

Die maßgeblichen politischen Entscheidungsträger haben sich inzwischen ebenfalls weitgehend diesen Auffassungen angeschlossen (vgl. dazu näher Kapitel 2.3.2). So zeigt sich etwa die Bundesregierung in ihrer Stellungnahme zum Dritten Altenbericht des Bundesfamilienministeriums (2001) entschlossen, „gesellschaftliche Bewusstseins- und Verhaltensänderungen im Hinblick auf die Beschäftigung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer einzuleiten“⁸, und derartige Absichtserklärungen und Positionierungen ließen sich noch weitere anführen.

Allerdings besteht eine erhebliche Diskrepanz zwischen den Forderungen der Wissenschaftler und Politiker auf der einen Seite und der betrieblichen wie auch politischen Realität auf der anderen Seite. Mag die Bundesregierung in ihrer erwähnten Stellungnahme die Hoffnung äußern, auch die Wirtschaft befinde sich „inzwischen am Beginn einer Phase des Umsteuerns“⁹ – konkret festzustellen ist dies kaum. In der ökonomischen Realität hält der Trend zur Entberuflichung des Alters an und zeigt allenfalls eine marginale Abschwächung; Anhaltspunkte, die auf einen realen Bedeutungszuwachs älterer Arbeitnehmer im Erwerbsleben hinweisen, finden sich nur vereinzelt und sind gesamtwirtschaftlich bisher von eher untergeordneter Bedeutung.¹⁰ Auch die politischen Bemühungen zur Stärkung der Stellung älterer Arbeitnehmer wirken bislang halbherzig und lassen ein überzeugendes Konzept vermissen (vgl. Kapitel 2.3.2). Unterdessen schreitet der demographische Wandel ungebrochen voran, der Problemdruck wächst. Im Zentrum der wissenschaftlichen Debatte stehen derzeit die folgenden Problemfelder bzw. Fragenkomplexe:

⁷ Vgl. exemplarisch dazu Naegele/Frerichs (1996), 40 f.

⁸ BMFSFJ (2001), 30.

⁹ Ebd., 30.

¹⁰ Vgl. Bäcker (1999b), 53.

- Führt die demographische Entwicklung in Zukunft zu einem Mangel an Arbeitskräften, vor allem an hoch qualifizierten Fachkräften, und wenn ja, wie kann dieser Entwicklung wirkungsvoll begegnet werden?
- Gefährdet das Altern der Belegschaften die Innovationsfähigkeit der Unternehmen und damit die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft? Wie kann mit alternenden Belegschaften die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit erhalten werden?
- Welche Strategien stehen zur Verfügung und wie sollen sie eingesetzt werden, um die Funktionsfähigkeit der Alterssicherungssysteme langfristig zu sichern?
- Können ältere Arbeitnehmer den steigenden Flexibilitäts- und Mobilitätsanforderungen und den wachsenden psychischen Belastungen im Arbeitsleben entsprechen? Wie können sie dazu befähigt werden, ihre Beschäftigungsfähigkeit und Qualifikation über das gesamte Erwerbsleben hinweg zu erhalten bzw. zu erneuern?
- Wie kann der Verlust an Kompetenz und Erfahrung, der mit dem Ausscheiden der geburtenstarken Jahrgänge aus dem Erwerbsleben verbunden sein wird, kompensiert werden? Welche Strategien des Wissenstransfers und des Generationenaustauschs stehen in diesem Zusammenhang zur Verfügung?
- Wie können Unternehmen für den demographisch bedingten Strukturwandel sensibilisiert werden, wie können sie sich auf ihn einstellen, und wie können sie bei dieser Aufgabe unterstützt werden?¹¹

Die Wirtschaft sieht sich – heute bereits beginnend, in absehbarer Zukunft verstärkt einsetzend – mit drei grundlegenden, demographiebedingten Trends konfrontiert, die allerdings in der betrieblichen personalpolitischen Realität noch zu wenig beachtet oder in die vermeintlich ferne Zukunft verlagert werden: mit dem Mangel an jüngeren Nachwuchskräften, mit dem Altern der Belegschaften und mit dem generellen Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials.¹² Dass die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen in Zukunft mit deutlich alternden Belegschaften aufrechterhalten werden muss, wird heute von niemandem mehr ernsthaft bestritten. In diesem Zusammenhang wird in Wissenschaft und Politik derzeit eine zweigleisige Strategie gefordert:

- Zum einen geht es darum, die heute bereits älteren Arbeitnehmer an die Erfordernisse der modernen wirtschaftlichen Bedingungen heranzuführen, ihre Möglichkeit zum längeren Verbleib im Erwerbsleben zu steigern bzw. ältere Arbeitslose wieder in das Erwerbsleben zu integrieren. Diese Zielsetzung, die auch im Rahmen der „Bündnis

¹¹ Vgl. Weimer/Mendius/Kistler (2001), 25 f.; Kistler/Huber (2002), 15 f.; Buck (2003), 9.

¹² Vgl. Köchling (2003), 236 f.

für Arbeit“-Gespräche seit 2001 explizit formuliert worden ist, kann als reaktiv bezeichnet werden.¹³

- Zum anderen sind präventive Maßnahmen zum langfristigen Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit der heute 30- bis 50-Jährigen, also jener, die in naher bis mittlerer Zukunft die Gruppe der älteren Arbeitnehmer bilden werden, bereits heute erforderlich, um den ökonomischen Folgen des demographischen Wandels präventiv zu begegnen. Dies bedingt eine vorausschauend gestaltete, auf die gesamte Erwerbsbiographie gerichtete Bildungs- und Beschäftigungspolitik, die der Entstehung alterstypischer Risiken und Beschäftigungsprobleme vorbeugt.¹⁴

In diesem Forschungsfeld ist die vorliegende Arbeit zu verorten. Aus industriesoziologischer Perspektive wendet sie sich der zentralen Fragestellung zu, mit welchen Strategien und Konzepten auf betrieblicher Ebene angemessen und nachhaltig auf die gesellschaftlichen Alterungsprozesse reagiert werden kann. Das zugrunde liegende Verständnis von Industriesoziologie lässt sich im Anschluss an Schumann als eine Analyse der bestehenden, unzulänglichen sozialen Verhältnisse bezeichnen, die die Augen öffnen sollte für Veränderungspotenziale in Richtung auf eine vernünftiger und menschenwürdigere Gesellschaft.¹⁵ Derartige Veränderungspotenziale werden in der vorliegenden Arbeit nicht – wie in der marxistisch orientierten Ausprägung der Industriesoziologie – in einem grundsätzlichen Systemwechsel gesehen, sondern in Fortschritten innerhalb der marktwirtschaftlich verfassten, kapitalistischen Wirtschaftsordnung, die von Arbeitgebern, Arbeitnehmern und Politik konsensual zu initiieren und zu tragen sind. Dass derartige Fortschritte hin zu einer humaneren Wirtschaftsweise möglich sind, hat die ökonomische Entwicklung seit den 70er Jahren (Rückgang des Taylorismus, Siegeszug neuer Produktionskonzepte) eindeutig erwiesen.¹⁶ Industriesoziologie kann durch kritische Forschung dazu beitragen, diese Fortschritte weiter zu intensivieren. In diesem Sinn ist ihre Aufgabe nicht nur Analyse, sondern auch Anregung für die Gestaltung der ökonomischen Verhältnisse, auch um dieses wichtige Feld nicht der stark funktionalistisch und mechanistisch orientierten Betriebswirtschaftslehre allein zu überlassen. Dies bedeutet allerdings nicht, dass sie zu einer soziologisch fundierten Unternehmensberatung verkommen sollte; Grundsatz industriesoziologischer Forschung muss stets sein,

¹³ Vgl. Husemann et al. (2003), 52.

¹⁴ Vgl. Frerichs (1998), 13; Zahn-Elliott (2001), 8; Kistler/Huber (2002), 19; Morschhäuser (2003), 61.

¹⁵ Vgl. Schumann (2003), 136.

¹⁶ Vgl. dazu und zu den Wandlungen der Aufgaben und des Selbstverständnisses der Industriesoziologie im Rahmen dieser Entwicklungen Deutschmann (2002), 20–26.

die Perspektive der Gesellschaft einzunehmen und nicht die des einzelnen Unternehmens.¹⁷

Auf dieser theoretischen Grundlage ist die vorliegende Untersuchung in drei Schritten aufgebaut:

1. Analyse der bestehenden sozialen Verhältnisse: Auf der Grundlage der Darstellung des demographischen Problemdrucks wird zunächst der derzeitige Umgang mit älteren Arbeitnehmern als gesellschaftliche Fehlentwicklung gedeutet (Kapitel 2). Die Facetten dieser Fehlentwicklung im sozialen, politischen und ökonomischen Bereich werden diskutiert. In einem weiteren Schritt werden die Stärken und Schwächen älterer Arbeitnehmer analysiert, um daraus problemgerechte Handlungsstrategien ableiten zu können (Kapitel 3). Dies erfolgt anhand der Verknüpfung von Forschungsergebnissen aus Gerontologie, Medizin, Arbeitswissenschaft, Pädagogik, Betriebswirtschaft, Soziologie und Politologie.
2. Skizzierung der Veränderungspotenziale: Auf der Grundlage der Situationsanalyse in Kapitel 2 und 3 werden die Veränderungserfordernisse und Veränderungspotenziale auf betrieblicher Ebene herausgearbeitet. Die zentrale Frage lautet: Welche Möglichkeiten stehen den Unternehmen zur Verfügung, um im Rahmen einer nachhaltigen, altersgerechten Personalentwicklung eine angemessene Antwort auf die demographische Herausforderung zu finden? Zur Beantwortung dieser Frage werden zunächst problemgerechte Handlungsstrategien zu einer altersgerechten Ausgestaltung der Erwerbsarbeit entwickelt und diskutiert (Kapitel 4.1 und 4.2). Aus diesen Strategien wird ein eigenes **Integratives Handlungskonzept zur altersgerechten Personalentwicklung** erarbeitet, das Wege zu einem sowohl humanen wie auch ökonomisch sinnvollen Umgang mit den demographischen Herausforderungen aufzeigt (Kapitel 4.3). Es wird demonstriert, wie dieses Handlungskonzept konkret im Unternehmen implementiert und durchgeführt werden kann.
3. Empirische Untersuchung: In einer qualitativen empirischen Studie wird das erarbeitete Handlungskonzept auf seine Akzeptanz und Realisierbarkeit hinterfragt (Kapitel 5). Zu diesem Zweck werden problemzentrierte Experteninterviews mit leitenden Personalentwicklern aus verschiedenen Wirtschaftssektoren durchgeführt und mit Hilfe inhaltsanalytischer Methoden ausgewertet.

¹⁷ Vgl. Deutschmann (2002), 52. Auch Schumann (2003), 153 spricht im Hinblick auf die Industriosozio-
logie von den „Chancen einer von ihr aktiv beeinflussten und weitergetriebenen Arbeitspolitik
[...], die auch ohne Systembruch die Potenziale für betrieblichen und gesellschaftlichen Fortschritt
und mündiges Verhalten verbessert“.

Die Vorgehensweise der Arbeit im Einzelnen wird am Beginn der jeweiligen Kapitel erörtert. Im folgenden Abschnitt sollen zunächst einige definitorische Überlegungen zum Begriff des „älteren Arbeitnehmers“ bzw. der „älteren Arbeitnehmerin“¹⁸ vorgestellt werden, da dieser Begriff in Teilen des wissenschaftlichen und erst recht des politischen Diskurses unreflektiert und höchst unterschiedlich verwendet wird.

1.2 Zum Begriff des „älteren Arbeitnehmers“

Eine einheitliche, allgemein anerkannte Altersgrenze, ab wann eine Person als „älterer Arbeitnehmer“ anzusehen ist, existiert nicht und wäre auch, wie im Folgenden zu zeigen sein wird, der differenzierten Realität nicht angemessen. Dort, wo aus pragmatischen Gründen die Festsetzung einer Altersgrenze unumgänglich ist, etwa in der Statistik oder in der Gesetzgebung, variieren die Werte zwischen 40 und 55 Jahren. Der amerikanische Age Discrimination of Employment Act (ADEA), der ältere Mitarbeiter vor Diskriminierung schützen soll, umfasst alle Mitarbeiter im Alter ab 40 Jahren.¹⁹ Die OECD bezeichnet Personen als ältere Arbeitnehmer, die in der zweiten Hälfte des Berufslebens stehen, noch nicht das Pensionsalter erreicht haben, gesund und arbeitsfähig sind; unterschieden wird zwischen „alternden“ Arbeitnehmern (40 bis 55 Jahre) und „älteren“ Arbeitnehmern (55 Jahre bis zum Renteneintritt).²⁰ Die Statistiken der Bundesagentur für Arbeit weisen als „ältere Arbeitslose“ Personen ab 45 aus; bei den Teilnehmern an arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen werden Personen ab 50 Jahren gesondert ausgewiesen, und diese Altersgrenze liegt auch der Vermittlungsaktion der BA für ältere Arbeitslose „50plus – die können es“ zugrunde.²¹ Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung setzt eine fließende Grenze zwischen 45 und 55 Jahren an.²² In der Wissenschaft finden sich bevorzugt vier Altersgrenzen: das 40. Lebensjahr in Studien über Branchen mit „harten“ Arbeitsbedingungen (z.B. Eisen- und Stahlindustrie), das 45. Lebensjahr in Studien zur Feststellung kritischer Altersschwellen sowie das 50. und 55. Lebensjahr in Studien zur Arbeitsmarktsituation älterer Arbeitnehmer.²³ In systematischen Befragungen von Personalverantwortlichen wird meist das 50. Lebensjahr als Übergangsschwelle

¹⁸ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Folgenden – sofern beide Geschlechter gemeint und keine geschlechtsspezifischen Differenzierungen erforderlich sind – nur die männliche Form verwendet.

¹⁹ Vgl. Bruggmann (2000), 6.

²⁰ Vgl. Bontrup/Frey (2002), 400.

²¹ Vgl. Koller/Gruber (2001), 487.

²² Vgl. Husemann et al. (2003), 22.

²³ Vgl. Maier (1997), 26.

zum Status des „älteren Arbeitnehmers“ genannt, wobei betriebsbedingte Streuungen zwischen dem 45. und 55. Lebensjahr festzustellen sind.²⁴

Derartige Setzungen können jedoch nicht mehr als forschungs- oder handlungspragmatische Hilfskonstruktionen sein. Der Realität werden sie nicht gerecht; zu differenziert ist die Situation älterer Arbeitnehmer in unserer Zeit, als dass sie mit einer festen Altersgrenze abgebildet werden könnte. Schon der Begriff „Alter“ allein – ohne den spezifischen Bezug zum Erwerbsleben – umfasst verschiedene Dimensionen:

- Chronologisches Alter: Zeitspanne seit der Geburt.
- Biologisches Alter: physiologische und anatomische Veränderungen, die interindividuell bei gleichem chronologischen Alter beträchtlich differenzieren können.
- Soziales Alter: Altersstatus, der sich an der gesellschaftlichen Zuschreibung bestimmter Altersmerkmale orientiert.
- Psychologisches Alter: Veränderungen in Bedürfnissen, Erwartungen und Verhalten, die interindividuell ebenfalls beträchtlich variieren können.
- Funktionales Alter: Altersstatus, der sich an der Fähigkeit eines Individuums orientiert, die Leistungsanforderungen seiner Umwelt zu erfüllen.
- Subjektives Alter: Wahrnehmung des eigenen Alters.²⁵

All diese Altersdimensionen sind für die Situation älterer Arbeitnehmer relevant. Hinzu kommen folgende Differenzierungskriterien, die sich aus der jeweiligen Stellung im Erwerbsleben ergeben:

- berufsspezifische (Bsp.: ein Arbeiter „altert“ schneller als ein Professor),
- betriebsspezifische (Bsp.: in alteingesessenen bzw. kleinen Betrieben liegt die Altersgrenze höher als in neu gegründeten bzw. großen Unternehmen),
- tätigkeitsspezifische (Bsp.: bei Tätigkeiten, die eine hohe Reaktionsgeschwindigkeit und Schnelligkeit verlangen, liegt die Altersgrenze niedriger als bei jenen, die große Exaktheit und Genauigkeit voraussetzen),
- geschlechtsspezifische (bei Frauen liegt die Altersgrenze tendenziell niedriger als bei Männern),
- arbeitsmarktspezifische (je höher die Arbeitslosigkeit liegt, desto stärker werden ältere Arbeitnehmer zur betriebswirtschaftlichen „Dispositionsmasse“),

²⁴ Vgl. z.B. Georg/Frerichs (1999), 165; Koller/Gruber (2001), 487.

²⁵ Vgl. Bruggmann (2000), 6–9. Es ist das Verdienst der differenziellen Gerontologie, seit den 80er Jahren auf die Interdependenzen und Verschränkungen dieser verschiedenen Altersdimensionen aufmerksam gemacht zu haben. Nicht von Bedeutung im Zusammenhang der vorliegenden Arbeit ist hingegen die Ausdifferenzierung der Altersphase in mehrere, zeitlich aufeinander folgende Teilabschnitte, z.B. in die „jungen Alten“, die „Alten“, die „Hochbetagten“ und die „Langlebigen“; vgl. Prahl/Schroeter (1996), 12 f.

- branchenspezifische (Bsp.: in Zukunftsbranchen liegt die Altersgrenze in der Regel niedriger als in traditionellen Wirtschaftszweigen).²⁶

Eine feste Altersgrenze für den Übergang in den Status des „älteren Arbeitnehmers“ zu benennen, ist kaum möglich. So sind in empirischen Untersuchungen für verschiedene Bereiche bzw. Aspekte des Erwerbslebens kritische Altersschwellen ermittelt worden, die z.T. erhebliche Streuungen aufweisen:

- Bereits vom 36. Lebensjahr an gehen die beruflichen Aufstiegschancen zurück, bei den Frauen die Vermittlungschancen auf dem Arbeitsmarkt.
- Ab dem 39. Lebensjahr sinkt die betriebliche Mobilitätsbereitschaft.
- Vom 40. Lebensjahr an lässt die Teilnahme an beruflichen Weiterbildungsmaßnahmen nach, und auch für die Männer sinken die Vermittlungschancen auf dem Arbeitsmarkt.
- Mit 43 Jahren erfolgt durchschnittlich der Ausstieg aus der Akkordarbeit, mit 45 Jahren der Ausstieg aus der Schichtarbeit.
- Ab dem 45. Lebensjahr beginnen in „harten“ Branchen wie der Eisen- und Stahlindustrie gehäuft Erwerbsminderungen aus gesundheitlichen Gründen, in anderen Branchen ab dem 51. Lebensjahr.
- Jenseits der 48 steigt die Dauer der Arbeitslosigkeit signifikant an.
- Im Alter von 53 Jahren nehmen Arbeitnehmer durchschnittlich erstmals individuelle Leistungseinschränkungen wahr.²⁷

All diese Durchschnittswerte variieren wiederum in Abhängigkeit von den oben genannten Differenzierungskriterien. Aufgrund dieser Unmöglichkeit, eine feste Altersgrenze für die Gruppe der älteren Arbeitnehmer zu bestimmen, schließt sich die vorliegende Untersuchung der Begriffsbestimmung an, die im Rahmen des sozialpolitikwissenschaftlichen Ansatzes entwickelt worden ist. Als Ausgangspunkt dienen hier die sozialen Risiken, denen ältere Arbeitnehmer in besonderem Maß unterliegen: das Risiko veraltender Qualifikationen, das Risiko nachlassender Gesundheit bzw. Leistungsfähigkeit, das erhöhte Arbeitslosigkeitsrisiko, das Risiko fehlender Karriereperspektiven sowie das Risiko der vorzeitigen bzw. unfreiwilligen Verrentung/Pensionierung.²⁸ Als „ältere Arbeitnehmer“ werden daher in der vorliegenden Untersuchung Personen bezeichnet, die (noch) im Erwerbsleben stehen und dabei den oben genannten altersbezo-

²⁶ Vgl. Maier (1997), 23 f.

²⁷ Vgl. Maier (1997), 26; Clemens (2001), 17 f.

²⁸ Zum sozialpolitikwissenschaftlichen Ansatz vgl. etwa Maier (1997), 59–61; Frerichs (1998), 63–65; Bruggmann (2000), 10 f.

genen Risiken unterliegen; dabei wird davon ausgegangen, dass diese Risiken im Alter zwischen 35 und 55 Jahren manifest werden und sich dann im weiteren Erwerbsverlauf tendenziell verschärfen. Wo den Ausführungen und Analysen statistische Berechnungen zugrunde liegen, wird es allerdings unvermeidlich sein, den dort festgelegten Altersgrenzen zu folgen, die in der überwiegenden Mehrzahl bei 50 Jahren liegen.

1.3 Leitlinien und offene Fragen der Forschung

Zur präziseren Verortung der vorliegenden Untersuchung in der Forschungslandschaft sollen im Folgenden sowohl die wesentlichen Leitlinien der Forschung der letzten 10 Jahre als auch die derzeit drängendsten offenen Fragen innerhalb des Untersuchungsfeldes knapp skizziert werden.

Die aktuelle Debatte um Alter und Erwerbsarbeit begann Ende der 80er, Anfang der 90er Jahre unter dem Eindruck demographischer Prognosen und absehbarer Probleme der Rentenversicherung mit Pionierarbeiten, in denen erstmals Modelle der Verlängerung der Lebensarbeitszeit diskutiert wurden.²⁹ Wichtige Grundlagen für die weitere Forschung legte 1992 ein gemeinsam von Bundesforschungsministerium und Bundesarbeitsministerium veranstalteter Kongress zum Thema „Alter und Erwerbsarbeit der Zukunft“, der einen Überblick über die vorliegenden Forschungsergebnisse und betrieblichen Projekte vermittelte.³⁰ Von großer Bedeutung für die Intensivierung der Forschung war auch ein Projekt der „Europäischen Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen“ in Dublin zum Thema „Überwindung von Altersbarrieren bei der Einstellung und Qualifizierung von Mitarbeitern“, in dessen Rahmen zwischen 1992 und 1994 in mehreren EU-Staaten Vergleichsstudien durchgeführt wurden.³¹

Wichtige Signale setzten Mitte der 90er Jahre Bundestag und Bundesregierung. Der Bundestag richtete 1994 die Enquête-Kommission „Demographischer Wandel“ ein, die die Auswirkungen der demographischen Entwicklung prospektiv bis 2050 abschätzen sollte. Sie gab zahlreiche Einzelstudien in Auftrag und resümierte ihre Arbeit in zwei Zwischenberichten 1994/98 und einem Abschlussbericht 2002.³² Wichtige Impulse für die Forschung gab auch der 1996 vom Bundesbildungsministerium initiierte Förder-

²⁹ Hier sind vor allem die Arbeiten von Bäcker und Naegele zu nennen: Bäcker/Naegele (1989; 1993a; 1993b).

³⁰ Dokumentiert in Bullinger et al. (1993).

³¹ Ergebnisse dokumentiert in Walker (1997).

³² Deutscher Bundestag (1994; 1998; 2002). Vgl. auch Naegele (2002).

schwerpunkt „Demographischer Wandel und die Zukunft der Erwerbsarbeit“, der Verbundvorhaben zu den Schwerpunkten „Arbeits- und Innovationspotenziale im Wandel“, „Begrenzte Tätigkeitsdauer und neue Arbeitszeitmodelle für Ältere“, „Innovation bei veränderten Altersstrukturen“ und „Innovation, Belegschaftsstrukturen und Altern im Betrieb“ umfasste.³³ Die Ergebnisse des im Jahr 2000 abgeschlossenen Förderschwerpunkts haben verdeutlicht, dass sich die Auseinandersetzung mit dem demographischen Wandel nicht auf die älteren Arbeitnehmer von heute beschränken darf, sondern dass ein Paradigmenwechsel hin zu einem präventiven, altersneutralen, auf Lebensverläufe und Erwerbsbiographien gerichteten Handeln erforderlich ist.³⁴

Um die im Rahmen der geförderten Verbundprojekte erarbeiteten Lösungsansätze auf ihre Praktikabilität zu überprüfen, hat das Bundesministerium für Bildung und Forschung in Zusammenarbeit mit dem Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation im Herbst 1999 das Transferprojekt „Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel“ initiiert. Das Projekt zielt auf Beratung bezüglich betrieblicher und überbetrieblicher Lösungsmöglichkeiten sowie auf die Gestaltung exemplarischer Good-Practice-Beispiele. Die wesentlichen Ziele sind, ein vorurteilsfreies Bild über ältere Erwerbspersonen zu erzeugen, die Beschäftigungschancen Älterer zu erhöhen, berufliche Kompetenzen über die gesamte Erwerbsbiographie zu aktivieren und zu fördern, die Zusammenarbeit unterschiedlicher Altersgruppen im Betrieb zu verbessern, die betriebliche Leistungs- und Innovationsfähigkeit zu erhalten bzw. zu steigern sowie Handlungsoptionen für Unternehmen, Verbände und Politik herauszuarbeiten.³⁵

Im Umfeld dieser Projekte sind in den letzten Jahren zahlreiche Forschungsarbeiten entstanden. Sie lassen sich zu folgenden Themenbereichen systematisieren:

- Qualifizierung und berufliche Weiterbildung älterer Arbeitnehmer. In diesen Bereich fallen vor allem Untersuchungen zum Qualifizierungsniveau älterer Beschäftigter, zu Konzepten der Erwachsenenbildung für ein „lebenslanges Lernen“, zu Konzepten des Lernens am Arbeitsplatz sowie zu allgemeinen Qualifizierungskonzepten vor dem Hintergrund des demographischen Wandels.³⁶
- Altersrelevante Personalpolitik. Studien zu diesem Themenkomplex beschäftigen sich u.a. mit betrieblichen Altersstrukturen und der Ausgestaltung der Generationen-

³³ Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse in Pack et al. (2000). Vgl. auch BMFSFJ (2001), 31.

³⁴ Vgl. Zahn-Elliott (2001), 7.

³⁵ Vgl. Buck (2001), 13 f.; Clemens (2001), 59 f.; Marstedt/Müller (2003), 25 f.

³⁶ Vgl. u.a. Jasper (2000); Koller/Plath (2000); Schemme (2001); Behringer (2002); Puhlmann (2002); Zedler (2003).

- beziehungen, mit innovativen Arbeitszeitmodellen, die den gesamten Erwerbsverlauf umfassen, mit den Potenzialen vorausschauender Laufbahngestaltung sowie mit den Chancen und Merkmalen einer integrativen, altersdifferenzierten Personalpolitik.³⁷
- Integration älterer Arbeitnehmer in innovative betriebliche Organisationsstrukturen. Hier geht es in erster Linie um Konzepte der Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation, die darauf abzielen, ältere Arbeitnehmer in moderne arbeitsorganisatorische Strukturen wie z.B. Gruppenarbeit, Lean Production etc. zu integrieren.³⁸
 - Intergenerativer Wissenstransfer im Unternehmen. Diese Studien zielen überwiegend darauf ab, Konzepte zu entwickeln, wie das Erfahrungswissen älterer Arbeitnehmer für betriebliche Innovationsprozesse fruchtbar gemacht und an jüngere Generationen transferiert werden kann.³⁹
 - Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement. Eine breite Diskussion ist in den letzten Jahren schließlich zu Konzepten der betrieblichen Gesundheitsförderung und des betrieblichen Gesundheitsmanagements entstanden, die darauf abzielen, die belastungsbedingten gesundheitlichen Verschleißerscheinungen, die allerdings nach Tätigkeitsarten differenziert werden müssen, im Lauf der Erwerbsbiographie so weit wie möglich zu minimieren.⁴⁰

Im Rahmen dieser Studien sind zahlreiche Einzelvorschläge erarbeitet worden, wie erstens ältere Arbeitnehmer stärker als bisher ins Erwerbsleben integriert (bzw. reintegriert) werden können und wie zweitens Unternehmen auch mit alternden Belegschaften ihre Innovationskraft erhalten und sich im Wettbewerb behaupten können. Buck stellt fest, dass die Debatte seit dem Jahr 2001 nochmals an Breite und Tiefe gewonnen habe, und merkt an:

Woran es aber noch fehlt, ist eine breite und rasche Durchsetzung von Lösungskonzepten, die angesichts der Brisanz und Dringlichkeit der zu bewältigenden Probleme sowohl auf betrieblicher als auch auf überbetrieblicher Ebene geboten sind.⁴¹

An diesem Punkt soll die vorliegende Untersuchung ansetzen. Aus der Skizzierung der demographischen, sozialen, politischen und ökonomischen Rahmenbedingungen und

³⁷ Vgl. zu betrieblichen Altersstrukturen und Generationenbeziehungen Köchling (2000); Nienhüser (2000); zu innovativen Arbeitszeitmodellen Barkholdt (1998); Boulin/Hoffmann (2001); Husemann et al. (2003); Zimmermann (2003); zur vorausschauenden Laufbahngestaltung Behrens (2001); zur altersgerechten Personalpolitik Grauer (1998); Gatter (1999); Böhne/Wagner (2002); Nienhüser (2002).

³⁸ Vgl. u.a. Strauß (1997); Katenkamp (2000).

³⁹ Vgl. zum Erfahrungsbegriff Behrend (2000b); zum intergenerativen Wissenstransfer Bruggmann (2000); Wilke (2001).

⁴⁰ Vgl. u.a. Buck (2002); Elkeles (2002); Huber (2002); Meierjürgen (2002); Badura (2003).

⁴¹ Buck (2003), 12.

aus der interdisziplinären Analyse der Stärken und Schwächen älterer Arbeitnehmer sollen altersgerechte Strategien und Konzepte zur Bewältigung der negativen Folgen der demographischen Herausforderung im Bereich der Erwerbswelt abgeleitet werden. Dabei baut die Untersuchung auf der vorhandenen Forschung auf, sucht aber mit der Erarbeitung und empirischen Überprüfung eines eigenen Handlungskonzeptes gleichzeitig über sie hinauszugehen.

2 Problemanalyse: Der demographische Wandel und der gesellschaftliche Umgang mit älteren Arbeitnehmern

Das folgende Kapitel zeichnet den Zusammenhang zwischen der Veränderung der Bevölkerungsstruktur und dem Arbeitsmarkt in den wichtigsten Facetten nach. Das Kapitel besteht aus drei Abschnitten:

1. Zunächst ist es erforderlich, die für die Entwicklung des Arbeitskräfteangebots bzw. Erwerbspersonenpotenzials und seiner Altersstruktur relevanten Grundlinien des demographischen Wandels aufzuzeigen (Kapitel 2.1). Dabei geht es darum zu verdeutlichen, dass die ökonomische Bedeutung älterer Arbeitnehmer in Zukunft notwendigerweise in erheblichem Ausmaß zunehmen wird. Um den demographischen Problemdruck so aktuell und verlässlich wie möglich darzustellen, wird auf die jüngsten Zahlen und Projektionen vor allem des Statistischen Bundesamtes und des Bielefelder Instituts für Bevölkerungsforschung und Sozialpolitik zurückgegriffen.
2. In den Abschnitten 2.2 bis 2.4 wird herausgearbeitet, dass der derzeitige Umgang mit älteren Arbeitnehmern in unserer Gesellschaft vor dem Hintergrund des demographischen Wandels und der ökonomischen Erfordernisse wie auch aus allgemeinen ethischen Überlegungen heraus nicht problemlösend ist. Zum anderen sollen jüngste Entwicklungen diskutiert werden, die Fortschritte hin zu einem für die Problemlösung angemesseneren Umgang mit älteren Arbeitnehmern sichtbar werden lassen. Dies betrifft folgende Bereiche: das gesellschaftliche Altersbild, in dem das traditionelle Defizitmodell des Alters nach wie vor prägend ist, seine Dominanz aber angesichts des Aufschwungs der differenziellen Gerontologie einzubüßen beginnt (Kapitel 2.2); die Politik, in der nach jahrzehntelangen Bemühungen um eine Verkürzung der Lebensarbeitszeit seit den 90er Jahren Bestrebungen zur verstärkten Integration Älterer in das Erwerbsleben erkennbar sind (Kapitel 2.3); und die Ebene der ökonomischen Akteure, auf der der Frühverrentungstrend nach wie vor dominiert, aber angesichts der aktuellen Entwicklung seinen Höhepunkt überschritten haben dürfte (Kapitel 2.4).
3. Abschließend werden die Folgen dieses verfehlten gesellschaftlichen Umgangs mit älteren Arbeitnehmern diskutiert. Eine überwiegend auf statistischem Material beruhende Darstellung zeigt die reale Stellung älterer Beschäftigter im Erwerbsleben auf

(Erwerbs- und Arbeitslosenquoten, Erwerbsbeteiligung, Rolle in der Altersstruktur der Belegschaften; Kapitel 2.5). Außerdem werden die Leitlinien dreier zentraler Debatten nachgezeichnet, die sich in den letzten Jahren an dem Missverhältnis zwischen der demographischen und ökonomischen Entwicklung und der gesellschaftlichen Stellung älterer Arbeitnehmer entzündet haben: die Fragen, (1) ob es in Zukunft zu einem Arbeitskräftemangel in der deutschen Wirtschaft kommen wird, (2) ob alternde Belegschaften die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen gefährden, (3) ob das derzeitige System der Altersversorgung in Zukunft aufrechterhalten werden kann bzw. wie es zu reformieren ist (Kapitel 2.6). Diese Debatten leiten direkt zu den folgenden Kapiteln über.

2.1 Die demographische Herausforderung

2.1.1 Projektionen des demographischen Wandels

Als Grundlage der folgenden Darstellung dienen die Zahlen verschiedener Bevölkerungsprognosen, die miteinander in Beziehung gesetzt werden sollen. Die aktuellsten Daten liefert die 10. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung des Statistischen Bundesamtes, die auf der Basis des Bevölkerungsstandes zum 31.12.2001 durchgeführt wurde und einen Projektionszeitraum bis zum Jahr 2050 aufweist.⁴² Ähnlich aktuell und umfassend sind die demographischen Vorausberechnungen, die Birg und Flöthmann vom Institut für Bevölkerungsforschung und Sozialpolitik der Universität Bielefeld im Jahr 2000 im Auftrag des Gesamtverbands der deutschen Versicherungswirtschaft durchführten.⁴³ Ergänzend werden weitere Prognosen verschiedener Institutionen herangezogen.⁴⁴

Bevor die Ergebnisse der Berechnungen dargestellt und diskutiert werden, ist es notwendig, auf die zugrunde liegenden Annahmen zu den entscheidenden Stellgrößen für die demographische Entwicklung einzugehen, da deren Justierung die Ergebnisse determiniert. Im Einzelnen handelt es sich um die drei folgenden grund-

⁴² Statistisches Bundesamt (2003). Für die vorliegende Arbeit wurde die vorab publizierte CD-ROM-Version benutzt, so dass die Zahlen bzw. Textstellen hier nicht mit Seitenangabe nachgewiesen werden können.

⁴³ Birg (2002); Birg/Flöthmann (2002). Aktueller Anlass der Berechnungen war die Rentenreform.

⁴⁴ Siehe die vergleichende Gegenüberstellung in Sing (2002), 67–69 sowie die Angaben in den Fußnoten.

genden Parameter: den Fertilitätsprozess, den Mortalitätsprozess und den Migrationsprozess.

1. Die Fertilität stellt die wichtigste demographische Einflussgröße dar. Sie wird in der Regel mit der „zusammengefassten Geburtenziffer“ quantifiziert, der Zahl der Lebendgeburten pro Frau.⁴⁵ Um den Bestand einer Bevölkerung zu erhalten, ist eine zusammengefasste Geburtenziffer von 2,1 erforderlich. Dieser Wert ist in der alten Bundesrepublik bis in die 60er Jahre, in der DDR bis in die 70er Jahre des 20. Jahrhunderts permanent erreicht bzw. überschritten worden. Seither liegt die Geburtenziffer sowohl in West- als auch in Ostdeutschland kontinuierlich und deutlich unter dem für die Bestandserhaltung erforderlichen Niveau. In Westdeutschland stellen die 70er Jahre die entscheidende Zäsur dar (Rückgang der Geburtenziffer von 2,02 im Jahr 1970 auf 1,44 im Jahr 1980), in der DDR vor allem die 80er Jahre (Rückgang von 1,94 im Jahr 1980 auf 1,46 im Jahr 1990).⁴⁶ In den 90er Jahren ist die Geburtenziffer in Gesamtdeutschland weiter gesunken (von 1,45 im Jahr 1990 auf 1,38 im Jahr 2000; vgl. Abbildung 1).⁴⁷ Diese rückläufige Tendenz ist vor allem auf die Situation in den neuen Bundesländern zurückzuführen, in denen in dieser Umbruchzeit die Geburtenziffer unter den Wert 1 gefallen ist – ein bevölkerungsgeschichtlich beispielloser Vorgang, der von Prah/Schroeter provokant als „größter Gebärstreik der Weltgeschichte“ bezeichnet wird.⁴⁸ Die Geburtenziffer liegt damit in Deutschland deutlich unter dem Durchschnitt der EU-Staaten (2000: 1,48); lediglich in Griechenland, Italien, Österreich und Spanien werden noch niedrigere Werte erreicht.⁴⁹

⁴⁵ Exakt formuliert, gibt die zusammengefasste Geburtenziffer die durchschnittliche Kinderzahl an, die eine Frau im Lauf ihres Lebens hätte, wenn die Verhältnisse des jeweils betrachteten Jahres von ihrem 15. bis zu ihrem 49. Lebensjahr gelten würden; vgl. Statistisches Bundesamt (2003), o.S.

⁴⁶ Vgl. Höhn et al. (1997), 8. Die Wende begann sich in den neuen Bundesländern erst 1991 erkennbar in der Geburtenstatistik niederzuschlagen.

⁴⁷ Vgl. Statistisches Bundesamt (2003), o.S.; Birg (2002), 47 f.

⁴⁸ Prah/Schroeter (1996), 100.

⁴⁹ Vgl. Statistisches Bundesamt (2003), o.S.

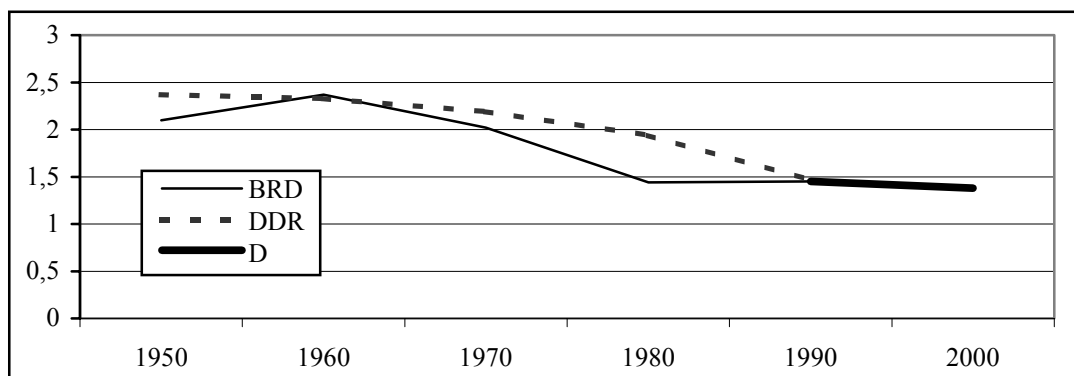


Abbildung 1: Entwicklung der Geburtenziffer in beiden deutschen Staaten 1950–1990 und im wiedervereinigten Deutschland 1990–2000⁵⁰

Ursachenerklärungen für diese Entwicklung oder Handlungsstrategien, ihr entgegenzusteuern, existieren bislang nur in Ansätzen.⁵¹ Alle für diese Untersuchung ausgewerteten Prognosen gehen von der Annahme aus, dass die Geburtenziffer in Deutschland auch in den kommenden Jahrzehnten auf dem derzeit niedrigen Niveau verharren bzw. allenfalls leicht wieder ansteigen wird. Das Statistische Bundesamt nimmt für die alten Bundesländer eine konstante Geburtenhäufigkeit von 1,4 bis zum Jahr 2050 an; dieser Wert werde auch in den neuen Bundesländern bis zum Jahr 2010 erreicht und dann gehalten.⁵² Birg kalkuliert mit einer niedrigen Geburtenrate von 1,4, der er eine hohe Wahrscheinlichkeit beimisst, einer mittleren Geburtenrate von 1,6, für die seiner Meinung nach allerdings eine wesentlich aktivere Familienpolitik erforderlich wäre, und einer hohen Geburtenrate von 2,1, die er jedoch nur aus analytischen, nicht aus prognostischen Gründen in die Berechnung aufnimmt.⁵³ Das Münchner Institut für Wirtschaftsforschung (ifo) setzt die Geburtenziffer mit 1,5 etwas höher als das Statistische Bundesamt an, da man hier davon ausgeht, dass sich die Situation in Deutschland dem EU-Durchschnitt angleichen wird.⁵⁴ Hof legt seinen vier Szenarien Geburtenziffern zwischen 1,2 und 1,7 zugrunde, hält den oberen Wert aber nur bei einer grundlegenden Verbesserung der Infrastruktur zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf für erreichbar.⁵⁵ Sing kommt in ihrer vergleichenden

⁵⁰ Angaben für BRD und DDR nach Höhn et al. (1997), 8; Angaben für das wiedervereinigte Deutschland nach Statistisches Bundesamt (2003), o.S.

⁵¹ In der Soziologie sind Erklärungsansätze entwickelt worden, die auf die Desintegration des Familienverbandes und den Wandel des Rollenbildes und Rollenverständnisses der Frau verweisen. Elemente einer neuen Familienpolitik, die dem Geburtenrückgang entgegenwirken könnte, hat der dänische Soziologe Esping-Andersen erarbeitet; vgl. Esping-Andersen et al. (2002), 19–20, 29–30, 63–66.

⁵² Vgl. Statistisches Bundesamt (2003), o.S.

⁵³ Birg (2002), 103–114.

⁵⁴ Vgl. Werding/Blau (2002), 9.

⁵⁵ Vgl. Hof (2001), 20–30.

Untersuchung verschiedener Bevölkerungsprognosen zu dem Schluss, dass die Annahme des Statistischen Bundesamtes, die Geburtenziffer werde bei 1,4 verharren, am wahrscheinlichsten ist.⁵⁶ Dies bedeutet, dass auch in den kommenden Jahrzehnten von einer Geburtenziffer auszugehen ist, die nur zwei Drittel des zur Bestandserhaltung der Bevölkerung erforderlichen Wertes erreicht.

2. Der Mortalitätsprozess ist in Deutschland wie in allen Industrieländern seit dem 19. Jahrhundert durch einen deutlichen Anstieg der durchschnittlichen Lebenserwartung gekennzeichnet. Hauptursache dieser Entwicklung ist bis in die 50er Jahre des 20. Jahrhunderts der Rückgang der Säuglings- und Kindersterblichkeit, der als Folge des medizinischen Fortschritts sowie der Verbesserungen im Bereich der Ernährung und hygienischen Verhältnisse anzusehen ist.⁵⁷ Die durchschnittliche Lebenserwartung bei Geburt ist in diesem Zeitraum von 40,6 Jahren bei den Männern bzw. 44,0 Jahren bei den Frauen (Geburtsjahrgänge 1891–1900) auf 66,9 bzw. 72,4 Jahre (Geburtsjahrgänge 1960–62) gestiegen.⁵⁸ In der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts haben sich die medizinischen Fortschritte bei der Bekämpfung der Herz-Kreislauf-Erkrankungen, der Rückgang der Altersarmut sowie die Verbesserung der Wohnverhältnisse und Arbeitsbedingungen positiv auf die Lebenserwartung ausgewirkt (vgl. Abbildung 2).⁵⁹ Diese ist weiter angestiegen, wenngleich in geringerem Tempo als in den Jahrzehnten zuvor, und erreicht nach den jüngsten Berechnungen (für die Geburtsjahrgänge 1997–99) Durchschnittswerte von 74,4 Jahren bei den Männern bzw. 80,6 Jahren bei den Frauen.⁶⁰ Gestiegen ist in den vergangenen Jahrzehnten aufgrund der sinkenden Sterbewahrscheinlichkeit im höheren Alter vor allem die so genannte „fernere Lebenserwartung“, die nicht von der Geburt an, sondern von einem bestimmten, bereits erreichten Alter aus gemessen wird. Hatten 60-Jährige in den Jahren 1970/72 durchschnittlich noch 15,3 Jahre (Männer) bzw. 19,1 Jahre (Frauen) zu leben, so betragen die entsprechenden Werte in den Jahren 1997/99 bereits 19 bzw. 23 Jahre.⁶¹

⁵⁶ Vgl. Sing (2002), 67.

⁵⁷ Vgl. Rürup (2000), 74; Prah/Schroeter (1996), 94 f.

⁵⁸ Zahlen für 1891–1900 nach Birg/Flöthmann (2002), 389; Zahlen für 1960–1962 nach BMFSFJ (1998), 61. Die Zahlen für 1960–1962 gelten nur für die Bundesrepublik; in der DDR lag die Lebenserwartung etwas niedriger (66,5 bzw. 71,4 Jahre).

⁵⁹ Vgl. Birg/Flöthmann (2002), 389; Prah/Schroeter (1996), 94–96.

⁶⁰ Vgl. Birg/Flöthmann (2002), 389. Dabei liegen die Durchschnittswerte in den neuen Bundesländern um etwa 2 Jahre niedriger als in den alten Bundesländern; vgl. BMFSFJ (1998), 61; Lehr (2000), 28.

⁶¹ Zahlen für 1970/72 nach BMFSFJ (1998), 61; Zahlen für 1997/99 nach BMFSFJ (2001), 14. Die Zahlen für 1970/72 gelten nur für die Bundesrepublik; in der DDR lagen die Werte geringfügig niedriger (15,2 bzw. 18,3 Jahre). Vgl. allgemein Rürup (2000), 74 f.

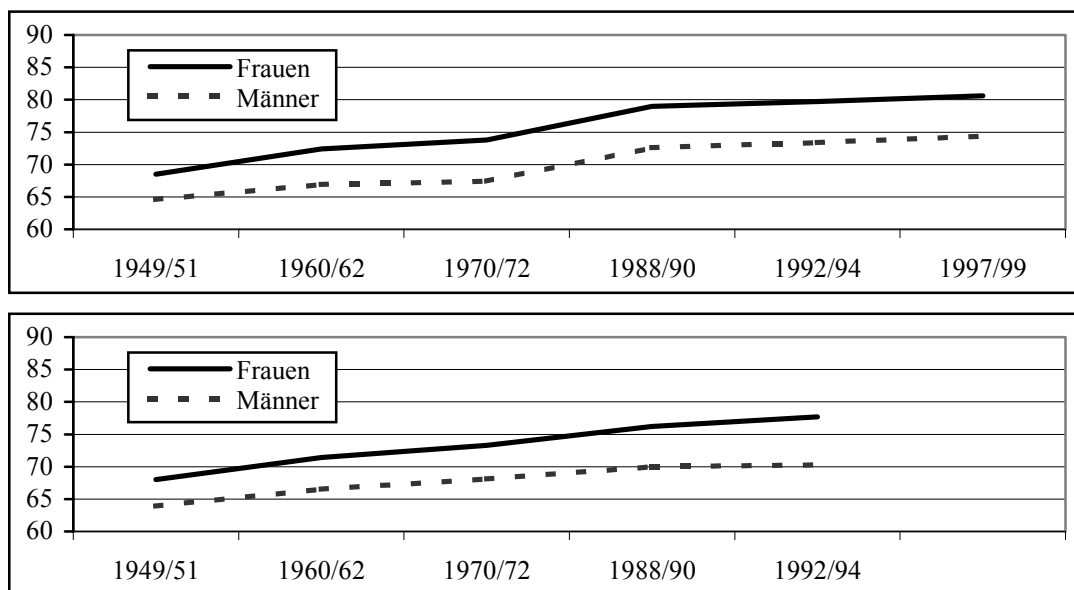


Abbildung 2: Entwicklung der durchschnittlichen Lebenserwartung bei Geburt in den alten Bundesländern (oben) bzw. neuen Bundesländern (unten) für die angegebenen Geburtsjahrgänge⁶²

Alle für diese Untersuchung herangezogenen Prognosen gehen davon aus, dass sich die Steigerung der Lebenserwartung, vor allem der ferneren Lebenserwartung, in den kommenden Jahrzehnten fortsetzen wird, allerdings in weiter abgeschwächtem Tempo. Als Triebkräfte dieses Prozesses werden in erster Linie weitere Verbesserungen in der medizinischen Versorgung und sozialen Lage der Bevölkerung sowie ein Bedeutungszuwachs gesundheitsbewusster Lebensweisen angeführt. Das Statistische Bundesamt rechnet im Basisszenario der 10. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung für das Jahr 2050 mit einer Lebenserwartung bei Geburt von 81,1 Jahren (Männer) bzw. 86,6 Jahren (Frauen) sowie einer ferneren Lebenserwartung der 60-Jährigen von 23,7 Jahren (Männer) bzw. 28,2 Jahren (Frauen).⁶³ Die Annahmen der 9. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung wurden somit erheblich nach oben korrigiert.⁶⁴ Dieser Tendenz schließt sich das Münchner Institut für Wirtschaftsforschung an, allerdings nicht in gleichem Ausmaß; hier rechnet man für das Jahr 2050 mit einer Lebenserwartung bei Geburt von 80 bzw. 85 Jahren.⁶⁵ Sing zeigt in ihrem Vergleich verschiedener Prognosen der letzten Jahre, dass die Lebenserwartung bei Geburt für das Jahr 2050 auf 75,5 bis 81,4 Jahre (Männer) bzw. 81,7 bis 86,4 Jahre

⁶² Angaben für die Geburtsjahrgänge 1949/51 bis 1992/94 nach BMFSFJ (1998), 61; Angaben für die Geburtsjahrgänge 1997/99 nach Birg/Flöthmann (2002), 389.

⁶³ Vgl. Statistisches Bundesamt (2003), o.S. Die anderen Szenarien setzen eine geringer steigende Lebenserwartung (78,9 bzw. 85,7) bzw. eine stärker steigende Lebenserwartung (82,6 bzw. 88,1) an.

⁶⁴ Diese ging noch von einer Lebenserwartung bei Geburt im Jahr 2050 von 78,1 bzw. 84,5 Jahren aus; vgl. BMI (2000), 16.

⁶⁵ Vgl. Werding/Blau (2002), 8 f.

(Frauen) geschätzt wird.⁶⁶ Ihre Gegenüberstellung verdeutlicht, dass die eher konservativen Prognosen früherer Jahre in jüngster Zeit Berechnungen gewichen sind, deren Annahmen sich an der oberen Grenze dieser Spanne bewegen. Derzeit scheint sich in der demographischen Debatte die Ansicht durchzusetzen, dass die Lebenserwartung bis zum Jahr 2050 gegenüber heute nochmals um gut sechs Jahre ansteigen dürfte. Und dies muss noch nicht das Ende des Prozesses sein: Birg rechnet bis 2080 mit einer Zunahme der Lebenserwartung auf 81 bzw. 87 Jahre (niedrige Variante), 84 bzw. 90 Jahre (mittlere Variante) oder 87 bzw. 93 Jahre (hohe Variante); erst ab 2080 geht er von einer konstant bleibenden Lebenserwartung aus.⁶⁷

3. Am schwersten kalkulierbar ist der Migrationsprozess, da er noch stärker als die anderen Prozesse von politischen und gesellschaftlichen Strukturveränderungen abhängt. Die Bundesrepublik – obwohl kein klassisches Einwanderungsland – ist faktisch seit Jahrzehnten eine Einwanderungsgesellschaft. Der Außenwanderungssaldo ist seit den 50er Jahren des 20. Jahrhunderts kontinuierlich positiv und beträgt im Jahresdurchschnitt knapp 200.000 Personen.⁶⁸ Dieser Wanderungsgewinn geht zu drei Vierteln auf den Zuzug von Ausländern und zu einem Viertel auf den Zuzug von Aussiedlern aus Mittel- und Osteuropa zurück. Da die Zugewanderten zum großen Teil der Altersgruppe der 25- bis 35-Jährigen entstammen, schwächt ihr Zuzug tendenziell die Alterung der deutschen Wohnbevölkerung ab, allerdings nicht dauerhaft, weil auch die Zugewanderten dem natürlichen Alterungsprozess unterliegen.⁶⁹ Die Abhängigkeit des Migrationsgeschehens von der gesellschaftlich-politischen Situation haben die letzten 20 Jahre erwiesen. Der Höhepunkt der Nettozuwanderung Ende der 80er und Anfang der 90er Jahre war von heftigen, leidenschaftlich geführten Kontroversen begleitet („Das Boot ist voll!“ versus Propagierung der multikulturellen Gesellschaft). Vor diesem Hintergrund hat sich die Politik seit den 90er Jahren für die Beschränkung der Zuwanderung entschieden.

Die Frage, wie sich der Migrationsprozess in Zukunft entwickeln wird, ist von Bedeutung im Hinblick auf die Gesamtbevölkerungszahl, die Altersstruktur der Bevölkerung sowie die Größe und Zusammensetzung des Erwerbspersonenpotenzials (vgl. die Diskussion in Kapitel 2.6.2). Die aktuellen Prognosen gehen überwiegend von

⁶⁶ Vgl. Sing (2002), 68.

⁶⁷ Vgl. Birg (2002), 103–114.

⁶⁸ Vgl. Statistisches Bundesamt (2003), o.S. Der Außenwanderungssaldo stellt die Differenz zwischen den in ein Land eingewanderten und den im gleichen Zeitraum ausgewanderten Personen dar.

⁶⁹ Vgl. Birg/Flöthmann (2002), 389.

einem moderaten Wanderungsgewinn in den kommenden Jahrzehnten aus. Das Statistische Bundesamt kalkuliert im mittleren Basisszenario der 10. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung – wie schon in der 9. Berechnung – mit einem jährlichen Netto-Wanderungsgewinn von 200.000 Ausländern bis zum Jahr 2050 sowie einem kontinuierlichen Rückgang des Aussiedlerzuzugs (von 80.000 im Jahr 1998 auf 0 im Jahr 2040).⁷⁰ Birg legt seinen Berechnungen alternativ einen niedrigen Saldo von 150.000, einen mittleren Saldo von 225.000 sowie einen hohen Saldo von 300.000 Netto-Zuzügen pro Jahr zugrunde.⁷¹ Sing zeigt in ihrer Übersicht, dass die meisten Prognosen für die nächsten Jahrzehnte einen jährlichen Nettowanderungsgewinn zwischen 100.000 und 300.000 Personen unterstellen, so dass ihrer Meinung nach ein Wert von 200.000 Personen als wahrscheinlich betrachtet werden kann.⁷²

Vor dem Hintergrund dieser Parameter sollen nun die Ergebnisse der Bevölkerungsvorausberechnungen dargestellt und in ihrer Bedeutung für die vorliegende Untersuchung diskutiert werden. Die Berechnungen beziehen sich vor allem auf zwei grundlegende demographische Größen, die beide für dieses Thema relevant sind: die Gesamtbevölkerungszahl sowie die Altersstruktur der Bevölkerung. Alle Prognosen stimmen grundsätzlich darin überein, dass sich die Entwicklungen der vergangenen Jahrzehnte in diesen beiden Bereichen in deutlich verschärftem Umfang und deutlich verschärftem Tempo fortsetzen werden. Die Essenz der Prognosen ließe sich vereinfacht so formulieren: Die Bevölkerung in Deutschland wird erstens schrumpfen und zweitens altern. Aber eine differenziertere Betrachtung ist erforderlich.

Die Bevölkerungszahl ist in den beiden deutschen Staaten bzw. im wiedervereinigten Deutschland seit dem Ende des Zweiten Weltkriegs kontinuierlich gestiegen. Aber dies ist keineswegs ein bruchloser Prozess. Von 1950 bis 1970 hat die Bevölkerung in beiden deutschen Staaten zusammen von 69,3 Mio. auf 78,1 Mio. zugenommen.⁷³ Dies entspricht einem jährlichen Zuwachs von durchschnittlich 440.000 Personen und ist in erster Linie auf die über dem Bestandserhaltungsniveau liegende Geburtenziffer und die steigende Lebenserwartung zurückzuführen. Von 1970 bis 2001 ist die Bevölkerung

⁷⁰ Vgl. Statistisches Bundesamt (2003), o.S. Die niedrige Annahme rechnet mit einem jährlichen Wanderungsüberschuss von 100.000, die hohe Annahme mit einem solchen von 300.000 Ausländern (ab 2011); die Annahme zur Zahl der Aussiedler ist in allen Szenarien gleich.

⁷¹ Vgl. Birg (2002), 103–114.

⁷² Vgl. Sing (2002), 68.

⁷³ Vgl. Höhn et al. (1997), 5 f. Einem deutlichen Anstieg in der Bundesrepublik von 51,0 auf 61,0 Mio. steht ein Rückgang in der DDR von 18,4 Mio. auf 17,1 Mio. gegenüber; dies ist vor allem auf die starke Migrationsbewegung von der DDR in die BRD vor dem Mauerbau zu erklären.

dann von 78,1 Mio. in beiden deutschen Staaten auf 82,4 Mio. im vereinigten Deutschland gestiegen.⁷⁴ Dies entspricht einem jährlichen Zuwachs von durchschnittlich nur noch 140.000 Personen. Dieser Zuwachs liegt unter dem durchschnittlichen Wanderungsgewinn, was bedeutet, dass die deutsche Wohnbevölkerung schon in den vergangenen Jahrzehnten ohne den Zuzug aus dem Ausland geschrumpft wäre.

Die Bevölkerungsvorausberechnungen gehen davon aus, dass sich dieser Trend in den kommenden Jahrzehnten verstärkt fortsetzen und schließlich trotz kompensierender Migrationseffekte zu einer realen Schrumpfung der Bevölkerung führen wird. Tabelle 1 gibt einen Überblick über die Prognosen der wichtigsten Vorausberechnungen hinsichtlich der Entwicklung der Gesamtbevölkerungszahl:

	2010	2020	2030	2040	2050
Statistisches Bundesamt (2003)	82,0	80,0	76,7	72,2	67,0
	83,1	82,8	81,2	78,5	75,1
	83,1	84,1	83,9	82,9	81,3
Institut für Bevölkerungsforschung und Sozialpolitik Bielefeld (2002)			77,5		68,0
Institut für Wirtschaftsforschung München (2002)					75,6
Hof (2001)					56,4
					80,3
Bundesministerium des Innern (2000)		76,6			58,6
		81,3			74,9
Rössel/Schaefer/Wahse (1999)				76,0	
Kempe (2000)		82,0			
Prognos AG (1998)		80,8		72,0	
Schulz (2000)		78,4			60,1
		82,1			73,0
Deutscher Bundestag (1998)		79,8		75,0	71,8

Tabelle 1: Prognosen der Entwicklung der Gesamtbevölkerungszahl bis 2050 (in Mio.)⁷⁵

Mit weitgehender Übereinstimmung gehen die Prognosen davon aus, dass es bis zum Jahr 2020 noch nicht zu einem spürbaren Schrumpfen der Gesamtbevölkerung in Deutschland kommen wird. Bis zu diesem Zeitpunkt werden die Wanderungsgewinne und die steigende Lebenserwartung voraussichtlich noch die niedrige Geburtenziffer kompensieren, so dass die Bevölkerungszahl auf einem Wert von ca. 78–84 Mio. kon-

⁷⁴ Zahl für 2001 nach Statistisches Bundesamt (2003), o.S.

⁷⁵ Zum Statistischen Bundesamt sind die Zahlen des mittleren Basisszenarios (Fettdruck) sowie jeweils die Zahlen der Szenarien mit dem niedrigsten und höchsten Wert angegeben. Zu den übrigen Prognosen sind dort, wo mehrere Szenarien existieren, jeweils der niedrigste und der höchste Wert angegeben. Vgl. Statistisches Bundesamt (2003), o.S.; Birg (2002), 104; Werding/Blau (2002), 8 f.; Hof (2001), 20–30; Sing (2002), 69.

stant bleiben wird. Danach aber wird die Bevölkerung kontinuierlich schrumpfen; eine aktive Zuwanderungspolitik und eine erhebliche Steigerung der Lebenserwartung können den Bevölkerungsrückgang zwar vermindern, nicht aber aufhalten.⁷⁶ Bis 2050 wird die Bevölkerung voraussichtlich auf einen Wert zwischen 65 Mio. und 75 Mio. Personen zurückgehen (vgl. Abbildung 3).

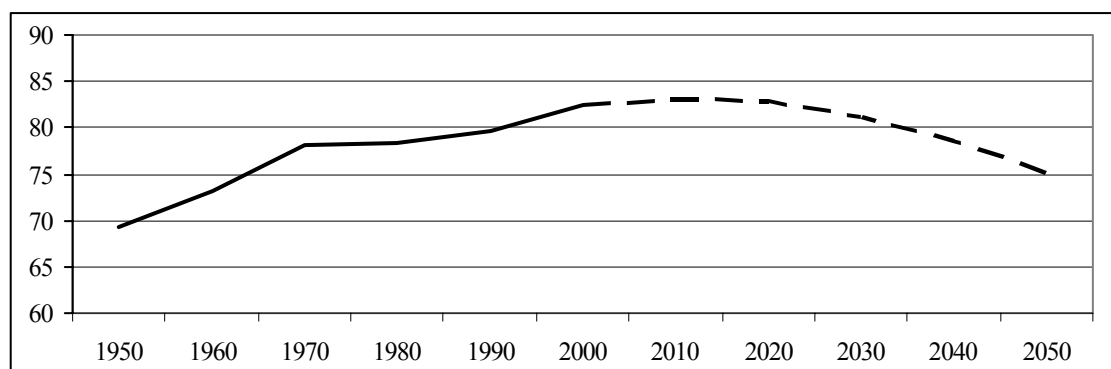


Abbildung 3: Entwicklung der Bevölkerungszahl in beiden deutschen Staaten bzw. im wiedervereinigten Deutschland 1950–2050 (in Mio.; für 2010 bis 2050 Zahlen des mittleren Basisszenarios der 10. Bevölkerungsvorausberechnung des Statistischen Bundesamtes)⁷⁷

Von noch größerer Bedeutung im Hinblick auf das vorliegende Thema ist die Entwicklung der Altersstruktur der Bevölkerung. Hier haben sich bereits in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts erhebliche Veränderungen vollzogen. Zwischen 1950 und 2001 ist der Anteil der ab 60-Jährigen an der Gesamtbevölkerung in beiden deutschen Staaten bzw. im vereinigten Deutschland von 14,6 % auf 24,1 % gewachsen; gleichzeitig ist der Anteil der bis 20-Jährigen von 30,5 % auf 20,9 % gesunken.⁷⁸ Mit diesem Altersstrukturwandel liegt Deutschland bereits heute in der Spitzengruppe der fortgeschrittenen Industriegesellschaften.⁷⁹ Der vor allem für die Rentenberechnung und die Zukunft der Alterssicherung entscheidende Altenquotient, also die Zahl der ab 60-Jährigen, die auf 100 Angehörige der Gruppe der 21- bis 59-Jährigen (Erwerbsbevölkerung) entfallen, ist von 26 (alte Bundesrepublik) bzw. 31 (DDR) im Jahr 1950 auf 44 im Jahr 2001 gestiegen; umgekehrt ist der Jugendquotient, also die Zahl der bis 20-Jährigen, die auf 100 Angehörige der Gruppe der 21- bis 59-Jährigen entfallen, im gleichen Zeitraum von 59 bzw. 60 auf 38 gefallen.⁸⁰

⁷⁶ Vgl. BMI (2000), 10; Statistisches Bundesamt (2003), o.S.

⁷⁷ Angaben für 1950 bis 1990 nach Höhn et al. (1997), 5–6; Angaben für 2000 bis 2050 nach Statistisches Bundesamt (2003), o.S.

⁷⁸ Zahlen für 1950 nach Höhn et al. (1997), 5 f. bzw. Backes/Clemens (1998), 34. Zahlen für 2001 nach Statistisches Bundesamt (2003), o.S.

⁷⁹ Vgl. Walther (1998), 27.

⁸⁰ Zahlen für 1950 nach Höhn et al. (1997), 37 f.; Zahlen für 2001 nach Statistisches Bundesamt (2003), o.S.

Allein von 1995 bis 2001 ist der Altenquotient von 37 auf 44 gestiegen. Rürup weist darauf hin, dass der Altenquotient das entscheidende demographische Maß darstellt, da er die Veränderungen des intergenerativen Umverteilungsbedarfs am exaktesten widerspiegelt, und dass Deutschland nach dieser Messgröße eine der am schnellsten alternden Gesellschaften der Welt darstellt.⁸¹

Alle Bevölkerungsvorausberechnungen, die für diese Untersuchung herangezogen wurden, gehen davon aus, dass sich die Umschichtung der Altersstruktur in Deutschland in den kommenden Jahrzehnten in noch wesentlich beschleunigter Form fortsetzen wird. Von entscheidendem Einfluss auf diese Entwicklung sind Ereignisse, die heute bereits historisch sind: der Geburtenboom nach dem Zweiten Weltkrieg, der starke Geburtenrückgang seit den 60er Jahren sowie der nochmalige Rückgang nach der Wiedervereinigung.⁸² Birg betont, dass vor diesem Hintergrund der Prozess der Bevölkerungsalterung durch die demographischen Parameter zwingend vorgegeben sei, „wie ein Uhrwerk“ ablaufe und „durch politische Maßnahmen nicht mehr abgewendet“ werden könne.⁸³

Tabelle 2 fasst die wesentlichen Zahlen des Statistischen Bundesamtes und der Bielefelder Forscher zur künftigen Entwicklung der Altersstruktur zusammen:

Altersgruppe	Prognose	2010	2020	2030	2040	2050
unter 20 Jahre	Statistisches Bundesamt	18,6	17,3	16,7	15,8	15,4
		18,7	17,6	17,1	16,4	16,1
	Birg/Flöthmann	18,7	17,7	17,5	16,8	16,6
20 bis 60 Jahre	Statistisches Bundesamt	55,5	52,7	47,2	46,6	45,1
		55,7	53,3	48,5	48,4	47,2
	Birg/Flöthmann	55,8	53,8	49,6	49,8	48,9
über 60 Jahre	Statistisches Bundesamt	25,5	28,4	33,0	33,3	34,5
		25,6	29,2	34,4	35,2	36,7
	Birg/Flöthmann	25,9	30,1	36,1	37,6	39,6
	Birg/Flöthmann			37,9		40,9

Tabelle 2: Prognosen zur zukünftigen Entwicklung der Altersstruktur (Angaben in %)⁸⁴

Das Statistische Bundesamt geht von einem langsamer verlaufenden Alterungsprozess aus als die Bielefelder Forscher; dies ist vor allem darauf zurückzuführen, dass das

⁸¹ Vgl. Rürup (2000), 73.

⁸² Vgl. Birg/Flöthmann (2002), 391.

⁸³ Birg (2002), 114.

⁸⁴ Angegeben sind für das Statistische Bundesamt die Werte des mittleren Basisszenarios (Fettdruck) sowie die jeweils niedrigsten und höchsten Werte der übrigen Szenarien und für die Bielefelder die Werte der mittleren Prognosevariante. Vgl. Statistisches Bundesamt (2003), o.S.; Birg (2002), 108.

Bundesamt bei der Abschätzung der künftigen Entwicklung der Lebenserwartung die Querschnittsanalyse zugrunde legt, Birg und Flöthmann hingegen die Längsschnittanalyse.⁸⁵ Dennoch zeigen beide Prognosen einen übereinstimmenden Trend, der auch von anderen Prognosen in der Grundaussage gestützt wird. Erstens wird der Anteil der unter 20-Jährigen an der Bevölkerung (derzeit 20,9 %) bis 2050 weiter sinken, und zwar vermutlich auf einen Wert zwischen 14 % und 17 %; nur noch jede sechste bis siebte Person wird dann dieser Altersgruppe angehören. Der Rückgang wird umso stärker sein, je niedriger die Geburtenziffer in den kommenden Jahrzehnten liegt.⁸⁶ Zweitens wird der Anteil der Personen im klassischen Erwerbsalter (20 bis 60 Jahre, derzeit 55,0 %) spätestens 2030 unter 50 % sinken und im Jahr 2050 nur noch bei etwa 45–49 % liegen. Drittens wird im Gegenzug der Anteil der über 60-Jährigen (derzeit 24,1 %) drastisch anwachsen, spätestens 2030 über ein Drittel der Bevölkerung steigen und im Jahr 2050 etwa 35–40 % erreichen (vgl. Abbildung 4). Dieser Zuwachs wird umso höher liegen, je niedriger die Geburtenziffer, je niedriger der Einwanderungsüberschuss und je höher die Zunahme der Lebenserwartung ist.⁸⁷ Als Folge dieser Entwicklungen wird das Medianalter, das die Bevölkerung in zwei zahlenmäßig gleiche Teile gliedert, von derzeit 40,6 Jahren auf voraussichtlich 48–52 Jahre in 2050 steigen.⁸⁸

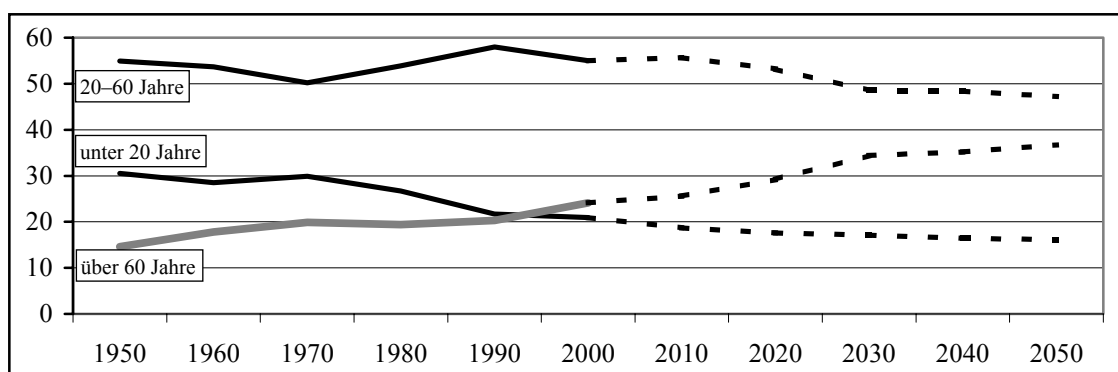


Abbildung 4: Anteil der Altersgruppen an der Gesamtbevölkerung in beiden deutschen Staaten bzw. im wiedervereinigten Deutschland 1950–2050 (in %; für 2010 bis 2050 Zahlen des mittleren Basisszenarios der 10. Bevölkerungsvorausberechnung des Statistischen Bundesamtes)⁸⁹

Die Alterung der Bevölkerung wird notwendigerweise auch den Altenquotienten deutlich steigen lassen. Tabelle 3 zeigt die Berechnungen des Statistischen Bundesamtes

⁸⁵ Vgl. Birg/Flöthmann (2002), 395.

⁸⁶ Vgl. Birg (2002), 114.

⁸⁷ Vgl. Birg (2002), 116.

⁸⁸ 48 Jahre: Statistisches Bundesamt (2003), o.S. 52 Jahre: Birg/Flöthmann (2002), 389.

⁸⁹ Angaben für 1950 bis 1990 nach Höhn et al. (1997), 5–6; Backes/Clemens (1998), 34; Angaben für 2000 bis 2050 nach Statistisches Bundesamt (2003), o.S.

und Birg/Flöthmanns sowohl für den „klassischen“ Altenquotienten, der die Altersgrenze bei 60 ansetzt, als auch für die Variante der Altersgrenze bei 65 Jahren:

Kriterium	Prognose	2010	2020	2030	2040	2050
Altenquotient bei Altersgrenze 60 Jahre	Statistisches Bundesamt	45,7	52,8	66,5	66,9	70,7
		46,0	54,8	70,9	72,8	77,8
	Birg/Flöthmann	46,7	57,1	76,4	80,7	87,9
Altenquotient bei Altersgrenze 65 Jahre	Statistisches Bundesamt	48,3	59,9	81,3	85,9	91,4
		32,6	36,4	47,3	53,1	54,5
	Birg/Flöthmann	33,1	37,9	50,8	59,2	62,2
						ca. 70

Tabelle 3: Prognosen zur zukünftigen Entwicklung des Altenquotienten⁹⁰

Der Altenquotient unter Zugrundelegung einer Altersgrenze von 60 Jahren wird demzufolge von derzeit 44 auf einen Wert zwischen 70 und 90 im Jahr 2050 steigen. Nimmt man eine weiterhin niedrige Geburtenziffer und eine deutliche Steigerung der Lebenserwartung bei moderaten Wanderungsgewinnen an, so erscheint eine Verdoppelung des Altenquotienten innerhalb der nächsten 50 Jahre nicht unrealistisch. Dies würde die sozialen Sicherungssysteme, vor allem die Renten- und Krankenversicherung, vor unlösbare Aufgaben stellen (vgl. dazu die Diskussion in Kapitel 2.6).

Vor diesem Hintergrund wird in den aktuellen prognostischen Veröffentlichungen zunehmend die Frage diskutiert, welche Voraussetzungen erfüllt sein müssten, um die Steigerung des Altenquotienten abzuschwächen oder sogar ganz zu verhindern. Im Mittelpunkt dieser Überlegungen steht die Heraufsetzung der Altersgrenze. Diese wird traditionell in der Berechnung des Altenquotienten mit 60 angesetzt, weil dies ziemlich genau dem durchschnittlichen faktischen Rentenzugangsalter der letzten Jahre entspricht.⁹¹ Setzt man die Altersgrenze mit 65 an, so führt dies zwar zu deutlich niedrigeren Werten für den Altenquotienten, aber auch dann würde im Jahr 2050 mit etwa 50 bis 70 (vgl. Tabelle 3) ein Wert erreicht, der deutlich über dem oben genannten aktuellen Referenzwert von 44 (2001, traditionelle Altersgrenze) läge. Das Statistische Bundesamt weist in seiner Projektion darauf hin, dass nicht einmal eine Altersgrenze von 67 ausreichen würde, um die Steigerung des Altenquotienten zu verhindern.⁹² Birg und

⁹⁰ Angegeben sind für das Statistische Bundesamt die Werte des mittleren Basisszenarios (Fettdruck) sowie die jeweils niedrigsten und höchsten Werte der übrigen Szenarien und für die Bielefelder die Werte der mittleren Prognosevariante. Vgl. Statistisches Bundesamt (2003), o.S.; Birg (2002), 181; Birg/Flöthmann (2002), 393.

⁹¹ Vgl. etwa die Zahlen bei Clemens (2001), 31 und generell die Ausführungen in Kapitel 2.3.1.

⁹² Vgl. Statistisches Bundesamt (2003), o.S.

Flöthmann haben errechnet, dass die Altersgrenze in den kommenden Jahrzehnten schrittweise auf 72 bzw. 73 Jahre angehoben werden müsste, um den Altenquotienten langfristig auf dem Niveau des genannten Referenzwertes konstant zu halten.⁹³

Alle Berechnungen zeigen, dass selbst ein extrem hoher positiver Wanderungssaldo die Zunahme des Altenquotienten allenfalls dämpfen, nicht aber verhindern könnte. Nach den Projektionen des Statistischen Bundesamtes würde der Altenquotient bis zum Jahr 2050 selbst bei einer hohen jährlichen Netto-Zuwanderung von 300.000 Personen auf einen Wert von über 70 steigen.⁹⁴ Birg und Flöthmann weisen darauf hin, dass Deutschland bis zum Jahr 2050 netto 188 Mio. Einwanderer aufnehmen müsste, um den Altenquotienten konstant zu halten.⁹⁵ Genauso wenig Erfolg versprechend wäre eine Steigerung der Geburtenziffer, denn selbst ihr sofortiger Wiederanstieg auf das Bestandserhaltungsniveau von 2,1 würde die absehbare Verdoppelung des Altenquotienten nicht aufhalten, sondern erst nach 2050 wieder zu seiner Reduzierung führen.⁹⁶ Das Statistische Bundesamt resümiert, dass einzig die Heraufsetzung der Altersgrenze einen markanten Effekt auf die zukünftige Entwicklung des Altenquotienten haben würde.⁹⁷

Damit sind die demographischen Rahmenbedingungen für die vorliegende Untersuchung skizziert. Im Folgenden werden ergänzend die Ergebnisse verschiedener Berechnungen vorgestellt und diskutiert, die sich speziell mit der zukünftigen Entwicklung des Arbeitskräfteangebots bzw. des Erwerbspersonenpotenzials befassen.

2.1.2 Prognosen zur Entwicklung des Arbeitskräfteangebots

Projektionen der Entwicklung des Arbeitskräfteangebots sind mit noch größeren Unsicherheiten behaftet als allgemeine demographische Prognosen. Denn zusätzlich zu den dort zu treffenden Annahmen hinsichtlich Geburtenziffer, Lebenserwartung und Migration müssen für diese Projektionen noch weitere Parameter kalkuliert werden. Dazu zählen z.B. die Entwicklung der Frauenerwerbsquote, des Eintrittsalters ins Erwerbsleben (Länge der Ausbildungszeiten) sowie des Austrittsalters aus dem Erwerbsleben (Rentenzugangsgeschehen) oder auch die Richtung und Intensität des technologischen Fortschritts.⁹⁸ Die Projektionen gehen heute in der Regel davon aus, dass die Frauener-

⁹³ Der Wert 72 in Birg/Flöthmann (2002), 394; der Wert 73 in Birg (2002), 117.

⁹⁴ Vgl. Statistisches Bundesamt (2003), o.S.

⁹⁵ Vgl. Birg (2002), 117; Birg/Flöthmann (2002), 393.

⁹⁶ Vgl. Birg (2002), 117; Birg/Flöthmann (2002), 392.

⁹⁷ Vgl. Statistisches Bundesamt (2003), o.S.

⁹⁸ Vgl. Clemens (2002), 14.

werbsquote in den kommenden Jahrzehnten dem Trend der letzten Jahre folgend weiter ansteigen wird, die Ausbildungszeiten leicht verkürzt und die Ruhestandsgrenzen moderat angehoben werden.⁹⁹

Insgesamt aber zeigen sich vor allem hinsichtlich der Abschätzung des Gesamtvolumens des Arbeitskräfteangebots in den kommenden Jahrzehnten z.T. deutliche Schwankungen zwischen den verschiedenen Prognosen oder auch zwischen den einzelnen Varianten ein und derselben Prognose, was auf die Vielzahl der zugrunde liegenden, veränderlichen Parameter zurückzuführen ist. Tabelle 4 stellt die Ergebnisse neuerer Prognosen zur zukünftigen Entwicklung des Erwerbspersonenpotenzials zusammen:

	2010	2020	2030	2040	2050
Eckerle/Oczipka (1998) [Prognos AG]		39,8		32,6	
Fuchs/Thon (1999) [IAB]				27,0	
				34,0	
Rössel/Schaefer/Wahse (1999)	40,8	39,4	35,8	33,8	
Schulz (2000)		39,9			27,3
		42,9			32,4
Hof (2001)	40,4		31,0		23,3
Werdning/Blau (2002) [Institut für Wirtschaftsforschung]	42,5	40,9	37,5	35,7	33,9

Tabelle 4: Prognosen der Entwicklung des Erwerbspersonenpotenzials bis 2050 (in Mio.)¹⁰⁰

Die Zahlen zeigen, dass die in den 90er Jahren noch häufig geäußerte Befürchtung, es werde schon in den ersten beiden Jahrzehnten dieses Jahrhunderts zu einem spürbaren Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials kommen, nach heutigem Erkenntnisstand unbegründet ist. Vielmehr ist nach allen Berechnungen der letzten Jahre davon auszugehen, dass das Gesamtvolumen des Arbeitskräfteangebots in Deutschland zumindest bis zum Jahr 2020 relativ konstant bei etwa 40–42 Mio. und damit auf dem heutigen Niveau bleiben wird.¹⁰¹ Kistler und Huber vermuten sogar bis zum Jahr 2025 keine wesentliche Änderung dieser Situation.¹⁰² Als Grund wird in den Projektionen angeführt, dass der Effekt der immer kleiner werdenden nachwachsenden Altersjahrgänge bis zu diesem Zeitpunkt noch durch die vor allem in den alten Bundesländern steigende Frauenerwerbsquote sowie durch steigende Erwerbsbeteiligungen gerade der 60- bis 65-Jährigen kompensiert werden könne.¹⁰³

⁹⁹ Vgl. Hof (2001), 24; Clemens (2002), 17 f.

¹⁰⁰ Vgl. Fuchs/Thon (1999), 6; Rössel/Schaefer/Wahse (1999), 38; Hof (2001), 24–26; Werdning/Blau (2002), 14–19. Die Angaben von Eckerle/Oczipka und Schulz zitiert nach Sing (2002), 78.

¹⁰¹ Vgl. zur Diskussion der letzten Jahre Husemann et al. (2003), 36–38.

¹⁰² Vgl. Kistler/Huber (2002), 18.

¹⁰³ Vgl. Hof (2001), 24; Kistler/Huber (2002), 16.

Diese Kompensation gelingt jedoch nach 2020/25 nicht mehr, wenn die geburtenstarken Jahrgänge aus dem Erwerbsleben ausscheiden und durch die schwach besetzten nachrückenden Jahrgänge nicht einmal annähernd ersetzt werden können. Von 2020 bis 2050 wird daher voraussichtlich das Arbeitskräfteangebot rapide sinken, und zwar auf Werte von 30–35 Mio. im Jahr 2040 und 27–32 Mio. im Jahr 2050 (vgl. Tabelle 4). Dies bedeutet eine Verringerung des Erwerbspersonenpotenzials um 20–30 %. Denkbare Strategien zur Verminderung dieses Rückgangs wären z.B. die Heraufsetzung des gesetzlichen Renteneintrittsalters in Verbindung mit der Förderung der Alterserwerbsarbeit, eine aktive Politik zur Intensivierung der Frauenerwerbsarbeit oder eine gezielte Einwanderungspolitik (vgl. dazu Kapitel 2.6.2).¹⁰⁴

Analog zur Gesamtbevölkerung wird das Erwerbspersonenpotenzial in den kommenden Jahrzehnten nicht nur schrumpfen, sondern auch altern. Dieser Prozess hat in den 80er Jahren des letzten Jahrhunderts eingesetzt und entfaltet in den ersten beiden Jahrzehnten dieses Jahrhunderts seine volle Wirksamkeit. Tabelle 5 zeigt die Daten zweier aktueller Projektionen zum Wandel der Altersstruktur des Erwerbspersonenpotenzials:

	1989	1996	2005	2010	2015	2020
Bis 29 Jahre	32	25	21	21	21	20
30 bis 39 Jahre	24	29	25	21	21	23
40 bis 49 Jahre	22	24	30	31	27	23
Ab 50 Jahre	22	22	23	27	31	34
Verhältnis bis 29-Jährige zu ab 50-Jährige	1,45	1,13	0,94	0,80	0,68	0,58

	1985	2000	2004	2008	2020	2028	2032	2040
Bis 30 Jahre	33	23	22	22	19	18	18	20
31 bis 49 Jahre	46	55	55	54	46	51	52	47
Ab 50 Jahre	21	22	23	24	35	31	30	33

Tabelle 5: Entwicklung der Altersstruktur des Erwerbspersonenpotenzials (in %)¹⁰⁵

Die Zahlen verdeutlichen, wie die geburtenstarken Jahrgänge der 50er und 60er Jahre des vergangenen Jahrhunderts durch die verschiedenen Altersgruppen des Erwerbspersonenpotenzials wandern. In den 80er Jahren des 20. Jahrhunderts dominierten die 20- bis 30-Jährigen die Altersstruktur des Erwerbspersonenpotenzials, in den 90er Jahren die 30- bis 40-Jährigen, in diesem Jahrzehnt sind es die 40- bis 50-Jährigen, im kommenden Jahrzehnt werden es die 50- bis 60-Jährigen sein. Stellten die unter 30-Jährigen

¹⁰⁴ Die Effekte dieser Strategien auf die zukünftige Entwicklung des Erwerbspersonenpotenzials diskutiert Hof (2001), 26–29.

¹⁰⁵ Zur oberen Tabelle vgl. Buck (2003), 8 auf der Basis der Berechnungen des Statistischen Bundesamtes und der Prognos AG; zur unteren Tabelle vgl. Köchling (2003), 236.

in den 80er Jahren noch ein knappes Drittel der Erwerbspersonen – was wohl zur Festigung des bis heute dominierenden jugendzentrierten Personalleitbildes der Wirtschaft beigetragen hat –, so ist dieser Wert heute auf 22 % gesunken und wird sich langfristig bei etwa 20 % einpendeln. In diesem Jahrzehnt nimmt das Gewicht der in den 90er Jahren dominierenden 30- bis 40-Jährigen ab (Rückgang von knapp 30 % auf etwas über 20 %), während im kommenden Jahrzehnt die momentan dominierenden 40- bis 50-Jährigen an Bedeutung verlieren werden (Rückgang ebenfalls von etwa 30 % auf etwas über 20 %). Die entscheidende Entwicklung der näheren Zukunft wird ein erheblicher Anstieg des Anteils der über 50-Jährigen sein. Der Beginn dieser Entwicklung lässt sich recht genau auf das Jahr 2008 datieren¹⁰⁶; von diesem Jahr bis zum Jahr 2020 wird der Anteil der über 50-Jährigen am Erwerbspersonenpotenzial voraussichtlich von 24 % auf 35 % steigen. Danach wird er aufgrund des Ausscheidens der geburtenstarken Jahrgänge aus dem Erwerbsleben wieder etwas sinken, sich aber langfristig bei etwa einem Drittel stabilisieren. Tabelle 5 zeigt, dass sich die Altersstrukturen in der Erwerbswelt innerhalb von nur drei Jahrzehnten komplett wandeln: Betrug das Verhältnis der unter 30-Jährigen zu den über 50-Jährigen im Jahr 1989 noch 1,45, so liegt es derzeit bereits bei unter 1 und wird bis zum Jahr 2020 auf 0,58 sinken.¹⁰⁷

Insgesamt sind also, wenn vom demographischen Wandel die Rede ist, mehrere Dimensionen des Phänomens zu unterscheiden, die sich in je verschiedener Art und Weise auf das Thema der vorliegenden Untersuchung auswirken:

- Aufgrund der niedrigen Geburtenziffer wird die Bevölkerung in Deutschland nach 2020 in erheblichem Maß schrumpfen. Dies ist hier allerdings nur mittelbar von Bedeutung, und zwar im Hinblick auf die Entwicklung des Erwerbspersonenpotenzials, die von der Entwicklung der Bevölkerungszahl abhängt.
- Die niedrige Geburtenziffer und die steigende Lebenserwartung lassen die Bevölkerung altern, ein Prozess, der sich bereits in den letzten Jahrzehnten, verstärkt aber in den kommenden Jahrzehnten in einer deutlichen Zunahme des Altenquotienten niederschlägt. Dies begründet eine tief greifende Krise der Alterssicherungssysteme und zwingt zum Nachdenken über die Intensivierung der Alterserwerbsarbeit.
- Zwischen 2020 und 2050 wird das Erwerbspersonenpotenzial ohne grundlegende politische Reformen um etwa 20–30 % abnehmen. Dies könnte zu einem Arbeits-

¹⁰⁶ Vgl. Köchling (2003), 236.

¹⁰⁷ Vgl. zu diesen Entwicklungen auch Pack et al. (2000), 11; Weimer/Mendius/Kistler (2001), 25–28; Bontrup/Frey (2002), 401 f.; Kistler/Huber (2002), 17 f.; Buck (2003), 7 f.; Husemann et al. (2003), 39.

kräftemangel vor allem im Bereich hoch qualifizierter Fachkräfte führen (vgl. dazu Kapitel 2.6.1); eine potenzielle Problemlösungsstrategie stellt das verstärkte Zurückgreifen auf ältere Arbeitnehmer dar.

- In diesem und vor allem im nächsten Jahrzehnt wird der Anteil der über 50-Jährigen am Erwerbspersonenpotenzial bzw. – konkreter – an den Belegschaften deutlich steigen. Hier schließt die Frage an, ob und wie es gelingen kann, mit diesen alternden Belegschaften die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit der deutschen Wirtschaft aufrechtzuerhalten.

2.2 Das Bild des Alters in Wissenschaft und Gesellschaft

2.2.1 Wissenschaft: Vom Defizitmodell zur differenziellen Gerontologie

In den Wissenschaften, die sich mit dem Alter bzw. dem Prozess des Alterns beschäftigen, hat sich in den letzten 20 Jahren ein Paradigmenwechsel vollzogen, der ähnlich fundamental ist wie die im vorigen Kapitel geschilderten demographischen Entwicklungen. Auch für die Abschätzung der Stärken und Schwächen bzw. Chancen und Risiken älterer Arbeitnehmer ist er von großer Bedeutung.

Die frühe wissenschaftliche Beschäftigung mit dem Alter vor dem Zweiten Weltkrieg war durch eine biologisch orientierte Sichtweise geprägt, die von der Annahme ausging, jeder Alterungsprozess lasse sich im Wesentlichen als ein Prozess des Abbaus wichtiger Funktionen beschreiben. Diese biologische Sichtweise lag implizit auch den frühen psychologischen Untersuchungen über den Einfluss des Alters auf Intelligenz, Gedächtnisleistung und Reaktionsfähigkeit zugrunde.¹⁰⁸ Diese Studien postulierten überwiegend eine allgemeine Abnahme der physischen und kognitiven Funktionen teilweise schon ab dem dreißigsten, spätestens aber ab dem fünfzigsten Lebensjahr und begründeten damit das so genannte „Defizitmodell des Alters“.¹⁰⁹ Dieses wurde in den 50er und 60er Jahren fortgeschrieben, nun aber von der Beschreibung bzw. Beurteilung der physischen und kognitiven Leistungsfähigkeit auf alle Bereiche des älteren Menschen übertragen, z.B. auf die Umstellungsfähigkeit, die Auseinandersetzung mit den Anforderungen des täglichen Lebens und die sozialen Kompetenzen.¹¹⁰

¹⁰⁸ Vgl. Lehr (2000), 46. Ebd., 46–50 ein Überblick über einschlägige Studien vom Ersten Weltkrieg bis zu den 40er Jahren.

¹⁰⁹ Vgl. etwa Maier (1997), 45 f.; Frerichs (1998), 39 f.

¹¹⁰ Vgl. Meyer (1998), 33–34. Einen Überblick über einflussreiche gerontologische Studien der 50er und 60er Jahre gibt Lehr (2000), 50–52.

Die Erschütterung dieses Modells, das wegen seiner Eingängigkeit vielfach von den Medien kolportiert wurde und so das Altersbild der Gesellschaft nachhaltig prägte, begann in den 70er Jahren. Ausgangspunkt waren die ersten großen gerontologischen Längsschnittstudien¹¹¹, die nachgewiesen haben, dass die Querschnittuntersuchungen, auf denen das Defizitmodell fußt, große methodische Schwächen besitzen und vor allem die Überlagerung der Ergebnisse durch Kohorteneffekte außer Acht lassen.¹¹² Die differenzielle psychologische Gerontologie und die soziologische Altersforschung haben in den 80er und 90er Jahren in zahlreichen Untersuchungen nachgewiesen, dass individuelle Entwicklungspotenziale und Kompetenzen bis ins hohe Alter aufrechterhalten werden können bzw. noch ausbaufähig sind.¹¹³ Vor dem Hintergrund dieser Forschungen ist die Defizithypothese ins Abseits geraten und wird heute kaum noch vertreten. An ihre Stelle ist das Modell des differenziellen Alterns getreten, dessen Grundlagen wie folgt beschrieben werden können:

- Altern ist ein lebenszeitlicher Wandlungsprozess, der in den einzelnen Lebensphasen zu unterschiedlichen Ausprägungen und Veränderungen in den verschiedenen körperlichen, geistigen und sozialen Bereichen führt.
- Altern ist ein individuell höchst differenzierter Prozess. In der Regel sind die Unterschiede zwischen den Angehörigen einer Altersgruppe größer als die Unterschiede zwischen verschiedenen Altersgruppen.
- Selbst dort, wo es mit zunehmendem Alter in der Regel zu Leistungsminderungen oder körperlichen Beschwerden kommt, sind diese nicht schicksalhaft, sondern können durch geeignete Interventionen vermindert oder sogar vermieden werden.¹¹⁴

Unter dem Dach der differenziellen Gerontologie sind innerhalb der letzten Jahrzehnte verschiedene Theorieansätze entwickelt worden. Im Zusammenhang der Thematik „Alter und Erwerbsleben“ könnten sich in Zukunft die Theorien des „erfolgreichen Alterns“ als fruchtbar erweisen; sie suchen zu definieren, was unter „erfolgreichem Altern“ zu verstehen ist, und fragen nach den Voraussetzungen, die gegeben sein müssen, um einen

¹¹¹ Wichtige gerontologische Längsschnittuntersuchungen sind z.B. jene des National Institute of Mental Health in Philadelphia, der Universität von Queensland in Australien, die Berliner Altersstudie BASE oder die deutsche Längsschnittstudie ILSE; vgl. Maintz (2003), 50.

¹¹² Bei Querschnittuntersuchungen kann in der Regel nicht eindeutig entschieden werden, ob bestimmte Eigenheiten einer untersuchten Altersgruppe auf das Alter oder auf die Zugehörigkeit zu einem bestimmten Geburtsjahrgang (Kohorte) zurückgeführt werden können. Längsschnittstudien schließen diese Unsicherheit aus, erfordern allerdings auch einen wesentlich größeren Forschungsaufwand.

¹¹³ Vgl. Tews (1994), 37. Zur Verwertbarkeit des Ansatzes der differenziellen psychologischen Gerontologie für ökonomische und arbeitswissenschaftliche Fragestellungen siehe Maier (1997), 47–49 und Frerichs (1998), 40 f.

¹¹⁴ Vgl. Maintz (2003), 50–52.

solchen Prozess zu ermöglichen.¹¹⁵ Sie beschäftigen sich allerdings bislang fast ausschließlich mit dem entberuflichten Alter und blenden die spezifischen Lebenslagen, Fähigkeiten, Probleme und Bedürfnisse älterer Arbeitnehmer weitgehend aus der Betrachtung aus.¹¹⁶ Auch vor diesem Hintergrund erscheint die in der vorliegenden Untersuchung vorgenommene, systematische Analyse der Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken älterer Arbeitnehmer als wichtiges Desiderat der Forschung.

Weniger brauchbar erscheinen andere theoretische Ansätze der differenziellen Gerontologie, die sich unter den Oberbegriffen „Wachstumstheorien“ und „Stigmatheorien“ zusammenfassen lassen. Die Wachstumstheorien sind dem Defizitmodell konträr entgegengesetzt und postulieren ein Wachstum älterer Menschen hinsichtlich Reife, Weisheit, Autonomie, Ich-Integrität und sozialer Kompetenz.¹¹⁷ Die Vertreter dieser Modelle sehen Alter nicht als Abbau oder Verfall, sondern als Erweiterung und Ausdifferenzierung.¹¹⁸ Die Verfechter der Stigmatheorie betrachten Nachteile und Abbauprozesse älterer Menschen als Folge gesellschaftlicher Vorurteile hinsichtlich ihrer Leistungsfähigkeit; im Sinne einer „self fulfilling prophecy“ entstünden aus dieser Stigmatisierung tatsächliche Leistungseinbußen.¹¹⁹ Die Kritik am Defizitmodell schlägt hier ins extreme Gegenteil um, und es besteht die Gefahr, ein negatives durch ein positives Stereotyp zu ersetzen.¹²⁰ Die tatsächlichen Schwächen älterer Menschen werden heruntergespielt, so dass diese Modelle in der vorliegenden Untersuchung keine Rolle spielen werden.

2.2.2 Gesellschaft: Zum Wandel der Altersbilder

Die oben skizzierten wissenschaftlichen Modelle zum Prozess des Alterns haben die gesellschaftliche Sichtweise des Alters stark beeinflusst. Dabei ist allerdings von zeitlichen Verzögerungen auszugehen. So ist z.B. das Defizitmodell des Alters, das in der Wissenschaft seit den 80er Jahren als überholt gelten kann, im gesellschaftlichen Bewusstsein bis heute tief verankert und nur schwer zu korrigieren.¹²¹ Die gesellschaftlichen Vorstellungen vom Alter wiederum wirken auch in die betrieblichen Realitäten

¹¹⁵ Vgl. die Überblicksdarstellung in Lehr (2000), 55–64. Eine wichtige Pionierarbeit war der Aufsatz von Baltes/Baltes (1989), 85–105.

¹¹⁶ Dies bemängelt auch Frerichs (1998), 40 f.

¹¹⁷ Vgl. die Überblicksdarstellung in Lehr (2000), 65–68.

¹¹⁸ Vgl. Meyer (1998), 34.

¹¹⁹ Vgl. Maier (1997), 49 f.; Frerichs (1998), 41 f.

¹²⁰ So auch Tews (1991), 131 f.

¹²¹ Vgl. Schmid (1995), 120 f.

hinein, prägen die Leitbilder der betrieblichen Personalpolitik und üben nicht zuletzt einen bestimmenden Einfluss auf das Selbstbild der älteren Arbeitnehmer aus.

Lehr urteilt auf der Basis der kritischen Sichtung von Untersuchungen über das Bild des älteren Menschen in der Gesellschaft, dieses sei bis heute „durch Feststellungen von Isolation und Vereinsamung, von Abhängigkeit und Hilfsbedürftigkeit wie auch von Abbau und Verlust von Fähigkeiten und Fertigkeiten charakterisiert“.¹²² Wenn auch der in den 70er Jahren in den USA unter dem Schlagwort „age-ism“ erhobene Vorwurf einer dem Rassismus vergleichbaren, feindlichen Einstellung der Gesellschaft gegenüber dem Alter übertrieben sein dürfte¹²³, sind negative Altersstereotypen im Gefolge des Defizitmodells bis heute weit verbreitet. Lennartz betont, dass diese Stereotype tief sitzende Ängste vor dem Älterwerden ansprechen und weit in alle gesellschaftlichen Entscheidungs- und Gestaltungsbereiche hineinreichen.¹²⁴ Bei einer 1997 in Deutschland durchgeführten Umfrage unter Ruheständlern und Berufstätigen assoziieren die Befragten mit dem Alter überwiegend die Kriterien „Hilfsbedürftig, schwach, unselbständig“ sowie „Krankheit, Leiden, Siechtum“.¹²⁵ In der sozialpolitischen Diskussion stehen die Probleme des Alters im Vordergrund, wohingegen seine positiven Seiten kaum thematisiert werden.¹²⁶ In den Medien ist das Bild vom alten Menschen nach wie vor in erster Linie durch Betreuungsbedürftigkeit, Krankheit und Armut geprägt.¹²⁷ Die Schulbücher der 50er bis 70er Jahre zeigen Alte überwiegend als hässlich, kränklich, nutzlos, vergesslich und pflegebedürftig; so sind gerade die heute Älteren mit einem gesellschaftlichen Altersbild aufgewachsen, das den Alternsprozess fast ausschließlich in Form von Defiziten darstellt.¹²⁸ Es muss davon ausgegangen werden, dass diese Sozialisationsinhalte das Selbstbild der älteren Menschen heute in erheblichem Maße prägen und ihr Selbstwertgefühl negativ beeinflussen.¹²⁹

Die demographische Entwicklung, mehr noch aber die grundlegende Verbesserung der materiellen Lebenssituation älterer Menschen haben seit den 80er Jahren zu einer Differenzierung des gesellschaftlichen Altersbildes geführt. Neben das Bild des gebrechlichen, hilfsbedürftigen Alters ist das Bild der „Alterslast“ getreten. Die ständig größer

¹²² Lehr (2000), 196.

¹²³ Zeman (2000), 16 sieht im age-ism „weniger ein analytisches Konzept als ein wertgeladenes Schlagwort zur Mobilisierung politischer Interessenvertretung für die Älteren“.

¹²⁴ Vgl. Lennartz (1996), 19.

¹²⁵ Vgl. Opaschowski (1998), 121.

¹²⁶ Vgl. Tews (1994), 30.

¹²⁷ Vgl. Meyer (1998), 25–27.

¹²⁸ Vgl. Lennartz (1996), 20 f.

¹²⁹ Zu diesem Zusammenhang vgl. Meyer-Hentschel/Frings (1994), 119.

werdende Gruppe der alten Menschen wird als Belastung für den Sozialstaat gesehen, das plakative Szenario des Soziologen Gronemeyer vom „drohenden Krieg zwischen den Generationen“ ist vor allem in den 90er Jahren von den Medien dankbar aufgegriffen worden.¹³⁰ Darstellungen von gut situierten Rentnern, die auf Kosten der Jüngeren leben und damit den Generationenvertrag in Frage stellen, haben vor allem Mitte der 90er Jahre die gesellschaftliche Wahrnehmung des Alters dominiert.¹³¹ Dies hat vorübergehend zu einer Zweiteilung des gesellschaftlichen Altersbildes in das „junge Alter“, das aktiv und gut situiert ist, jedoch eine Belastung für den Wohlfahrtsstaat darstellt, und das „alte Alter“, das eher hilfsbedürftig und passiv ist, geführt.¹³²

Die grundlegende Revidierung des Defizitmodells durch die differenzielle Gerontologie dringt hingegen nur langsam in das Bewusstsein der Öffentlichkeit. Erste Anzeichen sind allerdings erkennbar. Im Jahr 1989 hat eine Studie erstmals vermehrt neutrale, sogar positive Einstellungen zum Alter in Deutschland festgestellt.¹³³ Meinungsumfragen von Allensbach (1991) und Infas (1996) weisen darauf hin, dass negative Altersstereotype sich zurückzubilden beginnen.¹³⁴ Inwieweit die Medien, vorrangig das Fernsehen, und insbesondere die Werbebranche, die in den 80er Jahren die „Senioren“ als neue Konsumentengruppe entdeckt haben und seither immer häufiger konsumfreudige, mobile und gesunde alte Menschen abbilden¹³⁵, einen Einfluss auf diesen Prozess ausüben, wäre noch genauer zu untersuchen. Zeman beobachtet (2000), dass die Dominanz der Defizitvorstellungen im gesellschaftlichen Altersbild abgelöst werde durch eine Betonung der im Alter vorhandenen Kompetenzen und Ressourcen; das negative Altersbild habe „seinen Realitätsgehalt stark eingebüßt“.¹³⁶ Es darf davon ausgegangen werden, dass diese Entwicklung in näherer Zukunft weiter anhalten wird.

Speziell für das Bild des älteren Arbeitnehmers ist Vergleichbares festzustellen. In den 70er und 80er Jahren dominiert das Bild des älteren Arbeitnehmers als eines körperlich verschlissenen Industriearbeiters, in den 80er und 90er Jahren tritt das Bild des ausgebrannten Angestellten hinzu.¹³⁷ Obwohl das Image des älteren Arbeitnehmers in der Gesellschaft nach wie vor z.T. durch negative Merkmale wie etwa mangelnde Flexibilität oder gesundheitliche Beeinträchtigungen gekennzeichnet ist, sind doch Anzeichen

¹³⁰ Vgl. Prah/Schroeter (1996), 11; Backes (1998), 30–32.

¹³¹ Vgl. etwa die Beispiele in Nakielski (1996), 133 f.

¹³² Vgl. Meyer (1998), 27.

¹³³ Vgl. Arnold/Lang (1989).

¹³⁴ Vgl. Lehr (2000), 203 f.

¹³⁵ Vgl. Prah/Schroeter (1996), 82.

¹³⁶ Vgl. Zeman (2000), 14–18; Zitat ebd., 18.

¹³⁷ Vgl. Behrend (2000b), 116.

eines Wandels erkennbar. So gilt z.B. inzwischen der Begriff des „Schonarbeitsplatzes“ für ältere Arbeitnehmer als verpönt, und es ist auch kaum mehr vom „leistungsgeminderten“, sondern vom „leistungsgewandelten“ älteren Arbeitnehmer die Rede.¹³⁸ Zweifellos ist die Aufweichung und Ablösung von über Jahrzehnte hinweg eingeschliffenen Vorstellungen ein langwieriger Prozess, aber es ist unübersehbar, dass dieser Prozess in den 90er Jahren eingesetzt hat, und aller Voraussicht nach wird er sich in der näheren Zukunft verstärkt fortsetzen.

2.3 Politik: Auf dem Weg zum Paradigmenwechsel?

2.3.1 Traditionelle Politikoptionen: Frühausgliederung und Senkung der Altersgrenzen

Bis in die 90er Jahre des letzten Jahrhunderts dominierte in der Politik gegenüber älteren Arbeitnehmern das im 19. Jahrhundert etablierte, traditionelle sozialpolitische Ziel der Lebensarbeitszeitverkürzung. Das Rentenversicherungsgesetz von 1957 führte erstmals die Möglichkeit ein, schon ab Vollendung des 60. Lebensjahres Altersrente in Anspruch zu nehmen.¹³⁹ Die sozialliberale Koalition forcierte diese Politik mit der Begründung, die Humanisierung des Arbeitslebens vorantreiben zu wollen, und stellte in enger Verbindung mit gewerkschaftlichen Positionen die Lebensarbeitszeitverkürzung als sozialpolitisches Ziel ersten Ranges dar (Rentenreformgesetz von 1972).¹⁴⁰ Im Lauf der 70er Jahre gewannen dann ökonomische Zwänge ein immer größeres Gewicht gegenüber sozialpolitischen Idealen. Unter dem Eindruck der seit 1973/74 einsetzenden Massenarbeitslosigkeit, vor allem der Jugendarbeitslosigkeit, wurde nun die Möglichkeit diskutiert, durch eine Senkung der Altersgrenzen und eine verstärkte Ausgliederung älterer Arbeitnehmer aus dem Erwerbsleben zusätzliche Arbeitsplätze für arbeitslose Jugendliche zu schaffen.¹⁴¹

Die Politik der Frühverrentung, die sich vor diesem Hintergrund in den 70er und 80er Jahren etabliert hat¹⁴², verdankt ihr ausgeprägtes Beharrungsvermögen der Tatsache,

¹³⁸ Vgl. Lennartz (1996), 23.

¹³⁹ Männliche Versicherte mussten, um diese vorgezogene Altersrente in Anspruch nehmen zu können, zuvor mindestens ein Jahr lang arbeitslos gewesen sein; vgl. Jungjohann (2002), 1. Machtpolitisch diente die Rentenreform als Wahlgeschenk der bürgerlichen Regierungskoalition kurz vor der Bundestagswahl; vgl. Thränhardt (1996), 130–132.

¹⁴⁰ Zur wissenschaftlichen Untermauerung dieses Politikansatzes diente eine breite Humanisierungsfor- schung. Vgl. Clemens (2001), 54.

¹⁴¹ Vgl. Clemens (2001), 10, 55.

¹⁴² Dies gilt übrigens nicht nur für die Bundesrepublik, sondern für alle westlichen Industriestaaten. Vgl. Behrend (2001), 69.

dass sie den Interessen sowohl des Staates als auch der Gewerkschaften, der Arbeitgeber und – zumindest vermeintlich – der Betroffenen selbst entspricht:

1. Der **Staat** sieht im Vorruhestand eine Möglichkeit, die Arbeitslosenquote zu senken. Seit den 70er Jahren verknüpfen die Bundes- und Landesregierungen und die sie tragenden Parteien ihr Schicksal immer stärker mit dem Ziel der Bekämpfung der Massenarbeitslosigkeit. Über die Parteigrenzen hinweg gilt die Frühverrentung den politischen Entscheidungsträgern als geeignetes Instrument zur Erreichung dieses Zieles, obwohl bis heute äußerst umstritten ist, ob sie in den vergangenen Jahrzehnten überhaupt zur Linderung der Arbeitslosigkeit beigetragen hat.¹⁴³
2. Die **Gewerkschaften** sehen in der Verkürzung der Lebensarbeitszeit einen sozialen Besitzstand, den es zu verteidigen gilt. Darüber hinaus ist auch für sie die Verbesserung der Arbeitsmarktchancen jüngerer Arbeitnehmer ein wichtiges Argument.¹⁴⁴
3. Die **Arbeitgeber** sehen in der Frühverrentung eine kostengünstige und gesellschaftlich weitgehend akzeptierte Möglichkeit, ältere Arbeitnehmer auszugliedern, um Personalreduzierungen vorzunehmen, Strukturkrisen zu bewältigen oder Innovationsprozesse anzustoßen, denen ältere Beschäftigte aus der Sicht vieler Personalverantwortlicher eher entgegenstehen (vgl. dazu näher Kapitel 2.4.1).¹⁴⁵
4. Auch viele **ältere Arbeitnehmer** selbst stehen dem Vorruhestand positiv gegenüber. Mehrere Gründe tragen dazu bei. Erstens hat die Propagierung der Frühverrentung seit den 80er Jahren zu einem gewandelten Ruhestandsbewusstsein geführt; der Ruhestand wird heute von vielen wesentlich positiver beurteilt, als es noch vor einigen Jahrzehnten der Fall war, gilt als „Reich der Freiheit“, in dem man sich all die Wünsche erfüllen kann, denen bis dahin die Zwänge des Erwerbslebens entgegengestanden haben.¹⁴⁶ Zweitens sind immer mehr ältere Arbeitnehmer aufgrund ihrer materiellen Situation nicht mehr dazu gezwungen, bis 65 zu arbeiten; wenn dann gesundheitliche Beschwerden, mangelnde Karriereperspektiven, Burn-out-Syndrome oder Mobbing-Erscheinungen am Arbeitsplatz hinzutreten, ist die Bereitschaft zum Vor-

¹⁴³ Alber/Schölkopf (1999), 67 und Bäcker (1999a), 255 f. behaupten, die Frühverrentung habe zur Entlastung des Arbeitsmarktes beigetragen und insbesondere die Jugendarbeitslosigkeit gesenkt. Sackmann (1997), 675–680; Bogai (2001), 91; Clemens (2001), 83 f. und Weimer/Mendius/Kistler (2001), 28 vertreten dagegen die Meinung, über die Praxis der Frühverrentung entstünden keine zusätzlichen Arbeitsplätze für Berufseinsteiger. Behrend (2000a), 405 f. gesteht zwar eine Entlastung des Arbeitsmarktes durch die Frühverrentung zu; die Folge sei aber nicht die Einstellung jüngerer Arbeitskräfte gewesen, sondern ein massiver Arbeitsplatzabbau im Bereich der Großindustrie.

¹⁴⁴ Vgl. Betzl/Pressel (1994), 88; Alber/Schölkopf (1999), 63, 66 f.

¹⁴⁵ Vgl. Betzl/Pressel (1994), 88 f.; Alber/Schölkopf (1999), 63–66.

¹⁴⁶ Vgl. Rosenow (1996), 37; Behrens (2001), 14–16 (ebd., 14 auch das Zitat vom „Reich der Freiheit“); Löwisch/Caspers/Neumann (2003), 10 f.

ruhestand schnell gegeben.¹⁴⁷ Drittens erscheint der vorzeitige Übergang in den Ruhestand angesichts der angespannten Arbeitsmarktlage oft als einzige Alternative zur Arbeitslosigkeit und wird dann als kleineres Übel vorgezogen.¹⁴⁸

So wird die Politik der Frühverrentung seit den 70er Jahren konsensual von allen wichtigen Entscheidungsträgern gestützt. Als wichtiges Ausgangsdatum kann die Rentenreform von 1972 gelten, die durch Änderungen der Rentenbezugsbedingungen zu einer wesentlichen Flexibilisierung der Altersgrenze führte; die Reform war noch in erster Linie sozialpolitisch motiviert, erfuhr aber durch die steigenden Arbeitslosenzahlen eine nachträgliche ökonomische Fundierung. Als Folge dieser Reform sank das durchschnittliche Rentenzugangsalter zwischen 1973 und 1981 von 62,6 Jahren (Männer) bzw. 61,6 Jahren (Frauen) auf 58,4 bzw. 59,5 Jahre. Gingen von den Erwerbstätigen des Jahrgangs 1905 noch etwa 60 % der Männer und 40 % der Frauen mit 65 in den Ruhestand (1970), so waren es von denen des Jahrgangs 1920 insgesamt nur noch etwa 20 % (1985).¹⁴⁹

Seit den 80er Jahren kann der Rentenbeginn mit der „Regelaltersgrenze“ daher als Ausnahme gelten. Gesetzliche Vorruhestandsregelungen wie etwa das 1984 verabschiedete, bis Ende 1988 geltende Vorruhestandsgesetz haben in jener Zeit die Praxis der Frühverrentung weiter erleichtert.¹⁵⁰ Massiv in Anspruch genommen wird seither vor allem die Möglichkeit der Frühverrentung bzw. des Vorruhestands über Arbeitslosigkeit, die bei Vorliegen bestimmter Voraussetzungen einen Ausstieg aus dem Erwerbsleben schon mit 55 Jahren ermöglicht.¹⁵¹ Demgegenüber sind die in den 80er Jahren unternommenen, finanzpolitisch motivierten Versuche, die Frühverrentung einzudämmen, in der praktischen Umsetzung ausnahmslos an der Interessenkoalition aus Arbeitgebern, Gewerkschaften und Betriebsräten gescheitert.¹⁵² Nach der Vereinigung der beiden deutschen Staaten ist die Vorruhestandsregelung dann auch in den neuen Bundesländern auf breiter Basis angewendet worden, um den angesichts zahlreicher Firmenzusammenbrüche nahezu kollabierenden Arbeitsmarkt in Ostdeutschland zu entlasten.¹⁵³

Der massive Trend zur Frühverrentung, politisch offiziell begründet mit sozial- und arbeitsmarktpolitischen Zielsetzungen, ist zweifellos auch als Folge der Geringschätzung der Kompetenzen älterer Arbeitnehmer im Fahrwasser der weit verbreiteten De-

¹⁴⁷ Vgl. Bäcker (1999b), 75–77; Bontrup/Frey (2002), 401; Marstedt/Müller (2003), 21 f.

¹⁴⁸ Vgl. Barkholdt (1998), 21.

¹⁴⁹ Vgl. Alber/Schölkopf (1999), 52.

¹⁵⁰ Vgl. Klammer/Weber (2001), 102.

¹⁵¹ Vgl. Husemann et al. (2003), 75.

¹⁵² Vgl. die Überblicksdarstellung in Jungjohann (2002), 5–8.

¹⁵³ Vgl. Clemens (2001), 11.

fizitvorstellungen vom Alter zu interpretieren. Implizit liegt der Frühverrentungspolitik die Überzeugung zugrunde, ältere Arbeitnehmer seien den Anforderungen der modernen, rasanten Veränderungen unterliegenden Berufswelt nicht mehr gewachsen; daher sei ihre Externalisierung nicht nur im Sinne der Unternehmen, sondern auch in ihrem eigenen Interesse, indem sie sie vor Diskriminierung und Arbeitslosigkeit schütze.¹⁵⁴

Erst seit den 90er Jahren sind ernsthafte Versuche unternommen worden, der Frühverrentungspolitik gegenzusteuern; diese werden im folgenden Kapitel dargestellt und hinsichtlich ihrer Angemessenheit diskutiert.

2.3.2 Beginnende Abkehr von der Politik der Lebensarbeitszeitverkürzung

Seit den 90er Jahren scheint sich ein Paradigmenwechsel in der Politik weg von dem Ziel der Lebensarbeitszeitverkürzung hin zu einer Hebung der Altersgrenzen anzudeuten. Dafür lassen sich mehrere Gründe identifizieren:

1. Die entscheidende Motivierung des Politikwechsels ist zweifellos die durch die demographische Entwicklung und die über Jahrzehnte hinweg praktizierte Politik der Frühverrentung verursachte prekäre Finanzlage der Sozialversicherungssysteme, in erster Linie der Rentenversicherung und der Arbeitslosenversicherung.¹⁵⁵ Die deutsche Einigung hat den Problemdruck weiter verschärft, da die Hauptlast der massiven Frühverrentungen nach Altersübergangsgeld in den neuen Bundesländern von der gesetzlichen Rentenversicherung getragen wird.¹⁵⁶ Modellrechnungen der 90er Jahre beziffern die Kosten je 100.000 Frührentner auf 23,7 Mrd. DM, wovon 12,7 Mrd. DM auf die Rentenversicherung, 9,2 Mrd. DM auf die Bundesanstalt für Arbeit und nur 1,8 Mrd. DM auf die Arbeitgeber entfallen.¹⁵⁷ Dieser langfristig nicht tragbare finanzpolitische Zustand sowie die demographischen Prognosen des Statistischen Bundesamtes nehmen in der Problemwahrnehmung der politischen Entscheidungsträger offenbar inzwischen einen genauso hohen Stellenwert ein wie die Massenarbeitslosigkeit und die Notwendigkeit ihrer Bekämpfung.
2. Das hohe Niveau der Lohnnebenkosten, verursacht durch die hohen Sozialversicherungsabgaben gerade im Bereich der gesetzlichen Rentenversicherung, wird in einer

¹⁵⁴ Eine vergleichbare Interpretation findet sich bei Jungjohann (2002), 1 f.

¹⁵⁵ Diese Beurteilung der Motivlage findet sich etwa bei Alber/Schölkopf (1999), 69; Bäcker (1999b), 79.

¹⁵⁶ Vgl. Jungjohann (2002), 3, 9.

¹⁵⁷ Vgl. Klammer/Weber (2001), 102.

Zeit des sich verschärfenden internationalen Wettbewerbs zunehmend als Nachteil für den Wirtschaftsstandort Deutschland gesehen.¹⁵⁸

3. Die absehbaren Veränderungen in der Altersstruktur des Erwerbspersonenpotenzials (vgl. Kapitel 2.1.2) zwingen die Unternehmen zum personalpolitischen Strategiewechsel. Da immer weniger junge Berufseinsteiger zur Verfügung stehen, wird die Strategie der Frühausgliederung älterer Beschäftigter zunehmend unattraktiv.¹⁵⁹
4. Gegenüber diesen finanzpolitischen und ökonomischen Motiven besitzen sozialpolitische Argumente zwar derzeit noch ein geringeres Gewicht, entfalten aber ebenfalls Wirksamkeit. Seit den 90er Jahren sind Stimmen vernehmbar, die die massive Frühverrentung als Ausgrenzung Älterer vom Arbeitsmarkt und damit als Diskriminierung und Verstoß gegen den Gerechtigkeitsgrundsatz interpretieren.¹⁶⁰ Die Sozialpolitik der Bundesregierung zielt seit der Spätphase der Regierung Kohl und nochmals verstärkt unter der rotgrünen Regierung auf die Förderung der gesellschaftlichen und ökonomischen Partizipation und Integration älterer Menschen ab; Leitbilder der „Altenpolitik“ sind nicht mehr Versorgung und Betreuung, sondern Förderung von Kompetenz und Selbstständigkeit.¹⁶¹ Ein gezieltes Ausgliedern älterer Menschen aus dem Erwerbsleben widerspricht diesen sozialpolitischen Grundorientierungen.
5. Aus sozialpolitischer Sicht wird auch das gewandelte Ruhestandsbewusstsein (siehe oben) zunehmend in Frage gestellt. Die Erkenntnis setzt sich durch, dass ein früher Ruhestand für die Betroffenen nicht immer ein Glücksfall oder eine Chance zur späten Freiheit ist, sondern dass eine längere Erwerbsarbeit unter adäquaten Bedingungen Befriedigung, Sinnerfüllung und Persönlichkeitsentwicklung bedeuten kann.¹⁶²
6. Auch die Vorgaben supranationaler Organisationen legen eine Umorientierung nahe. Die Europäische Kommission hat 1999 als Beitrag zum Internationalen Jahr der UN für ältere Menschen die EU-Mitgliedsstaaten aufgefordert, den Trend zur Frühverrentung umzukehren, die Verlängerung der Lebensarbeitszeit zu fördern sowie Maßnahmen zu entwickeln, um die Arbeitsfähigkeit älterer Arbeitnehmer zu stärken und lebenslanges Lernen zu ermöglichen. Im November 2000 hat der Europäische Rat eine Richtlinie verabschiedet, die jegliche Diskriminierung am Arbeitsplatz, auch aus

¹⁵⁸ Vgl. Rosenow (1996), 35; Clemens (2001), 40.

¹⁵⁹ Vgl. Rosenow (1996), 35; Clemens (2001), 40.

¹⁶⁰ Vgl. etwa Naegele (1996), 26.

¹⁶¹ Vgl. Amann (1994), 319–322; Prah/Schroeter (1996), 32–34; Frerichs/Naegele (1999), 170–173; Niederfranke (2000), 388 f.; Zeman (2000), 32–43. Speziell zu den altenpolitischen Zielen der rotgrünen Bundesregierung siehe BMFSFJ (2001), 13–15.

¹⁶² Vgl. Naegele (1996), 25 f.

Gründen des Alters, untersagt.¹⁶³ Im Rahmen eines von der Europäischen Kommission initiierten Forschungsprojektes sind inzwischen Europäische „Leitlinien einer Guten Praxis (good practice)“ für die Gleichbehandlung älterer Arbeitnehmer in der betrieblichen Personalpolitik erarbeitet worden.¹⁶⁴ Der Europäische Rat vom März 2002 in Barcelona hat nochmals darauf hingewiesen, dass der freiwillige Verbleib älterer Arbeitnehmer im Erwerbsleben erleichtert werden müsse, und gegenüber den Mitgliedsstaaten Empfehlungen zur Erhöhung der Erwerbsbeteiligung älterer Menschen ausgesprochen.¹⁶⁵ Die Zweite UN-Weltkonferenz zum Thema Altern im April 2002 in Madrid schließlich fordert, dass ältere Menschen die Möglichkeit haben müssen, so lange zu arbeiten, wie sie wünschen und dazu in der Lage sind.¹⁶⁶ Wenn auch diese Empfehlungen keinen verbindlichen Charakter für die Politik der Einzelstaaten haben, so sollte ihre Signalwirkung nicht unterschätzt werden.

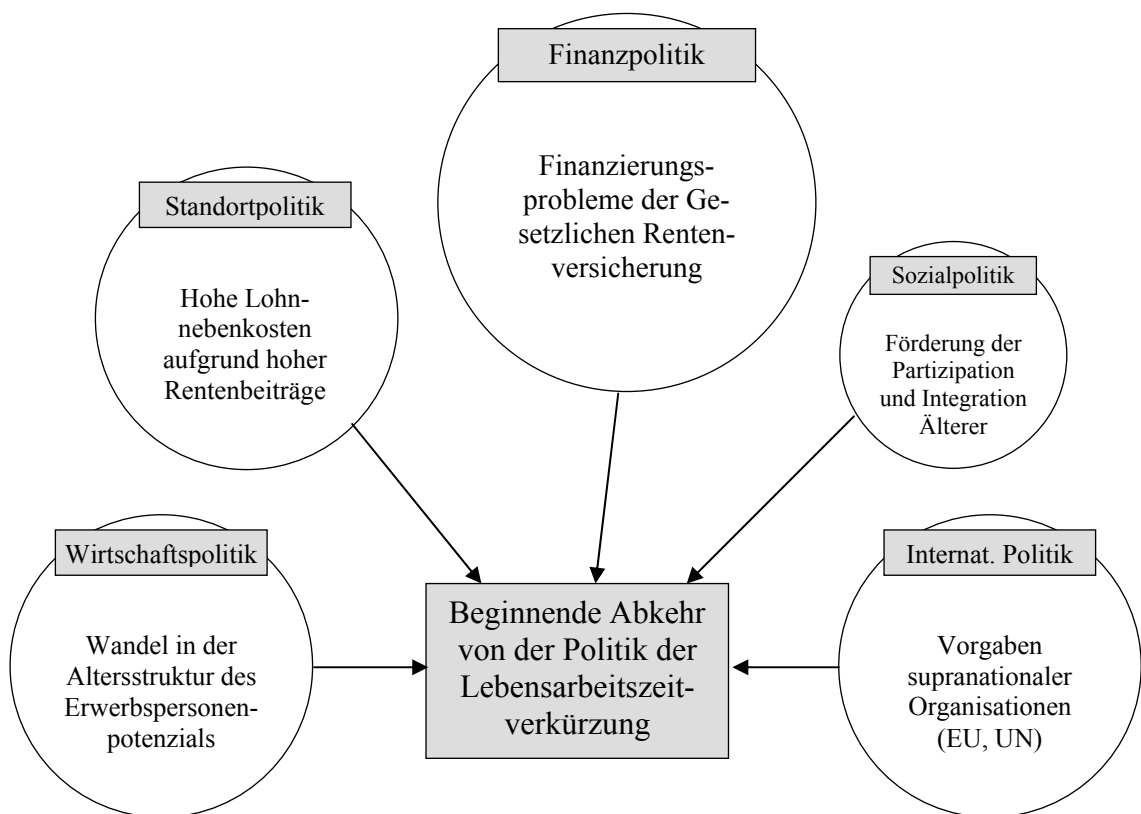


Abbildung 5: Motive für die beginnende Abkehr von der Politik der Lebensarbeitszeitverkürzung

¹⁶³ Vgl. Kuhn (2003), 75–82.

¹⁶⁴ Vgl. zur Erarbeitung der Leitlinien und zu den ersten Ansätzen ihrer Umsetzung Naegele/Walker (2003), 225 f. Abdruck der Leitlinien ebd., 229–233.

¹⁶⁵ Vgl. Löwisch/Caspers/Neumann (2003), 9. Danach soll in Deutschland bis 2010 die Erwerbsbeteiligung älterer Männer um 9,8 % bzw. älterer Frauen um 22,2 % gesteigert werden (Altersgruppe 50 bis 64 Jahre); vgl. Sing (2002), 76 f.

¹⁶⁶ Vgl. Sigg (2002), 3–10; Löwisch/Caspers/Neumann (2003), 10.

Vergleichbare Zwänge bzw. politische Motivlagen finden sich in allen Mitgliedsstaaten der Europäischen Union. Daher zeichnet sich seit den 90er Jahren EU-weit eine Trendwende in der Politik gegenüber älteren Arbeitnehmern und vor allem in der Altersgrenzenpolitik ab.¹⁶⁷

Als erstes Signal der Bundesregierung in diese Richtung ist das Rentenreformgesetz von 1992 zu verstehen, das eine schrittweise Heraufsetzung der bisherigen vorgezogenen Altersgrenzen auf die neue Regelaltersgrenze von 65 Jahren vorsieht, beginnend allerdings erst im Jahr 2001 und abgeschlossen im Jahr 2012.¹⁶⁸ Trotz dieses weiten Zeithorizontes ist das Gesetz von grundlegender Bedeutung, dokumentiert es doch die Abkehr von der mehr als 100 Jahre lang praktizierten Politik der Lebensarbeitszeitverkürzung.¹⁶⁹ Zudem enthält es Maßnahmen, die darauf abzielen, den Übergang in den Ruhestand flexibler zu gestalten; so können Beschäftigte, die Anspruch auf Altersrente haben, schon vor dem 65. Lebensjahr eine Teilrente in Anspruch nehmen und bis zu einer festgelegten Hinzuverdienstgrenze teilzeitig weiterarbeiten.¹⁷⁰ Dieses Teilrentenmodell zielt auf einen längeren Verbleib im Arbeitsleben nach Erreichen des frühestmöglichen Rentenalters, ist allerdings kaum in Anspruch genommen worden.¹⁷¹ Als Gründe sind der fehlende Rechtsanspruch auf einen Teilzeitarbeitsplatz, das mangelnde Interesse der Unternehmen, Teilzeitplätze einzurichten, die mangelnde finanzielle Attraktivität der Teilrente, der nach wie vor vorhandene Wunsch vieler älterer Arbeitnehmer, vorzeitig in Ruhestand zu gehen, sowie starke Informationsdefizite über das Modell in den Betrieben zu nennen.¹⁷²

Die Bedeutung der Neuregelungen von 1992 ist mehr in ihrer Signalwirkung als in ihren konkreten Auswirkungen zu sehen. In der Praxis hat sich zwischen 1992 und 1996 die Frühverrentung nach Arbeitslosigkeit noch stärker als zuvor als der am häufigsten genutzte Weg in den Ruhestand etabliert.¹⁷³ Die dadurch nochmals steigende Belastung der Sozialversicherungssysteme und die demographischen Prognosen des Statistischen Bundesamtes haben die Bundesregierung seit 1996 veranlasst, die Anhebung der Altersgrenzen wesentlich schneller vorzunehmen, als dies die Reformen von 1992 vorsa-

¹⁶⁷ Vgl. Kiehl/Koller (1999), 96 f.

¹⁶⁸ Vgl. Bäcker/Naegele (1993a), 96; Alber/Schölkopf (1999), 69 f.

¹⁶⁹ Vgl. Clemens (2001), 11 f.

¹⁷⁰ Vgl. BMFSFJ (1997), 133; Alber/Schölkopf (1999), 71.

¹⁷¹ Nach der Rentenzugangsstatisik des Verbandes Deutscher Rentenversicherungsträger sind von 1992 bis 1996 nur 7.350 Teilrenten beantragt worden; vgl. George/Oswald (1999), 204.

¹⁷² Vgl. Alber/Schölkopf (1999), 72; George/Oswald (1999), 207–211.

¹⁷³ Dies gilt zumindest für Männer, da für Frauen ohnehin die Möglichkeit zum vorzeitigen Altersrentenbezug mit 60 bestand; vgl. George/Oswald (1999), 204.

hen. Das Wachstums- und Beschäftigungsförderungsgesetz vom September 1996, das Rentenreformgesetz vom Dezember 1997 und das Gesetz zu Korrekturen in der Sozialversicherung vom März 1999 stellen die entscheidenden Maßnahmen auf diesem Weg dar.¹⁷⁴ Die wichtigsten altersgrenzenpolitischen Änderungen im Rahmen dieser Gesetzespakete lassen sich in den folgenden Punkten zusammenfassen:

- Bei der Altersrente für Arbeitslose und nach Altersteilzeitarbeit wird die Altersgrenze zwischen 1997 und 2001 in Monatsschritten von 60 auf 65 Jahre angehoben.
- Bei der Altersrente für Frauen und langjährig Versicherte steigt die Altersgrenze zwischen 2000 und 2004 von 60 bzw. 63 auf 65 Jahre.
- Bei der Altersrente für Schwerbehinderte wird die Altersgrenze ab dem Jahr 2000 von 60 auf 63 Jahre angehoben.
- Dies bedeutet keine Rückkehr zum alten System der starren Altersgrenzen. Es kann auch weiterhin ab dem vollendeten 60. Lebensjahr eine vorzeitige Altersrente in Anspruch genommen werden, allerdings nun - und dies ist die wesentliche Änderung - mit einem Abschlag von 0,3 % pro Monat vorzeitiger Inanspruchnahme. Umgekehrt kann auch über 65 hinaus gearbeitet werden; dies führt zu einem Zuschlag zur Rente von 0,5 % pro Monat.
- Um den Effekt steigender Frühinvaliditätsrenten zu verhindern, werden die bisherigen Renten wegen Berufs- bzw. Erwerbsunfähigkeit zum Jahr 2000 abgeschafft; statt dessen erhalten Versicherte bis zum vollendeten 65. Lebensjahr eine Rente wegen teilweiser oder voller Erwerbsminderung.¹⁷⁵

Diese Politik zielt auf ein längeres Verbleiben älterer Arbeitnehmer im Erwerbsleben und sucht dies durch rentenrechtliche Regelungen zu erreichen, die die Anreize für einen vorzeitigen Übergang in den Ruhestand verringern. Das Ziel, das durchschnittliche Rentenzugangsalter zu erhöhen und so die Rentenversicherung zu entlasten, ist mit den Regelungen jedoch kaum erreicht worden. Zwischen 1996 und 2000 ist das durchschnittliche Rentenzugangsalter nur geringfügig gestiegen, und zwar in den alten Bundesländern von 59,6 auf 60,0 Jahre (Männer) bzw. von 60,9 auf 61,0 Jahre (Frauen) und in den neuen Bundesländern von 58,0 auf 58,6 Jahre (Männer) bzw. von 57,7 auf 58,7 Jahre (Frauen).¹⁷⁶ Dafür sind in erster Linie vier Gründe verantwortlich zu machen:

¹⁷⁴ Vgl. Jungjohann (2002), 9–13. Die Reformen der christliberalen Koalition wurden nach dem Regierungswechsel von der rotgrünen Koalition z.T. wieder rückgängig gemacht bzw. re-reformiert.

¹⁷⁵ Vgl. Alber/Schölkopf (1999), 70; Bäcker (1999a), 250–255; Bäcker (1999b), 80; Husemann et al. (2003), 81–84; Löwisch/Caspers/Neumann (2003), 53–63.

¹⁷⁶ Nach der Statistik des Verbandes Deutscher Rentenversicherungsträger; vgl. Clemens (2001), 31.

1. Sowohl der Abschlag bei vorzeitiger als auch der Zuschlag bei späterer Inanspruchnahme der Rente sind mit 0,3 % bzw. 0,5 % pro Monat zu niedrig bemessen, so dass der Anreiz, vorzeitig in den Ruhestand zu gehen, groß bleibt, und der Anreiz, länger zu arbeiten, eher gering ist.¹⁷⁷
2. Die einseitige Beschränkung der Reformen auf das Rentenrecht wird der Problematik nicht gerecht. Ohne eine umfassende Förderung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer auf den Gebieten der Wirtschafts-, Bildungs-, Gesundheits- und Sozialpolitik müssen isolierte rentenrechtliche Maßnahmen wirkungslos bleiben.
3. Die Frühverrentung wird nicht völlig ausgeschlossen, da sie für gesundheitlich beeinträchtigte oder dequalifizierte ältere Arbeitnehmer nach wie vor eine Alternative zur Arbeitslosigkeit darstellt.¹⁷⁸ Zwar wird die Praxis der Betriebe, über Frühverrentungen massenhaft ältere Mitarbeiter zu externalisieren, erschwert.¹⁷⁹ Aber Opfer dafür bringen nur die betroffenen Arbeitnehmer (Schmälerung ihrer Rente), nicht die Betriebe, die doch am stärksten von der Frühverrentungspraxis profitiert haben. So führen die Regelungen der Jahre 1996 bis 1999 tatsächlich nicht zu einer Abkehr von der Frühverrentung; allerdings sorgen sie dafür, dass die Bedingungen für die betroffenen Beschäftigten nun deutlich schlechter ausfallen.¹⁸⁰
4. Der vorzeitige Ruhestand über Arbeitslosigkeit und Abfindung ist nach wie vor möglich und wird, wie die Arbeitslosenstatistik zeigt, immer noch häufig beschritten.¹⁸¹ Solange der Gesetzgeber diesen Weg nicht versperrt, bleiben Reformen der Altersgrenzen und des Rentenzugangsgeschehens lückenhaft.

Ähnlich widersprüchlich erscheint das am 1.8.1996 in Kraft getretene Altersteilzeitgesetz. Es stellt in erster Linie eine Reaktion auf die dramatische Steigerung der Inanspruchnahme der Altersrente wegen Arbeitslosigkeit im Jahr 1995 dar.¹⁸² Grundidee des Gesetzes ist, älteren Arbeitnehmern neben der Teilrente eine zweite Möglichkeit zur Verfügung zu stellen, flexibel aus dem Erwerbsleben auszuschneiden.¹⁸³ So stellt es auf den ersten Blick eine sozialkassenverträglichere Alternative zur Frühverrentungspraxis dar, indem es älteren Arbeitnehmern einen gleitenden Übergang in den Ruhestand er-

¹⁷⁷ Vgl. Deutscher Bundestag (2002), 160; Löwisch/Caspers/Neumann (2003), 54 f.

¹⁷⁸ Vgl. Naegele/Frerichs (1996), 40.

¹⁷⁹ Vgl. Wachtler/Franzke/Balcke (1997), 13.

¹⁸⁰ Vgl. Bäcker (1999a), 259 f.; Pack et al. (2000), 32.

¹⁸¹ Vgl. Löwisch/Caspers/Neumann (2003), 60 f.

¹⁸² Vgl. George/Oswald (1999), 196.

¹⁸³ Vgl. Alber/Schölkopf (1999), 72.

möglichst.¹⁸⁴ Arbeitnehmer können nach dieser Regelung ab dem 55. Lebensjahr auf Altersteilzeitarbeit im Umfang der Hälfte der tariflichen Arbeitszeit umsteigen. Sie erhalten vom Arbeitgeber die Hälfte ihres bisherigen Bruttolohns; das Arbeitsamt stockt dieses Entgelt auf 70 % des letzten vollen Nettolohns und den Rentenversicherungsbeitrag auf 90 % auf, wenn die frei gewordene Stelle mit einem gemeldeten Arbeitslosen oder einem Arbeitnehmer nach Abschluss der Ausbildung besetzt wird.¹⁸⁵ Durch eine zweijährige Altersteilzeit können die rentenrechtlichen Voraussetzungen für eine vorzeitige Altersrente erworben werden, so dass die Arbeitslosigkeit nicht mehr der einzige Weg zu einem vorzeitigem Rentenzugang ist.¹⁸⁶

Bei vordergründiger Betrachtung scheint das Gesetz nach ersten Anlaufschwierigkeiten tatsächlich inzwischen ein Erfolg zu sein. Über 550 Tarifverträge aus nahezu allen Bereichen von Wirtschaft und Verwaltung, in deren Geltungsbereich ca. 15,7 Mio. Arbeitnehmer beschäftigt sind, sind allein bis zum Jahr 2001 geschlossen worden.¹⁸⁷ Die Tarifverträge sehen in den meisten Fällen eine deutliche Aufstockung des Nettoentgeltes wie auch der Rentenversicherungsbeiträge vor, was darauf hindeutet, dass die Vorgaben des Gesetzgebers von den Tarifparteien zumeist als zu wenig attraktiv beurteilt werden; in einigen Tarifbereichen wie z.B. der Metallindustrie, der Sozialversicherung und dem Öffentlichen Dienst räumt der Tarifvertrag den älteren Beschäftigten auch einen Rechtsanspruch auf Altersteilzeit ein.¹⁸⁸ Auf der Basis dieser Tarifverträge hat die Inanspruchnahme der Altersteilzeitregelung vor allem seit dem Jahr 2000 deutlich zugenommen. Wurden von August 1996 bis Dezember 1999 insgesamt 37.830 Förderfälle von der Bundesanstalt für Arbeit anerkannt, so sind allein im Jahr 2000 weitere 35.000 Fälle und bis Mai 2001 nochmals 18.000 Fälle hinzugekommen.¹⁸⁹ So ist die Altersteilzeit heute nach anfänglicher Zurückhaltung ein von Betrieben wie Arbeitnehmern praktiziertes und positiv bewertetes Modell für den Ausstieg aus der Erwerbstätigkeit.¹⁹⁰

Bei näherer Betrachtung zeigt sich jedoch, dass die Altersteilzeit keineswegs eine den demographischen und ökonomischen Herausforderungen angemessene politische Problemlösung darstellt. Der Hauptgrund dafür ist, dass es in der alleinigen Verantwortung der Vertragspartner auf betrieblicher Ebene liegt, wie die halbierte Arbeitszeit verteilt

¹⁸⁴ Vgl. Husemann et al. (2003), 77.

¹⁸⁵ Vgl. Alber/Schölkopf (1999), 72; Bäcker (1999b), 83 f.; Jungjohann (2002), 148 f.

¹⁸⁶ Vgl. Jungjohann (2002), 12.

¹⁸⁷ Vgl. Klammer/Weber (2001), 104.

¹⁸⁸ Vgl. Barkholdt et al. (2000), 179–181; Klammer/Weber (2001), 104.

¹⁸⁹ Vgl. Clemens (2001), 123.

¹⁹⁰ Vgl. Husemann et al. (2003), 79.

wird. Nicht nur ein „gleitender“ Ausstieg aus dem Erwerbsleben, bei dem die Arbeitszeit über den gesamten vereinbarten Zeitraum halbiert wird, ist möglich, sondern auch eine „verblockte“ Altersteilzeit, bei der der Arbeitnehmer in der ersten Hälfte der vereinbarten Laufzeit voll arbeitet, wohingegen seine Arbeitszeit in der zweiten Hälfte, der so genannten „Freistellungsphase“, auf Null reduziert wird.¹⁹¹ Dieses „Blockmodell“ wird derzeit in 87 % aller Altersteilzeitfälle gewählt.¹⁹² Dies bedeutet, dass die Option der Altersteilzeit nur in etwa einem Achtel der Fälle tatsächlich dazu genutzt wird, älteren Arbeitnehmern über einen gleitenden Ausstieg ein längeres Verbleiben im Erwerbsleben zu ermöglichen, als dies bei einer Frühverrentung der Fall wäre. Hinzu kommt, dass die von der Bundesanstalt für Arbeit geförderten Altersteilzeitfälle nur etwa 25 % aller Altersteilzeitfälle stellen.¹⁹³ Dies wiederum heißt, dass die Altersteilzeit in drei Viertel der Fälle nicht dazu genutzt wird, den frei werdenden Arbeitsplatz mit einem Arbeitslosen oder einem Ausgebildeten zu besetzen – denn dies ist die Voraussetzung für eine Förderung seitens der Bundesanstalt für Arbeit.

Vor diesem Hintergrund werden die Ziele des Altersteilzeitgesetzes glatt verfehlt. Tatsächlich nutzen die Arbeitgeber die Altersteilzeit vorrangig in Form des Blockmodells zum Personalabbau durch Ausgliederung älterer Beschäftigter. Die Altersteilzeit tritt so mehr und mehr an die Stelle der Frühverrentung, die aufgrund der Reformen des Rentenrechts für die Arbeitgeber zunehmend unattraktiv wird. Jungjohann bezeichnet die Altersteilzeit denn auch als „etwas kostspieligere und verwaltungsintensivere Variante der Frühverrentung“¹⁹⁴, und Bäcker fragt zu Recht, ob hier nicht „alter Wein in neuen Schläuchen“ serviert werde.¹⁹⁵ Gelungen ist es der Bundesregierung allerdings, eine Kostenverschiebung zu erreichen, denn die Altersteilzeit bedeutet gegenüber der Frühverrentung eine stärkere Belastung der Arbeitgeber und damit eine Entlastung der Sozialversicherungssysteme.¹⁹⁶ Es ist zu vermuten, dass dies auch der eigentliche Grund für das Gesetz gewesen ist.

Insgesamt ist derzeit noch keine stringente Politik hin zur Lebensarbeitszeitverlängerung und zur Förderung der Erwerbsbeteiligung älterer Arbeitnehmer erkennbar, ob-

¹⁹¹ Vgl. Husemann et al. (2003), 77 f.

¹⁹² Vgl. Löwisch/Caspers/Neumann (2003), 57.

¹⁹³ Nach einer Schätzung des Instituts der Deutschen Wirtschaft aus dem Jahr 2000; vgl. Löwisch/Caspers/Neumann (2003), 58.

¹⁹⁴ Jungjohann (2002), 12.

¹⁹⁵ Bäcker (1999a), 264.

¹⁹⁶ Vgl. George/Oswald (1999), 196; Oswald (1999), 217, der die Altersteilzeitregelung als „Frührenten-Kompromiß“ zwischen den staatlichen Entscheidungsträgern und den Sozialversicherungen auf der einen sowie den Arbeitgebern und Arbeitnehmern auf der anderen Seite bezeichnet.

wohl die demographische Entwicklung eine solche Politik verlangt. Unentschlossenheit und Widersprüchlichkeiten charakterisieren das politische Handeln:

- Mit den rentenrechtlichen Reformen der Jahre 1992 bis 1999 ist die Bundesregierung zwar von der Politik der Lebensarbeitszeitverkürzung abgewichen. Dabei hat sie aber lediglich aus fiskalischen Gründen die Möglichkeiten zum vorzeitigen Rentenbezug eingeschränkt bzw. rückgängig gemacht. An eine echte Anhebung der Regelaltersgrenze z.B. auf 67 Jahre, wie sie von verschiedenen Seiten gefordert wird¹⁹⁷, wagt sich die Regierung angesichts der hohen Arbeitslosenzahlen nicht.¹⁹⁸
- Einerseits können Betriebe, die ältere Arbeitnehmer weiterbeschäftigen oder weiterbilden bzw. ältere Arbeitslose einstellen wollen, auf vielfältige Fördermaßnahmen der Bundesanstalt für Arbeit zurückgreifen.¹⁹⁹ Andererseits stellt das Altersteilzeitgesetz geradezu einen Anreiz zur Externalisierung älterer Mitarbeiter unter staatlicher Förderung dar. Bontrup und Frey bemängeln zu Recht, dass ältere Arbeitnehmer „demnach mit Steuergeldern sowohl nach Hause geschickt als auch wieder zurückgeholt“ würden.²⁰⁰
- Den politischen Entscheidungsträgern gelingt keine scharfe Prioritätensetzung zwischen den Zielen Förderung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer und Bekämpfung der Jugendarbeitslosigkeit. Auf der einen Seite fordert z.B. das „Bündnis für Arbeit“ seit 2001 einen Paradigmenwechsel von der vorzeitigen Ausgliederung zur verstärkten Beschäftigung älterer Arbeitnehmer.²⁰¹ Initiativen auf Länderebene wie das 2000 in Thüringen gestartete Programm „50-plus“ zielen auf eine dauerhafte Integration älterer Arbeitsloser in den ersten Arbeitsmarkt.²⁰² Die Kampagne „50 plus – die können es“ der Bundesagentur für Arbeit soll das Image der älteren Arbeitnehmer verbessern.²⁰³ Auf der anderen Seite legt die Bundesregierung nach wie vor Sonderprogramme zur Bekämpfung der Jugendarbeitslosigkeit auf²⁰⁴, obwohl diese angesichts der schwachen nachrückenden Jahrgänge ver-

¹⁹⁷ In den letzten Jahren z.B. von DIHT-Präsident Hans-Peter Stihl, SPD-Generalsekretär Franz Münteferring, Altkanzler Helmut Schmidt oder dem Wirtschaftsweisen Bert Rürup.

¹⁹⁸ Vgl. Husarek (2000), o.S.; Buck (2001), 21; Clemens (2002), 13. Jungjohann (2002), 5 f. weist darauf hin, dass Regierungskreise noch 1999 ernsthaft die Einführung einer ungekürzten Rente mit 60 erwogen haben.

¹⁹⁹ Auf der Grundlage der §§ 217–228 SGB III; vgl. dazu Husemann et al. (2003), 85–87.

²⁰⁰ Bontrup/Frey (2002), 401.

²⁰¹ Dies ist immerhin ein Erkenntnisfortschritt gegenüber dem 1998 formulierten Bündnisziel, es gelte „verbesserte Möglichkeiten für ein vorzeitiges Ausscheiden“ zu schaffen. Vgl. Koller/Gruber (2001), 480; Husemann et al. (2003), 52.

²⁰² Vgl. Husemann et al. (2003), 52 f.

²⁰³ Vgl. Buck (2003), 9.

²⁰⁴ Vgl. Husemann et al. (2003), 76.

mutlich in Zukunft nicht mehr zu den primären Arbeitsmarktproblemen zählen wird.

Die Erwartung ist jedoch berechtigt, dass sich angesichts des steigenden demographischen Problemdrucks in Zukunft eine längerfristig orientierte, nachhaltig konzipierte Politik durchsetzen wird, die nicht nur die Finanzlücken in der Sozialversicherung im Blick hat. Erste Anzeichen sind seit 2001 zu erkennen. Auf den gewandelten Standpunkt des Bündnisses für Arbeit wurde bereits hingewiesen. Im März 2002 hat die Bundestags-Enquêtekommision „Demographischer Wandel“ in ihrem Schlussbericht eindringlich gefordert, die Beschäftigungsquote der älteren Arbeitnehmer zu erhöhen.²⁰⁵ An diese Empfehlung anknüpfend, formuliert die Bundesregierung im nationalen beschäftigungspolitischen Aktionsplan 2002 das Ziel, die Beschäftigungsquote der 55- bis 64-Jährigen bis 2010 auf 50 % anzuheben.²⁰⁶

Um dieses Ziel zu erreichen, wäre allerdings ein umfassendes, integriertes politisches Konzept erforderlich, das bislang noch von keiner Partei vorgelegt worden ist.²⁰⁷ Reformen der Altersgrenzen für den Rentenzugang oder gesetzliche Vorgaben zur Ermöglichung altersteilzeitlicher Regelungen allein müssen weitgehend wirkungslos bleiben, wenn sie nicht in ein Gesamtkonzept zur Stärkung der Erwerbstätigkeit und zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer eingebunden werden. Grundsätzlich gilt dabei nach wie vor das vor einem Jahrzehnt von Bäcker und Naegele formulierte Prinzip, es gelte „das Postulat des Rechts auf Arbeit mit dem Prinzip von Wahlfreiheit so miteinander zu verknüpfen, daß sozial akzeptable wie gleichermaßen sozialpolitisch abgesicherte Optionen für unterschiedliche Bedarfs- und Lebenslagen älterer Arbeitnehmer möglich werden“.²⁰⁸ Ein politisches Gesamtkonzept müsste vor allem die folgenden Elemente beinhalten:

- Erhöhung der Regelaltersgrenze für den Rentenzugang und Veränderung der Rentenzugangsbedingungen, so dass sie keine Anreize für eine frühzeitige Ausgliederung älterer Arbeitnehmer mehr bieten.
- Ausbau sowie bedarfsgerechtere und attraktivere Ausgestaltung der Modelle des gleitenden, flexiblen Übergangs in den Ruhestand.
- Konsequente staatliche Förderung betrieblicher Qualifizierungs- und Gesundheitsförderungsmaßnahmen, z.B. durch Beratung oder finanzielle Anreize.

²⁰⁵ Vgl. Deutscher Bundestag (2002), 57–59.

²⁰⁶ Vgl. Löwisch/Caspers/Neumann (2003), 9.

²⁰⁷ Diese Forderung auch bei Naegele (2001), 17.

²⁰⁸ Bäcker/Naegele (1993a), 102.

- Staatliche Unterstützung der Unternehmen bei der Einrichtung und Bereitstellung von Teilzeitarbeitsplätzen.
- Staatliche Anregung bzw. Unterstützung aller Maßnahmen, die auf die Vermeidung bzw. Verringerung der Beschäftigungsrisiken älterer Arbeitnehmer zielen.²⁰⁹

Ein derartiges Konzept ist nur in kooperativer Zusammenarbeit mit den Arbeitgebern bzw. Unternehmerverbänden sowie Gewerkschaften umsetzbar. Das folgende Kapitel beschäftigt sich daher mit den Rahmenbedingungen auf der Ebene der ökonomischen Akteure.

2.4 Wirtschaft: Weiter wie bisher oder Aufbruch zu neuen Ufern?

2.4.1 Reaktionen auf die demographischen und politischen Vorgaben

Der Frühverrentungspolitik der 70er, 80er und 90er Jahre entspricht auf der Ebene der Unternehmen eine extrem jugendzentrierte und altersfeindliche Personalpolitik. Für diese personalpolitische Ausrichtung lassen sich folgende Gründe identifizieren:

- Erstens sind die Unternehmen im Zuge der Globalisierung einem sich kontinuierlich verschärfenden Wettbewerbsdruck ausgesetzt, der sie z.T. zum Personalabbau zwingt; mit der Frühverrentung steht ihnen dann im Vergleich zu der Entlassung jüngerer Mitarbeiter oder zu betriebsbedingten Kündigungen eine konfliktärmere, sozial eher akzeptierte Handlungsstrategie zur Verfügung.²¹⁰
- Zweitens tragen die auf dem Defizitmodell beruhenden Vorurteile, Ältere seien weniger leistungsfähig, innovativ, flexibel und weiterbildungsfähig als Jüngere, gerade in hoch technisierten und sich schnell wandelnden Wirtschaftszweigen zur Dominanz jugendzentrierter Personalleitbilder bei.²¹¹
- Drittens verursachen ältere Arbeitnehmer aufgrund der Senioritätselemente in der Entlohnung (vgl. Kapitel 4.1.6) höhere Personalkosten als jüngere, erscheinen also nicht nur weniger produktiv, sondern auch teurer.²¹²
- Viertens hat für die Unternehmen aufgrund der jahrzehntelang geübten Frühverrentungs- und Externalisierungspraxis keine Notwendigkeit bestanden, in altersgerechte Arbeitsstrukturen zu investieren; die Tatsache, dass diese nicht zur Verfügung stehen, erhöht wiederum die Tendenz zur Frühausgliederung.²¹³

²⁰⁹ Vgl. dazu auch Rosenow (1996), 38–40; Alber/Schölkopf (1999), 73 f.

²¹⁰ Vgl. Barkholdt (1998), 22; Bontrup/Frey (2002), 401.

²¹¹ Vgl. Dostal (1996), 38–42; Wachtler/Franzke/Balcke (1997), 12; Pack et al. (2000), 49.

²¹² Vgl. Rürup (2000), 79; Husemann et al. (2003), 56.

²¹³ Vgl. Weimer/Mendius/Kistler (2001), 29.

- Fünftens hat die Personalpolitik der Unternehmen in der Regel einen Zeithorizont von höchstens fünf Jahren, und es besteht daher die Gefahr, dass diese die langfristige demographische Entwicklung nicht rechtzeitig erkennen.²¹⁴

Vor diesem Hintergrund belegt Deutschland zumindest bis zur Mitte der 90er Jahre neben Frankreich und den Niederlanden hinsichtlich der Frühausgliederung Älterer den Spitzenplatz unter den Industrieländern.²¹⁵ In zahlreichen Betrieben existieren faktische Altershöchstgrenzen für Neueinstellungen, Qualifizierungsmaßnahmen und bestimmte Karriereschritte, die aber nicht explizit benannt werden.²¹⁶ Eine 1993 durchgeführte Auswertung von Stellenanzeigen weist nach, dass Stellen für über 40-Jährige auf regionaler Ebene gar nicht, auf überregionaler Ebene kaum angeboten werden.²¹⁷ Bis zur Mitte der 90er Jahre dominiert die Frühverrentungsoption als staatlich subventionierte Möglichkeit der personalwirtschaftlichen Anpassung und als Ausdruck jugendzentrierter Unternehmensleitbilder den Umgang der Wirtschaft mit älteren Arbeitnehmern.²¹⁸

Durch die rentenrechtlichen Reformen der 90er Jahre ist nun die vorzeitige Ausgliederung älterer Arbeitnehmer aus dem Erwerbsleben erschwert worden bzw. für die Unternehmen mit höheren Kosten verbunden. Dennoch zeigt sich bislang keine grundsätzliche Abkehr von der Strategie der Externalisierung älterer Mitarbeiter. Vielmehr suchen die Betriebe, so sie denn von der bislang geübten Praxis der Frühverrentung abweichen, nach alternativen Ausgliederungspfaden.²¹⁹ Diese bestehen z.B. darin, auf das Blockmodell der Altersteilzeit auszuweichen oder diese mit Abfindungen oder unter sozialem Druck zur Eigenkündigung zu veranlassen.²²⁰ Bäcker vermutet, dass die Unternehmen erst dann von ihrer Ausgliederungs- und Personalverjüngungsstrategie abweichen und auf die vermehrte Beschäftigung Älterer zurückgreifen werden, wenn sie keine Kompensationsmöglichkeiten im Bereich der Personalrekrutierung mehr sehen (etwa durch den Rückgriff auf jüngere weibliche Arbeitnehmer oder jüngere ausländische Arbeitskräfte).²²¹ Erst in allerjüngster Zeit sind Anzeichen einer Trendwende erkennbar. Marstedt und Müller erkennen auf der Basis von Felderhebungen und Umfragen zwar noch keine Abkehr von der Praxis der Externalisierung älterer Beschäftigter, wohl aber eine geänderte Einstellung betrieblicher Entscheidungsträger gegenüber älteren Ange-

²¹⁴ Vgl. Rürup (2000), 79.

²¹⁵ Vgl. Wachtler/Franzke/Balcke (1997), 12.

²¹⁶ Vgl. Naegele/Frerichs (1996), 37.

²¹⁷ Vgl. Straka (1993a), 339–343.

²¹⁸ Vgl. Meyer-Hentschel/Frings (1994), 119–121; Rosenow (1996), 36 f.

²¹⁹ Vgl. Bäcker (1999a), 258.

²²⁰ Vgl. Wachtler/Franzke/Balcke (1997), 13 f.; Georg/Frerichs (1999), 164; Clemens (2001), 40–42.

²²¹ Vgl. Bäcker (1999b), 83.

stellten, die in jüngsten Umfragen unter betrieblichen Akteuren signifikant positiver beurteilt werden, als dies in früheren Jahren der Fall gewesen ist.²²² Dies könnte darauf hindeuten, dass derzeit ein Prozess des Umdenkens betrieblicher Entscheidungsträger einsetzt, der in Zukunft die personalpolitische Ausrichtung grundlegend verändern könnte.

Die Auswirkungen der demographischen Entwicklung auf Volumen und Struktur des Erwerbspersonenpotenzials sind den betrieblichen Entscheidungsträgern zweifellos bekannt. Dennoch schlägt sich dieses Problembewusstsein bislang kaum im betrieblichen Handeln nieder. Für diese Diskrepanz dürften zwei Gründe ausschlaggebend sein. Erstens ist die betriebliche Personalpolitik, wie oben bereits erwähnt, aufgrund ihres eher kurzfristigen Planungshorizontes von einem (bei Kleinbetrieben) bis maximal fünf Jahren (bei Großbetrieben) nicht auf vorausschauendes, präventives Handeln ausgerichtet. Es wird erst dann reagiert, wenn sich die Probleme konkret zeigen.²²³ Zweitens herrscht in vielen Unternehmen die (irrationale) Auffassung vor, man selbst werde von dem demographischen Wandel schon nicht betroffen werden. Die Unternehmen gehen von der Erfahrung aus, dass es ihnen seit Jahren gelungen ist, die Zahl der älteren Mitarbeiter durch Frühverrentungen abzubauen, und erwarten für die Zukunft, sich über Produktivitätssteigerungen und eine besondere Attraktivität selbst bei einer kleiner werdenden Zahl jüngerer Erwerbspersonen dem gesamtwirtschaftlichen Alterungsprozess entziehen zu können.²²⁴ So finden sich kaum zukunftsorientierte Handlungsstrategien in den Bereichen der Personalpolitik oder der Arbeitsgestaltung, und der demographische Wandel wird allenfalls als abstraktes gesamtgesellschaftliches, kaum aber als konkretes betriebliches Problem wahrgenommen. Eine neuere Erhebung kommt zu dem Ergebnis, dass nur 4 % der befragten Betriebe in den kommenden Jahren eine Überalterung der Belegschaft erwarten bzw. ein personalwirtschaftliches Problem darin sehen.²²⁵

Allerdings zeigt Köchling in ihrer jüngst durchgeführten Auswertung von über 90 betrieblichen Fallstudien, dass es eine gewisse Avantgarde von Unternehmen gibt, die sich bereits heute vorausschauend mit der Bewältigung altersstruktureller Probleme befassen. Dabei handelt es sich (1) um Unternehmen, die schon heute unter einem z.T. regional bedingten Fachkräftemangel leiden, (2) um Betriebe mit stark sozialetischer Orientierung, die in ihrem Personalbestand auch benachteiligte Arbeitnehmergruppen aufwei-

²²² Vgl. Marstedt/Müller (2003), 30 f.

²²³ Vgl. Frerichs (1998), 12; Huber (2000), 75 f.; Pack et al. (2000), 32 f.

²²⁴ Vgl. Frerichs (1998), 189; Huber (2000), 76; Pack et al. (2000), 32.

²²⁵ Vgl. Kistler/Wahse/Widmann (2001), 129–133.

sen, und (3) um Unternehmen, in deren Kernbereichen ältere Arbeitnehmer zunehmend als Problemgruppe in Erscheinung treten, z.B. wegen gesundheitlicher oder qualifikatorischer Einschränkungen.²²⁶ Es darf davon ausgegangen werden, dass sich das Problembewusstsein hinsichtlich des altersstrukturellen Wandels und die daraus abgeleiteten Handlungsstrategien in dem Maß, wie der demographische Problemdruck in den kommenden Jahren und Jahrzehnten wächst, von diesen Unternehmenstypen in immer weitere Bereiche der Wirtschaft ausdehnen wird.

2.4.2 Ökonomische Makrotrends als Rahmenbedingungen

Als prägende ökonomische Makrotrends der vergangenen wie auch der kommenden Jahrzehnte werden in der Literatur vor allem die folgenden Entwicklungen genannt:

- Die Globalisierung und zunehmende internationale Verflechtung des Wirtschaftens
- Die technologische Revolution vor allem im Bereich der Informationstechnologien
- Die wachsende Bedeutung des tertiären Sektors bzw. der Trend zur Dienstleistungsgesellschaft
- Der Trend zur Rationalisierung und Automatisierung des Wirtschaftens
- Die wachsende Bedeutung der Qualifikationen und des Humankapitals bzw. der Trend zur Wissensgesellschaft
- Die steigende Erwerbstätigkeit von Frauen
- Die Dezentralisierung der Arbeitsstätten sowie die räumliche und zeitliche Entkopplung von Mensch und Maschine
- Die Erosion des Normalarbeitsverhältnisses und der Wandel der Erwerbsbiographien
- Die Ökologisierung des Wirtschaftens²²⁷

Von diesen Entwicklungen sind im Zusammenhang der vorliegenden Arbeit vor allem drei von Bedeutung: (1) der Trend zur Informations- und Dienstleistungsgesellschaft, (2) die wachsende Bedeutung der Qualifikationen und des Humankapitals sowie (3) die Erosion des Normalarbeitsverhältnisses und der Wandel der Erwerbsbiographien.

Trend zur Informations- und Dienstleistungsgesellschaft

Dieser komplexe Prozess vollzieht sich derzeit in allen entwickelten Industriestaaten.²²⁸

Hier sind nur jene Aspekte des Themas von Belang, die in Beziehung zu den Beschäftigungschancen älterer Arbeitnehmer gesetzt werden können.

²²⁶ Vgl. Köchling (2003), 240–242.

²²⁷ Vgl. etwa Köchling (1996), 62 f.; Klauder (2002), 74 f.

²²⁸ Als Überblicksdarstellungen vgl. etwa Spinner (1998); Willke (1999).

In den vergangenen Jahren und Jahrzehnten haben sich innerhalb der deutschen Wirtschaft erhebliche Verschiebungen in den Beschäftigungs- und Tätigkeitsstrukturen ergeben, die sich in Zukunft verstärkt fortsetzen werden. Vor allem die Beschäftigung im Bereich der Informations- und Kommunikationstechniken nimmt zu; in „Zukunftsbranchen“ wie etwa der Telekommunikation, der Bio- und Gentechnologie oder der Multimedia entstehen zahlreiche neue Arbeitsplätze, so dass in den Debatten zur Zukunft der Arbeit bereits von der Entstehung eines „vierten Sektors“ gesprochen wird.²²⁹ Gleichzeitig führen technologische Innovationen im Bereich der Informations-, Kommunikations- und Steuerungstechniken sowie Rationalisierungsprozesse im Produktions-, aber auch Verwaltungsbereich zu Arbeitsplatzeinsparungen.²³⁰

Das Ergebnis dieser Entwicklungen ist im Hinblick auf die Beschäftigungsstruktur die kontinuierliche Bedeutungszunahme des tertiären auf Kosten des primären und sekundären Sektors – ein Prozess, der sich in Zukunft noch verstärken wird.²³¹ Der Anteil der in der Land- und Forstwirtschaft Beschäftigten an allen Beschäftigten ist zwischen 1980 und 1996 von 5,9 % auf 2,8 % gefallen und wird bis 2010 weiter auf 1,8 % sinken. Der Rückgang im sekundären Sektor geht von 41,9 % (1980) über 32,8 % (1996) auf 29,4 % (2010). Hingegen steigt der Anteil der im tertiären Sektor Beschäftigten von 52,1 % (1980) über 64,5 % (1996) auf 68,7 % (2010).²³² Während im sekundären Sektor zwischen den 70er und den 90er Jahren etwa 3,5 Mio. Arbeitsplätze abgebaut worden sind, ist die Zahl der Arbeitsplätze im tertiären Sektor um 3,7 Mio. gestiegen.²³³

Eine genauere Betrachtung nach Tätigkeitsstrukturen zeigt, dass die sekundären Dienstleistungen (Beratung und Betreuung, Management und Organisation, Forschung und Entwicklung) deutlich an Bedeutung gewinnen, die primären Dienstleistungen leicht zunehmen (z.B. Handel und Kreditgewerbe) oder abnehmen (z.B. Bürotätigkeiten), die produktionsorientierten Tätigkeiten hingegen klar an Gewicht verlieren.²³⁴ Diese Tendenz wird sich allen Prognosen zufolge in den kommenden Jahrzehnten fortsetzen.²³⁵

Für die Beschäftigungschancen und die Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer bedeutet dies, dass jene Tätigkeiten an Bedeutung verlieren, die hohe Anforderungen an

²²⁹ Vgl. Behrend (2001), 18.

²³⁰ Vgl. Clemens (2001), 15.

²³¹ Vgl. Schmiede (1996), 533–544.

²³² Zahlen für 1980 und 1996 (nur Westdeutschland) nach Angaben des Statistischen Bundesamtes; vgl. Vogler-Ludwig (1999), 12. Zahl für 2010 (Gesamtdeutschland) nach Prognosen des IAB (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung) und der Prognos AG; vgl. Brosi (2003), 67.

²³³ Vgl. Clemens (2001), 22.

²³⁴ Vgl. Vogler-Ludwig (1999), 13–16.

²³⁵ Vgl. Prognos AG et al. (1996), 71–79; Behrend (2001), 21; Dostal (2001), 32–34.

die körperliche Leistungsfähigkeit und an einfache kognitive Funktionen stellen sowie einen hohen körperlichen und gesundheitlichen Verschleiß verursachen. Hingegen steigt das Gewicht jener Tätigkeiten, in denen berufliches Erfahrungswissen, komplexe kognitive Fähigkeiten und soziale Kompetenzen gefragt sind.

Wachsende Bedeutung der Qualifikationen und des Humankapitals

In den Debatten über die Zukunft der Arbeit und der Erwerbsgesellschaft wird allgemein davon ausgegangen, dass Wissen und Qualifikation in den kommenden Jahrzehnten noch stärker zum entscheidenden Produktionsfaktor werden, als dies heute bereits der Fall ist.²³⁶ Dies gilt vor allem für einen Hochtechnologie- und Hochlohnstandort wie die Bundesrepublik.²³⁷ Die Erkenntnis, dass den Wettbewerbsnachteilen Deutschlands im Bereich der Löhne, Sozialabgaben und Steuern als bedeutendster positiver Wettbewerbsfaktor die Qualifikation der Arbeitskräfte gegenübersteht, begründet die derzeit intensiv geführte Debatte um die Notwendigkeit einer umfassenden Bildungsoffensive.²³⁸

Der Übergang in die Wissensgesellschaft äußert sich darin, dass die Qualifikationsanforderungen an die Beschäftigten insgesamt steigen, so dass die Beschäftigungsrisiken von Geringqualifizierten zunehmen.²³⁹ Nach einer Prognose des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung und der Prognos AG wird der Anteil höher qualifizierter Tätigkeiten bis zum Jahr 2010 von 35 % (1995) auf 41 % wachsen, wohingegen der Anteil einfacher Tätigkeiten von 20 % auf 16 % zurückgeht.²⁴⁰ Der Anteil der Arbeitsplätze, für die keine abgeschlossene formale Ausbildung erforderlich ist, dürfte auf etwa 10 % sinken.²⁴¹ Und nicht nur die Qualifikationsanforderungen generell nehmen zu, sondern auch die Notwendigkeit, Qualifikationen in immer kürzeren Zeitabständen zu aktualisieren bzw. zu erneuern. Die „Halbwertszeit“ beruflicher Fachqualifikationen wird heute auf durchschnittlich nur noch fünf Jahre geschätzt, in High Tech-Branchen auf nur drei Jahre.²⁴² Die EU-Kommission geht davon aus, dass bereits heute etwa 80 % der im Arbeitsleben eingesetzten Technologien jünger als 10 Jahre sind.²⁴³ Angesichts

²³⁶ Vgl. Zahn-Elliott (2001), 9.

²³⁷ Vgl. Reinberg/Hummel (2002), 580.

²³⁸ Zur Humankapital-Debatte vgl. bereits Buttler/Tessaring (1993), v.a. 467 f. Siehe auch Menges (2000), 310 f.; Döring (2003), 25.

²³⁹ Vgl. BMFSFJ (2001), 172.

²⁴⁰ Vgl. Dostal (2001), 35; Reinberg/Hummel (2002), 583.

²⁴¹ Vgl. Tessaring (1994), 5–19.

²⁴² Vgl. Frerichs (1998), 27.

²⁴³ Vgl. Behringer (2002), 90.

des weiter zunehmenden Tempos der technologischen Entwicklung ist für die Zukunft von einer beschleunigten Fortsetzung dieser Prozesse auszugehen.

Im Hinblick auf Beschäftigungschancen und Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer bedeutet dies, dass routine- und erfahrungsgebundene Kompetenzen (vor allem im technischen Bereich) in Zukunft immer schneller entwertet werden.²⁴⁴ Dagegen steigt die Bedeutung von Lern- und Teamfähigkeit, Flexibilität und Mobilität, Anpassungsfähigkeit und Kooperation. Die Beurteilung eines Arbeitnehmers wird sich in Zukunft stark daran orientieren, ob und inwieweit er fähig und bereit ist, seine Qualifikationen im Sinne eines lebenslangen Lernens kontinuierlich zu erneuern.²⁴⁵

Erosion des Normalarbeitsverhältnisses und Wandel der Erwerbsbiographien

Das so genannte „Normalarbeitsverhältnis“ (sozialversicherungspflichtige und unbefristete Vollzeitbeschäftigung) verliert in Deutschland seit den 70er Jahren kontinuierlich an Bedeutung.²⁴⁶ Zwischen 1970 und 1995 ist der Anteil der abhängig Beschäftigten in Normalarbeitsverhältnissen von 84 % auf 68 % gesunken.²⁴⁷ Gerade seit Mitte der 90er Jahre ist eine nochmals forcierte Umsetzung flexibler Arbeitszeitmuster zu verzeichnen; Gründe dafür sind das Flexibilisierungs- und Rationalisierungsbedürfnis der Unternehmen, arbeitsrechtliche Deregulierungen und veränderte Arbeitszeitvorstellungen der Beschäftigten.²⁴⁸ Als wichtigste Formen flexibler Beschäftigung sind Teilzeitarbeit, geringfügige Beschäftigung, befristete Beschäftigung, Leiharbeit, abhängige Selbstständigkeit und Tele-Heimarbeit zu nennen.²⁴⁹ Prognosen gehen davon aus, dass das Normalarbeitsverhältnis in absehbarer Zeit quantitativ hinter die verschiedenen Formen flexibler Beschäftigung zurücktreten wird.²⁵⁰

Die Erwerbsbiographien werden aber nicht nur durch die Erosion des Normalarbeitsverhältnisses verändert. Auch die standardisierte Erwerbskarriere, die von einer soliden Grundausbildung stufenweise und linear innerhalb ein und derselben Branche

²⁴⁴ Vgl. Frerichs (1998), 27.

²⁴⁵ Vgl. Bäcker (1999b), 60; Naegele (2001), 16 f.

²⁴⁶ Zur Erklärung dieses Prozesses lassen sich verschiedene soziologische Konzepte heranziehen, etwa das vor allem von Kohli vertretene Konzept der Differenzierung und Deregulierung des Lebenslaufs oder die z.B. von Beck vertretene Modernisierungsthese. Vgl. Barkholdt (1998), 37–66.

²⁴⁷ Vgl. Vogler-Ludwig (1999), 23; Behrend (2001), 24. Diese Zahlen ergeben sich, wenn die Definition des Normalarbeitsverhältnisses allein auf dem Umfang der Wochenarbeitszeit (35 bis 40 Stunden) beruht. Barkholdt (1998), 26 zeigt, dass 1995 nur 17 % der Beschäftigten in West- und 25 % in Ostdeutschland in einem Normalarbeitsverhältnis tätig gewesen sind, wenn man auch die „normale“ Verteilung der Arbeitszeit (Montag bis Freitag, tagsüber, nicht variierend) in die Definition einbezieht. Dieser Definition folgt auch Schulze Buschhoff (2000), 33.

²⁴⁸ Vgl. Schulze Buschhoff (2000), 32 f.; Behrend (2001), 23.

²⁴⁹ Vgl. dazu allgemein Deml/Struck-Möbbeck (1998).

²⁵⁰ Vgl. Barkholdt (1998), 26; Vogler-Ludwig (1999), 23.

oder sogar innerhalb eines einzigen Unternehmens bis in höhere Fach- und Führungspositionen führt, stellt zunehmend eine Ausnahme dar.²⁵¹ Die durchschnittliche Berufskarriere ist bereits heute eine fragmentierte, geprägt durch Inkontinuitäten, Umschulungen in andere Berufe, Phasen der Arbeitslosigkeit etc., und dieser Prozess wird sich in Zukunft weiter verstärken.²⁵² Dieser Prozess begründet für die Arbeitnehmer sowohl Chancen als auch Risiken. Auf der einen Seite schaffen destandardisierte Beschäftigungsformen zusätzliche Arbeitsplätze und kommen differenzierten Arbeitszeitpräferenzen entgegen, auf der anderen Seite werden die Schutzfunktionen tarif- und arbeitsrechtlicher Sicherungssysteme unterwandert und Arbeitnehmerrechte aufgeweicht.²⁵³

Im Hinblick auf die Beschäftigungschancen älterer Arbeitnehmer ist in diesem Zusammenhang festzuhalten, dass die Erosion des Normalarbeitsverhältnisses und die Fragmentierung der Erwerbsbiographien zu einer stärkeren Konkurrenz zwischen den Generationen in nahezu allen Berufsfeldern führt. Immer weniger Tätigkeiten sind für Jüngere oder Ältere „reserviert“.²⁵⁴ Zudem führt die Diskontinuierlichkeit der Erwerbsverläufe tendenziell zu einer Zunahme von Erwerbsphasen, die entweder durch Leistungsverdichtung und Belastungsakkumulation oder durch belastende Unterforderung und Unterbeschäftigung gekennzeichnet sind; dies verschärft, je länger diese Phasen andauern, die Gesundheits- und Motivationsrisiken. Auch erschweren fragmentierte Erwerbsverläufe den systematischen Aufbau und Erhalt sowie die kontinuierliche Anpassung berufsspezifischer Qualifikationen.²⁵⁵ All dies zusammengenommen bedeutet, dass die Erosion des Normalarbeitsverhältnisses und die Fragmentierung der Erwerbsbiographien die Beschäftigungsrisiken älterer Arbeitnehmer eher erhöhen.

2.5 Zur Stellung älterer Arbeitnehmer im Erwerbsleben heute

2.5.1 Erwerbs- und Arbeitslosenquoten

Auf der Basis der Darstellung der demographischen, politischen und ökonomischen Rahmenbedingungen der Alterserwerbsarbeit soll nun ein knapper Überblick über die

²⁵¹ Vgl. Dostal (1996), 38–42.

²⁵² Vgl. Behrend (2001), 27 f.

²⁵³ Vgl. Vogler-Ludwig (1999), 24.

²⁵⁴ Vgl. Dostal (1996), 38–42.

²⁵⁵ Vgl. Barkholdt (1998), 25–29.

derzeitige Stellung älterer Arbeitnehmer im Erwerbsleben gegeben werden. Wie in Kapitel 2.3.2 dargestellt, hat die Anhebung der Altersgrenzen seit den 90er Jahren bislang weder den Trend zur Frühverrentung nachhaltig gestoppt noch zu einer deutlichen Hebung des durchschnittlichen Rentenzugangsalters geführt. Dementsprechend ist der seit den 70er Jahren zu beobachtende Trend sinkender Erwerbsquoten älterer Arbeitnehmer unverändert wirksam.

In der Bundesrepublik bzw. den alten Bundesländern ist zwischen 1970 und 2000 die Erwerbsquote der 55- bis 59-jährigen Männer von 87,7 % auf 77,9 % gefallen, jene der 60- bis 64-jährigen Männer von 69,5 % auf 33,2 %. Bei den Frauen wirkt sich die allgemeine Steigerung der Erwerbsquote bis in die höheren Altersgruppen aus; so ist die Erwerbsquote bei den 55- bis 59-jährigen Frauen von 35,7 % auf 53,5 % gestiegen, bei den 60- bis 64-jährigen Frauen allerdings von 20,2 % auf 14,9 % gefallen.²⁵⁶ Dieser Trend ist in den 90er Jahren nicht gestoppt worden; lediglich in den neuen Bundesländern ist es in den 90er Jahren zu einem Anstieg der Erwerbsquoten in diesen Altersgruppen gekommen, da das Niveau Anfang der 90er Jahre aufgrund des starken Frühverrentungstrends im Zuge der vereinigungsbedingten Rekonstruktion der Wirtschaft extrem niedrig lag.²⁵⁷

Tabelle 6 gibt einen Überblick über den gegenwärtigen Stand der Erwerbsquoten, getrennt nach Altersgruppen und Geschlecht. Die Zahlen zeigen, dass die Erwerbsquoten für beide Geschlechter schon in der Altersgruppe der 50- bis 55-Jährigen um einige Prozentpunkte unter den Werten für die Altersgruppen der 30- bis 50-Jährigen liegen. In der Altersgruppe der 55- bis 60-Jährigen sinken die Werte dann signifikant um 10 bis 20 Prozentpunkte ab, um in der Altersgruppe der 60- bis 65-Jährigen nur noch einen Gesamtdurchschnitt von 19,5 % zu erreichen. Es darf vermutet werden, dass die Erwerbsquoten in den höheren Altersgruppen noch niedriger liegen würden, wenn das deutsche Arbeits- und Tarifrecht nicht zahlreiche spezifische Kündigungsschutzbestimmungen für ältere bzw. seit langen in einem Unternehmen beschäftigte Arbeitnehmer vorsehen würde.²⁵⁸

²⁵⁶ Vgl. Clemens (2001), 20 f.

²⁵⁷ Vgl. Clemens (2001), 20 f.; Löwisch/Caspers/Neumann (2003), 11.

²⁵⁸ Zu diesen Kündigungsschutzbestimmungen und ihren Auswirkungen vgl. BMFSFJ (1997), 101–103; Zach (2002), 101–106; Husemann et al. (2003), 89 f.; Löwisch/Caspers/Neumann (2003), 50–52.

	Alte Länder		Neue Länder	
	Männer	Frauen	Männer	Frauen
15–20 Jahre	33,6	26,2	42,4	31,5
20–25 Jahre	76,9	70,2	84,1	75,1
25–30 Jahre	87,2	78,1	91,7	86,8
30–35 Jahre	96,3	75,3	97,0	93,7
35–40 Jahre	97,1	74,8	97,4	95,1
40–45 Jahre	96,7	77,7	97,1	94,9
45–50 Jahre	95,4	76,2	95,7	92,2
50–55 Jahre	91,4	67,8	92,9	88,3
55–60 Jahre	78,4	51,5	82,2	74,7
60–65 Jahre	32,5	13,7	18,2	5,6
Gesamt 15 bis 65 Jahre	80,5	61,9	80,2	73,6

Tabelle 6: Erwerbsquoten nach Alter und Geschlecht (in %, Stand: April 1998)²⁵⁹

Den niedrigen Erwerbsquoten entspricht ein gesteigertes Arbeitslosigkeitsrisiko im Alter. Allgemein nimmt das Arbeitslosigkeitsrisiko mit dem Alter, dem Grad der gesundheitlichen Einschränkung und der Entwertung des Qualifikationsniveaus zu.²⁶⁰ Die Arbeitslosenquote beträgt in den alten Bundesländern für die 50- bis 54-Jährigen 12,0 %, für die 55- bis 59-Jährigen 18,7 % und für die 60- bis 64-Jährigen 21,0 % gegenüber einem Gesamtdurchschnitt für alle Altersgruppen von 9,6 %; in den neuen Bundesländern liegen die Werte für die drei genannten Altersgruppen bei 23,6 %, 28,5 % bzw. 32,9 % gegenüber einer Gesamtquote von 20,2 %.²⁶¹ Damit weist Deutschland von allen Mitgliedsstaaten der EU die höchste Altersarbeitslosigkeit auf.²⁶² Zudem haben sich die Arbeitslosenquoten der älteren Arbeitnehmer in den vergangenen Jahren deutlich erhöht – ein von der Politik bis heute geflissentlich übersehenes Problem.²⁶³ Allein zwischen 1993 und 1999 hat sich die Zahl der Arbeitslosen im Alter von über 54 Jahren mehr als verdoppelt.²⁶⁴ Im Einzelnen besteht für ältere Arbeitnehmer aufgrund der erwähnten arbeits- und tarifrechtlichen Kündigungsschutzbestimmungen zwar kein erhöhtes Zugangsrisiko in die Arbeitslosigkeit, wohl aber ein erheblich erhöhtes Verweilrisiko. Im Jahr 2000 dauerte die Arbeitslosigkeit in der Altersgruppe der 50- bis 64-Jährigen durchschnittlich 18,2 Monate an gegenüber 8,5 Monaten bei allen Arbeitslosen.²⁶⁵ Vor diesem Hintergrund weist Bäcker zu Recht darauf hin, dass Arbeitslosigkeit im Alter

²⁵⁹ Zahlen auf der Basis der Haushalts- und Personenbefragungen im Rahmen des Mikrozensus des Statistischen Bundesamtes; vgl. Behrend (2001), 35–43.

²⁶⁰ Vgl. Behrend (2001), 72.

²⁶¹ Nach Angaben der Bundesanstalt für Arbeit (Stand: September 2000); vgl. Clemens (2001), 30.

²⁶² Vgl. Bundesanstalt für Arbeit (2001), 132.

²⁶³ Vgl. Weimer/Mendius/Kistler (2001), 29.

²⁶⁴ Vgl. Husemann et al. (2003), 49.

²⁶⁵ Vgl. Clemens (2001), 30.

heute fast gleichbedeutend ist mit einem endgültigen Ausscheiden aus dem Erwerbsleben.²⁶⁶ Ein verhältnismäßig neuer Trend der letzten Jahre ist, dass auch höher qualifizierte ältere Arbeitnehmer, z.B. Ingenieure, Facharbeiter und Führungskräfte, zunehmend von Arbeitslosigkeit betroffen sind.²⁶⁷

Aktuelle Prognosen gehen allerdings davon aus, dass der Tiefpunkt der Erwerbsquotenentwicklung und der Höhepunkt der Arbeitslosigkeit älterer Arbeitnehmer bereits erreicht bzw. überschritten ist. Tabelle 7 zeigt die Berechnungen einer Projektion des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung zu den Erwerbsquoten bis 2050:

	Männer		Frauen	
	20–54 Jahre	55–64 Jahre	20–54 Jahre	55–64 Jahre
2000	92,1	55,7	76,5	37,0
2005	91,6	59,4	78,8	41,7
2010	91,0	62,4	81,5	46,0
2015	90,8	63,1	81,6	48,1
2020	90,6	63,9	81,9	50,8
2025	90,5	62,3	82,4	50,2
2030	90,5	60,8	82,8	48,9
2035	90,5	63,4	82,7	53,0
2040	90,3	63,9	82,7	54,0
2045	90,3	64,1	82,6	54,3
2050	90,3	62,4	82,6	51,4

Tabelle 7: Prognose der Erwerbsquotenentwicklung bis 2050 (in %)²⁶⁸

Nach dieser Prognose nehmen die Erwerbsquoten der älteren Arbeitnehmer bereits zwischen 2000 und 2020 deutlich zu, und zwar bei den 55- bis 64-jährigen Männern von 55,7 % auf 63,9 % und bei den gleichaltrigen Frauen von 37,0 % auf 50,8 %. Vergleichbare Zahlen weist eine Projektion der Prognos AG von 1998 auf.²⁶⁹ Dies entspricht der prognostizierten deutlichen Alterung des Erwerbspersonenpotenzials (vgl. Kapitel 2.1.2). Als Ergebnis bleibt hier vor allem festzuhalten, dass die demographische Entwicklung in den ersten beiden Jahrzehnten dieses Jahrhunderts selbst bei einer Fortsetzung der Frühverrentungspraxis zu einer deutlichen Steigerung der Erwerbsquote älterer Arbeitnehmer führen wird.

²⁶⁶ Vgl. Bäcker (1999a), 259.

²⁶⁷ Vgl. Kröll/Brinkmann (1999), 277.

²⁶⁸ Vgl. Werding/Blau (2002), 14–19.

²⁶⁹ Vgl. Sing (2002), 76.

2.5.2 Erwerbsbeteiligung nach Branchen, Betriebsgrößen und Berufsstatus

Erwerbsbeteiligung und Beschäftigungschancen älterer Arbeitnehmer sind keineswegs gleichmäßig verteilt über die verschiedenen Wirtschaftssektoren und Unternehmenstypen, sondern variieren beträchtlich nach Wirtschaftszweig, Betriebsgröße und Berufsstatus. Diese Differenzierungen zumindest in groben Zügen nachzuzeichnen, ist unerlässlich für die spätere Einschätzung der zukünftigen Beschäftigungschancen und Beschäftigungsrisiken älterer Arbeitnehmer.

Eine Differenzierung nach Wirtschaftszweigen zeigt, dass der Anteil der 50- bis 65-Jährigen an allen Beschäftigten mit 28,5 % im Bereich der Öffentlichen Verwaltung am höchsten liegt.²⁷⁰ Verantwortlich dafür dürfte die in der Öffentlichen Verwaltung besonders ausgeprägte soziale Absicherung der Beschäftigten sein; zudem führt die Tatsache, dass sich die Beamtenpensionen nach dem letzten Gehalt vor der Pensionierung bemessen, dazu, dass Frühverrentungen hier mit höheren finanziellen Einbußen verbunden sind als in anderen Sektoren. Auch ist davon auszugehen, dass der gesundheitliche Verschleiß im Erwerbsverlauf sowie die Qualifikationsentwertung durch den technologischen Fortschritt im Öffentlichen Dienst unterdurchschnittlich ausgeprägt sind. Hoch liegt der Anteil der Älteren mit 22,2 % auch im Bereich Erziehung und Unterricht.²⁷¹ Neben den für die Öffentliche Verwaltung aufgeführten Gründen dürfte hier die hohe Bedeutung des über die Berufskarriere hinweg aufgebauten Erfahrungs- und Expertenwissens eine große Rolle spielen. Die hohen Anteile in den Berufszweigen Seelsorger (36 %), Abgeordnete und administrative Entscheidungsträger (32 %) sowie Unternehmer und Wirtschaftsprüfer (29 %) zeigen, dass die Beschäftigungschancen Älterer dort besonders groß sind, wo soziale Kompetenzen, persönliche Autorität, Erfahrung und gewachsene Beziehungsnetzwerke gefragt sind.²⁷²

Umgekehrt sind ältere Beschäftigte vor allem in drei Wirtschaftszweigen bzw. Tätigkeitsfeldern deutlich unterrepräsentiert. Dies betrifft zum einen Tätigkeiten, bei denen aufgrund großer körperlicher Belastung im Erwerbsverlauf von gesundheitlichem Verschleiß und nachlassender physischer Leistungsfähigkeit auszugehen ist. Nach den Angaben des Statistischen Jahrbuchs liegt der Anteil älterer Beschäftigter nach Wirtschaftszweigen im Bergbau mit 15,5 % und im Baugewerbe mit 16,7 % am niedrigh-

²⁷⁰ Dieser Wert sowohl in Statistisches Bundesamt (2000), 116 als auch in Behrend (2001), 56 nach Angaben der Bundesanstalt für Arbeit. Der gesamtwirtschaftliche Beschäftigungsanteil der 50- bis 65-Jährigen wird in der ersten Quelle mit 18,4 %, in der zweiten mit 19,3 % angegeben.

²⁷¹ Vgl. Behrend (2001), 56.

²⁷² Vgl. Papies/Wahse (2002), 128–131.

ten.²⁷³ Niedrige Anteile älterer Beschäftigter weisen auch körperlich belastende Handwerksberufe wie Tischler (15 %), Elektriker (15 %) oder Zimmerer und Dachdecker (12 %) auf.²⁷⁴ Zum anderen sind ältere Beschäftigte in den eher progressiven Zukunftsbranchen unterrepräsentiert, z.B. in den Bereichen Datenverarbeitung und Datenbanken (10,1 %), Herstellung von Büromaschinen und Geräten zur Datenverarbeitung (13,1 %), Rundfunk-, Fernseh- und Nachrichtentechnik (15,4 %) sowie Nachrichtenübermittlung (15,7 %).²⁷⁵ Hier dürfte der Grund in der ausgesprochenen Jugendorientierung dieser Branchen und in der besonders schnellen Qualifikationsentwertung durch den technologischen Fortschritt zu suchen sein. Unterrepräsentiert sind die älteren Arbeitnehmer schließlich auch im privaten Dienstleistungssektor, also dort, wo derzeit die besten Wachstums- und Beschäftigungsperspektiven bestehen.²⁷⁶ Dies könnte zum Teil darauf zurückzuführen sein, dass gerade in diesem Sektor in jüngerer Zeit viele Betriebe neu gegründet worden sind, was in der Regel zunächst mit jüngerem Personal erfolgt.

Auch zwischen der Betriebsgröße und den Beschäftigungschancen älterer Arbeitnehmer besteht ein deutlicher Zusammenhang. Ältere sind in Großbetrieben unterrepräsentiert, in Klein- und Mittelbetrieben hingegen – mit Ausnahme ausgesprochener Kleinstbetriebe – überrepräsentiert.²⁷⁷ Dies ist zum einen sicherlich darauf zurückzuführen, dass Großbetriebe es leichter haben (bzw. hatten), ältere Arbeitnehmer über umfassende Frühverrentungsprogramme zu externalisieren. Zum anderen können sich Ältere in Klein- und Mittelbetrieben über betriebspezifisches Erfahrungswissen leichter „unentbehrlich“ machen, genießen in der Regel einen höheren Stellenwert und unterliegen auch nicht so schnell Qualifikationsentwertungsprozessen wie in Großbetrieben.²⁷⁸ Obwohl in Zukunft auch Klein- und Mittelbetriebe verstärkt zu Rationalisierungsmaßnahmen gezwungen sein werden, ist doch davon auszugehen, dass die Beschäftigungschancen älterer Arbeitnehmer dort langfristig auf höherem Niveau liegen.²⁷⁹

Des Weiteren sind ältere Arbeitnehmer überdurchschnittlich häufig in gehobenen Berufspositionen und anspruchsvollen Tätigkeitsfeldern zu finden. Nach einer repräsentativen bundesweiten Umfrage des Meinungsforschungsinstituts TNS-EMNID bei 2.300 Arbeitnehmern zwischen 45 und 64 Jahren gehören diese häufiger dem leitenden oder

²⁷³ Vgl. Statistisches Bundesamt (2000), 116.

²⁷⁴ Vgl. Papies/Wahse (2002), 128–131.

²⁷⁵ Vgl. Behrend (2001), 58.

²⁷⁶ Vgl. Behrend (1998), 231.

²⁷⁷ Vgl. Frerichs (1998), 18; Clemens (2001), 23.

²⁷⁸ Vgl. Frerichs (1998), 187; Husemann et al. (2003), 50.

²⁷⁹ Vgl. Frerichs (1998), 31.

qualifizierten Berufsstatus an als der Durchschnitt der Arbeitnehmer. Sie sind außerdem überwiegend in gehobenen Tätigkeitsfeldern wie „Beraten und Informieren“, „Organisieren und Planen“, „Bedienen und Betreuen“, „Informationen sammeln und auswerten“ oder „Verhandlungen führen“ tätig, kaum aber in herstellend-produzierenden oder reparierend-instandsetzenden Funktionen.²⁸⁰ Dies weist darauf hin, dass sich in jüngerer Zeit vorwiegend jene Arbeitnehmer bis ins höhere Alter im Erwerbsleben gehalten haben, die eine gehobene Position und darüber eine gefestigte Stellung im Unternehmen innehaben oder Kompetenzen in gehobenen Tätigkeitsfeldern aufweisen. Arbeitnehmer aus dem Produktionsbereich oder aus niederen, wenig angesehenen Tätigkeitsfeldern sind hingegen in großer Zahl frühzeitig ausgegliedert worden.

2.6 Fazit: Herausforderungen und Strategien

2.6.1 Herausforderungen

Zum Abschluss dieses Kapitels sollen jene aus der demographischen Entwicklung resultierenden Herausforderungen, die von besonderer Bedeutung für die zukünftige Entwicklung der Alterserwerbsarbeit und der Beschäftigungschancen älterer Arbeitnehmer sind, noch einmal prononciert dargestellt und hinsichtlich ihrer Auswirkungen und potenzieller Bewältigungsstrategien diskutiert werden. In der Debatte dominieren drei Aspekte: (1) die Frage eines eventuellen Arbeitskräftemangels, (2) die Diskussion um den Zusammenhang von alternden Belegschaften und Innovationsfähigkeit sowie (3) die Sorge um die zukünftige Finanzierbarkeit des Rentenversicherungssystems.

Zur Frage des (Fach-)Arbeitskräftemangels

Noch in den 90er Jahren wurde im Zusammenhang mit der prognostizierten Schrumpfung der Bevölkerung und des Erwerbspersonenpotenzials vielfach davon ausgegangen, dass ab etwa 2010/2020 die Gefahr einer massiven Arbeitskräfteverknappung bestehe, die das Problem der Massenarbeitslosigkeit ablösen könne.²⁸¹ Diese Vorstellung gilt seit der zweiten Hälfte der 90er Jahre in der Fachdebatte als überwunden. Symptomatisch dafür ist der Wandel in der Position der Enquête-Kommission des Bundestages, die in ihrem ersten Zwischenbericht von 1994 noch von einem „Mangel an Arbeitskräften“ ab etwa 2010 ausgeht, während schon im zweiten Zwischenbericht von 1998 nur noch von

²⁸⁰ Vgl. Husemann et al. (2003), 118–120, 138–143.

²⁸¹ Vgl. dazu etwa Kistler (2000), 102 f.; Kistler/Huber (2002), 23.

„potenziellen Entlastungseffekten für den Arbeitsmarkt“ die Rede ist.²⁸² Heute wird auch die Meinung vertreten, dass Rationalisierungen und Produktivitätsfortschritte den Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials zumindest so weit kompensieren werden, dass es nicht zu einer flächendeckenden Arbeitskräfteverknappung kommen wird.²⁸³ Inwieweit eine schrumpfende Konsumnachfrage als Folge des Bevölkerungsrückgangs die Arbeitskräftenachfrage senken und so ebenfalls einer Arbeitskräfteverknappung entgegenwirken könnte, ist umstritten.²⁸⁴ Die Vorstellung, eine schrumpfende Bevölkerung werde quasi automatisch zum Rückgang der Arbeitslosigkeit und zur Arbeitskräfteverknappung führen, ist jedenfalls zu einfach.²⁸⁵ Vor allem angesichts der Tatsache, dass in der deutschen Wirtschaft nach wie vor zwischen 4 Mio. und 10 Mio. wettbewerbsfähige reguläre Arbeitsplätze fehlen, um echte Vollbeschäftigung zu erreichen, ist die Vorstellung, es könne in absehbarer Zeit zu einer flächendeckenden Arbeitskräfteverknappung kommen, ausgesprochen unrealistisch.²⁸⁶

Die Diskussion ist damit jedoch nicht beendet. Heute dreht sie sich um die Frage, ob, wann und inwieweit es in Zukunft zu Arbeitskräftemangelerscheinungen auf Teilarbeitsmärkten kommen könnte. Da die nachrückenden Jahrgänge an Auszubildenden immer schwächer besetzt sind, wird der Rekrutierungsspielraum der Wirtschaft zunehmend enger. Auch wenn ein flächendeckender Arbeitskräftemangel nicht zu erwarten ist, wird es daher mit hoher Wahrscheinlichkeit zu regionalen, branchenspezifischen und qualifikationsspezifischen Mismatches kommen.²⁸⁷ Schon heute sind derartige Mangelerscheinungen zu beobachten.²⁸⁸ In näherer Zukunft wird die demographische Entwicklung vor allem in verdichteten Hochtechnologiestandorten (z.B. München, Stuttgart), in Branchen wie Informations- und Kommunikationstechnik oder Multimedia sowie im Bereich hoch qualifizierter Arbeitskräfte (Akademiker, Facharbeiter, Ingenieure) zu Verknappungen des Arbeitskräfteangebots führen.²⁸⁹ Nach einer aktuellen Projektion der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung ist spätestens zum Jahr 2015 mit spürbaren Arbeitskräftemangelerscheinungen in diesen Bereichen zu rechnen, die gegensteuernde Maßnahmen erfordern.²⁹⁰ Diese Maßnahmen werden in Kapitel 2.6.2 diskutiert.

²⁸² Vgl. Deutscher Bundestag (1994), 212; Deutscher Bundestag (1998), 290.

²⁸³ Vgl. Pack et al. (2000), 10; BMFSFJ (2001), 164; Weimer/Mendius/Kistler (2001), 26; Bontrup/Frey (2002), 402; Kistler/Huber (2002), 23; Husemann et al. (2003), 36.

²⁸⁴ Zu dieser Diskussion vgl. Rürup (2000), 76 f.

²⁸⁵ So auch Döring (2003), 26.

²⁸⁶ Zu den Zahlen vgl. Klauder (2002), 72 f. So auch die Prognos AG; vgl. dazu Bäcker (1999b), 82.

²⁸⁷ Vgl. Kistler (2000), 121; Menges (2000), 348 f.; Naegele (2001), 13.

²⁸⁸ Vgl. Morschhäuser (2002), 10.

²⁸⁹ Vgl. Buck (2001), 11–19; Weimer/Mendius/Kistler (2001), 27.

²⁹⁰ Vgl. Reinberg/Hummel (2002), 580.

Der Zusammenhang von alternden Belegschaften und Innovationsfähigkeit

Während über das Ausmaß und die Erscheinungsformen eines eventuell zu erwartenden Arbeitskräftemangels noch diskutiert wird, ist völlig unumstritten, dass die demographische Entwicklung schon in den ersten beiden Jahrzehnten dieses Jahrhunderts zu einer deutlichen Alterung des Erwerbsspersonenpotenzials und der Belegschaften führen wird (vgl. Kapitel 2.1.2 und 2.5.1). Schon in den 90er Jahren ist das Durchschnittsalter der Erwerbstätigen trotz des anhaltenden Frühverrentungstrends deutlich angestiegen, z.B. von 36,2 Jahren in 1991 auf 37,6 Jahre in 1997.²⁹¹ Dieser Trend wird sich in den kommenden Jahren erheblich verstärken, da sich in vielen Unternehmen aufgrund der massiven Frühverrentungen in Verbindung mit Einstellungsstopps eine einseitig auf mittlere Altersgruppen konzentrierte Belegschaft herausgebildet hat.²⁹² Ab 2003/2004 treten nun diese geburtenstarken Nachkriegsjahrgänge in die Altersgruppe der über 55-Jährigen ein; da der Weg der Frühverrentung zunehmend erschwert wird (vgl. Kapitel 2.3.2), wird dies zu einer erheblichen Zunahme der älteren Erwerbstätigen führen.²⁹³ Branchen, die von dieser Entwicklung in besonderem Maß betroffen sind, sind etwa der Öffentliche Dienst, das Verarbeitende Gewerbe, Banken und Versicherungen, die Maschinenbauindustrie oder das Handwerk.²⁹⁴

Derzeit wird intensiv diskutiert, ob die zu erwartenden alternden Belegschaften einen „Hemmschuh“ für die Entwicklung der deutschen Wirtschaft darstellen, indem sie die Innovationsfähigkeit der Unternehmen in Frage stellen und den technischen Fortschritt behindern.²⁹⁵ Innovations- und Fortschrittsfähigkeit wird in weiten Teilen unserer Gesellschaft offenbar nach wie vor nur den Jüngeren zugeschrieben.²⁹⁶ Verschiedene Studien weisen darauf hin, dass die Produktivitätskurve im Lebenslauf die Form eines umgekehrten U hat, mit einem Maximum im Alter zwischen 40 und 50 Jahren.²⁹⁷ In den letzten Jahren setzt sich jedoch zunehmend die Erkenntnis durch, dass dies kein unveränderbarer, quasi naturhaft gegebener Zustand ist, sondern das Ergebnis einer personalpolitischen Grundausrichtung, die den Humankapitalerhalt über den gesamten Erwerbsverlauf hinweg nicht angemessen im Blick hat. Das komplexe Phänomen der Innovationskompetenz ist außerdem nicht ausreichend erforscht und definiert, um es einer gan-

²⁹¹ Vgl. Huber (2000), 78.

²⁹² Vgl. Weimer/Mendius/Kistler (2001), 28.

²⁹³ Vgl. Pack et al. (2000), 18; Kistler/Huber (2002), 23.

²⁹⁴ Vgl. Gatter (1999), 169–171; Pack et al. (2000), 20.

²⁹⁵ Vgl. etwa Naegele (2001), 15.

²⁹⁶ Vgl. Lennartz (1996), 16.

²⁹⁷ Vgl. Hofmann/Werding (2002), 82.

zen Gruppe von Arbeitnehmern einfach absprechen zu können.²⁹⁸ Es existieren Hinweise darauf, dass ältere Arbeitnehmer sehr wohl in hohem Maß innovationskompetent sind, wenn man ihnen nur die Gelegenheit gibt, es unter Beweis zu stellen (vgl. zu all diesen Fragen näher Kapitel 3.1.4).²⁹⁹

Betrachtet man die Debatten der vergangenen Jahre, so drängt sich der Eindruck auf, dass es Zeit ist für einen Perspektivwechsel in der Diskussion. Die Frage, ob alternde Belegschaften innovations- und fortschritthemmend wirken könnten, ist eher belanglos angesichts der Tatsache, dass der Trend zur Alterung der Belegschaften ohnehin unumkehrbar ist. Die Debatte sollte sich stattdessen der Frage zuwenden, was getan werden kann, um die Innovations- und Fortschrittskompetenz alternder Belegschaften auf ein möglichst hohes Niveau zu heben. Die vorliegende Arbeit versteht sich als Beitrag in diesem Sinn.

Zur Frage der Finanzierbarkeit der Alterssicherungssysteme

Wie in Kapitel 2.3.2 dargestellt, waren die Finanzierungsprobleme der Rentenversicherung schon in den 90er Jahren die wesentliche Triebfeder für den Politikwechsel von der Lebensarbeitszeitverkürzung zur (Wieder-)Anhebung der Altersgrenzen. Mit den Reformen der 90er Jahre ist es gelungen, das Standardrentenniveau auf etwa 70 % zu stabilisieren und den Beitragssatz zur gesetzlichen Rentenversicherung unter 20 % zu halten.³⁰⁰ Zu diesem Zweck ist allerdings der Leistungsumfang der gesetzlichen Rentenversicherung schrittweise verringert worden, und die Bundesregierung ist zudem dazu übergegangen, die Rentenversicherung zu einem immer größeren Teil aus Steuern zu finanzieren (z.B. Ökosteuern), wodurch verschleiert wird, dass der „wahre“ Beitragssatz längst über 20 % liegt.³⁰¹

Aufgrund der starken Alterung der Bevölkerung ist das umlagefinanzierte System der gesetzlichen Rentenversicherung³⁰² unter Beibehaltung der derzeitigen Altersgrenzen selbst bei einer Steigerung der Erwerbsquoten älterer Arbeitnehmer schon in absehbarer Zukunft nicht mehr finanzierbar. Ruland errechnet, dass bis zum Jahr 2030 entweder – bei konstantem Beitragssatz – das Rentenniveau auf 54 % sinken oder – bei konstantem Rentenniveau – der Beitragssatz auf 40 % steigen müsste.³⁰³ Nach Birg müsste bis zum

²⁹⁸ Vgl. Lennartz (1996), 18.

²⁹⁹ Lehr (2000), 215 weist auf das Beispiel der Detroitter Ford-Werke hin, deren Belegschaft in den 80er Jahren halbiert wurde und daraufhin ein hohes Durchschnittsalter von 44,5 Jahren aufwies; dennoch zeigte sich die Belegschaft in hohem Grad kreativ und innovationsfreudig.

³⁰⁰ Vgl. Ruland (2000), 227.

³⁰¹ Vgl. Birg (2002), 172 f.

³⁰² Zum System der Rentenversicherung vgl. Birg (2002), 171.

³⁰³ Vgl. Ruland (2000), 227.

Jahr 2050 angesichts der prognostizierten Erhöhung des Altenquotienten um den Faktor 2,4 entweder das Rentenniveau bis auf 29 % gesenkt oder der Beitragssatz bis auf 48 % angehoben werden.³⁰⁴ Beides ist absolut undenkbar. Die Bundesregierung hat mit der Rentenreform von 2001 deutlich gemacht, dass angesichts der hohen Bedeutung der Lohnnebenkosten für die Attraktivität des Wirtschaftsstandortes Deutschland vor allem der Beitragssatz stabil gehalten werden soll; Ziel ist, ihn bis 2020 unter 20 % und bis 2030 unter 22 % zu halten.³⁰⁵ Die aus der Rentenreform resultierende Absenkung des Rentenniveaus von etwa 70 % auf etwa 68 % zeigt, dass die Regierung bei dieser Stellgröße offenbar einen größeren Spielraum sieht.³⁰⁶ Aller Voraussicht nach werden zukünftige Reformen darauf abzielen, das Rentenniveau weiter zu senken und zum Ausgleich die private Vorsorge auszubauen sowie soziale Härtefälle durch Förderung einkommensschwacher Schichten zu vermeiden.

Will man allerdings den sozialen Frieden und das Prinzip der Generationengerechtigkeit nicht gefährden, besteht nur noch ein geringer Spielraum für weitere Rentenniveausenkungen. Auch der Übergang zur kapitalgedeckten privaten Vorsorge wird aller Voraussicht nach die demographisch bedingten, immer größer werdenden Lücken in der Rentenversicherung allein nicht schließen können.³⁰⁷ Die Bundestags-Enquêtekommision „Demographischer Wandel“ hat dies erkannt und sieht in ihrem Abschlussbericht 2002 die weitere Anhebung der Regelaltersgrenzen und die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer als Voraussetzungen für den Weiterbestand des umlagefinanzierten Rentenversicherungssystems.³⁰⁸ Auch das Münchner Institut für Wirtschaftsforschung betrachtet die Verlängerung der Lebensarbeitszeit als unerlässliches Element zukünftiger Bemühungen um eine wirksame Rentenreform.³⁰⁹

2.6.2 Strategien

Zur Bewältigung der oben skizzierten zentralen Herausforderungen, die sich aus dem demographischen Wandel für Wirtschaft, Staat und Gesellschaft ergeben, werden verschiedene Strategien diskutiert. Im Zentrum der Debatte stehen folgende Strategien: (1) Steigerung der Arbeitsproduktivität, (2) Gezielte Einwanderungspolitik, (3) Gezielte

³⁰⁴ Vgl. Birg (2002), 171–174.

³⁰⁵ Vgl. Ruland (2000), 227; Döring (2003), 26.

³⁰⁶ Vgl. Bäcker (2002), 288. Zur Rentenreform von 2001 allgemein vgl. Werding/Blau (2002), 90–100.

³⁰⁷ Vgl. Bäcker (2002), 282.

³⁰⁸ Vgl. Naegele (2002), 166.

³⁰⁹ Vgl. Werding/Blau (2002), 129.

Familienpolitik, (4) Steigerung der Frauenerwerbsquote, (5) Förderung der Alterserwerbstätigkeit. Diese sollen im Folgenden hinsichtlich ihrer Problemangemessenheit und Reichweite einander gegenübergestellt und beurteilt werden.

Steigerung der Arbeitsproduktivität

Vereinzelt wird in der Debatte die Ansicht vertreten, dass eine Steigerung der Arbeitsproduktivität in der Zukunft zu einem Arbeitsplatzabbau führen und damit die Folgen des demographischen Wandels kompensieren könnte. Rürup und Sesselmeier weisen allerdings zu Recht darauf hin, dass die Arbeitsproduktivität dann stärker als das Wirtschaftswachstum steigen müsste, eine Annahme, die durch die Arbeitsmarkt- und Konjunkturforschung nicht gestützt wird.³¹⁰ Eine Kompensierung der demographischen Entwicklung durch steigende Arbeitsproduktivität erscheint somit unwahrscheinlich.

Gezielte Einwanderungspolitik

Die Vertreter einer gezielten Einwanderungspolitik erwarten von jungen, gut ausgebildeten Zuwanderern eine Kompensation sowohl des Rückgangs als auch der Alterung des Erwerbspersonenpotenzials. Diese Erwartung mag zwar bis zu einem gewissen Grad berechtigt sein, aber eine vollständige Kompensation der Folgen des demographischen Wandels durch Migrationseffekte erscheint ausgeschlossen. Denn zum einen wird der verjüngende Effekt häufig überschätzt, da die Zugewanderten selbst dem natürlichen Alterungsprozess unterliegen und mit zunehmender Akkulturation die Geburtenraten in der zugewanderten Bevölkerung deutlich sinken.³¹¹ Zum anderen müsste Deutschland nach Modellrechnungen der UN bis zum Jahr 2050 netto ca. 188 Mio. Zuwanderer aufnehmen, um den Altenquotienten konstant zu halten; dies würde bis zu diesem Zeitpunkt ein Wachsen der Bevölkerung auf knapp 300 Mio. Menschen bedeuten.³¹² Zuwanderungen können den oben genannten Modellrechnungen zufolge die demographische Alterung nicht aufhalten, sondern nur bis zu einem gewissen Grad mindern.³¹³

Gezielte Familienpolitik

Ein vor allem im konservativen Politikspektrum vertretenes, rivalisierendes Konzept zur Zuwanderungspolitik sieht in einer pronatalistischen Bevölkerungspolitik den Ausweg

³¹⁰ Vgl. Rürup/Sesselmeier (1993), 39 f.

³¹¹ Vgl. Rürup (2000), 73.

³¹² Vgl. Birg (2002), 177.

³¹³ Vgl. Birg (2002), 178.

aus der demographischen „Falle“. Durch Verbesserung der familienpolitischen Rahmenbedingungen und Anreize zur Erhöhung der Geburtenrate soll die Fertilität schrittweise wieder dem Niveau von zwei Kindern pro Jahr angenähert werden.³¹⁴ Diese Erwartung erscheint jedoch höchst unrealistisch. Rürup weist darauf hin, dass es bisher noch keinem „alternden“ Land gelungen sei, eine nachhaltig erfolgreiche pronatalistische Bevölkerungspolitik zu betreiben, und beurteilt eine derartige Politik zudem als in Deutschland nicht durchsetzbar.³¹⁵ Birg berechnet, dass eine Erhöhung der Geburtenzahl pro Frau von 1,4 auf 3,8 erforderlich wäre, um den Anstieg des Altenquotienten zu verhindern, und bezeichnet dies wohl zu Recht als utopisch.³¹⁶

Steigerung der Frauenerwerbsquote

Die Frauenerwerbsquote wird in den kommenden Jahrzehnten zweifellos weiter steigen, was zu einer Abschwächung der Folgen der demographischen Entwicklung beiträgt. Ein gewisser politischer Spielraum zur Intensivierung dieser Entwicklung ist ebenfalls vorhanden. So ist es denkbar, das verstärkte Vordringen von Frauen in traditionelle „Männerberufe“ zu unterstützen.³¹⁷ Auch die Bereitstellung einer angemessenen Infrastruktur zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf (z.B. flächendeckende Ganztageschulen) erscheint möglich und sinnvoll.³¹⁸ Eine Ausweitung der Frauenerwerbsquote auf skandinavische Verhältnisse erscheint jedoch in Deutschland unrealistisch, da die dafür notwendige Professionalisierung von Pflege- und Betreuungstätigkeiten politisch kaum durchsetzbar sein dürfte.³¹⁹ Vor diesem Hintergrund kann auch die Steigerung der Frauenerwerbsquote die Folgen des demographischen Wandels bestenfalls abmildern.

Förderung der Alterserwerbstätigkeit

Die Förderung der Alterserwerbstätigkeit ist ein unverzichtbares Instrument zur Abfederung der Folgen des demographischen Wandels, da die Alterung des Erwerbspersonenpotenzials vorgegeben und unabänderlich ist (vgl. Kapitel 2.1.2, 2.5.1 und 2.6.1).³²⁰ Eine weitere Erhöhung des Ruhestandsalters auf z.B. zunächst 67 Jahre gilt in diesem Zusammenhang als unumgänglich.³²¹ Dieses Thema wird zwar derzeit, wie in Kapitel

³¹⁴ Vgl. Beckstein (2002), 13–17.

³¹⁵ Vgl. Rürup (2000), 74.

³¹⁶ Vgl. Birg (2002), 178.

³¹⁷ Vgl. Rürup/Sesselmeier (1993), 44 f.

³¹⁸ Vgl. Hof (2001), 24.

³¹⁹ Vgl. Rürup/Sesselmeier (1993), 46.

³²⁰ Vgl. Rürup (2000), 79.

³²¹ Vgl. Buck (2001), 21; Clemens (2002), 19.

2.3.2 zeigt, von der Bundesregierung klein gehalten³²², aber die Verschärfung des demographischen Problemdrucks wird es schon in nächster Zukunft auf die politische Agenda rücken lassen. Allerdings weist Birg darauf hin, dass bis zum Jahr 2050 eine schrittweise Erhöhung des durchschnittlichen effektiven Rentenzugangsalters von derzeit 60 Jahren auf 72 Jahre erforderlich wäre, um den Altenquotienten konstant zu halten – eine politisch zweifellos derzeit nicht durchsetzbare Entwicklung.³²³ Da eine rein rentenrechtliche Anhebung der Altersgrenzen ohne konkreten Betriebs- und Arbeitsmarktbezug zudem noch keinen älteren Arbeitnehmer in Beschäftigung hält oder bringt, wäre dieses Instrument allein wirkungslos.³²⁴ Es muss daher ergänzt werden um Maßnahmen zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit.³²⁵ Erst der kombinierte Einsatz beider Instrumente kann zur nachhaltigen Erhöhung der Erwerbsquote älterer Arbeitnehmer und damit zur Abschwächung der Folgen des demographischen Wandels beitragen.

Der Vergleich der fünf genannten Strategien zeigt, dass zwei von ihnen – Steigerung der Arbeitsproduktivität und gezielte Familienpolitik – kaum zur Lösung der mit dem demographischen Wandel verbundenen Probleme beitragen können. Die anderen drei stellen angemessene Instrumente zur Bewältigung der Folgewirkungen der demographischen Entwicklung dar. Die in Kapitel 2.6.1 skizzierten Herausforderungen werden jedoch nur dann zu bewältigen sein, wenn alle drei Instrumente so weitgehend ausgeschöpft werden, wie es gesellschaftlich und ökonomisch vertretbar ist. Erforderlich ist also eine Kombination aus gezielter Zuwanderungspolitik, Förderung der Frauenerwerbsarbeit und Förderung der Alterserwerbstätigkeit.³²⁶

Als Fazit im Zusammenhang des vorliegenden Themas bleibt festzuhalten, dass eine Bewältigung der demographiebedingten Problematik ohne die gezielte Förderung der Alterserwerbsarbeit unter Einschluss des Instrumentes der Altersgrenzenanhebung ausgeschlossen erscheint. Dies lässt die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer zu einer der wichtigsten wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Aufgaben der kommenden Jahre und Jahrzehnte werden. Die im folgenden Kapitel vorgenommene systematische Analyse der Stärken und Schwächen älterer Arbeitnehmer versteht

³²² Vgl. Husarek (2000), o.S.

³²³ Vgl. Birg (2002), 176 f.

³²⁴ Vgl. Naegele (2001), 15; Buck (2003), 9.

³²⁵ Vgl. Rürup/Sesselmeier (1993), 41 f.; Naegele (2001), 14 f.

³²⁶ Diese Sichtweise findet sich auch bei Rürup/Sesselmeier (1993), 48 f.; Barkholdt (1998), 14 f. Die Bundestags-Enquêtekommision „Demographischer Wandel“ fordert in ihrem Abschlussbericht ebenfalls eine derartige kombinierte Gesamtstrategie; vgl. Naegele (2002), 166 f.

sich in diesem Zusammenhang auch durchaus pragmatisch als Materialsammlung, die bei der Konzipierung von Fördermaßnahmen in diesem Bereich als wissenschaftliche Grundlage herangezogen werden kann.

3 Interdisziplinäre Analyse der Stärken und Schwächen älterer Arbeitnehmer

Das Ziel der vorliegenden Arbeit besteht darin, auf der Grundlage der Problemanalyse im vorangegangenen Kapitel Handlungsstrategien zu einer nachhaltigen, altersgerechten Ausgestaltung betrieblicher Arbeitsmärkte zu entwickeln. Um dies bedürfnisgerecht und zielgenau leisten zu können, soll hier zunächst eine Analyse der Stärken und Schwächen älterer Arbeitnehmer erfolgen, die Forschungsergebnisse aus unterschiedlichen Disziplinen zu einer Gesamtschau zu integrieren sucht:

1. Die Darstellung der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer im physischen, kognitiven und sozialen Bereich fußt vor allem auf Forschungen der differenziellen Gerontologie (Kapitel 3.1.1 bis 3.1.3). Bei der Diskussion komplexer Persönlichkeitskonstrukte wie Motivation, Flexibilität und Innovationsfähigkeit werden arbeitswissenschaftliche, betriebswirtschaftliche und psychologische Erkenntnisse herangezogen (Kapitel 3.1.4).
2. Die Ausführungen zum „Gesundheitsrisiko“ älterer Arbeitnehmer vereinen medizinische Erkenntnisse über den Zusammenhang von Alter und Gesundheit bzw. Krankheit (Kapitel 3.2.1), Statistiken der Krankenkassen zum Gesundheitszustand älterer Beschäftigter (Kapitel 3.2.2) und arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse, wonach gesundheitliche Probleme älterer Mitarbeiter primär auf kumulierte Arbeitsbelastungen zurückgeführt werden können (Kapitel 3.2.3).
3. Das „Qualifikationsrisiko“ älterer Arbeitnehmer wird hinsichtlich seiner verschiedenen Facetten beleuchtet und diskutiert (Kapitel 3.3.1). In den Abschnitten über die Lernstile und Lernbedürfnisse älterer Arbeitnehmer (Kapitel 3.3.2) sowie über aktuelle und zukünftige Trends der beruflichen Weiterbildung (Kapitel 3.3.3) stehen pädagogische Forschungsergebnisse im Mittelpunkt.

In Kapitel 3.4 werden abschließend die Stärken und Schwächen älterer Arbeitnehmer in einer vergleichenden Betrachtung gegenübergestellt und zusammenfassend bewertet.

3.1 Zur Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer

3.1.1 Physische Komponenten der Leistungsfähigkeit

In der Literatur wird vielfach darauf hingewiesen, dass die physische und psychomotorische Leistungsfähigkeit von Arbeitnehmern mit wachsendem Alter nachlasse und

dass in dieser Entwicklung ein wesentliches Defizit älterer Arbeitnehmer zu sehen sei, das besondere Beschäftigungsrisiken begründe.³²⁷ Die Autoren, die die Annahme der nachlassenden physischen Leistungsfähigkeit für ihre Argumentation heranziehen, versäumen es allerdings zumeist darauf hinzuweisen, dass die dieser Annahme zugrunde liegenden empirischen Untersuchungen unter erheblichen methodischen Problemen leiden. Erstens handelt es sich in aller Regel um Querschnittstudien, bei denen nie mit Sicherheit auszuschließen ist, dass die Befunde durch Kohorteneffekte überlagert und verfremdet werden (vgl. dazu bereits Kapitel 2.2.1).³²⁸ Zweitens weisen die Studien erhebliche Streuungen in ihren Ergebnissen auf; manche zeigen gar keinen, andere einen deutlichen Zusammenhang zwischen Alter und Leistungsfähigkeit.³²⁹ Dies deutet darauf hin, dass die Vorannahmen der Forscher sowie die jeweilige Auswahl der Probanden einen erheblichen Einfluss auf die Ergebnisse ausüben.

Eine kritische Sichtung der neueren Literatur zur physischen bzw. psychomotorischen Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer ergibt folgendes Bild:

- Unzweifelhaft kommt es mit zunehmendem Alter zu Beeinträchtigungen der Sinnesleistungen, vor allem im Bereich des Sehens und des Hörens.³³⁰ Diese Funktionsverschlechterungen sind biologisch bedingt und daher nur bis zu einem gewissen Grad durch medizinische Eingriffe korrigierbar bzw. durch eine gesunde Lebensführung präventiv beeinflussbar. Allerdings ist von erheblichen interindividuellen Differenzen im Ablauf dieses Prozesses auszugehen. Gerade in jüngster Zeit wird eindringlich darauf hingewiesen, dass die Unterschiede im sensorischen Leistungsvermögen innerhalb einer Altersgruppe zum Teil größer sind als die Unterschiede zwischen verschiedenen Altersgruppen.³³¹ Das Problem der nachlassenden sensorischen Leistungsfähigkeit betrifft also nicht die Gruppe der älteren Arbeitnehmer insgesamt, sondern Arbeitnehmer aus allen Altersgruppen, deren Anteil allerdings in den höheren Altersgruppen tendenziell am größten ist.

³²⁷ Einen guten Überblick über die Forschung vermitteln etwa Kruse (2000), 77–80; Lehr (2000), 106–119.

³²⁸ Längsschnittstudien zur Entwicklung der Leistungsfähigkeit im Erwerbsverlauf sind aufgrund der raschen Veränderungen der Arbeitswelt und aufgrund der Tatsache, dass in den meisten Erwerbsverläufen die Arbeitsaufgaben durch beruflichen Aufstieg wechseln, nur sehr schwer durchführbar; vgl. etwa Maier (1997), 63 f.

³²⁹ Vgl. Raabe/Kerschreiter/Frey (2003), 140.

³³⁰ Vgl. etwa Dittmann-Kohli/Heijden (1996), 324; Behrend (2000a), 402. Maintz (2003), 48 gibt als Durchschnittswerte an, dass das Hörvermögen signifikant etwa ab dem 40. Lebensjahr, das Sehvermögen etwa ab dem 45. Lebensjahr nachlasse.

³³¹ Vgl. etwa Raabe/Kerschreiter/Frey (2003), 140.

- Vergleichbare Funktionsverschlechterungen wie z.B. im sensorischen Bereich zeigen sich auf muskulo-skelettalem Gebiet. In erster Linie Schnelligkeit und Beweglichkeit, aber auch Kraft und Ausdauer lassen mit zunehmendem Alter nach.³³² Auch hier gilt jedoch das zu den Sinnesleistungen Gesagte: Die Unterschiede innerhalb einer Altersgruppe sind größer als die Unterschiede zwischen verschiedenen Altersgruppen.³³³ Zudem weisen neuere Untersuchungen darauf hin, dass die Erwerbsbiographie von großer Bedeutung für die Intensität dieser Funktionsverschlechterungen ist. So sind Leistungseinbußen in diesen Bereichen besonders bei solchen Arbeitnehmern zu beobachten, die über Jahre hinweg schwer heben und tragen müssen, besonders belastenden Arbeitsumgebungseinflüssen wie Hitze, Nässe oder Lärm ausgesetzt sind, oft unnatürliche Zwangshaltungen einnehmen oder in Schicht- und Nachtarbeit eingesetzt werden.³³⁴
- Die im Gefolge des Defizitmodells lange Zeit postulierten erheblichen psychomotorischen Abbauprozesse werden in neueren Untersuchungen nur noch ansatzweise bestätigt. Offenbar verschlechtern sich mit zunehmendem Alter die Reaktionszeiten, und auch bei der Umsetzung von komplexen Anforderungen in komplexe Bewegungsabläufe (z.B. Bedienen einer komplizierten Apparatur unter Zeitdruck) schneiden Ältere schlechter als Jüngere ab.³³⁵ Darüber hinaus sind im psychomotorischen Bereich keine signifikanten Abbauprozesse nachweisbar.³³⁶

Insgesamt bleibt festzuhalten, dass es im sensorischen und muskulo-skelettalen, in geringerem Maß auch im psychomotorischen Bereich mit wachsendem Alter zu Funktionsverschlechterungen kommt, die mit biologisch bedingten Abbau- und Verschleißprozessen zusammenhängen. Diese Funktionsverschlechterungen verlaufen allerdings nicht so dramatisch, wie es früher im Gefolge des Defizitmodells häufig behauptet wurde, und zeigen erhebliche interindividuelle Differenzen. Für ältere Arbeitnehmer begründen sie dennoch in der Praxis ein besonderes Beschäftigungsrisiko, das allerdings durch die folgenden drei Aspekte wesentlich abgemildert wird:

1. Die Bedeutung der Tätigkeiten, bei denen physische und psychomotorische Fertigkeiten von ausschlaggebender Bedeutung sind, geht gesamtwirtschaftlich seit einigen

³³² Vgl. Dittmann-Kohli/Heijden (1996), 324; Behrend (2001), 63. In der Allgemeinmedizin wird derzeit davon ausgegangen, dass die Leistungskurve in diesen Bereichen bereits mit Mitte 20 zu fallen beginnt, in signifikantem Ausmaß aber erst jenseits der 40; vgl. Maintz (2003), 47.

³³³ Vgl. Raabe/Kerschreiter/Frey (2003), 140.

³³⁴ Vgl. Kruse (2000), 77; Behrens (2001), 17.

³³⁵ Vgl. Wachtler/Franzke/Balcke (1997), 26 f.; Lehr (2000), 116–119.

³³⁶ Vgl. Kruse (2000), 79.

- Jahrzehnten zurück und wird auch in Zukunft weiter sinken (vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel 2.4.2).
2. Vor allem die muskulo-skelettale Leistungsfähigkeit kann durch Interventionen deutlich und nachhaltig gefördert werden. Neuere gerontologische Studien zeigen, dass sowohl regelmäßige physische Aktivität (z.B. Sport) als auch angemessene Arbeitsbedingungen die Abbauprozesse signifikant verlangsamen.³³⁷ Diese Möglichkeit des Leistungserhalts beruht auf den körpereigenen Reparatur- und Kompensationsmechanismen, die man z.T. erst zu verstehen beginnt.³³⁸ Ilmarinen zeigt in einer ersten europaweiten Studie zu den Belastungsanforderungen in der Erwerbswelt, dass vor allem in körperlich sehr fordernden Tätigkeitsbereichen bisher noch kaum altersgerechte Anpassungsmaßnahmen der Arbeitsbedingungen stattgefunden haben.³³⁹ Hier besteht noch ein weites Handlungsfeld, um Leistungseinbußen zu minimieren und die physischen Leistungspotenziale bis in ein höheres Alter hinein auf einem hohen Niveau aufrechtzuerhalten.
 3. Die gerontologische und arbeitswissenschaftliche Forschung hat in den letzten Jahren den Nachweis erbracht, dass ältere Arbeitnehmer mit Leistungseinschränkungen im physischen bzw. psychomotorischen Bereich vielfach Strategien entwickeln, um diese Einschränkungen zu kompensieren. Diese Kompensationsstrategien, die zumeist auf berufliche Routine und über lange Zeiträume hinweg erworbenes Erfahrungswissen zurückgreifen, führen dazu, dass Ältere häufig selbst in Tätigkeitsbereichen, in denen physische und psychomotorische Fertigkeiten dominieren, keine schlechteren Leistungen erbringen als Jüngere.³⁴⁰ Das Repertoire an Kompensationsstrategien ist bislang erst in Ansätzen erforscht. Ein besseres Verständnis und eine aktive Förderung dieser Mechanismen könnte ein Weg sein, zur Reduzierung der Beschäftigungsrisiken älterer Arbeitnehmer beizutragen.

3.1.2 Kognitive Komponenten der Leistungsfähigkeit

Forschungen zum altersbedingten Abbau in den Bereichen Intelligenz, Gedächtnis, Informationsverarbeitung, Wahrnehmung, Sprachkompetenz und Konzentration bildeten die wichtigste Grundlage für die Formulierung des Defizitmodells des Alters (vgl. Kapi-

³³⁷ Vgl. zusammenfassend etwa Kruse (2000), 78.

³³⁸ Vgl. Neumann (1994), 76.

³³⁹ Vgl. Ilmarinen (2002), 7–23.

³⁴⁰ Vgl. Kruse (2000), 78–80.

tel 2.2.1).³⁴¹ Diese Studien leiden allerdings unter den gleichen methodischen Problemen, wie es in Kapitel 3.1.1 für Untersuchungen zur physischen Leistungsfähigkeit festgestellt wurde. Längsschnittstudien wie etwa die seit 1965 durchgeführte Bonner Längsschnittstudie des Alters (BOLSA) weisen demgegenüber darauf hin, dass es nicht berechtigt ist, von einer allgemeinen altersgebundenen Einbuße der kognitiven Leistungsfähigkeit zu sprechen.³⁴² Im Anschluss daran hat die gerontologische Forschung seit den 80er Jahren mit zahlreichen Einzelstudien ein differenziertes Bild der kognitiven Entwicklung im höheren Alter entworfen:

- Im Bereich der Intelligenz hat sich seit den 90er Jahren die Unterscheidung zwischen kristalliner und fluider Intelligenz als entscheidend für die Beurteilung altersbedingter Veränderungsprozesse durchgesetzt. Heute geht man in der gerontologischen Forschung davon aus, dass die Leistungsfähigkeit in der fluiden Intelligenz (geistige Flexibilität, Umstellungs- und Kombinationsfähigkeit, schnelle Orientierung in neuen Situationen, schnelles Problemlösen und Lernen) aufgrund abnehmender Plastizität und zunehmender Schädigungen des Zentralnervensystems mit wachsendem Alter sinkt.³⁴³ Das Maximum dieser Leistungsfähigkeit liegt derzeit im vierten Lebensjahrzehnt, könnte sich aber aufgrund verbesserter Lebensbedingungen in Zukunft ins fünfte Lebensjahrzehnt verschieben.³⁴⁴ Ein starker Abfall der fluiden Intelligenz ist häufig krankheitsbedingt und beginnt (nach Maintz) im siebten Lebensjahrzehnt bzw. (nach Lehr) jenseits des 80. Lebensjahres, betrifft also nur einen verhältnismäßig geringen Teil der älteren Arbeitnehmer.³⁴⁵ Dennoch begründet dieser Prozess besondere Beschäftigungsrisiken, vor allem bei Tätigkeiten, die eine kontinuierliche Informationsverarbeitung mit hoher Geschwindigkeit erfordern bzw. bei denen unter Zeitdruck zahlreiche Aktivitäten kombiniert und komplexe Informationen aus dem Arbeitsgedächtnis abgerufen werden müssen.³⁴⁶
- Die Leistungsfähigkeit in der kristallinen Intelligenz (Allgemeinwissen, berufsspezifisches Wissen, Sprachkompetenz) bleibt hingegen bis in das spätere Erwachsenenalter erhalten oder nimmt noch zu.³⁴⁷ Die besonderen Vorzüge, die Ältere in dieser In-

³⁴¹ Vgl. Behrend (2000a), 402; Behrend (2001), 63.

³⁴² Vgl. Rudinger/Rietz (1995), 185–199.

³⁴³ Vgl. Dittmann-Kohli/Heijden (1996), 324; Wachtler/Franzke/Balcke (1997), 27; Kruse (2000), 72; Lehr (2000), 75–92.

³⁴⁴ Vgl. Wachtler/Franzke/Balcke (1997), 27; Maintz (2003), 48.

³⁴⁵ Vgl. Lehr (2000), 75–92; Maintz (2003), 48.

³⁴⁶ Vgl. Dittmann-Kohli/Heijden (1996), 324.

³⁴⁷ Vgl. Dittmann-Kohli/Heijden (1996), 324; Wachtler/Franzke/Balcke (1997), 27; Kruse (2000), 72; Lehr (2000), 75–92.

telligenzdimension aufweisen, werden alltagssprachlich gemeinhin mit dem Begriff der „Erfahrung“ ausgedrückt. Hier sind vor allem jene Erfahrungskomponenten von Bedeutung, die sich auf berufsspezifische Fähigkeiten und Fertigkeiten beziehen.³⁴⁸

Ältere Arbeitnehmer zeigen in diesem Zusammenhang besonders ausgeprägte Kompetenzen im zielorientierten Planen und Handeln, im Fällen von Entscheidungen, bei denen große Umsicht erforderlich ist, in der Regulation des eigenen Energieeinsatzes sowie im effizienten Umgang mit Maschinen, Informationen und Menschen.³⁴⁹ Infolge ihrer bereits lange andauernden Auseinandersetzung mit der Arbeitstätigkeit haben sie ihre Arbeitstechniken optimiert und Strategien einer rationellen Arbeitseinteilung entwickelt.³⁵⁰ Diese Kompetenzen wirken sich besonders in solchen Tätigkeitsbereichen positiv aus, in denen Führungs- und Entscheidungsqualitäten gefragt sind. So haben amerikanische Studien ergeben, dass sich ältere Manager durch besondere Stärken u.a. in den Bereichen Planung und kausales Denken, synthetisches und konzeptuelles Denken, Informationssuche und Einflussnahme auszeichnen.³⁵¹

- Die im Zuge des Defizitmodells lange postulierte allgemeine Abnahme der Gedächtnisleistungsfähigkeit mit wachsendem Alter wird von der neueren gerontologischen Forschung in dieser Pauschalität nicht bestätigt. Allerdings nehmen die interindividuellen Unterschiede in dieser Leistungsdimension im höheren Alter deutlich zu. Ältere zeigen tendenziell größere Schwächen bei der Konsolidierung neuer Lerninhalte im Langzeitgedächtnis sowie bei dem Rückgriff auf diese Inhalte. Signifikante Leistungseinbußen zeigen sich zumeist aber erst ab dem achten Lebensjahrzehnt.³⁵²
- Hinsichtlich der Aufmerksamkeitsleistungen zeigen Ältere Einbußen vor allem im auditiven Bereich sowie in der Daueraufmerksamkeit. Auch diese Einbußen betreffen aber in relevanter Ausprägung zumeist nur das hohe Alter.³⁵³
- Auf dem Gebiet der Kreativität schließlich zeigt die Forschung ein äußerst heterogenes Bild. Studien finden bei wachsendem Alter mal eine Abnahme, mal eine Konstanz, mal eine Zunahme der Kreativität.³⁵⁴ Dies mag mit dem Problem der schwierigen Operationalisierbarkeit des Gegenstandes zusammenhängen.

³⁴⁸ Zu den verschiedenen Dimensionen der Erfahrung vgl. Böhme/Potyka (1997), 117–126; Bruggmann (2000), 171. Die allgemeine Lebenserfahrung ist hingegen vor allem im Zusammenhang der sozialen Kompetenz von Bedeutung; vgl. dazu Kapitel 3.1.3.

³⁴⁹ Vgl. Dittmann-Kohli/Heijden (1996), 325.

³⁵⁰ Vgl. Behrend (2001), 63.

³⁵¹ Referiert nach Kruse (2000), 75.

³⁵² Vgl. Benda (1993), 195.

³⁵³ Vgl. Wachtler/Franzke/Balcke (1997), 28 f.

³⁵⁴ Vgl. Lehr (2000), 127–130.

Der Überblick zeigt, dass es mit wachsendem Alter durchaus zu Einbußen in der kognitiven Leistungsfähigkeit kommt, vor allem in den Bereichen der fluiden Intelligenz, des Gedächtnisses und der Daueraufmerksamkeit. Diese Einbußen sind allerdings nicht so gravierend, wie es in früheren Jahrzehnten unter dem Einfluss des Defizitmodells postuliert wurde, zeigen erhebliche interindividuelle Schwankungen, sind häufig krankheitsbedingt und zumeist ins hohe Alter verlagert. Außerdem stehen ihnen Stärken im Bereich der kristallinen Intelligenz gegenüber, und es ist davon auszugehen, dass diese Intelligenzdimension in Zukunft in der Erwerbswelt an Bedeutung gewinnen wird (vgl. Kapitel 2.4.2). Zudem heben neuere gerontologische Untersuchungen hervor, dass vor allem im Bereich der fluiden Intelligenz die Leistungsabnahme zwar primär biologisch bedingt ist, aber durch kontinuierliches Training und anregende Umweltbedingungen in ihrem Umfang verringert und in ihrem zeitlichen Einsetzen verzögert werden kann.³⁵⁵ Aktuelle Trainingsstudien zeigen, dass kognitive Fähigkeiten im Alter weiter ausbaufähig sind und kognitive Wachstumspotenziale bis ins hohe Alter erhalten bleiben; Voraussetzungen sind allerdings gute Gesundheit, subjektives Wohlbefinden, intensives Training und eine stimulierende Umwelt.³⁵⁶ Auf die Erwerbswelt übertragen bedeutet dies, dass ein Erwerbsverlauf mit anregenden und abwechslungsreichen Arbeitsbedingungen von großer Bedeutung für die Aufrechterhaltung kognitiver Kompetenzen ist. Kognitive Leistungseinbußen im höheren Erwerbsalter sind nicht quasi naturhaft vorgegeben, sondern werden durch monotone Arbeitsbedingungen und anspruchlose Arbeitsaufgaben erst erzeugt bzw. beschleunigt.

In der arbeitswissenschaftlichen und gerontologischen Forschung wird zudem auch für die kognitive Leistungsfähigkeit immer stärker auf die Kompensationsstrategien verwiesen, die ältere Arbeitnehmer entwickeln, um Leistungseinbußen auszugleichen.³⁵⁷ Schwächen in Bereichen wie Geschwindigkeit der Informationsverarbeitung, Umstellungsfähigkeit oder Problemlösen unter Zeitdruck werden durch Stärken in Bereichen wie Erfahrungs- und Allgemeinwissen oder soziale Kompetenzen kompensiert.³⁵⁸ Kruse führt exemplarisch an, dass ältere Sekretärinnen den Rückgang der Zahl der Anschläge beim Maschinenschreiben durch ein weiteres Vorauslesen des Textes ausgleichen und ältere Pianisten ihre nachlassende motorische Geschicklichkeit durch die Antizipation von Bewegungsabläufen kompensieren.³⁵⁹

³⁵⁵ Vgl. Kruse (2000), 73.

³⁵⁶ Vgl. Schwarzer/Knoll (2001), 21 f.

³⁵⁷ Vgl. etwa den Überblick in Kruse/Rudinger (1997), 46–85.

³⁵⁸ Vgl. Dittmann-Kohli/Heijden (1996), 325 f.; Schwarzer/Knoll (2001), 21.

³⁵⁹ Vgl. Kruse (2000), 76.

Zieht man all dies in Betracht, so lässt sich resümieren, dass Leistungsabfälle im kognitiven Bereich mit wachsendem Alter zwar auftreten, aber für die hier in Betracht kommenden Altersgruppen erstens noch nicht gravierend sind und zweitens durch Anpassungen der Arbeitsbedingungen und des Verhaltens zumindest zu einem erheblichen Anteil kompensiert werden können.

3.1.3 Soziale Komponenten der Leistungsfähigkeit

Zu den sozialen Kompetenzen älterer Arbeitnehmer liegen kaum eigene Untersuchungen vor, was auf die erheblichen methodischen Probleme einer Operationalisierung sozialer Eigenschaften zurückzuführen sein dürfte. In der gerontologischen und arbeitswissenschaftlichen Literatur finden sich dazu in der Regel nur sehr allgemein gehaltene Bemerkungen, die auf eher unsystematisch gesammelte Beobachtungen und Erfahrungswerte zurückgehen.

Meyer-Hentschel und Frings erwähnen, dass sich mit wachsendem Alter soziale Kompetenzen wie Verantwortungsbewusstsein, Zuverlässigkeit, Ausgeglichenheit, Selbstvertrauen, Beständigkeit, Ausdrucksvermögen und sprachliche Gewandtheit tendenziell erhöhen. Auch zeigen ältere Arbeitnehmer gegenüber jüngeren nach ihren Beobachtungen eine größere betriebliche Loyalität, ein herabgesetztes Erleben von Eigenbetroffenheit in belastenden Situationen, eine höhere Toleranz in Bezug auf alternative Handlungsstile, eine umfassendere soziale Integration und ein engeres informelles berufliches Netz.³⁶⁰ Mehrere Arbeiten weisen wiederum auf die Erfahrung als besondere Ressource älterer Arbeitnehmer hin; im sozialen Kontext steht allerdings nicht die Berufserfahrung im Sinne von Routine und fachspezifischem Wissen im Mittelpunkt der Betrachtung, sondern die allgemeine Lebenserfahrung im Sinne von Urteilsicherheit, Abgeklärtheit und Selbstkenntnis sowie die soziale Erfahrung im Sinne von Menschenkenntnis, Einfühlungsvermögen, Führungsqualitäten und kommunikativen Fähigkeiten.³⁶¹

Behrend sieht soziale Kompetenzen wie Verlässlichkeit, Verantwortungsbewusstsein, Betriebstreue, Ausgeglichenheit, Kontinuität, Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit als besondere Stärken älterer Arbeitnehmer.³⁶² Lehr nennt Eigenschaften wie Erfahrung, Ausgeglichenheit, Übersicht, Zuverlässigkeit, Autorität, Toleranz, Sorgfalt und Geduld.³⁶³ Raa-

³⁶⁰ Vgl. Meyer-Hentschel/Frings (1994), 123 f.

³⁶¹ Vgl. Dittmann-Kohli/Heijden (1996), 325 f.; Böhme/Potyka (1997), 117–126; Bruggmann (2000), 171.

³⁶² Vgl. Behrend (2000b), 113.

³⁶³ Vgl. Lehr (2000), 209.

be, Kerschreiter und Frey versuchen jüngst in Anlehnung an allgemeingerontologische Untersuchungen das Konstrukt der „Weisheit“ in die Diskussion einzubringen und nennen in diesem Zusammenhang Eigenschaften wie Selbsterkenntnis, emotionale Stabilität und Anpassungsfähigkeit als besondere Kompetenzen älterer Arbeitnehmer.³⁶⁴

Diese Untersuchungen weisen darauf hin, dass ältere Arbeitnehmer auf dem Gebiet der sozialen Kompetenzen besondere Stärken aufweisen. Diese allerdings werden, wie Lehr anmerkt, in der Erwerbswelt auch heute noch zumeist unterbewertet.³⁶⁵

3.1.4 Zur Produktivität und Innovationsfähigkeit älterer Arbeitnehmer

In der gerontologischen, arbeitswissenschaftlichen und betriebswirtschaftlichen Forschung ist immer wieder der Versuch unternommen worden, aus den Einzelbeobachtungen zu den physischen, kognitiven und sozialen Kompetenzen bzw. Schwächen älterer Arbeitnehmer allgemeine Rückschlüsse auf deren Produktivität und Innovationsfähigkeit zu ziehen. In diesem Zusammenhang sind seit den 80er Jahren die im Gefolge des Defizitmodells verbreiteten negativen Stereotype relativiert worden.

Die bis in die 80er Jahre hinein ganz überwiegend vertretene Auffassung, die Produktivität eines Arbeitnehmers lasse spätestens jenseits des 50. Lebensjahres spürbar nach, haben neuere Untersuchungen nicht bestätigen können. Studien, die die Produktivität mit Hilfe des Outputs der Arbeitsleistung operationalisieren, finden mehrheitlich keinen Leistungsabfall der älteren gegenüber jüngeren und mittelalten Arbeitnehmern.³⁶⁶ Untersuchungen, die die Leistungsfähigkeit am Beispiel der Bewältigung komplexer Aufgabenstellungen überprüfen, zeigen entweder keine oder eine nur geringfügige Abnahme der Leistungsfähigkeit in Teilbereichen.³⁶⁷ Beide Forschungsansätze sind jedoch aus methodischer Sicht problematisch. Der erste Ansatz zeigt ein ausgesprochen einseitiges Verständnis von Produktivität, wenn er diese ausschließlich am quantitativ messbaren Output der Arbeitsleistung misst; so bleiben etwa soziale Faktoren, die doch für den Erfolg eines Unternehmens von mitentscheidender Bedeutung sind, ganz aus der Betrachtung ausgeschlossen. In dem zweiten Ansatz wird die Leistungsfähigkeit in der Regel unter Laborbedingungen gemessen, so dass die Ergebnisse nur bedingt auf die betriebliche Realität übertragbar sind.³⁶⁸

³⁶⁴ Vgl. Raabe/Kerschreiter/Frey (2003), 141 f.

³⁶⁵ Vgl. Lehr (2000), 209.

³⁶⁶ Vgl. den Forschungsüberblick in Maier (1997), 65–67.

³⁶⁷ Vgl. den Forschungsüberblick in Maier (1997), 72–75.

³⁶⁸ Vgl. Dittmann-Kohli/Heijden (1996), 324; Kruse (2000), 77.

Jedenfalls lässt sich auf der Grundlage dieser Studien kein genereller Zusammenhang zwischen Alter und Produktivität bzw. Leistungsfähigkeit konstruieren, zumal sie sich in der Regel auf die Untersuchung bestimmter Tätigkeitsanforderungen bzw. Tätigkeitsbereiche beschränken, die nur für Teilsektoren der Erwerbswelt repräsentativ sind.³⁶⁹ Lehr weist darauf hin, dass sich auch hinsichtlich der Produktivität wesentlich deutlichere Unterschiede innerhalb einzelner Altersgruppen als zwischen den Altersgruppen zeigen.³⁷⁰ Insgesamt erscheint es aus wissenschaftlicher Sicht nicht gerechtfertigt, von einer nachlassenden Produktivität im Sinne eines besonderen Beschäftigungsrisikos älterer Arbeitnehmer zu sprechen.³⁷¹

Mehr noch als die vermeintlich nachlassende Produktivität galt die angeblich unzureichende Innovationsfähigkeit „vor dem Hintergrund der tief in die Kultur unserer Unternehmen eingegrabenen Vorstellung von der Defizithypothese des Alterns“³⁷² lange als besonderes Beschäftigungsrisiko älterer Arbeitnehmer. Auch diese Position ist jedoch heute nicht mehr haltbar. Im Rahmen des vom Bundesbildungsministerium initiierten Förderschwerpunkts „Demographischer Wandel und die Zukunft der Erwerbsarbeit“ sind trotz intensiver Forschungen keine Belege dafür gefunden worden, dass die Innovationsfähigkeit mit wachsendem Alter nachlässt. Zusammenfassend heißt es:

Dass die innovationsrelevanten Belegschaftsgruppen in der Tendenz älter sind als die Gesamtbelegschaft, dass die Älteren nicht nur ihre Erfahrung und Umsetzungskompetenz in den Innovationsprozess einbringen, sondern mehr noch als die Jungen die Ideengeber sind, dass nur ganz selten von Umstellungsproblemen Älterer angesichts neuer Innovationstechnologien berichtet wird, unterstreicht, dass Alter weder für Produkt- noch für Prozessinnovationen von entscheidender Bedeutung ist.³⁷³

In neueren Untersuchungen wird darauf hingewiesen, dass gerade das Erfahrungswissen und die berufs- bzw. betriebsspezifischen Kenntnisse und Fertigkeiten älterer Arbeitnehmer im Innovationsprozess von größter Bedeutung sein können.³⁷⁴ Erfahrungswissen ist besonders dann unersetzlich, wenn theoretische Kenntnisse und analytische Herangehensweisen nicht mehr weiterhelfen und stattdessen komplexes Wissen und Können gefragt ist.³⁷⁵ Dies gilt auch für stark jugendzentrierte und besonders innovationsfreudige Wirtschaftssektoren wie etwa die Software-Branche.³⁷⁶

³⁶⁹ Vgl. Maier (1997), 64, 88.

³⁷⁰ Vgl. Lehr (2000), 213.

³⁷¹ So auch Hofmann/Werding (2002), 81 f.

³⁷² Kröll/Brinkmann (1999), 277.

³⁷³ Pack et al. (2000), 28.

³⁷⁴ Vgl. etwa Kröll/Brinkmann (1999), 277 f.

³⁷⁵ Vgl. Pack et al. (2000), 30.

³⁷⁶ Vgl. Wolff (2000), 37.

3.1.5 Gesamtbeurteilung

Die in den Kapiteln 3.1.1 bis 3.1.4 diskutierten Stärken und Schwächen älterer Arbeitnehmer auf physischem, kognitivem und sozialem Gebiet lassen sich in einer vergleichenden Gegenüberstellung wie folgt zusammenfassen:

1. Fähigkeiten bzw. Eigenschaften, die mit zunehmendem Alter tendenziell zunehmen	
Kristalline Intelligenz	Allgemeinwissen, Berufswissen, Sprachkompetenz
Soziale Kompetenzen	Verantwortungsbewusstsein, Zuverlässigkeit, Ausgeglichenheit, Selbstvertrauen, Beständigkeit, Betriebstreue, Kooperationsfähigkeit, Übersicht, Autorität, Toleranz, Sorgfalt, Geduld
Allgemeine Lebenserfahrung	Urteilssicherheit, Abgeklärtheit, Selbstkenntnis
Soziale Erfahrung	Menschenkenntnis, Einfühlungsvermögen, Führungsqualitäten, kommunikative Fähigkeiten
2. Fähigkeiten bzw. Eigenschaften, die mit zunehmendem Alter tendenziell konstant bleiben	
Kreativität	Einfallsreichtum, Gestaltungskraft, Erfindungsgabe, Phantasie, Originalität
Produktivität	Allgemeine Leistungsfähigkeit, Umsetzung der Leistungsfähigkeit in ökonomisch relevantes Handeln
Innovationsfähigkeit	Umgang mit Produkt- und Prozessinnovationen, Umgang mit neuen Technologien
3. Fähigkeiten bzw. Eigenschaften, die mit zunehmendem Alter tendenziell abnehmen, aber auch dann durch individuelle Kompensationsstrategien und/oder eine geeignete Arbeitsgestaltung zumindest zu einem erheblichen Teil kompensiert werden können	
Sinnesleistungen	Vor allem visuelle und auditive Leistungsfähigkeit
Psychomotorik	Reaktionsgeschwindigkeit, Umsetzung von komplexen Anforderungen in komplexe Bewegungsabläufe
Fluide Intelligenz	Geistige Flexibilität, Umstellungs- und Kombinationsfähigkeit, schnelle Orientierung in neuen Situationen, schnelles Problemlösen und Lernen
Daueraufmerksamkeit	Fähigkeit, sich über längere Zeiträume hinweg auf bestimmte Aufgabenstellungen zu konzentrieren
Gedächtnisleistungen	Konsolidierung von Lerninhalten im Langzeitgedächtnis, Rückgriff auf diese Inhalte
4. Fähigkeiten bzw. Eigenschaften, die mit zunehmendem Alter tendenziell abnehmen, aber präventiv über den gesamten Erwerbsverlauf hinweg durch abwechslungsreiche und stimulierende Arbeitsbedingungen deutlich positiv beeinflussbar sind	
Muskulo-skelettale Leistungsfähigkeit	Schnelligkeit und Beweglichkeit, Kraft und Ausdauer
Fluide Intelligenz	Geistige Flexibilität, Umstellungs- und Kombinationsfähigkeit, schnelle Orientierung in neuen Situationen, schnelles Problemlösen und Lernen

Abbildung 6: Stärken und Schwächen älterer Arbeitnehmer auf physischem, kognitivem und sozialem Gebiet

Dabei ist, wie bereits in den vorangegangenen Abschnitten erwähnt, von erheblichen interindividuellen Schwankungen auszugehen, wobei die Schwankungsbreite in den

höheren Altersgruppen zunimmt. In allen Bereichen sind die Unterschiede innerhalb einzelner Altersgruppen größer als die Unterschiede zwischen den Altersgruppen, wodurch die Bedeutung des Kriteriums Alter wesentlich herabgesetzt wird.³⁷⁷

Zudem ist von erheblichen tätigkeits-, berufs- und branchenspezifischen Differenzierungen in den Auswirkungen der genannten altersspezifischen Fähigkeitsverschiebungen auszugehen. Besondere Beschäftigungsrisiken für ältere Arbeitnehmer liegen in erster Linie dort vor, wo die Anforderungsschwerpunkte im physischen Bereich liegen.³⁷⁸ Nach Buck sind ältere Arbeitnehmer bei solchen Arbeitsaufgaben im Nachteil, die harte körperliche Tätigkeiten umfassen, unter dem Einfluss extremer Umgebungseinflüsse oder unter starkem Zeit- bzw. Leistungsdruck stehen, keine ausreichenden Erholungsmöglichkeiten bieten, neu und unvertraut sind und nicht ausreichend trainiert wurden, ein differenziertes Seh- und Hörvermögen verlangen oder die parallele Ausführung verschiedener Aufgaben erfordern. Hingegen sind sie im Vorteil bei Arbeitsaufgaben, die vertraut und trainiert sind, eine autonome Festlegung von Arbeitspensum und Arbeitsrhythmus ermöglichen, Kenntnisse über betriebliche Abläufe und informelle Beziehungen voraussetzen, komplexe Arbeitsabläufe mit großer Erfahrungsrelevanz beinhalten und soziale Fähigkeiten erfordern.³⁷⁹ Die Bedeutung der Tätigkeiten, bei denen im Alter tendenziell nachlassende Leistungsmerkmale eine entscheidende Rolle spielen, wird in Zukunft gesamtwirtschaftlich eher abnehmen; umgekehrt steigt die Bedeutung von Tätigkeiten, die dem Fähigkeitsprofil älterer Arbeitnehmer tendenziell entsprechen (vgl. Kapitel 2.4.2). Vor diesem Hintergrund ist davon auszugehen, dass die Beschäftigungsrisiken älterer Arbeitnehmer in Zukunft eher sinken und die Beschäftigungschancen eher wachsen werden.³⁸⁰

Zudem ist die Erkenntnis von grundlegender Bedeutung, dass Leistungseinschränkungen älterer Arbeitnehmer in ihrer ganz überwiegenden Mehrzahl nicht auf biologische, altersbedingte Abbauvorgänge zurückzuführen sind, sondern auf Mängel in der Arbeits- und Organisationsgestaltung, die im Erwerbsverlauf kumulieren.³⁸¹ Verstärkt in den 90er Jahren haben arbeitspsychologische und arbeitswissenschaftliche Studien den Nachweis erbracht, dass Tätigkeiten, die Umstellungsfähigkeiten erfordern und abwechslungsreiche, anregende Aufgabenstellungen beinhalten, die Leistungsfähigkeit im Erwerbsverlauf fördern, wohingegen intellektuell anspruchslose, reizarme Arbeitsbedin-

³⁷⁷ Vgl. dazu auch Schweres (1997), 113–120.

³⁷⁸ Vgl. etwa Menges (2000), 294.

³⁷⁹ Vgl. Buck (2002), 76 f.

³⁸⁰ Vgl. Menges (2000), 295.

³⁸¹ Vgl. Koller/Plath (2000), 118.

gungen das Gegenteil verursachen.³⁸² Pack et al. machen in erster Linie einseitige physische und psychische Arbeitsbelastungen und zu niedrige Qualifikationsanforderungen bei schlecht gestalteten Arbeitssystemen für Leistungsminderungen verantwortlich.³⁸³ An die Stelle der Defizit-Hypothese ist die Disuse-Hypothese getreten, die altersbezogene Leistungseinbußen nicht mehr als biologisch bedingten, sondern als arbeitsinduzierten Prozess begreift.³⁸⁴ Daraus resultiert die Forderung grundlegender Verbesserungen in den Bereichen Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation (vgl. dazu Kapitel 4.1.3).

Der wissenschaftliche Erkenntniswandel zur Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer scheint sich in den letzten Jahren auch in den Einstellungen betrieblicher Entscheidungsträger zunehmend niederzuschlagen. Bis in die 90er Jahre hinein sind Studien zu diesem Thema ganz überwiegend zu dem Ergebnis gekommen, dass ältere Arbeitnehmer in ihrem betrieblichen Umfeld tendenziell als leistungsgemindert eingeschätzt werden.³⁸⁵ Eine 1994 durchgeführte Repräsentativerhebung im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung bei 2.084 Arbeitgebern der Privatwirtschaft und des Öffentlichen Dienstes zeigt, dass zu jenem Zeitpunkt älteren Arbeitnehmern immer noch erhebliche Defizite zugeschrieben werden in allen Bereichen, die mit Wandel, Anpassung und Flexibilität zu tun haben; daneben stehen jedoch bereits deutliche positive Zuschreibungen hinsichtlich Erfahrungswissen, Zuverlässigkeit und Loyalität.³⁸⁶ Nach einer 1995 durchgeführten Umfrage des Instituts für Sozialforschung und Gesellschaftspolitik sehen die betrieblichen Entscheidungsträger Schwächen älterer Mitarbeiter u.a. bei der Einstellung auf flexible Arbeitszeiten, beim Einsatz neuer Technologien und bei der Schaffung flexibler Produktionsstrukturen.³⁸⁷ Insgesamt scheint zumindest bis in die 90er Jahre das Defizitmodell des Alters die Einstellungen der betrieblichen Entscheidungsträger gegenüber älteren Mitarbeitern eindeutig zu beherrschen.³⁸⁸

In neueren Erhebungen beginnen sich jedoch negative und positive Zuschreibungen die Waage zu halten. Bei einer 1996 bis 1999 vom Dortmunder Institut für Gerontologie durchgeführten schriftlichen Repräsentativbefragung von Betrieben mit mehr als 50 Beschäftigten in Nordrhein-Westfalen geben nur 20–25 % der Betriebe die Produktivität und Innovationsfähigkeit älterer Mitarbeiter als Problem an, wohingegen 90 % mit

³⁸² Vgl. Frerichs (1998), 42–45.

³⁸³ Vgl. Pack et al. (2000), 14.

³⁸⁴ Vgl. Koller/Plath (2000), 118.

³⁸⁵ Vgl. den Überblick bei Maier (1997), 67–70.

³⁸⁶ Vgl. BMFSFJ (1997), 104.

³⁸⁷ Vgl. Frerichs (1998), 28.

³⁸⁸ Vgl. Koller/Plath (2000), 118.

dem Erfahrungswissen bzw. den Arbeitstugenden positive Eigenschaften älterer Mitarbeiter betonen.³⁸⁹ Eine Befragung des Bundesinstituts für Berufsbildung von 1999 bei 1.700 Ausbildungsbetrieben zeigt, dass die betrieblichen Entscheidungsträger nur zu 1 % „voll“ und zu 18 % „überwiegend“ der Aussage „Ältere sind eine Belastung“ zustimmen; die Aussage „Ältere sind in ihrer Leistungsfähigkeit eingeschränkt“ findet zu 2 % „voll“ und zu 41 % „überwiegend“ ihre Zustimmung. Hingegen stimmen der Aussage „Ältere sind unverzichtbar“ 30 % „voll“ und 62 % „überwiegend“ zu.³⁹⁰ Im IAB-Betriebspanel 2000 ergeben sich u.a. folgende Zustimmungsqoten: „Ältere Mitarbeiter sind im Prinzip genau so leistungsfähig wie Jüngere“ 84 %, „Älteren Mitarbeitern mangelt es oft an der Bereitschaft und Fähigkeit, sich auf neue Entwicklungen und Anforderungen einzustellen“ 30 %, „Nur durch einen altersgerechten Einsatz der Mitarbeiter kann man die Stärken der Älteren nutzen und Probleme vermeiden“ 62 %.³⁹¹

In einer systematischen Befragung des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung von Personalverantwortlichen in 154 Betrieben verschiedenster Betriebsgrößenklassen und Wirtschaftsbereiche mit Hilfe qualitativ ausgewerteter Interviews zeigen sich ausgesprochen heterogene Einstellungen gegenüber den Fähigkeiten älterer Arbeitnehmer. Hinsichtlich der Belastbarkeit, der Flexibilität und der Kommunikationsfähigkeit sehen manche Personalverantwortlichen die Älteren, andere die Jüngeren im Vorteil; älteren Arbeitnehmern werden zumeist Vorteile in Bezug auf Arbeitsmoral, Berufs- und Lebenserfahrung, Menschenkenntnis, persönliche Reife, Zuverlässigkeit und Verantwortungsbewusstsein zugeschrieben.³⁹² Auch Köchling erkennt in den Aussagen von betrieblichen Entscheidungsträgern und Arbeitnehmern zu den Fähigkeiten älterer Arbeitnehmer ein heterogenes Bild, in dem positive Zuschreibungen inzwischen ein erhebliches Gewicht besitzen.³⁹³

Diese Befunde deuten darauf hin, dass sich das gewandelte Bild der Wissenschaften zum Leistungspotenzial älterer Mitarbeiter zunehmend in den Köpfen betrieblicher Entscheidungsträger niederschlagen beginnt. Wie lange es allerdings dauern wird, bis dieses gewandelte Bewusstsein in konkretes betriebliches Handeln umgesetzt wird, ist schwer abzuschätzen. Angesichts der Tatsache, dass der Frühverrentungstrend bis heute andauert, ist hier wohl von längeren Zeiträumen auszugehen.

³⁸⁹ Vgl. Georg/Frerichs (1999), 166. Die Befragung erfolgte im Rahmen des Forschungsprojekts „Betriebliche Maßnahmen zur Bewältigung des demographischen Wandels und zur Unterstützung älterer Arbeitnehmer“ im Auftrag des Düsseldorfer Ministeriums für Arbeit, Gesundheit und Soziales.

³⁹⁰ Vgl. Marstedt/Müller (2003), 26 f.

³⁹¹ Vgl. Marstedt/Müller (2003), 28. Das IAB-Betriebspanel 2000 umfasst eine repräsentative bundesweite Stichprobe von 14.000 Betrieben.

³⁹² Vgl. Koller/Gruber (2001), 488 f.

³⁹³ Vgl. Köchling (2000), 364 f.

3.2 Das „Gesundheitsrisiko“

3.2.1 Gerontologische Erkenntnisse über den Zusammenhang von Alter und Krankheit

In der sozialpolitischen Diskussion der letzten Jahre wird das „Gesundheitsrisiko“ älterer Arbeitnehmer besonders betont. Dabei wird von der Annahme ausgegangen, dass gesundheitsbedingte Leistungsminderungen, die sich u.a. in einem hohen Krankenstand, einer zunehmenden Berufs- bzw. Erwerbsunfähigkeitsquote und Einschränkungen des zumutbaren Tätigkeitsspektrums zeigen, entscheidend zur Steigerung des Beschäftigungsrisikos älterer Arbeitnehmer beitragen.³⁹⁴ Diese Annahme soll im Folgenden auf der Grundlage der neuesten Forschungsergebnisse hinterfragt werden.

Die steigende Lebenserwartung als demographisches Phänomen wurde bereits diskutiert (Kapitel 2.1.1). Verantwortlich für diese Entwicklung sind aus medizinischer Sicht in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts die erfolgreiche Bekämpfung der Säuglings- und Kindersterblichkeit und in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts die Fortschritte in der Therapie der Herz-Kreislauf-Erkrankungen und anderer „Volkskrankheiten“, während im 21. Jahrhundert die Geriatrie zum wichtigsten Feld medizinischer Innovationen zu werden scheint.³⁹⁵ Eine intensive Diskussion ist in den letzten Jahrzehnten über die Frage geführt worden, ob die Zunahme der Lebenserwartung lediglich über eine Verlängerung des Lebens um „kranke“ Jahre „erkauft“ wird oder auch mit einer Verlängerung des „gesunden“ Lebens einhergeht. Bis in die 90er Jahre neigte die Forschung eher der ersten Hypothese zu – auf der Basis kanadischer Studien, wonach bei den Männern 80 % und bei den Frauen 70 % des Gewinns an Lebenserwartung an den Zuwachs behinderter Jahre geknüpft sind,³⁹⁶ und US-amerikanischer Untersuchungen, wonach im Durchschnitt mit jedem gesunden Jahr der Lebensverlängerung am Lebensende 3,5 Jahre mit Behinderungen und Erkrankungen hinzugefügt werden.³⁹⁷ Die Überzeugung, die Verlängerung der Lebenserwartung werde in erster Linie durch zusätzliche kranke Jahre am Lebensende erkauft, klingt noch Mitte der 90er Jahre bei Prahl und Schroeter durch, wenn sie schreiben:

Immer mehr Menschen leben immer länger und leiden am Ende ihres Lebens unter immer mehr Krankheiten.³⁹⁸

³⁹⁴ Vgl. Behrend (2001), 64.

³⁹⁵ Auf weitere Ursachen verweist u.a. Kruse (2002), 137.

³⁹⁶ Vgl. Kuhlmeier (2002), 15.

³⁹⁷ Vgl. Prahl/Schroeter (1996), 117 f.

³⁹⁸ Prahl/Schroeter (1996), 117.

Genauere und umfassendere gesundheitsstatistische Studien haben in den letzten Jahren zu einer Korrektur dieser Position geführt. Dinkel zeigt anhand der systematischen Auswertung von Mikrozensusdaten des Zeitraums 1978 bis 1995, dass sich zumindest für die Bundesrepublik die These, „wir würden zwar immer älter, aber auch gleichzeitig immer kränker“, nicht länger aufrechterhalten lässt.³⁹⁹ Nach diesen Berechnungen ist es in den letzten 30 Jahren zu einer deutlichen Verbesserung des subjektiven Gesundheitszustandes und zu einem Rückgang kranker Lebensjahre bei älteren und alten Menschen gekommen.⁴⁰⁰ Der dritte Altenbericht der Bundesregierung von 2001 fasst die neuesten Forschungsergebnisse dahingehend zusammen, dass die Lebensphase, in der mit schweren gesundheitlichen Beeinträchtigungen zu rechnen ist, nicht nur immer später einsetzt, sondern sich auch verkürzt, dass also die steigende Lebenserwartung mit einem sogar überproportionalen Gewinn an gesunden Lebensjahren verbunden ist.⁴⁰¹ Zank sieht den größten Fortschritt in der Gruppe der 60- bis 70-Jährigen, deren Gesundheitszustand sich in der jüngeren Vergangenheit erheblich verbessert habe.⁴⁰² Nach Kruse verfügen die heute 70-Jährigen im Durchschnitt über einen Gesundheitszustand, der dem der 65-Jährigen vor 30 Jahren entspricht.⁴⁰³ Er geht davon aus, dass sich diese Entwicklung in den folgenden Jahrzehnten fortsetzen wird, da die Ursachen von Herz-Kreislauf-Erkrankungen, zerebrovaskulären Erkrankungen, Karzinomen und Demenzen immer besser erforscht und daher wirksamer bekämpft bzw. bereits präventiv vermieden werden können.⁴⁰⁴

Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass sich der Gesundheitszustand der Menschen im sechsten und siebten Lebensjahrzehnt, also in dem für die Problematik älterer Arbeitnehmer relevanten Alter, in den vergangenen Jahrzehnten deutlich verbessert hat und in den kommenden Jahrzehnten weiter verbessern wird. Dennoch ist die gesundheitliche Situation dieser Altersgruppe nach wie vor im Durchschnitt schlechter als jene von Personen jüngeren oder mittleren Alters. Dies verdeutlichen vor allem die folgenden Kriterien:

1. Die höheren Altersgruppen sind durchschnittlich häufiger von Krankheiten betroffen als die jüngeren und mittleren. Dies ist zum einen auf die zunehmende allgemeine Anfälligkeit für Krankheiten zurückzuführen, zum anderen auf das Vorhandensein

³⁹⁹ Dinkel (1999), 79.

⁴⁰⁰ Vgl. Dinkel (1999), 61–82.

⁴⁰¹ Vgl. BMFSFJ (2001), 70.

⁴⁰² Vgl. Zank (2000), 44.

⁴⁰³ Vgl. Kruse (2002), 136.

⁴⁰⁴ Vgl. Kruse (2002), 137 f.

der so genannten „Alterskrankheiten“. Zu diesen zählen z.B. Altersdiabetes, Lungemphysem sowie vor allem degenerative Veränderungen am Stütz- und Bewegungsapparat (Wirbelsäule, Gelenke) und die vielfältigen Auswirkungen der Arteriosklerose.⁴⁰⁵ Verschiedene statistische Erhebungen der letzten Jahre verdeutlichen das quantitative Ausmaß der Unterschiede. Nach den Erhebungen des Mikrozensus von 1995 litten in den letzten vier Wochen vor dem Befragungstermin 7,6 % der unter 40-jährigen, 13,2 % der 40- bis 65-jährigen bzw. 25,4 % der über 65-jährigen Bundesbürger unter gesundheitlichen Beeinträchtigungen.⁴⁰⁶ Laut Alters-Survey von 1996 bewerten 6,6 % der 40- bis 54-jährigen, aber 12,9 % der 55- bis 69-jährigen und 19,9 % der 70- bis 85-jährigen Bundesbürger ihren derzeitigen Gesundheitszustand als „schlecht“ oder „sehr schlecht“.⁴⁰⁷ Nach Angaben des Bundesfamilienministeriums von 1997 beträgt der Anteil der Kranken und Unfallverletzten bei den unter 40-Jährigen 7,1 %, bei den 40- bis 65-Jährigen 12,7 %, bei den über 65-Jährigen 24,9 %.⁴⁰⁸ Nach den Daten des Wohlfahrtssurveys von 1998 nehmen 52 % der 55- bis 69-jährigen bzw. 77 % der ab 70-jährigen Bundesbürger regelmäßig Medikamente zu sich, gegenüber 32 % in der Gesamtbevölkerung.⁴⁰⁹

2. Das Krankheitsgeschehen im Alter ist vor allem durch die Zunahme chronischer Krankheiten gekennzeichnet, die z.T. aus früheren Lebensabschnitten ins Alter herübergetragen werden und dort kumulieren.⁴¹⁰ Nach Erhebungen im Auftrag des Bundesfamilienministeriums leiden unter den 15- bis 40-Jährigen 12,4 % der Erkrankten länger als ein Jahr an einer gesundheitlichen Einschränkung, unter den über 65-Jährigen aber 63,6 %.⁴¹¹ Zu diesen chronischen, so genannten „alternden Krankheiten“ treten die oben bereits erwähnten „Alterskrankheiten“ sowie die „Krankheiten im Alter“ hinzu, die grundsätzlich in allen Lebensabschnitten auftreten, aber im Alter mit besonderen Komplikationen behaftet sein können (siehe auch unter Punkt 3.).⁴¹² Da sich diese verschiedenen Krankheitstypen z.T. gegenseitig bedingen oder verstärken, entsteht das Phänomen der „Multimorbidität“ des Alters, also des Leidens an

⁴⁰⁵ Vgl. Füsgen/Summa (1995), 27 f.

⁴⁰⁶ Vgl. Weyerer (2000), 30. Der Mikrozensus von 1995 stellt nach wie vor die letzte umfassende Erhebung zum Gesundheitszustand der deutschen Bevölkerung dar.

⁴⁰⁷ Vgl. Künemund (2000), 115.

⁴⁰⁸ Vgl. BMFSFJ (1997), 41 f.

⁴⁰⁹ Zahlen für die alten Bundesländer. In den neuen Bundesländern liegen die Werte bei 56 % (55 bis 69 Jahre), 68 % (ab 70 Jahre) bzw. 34 % (gesamt); vgl. Deutsches Zentrum (2002), 298 f.

⁴¹⁰ Vgl. BMFSFJ (2001), 72.

⁴¹¹ Vgl. BMFSFJ (1997), 45.

⁴¹² Vgl. Backes/Clemens (1998), 100 f.

mindestens fünf gleichzeitig bestehenden körperlichen Erkrankungen.⁴¹³ Dies betrifft zwar in erster Linie die über 70-Jährigen, besitzt aber auch für die 50- bis 70-Jährigen eine – allerdings schwindende – Relevanz.

3. Mit wachsendem Alter verlängern sich die Rekonvaleszenzperioden deutlich. Füsgen und Summa weisen exemplarisch darauf hin, dass die Rekonvaleszenzperiode nach schwerer Influenza bei 10- bis 50-Jährigen durchschnittlich 3–4 Wochen, bei 50- bis 70-Jährigen durchschnittlich 9–10 Wochen beträgt; während sich eine 20 cm² große Hautwunde bei einem 10-Jährigen in etwa 20 Tagen schließt, dauert dies bei einem 30-Jährigen etwa 40 und bei einem 60- bis 80-Jährigen etwa 100 Tage.⁴¹⁴ Nach Angaben des Bundesfamilienministeriums sind bei den 15- bis 40-Jährigen etwa 50 % der Erkrankten nach zwei Wochen wieder genesen, während bei den 40- bis 65-Jährigen Erkrankungen zu mehr als 50 % länger als sechs Wochen andauern.⁴¹⁵

Zu den häufigsten und besonders belastenden physischen Erkrankungen älterer und alter Menschen zählen nach geriatrischem Erkenntnisstand in erster Linie Herz-Kreislauf-Erkrankungen (Arteriosklerose, Angina pectoris, Herzinfarkt, Herzrhythmusstörungen) sowie Störungen des Bewegungs- und Stützapparates (Arthrosen, Osteoporose), gefolgt von Hör- und Sehstörungen (Schwerhörigkeit, Erkrankungen der Netzhaut), Durchblutungsstörungen, Magen-Darm-Störungen und Erkrankungen der Atemwege.⁴¹⁶ Tabelle 8 zeigt die häufigsten Krankheiten bzw. gesundheitlichen Probleme älterer und alter Menschen nach dem Alters-Survey 1996:

	40–54 Jahre	55–69 Jahre	70–85 Jahre
Gelenk-, Knochen- oder Rückenleiden	56,2	70,2	67,7
Augenleiden, Sehstörungen	29,2	37,8	48,0
Durchblutungsstörungen	15,7	37,4	56,3
Herz- oder Kreislauferkrankungen	19,7	36,9	57,0
Ohrenleiden, Schwerhörigkeit	9,4	20,9	30,0
Gallen-, Leber- oder Nierenleiden	8,6	16,6	14,3
Atemwegserkrankungen, Asthma, Atemnot	9,0	16,4	20,1
Magen- oder Darmerkrankungen	12,6	14,8	14,3

Tabelle 8: Krankheiten bzw. gesundheitliche Probleme älterer und alter Menschen (in %) ⁴¹⁷

⁴¹³ Vgl. Lang (1994), 284 f.; Backes/Clemens (1998), 100; BMFSFJ (2001), 72.

⁴¹⁴ Vgl. Füsgen/Summa (1995), 27 f.

⁴¹⁵ Vgl. BMFSFJ (1997), 45.

⁴¹⁶ Vgl. Lang (1994), 288–290; Schweitzer (1996), 159–161.

⁴¹⁷ Vgl. Künemund (2000), 119 f.; Antworten auf die Frage „Welche der folgenden Krankheiten und gesundheitlichen Probleme haben Sie?“.

Die Tabelle zeigt, dass in der hier relevanten Altersgruppe der 55- bis 69-Jährigen vor allem die Herz-Kreislauf-Erkrankungen und die damit verbundenen Durchblutungsstörungen, die Gelenk-, Knochen- und Rückenleiden sowie die Seh- und Hörstörungen deutlich zunehmen. Dagegen spielen psychische Störungen bzw. Erkrankungen, die mit dem Alter in Verbindung gebracht werden, vor allem Demenzen und Depressionen, erst ab dem achten Lebensjahrzehnt eine statistisch signifikante Rolle, können also im Zusammenhang der Gesundheitsrisiken älterer Arbeitnehmer vernachlässigt werden.⁴¹⁸

Insgesamt bleibt festzuhalten, dass ältere Arbeitnehmer ein statistisch signifikant erhöhtes Gesundheitsrisiko vor allem im Bereich der Herz-Kreislauf-Erkrankungen und der Erkrankungen des Stütz- und Bewegungsapparates aufweisen sowie häufiger als jüngere Arbeitnehmer unter chronischen Erkrankungen und Multimorbidität leiden. Der Gesundheitszustand der 50- bis 70-Jährigen hat sich jedoch innerhalb der letzten Jahrzehnte deutlich verbessert, ein Prozess, der in den kommenden Jahrzehnten aller Voraussicht nach anhalten wird. Es ist daher davon auszugehen, dass sich das spezifische Gesundheitsrisiko älterer gegenüber jüngeren Arbeitnehmern in Zukunft tendenziell weiter verringern wird.

3.2.2 Daten zum Gesundheitszustand älterer Arbeitnehmer

Nachdem in Kapitel 3.2.1 der allgemeine geriatrische Erkenntnisstand zur Entwicklung der gesundheitlichen Situation älterer Menschen in der Bundesrepublik diskutiert wurde, sollen nun die jüngsten Forschungen speziell zum Gesundheitszustand älterer Arbeitnehmer dargestellt und analysiert werden. Grundlage der Analyse sind arbeitswissenschaftliche Erhebungen, arbeitsmedizinische Untersuchungen sowie die Statistiken der Krankenkassen. Bei den Zahlenangaben ist zu berücksichtigen, dass es sich um Durchschnittswerte für die einzelnen Altersgruppen handelt, bei denen erhebliche Intergruppenvarianzen in Rechnung zu stellen sind.

Die Ergebnisse arbeitswissenschaftlicher und arbeitsmedizinischer Erhebungen bestätigen weitgehend das in Kapitel 3.2.1 Gesagte. Sie belegen eine stetige Zunahme ärztlich dokumentierter Gesundheitsstörungen mit wachsendem Alter der Beschäftigten, vor allem im kardiovaskulären und muskulo-skelettalen Bereich.⁴¹⁹ Differenzierte Ergebnisse liefert auch die Krankenstandsstatistik der Allgemeinen Ortskrankenkassen:

⁴¹⁸ Vgl. zu der psychischen Krankheitssituation älterer und alter Menschen Radebold (1994), 255–263; Schweitzer (1996), 161 f.; Weyerer (2000), 30 f.; BMFSFJ (2001), 77–80.

⁴¹⁹ Vgl. Maintz (2003), 45.

Krankheitsart	Altersgruppe									
	15–19	20–24	25–29	30–34	35–39	40–44	45–49	50–54	55–59	60–64
Muskeln/Skelett	180	272	340	410	508	598	712	935	1422	1553
Herz/Kreislauf	36	42	41	51	72	108	176	287	476	585
Verletzungen	381	333	304	290	292	294	297	325	378	369
Atemwege	461	406	304	281	280	269	264	284	344	325
Verdauungsapparat	162	166	127	118	126	135	148	163	202	206
Psychisch	51	86	98	117	138	155	169	200	260	203
Sonstige	391	420	375	385	433	503	596	738	977	1014

Tabelle 9: Arbeitsunfähigkeitstage je 100 AOK-Mitglieder nach Krankheitsarten und Alter (2001)⁴²⁰

Tabelle 9 zeigt, dass die Zahl der Arbeitsunfähigkeitstage, die durch Muskel- und Skeletterkrankungen bzw. durch Herz-Kreislauf-Beschwerden hervorgerufen werden, mit wachsendem Alter deutlich ansteigt. In der Gruppe der 60- bis 64-Jährigen liegt sie hinsichtlich der Muskel- und Skeletterkrankungen mehr als dreimal und hinsichtlich der Herz-Kreislauf-Erkrankungen mehr als achtmal so hoch wie in der Gruppe der 35- bis 39-Jährigen. Verletzungen, Atemwegserkrankungen und Erkrankungen des Verdauungsapparates verursachen hingegen unter den älteren Arbeitnehmern keine höheren Fehlzeiten als in anderen Altersgruppen. Die Zahl der Arbeitsunfähigkeitstage wegen psychischer Probleme steigt moderat mit zunehmendem Alter; dabei handelt es sich vor allem um Erkrankungen in Verbindung mit Stress am Arbeitsplatz.⁴²¹ Die Zahl der Arbeitsunfähigkeitstage wegen sonstiger gesundheitlicher Beschwerden steigt signifikant in den Altersgruppen jenseits der 40 und liegt bei den 60- bis 64-Jährigen mehr als doppelt so hoch wie bei den 35- bis 39-Jährigen.

Gesundheitliche Beschwerden	Altersgruppe		
	30–44 Jahre	55–59 Jahre	ab 60 Jahre
Schmerzen im unteren Rücken, Kreuzschmerzen	36	44	42
Schmerzen im Nacken- und Schulterbereich	28	35	28
Schmerzen in den Beinen, geschwollene Beine	13	20	19
Allgemeine Müdigkeit, Mattigkeit, Erschöpfung	19	18	20
Schmerzen in den Armen und Händen	11	17	15
Schmerzen in den Knien	10	16	18
Kopfschmerzen	19	16	13
Nervosität oder Reizbarkeit	12	14	12
Nächtliche Schlafstörungen	7	13	11
Schmerzen in der Hüfte	4	11	13

Tabelle 10: Gesundheitliche Beschwerden im Zusammenhang mit der Arbeit (häufig während oder un-mittelbar nach der Arbeit, in %)⁴²²⁴²⁰ Vgl. Vetter (2003), 255.⁴²¹ Vgl. Vetter (2003), 260 f.⁴²² Vgl. Jansen (2002), 47.

Wie sich die gesundheitlichen Beschwerden konkret bei der Arbeit äußern, zeigt Tabelle 10, die Ergebnisse aus den Erhebungen des Bundesinstituts für Berufsbildung und des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung zu Arbeitsbedingungen und Arbeitsbelastungen wiedergibt. Die Belastungen durch Schmerzen und nächtliche Schlafstörungen liegen bei den 55- bis 59-Jährigen deutlich höher als bei den 30- bis 44-Jährigen; dass die Belastungen bei den ab 60-Jährigen zumeist wieder sinken, dürfte darauf zurückzuführen sein, dass gerade gesundheitlich stark belastete Arbeitnehmer in großer Zahl frühzeitig in den Ruhestand gehen. In den Bereichen „Allgemeine Müdigkeit, Mattigkeit, Erschöpfung“ sowie „Nervosität oder Reizbarkeit“ zeigen sich keine altersspezifischen Differenzen.

Zur Beurteilung der gesundheitsbezogenen Beschäftigungsrisiken älterer Arbeitnehmer ist die Betrachtung des Krankenstandes, der sich aus den genannten gesundheitlichen Beschwerden ergibt, von entscheidender Bedeutung. Hier ermöglicht die Statistik der Allgemeinen Ortskrankenkassen interessante Erkenntnisse:

	Altersgruppe									
	15–19	20–24	25–29	30–34	35–39	40–44	45–49	50–54	55–59	60–64
AU-Fälle je 100 AOK-Mitglieder	284	239	163	143	140	137	133	137	148	131
Tage je AU-Fall	5,0	6,0	8,0	10,0	11,5	13,0	15,0	18,0	23,0	27,5
Krankenstand (in %)	4,1	4,2	3,8	4,0	4,5	4,9	5,6	6,8	9,3	9,7

Tabelle 11: Arbeitsunfähigkeitsfälle (Fallhäufigkeit und Falldauer) sowie Krankenstand nach Altersgruppen (AOK-Mitglieder, 2001)⁴²³

Die Zahl der Krankmeldungen geht mit zunehmendem Alter auffällig deutlich zurück und erreicht in den Altersgruppen zwischen 40 und 64 nur noch etwa die Hälfte des Wertes, den die Altersgruppen der 15- bis 24-Jährigen aufweisen. Dies lässt sich mit Unterschieden im Arbeitsethos erklären, aber auch mit der größeren Angst älterer Arbeitnehmer, bei zu häufigen Fehlzeiten u.U. ihren Arbeitsplatz zu verlieren.⁴²⁴ Außerdem erleiden ältere Arbeitnehmer aufgrund ihrer Erfahrung, gestiegenen Umsicht und nachlassenden Risikobereitschaft seltener Arbeitsunfälle als jüngere Beschäftigte.⁴²⁵ Die durchschnittliche Dauer der Arbeitsunfähigkeitsfälle steigt dagegen mit wachsendem Alter kontinuierlich und deutlich an; bei den 60- bis 64-Jährigen dauert ein Arbeitsun-

⁴²³ Vgl. Vetter (2003), 250.

⁴²⁴ Vgl. BMFSFJ (1997), 50; Lehr (2000), 219.

⁴²⁵ Vgl. Lehr (2000), 218; Maintz (2003), 45 f.

fähigkeitsfall durchschnittlich mehr als fünfmal so lang wie bei den 15- bis 19-Jährigen und mehr als doppelt so lang wie bei den 40- bis 44-Jährigen. Der Anteil der Langzeitfälle an allen Arbeitsunfähigkeitsfällen steigt von 12,0 % bei den 15- bis 19-Jährigen kontinuierlich bis auf 62,3 % bei den 60- bis 64-Jährigen.⁴²⁶ Ältere Arbeitnehmer sind demzufolge nicht häufiger krank als Jüngere; wenn sie jedoch erkranken, sind sie aufgrund der Schwere der Erkrankung und der geringeren Rekonvaleszenzfähigkeit länger arbeitsunfähig.⁴²⁷ Der starke Anstieg der Falldauer führt dazu, dass der Krankenstand trotz sinkender Fallzahl mit wachsendem Alter deutlich ansteigt; bei den 55- bis 64-Jährigen ist der Krankenstand mehr als doppelt so hoch wie bei den 15- bis 39-Jährigen. Derartige Langzeiterkrankungen sind häufig die Vorstufe zur Berufs- oder Erwerbsunfähigkeit, zur Erwerbsminderung oder Frühinvalidität.⁴²⁸ Insgesamt belegen die diskutierten arbeitswissenschaftlichen Erhebungen sowie die AOK-Statistiken also trotz des insgesamt verbesserten Gesundheitszustandes älterer und alter Menschen in unserer Gesellschaft ein deutlich erhöhtes Gesundheitsrisiko älterer Arbeitnehmer.

3.2.3 Kumulierte Arbeitsbelastungen als Ursache gesundheitlicher Störungen

Seit den 90er Jahren hat sich der politökonomische Ansatz als einer von mehreren Ansätzen zur Erklärung der Beschäftigungsrisiken älterer Arbeitnehmer etabliert. Dieser Ansatz geht kurz zusammengefasst davon aus, dass das Streben der Unternehmen nach Gewinnmaximierung und größtmöglicher Ausnutzung der Leistungspotenziale der Beschäftigten zu gesundheitlichen Verschleißprozessen führt, die im Alter kumulieren und so erhebliche Beschäftigungsrisiken begründen.⁴²⁹ Diese Grundannahme ist in den letzten Jahren durch empirische Forschungen im Wesentlichen und zumindest für weite Wirtschaftsbereiche bestätigt worden. Heute wird in der Forschung kaum noch bestritten, dass zumindest ein großer Teil der gesundheitlichen Probleme älterer Arbeitnehmer auf ungünstige Arbeitsbedingungen und einseitige Arbeitsbelastungen, die über Jahre und Jahrzehnte hinweg den Erwerbsverlauf bestimmen, zurückzuführen ist. Auf die negativen Folgen langfristiger Belastungsakkumulationen weist Ilmarinen bereits 1995 auf der Basis von Längsschnittstudien hin.⁴³⁰ Nach Weimer et al. ist der gesundheitlich

⁴²⁶ Vgl. Vetter (2003), 251.

⁴²⁷ Vgl. Morschhäuser (2002), 12.

⁴²⁸ Vgl. Frerichs (1998), 20.

⁴²⁹ Zu den Hauptvertretern dieses Ansatzes zählen Bäcker, Naegele und Rosenow. Neben den Gesundheitsrisiken betont der Ansatz auch die Qualifizierungsrisiken; vgl. dazu Kapitel 3.3.

⁴³⁰ Vgl. Ilmarinen (1995), 15–33.

eingeschränkte ältere Arbeitnehmer keineswegs eine biologische Notwendigkeit, sondern wird im Lauf der gesamten Erwerbsbiographie „gemacht“.⁴³¹ Ähnlich äußern sich Pack et al.:

Der Gesundheitszustand eines Beschäftigten ist also nicht primär durch dessen kalendarisches Alter determiniert, sondern in der Mehrheit der Fälle hauptsächlich das Ergebnis der Arbeitsbedingungen der Vergangenheit.⁴³²

In den letzten Jahren haben sich zahlreiche arbeitswissenschaftliche Untersuchungen mit der Frage beschäftigt, welche Arbeitsbedingungen, Arbeitsbelastungen und Arbeitsanforderungen, langfristig erfahren, in erster Linie zu dem erhöhten Gesundheitsrisiko älterer Arbeitnehmer beitragen. Die folgenden Risikofaktoren sind zu nennen:

- Körperliche Über- bzw. Fehlbeanspruchungen (Muskelarbeit mit hohem Krafteinsatz, schweres Heben und Tragen, Zwangshaltungen, einseitig belastende Tätigkeiten, kurzzyklische Tätigkeiten)
- Arbeitsumgebungsbelastungen (Hitze, Kälte, Staub, Schmutz, Lärm, mangelhafte Beleuchtungsverhältnisse)
- Arbeitsorganisationsbelastungen (Schicht- und Nachtarbeit, taktgebundene Arbeit, hoher Zeitdruck, monotone Arbeitsabläufe)
- Psychische und psychosoziale Belastungen (hohe Verantwortung, Daueraufmerksamkeit, Stress, unzureichende Gestaltungsmöglichkeiten, Über- oder Unterforderung, Rollenkonflikte, soziale Isolation, schlechtes Arbeitsklima, Mobbing)⁴³³

Diese im Erwerbsverlauf kumulierenden gesundheitlichen Belastungsfaktoren begründen je nach Berufsgruppe und Tätigkeitsspektrum unterschiedlich stark ausgeprägte Gesundheitsrisiken für ältere Arbeitnehmer. Tabelle 12 zeigt, wieder auf der Basis der AOK-Statistik, die Entwicklung des Krankenstandes in den verschiedenen Altersgruppen für Arbeiter, Facharbeiter und Angestellte:

	Altersgruppe									
	15–19	20–24	25–29	30–34	35–39	40–44	45–49	50–54	55–59	60–64
Arbeiter	4,7	5,0	4,9	5,1	5,5	5,9	6,5	8,0	11,0	12,0
Facharbeiter	3,6	3,8	3,9	4,1	4,5	4,9	5,5	6,9	10,0	11,0
Angestellte	3,1	2,9	2,6	2,6	3,1	3,7	4,4	5,3	7,0	7,3

Tabelle 12: Krankenstand nach Altersgruppen und Stellung im Beruf (AOK-Mitglieder, 2001, in %)⁴³⁴

⁴³¹ Vgl. Weimer/Mendius/Kistler (2001), 30.

⁴³² Pack et al. (2000), 15.

⁴³³ Vgl. Frerichs (1998), 19; Bäcker (1999b), 64; Buck/Kistler/Mendius (2002), 71; Meierjürgen (2002), 26; Husemann et al. (2003), 268; Morschhäuser (2003), 62 f.

⁴³⁴ Vgl. Vetter (2003), 253.

In allen drei Gruppen steigt der Krankenstand mit zunehmendem Alter an. Während die Differenz zwischen Arbeitern bzw. Facharbeitern und Angestellten in den jüngeren Altersgruppen aber noch relativ gering ist, wird sie in den höheren Altersgruppen kontinuierlich größer, und vor allem jenseits der 50 zeigen Arbeiter und Facharbeiter einen deutlich steileren Anstieg des Krankenstandes als Angestellte. Noch deutlicher unterscheiden sich die Krankenstandswerte zwischen einzelnen Berufen. Bis zum Alter von 49 Jahren liegen sie in allen Berufen zwischen 2 % und 8 %, weichen im höheren Alter aber immer stärker voneinander ab. In der Altersgruppe der 60- bis 64-Jährigen beträgt der Krankenstand bei Berufen mit vorwiegend kognitiven Anforderungen und hohem Sozialprestige (Ärzte, Apotheker, Wissenschaftler) unter 5 %, bei Berufen mit hohen körperlichen Anforderungen, belastenden Arbeitsbedingungen und hoher Unfallgefährdung (Metallarbeiter, Bauarbeiter, Schweißer) zwischen 15 % und 25 %.⁴³⁵ Die gleiche Tendenz zeigt sich – in noch stärkerer Ausprägung – bei den vorzeitigen Rentenzugängen; hier beträgt die Quote z.B. bei Ärzten 6,0 %, Hochschullehrern 7,0 %, Rechtsanwälten 7,4 %, Ingenieuren 8,7 %, Architekten 9,5 % und Lehrern 13,9 %, aber bei Kellnern 46,6 %, Hilfsarbeitern 47,3 %, Metallarbeitern 48,2 %, Schweißern 52,5 %, Mauern 53,4 % und bei Bergarbeitern sogar 97,8 %.⁴³⁶ Diese Zahlen belegen, wie sehr die gesundheitlichen Probleme älterer Arbeitnehmer auf Arbeitsbelastungen im Erwerbsverlauf zurückzuführen sind. Dies gilt auch und gerade für die gesundheitlichen Problemlagen älterer Arbeitnehmerinnen, die sich zum großen Teil auf die Belastungsstrukturen typischer Frauenarbeitsplätze (z.B. Datentypistinnen, Hilfskräfte im Industriebereich, Pflegekräfte, Verkäuferinnen) zurückführen lassen.⁴³⁷

Die gesamtwirtschaftlichen Veränderungen dieser Belastungsstrukturen im Erwerbsleben sind von großer Bedeutung für die Einschätzung der zukünftigen Entwicklung des Gesundheitsrisikos älterer Arbeitnehmer. Hier finden sich in der Literatur unterschiedliche Einschätzungen. Einige Autoren gehen davon aus, dass die körperlichen Belastungen in Zukunft aufgrund der rückläufigen Zahl der Arbeitsplätze im Produktionsbereich nachlassen werden.⁴³⁸ Aber dies könnte zu kurz gedacht sein. Erstens führen die starken Rationalisierungsbemühungen in der Industrie dazu, dass Tätigkeitsfelder mit reduzierten Arbeitsbelastungen, so genannte „Schonarbeitsplätze“, in großem Umfang abgebaut werden.⁴³⁹ Zwei-

⁴³⁵ Vgl. Vetter (2003), 252–255.

⁴³⁶ Vgl. Morschhäuser (2003), 61 f.

⁴³⁷ Vgl. Frerichs (1998), 21.

⁴³⁸ So etwa Henninges (1998), 7; Bäcker (1999b), 64; Jansen/Müller (2000), 256.

⁴³⁹ Vgl. Weimer/Mendius/Kistler (2001), 30; Morschhäuser (2002), 13 f.

tens weisen viele der im Dienstleistungsbereich neu entstehenden Arbeitsplätze (z.B. in der Gastronomie oder im Pflegebereich) ebenfalls hohe körperliche Arbeitsbelastungen auf.⁴⁴⁰ Bielenski et al. verweisen auf methodische Probleme vieler Studien, die eine gesamtwirtschaftliche Tendenz zur Reduzierung körperlicher Arbeitsbelastungen postulieren; so kann z.B. bei den meisten Studien nicht eindeutig unterschieden werden, ob die Ergebnisse auf objektiven oder subjektiven Veränderungen der Arbeitsbelastung beruhen.⁴⁴¹ Das Bundesinstitut für Berufsbildung hat auf der Grundlage der Daten des Sozio-Ökonomischen Panels ermittelt, dass die körperlichen Arbeitsbelastungen im Erleben der Beschäftigten zumindest zwischen 1987 und 1997 sogar leicht gestiegen sind.⁴⁴² Es ist daher davon auszugehen, dass die Reduzierung der körperlichen Arbeitsbelastungen, so überhaupt davon gesprochen werden kann, in den kommenden Jahrzehnten von eher geringer Bedeutung sein wird, sofern nicht ein grundsätzliches Umdenken in den Betrieben einsetzt (vgl. dazu Kapitel 4.1.1).

Im Bereich der psychischen Arbeitsbedingungen wird allgemein von einer tendenziellen Belastungszunahme sowohl in den zurückliegenden als auch in den kommenden Jahrzehnten ausgegangen.⁴⁴³ Selbst dort, wo neue Produktionskonzepte und technische Weiterentwicklungen u.U. die körperlichen Belastungen reduzieren, kommt es aufgrund der damit einhergehenden Arbeitsintensivierung zu einer Steigerung der psychischen Belastungen, und dieser Prozess dürfte sich angesichts des zunehmenden globalen Wettbewerbsdrucks in den kommenden Jahrzehnten eher noch verstärken.⁴⁴⁴ Auch der Trend zur Dienstleistungsgesellschaft weist in diese Richtung, denn gerade im Dienstleistungssektor entstehen derzeit, z.B. im Handel und im Bereich der unternehmensbezogenen Dienstleistungen, zahlreiche Beschäftigungsverhältnisse mit unregelmäßigen Arbeitszeiten und hohen psychischen Belastungen.⁴⁴⁵ Nach den Ergebnissen der bereits genannten Analyse des Bundesinstituts für Berufsbildung sind zwischen 1987 und 1997 im subjektiven Erleben der Beschäftigten vor allem die nervlichen Belastungen und die Belastungen durch unregelmäßige Arbeitszeiten, in geringerem Maß auch die Belastungen im Umgang mit den Kollegen gestiegen.⁴⁴⁶ Nach Schätzungen der Europäischen Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz ist Stress bereits heute – mit weiter steigender Tendenz – das zweitgrößte berufsbedingte Gesundheitsproblem (nach

⁴⁴⁰ Vgl. Behringer (2000), 101.

⁴⁴¹ Vgl. Bielenski et al. (1997), 20–22.

⁴⁴² Vgl. Behringer (2000), 99. Ähnlich Morschhäuser (2003), 63.

⁴⁴³ Vgl. etwa Bäcker (1999b), 64; Morschhäuser (2003), 63.

⁴⁴⁴ Vgl. Frerichs (1998), 23 f.

⁴⁴⁵ Vgl. Jansen/Müller (2000), 256.

⁴⁴⁶ Vgl. Behringer (2000), 99.

Rückenschmerzen); etwa 50–60 % der Fehlzeiten werden mit Stress am Arbeitsplatz in Verbindung gebracht.⁴⁴⁷

Insgesamt ist also nicht davon auszugehen, dass die psychophysischen Arbeitsbelastungen, die in ihrer Kumulation über den Erwerbsverlauf wesentlich für die gesundheitlichen Einschränkungen älterer Arbeitnehmer verantwortlich sind, in den kommenden Jahrzehnten aufgrund gesamtwirtschaftlicher Strukturveränderungen nachlassen werden. Hierzu sind vielmehr gezielte Interventionen auf betrieblicher wie politischer Ebene erforderlich, die in ihren Voraussetzungen, Erscheinungsformen und Durchsetzungschancen in Kapitel 4.1.1 diskutiert werden.

3.3 Das „Qualifikationsrisiko“

3.3.1 Qualifikationsrisiken älterer Arbeitnehmer und ihre Ursachen

In Kapitel 2.4.2 wurde bereits dargestellt, dass die Bedeutung des Produktionsfaktors Bildung und Qualifikation in den kommenden Jahrzehnten gerade in Deutschland weiter zunehmen wird. In diesem Zusammenhang werden die Qualifikationsanforderungen an die Beschäftigten steigen, so dass die Beschäftigungsrisiken von Geringqualifizierten zunehmen. Aufgrund der kontinuierlich sinkenden „Halbwertszeiten“ beruflicher Qualifikationen werden zu den Geringqualifizierten all jene gehören, deren Grundausbildung bereits länger zurückliegt und die ihr Qualifikationsniveau nicht durch regelmäßige Fort- und Weiterbildungen auf dem erforderlichen Stand halten.

Diese sozioökonomische Entwicklung bildet den Hintergrund dessen, was gemeinhin als spezielles „Qualifizierungsrisiko“ älterer Arbeitnehmer bezeichnet wird. Sie ist allerdings nur eine von mehreren Bedingungen dieses Qualifizierungsrisikos. Im Anschluss an Naegele lassen sich vier qualifikationsbezogene Einzelrisiken älterer Arbeitnehmer unterscheiden.⁴⁴⁸ Obwohl diese in der betrieblichen Realität häufig zusammenwirken, sollen sie im Folgenden aus Gründen der analytischen Schärfe einzeln diskutiert werden.

Qualifikationsrisiken im Zusammenhang des altersspezifischen Leistungswandels

Die Beschäftigungsrisiken, die aus dem altersspezifischen Leistungswandel resultieren, sind bereits in Kapitel 3.1 eingehend erörtert worden. Dort wurde dargestellt, dass mit

⁴⁴⁷ Vgl. Vetter (2003), 261.

⁴⁴⁸ Naegele hat diese Differenzierung bereits in der ersten Hälfte der 90er Jahre vorgenommen; sie erscheint aber auch heute noch sinnvoll und praktikabel. Vgl. Naegele (1992), 22; Barkholdt/Frerichs/Naegele (1995), 427 f.; Clemens (2001), 24.

wachsendem Alter sowohl die fluide Intelligenz (geistige Flexibilität, Umstellungs- und Kombinationsfähigkeit, schnelles Problemlösen und Lernen) als auch die Fähigkeit zur Daueraufmerksamkeit und die Gedächtnisleistungen tendenziell abnehmen.⁴⁴⁹ Der lange Zeit in der Forschung daraus gezogene Schluss, ältere Arbeitnehmer hätten generell Schwierigkeiten, sich auf neue technische oder organisatorische Erfordernisse einzustellen bzw. die erforderlichen Kompetenzen zu erwerben, muss allerdings heute bezweifelt werden. Denn die gerontologischen und arbeitswissenschaftlichen Forschungen der letzten Jahre zeigen, dass die genannten Einbußen erstens beträchtliche interindividuelle Schwankungen aufweisen und zumeist erst ab dem siebten oder achten Lebensjahrzehnt auftreten und zweitens durch individuelle Kompensationsstrategien und eine geeignete präventive Arbeitsgestaltung zu einem erheblichen Teil kompensiert werden können. Drittens schließlich zeigen sich hinsichtlich der Innovationsfähigkeit keine grundlegenden altersbedingten Probleme.⁴⁵⁰

Ein vergleichbarer Erkenntniswandel hat sich in den letzten Jahren speziell zur Weiterbildungsfähigkeit und Weiterbildungsbereitschaft älterer Arbeitnehmer vollzogen. Bis in die 90er Jahre gingen Gerontologie, Psychologie und Pädagogik davon aus, dass die Lernfähigkeit durch Alternsprozesse erheblich beeinträchtigt wird.⁴⁵¹ Seit der zweiten Hälfte der 90er Jahre wird diese Überzeugung zunehmend in Frage gestellt. Dazu hat die Entstehung und rasche Entwicklung des neuen Forschungsfeldes der „Gerontagogik“ erheblich beigetragen.⁴⁵² Kritisiert wird an den älteren Untersuchungen vor allem, dass sie sich in der Regel auf die Ergebnisse von Laborexperimenten stützen, bei denen das Einprägen von sinnlosen, abstrakten Materialien wie Silben oder Zahlenreihen unter Zeitdruck im Mittelpunkt steht.⁴⁵³ Abgesehen davon, dass derartige Experimente kaum aussagekräftig sind im Hinblick auf die Anforderungen der Arbeitsrealität, benachteiligen sie ältere Probanden von vornherein, denn diese tun sich erfahrungsgemäß gerade bei Aufgaben, die unter Zeitdruck zu lösen sind und keinen erkennbaren Bezug zur Realität aufweisen, schwerer als Jüngere; bei Anwendung sinnhaltiger Materialien und Eliminierung des Zeitfaktors nivellieren sich die Unterschiede dagegen erheblich.⁴⁵⁴ Auch ist zu kritisieren, dass die älteren Untersuchungen kohortenspezifische Effekte, also die

⁴⁴⁹ Vgl. Dittmann-Kohli/Heijden (1996), 324; Wachtler/Franzke/Balcke (1997), 27–29; Kruse (2000), 72; Lehr (2000), 75–92.

⁴⁵⁰ Vgl. die Ausführungen in Kapitel 3.1.2, 3.1.4 und 3.1.5 sowie die dort genannten Literaturbelege.

⁴⁵¹ So z.B. noch bei Dittmann-Kohli/Heijden (1996), 324 f.

⁴⁵² Vgl. Ewert (1998), 365–367.

⁴⁵³ Vgl. Bruggmann (2000), 29 f.

⁴⁵⁴ Vgl. Wenke/Reglin (1996), 65; Lehr (2000), 92–106.

unterschiedlichen Ausgangsvoraussetzungen in der schulischen und beruflichen Grundausbildung (vgl. Punkt 4.), weitgehend unberücksichtigt lassen.⁴⁵⁵

Angesichts derartiger Schwächen im methodischen Ansatz ist es nicht verwunderlich, dass neuere Studien zu wesentlich differenzierteren Ergebnissen kommen. Lernprobleme älterer Personen werden heute nicht mehr generell unterstellt, sondern für einzelne, spezielle Bereiche herausgearbeitet. So zeigen Ältere dort Schwächen, wo das Lerntempo hoch ist, wo komplexe Sachverhalte im Langzeitgedächtnis gespeichert werden müssen und wo ein Umlernen erforderlich ist.⁴⁵⁶ Werden diese altersbedingten Faktoren bei der Gestaltung der Lernmaterialien und Trainingsprogramme berücksichtigt, so zeigen ältere Personen ebenso gute Lernerfolge wie jüngere.⁴⁵⁷ Außerdem weisen neueste Studien darauf hin, dass die Lernfähigkeit durch regelmäßige Qualifizierungsaktivitäten bis in ein höheres Lebensalter konstant aufrechterhalten werden kann.⁴⁵⁸

Ähnliches gilt für die Weiterbildungsmotivation. Umfragen zeigen, dass das Interesse an beruflicher Weiterbildung mit wachsendem Alter sinkt. Nach den Daten des Sozio-Oekonomischen Panels zeigen über 80 % der 20- bis 39-Jährigen, 73 % der 40- bis 49-Jährigen, 54 % der 50- bis 54-Jährigen und 38 % der 55- bis 59-Jährigen Interesse an beruflicher Weiterbildung.⁴⁵⁹ Eine repräsentative Umfrage von TNS-EMNID kommt zu dem Ergebnis, dass sich noch 55 % der 45- bis 49-jährigen, aber nur 30 % der 60- bis 64-jährigen Arbeitnehmer mehr Zeit für Weiterbildung wünschen.⁴⁶⁰ Derartige Zahlen sind lange dahingehend interpretiert worden, dass ältere Arbeitnehmer generell eine mangelnde Weiterbildungsmotivation aufweisen. Aber diese Folgerung ist voreilig. Das mangelnde Interesse an Weiterbildungsmaßnahmen dürfte doch wohl vor allem darauf zurückzuführen sein, dass älteren Arbeitnehmern als Zukunftsperspektive immer noch in erster Linie die Frühverrentung angeboten wird. Außerdem handelt es sich bei den heute älteren Arbeitnehmern um eine qualifizierungsungewohnte Klientel, und zwar sowohl aus kohortenspezifischen Gründen (Punkt 4.) als auch aus betriebsspezifischen Gründen (Festlegung von Altersgrenzen für Qualifizierungsmaßnahmen, Punkt 3.).⁴⁶¹ Daher bestehen häufig negative Selbsteinschätzungen hinsichtlich der eigenen Lernfähigkeit und als Folge erhebliche Hemmschwellen gegenüber der Teilnahme an berufli-

⁴⁵⁵ Vgl. Bruggmann (2000), 29.

⁴⁵⁶ Vgl. Salthouse/Dunlowski (1995), 351–360; Bruggmann (2000), 28–30.

⁴⁵⁷ Vgl. Lehr (2000), 217; Bruggmann (2000), 30.

⁴⁵⁸ Vgl. Husemann et al. (2003), 26.

⁴⁵⁹ Daten für 1993; vgl. Behringer (2002), 97.

⁴⁶⁰ Vgl. Husemann et al. (2003), 136.

⁴⁶¹ Vgl. Barkholdt/Frerichs/Naegele (1995), 426; Husemann et al. (2003), 28, 30.

cher Weiterbildung.⁴⁶² Verschiedene betriebliche Beispiele zeigen, dass ältere Arbeitnehmer bei dem Vorliegen entsprechender Rahmenbedingungen (vgl. Kapitel 4.1.2) genauso für Qualifizierungsmaßnahmen gewonnen werden können wie jüngere.⁴⁶³

Probleme älterer Arbeitnehmer in punkto Lernfähigkeit und Lernmotivation sind demzufolge – ähnlich wie der größte Teil der gesundheitlichen Probleme – nicht vorgegeben, sondern „gemacht“, so dass hier ein weites Handlungsfeld für Interventionen besteht.

Qualifikationsrisiken im Zuge technologisch-organisatorischer Innovationen

Im Zusammenhang von Rationalisierungsprozessen sowie der Einführung neuer Technologien und neuer Konzepte der Arbeitsorganisation kommt es derzeit zu einer immer schnelleren Entwertung der in der Anfangsphase des Erwerbslebens gesammelten Qualifikationen und Kompetenzen (vgl. Kapitel 2.4.2). Daraus resultiert das „Dequalifizierungsrisiko“ älterer Arbeitnehmer.⁴⁶⁴ Die industriesoziologische Forschung hat gezeigt, dass die Bedeutungszunahme höher qualifizierter Tätigkeiten, die arbeitsorganisatorische Integration bislang getrennter Funktionsbereiche und die Reprofessionalisierung der Produktionsarbeit zu einer gesamtwirtschaftlichen Steigerung der Qualifikationsanforderungen führen.⁴⁶⁵ Vor allem die Anforderungen an die Flexibilität, die allgemeinen und berufsspezifischen Qualifikationen sowie die Qualifizierungsbereitschaft werden über den gesamten Erwerbsverlauf hinweg steigen.⁴⁶⁶ Da jüngere Beschäftigte in der Regel über aktuellere Qualifikationen verfügen als ältere und aus betriebswirtschaftlicher Sicht Humankapitalinvestitionen in ältere Arbeitnehmer aufgrund der beschränkten Nutzungsdauer kaum lohnend erscheinen, gelten die Jüngeren als potenzielle Gewinner und die Älteren als potenzielle Verlierer des technologisch-organisatorischen Wandels.⁴⁶⁷ Dies gilt umso mehr, je schneller sich dieser Wandel vollzieht. Da für die Zukunft allgemein eine Beschleunigung des Innovationstempos erwartet wird, ist tendenziell von einer weiteren Verschärfung des Dequalifizierungsrisikos auszugehen.⁴⁶⁸

Auch dieses Risiko kann allerdings durch regelmäßige Weiterbildungsaktivitäten bis in die Spätphase des Erwerbslebens hinein deutlich verringert werden (vgl. Kapitel 4.1.2). Zudem wird in der Forschung seit einigen Jahren vermehrt darauf verwiesen, dass veräl-

⁴⁶² Vgl. Lödige-Röhrs (1995), 198; Bruggmann (2000), 31.

⁴⁶³ Vgl. Barkholdt/Frerichs/Naegele (1995), 426; Frerichs (1998), 29.

⁴⁶⁴ Vgl. Barkholdt/Frerichs/Naegele (1995), 427; Clemens (2001), 24.

⁴⁶⁵ Vgl. Frerichs (1998), 25.

⁴⁶⁶ Vgl. Kröll/Brinkmann (1999), 276.

⁴⁶⁷ Vgl. Behrend (2000a), 404 f.; Behrend (2001), 66.

⁴⁶⁸ Vgl. Barkholdt/Frerichs/Naegele (1995), 427; Frerichs (1998), 29.

tete Qualifikationen durch das Erfahrungswissen älterer Arbeitnehmer zu einem erheblichen Teil kompensiert werden können. Koller und Plath bezeichnen das Erfahrungswissen als eine „hochentwickelte Form des Handlungswissens“ und stellen fest:

Erfahrungswissen ermöglicht auf Grund seiner rational-logischen und intuitiv-gefühlsmäßigen Komponenten und der vielfältigen Rückbindungen zwischen dem realen Geschehen, den informationshaltigen Kriterien oder Signalen dieses Geschehens, deren kognitiv-emotionaler Verarbeitung und der Tätigkeitsausführung eine enorme Handlungsökonomie und Handlungssicherheit.⁴⁶⁹

Nach Behrend stellt das Erfahrungswissen in seiner Verbindung von Expertenwissen, Kompetenz und Weisheit eine altersspezifische Fähigkeit dar, die nicht nur auftretende Leistungsminderungen kompensieren, sondern auch die Konkurrenzfähigkeit gegenüber Jüngeren erhöhen kann.⁴⁷⁰ Von entscheidender Bedeutung ist, dass das Erfahrungswissen zu großen Teilen aus implizitem, so genanntem „schweigenden“ Wissen besteht, das schwer verbalisierbar und daher kaum systematisch vermittelbar ist.⁴⁷¹ Nach wie vor setzt sich die Wissenschaft mit dem Problem auseinander, wie Erfahrungswissen in Qualifizierungsmaßnahmen integriert werden kann.⁴⁷² Mit dem Ausscheiden eines älteren Arbeitnehmers aus dem Erwerbsleben geht daher sein berufsspezifisches Erfahrungswissen unwiederbringlich verloren.⁴⁷³

Welche Folgen dies haben kann, zeigt das Beispiel der deutschen Maschinenbauindustrie, die in der ersten Hälfte der 90er Jahre etwa 20 % der Stellen abbaute, wovon überwiegend ältere Facharbeiter und Meister betroffen waren. Als sich Mitte der 90er Jahre die Auftragslage unerwartet deutlich besserte, machte sich das fehlende Erfahrungswissen so schmerzlich bemerkbar, dass viele Unternehmen versuchten, die externalisierten älteren Mitarbeiter zurückzuholen.⁴⁷⁴ Solche Beispiele aus der Praxis haben zu einer gestiegenen Wertschätzung des Erfahrungswissens geführt. Koller und Plath vertreten die Auffassung, dass es trotz des beschleunigten technologischen Wandels auch heute noch mehr als 80 % der Handlungskompetenz ausmacht.⁴⁷⁵ Dies gilt umso mehr, als das Erfahrungswissen nicht nur den technologischen Bereich umfasst, sondern auch weniger schnell veraltende Erfahrungsbereiche wie die betriebliche Arbeitsorganisation oder den Umgang mit Kollegen und Vorgesetzten.⁴⁷⁶ Vor allem in Situationen, die ein un-

⁴⁶⁹ Koller/Plath (2000), 121.

⁴⁷⁰ Vgl. Behrend (2000b), 117.

⁴⁷¹ Vgl. Strauß (1997), 27; Koller/Plath (2000), 121.

⁴⁷² Vgl. Dehnbostel/Markert (1999), 3–8.

⁴⁷³ Vgl. Behrend (2000b), 113.

⁴⁷⁴ Vgl. Strauß (1997), 27.

⁴⁷⁵ Vgl. Koller/Plath (2000), 119.

⁴⁷⁶ Vgl. Strauß (1997), 28.

vollständiges Informationsangebot aufweisen, nicht vollständig berechenbar oder durch gestörte Prozessabläufe gekennzeichnet sind sowie schnelle Entscheidungen ohne langes Nachdenken bzw. ein unmittelbares Eingreifen bei selten auftretenden Ereignissen verlangen, ist Erfahrungswissen unersetzbar.⁴⁷⁷

Betriebsspezifische Qualifikationsrisiken

Hierunter fallen jene Qualifikationsrisiken, die sich auf die Laufbahngestaltungs- und Qualifizierungspolitik der Unternehmen zurückführen lassen.⁴⁷⁸ Betriebsspezifische Einengungen der Qualifikation resultieren zum einen aus der nach wie vor in weiten Wirtschaftsbereichen vorherrschenden Praxis, Arbeitnehmer über Jahre oder gar Jahrzehnte hinweg auf bestimmte Verfahren, Arbeitsbereiche oder Arbeitsvorgänge zu beschränken.⁴⁷⁹ Aus betriebswirtschaftlicher Sicht steht dahinter das Bemühen, hohe Effektivität durch extremes Spezialistentum zu erreichen. Dieser kurzfristige Vorteil wird jedoch durch die langfristigen Nachteile mehr als aufgewogen: Die andauernde Unterforderung führt zu einem kognitiven und motivationalen Verschleiß, der sich im höheren Alter leistungsmindernd bemerkbar machen kann (vgl. Kapitel 3.1), die betroffenen Arbeitnehmer geraten in eine qualifikatorische Sackgasse, und auch ihre Fähigkeit zur Umstellung verkümmert.⁴⁸⁰

Zum anderen trägt der weitgehende Ausschluss älterer und oft bereits mittelalter Arbeitnehmer von Weiterbildungsmaßnahmen zur Einengung der Qualifikation bei. Aus betriebswirtschaftlicher Perspektive sind Weiterbildungsmaßnahmen für ältere Arbeitnehmer nicht mehr rentabel, weil die Auszahlungsperiode dieser Humankapitalinvestition angesichts der geringen Restnutzungszeit des Investitionsobjekts zu stark begrenzt ist.⁴⁸¹ Daher ist in den meisten Unternehmen die Personalentwicklungspolitik auf jüngere Mitarbeiter beschränkt, wobei die Altersgrenze je nach Branche und Tätigkeitsspektrum variiert.⁴⁸² Ältere Mitarbeiter werden meist nur dann miteinbezogen, wenn sich die Qualifizierungsmaßnahmen auf die gesamte Belegschaft beziehen, wenn der Qualifizierungsanspruch eher gering ist oder wenn es um unumgängliche Anpassungen an neue technische bzw. organisatorische Entwicklungen geht.⁴⁸³

⁴⁷⁷ Vgl. Koller/Plath (2000), 122.

⁴⁷⁸ Vgl. Naegele (1992), 22; Barkholdt/Frerichs/Naegele (1995), 427; Clemens (2001), 24.

⁴⁷⁹ Vgl. Barkholdt (1998), 19.

⁴⁸⁰ Vgl. Barkholdt/Frerichs/Naegele (1995), 427; Barkholdt (1998), 19 f.

⁴⁸¹ Vgl. Behringer (2002), 91.

⁴⁸² Vgl. Puhmann (2002), 108.

⁴⁸³ Vgl. Barkholdt/Frerichs/Naegele (1995), 427; Wachtler/Franzke/Balcke (1997), 32; Gravalas (1999), 23; Clemens (2001), 102.

Erhebungen zur Weiterbildungsbeteiligung der Arbeitnehmer verdeutlichen diese Entwicklung. Tabelle 13 zeigt die Teilnahmequoten an Weiterbildungsmaßnahmen – nach Altersgruppen getrennt – von 1979 bis 2000:

	1979	1982	1985	1988	1991	1994	1997	2000
19–34 Jahre	16	15	14	23	25	27	33	31
35–49 Jahre	9	15	14	20	24	29	36	36
50–64 Jahre	4	4	6	8	11	14	20	18

Tabelle 13: Teilnahmequoten an Weiterbildungsmaßnahmen 1979–2000 nach Altersgruppen (in %) ⁴⁸⁴

Die Zahlen dokumentieren, dass die Weiterbildungsbeteiligung zwischen 1979 und 2000 in allen Altersgruppen gestiegen ist. Obwohl in der Gruppe der 50- bis 64-Jährigen ein Anstieg auf das Viereinhalbfache des Ausgangswertes zu verzeichnen ist, hat sich der Abstand zu den anderen Altersgruppen erhöht (+14 Prozentpunkte gegenüber +15 bei den 19- bis 34-Jährigen und +27 bei den 35- bis 49-Jährigen). Im gesamten Zeitraum zeigt sich eine geringere Weiterbildungsbeteiligung der über 50-Jährigen gegenüber den unter 50-Jährigen. Nach den Ergebnissen einer Erhebung des Bundesinstituts für Berufsbildung und des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung von 1998/99 variiert das Alter, ab dem die Teilnahmequoten an Weiterbildungsmaßnahmen signifikant sinkt, in Abhängigkeit von der Qualifikation. Bei Hochqualifizierten beträgt es demnach etwa 54 Jahre, bei Mittelqualifizierten etwa 49 Jahre und bei Geringqualifizierten etwa 44 Jahre. ⁴⁸⁵ Aufgrund des systematischen Ausschlusses älterer Erwerbstätiger von Qualifizierungsmaßnahmen werden Weiterbildungskonzepte, die den besonderen Bedürfnissen Älterer entgegenkommen, bis heute kaum entwickelt, geschweige denn realisiert. ⁴⁸⁶

In jüngster Zeit beginnt sich nun in der betriebswirtschaftlichen Diskussion die Erkenntnis durchzusetzen, dass das Argument, eine Weiterbildung älterer Arbeitnehmer lohne sich aufgrund der kurzen Auszahlungsperiode derartiger Investitionen nicht mehr, gerade wegen des beschleunigten technologischen Wandels an Stichhaltigkeit verliert. Denn je schneller Weiterbildungsinhalte veralten, umso geringer ist die Bedeutung der

⁴⁸⁴ Zahlen nach den regelmäßigen Repräsentativbefragungen des Bundesministeriums für Bildung und Forschung; vgl. Zedler (2003), 135. Andere Repräsentativerhebungen wie etwa der Mikrozensus oder das Sozio-Ökonomische Panel zeigen wegen Unterschieden in der methodischen Vorgehensweise und in der begrifflichen Abgrenzung im Detail Abweichungen, in der generellen Tendenz aber Übereinstimmung; vgl. Behringer (2002), 93.

⁴⁸⁵ Vgl. Marstedt/Müller (2003), 19 f.

⁴⁸⁶ Vgl. Wachtler/Franzke/Balcke (1997), 31.

voraussichtlichen Restdauer der Erwerbstätigkeit. Gerade bei einem hohen technologischen Innovationstempo erscheinen Bildungsinvestitionen auch verhältnismäßig kurz vor dem Renteneintritt noch rentabel.⁴⁸⁷ Inwieweit sich dieser Erkenntniswandel auf die betriebliche Qualifizierungspolitik auswirken wird, bleibt allerdings abzuwarten.

Intergenerative Qualifikationsniveauunterschiede

Oft werden Kohorteneffekte bei der Beurteilung der Qualifikationsrisiken älterer Arbeitnehmer unterschätzt oder gar unterschlagen.⁴⁸⁸ Die heute älteren Arbeitnehmer gehören zu jener Generation, die ihre schulische und berufliche Bildung vor der Bildungsexpansion der 70er und 80er Jahre erfahren hat. Am Beispiel einer repräsentativen Erhebung des Bundesinstituts für Berufsbildung zum Bildungsabschluss der Erwerbstätigen lassen sich die Veränderungen der formalen Qualifikationsabschlüsse in den verschiedenen Altersgruppen aufzeigen:

	25–40 Jahre	40–50 Jahre	50–60 Jahre
Kein Abschluss	14	12	23
Lehre, Beamtenausbildung, vergleichbare Abschlüsse	61	61	52
Fachschulabschluss	8	7	7
Hochschulabschluss (Uni/FH)	16	20	17
Keine Angabe	1	1	1

Tabelle 14: Bildungsabschluss der Erwerbstätigen nach Altersgruppen (1997, alte Bundesländer, in %)⁴⁸⁹

Die Zahlen zeigen, dass die 50- bis 60-Jährigen (des Jahres 1997) seltener als die unter 50-Jährigen über einen formalen Bildungsabschluss verfügen. Der prozentuale Anteil der Hochschulabsolventen liegt in der Altersgruppe der 50- bis 60-Jährigen zwar nur knapp unter dem Wert der 40- bis 50-Jährigen, aber dies dürfte in erster Linie darauf zurückzuführen sein, dass hochqualifizierte ältere Arbeitnehmer deutlich unterproportional von vorzeitigen Berufsaustritten bzw. Frühverrentungsmaßnahmen betroffen sind. Insgesamt war es in der Bundesrepublik aufgrund der kontinuierlichen Bildungsexpansion bislang die Regel, dass die ins Erwerbsleben nachrückenden Kohorten ein höheres formales Ausgangsqualifikationsniveau aufweisen als ihre Vorgänger.⁴⁹⁰ Ein hoher Bildungsabschluss wiederum korreliert erfahrungsgemäß mit hoher Weiterbildungsbeteiligung.⁴⁹¹ Die älteren

⁴⁸⁷ Vgl. Behringer (2002), 92.

⁴⁸⁸ Vgl. Naegele (1992), 22; Barkholdt/Frerichs/Naegele (1995), 427; Clemens (2001), 24.

⁴⁸⁹ Repräsentativbefragung von 4.379 Erwerbstätigen in den alten Bundesländern im Jahr 1997 auf der Grundlage des Sozio-Ökonomischen Panels; vgl. Behringer (2000), 91.

⁴⁹⁰ Vgl. Barkholdt/Frerichs/Naegele (1995), 427.

⁴⁹¹ Vgl. Schiersmann (2000), 285.

Arbeitnehmer, die der Kriegs- und Nachkriegsgeneration entstammen, zeigen oft starke Hemmschwellen gegenüber dem Lernen. Lernsituationen sind für sie angstbesetzt, da sie die Schule besucht haben, bevor liberale didaktische Prinzipien dort Einzug gehalten haben.⁴⁹² Diese kohortenspezifische Prägung sorgt bis ins höhere Erwerbsalter dafür, dass viele Angehörige dieser Generation – und ganz besonders ältere Frauen – im Hinblick auf die erfolgreiche Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen benachteiligt sind.⁴⁹³

Schon für die nächste Zukunft ist jedoch von einem drastischen Wandel dieser Situation auszugehen. Aus der Bildungsexpansion der 70er und 80er Jahre ist seit den 90er Jahren Stagnation oder gar Rückschritt geworden.⁴⁹⁴ Dies bedeutet, dass schon heute die jüngeren Erwerbstätigen nicht mehr über ein höheres Ausgangsqualifikationsniveau verfügen als ihre Vorgängergeneration. In den kommenden Jahren werden die gut ausgebildeten mittleren Jahrgänge in die Gruppe der älteren Arbeitnehmer aufrücken, so dass spätestens dann von Qualifikationsniveauunterschieden nicht mehr die Rede sein kann.⁴⁹⁵ Die heute noch bestehenden kohortenbedingten Qualifikationsrisiken älterer Arbeitnehmer werden demnach in Zukunft voraussichtlich keine Rolle mehr spielen.

Die verschiedenen Facetten des Qualifikationsrisikos älterer Arbeitnehmer sind demzufolge differenziert zu bewerten. Die kohortenbedingten Risiken schwinden bereits heute und können in Zukunft vernachlässigt werden. Die aus den altersspezifischen Leistungseinschränkungen resultierenden Qualifikationsrisiken sind in der Forschung lange überschätzt worden. Nach neuen Erkenntnissen beziehen sich die Einbußen vor allem auf eng begrenzte Handlungs- und Kompetenzfelder; sie könnten durch eine altersgerechte Gestaltung von Lernmaterialien und Trainingsprogrammen zu einem großen Teil kompensiert und durch regelmäßige Weiterbildungsbeteiligungen präventiv minimiert werden. Erheblich sind hingegen die Dequalifizierungsrisiken im Zuge des technologischen Wandels, auch wenn ihnen das Erfahrungswissen als Gegengewicht gegenübersteht, sowie die betriebsspezifischen Qualifikationsrisiken. Beiden kann nur durch die konsequente Anwendung moderner Weiterbildungskonzepte der altersübergreifenden Qualifizierung bzw. des lebenslangen Lernens wirksam begegnet werden (vgl. dazu näher Kapitel 4.1.2).

⁴⁹² Vgl. Wenke/Reglin (1996), 61–63.

⁴⁹³ Vgl. Frerichs (1998), 26.

⁴⁹⁴ Vgl. Reinberg/Hummel (2002), 598. Die Defizite der deutschen Bildungslandschaft sind der Öffentlichkeit zuletzt u.a. durch die PISA-Studie deutlich vor Augen geführt worden.

⁴⁹⁵ Vgl. Barkholdt/Frerichs/Naegele (1995), 427; Menges (2000), 321; Reinberg/Hummel (2002), 580.

3.3.2 Lernstile und Lernbedürfnisse älterer Arbeitnehmer

In Kapitel 3.3.1 wurden im Anschluss an neuere Forschungsergebnisse zum altersspezifischen Leistungswandel folgende Lernschwächen älterer Arbeitnehmer genannt: Sie schneiden tendenziell schlechter als Jüngere bei Aufgaben ab, die unter Zeitdruck zu lösen sind und keinen erkennbaren Bezug zur Realität aufweisen bzw. bei denen komplexe Sachverhalte im Langzeitgedächtnis gespeichert werden müssen und ein Umlernen erforderlich ist. Hinzuzufügen ist, dass es Älteren häufig an geeigneten Lerntechniken mangelt, so dass sie erst wieder das Lernen „lernen“ müssen. Auch zeigen sie in Lernsituationen größere Unsicherheiten als Jüngere.⁴⁹⁶ Insgesamt unterscheidet sich ihr Lernstil von dem Lernverhalten Jüngerer, da die Verbindung von Erfahrung und Wissen für sie eine größere Rolle spielt.⁴⁹⁷ Diese Aspekte sind in der Konzipierung von Weiterbildungsangeboten für ältere Arbeitnehmer zu berücksichtigen, um Hemmschwellen zu senken und positive Lernerfahrungen zu ermöglichen.⁴⁹⁸ In der arbeitswissenschaftlichen, berufspädagogischen und gerontopsychologischen Forschung der letzten Jahre sind die folgenden Anforderungen an altersgerechte Weiterbildungsangebote herausgearbeitet worden:

- Dem Bedürfnis älterer Arbeitnehmer nach einem erkennbaren Bezug der Lerninhalte zur Arbeitsrealität sollte entsprochen werden, indem die Qualifizierung im Umfeld des bisherigen Tätigkeitsbereiches angesiedelt wird.⁴⁹⁹ Dies ermöglicht es, die Lernsituationen in die Lebens- und Berufsbiografien der Betroffenen einzuordnen und ihnen konkret zu verdeutlichen, wie sie von den zu erwerbenden Kenntnissen und Fertigkeiten in der ihnen noch zur Verfügung stehenden Erwerbszeit Gebrauch machen können. Praxisbezug und Anschaulichkeit kommen dem Lernstil Älterer entgegen, ermöglichen ihnen schnellere Lernerfolge und erhöhen so die Lernmotivation.⁵⁰⁰
- Die Lerninhalte sollten den Teilnehmern die Möglichkeit bieten, ihr Erfahrungswissen einzubringen und an dieses anzuknüpfen. Dies dient nicht nur zur Förderung der Motivation und des positiven Selbstkonzeptes über die Erfahrung der Relevanz und Bedeutung der bereits vorhandenen individuellen Kenntnisse und Fertigkeiten. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, das „schweigende“, implizite Wissen der Älteren nutzbar zu machen.⁵⁰¹ Als Methode könnte das Konzept des „Erfahrungslernens“

⁴⁹⁶ Vgl. Bruggmann (2000), 32; Lehr (2000), 92–106.

⁴⁹⁷ Vgl. Puhmann (2002), 108.

⁴⁹⁸ Vgl. BMFSFJ (2001), 175.

⁴⁹⁹ Vgl. Wachtler/Franzke/Balcke (1997), 35.

⁵⁰⁰ Vgl. Maier/Schmitt (1998), 405 f.; Wenke/Reglin (1996), 65, 77 f.

⁵⁰¹ Vgl. Wenke/Reglin (1996), 54 f.

herangezogen werden, das allerdings noch für die Lernsituation der Weiterbildung älterer Arbeitnehmer konkretisiert werden müsste.⁵⁰²

- Die weitgehende Eliminierung des Zeitfaktors minimiert altersbedingte Unterschiede in der Lernleistung. Daher sollte den Teilnehmern die Möglichkeit eingeräumt werden, ein selbstgesteuertes Lerntempo zu wählen. Übungs- und Vertiefungsmöglichkeiten sowie Zeitreserven sollten großzügig eingeplant werden.⁵⁰³
- Aufgrund der häufig weit zurückliegenden Lernerfahrungen älterer Arbeitnehmer sind den Teilnehmern zu Beginn der Weiterbildungsmaßnahmen gegebenenfalls geeignete Lernstrategien zu vermitteln. Dies erhöht die Lernmotivation und senkt Schwellenängste. Dem gleichen Zweck dienen die unverzügliche Rückmeldung über Erfolg bzw. Misserfolg sowie der Einsatz moderner didaktischer Konzepte wie aktives Lernen, entdeckendes Lernen oder experimentelles Lernen. Derartige Konzepte kommen dem Lernstil und den Lernbedürfnissen Älterer stärker entgegen als traditionelle Lernmethoden.⁵⁰⁴
- Die Ausbilder sollten stets berücksichtigen, dass sie auf erwachsene, entwickelte Persönlichkeiten treffen, denen sie nicht als Lehrer, sondern als Dienstleister gegenüberzutreten. Werden die vorhandenen, durch jahrelange Praxis erworbenen Kenntnisse und Fertigkeiten der Teilnehmer nicht anerkannt, sondern in Frage gestellt, führt dies schnell zu Verärgerung und Rückzug. Die Teilnehmer müssen immer erkennen können, dass es um eine Vermittlung von Kenntnissen und Fertigkeiten geht, die ihnen bei der Bewältigung bestimmter Arbeitsplatz- oder Arbeitsmarktanforderungen helfen, nicht aber um eine Infragestellung ihrer Person und ihrer Kompetenzen.⁵⁰⁵
- Die Dozenten sollten daher in erster Linie als Moderatoren auftreten, nicht als Lehrende. Sie sollten darauf achten, die Teilnehmer weder zu überfordern – dann könnte die Weiterbildung von diesen als Angriff auf die eigene Person empfunden werden – noch zu unterfordern – dies könnte Gefühle der Entwertung oder Herabsetzung der eigenen Kompetenz befördern.⁵⁰⁶
- Hinsichtlich der Zusammensetzung der Lerngruppen ist zu differenzieren. Altershomogene Gruppen können stigmatisierenden Charakter haben und den Austausch zwischen den Generationen erschweren. In altersgemischten Gruppen hingegen besteht

⁵⁰² Zu den theoretischen Grundlagen und praktischen Anwendungsformen des Erfahrungslernens vgl. Dehnbostel/Markert (1999), 3–8 und Katenkamp (2000), 134–139.

⁵⁰³ Vgl. Straka (1993b), 105; Bruggmann (2000), 32; Clemens (2001), 103.

⁵⁰⁴ Vgl. Straka (1993b), 105; Bruggmann (2000), 32 f.

⁵⁰⁵ Vgl. Wenke/Reglin (1996), 58–61.

⁵⁰⁶ Vgl. Wenke/Reglin (1996), 60 f., 83.

die Gefahr, dass die unterschiedlichen Lernstile und Lernbedürfnisse der Generationen ungenügend berücksichtigt werden, so dass es zu Demotivierungseffekten kommen kann. Hier ist einzelfallspezifisch zu entscheiden.⁵⁰⁷

Nach derzeitigem Forschungsstand trägt die Beachtung dieser didaktischen und organisatorischen Prinzipien wesentlich dazu bei, die Auswirkungen der Lernschwächen älterer Arbeitnehmer zu minimieren, die Lernmotivation zu erhöhen und ebenso anspruchsvolle Lernziele zu erreichen wie in der Bildungsarbeit mit jüngeren Teilnehmern.

3.3.3 Aktuelle und zukünftige Trends der beruflichen Weiterbildung

Die berufliche Weiterbildung befindet sich im Wandel. Die Erkenntnis, dass der Standort Deutschland im internationalen Wettbewerb nur bestehen kann, wenn der Wettbewerbsvorteil der hohen Allgemeinbildung und fachspezifischen Qualifizierung der Beschäftigten weiter ausgebaut wird, scheint hier zunehmend in konkretes Handeln umgesetzt zu werden.⁵⁰⁸ In den letzten Jahren ist der Markt für berufliche Weiterbildung nicht nur quantitativ gewachsen; zugenommen haben auch die Vielfalt und Professionalität der Weiterbildung, ihrer Konzepte, Inhalte, Methoden und Organisationsformen.⁵⁰⁹ Diese Entwicklung kommt den Lern- und Qualifizierungsbedürfnissen älterer Arbeitnehmer entgegen, wie im Folgenden zu zeigen sein wird.

Heitger zeigt Grundlinien des Wandels von der traditionellen Weiterbildung zum modernen Wissensmanagement auf, der sich derzeit in Deutschland vollzieht. Nach ihrer Analyse charakterisieren die folgenden Elemente diesen Wandel:

- Verknüpfung unterschiedlicher Wissensdimensionen (Fachwissen, Schlüsselkompetenzen, soziale Kompetenzen) in integrierten Lern- und Entwicklungsprozessen
- Methodenvielfalt und wachsender Technologieeinsatz
- Wachsende Zielgruppenorientierung durch maßgeschneiderte Module
- Transferkonzepte, die die Verbindung von individuellem Lernen und Organisationslernen ermöglichen
- Coaching und Lernberatung als neue Dienstleistungen der Weiterbildner
- Dezentralisierung der Weiterbildungsaktivitäten, Vorgesetzter und Mitarbeiter gestalten und steuern Weiterbildungsprozesse selbst

⁵⁰⁷ Vgl. Straka (1993b), 105; Wenke/Reglin (1996), 64.

⁵⁰⁸ Vgl. Schiersmann (2000), 284.

⁵⁰⁹ Vgl. Heitger (2003), 3 f.

- Versuch, implizites Erfahrungswissen durch Artikulation in explizites Wissen zu transformieren
- Etablierung übergreifender Beziehungsnetzwerke, in denen Kooperationsnetze aufgebaut und Wissenspotenziale verfügbar gemacht werden
- Transformierung der Weiterbildungsabteilung in ein „Competence-Center“ für das Wissensmanagement⁵¹⁰

Auch Schiersmann beobachtet einen „radikalen Strukturwandel der betrieblichen Weiterbildung [...], der durchaus als Paradigmenwechsel beschrieben werden kann“.⁵¹¹ Er definiert diesen Paradigmenwechsel als Übergang von der berufs- und funktionsbezogenen zu der prozessorientierten betrieblichen Weiterbildung und benennt die folgenden zentralen Elemente dieses Wandels:

	Berufs- und funktionsbezogene betriebliche Weiterbildung	Prozessorientierte betriebliche Weiterbildung
Lernarrangements	Interne oder externe Kurse und Seminare	Arbeitsbezogenes bzw. arbeitsintegriertes Lernen, selbstorganisiertes Lernen
Lernziele	Verbesserung der Qualifikation	Kompetenzentwicklung
Lerninhalte	Vermittlung fachbezogener Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten	Verstärkte Einbeziehung sozial-kommunikativer und reflexiver Dimensionen
Zielgruppen	Individuelle Nachfrager (Führung und Fachkräfte)	Innerbetriebliche Teams, Projektgruppen
Qualitätssicherung und -entwicklung	Inhaltsbezogene Qualitätskonzepte, angebotsorientierte Planung	Prozessbezogene Qualitätskonzepte, nachfrageorientierte Planung, intensivierete Bedarfsermittlung, Transfersicherung
Betriebliche Organisation	Zentrale Weiterbildungsabteilung oder Weiterbildungsbeauftragter	Dezentralisierung in Fachabteilungen, Auslagerung als Profit-Center, Kooperation mit externen Anbietern
Rolle/Funktionen des Weiterbildners	Trainer bzw. Dozent, Organisator	Moderator, individueller und unternehmensbezogener Berater, Prozessgestalter
Einbau in betriebliche Gesamtstrategie	Ohne systematisches Controlling, Finanzierung über Gemeinkosten	Detailliertes Controlling, Verlagerung der Kosten auf Fachabteilungen bzw. individuelle Nachfrager

Abbildung 7: Von der berufs- und funktionsbezogenen zur prozessorientierten betrieblichen Weiterbildung⁵¹²

Zwar hat die Gruppe der älteren Arbeitnehmer bislang in der allgemeinen wissenschaftlichen Weiterbildungsdiskussion nur wenig Beachtung gefunden.⁵¹³ Dennoch kommen viele Elemente des Transformationsprozesses, den der Weiterbildungsmarkt vollzieht, den Lernstilen und Weiterbildungsbedürfnissen älterer Arbeitnehmer entgegen. Dazu

⁵¹⁰ Vgl. Heitger (2003), 9–20.

⁵¹¹ Schiersmann (2000), 285.

⁵¹² In Anlehnung an Schiersmann (2000), 286.

⁵¹³ Vgl. Severing (1997), 18; Schiersmann (2000), 285; Zedler (2003), 134.

zählen etwa die Verknüpfung verschiedener Kompetenzdimensionen unter Einschluss der sozialen Kompetenzen, die wachsende Zielgruppenorientierung, die Einführung von Coaching und Lernberatung, der Einbezug des Erfahrungswissens, der Übergang zu arbeitsintegriertem und selbstorganisiertem Lernen, die Dezentralisierung der Weiterbildungsaktivitäten sowie das Selbstverständnis der Weiterbildner als Moderatoren (vgl. zur Bedeutung dieser Aspekte für ältere Arbeitnehmer Kapitel 3.3.2). Die konzeptuellen und organisatorischen Rahmenbedingungen auf der pädagogischen Ebene für die Einbeziehung älterer Arbeitnehmer in Weiterbildungsaktivitäten dürften sich daher in Zukunft tendenziell verbessern.

3.4 Systematisierung und Fazit

Die Ausführungen in Kapitel 3.1 bis 3.3 haben gezeigt, dass ältere Arbeitnehmer in verschiedenen Bereichen unterschiedlich stark ausgeprägte Schwächen aufweisen, die besondere Beschäftigungsrisiken innerhalb der schärfer gewordenen betrieblichen Konkurrenzsituationen gegenüber anderen Altersgruppen begründen. In Teilen der gerontologischen Forschung zeigt sich die Tendenz, diese Schwächen als reine Konstrukte zu interpretieren, die auf dem Defizitmodell des Alters beruhen. Nach dieser Sichtweise handelt es sich lediglich um Vorurteile, die keine reale Grundlage aufweisen, sich aber im Sinne einer „self-fulfilling prophecy“ im Verhalten älterer Menschen niederschlagen und so negativ wirksam werden. Diese Interpretation erscheint jedoch zu einfach. Sie lässt sich mit zahlreichen Forschungsergebnissen, die in den vorangegangenen Abschnitten diskutiert wurden, nicht in Einklang bringen und verstellt zudem den Blick auf notwendig zu entwickelnde Kompensations- und Bewältigungsstrategien.

Tatsächlich müssen zahlreiche Schwächen älterer Arbeitnehmer als real gegeben und nicht etwa als lediglich gesellschaftlich konstruiert angesehen werden. Die jüngere medizinische, psychologische, industriesoziologische, arbeitswissenschaftliche und betriebswirtschaftliche Forschung hat allerdings gezeigt, dass diese Schwächen keinesfalls so ausgeprägt sind, wie lange angenommen, und dass sie vor allem keineswegs unveränderbar sind. In diesem Zusammenhang ist vor allem auf die folgenden drei Aspekte hinzuweisen:

1. Neuere Untersuchungen haben gezeigt, dass ältere Arbeitnehmer auch spezifische Stärken gegenüber anderen Altersgruppen aufweisen, die lange Zeit entweder ganz übersehen oder in ihrer Bedeutung unterschätzt wurden. Zu diesen Stärken zählen

vor allem die kristalline Intelligenz, die sozialen Kompetenzen, die allgemeine Lebenserfahrung, die soziale Erfahrung sowie das berufs- und tätigkeitsspezifische Erfahrungswissen. Außerdem ist nachgewiesen worden, dass sich die Schwächen älterer Arbeitnehmer in verschiedenen Bereichen, die früher generell und umfassend als defizitär eingeschätzt wurden, auf eng begrenzte Teilbereiche beschränken. Dies betrifft z.B. die psychomotorischen Funktionen, die Lernfähigkeit und die Weiterbildungsmotivation. Schließlich zeigen sich in den Bereichen Kreativität, Produktivität und Innovationsfähigkeit zwar keine Vorteile, aber auch keine ausgeprägten Schwächen älterer gegenüber jüngeren Arbeitnehmern.

2. Verschiedene Schwächen älterer Arbeitnehmer, die heute noch erkennbar wirksam sind, werden in Zukunft voraussichtlich an Bedeutung verlieren. Dies ist in erster Linie auf kohortenspezifische Entwicklungsprozesse, aber auch auf gesamtwirtschaftliche Strukturveränderungen zurückzuführen. So wird der medizinische Fortschritt in den kommenden Jahrzehnten zu einer weiteren Verbesserung des Gesundheitszustandes gerade älterer Menschen beitragen; die Unterschiede im Gesundheitsniveau zwischen den Altersgruppen werden sich weiter nivellieren, allerdings nicht völlig auflösen. Zudem ist davon auszugehen, dass die gesamtwirtschaftliche Bedeutung der Tätigkeiten, bei denen im Alter tendenziell nachlassende Leistungsmerkmale wirksam sind, in Zukunft eher abnehmen wird. Die heute noch bestehenden kohortenbedingten Qualifikationsnachteile älterer Arbeitnehmer werden schon in nächster Zukunft voraussichtlich keine Rolle mehr spielen, und auch der Wandel von der traditionellen Weiterbildung zum modernen Wissensmanagement wird die Qualifikationsrisiken älterer Arbeitnehmer tendenziell verringern.
3. Im Zusammenhang der vorliegenden Untersuchung ist der dritte hier zu nennende Aspekt von entscheidender Bedeutung. Zahlreiche gerontologische, industriesoziologische und arbeitswissenschaftliche Untersuchungen der letzten Jahre haben gezeigt, dass Schwächen älterer Arbeitnehmer keineswegs, wie lange unterstellt, quasi „naturegeben“ sind, also auf biologischen Notwendigkeiten beruhen, sondern auf Mängeln in der Personal- und Organisationsentwicklung der Unternehmen zurückgeführt werden können. Dies bedeutet, dass diese Schwächen durch entsprechende Maßnahmen im Rahmen einer altersgerechten Personal- und Organisationsentwicklung reduziert oder ganz aufgehoben werden können. Abbildung 8 verdeutlicht, um welche Schwächen es sich handelt und mit welchen Strategien diese kompensiert bzw. bewältigt werden können.



Abbildung 8: Schwächen älterer Arbeitnehmer und Kompensations- bzw. Bewältigungsstrategien

Die genannten Strategien werden im folgenden Kapitel detailliert entwickelt und erläutert und zu einem übergreifenden Handlungskonzept zusammengeführt.

4 Strategien und Konzepte zur Bewältigung der gesellschaftlichen Alterung auf betrieblicher Ebene

Im folgenden Kapitel werden aus den Ausführungen in den vorangegangenen Kapiteln Strategien und Konzepte abgeleitet, die einen angemessenen und nachhaltigen Umgang mit den Herausforderungen ermöglichen, die der gesellschaftliche Alterungsprozess an die Unternehmen stellt.

In Kapitel 4.1 werden zunächst die zentralen Strategien entwickelt, die in eine altersgerechte Ausgestaltung der Personal- und Organisationsentwicklung zu integrieren sind. Dazu zählen Maßnahmen zur langfristigen Aufrechterhaltung von Gesundheitspotenzialen, moderne Weiterbildungsansätze der altersübergreifenden Qualifizierung, die verschiedenen Formen altersheterogener Gruppen- und Teamarbeit, Möglichkeiten der vorausschauenden Laufbahngestaltung, Ansätze zur Destandardisierung der Lebensarbeitszeit sowie eine dynamische und flexible Entgeltpolitik.

Kapitel 4.2 stellt erste Ansätze zu übergreifenden Konzepten vor. Im Einzelnen werden die Konzepte einer integrativen Personalpolitik, einer vorausschauenden bzw. nachhaltigen Personalentwicklung sowie der Humankapital-Betrachtung und der organisationsdemographischen Perspektive diskutiert.

In Kapitel 4.3 erfolgt die Ableitung eines integrativen Handlungskonzepts zur betrieblichen Implementierung und Durchführung einer altersgerechten Personal- und Organisationsentwicklung. Dieses Handlungskonzept umfasst die zugrunde liegenden strategischen Ziele und unternehmensethischen Wertvorstellungen, die bereichsspezifischen Ziele und Leitbilder und die Umsetzungskonzepte in den zentralen Handlungsfeldern Unternehmenskultur und Personalentwicklung sowie den Komponenten Laufbahngestaltung, Arbeitszeitgestaltung, Arbeitsorganisation, Betriebliches Gesundheitsmanagement, altersübergreifende Qualifizierung und Entgeltgestaltung.

4.1 Strategien

4.1.1 Betriebliches Gesundheitsmanagement

Bis in die 90er Jahre des vergangenen Jahrhunderts haben Maßnahmen zum langfristigen Erhalt oder zum präventiven Schutz der Gesundheit der Beschäftigten in der betrieblichen Realität in Deutschland allenfalls eine untergeordnete Rolle gespielt. Dies erscheint als logische Folge des Frühverrentungstrends: Solange Unternehmen beinahe

uneingeschränkt die Möglichkeit haben, ältere Arbeitnehmer, bei denen sich gesundheitliche Probleme zeigen, vorzeitig in den Ruhestand zu entlassen, besteht für sie nicht die Notwendigkeit, in den langfristigen Erhalt des Humankapitalfaktors Gesundheit zu investieren.⁵¹⁴

Unter diesen Rahmenbedingungen stellt die häufigste betriebliche Reaktionsform auf gesundheitlich bedingte Leistungseinschränkungen älterer Arbeitnehmer die Externalisierung dar, gefolgt von der Umsetzung auf Schonarbeitsplätze und in sehr viel geringerem Umfang Anpassungen des Arbeitsplatzes an das veränderte Leistungsvermögen.⁵¹⁵

Eine 1996 bis 1999 vom Dortmunder Institut für Gerontologie durchgeführte Repräsentativbefragung von Betrieben mit mehr als 50 Beschäftigten in Nordrhein-Westfalen zeigt, dass zwei Drittel der Unternehmen gar keine Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung durchführen; bei den übrigen beschränken sich die Aktivitäten weitgehend auf ergonomische Anpassungen am Arbeitsplatz, während eine systematische Gesundheitsförderung nur in wenigen größeren Betrieben stattfindet.⁵¹⁶ Die Europäische Kommission bemängelt noch im März 2002 in ihrem Strategiepapier „Anpassung an den Wandel von Arbeitswelt und Gesellschaft“, dass die betriebliche Gesundheitspolitik in den Mitgliedsstaaten unterentwickelt sei und in keiner Weise mit der Intensivierung der Arbeit Schritt halte.⁵¹⁷

Hier sind allerdings wesentliche Veränderungen zu erwarten. Wenn die geburtenstarken Jahrgänge in den kommenden Jahren in die Gruppe der älteren Arbeitnehmer aufrücken, werden die Betriebe nicht mehr wie bisher massenhaft auf das Instrument der Frühverrentung zurückgreifen können, da dies erstens politisch erschwert wird (vgl. Kapitel 2.3.2) und zweitens keine ausreichende Zahl an nachrückenden jungen Arbeitskräften mehr zur Verfügung steht (vgl. Kapitel 2.1.2). Auch die Strategie der Abschiebung auf Schonarbeitsplätze steht kaum noch zur Verfügung, da diese Arbeitsplätze massiv abgebaut worden sind. Die Betriebe werden daher dazu gezwungen sein, stärker als bisher in die Aufrechterhaltung der Gesundheit ihrer Mitarbeiter zu investieren. Erste Anzeichen dafür sind seit den 90er Jahren zu erkennen. Eine bundesweite Befragung von Betriebs- und Personalräten zeigt, dass der Arbeits- und Gesundheitsschutz zwischen 1994 und 1999 in der Liste der innerbetrieblichen Konfliktthemen von Rang drei auf Rang

⁵¹⁴ Vgl. Barkholdt (1998), 19; Georg/Frerichs (1999), 169.

⁵¹⁵ Vgl. Frerichs (1998), 22; Clemens (2001), 114.

⁵¹⁶ Vgl. Georg/Frerichs (1999), 169 f.

⁵¹⁷ Vgl. Walter/Münch/Badura (2002), 532.

eins gerückt ist: ein deutliches Zeichen für den wachsenden Problemdruck.⁵¹⁸ Zugleich sind in der zweiten Hälfte der 90er Jahre mit der Reform des Arbeits- und Gesundheitsschutzes durch das Arbeitsschutzgesetz, der Aufnahme der betrieblichen Gesundheitsförderung als eines eigenständigen Begriffs in das Sozialgesetzbuch (§ 20 SGB V) und der Rahmenvereinbarung zur Zusammenarbeit zwischen Krankenkassen und Unfallversicherungsträgern geeignete Rahmenbedingungen zur Intensivierung des betrieblichen Gesundheitsschutzes geschaffen worden.⁵¹⁹

In der wissenschaftlichen und öffentlichen Debatte verschiebt sich der Fokus zunehmend von der alters- zur altersgerechten Arbeitsgestaltung, d.h. die Erkenntnis setzt sich durch, dass betrieblicher Gesundheitsschutz präventiv und auf den gesamten Erwerbsverlauf bezogen anzulegen ist und nicht erst dann einsetzen darf, wenn die gesundheitlichen Schädigungen beim älteren Arbeitnehmer bereits erkennbar und u.U. irreversibel sind.⁵²⁰ Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen sind die Bestrebungen zur betrieblichen Gesundheitsförderung in den letzten Jahren verstärkt worden, allerdings fast nur in Großunternehmen und in Betrieben, die bereits heute einen überdurchschnittlich hohen Anteil an älteren Arbeitnehmern aufweisen.⁵²¹ Auch mangelt es den bisherigen Aktivitäten vielfach an Systematik, Nachhaltigkeit und wirksamer Integration in den Arbeitsalltag; zu oft stehen kurzfristige Ziele wie etwa die Senkung der Fehlzeitenquote im Mittelpunkt der Maßnahmen. Elkeles listet in einem Aufsatz zur Qualitätssicherung und -entwicklung im betrieblichen Gesundheitsmanagement die folgenden zentralen Schwachpunkte in der bisherigen Praxis der betrieblichen Gesundheitsförderung auf:

- Ungenügende Bestimmung von Bedarf, Zielen und Zielgruppen
- Einseitige und ungenügend problemadäquate Maßnahmenwahl
- Einmalige Maßnahmen
- Kommunikations- und Kooperationsprobleme im Prozess der Durchführung
- Mangelnde Integration der verschiedenen Maßnahmen
- Fehlende Rückkopplung im Sinne eines betrieblichen Lernprozesses⁵²²

In jüngster Zeit haben nun verschiedene Autoren Konzepte vorgelegt, wie die betriebliche Gesundheitsförderung im Rahmen eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements

⁵¹⁸ Vgl. Walter/Münch/Badura (2002), 532.

⁵¹⁹ Vgl. Elkeles (2002), 33; Meierjürgen (2002), 28.

⁵²⁰ Vgl. Clemens (2001), 121.

⁵²¹ Vgl. Meierjürgen (2002), 30.

⁵²² Vgl. Elkeles (2002), 33 f.

systematisch und altersgerecht ausgestaltet werden kann.⁵²³ Die Gemeinsamkeiten dieser Konzepte lassen sich in folgenden Punkten zusammenfassen:

- Das Betriebliche Gesundheitsmanagement zeigt gegenüber bislang praktizierten Ansätzen der betrieblichen Gesundheitsförderung einen dreifachen Perspektivenwechsel: von einem belastungsbezogenen Ansatz zu einer kompetenzfördernden Sichtweise, von verhaltensbezogenen Maßnahmen zu organisationsbezogenen Interventionsstrategien sowie von Einzelmaßnahmen zu einer systematischen und nachhaltigen Gesamtstrategie.⁵²⁴
- Aus betriebswirtschaftlicher Sicht wird das Betriebliche Gesundheitsmanagement als strategisches Mittel gesehen, um die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens durch gezielte und nachhaltige Investitionen in sein Humankapital zu sichern.⁵²⁵
- Die Perspektive ist eine langfristige (dauerhafter Erhalt der Gesundheit der Mitarbeiter, um ihnen einen möglichst langen, für sie selbst wie für das Unternehmen Gewinn bringenden Verbleib im Erwerbsleben zu ermöglichen), keine kurzfristige (z.B. Senkung des Krankenstandes).
- Nicht nur die Arbeitsbedingungen sollen gesundheitserhaltend bzw. gesundheitsfördernd gestaltet werden, sondern auch das gesundheitsbewusste Verhalten der Mitarbeiter wird gefördert. Das Betriebliche Gesundheitsmanagement zielt darauf ab, den Mitarbeitern Handlungskompetenzen für den Erhalt ihrer Gesundheit zu vermitteln, die sie in ihr Arbeitshandeln integrieren können.
- Das Betriebliche Gesundheitsmanagement versteht sich als partizipatives Konzept, das gemeinsam mit den Mitarbeitern erarbeitet und umgesetzt wird, auf ihrer Kenntnis über den eigenen Gesundheitszustand aufbaut und auf die Förderung ihrer gesundheitsbezogenen Handlungskompetenzen zielt. Sowohl bei den Mitarbeitern als auch bei der Organisation soll ein kontinuierlicher Lernprozess etabliert werden.
- Darüber hinaus ist es ein integratives Konzept, das den gesamten organisatorischen und sozialen Kontext der Arbeit umfasst (Arbeitsorganisation, Personaleinsatz, Qualifizierung, Arbeitszeitregelungen, Unternehmenskultur, Arbeitsklima).⁵²⁶

⁵²³ Vgl. Elkeles (2002); Huber (2002); Meierjürgen (2002); Morschhäuser (2002); Walter/Münch/Badura (2002).

⁵²⁴ Vgl. Walter/Münch/Badura (2002), 534.

⁵²⁵ Walter/Münch/Badura ergänzen den Begriff des Humankapitals durch den des Sozialkapitals (unternehmensweit geteilte Überzeugungen, Werte und Regeln, Vertrauenskultur, Vernetzung der Mitarbeiter) und betonen damit die Bedeutung des sozialen Miteinanders für die Aufrechterhaltung der Gesundheit; vgl. Walter/Münch/Badura (2002), 533.

⁵²⁶ Vgl. Elkeles (2002), 36; Huber (2002), 68 f.; Meierjürgen (2002), 28 f.; Morschhäuser (2002), 18 f.; Walter/Münch/Badura (2002), 533.

Das Konzept des Betrieblichen Gesundheitsmanagements zielt darauf, die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen zu steigern, die Kosten zu senken sowie den Arbeits- und Gesundheitsschutz auf die durch den zunehmenden Wettbewerbsdruck erzeugten gestiegenen Anforderungen auszurichten.⁵²⁷ In seinem partizipativen Ansatz beruht es auf der von dem amerikanisch-israelischen Gesundheitssoziologen Aaron Antonovsky begründeten „salutogenetischen“ Sichtweise, wonach der Grad der Sinnhaftigkeit des eigenen Tuns und der Beeinflussbarkeit der Lebens- und Arbeitsbedingungen von primärer Bedeutung für das Wohlbefinden ist.⁵²⁸ Als unternehmenspolitische Voraussetzungen für eine erfolgreiche Implementierung des Konzeptes werden folgende Faktoren genannt:

- Der langfristige Erhalt der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter muss als primäre Zielgröße des unternehmerischen Handelns herausgestellt und als solche von der Unternehmensführung in Kooperation mit dem Betriebs- bzw. Personalrat vertreten werden.
- Die Gesundheitsförderung muss als dauerhaft und nachhaltig angelegter betrieblicher Prozess etabliert werden und einen eigenständigen Stellenwert in Personalpolitik und Arbeitsorganisation erhalten.
- Schriftlich niedergelegte Rahmenregelungen (z.B. Betriebsvereinbarung) sind erforderlich.
- Externe Experten, z.B. von den Krankenkassen und Berufsgenossenschaften, sollten in allen Phasen der Umsetzung eingebunden werden.
- Das Konzept sollte auf allen Ebenen mit den Mitteln des modernen Qualitätsmanagements geplant, durchgeführt, evaluiert und weiterentwickelt werden.
- Die Integration des Konzeptes in die Aus- und Weiterbildungsinhalte speziell der Führungskräfte ist notwendig.⁵²⁹

Die Unterschiede zwischen traditionellen Ansätzen der betrieblichen Gesundheitsförderung und dem Konzept des Betrieblichen Gesundheitsmanagements werden in Abbildung 9 zusammenfassend systematisiert:

⁵²⁷ Vgl. Walter/Münch/Badura (2002), 534.

⁵²⁸ Vgl. Elkeles (2002), 36; Badura (2003), 35, 40.

⁵²⁹ Vgl. Elkeles (2002), 39; Huber (2002), 69; Meierjürgen (2002), 29; Morschhäuser (2002), 20; Walter/Münch/Badura (2002), 534 f.



Abbildung 9: Unterschiede zwischen traditionellen Ansätzen betrieblicher Gesundheitsförderung und dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement

Im Jahr 1999 hat das Europäische Netzwerk für betriebliche Gesundheitsförderung einen Qualitätskatalog, das „Europäische Qualitätsmodell für Betriebliche Gesundheitsförderung“, vorgelegt, der einen wichtigen Baustein auf dem Weg zur Vereinheitlichung der Bemühungen um ein Betriebliches Gesundheitsmanagement darstellt.⁵³⁰ In Deutschland könnte die im Jahr 2000 im Zusammenhang mit der Gesundheitsreform erfolgte Novellierung des § 20 SGB V Signalcharakter haben, die die ganzheitliche und integ-

⁵³⁰ Vgl. Elkeles (2002), 39 f.

rierte Sichtweise des Betrieblichen Gesundheitsmanagements unterstützt, indem sie den Handlungsspielraum der Krankenkassen erweitert. Der neue § 20 SGB V stellt nur solchen Unternehmen eine Finanzierung der Maßnahmen durch die Krankenkassen in Aussicht, die die oben genannten Voraussetzungen erfüllen und sich damit für die Implementierung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements entscheiden.⁵³¹

Da jene Unternehmen, die bereits heute in die langfristige Gesunderhaltung ihrer Mitarbeiter investieren, in Zukunft Wettbewerbsvorteile haben werden, ist davon auszugehen, dass die betriebliche Gesundheitsförderung zumindest in den Großbetrieben in absehbarer Zeit verstärkt wird. Ob daraus ein gesamtwirtschaftlich wirksamer Trend wird, hängt davon ab, inwieweit es gelingt, diesen Prozess auch auf die bisher vernachlässigten Klein- und Mittelbetriebe sowie die neuen Arbeits- und Beschäftigungsformen wie Telearbeit oder neue Selbstständige auszudehnen.⁵³² Hierzu sind flankierende staatliche Maßnahmen und eine kooperative Strategie der Tarifparteien zwingend erforderlich.⁵³³ Auch in der gewerkschaftlichen Arbeit und in der Schulung der Betriebs- und Personalräte ist das Segment der betrieblichen Gesundheitsförderung bislang unterrepräsentiert, so dass von einem erheblichen Qualifizierungsbedarf gesprochen werden muss.⁵³⁴

Insgesamt stellt das Betriebliche Gesundheitsmanagement angesichts der Tatsache, dass das Gesundheitsrisiko nach wie vor ein zentrales Beschäftigungsrisiko älterer Arbeitnehmer ist, einen unverzichtbaren Bestandteil aller Bemühungen dar, den Herausforderungen der gesellschaftlichen Alterung auf betrieblichen Arbeitsmärkten zu begegnen. Seit Mitte der 90er Jahre sind sowohl auf dem Gebiet der gesetzlichen Rahmenbedingungen als auch im Bereich der theoretischen Fundierung deutliche Fortschritte zu verzeichnen, die die Voraussetzungen zur Umsetzung derartiger Konzepte verbessern. In der Praxis jedoch sind derartige Versuche bislang weitgehend auf Großbetriebe bestimmter Branchen beschränkt. Kleinen und mittleren Unternehmen stehen häufig weder die finanziellen Mittel noch die erforderlichen Kompetenzen zur Verfügung, um ein umfassendes Betriebliches Gesundheitsmanagement durchzuführen. Hier sind die Politik, die Tarifparteien, aber auch die Krankenkassen und Berufsgenossenschaften gefordert, neue Wege hinsichtlich Aufklärung, Know-how-Transfer, finanzieller Unterstützung und organisatorischer Begleitung zu finden.

⁵³¹ Vgl. Meierjürgen (2002), 30.

⁵³² Vgl. Meierjürgen (2002), 32.

⁵³³ Vgl. Georg/Frerichs (1999), 188.

⁵³⁴ Vgl. Walter/Münch/Badura (2002), 537.

4.1.2 Altersübergreifende Qualifizierung

Neben dem Gesundheitsrisiko stellt das Qualifikationsrisiko ein weiteres bedeutsames Beschäftigungsrisiko älterer Arbeitnehmer dar (vgl. Kapitel 3.3). Erforderlich ist eine Strategie, die – analog zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement – dazu geeignet ist, die Qualifikationsrisiken älterer Arbeitnehmer zu minimieren. In Kapitel 3.3.3 wurden bereits wichtige allgemeine Trends des Weiterbildungssektors skizziert, die z.T. zur Abschwächung dieser Risiken beitragen. Wesentlich darüber hinaus geht das spezielle Weiterbildungskonzept der altersübergreifenden Qualifizierung bzw. des lebenslangen Lernens, das in den vergangenen Jahren entwickelt und in Modellversuchen sowie in Großbetrieben besonders qualifikationssensibler Branchen bereits in der Praxis erprobt worden ist. Dieses Konzept soll im Folgenden hinsichtlich seiner Grundlagen und Ziele sowie der Möglichkeiten seiner Umsetzung diskutiert werden.

Das Konzept der altersübergreifenden Qualifizierung geht von dem Grundsatz aus, dass Qualifizierungsprozesse nicht auf die Ausbildungsphase und jüngere Arbeitnehmer beschränkt bleiben dürfen, sondern auf die gesamte Erwerbsbiographie auszudehnen sind. Das grundlegende Ziel besteht darin, die Qualifikationen und die Qualifizierungsbereitschaft der Beschäftigten über den gesamten Erwerbsverlauf aufrechtzuerhalten.⁵³⁵ Dies liegt sowohl im Interesse der Beschäftigten, deren Qualifikations- und damit Beschäftigungsrisiko gesenkt wird, als auch der Unternehmen, die mit insgesamt höher qualifizierten und damit flexibler einsetzbaren Belegschaften rechnen können. Das Konzept vereinigt die folgenden grundlegenden Elemente:

- Weiterbildungsphasen sollten systematisch über den gesamten Erwerbsverlauf hinweg in die Berufsbiographie integriert werden, um die Einsatzmöglichkeiten der Mitarbeiter zu erweitern und so geeignete Rahmenbedingungen zur Verlängerung der Lebensarbeitszeit zu schaffen.⁵³⁶ Eine wesentliche Voraussetzung dafür sind flexible Arbeitszeitmodelle (vgl. dazu auch Kapitel 4.1.5). Die zeitlichen Spielräume derartiger Modelle (z.B. Wahlarbeitszeit, Sabbaticals, zeitautonome Gruppen) könnten für rotierende Qualifizierungsinitiativen genutzt werden, um alle Mitarbeiter systematisch und regelmäßig in Qualifizierungsmaßnahmen einzubeziehen.⁵³⁷ Derartige Laufbahn- bzw. Karrieremuster sollten integrativer Bestandteil der Personal- und Organisationsentwicklung sein.⁵³⁸ Anreize in Form flexibler Arbeitszeit- und Entloh-

⁵³⁵ Vgl. Barkholdt/Frerichs/Naegele (1995), 429; Georg/Frerichs (1999), 185; Koller/Plath (2000), 119.

⁵³⁶ Vgl. Menges (2000), 321 f.

⁵³⁷ Vgl. Georg/Frerichs (1999), 185 f.; Koller/Plath (2000), 119; Clemens (2001), 103.

⁵³⁸ Vgl. Kröll/Brinkmann (1999), 279.

nungssysteme stellen eine Grundvoraussetzung für den Erfolg derartiger altersübergreifender Qualifizierungskonzepte dar (vgl. dazu auch Kapitel 4.1.6).⁵³⁹ Auch sollte die Schaffung eines positiven Weiterbildungsklimas, in dem Weiterbildung als Selbstverständlichkeit gilt, als betriebswirtschaftliche Führungsaufgabe begriffen und installiert werden.⁵⁴⁰

- Qualifizierungsprozesse sollten über lernförderliche Arbeitsprozesse und Arbeitsmittel kontinuierlich in die Arbeitsorganisation eingebettet werden. Der Arbeitsplatz ist im Sinne eines arbeitsintegrierten Lernens in einen „Lernort“ umzuwandeln.⁵⁴¹ Dies setzt lernförderliche Arbeitsstrukturen voraus, also eine konsequent lernhaltige Gestaltung der Arbeit selbst durch eine aufeinander abgestimmte Gestaltung von Technik, Arbeitsorganisation, Arbeitstätigkeit und Qualifikation.⁵⁴² Derartige lernförderliche Arbeitsstrukturen erfordern ganzheitliche Aufgabenstellungen, zeitliche und inhaltliche Tätigkeitsspielräume, die Möglichkeit eigenständiger Zielsetzung sowie selbstständigen Planens und Entscheidens, Anforderungsvielfalt durch Aufgabenintegration und Aufgabenwechsel, Gestaltbarkeit der technischen Ausstattung und der Arbeitsmittel als Lernmittel, Selbstkontrolle des Arbeitsprozesses und der Arbeitsergebnisse sowie umfassende Kooperations- und Kommunikationsmöglichkeiten. Diese Strukturen dienen dazu, den Qualifizierungsprozess sozial zu unterstützen und soziale Kompetenzen weiterzuentwickeln.⁵⁴³ Den geeigneten organisatorischen Rahmen bilden nach allgemeiner Ansicht altersgemischte Teams, in denen die Älteren vom theoretischen Wissen der Jüngeren und die Jüngeren vom Erfahrungswissen der Älteren profitieren können. Altersheterogene Teams fördern den Austausch zwischen den Generationen und motivieren die älteren Arbeitnehmer, sich an Lern- und Wissensaustauschprozessen zu beteiligen (vgl. dazu auch Kapitel 4.1.3).⁵⁴⁴
- Voraussetzung für jedes Konzept altersübergreifender Qualifizierung ist der Einsatz altersgerechter Qualifizierungsformen. In Kapitel 3.3.2 sind die aktuellen pädagogischen Forschungsergebnisse zu den Lernstilen und Lernbedürfnissen älterer Arbeitnehmer diskutiert und die zentralen Anforderungen an altersgerechte Weiterbildungsangebote benannt worden (Qualifizierung im Umfeld des bisherigen Tätigkeitsbereiches, Möglichkeit zur Einbringung des Erfahrungswissens der Beteiligten,

⁵³⁹ Vgl. Clemens (2001), 103.

⁵⁴⁰ Vgl. Menges (2000), 321.

⁵⁴¹ Vgl. Georg/Frerichs (1999), 185; Clemens (2001), 103.

⁵⁴² Vgl. Koller/Plath (2000), 118 f.; Schemme (2001), 62 f.

⁵⁴³ Vgl. Barkholdt/Frerichs/Naegele (1995), 430; Koller/Plath (2000), 119.

⁵⁴⁴ Vgl. Koller/Plath (2000), 119; Schemme (2001), 63.

weitgehende Eliminierung des Zeitfaktors, Vermittlung geeigneter Lernstrategien, Dozenten als Moderatoren statt Lehrende). Die Orientierung an den Kompetenzen, Fähigkeiten und Bedürfnissen der jeweiligen Zielgruppe ist eine Grundvoraussetzung für die Etablierung altersübergreifender Qualifizierung.

- Altersübergreifende Qualifizierung beschränkt sich nicht auf die Gruppe der heute schon älteren Arbeitnehmer, um bereits vorhandene Qualifikationsprobleme nachträglich zu beheben. Vielmehr ist das Konzept präventiv und über das gesamte Erwerbsleben hinweg angelegt, um dem Auftreten von Qualifikationsproblemen präventiv vorzubeugen.

In einem Aufsatz zur Strategie des lebenslangen Lernens stellt Jasper die folgenden Rahmenbedingungen heraus, die gewährleistet sein müssen, um altersübergreifende Qualifizierung zu ermöglichen:

- Lernmotivation (Lernen wollen). Den Mitarbeitern muss verdeutlicht werden, dass und warum sie einen individuellen Nutzen aus dem Lernen und dem Gelernten ziehen können. Ihre Lernmotivation ist nur dann dauerhaft aufrechtzuerhalten, wenn sie das Gefühl haben, dass der Sinn des Lernens nicht die Beseitigung von Schwächen ist, sondern die Entdeckung und Entfaltung neuer, bislang noch ungenutzter Potenziale und deren Anwendung im Arbeitsalltag.
- Zugang zu Lernressourcen (Lernen können) und Lernmöglichkeit (Lernen dürfen). Hierzu zählen infrastrukturelle Ressourcen (Zeit, Räumlichkeiten etc.) ebenso wie ein offenes und lernförderliches Betriebsklima und die Verfügbarkeit zielgruppengerechter und motivierender Lernmittel. Notwendig sind zudem geeignete arbeitsorganisatorische Rahmenbedingungen, die lernförderlich wirken (Jobrotation, regelmäßiger Tätigkeitswechsel, Arbeitsort als Lernort).
- Lernaufforderung (Lernen sollen). Der Verbindlichkeitscharakter regelmäßiger Weiterbildungsaktivitäten für alle Mitarbeiter muss erkennbar sein. Geeignete Mittel dazu sind z.B. das wechselseitige Aufeinanderbezogensein von Arbeits- und Lernprozessen in Arbeits- und Lernteams und eine entsprechende Gestaltung von Arbeitsverträgen und Vergütung.⁵⁴⁵

Die Umsetzung eines derartigen altersübergreifenden Weiterbildungskonzepts erfordert ein konzertiertes Vorgehen von Unternehmen, Tarifparteien und Politik. Das Hauptgewicht kommt dabei zweifellos den Unternehmensleitungen zu, die erkennen müssen, dass eine kontinuierliche Weiterbildung der Beschäftigten ein entscheidender Wettbe-

⁵⁴⁵ Vgl. Jasper (2000), 396–398.

werbsfaktor ist und in ihrem ureigenen Interesse liegt. Da allerdings ein altersübergreifendes Weiterbildungskonzept sowohl in der Installierungs- als auch in der Durchführungsphase mit zusätzlichen Kosten verbunden ist und personelle Ressourcen in erheblichem Maß bindet, die meisten Unternehmen jedoch kurzfristigen ökonomischen Zweckbestimmungen folgen, ist von erheblichen Beharrungstendenzen und Widerständen auszugehen.⁵⁴⁶ Dies gilt besonders für Klein- und Mittelbetriebe, deren Personalentwicklungsressourcen für ein derart anspruchsvolles Konzept in vielen Fällen kaum ausreichen dürften. Möglichkeiten für die Zukunft liegen hier vor allem in überbetrieblicher Kooperation und Programmen zur regionalen Weiterbildungsförderung.

Auch hier sind die Tarifparteien und die Politik gefordert. Altersübergreifende Weiterbildungskonzepte sind nur dann großflächig umsetzbar, wenn Qualifizierungsfragen in stärkerem Maß als bisher zum Gegenstand von Tarifverträgen werden.⁵⁴⁷ Aufgabe des Staates ist es, durch innovationsorientierte Strukturprogramme zur Weiterbildungsförderung auch kleinen und mittleren Betrieben entsprechende Qualifizierungsoffensiven zu ermöglichen.⁵⁴⁸ Auch gilt es, das Schul- und Ausbildungssystem dahingehend auszurichten, dass Selbstlernkompetenz vermittelt und die Vorstellung von der Notwendigkeit lebenslangen Lernens stärker verankert wird.⁵⁴⁹

In den letzten Jahren sind die Bemühungen, das Konzept der altersübergreifenden Qualifizierung in der betrieblichen Realität zu implementieren, erkennbar verstärkt worden. Das zwischen 1992 und 1994 im Auftrag der Europäischen Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen in Dublin durchgeführte Forschungsprojekt „Überwindung von Altersbarrieren bei der Einstellung und Qualifizierung von Mitarbeitern“ konnte in der Bundesrepublik nur wenige, zumeist größere Unternehmen identifizieren, die besondere Maßnahmen zur Qualifizierung älterer Mitarbeiter durchführten. Dabei handelte es sich größtenteils um Einzelmaßnahmen, die nicht in eine langfristige Personalentwicklungsstrategie eingebunden waren; integrierte Konzepte zur altersübergreifenden Qualifizierung fanden sich kaum.⁵⁵⁰ In den letzten Jahren sind nun mit Unterstützung des Bundesministeriums für Forschung und Technologie sowie des Bundesinstituts für Berufsbildung zahlreiche Modellversuche gestartet worden, die moderne altersadäquate Qualifizierungskonzepte in der betrieblichen Praxis erproben. Dazu zäh-

⁵⁴⁶ Vgl. Barkholdt/Frerichs/Naegele (1995), 432.

⁵⁴⁷ Vgl. Georg/Frerichs (1999), 185.

⁵⁴⁸ Vgl. Barkholdt/Frerichs/Naegele (1995), 433.

⁵⁴⁹ Vgl. Jasper (2000), 400.

⁵⁵⁰ Vgl. Frerichs/Naegele (1996), 167–189.

len etwa die Modellversuche FESILI (Forschungs- und Entwicklungsprojekt Lernen von ArbeitnehmerInnen in der zweiten Lebenshälfte durch selbstgesteuertes individualisiertes Lösen komplexer arbeitsplatzbezogener Problemstellungen mittels EDV-Software), „Erfahrungsgestütztes Lernen“ (Entwicklung eines Qualifizierungskonzepts für das Lernen älterer Arbeitnehmer an CNC-Maschinen) und TECA (Entwicklung und Evaluation von computergestützten Unterrichtsmodulen für die CAD-Weiterbildung von älteren Arbeitnehmern).⁵⁵¹ Das Bundesinstitut für Berufsbildung fördert in seinen Modellversuchsschwerpunkten „Fit im Beruf: Keine Altersfrage“, „Zusatzqualifikationen in der beruflichen Bildung“ und „Lernende Organisation“ integrierte Handlungskonzepte und praxisbezogene Strategien zur Implementierung altersübergreifender Qualifizierung in die betriebliche Praxis. Die Modellvorhaben fördern den Dialog zwischen den Generationen, suchen einen positiven Einstellungswandel gegenüber der Qualifizierung älterer Arbeitnehmer zu erreichen, motivieren die Älteren zu einem neuen Rollenverständnis, fördern den generationsübergreifenden Austausch von Wissen und Erfahrung in altersgemischten Teams und entwickeln eine adressatengerechte Didaktik sowie geeignete Qualifizierungsbausteine für ältere Arbeitnehmer.⁵⁵² Andere Konzepte zielen auf die systematische Aufbereitung und Nutzung des Erfahrungswissens Älterer und widmen sich dabei bisher vor allem älteren Führungskräften; dazu zählt etwa das Personalentwicklungsprogramm „Added Experience“ der Lufthansa AG.⁵⁵³

Auch im Bereich der tarifvertraglichen Regelungen sind erste Signale festzustellen. Eine Vorreiterrolle spielt der Qualifizierungstarifvertrag in der Metallindustrie Nordwürttemberg-Nordbaden vom Juni 2001, der vorsieht, dass alle Beschäftigten Anspruch auf ein regelmäßiges Gespräch mit dem Arbeitgeber über ihren Qualifizierungsbedarf haben; die Arbeitnehmer werden für Qualifizierungsmaßnahmen freigestellt, die Kosten übernimmt der Arbeitgeber. Ein besonderes Programm für ältere Arbeitnehmer soll dazu beitragen, dass deren Qualifizierung stets auf einem für ihre Aufgabenerledigung erforderlichen Stand gehalten wird. Eine von Arbeitgebern und Gewerkschaften gemeinsam gegründete Weiterbildungsagentur beschäftigt sich mit der Konzeption altersbezogener Weiterbildungsmaßnahmen und berät Unternehmen bei der Frage, welche Konzepte für ihre spezielle Situation geeignet sind.⁵⁵⁴ Auch der Tarifvertrag für die Beschäftigten der Deutsche Bahn AG sieht umfangreiche Qualifizierungsmaßnahmen für

⁵⁵¹ Vgl. Puhmann (2002), 108 f.

⁵⁵² Vgl. Schemme (2001), 63 f.

⁵⁵³ Vgl. Möllene (1997), 152–159.

⁵⁵⁴ Vgl. Mohr (2002), 21; Husemann et al. (2003), 94.

ältere Arbeitnehmer vor.⁵⁵⁵ Das Arbeitsförderungsrecht trägt in § 417 des SGB III dem besonderen Qualifizierungsbedarf älterer Arbeitnehmer Rechnung, indem die Weiterbildung von Arbeitnehmern ab dem 50. Lebensjahr in Betrieben mit bis zu 100 Arbeitnehmern durch Übernahme der Weiterbildungskosten gefördert wird.⁵⁵⁶ Nach § 96 Abs. 2 S. 2 Betriebsverfassungsgesetz müssen Arbeitgeber und Betriebsrat in allen Unternehmen, in denen die berufliche Bildung Gegenstand der Betriebsverfassung ist, dafür sorgen, dass die Qualifizierung älterer Arbeitnehmer angemessen berücksichtigt wird.⁵⁵⁷ Schließlich zeigen nach einer Analyse von Mohr auch die Bildungswerke der Wirtschaft sowie die Handwerks-, Industrie- und Handelskammern erste Ansätze zur Verbesserung der Bedingungen für eine alters- und altersgerechte Erwerbsarbeit.⁵⁵⁸

Zwar sind bislang tarifliche Regelungen zur Qualifizierung und Weiterbildung noch die Ausnahme, und viele Tarifverträge wirken mit ihrem starren Festhalten an der traditionellen Position, dass betrieblich veranlasste Weiterbildungen als Arbeitszeiten zu gelten haben, eher kontraproduktiv.⁵⁵⁹ Dieser Bereich der Tarifpolitik scheint aber nun in Bewegung zu geraten, und auch zahlreiche Betriebsvereinbarungen der letzten Jahre zeigen eine steigende Flexibilität hinsichtlich der Organisation und Finanzierung von Qualifizierungsmaßnahmen.⁵⁶⁰

Diese Entwicklungen weisen in Richtung einer zunehmenden Akzeptanz moderner Konzepte der altersübergreifenden Qualifizierung bei den Tarifpartnern. Ähnlich wie es für den Bereich des Betrieblichen Gesundheitsmanagements festgestellt werden konnte, sind in den vergangenen Jahren sowohl auf dem Gebiet der Bildungs-, Wirtschafts- und Tarifpolitik als auch im Bereich der theoretisch-wissenschaftlichen Fundierung erkennbare Fortschritte zu verzeichnen. Die Etablierung einer umfassenden altersübergreifenden Qualifizierung verlangt jedoch nicht nur ein grundsätzliches Umdenken der betrieblichen Entscheidungsträger, sondern auch den Einsatz erheblicher finanzieller und personeller Ressourcen. Hier liegen die Grenzen dieses Konzepts, die ohne die oben angesprochene politische Unterstützung von kleinen und mittleren Unternehmen kaum zu überschreiten sein werden.

⁵⁵⁵ Vgl. Zach (2002), 115.

⁵⁵⁶ Vgl. Löwisch/Caspers/Neumann (2003), 67.

⁵⁵⁷ Vgl. Löwisch/Caspers/Neumann (2003), 66.

⁵⁵⁸ Vgl. Mohr (2002), 19.

⁵⁵⁹ Vgl. Faulstich/Schmidt-Lauff (2000), 19; Zach (2002), 114.

⁵⁶⁰ Vgl. Faulstich/Schmidt-Lauff (2000), 19 f.

4.1.3 Altersheterogene Gruppen- und Teamarbeit

Arbeitsorganisatorischen Konzepten kommt eine Schlüsselstellung bei der altersgerechten Ausgestaltung der Erwerbsarbeit zu. Dies haben bereits die Ausführungen zu der Notwendigkeit gesundheits- und lernförderlicher arbeitsorganisatorischer Strukturen in den vorangegangenen Abschnitten gezeigt, aus denen sich die folgende Idealforderung ableiten lässt:

*Arbeitsorganisation und Arbeitsinhalte sind so zu gestalten, dass Gesundheit und Qualifikationsniveau der Beschäftigten über ihre gesamte Lebensarbeitszeit hinweg erhalten bzw. gefördert werden.*⁵⁶¹

Diese Forderung steht jedoch in Konkurrenz zu kurzfristigen ökonomischen Zweckbestimmungen, so dass nur mehr oder weniger weit reichende Annäherungen an dieses Ziel realistisch erscheinen. Dies gilt umso mehr vor dem Hintergrund der zunehmenden Durchsetzung neuer arbeitsorganisatorischer Konzepte, die seit den 90er Jahren unter Stichworten wie Lean Production, Diversifizierte Qualitätsproduktion, Systemische Rationalisierung oder Business Reengineering diskutiert werden.⁵⁶² Mit diesen Konzepten suchen die Unternehmen den Herausforderungen im Zuge der Globalisierung und des beschleunigten technologischen Wandels gerecht zu werden. Der hohe Grad an Flexibilität, Mobilität und Anpassungsfähigkeit, der den Beschäftigten im Rahmen dieser Konzepte abverlangt wird, scheint eher jüngeren als älteren Arbeitnehmern entgegenzukommen.⁵⁶³

Ähnliche Befürchtungen werden in der Literatur im Hinblick auf das arbeitsorganisatorische Konzept der Gruppenarbeit geäußert. Es bestünde die Gefahr, dass Gruppenarbeit oftmals zusätzlichen Leistungsdruck und damit eine Belastungszunahme gerade für ältere Arbeitnehmer begründe.⁵⁶⁴ In altershomogenen Gruppen komme es zu einer innerbetrieblichen Isolation sowie zu einer starken Spezialisierung und damit sinkenden Flexibilität älterer Arbeitnehmer, die dann wegen ihrer veralteten Qualifikationen bei einer Versetzung in jüngere Teams nicht mehr akzeptiert würden.⁵⁶⁵ Älteren Arbeitnehmern würden in der Gruppe häufig Routine- und Hilfstätigkeiten zugewiesen, die zwar körperlich weniger belastend, aber eher unbeliebt und gering angesehen sind.⁵⁶⁶

⁵⁶¹ Vgl. auch Buck (2002), 77.

⁵⁶² Vgl. etwa Reichwald/Koller (1996), 225–294; Wachtler/Franzke/Balcke (1997), 43–45.

⁵⁶³ Vgl. etwa Behrend (2000b), 118 f.; Clemens (2001), 138.

⁵⁶⁴ Vgl. Hainke (1995), 53 f.

⁵⁶⁵ Vgl. Pack et al. (2000), 23 f.

⁵⁶⁶ Vgl. Morschhäuser (1999b), 141 f.

Vor diesem Hintergrund scheinen die genannten modernen Arbeitsorganisationsformen die Beschäftigungsrisiken älterer Arbeitnehmer eher zu erhöhen als zu senken. Aber dies muss nicht notwendigerweise der Fall sein – auch hier kommt es auf die konkrete Ausgestaltung der Arbeitsorganisation an. Im Folgenden soll gezeigt werden, dass eine Organisation der Arbeit in altersheterogenen Gruppen und Teams ein zentrales Element einer altersgerechten Gestaltung betrieblicher Arbeitsmärkte sein kann (und muss). Dazu ist allerdings die Schaffung folgender Voraussetzungen bzw. Rahmenbedingungen erforderlich:

Langfristige Belastungsreduzierung durch systematischen Beanspruchungswechsel

Die Gruppen- bzw. Teamaufgabe muss Tätigkeiten mit unterschiedlichen Anforderungen und Aufgabenzuschnitten umfassen, die mal mit höherer Belastung, mal mit stärkerer Entlastung verbunden sind. Dies schafft die Möglichkeit, über Rotationssysteme einen regelmäßigen und systematischen Beanspruchungswechsel für alle Beteiligten zu etablieren. Derartige Systeme tragen zur Belastungsreduzierung bei und wirken der Gefahr einseitiger physischer und/oder psychischer Belastungen entgegen. Sie beugen körperlichen und mentalen Verschleißerscheinungen vor und stellen damit eine wichtige Ergänzung zur Implementierung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements dar.⁵⁶⁷

Untersuchungen von Gruppenarbeitsformen in verschiedenen Branchen, z.B. der Automobil- und der Maschinenbauindustrie, zeigen, dass diese Möglichkeiten bislang nur unzureichend genutzt werden. Ein systematischer Beanspruchungswechsel findet in der Regel nicht statt. Der Personaleinsatz orientiert sich nicht an langfristigen Zielen wie dem dauerhaften Erhalt der Leistungs- und Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter, sondern an kurzfristigen Zwecken wie der Erreichung eines möglichst schnellen und hohen Outputs.⁵⁶⁸ Dies führt dazu, dass sich ein hoher Grad an Spezialisierung herausbildet. Die jüngeren Gruppenmitglieder übernehmen überwiegend Tätigkeiten mit hohen körperlichen Anforderungen, so dass die Gefahr des körperlichen Verschleißes und des gesundheitlichen Abbaus besteht. Die älteren Gruppenmitglieder erhalten Tätigkeiten zugewiesen, die oftmals besonders hohe Anforderungen an die Erfahrung in speziellen Tätigkeitsbereichen aufweisen; Folgen sind häufig ein weiterer Abbau der körperlichen Leistungsfähigkeit und psychische Überforderung.⁵⁶⁹

⁵⁶⁷ Vgl. Huber (2002), 65.

⁵⁶⁸ Vgl. Morschhäuser (1999a), 45 f.; Clemens (2001), 141.

⁵⁶⁹ Vgl. Pack et al. (2000), 36 f.

Bereits dieser Aspekt zeigt, dass die altersheterogene Gruppen- und Teamarbeit ein besonders sensibles Instrument ist, das im Hinblick auf die Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer je nach seiner konkreten Ausgestaltung besondere Chancen, aber auch Risiken birgt. Dies betrifft nicht nur den Bereich der Gesundheit und körperlichen Leistungsfähigkeit, sondern auch die im folgenden angesprochenen Aspekte.

Aufbau flexibler Qualifikationsprofile durch Tätigkeitsvielfalt

Altersheterogene Gruppenarbeit bietet die Möglichkeit, die beteiligten Mitarbeiter, sowohl die jüngeren wie auch die älteren, rotierend über die gesamte Gruppenaufgabe oder – abhängig von der Ausgangsleistungsfähigkeit und der Ausgangsqualifikation – über einen beträchtlichen Teil der Gruppenaufgabe hinweg einzusetzen. Wird die Arbeitsverteilung systematisch und langfristig auf diese Weise organisiert, führt dies zu einer Erweiterung des individuellen Tätigkeitsspektrums der Gruppenmitglieder. Dies wiederum hat zur Folge, dass das Qualifikationsniveau der Mitarbeiter in unterschiedlichen Bereichen auf einem hohen und den jeweiligen aktuellen Anforderungen genügenden Niveau gehalten werden muss, um eine zufriedenstellende Erfüllung der Gruppenaufgabe zu gewährleisten. Altersheterogene Gruppenarbeit kann in dieser Form der Entstehung von Qualifikationssackgassen entgegenwirken und Konzepte der altersübergreifenden Qualifizierung flankieren.⁵⁷⁰

Auch hier zeigen jedoch die Erfahrungen in verschiedenen Branchen, dass altersheterogene Gruppen vielfach zu ganz anderen Effekten führen. Sind die Zielsetzungen in erster Linie kurzfristiger Art – Erzielung eines möglichst hohen Outputs –, so werden die Mitarbeiter in der Regel dort eingesetzt, wo sie aufgrund ihrer Ausgangsleistungsfähigkeit und ihrer Ausgangsqualifikation die höchste Arbeitseffektivität versprechen. Dies ist auch dann der Fall, wenn die Verteilung der Arbeitsaufgaben einem Selbstaushandlungsprozess innerhalb der Gruppe überlassen wird, da die Mitarbeiter erfahrungsgemäß dazu neigen, die vorhandenen Qualifikationen und die erzielbare Leistung zum entscheidenden Maßstab der Arbeitsverteilung zu machen. So kann sich ein ähnlicher Effekt einstellen, wie er unter dem Aspekt des Belastungswechsels angesprochen wurde. Jüngeren Mitarbeitern werden Aufgaben zugewiesen, für die aktuelle berufsspezifische Qualifikationen erforderlich sind; ältere Mitarbeiter übernehmen Tätigkeiten, bei denen Erfahrungswissen im Vordergrund steht. Tätigkeitswechsel werden vermieden, da sie organisatorischen Mehraufwand erfordern und den kurzfristigen Output der Gruppe zu

⁵⁷⁰ Vgl. Clemens (2001), 139; Huber (2002), 65.

verringern drohen. Das Ergebnis sind Spezialisierungen und Qualifikationssackgassen, die die Beschäftigungschancen aller betroffenen Mitarbeiter bei zunehmender Erwerbsdauer verringern.⁵⁷¹

Um diese Risiken der altersheterogenen Gruppenarbeit zu minimieren, ist eine wesentliche Voraussetzung erstens die Grundsatzentscheidung, den „Erfolg“ dieser Gruppen nicht nur am kurzfristigen Arbeits-Output, sondern auch an ihrem Beitrag zur langfristigen Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit der beteiligten Mitarbeiter zu messen. Dieser Forderung steht allerdings der wachsende Wettbewerbsdruck in weiten Teilen der Wirtschaft entgegen, der eine Orientierung an langfristigen strategischen Zielen zumindest erschwert. Zweitens ist es erforderlich, bei der Arbeitsorganisation nicht auf Selbstregulationsprozesse in den Gruppen zu vertrauen, sondern verbindliche Regelungen hinsichtlich Leistungsbedingungen, Personalbesetzung und Lohnregulierung zu treffen, die dazu geeignet sind, Tätigkeits- und Belastungswechsel und damit Gesundheitserhalt und Qualifikationserwerb zu fördern.

Ermöglichung und Förderung des intergenerativen Wissenstransfers

Eine in jüngster Zeit gern benutzte Chiffre sowohl in der wirtschaftssoziologischen als auch in der betriebswirtschaftlichen Diskussion ist jene des modernen Unternehmens als einer „lernenden Organisation“.⁵⁷² Dabei wird in der Regel auf die Möglichkeiten institutionalisierter Weiterbildung verwiesen. Von kaum geringerer Bedeutung dürften jedoch die eher informell strukturierten Lernprozesse innerhalb eines Unternehmens sein, die durch den Transfer von Wissens-, Informations- oder Erfahrungswerten zwischen Mitarbeitern entstehen. Dabei kommt dem Wissenstransfer zwischen den Generationen eine besonders zentrale Rolle zu. Folgende Formen des intergenerativen Wissenstransfers lassen sich unterscheiden:

- Transfer von produkt- und prozessspezifischem Wissen aus der aktuellen Berufsausbildung, insbesondere im Bereich von High Tech-Anwendungen und dem Umgang mit ihnen (Jüngere an Ältere)
- Transfer von produkt- und prozessspezifischem Erfahrungswissen aus der Kenntnis der betrieblichen Abläufe heraus (Ältere an Jüngere)
- Vermittlung von Arbeitstugenden wie Verantwortungsbewusstsein, Genauigkeit, Sorgfalt oder Besonnenheit (Ältere an Jüngere)⁵⁷³

⁵⁷¹ Vgl. Morschhäuser (1999a), 46 f.; Morschhäuser (1999b), 141 f.; Clemens (2001), 141 f.; Huber (2002), 65 f.

⁵⁷² Vgl. etwa Kade (1997), 100–108.

⁵⁷³ Vgl. dazu auch Köchling (2000), 365–367; Menges (2000), 338–341.

Derartige Lernprozesse werden durch die Abschottung der Generationen voneinander in unterschiedlichen Arbeitsbereichen vielfach erschwert oder verhindert. Altersheterogene Arbeitsgruppen bieten eine Plattform, auf deren Grundlage der intergenerative Wissenstransfer initiiert bzw. intensiviert werden kann. Ein solcher Prozess trägt auf zweifache Weise zur Erhöhung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer bei. Zum einen erhöhen sie ihre Kompetenzen im Bereich des aktuellen technischen, medienspezifischen und berufsfachlichen Wissens. Zum anderen haben sie die Möglichkeit, ihr Erfahrungswissen in die Gruppenarbeit einzubringen und auf diese Weise ihren Wert im innerbetrieblichen Kompetenzgefüge unter Beweis zu stellen.⁵⁷⁴ Gleiches gilt für altersheterogene Kleinstgruppen, in denen ein betriebserfahrener älterer Mitarbeiter als „Mentor“ eine Beratungs- und Unterstützungsbeziehung zu einer Nachwuchskraft mit Führungspotenzial aufbaut.⁵⁷⁵

Verringerung des Konfliktpotenzials zwischen den Generationen

Innerbetriebliche Konflikte zwischen den Altersgruppen lassen sich sowohl in horizontalen wie auch in vertikalen Hierarchiebeziehungen beobachten. Horizontale Beziehungen zwischen älteren und jüngeren Kollegen sind vielfach durch Neid, Skepsis und Misstrauen geprägt. Ältere beneiden Jüngere häufig um vor ihnen liegende Karriere-möglichkeiten, fühlen sich ihnen im Umgang mit neuen Technologien unterlegen, fürchten eine Verdrängung von ihrem Arbeitsplatz oder interpretieren Vorrechte, die den Jüngeren aufgrund ihrer aktuelleren Ausbildung eingeräumt werden, als Bevorzugung allein aufgrund der jugendlichen Erscheinung. Jüngere wiederum erleben Ältere vielfach als Hindernis für den eigenen Aufstieg, betrachten sie als Hemmschuh für die Durchsetzung eigener Ideen oder interpretieren Vorrechte, die den Älteren aufgrund ihrer größeren Berufserfahrung zugestanden werden, als Bevorzugung allein aufgrund längerer Betriebszugehörigkeit oder eingespielter „Seilschaften“.⁵⁷⁶ Dies führt zu subtilen innerbetrieblichen Konfliktlagen bis hin zu systematischem Mobbing.⁵⁷⁷

Vertikale Beziehungen sind besonders dann konfliktanfällig, wenn jüngere Führungskräfte ältere Mitarbeiter leiten. Eine derartige Umkehr traditioneller gesellschaftlicher Generationenbeziehungen, in denen Ältere als „Lehrer“ und Jüngere als „Schüler“ fungieren, kann von den betroffenen älteren Mitarbeitern als Angriff auf das Selbstkonzept

⁵⁷⁴ Vgl. Pack et al. (2000), 24; Raabe/Kerschreiter/Frey (2003), 145.

⁵⁷⁵ Der Einsatz in derartigen Mentor-Mentee-Beziehungen ist allerdings auf den engen Kreis älterer Führungskräfte beschränkt. Vgl. Uepping (2000), 111; Dolff/Hansen (2002), 8–13; Raabe/Kerschreiter/Frey (2003), 146.

⁵⁷⁶ Vgl. dazu auch Lehr (2000), 209 f.

⁵⁷⁷ Vgl. Kade (1997), 100–108.

erlebt werden und zu Frustrationen führen. Rationale Argumente für derartige Hierarchiestrukturen werden von den Älteren häufig nicht akzeptiert und treten in ihrer subjektiven Wahrnehmung hinter das Gefühl zurück, dass ihre betriebliche und berufliche Erfahrung gegenüber der formalen Qualifikation der Jüngeren als weniger wertvoll eingeschätzt wird.⁵⁷⁸ Der jüngere Vorgesetzte wird dann primär unter dem Aspekt der Bevormundung erlebt; dies kann zu offenen oder verdeckten Konflikten, destruktivem Verhalten oder verminderter Leistungsbereitschaft führen.⁵⁷⁹

Derartige Generationenkonflikte können die Beziehungsstrukturen in altersheterogenen Gruppen belasten und die Ausschöpfung der Potenziale dieser Organisationsform im Hinblick auf eine alternsgerechte Ausgestaltung der Arbeit gefährden. Strategien zur Minimierung dieses Konfliktpotenzials sind von zentraler Bedeutung. Die horizontalen Beziehungen zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern dürfen nicht ihrer Eigendynamik überlassen, sondern müssen moderierend begleitet und gestaltet werden. Die Aufgabe dieser Moderation besteht darin, die Ursachen der potenziellen Missverständnisse zwischen den Generationen in offener Kommunikation aufzudecken und zu demonstrieren, dass und wie intergenerative Zusammenarbeit für alle Beteiligten gewinnbringend sein kann. Zudem ist eine besondere Schulung jüngerer Führungskräfte im Hinblick auf den Umgang mit älteren Mitarbeitern erforderlich, um ihr Einfühlungsvermögen in deren Situation zu stärken und ihnen die Bedeutung des Erfahrungswissens zu verdeutlichen. Konfliktprävention in intergenerativen vertikalen Hierarchiebeziehungen erfordert, dass die jüngeren Führungskräfte die Würde der älteren Mitarbeiter achten, indem sie ihr Erfahrungswissen in Entscheidungsprozesse einbeziehen und ihnen autonome Handlungsspielräume zugestehen. Die älteren Mitarbeiter wiederum benötigen eine höhere Lern- und Anpassungsbereitschaft und eine ausgeprägtere Flexibilität im Umgang mit modernen Technologien und Organisationsformen.

Seit der Lean Production-Diskussion der 90er Jahre wird der Gruppenarbeit im Hinblick auf Kostensenkung und Produktivitätssteigerung eine zentrale Rolle zugeschrieben.⁵⁸⁰ Der Bedeutung, die dieser Organisationsform in der theoretischen Diskussion beigegeben wird, steht jedoch bislang ein eher geringer Verbreitungsgrad in der betrieblichen Praxis gegenüber.⁵⁸¹ So gibt es kaum empirisch abgesicherte Erkenntnisse darüber, unter welchen Bedingungen Gruppenarbeit gegenüber anderen Arbeitsorganisations-

⁵⁷⁸ Vgl. Senghaas-Knobloch/Nagler/Dohms (1996), 82 f.

⁵⁷⁹ Vgl. Lehr (2000), 209.

⁵⁸⁰ Vgl. Ortmann (1995), 338–340; Kröll/Brinkmann (1999), 282.

⁵⁸¹ Vgl. Minssen (1997), 198.

formen im Hinblick auf die Integration älterer Mitarbeiter Vorteile aufweist. Auf der Basis der obigen Ausführungen lassen sich folgende positive bzw. negative (kontraproduktive) Rahmenbedingungen für den Einsatz altersheterogener Gruppenarbeit als Element einer altersgerechten Ausgestaltung der Erwerbsarbeit nennen:

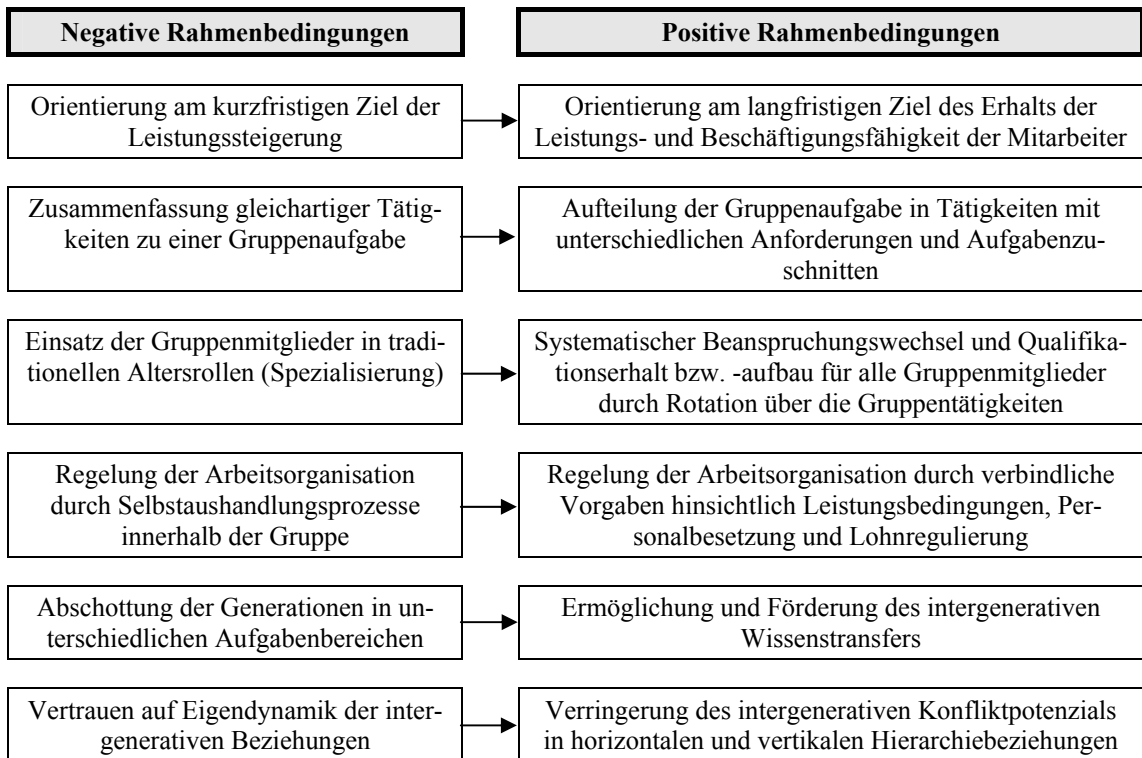


Abbildung 10: Negative bzw. positive Rahmenbedingungen für den Einsatz altersheterogener Gruppenarbeit als Element einer altersgerechten Ausgestaltung der Erwerbsarbeit

In der derzeitigen betrieblichen Realität wird die Gruppenarbeit vielfach lediglich zum Ziel der kurzfristigen Gewinnmaximierung eingesetzt, so dass die Beschäftigten häufig zu Opfern dieser Entwicklung werden.⁵⁸² Dass altersheterogene Gruppenarbeit bei Zugrundelegung der oben genannten positiven Rahmenbedingungen wesentlich zum langfristigen Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter beitragen könnte, wird bislang in der betrieblichen Praxis zu wenig gesehen.

4.1.4 Vorausschauende horizontale Laufbahngestaltung

Vorausschauende Laufbahngestaltung ist ein weiteres Mittel zur systematischen, langfristig geplanten und langfristig wirksamen Aufrechterhaltung der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter hinsichtlich ihrer gesundheitlichen Leistungsfähigkeit und ihres

⁵⁸² Vgl. Wachtler/Franzke/Balcke (1997), 48–54.

qualifikatorischen Niveaus.⁵⁸³ Dabei handelt es sich nicht um die Gestaltung vertikaler Laufbahnen im Sinne aufstiegsorientierter Karriereverläufe. Bezeichnenderweise steht dieser Laufbahntypus bislang sowohl in der betrieblichen Personalpolitik wie auch in der wissenschaftlichen Laufbahnforschung einseitig im Mittelpunkt des Interesses.⁵⁸⁴ Wenig Aufmerksamkeit wird demgegenüber der horizontalen Laufbahngestaltung geschenkt, also dem systematischen Tätigkeits- und Belastungswechsel, wobei der Mitarbeiter auf einer hierarchischen Ebene verbleibt. Dies stellt ein eklatantes Versäumnis dar, ist doch gerade die horizontale Laufbahngestaltung, wie im Folgenden zu zeigen sein wird, ein unverzichtbares Element aller Bemühungen um eine nachhaltige Ausgestaltung alternsgerechter Personalentwicklung.

Typisch für die derzeitige betriebliche Praxis sind Spezialisierungskarrieren. Mitarbeiter entwickeln sich in eng begrenzten Tätigkeitsbereichen zu Spezialisten und garantieren auf diese Weise für einen hohen Output. Sie werden jedoch einseitigen physischen und psychischen Belastungen unterworfen und geraten in Qualifikationssackgassen, so dass ihre Beschäftigungsfähigkeit mit wachsender Dauer des Erwerbslebens sinkt. Die Unternehmen reagieren darauf bislang mit Externalisierung (die in Zukunft nicht mehr im bisherigen Umfang möglich sein wird), ergonomischer Arbeitsplatzgestaltung (die das Problem nur abschwächt) oder Umsetzung auf Schonarbeitsplätze (die immer weniger zur Verfügung stehen und zudem diskriminierend wirken).⁵⁸⁵ Unter dem Gesichtspunkt der langfristigen Aufrechterhaltung der Leistungs- und Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter ist keine dieser Strategien geeignet, dieses Ziel zu erreichen.

Eine vorausschauende horizontale Laufbahngestaltung bietet demgegenüber die Möglichkeit, den Erwerbsverlauf eines Mitarbeiters in langfristiger Planung so zu gestalten, dass sich eine vielfältige Abfolge von physischen und psychischen Be- bzw. Entlastungen, qualifikatorischen Anforderungen und tätigkeitsspezifischen Anreizen ergibt. Die wesentlichen Effekte sind die folgenden:

- Der regelmäßige Tätigkeitswechsel führt zu einer Reduzierung einseitiger physischer bzw. psychischer Belastungen und trägt damit zur Aufrechterhaltung der Gesundheit und Leistungsfähigkeit bei.
- Der Wechsel in Tätigkeitsfelder mit neuen Anforderungsstrukturen erfordert den Erwerb neuer Qualifikationen bzw. Höherqualifizierungen und verhindert so das Abgleiten in Qualifikationssackgassen.

⁵⁸³ Vgl. dazu bereits die Ausführungen in Kapitel 4.1.1 und 4.1.2.

⁵⁸⁴ Vgl. Pack et al. (2000), 40.

⁵⁸⁵ Vgl. Marstedt/Müller (1998), 159; Clemens (2001), 129 f.

– Sonstige negative Folgen des zu langen Verbleibs in ein und demselben Tätigkeitsfeld (Burn-out-Syndrome, Entmutigung, Diskriminierung) werden vermieden.⁵⁸⁶

Die Durchführung einer solchen betrieblichen Laufbahnpolitik ist jedoch an die Existenz bestimmter Voraussetzungen gebunden, die derzeit in der betrieblichen Praxis im Allgemeinen noch nicht oder nicht in ausreichendem Maß anzutreffen sind. Die wichtigste Voraussetzung ist das Vorhandensein einer langfristig orientierten Personalentwicklungsplanung, in die eine derartige Laufbahnpolitik eingebettet werden kann. Empirische Untersuchungen zeigen jedoch, dass nur die wenigsten Unternehmen eine langfristige Personalplanung in diesem Sinn betreiben; in der Regel bewegen sich die Planungszeiträume zwischen einem und maximal drei Jahren, so dass die Möglichkeit einer langfristigen horizontalen Laufbahnplanung nicht in den Blick der Personalverantwortlichen kommen kann.⁵⁸⁷ Zweitens ist – wie bei der Organisation der altersheterogenen Gruppenarbeit – eine grundsätzliche unternehmensstrategische Ausrichtung erforderlich, die langfristigen Nachhaltigkeitsabwägungen Raum schafft gegenüber kurzfristigen betriebswirtschaftlichen Kalkülen. Auch hier sind bisher nur erste Ansätze erkennbar, und vor allem kleine und mittlere Unternehmen stehen in dieser Hinsicht vor Problemen, die sie allein kaum bewältigen können.⁵⁸⁸ Politische Initiativen könnten in diesem Bereich sicherlich einiges bewegen, und auch die Tarifparteien haben hier einen erheblichen ungenutzten Handlungsspielraum; bisher beziehen sich auf den Bereich der horizontalen Laufbahngestaltung nur wenige tarifvertragliche Regelungen, die z.B. eine Befreiung vom Schichtdienst mit Anspruch auf einen gleichwertigen Arbeitsplatz ab einem bestimmten Alter vorsehen.⁵⁸⁹ Drittens schließlich müssten die Beschäftigten selbst dazu motiviert werden, eine derartige Laufbahngestaltung anzustreben und aktiv voranzutreiben. Hier sind zweifellos nicht unerhebliche Widerstände zu überwinden, da Veränderungsängste oder auch eine gewisse Bequemlichkeit bei vielen Beschäftigten die Bereitschaft zum regelmäßigen Tätigkeitswechsel dämpfen dürften. Aufklärungsmaßnahmen über den Sinn derartiger Maßnahmen stellen daher eine weitere wichtige Voraussetzung für die Durchführbarkeit horizontaler Laufbahngestaltung dar.

4.1.5 Flexible Arbeitszeitmodelle und Destandardisierung der Lebensarbeitszeit

Die derzeit in der Erwerbswelt vorherrschenden Modelle der Arbeitszeitverteilung und Arbeitszeitorganisation erweisen sich im Hinblick auf das Ziel einer möglichst dauer-

⁵⁸⁶ Vgl. Pack et al. (2000), 33–36, 40–42; Behrens (2001), 19.

⁵⁸⁷ Vgl. Huber (1997), 27.

⁵⁸⁸ Vgl. Clemens (2001), 135.

⁵⁸⁹ Vgl. Zach (2002), 113 f.; Husemann et al. (2003), 92 f.

haften Aufrechterhaltung der Leistungs- und Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmer als weitgehend kontraproduktiv.⁵⁹⁰ Die Arbeitszeitvolumina verdichten sich gerade in jenem Abschnitt des Lebenslaufs, in dem auch die familiären, sozialen, politischen und kulturellen Aktivitäten und Bedürfnisse überdurchschnittlich viel Zeit beanspruchen – also etwa im Alter zwischen 25 und 50 Jahren. Gegenläufige Tendenzen sind derzeit kaum erkennbar. Eher ist das Gegenteil der Fall, wie die folgende Übersicht über die gesamtwirtschaftliche Entwicklung des Volumens verschiedener Arbeitszeitformen zeigt:

Arbeitszeitform	Volumen
Normalarbeitszeit	±
3/4- bis 2/3-Teilzeit	↓
Halbtagszeit	↓↓
flexible Teilzeit	↓
2-Schicht	±
3-Schicht	±
Wochenendarbeit	↑
Überstunden	↑
flexible Übergänge, gleitender Ruhestand	↓

Tabelle 15: Gesamtwirtschaftliche Entwicklung des Volumens verschiedener Arbeitszeitformen (↑ = Volumen zunehmend, ↓ = Volumen abnehmend, ± = volumenneutral)⁵⁹¹

Während Teilzeitmodelle trotz ihrer intensiven Thematisierung in der arbeitszeitpolitischen Diskussion faktisch an Bedeutung verlieren, steigt die Inanspruchnahme von Wochenendarbeit und Überstunden. Dies dürfte in erster Linie auf das Bedürfnis der Unternehmen zurückzuführen sein, möglichst weit gehende Flexibilisierungen der Arbeitszeiten vorzunehmen, um Kundenbedürfnissen und Markterfordernissen entsprechen zu können.⁵⁹² Von ebenso großer Bedeutung sind aber die Präferenzen der Arbeitnehmer selbst. Teilzeitarbeit wird bislang überwiegend nicht akzeptiert, weil sie nicht nur mit teilweise erheblichen finanziellen Einbußen, sondern auch mit innerbetrieblichem Statusverlust verbunden ist und als Arbeitszeitform gilt, die in erster Linie von unqualifizierten Arbeitskräften oder Frauen mit familialen Vereinbarkeitsproblemen in Anspruch genommen wird.⁵⁹³ Am Wochenende zu arbeiten oder Überstunden zu leisten, ist dagegen für viele Arbeitnehmer mit einer Stärkung des Selbstkonzepts verbunden, scheint es doch darauf hinzudeuten, dass sie im Unternehmen „unentbehrlich“ sind.

⁵⁹⁰ Vgl. Zimmermann/Frerichs/Naegele (1999), 384.

⁵⁹¹ Vgl. Husemann et al. (2003), 67.

⁵⁹² Vgl. Husemann et al. (2003), 68.

⁵⁹³ Vgl. Zimmermann/Frerichs/Naegele (1999), 385.

Das Ergebnis dieser Arbeitszeitverteilung ist eine besonders ausgeprägte Belastung der Arbeitnehmer in ihrem mittleren Lebensabschnitt. Die derzeit zu beobachtende Umkehrung des jahrzehntelangen Trends zur Verkürzung der Wochenarbeitszeit könnte diese Belastung weiter verstärken. Da die verdichtete Phase der Erwerbsarbeit in den meisten Fällen mit zeitintensiven privaten bzw. familiären Verpflichtungen (Familiengründung, Hausstandsgründung, Geburt und Erziehung von Kindern) einhergeht, kommt es zu einer Belastungsakkumulation, die sich in Erschöpfungszuständen und Verschleißprozessen bis hin zu chronisch werdenden gesundheitlichen Problemen äußern kann, insbesondere bei Frauen und Müttern.⁵⁹⁴

Ernsthafte Bemühungen zur Arbeitszeitverkürzung setzen derzeit gesamtwirtschaftlich erst für Arbeitnehmer ab dem sechsten Lebensjahrzehnt ein – also in einer Lebensphase, die in der Regel auch im privaten und familiären Bereich gegenüber der Lebensmitte durch nachlassende Verpflichtungen und Belastungen gekennzeichnet ist. So sehen etwa zahlreiche Tarifverträge ab einem bestimmten Alter geringere Wochenarbeitszeiten, eine größere Zahl von Urlaubstagen, zusätzliche freie Tage, zusätzliche Freischichten oder häufigere und längere Kurzpausen vor.⁵⁹⁵ Diese Schutzmaßnahmen wirken zum einen häufig kontraproduktiv, da sie negativen Altersstereotypen Vorschub leisten und die Einstellung schon mittelalter Arbeitssuchender erschweren.⁵⁹⁶ Zum anderen werden sie begründet mit der nachlassenden Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer, die zum Teil gerade aus der Belastungsakkumulation in den mittleren Lebensjahrzehnten resultiert.

Das momentan vorherrschende Arbeitszeitregime ließe sich zusammenfassend wie folgt charakterisieren. Die Anordnung der Arbeitszeitvolumina im Lebensverlauf ist durch eine extreme Belastungsakkumulation in der Lebensmitte gekennzeichnet, die zur Beeinträchtigung der Leistungs- und Beschäftigungsfähigkeit im höheren Erwerbsalter beiträgt. Wenn dann die nachlassenden familiären Verpflichtungen ein stärkeres berufliches Engagement ermöglichen oder sogar nahe legen, wird unter Verweis auf eben diese sinkende Leistungs- und Beschäftigungsfähigkeit die Arbeitszeit gekürzt bzw. der gleitende Ausstieg aus dem Erwerbsleben angestrebt. Im Folgenden sollen zwei Maßnahmenbereiche diskutiert werden, die Auswege aus dieser paradoxen Situation bieten und wesentlich zur Erhöhung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer beitra-

⁵⁹⁴ Vgl. Zimmermann (2003), 168 f.

⁵⁹⁵ Vgl. zu den tarifvertraglichen Regelungen Zach (2002), 110–112; Husemann et al. (2003), 92; Löwisch/Caspers/Neumann (2003), 39–41.

⁵⁹⁶ Vgl. BMFSFJ (1997), 103.

gen können: zum einen Konzepte zur Destandardisierung der Lebensarbeitszeit, zum anderen Konzepte zum gleitenden Ausstieg aus dem Erwerbsleben, die diesen Namen wirklich verdienen.

Konzepte zur Destandardisierung der Lebensarbeitszeit

Die Konzepte zur Destandardisierung der Lebensarbeitszeit setzen an der in den vergangenen Jahrzehnten stetig fortschreitenden Erosion des Normalarbeitsverhältnisses (vgl. Kapitel 2.4.2) an, greifen diese Wandlungen auf und suchen sie systematisch weiterzuentwickeln in Richtung einer generellen Neuorganisation der Lebensarbeitszeit. Ziel ist die Synchronisierung der Arbeitszeitformen und Arbeitszeitvolumina mit den lebenszyklischen Strukturen in unserer Gesellschaft und den individuellen Voraussetzungen der einzelnen Arbeitnehmer.⁵⁹⁷ Die traditionelle Zweiteilung zwischen Arbeitszeit und Freizeit wird angesichts der Umbrüche der Erwerbsgesellschaft in Frage gestellt und durch differenziertere Modelle ersetzt; so schlagen Faulstich und Schmidt-Lauff eine Vierteilung in Erwerbszeiten, Eigenzeiten, Gemeinschaftszeiten und Lernzeiten vor.⁵⁹⁸ Die Konzepte zielen auf ein größeres Mitspracherecht des Einzelnen bei der Verteilung seines Zeitbudgets auf diese Zeitformen und auf die Herstellung eines gesellschaftlich wie individuell sinnvolleren Gleichgewichts zwischen Erwerbszeitvolumina und anderen Zeitvolumina.⁵⁹⁹

Eine Destandardisierung und Flexibilisierung der Arbeitszeit über alle Phasen des Erwerbsverlaufs hinweg bietet die Möglichkeit, die Erwerbsbiographie präventiv so zu gestalten, dass die Beschäftigungsfähigkeit möglichst lange auf einem möglichst hohen Niveau erhalten bleibt. Zimmermann nennt zwei zentrale Anforderungen an eine derartige präventive Arbeitszeitgestaltung. Erstens sollte die Arbeitszeitorganisation integrationsfördernd sein, indem sie zur Aufrechterhaltung bzw. Förderung der Gesundheit, der Qualifikation und der Motivation beiträgt. Zweitens sollte sie die Vereinbarkeit von Beruf und privaten Bedürfnissen bzw. individuellen Präferenzen in möglichst harmonischer Form gewährleisten.⁶⁰⁰ Im Rahmen der einzelnen Konzepte lassen sich die folgenden Gestaltungsansätze unterscheiden:

- Lebensarbeitszeitbezogene Gestaltungsansätze. Dazu zählen vor allem Arbeitssysteme mit Langzeitkonten. Auf diesen Konten können temporäre Mehrarbeitsleis-

⁵⁹⁷ Vgl. Barkholdt (1998), 166–169.

⁵⁹⁸ Vgl. Faulstich/Schmidt-Lauff (2000), 18.

⁵⁹⁹ Vgl. Boulin/Hoffmann (2001), 10.

⁶⁰⁰ Vgl. Zimmermann (2003), 170–172.

tungen angespart werden, deren Abbau in Zeitblöcken bezahlter Nichtarbeit dann für familiäre oder individuelle Aktivitäten oder für Maßnahmen des Qualifikationserhalts, des Belastungsabbaus oder des gleitenden Übergangs in den Ruhestand genutzt werden können. Diese Modelle werden bislang fast ausschließlich zur Verkürzung der Lebensarbeitszeit genutzt, in ihrem Potenzial also nicht ausgeschöpft und erfordern zudem den Verbleib in einem Betrieb.

- Lebensphasenorientierte Gestaltungsansätze. Dazu zählen vor allem Wahlarbeitszeit- und Sabbatical-Modelle. Bei der Wahlarbeitszeit bestimmen die Beschäftigten ihr jährliches Arbeitszeitvolumen (und damit auch ihr Einkommen) innerhalb bestimmter Grenzen selbst, so dass ein fast unbeschränkter Wechsel zwischen Vollzeit- und Teilzeitvolumina stattfinden kann. Bei den Sabbatical-Modellen können Zeitguthaben für Langzeiturlaube auf Konten angespart werden. Diese Ansätze bieten die Möglichkeit, flexibel auf Veränderungen der privaten Lebenszusammenhänge zu reagieren, Belastungen zu steuern und Qualifikationsphasen einzubauen. Wahlarbeitszeitmodelle führen allerdings bislang eher ein Nischendasein in der Arbeitszeitlandschaft und erfordern ebenfalls den Verbleib in einem Betrieb.
- Zeitsouveräne Gestaltungsansätze. Diese Ansätze (Job-Sharing, Jahresarbeitszeitmodelle, zeitautonome Gruppen, Schichtsysteme) zielen auf die Gestaltung kurzfristiger Zeitabschnitte und eignen sich daher am ehesten zur Ergänzung der lebensarbeitszeitbezogenen und lebensphasenorientierten Ansätze.⁶⁰¹

Zur Umsetzung derartiger Konzepte sind allerdings Einstellungsänderungen im Bereich der Politik, auf der Ebene der betrieblichen Entscheidungsträger und bei den Beschäftigten selbst erforderlich. Eine wichtige Rolle kommt hier sicherlich den Tarifparteien zu, denen die Aufgabe zufällt, die individuelle Wahl von Arbeitszeiten zum Thema der Tarifpolitik zu machen.⁶⁰² Die Politik sollte durch geeignete Rahmenregelungen dafür sorgen, dass die lebensphasenorientierte Anpassung der Arbeitszeiten nicht völlig den individuellen Entscheidungskalkülen der Unternehmen überlassen bleibt. Die Erosion des Normalarbeitsverhältnisses darf nicht als Vorwand dienen, sich aus der aktiven Arbeitszeitpolitik zu verabschieden, sondern muss im Gegenteil als Anreiz verstanden werden, kollektivrechtliche Absicherungen für moderne Arbeitszeitmodelle zu schaffen, die der langfristigen Aufrechterhaltung der Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmer die-

⁶⁰¹ Vgl. Zimmermann/Frerichs/Naegele (1999), 387–389. Zu den verschiedenen Varianten von Arbeitszeitmodellen vgl. Linnenkohl/Rauschenberg (1996), 20, 27, 42, 48 f., 92, 96, 102, 121; Blum/Zangg (1999), 38 f.; Schulze Buschoff (2000), 35 f.; Husemann et al. (2003), 242–244.

⁶⁰² Vgl. Bäcker (1999b), 90.

nen.⁶⁰³ Ein derartiges politisches Konzept fehlt allerdings bislang sowohl in Deutschland als auch in den übrigen Staaten der EU.⁶⁰⁴

Die entscheidende Rolle bei der Entwicklung und Durchsetzung flexibler lebensarbeitszeit- bzw. lebensphasenbezogener Arbeitszeitkonzepte kommt zweifellos den Unternehmen zu. Hink beobachtet, dass die Notwendigkeit derartiger Flexibilisierungen zwar vor dem Hintergrund der Strukturwandlungen in der Erwerbswelt nahezu durchgängig anerkannt sei, aber die erforderlichen betriebs- und arbeitsorganisatorischen Voraussetzungen noch weitgehend fehlen.⁶⁰⁵ Die Unternehmen sind in erster Linie an solchen Maßnahmen der Arbeitszeitflexibilisierung interessiert, die es ihnen ermöglichen, den Arbeitseinsatz möglichst exakt an die Rhythmen des Produktionsbedarfs anzupassen; die Möglichkeiten einer Destandardisierung der Lebensarbeitszeit im Hinblick auf die Aufrechterhaltung der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter geraten hingegen aufgrund der kurzfristigen Anlage der Personalentwicklungspolitik bislang kaum in den Blick.⁶⁰⁶ Die zukünftige Entwicklung flexibler, altersgerechter Arbeitszeitmodelle wird daher wesentlich davon abhängen, inwieweit die Unternehmen dazu bereit und fähig sind, ihre Personalentwicklung langfristiger und nachhaltiger zu gestalten.⁶⁰⁷ Zudem ist es erforderlich, die bestehenden Flexibilisierungskonzepte in konkrete Handlungskonzepte für die Unternehmen umzusetzen, die zum einen einfach, überschaubar und transparent und zum anderen mit möglichst geringen Kosten verbunden sind.

Auch die Beschäftigten selbst stehen flexiblen Arbeitszeitmodellen bisher vielfach zurückhaltend bis ablehnend gegenüber. Selbst dort, wo Wahlarbeitszeit angeboten und genutzt werden kann, zeigt sich, vorrangig bei den männlichen Beschäftigten, weiterhin überwiegend ein Festhalten am Vollzeitmodell, denn die Wahl von Teilzeioptionen bedeutet nicht nur finanzielle Einbußen, sondern auch die Gefahr eines Karrierehindernisses.⁶⁰⁸ Diese Situation wäre nur durch ein grundsätzliches Umdenken sowohl in der gesellschaftlichen Gesamtöffentlichkeit als auch in den betrieblichen Teilöffentlichkeiten veränderbar. Für Beschäftigte mit niedrigen Einkommen ist zudem ein Abgehen von der Vollzeitarbeit kaum möglich, sofern dies nicht mit finanziellen Ausgleichsmöglich-

⁶⁰³ Vgl. dazu auch Zimmermann/Frerichs/Naegele (1999), 392.

⁶⁰⁴ Vgl. Boulin/Hoffmann (2001), 23.

⁶⁰⁵ Vgl. Hink (2002), 248.

⁶⁰⁶ Vgl. dazu auch Kröll/Brinkmann (1999), 280.

⁶⁰⁷ Vgl. dazu auch Hink (2002), 243–245.

⁶⁰⁸ Vgl. Zimmermann (2003), 177.

keiten verbunden ist.⁶⁰⁹ Hier ist wiederum die Politik aufgefordert, entsprechende Lösungsmöglichkeiten zu erarbeiten.

Konzepte zum gleitenden Ausstieg aus dem Erwerbsleben

In Kapitel 2.3.2 ist gezeigt worden, dass die Altersteilzeit in ihrer gegenwärtigen Ausprägung ganz überwiegend kein Instrument darstellt, um älteren Arbeitnehmern einen gleitenden Ausstieg aus dem Erwerbsleben zu ermöglichen. Angesichts der Dominanz des Blockmodells wird sie von den Unternehmen vielmehr als zusätzliche Option zur vorzeitigen Externalisierung älterer Mitarbeiter genutzt.

Konzepte zum gleitenden Ausstieg aus dem Erwerbsleben sind jedoch von großer Bedeutung für jene älteren Arbeitnehmer, die aufgrund gesundheitlicher Beschwerden oder sonstiger Einschränkungen ihrer Beschäftigungsfähigkeit nicht mehr voll, wohl aber noch teilweise arbeiten können und wollen. Denkbar ist in diesem Zusammenhang etwa eine Kombination der Altersteilzeit mit Langzeitkonten, um größere Gestaltungsspielräume zu erreichen.⁶¹⁰ Das Spektrum der Lösungsmöglichkeiten umfasst die Schaffung von Teilzeitarbeitsplätzen, die stufenweise Reduzierung der Arbeitszeit, die Einführung eines „Proberuhestandes“ oder auch die Einbindung in eine generelle Arbeitszeitflexibilisierung.⁶¹¹ Bisher bieten allerdings nur wenige Unternehmen derartige Möglichkeiten an; es handelt sich in erster Linie um solche Betriebe, deren Personalpolitik explizit auf die Bedürfnisse älterer Arbeitnehmer ausgerichtet ist, die vor der Notwendigkeit stehen, dem Unternehmen qualifizierte ältere Mitarbeiter zu erhalten, die die Nachfolgeregelung im Betrieb verbessern wollen oder auf einen „sanften“ Personalabbau abzielen.⁶¹² Die Hindernisse, die einer stärkeren Verbreitung derartiger Konzepte entgegenstehen, sind sowohl auf Seiten der Unternehmen wie auch auf Seiten der älteren Arbeitnehmer selbst zu suchen. Auf Unternehmensseite wirkt sich vor allem das Interesse an einem schnellen und kostengünstigen Personalabbau negativ aus. Gleitende Übergänge in den Ruhestand verzögern den Personalabbau und sind zu kostenintensiv, da Teilzeitarbeitsplätze gegenüber Vollzeitarbeitsplätzen anteilig höhere Personalnebenkosten und einen höheren Verwaltungsaufwand verursachen.⁶¹³ Die älteren Arbeitnehmer selbst stehen der Altersteilzeit oder dem gleitenden Übergang in den Ruhestand vielfach ablehnend

⁶⁰⁹ Vgl. Zimmermann (2003), 178.

⁶¹⁰ Vgl. Georg/Frerichs (1999), 187.

⁶¹¹ Dieses Spektrum nennen Frerichs/Naegele (1997), 78 als Ergebnis einer internationalen Analyse von Unternehmen, die ihren Mitarbeitern Möglichkeiten zum gleitenden Übergang in den Ruhestand anbieten.

⁶¹² Vgl. Frerichs/Naegele (1997), 81 f.

⁶¹³ Vgl. Frerichs/Naegele (1997), 90 f.

gegenüber, weil Änderungen in der Arbeitszeitorganisation, die erst in der letzten Erwerbsphase einsetzen, ihrem lebenslang praktizierten Arbeitszeitrhythmus widersprechen, zu einem innerbetrieblichen Statusverlust führen oder vermeintlich sichtbar dokumentieren, dass sie nun zum „alten Eisen“ gehören. Auch werden finanzielle Einbußen befürchtet, die für einen beträchtlichen Teil der Betroffenen ernsthafte Auswirkungen auf die Existenzsicherung bedeuten würden.⁶¹⁴

Zur Verbesserung dieser Situation ist die Festlegung staatlicher Rahmenbedingungen, die im Gegensatz zur derzeitigen Altersteilzeitregelung einen echten gleitenden Übergang in den Ruhestand ermöglichen und Anreize dafür schaffen, unverzichtbar.⁶¹⁵ Angesichts der Tatsache, dass massive Frühverrentungen in Zukunft erschwert werden, wächst aber auch der Druck auf die Unternehmen, neue Wege in der Frage der Regelung des Übergangs der Mitarbeiter in den Ruhestand zu suchen und zu erproben. Modelle des gleitenden Übergangs in den Ruhestand werden dabei umso eher gewählt werden, je stärker die betroffenen Arbeitnehmer selbst Interesse an derartigen Regelungen zeigen, so dass entsprechende Aufklärungsmaßnahmen sinnvoll erscheinen; an dieser Stelle sind auch die Tarifparteien, in erster Linie die Gewerkschaften, gefordert. Zentrale Bedeutung kommt aber auch in dieser Frage der Veränderungsbereitschaft der älteren Arbeitnehmer sowie der Innovations- und Gestaltungskraft der Unternehmen zu.

4.1.6 Aspekte der Entgeltgestaltung

Nicht nur Beeinträchtigungen der Leistungsfähigkeit oder veraltete Qualifikationen begründen besondere Beschäftigungsrisiken für ältere Arbeitnehmer, sondern – zumindest in Teilen der Erwerbswelt – auch die höheren Personalkosten, die sie verursachen. Dies verdeutlichen etwa die Ergebnisse einer systematischen Befragung des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung von Personalverantwortlichen in 154 Betrieben. Befragt nach ihrer Stellungnahme zu gängigen Argumenten im Zusammenhang mit der Einstellung älterer Arbeitnehmer, stimmen die Befragten zu 16,9 % dem Argument „Ältere sind nicht mehr so leistungsfähig“ zu, zu 22,7 % dem Argument „Ältere haben veraltete Qualifikationen“, aber zu 45,0 % dem Argument „Ältere sind zu teuer“.⁶¹⁶

Die höheren Kosten, die ältere Arbeitnehmer verursachen, sind in erster Linie auf Senioritätsregelungen zur Entgeltgestaltung zurückzuführen, die sich in zahlreichen Tarif-

⁶¹⁴ Vgl. Bäcker (1999a), 262; Zimmermann/Frerichs/Naegele (1999), 385; Husemann et al. (2003), 133 f.

⁶¹⁵ Vgl. Menges (2000), 303 f.

⁶¹⁶ Vgl. Koller/Gruber (2001), 496.

verträgen finden. Das Senioritätsprinzip im Sinn einer automatischen altersgebundenen Entgeltanhebung findet sich am ausgeprägtesten im Öffentlichen Dienst, wohingegen es in der Privatwirtschaft eher mäßig ausgeprägt ist.⁶¹⁷ Dieses Entgeltsystem könnte in Zukunft allerdings unter Druck geraten, da es u.U. gegen die „Allgemeine Gleichbehandlungsrichtlinie“ der EU vom November 2000 verstößt.⁶¹⁸ In der Privatwirtschaft werden altersbezogene Entgeltregelungen, sofern vorhanden, meistens nach dem Kriterium der Betriebszugehörigkeit gestaffelt; dieses System ist aus rechtlicher Sicht unbedenklicher, begründet aber ebenso wie jenes im Öffentlichen Dienst höhere Personalkosten für ältere gegenüber jüngeren Beschäftigten.⁶¹⁹ Hinzu treten in vielen Tarifverträgen Regelungen zur Verdienstsicherung. Diese garantieren Beschäftigten, die ein bestimmtes Alter erreicht haben oder dem Betrieb seit einer bestimmten Zeit angehören, ganz oder teilweise den bisherigen Verdienst, sofern es zu Abgruppierungen infolge von Rationalisierungsmaßnahmen, unverschuldeter Berufsunfähigkeit, gesundheitsbedingten Leistungsminderungen oder tätigkeitsbedingten Gesundheitsschädigungen kommt.⁶²⁰

Diese zum Schutz älterer Arbeitnehmer in den Tarifverträgen verankerten Regelungen führen zu steigenden Personalkosten mit wachsendem Alter oder mit wachsender Betriebszugehörigkeit.⁶²¹ Angesichts der Debatte um Standortnachteile Deutschlands im internationalen Wettbewerb aufgrund zu hoher Lohnnebenkosten kann es daher kaum überraschen, dass in der Praxis auf eine Weiterbeschäftigung bzw. Einstellung älterer Mitarbeiter häufig allein aufgrund des Kostenfaktors verzichtet wird.⁶²²

Für eine altersgerechte Ausgestaltung betrieblicher Arbeitsmärkte stellt daher auch eine flexible Entgeltpolitik einen wichtigen Baustein dar. Dabei handelt es sich um einen ausgesprochen sensiblen Bereich, denn es darf nicht darum gehen, soziale Errungenschaften in Frage zu stellen, die für die Beschäftigungs- und Existenzsicherung älterer Arbeitnehmer, die aufgrund ihrer Berufsbiographie eine verminderte Leistungsfähigkeit aufweisen, notwendig sind. Dennoch ist es unumgänglich, die Senioritätselemente in der Lohnpolitik allgemein zurückzufahren.⁶²³ Wenn das Ziel angestrebt wird, die Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer dem Niveau der Jüngeren so weit wie möglich anzugleichen, dann verlieren Schutzbestimmungen in der Entgeltpolitik mehr

⁶¹⁷ Vgl. Zach (2002), 106.

⁶¹⁸ Vgl. Löwisch/Caspers/Neumann (2003), 34.

⁶¹⁹ Vgl. Zach (2002), 106; Löwisch/Caspers/Neumann (2003), 35 f.

⁶²⁰ Vgl. Zach (2002), 107–110; Husemann et al. (2003), 91.

⁶²¹ Vgl. Nienhäuser (2002), 71.

⁶²² Vgl. Kiess (1997), 101; Menges (2000), 324 f.; Marstedt/Müller (2003), 20 f.

⁶²³ Vgl. Rürup (2000), 80.

und mehr ihre Existenzberechtigung. Dies betrifft weniger den Bereich der Verdienstsicherungen, denn diese schützen unverschuldet von besonderen Risiken betroffene ältere Arbeitnehmer. Wohl aber geht es um die automatische stufenweise Anhebung des Entgelts mit wachsendem Alter bzw. wachsender Betriebszugehörigkeit, ein System, das die Beschäftigungsrisiken älterer Arbeitnehmer eher erhöht als senkt. Hier empfiehlt es sich, zu stärker leistungs- und qualifikationsorientierten Entgeltsystemen überzugehen – wohlgermerkt aber nur dann, wenn gleichzeitig alles Notwendige getan wird, um Leistungsfähigkeit und Qualifikationsniveau der Beschäftigten bis in ein höheres Alter auf einem hohen Niveau aufrechtzuerhalten.⁶²⁴

Die hier angesprochene Forderung steht im Zusammenhang mit einer allgemeinen Tendenz zur Flexibilisierung der Entlohnung, die in den letzten Jahren zu beobachten ist. Das traditionelle Vergütungssystem der Festgehälter und regelmäßigen Zulagen neigt sich dem Ende zu und wird von einer flexiblen Entgeltpolitik abgelöst, die der wachsenden Flexibilität der Markt- und Produktionsstrukturen entspricht.⁶²⁵ Eine derartige flexible Entgeltpolitik muss auch für die besonderen Bedürfnisse älterer Arbeitnehmer entwickelt und in den Dienst der altersgerechten Ausgestaltung der betrieblichen Personal- und Organisationsentwicklung gestellt werden. Ein gutes Beispiel dafür ist etwa der in den USA bereits etablierte, in Deutschland erst vereinzelt anzutreffende „Cafeteria-Ansatz“, bei dem der einzelne Mitarbeiter je nach seinen Bedürfnissen innerhalb eines bestimmten Budgets aus verschiedenen Entgeltbestandteilen bzw. Firmen- und Sozialleistungen auswählen kann.⁶²⁶ Derartige Regelungen bedürfen allerdings einer Änderung des Arbeits- und Sozialrechts, einer aktiven Unterstützung durch die Unternehmensleitung, objektive Methoden der Leistungsmessung (sofern möglich) sowie gegebenenfalls einer ergänzenden sozialen Sicherung.⁶²⁷

Ähnliches gilt für das ebenfalls in den USA entwickelte Modell der Deferred Compensation, das in Deutschland unter den Chiffren „Vorsorgearbeit“ und „Zeit-Wertpapier“ an Bedeutung zu gewinnen beginnt. Dabei wird die Auszahlung eines Teils der Vergütung eines Mitarbeiters aufgeschoben, wandert als Wertguthaben auf ein Langzeitarbeitskonto und wird damit nicht der sofortigen Besteuerung unterworfen; das Guthaben wird erst besteuert, wenn der Betrag tatsächlich gezahlt wird, z.B. nach dem Eintritt in den Ruhestand. Dies führt zu einer höheren Netto-Gesamtvergütung des Mitarbeiters

⁶²⁴ Vgl. Georg/Frerichs (1999), 186; Kröll/Brinkmann (1999), 281 f.; Menges (2000), 325 f.

⁶²⁵ Vgl. Altmann (1997), 106–113.

⁶²⁶ Vgl. Hartmann (1997), 119–121; Hink (2002), 245 f.

⁶²⁷ Vgl. Menges (2000), 330–332.

ohne zusätzliche Kostenbelastung des Unternehmens.⁶²⁸ Das Modell eignet sich gut zum Aufbau variabler Vergütungssysteme und kann sowohl zur Finanzierung von Freistellungsphasen, etwa für Qualifizierungsaktivitäten oder Erholungspausen, wie auch zum Aufbau einer zusätzlichen Altersversorgung genutzt werden. Zur breiten Durchsetzung dieses Entgeltkonzepts sind allerdings Anreize durch eine Anpassung der gesetzlichen Rahmenbedingungen unerlässlich.

4.2 Konzepte

Der demographische Wandel und seine Folgen haben sich in der betrieblichen Praxis bislang kaum in problemgerechten Personal- und Organisationsentwicklungskonzepten niedergeschlagen. Nach wie vor dominieren traditionelle personalpolitische Muster, bei denen ältere Arbeitnehmer aus zukunftsorientierten personalwirtschaftlichen Maßnahmen ausgeklammert und in vermeintlich sozial verträglicher Form „entsorgt“ werden (Schonarbeitsplätze, Vorruhestandsregelungen etc.). Gründe für dieses Vorgehen sind eine einseitige Orientierung an kurzfristiger Gewinnmaximierung, Vorurteile der Personalverantwortlichen gegenüber älteren Mitarbeitern sowie tatsächliche, berufsbiographiebedingte Leistungsminderungen und Qualifikationsprobleme dieser Gruppe.⁶²⁹ In den letzten Jahren scheinen sich unter den Zwängen des Wettbewerbsdrucks jugendfixierte Leitbilder, die von den Beschäftigten Flexibilität, höchste Belastungs- und Leistungsfähigkeit und unbedingten Einsatz im Dienst des Unternehmens verlangen, sogar noch weiter verfestigt zu haben.⁶³⁰

Die derzeitige Personalpolitik vieler Unternehmen beruht entweder auf Unkenntnis hinsichtlich der zukünftig zu erwartenden Entwicklung oder auf einer grundlegenden Fehleinschätzung der Situation. Unkenntnis liegt dann vor, wenn die Folgen des demographischen Wandels aufgrund der Kurzfristigkeit der Personalpolitik nicht in den Blick der betrieblichen Entscheidungsträger geraten und/oder wenn das Thema der innerbetrieblichen altersstrukturellen Entwicklung nicht bewusst problematisiert wird.⁶³¹ Mit der grundlegenden Fehleinschätzung ist gemeint, dass in Unternehmen zwar grundsätzlich ein Problembewusstsein hinsichtlich der Folgen des demographischen Wandels vorhanden ist, die Entscheidungsträger aber davon ausgehen, das eigene Unternehmen

⁶²⁸ Vgl. Tacke (2000), 474–476; Hink (2002), 246 f.

⁶²⁹ Vgl. BMFSFJ (2001), 172 f.

⁶³⁰ Vgl. Pack et al. (2000), 49.

⁶³¹ Vgl. Huber (2000), 75–77.

könne sich diesem Problem entziehen: Aufgrund seiner überdurchschnittlichen Attraktivität werde es auch in Zukunft ausreichend junge Arbeitskräfte aus dem In- oder Ausland rekrutieren können und so von der demographischen Entwicklung nicht betroffen sein.⁶³² Dabei handelt es sich um eine irrationale Erwartung, die, wenn überhaupt, nur für einen kleinen Kreis von Unternehmen in Erfüllung gehen kann. Dennoch vertrauen die Unternehmen in ihrer überwiegenden Mehrzahl den traditionellen Strategien, konservieren die Vorurteile über vermeintlich „naturegegebene“ Leistungseinbußen Älterer, konzentrieren sich weiterhin auf die Strategie der Frühverrentung, beschränken ihre Qualifizierungspolitik auf Jüngere und verweigern sich vorausschauenden Strategien zur Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit ihrer älter werdenden Belegschaften.⁶³³

Vor allem Unternehmen, die sich durch eine besonders hohe Innovationsdynamik auszeichnen, konzentrieren sich in ihrer Personalpolitik einseitig auf jüngere Beschäftigte im Alter von bis zu 40 Jahren, da diesen in hohem Maß Eigenschaften wie Dynamik, Flexibilität, Innovationsfreude und Bereitschaft zu hoher Arbeitsbelastung zugeschrieben wird. Dagegen ist bei Unternehmen, die stärker nach Kontinuität streben, noch am ehesten eine gewisse Wertschätzung älterer Arbeitnehmer anzutreffen, da Eigenschaften wie Erfahrungswissen, Beherrschung komplexer Prozesse und Standhalten in chaotischen Situationen hier höher eingeschätzt werden.⁶³⁴ Unternehmen mit hoher Arbeitsteilung nehmen häufig eine altersbezogene Zuordnung von Personal und Produkten bzw. Prozessen vor, wobei ältere, wenig zukunftssträchtige Produkte in der Regel mit traditionellen Prozessen von älteren Beschäftigten gefertigt werden.⁶³⁵

Frerichs nimmt eine Unterscheidung der personalpolitischen Strategien nach Produktionsregimen vor. Er unterscheidet die folgenden drei Produktionsregime:

- Tayloristisches Produktionsregime (z.B. Textil- sowie Nahrungs- und Genussmittelindustrie), das sich durch hohe körperliche Belastungen, überwiegend gering qualifizierte Arbeitskräfte, starke Arbeitsteilung und hohe Fluktuation auszeichnet. Hier werden ältere Mitarbeiter aufgrund der hohen berufsbiographiebedingten Leistungseinbußen überwiegend frühzeitig externalisiert; auf altersgerechte Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen wird so gut wie kein Wert gelegt.
- Produktionsregime der diversifizierten Qualitätsproduktion (z.B. Maschinenbau- und Druckindustrie), das begrenzte physisch-psychische Belastungen, eine hohe Bedeu-

⁶³² Vgl. Bontrup/Frey (2002), 402.

⁶³³ Vgl. Behrens (2001), 17; Köchling (2003), 237.

⁶³⁴ Vgl. Pack et al. (2000), 26.

⁶³⁵ Vgl. Pack et al. (2000), 21 f.

tung der Qualifikation und vielseitige Tätigkeiten aufweist. Ältere Arbeitnehmer genießen aufgrund ihres akkumulierten Fach- und Beratungswissens höheres Ansehen und weisen einen geringeren gesundheitlichen Verschleiß auf. Zwar werden kompensatorische qualifikations- und gesundheitsbezogene Maßnahmen eingesetzt, aber vorausschauendes, nachhaltiges personalpolitisches Handeln ist kaum anzutreffen.

- Produktionsregime der innovationsorientierten Qualitätsproduktion (z.B. Software- und Werbebranche), das sich durch erhebliche Verschleißrisiken, ein hohes Anforderungsniveau sowie eine hohe Aufgabenintegration und Arbeitseinsatzflexibilität auszeichnet. Hier findet sich eine stark jugendzentrierte Personalpolitik, Beschäftigungschancen für Ältere sind oft gar nicht vorgesehen. Aufgrund des hohen Leistungs- und Erfolgsdrucks und der schnellen Wissensentwertung ist die Wertschätzung Älterer auf Leitungsfunktionen beschränkt. Dies führt zu extrem frühzeitigen Ausgliederungen und zu einem völligen Fehlen vorausschauender Gestaltungsmaßnahmen.⁶³⁶

Anpassungen der Personal- und Organisationsentwicklung an die Folgen des demographischen Wandels im Sinne des Versuchs einer vorausschauenden Bewältigung altersstruktureller Probleme finden sich derzeit in größerem Umfang nur in wenigen Segmenten des Unternehmensspektrums (vgl. dazu auch bereits Kapitel 2.4.1). Dies betrifft erstens Unternehmen, die bereits heute unter einem (meist regional bedingten) Fachkräftemangel leiden, zweitens Betriebe mit einer ausgeprägt sozialetischen Orientierung und drittens Unternehmen, die einen besonders großen Anteil an älteren Arbeitnehmern aufweisen.⁶³⁷ Auch in diesen Unternehmen stehen aber zumeist isolierte Einzelmaßnahmen im Vordergrund, die nicht zu einem Gesamtkonzept integriert werden und daher nur teilweise ihr Potenzial entfalten können. Ansätze zu derartigen Gesamtkonzepten sind in der Betriebswirtschaft wie auch in den Sozialwissenschaften bereits entwickelt worden. Sie sollen im Folgenden vorgestellt und diskutiert werden.

4.2.1 Integrative Personalpolitik

Das Konzept der integrativen Personalpolitik ist in den 80er und 90er Jahren in den USA entstanden und kann als Versuch betrachtet werden, auf Unternehmensebene eine angemessene Reaktionsstrategie auf die Herausforderung der wachsenden gesellschaftlichen Komplexität zu finden. Unternehmensbelegschaften sind heute nicht mehr – wie

⁶³⁶ Vgl. Frerichs (1998), 61–63, 181–185.

⁶³⁷ Vgl. Köchling (2003), 240–242 auf der Basis der Auswertung von über 90 betrieblichen Fallstudien.

noch in früheren Jahrzehnten – überwiegend männlich, weiß und national homogen strukturiert. Immer mehr Frauen sind auch in Führungspositionen zu finden, die Mitarbeiter unterscheiden sich zunehmend hinsichtlich Nationalität, Hautfarbe und kulturellem Hintergrund, und das Altersspektrum beginnt sich auszudehnen. Die Unternehmen stehen hier wie die Gesellschaft als solche vor der Aufgabe ganz neuer Integrationsleistungen.⁶³⁸

Als Antwort darauf entstand in den USA das „Managing Diversity“-Konzept, das seit den frühen 90er Jahren vor allem durch die Arbeiten von Cox bekannt geworden ist.⁶³⁹

Es stellt ein Konzept zum bewussten Umgang mit der strukturellen Vielfalt einer Belegschaft dar. Drei verschiedene Ansätze lassen sich unterscheiden:

- Diskriminierungs- und Fairness-Ansatz. Die Notwendigkeit zur gleichberechtigten Integration unterschiedlichster Mitarbeiter (Alter, Geschlecht, Rasse, Bildung, Religion, Erziehung, sexuelle Neigung etc.) im Unternehmen wird in erster Linie als Beitrag gegen Diskriminierungstendenzen, also moralisch begründet.
- (Markt-)Zutritts- und Legitimitäts-Ansatz (Access and Legitimacy Approach). Vielfalt der Belegschaft gilt hier als strategisches Instrument, um unterschiedliche Märkte effizient bearbeiten zu können. Ökonomische Motive stehen im Vordergrund.
- Integrativer Ansatz (Learning and Effectiveness Approach). Verbindung der ökonomischen Sichtweise mit dem Konzept der lernenden Organisation („Lernen von der Vielfalt“).⁶⁴⁰

Aus der Perspektive einer altersgerechten Ausgestaltung von Personalentwicklung erscheinen alle drei Ansätze problembehaftet bzw. unzureichend. Der Diskriminierungs- und Fairness-Ansatz ist realitätsfremd, denn allein mit moralischen Argumenten und Erwartungen lassen sich grundlegende unternehmensstrategische Umorientierungen kaum erreichen. Der Access and Legitimacy Approach wiederum könnte zu einer innerbetrieblichen Isolation der Generationen voneinander führen, wenn unterschiedliche Teilmärkte bevorzugt von bestimmten Altersgruppen bearbeitet werden – ein im Hinblick auf die Entwicklung altersgerechter Strukturen kontraproduktiver Effekt (vgl. Kapitel 4.1.3). Der Learning and Effectiveness Approach setzt zwar stärker auf ein Miteinander und ein Voneinander-Lernen der Generationen, lässt aber ansonsten ebenso wie die beiden anderen Ansätze die Perspektive der altersgerechten Organisationsentwicklung außer Acht.

⁶³⁸ Vgl. Böhne/Wagner (2002), 33.

⁶³⁹ Vgl. etwa Cox (1993).

⁶⁴⁰ Vgl. Böhne/Wagner (2002), 35–37.

Hier liegt eine grundsätzliche Schwäche der integrativen Ansätze. Ältere Mitarbeiter werden zumindest implizit als innerbetriebliche Problemgruppe angesehen, die durch geeignete Maßnahmen stärker integriert werden soll und kann. Das Gleiche gilt für die verschiedenen Ansätze der differenziellen Personalpolitik, die seit den späten 80er Jahren in Deutschland diskutiert werden.⁶⁴¹ Hier werden möglichst homogene Mitarbeitergruppen zu Clustern zusammengefasst, die spezifische Problemlagen aufweisen, welche durch den Einsatz geeigneter personalwirtschaftlicher Maßnahmen gelöst oder zumindest abgemildert werden sollen.⁶⁴² Dies entspricht zwar der altersgerechten Perspektive im Sinne der Erhöhung der Beschäftigungschancen der heute bereits älteren Arbeitnehmer. Außer Acht bleibt aber die altersgerechte Perspektive, die Erkenntnis, dass es mit Hilfe einer vorausschauenden, nachhaltigen Personal- und Organisationsentwicklung möglich ist, gewisse Problemlagen bei den zukünftig älteren Arbeitnehmern gar nicht mehr oder nur noch in deutlich abgeschwächter Form entstehen zu lassen.

Grauer entwirft ein desintegratives und ein integratives Szenario für die Zukunft des Personalmanagements für ältere Mitarbeiter und kommt nach deren Beurteilung zu dem Schluss, dass die meisten Unternehmen im 21. Jahrhundert vermutlich gezielt situative Mischstrategien implementieren werden.⁶⁴³ Auch dies scheint jedoch zu kurz gedacht. Denn wenn es gelingt, die Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer in Zukunft zu steigern – und alles in dieser Arbeit Gesagte weist darauf hin, dass dies gelingen kann (weil die erforderlichen Strategien zur Verfügung stehen) und gelingen muss (weil der demographische Wandel dazu zwingt) –, dann wird sich die Frage der Integration dieser Gruppe zumindest nicht mehr in der heutigen Deutlichkeit stellen. Je mehr der Problemgruppenstatus älterer Arbeitnehmer präventiv verringert wird, umso geringer ist die Notwendigkeit ihrer Integration. Da das Konzept der integrativen Personalpolitik diese vorausschauende, zukunftsorientierte Perspektive vernachlässigt, ist es für eine altersgerechte Ausgestaltung der Erwerbsarbeit kaum geeignet.

4.2.2 Vorausschauende bzw. nachhaltige Personalentwicklung

Vorausschauende bzw. nachhaltige Personalentwicklung ist bisher nicht in dem gleichen Maße, wie es bei der integrativen Personalpolitik der Fall ist, als geschlossenes Konzept ausgearbeitet worden. Dies mag daran liegen, dass zur Umsetzung einer derar-

⁶⁴¹ Vgl. etwa Marr (1989) und Fritsch (1994).

⁶⁴² Vgl. Menges (2000), 297.

⁶⁴³ Vgl. Grauer (1998), 221.

tigen Strategie ein grundlegender Paradigmenwechsel der Personalpolitik erforderlich ist, der zudem nicht ohne Auswirkungen auf die gesamte unternehmensstrategische Ausrichtung bleiben kann. Es handelt sich um den Paradigmenwechsel von der kurzfristigen zur langfristigen Planungsperspektive, von der korrigierenden zur vorausschauenden Personal- und Organisationsentwicklung.⁶⁴⁴

Einige zentrale Elemente einer vorausschauenden Personalentwicklung sind in Kapitel 4.1 bereits eingehend diskutiert worden (Betriebliches Gesundheitsmanagement, altersübergreifende Qualifizierung, vorausschauende Laufbahngestaltung, Flexibilisierung der Lebensarbeitszeit). Hier sollen einige Systematisierungsversuche aus der jüngsten Literatur besprochen werden, die erste Ansätze auf dem Weg zu einem übergreifenden Konzept einer vorausschauenden und nachhaltigen Personalentwicklung darstellen.

Schreurs hat bereits 1996 Leitsätze für eine von ihr so genannte „altersgerechte“ Gestaltung der Personalentwicklung vorgelegt:

- Der Prozess des Älterwerdens muss als Teil der Personalentwicklung verstanden werden. Älterwerden im Betrieb muss als positiver Prozess bewertet werden.
- Zur Integration älterer Beschäftigter sind ganzheitliche Personalentwicklungskonzepte erforderlich, die diese Gruppe gleichberechtigt behandeln.
- Diese Konzepte müssen vorausschauend für jedes Lebensalter ein Entwicklungskonzept bereitstellen. Damit verbunden ist notwendigerweise die Abkehr von starren Lebenslaufmustern und Laufbahnstrukturen.
- Erforderlich ist eine kontinuierliche arbeitsbezogene Weiterbildung aller Beschäftigten, die durch arbeitsorganisatorische Gestaltungsmaßnahmen unterstützt wird.
- Veränderungen der Arbeitsorganisation im Sinne der Einführung teamorientierter Organisationsformen erhöhen die Chancen einer Integration älterer Mitarbeiter.
- Die Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle unterstützt eine dem Leistungsvermögen angepasste Arbeitsgestaltung für ältere Mitarbeiter.⁶⁴⁵

Diese Leitsätze nennen allerdings nur einige Elemente einer altersgerechten Ausgestaltung der Erwerbsarbeit, ohne sie auf die dahinter stehenden strategischen Grundsatzentscheidungen zurückzuführen oder ein konkretes Handlungskonzept daraus zu entwickeln. Einen Schritt weiter gehen Bontrup und Frey mit ihren Handlungsoptionen für eine alter(n)sgerechte Arbeits- und Personalpolitik:

⁶⁴⁴ Vgl. Pack et al. (2000), 47.

⁶⁴⁵ Vgl. Schreurs (1996), 117–120.

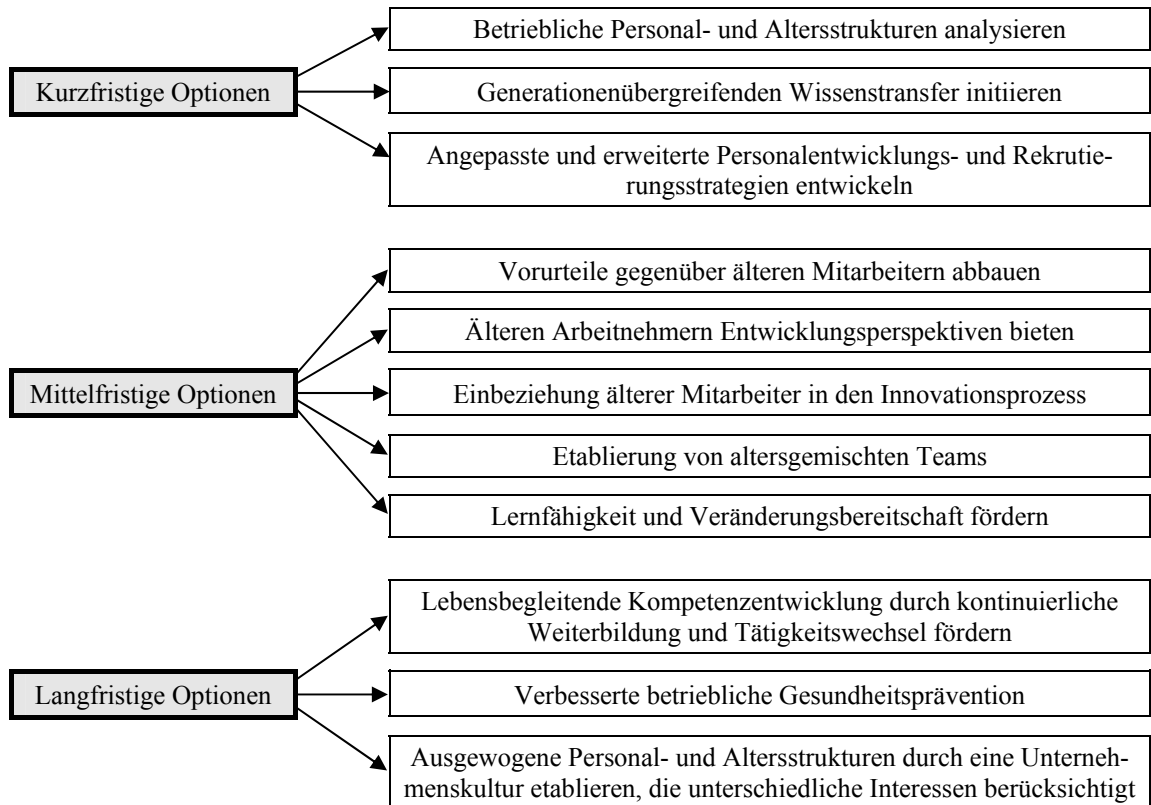


Abbildung 11: Handlungsoptionen für eine alter(n)sgerechte Arbeits- und Personalpolitik nach Bontrup/Frey⁶⁴⁶

Dieses System von Handlungsoptionen sucht die wichtigsten Elemente einer altersgerechten Personalpolitik auf einer Zeitschiene zu ordnen und nähert sich damit einem Handlungskonzept an. Die Elemente werden jedoch nur zeitlich, nicht inhaltlich oder im Hinblick auf Entscheidungsträger und Funktionsbereiche systematisiert. Ebenso bleiben die erforderlichen Voraussetzungen in Unternehmensstrategie und Unternehmenskultur weitgehend ausgespart. Ähnliches gilt für den Systematisierungsversuch bei Husemann et al.⁶⁴⁷

Obwohl ein umfassendes Konzept einer vorausschauenden, nachhaltigen Personalentwicklung bislang nicht vorliegt, haben die Ausführungen in Kapitel 4.1 gezeigt, dass eine derartige Personalentwicklungspolitik eine entscheidende Voraussetzung zur altersgerechten Ausgestaltung betrieblicher Arbeitsmärkte bildet. Sie wird daher notwendigerweise ein zentrales Element des in Kapitel 4.3 zu entwickelnden Konzepts darstellen. Das Kriterium der Nachhaltigkeit gilt heute als eine der primären Anforderungen an zukünftiges ökonomisches Handeln; dies betrifft auch und gerade den Bereich der Personalwirtschaft, die sich im Sinn eines „Wertschöpfungs-Centers“ zu ei-

⁶⁴⁶ Eigene Darstellung aus den Angaben bei Bontrup/Frey (2002), 402.

⁶⁴⁷ Vgl. Husemann et al. (2003), 269–283.

nem integralen Bestandteil unternehmerischer Strategien entwickeln dürfte.⁶⁴⁸ Unternehmen, die diese Möglichkeiten rechtzeitig erkennen und nutzen, werden in Zukunft deutliche Wettbewerbsvorteile haben.⁶⁴⁹

4.2.3 Verbindung von Humankapital-Perspektive und Organisationsdemographie

Die Humankapital-Perspektive wird aus betriebswirtschaftlicher Sicht in erster Linie im Rahmen des Human Resource Management vertreten. Generell ist unter einem Human Resource Management-System (HRM-System) die Summe aller Strategien hinsichtlich der Nutzung und Reproduktion des betrieblichen Arbeitsvermögens zu verstehen. Nienhüser definiert:

HRM-Systeme sind Konfigurationen, die unterschiedliche Ausprägungen von Regelungen und Praktiken der Rekrutierung, Selektion, Qualifizierung, Motivierung und Gratifikation, ebenso des Arbeitseinsatzes, der Leistungsabforderung und Leistungskontrolle umfassen.⁶⁵⁰

Differenzieren lassen sich HRM-Systeme in erster Linie nach dem Zeithorizont, der der Planung der Humanressourcennutzung zugrunde gelegt wird. Vor allem die beiden folgenden Idealtypen sind von Bedeutung:

- Kurzfristig-extern ausgerichtetes HRM-System (K-E-System). Dieses System wird von Unternehmen bevorzugt, die eine geringe Komplexität der Arbeitsaufgaben und niedrige Qualifikationsanforderungen aufweisen. Der Arbeitskräftebedarf wird über den externen Arbeitsmarkt geregelt (Neueinstellungen und Entlassungen, „hire and fire“). Die Arbeitskraft der Beschäftigten wird maximal ausgeschöpft, eine längere Bindung an das Unternehmen ist kein primäres Ziel.
- Langfristig-intern ausgerichtetes HRM-System (L-I-System). Hier besteht hohe Aufgabenkomplexität, die Bedeutung des Qualifikationsniveaus und des Erfahrungswissens ist ebenfalls hoch. Der Arbeitskräftebedarf wird bevorzugt über den internen Arbeitsmarkt gedeckt (systematische Personalentwicklung), eine langfristige Bindung zwischen Mitarbeiter und Unternehmen wird angestrebt.⁶⁵¹

Auch der aus der Industriesoziologie stammende erweiterte betriebsstrukturelle Ansatz rückt die Strukturanforderungen der unterschiedlichen betrieblichen Arbeitsmärkte und den Umgang mit den Mitarbeitern als wichtigster Ressource eines Unternehmens in den Mittelpunkt seiner Betrachtung.⁶⁵² Wie im Human Resource Management ist hier die

⁶⁴⁸ Vgl. Menges (2000), 317 (Zitat nach ebd.).

⁶⁴⁹ Vgl. Uepping (2000), 111.

⁶⁵⁰ Nienhüser (2002), 77.

⁶⁵¹ Vgl. Nienhüser (2002), 77 f.

⁶⁵² Vgl. Frerichs (1998), 53–56.

Humankapital-Perspektive zentral. Es wird davon ausgegangen, dass die wirtschaftliche Entwicklung in zunehmendem Maß flexible und hoch qualifizierte Mitarbeiter verlangt und dass in Zukunft nur noch solche Unternehmen wettbewerbsfähig sein werden, denen es gelingt, die Qualitäten ihres Humankapitals ständig weiter zu verbessern. Dabei gelten langfristige HRM-Systeme gegenüber eher kurzfristig orientierten als deutlich überlegen.⁶⁵³

In den letzten Jahren wird zunehmend eine Verbindung der Humankapital-Perspektive mit der organisationsdemographischen Betrachtung gefordert. Der organisationsdemographische Ansatz begreift Altersstrukturen als Sozialstrukturen, in denen Austauschbeziehungen zwischen den Altersgruppen den betrieblichen Umgang mit diesen determinieren.⁶⁵⁴ Im Mittelpunkt steht die Frage, wie die demographische Zusammensetzung einer Belegschaft das organisatorische Handeln und dessen Ergebnisse beeinflusst. Es geht also wesentlich um den Zusammenhang zwischen der Altersstruktur einer Belegschaft und den Handlungsmechanismen bzw. Handlungsspielräumen des betreffenden Unternehmens sowie den aus diesem Handeln resultierenden Ergebnissen.⁶⁵⁵

Eine Verbindung der Humankapital-Perspektive mit der organisationsdemographischen Betrachtungsweise ermöglicht eine Personalplanung, die sowohl das Leistungsvermögen und den Wissensstand der Mitarbeiter als auch die betrieblichen Sozialstrukturen in den Blick bekommt und vorausschauend zu gestalten sucht.⁶⁵⁶ Dies bedeutet eine Annäherung an die im vorangegangenen Kapitel diskutierte Strategie der vorausschauenden, nachhaltigen Personalentwicklung.

4.3 Integratives Handlungskonzept zur altersgerechten Personalentwicklung

Zum Abschluss dieses Kapitels wird ein eigenes integratives Handlungskonzept zur altersgerechten Personalentwicklung vorgestellt. Das Konzept nimmt die Herausforderungen und Rahmenbedingungen auf, die in Kapitel 2 vorgestellt wurden, und bezieht die in Kapitel 3 herausgearbeiteten Stärken und Schwächen älterer Arbeitnehmer ein. Es integriert ferner die in Kapitel 4.1 diskutierten Einzelstrategien zur Bewältigung der gesellschaftlichen Alterung auf betrieblicher Ebene und führt schließlich die in Kapitel 4.2 vorgestellten Konzeptansätze systematisch weiter.

⁶⁵³ Vgl. Gatter (1999), 175–177.

⁶⁵⁴ Vgl. Köchling (1996), 64.

⁶⁵⁵ Vgl. Frerichs (1998), 56–59.

⁶⁵⁶ Vgl. Gatter (1999), 174; Behrend (2001), 71.

4.3.1 Allgemeine Charakterisierung

Die Bezeichnung des Konzeptes als „Integratives Handlungskonzept zur altersgerechten Personalentwicklung“ deutet wichtige Grundsatzpositionen an. Als „integrativ“ wird das Konzept bezeichnet, weil es sich nicht auf einzelne Komponenten einer altersgerechten Personalentwicklung beschränkt, sondern alle wesentlichen Elemente zu integrieren sucht, durch die eine altersgerechte Personalentwicklung zielorientiert Veränderung vornehmen kann.

Das Konzept wird (in Abgrenzung zu anderen Konzeptionen, die sich nur auf einzelne Elemente konzentrieren) nicht „alters- und altersgerecht“ genannt, da bei Verwendung dieser Wortkombination die Gefahr besteht, den Eindruck zu erwecken, es ständen nur die älteren Arbeitnehmer im Fokus. Durch die Bezeichnung „altersgerecht“ sollen zwei gleichrangige Perspektiven verdeutlicht werden. Zum einen fokussiert das Konzept auf die Gruppe der heute bereits älteren Arbeitnehmer, mit dem Ziel, deren Beschäftigungsfähigkeit und -chancen nachhaltig zu steigern. Zum anderen verfolgt es eine langfristige, präventive Sichtweise, die sich gleichermaßen auf die jüngeren Arbeitnehmer bezieht. Dem liegt die Erkenntnis zugrunde, einem Verlust der Beschäftigungsfähigkeit vorbeugen zu können, wenn sich die betreffenden Maßnahmen auf den gesamten Erwerbsverlauf richten und nicht erst in der Spätphase der Erwerbsbiographie ansetzen. Das Konzept schließt also **alle** Arbeitnehmergenerationen ein und bildet somit die Grundlage für eine „generationengerechte“ Personalentwicklung.

Der Begriff „Personalentwicklung“ schließlich wird in einem umfassenden Sinn verstanden. Er schließt Handlungselemente wie Arbeitszeit- und Entgeltgestaltung sowie konsequenterweise die Arbeits- und Organisationsentwicklung ein.

Abbildung 12 gibt die Gesamtstruktur und die einzelnen Elemente des Konzeptes wieder. Die dort genannten demographischen, sozialen, politischen und ökonomischen Einflussfaktoren (vgl. Kapitel 2.1 bis 2.4) begründen für zukunftsorientierte Unternehmen einen Handlungsdruck, der neuartige Lösungskonzepte erfordert. Das hier vorgestellte Handlungskonzept versteht sich als industriesoziologisches Modell im Sinne des Versuchs einer Mitgestaltung der ökonomischen Verhältnisse hin zu einer humaneren Arbeitswelt (vgl. Kapitel 1.1). Es begreift Unternehmen als offene, dynamische Sozialsysteme, die sich in ständiger Interaktion mit der gesellschaftlichen Umwelt verändern und weiterentwickeln.⁶⁵⁷ Es zielt nicht – wie betriebswirtschaftliche Handlungskonzepte – in

⁶⁵⁷ Hier kann auf Luhmann verwiesen werden, der Wirtschaft und Gesellschaft nicht einander gegenüberstellt, sondern Wirtschaft als Teilsystem der Gesellschaft begreift: „Alles wirtschaftliche Handeln ist soziales Handeln, daher ist alle Wirtschaft immer auch Vollzug von Gesellschaft“. Vgl. Luhmann (1988), 8.

erster Linie auf Ertragssteigerung oder Optimierung betrieblicher Abläufe im Sinne von Rationalisierungsstrategien, sondern auf eine gesellschaftlich wie ökonomisch nachhaltige und humane Ausgestaltung der Erwerbsarbeit.

Die Umsetzung einer „generationengerechten“ Personal- und Organisationsentwicklung stellt einen wichtigen Schritt zur Realisierung einer „generationengerechten Unternehmenskultur“ dar und eröffnet somit die Chance, eine unternehmerische „Verantwortungskultur“ zu entwickeln. Für die „generationengerechte“ Personalentwicklung stellt das Handlungskonzept ein Gestaltungs-, Führungs- und Steuerungsinstrument dar, das auf den Entwicklungsfaktoren Humankapital, Vernetzung, Konsens und Kooperation aufbaut. Es ermöglicht, in diesem Sinne Strukturen in Unternehmen gezielt zu analysieren und alternsgerecht zu verändern sowie die Veränderungsprozesse und Organisationsabläufe zu optimieren.

Das Konzept beinhaltet folgende Aufgabenbereiche:

- Visionen, Leitbilder und zukünftige Strategien der Personal- und Organisationsentwicklung auf betrieblicher Ebene zu erarbeiten,
- Entwicklungsimpulse und -prozesse in einem Unternehmen zu initiieren und zu steuern,
- eine Stärkung der innerbetrieblichen Identität als „generationengerechtes“ Unternehmen herzustellen,
- unternehmerische Ressourcen nicht nur in personeller und organisatorischer, sondern auch in fachlicher Hinsicht zu bündeln, zu koordinieren und Synergieeffekte zu nutzen,
- Informationen zur betrieblichen alternsgerechten Entwicklung zur Verfügung zu stellen, adressatengerecht aufzubereiten und den betrieblichen Akteuren transparent und zugänglich zu machen,
- Beratungs- und Entscheidungshilfen sowie Handlungsempfehlungen für die betrieblichen Akteure zu geben,
- Konfliktregelungsmechanismen und Konsensfindungsansätze auf unternehmerischer Ebene bereitzustellen sowie
- kontinuierliche Evaluationen und ein fortlaufendes Controlling als Mittel der Selbstverantwortung und Selbststeuerung zur Optimierung der alternsgerechten Prozesse durchzuführen.

Das Konzept soll ein durchgängiges Denkmuster und Handlungsprinzip für die Umsetzung einer alternsgerechten Personal- und Organisationsentwicklung darstellen. Es ist als idealtypisches Modell zu verstehen, das je nach den spezifischen Voraussetzungen eines Unternehmens (Branche, Produktionsregime, Betriebsgröße, Struktur der Belegschaft etc.) individuell zu akzentuieren oder gegebenenfalls zu modifizieren sein wird.

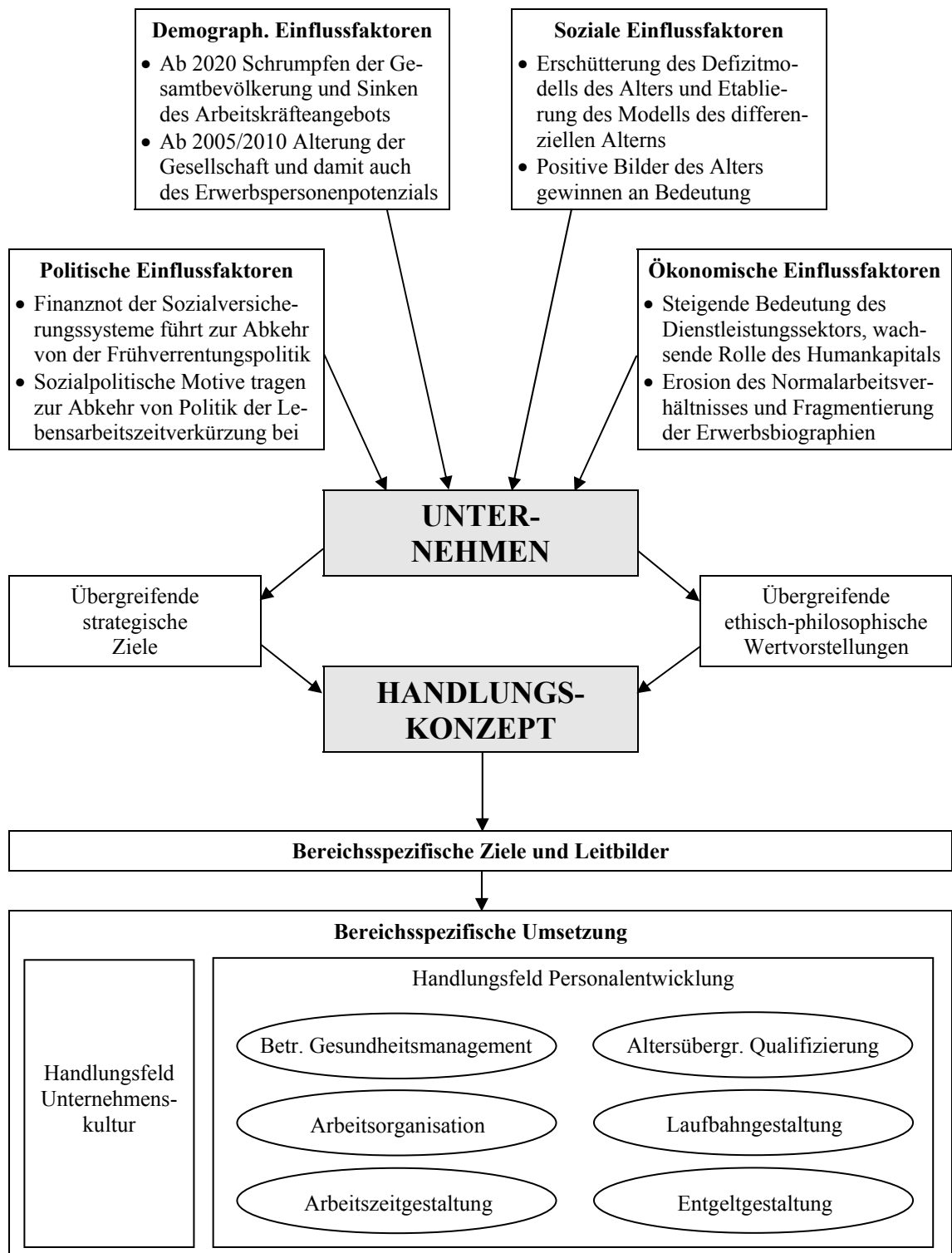


Abbildung 12: Integratives Handlungskonzept zur altersgerechten Personalentwicklung: Übersicht

Mit dem Handlungskonzept sollen die folgenden Ziele realisiert werden:

- Sicherung der Zukunftsfähigkeit der Unternehmen
Damit ist nicht Zukunftsfähigkeit im Sinn eines rein ökonomischen „Überlebens“, sondern Zukunftsfähigkeit im Sinn der rechtzeitigen und nachhaltigen Anpassung an den gesellschaftlichen und demographischen Wandel gemeint.
- Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft der Unternehmen
Angesichts der absehbaren deutlichen Alterung der Belegschaften in den meisten Unternehmen ist dieses Ziel nur durch eine altersgerechte Ausgestaltung betrieblicher Arbeitsmärkte zu erreichen.
- Aufbau einer generationenübergreifend vernetzten Belegschaft
Betriebliche Arbeitsmärkte altersgerecht auszugestalten bedeutet, die organisatorischen Voraussetzungen für eine altersheterogen strukturierte Belegschaft zu schaffen. Daraus ergeben sich als weitere Ziele jene der generationenübergreifenden Kommunikation und intergenerativen Interaktion.
- Erhalt bzw. Förderung der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter
Dies dient nicht nur den Unternehmen, sondern bedeutet für die Mitarbeiter eine Steigerung ihrer persönlichen Lebensqualität.

Die Verknüpfung dieser strategischen Ziele lässt sich wie folgt darstellen:



Abbildung 13: Übergreifende strategische Ziele

Für eine erfolgreiche Implementierung und Durchführung des Konzeptes existieren zwei zentrale Voraussetzungen. Zum einen ist dies die Orientierung an grundlegenden ethisch-philosophischen Wertvorstellungen, die als Handlungsmaximen unternehmensweit Geltung besitzen und allen Einzelmaßnahmen zugrunde liegen sollten. Es handelt sich im Einzelnen um die folgenden Wertvorstellungen:



Abbildung 14: Übergreifende ethisch-philosophische Wertvorstellungen

Die zweite Voraussetzung für die Umsetzung des Konzeptes ist die Herstellung bzw. Sicherung der unternehmensinternen Akzeptanz. Dazu sind die Unternehmen für die Auswirkungen des demographischen Wandels auf die Erwerbsarbeit auf allen Ebenen zu sensibilisieren und ihr Bewusstsein für die Relevanz einer altersgerechten Personal- und Organisationsentwicklung ist zu fördern. Erst dann ist mit einem „social learning“ zu rechnen. Promotoren dieses betrieblichen Lernprozesses müssen neben der Geschäftsführung alle Führungskräfte und Betriebsräte sein. Die Schaffung und Pflege einer entsprechenden Kommunikationskultur ist notwendig, um flexibel auf die betrieblichen Besonderheiten und Veränderungen reagieren zu können und einen permanenten Lernprozess bei allen Beteiligten in Gang zu setzen. Der ganzheitliche Konzeptansatz bündelt und koordiniert alle relevanten Handlungsfelder und Einzelkomponenten.

4.3.2 Handlungsfelder

Im Einzelnen erstreckt sich das Konzept auf die Handlungsfelder Unternehmenskultur und Personalentwicklung. Nachfolgend werden für diese die bereichsspezifischen Leitbilder und Ziele sowie der konkrete Ablauf einer Implementierung und Durchführung des Konzeptes veranschaulicht (Abbildungen 15 und 16).

Handlungsfeld Unternehmenskultur

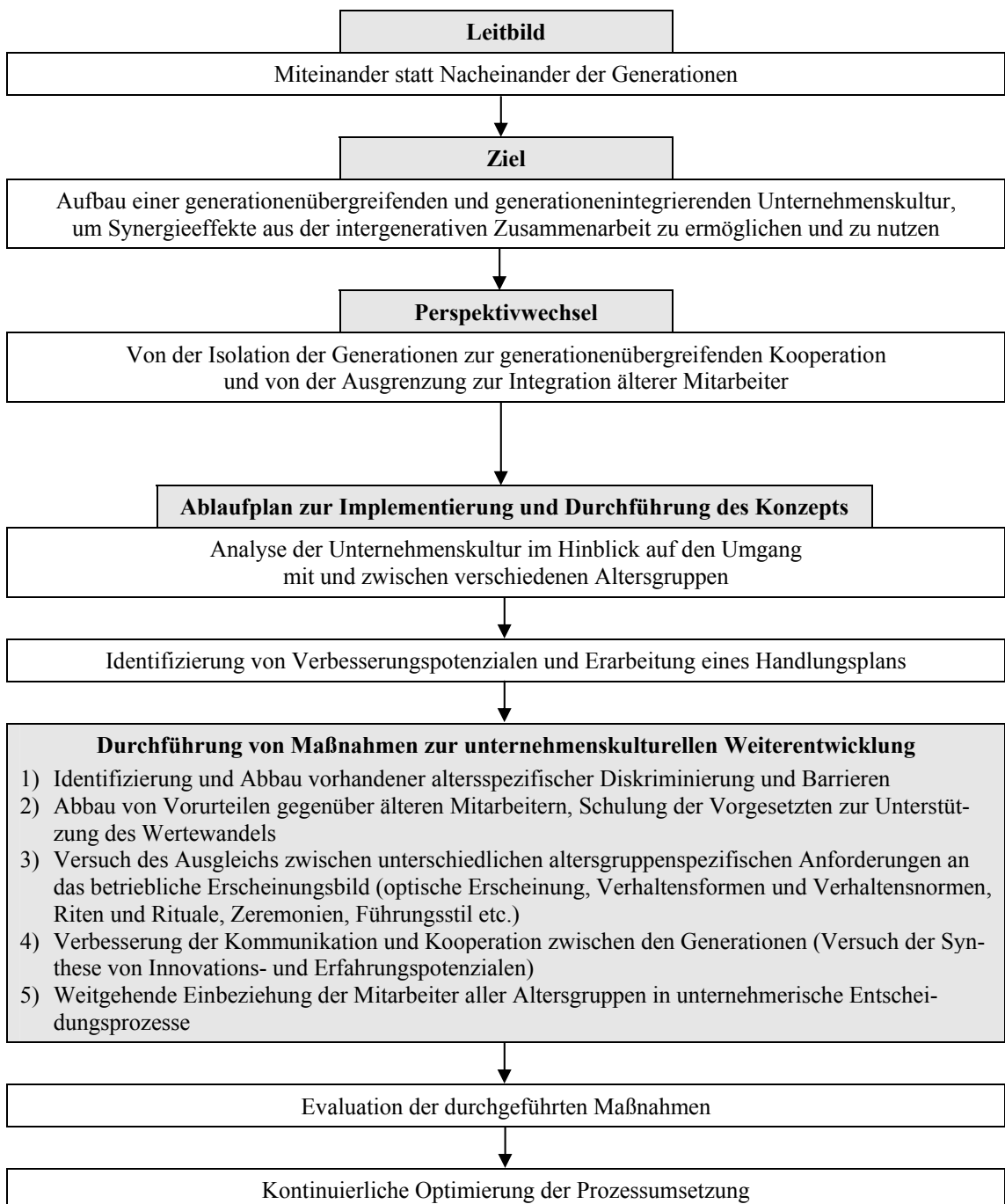


Abbildung 15: Handlungsfeld Unternehmenskultur

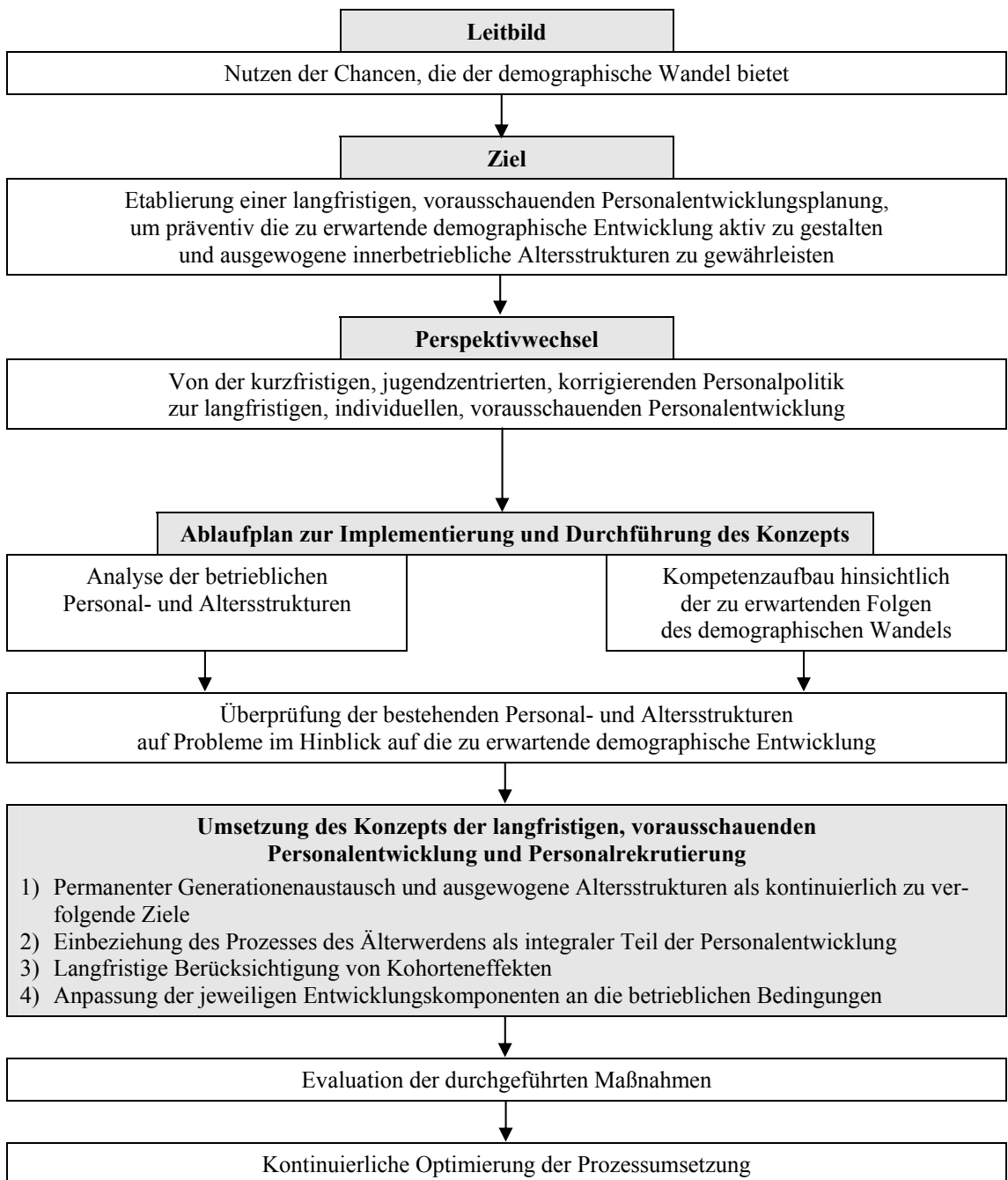
Handlungsfeld Personalentwicklung

Abbildung 16: Handlungsfeld Personalentwicklung

4.3.3 Komponenten

Das Handlungsfeld Personalentwicklung umfasst die Komponenten Betriebliches Gesundheitsmanagement, Altersübergreifende Qualifizierung, Arbeitsorganisation (altersheterogene Gruppenarbeit), Laufbahngestaltung, Arbeitszeitgestaltung und Entgeltgestaltung. Nachfolgend werden für diese Komponenten wiederum die bereichsspezifischen Leitbilder und Ziele sowie der konkrete Ablauf der Implementierung und Durchführung des Konzeptes veranschaulicht (Abbildungen 17 bis 22). Als Voraussetzungen für die Implementierung der Komponenten werden dabei jeweils der Abschluss einer Betriebsvereinbarung und die Durchführung einer Mitarbeiterbefragung angesehen; diese Elemente werden daher nicht mehr einzeln aufgeführt.

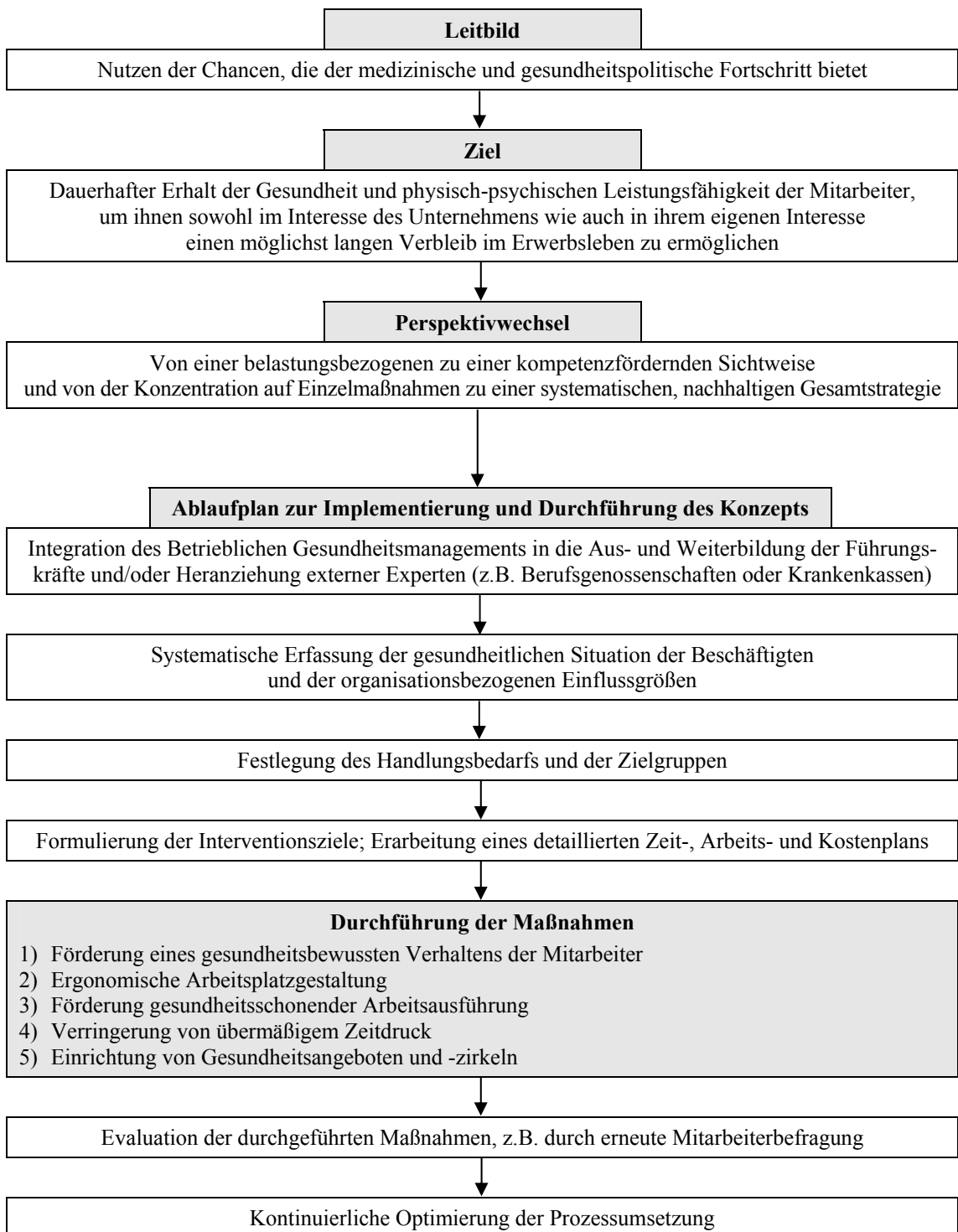
Komponente Betriebliches Gesundheitsmanagement

Abbildung 17: Komponente Betriebliches Gesundheitsmanagement

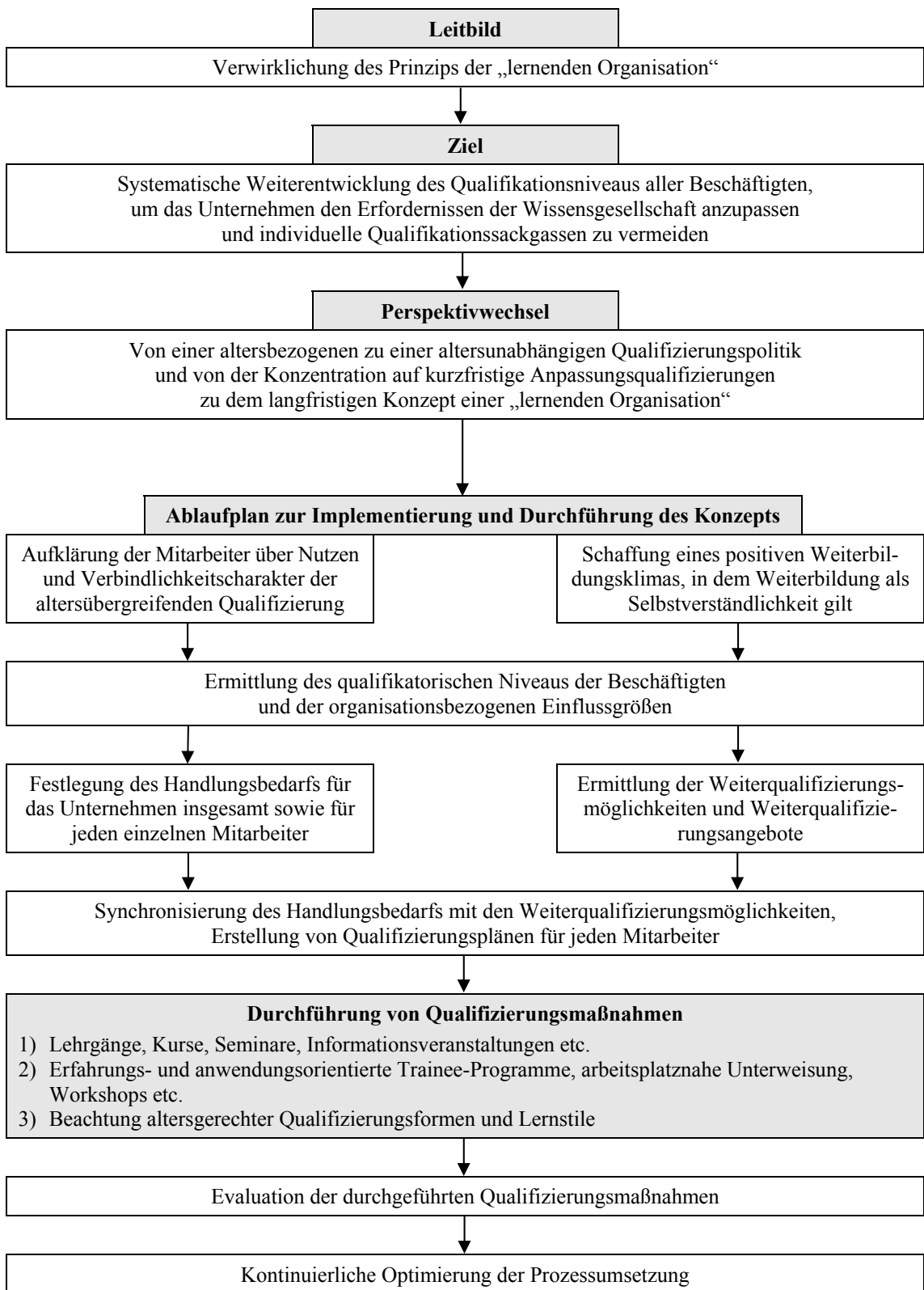
Komponente Altersübergreifende Qualifizierung

Abbildung 18: Komponente Altersübergreifende Qualifizierung

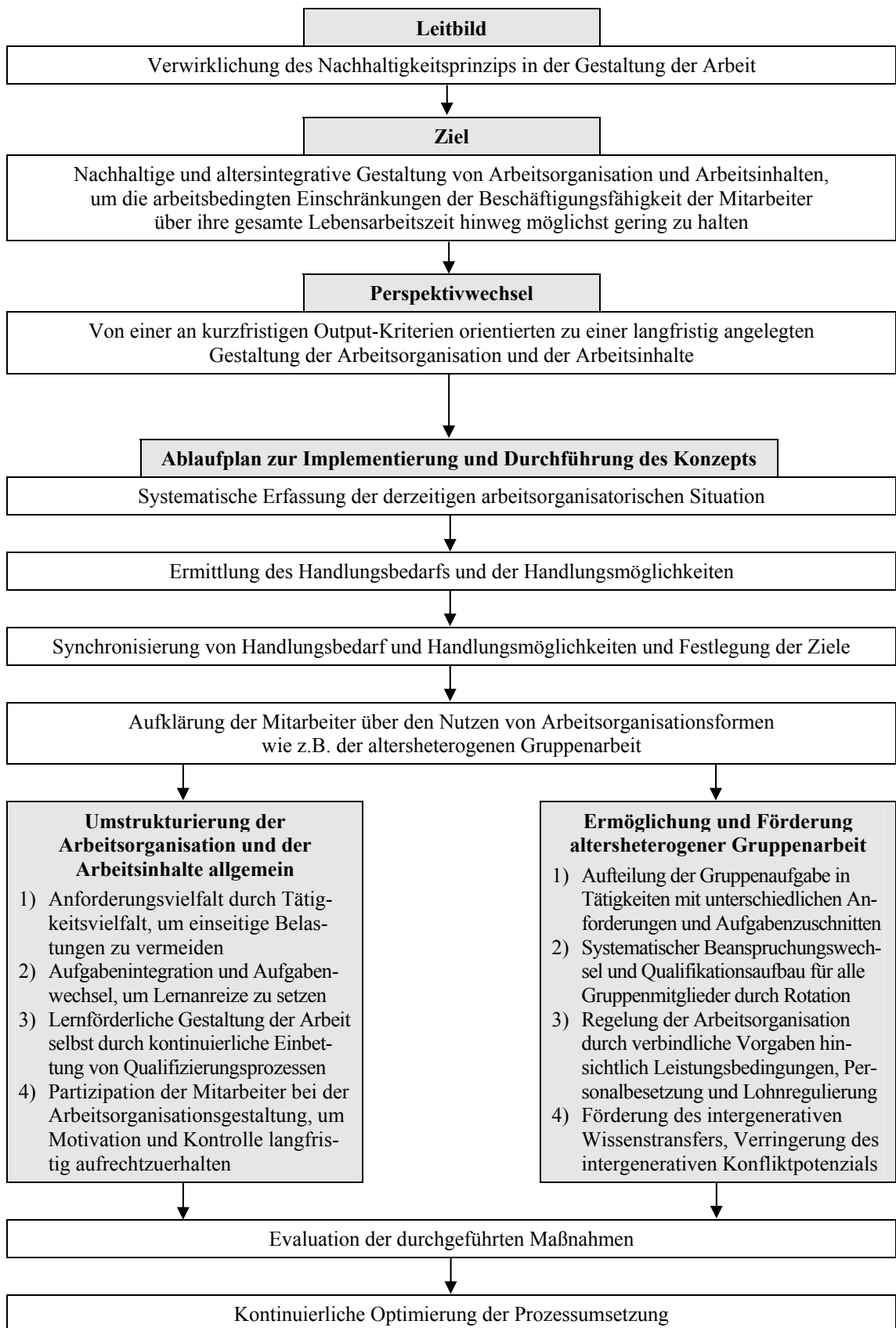
Komponente Arbeitsorganisation (altersheterogene Gruppenarbeit)

Abbildung 19: Komponente Arbeitsorganisation (altersheterogene Gruppenarbeit)

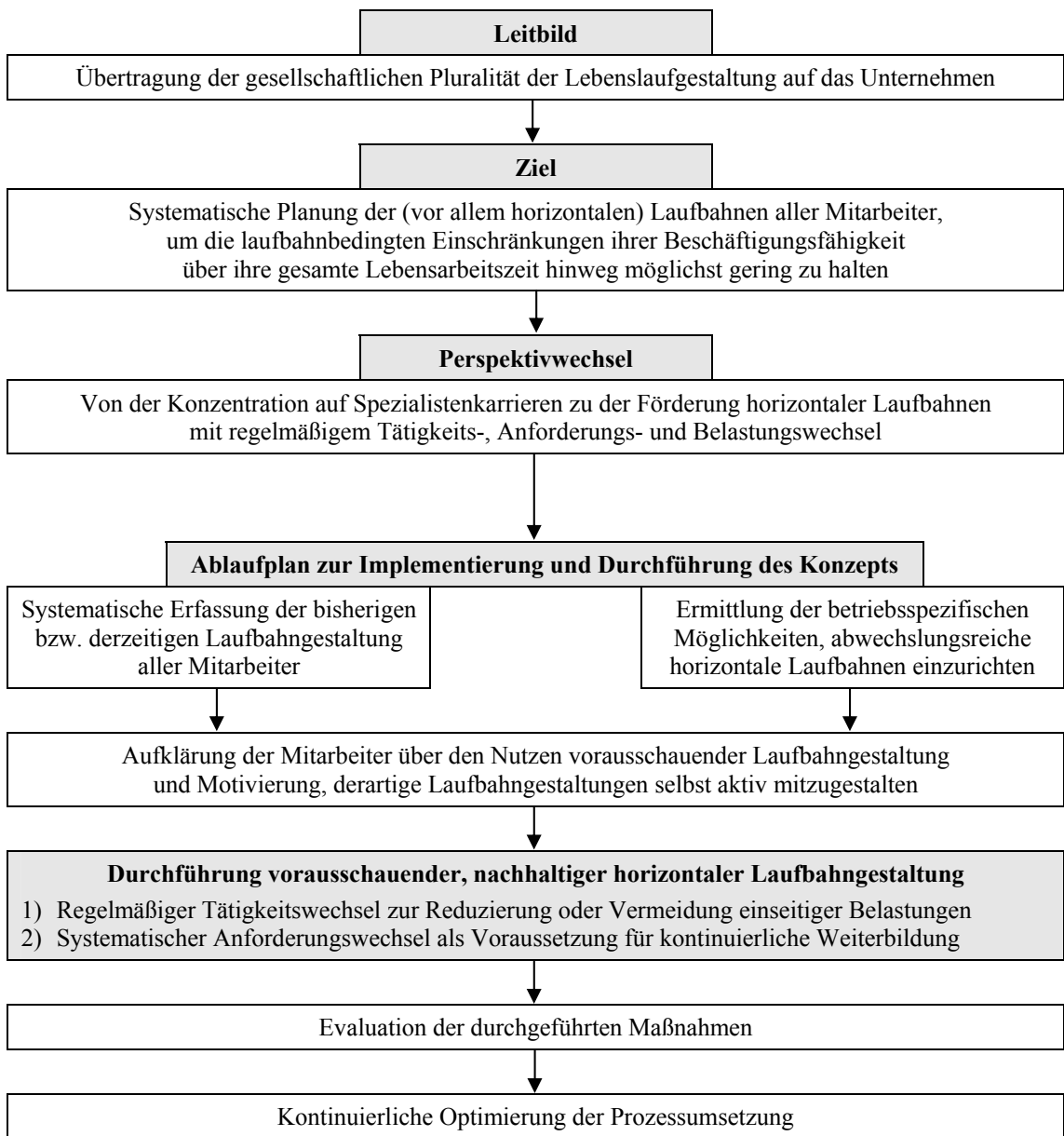
Komponente Laufbahngestaltung

Abbildung 20: Komponente Laufbahngestaltung

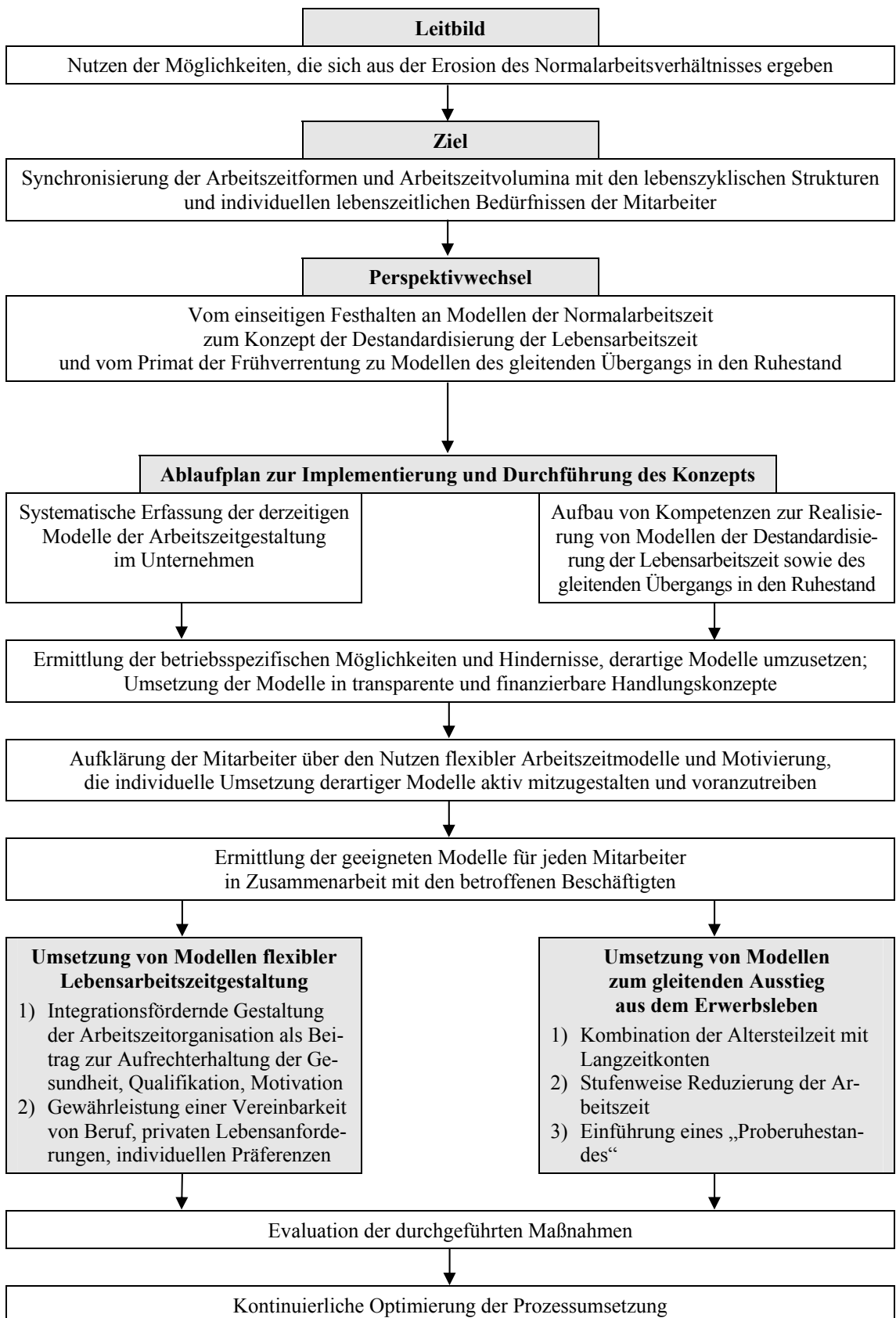
Komponente Arbeitszeitgestaltung

Abbildung 21: Komponente Arbeitszeitgestaltung

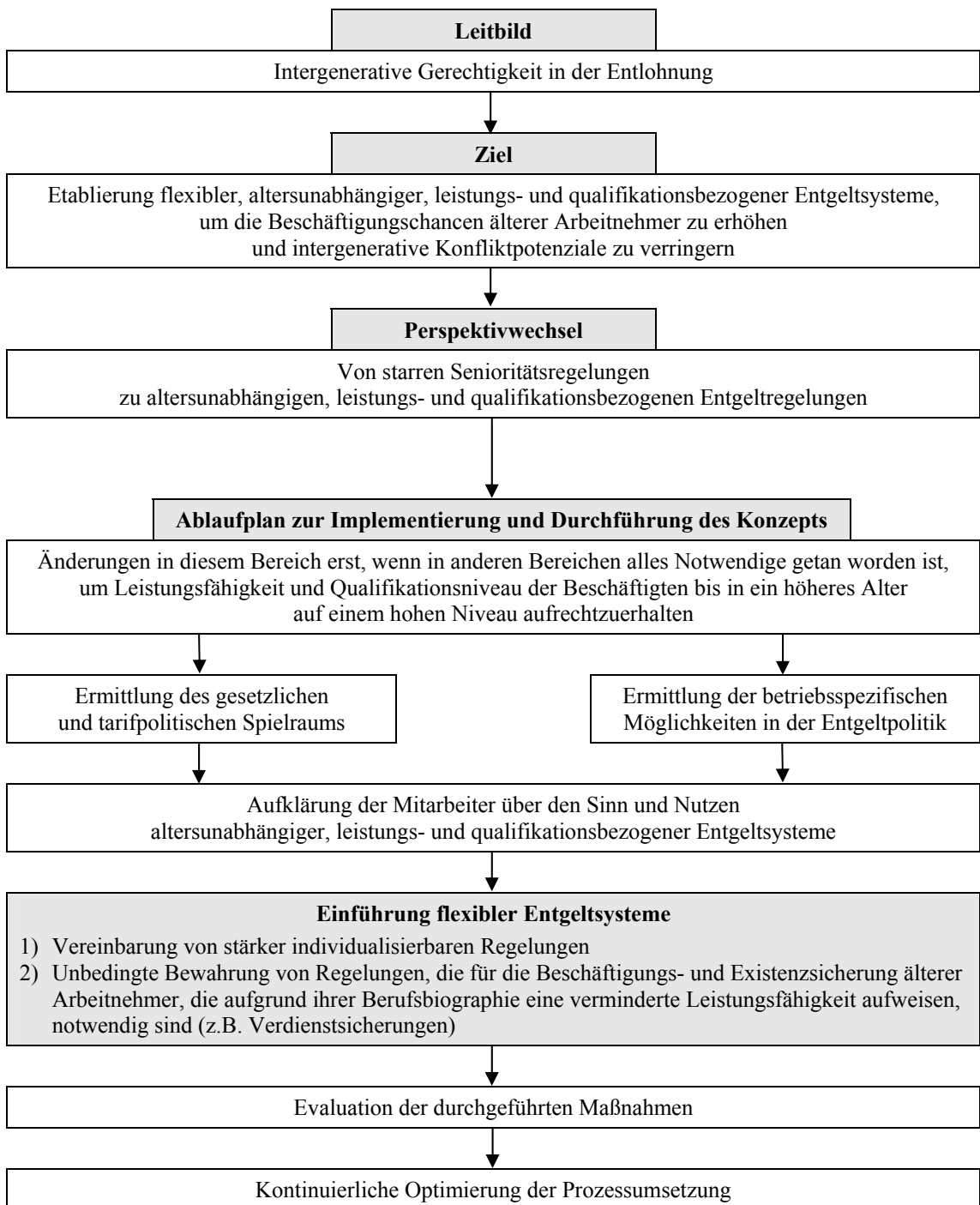
Komponente Entgeltgestaltung

Abbildung 22: Komponente Entgeltgestaltung

Die Akzeptanz und Realisierungsfähigkeit des integrativen Handlungskonzeptes zur altersgerechten Personalentwicklung soll im folgenden Kapitel hinsichtlich der einzelnen Komponenten anhand von Experteninterviews empirisch überprüft werden. Gleichzeitig soll auch erfragt werden, ob die Komponenten von den Praktikern als erschöpfend angesehen werden.

5 Empirische Untersuchung zur Überprüfung der Akzeptanz und Realisierungsfähigkeit des Handlungskonzeptes

Das in Kapitel 4.3 entwickelte integrative Handlungskonzept zur altersgerechten Ausgestaltung der Personalentwicklung soll im Folgenden anhand von Experteninterviews auf seine Akzeptanz und praktische Umsetzbarkeit hinterfragt werden. In Kapitel 5.1 wird zunächst das verwendete methodische Instrument des Experteninterviews (als Sonderfall des problemzentrierten Interviews) vorgestellt und im Kontext der qualitativen Sozialforschung verortet. Der Leitfaden, der den Interviews zugrunde liegt, wird in Kapitel 5.2 entwickelt. Als Interviewpartner⁶⁵⁸ werden führende Personalverantwortliche ausgewählter Unternehmen herangezogen; die Auswahl der Interviewpartner wird in Kapitel 5.3 erläutert und begründet. Kapitel 5.4 stellt die konkrete Vorgehensweise zur Erhebung und Auswertung des Materials vor. Die Ergebnisse der Untersuchung werden in Kapitel 5.5 vorgestellt und systematisiert und in Kapitel 5.6 zusammenfassend diskutiert.

5.1 Methodisches Instrumentarium: Das Experteninterview als Sonderform des problemzentrierten Interviews

Die vorliegende empirische Untersuchung orientiert sich an den methodologischen Grundsätzen der qualitativen Sozialforschung.⁶⁵⁹ Als entscheidendes Prinzip der qualitativen Sozialforschung wird hier die Forderung angesehen, sich der sozialen Realität mit Hilfe offener Verfahren anzunähern, also mit einem methodischen Instrumentarium, das den potenziellen Erkenntnisgewinn möglichst wenig durch vom Forscher an den Untersuchungsgegenstand bzw. die Untersuchungsobjekte herangetragene Vorannahmen und Kategorisierungen begrenzt.⁶⁶⁰

Aus diesem Grund wird in der vorliegenden Untersuchung auf eine explizite Hypothesenbildung als Ausgangspunkt verzichtet.⁶⁶¹ Das Ziel besteht vielmehr darin, das entwickelte Handlungskonzept zur altersgerechten Ausgestaltung der Personalentwicklung auf seine Problemangemessenheit und praktische Umsetzbarkeit zu prüfen. Als metho-

⁶⁵⁸ Die befragten Personen waren überwiegend, aber nicht durchgängig männlich. Im Folgenden wird aus Gründen der Anonymisierung stets nur die männliche Form des „Experten“, „Gesprächspartners“ oder „Interviewpartners“ verwendet.

⁶⁵⁹ Vgl. dazu allgemein etwa Lamnek (1988); Zedler/Moser (1983). Eine intensivere Diskussion der Methodologie der qualitativen Sozialforschung ist an dieser Stelle nicht möglich.

⁶⁶⁰ Vgl. dazu Hopf/Weingarten (1979), 14.

⁶⁶¹ Zur Untermauerung dieser offenen Vorgehensweise vgl. Kleining (1982), 230–236.

disches Instrument werden problemzentrierte Interviews mit Experten aus der Praxis gewählt. Zur Begründung dieser Wahl sollen im Folgenden zunächst einige allgemeine Bemerkungen zu dem methodischen Instrument des problemzentrierten Interviews und im Besonderen des Experteninterviews vorangeschickt werden.

Nach Lamnek geht der Forscher beim problemzentrierten Interview nicht – wie im Idealfall beim narrativen Interview – ohne ein wissenschaftliches Konzept über die Themenbereiche des Interviews in die Datenerhebung. Vielmehr baut er auf einem bestehenden wissenschaftlichen Konzept auf, das durch die Äußerungen der Befragten gegebenenfalls modifiziert werden kann. Dieses Konzept wird den Befragten allenfalls in groben Umrissen vorgestellt, um den Problembereich einzugrenzen, und mit offenen Fragen thematisiert, um erzählgenerierende Stimuli anzubieten. Auf eine Vorstellung des Konzeptes in extenso wird verzichtet, um die Äußerungsbreite der Befragten nicht zu sehr einzuengen und verzerrende Wirkungen zu vermeiden. Das Ziel der Interviews besteht darin, ein theoretisches Konzept mit der sozialen Realität zu konfrontieren und es gegebenenfalls zu modifizieren oder zu revidieren, um es dann erneut an der Wirklichkeit messen zu können.⁶⁶²

Mit dieser methodischen Ausrichtung erscheint das problemzentrierte Interview als geeignetes Instrument zur empirischen Überprüfung des oben vorgestellten Handlungskonzeptes. Durchgeführt werden die Interviews als Experteninterviews mit Fachleuten aus der personalwirtschaftlichen Praxis. Bei der Konzipierung der Durchführung und Auswertung der Interviews ist in Rechnung zu stellen, dass der Interviewpartner beim Experteninterview aus forschungsstrategischer Sicht eine grundlegend andere Stellung besitzt als etwa beim biographischen Interview. Seine spezifische Bedeutung im Forschungsprozess lässt sich vor allem anhand der folgenden Punkte charakterisieren:

- Der Experte zeichnet sich dadurch aus, dass er hinsichtlich der quantitativen und qualitativen Güte seiner Informationen zu einem bestimmten Problemfeld eine herausgehobene Stellung einnimmt.⁶⁶³ Dabei stellt sein Expertentum keine „objektive“ oder absolute Gegebenheit dar. Experte ist er stets nur für einen bestimmten Realitätsausschnitt bzw. eine bestimmte Fragestellung, die an diesen Realitätsausschnitt herangetragen wird. Sein Expertentum stellt somit letztlich eine vom Forscher vorgenommene, externe Zuschreibung dar.

⁶⁶² Vgl. Lamnek (1993), 74 f. Vgl. auch Witzel (1985), 230–233, der „Problemzentrierung“, „Gegenstandsorientierung“ und „Prozessorientierung“ als zentrale Kriterien des problemorientierten Interviews herausstellt.

⁶⁶³ Vgl. Köhler (1992), 319.

- Experten sind idealerweise Akteure des Handlungsfeldes, das den Forschungsgegenstand bildet. Sie nehmen nicht im Sinne eines Gutachters „von außen“ Stellung, sondern haben ihren Wissens- und Erfahrungsschatz im Verlauf einer langjährigen organisatorischen bzw. institutionellen Eingebundenheit erworben. Dadurch verfügen sie erstens über einen privilegierten Zugang zu Informationen über bestimmte Personengruppen, Entscheidungsprozesse etc. Zweitens zeichnen sie sich durch die Chance der aktiven Beeinflussung aus, was z.B. den Entwurf, die Implementierung und die Kontrolle von Problemlösungsmaßnahmen betrifft. Drittens ermöglicht gerade jenes Wissen der Experten, das sie in der Auseinandersetzung mit den ihnen gestellten Aufgaben entwickelt haben, einen Erkenntnisgewinn.⁶⁶⁴
- Im Unterschied zum biographischen Interview richtet sich das Forschungsinteresse beim Experteninterview nicht auf die Gesamtperson des Interviewten und seine Lebenszusammenhänge. Lediglich die Erfahrungen, Wissensbestände und Einschätzungen des Experten hinsichtlich des Realitätsausschnitts, auf den die Untersuchung gerichtet ist, sind von Interesse; darüber hinausgehende Erfahrungen und Einstellungen, etwa aus dem privaten Lebensbereich, spielen keine Rolle.⁶⁶⁵

Diese Anforderungen an den Experten werden bei der Auswahl der Interviewpartner (siehe Kapitel 5.3) zu berücksichtigen sein.

Als Grundlage der Interviews wird in der vorliegenden Untersuchung der problemzentrierte Leitfaden verwendet, der sich im Bereich der Experteninterviews als „technisch sauberste Lösung“⁶⁶⁶ bewährt hat. Der komplexe Meinungs- und Wissensbestand des Experten setzt sich zusammen aus expliziten Annahmen, die er spontan auf offene Fragen äußern kann, und impliziten Annahmen, für deren Artikulation er durch Anregungen unterstützt werden sollte.⁶⁶⁷ Dies erfordert eine Kombination aus Offenheit und Strukturierung, die durch die Verwendung eines problemzentrierten Leitfadens gewährleistet werden kann. Diese Methode bietet vor allem die folgenden Vorteile:

- Der Leitfaden gibt dem Forscher (hinsichtlich Operationalisierung und Auswertung) wie auch dem Interviewpartner (bezüglich Zeitplanung) eine feste Orientierung. Er erfüllt das Prinzip der Offenheit, gewährleistet aber gleichzeitig, dass aus den Interviews vergleichbares und systematisierbares Material gewonnen werden kann.⁶⁶⁸

⁶⁶⁴ Vgl. Meuser/Nagel (1991), 443; Köhler (1992), 320.

⁶⁶⁵ Zum Wissen und Wesen des Experten vgl. grundlegend Hitzler (1994), 13–28.

⁶⁶⁶ Meuser/Nagel (1991), 448.

⁶⁶⁷ Vgl. Flick (1995), 100.

⁶⁶⁸ Vgl. Köhler (1992), 321.

- Die im Zusammenhang der Erarbeitung des Leitfadens gewonnenen Vorerfahrungen lassen den Forscher zu einem kompetenten Gesprächspartner werden, der vom Experten ernst genommen wird. Zudem verhindert der Leitfaden, dass sich das Gespräch in Themenbereiche verliert, die nicht in ausreichendem Zusammenhang mit dem Forschungsinteresse stehen.⁶⁶⁹
- Der Leitfaden dient dazu, das Hintergrundwissen des Forschers thematisch zu organisieren, um zu einer kontrollierten und vergleichbaren Herangehensweise an den Forschungsgegenstand zu kommen.⁶⁷⁰

Aus der besonderen Form der Interaktion zwischen Interviewer und Interviewtem resultieren allerdings gerade beim Experteninterview Risiken, die zu einem Misslingen des Interviews bzw. zu Verzerrungen des erhobenen Materials führen können. So ist z.B. denkbar, dass ein Experte, um seinen Status gegenüber dem Interviewer zu wahren oder diesen zu beeindrucken, auch in solchen Bereichen Expertenwissen vortäuscht, in denen er es gar nicht besitzt. Daneben besteht die Gefahr, dass ein Experte zu lange in Bereichen verweilt, die ihn momentan in seiner Arbeit beschäftigen, diesen übertrieben viel Gewicht beimisst und dadurch die eigentlichen Themenstellungen des Interviews verlässt. Ebenso ist nicht auszuschließen, dass Experten – wie andere Interviewpartner auch – tendenziell dazu neigen können, in ihrem Antwortverhalten den vermuteten Erwartungshaltungen des Interviewers zu entsprechen.

Um diese Risiken so weit wie möglich zu minimieren, sind vom Interviewer psychologisches Fingerspitzengefühl sowie eine sehr aufmerksame und bewusste Gesprächsführung gefordert. Die Aufgabe des Interviewers besteht beim problemzentrierten Leitfaden-Interview darin, stets die angemessene Balance zu halten zwischen einer zu eng am Leitfaden orientierten Interviewführung und einem zu freien, beliebigen Gespräch. Um dies zu erreichen, sollte eine Gesprächstechnik gewählt werden, die aus einer Mischung von offenen Fragen (zur Provozierung spontaner Aussagen) mit der Nutzung von Vorinformationen (zur Unterstützung des Erinnerungsvermögens der Interviewten und zur Hebung der Reputation des Interviewers) besteht.⁶⁷¹

Die konkrete Ausgestaltung des Leitfadens (siehe Kapitel 5.2) hat sich an diesen methodischen Vorgaben zu orientieren.

⁶⁶⁹ Vgl. Meuser/Nagel (1991), 448.

⁶⁷⁰ Vgl. Witzel (1985), 236.

⁶⁷¹ Zu den Kriterien eines „guten“ Expertengesprächs vgl. etwa Köhler (1992), 322.

5.2 Zur Methodik der Datenerhebung: Anlage des Leitfadens

Der Leitfaden soll dazu dienen, in den Interviews das oben entwickelte Handlungskonzept auf seine Akzeptanz und praktische Umsetzbarkeit zu überprüfen.

Nach ersten Pretests mit Praktikern aus dem Bereich der Personalwirtschaft fiel die Entscheidung, den Schwerpunkt auf die Hinterfragung des Handlungsfeldes Personalentwicklung zu legen, da es hier am ehesten möglich erschien, konkrete Einschätzungen und Erfahrungswerte seitens der anvisierten Experten zu erhalten. Die dem Handlungskonzept zugrunde liegenden strategischen Ziele und ethisch-philosophischen Wertvorstellungen wurden hingegen nicht eigens thematisiert, da es sich abzeichnete, dass sie die Experten aufgrund ihrer Abstraktheit kaum zu konkreten Aussagen würden anregen können. Ebenso wurde das Handlungsfeld Unternehmenskultur ausgeklammert, da es nicht zu den primären Kompetenzbereichen der anvisierten Experten zählt und ebenfalls eine große Abstraktheit aufweist. Eine derartige Reduzierung erwies sich auch als notwendig, um die Interviews innerhalb eines vertretbaren Zeitrahmens durchführen zu können; erfahrungsgemäß ist es angesichts des engen Terminkalenders dieser Zielgruppe kaum möglich, Interviewpartner zu gewinnen, wenn die Interviews die Dauer von einer Stunde überschreiten.

Der daraufhin erstellte Interview-Leitfaden umfasst somit die Themenbereiche (1) Personalpolitik, (2) Betriebliche Gesundheitsförderung, (3) Altersübergreifende Qualifizierung, (4) Altersgemischte Gruppen- und Teamarbeit, (5) Vorausschauende Laufbahngestaltung, (6) Flexible Arbeitszeitmodelle sowie (7) Flexible Entgeltgestaltung. Die Experten sollen diese Handlungsfelder zunächst allgemein beurteilen; zu diesem Zweck werden sie mit prononcierten Statements konfrontiert, zu denen sie Stellung nehmen sollen. Dann werden sie befragt, ob in dem von ihnen vertretenen Unternehmen derartige Handlungsstrategien bereits implementiert worden sind. Grundlage ist hier jeweils eine offene Frage, allerdings mit der Möglichkeit, Nachfragen anzuschließen, etwa welche Erfahrungen in diesen Bereichen bisher gemacht wurden oder auch warum man bislang auf entsprechende Strategien verzichtet hat. Abschließend werden die Experten in einem achten Punkt danach gefragt, wie sie die genannten Handlungsfelder im Zusammenhang bewerten und einschätzen. Inwieweit in den Gesprächen die entsprechenden Fragen zu den Themenbereichen beantwortet werden oder ob auf die Inhalte eingegangen wird, bleibt den Experten überlassen. Diese Kommunikationsstruktur im Interview basiert auf den Grundsätzen der Gleichwertigkeit, Empathie und der persönlichen Akzeptanz.

Im weiteren Verlauf seiner Entwicklung wurde der Leitfaden noch mehreren Pretests unterzogen. Dabei erwies er sich sowohl hinsichtlich der inhaltlichen Gestaltung als auch hinsichtlich des erforderlichen Zeitaufwandes als sinnvoll und angemessen, so dass nur noch marginale Modifikationen erfolgten. Die endgültige Struktur des Leitfadens war schließlich die folgende:

Leitfaden für die Experteninterviews

1. PERSONALPOLITIK

1.1a Was halten Sie von der folgenden Aussage?

Die Personalpolitik wird in Zukunft ältere Mitarbeiter verstärkt integrieren müssen, da Frühverrentungen nicht mehr im bisherigen Umfang möglich sein werden und das Angebot an jüngeren Arbeitskräften sinkt.

1.1b Was halten Sie von der folgenden Aussage?

Eine Integration älterer Mitarbeiter in deutlich größerem Umfang als bisher wird in Zukunft kaum möglich sein, da Leistungsfähigkeit, Gesundheitszustand und Qualifikationsniveau der älteren Arbeitnehmer dies nicht zulassen.

1.2 Inwieweit hat sich Ihr Betrieb im Rahmen der personalpolitischen Planung bereits mit den Auswirkungen des demographischen Wandels befasst?

2. BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT

2.1 Was halten Sie von der folgenden Aussage?

Der langfristige Erhalt der Gesundheit und der physischen wie psychischen Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter muss in Zukunft in jedem modernen Unternehmen eine zentrale Zielgröße der Personalpolitik darstellen.

2.2 Führen Sie spezielle Maßnahmen zur präventiven betrieblichen Gesundheitsförderung durch?

3. ALTERSÜBERGREIFENDE QUALIFIZIERUNG

3.1 Was halten Sie von der folgenden Aussage?

In Zukunft werden in der Wissensgesellschaft nur solche Betriebe wettbewerbsfähig sein bzw. ihre Aufgaben erfüllen können, die alle Mitarbeiter unabhängig vom Alter auf einem hohen Qualifizierungsstand halten.

3.2 In manchen Betrieben existieren Altersgrenzen, ab denen Mitarbeiter nicht mehr an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen können. Wie ist Ihre Meinung dazu?

3.3 Gibt es in Ihrem Betrieb ein Konzept zur altersübergreifenden Qualifizierung?

4. ALTERSGEMISCHTE GRUPPEN- UND TEAMARBEIT

4.1a Was halten Sie von der folgenden Aussage?

Altersgemischte Gruppenarbeit begründet ein verschärftes Ausgrenzungsrisiko für ältere Mitarbeiter, da Leistungs- und Qualifikationsdefizite in der Gruppe besonders deutlich werden.

4.1b Was halten Sie von der folgenden Aussage?

Altersgemischte Gruppenarbeit bietet Chancen für alle Altersgruppen, da es zu gegenseitigen Lern- und Austauschprozessen zwischen Älteren und Jüngeren kommt.

4.2 Bieten Sie altersgemischte Gruppen- und Teamarbeit an?

5. VORAUSSCHAUENDE LAUFBAHNGESTALTUNG

5.1 Was halten Sie von der folgenden Aussage?

Eine vorausschauende Laufbahngestaltung ist eine wichtige Grundlage für die Sicherung der Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens.

5.2 Führen Sie eine vorausschauende Laufbahngestaltung für Ihre Mitarbeiter durch?

6. FLEXIBLE ARBEITSZEITMODELLE

6.1a Was halten Sie von den folgenden Aussagen?

Längere Verbleibszeiten im Erwerbsleben sind nur dann großflächig realisierbar, wenn den Mitarbeitern im Rahmen von flexiblen Arbeitszeitkonten (Destandardisierung der Lebensarbeitszeit) stärkere Mitbestimmungsmöglichkeiten hinsichtlich Umfang und Gestaltung der Arbeitszeit eingeräumt werden.

6.1b Was halten Sie von der folgenden Aussage?

Das Modell der Destandardisierung der Lebensarbeitszeit ist aufgrund der starren Tarifvorgaben und des hohen organisatorischen Aufwandes derzeit nur schwer umsetzbar.

6.2 Bieten Sie flexible Arbeitszeitmodelle an?

7. FLEXIBLE ENTGELTGESTALTUNG

7.1 Was halten Sie von der folgenden Aussage?

Eine stärkere Beschäftigung älterer Mitarbeiter wird durch den erhöhten Kostenaufwand im Rahmen von Senioritätsregelungen erheblich erschwert.

7.2 Bieten Sie Modelle der flexiblen Entgeltgestaltung an?

8. ZUSAMMENFASSENDE BEURTEILUNG

8.1 Wir haben jetzt sechs verschiedene Strategien (Betriebliche Gesundheitsförderung, Altersübergreifende Qualifizierung, Altersgemischte Gruppen- und Teamarbeit, Vorausschauende Laufbahngestaltung, Flexible Arbeitszeitmodelle, Flexible Entgeltgestaltung) durchgesprochen. Welche dieser Strategien sehen Sie im Hinblick auf eine alternsgerechte Personalpolitik für wichtig an?

Dieser Leitfaden stellt sicher, dass die Themen in allen Interviews in gleicher Weise angesprochen werden, so dass Vergleichbarkeit gegeben ist. Es wurde jedoch von der Möglichkeit Gebrauch gemacht, die Formulierung der Fragen situationsabhängig leicht zu variieren, etwa wenn sich die Gelegenheit bot, ein Stichwort des Interviewpartners aufzugreifen, oder wenn der Eindruck der Eintönigkeit vermieden werden sollte. Auch wurden – je nach Gesprächsverlauf – unter Umständen vertiefende Nachfragen eingeschoben.

5.3 Gewinnung und Beschreibung der Stichprobe

Als Gesprächspartner für die Experteninterviews wurden jeweils verantwortliche Personalentwickler herangezogen. Nur diese Gruppe erfüllt hinsichtlich des vorliegenden Themas die in Kapitel 5.1 genannten Kriterien, die an Experten gestellt werden müssen: hinsichtlich ihrer Informiertheit eine herausgehobene Stellung einzunehmen, institutionell eingebundener Teil des untersuchten Handlungsfeldes zu sein sowie über aktive Beeinflussungsmöglichkeiten zu verfügen.

Zunächst stellte sich die Frage, welche Unternehmen in die Befragung einbezogen werden sollten. Eine geographische Begrenzung des Untersuchungsgebietes war schon aus forschungspragmatischen Gründen unerlässlich. Die Wahl fiel auf die Rhein-Ruhr-Region, da hier auf engem Raum zahlreiche führende Unternehmen nahezu aller Wirtschaftszweige vertreten sind.

Hinsichtlich der auszuwählenden Branchen sollte ein möglichst heterogenes Spektrum aus den Bereichen Produktion und Dienstleistung abgedeckt werden, um etwaige branchenspezifische Unterschiede erfassen zu können. Eine Repräsentativität der Stichprobe ist jedoch weder beabsichtigt noch möglich. Als Ausgangspunkt wurde die Unterscheidung verschiedener Produktionsregime bei Frerichs gewählt, da diese speziell im Hinblick auf die Beschäftigungschancen und Beschäftigungsrisiken älterer Arbeitnehmer entwickelt worden ist und in der Literatur vielfach zustimmend aufgegriffen wird.⁶⁷² Frerichs unterscheidet das tayloristische Produktionsregime, das Produktionsregime der diversifizierten Qualitätsproduktion und jenes der innovationsorientierten Qualitätsproduktion. Diese Dreiteilung erschien jedoch für die vorliegende Untersuchung nicht ausreichend, da sie den Dienstleistungssektor nicht in ausreichendem Maß berücksichtigt – obwohl dessen Bedeutung gesamtwirtschaftlich in Zukunft weiter wachsen wird (vgl. Kapitel 2.4.2). Sie wurde daher ergänzt um den Bereich der traditionellen Dienstleis-

⁶⁷² Vgl. Frerichs (1998), 61–63, 181–185 und bereits die Ausführungen in Kapitel 4.2.

tungsbranchen (die bei Frerichs nicht auftauchen, im Gegensatz zu den „neuen“ Dienstleistungsbranchen, die er unter die innovationsorientierte Qualitätsproduktion fasst) sowie um den Sektor des Öffentlichen Dienstes. Damit ergaben sich die folgenden fünf Sektoren, aus denen die Unternehmen für die Befragung ausgewählt werden sollten:

Sektor	Typische Branchen/Beispiele
Tayloristisches Produktionsregime	Textilindustrie, Nahrungs- und Genussmittelindustrie
Produktionsregime der diversifizierten Qualitätsproduktion	Maschinenbauindustrie, Automobilindustrie, Chemische Industrie, Druckindustrie
Produktionsregime der innovationsorientierten Qualitätsproduktion	IT-Branche, Werbeagenturen, Unternehmensberatungen
Traditioneller Dienstleistungssektor	Banken und Versicherungen, Groß- und Einzelhandel, Transportunternehmen
Öffentlicher Dienst	Stadtverwaltungen, Universitäten, Landesbehörden

Tabelle 16: Sektoren, aus denen die Unternehmen für die Experteninterviews ausgewählt wurden

Aus jedem dieser Sektoren sollte die gleiche Anzahl an Unternehmen bzw. Interviewpartnern in die Untersuchung eingehen. Bei dem Versuch, geeignete Unternehmen ausfindig zu machen, zeigte sich jedoch schnell, dass das tayloristische Produktionsregime in Reinkultur im Untersuchungsgebiet nicht mehr anzutreffen ist. Sowohl die Ämter für Wirtschaftsförderung in Düsseldorf, Bochum und Essen als auch die dortigen Industrie- und Handelskammern teilten mit, dass es in ihrem Zuständigkeitsgebiet keine größeren Unternehmen mehr gebe, auf die die Kriterien tayloristischer Produktion (hohe körperliche Belastung, niedriges Qualifikationsniveau, hohe Fluktuationsrate der Belegschaft etc.) zuträfen. Dieser Sektor konnte daher nicht in die Untersuchung einbezogen werden.⁶⁷³

Aus den verbleibenden vier Sektoren wurden jeweils fünf Unternehmen für die Befragung ausgewählt. Für die Auswahl waren vor allem drei Kriterien ausschlaggebend. Erstens sollte es sich um Unternehmen handeln, die zentrale Branchen des betreffenden Sektors repräsentieren. Zweitens wurde darauf geachtet, Unternehmen mit einer hohen Beschäftigtenzahl für die Untersuchung auszuwählen, da in der Regel nur Großunternehmen über eigene Personalentwicklungsabteilungen verfügen. In kleineren und mittleren Unternehmen sind hingegen nur selten Personalverantwortliche mit ausreichenden Kompetenzen vor allem im langfristigen-strategischen Bereich anzutreffen, so dass es hier kaum möglich erschien, Experten zu finden, die den oben genannten Anforderungen entsprechen. Drittens sollten die Gesprächspartner vor allem solchen Unternehmen ent-

⁶⁷³ Auf telefonische Nachfrage gab auch Frerichs an, der Eindruck, rein tayloristische Betriebe kämen nicht mehr vor, sei zumindest für die Rhein-Ruhr-Region zutreffend.

stammen, die zu den führenden Repräsentanten ihrer Branche in Deutschland zählen, also eine gewisse Vorbild- bzw. Trendsetterfunktion für andere Betriebe einnehmen.

Zur Auswahl geeigneter Unternehmen wurde zunächst eine umfangreiche Internetrecherche durchgeführt. Ergänzend dazu wurde die Hilfe der Industrie- und Handelskammern von Düsseldorf, Bochum und Essen sowie der dortigen Ämter für Wirtschaftsförderung in Anspruch genommen. Die Auswahl umfasste schließlich ein Maschinenbauunternehmen, einen Automobilkonzern, ein Unternehmen der Chemischen Industrie, ein Unternehmen der Druckindustrie und ein Unternehmen der Stahlbranche (Produktionsregime der diversifizierten Qualitätsproduktion), zwei IT-Unternehmen, zwei Werbeagenturen und eine Unternehmensberatung (Produktionsregime der innovationsorientierten Qualitätsproduktion), eine Bank, eine Versicherung, zwei Handelsunternehmen und ein Transportunternehmen (traditioneller Dienstleistungssektor) sowie zwei Stadtverwaltungen, zwei Universitätsverwaltungen und eine Verwaltung einer öffentlichen Körperschaft (Öffentlicher Dienst).

Die erste Kontaktaufnahme mit den Unternehmen erfolgte telefonisch. Bei dieser Gelegenheit wurde der Name des jeweiligen leitenden Personalentwicklers erfragt. Es wurde darauf geachtet, die verantwortlichen Personalentwickler der jeweiligen Unternehmen als Gesprächspartner zu gewinnen, da es sich dabei um Personen handelt, die aufgrund ihrer hohen hierarchischen Position (oft auf Vorstandsebene) über einen hohen Grad an Informiertheit und weit reichende Entscheidungsbefugnisse verfügen. Daraufhin erfolgte die telefonische Kontaktaufnahme mit den Experten. Bei diesen Telefonaten erklärten zwei Ansprechpartner aus dem Sektor der innovationsorientierten Qualitätsproduktion (die Vertreter eines IT-Unternehmens und einer Werbeagentur), dass sie an einem Gespräch zu diesem Thema nicht interessiert seien. In allen anderen Fällen kam es zur sofortigen Terminvereinbarung. Diese Gesprächspartner erhielten umgehend eine E-Mail mit der Terminbestätigung und schriftlichen Informationen zu den Zielen und Hintergründen sowie der veranschlagten Dauer des Interviews (30 bis 60 Minuten).

Die drei verbliebenen Unternehmen aus dem Bereich der innovationsorientierten Qualitätsproduktion sagten den Termin ab, da ihnen das Thema der Untersuchung für ihren Bereich nicht relevant erschien. Der Ansprechpartner eines IT-Unternehmens erklärte telefonisch, für ein solches Vorhaben sei ihm die „Zeit zu schade“. Die Unternehmensberatung wies darauf hin, dass das Thema für sie uninteressant sei, da man alle Beschäftigten unmittelbar von der Universität rekrutiere und keine älteren Beschäftigten habe. Hier wird die extreme Jugendzentriertheit dieser Branchen deutlich; ein Problembe-

wusstsein hinsichtlich der zu erwartenden Folgen des demographischen Wandels ist in diesem Sektor nicht festzustellen.

Die ausgewählten Unternehmen aus den übrigen Sektoren zeigten sich an einer Teilnahme an der Untersuchung grundsätzlich interessiert, offenbarten zum Teil sogar ausgesprochen großes Interesse. Nicht in allen Fällen gelang jedoch innerhalb des für die Untersuchung vorgesehenen Zeitraums eine Terminvereinbarung mit dem leitenden Personalentwickler der betreffenden Unternehmen. Darauf wurde nach wie vor in jedem Fall bestanden, um eine Vergleichbarkeit der Kompetenzen der Gesprächspartner zu gewährleisten.

Schließlich wurden aus jedem Sektor drei Unternehmen für die Untersuchung ausgewählt, bei denen sich Personen mit der gewünschten Funktion und Kompetenz zur Teilnahme an dem Interview bereit erklärten:

Nr.	Branche	Zahl der Mitarbeiter	Altersstruktur der Mitarbeiter
P1	Automobilindustrie	> 100.000	< 30: 15% 30–50: 69% > 50: 16%
P2	Chemische Industrie	10.000–100.000	Keine Daten im Unternehmen vorhanden
P3	Stahlverarbeitung	1.000–10.000	< 30: 9% 30–50: 51% > 50: 39%
D1	Handel	> 100.000	< 30: 15% 30–50: 70% > 50: 15%
D2	Versicherung	10.000–100.000	< 30: 17% 30–50: 57% > 50: 26%
D3	Bank	1.000–10.000	< 30: 20% 30–50: 70% > 50: 10%
Ö1	Stadtverwaltung	1.000–10.000	< 30: 26% 30–50: 63% > 50: 11%
Ö2	Verwaltung einer öffentlichen Körperschaft	< 1.000	< 30: 10% 30–50: 57% > 50: 33%
Ö3	Universitätsverwaltung	< 1.000	< 30: 23% 30–50: 50% > 50: 26%

Tabelle 17: Unternehmen, die für die Untersuchung ausgewählt wurden⁶⁷⁴

⁶⁷⁴ Die Unternehmen P1–P3 entstammen dem Sektor der diversifizierten Qualitätsproduktion, die Unternehmen D1–D3 dem traditionellen Dienstleistungssektor und die Unternehmen Ö1–Ö3 dem Öffentlichen Dienst. Weiter gehende bzw. exaktere Informationen sind an dieser Stelle nicht möglich, da den Unternehmen bzw. Gesprächspartnern auf ihren Wunsch Anonymität zugesichert wurde.

Zur besseren Einordnung dieser Unternehmen wurden einige allgemeine Angaben hinsichtlich Größe und Altersstruktur der Belegschaften erhoben. Tabelle 17 stellt die ausgewählten Unternehmen und die erhobenen Strukturdaten vor.

5.4 Datengewinnung und Datenauswertung

Die Interviews wurden ohne Ausnahme in Form von Zweiergesprächen durchgeführt und fanden in der Regel in den Büros der Experten statt. Zu Beginn stellte die Interviewerin sich nochmals vor, legte den Gesprächspartnern einen vom Betreuer ihrer Arbeit angefertigten und unterzeichneten Legitimitätsnachweis vor und sicherte den Befragten schriftlich Anonymität und Vertraulichkeit zu, sowohl hinsichtlich ihrer Person als auch hinsichtlich der von ihnen vertretenen Unternehmen. Dann bat sie um die Erlaubnis, das Gespräch auf Tonband aufnehmen zu dürfen; diese Erlaubnis wurde von den Gesprächspartnern ausnahmslos erteilt. Die Methode der Tonbandaufzeichnung wurde aus zwei Gründen gewählt. Erstens ermöglicht sie der Interviewerin, die volle Konzentration auf die Führung des Gesprächs zu legen. Zweitens kann nur mit Hilfe einer Tonbandaufzeichnung der gesamte Gesprächskontext erfasst werden, also auch die Rolle, die die Interviewerin selbst im Gespräch spielt.⁶⁷⁵

Zur Erleichterung des Gesprächseinstiegs berichtete die Interviewerin noch einmal kurz über das Thema ihrer Arbeit und den Stellenwert, den die Interviews darin einnehmen. Dann begannen die eigentlichen Interviews unter Zugrundelegung des Leitfadens. Dabei wurde der Leitfaden nicht „abgearbeitet“, sondern diente der Interviewerin als Gedächtnisstütze, die sicherstellte, dass alle vorgesehenen Themenbereiche angesprochen wurden. Die Interviews verliefen in einer entspannt-freundlichen, aber auch nüchternen und geschäftsmäßigen Atmosphäre. Alle Interviewpartner zeigten ein starkes Interesse an der Thematik und wirkten auskunftsfreudig und motiviert. Manchmal entwickelten sich Expertenmonologe. So kam es in fast allen Fällen dazu, dass der ursprünglich vereinbarte Zeitrahmen von 30 bis 60 Minuten überschritten wurde; einige Interviews dauerten bis zu zwei Stunden. Auf diese Weise gelang es, die persönliche Sichtweise der Experten und die innerbetrieblichen Prozesse sichtbar zu machen.

Nach dem Abschluss der Interviews wurde das Tonband abgeschaltet und das Gespräch mit einer zwanglosen Unterhaltung beendet. Ausnahmslos stellten die Experten Fragen zu der Person der Interviewerin und dem Hintergrund ihrer Berufsbiographie. Von acht

⁶⁷⁵ Vgl. dazu Witzel (1985), 237.

der neun Interviewpartnern wurde sie zu weiterführenden Gesprächen und zu innerbetrieblichen Veranstaltungen eingeladen. Diese Tatsache weist darauf hin, dass der Interviewerin ein hohes Maß an Empathie und Akzeptanz ihrer Kompetenz entgegengebracht wurde. In unmittelbarem Anschluss an jedes Gespräch fertigte die Interviewerin ein Postscriptum an, das ihren Eindruck von dem Interviewpartner und der Gesprächssituation festhielt.

Die Auswertung des erhobenen Materials erfolgte auf der methodologischen Grundlage der Hermeneutik⁶⁷⁶ und bezog Elemente der qualitativen Inhaltsanalyse ein.⁶⁷⁷ Das Ziel bestand darin, aus den einzelnen Aussagen der Experten in vergleichender, kritischer Gegenüberstellung „das Überindividuell-Gemeinsame herauszuarbeiten, Aussagen über Repräsentatives, über gemeinsam geteilte Wissensbestände, Relevanzstrukturen, Wirklichkeitskonstruktionen, Interpretationen und Deutungsmuster zu treffen“⁶⁷⁸. Die Auswertung erfolgte in den folgenden Schritten:

1. Transkription. Die Transkription des auf Tonband aufgezeichneten Materials erfolgte in unmittelbarer zeitlicher Nähe zu den Interviews. Auf diese Weise konnten Informationsverluste minimiert werden, da es möglich war, undeutliche oder zweifelhafte Tonbandpassagen aus der Erinnerung zu ergänzen. Die Interviews wurden in jedem Fall vollständig und wortgetreu transkribiert. Dabei wurde die Übertragung in ein normales Schriftdeutsch gewählt; Satzbaufehler wurden nicht bereinigt. Anders als bei der Transkription von biographischen Interviews wurden keine aufwändigen Notationssysteme verwendet; nonverbale und parasprachliche Elemente wurden nicht verzeichnet, da sie für die Analyse hier keine zentrale Rolle spielen. Das transkribierte Material wurde nach Fertigstellung mit den Tonbandaufnahmen verglichen, um sicherzustellen, dass die Textfassung vollständig und korrekt ist.⁶⁷⁹
2. Verdichtung des Materials. Das transkribierte Material wurde zunächst paraphrasiert. Dabei blieben Passagen von zentraler Bedeutung wortgetreu erhalten; die übrigen Passagen wurden – je nach Informationsgehalt – in wechselnder Ausführlichkeit paraphrasiert. Ziel war die Reduktion von Komplexität, ohne dabei allerdings Informa-

⁶⁷⁶ Vgl. Zedler (1983), 144: „Hermeneutik als Kunst des Verstehens fixierter Lebensäußerungen zielt [...] auf eine Rekonstruktion des Sinns und der Bedeutung von Äußerungen, Handlungen, Artefakten, die sicherstellen, daß ein damit je zu verbindender möglicher Sinn bzw. eine vermutete Bedeutung auch tatsächlich vorliegt“.

⁶⁷⁷ Zur Auswertungsmethodik bei Experteninterviews bzw. offenen Leitfaden-Interviews vgl. Meuser/Nagel (1991), 455–466; Flick (1995), 212–215.

⁶⁷⁸ Meuser/Nagel (1991), 452.

⁶⁷⁹ Um dem Wunsch der Experten nach Anonymität zu entsprechen, werden die Transkripte nicht veröffentlicht. Sie können auf Wunsch bei der Autorin eingesehen werden.

tionen zu verzerren oder gar durch eine zu starke Raffung völlig aus dem Material zu eliminieren.

3. Bildung von Überschriften. Im nächsten Schritt wurde das transkribierte und durch Paraphrasierung verdichtete Material in Sinnabschnitte unterteilt; diese wiederum wurden mit Überschriften versehen, die die betreffenden Textstellen möglichst exakt kennzeichneten. Die Überschriften, die sich je nach Komplexität der betreffenden Textstelle in Haupt- und Unterüberschriften gliedern können, wurden textnah gebildet und knüpften an die Formulierungen der Experten an; auf eine eigene wissenschaftliche Terminologie wurde auf dieser Stufe verzichtet. Dies erschien auch deshalb möglich, weil die befragten Experten selbst häufig eine wissenschaftliche oder wissenschaftsnahe Terminologie verwenden.
4. Kategorisierung. Auf dieser Stufe wurden die Interviews erstmals nicht mehr einzeln, sondern gemeinsam bearbeitet. Thematisch vergleichbare und ähnlich betitelte Textstellen aus verschiedenen Interviews wurden zusammengestellt. Die Überschriften wurden zu einer Gesamtüberschrift vereinheitlicht, die die Gemeinsamkeiten der betreffenden Textstellen möglichst exakt wiedergeben sollte. Diese Gesamtüberschriften wurden als Kategorien formuliert. Dies bedeutet, dass der Untersuchung nicht ein bereits ausgearbeitetes Kategoriensystem zugrunde gelegt wurde; die Kategorien wurden vielmehr textnah und unter Zugrundelegung inhaltsanalytischer Methoden aus den Äußerungen der Befragten gewonnen.
5. Inhaltlicher Vergleich. Die zu Kategorien zusammengefassten Textstellen wurden zunächst miteinander verglichen. Auf dieser Auswertungsstufe ging es darum, möglichst alle Facetten der einzelnen Kategorien auszuleuchten, Gemeinsamkeiten der Textstellen herauszuarbeiten sowie Unterschiede, Abweichungen und Widersprüche aufzudecken. Das Ergebnis dieses Auswertungsschrittes wird in Kapitel 5.5 präsentiert.
6. Systematisierung der Kategorien. Auf dieser Stufe wurden die Kategorien nicht mehr einzeln, sondern im Zusammenhang betrachtet. Die bei der Analyse der Kategorien gewonnenen Ergebnisse wurden miteinander verglichen und in einem Kategorienschema systematisiert. Kapitel 5.6 stellt die Ergebnisse dieses Auswertungsschrittes vor.
7. Einordnung der Ergebnisse in den Gesamtzusammenhang der Arbeit. Die auf diese Weise gewonnenen Ergebnisse wurden schließlich im Zusammenhang der leitenden Fragestellungen der Arbeit und vor dem Hintergrund der theoretisch gewonnenen

Erkenntnisse interpretiert (vgl. dazu Kapitel 6). Ein Vergleich mit den Ergebnissen anderer empirischer Studien ist (noch) nicht möglich, da die Untersuchung Neuland betreten hat; bisher wurden Experteninterviews mit dieser Zielgruppe und zu dieser Themenstellung nicht unternommen.

5.5 Ergebnisse der Interview-Auswertung

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Befragung dargestellt und interpretiert, so wie sie sich nach der Durchführung der ersten fünf Auswertungsschritte darstellen, also kategorienimmanent. Die Interviewpartner werden dabei zwar als Repräsentanten für ihre jeweilige Branche betrachtet; dies bedeutet jedoch nicht, dass die Untersuchung den Anspruch auf Repräsentativität erhebt. Die Ergebnisse stellen vielmehr vorläufige Thesen dar, die in quantitativ ausgerichteten Erhebungen mit größeren Stichproben näher zu überprüfen sind.

Die Gliederung folgt der Aufteilung des Leitfadens in die Abschnitte Personalpolitik (5.5.1), Betriebliche Gesundheitsförderung (5.5.2), Altersübergreifende Qualifizierung (5.5.3), Altersheterogene Gruppen- und Teamarbeit (5.5.4), Vorausschauende Laufbahngestaltung (5.5.5), Flexible Arbeitszeitmodelle (5.5.6), Flexible Entgeltgestaltung (5.5.7) sowie Zusammenfassende Beurteilung (5.5.8).

Im Anschluss an die Darstellungen der kategorisierten Angaben werden diese jeweils in einer tabellarischen Übersicht zusammengefasst.

5.5.1 Personalpolitik

Frage 1.1a

Was halten Sie von der folgenden Aussage: Die Personalpolitik wird in Zukunft ältere Mitarbeiter verstärkt integrieren müssen, da Frühverrentungen nicht mehr im bisherigen Umfang möglich sein werden und das Angebot an jüngeren Arbeitskräften sinkt.

(1) Kategorie „Uneingeschränkte Zustimmung zu Aussage 1.1a wegen Änderung der gesetzlichen Rahmenbedingungen und demographischer Entwicklung“

Dieser Kategorie lassen sich die Antworten von fünf der neun Interviewpartner zuordnen (P1, P3, D1, D3, Ö2). Alle lassen erkennen, dass sie die Aussage für uneingeschränkt zutreffend und die darin prognostizierte Entwicklung für unausweichlich halten:

Die Auffassung teile ich, ganz uneingeschränkt. (P1)
 Richtig! (P3)
 Dass die Aussage stimmt, ja. [...] Das ist uns sehr klar. Ich halte die These für richtig. (D1)
 Dieser Aussage kann ich grundsätzlich zustimmen. (D3)
 Das wird praktisch so sein. (Ö2)

Hinsichtlich der Gründe für die Neuorientierung der Personalpolitik beziehen sich vier dieser fünf Interviewpartner explizit auf die Änderung der gesetzlichen Rahmenbedingungen:

Sie haben Recht mit dem Hinweis auf diese gesetzlichen Rahmenbedingungen, die sich verändern, dass wir in der Tat innerhalb der Fabrik auf diesen Personenkreis zusätzlich angewiesen sind. (P1)
 Einmal ist ja die gesamte Altersteilzeit-Politik und die Sozialplan-Politik nun schon vor vielen Jahren abgebaut worden. Das funktioniert nicht mehr, was man mal früher so gemacht hat. (P3)
 Dass wir tatsächlich wegen veränderter gesetzlicher Rahmenbedingungen die Altersteilzeit deutlich zurückfahren werden [...]. (D1)
 Wir haben ja gerade die Diskussion um die Verlängerung der Arbeits- und Lebensarbeitszeit [...]. (Ö2)

In ebenfalls vier Antworten werden die demographische Entwicklung und die Veränderungen des Arbeitskräfteangebots als zentraler Beweggrund für Veränderungen in der Personalpolitik in Richtung auf eine stärkere Berücksichtigung älterer Arbeitnehmer genannt:

Das ist definitiv so, dass wir, bedingt durch die Knappheit innerhalb des Arbeitsmarktes, die sich dort ergeben wird, [...] auf diese Mitarbeitergruppe besonderen Wert legen. (P1)
 [...] und dass wir auf Grund der demografischen Entwicklung mit ganz erheblichen [...] Rekrutierungsschwierigkeiten rechnen [...]. (D1)
 Wir wissen auch, dass in zirka sechs bis sieben Jahren, vielleicht sogar früher schon, in der Tat, so'n Knick sein wird an jüngeren, praktisch gut ausgebildeten Mitarbeitern [...]. (D3)
 [...] es wird natürlich auch von demografischen Vorgaben und der absehbaren Entwicklung dann her notwendig sein. (Ö2)

(2) Kategorie „Zögernde Zustimmung zu Aussage 1.1a“

Zwei Interviewpartner (Ö7, Ö9), beide aus dem Sektor Öffentlicher Dienst, lassen ebenfalls eine grundsätzliche Zustimmung zu der Aussage erkennen, äußern diese aber wesentlich zögernder und zurückhaltender:

Also, die Aussage wird, so wie sie dargestellt ist, zutreffen. (Ö7)
 Ehm ... Meine Meinung jetzt dazu ... Ich denke, das Problem haben wir teilweise im öffentlichen Dienst jetzt schon [...]. (Ö9)

Interviewpartner (Ö7) zeigt sich unsicher: „Ich glaube, da gibt es klare wissenschaftliche Erkenntnisse“ (demographische Entwicklung); „ich glaube, wir werden das nicht dauerhaft praktizieren können“ (Altersteilzeit). Interviewpartner (Ö9) antwortet ausweichend, lässt lediglich erkennen, dass es seiner Ansicht nach in Zukunft zu geänderten Aufgabenverteilungen komme, wovon auch die älteren Arbeitnehmer betroffen sein würden.

(3) *Kategorie „Zustimmung zu Aussage 1.1a, aber mit Zweifeln wegen gegenläufiger Tendenzen oder prognostischer Unsicherheiten“*

Zwei Interviewpartner (P2, D2) deuten ebenfalls zunächst grundsätzliche Zustimmung an:

Das sehe ich auch so. (P2)
Von daher haben Sie dieses Problem automatisch, klar. (D5)

Im weiteren Verlauf ihrer Äußerungen wird jedoch deutlich, dass bei beiden erhebliche Zweifel an der Gültigkeit der Aussage bestehen. Interviewpartner (P2) geht davon aus, dass die Tendenzen zur Rationalisierung und Globalisierung demographisch bedingte Wandlungen des Arbeitskräfteangebots nivellieren oder sogar ganz aufheben werden:

Insofern muss man davon ausgehen, dass manche Unternehmen in Deutschland auch weniger Arbeitsplätze in der Zukunft anbieten werden, bei gleichzeitiger Globalisierung und Aufbau von Unternehmen und Standorten im Ausland. Insofern wird das geringer werdende Angebot an jungen Arbeitskräften die Unternehmen gar nicht treffen. (P2)

Interviewpartner (D2) zweifelt generell die Gültigkeit demographischer Prognosen an:

Ich hab' gestern noch [...] Monitor oder so, gesehen, die haben einen Bericht gegeben [...] bezogen auf Langfristprognosen, dass die ja nie so sicher sind und dass man das auch mit der Geburtenrate und so, das ist ja alles ganz unsicher, und das wird dann immer so verkauft, als wenn das so ist. (D2)

Frage 1.1b

Was halten Sie von der folgenden Aussage: Eine Integration älterer Mitarbeiter in deutlich größerem Umfang als bisher wird in Zukunft kaum möglich sein, da Leistungsfähigkeit, Gesundheitszustand und Qualifikationsniveau der älteren Arbeitnehmer dies nicht zulassen.

(1) *Kategorie „Aussage 1.1b trifft nicht zu, da das Leistungsniveau grundsätzlich nicht vom Alter abhängt“*

Drei Interviewpartner (D1, D3, Ö1) geben zu verstehen, dass sie die Aussage für falsch halten, weil für sie kein grundsätzlicher Zusammenhang zwischen dem Alter und der Leistungsfähigkeit eines Mitarbeiters bestehe:

Dass die Aussage falsch ist, dass jeder Mitarbeiter, jede Mitarbeiterin ein individuelles Leistungsprofil hat [...]. Und das ist nicht am Lebensalter festzumachen. (D1)
Also, diese Aussage teile ich nicht [...], weil das auch für mich allein keine Altersfrage ist. (D3)
Ich kann es nicht so in dieser Form bestätigen. [...] Das ist kein Problem der älteren Generation, sondern ich glaube, das ist ein Problem der Generationen schlechthin. (Ö1)

(2) Kategorie „Aussage 1.1b trifft nur bedingt zu, da (a) erhebliche interindividuelle Unterschiede bestehen, (b) große Potenziale altersgerechter Arbeitsorganisation existieren, (c) Ältere in einigen Bereichen auch Vorzüge aufweisen“

Die Mehrzahl der Interviewpartner lässt sich in ihren Äußerungen dieser Kategorie zuordnen. Sie messen der Aussage zwar eine gewisse Berechtigung bei, legen das Schwergewicht in ihren Äußerungen aber auf eine Relativierung der Aussage. Diese Relativierung zeigt drei verschiedene Formen:

Erstens wird argumentiert, dass die Aussage allenfalls bedingt zutrefte, weil hinsichtlich der Entwicklung der Leistungsfähigkeit mit zunehmendem Alter von erheblichen interindividuellen Unterschieden sowie von Unterschieden zwischen verschiedenen Tätigkeitsbereichen auszugehen sei. Die Interviewpartner (P2) und (Ö3) rekurren vor allem auf die interindividuellen Unterschiede:

Diese Einschätzung kann ich nicht teilen. Also, wenn wir in der Vergangenheit Mitarbeiter in den vorzeitigen Ruhestand geschickt haben, dann ja nicht, weil die Leistungsfähigkeit, der Gesundheitszustand oder das Qualifikationsniveau nicht passten. Das kann so sein, aber das muss nicht so sein. (P2) Das mit dem Gesundheitszustand lässt sich sicher nicht von der Hand weisen [...]. Mit dem Qualifikationsniveau, denke ich, ist das bei jedem Menschen eine Frage der Einstellung, also, [...] eine Frage der Einstellung des jeweiligen Arbeitnehmers. (Ö3)

Interviewpartner (P1) differenziert nach Tätigkeitsbereichen. Für Arbeitnehmer in der Produktion, speziell in der Montage, sei die Aussage zum Teil zutreffend, für die Logistik oder den Verwaltungsbereich hingegen müsse sie überwiegend abgelehnt werden.

Zweitens wird die Gültigkeit der Aussage mit dem Argument relativiert, Leistungsfähigkeit, Gesundheitszustand und Qualifikationsniveau älterer Arbeitnehmer könnten durch eine altersgerechte Arbeitsorganisation auf einem wesentlich höheren Niveau gehalten werden, als dies heute noch der Fall sei:

Wir werden, auch wenn wir das heute nicht überall erkennen, eine [...] altersgerechte Arbeitsorganisation einführen müssen, wobei wir alle noch nicht so genau wissen, was heißt altersgerecht. (P3)

Drittens argumentiert ein Interviewpartner aus dem Sektor des Öffentlichen Dienstes (Ö2), dass die Aussage zumindest für diesen Sektor seiner Meinung nach keine Gültigkeit besitze, da die Arbeitserfahrungen älterer Arbeitnehmer die Schwächen zumindest aufwögen:

Also, das kann ich auf Grund eigener Erfahrung [...] nicht stehen lassen, weil wir [...] die Erfahrung gemacht haben, dass Beschäftigte, die in vorgerücktem Alter zu uns stoßen, auf Grund der dann mitgebrachten Lebens- und Berufserfahrung letztlich besser in unsere Organisation reingepasst haben wie lebensjüngere, und wir auf der anderen Seite auch festgestellt haben, dass gerade im Bereich der Motivation bei denjenigen, die das dann ja auch vielleicht als [...] mehr oder weniger letzte Chance verstehen, wesentlich größer ist als bei jüngeren Leuten, oder sein kann zumindest. (Ö2)

Frage 1.2

Inwieweit hat sich Ihr Betrieb im Rahmen der personalpolitischen Planung bereits mit den Auswirkungen des demographischen Wandels befasst?

(1) Kategorie „Intensive Beschäftigung mit den Auswirkungen des demographischen Wandels, Versuch der Erarbeitung von Handlungskonzepten“

Drei Interviewpartner (P1, P3, D1) geben zu erkennen, dass es in ihrem Haus bereits eine intensive Beschäftigung mit den Auswirkungen des demographischen Wandels gebe, die bis zum Versuch der Erarbeitung erster Handlungskonzepte reiche.

Interviewpartner (P1) gibt an, dass in seinem Unternehmen seit etwa drei Jahren unter dem Begriff der „Aging Workforce“ ein zentraler Arbeitskreis existiere, der sich mit Fragestellungen beschäftige, die aus der Herausforderung des demographischen Wandels resultieren, und dessen Arbeitsergebnisse in der jährlich neu zu erstellenden Personalstrategie ihren Niederschlag fänden. Seit dem vergangenen Jahr veranstalte das Unternehmen jährlich ein international besetztes Forum zum Thema, auf dem sowohl Mitarbeiter des global tätigen Konzerns wie auch Externe Vorträge hielten und sich an Podiumsdiskussionen beteiligten. Im Zusammenhang dieser Foren habe der erwähnte Arbeitskreis erste strategische Vorschläge für die Bearbeitung der demographischen Problematik entwickelt.

Interviewpartner (P3) berichtet von zwei Pilotprojekten, die in seinem Unternehmen zur Bewältigung des demographischen Wandels eingerichtet worden seien. Das eine beschäftige sich mit dem Wissenstransfer zwischen den Generationen bzw. zwischen den älteren Arbeitnehmern und dem Unternehmen selbst und habe nach seiner Ansicht bereits „gute Erfolge“ erbracht. Das zweite ziele auf eine „alternsgerechte Arbeitsorganisation“, befinde sich aber noch in der Anfangsphase.

Ja, wir haben also mindestens mit zwei Pilot-Projekten, begonnen, uns damit konkret auseinanderzusetzen und was zu tun, also einzusteigen. Einmal, indem wir das Problem des Wissenstransfers älterer Leute übertragen auf uns, weil wir haben dieses Wissen überhaupt nicht als Firma. [...] Und wir haben ein zweites Projekt eingeleitet, das sich mit dem Thema „Alternsgerechte Arbeitsorganisation“ beschäftigt, aber da sind wir noch mittendrin; da haben wir noch nicht die Ergebnisse. (P3)

Interviewpartner (D1) benennt als Hauptaktivität in seinem Unternehmen den Versuch der Entwicklung „altersneutraler, keine altersdiskriminierenden Aspekte beinhaltender“ Personalkonzepte. Außerdem sei in nächster Zeit eine „Zukunftswerkstatt“ geplant, auf der jüngere und ältere Mitarbeiter über ihre jeweiligen Erwartungen an ein gemeinsames Arbeiten in der Zukunft miteinander diskutieren sollten. Aus diesen Diskussionen sollten Handlungsempfehlungen und weitere Aktivitäten abgeleitet werden.

(2) *Kategorie „Innerbetriebliche Diskussionen und Aktivitäten zum Thema werden derzeit angestoßen“*

In drei anderen Fällen kann noch nicht von einer intensiven Beschäftigung mit dem Thema gesprochen werden; wohl aber ist in diesen Unternehmen das Bestreben erkennbar, erste Diskussionen und Aktivitäten vorzubereiten.

Interviewpartner (P2) gibt an, man habe sich bereits „mit den Zahlen beschäftigt“. Außerdem gebe es erste Impulse aus der werksärztlichen Abteilung, sich mit der Frage zu beschäftigen, was es für das Unternehmen bedeute, wenn Mitarbeiter zukünftig nicht mehr die Chance hätten, mit 55 aus dem Berufsleben auszuschneiden. Ausgehend von diesen Diskussionen plane man nun, neue Wege der Qualifizierung und Arbeitszeitgestaltung anzudenken. In all diesen Bereichen seien „erste Überlegungen im Gange“.

Interviewpartner (D3) berichtet, man habe sich „zum Teil“ bereits mit den Auswirkungen des demographischen Wandels beschäftigt. Das in Zukunft absehbar geringere Angebot an jüngeren Arbeitskräften suche man dadurch zu antizipieren, dass man stärker in die interne Weiterqualifizierung im Rahmen so genannter „Trendy-Programme“ investiere, um sich vom externen Arbeitsmarkt unabhängig zu machen.

Interviewpartner (Ö1) zeigt sich überzeugt, dass es in seinem Unternehmen gelungen sei, ein „Bewusstsein“ für die mit der demographischen Entwicklung zusammenhängenden Probleme zu schaffen. Auch erste Präventionsmaßnahmen würden im Rahmen des Personalmanagements bereits angedacht, vor allem im Bereich der Qualifizierung, stünden aber in einem Zielkonflikt mit der Notwendigkeit, Personal abzubauen:

Ich denke, [...] das Bewusstsein ist geschafft. Auf der einen Seite ist so ein Zielkonflikt. [...] Mit Zielkonflikt meine ich, ich finde eine Antwort auf diese demografische Entwicklung, hab' eben schon gesagt, durch Ausbildung, durch gezielte Qualifizierung, durch gezielte Präventionsmaßnahmen. Auf der anderen Seite besteht die Notwendigkeit, Personal abzubauen, mit anderen Worten, durch Arbeitsverdichtung. [...] Konkret noch mal: Demographische Entwicklung spielt eine sehr wichtige Rolle bei der Frage der Personalplanung. Wenn ich also jetzt mal schaue, in die Zukunft: Wie wird sich also unser Personalstand entwickeln, wo werden wir voraussichtlich in drei bis fünf Jahren stehen, wie wird dann die Situation am Arbeitsmarkt sein? An der Stelle würde ich darauf konkret Rücksicht nehmen müssen. Zweiter Punkt, bezogen auf die vorhandenen Personen, ist die Frage: Wie kann ich mit Personalentwicklung durch, zum Beispiel Stichwort „Gesundheitsmanagement“, diesen Veränderungen begegnen? (Ö1)

(3) *Kategorie „Bisher nur marginale Beschäftigung mit den Auswirkungen des demographischen Wandels“*

Die Antworten der drei übrigen Interviewpartner (D2, Ö2, Ö3), davon zwei aus dem Sektor des Öffentlichen Dienstes, lassen hingegen erkennen, dass es in diesen Betrieben offenbar bislang so gut wie keine Beschäftigung mit den Auswirkungen des demographischen Wandels gibt.

Interviewpartner (D2) kann für das von ihm vertretene Versicherungsunternehmen keine entsprechenden Aktivitäten nennen und begründet dies damit, dass die in dem Unternehmen zusammengeschlossenen Einzelgesellschaften unabhängig voneinander jeweils ihre eigene Personalpolitik betrieben. Außerdem bestünden deutliche Unterschiede zwischen den jeweiligen Personalstrategien, da die Altersstrukturen der Belegschaften sehr unterschiedlich seien.

Interviewpartner (Ö2) gibt zwar an, man habe sich mit den Auswirkungen des demographischen Wandels „zwangsläufig beschäftigen müssen“, weil man für bestimmte Positionen auf dem externen Arbeitsmarkt keine geeigneten jüngeren Bewerber mehr gefunden habe, vermag aber keine konkreten Aktivitäten der von ihm vertretenen Verwaltung in dieser Richtung zu nennen.

Interviewpartner (Ö3) gibt zu: „richtig beschäftigt haben wir uns damit noch nicht“. Als Grund führt er an, dass der Bereich der Personalentwicklung in der von ihm vertretenen Verwaltung noch „relativ jung“ sei, so dass es bislang noch keine entwickelte Personalplanung gebe.

5.5.2 Betriebliche Gesundheitsförderung

Frage 2.1

Was halten Sie von der folgenden Aussage: Der langfristige Erhalt der Gesundheit und der physischen wie psychischen Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter muss in Zukunft in jedem modernen Unternehmen eine zentrale Zielgröße der Personalpolitik darstellen.

(1) *Kategorie „Uneingeschränkte Zustimmung zu Aussage 2.1“*

Vier der neun Interviewpartner (P1, D1, D2, Ö1), die sich auf alle drei Sektoren verteilen, geben zu erkennen, dass sie der Aussage uneingeschränkt zustimmen:

Ein uneingeschränktes „Ja“ dazu. Das teile ich absolut. (P1)
 Richtig. Absolut. [...] Ich halte das für sehr wichtig. (D1)
 Also, ich denke, das ist ein Basic. (D2)
 Klare Antwort: Ein sehr wichtiges Ziel. (Ö1)

Interviewpartner (D2) begründet diese Zustimmung allerdings nicht mit dem Ziel der langfristigen Aufrechterhaltung der Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmer, sondern mit kurzfristigen Rationalitätsüberlegungen:

Weil, wenn ich Mitarbeiter hab', die ständig krank sind, hab' ich 'ne große Lücke, das heißt, es kostet mich 'ne Menge Geld als Unternehmen. (D2)

(2) *Kategorie „Nur bedingte Zustimmung zu Aussage 2.1; Gesundheitsförderung ist in erster Linie eine individuelle Angelegenheit“*

Zwei Interviewpartner (P2, P3), beide aus dem Sektor der diversifizierten Qualitätsproduktion, stimmen der Aussage nur bedingt zu. Sie messen der Betrieblichen Gesundheitsförderung zwar eine gewisse Bedeutung bei, weisen diesen Bereich aber in erster Linie der individuellen Verantwortung jedes einzelnen Arbeitnehmers zu:

Ich sage mal, Gesundheit [...] muss jedes Individuum für sich irgendwie als zentrale Größe betrachten. Und ich denke mal, auch dort ist ein Bewusstseinswandel eingetreten, wenn Sie an die Thematiken „Rauchen“ denken oder „Gesund leben“ und „Joggen und Sport machen“ oder sonstiges. Also, es ist ein gesellschaftliches Problem, was alle gesellschaftlichen Gruppen auch aufgreifen müssen und auch tun. Aber ich seh' das jetzt nicht als zentrale Zielgröße der Personalpolitik. (P2)

Die Frage der Gesundheitsförderung im Betrieb ist mir ein bisschen akademisch gestellt, weil das Miteinander [...] der Mitarbeiter und des Betriebes beschränkt sich auf die Arbeit, auf die Leistung, die die Mitarbeiter bringen, die Leistung, die das Unternehmen zu bringen hat, Entgeltzahlung und solche Dinge. (P3)

(3) *Kategorie „Nur bedingte Zustimmung zu Aussage 2.1; Gesundheitsförderung ist nur eines von vielen Zielen der Personalpolitik“*

Zwei weitere Interviewpartner (D3, Ö2) lehnen die Aussage zwar nicht grundsätzlich ab, relativieren ihre Gültigkeit aber erheblich, da die Betriebliche Gesundheitsförderung in ihren Augen kein zentrales Ziel betrieblicher Personalpolitik ist, sondern lediglich ein Ziel unter mehreren. Interviewpartner (D3) erklärt sich mit der Formulierung „Zielgröße“ einverstanden, würde den Zusatz „zentral“ aber streichen. Interviewpartner (Ö2) begründet seine nur bedingte Zustimmung damit, dass im Öffentlichen Dienst, dem von ihm vertretenen Bereich, die Möglichkeiten zur Betrieblichen Gesundheitsförderung geringer seien als in der Privatwirtschaft. Auch sei die Motivation geringer, weil derartige Maßnahmen nicht – wie in einem privatwirtschaftlichen Unternehmen – direkt „messbare“ Auswirkungen hätten.

Frage 2.2

Führen Sie spezielle Maßnahmen zur präventiven betrieblichen Gesundheitsförderung durch?

(1) *Kategorie „Umfassendes Konzept zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement ist eingerichtet bzw. wird angestrebt“*

Drei Interviewpartner (P1, D1, Ö1) aus allen drei Sektoren berichten von Aktivitäten im Bereich der Betrieblichen Gesundheitsförderung, die als umfassendes Managementkonzept bezeichnet werden können oder zumindest Ansätze dazu zeigen.

Interviewpartner (P1) gibt an, dass der von ihm vertretene Automobilkonzern seit etwa Mitte der 90er Jahre an einem „ganzheitlichen Ansatz“ zur Betrieblichen Gesundheitsförderung arbeite. Dieser Ansatz berücksichtige gleichberechtigt den Nutzen der Mitarbeiter (langfristige Aufrechterhaltung ihrer Gesundheit) wie auch den Nutzen des Unternehmens (geringere Kostenbelastung durch Reduzierung der Fehlzeiten).

Interviewpartner (D1) spricht von dem Versuch, die derzeit in seinem Handelsunternehmen stattfindenden, „vielen unabgestimmten kleinen Maßnahmen“ in einem „Projekt Gesundheitsmanagement“ zu koordinieren. Als Beispiele für Einzelmaßnahmen nennt er Gesundheits-Checks in Zusammenarbeit mit der Krankenkasse und Gesundheitsberatungen.

Interviewpartner (Ö1) berichtet von der Einrichtung eines „Arbeitskreises Gesundheit“ in seiner Behörde, in dem alle mit dem Gesundheitszustand der Mitarbeiter befassten Stellen vertreten seien, z.B. das Gesundheitsamt, der Betriebsärztliche Dienst, der Personalrat und das Frauenbüro. Dieser Arbeitskreis sei zuständig für die Analyse der derzeitigen gesundheitlichen Situation der Mitarbeiter und für die Ableitung von Bewertungen und Verbesserungsmaßnahmen.

(2) Kategorie „Einzelmaßnahmen zur Betrieblichen Gesundheitsförderung existieren, sind aber nicht systematisiert“

Vier Interviewpartner (P2, D2, Ö2, Ö3) erwähnen z.T. umfangreiche Einzelmaßnahmen ihrer Unternehmen im Bereich der Betrieblichen Gesundheitsförderung. Ihre Aussagen lassen jedoch erkennen, dass diese Maßnahmen bislang nicht in ein systematisches Managementkonzept integriert sind.

Interviewpartner (P2) nennt Vorsorgeuntersuchungen, Health-and-Care-Seminare für die Mitarbeiter, Gesundheitsaktionstage, Zusammenarbeit mit Sportverbänden, Gesundheit als Thema in Führungskräfte-seminaren und Gesundheitsförderungsaktivitäten in Zusammenarbeit mit der Krankenkasse. Er betont weiterhin zwei Punkte: Erstens seien dies keineswegs neue Aktivitäten, zweitens könnten sie nur dann Wirksamkeit entfalten, wenn die Mitarbeiter selbst Verantwortung für ihre Gesunderhaltung übernehmen.

Interviewpartner (D2) verweist auf Betriebssportgruppen, Gesundheitsseminare und Präventionsmaßnahmen am Arbeitsplatz und urteilt, man habe in seinem Versicherungsunternehmen „eigentlich alles, was man in der Gesundheitsvorsorge im Betrieb so machen kann“. Ein übergreifendes Konzept existiert jedoch offenbar nicht, denn er weist darauf hin, die Gesundheitsförderung mache jede Einzelgesellschaft für sich, und die Schwerpunkte würden dabei jeweils unterschiedlich gesetzt.

Interviewpartner (Ö2) berichtet von regen Aktivitäten seiner Behörde im Hinblick auf Betriebssport und die Durchführung von Gymnastikkursen. Ein umfassendes Betriebliches Gesundheitsmanagement aber gebe es nicht, und etwas Derartiges sei auch nicht geplant.

Interviewpartner (Ö3) erwähnt Gymnastik- und Yoga-Kurse, eine Stelle für Arbeitsschutz, die z.B. für ergonomische Arbeitsplatzgestaltung zuständig sei, Seminare zum Thema Mobbing und einen Arbeitskreis zur Beschäftigung mit Suchtkrankheiten. Seiner Einschätzung nach werde man jedoch „auf Grund der Mittelknappheit im öffentlichen Dienst [...] auf dieser minimalen Ebene wahrscheinlich stehen bleiben“.

(3) Kategorie „Betriebliche Gesundheitsförderung findet nicht statt“

In zwei Fällen (P3, D3) berichten die Gesprächspartner praktisch von keinen Aktivitäten der von ihnen vertretenen Unternehmen im Bereich der Gesundheitsförderung.

Interviewpartner (D3) nennt auf Nachfrage ergonomische Maßnahmen am Arbeitsplatz, die aber nur aufgrund gesetzlicher Rahmenbedingungen angestoßen worden seien. Seine Formulierung lässt ein Bedauern über die betriebliche Realität in diesem Bereich ahnen:

Halte ich was von, muss allerdings gestehen, dass wir da relativ blank sind. Also wir machen da vergleichsweise wenig. (D3)

Interviewpartner (P3) hingegen hält die Entscheidung seines Unternehmens (Stahlverarbeitung), keine Aktivitäten im Bereich der Gesundheitsförderung anzubieten, offenbar für berechtigt und begründet diese Einstellung mit der Existenz der Krankenkassen und der aus seiner Sicht mangelhaften Einstellung der Mitarbeiter selbst:

Also, die Mitarbeiter selber sind auch nicht immer bereit, [...] sich in ihre Karten gucken zu lassen, was sie denn so privat und alles machen und wie sich fit halten und ähnliche Dinge, so dass wir keine spezielle Gesundheitsförderung in dem Sinne machen, weil, da gibt es auch Krankenkassen. (P3)

5.5.3 Altersübergreifende Qualifizierung

Frage 3.1

Was halten Sie von der folgenden Aussage: In Zukunft werden in der Wissensgesellschaft nur solche Betriebe wettbewerbsfähig sein bzw. ihre Aufgaben erfüllen können, die alle Mitarbeiter unabhängig vom Alter auf einem hohen Qualifizierungsstand halten.

(1) Kategorie „Uneingeschränkte Zustimmung zu Aussage 3.1“

Die Aussage trifft bei fünf der neun Interviewpartner (P1, D1, D3, Ö2, Ö3), verteilt über alle drei Sektoren, auf uneingeschränkte Zustimmung:

Ich denke, dass das gleichermaßen ein sehr, sehr wichtiges Anliegen ist, um Mitarbeiter insgesamt leistungsfähig zu erhalten. (P1)

Natürlich. Ist so. [...] Wir können uns das nicht erlauben, Mitarbeiter auf Grund eines vermeintlichen Lebensalters nicht mehr für den Unternehmenserfolg zu nutzen [...]. (D1)

Also ich würde das nicht erst in der Zukunft sehen. Das gilt heute schon. (D3)

Das muss so sein, wenn man sich die Halbwertszeiten des Wissensverfalls ab zum Beispiel Studierende anguckt [...]. (Ö2)

Das ist selbstverständlich. (Ö3)

(2) Kategorie „Aussage 3.1 trifft nur bedingt zu, da (a) die Arbeitnehmer für ihren Qualifizierungsstand mitverantwortlich sind, (b) das Thema völlig unabhängig vom Alter zu sehen ist“

Drei Interviewpartner (P2, P3, Ö1) geben zu erkennen, dass sie der Aussage nur bedingt zustimmen. Interviewpartner (P2) merkt an, die Aussage sei „zu pointiert geschrieben“, und will sie – vergleichbar seiner Äußerung zu Aussage 2.1 – so nicht stehen lassen, weil er den Arbeitnehmern eine Mitverantwortung für die Aufrechterhaltung eines hohen Qualifizierungsniveaus zuweist:

Die Formulierung [...] finde ich hier wieder zu passiv. Ich sehe es nicht als Aufgabe des Unternehmens alleine an, die Mitarbeiter fit zu halten. [...] Da erwarten wir von den Mitarbeitern, und das werden wir auch stärker jetzt in der Zukunft penetrieren, dass sie [...] sich selbst weiterbilden. (P2)

Die Interviewpartner (P3) und (Ö1) stimmen der Aussage zwar grundsätzlich zu, halten aber den Hinweis auf das Alter für überflüssig, da die Aussage für sie ohnehin selbstverständlich sei:

Ich bin ein bisschen überrascht über Ihre Begrifflichkeit. Ich kann da überhaupt keinen Unterschied oder keine Differenzierung feststellen, weil, wenn wir Leute für bestimmte Aufgaben brauchen, entweder können sie's oder sie können's nicht, dann müssen sie qualifiziert werden. (P3)

Da klingt jetzt durch, die Jüngeren, die lernen, und bei den Älteren sei die Motivation, sich fit zu halten, vielleicht nicht so sehr gegeben. [...] Es ist für mich ganz unabhängig vom Alter. (Ö1)

Frage 3.2

In manchen Betrieben existieren Altersgrenzen, ab denen Mitarbeiter nicht mehr an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen können. Wie ist Ihre Meinung dazu?

(1) Kategorie „Altershöchstgrenzen für die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen werden abgelehnt bzw. existieren bei uns nicht“

Sechs der neun Interviewpartner (P1, P3, D3, Ö1, Ö2, Ö3), darunter alle drei aus dem Sektor des Öffentlichen Dienstes, machen in ihren Antworten deutlich, dass sie zum einen die Festlegung von Altershöchstgrenzen für die Teilnahme von Arbeitnehmern an Weiterbildungsmaßnahmen persönlich für verfehlt und diskriminierend halten und dass zum anderen eine derartige Praxis in den von ihnen vertretenen Unternehmen grundsätzlich nicht anzutreffen sei.

Die Interviewpartner (P1), (D3) und (Ö1) betonen vor allem den Aspekt, dass sich Weiterbildungsaktivitäten nicht am Alter, sondern am Bedarf bzw. an den zu erledigenden Aufgaben zu orientieren hätten:

Wir haben keine solche Grenze, weil wir auch in den jeweiligen Funktionen alle Altersgruppen vertreten haben. [...] Natürlich sind die Dinge bedarfsorientiert zu verstehen. Das heißt, immer dann, wenn eine solche Qualifizierungsnotwendigkeit besteht, wird sie durchgeführt [...]. (P1)

Wir ziehen den Strich bei der Frage „Wer soll weitergebildet werden?“ nicht beim Alter, sondern ausschließlich am Bedarf. (D3)

Warum soll ich jemanden ausschließen? Das ist der falsche Ansatz. Die Frage ist: Welche Aufgaben haben wir zu bewältigen? [...] Und das sind die Leute, die da sind, aber bitte keine Klassifizierung, sondern da sind alle in der Verantwortung. (Ö1)

Die Interviewpartner (Ö2) und (Ö3) betonen weniger die Bedeutung des Bedarfs, sondern argumentieren eher auf einer allgemeinen Ebene; ethische, anti-diskriminatorische Einstellungen scheinen zugrunde zu liegen:

Diese Grenze gibt's bei uns nicht. Im Gegenteil, es gibt im Fortbildungsangebot des Landes, das wir teilweise ja auch nutzen, ganz gezielte Vorbereitungsfortbildungen auf das Alter hin bezogen [...]. (Ö2)

So was haben wir nicht. Vielleicht ist das eine Besonderheit des öffentlichen Dienstes, aber ich würde generell jedem Unternehmen dazu raten, dass man sämtliche Mitarbeiter zu einem lebenslangen Lernen [...] ermutigt. (Ö3)

Interviewpartner (P3) gibt zu erkennen, dass seiner Ansicht nach weniger die Unternehmen (durch Altersgrenzen) als die Mitarbeiter selbst (aufgrund mangelnder Weiterbildungsmotivation) das eigentliche Problem seien:

Es gibt überhaupt keine Grenze in so einer Sache, es sei denn, der Mann sagt: „Ich kann das nicht mehr lernen“. Dann haben wir eine andere Begrenzung. (P3)

(2) Kategorie „Altershöchstgrenzen für die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen bestehen teilweise implizit“

Drei Interviewpartner (P2, D1, D2) legen zwar ebenfalls Wert auf die Feststellung, dass es in ihren Unternehmen keine offiziellen Altershöchstgrenzen gebe. Gleichzeitig wird aus ihren Antworten deutlich, dass sehr wohl implizite Altersgrenzen für die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen existieren, die von großer Bedeutung sind:

Es kann durchaus einzelne Vorgesetzte geben, die meinen: „Ein Mitarbeiter ist jetzt 48 Jahre, der wird in zwei oder vier Jahren ausscheiden, muss er wirklich noch dieses Seminar machen?“ [...] Ich finde, diese Frage ist legitim. [...] Aber es gibt bei uns keine Altersgrenze. (P2)

Das haben wir nirgendwo aufgeschrieben, aber das ergibt sich häufig in der Sache, und die Grenze ist bei Führungsnachwuchs naturgemäß relativ niedrig. [...] Ich denke, das ist eher gegen Ende 30. (D1)

Wir haben keine Altersbegrenzung in den meisten Dingen. Klar, es gibt einige Programme, wo man mehr oder weniger implizit 'ne Altersgrenze eingezogen hat [...]. Das ist aber nicht bewusst, sondern es liegt einfach daran, dass die Gruppe so ist, wie sie ist. (D2)

Die Antwort von Interviewpartner (D1) verdeutlicht, dass derartige Altersgrenzen vor allem für die Weiterqualifizierung in Führungspositionen gelten. Diese Spezifizierung findet sich auch in der Antwort von Interviewpartner (D2).

Frage 3.3

Gibt es in Ihrem Betrieb ein Konzept zur altersübergreifenden Qualifizierung?

(1) Kategorie „Anpassungsqualifizierungen mit weitgehender altersmäßiger Durchmischung“

Während sich zwei der neun Gesprächspartner zu dieser Frage nicht dezidiert äußern (D2, Ö3), schildern vier der übrigen sieben (P1, P3, D3, Ö2) ein Qualifizierungskonzept in den von ihnen vertretenen Unternehmen, das sich als Form der „Anpassungsqualifizierung mit weitgehender altersmäßiger Durchmischung“ bezeichnen lässt:

Wir nennen das Anpassungsqualifizierung. Das heißt, sowohl bei jüngeren wie auch bei älteren Mitarbeitern ist es erforderlich – wenn wir einen technologischen Wandel haben [...] oder wenn neue Produkte kommen [...] –, dass dann natürlich die Mitarbeiter jeweils anpassend qualifiziert werden müssen. Insoweit findet dort keine unmittelbare Unterscheidung statt zwischen Jung und Alt. (P1)
 Da gibt es überhaupt keine Altersbegrenzung in irgendeiner Form [...]. Muss er's können, muss er's lernen. Also müssen wir ihn qualifizieren oder ihm behilflich sein, sich zu qualifizieren. (P3)
 Wir gehen davon aus, dass [...] in jungen Jahren stärkerer Weiterbildungsbedarf auf fachlichem Gebiet besteht als später, aber das schließt nicht aus, dass es [...] auch für andere Mitarbeitergruppen, die in der Vergangenheit schon gut ausgebildet waren, immer wieder Bedarfe gibt. Für uns ist entscheidend, „Was ist der Bedarf?“ – und der zählt. Und da spielt das Alter überhaupt keine Rolle. (D3)
 [...] dass wir den Versuch machen, Trends, die gerade erst im Entstehen sind oder aufkommen, aufzugreifen [...] und dann ganz gezielt [...] das schon für uns nutzbar zu machen. (Ö2)

Hier herrscht offensichtlich die Praxis vor, die Qualifizierungsaktivitäten dem Bedarf bzw. den technischen Neuerungen ohne Berücksichtigung altersspezifischer Aspekte anzupassen. Das bedeutet, dass die Weiterqualifizierung in erster Linie bedarfsorientiert und nicht mitarbeiterorientiert erfolgt. Ein Konzept zur altersübergreifenden Qualifizierung im Sinne der regelmäßigen Weiterqualifizierung aller Mitarbeiter zur Sicherstellung ihrer Beschäftigungsfähigkeit bis in ein möglichst hohes Alter scheint in keinem der von den Interviewpartnern vertretenen Unternehmen vorzuliegen.

(2) Kategorie „Erkannte Defizite: (a) Spezifische Angebote für ältere Mitarbeiter, (b) Erfassung der Altersstruktur der Teilnehmer an Fortbildungsmaßnahmen, (c) Individualisierung des Weiterbildungsbedarfs“

Drei Interviewpartner (P2, D1, Ö1) kommen im Verlauf ihrer Äußerungen von sich aus auf Defizite zu sprechen, die sie in der Qualifizierungspolitik der von ihnen vertretenen Unternehmen erkennen.

Interviewpartner (P2) benennt im Hinblick auf altersspezifische Aspekte das Fehlen spezifischer altersgerechter Angebote als Defizit:

Also, das will ich auch gelten lassen, dass wir unter Umständen spezifische Angebote auch für ältere Mitarbeiter kreieren müssen, sie dann dort abholen, wo sie stehen, und wo sie nicht mit Youngstern zusammen vielleicht noch mal Basics machen müssen. (P2)

Interviewpartner (D1) hebt als Versäumnis hervor, dass in seinem Unternehmen bislang die Altersstruktur der Weiterbildungsteilnehmer noch nicht evaluiert worden sei:

Was wir noch nicht erhoben haben, ist, ob in der Summe [...] ältere Kollegen und Kolleginnen doch eher weniger an Fortbildungsmaßnahmen teilnehmen. Das werden wir jetzt nachholen. (D1)

Interviewpartner (Ö1) gibt zu bedenken, dass es wenig sinnvoll sei, Qualifizierungskonzepte vorzulegen, wenn diese nicht die jeweils besondere Situation jedes einzelnen Mitarbeiters berücksichtigten. Hier sieht er eine zentrale Aufgabe der Personalentwicklung und offenbar auch ein Versäumnis in seinem Unternehmen:

Personalentwicklung hat auch was mit Individualisierung zu tun. Wir können also Konzepte machen, aber wir werden immer wieder überlegen müssen, wie können wir die einzelnen an ihren Arbeitsplätzen erreichen? [...] Und da sehe ich die Kernaufgabe der Personalentwicklung [...]. (Ö1)

5.5.4 Altersgemischte Gruppen- und Teamarbeit

Frage 4.1a

Was halten Sie von der folgenden Aussage: Altersgemischte Gruppenarbeit begründet ein verschärftes Ausgrenzungsrisiko für ältere Mitarbeiter, da Leistungs- und Qualifikationsdefizite in der Gruppe besonders deutlich werden.

(1) *Kategorie „Aussage 4.1a trifft grundsätzlich nicht zu“*

Drei Interviewpartner (D3, Ö1, Ö2), davon zwei aus dem Sektor des Öffentlichen Dienstes, stimmen der Aussage grundsätzlich nicht zu. Sie sehen in der altersgemischten Gruppenarbeit kein besonderes Ausgrenzungsrisiko für ältere Mitarbeiter, weil in ihren Augen keine relevanten altersbedingten Schwächen bestehen:

Ich halte die Aussage für Unsinn. Natürlich besitzen junge Mitarbeiter erfahrungsgemäß mehr Power, mehr Einsatzfähigkeit. Ob sie deshalb besser sind, wage ich mal zu bezweifeln. (D3)

Die Einschätzung, die in der Frage durchklingt, teile ich nicht. Weil ich Defizite feststelle, die sind altersunabhängig. Und insofern kommt es darauf an, wie kann man die unterschiedlichen Befähigungen bündeln [...], um dann mal zu schauen, welche Ergebnisse da rauskommen können. Diese Reibung, die setzt doch neue Gedanken frei. (Ö1)

Das hat meines Erachtens aber weniger mit dem Alter zu tun. Also, mir ist kein Fall bewusst oder konkret geworden, wo rein altersbedingt Ausgrenzung stattgefunden hat. [...] Fehlende Motivation und fehlendes Leistungsvermögen kann man auch und gerade bei jüngeren Leuten antreffen. (Ö2)

(2) *Kategorie „Aussage 4.1a trifft bedingt zu, und zwar (a) in einzelnen Arbeitsbereichen, (b) in bestimmten Einzelfällen, (c) bei bestimmten personalpolitischen Strukturen und Einstellungen“*

Vier Interviewpartner (P1, P2, P3, D2), davon drei aus dem Sektor der diversifizierten Qualitätsproduktion, stimmen der Aussage nur bedingt zu, und zwar aus drei Gründen.

Interviewpartner (P1) differenziert nach verschiedenen Arbeitsbereichen. Im Bereich der Produktion nimmt er aufgrund des hohen Belastungsniveaus durchaus ein verschärftes Ausgrenzungsrisiko für ältere Mitarbeiter wahr, verneint ein derartiges erhöhtes Risiko jedoch für die Angestellten:

Natürlich haben ältere Mitarbeiter [...] [in der Produktion] ein grundsätzliches Problem in ihrer Leistungsfähigkeit, anders beispielsweise als Gruppen, die in Angestelltenbereichen oder sonst wo tätig sind. Dort ist die Belastung weniger groß. (P1)

Die Interviewpartner (P2) und (P3) sehen die Gefahr des verschärften Ausgrenzungsrisikos für ältere Mitarbeiter in altersgemischten Gruppen nur in Einzelfällen als gegeben, nämlich dann, wenn in den Gruppen Probleme im zwischenmenschlichen Bereich auftreten (P2), sowie bei älteren Mitarbeitern, die Motivationsprobleme haben und nicht mehr leistungswillig sind (P3):

Also, es kommt auf den Einzelfall an. Leistung wird dann thematisiert, wenn es im zwischenmenschlichen Bereich nicht hinlänglich ist. Wenn also jemand in der Gruppe nicht gut gelitten ist, dann wird thematisiert, wenn seine Leistung nicht adäquat ist [...], wenn einer überhöhte Fehlzeiten hat oder sonstiges. Ist er gut in eine Gruppe integriert, werden solche Dinge durch die Gruppe getragen. (P2)
Dieses Ausgrenzungsrisiko kann ich nicht erkennen. Die Probleme, die auftauchen bei Älteren, sind, dass jemand sich selber aus einer bestimmten Sache herauszieht oder aus einer bestimmten Belastung herauszieht. (P3)

Interviewpartner (D2) schließlich macht die Gültigkeit der Aussage von unternehmensspezifischen Gegebenheiten abhängig. Seiner Meinung nach kann es vor allem in solchen Unternehmen zur Ausgrenzung älterer Mitarbeiter kommen, die in ihrer Altersstruktur und Personalpolitik stark jugendzentriert sind, kaum jedoch in Unternehmen mit altersgemischten Belegschaften:

Das hängt stark vom Unternehmen ab. Wenn Sie im Unternehmen hingehen und sagen „Wir puschen alles, was 20 ist und 50 Jahre Berufserfahrung hat“, da haben Sie natürlich ein riesiges Problem mit den Leuten, die über 20 sind. [...] Wenn Sie sowieso ‘ne altersgemischte Struktur haben im Unternehmen und die relativ gut gemischt ist, dann haben Sie diese Frage gar nicht. (D2)

(3) Kategorie „Aussage 4.1a trifft bedingt zu, da Ausgrenzungsrisiken aus Altersgründen nicht stärker sind als aus anderen Gründen“

Auch Interviewpartner (D1) gibt zu erkennen, dass er die Aussage für bedingt zutreffend hält, begründet dies aber auf einer anderen Ebene. Er sieht Ausgrenzungsrisiken bei Teamarbeit generell als gegeben an. Eine derartige Ausgrenzung könne auch ältere Mitarbeiter treffen, aber ihr Risiko liege nicht höher als das anderer Gruppen:

Ausgrenzungsrisiken haben Sie in jedem Team, egal zu welchem Thema. Und es kommt immer darauf an, dass solche Teams keine Ausgrenzung betreiben, sondern Integration [...]. Und ich behaupte, dass Teambuilding generell schwierig ist und dass es überhaupt keinen Erfahrungswert gibt, der heißt, dass in einem Team Ältere wegen Leistungs- und Qualifikationsdefiziten ausgegrenzt werden. (D1)

Frage 4.1b

Was halten Sie von der folgenden Aussage: Altersgemischte Gruppenarbeit bietet Chancen für alle Altersgruppen, da es zu gegenseitigen Lern- und Austauschprozessen zwischen Älteren und Jüngeren kommt.

(1) Kategorie „Uneingeschränkte Zustimmung zu Aussage 4.1b“

Zu der Frage äußern sich nur fünf der neun Interviewpartner dezidiert (D1, D3, Ö1, Ö2, Ö3), zwei aus dem traditionellen Dienstleistungssektor und drei aus dem Öffentlichen Dienst, diese aber so übereinstimmend, dass ihre Aussagen in eine Kategorie eingeordnet werden können. Alle äußern ihre uneingeschränkte Zustimmung zu der Aussage:

Ja, dazu kommt es auf jeden Fall. (D1)

Ich glaube, beide Gruppen können sehr voneinander lernen. Jeder, der eine vom andern. Gegenseitiges Lernen ist da einfach gegeben. (Ö1)

Diese Erfahrung machen wir in der praktischen Arbeit mehr oder weniger täglich. (Ö2)

Die Interviewpartner (D3) und (Ö1) konkretisieren zudem, in welcher Form sie von altersgemischter Gruppenarbeit positive Lern- und Austauschprozesse zwischen den Generationen erwarten. Beide benennen das Erfahrungswissen der älteren Mitarbeiter als zentrales Element; Interviewpartner (Ö1) erwähnt außerdem den aktuellen Wissensstand der Jüngeren, den diese in die Gruppenarbeit einbringen können:

Ich denke, gerade Erfahrung ist etwas, was man auch nicht vermitteln und trainieren kann, sondern sich nur aneignen kann. [...] Ich glaube, dass da in der Tat die größte Chance drin ist, nämlich wirklich an diesen Erfahrungen mit teilzuhaben [...]. (D3)

Der ältere Mitarbeiter bringt eine ganz andere Berufserfahrung ein in diesen Prozess. Der jüngere Mensch bringt einen aktuellen Wissensstand aus der Berufsausbildung, aus dem Studium mit. So, und [...] diese Mischung, finde ich, für beide Seiten kann die sehr befruchtend sein. (Ö1)

Interviewpartner (Ö3) erklärt schließlich anhand eines Beispiels, wie die Zusammenarbeit zwischen den Generationen aus seiner Sicht idealerweise verlaufen sollte:

Eine unserer Vorzimmerdamen ist in Altersteilzeit gegangen, und es kam eine sehr viel jüngere Mitarbeiterin, die ungefähr 40 Jahre jünger war als sie, als ihre Nachfolgerin in Frage. Und die beiden haben wunderbar ein halbes Jahr zusammengearbeitet. Und die ältere Mitarbeiterin ist dann sehr beruhigt in Altersteilzeit gegangen, und die jüngere war wunderbar eingearbeitet. Das war eigentlich das perfekte Modell, so wie es aussehen sollte. (Ö3)

Frage 4.2

Bieten Sie altersgemischte Gruppen- und Teamarbeit an?

(1) Kategorie „Altersgemischte Gruppenarbeit im Rahmen von Mentorprogrammen“

Fünf der neun Interviewpartner (P1, P2, P3, D3, Ö2), darunter alle drei aus dem Bereich der diversifizierten Qualitätsproduktion, berichten über Erfahrungen mit Gruppenar-

beitsformen in den von ihnen vertretenen Unternehmen. Lediglich Interviewpartner (D3) geht jedoch auf eine spezifische Form altersgemischter Gruppenarbeit ein und erwähnt Mentorprogramme, die in der von ihm vertretenen Bank durchgeführt würden:

Und das [Erfahrung] ist das, was Ältere jüngeren Mitarbeitern mitgeben, wovon wir bei uns in unserem Unternehmen auch Gebrauch machen. [...] Wir nutzen das aktiv im Rahmen von Mentorprogrammen, wobei wir erfahrene Manager [...] in Verbindung bringen mit jungen, potenziell starken Nachwuchskräften, die von dieser Erfahrung profitieren können. (D3)

(2) Kategorie „Gruppenarbeit in der Produktion, aber ohne besondere Berücksichtigung der Altersstruktur der Gruppen“

Die drei Interviewpartner aus dem Bereich der diversifizierten Qualitätsproduktion verweisen Gruppenarbeitsformen ausschließlich in das Arbeitsfeld der Produktion. In ihren Augen ist Gruppenarbeit nur in diesem Feld anzusiedeln:

Im direkten Bereich haben wir Gruppenarbeit. Wir sprechen von so genannten arbeitspolitischen Handlungsfeldern. Dort ist die Gruppenarbeit verankert [...]. (P1)

Wir haben Gruppenarbeit in einigen Bereichen in der Produktion. So, ansonsten haben wir nicht diese Gruppenarbeit, die Sie jetzt ansprechen [...]. (P2)

[...] ich bin bei Gruppenarbeit immer sehr zurückhaltend, weil ich weiß, was Gruppenarbeit in Großindustrien bedeuten kann. Und das geht nur in ganz bestimmten Fällen [in der Produktion] durchzuführen. (P3)

Aus den Aussagen wird ersichtlich, dass bei der Zusammensetzung der Gruppen kein primäres Augenmerk auf ihre Altersstruktur gelegt wird. Das heißt, die Gruppen können altersheterogen zusammengesetzt sein, müssen es aber nicht. Lern- und Austauschprozesse zwischen den Generationen sind kein Ziel, sondern bestenfalls ein Nebenprodukt der hier geschilderten Gruppenarbeit.

Nur Interviewpartner (P1) geht konkret auf organisatorische Details der in seinem Unternehmen durchgeführten Gruppenarbeitsformen ein. Er benennt das Rotationsprinzip als „wesentliches Segment der Gruppenarbeit“ und führt hinsichtlich des Belastungswechsels und der Integration älterer Mitarbeiter aus:

Dann ist es der Gruppe selbst überlassen, welcher Mitarbeiter welchen Arbeitsschritt ausführt. [...]

Die Mitarbeiter steuern sich insoweit selbst und regeln damit auch automatisch einen Belastungswechsel. [...] Das ist ein eingespielter Prozess. Seit etwa fünf bis sieben Jahren funktioniert das so. [...] Und insoweit ist auch eine Integration älterer Mitarbeiter dort sichergestellt. (P1)

Interviewpartner (P3) äußert sich insgesamt eher skeptisch hinsichtlich der Organisationsform der Gruppenarbeit, weil deren Einführung stets mit erheblichem personellen und finanziellen Aufwand verbunden sei. Dies sei letztlich nur dann zu tragen, wenn das Unternehmen eine „langfristige Perspektive“ besitze und sich in einer „wirtschaftlichen Erfolgsserie“ befinde. Bei Unternehmen, die im Überlebenskampf stünden, seien derart aufwändige Formen der Arbeitsorganisation nicht durchführbar.

(3) *Kategorie „Gruppenarbeit in der Verwaltung, aber ohne besondere Berücksichtigung der Altersstruktur der Gruppen“*

Interviewpartner (Ö2) erzählt von Arbeits- oder Projektgruppen im Bereich des Öffentlichen Dienstes. Auch bei der Zusammensetzung dieser Gruppen liegt das Hauptaugenmerk nicht auf ihrer Altersstruktur. Vielmehr wird in erster Linie darauf geachtet, dass möglichst alle betroffenen Abteilungen und Funktionsträger in den Gruppen vertreten sind, und in zweiter Linie darauf, dass die Geschlechter gleichgewichtig berücksichtigt werden. Nach Aussage des Interviewpartners führe dieser Auswahlmechanismus dann „mehr oder weniger zwangsläufig“ auch zu einer altersmäßigen Durchmischung der Gruppen; im Fokus steht dieser Aspekt jedoch offensichtlich nicht.

5.5.5 Vorausschauende Laufbahngestaltung

Frage 5.1

Was halten Sie von der folgenden Aussage: Eine vorausschauende Laufbahngestaltung ist eine wichtige Grundlage für die Sicherung der Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens.

(1) *Kategorie „Grundsätzliche Zustimmung zu der Aussage 5.1“*

Lediglich Interviewpartner (D3) lässt erkennen, dass er der Aussage 5.1 grundsätzlich zustimmt. Allerdings steht für ihn nicht der Aspekt der altersgerechten Organisationsgestaltung im Mittelpunkt, sondern der Bedarf der Unternehmen nach qualifizierten Mitarbeitern auf allen Ebenen:

Halte ich für richtig, aber nicht auf Grund des Alters, sondern generell. Weil hinter Laufbahngestaltung steht: wir müssen bestimmte Funktionen im Unternehmen abbilden, für diese Funktionen brauchen wir entsprechend gute, qualifizierte Mitarbeiter – und die brauchen wir auf allen Ebenen. [...] Das ist kein Altersphänomen, sondern ein Bedarf, der aus Funktionen des Unternehmens resultiert. (D3)

(2) *Kategorie „Vorausschauende Laufbahngestaltung ist in der Theorie ein schönes Ziel, in der Praxis jedoch kaum umsetzbar“*

Vier Interviewpartner (P2, P3, D1, D2), jeweils zwei aus dem Sektor der diversifizierten Qualitätsproduktion und dem traditionellen Dienstleistungssektor, sind mit ihren Aussagen dieser Kategorie zuzuordnen. Sie geben durchaus eine gewisse Sympathie für den Gedanken zu erkennen, der hinter der Aussage 5.1 steht, beurteilen die Idee der vorausschauenden, horizontalen Laufbahngestaltung also grundsätzlich positiv. Allerdings besteht für sie eine erhebliche Diskrepanz zwischen diesem Gedanken in der Theorie und den Möglichkeiten seiner praktischen Umsetzung. Aspekte wie kurzfristige Re-

strukturierungsmaßnahmen, hohe Mitarbeiterfluktuation und nicht planbare Bedarfsänderungen werden genannt, um zu begründen, warum eine derartige systematische Laufbahngestaltung in der betrieblichen Realität kaum umsetzbar ist.

Man wünscht sich das gerne, nicht, dass man also für jeden Einzelnen eine Laufbahn kreieren kann, die er dann durchläuft. Aber meine Erfahrungen sind, dass da so viele Variablen mit im Spiel sind, angefangen von Restrukturierungsmaßnahmen, von ungeplanter Fluktuation, von Auslandsentsendungen oder solchen Dingen, dass das im Regelfall nur schwer möglich ist. (P2)

Dann frage ich mich, wenn Sie Zukunftsfähigkeit sagen, reden Sie von einem Zeitraum von einem Jahr, fünf Jahren, 20 Jahren. Ich frag' das deswegen, weil unsere Zukunft ... wir sind ja froh, wenn wir ein Jahr heute überblicken können. (P3)

Das ist absolut richtig. [...] Da sind wir aber sicherlich noch weit weg von. Ich meine, [...] vorausschauende Laufbahngestaltung hieße ja, für eine einzelne Person in ihrem ganzen Konzerngeflecht eine Perspektive, die lange trägt. Das ist natürlich schwer umzusetzen. (D1)

Das ist typisch Theorie. [...] Wenn Sie 'ne [...] langfristige Karriereplanung betreiben, das ist relativ schwierig, weil in der Zwischenzeit hat sich das Unternehmen vielleicht schon zehnmal geändert. Und Sie haben natürlich in bestimmten Bereichen bestimmte Bedarfe. [...] In der Theorie ist das nett, ja, schön. Aber in der Praxis sollten die Leute sich das mal überlegen, ja, mal ins Unternehmen gehen. (D2)

Offensichtlich sind diese Interviewpartner generell der Meinung, dass Konzepte wie jenes der vorausschauenden Laufbahngestaltung, die zu ihrer Umsetzung auf eine langfristige Kontinuität der Unternehmensentwicklung angewiesen sind, angesichts der Schnelligkeit und Unvorhersehbarkeit ökonomischer Entwicklungsprozesse notwendig scheitern müssen.

(3) Kategorie „Für vorausschauende Laufbahngestaltung fehlt im Öffentlichen Dienst aus beamten- und tarifrechtlichen Gründen die erforderliche Flexibilität“

Für den Bereich des Öffentlichen Dienstes merken die Interviewpartner (Ö1) und (Ö2) an, dass dort die Laufbahngestaltung durch das Beamten- und Tarifrecht weitgehend vorgegeben sei. Die Möglichkeiten für eine vorausschauende horizontale Laufbahngestaltung sind daher ihrer Meinung nach ausgesprochen begrenzt:

Jetzt muss man sagen: Wir sind im Öffentlichen Dienst. Die Laufbahngestaltung ist ja ein Stück zementiert. [...] Das ist also im Beamtenbereich eine sehr formale Betrachtung. (Ö1)

Da muss man im öffentlichen Bereich differenzieren. Also, Laufbahngestaltung meint ja nicht [...] die Ausgestaltung im Rahmen der durch zum Beispiel Beamtenrecht oder Tarifrecht vorgegebenen Laufbahnen. Die haben wir ja, also Laufbahnen des gehobenen, des mittleren oder des höheren Dienstes, sondern Sie meinen [...] Laufbahngestaltung im Sinne von Karriereplanung. (Ö2)

Interviewpartner (Ö1) fügt kritisch hinzu, dass die durch das Beamten- und Tarifrecht vorgegebene Laufbahngestaltung im Öffentlichen Dienst die „Schornsteinkarriere“ fördere; die Mitarbeiter verblieben möglichst über ihre gesamte Berufskarriere hinweg in einem Aufgabenbereich, weil nur so die Chance bestehe, dort in die höchste erreichbare Position aufzusteigen. Einer horizontalen Laufbahnplanung steht diese Realität im Öffentlichen Dienst offenbar diametral entgegen.

Frage 5.2

Führen Sie eine vorausschauende Laufbahngestaltung für Ihre Mitarbeiter durch?

(1) Kategorie „Eine langfristige Laufbahnplanung existiert nur in vertikaler Richtung für Mitarbeiter mit Führungspotenzial“

Fünf der neun Interviewpartner (P1, P2, D3, Ö1, Ö3) aus allen drei Sektoren machen in ihren Aussagen deutlich, dass eine langfristig vorausschauende Laufbahngestaltung in ihren Unternehmen nur in vertikaler Richtung existiert und in erster Linie bei solchen Mitarbeitern ansetzt, bei denen das Potenzial festgestellt wird, in Führungspositionen tätig zu sein. Es handelt sich um die klassische Karriereplanung, die mit dem, was hier unter vorausschauender horizontaler Laufbahngestaltung verstanden wird, nur am Rande zu tun hat. Sie betrifft nur einen kleinen, ausgewählten Kreis von Mitarbeitern, die zwar die verschiedensten Arbeitsbereiche des jeweiligen Unternehmens kennen lernen, aber nicht mit dem Ziel, ihre Beschäftigungsfähigkeit langfristig aufrechtzuerhalten oder zu steigern, sondern ihre Qualifikation und ihr Insider-Wissen im Hinblick auf den Aufstieg in Führungspositionen zu erweitern:

Zum einen ist es eine Art Karriereplanung. Wenn ein Mitarbeiter im Rahmen unserer Personalentwicklungsbemühungen mit einer Potenzialaussage belegt wird, [...] gibt es dort Förderpläne, um die Mitarbeiter gezielt durch Aufgabenrotation [...] mit solchen Aufgaben vertraut zu machen und sie für weitergehende Dinge zu qualifizieren. (P1)

Wir haben sicherlich für das obere Management oder für das oberste Management eine ganz konkrete Laufbahn- und Nachfolgeplanung, aber für jeden 'ne Laufbahnplanung, die sich da irgendwie erstreckt über die ersten 10 Jahre, haben wir nicht. (P2)

Also, wir machen es zum Teil jetzt schon für potenzielle Führungskräfte. [...] Wir haben das nicht für alle Mitarbeiter. Wir halten es auch nicht für möglich und nicht für notwendig [...]. Das sind in der Regel diejenigen, wie wir so als Potenzialträger auf allen Ebenen beschreiben würden. (D3)

Da gibt es die Zielgruppe der Führungskräfte. Und da kann es nicht sein, dass eine Führungskraft verharrt in seinem Bereich und versucht, da den Aufstieg hinzubekommen, sondern muss [...] bereit sein, unterschiedliche Arbeitsbereiche des Unternehmens kennen zu lernen. (Ö1)

Also, einerseits geht es sicherlich darum, Führungsnachwuchskräfte zu identifizieren [...] und denen eine entsprechende Qualifizierung eben angedeihen zu lassen. (Ö3)

(2) Kategorie „Vorausschauende Laufbahngestaltung ist nicht möglich, sondern nur flexible Einsatzplanung“

Die Interviewpartner aus dem Sektor der diversifizierten Qualitätsproduktion (P1, P2, P3) machen deutlich, dass in den von ihnen vertretenen Unternehmen eine langfristig vorausschauende Laufbahngestaltung nicht existiert (vgl. auch Kategorie 2 zu Frage 5.1). Sie berichten statt dessen von einer Form der Arbeitsorganisation, die als „kurzfristige flexible Einsatzplanung“ bezeichnet werden könnte. Diese Form der Rotation zwischen verschiedenen Arbeitsaufgaben zielt jedoch nicht auf eine langfristige Sicherstellung der Beschäftigungsfähigkeit der betreffenden Mitarbeiter, sondern auf die Mög-

lichkeit, die Mitarbeiter je nach Bedarf in verschiedenen Tätigkeitsbereichen gewinnbringend einsetzen zu können. Im Mittelpunkt steht also der Mehrwert des Unternehmens, während die persönliche Weiterentwicklung der Mitarbeiter allenfalls eine untergeordnete Rolle spielt:

Der andere Schritt ist das ganz normale Thema „Mitarbeiterinsatz“ oder „Einsatzplanung“. [...] Das heißt, er hat einen Erfahrungszuwachs, er hat einen Know-How-Zuwachs und kann vielleicht an einer anderen Stelle des Unternehmens, zum Beispiel wechselnd aus der Produktion in den planenden Bereich, einen Mehrwert erbringen, auch im Sinne der persönlichen Weiterentwicklung. (P1)

Für mich ist eigentlich wichtiger, dass so was wie Flexibilität gehalten wird [...] und dass die Dinge, wie sie kommen oder wie sie notwendig werden, gemeistert werden können. Aber irgendwie in Laufbahnen zu denken, die dann auch fixiert und gemeißelt sind, das haut meistens nicht hin. (P2)

Wenn wir [...] eine neue Maschine kaufen, dann müssen die Leute geschult werden [...]. Also, in solchen Bereichen geht das. In anderen Bereichen [...] ist unser Problem ein ganz anderes [...], als uns auf einen Mann oder eine Frau zu stürzen und zu sagen: „Mhmmm, was machen wir mit der in 10 Jahren oder in den nächsten 10 Jahren?“ (P3)

(3) Kategorie „Vorausschauende Laufbahngestaltung ist nicht möglich, da (a) die Alternativen in den Tätigkeitsbereichen fehlen, (b) die Mitarbeiter selbst Sicherheit vorziehen, (c) Spezialistentum unersetzlich ist“

Auch die Interviewpartner aus den Sektoren der traditionellen Dienstleistung und des Öffentlichen Dienstes sehen kaum die Möglichkeit, in ihren Unternehmen eine vorausschauende Laufbahnplanung im Sinne der vorliegenden Untersuchung durchzuführen. Vor allem drei Gründe werden dafür genannt.

Interviewpartner (D1) weist darauf hin, dass in seinem Unternehmen keine ausreichende Varianz unterschiedlicher Tätigkeitsprofile existiere:

Das ist natürlich schwer umzusetzen. In unserem Handelsunternehmen sind eben die allermeisten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter draußen auf der Fläche. Und da gibt es eine so große Varianz von unterschiedlichen Tätigkeitsprofilen natürlich nicht. [...] Ich glaube, man kann das subjektiv varianzreich gestalten. Objektiv sind uns da sicher Grenzen gesetzt. (D1)

Interviewpartner (D2) stellt für die Versicherungsbranche fest, dass seitens der Mitarbeiter selbst erhebliche Widerstände gegen eine Rotation zwischen verschiedenen Tätigkeiten existieren. Seiner Beobachtung nach schätzen die Mitarbeiter gerade die Sicherheit, langfristig in dem Aufgaben- und Tätigkeitsbereich verbleiben zu können, den sie einmal gewählt haben:

Die Leute, die hier angefangen haben, [...] wollten die Sicherheit eines Versicherungsunternehmens. [...] So, für die das O.K. ist, wenn die über einen längeren Zeitraum hinweg in demselben Job bleiben. [...] Und das heißt, selbst wenn Sie es versuchen würden, würden Sie auf so heftigen Widerstand stoßen, dass Sie das gar nicht umsetzen können. (D2)

Die Interviewpartner (Ö1) und (Ö2) schließlich verweisen auf die große Bedeutung des Spezialistentums in ihren Unternehmen. Im Vordergrund stehe das Bestreben, diese Spezialisten in ihrem Tätigkeitsbereich weiter zu fördern; ihre Tätigkeitsvarianz zu er-

höhen, ist demgegenüber offenbar kein primäres Ziel. Auch hier wird mit der Einstellung der Mitarbeiter selbst argumentiert, denn diese hätten ihr Spezialistentum „verinnerlicht“ und seien an einer Änderung ihrer beruflichen Situation nicht interessiert:

Daneben gibt es, das diskutieren wir zur Zeit, die Frage der Spezialisten. Wie können wir diese Spezialisten fördern? Ja, das tun wir. (Ö1)

Wir haben große Bereiche, die sich aus Spezialisten für bestimmte Aufgaben zusammensetzen, [...] und die werden wir nie im Leben dann aus dieser einmal eingeschlagenen Laufbahn herausholen und für andere Tätigkeiten gewinnen können. Also, so ein Fall ist mir noch nicht untergekommen, sondern das haben die so verinnerlicht. (Ö2)

5.5.6 Flexible Arbeitszeitmodelle

Frage 6.1a

Was halten Sie von der folgenden Aussage: Längere Verbleibszeiten im Erwerbsleben sind nur dann großflächig realisierbar, wenn den Mitarbeitern im Rahmen von flexiblen Arbeitszeitkonten (Destandardisierung der Lebensarbeitszeit) stärkere Mitbestimmungsmöglichkeiten hinsichtlich Umfang und Gestaltung der Arbeitszeit eingeräumt werden.

(1) Kategorie „Grundsätzliche Zustimmung zu Aussage 6.1a“

Drei Interviewpartner (D1, Ö1, Ö3), davon zwei aus dem Sektor des Öffentlichen Dienstes, lassen eine grundsätzliche Zustimmung zu der Aussage erkennen. Sie sehen einen steigenden Bedarf nach flexiblen Arbeitszeitmodellen und beurteilen die Destandardisierung der Lebensarbeitszeit im Rahmen von Lebenszeitkonten als geeignete und problemangemessene Strategie:

Wir müssen etwas tun, um mehr Arbeitszeit auf mehr Schultern zu verteilen. Wir können nicht generell immer noch mehr den bestehenden Personalbestand aufladen. Also, da, glaube ich, gibt es einen großen Druck. Ob das nur im Rahmen von flexiblen Arbeitszeitkonten passiert, kann ich noch nicht sagen. Aber das ist ein Vorschlag. (D1)

Das ist, finde ich, ein sehr interessanter Ansatz. [...] Der Vergütungsfrage könnte man bei einem solchen Lebenszeitkonto oder Lebensalterskonto gut begegnen. [...] Und da steckt sicherlich auch Motivationspotenzial drin. Das würde ich so einschätzen. (Ö1)

Finde ich absolut richtig, dass die Arbeitszeit sich sehr stark auch daran ausrichten soll, an verschiedenen Lebensmodellen, die die Mitarbeiter nun mal durchlaufen. Es gibt unterschiedliche Phasen. (Ö3)

(2) Kategorie „Ablehnung der Aussage 6.1a, da flexible Arbeitszeitkonten im Bereich der Produktion nicht realisierbar sind“

Die drei Interviewpartner aus dem Bereich der diversifizierten Qualitätsproduktion lehnen die Aussage ab. Zwar äußern sie zum Teil Sympathie für den dahinter stehenden Gedanken (Interviewpartner P1), machen aber gleichzeitig deutlich, dass ihrer Ansicht

nach im Bereich der Produktion derzeit keine Möglichkeit zur Einführung langfristiger flexibler Arbeitszeitkonten bestehe:

Diese Aussage ist nach meiner persönlichen Erfahrung grundsätzlich zutreffend. [...] Wobei die betrieblichen Möglichkeiten recht unterschiedlich zu sehen sind. Wenn ich mir einen Produktionsbereich vornehme und wir dort versuchen, mit älteren Mitarbeitern adäquate Lösungen zu finden, dann gestaltet sich das in aller Regel etwas schwieriger als in solchen Bereichen, die nicht taktgebunden sind, die nicht so mit Vorgaben belegt sind hinsichtlich der einzelnen Schritte im Arbeitsablauf. (P1)
Meine Einschätzung ist, dass ich für unseren Bereich zur Zeit überhaupt keine Realisierungschance sehe. Das hängt damit zusammen, dass wir in Produktionsabläufe eingebunden sind. Also, wir arbeiten dreischichtig. (P3)

Interviewpartner (P2) führt konkreter aus, dass die Einführung von Langzeitarbeitskonten in der Produktion seiner Erfahrung nach tendenziell die Effizienz des Arbeitens senke, zur Verschwendung von Arbeitszeit beitrage und daher von den Unternehmen in der Regel nicht forciert werden könne:

Also, so eine Öffnung der Arbeitszeit geht für mich sehr schnell mit Ineffizientem einher, weil man dann nicht gezwungen ist, ständig zu überlegen: „Machen wir das, was wir tun, richtig?“ [...] Also, in Klammern, Langzeitkonten führen zur Verschwendung von Arbeitszeit. Das ist so das Problem, was ich generell sehe [...]. (P2)

(3) Kategorie „Aussage 6.1a trifft nur bedingt zu, weil (a) die Menschen nicht gelernt haben, mit Freiheit umzugehen, (b) nur wenige Unternehmen eine ausreichend flexible Kultur aufweisen“

Interviewpartner (D2) äußert sich sehr dezidiert zu dieser Frage und führt zwei Argumente an, warum eine Destandardisierung der Lebensarbeitszeit seiner Meinung nach derzeit nur bedingt möglich ist. Zum einen gibt er zu bedenken, dass die meisten Arbeitnehmer nicht gelernt hätten, eigenverantwortlich mit ihrer Zeit umzugehen, und daher oft verängstigt reagierten, wenn sie mit solchen neuen Freiheiten konfrontiert würden:

Menschen müssen lernen, mit ihrer Freiheit umzugehen. Das können sie nämlich nicht, in der Regel. Weil sie es nie gelernt haben. [...] Das heißt, Menschen müssen erst einmal lernen, mit dieser Flexibilität umzugehen. [...] Dann kann ich das mit bestimmten Menschen machen, ja. Andere reagieren erst mal relativ verängstigt. (D2)

Zum anderen weist er darauf hin, dass eine systematische Flexibilisierung der Arbeitszeiten nur in Unternehmen möglich sei, die über eine sehr flexible Unternehmenskultur verfügten. Eine solche Flexibilisierung widerspreche außerdem dem Statusdenken, das vor allem im Verwaltungsbereich nach wie vor sehr ausgeprägt sei:

Einfach zu sagen „Wir schaffen jetzt alle Büros ab“ und jeder [...] kriegt seinen Container, und dann kann er sich irgendwo hinsetzen, [...] jeder kann arbeiten, wo er will, [...] und dann das über alle zu ziehen, ist ein Ding, was Sie in einem Unternehmen mit einer sehr flexiblen Kultur vielleicht machen können, was Sie aber nicht generell durchziehen können. Weil, Büros haben Statuscharakter. [...] Und wenn Sie sagen: „O.K. Wir behandeln alle gleich. Alle kriegen ‘nen Laptop und jeder darf arbeiten, wann und wo er will“, funktioniert das Spiel nicht. (D2)

Frage 6.1b

Was halten Sie von der folgenden Aussage: Das Modell der Destandardisierung der Lebensarbeitszeit ist aufgrund der starren Tarifvorgaben und des hohen organisatorischen Aufwandes derzeit nur schwer umsetzbar.

(1) Kategorie „Tarifvorgaben sind kein grundsätzliches Hindernis“

Zwei Interviewpartner (D1, D3), beide aus dem traditionellen Dienstleistungssektor, geben zu erkennen, dass sie die Tarifvorgaben nicht als ernsthaftes Hindernis bei dem Versuch der Destandardisierung der Lebensarbeitszeit ansehen:

Wir haben große Projekte zur Flexibilisierung der Tarifstruktur. Insofern sehe ich da nicht so schwarz. (D1)

Also die Tarifvorgaben sehe ich weniger als Problem. (D3)

(2) Kategorie „Tarifvorgaben stellen im Öffentlichen Dienst ein wesentliches Hindernis dar“

Im Gegensatz dazu weisen die Interviewpartner (Ö1) und (Ö3), beide aus dem Sektor des Öffentlichen Dienstes, den Tarifvorgaben eine deutlich hemmende Rolle zu. Die Unternehmen könnten im Bereich der Arbeitszeitgestaltung nicht individuell handeln, und die Tarifvorgaben trügen zu einer gewissen „Starre“ bei:

Wir als Betrieb können nicht sagen, individuell, „Das ist ein sehr guter Ansatz, wir praktizieren das“.

Wir sind [...] an die Rahmenregelung im Tarifrecht gebunden. Da steckt ‘ne bestimmte Starre drin.

Das ist einfach so. (Ö1)

Das stimmt. Ja. [...] Man hat nun mal einfach rechtliche Rahmenbedingungen, an die man sich auch halten muss. (Ö3)

(3) Kategorie „Organisatorische Aspekte stehen der Destandardisierung der Lebensarbeitszeit nicht entgegen“

Die Interviewpartner (D1) und (Ö2) stimmen der Aussage 6.1b nicht zu, weil sie dem Modell der Destandardisierung der Lebensarbeitszeit keinen höheren organisatorischen Aufwand zuweisen als anderen Managementaufgaben:

Und hoher organisatorischer Aufwand ... Wie gesagt, es ist vor allem eine Frage der Führung und der Instrumente. Das Führen müssen wir sowieso. Egal wie Sie es machen. (D1)

Das setzt natürlich ‘ne [...] ziemlich große Flexibilität im Rahmen der Planung voraus. Diese Flexibilität müssen wir meines Erachtens ohnehin schon haben oder vorrätig haben, weil wir doch auf Mängelsituationen uns vorbereiten und diese dann auch immer entsprechend vernünftig lösen müssen. (Ö2)

(4) Kategorie „Der hohe organisatorische Aufwand steht der Destandardisierung der Lebensarbeitszeit entgegen“

Die Gegenmeinung vertreten die Interviewpartner (P2) und (Ö3). Sie stimmen der Aussage zu, die Umsetzung des Modells der Destandardisierung der Lebensarbeitszeit werde durch den hohen organisatorischen Aufwand erheblich erschwert:

Ich sehe so ein Problem bei diesen Lebensarbeitszeitkonten. Einmal ist es nicht ganz einfach zu pflegen [...]. Und wahrscheinlich ist es auch einfacher dann, Arbeitszeitkonten relativ schnell in monetäre Konten zu übersetzen, [...] weil es ansonsten ein unglaublicher Verwaltungsaufwand ist, wenn ein Unternehmen das in eigener Regie machen wird. (P2)

Aber ich glaube fast, dass es noch schwieriger ist, das organisatorisch umzusetzen. Also, das wird man vielleicht sehen, wenn solche Themen wie Telearbeit wieder aufkommen, auch Trennungen von Arbeitsort und Arbeitszeit. Das ist auch so 'ne Frage. (Ö3)

Frage 6.2

Bieten Sie flexible Arbeitszeitmodelle an?

(1) Kategorie „Schwerpunkt liegt auf der Altersteilzeit mit Bevorzugung des Blockmodells“

Drei Interviewpartner (P1, P2, Ö2), darunter zwei aus dem Sektor der diversifizierten Qualitätsproduktion, legen den Schwerpunkt in ihren Äußerungen auf den Bereich der Altersteilzeitregelung und nennen diese als wichtigstes Instrument zur Flexibilisierung der Arbeitszeit in ihrem Unternehmen. Die Interviewpartner (P2) und (Ö2) heben besonders das Blockmodell hervor, das auf Arbeitgeber- wie auf Arbeitnehmerseite eine hohe Akzeptanz habe:

Es ist ja möglich, die Altersteilzeit mit 55 zu beginnen, [...] und ich kann sie dann so fahren, dass ich sag, die erste Zeit arbeite ich Vollzeit und [...] baue dann das Zeitkonto ab und bin zu Hause. Das praktizieren wir seit sieben Jahren. Dieses Instrument wird von [...] Mitarbeitern und Unternehmensleitung genutzt, um eine [...] Beendigung des Erwerbslebens zu realisieren. Also, das hat auch eine hohe Akzeptanz, dieses Instrument. (P2)

Was wir großzügig gewähren, [...] ist Altersteilzeit. [...] Altersteilzeit wird bei uns zu fast 100 % im Blockmodell gewählt, das heißt, es gibt eine Arbeitsphase und danach eine Freistellungsphase. [...] Und das ist fast die Regel, dass diejenigen, die von dieser Möglichkeit Gebrauch machen, das auf diese zehn Jahre anlegen, also letztlich mit 60 ausscheiden. Das haben wir in der Vergangenheit – ob das in Zukunft so sein wird, wissen wir nicht – relativ gerne gemacht. (Ö2)

(2) Kategorie „Flexibilisierung der Arbeitszeit nimmt zu, betrifft aber überwiegend kurzfristige Lösungen“

Der größte Teil der Äußerungen (Interviewpartner P3, D1, D2, D3, Ö2, Ö3) lässt sich dieser Kategorie zuordnen. Die Gesprächspartner berichten über zahlreiche Modelle zur Flexibilisierung der Arbeitszeit, die in ihrem Betrieb eingerichtet oder geplant seien. Dabei handelt es sich aber ganz überwiegend um kurzfristig wirksame Ansätze, die nicht zu einer Destandardisierung der Lebensarbeitszeit in dem hier vertretenen Sinn beitragen.

Interviewpartner (P3) gibt an, in seinem Unternehmen (Stahlverarbeitung) gebe es „an die 100 verschiedene Arbeitszeitmodelle“, um den Dreischichtbetrieb in der Produktion mit der 35-Stunden-Woche der Mitarbeiter zu harmonisieren. Eine noch darüber hinausgehende, langfristige Flexibilisierung der Arbeitszeiten hält er aus organisatorischen Gründen für praktisch undurchführbar.

Interviewpartner (D1) spricht von einem „enorm hohen Teilzeitanteil“ in dem von ihm vertretenen Handelsunternehmen und vertritt die Meinung, damit sei man bereits „so flexibel, wie man kaum flexibler sein kann“.

Interviewpartner (D2) streicht vor allem die Tatsache heraus, dass immer mehr Mitarbeiter in seinem Versicherungsunternehmen mit Laptops ausgestattet würden, so dass sie nicht mehr jeden Tag im Büro erscheinen müssten, sondern die Arbeit auch von zuhause erledigen könnten. Er äußert zudem die Erwartung, dass derartige Veränderungen zu einer allgemeinen Flexibilisierung der Unternehmenskultur beitragen könnten.

Interviewpartner (D3) berichtet ebenfalls von Flexibilisierungen „in kleinem Maße“, etwa in Form variabler Zeiterfassungssysteme bzw. Vertrauensarbeitszeit- und Teilzeitmodelle. Langfristige Flexibilisierungsansätze wie z.B. Lebensarbeitszeitkonten gebe es demgegenüber in seinem Unternehmen „bislang nicht“.

Interviewpartner (Ö2) gibt an, seine Behörde versuche im Rahmen ihrer Möglichkeiten die Arbeitszeiten so flexibel wie möglich zu handhaben, um „berechtigten Wünschen und Lebenssituationen der Beschäftigten entgegenzukommen“. Dies betreffe etwa Teilzeitvereinbarungen, Elternzeiten oder Sonderurlaub für bestimmte Zwecke. Lebensarbeitszeitkonten könne man dagegen im Öffentlichen Dienst „derzeit noch nicht anbieten“; in dieser Hinsicht seien den Unternehmen „die Hände gebunden“.

Interviewpartner (Ö3) berichtet von einer „ziemlich starken Flexibilisierung“ der Arbeitszeiten in seiner Behörde im Verlauf der letzten zwei Jahre. Tatsächlich beschränkt sich diese Flexibilisierung jedoch offenbar auf die Einführung gleitender Arbeitszeiten; von längerfristigen Modellen ist auch hier nicht die Rede.

(3) Kategorie „Durchführung eines Langzeitkontensystems“

Nur Interviewpartner (P1) berichtet für seinen Automobilkonzern von der systematischen Durchführung eines langfristig wirksamen Modells zur Arbeitszeitflexibilisierung. Alle Mitarbeiter mit Ausnahme der leitenden Führungskräfte hätten die Möglichkeit, Zeitguthaben auf Langzeitkonten anzusparen, die Arbeiter durch so genannte Freischichten und die Angestellten durch Gleitzeitregelungen. Die angesparten Zeitguthaben würden dann dazu genutzt, den Zeitpunkt des Austritts aus dem Berufsleben „individuell mit dem jeweiligen Mitarbeiter zu gestalten und auszulegen“. Nach Ansicht des Interviewpartners stellt dies ein geeignetes Instrumentarium dar, um „die Lebensarbeitszeit der jeweiligen Mitarbeiter so flexibel wie möglich zu gestalten“.

Bei näherem Hinsehen handelt es sich in erster Linie um ein allerdings recht fortschrittliches Modell zum gleitenden Ausstieg aus dem Erwerbsleben. Von einem Modell zur

Destandardisierung der Lebensarbeitszeit in dem in dieser Arbeit vertretenen Sinn kann dagegen nicht gesprochen werden. Der Interviewpartner merkt zudem an, die Akzeptanz des Modells bei den Mitarbeitern sei bislang eher gering:

Die Erfahrung ist allerdings, dass gerade auch von diesem Thema Langzeitkonten erstaunlich wenig Gebrauch gemacht wird. Das ist eine Thematik, die noch nicht so richtig Fuß gefasst hat, an der wir arbeiten. (P1)

5.5.7 Flexible Entgeltgestaltung

Frage 7.1

Was halten Sie von der folgenden Aussage: Eine stärkere Beschäftigung älterer Mitarbeiter wird durch den erhöhten Kostenaufwand im Rahmen von Senioritätsregelungen erheblich erschwert.

(1) Kategorie „Grundsätzliche Zustimmung zu der Aussage 7.1; dies heißt aber nicht, dass Senioritätsregelungen generell abgeschafft werden sollten“

Zwei Interviewpartner (P1, P3), beide aus dem Sektor der diversifizierten Qualitätsproduktion, geben zu erkennen, dass sie die Aussage grundsätzlich für zutreffend halten:

Das ist in der Tat eine wichtige Erkenntnis, glaube ich, die auch zutreffend ist. Die Möglichkeiten, dort zu differenzieren, halte ich für am wenigsten gegeben. (P1)
Ja. So ist das. (P3)

Beide betonen allerdings auch, dass die zum Teil negativen Auswirkungen von Senioritätsregelungen auf die Beschäftigungschancen älterer Arbeitnehmer in ihren Augen kein ausreichender Grund sind, derartige Senioritätsregelungen generell abzuschaffen. Interviewpartner (P1) verweist auf die Verdienste langjähriger Mitarbeiter, die entsprechend honoriert werden sollten. Interviewpartner (P3) streicht die „soziale Verantwortung“ gegenüber langjährigen Mitarbeitern heraus, die z.B. gesundheitliche Einbußen erlitten haben. Er verhehlt allerdings nicht, dass unterschiedliche Entlohnungen allein aufgrund des Alters oder der Betriebszugehörigkeit erfahrungsgemäß zu innerbetrieblichen Spannungen wie auch zu Motivationsproblemen führen können, und resümiert:

Da sind es schon ziemlich betonierte Wege, die wir aus der Vergangenheit her mal irgendwann, vielleicht auch mal sinnvoll, eingeführt haben, die aber heute zu erheblichen Schwierigkeiten führen. (P3)

(2) Kategorie „Der in Aussage 7.1 dargestellte Zusammenhang trifft zwar zu, sollte aber in seinen Auswirkungen nicht überbewertet werden“

Die Aussagen von fünf Interviewpartnern (P2, D1, D3, Ö1, Ö3) aus allen drei Sektoren lassen sich dieser Kategorie zuordnen, so dass hier von einer Mehrheitsmeinung ge-

sprochen werden kann. Die Gesprächspartner machen deutlich, dass die Aussage sicherlich grundsätzlich berechtigt sei, legen das Schwergewicht ihrer Äußerung aber auf die Feststellung, dass die negativen Auswirkungen von Senioritätsregelungen auf die Beschäftigungschancen älterer Arbeitnehmer nicht überbewertet werden sollten. Nach ihrer Erfahrung ist bei der Besetzung einer Stelle zumeist nicht der Kostenfaktor der entscheidende Gesichtspunkt, sondern die Frage der Erfüllung des Anforderungsprofils:

Das kann man schon sagen, dass in unserer Industrie vielfach Besitzstände bei den Mitarbeitern sind mit einer langen Betriebszugehörigkeitsdauer. [...] Dass das jetzt ein entscheidender Punkt sein könnte, um die Beschäftigung älterer Mitarbeiter oder Mitarbeiter mit einer längeren Betriebszugehörigkeitsdauer in Frage zu stellen, würde ich nicht überbewerten. (P2)

Klar ist, wenn wir nach Seniorität bezahlen, was wir häufig tun, dann wird durch eine Beschäftigung älterer Mitarbeiter zunächst der Kostenblock steigen, klar. Wir könnten aber mal an der Frage der Seniorität arbeiten und sagen: „Es wird nicht nach Seniorität gezahlt, sondern nach anderen Kriterien“. Also, diese Aussagen sind zu platt, immer. (D1)

Wir haben natürlich dieses Phänomen schon an einigen Stellen. Aber wir erleben an anderen Stellen, [...] dass da tendenziell sehr viel jüngere Mitarbeiter hoch bezahlt drin sind, die ein Vielfaches dessen verdienen, was vergleichsweise ältere Mitarbeiter verdienen. Insofern würde ich sagen: „Es kommt darauf an, worüber wir reden, in welchem Bereich das zutrifft“. (D3)

Wenn ich von der Kostenseite herangehe, bin ich interessiert, jüngere Leute einzustellen oder auch zu bevorzugen. [...] Maßgebend ist aber das Anforderungsprofil. [...] Da muss man bei der Formulierung des Anforderungsprofils sagen, welche Fachlichkeit, welche Berufserfahrung und welches Profil möchte ich haben [...]. (Ö1)

Also, es macht ja schon ziemliche Kostenunterschiede. Aber das ist eine Planstelle und die wird besetzt mit dem Bewerber, der am besten geeignet ist. (Ö3)

Frage 7.2

Bieten Sie Modelle der flexiblen Entgeltgestaltung an?

(1) Kategorie „Modelle der flexiblen Entgeltgestaltung existieren für einzelne Mitarbeitergruppen bzw. einzelne Unternehmensbereiche“

Zwei Interviewpartner (P2, D2) berichten aus ihren Unternehmen, dass für einzelne Mitarbeitergruppen bzw. in einzelnen Unternehmensbereichen Modelle der flexiblen Entgeltgestaltung bereits umgesetzt worden seien.

Interviewpartner (P2) nennt den Bereich des Managements. Hier würden Teile des laufenden Entgelts unter steuerlich günstigeren Bedingungen in Bausteine der Altersversorgung umgewandelt. Auch in anderen Bereichen gebe es die Möglichkeit, Leistungseinmalzahlungen bzw. erfolgsabhängige Vergütungsanteile in altersversorgungsrelevante Leistungen zurückzulegen, allerdings in geringerem Maße.

Interviewpartner (D2) berichtet, dass die Einzelgesellschaften seines Versicherungskonzerns jeweils unterschiedliche Regelungen aufwiesen. Für manche Mitarbeitergruppen gebe es variable Regelungen, für andere nicht. Die Regelungen seien allerdings eher hierarchie- und gehalts- als altersgebunden.

(2) Kategorie „Flexible Entgeltmodelle befinden sich derzeit in der Diskussion, sind aber nur schwer umsetzbar“

Drei Interviewpartner (P1, Ö1, Ö2), darunter zwei aus dem Sektor des Öffentlichen Dienstes, berichten für die von ihnen vertretenen Unternehmen, dass flexible Entgeltmodelle zwar bisher noch nicht eingeführt seien, aber derzeit intensiv diskutiert würden:

Das ist ein Thema, mit dem wir uns hier schon einige Stunden intensiv in Diskussionen befasst und beschäftigt haben. Wir haben aber - ich sage das in aller Klarheit - noch nicht den richtigen Zugang gefunden. (P1)

Das ist eine Herausforderung für den öffentlichen Dienst. Wir diskutieren zur Zeit die Frage: Wie können wir Leistungszulagen, Leistungsprämien zahlen? [...] (Ö1)

Mit dem Problem waren und sind wir im Moment noch nicht konfrontiert, weil es ja für uns starre Vorgaben gibt, an die wir gebunden sind [...]. Sie können aber künftig 'ne Rolle spielen, weil wir ab diesem Jahr budgetiert sind [...]. Da sind wir gerade dabei, 'ne Hauslinie zu entwickeln. (Ö2)

Interviewpartner (P1) macht deutlich, dass er das Thema der Entgeltdifferenzierung im Alter unter allen im Verlauf des Interviews angesprochenen Themen für das am schwierigsten umsetzbare hält:

Das Thema „Entgeltdifferenzierung im Alter“ ist, glaube ich, am schwierigsten. Das ist am schwierigsten. Qualifizierung kann man machen, Beschäftigungsmöglichkeiten kann man sehr, sehr gut schaffen, aber die Thematik „Entgelt“ ist, glaube ich, ein sehr, sehr schwieriges Feld. Das lässt sich nicht so einfach umsetzen. (P1)

Die Interviewpartner (Ö1) und (Ö2) geben zu erkennen, dass es im Bereich des Öffentlichen Dienstes derzeit offenbar eine intensive Diskussion um eine stärker an der Leistung als an Altersstufen orientierte Vergütung gibt. Interviewpartner (Ö1) umreißt die Grundzüge dieser Diskussion:

Da kommen wir zum Thema Zielvereinbarungen. Zielvereinbarungen heißt, ich habe hier eine besondere Leistung, ich habe ein besonderes Projekt, was wir einführen, und dazu brauche ich ein ganz besonderes Engagement. Und sage ich jetzt, abhängig vom Alter zahle ich eine Leistungsprämie, oder sage ich, das Projekt ist uns so bedeutsam, wenn die betroffenen Personen dieses Projekt innerhalb der vorgegebenen Zeit [...] beenden, bekommen sie für den Erfolg [...] eine Leistungsprämie [...]. Bitte aber, ob jetzt da in dem Projekt 60-jährige oder 28-jährige gearbeitet haben, das ist mir eigentlich vollkommen egal, sondern das Ergebnis ist an dieser Stelle entscheidend. Da sollten wir uns nach meinem Verständnis an dem Ergebnis orientieren. [...] Also, die Frage ist, ob es gelingt, dieses Prinzip ein Stück zu verändern. Und da sind die Tarifvertragspartner gefragt, da ist der Gesetzgeber gefragt. Das, denke ich, wäre auf den Prüfstand zu stellen und zu sagen: Das muss man hinterfragen. Und letztlich mal schauen, wie man hier so diese Ungleichgewichte zwischen den Jüngeren und den Älteren ein Stück annähert, auflöst. (Ö1)

Interviewpartner (Ö2) konzentriert sich auf einen anderen Aspekt. In seiner Behörde sei man derzeit dabei, Richtlinien zu entwickeln, die gewährleisten sollen, dass bei Neueinstellungen nicht nur Jüngere, sondern auch Ältere und Leistungsschwächere berücksichtigt würden. Gerade die Notwendigkeit, derartige Richtlinien zu entwickeln, dokumentiert die Bedeutung, die die Senioritätsregelungen im Bereich des Öffentlichen Dienstes haben:

Das haben alle, die in der Situation waren, dass Neueinstellungen vorgenommen werden mussten, erkannt und gesagt: „Wenn wir denn jemand jüngerer einstellen, dem wir zunächst weniger zahlen müssen, dann können wir uns ein bisschen Rücklagen bilden für Fall XY“. Da sind wir gerade dabei, ‘ne Hauslinie zu entwickeln, die also Einstellungen von diesem Aspekt nicht abhängig macht [...]. Da wir uns in einer gewissen Vorbildfunktion sehen, können wir das eigentlich nicht zulassen. (Ö2)

5.5.8 Zusammenfassende Beurteilung

Frage 8.1

Wir haben jetzt sechs verschiedene Strategien durchgesprochen. Welche dieser Strategien sehen Sie im Hinblick auf eine altersgerechte Personalpolitik für wichtig an?

(1) Kategorie „Flexible Arbeitszeitregelungen sind von großer Bedeutung“

Vier Interviewpartner (P2, D1, D3, Ö3) aus allen drei Sektoren äußern sich dezidiert zum Thema der flexiblen Arbeitszeitregelungen. Alle vier stufen diesen Aspekt als wichtig ein. Für Interviewpartner (P2) ist es der wichtigste Aspekt überhaupt:

Ich denke sicherlich, eine flexible Arbeitszeit ist ein wichtiger Punkt, dass die Mitarbeiter die Möglichkeit haben, und auch das Unternehmen, die Arbeitszeit anzupassen an die betrieblichen, aber auch an die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter. Wenn jetzt Mitarbeiter vielleicht schon nicht mehr so stark auf Einkommen angewiesen sind, [...] dann sollte es durchaus möglich sein, vermehrt auch in Teilzeit zu gehen, [...] um die Belastungen dann tatsächlich anzupassen. [...] Also, vielleicht andere Arbeitsbedingungen zu anderen Arbeitszeiten. Das würde sicherlich beiden Seiten helfen. [...] Also, da muss jeder einzelne sich Gedanken machen, und die Firma muss diese Wege auch zulassen. Also, einfach Offenheit im Bewusstsein aller, dass man Arbeitsbedingungen, Aufgaben und Arbeitszeiten anpassen muss, mit den Konsequenzen, die das notwendigerweise hat. (P2)

Für die Interviewpartner (D1), (D3) und (Ö3) ist es zwar nicht der wichtigste, aber ein sehr wichtiger Aspekt:

Und die „Standardisierung der Lebensarbeitszeit“, da denke ich generell „Ja“. (D1)
 Wo wir sicherlich noch mehr tun könnten, das ist das Thema „Flexible Arbeitszeit“ [...]. (D3)
 Was aus meiner Sicht auch noch wichtig ist, ist eine gewisse Flexibilisierung der Arbeitszeit. (Ö3)

(2) Kategorie „Betriebliche Gesundheitsförderung ist von großer Bedeutung“

Drei Interviewpartner (P1, P3, D1), davon zwei aus dem Sektor der diversifizierten Qualitätsproduktion, gehen auf das Thema der Betrieblichen Gesundheitsförderung ein. Alle drei äußern sich positiv zu diesem Aspekt. Für Interviewpartner (P1) ist es der entscheidende Bereich überhaupt:

Lassen Sie mich beginnen mit dem Thema „Gesundheitsförderung“. Das ist sicherlich ein wesentliches Element, auf dem wir auch in den zurückliegenden Jahren gute Arbeit leisten konnten. Aus meiner Sicht besteht der Vorteil bei dieser Thematik zum einen darin, dass man den Mitarbeitern bewusst machen kann, auch das Thema „Eigenverantwortung“, ja, für die Gesunderhaltung, für die Erhaltung der Leistungsfähigkeit. [...] Und für uns als Unternehmen, parallel dazu, reduzieren sich dadurch natürlich auch Krankheitskosten. [...] Für mich ist also das Thema „Gesundheitsförderung, Betriebliche Gesundheitsförderung“ ganz, ganz wichtig. [...] Und ich denke, dass wir auf diesem Gebiet AG-weit ganz gute Erfolge erzielen konnten. Halte ich für sehr wichtig. (P1)

Die Interviewpartner (P3) und (D1) sehen die Betriebliche Gesundheitsförderung nicht als den entscheidenden, aber als einen sehr wichtigen Bereich an:

Natürlich ist die sehr wichtig, wenn ich unter dieser Gesundheitsförderung Dinge des praktischen Alltags sehe, nämlich die Arbeitssicherheit, die Erfahrung aus Unfällen, Dinge besser zu machen. Einbeziehen würde ich da gerne das Thema Ergonomie, also Leute besser, menschengerechter einzusetzen [...]. Dann halte ich sie für sehr wichtig und stufe sie auch hoch ein. (P3)

Die „Betriebliche Gesundheitsförderung“ kommt direkt danach [zweite Priorität nach der altersübergreifenden Qualifizierung]. Dass wir insgesamt lernen, mit unseren Ressourcen schonend und vernünftig umzugehen. (D1)

(3) Kategorie „Altersübergreifende Qualifizierung ist von großer Bedeutung“

Drei Interviewpartner (P2, P3, D1), davon zwei aus dem Sektor der diversifizierten Qualitätsproduktion, erwähnen das Thema der altersübergreifenden Qualifizierung. Alle drei stufen diesen Aspekt als wichtig und positiv ein. Interviewpartner (D1) weist diesem Thema die eindeutige Priorität zu:

Also, ich würde mit der altersübergreifenden Qualifizierung in dem Sinne anfangen, wie ich es gesagt habe, dass ich sage: „Wir müssen noch mal kritisch schauen, ob vielleicht ältere Arbeitnehmer an Fortbildungsmaßnahmen zu einem geringen Teil tatsächlich einfach teilnehmen, wobei sie generell bei uns allen offen stehen“. Wir müssen noch mal das Thema ‘Führungsnachwuchs-Programme’ anschauen, ob wir da vielleicht etwas altersblind sind. Also, das würde ich als Priorität Nummer Eins sehen. (D1)

Die Interviewpartner (P2) und (P3) weisen der altersübergreifenden Qualifizierung ebenfalls eine hohe Bedeutung zu, ohne hier allerdings eine eindeutige Priorität zu setzen:

Und das Thema „Altersgerechte Qualifizierung“ würde ich schon noch in den Fokus tun. Wir richten unsere Qualifizierung in Gedanken primär an die Jüngeren und machen uns eher Gedanken darum, was man tun muss, um zum Beispiel Führungskräfte, die von der Uni kommen, schnell in das Unternehmen zu integrieren. Wir machen uns Gedanken darüber, wie wir High Potenzials fördern, und wir müssen jetzt einen stärkeren Fokus auch darauf setzen, was es eigentlich bedeutet, 20 Jahre im Beruf zu sein und was an Angeboten und Hilfestellungen da sein muss, um zu verhindern, dass Leute einschlafen oder in das Wiederholen hineingeraten und sagen „Das ist Erfahrung“ und tun 20 Jahre das Gleiche, und es ist nichts, was dazukommt. Also, da müssen wir uns Angebote überlegen, um die Leute dort abzuholen, wo sie stehen. (P2)

Ich stufe auch die altersübergreifende Qualifizierung, mit allerdings wechselnden Schwerpunkten, das hängt ab von den Berufen und von den Zielen, als hoch ein. (P3)

(4) Kategorie „Vorausschauende Laufbahngestaltung ist von Bedeutung“

Zwei Interviewpartner (P3, D1) äußern sich zum Aspekt der vorausschauenden Laufbahngestaltung. Beide beurteilen diesen Handlungsbereich als wichtig und positiv, ohne ihm allerdings eine eindeutige Priorität zuzuschreiben:

Und die vorausschauende Laufbahngestaltung stufe ich auch hoch ein, wenn ich eine Chance habe, eine längerfristige Perspektive für das Unternehmen, in Verbindung mit diesem bestimmten Mann oder bestimmten Berufsgruppe, zu sehen. Dann ist die ganz wichtig, dass man früh genug drangeht. (P3)

Vorausschauende Laufbahngestaltung ist eine Sache der Führung. Sich auseinandersetzen mit der Person, die mir anvertraut ist, und überlegen, wo kann die hinkommen. Das ist ein wichtiger Punkt. (D1)

(5) *Kategorie „Flexibilisierung des Entgeltsystems ist von untergeordneter Bedeutung“*

Zum Thema der Flexibilisierung des Entgeltsystems äußern sich zwei Interviewpartner (D3, Ö2) eher kurz. Während Interviewpartner (D3) anmerkt, im Bereich der Entgeltmodelle sehe er „nicht so viele Möglichkeiten“, wünscht sich Interviewpartner (Ö2) für den Bereich des Öffentlichen Dienstes eine stärkere Flexibilisierung auf diesem Sektor, weil dies „der größte Anreiz zur Leistungssteigerung und auch zur Motivationserhaltung oder -verbesserung“ sei.

(6) *Kategorie „Altersgemischte Gruppen- oder Teamarbeit ist nicht von Bedeutung“*

Vier Interviewpartner (P2, P3, D1, Ö3) gehen näher auf das Thema der altersgemischten Gruppen- oder Teamarbeit ein, allerdings in eher kurzen Äußerungen. Drei von ihnen stufen diesen Bereich als weitgehend unbedeutend ein:

Altersgemischte Gruppen- oder Teamarbeit, ich sehe da nicht, sehe da keinen besonderen Ansatz. (P2)
Zu der altersgemischten Gruppen- und Teamarbeit, da sage ich: „Sehe ich im Augenblick keine Chance, jedenfalls nicht, was unser Unternehmen anbelangt“. (P3)
Altersgemischte Gruppen haben wir. Das wird sich einfach so, wie sich der Personalbestand entwickelt, auch entwickeln. [...] Aber im Konzern insgesamt ist das kein Thema. (D1)

Lediglich Interviewpartner (Ö3) vertritt die Gegenmeinung und verweist dabei besonders auf die Möglichkeit des Wissens- und Erfahrungsaustauschs zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitern:

Ich glaube, dass altersgemischte Gruppen- und Teamarbeit enorm wichtig ist. Das hat einen sehr, sehr guten Effekt, wenn jüngere Mitarbeiter mit ihren neuen, frischen Ideen kommen und ältere Mitarbeiter ihre Erfahrungen in die Gruppe einbringen können, das bringt aus meiner Sicht immer sehr, sehr gute Arbeitsergebnisse. (Ö3)

(7) *Kategorie „Nur das Zusammenspiel aller genannten Faktoren ist problemangemessen und erfolgversprechend“*

Drei Interviewpartner (D2, Ö1, Ö2), davon zwei aus dem Sektor des Öffentlichen Dienstes, verzichten weitgehend darauf, noch einmal auf die einzelnen Aspekte einzugehen, sondern legen das Schwergewicht ihrer Äußerung auf die Feststellung, dass nur das systematische Zusammenspiel aller genannten Faktoren dem Problem der alternden Erwerbsgesellschaft angemessen ist. Nach ihrer Meinung können die einzelnen Maßnahmen nur in Kombination mit den anderen ihre volle Wirksamkeit entfalten; es geht also nicht um eine Rangfolge der Maßnahmen, sondern um ihre gegenseitige Ergänzung und Vernetzung:

Entweder alle oder keins. [...] Die Reduktion von Komplexität ist zwar ganz nett, damit wir mit Dingen überhaupt umgehen können, aber wenn Sie bestimmte Sachen herausheben und andere vernachlässigen, kriegen Sie ein Problem. [...] Sie müssen trennen, um agieren zu können, aber zu [...] sagen, „Das ist besonders wichtig. Von daher mach ich das und das lass' ich“, halte ich für schwierig. (D2)

Also, die Optimierung ist ein Bündel von Maßnahmen, die aber nicht isoliert zu sehen sind, sondern die vernetzt sind, sich gegenseitig ergänzen und gegenseitig tragen. Das, glaube ich, ist der Schlüssel. [...] Ich nenne den Blick auf die Führungsarbeit, dass ich all' diese Fragen, die Sie angesprochen haben, beantwortet bekomme durch qualifizierte, kompetente Führungspersonen, die sich an den Ergebnissen orientieren, zielorientiert denken, und dann im Grunde genommen diese Maßnahmen, dieses Paket, sachgerecht anwenden, aber so anwenden, dass sie eine eigendynamische Kraft entwickeln. (Ö1)

Also, ich würd' keines so ohne weiteres favorisieren wollen. Meines Erachtens könnte und sollte das ein Mix mehrerer oder vielleicht aller sein, abhängig davon, welche Ziele man erreichen will und [...] um welche Bereiche es sich konkret handelt. Aber es gibt meines Erachtens nicht die Allheilmacht oder -richtung, das glaube ich nicht, nein. (Ö2)

5.6 Diskussion der Ergebnisse

Die oben dargestellten Ergebnisse der Experteninterviews werden im Folgenden vergleichend diskutiert. Dies geschieht getrennt für die generellen Einschätzungen der Experten (Kapitel 5.6.1) und die unternehmensbezogenen Angaben (Kapitel 5.6.2).

5.6.1 Akzeptanz der Komponenten des Handlungskonzeptes

Abbildung 23 stellt die generellen Einschätzungen der Experten zu den verschiedenen Komponenten des Handlungskonzeptes zusammen. Zu jeder Frage werden die gebildeten Kategorien aufgelistet (Kategoriennummern in Klammern), zu jeder Kategorie wiederum die zugeordneten Interviewpartner genannt (Kürzel in Fettdruck). Die Kategorien erscheinen in drei Spalten. Links stehen jene, die mit den in dieser Arbeit vertretenen Thesen vollständig oder zumindest ganz überwiegend in Einklang stehen⁶⁸⁰, rechts jene, die ihnen widersprechen bzw. sie kritisieren, und in der Mitte jene, die eine Zwischenstellung einnehmen, also eine bedingte Zustimmung bzw. Ablehnung ausdrücken.

1.1a		
Die Personalpolitik wird in Zukunft ältere Mitarbeiter verstärkt integrieren müssen, da Frühverrentungen nicht mehr im bisherigen Umfang möglich sein werden und das Angebot an jüngeren Arbeitskräften sinkt.		
(1) Uneingeschränkte Zustimmung wegen Änderung der gesetzlichen Rahmenbedingungen und demogra- phischer Entwicklung P1 P3 D1 D3 Ö2	(2) Zögernde Zustimmung wegen Verweis auf unsichere demographi- sche Entwicklung und Altersteilzeit Ö1 Ö3	
	(3) Zustimmung, aber mit Zweifeln wegen gegenläufiger Tendenzen oder prognostischer Unsicherheiten P2 D2	

⁶⁸⁰ Wo die Statements konträr zu den in der Arbeit vertretenen Thesen formuliert wurden, erscheinen hier logischerweise nicht die zustimmenden, sondern die ablehnenden Reaktionen der Experten.

1.1b		
Eine Integration älterer Mitarbeiter in deutlich größerem Umfang als bisher wird in Zukunft kaum möglich sein, da Leistungsfähigkeit, Gesundheitszustand und Qualifikationsniveau der älteren Arbeitnehmer dies nicht zulassen.		
(1) Trifft nicht zu, da Leistungsniveau grundsätzlich nicht vom Alter abhängt D1 D3 Ö1	(2a) Trifft kaum zu, da starke interindividuelle Unterschiede bestehen P1 P2 Ö3	
	(2b) Trifft kaum zu, da große Potenziale altersgerechter Arbeitsorganisation existieren P3	
	(2c) Trifft kaum zu, da Ältere in einigen Bereichen auch Vorzüge aufweisen Ö2	
Keine dezidierte Äußerung: D5		

2.1		
Der langfristige Erhalt der Gesundheit und der physischen wie psychischen Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter muss in Zukunft in jedem modernen Unternehmen eine zentrale Zielgröße der Personalpolitik darstellen.		
(1) Uneingeschränkte Zustimmung, da es ein wesentliches Ziel ist P1 D1 D2 Ö1	(2) Bedingte Zustimmung, da Gesundheitsförderung in erster Linie eine individuelle Angelegenheit ist P2 P3	
	(3) Bedingte Zustimmung, da Gesundheitsförderung nur eines von vielen Zielen der Personalpolitik ist D3 Ö2	
Keine dezidierte Äußerung: Ö9		

3.1		
In Zukunft werden in der Wissensgesellschaft nur solche Betriebe wettbewerbsfähig sein bzw. ihre Aufgaben erfüllen können, die alle Mitarbeiter unabhängig vom Alter auf einem hohen Qualifizierungsstand halten.		
(1) Uneingeschränkte Zustimmung, da es ein grundlegendes Erfordernis darstellt P1 D1 D3 Ö2 Ö3	(2a) Bedingte Zustimmung, da die Arbeitnehmer für ihren Qualifizierungsstand mitverantwortlich sind P2	
	(2b) Bedingte Zustimmung, da das Thema unabhängig vom Alter zu sehen ist P3 Ö1	
Keine dezidierte Äußerung: D5		

3.2		
In manchen Betrieben existieren Altersgrenzen, ab denen Mitarbeiter nicht mehr an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen können. Wie ist Ihre Meinung dazu?		
(1) Altershöchstgrenzen für die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen werden abgelehnt P1 P3 D3 Ö1 Ö2 Ö3	(2) Altershöchstgrenzen für die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen bestehen teilweise implizit P2 D1 D2	

4.1a Altersgemischte Gruppenarbeit begründet ein verschärftes Ausgrenzungsrisiko für ältere Mitarbeiter, da Leistungs- und Qualifikationsdefizite in der Gruppe besonders deutlich werden.		
(1) Trifft grundsätzlich nicht zu, da kein Ausgrenzungsrisiko besteht D3 Ö1 Ö2	(2a) Trifft bedingt zu (nur in einzelnen Arbeitsbereichen) P1	
	(2b) Trifft bedingt zu (nur in Einzelfällen) P2 P3	
	(2c) Trifft bedingt zu (nur bei stark jugendzentrierten Einstellungen) D2	
	(3) Trifft bedingt zu (Ausgrenzungs- risiken aus Altersgründen sind nicht stärker als aus anderen Gründen) D1	
Keine dezidierte Äußerung: Ö9		

4.1b Altersgemischte Gruppenarbeit bietet Chancen für alle Altersgruppen, da es zu gegenseitigen Lern- und Austauschprozessen zwischen Älteren und Jüngeren kommt.		
(1) Uneingeschränkte Zustimmung, da diese Lernprozesse sehr wichtig sind D1 D3 Ö1 Ö2 Ö3		
Keine dezidierte Äußerung: P1, P2, P3, D5		

5.1 Eine vorausschauende Laufbahngestaltung ist eine wichtige Grundlage für die Sicherung der Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens.		
(1) Grundsätzliche Zustimmung, da qualifizierte Mitarbeiter auf allen Ebenen benötigt werden D3		(2) Vorausschauende Laufbahngestal- tung in der Theorie ein schönes Ziel, in der Praxis kaum umsetzbar P2 P3 D1 D2
		(3) Im Öffentlichen Dienst fehlt die erforderliche Flexibilität Ö1 Ö2
Keine dezidierte Äußerung: P1, Ö9		

6.1a Längere Verbleibszeiten im Erwerbsleben sind nur dann großflächig realisierbar, wenn den Mitarbeitern im Rahmen von flexiblen Arbeitszeitkonten (Destandardisierung der Lebensarbeitszeit) stärkere Mitbestimmungsmöglichkeiten hinsichtlich Umfang und Gestaltung der Arbeitszeit eingeräumt werden.		
(1) Grundsätzliche Zustimmung (ist eine problemangemessene Strategie) D1 Ö1 Ö3	(3a) Trifft bedingt zu (Menschen haben nicht gelernt, mit Freiheit umzugehen) D2	(2) Ablehnung (flex. Arbeitszeitkonten in der Produktion nicht realisierbar) P1 P2 P3
	(3b) Trifft bedingt zu (wenige Betriebe haben ausreichend flexible Kultur) D2	
Keine dezidierte Äußerung: D6, Ö8		

6.1b		
Das Modell der Destandardisierung der Lebensarbeitszeit ist aufgrund der starren Tarifvorgaben und des hohen organisatorischen Aufwandes derzeit nur schwer umsetzbar.		
(1) Tarifvorgaben sind kein grundsätzliches Hindernis D1 D3		(2) Tarifvorgaben stellen im Öffentl. Dienst ein wesentliches Hindernis dar Ö1 Ö3
(3) Organisatorische Aspekte stehen der Destandardisierung der Lebensarbeitszeit nicht entgegen D1 Ö2		(4) Der hohe organisatorische Aufwand steht der Destandardisierung der Lebensarbeitszeit entgegen P2 Ö3
Keine dezidierte Äußerung: P1, P3, D5		

7.1		
Eine stärkere Beschäftigung älterer Mitarbeiter wird durch den erhöhten Kostenaufwand im Rahmen von Senioritätsregelungen erheblich erschwert.		
	(1) Grundsätzliche Zustimmung; aber Senioritätsregelungen sollten nicht generell abgeschafft werden P1 P3	
	(2) Trifft zwar zu, sollte aber nicht überbewertet werden P2 D1 D3 Ö1 Ö3	
Keine dezidierte Äußerung: D5, Ö8		

8.1		
Wir haben jetzt sechs verschiedene Strategien durchgesprochen. Welche dieser Strategien sehen Sie im Hinblick auf eine alternsgerechte Personalpolitik für wichtig an?		
(1) Flexible Arbeitszeitregelungen sind von großer Bedeutung P2 D1 D3 Ö3		
(2) Betriebliche Gesundheitsförderung ist von großer Bedeutung P1 P3 D1		
(3) Altersübergreifende Qualifizierung ist von großer Bedeutung P2 P3 D1		
(4) Vorausschauende Laufbahngestaltung ist von Bedeutung P3 D1		
(5) Flexibilisierung des Entgeltsystems ist von untergeordneter Bedeutung D3 Ö2		
(6) Altersgemischte Gruppen- oder Teamarbeit ist nicht von Bedeutung P2 P3 D1		
(7) Nur das Zusammenspiel aller genannten Faktoren ist problemangemessen und erfolgversprechend D2 Ö1 Ö2		

Abbildung 23: Systematisierung der Expertenmeinungen zu den Fragen 1.1a, 1.1b, 2.1, 3.1, 3.2, 4.1a, 4.1b, 5.1, 6.1a, 6.1b, 7.1, 8.1

Personalpolitik

Dass es in Zukunft aufgrund demographischer und politischer Rahmenbedingungen zu einer verstärkten Integration älterer Arbeitnehmer in das Erwerbsleben kommen wird und kommen muss, zweifelt keiner der Interviewpartner grundsätzlich an (Frage 1.1a). Nicht alle sind völlig sicher, dass dies ein wesentlicher Trend der kommenden Jahrzehnte sein wird (Kategorie 2). Die angeführten Gegenargumente – demographische Prognosen seien mit Unsicherheiten behaftet, und die Tendenzen zur Rationalisierung und Globalisierung könnten dem Mangel an inländischen jungen Arbeitskräften entgegenwirken – stellen jedoch eine Minderheitenmeinung dar (Kategorie 3). Zudem konnte gezeigt werden, dass die demographischen Prognosen bis zum Jahr 2050 zumindest hinsichtlich der grundlegenden Tendenzen kaum noch Unsicherheiten aufweisen (vgl. Kapitel 2.1). Auch die Auswirkungen der Rationalisierungstendenzen auf die Entwicklung der Arbeitsmarktstrukturen dürften tendenziell eher überschätzt werden (vgl. Kapitel 2.4.2 und 2.6.2).

Ebenso zeigt keiner der Interviewpartner grundsätzliche Zweifel an der stärkeren Integrierbarkeit älterer Arbeitnehmer (Frage 1.1b). Leistungsfähigkeit, Gesundheitszustand und Qualifikationsniveau der älteren Arbeitnehmer werden nicht generell in Frage gestellt. Vor allem die Interviewpartner aus dem traditionellen Dienstleistungssektor sind der Meinung, dass hinsichtlich dieser Aspekte keine Unterschiede zwischen älteren und jüngeren Arbeitnehmern bestehen (Kategorie 1). Nicht ganz so entschieden äußern sich die Interviewpartner aus den beiden anderen Sektoren. Auch sie beurteilen die Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer jedoch tendenziell positiv und begründen dies vor allem damit, dass Leistungseinbußen sich auf einzelne Fälle beschränken, große Potenziale einer altersgerechten Arbeitsorganisation existieren und Ältere in einigen Bereichen auch deutliche Vorteile gegenüber jüngeren Arbeitnehmern aufweisen (Kategorien 2a–2c). Damit bestätigen die Experten aus ihrer Sicht im Wesentlichen die in Kapitel 3 erarbeiteten Ergebnisse.

Betriebliche Gesundheitsförderung

Die große Bedeutung des Aspektes der Betrieblichen Gesundheitsförderung bzw. des Betrieblichen Gesundheitsmanagements wird ebenfalls von keinem Interviewpartner generell in Frage gestellt (Frage 2.1). Zwei der Experten merken zwar an, dies sei nicht unbedingt ein zentrales Ziel, sondern nur eines von vielen Zielen der Personalpolitik, sprechen ihm aber die grundsätzliche Berechtigung keineswegs ab (Kategorie 3). Be-

sonders die Interviewpartner aus dem Sektor der diversifizierten Qualitätsproduktion legen ein starkes Gewicht auf den Aspekt der Gesundheitsförderung (Frage 8.1, Kategorie 2). Dies deutet darauf hin, dass Gesundheitsförderung zumindest derzeit im Produktionsbereich noch ein wichtigeres Thema als im Dienstleistungsbereich darstellt. Bezeichnenderweise sind es auch die Experten aus dem Sektor der diversifizierten Qualitätsproduktion, die Wert auf die Feststellung legen, Gesundheitsförderung sei in erster Linie keine betriebliche, sondern eine individuelle Angelegenheit (Frage 2.1, Kategorie 2). So zutreffend diese Feststellung im Prinzip auch sein mag, deutet sie doch darauf hin, dass Unternehmen aus dem Bereich des produzierenden Gewerbes tendenziell noch Schwierigkeiten haben, die Verantwortung für gesundheitliche Probleme, die ihren Mitarbeitern aus ihrer Arbeit in der Produktion erwachsen, zu übernehmen.

Altersübergreifende Qualifizierung

Für die Handlungsstrategie der altersübergreifenden Qualifizierung gilt weitgehend das Gleiche wie für jene der Betrieblichen Gesundheitsförderung. Auch sie findet bei der Mehrheit der Experten uneingeschränkte Zustimmung (Frage 3.1, Kategorie 1). Ebenso deutlich lehnen die Interviewpartner in ihrer Mehrheit Altershöchstgrenzen für die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen ab (Frage 3.2, Kategorie 1). Wieder sind es die Interviewpartner aus dem Bereich der diversifizierten Qualitätsproduktion, die in ihrer zusammenfassenden Beurteilung den Aspekt der altersübergreifenden Qualifizierung als besonders bedeutsam hervorheben (Frage 8.1, Kategorie 3). Aus diesem Kreis kommt allerdings die Feststellung, es sei nicht allein Aufgabe des Unternehmens, sondern auch Aufgabe jedes einzelnen Mitarbeiters, das eigene Qualifikationsniveau auf einem hohen Stand zu halten (Frage 3.1, Kategorie 2a).

Altersgemischte Gruppen- und Teamarbeit

Bei den Aussagen zur altersgemischten Gruppen- und Teamarbeit zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen den einzelnen Sektoren. Die Interviewpartner aus dem Sektor der diversifizierten Qualitätsproduktion sehen in altersgemischten Gruppen durchaus Ausgrenzungsrisiken für ältere Mitarbeiter, und zwar vor allem dann, wenn die Gruppenarbeit körperlich anstrengende Tätigkeiten in der Produktion betrifft und/oder gesundheitlich beeinträchtigte ältere Mitarbeiter umfasst (Frage 4.1a, Kategorien 2a und 2b). Zu der Frage, ob Gruppenarbeit auch Chancen für alle Altersgruppen biete, äußern sie sich nicht (Frage 4.1b). In ihrer zusammenfassenden Beurteilung sprechen sie der

altersgemischten Gruppen- und Teamarbeit die Bedeutung für eine altersgerechte Ausgestaltung der Erwerbsarbeit überwiegend ab (Frage 8.1, Kategorie 6). Dies könnte darauf hindeuten, dass im Bereich des produzierenden Gewerbes nach wie vor von eher traditionellen Formen der Gruppenarbeit ausgegangen wird, die im Hinblick auf eine altersgerechte Ausgestaltung der Arbeitsorganisation eher negative Rahmenbedingungen setzen (vgl. Kapitel 4.1.3). Moderne Formen der altersheterogenen Gruppenarbeit scheinen hier noch wenig bekannt zu sein.

Auch die Experten aus dem traditionellen Dienstleistungssektor äußern zum Teil Bedenken, dass altersheterogene Gruppenarbeit Ausgrenzungsrisiken für ältere Arbeitnehmer berge, vor allem unter dem Diktum stark jugendorientierter personalpolitischer Einstellungen (Frage 4.1a, Kategorien 2c und 3). Auf der anderen Seite zeigen sie sich aber auch überwiegend davon überzeugt, dass altersgemischte Gruppen- und Teamarbeit durch gegenseitige Lern- und Austauschprozesse Chancen für alle Altersgruppen mit sich bringe (Frage 4.1b, Kategorie 1). Die positivste Einstellung zur altersheterogenen Gruppenarbeit zeigen die Experten aus dem Sektor des Öffentlichen Dienstes; sie sehen keine Ausgrenzungsrisiken für ältere Mitarbeiter und betonen die besonderen Chancen des Austauschs zwischen den Altersgruppen. Hier spielt sicher eine Rolle, dass im Dienstleistungs- und Verwaltungsbereich körperlich anstrengende Tätigkeiten weniger verbreitet sind als in der Produktion, vielleicht auch die Tatsache, dass Gruppenarbeit bislang im Dienstleistungs- und Verwaltungsbereich wesentlich seltener angewendet wird als in der Produktion.

Vorausschauende Laufbahngestaltung

Die Forderung nach vorausschauender Laufbahngestaltung wird von den Experten überwiegend als unrealistisch beurteilt. Dies betrifft die Interviewpartner aus allen drei Sektoren. Während jene aus der diversifizierten Qualitätsproduktion und dem traditionellen Dienstleistungssektor in erster Linie darauf abheben, dass die Schnelligkeit und Unvorhersehbarkeit betrieblicher Wandlungsprozesse auf langfristige Kontinuität abzielende Konzepte wie jenes der vorausschauenden Laufbahngestaltung unmöglich machen (Frage 5.1, Kategorie 2), verweisen jene aus dem Öffentlichen Sektor auf starre beamten- und tarifrechtliche Vorgaben, die die Umsetzung derartiger Konzepte verhindern (Kategorie 3). Nach den Ausführungen in der vorliegenden Arbeit stellt eine vorausschauende horizontale Laufbahngestaltung jedoch ein unverzichtbares Element der altersgerechten Ausgestaltung der Erwerbsarbeit dar (vgl. Kapitel 4.1.4). Vor diesem

Hintergrund ist erstens zu klären, inwieweit das Beamten- und Tarifrecht angepasst werden könnte. Zweitens ist es erforderlich, das Konzept der vorausschauenden horizontalen Laufbahngestaltung noch exakter auf die Gegebenheiten und Herausforderungen im Erwerbsleben zuzuschneiden.

Flexible Arbeitszeitmodelle

Die Forderung nach einer Destandardisierung der Lebensarbeitszeit über flexible Arbeitszeitkonten wird von den Experten aus dem Sektor der diversifizierten Qualitätsproduktion für den Bereich der Produktion als undurchführbar abgelehnt (Frage 6.1a, Kategorie 2). Die Interviewpartner aus den beiden anderen Sektoren stimmen der Forderung hingegen grundsätzlich (Kategorie 1) oder zumindest weitgehend zu – auch wenn kritisch angemerkt wird, viele Arbeitnehmer müssten erst lernen, mit derartigen Freiheiten umzugehen, und viele Betriebe müssten erst eine entsprechend flexible Kultur entwickeln (Kategorie 3a–b). Die Experten aus dem Sektor des Öffentlichen Dienstes sehen außerdem die starren Tarifvorgaben (Frage 6.1b, Kategorie 2) und zum Teil auch den hohen organisatorischen Aufwand (Kategorie 4) als Hindernis bei der Umsetzung dieser Handlungsstrategie. Insgesamt betrachten – wenn man auch jene hinzurechnet, die das Zusammenspiel aller genannten Strategien als problemangemessen empfehlen – sieben der neun Experten flexible Arbeitszeitregelungen als wichtige Maßnahme zur altersgerechten Ausgestaltung der Erwerbsarbeit (Frage 8.1, Kategorien 1 und 7). Angesichts dieser Ergebnisse ist auch hier erstens die Lockerung starrer Tarifvorgaben, vor allem im Bereich des Öffentlichen Dienstes, zu fordern; zweitens sind weitere Überlegungen erforderlich, wie das Konzept der Destandardisierung der Lebensarbeitszeit vor allem den Erfordernissen im Produzierenden Gewerbe noch besser angepasst werden kann.

Flexible Entgeltgestaltung

Der Bereich der flexiblen Entgeltgestaltung ist in den Augen der Experten von eher untergeordneter Bedeutung (Frage 8.1, Kategorie 5). Sie weisen entsprechenden Senioritätsregelungen zwar eine gewisse negative Wirkung auf die Beschäftigungschancen älterer Arbeitnehmer zu, wollen diese aber nicht generell abgeschafft sehen, da sie sie als wichtigen sozialen Besitzstand betrachten (Frage 7.1, Kategorie 1), und raten generell dazu, diesen Aspekt nicht überzubewerten (Kategorie 2).

5.6.2 Realisierungsansätze in der betrieblichen Praxis

Abbildung 24 stellt die unternehmensbezogenen Angaben der Experten zusammen. In der linken Spalte erscheinen jene Kategorien, die auf eine intensive Implementierung der entsprechenden Handlungsstrategien in den Unternehmen verweisen, in der Mitte jene, die auf eine ansatzweise Implementierung schließen lassen, rechts jene, die darauf hindeuten, dass in den betreffenden Bereichen bislang nichts oder wenig unternommen worden ist.

1.2 Inwieweit hat sich Ihr Betrieb im Rahmen der personalpolitischen Planung bereits mit den Auswirkungen des demographischen Wandels befasst?		
(1) Intensive Beschäftigung, Versuch der Erarbeitung von Handlungskonzepten P1 P3 D1	(2) Innerbetriebliche Diskussionen und Aktivitäten zum Thema werden derzeit angestoßen P2 D3 Ö1	(3) Bisher nur marginale Beschäftigung mit den Auswirkungen des demographischen Wandels D2 Ö2 Ö3

2.2 Führen Sie spezielle Maßnahmen zur präventiven betrieblichen Gesundheitsförderung durch?		
(1) Umfassendes Konzept zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement ist eingerichtet bzw. wird angestrebt P1 D1 Ö1	(2) Einzelmaßnahmen zur Betrieblichen Gesundheitsförderung existieren, sind aber nicht systematisiert P2 D2 Ö2 Ö3	(3) Betriebliche Gesundheitsförderung findet nicht statt P3 D3

3.3 Gibt es in Ihrem Betrieb ein Konzept zur altersübergreifenden Qualifizierung?		
	(1) Anpassungsqualifizierungen mit altersmäßiger Durchmischung P1 P3 D3 Ö2	(2a) Defizit: Spezifische Angebote für ältere Mitarbeiter P2
		(2b) Defizit: Erfassung der Altersstruktur der Fortbildungsteilnehmer D1
		(2c) Defizit: Individualisierung des Weiterbildungsbedarfs Ö1
Keine dezidierte Äußerung: D5, Ö9		

4.2 Bieten Sie altersgemischte Gruppen- und Teamarbeit an?		
	(1) Altersgemischte Gruppenarbeit im Rahmen von Mentorprogrammen D3	(2/3) Gruppenarbeit ohne besondere Berücksichtigung der Altersstruktur P1 P2 P3 Ö2
Keine dezidierte Äußerung: D4, D5, Ö7, Ö9		

5.2 Führen Sie eine vorausschauende Laufbahngestaltung für Ihre Mitarbeiter durch?		
	(1) Langfristige Laufbahnplanung nur in vertikaler Richtung für Mitarbeiter mit Führungspotenzial P1 P2 D3 Ö1 Ö3	(2) Vorausschauende Laufbahngestaltung ist nicht möglich, sondern nur flexible Einsatzplanung P1 P2 P3
		(3a) Vorausschauende Laufbahngestaltung nicht möglich, da Alternativen in den Tätigkeitsbereichen fehlen D1
		(3b) Vorausschauende Laufbahngestaltung nicht möglich, da die Mitarbeiter selbst Sicherheit vorziehen D2
		(3c) Vorausschauende Laufbahngestaltung nicht möglich, da Spezialistentum unersetzlich ist Ö1 Ö2

6.2 Bieten Sie flexible Arbeitszeitmodelle an?		
	(2) Flexibilisierung der Arbeitszeit nimmt zu, betrifft aber überwiegend kurzfristige Lösungen P3 D1 D2 D3 Ö2 Ö3	(1) Schwerpunkt liegt auf der Altersteilzeit mit Bevorzugung des Blockmodells P1 P2 Ö2
	(3) Durchführung eines Langzeitkontensystems P1	
Keine dezidierte Äußerung: Ö7		

7.2 Bieten Sie Modelle der flexiblen Entgeltgestaltung an?		
	(1) Modelle flexibler Entgeltgestaltung für einzelne Mitarbeitergruppen bzw. Unternehmensbereiche P2 D2	(2) Flexible Entgeltmodelle befinden sich derzeit in der Diskussion, sind aber nur schwer umsetzbar P1 Ö1 Ö2
Keine dezidierte Äußerung: P3, D4, D6, Ö9		

Abbildung 24: Systematisierung der Expertenmeinungen zu den Fragen 1.2, 2.2, 3.3, 4.2, 5.2, 6.2, 7.2

Personalpolitik

Hinsichtlich der Einbeziehung der Auswirkungen des demographischen Wandels in die personalpolitische Planung zeigen die Unternehmen eine breite Streuung. Drei Interviewpartner berichten von einer intensiven Beschäftigung mit dem Thema und dem Versuch der Erarbeitung erster Handlungskonzepte, drei von beginnenden innerbetrieb-

lichen Diskussionen und Aktivitäten zum Thema, drei von einer bislang nur marginalen Beschäftigung mit dem Problem (Frage 1.2, Kategorien 1, 2 und 3). Die intensivste Beschäftigung mit dem Thema scheint in den drei ausgewählten Unternehmen aus dem Bereich der diversifizierten Qualitätsproduktion stattgefunden zu haben, die schwächste in den drei Unternehmen des Öffentlichen Dienstes, während die drei Unternehmen aus dem traditionellen Dienstleistungssektor eine Zwischenstellung einnehmen. Insgesamt deuten die Aussagen darauf hin, dass die Beschäftigung mit den zu erwartenden Folgewirkungen des demographischen Wandels zwar zunimmt, bislang aber nur in wenigen Unternehmen zur Formulierung umfassender Managementkonzepte geführt hat – zumal die ausgewählten Betriebe zumindest in den Sektoren der diversifizierten Qualitätsproduktion und der traditionellen Dienstleistungen jeweils zu den führenden deutschen Unternehmen innerhalb ihrer Branche zählen.

Betriebliche Gesundheitsförderung

Zum Thema der Betrieblichen Gesundheitsförderung berichten drei Experten von der Einrichtung bzw. Vorbereitung eines umfassenden Betrieblichen Gesundheitsmanagements in den von ihnen vertretenen Unternehmen (Frage 2.2, Kategorie 1). In vier Betrieben werden zwar zahlreiche Einzelmaßnahmen zur Gesundheitsförderung durchgeführt, diese sind aber bislang offenbar nicht zu einem Gesamtkonzept vernetzt (Kategorie 2). In zwei Unternehmen schließlich ist Betriebliche Gesundheitsförderung bisher noch gar kein Thema (Kategorie 3). Deutliche Unterschiede zwischen den drei Sektoren sind nicht erkennbar. Auch in diesem Bereich scheinen die Aktivitäten insgesamt tendenziell zuzunehmen; die Implementierung eines umfassenden Gesundheitsmanagementkonzepts ist jedoch eher die Ausnahme.

Altersübergreifende Qualifizierung

Von einem Konzept zur altersübergreifenden Qualifizierung in dem in dieser Arbeit vertretenen Sinn berichtet keiner der Interviewpartner. Überwiegend werden Anpassungsqualifizierungen durchgeführt, wobei allerdings offenbar auf altersmäßige Durchmischung geachtet wird und Altershöchstgrenzen keine entscheidende Rolle spielen (Frage 3.3, Kategorie 1). Andere Interviewpartner geben zu, dass in ihren Unternehmen deutliche Defizite im Qualifizierungsbereich bestehen, etwa hinsichtlich spezifischer Weiterbildungsangebote für ältere Mitarbeiter, oder dass die Altersstruktur der Fortbildungsteilnehmer bislang noch nie evaluiert worden ist (Kategorien 2a und b). Hier zeigt sich eine erhebliche Diskrepanz zwischen der betrieblichen Realität und der überwie-

gend positiven allgemeinen Einstellung der Teilnehmer gegenüber dem Konzept der altersübergreifenden Qualifizierung.

Altersgemischte Gruppen- und Teamarbeit

Von einer gezielten altersgemischten Gruppenarbeit spricht nur ein Interviewpartner, allerdings in der gemeinhin auf die Führungsebene beschränkten Form der Mentorprogramme (Frage 4.2, Kategorie 1). In anderen Unternehmen, besonders in jenen aus dem Sektor der diversifizierten Qualitätsproduktion, wird zwar Gruppenarbeit durchgeführt, dabei allerdings kein Schwergewicht auf eine systematische altersmäßige Durchmischung der Gruppen gelegt (Kategorien 2 und 3). Angesichts der großen Bedeutung altersheterogener Gruppenarbeit scheint in diesem Bereich noch ein erhebliches Handlungspotenzial zu bestehen.

Vorausschauende Laufbahngestaltung

Auch eine vorausschauende horizontale Laufbahngestaltung ist in keinem der ausgewählten Unternehmen anzutreffen. Die gängige Praxis besteht darin, nur für Mitarbeiter mit Führungspotenzial eine langfristige Laufbahngestaltung im Sinne einer vertikalen Karriereplanung durchzuführen (Frage 5.2, Kategorie 1). Die Interviewpartner aus dem Sektor der diversifizierten Qualitätsproduktion argumentieren, aufgrund der Schnelligkeit und Unvorhersehbarkeit betrieblicher Wandlungsprozesse sei in der Produktion keine langfristige Laufbahngestaltung, sondern nur eine flexible Einsatzplanung möglich (Kategorie 2). Die anderen Interviewpartner erklären das Fehlen dieser Handlungsstrategie in ihren Unternehmen damit, es sei keine ausreichende Streuung der Tätigkeitsbereiche vorhanden, die Mitarbeiter selbst seien zu sehr an Kontinuität interessiert bzw. die Förderung von Spezialisten sei zu wichtig für die betriebliche Aufgabenerfüllung (Kategorie 3a–c). Diese Aussagen decken sich mit der allgemeinen Einschätzung der Experten, eine vorausschauende horizontale Laufbahngestaltung sei in der betrieblichen Praxis kaum durchführbar. Die Implementierung dieses Elementes des in Kapitel 4.3 vorgestellten Handlungskonzeptes in der betrieblichen Praxis scheint daher insgesamt mit besonderen Problemen verbunden zu sein.

Flexible Arbeitszeitmodelle

Keines der ausgewählten Unternehmen bietet flexible Arbeitszeitregelungen im Sinne einer konsequenten Destandardisierung der Lebensarbeitszeit an. Zwar sind flexible

Arbeitszeitregelungen durchaus auf dem Vormarsch, aber kurzfristig orientierte Ansätze werden eindeutig bevorzugt (Frage 6.2, Kategorie 2). Daneben liegt der Schwerpunkt auf der Inanspruchnahme der Altersteilzeit, wobei das Blockmodell favorisiert wird (Kategorie 1). Auch hier scheinen es vor allem der langfristige Planungshorizont und der organisatorische Aufwand zu sein, die die Unternehmen davor zurückschrecken lassen, das Konzept der Destandardisierung der Lebensarbeitszeit anzugehen; zudem dürfte der Nutzen für das Unternehmen schwer vermittelbar sein.

Flexible Entgeltgestaltung

Modelle der flexiblen Entgeltgestaltung, die zur Reduzierung der Beschäftigungsrisiken älterer Arbeitnehmer beitragen, lassen sich ebenfalls in keinem der ausgewählten Unternehmen in umfassender Form identifizieren. Immerhin zwei Interviewpartner berichten davon, dass es derartige Modelle in ihren Unternehmen für einzelne Mitarbeitergruppen bzw. einzelne Unternehmensbereiche gebe (Frage 7.2, Kategorie 1). In drei weiteren Unternehmen werden solche Modelle derzeit andiskutiert (Kategorie 2).

Insgesamt zeigt sich eine deutliche Diskrepanz zwischen den allgemeinen Einschätzungen der Experten und ihren Aussagen zur betrieblichen Realität in den von ihnen vertretenen Unternehmen. Die Handlungsstrategien der Betrieblichen Gesundheitsförderung und der altersübergreifenden Qualifizierung werden von den Experten ganz überwiegend positiv beurteilt; dem steht jedoch keine entsprechend starke Implementierung dieser Strategien in der betrieblichen Praxis gegenüber. Auch bei den Handlungsstrategien der altersheterogenen Gruppenarbeit und der Flexibilisierung der Arbeitszeit bis hin zum Konzept einer Destandardisierung der Lebensarbeitszeit überwiegen die positiven Einschätzungen; in der betrieblichen Praxis sind diese Organisationselemente jedoch noch so gut wie gar nicht anzutreffen. Dem Bereich der flexiblen Entgeltgestaltung weisen die Interviewpartner eine eher untergeordnete Bedeutung zu; dies spiegelt sich in der betrieblichen Praxis weitgehend wider. Die größten Probleme sehen die Experten bei der Handlungsstrategie der vorausschauenden horizontalen Laufbahngestaltung, deren Implementierung in der betrieblichen Praxis sie ganz überwiegend als unrealistisch einschätzen; dem entspricht, dass diese Strategie in keinem der ausgewählten Unternehmen anzutreffen ist.

Im abschließenden Kapitel 6 werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung im Gesamtzusammenhang der Arbeit diskutiert.

6 Zusammenfassung und Ausblick

6.1 Zusammenfassende Bewertung

Die vorliegende Arbeit widmet sich aus industrie- bzw. betriebssoziologischer Perspektive der Frage, mit welchen Strategien und Konzepten auf betrieblicher Ebene angemessen und nachhaltig auf die Auswirkungen der gesellschaftlichen Alterungsprozesse reagiert werden kann. Es wird herausgearbeitet, warum der derzeitige Umgang mit älteren Arbeitnehmern als gesellschaftlicher Missstand zu bewerten ist und warum es in Zukunft notwendigerweise zu grundlegenden Veränderungen in diesem Bereich kommen muss. Im Zentrum der Arbeit steht die Analyse der Veränderungserfordernisse und Veränderungspotenziale auf betrieblicher Ebene, wobei Betriebe als offene dynamische Sozialsysteme, als Teilsysteme der Gesellschaft begriffen werden. In diesem Zusammenhang wird die These vertreten und begründet, dass es heute nicht mehr um die Frage geht, *ob* Unternehmen in Zukunft ihre Aufgaben mit alternden Belegschaften erfüllen *müssen*. Tatsächlich ist die Alterung der Belegschaften durch den demographischen Wandel vorgegeben und auch durch Ausnutzung aller anderen verfügbaren Arbeitsmarktressourcen (z.B. Steigerung der Frauenerwerbstätigkeit, gezielte Zuwanderungspolitik, Herabsetzung des Berufseintrittsalters) bestenfalls abzumildern, nicht aber aufzuhalten. Die zentrale Frage lautet daher, *wie* Betriebe in Zukunft ihre Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit mit alternden Belegschaften aufrechterhalten *können*. Die vorliegende Arbeit versucht auf diese Frage eine Antwort zu geben, indem ein umfassendes Handlungskonzept zur alternsgerechten Ausgestaltung der Personalentwicklung erarbeitet, diskutiert und mit Hilfe von Experteninterviews auf seine Akzeptanz und Realisierungsfähigkeit überprüft wird. Dieses Handlungskonzept umfasst die folgenden zentralen Elemente (ausführlich erläutert und diskutiert in Kapitel 4):

1. Ethisch-philosophische Wertvorstellungen: Gesellschaftliche Verantwortung (Betriebe als offene Sozialsysteme), Mitarbeiterorientierung (Mitarbeiter als zentraler Erfolgsfaktor), Langfristiges Denken (Nachhaltigkeitserwägungen vor kurzfristiger Gewinnmaximierung), Optimistisches Menschenbild (Mitarbeiter als selbstständige und entwickelbare Wesen), Gerechtigkeitsgrundsatz (Chancengleichheit für alle Mitarbeiter).
2. Aufbau einer generationengerechten und generationenintegrierenden Unternehmenskultur: Abbau von Vorurteilen gegenüber älteren Mitarbeitern, Versuch des Aus-

gleichs zwischen unterschiedlichen altersgruppenspezifischen Anforderungen an das betriebliche Erscheinungsbild, Verbesserung der Kommunikation und Kooperation zwischen den Generationen.

3. Langfristige, vorausschauende Personalentwicklungsplanung: permanenter Generationenaustausch und ausgewogene Altersstrukturen als kontinuierlich zu verfolgende Ziele, Prozess des Älterwerdens als integrativer Fokus der Personalentwicklung, langfristige Berücksichtigung von Kohorteneffekten, Erarbeitung vorausschauender Entwicklungskonzepte für jedes Lebensalter.
4. Aufbau eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements mit dem Ziel des dauerhaften Erhalts der Gesundheit und der physisch-psychischen Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter, um ihnen sowohl im Interesse des Unternehmens wie auch in ihrem eigenen Interesse einen möglichst langen Verbleib im Erwerbsleben zu ermöglichen. Zentrale Elemente eines solchen Konzeptes sind: auf Kompetenzförderung ausgerichtete, nachhaltige Gesamtstrategie, langfristige Perspektive, umfassender verhaltensbezogener Ansatz, partizipatives und integriertes Konzept, verbindliche Einführung und Durchführung.
5. Etablierung eines Konzepts zur altersübergreifenden Qualifizierung mit dem Ziel der nachhaltigen Weiterentwicklung des Qualifikationsniveaus aller Beschäftigten, um das Unternehmen den Erfordernissen der Wissensgesellschaft anzupassen und individuelle Qualifikationssackgassen zu vermeiden. Zentrale Elemente sind: systematische Integration von Weiterbildungsphasen über den gesamten Erwerbsverlauf (Verbindung mit flexiblen Arbeitszeitmodellen), Einbettung der Qualifizierungsprozesse in die Arbeitsorganisation (z.B. in Form altersgemischter Teams), Einsatz altersgerechter Qualifizierungsformen, präventive Ausrichtung.
6. Nachhaltige und altersintegrative Gestaltung von Arbeitsorganisation und Arbeitsinhalten mit dem Ziel, die arbeitsbedingten Einschränkungen der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter über ihre gesamte Lebensarbeitszeit hinweg möglichst gering zu halten. Etablierung altersheterogener Gruppen- und Teamarbeit mit folgenden Rahmenbedingungen: Orientierung am Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit statt am kurzfristigen Output, Beanspruchungswechsel und Qualifikationserhalt durch Rotation statt Spezialisierung in traditionellen Altersrollen, Ermöglichung und Förderung intergenerativen Wissenstransfers, Verringerung intergenerativer Konfliktpotenziale.
7. Vorausschauende horizontale Laufbahngestaltung für alle Mitarbeiter mit dem Ziel, die laufbahnbedingten Einschränkungen ihrer Beschäftigungsfähigkeit über ihre ge-

samte Lebensarbeitszeit hinweg möglichst gering zu halten. Ersetzung traditioneller Spezialisierungskarrieren durch horizontale Laufbahngestaltung mit systematischem Tätigkeits- und Belastungswechsel, um einseitige Belastungen zu reduzieren und systematischen Qualifikationsaufbau zu ermöglichen.

8. Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle mit dem Ziel einer Destandardisierung der Lebensarbeitszeit, um die Arbeitszeitformen und Arbeitszeitvolumina mit den lebenszyklischen Strukturen und individuellen Voraussetzungen der Beschäftigten zu synchronisieren. Erforderlich ist vor allem eine integrationsfördernde Arbeitszeitorganisation zur Aufrechterhaltung bzw. Förderung der Gesundheit, Qualifikation und Motivation. Als geeignete Modelle erscheinen Arbeitszeitsysteme mit Langzeitkonten, Wahlarbeitszeit- und Sabbatical-Modelle.
9. Etablierung flexibler, altersunabhängiger, leistungs- und qualifikationsbezogener Entgeltsysteme mit dem Ziel, die durch Senioritätsregelungen gefährdeten Beschäftigungschancen älterer Arbeitnehmer zu erhöhen und intergenerative Konfliktpotenziale zu verringern. Zurückfahren der Senioritätselemente in der Entgeltpolitik, ohne die Beschäftigungs- und Existenzsicherung älterer Arbeitnehmer zu gefährden. Als geeignete Modelle erscheinen z.B. der Cafeteria-Ansatz oder das Konzept der Deferred Compensation.

Dieses Handlungskonzept wird in der vorliegenden Arbeit anhand von Experteninterviews mit leitenden Personalentwicklern aus der betrieblichen Praxis auf seine Akzeptanz und praktische Umsetzbarkeit hinterfragt. Die Untersuchung sollte ursprünglich die Sektoren der tayloristischen Produktion, diversifizierten Qualitätsproduktion, innovationsorientierten Qualitätsproduktion, des traditionellen Dienstleistungsgewerbes sowie des Öffentlichen Dienstes umfassen (zur Auswahl der Sektoren, Betriebe und Gesprächspartner vgl. Kapitel 5.3). Bereits bei der Recherche wurde jedoch deutlich, dass die tayloristische Produktionsweise in Reinkultur im Untersuchungsgebiet (Rhein-Ruhr-Region) praktisch nicht mehr anzutreffen ist. Offensichtlich sind derartige Produktionsstandorte in den vergangenen Jahrzehnten nahezu vollständig in Billiglohnländer verlagert worden. Dies stützt Deutschmanns These, wonach die traditionellen fordistisch-tayloristischen Managementkonzepte – unter deren Regime die Beschäftigungschancen älterer Arbeitnehmer als extrem niedrig einzustufen sind – in den 90er Jahren in Deutschland komplett an Bedeutung verloren haben.⁶⁸¹

⁶⁸¹ Vgl. Deutschmann (2002), 25.

Dies gilt allerdings nicht für einen zweiten Wirtschaftsbereich, der generell ausgesprochen schlechte Beschäftigungschancen für ältere Arbeitnehmer aufweist: den expandierenden Sektor der innovationsorientierten Qualitätsproduktion. Alle kontaktierten Unternehmen aus diesem Sektor (zwei IT-Unternehmen, zwei Werbeagenturen, eine Unternehmensberatung) gaben zu erkennen, am Thema der Untersuchung nicht interessiert zu sein, da ältere Arbeitnehmer in ihrem Bereich so gut wie keine Rolle spielten. Offenbar setzen die Unternehmen in diesen Branchen nach wie vor überwiegend auf eine jugendzentrierte Personalpolitik und auf die Erwartung, auch in Zukunft ausreichend junge Mitarbeiter aus dem In- und Ausland rekrutieren zu können. Ein Problembewusstsein hinsichtlich der Auswirkungen des demographischen Wandels ist hier nicht anzutreffen, für die Implementierung eines Handlungskonzeptes wie des in dieser Arbeit entworfenen scheint zumindest derzeit kein Interesse zu bestehen.

Differenzierte Aussagen zur Beurteilung des Konzeptes machen die Gesprächspartner aus den drei verbliebenen Sektoren der diversifizierten Qualitätsproduktion, des traditionellen Dienstleistungsgewerbes und des Öffentlichen Dienstes (vgl. die ausführliche Auswertung in Kapitel 5.5 und 5.6).

Die zentrale, das Konzept begründende und motivierende Annahme, dass es in Zukunft aufgrund des demographischen Wandels zu einer verstärkten Integration älterer Arbeitnehmer kommen müsse und werde, trifft bei allen Interviewpartnern auf Zustimmung. Auch die weitere zentrale Grundannahme, dass eine stärkere Integration älterer Arbeitnehmer in das Erwerbsleben grundsätzlich möglich ist, wird von keinem der Gesprächspartner angezweifelt. Insgesamt ist ein deutliches Problembewusstsein hinsichtlich der Folgewirkungen des demographischen Wandels erkennbar, am stärksten bei den Gesprächspartnern aus dem Bereich der diversifizierten Qualitätsproduktion. Die Experten sehen einen wachsenden Handlungsdruck, auf diese Herausforderung mit neuen Personal- und Organisationsentwicklungskonzepten zu reagieren. Dieses Problembewusstsein hat sich jedoch bislang in der betrieblichen Praxis der von ihnen vertretenen Unternehmen nur ansatzweise niedergeschlagen. Nur drei der neun Gesprächspartner berichten von dem Versuch der Erarbeitung erster Handlungskonzepte, drei weitere von beginnenden innerbetrieblichen Diskussionen zum Thema. Dies deutet darauf hin, dass viele Unternehmen derzeit vor der Herausforderung stehen, das bei den Entscheidungsträgern bereits geweckte und geschärfte Problembewusstsein in konkretes unternehmerisches Handeln umzusetzen.

Die Handlungsstrategie des **Betrieblichen Gesundheitsmanagements** wird von den Interviewpartnern ganz überwiegend positiv beurteilt, als bedeutsam und problemangemessen dargestellt. Besonders die Personalentwickler aus dem Sektor der diversifizierten Qualitätsproduktion heben diesen Aspekt hervor, was darauf hindeuten könnte, dass die Problematik gesundheitlicher Verschleißerscheinungen im Produktionsbereich nach wie vor größere Aufmerksamkeit findet als im Dienstleistungsbereich. Die Äußerungen machen jedoch auch deutlich, dass ein Betriebliches Gesundheitsmanagement nur dann funktionieren kann, wenn Unternehmen *und* Mitarbeiter in diesem Bereich Verpflichtungen übernehmen: das Unternehmen die Verpflichtung, für gesundheitliche Schäden, die Mitarbeitern aus ihrer Tätigkeit erwachsen, die Verantwortung zu übernehmen bzw. solche Schäden präventiv zu vermeiden, die Mitarbeiter die Verpflichtung, ihre gesamte Lebensführung, auch außerhalb der Erwerbswelt, möglichst gesundheitsbewusst zu gestalten. Die Mitarbeiter über diese Verpflichtung und die Möglichkeiten ihr nachzukommen aufzuklären, sollte daher integrativer Bestandteil jedes Betrieblichen Gesundheitsmanagements sein.

Für die Handlungsstrategie der **altersübergreifenden Qualifizierung** gilt Ähnliches wie für jene des Betrieblichen Gesundheitsmanagements. Sie findet bei den Experten überwiegend Zustimmung, die sich auch in der entschiedenen Ablehnung von Altershöchstgrenzen für die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen ausdrückt. Wieder aber wird auf die Bedeutung der Eigeninitiative der Mitarbeiter hingewiesen, ohne die jedes Qualifizierungskonzept ins Leere laufen muss; es könne nicht Aufgabe des Unternehmens allein sein, das Qualifizierungsniveau der Mitarbeiter auf einem hohen Stand zu halten bzw. stets weiter zu verbessern. Auch zu dieser Handlungsstrategie sollte daher das Element ergänzt werden, die Mitarbeiter zur eigenverantwortlichen Weiterbildung anzuregen und über die Möglichkeiten auf diesem Gebiet zu informieren. Hinsichtlich der Qualifizierungspraxis zeigt sich die oben bereits allgemein festgestellte Diskrepanz zwischen grundsätzlicher Zustimmung der Experten (in diesem Fall zur altersübergreifenden Qualifizierung) und noch fehlender Umsetzung in den von ihnen vertretenen Unternehmen. Noch stärker als beim Betrieblichen Gesundheitsmanagement dürfte dafür auch die Tatsache verantwortlich sein, dass ein umfassendes Konzept zur altersübergreifenden Qualifizierung schon in der Implementierungsphase mit erheblichen Kosten verbunden ist, die sich zum großen Teil erst langfristig auszahlen. Auch der beschleunigte technologische Wandel erschwert die Umsetzung dieser Handlungsstrategie. Die meisten Unternehmen setzen daher lieber auf traditionelle Systeme kurzfristig wirksa-

mer Anpassungsqualifizierungen. Dass dabei allerdings in den hier befragten Unternehmen zunehmend auf altersmäßige Durchmischung geachtet wird und Altershöchstgrenzen kaum noch eine Rolle spielen, ist ein positives Signal.

Die Handlungsstrategie der **altersgemischten Gruppen- und Teamarbeit** wird von den Experten unterschiedlich beurteilt. Die Interviewpartner aus dem Sektor der diversifizierten Qualitätsproduktion sprechen ihr die Bedeutung für eine alternsgerechte Ausgestaltung der Erwerbsarbeit weitgehend ab, da sie in dieser Form der Arbeitsorganisation besondere Ausgrenzungsrisiken für ältere Arbeitnehmer sehen. Die Interviewpartner aus den beiden anderen Sektoren sehen derartige Ausgrenzungsrisiken in wesentlich geringerem Maß, betonen die Chancen des Austauschs zwischen den Altersgruppen und beurteilen die altersgemischte Gruppenarbeit daher wesentlich positiver. Es konnte gezeigt werden, dass die altersheterogene Gruppen- und Teamarbeit tatsächlich ein sehr sensibles arbeitsorganisatorisches Instrument darstellt, das je nach seiner konkreten Ausgestaltung besondere Chancen, aber auch besondere Risiken für ältere Arbeitnehmer begründen kann. Das negative Urteil der Experten aus dem Bereich der diversifizierten Qualitätsproduktion dürfte darauf zurückzuführen sein, dass in der Produktion überwiegend Formen der Gruppenarbeit vorherrschen, bei denen die Gruppenmitglieder traditionelle Altersrollen ausfüllen, starkem körperlichen Verschleiß unterliegen und von Angehörigen anderer Altersgruppen weitgehend abgeschottet sind. Es ist daher von größter Bedeutung, Modelle zu entwickeln, wie eine altersheterogene Gruppen- und Teamarbeit ausgestaltet werden sollte, um sie auch in diesem Sektor zu einem wirkungsvollen Instrument alternsgerechter Arbeitsorganisation werden zu lassen (siehe dazu Kapitel 4.1.3). In der in dieser Arbeit vertretenen Form ist die altersheterogene Gruppenarbeit in keinem der befragten Unternehmen anzutreffen. Hier besteht demzufolge noch ein erhebliches Handlungspotenzial und ein besonders weites Feld für Aufklärungsmaßnahmen.

Die Handlungsstrategie der **vorausschauenden horizontalen Laufbahngestaltung** wird von den Experten überwiegend als unrealistisch beurteilt, weil sie der Schnelligkeit und Unvorhersehbarkeit betrieblicher Wandlungsprozesse nicht entspreche, die Unternehmen vor große organisatorische Probleme stelle und ihre Umsetzung zudem (im Öffentlichen Dienst) durch starre beamten- und tarifrechtliche Vorgaben verhindert werde. Außerdem argumentieren die Interviewpartner, es sei oft keine ausreichende Streuung der Tätigkeitsbereiche vorhanden, die Beschäftigten seien selbst zu sehr an einer Kontinuität ihrer Tätigkeitsbereiche interessiert und die Förderung von Spezialis-

tenkarrieren sei in der Regel zu wichtig für die betriebliche Aufgabenerfüllung, um auf sie verzichten zu können. In den von ihnen vertretenen Unternehmen ist eine vorausschauende horizontale Laufbahngestaltung nirgends anzutreffen. Offensichtlich ist die Implementierung dieses Elementes des Handlungskonzeptes in der betrieblichen Praxis mit den größten Problemen verbunden. Sie erscheint nur dann möglich, wenn eine langfristig orientierte Personalentwicklungsplanung betrieben wird und langfristige Nachhaltigkeitserwägungen kurzfristige betriebswirtschaftliche Kalküle überwiegen. Auch erscheint es notwendig, eine entsprechende Motivation der Beschäftigten selbst durch geeignete Aufklärungsmaßnahmen herzustellen. Insgesamt dürfte für die Handlungsstrategie der vorausschauenden horizontalen Laufbahngestaltung nur dann Aussicht auf Erfolg bestehen, wenn sie besonders exakt auf die Gegebenheiten und Herausforderungen in dem jeweiligen Unternehmen zugeschnitten wird; hier besteht noch ein erheblicher weiterer Forschungsbedarf.

Die Handlungsstrategie der **Destandardisierung der Lebensarbeitszeit** über flexible Arbeitszeitkonten wird von den Experten aus dem Sektor der diversifizierten Qualitätsproduktion abgelehnt, da sie zumindest für den Bereich der Produktion undurchführbar sei. Die übrigen Interviewpartner stehen dieser Forderung positiver gegenüber, geben aber zu bedenken, dass viele Arbeitnehmer erst lernen müssten, mit solchen Freiheiten umzugehen, und viele Unternehmen erst eine entsprechend flexible Kultur zu entwickeln hätten. In den befragten Unternehmen werden flexible Arbeitszeitregelungen zwar insgesamt in zunehmendem Maß angewendet, aber es zeigt sich eine klare Bevorzugung kurzfristig orientierter Modelle; Ansätze zur Destandardisierung der Lebensarbeitszeit in der in dieser Arbeit vertretenen Form finden sich nicht. Offenbar fehlt der erforderliche langfristige Planungshorizont, und auch der organisatorische Aufwand lässt die Unternehmen davor zurückschrecken, dieses Konzept anzugehen. Außerdem treffen Teilzeitarbeitsformen nach wie vor bei den Beschäftigten selbst auf wenig Akzeptanz, da sie neben erheblichen Verdienstverlusten auch häufig mit innerbetrieblichem Statusverlust verbunden sind. Hier ist ein grundsätzliches Umdenken in den Betrieben erforderlich, denn nur wenn gewährleistet wird, dass Teilzeitarbeit kein Karrierehindernis darstellt, kann eine entsprechende Bewusstseinsänderung bei den Beschäftigten selbst einsetzen. Die Unternehmen wiederum werden sich vermutlich nur dann der Handlungsstrategie der Destandardisierung der Lebensarbeitszeit zuwenden, wenn ihnen deren Nutzen stärker kommuniziert wird und sie den Erfordernissen vor allem im Produktionsbereich besser angepasst wird.

Der Handlungsstrategie der **flexiblen Entgeltgestaltung** weisen die Experten eine eher untergeordnete Bedeutung zu. Sie sehen zwar, vor allem im Öffentlichen Dienst, eine gewisse negative Wirkung von Senioritätsregelungen auf die Beschäftigungschancen älterer Arbeitnehmer, betrachten sie aber als wichtigen sozialen Besitzstand und raten davon ab, diesen aufzugeben. In keinem der befragten Unternehmen finden sich Modelle flexibler Entgeltgestaltung, die in besonderem Maß auf eine Reduzierung der Beschäftigungsrisiken älterer Arbeitnehmer abzielen. Hier muss offensichtlich noch deutlicher gemacht werden, dass sich derartige Modelle nicht auf Entgeltbereiche erstrecken dürfen, die für die Existenzsicherung älterer Arbeitnehmer, die aufgrund ihrer Berufsbiographie eine verminderte Leistungsfähigkeit aufweisen, notwendig sind (z.B. entsprechende Verdienstsicherungen), sondern in erster Linie auf die Revidierung von Senioritätsregelungen im Sinne der automatischen stufenweisen Anhebung des Entgelts mit wachsendem Alter bzw. wachsender Betriebszugehörigkeit abzielen. Generell ist deutlich darauf hinzuweisen, dass diese Handlungsstrategie nur dann eingesetzt werden kann, wenn gleichzeitig alles Notwendige getan wird, um Leistungsfähigkeit und Qualifikationsniveau der Beschäftigten bis in ein höheres Alter auf einem hohen Niveau aufrechtzuerhalten.

Insgesamt kann das vorgestellte Handlungskonzept als von den Experten weitgehend bestätigt gelten. Alle sehen den demographischen Wandel als große Herausforderung gerade für die Unternehmen an und geben zu erkennen, dass dem wachsenden Handlungsdruck bislang keine auch nur annähernd angemessene Problembewältigung auf betrieblicher Ebene gegenübersteht. Starke Zustimmung erfahren vor allem die Handlungsstrategien des Betrieblichen Gesundheitsmanagements und der altersübergreifenden Qualifizierung. Die Strategien der altersheterogenen Gruppenarbeit, vorausschauenden horizontalen Laufbahngestaltung, Destandardisierung der Lebensarbeitszeit und flexiblen Entgeltgestaltung werden differenziert beurteilt; als Umsetzungshindernisse nennen die Experten vor allem den hohen organisatorischen Aufwand, die fehlende Flexibilität der Beschäftigten selbst und mangelnde gesetzliche bzw. tarifpolitische Rahmenbedingungen. Ergänzungsvorschläge zu diesen Strategien macht keiner der Interviewpartner, so dass das Handlungskonzept auf der Basis dieser Untersuchung als erschöpfend bezeichnet werden kann und seine ganzheitliche Anlage bestätigt wurde.

Zur empirischen Überprüfung des Konzeptes wie auch der einzelnen Handlungsstrategien sind jedoch breiter angelegte quantitative Untersuchungen erforderlich, vor allem, um branchenspezifische Unterschiede genauer herauszuarbeiten, die in der vorliegenden

Untersuchung nur angedeutet werden konnten. Um es noch exakter auf die Erfordernisse des betrieblichen Alltags zuzuschneiden, sollte es zudem in wissenschaftlich vorbereiteten, durchgeführten und evaluierten Feldversuchen in ausgewählten Modellbetrieben überprüft werden. Des Weiteren gilt es aufzuzeigen, wie das Handlungskonzept, das hier in erster Linie für größere Unternehmen entwickelt wurde, modifiziert werden könnte und müsste, um es auch für kleinere und mittlere Unternehmen attraktiv und realisierbar zu gestalten.

6.2 Ausblick

Ein betriebliches Handlungskonzept wie das hier entwickelte kann seine volle Wirksamkeit nur in Form einer Gesamtstrategie entfalten, an der neben den Unternehmen der Gesetzgeber, die Tarifparteien und andere staatliche bzw. halbstaatliche Institutionen beteiligt sein müssen. Seit den 90er Jahren sind Anzeichen erkennbar, dass sich angesichts des steigenden demographischen Problemdrucks eine Politik zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit und Erhöhung der Beschäftigungsquote älterer Arbeitnehmer zu etablieren beginnt (vgl. Kapitel 2.3.2). Ein umfassendes Politikkonzept ist in dieser Hinsicht jedoch bislang nicht zu erkennen. Auf der Basis des in dieser Untersuchung Gesagten sollten die folgenden Punkte zentrale Elemente einer derartigen politischen Gesamtstrategie sein:

- Die zu erwartenden Folgewirkungen des demographischen Wandels für die Erwerbswelt sind bislang weder in der Öffentlichkeit noch in den Unternehmen in ihrer ganzen Tragweite bekannt und sollten daher noch wesentlich intensiver zum Gegenstand der politischen Aufklärungsarbeit gemacht werden, als dies bislang geschehen ist. Eine derartige Aufklärungsarbeit stellt eine wesentliche Voraussetzung für alle weiteren Maßnahmen auf allen Akteursebenen des Arbeitsmarktes dar, da sie die Akzeptanz für entsprechende Maßnahmen erhöht.
- Analog zu der Institution der Gleichstellungsbeauftragten sollten Bund, Länder, Gemeinden, Verbände und Tarifparteien wie auch die Unternehmen selbst „Generationenbeauftragte“ ernennen. Deren Funktion sollte darin bestehen, auf die Verwirklichung von Generationengerechtigkeit hin zu wirken sowie die intergenerative Kommunikation und Kooperation zu fördern.

- Unumgänglich wird die Fortsetzung der in den 90er Jahren begonnenen Politik zur Heraufsetzung der Altersgrenzen für den Rentenzugang sein. Parallel dazu sind Modelle des gleitenden Übergangs in den Ruhestand zu entwickeln, die (im Gegensatz zur derzeitigen Altersteilzeit) diese Funktionen erfüllen und sowohl für die Unternehmen wie auch für die Arbeitnehmer attraktiv sind. Die Anreize, länger zu arbeiten, sollten erhöht werden, nicht nur auf finanzieller Ebene.
- Diese Reformen allein werden jedoch die Erwerbsquoten älterer Arbeitnehmer nicht steigern können, sofern sie nicht mit umfassenden Maßnahmen zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit und Senkung der Beschäftigungsrisiken älterer Arbeitnehmer verbunden werden. Erforderlich ist eine Abkehr von dem bislang feststellbaren, eindeutigen Primat fiskalischer Motive auf diesem Politikfeld und die Erarbeitung eines Gesamtkonzeptes unter Einbeziehung wirtschafts-, bildungs-, gesundheits- und sozialpolitischer Maßnahmen.
- Die begonnene Politik zur Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen für eine Intensivierung der betrieblichen Gesundheitsförderung ist fortzusetzen. Durch flankierende staatliche Maßnahmen und eine kooperative Strategie der Tarifparteien sollte vor allem angestrebt werden, auch Klein- und Mittelbetrieben die Möglichkeit zur betrieblichen Gesundheitsförderung zu geben. In diesem Zusammenhang sind auch die Kompetenzen der Krankenkassen und Berufsgenossenschaften gefordert.
- Die seit den 90er Jahren durchgeführten Modellversuche zur Implementierung des Konzeptes altersübergreifender Qualifizierung in der betrieblichen Praxis (vgl. Kapitel 4.1.2) sollten fortgeführt und intensiviert werden. Für Klein- und Mittelbetriebe sollten in Zusammenarbeit mit den Bildungswerken der Wirtschaft sowie den Industrie-, Handels- und Handwerkskammern Möglichkeiten zur überbetrieblichen Kooperation auf diesem Gebiet geschaffen und Programme zur regionalen Weiterbildungsförderung eingerichtet werden. Die Tarifparteien sind gefordert, in den Tarifverträgen stärkere Anreize zur Verwirklichung altersübergreifender Qualifizierung zu setzen.
- Im Bereich der Arbeitszeitpolitik ist es Aufgabe des Gesetzgebers, gesetzliche Rahmenregelungen zu schaffen, die gewährleisten, dass die lebensphasenorientierte Anpassung der Arbeitszeiten im Sinne einer Destandardisierung der Lebensarbeitszeit nicht völlig den Entscheidungskalkülen der Unternehmen überlassen bleibt. Hier geht es um die Schaffung kollektivrechtlicher Absicherungen im Interesse der Arbeitnehmer, die der langfristigen Aufrechterhaltung ihrer Beschäftigungsfähigkeit

- dienen. Spezielle Regelungen sollten außerdem sicherstellen, dass auch Beschäftigte mit niedrigen Einkommen die Möglichkeit haben, derartige Arbeitszeitflexibilisierungen in Anspruch zu nehmen und von ihnen zu profitieren.
- Die Tarifparteien sind aufgerufen, die Aspekte der vorausschauenden horizontalen Laufbahngestaltung, der Destandardisierung der Lebensarbeitszeit und der flexiblen Entgeltgestaltung im Sinne einer Reduzierung der Beschäftigungsrisiken älterer Arbeitnehmer stärker zum Thema der Tarifpolitik zu machen. Im Öffentlichen Dienst schließlich – dies haben die Experteninterviews gezeigt – sind Anpassungen des Beamten- und Tarifrechts in diesen Bereichen eine wesentliche Voraussetzung für eine stärkere Realisierung dieser Handlungsstrategien.
 - Auch bei den Arbeitnehmern selbst hat ein Umdenken einzusetzen. Bis in die 90er Jahre hinein ist zur Unterstützung des Frühverrentungstrends ein Ruhestandsbewusstsein propagiert worden, das den möglichst frühen Ruhestand als erstrebenswertes Ziel und als Chance zur „späten Freiheit“ begreift. Dass das Hinausdrängen der Älteren aus dem Erwerbsleben vielleicht eher ein Akt der Diskriminierung als der Befreiung sein könnte und dass eine längere Erwerbsarbeit unter bestimmten Rahmenbedingungen auch Befriedigung, Sinnerfüllung und Persönlichkeitsentwicklung bedeuten kann, wird erst in jüngster Zeit thematisiert. Hier ist auch die Politik gefordert, Aufklärungsarbeit zu leisten.

Prinzipiell lässt sich die absehbare (Wieder-)Verlängerung der Lebensarbeitszeit aus zwei unterschiedlichen Perspektiven bewerten. Sie kann – negativ – als sozialer Rückschritt gedeutet werden, als Reduzierung der Freiheit von Zwängen der Arbeitswelt, die über Jahrzehnte hinweg im Rahmen der Arbeiterbewegung erkämpft worden ist. Eine solche Sichtweise wäre dann berechtigt, wenn die Verlängerung der Lebensarbeitszeit und die Erhöhung der Erwerbsquote älterer Arbeitnehmer einseitig in den Dienst unternehmerischer Bestrebungen zur Gewinnmaximierung bzw. ökonomischer Rentabilitätsgedanken gestellt würde. Hier ist an die Situation in den USA zu denken, wo ältere Menschen zunehmend dazu gezwungen sind, auch in niedrig entlohnten, unattraktiven und körperlich belastenden Arbeitsverhältnissen tätig zu sein, um ihren Lebensunterhalt zu verdienen und den Arbeitskräftebedarf der Wirtschaft zu decken.

Eine solche Entwicklung soll in der vorliegenden Arbeit jedoch keineswegs propagiert werden. Zwar ist die Verlängerung der Lebensarbeitszeit zunächst eine Notwendigkeit, die aus demographischen und ökonomischen Zwängen resultiert. Zu einem auch aus

sozialer Perspektive erstrebenswerten Ziel – und hier wird die zweite, positive Sichtweise deutlich – wird sie jedoch nur dann, wenn sie mit dem Prinzip der Wahlfreiheit verknüpft wird, wenn die Interessen der älteren Arbeitnehmer selbst gleichberechtigt neben die Interessen der Wirtschaft rücken. Es darf nicht darum gehen, länger arbeiten zu *müssen*, sondern länger arbeiten zu *können*, sofern der Wunsch danach besteht und geeignete Rahmenbedingungen dafür vorliegen. Nur dann lassen sich Bestrebungen zur Verlängerung der Lebensarbeitszeit in den Dienst des sozialen Fortschritts stellen.

Diese zweite Perspektive liegt der vorliegenden Arbeit zugrunde. Sie versucht Wege aufzuzeigen, wie auf betrieblicher Ebene geeignete Rahmenbedingungen geschaffen werden können, um die Voraussetzungen für eine stärkere Beschäftigung älterer Arbeitnehmer zu verbessern. Als entscheidend wird dabei die präventive, langfristige Sichtweise herausgestellt, die „alternsgerechte“ gegenüber der „altersgerechten“ Perspektive. Es geht darum, einerseits die Grundlagen für möglichst viele Beschäftigungsverhältnisse zu schaffen, die mit ihrer arbeitsorganisatorischen Zuschneidung und ihrem Tätigkeitsprofil für ältere Arbeitnehmer attraktiv sind, und andererseits die Beschäftigungsfähigkeit auf Seiten der alternden bzw. älteren Arbeitnehmer so weit zu heben, dass sie den Anforderungen derartiger Beschäftigungsverhältnisse gewachsen sind.

Diese Perspektive ermöglicht es, den demographischen Wandel nicht als Bedrohung erscheinen zu lassen, sondern seine Chancen für eine ganzheitliche und nachhaltige Weiterentwicklung der Arbeitswelt hervorzuheben – auch und gerade im Sinne der älteren Arbeitnehmer selbst, die so stärker die Möglichkeit erhalten, wenn sie es wünschen, auch in der Erwerbstätigkeit Bedürfnisbefriedigung und Sinnerfüllung zu finden.

Literaturverzeichnis

- Alber/Schölkopf (1999):** Alber, Jens/Schölkopf, Martin: Seniorenpolitik. Die soziale Lage älterer Menschen in Deutschland und Europa, Amsterdam 1999.
- Altmann (1997):** Altmann, Margit: Mitarbeiter – Vom Empfänger zum Gestalter eigener Vergütung, in: Kayser, Friedrich/Uepping, Heinz (Hrsg.): Kompetenz der Erfahrung. Personalmanagement im Zeichen demographischen Wandels, Neuwied 1997, S. 106–113.
- Amann (1994):** Amann, Anton: „Offene“ Altenhilfe. Ein Politikfeld im Umbruch, in: Reimann, Helga/Reimann, Horst (Hrsg.): Das Alter. Einführung in die Gerontologie, 3. Aufl., Stuttgart 1994, S. 319–347.
- Arnold/Lang (1989):** Arnold, K./Lang, E.: Ergebnisse einer Umfrage zum Altersbild in der Bundesrepublik Deutschland, in: Zeitschrift für Geriatrie 22/1989, S. 383–389.
- Bäcker (1999a):** Bäcker, Gerhard: Von der Frühverrentung zur Altersteilzeit. Alter Wein in neuen Schläuchen?, in: Naegele, Gerhard/Schütz, Rudolf-M. (Hrsg.): Soziale Gerontologie und Sozialpolitik für ältere Menschen. Gedenkschrift für Margret Dieck, Opladen/Wiesbaden 1999, S. 249–265.
- Bäcker (1999b):** Bäcker, Gerhard: Leistung und Erfahrung. Altern in der Arbeitsgesellschaft, in: Niederfranke, Annette/Naegele, Gerhard/Frahm, Eckart (Hrsg.): Funkkolleg Altern 2. Lebenslagen und Lebenswelten, soziale Sicherung und Altenpolitik, Opladen/Wiesbaden 1999, S. 53–96.
- Bäcker (2002):** Bäcker, Gerhard: Alterssicherung und Generationengerechtigkeit nach der Rentenreform, in: Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie 35/2002, S. 282–291.
- Bäcker/Naegele (1989):** Bäcker, Gerhard/Naegele, Gerhard: Wann und wie das Arbeitsleben beenden? Gleitender Ruhestand, Altersteilzeitarbeit und Teilrente in der sozialpolitischen Diskussion, Köln 1989.
- Bäcker/Naegele (1993a):** Bäcker, Gerhard/Naegele, Gerhard: Alternde Gesellschaft und Erwerbsarbeit im Alter. Anforderungen an Beschäftigungssicherung und -förderung, in: Klose, Hans-Ulrich (Hrsg.): Altern der Gesellschaft. Antworten auf den demographischen Wandel, Köln 1993, S. 95–120.
- Bäcker/Naegele (1993b):** Bäcker, Gerhard/Naegele, Gerhard: Alternde Gesellschaft und Erwerbstätigkeit. Modelle zum Übergang vom Erwerbsleben in den Ruhestand, Köln 1993.

- Backes (1998):** Backes, Gertrud M.: Zur Vergesellschaftung des Alter(n)s im Kontext der Modernisierung, in: Clemens, Wolfgang/Backes, Gertrud M. (Hrsg.): Altern und Gesellschaft. Gesellschaftliche Modernisierung durch Altersstrukturwandel, Opladen 1998, S. 23–60.
- Backes/Clemens (1998):** Backes, Gertrud M./Clemens, Wolfgang: Lebensphase Alter. Eine Einführung in die sozialwissenschaftliche Altersforschung, Weinheim/München 1998.
- Badura (2003):** Badura, Bernhard: Gesünder älter werden – Betriebliche Personal- und Gesundheitspolitik in Zeiten demographischen Wandels, in: Badura, Bernhard/Schellschmidt, Henner/Vetter, Christian (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2002. Demographischer Wandel: Herausforderung für die betriebliche Personal- und Gesundheitspolitik. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft, Berlin/Heidelberg/New York 2003, S. 33–42.
- Baltes/Baltes (1989):** Baltes, Paul B./Baltes, Margret M.: Optimierung durch Selektion und Kompensation. Ein psychologisches Modell erfolgreichen Alterns, in: Zeitschrift für Pädagogik 35/1989, S. 85–105.
- Barkholdt (1998):** Barkholdt, Corinna: Destandardisierung der Lebensarbeitszeit. Eine Chance für die alternde Erwerbsgesellschaft?, Opladen/Wiesbaden 1998.
- Barkholdt et al. (2000):** Barkholdt, Corinna/Frerichs, Frerich/Sczesny, Cordula/Stackelbeck, Martina: Altersteilzeit in der Metall- und Elektroindustrie Nordrhein-Westfalens, in: Naegele, Gerhard/Peter, Gerd (Hrsg.): Arbeit – Alter – Region. Zur Debatte um die Zukunft der Arbeit, um die demographische Entwicklung und die Chancen regionalpolitischer Gestaltung, Münster 2000, S. 177–192.
- Barkholdt/Frerichs/Naegele (1995):** Barkholdt, Corinna/Frerichs, Frerich/Naegele, Gerhard: Altersübergreifende Qualifizierung – eine Strategie zur betrieblichen Integration älterer Arbeitnehmer, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 28/1995, S. 425–436.
- Beckstein (2002):** Beckstein, Günther: Demografische Herausforderung – Irrwege und Auswege, in: Antworten auf die demografische Herausforderung, Politische Studien 53/2002, Sonderheft 2, S. 10–18.
- Behrend (1998):** Behrend, Christoph: Der Wandel von Beschäftigungsstrukturen – Konsequenzen für die Alterssicherungssysteme, in: Sozialer Fortschritt 47/1998, S. 230–233.

- Behrend (2000a):** Behrend, Christoph: Arbeit im Alter, in: Wahl, Hans-Werner/Tesch-Römer, Clemens (Hrsg.): Angewandte Gerontologie in Schlüsselbegriffen, Stuttgart 2000, S. 402–406.
- Behrend (2000b):** Behrend, Christoph: Routine oder soziale Kompetenz – zum Wandel des Erfahrungsbegriffs als Kategorie der Wertschätzung älterer Arbeitnehmer, in: George, Rainer/Struck, Olaf (Hrsg.): Generationenaustausch im Unternehmen, München/Mering 2000, S. 113–121.
- Behrend (2001):** Behrend, Christoph: Erwerbsarbeit im Wandel, Beschäftigungschancen älterer Arbeitnehmer und Übergänge in den Ruhestand, in: Deutsches Zentrum für Altersfragen (Hrsg.): Erwerbsbiographien und materielle Lebenssituation im Alter. Expertisen zum Dritten Altenbericht der Bundesregierung, Band II, Opladen 2001, S. 11–129.
- Behrens (2001):** Behrens, Johann: Was uns vorzeitig „alt aussehen“ lässt. Arbeits- und Laufbahngestaltung – Voraussetzung für eine länger andauernde Erwerbstätigkeit, in: Aus Politik und Zeitgeschichte 51/2001, B3–4, S. 14–22.
- Behringer (2000):** Behringer, Friederike: Die berufliche Situation älterer Erwerbstätiger und ihre Entwicklung im vergangenen Jahrzehnt, in: George, Rainer/Struck, Olaf (Hrsg.): Generationenaustausch im Unternehmen, München/Mering 2000, S. 89–112.
- Behringer (2002):** Behringer, Friederike: Weiterbildungsbeteiligung älterer Arbeitnehmer, in: Behrend, Christoph (Hrsg.): Chancen für die Erwerbsarbeit im Alter. Betriebliche Personalpolitik und ältere Erwerbstätige, Opladen 2002, S. 89–105.
- Benda (1993):** Benda, Helmut v.: Anforderungen an Gedächtnisleistungen bei der computergestützten Arbeit von älteren Arbeitnehmern, in: Bullinger, Hans-Jörg/Volkholz, Volker/Betzl, Konrad/Köchling, Annegret/Risch, Wolfram (Hrsg.): Alter und Erwerbsarbeit der Zukunft. Arbeit und Technik bei veränderten Alters- und Belegschaftsstrukturen, Berlin/Heidelberg 1993, S. 194–198.
- Betzl/Pressel (1994):** Betzl, Konrad/Pressel, Holger: Innovationsfähigkeit in der Erwerbsarbeit der Zukunft, in: forum demographie und politik 1994, H. 6, S. 78–107.
- Bielenski et al. (1997):** Bielenski, H./Kohler, B./Rosenblatt, B. von/Törne, I. von: Arbeitsbelastungen in der Erwerbsbevölkerung, Bonn 1997.
- Birg (2002):** Birg, Herwig: Die demographische Zeitenwende. Der Bevölkerungsrückgang in Deutschland und Europa, 2. Aufl., München 2002.

- Birg/Flöthmann (2002):** Birg, Herwig/Flöthmann, E.-J.: Langfristige Trends der demographischen Alterung in Deutschland, in: Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie 35/2002, S. 387–399.
- Blum/Zangg (1999):** Blum, A./Zangg, R.J.: Praxishandbuch Arbeitszeitmanagement. Beschäftigung durch innovative Arbeitszeitmodelle, Zürich 1999.
- BMFSFJ (1997):** Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Datenreport Alter. Individuelle und sozioökonomische Rahmenbedingungen heutigen und zukünftigen Alterns, Stuttgart/Berlin/Köln 1997.
- BMFSFJ (1998):** Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Zweiter Altenbericht. Wohnen im Alter, Bonn 1998.
- BMFSFJ (2001):** Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Dritter Bericht zur Lage der älteren Generation, Berlin 2001.
- BMI (2000):** Bundesministerium des Innern (Hrsg.): Modellrechnungen zur Bevölkerungsentwicklung in der Bundesrepublik Deutschland bis zum Jahr 2050, Berlin 2000.
- Bogai (2001):** Bogai, Dieter: Arbeitsmarktpolitik für ältere Erwerbspersonen in den neunziger Jahren, in: Barkholdt, Corinna (Hrsg.): Prekärer Übergang in den Ruhestand – Handlungsbedarf angesichts steigender Altersgrenzen, Opladen 2001, S. 71–101.
- Böhme/Potyka (1997):** Böhme, Günther/Potyka, Klaus: Erfahrungsspezifisches Lernen, in: Hessische Blätter für Volksbildung 47/1997, S. 117–126.
- Böhne/Wagner (2002):** Böhne, Alexander/Wagner, Dieter: Managing Age im Rahmen von Managing Diversity – Alter als betriebliches Erfolgspotential, in: Behrend, Christoph (Hrsg.): Chancen für die Erwerbsarbeit im Alter. Betriebliche Personalpolitik und ältere Erwerbstätige, Opladen 2002, S. 33–46.
- Bontrup/Frey (2002):** Bontrup, Heinz-J./Frey, Mareike: Ältere Arbeitnehmer versus Jugendwahn, in: Arbeit und Arbeitsrecht 57/2002, S. 400–403.
- Boulin/Hoffmann (2001):** Boulin, Jean-Yves/Hoffmann, Reiner: Lebensarbeitszeit – Die Konzeptualisierung von Arbeitszeit über die gesamte Erwerbsbiografie, in: Boulin, Jean-Yves/Hoffmann, Reiner (Hrsg.): Neue Wege in der Arbeitszeitpolitik. Lebensarbeitszeit und neue Arbeitsorganisation, Münster 2001, S. 10–44.
- Brosi (2003):** Brosi, Walter: Berufsbildung in Deutschland – demographische Entwicklung und neue Konzepte in der Berufsbildungspolitik, in: Klös, Hans-Peter/Weiß, Reinhold/Zedler, Reinhard (Hrsg.): Demographische Entwicklung – Berufsbildung – Personalentwicklung, Köln 2003, S. 51–73.

- Bruggmann (2000):** Bruggmann, Michael: Die Erfahrung älterer Mitarbeiter als Resource, Wiesbaden 2000.
- Buck (2001):** Buck, Hartmut: Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel – Ziele und Herausforderungen, in: Bullinger, Hans-Jörg (Hrsg.): Zukunft der Arbeit in einer alternden Gesellschaft, Stuttgart 2001, S. 11–24.
- Buck (2002):** Buck, Hartmut: Alternsgerechte und gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung – ausgewählte Handlungsempfehlungen, in: Morschhäuser, Martina (Hrsg.): Gesund bis zur Rente. Konzepte gesundheits- und alternsgerechter Arbeits- und Personalpolitik, Stuttgart 2002, S. 73–85.
- Buck (2003):** Buck, Hartmut: Alterung der Gesellschaft – Dilemma und Herausforderung, in: Badura, Bernhard/Schellschmidt, Henner/Vetter, Christian (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2002. Demographischer Wandel: Herausforderung für die betriebliche Personal- und Gesundheitspolitik. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft, Berlin/Heidelberg/New York 2003, S. 5–13.
- Buck/Kistler/Mendius (2002):** Buck, Hartmut/Kistler, Ernst/Mendius, Hans Gerhard: Demographischer Wandel in der Arbeitswelt. Chancen für eine innovative Arbeitsgestaltung, Stuttgart 2002.
- Bullinger et al. (1993):** Bullinger, Hans-Jörg/Volkholz, Volker/Betzl, Konrad/Köchling, Annegret/Risch, Wolfram (Hrsg.): Alter und Erwerbsarbeit der Zukunft. Arbeit und Technik bei veränderten Alters- und Belegschaftsstrukturen, Berlin/Heidelberg 1993.
- Bundesanstalt für Arbeit (2001):** Bundesanstalt für Arbeit (Hrsg.): Arbeitsmarkt 2000 – Arbeitsmarktanalyse für das Bundesgebiet insgesamt, die alten und die neuen Länder, Nürnberg 2001.
- Buttler/Tessaring (1993):** Buttler, Friedrich/Tessaring, Manfred: Humankapital als Standortfaktor – Argumente zur Bildungsdiskussion aus arbeitsmarktpolitischer Sicht, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 26/1993, S. 467–476.
- Clemens (2001):** Clemens, Wolfgang: Ältere Arbeitnehmer im sozialen Wandel. Von der verschmähten zur gefragten Humanressource?, Opladen 2001.
- Clemens (2002):** Clemens, Wolfgang: Rente in Zukunft erst mit 70? Demografischer Wandel und Perspektiven der Erwerbsarbeit, in: Akademie der Diözese Rottenburg-Stuttgart (Hrsg.): Strategien und Modelle zur Verbesserung der Beschäftigungssituation älterer Erwerbspersonen, Stuttgart 2002, S. 13–24.

- Cox (1993):** Cox, T.: Cultural Diversity in Organizations, San Francisco 1993.
- Dehnbostel/Markert (1999):** Dehnbostel, P./Markert, W.: Neue Lernwege – eine Synthese von intentionalem und Erfahrungslernen?, in: Bildung in Wissenschaft und Praxis 28/1999, H. 2, S. 3–8.
- Deml/Struck-Möbbeck (1998):** Deml, Jörg/Struck-Möbbeck, Olaf: Formen flexibler Beschäftigung – Umfang und Regulierungsbedürfnisse, Hamburg 1998.
- Deutscher Bundestag (1994):** Deutscher Bundestag (Hrsg.): Zwischenbericht der Enquete-Kommission „Demographischer Wandel“ – Herausforderung unserer älter werdenden Gesellschaft an den einzelnen und die Politik, Bonn 1994.
- Deutscher Bundestag (1998):** Deutscher Bundestag (Hrsg.): Zweiter Zwischenbericht der Enquête-Kommission „Demographischer Wandel“ – Herausforderungen unserer älter werdenden Gesellschaft an den einzelnen und die Politik, Bonn 1998.
- Deutscher Bundestag (2002):** Deutscher Bundestag (Hrsg.): Schlussbericht der Enquête-Kommission „Demographischer Wandel“ – Herausforderung unserer älter werdenden Gesellschaft an den einzelnen und die Politik, Bonn 2002.
- Deutsches Zentrum (2002):** Deutsches Zentrum für Altersfragen (Hrsg.): Expertisen zum Vierten Altenbericht der Bundesregierung. Band I: Das hohe Alter – Konzepte, Forschungsfelder, Lebensqualität, Hannover 2002.
- Deutschmann (2002):** Deutschmann, Christoph: Postindustrielle Industriesoziologie. Theoretische Grundlagen, Arbeitsverhältnisse und soziale Identitäten, Weinheim/München 2002.
- Dinkel (1999):** Dinkel, R.: Demographische Entwicklung und Gesundheitszustand. Eine empirische Kalkulation der Healthy Life Expectancy für die Bundesrepublik auf der Basis von Kohortendaten, in: Häfner, H. (Hrsg.): Gesundheit – unser höchstes Gut?, Berlin 1999, S. 61–82.
- Dittmann-Kohli/Heijden (1996):** Dittmann-Kohli, F./Heijden, B. van der: Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer – interne und externe Einflußfaktoren, in: Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie 29/1996, S. 323–327.
- Dolff/Hansen (2002):** Dolff, Margarete/Hansen, Katrin: Mentoring. Internationale Erfahrungen und aktuelle Ansätze in der Praxis. Ergebnisse einer Literaturanalyse, Düsseldorf 2002.
- Döring (2003):** Döring, Walter: Berufsbildung und Arbeitsmarkt im Zeichen der demographischen Entwicklung, in: Klös, Hans-Peter/Weiß, Reinhold/Zedler, Reinhard

- (Hrsg.): Demographische Entwicklung – Berufsbildung – Personalentwicklung, Köln 2003, S. 20–35.
- Dostal (1996):** Eine Arbeitswelt für alle Altersgruppen, in: Personalwirtschaft 1996, Nr. 9, S. 38–42.
- Dostal (2001):** Dostal, Werner: Demografie und Arbeitsmarkt 2010 – Perspektiven einer dynamischen Erwerbsgesellschaft, in: Bullinger, Hans-Jörg (Hrsg.): Zukunft der Arbeit in einer alternden Gesellschaft, Stuttgart 2001, S. 32–47.
- Elkeles (2002):** Elkeles, Thomas: Qualitätssicherung und -entwicklung im betrieblichen Gesundheitsmanagement, in: Arbeit und Sozialpolitik 56/2002, H. 7/8, S. 33–41.
- Esping-Andersen et al. (2002):** Esping-Andersen, Gösta/Gallie, Duncan/Hemerijck, Anton/Myles, John: Why we need a New Welfare State, Oxford/New York 2002.
- Ewert (1998):** Ewert, Otto: Gerontagogik. Von altersbezogener Bildung und gerontologischer Weiterbildung, in: Bildung und Erziehung 51/1998, S. 365–368.
- Faulstich/Schmidt-Lauff (2000):** Faulstich, Peter/Schmidt-Lauff, Sabine: Lernzeitstrategien im betrieblichen Kontext, in: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis 29/2000, Nr. 4, S. 18–22.
- Flick (1995):** Flick, Uwe: Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften, Reinbek 1995.
- Frerichs (1998):** Frerichs, Frerich: Älterwerden im Betrieb – Beschäftigungschancen und -risiken im demographischen Wandel, Opladen/Wiesbaden 1998.
- Frerichs/Naegele (1996):** Frerichs, Frerich/Naegele, Gerhard: Beispielhafte Ansätze zur Integration älterer Arbeitnehmer in den Betrieb – Ergebnisse eines Forschungsprojektes, in: Frerichs, Frerich (Hrsg.): Älterer Arbeitnehmer im Demographischen Wandel – Qualifizierungsmodelle und Eingliederungsstrategien, Münster 1996, S. 167–220.
- Frerichs/Naegele (1997):** Frerichs, Frerich/Naegele, Gerhard: Humanisierung des Ausstiegs aus dem Erwerbsleben – Betriebliche Arbeitszeitmodelle für den gleitenden Übergang in den Ruhestand, in: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Mit 60 auf das Abstellgleis ...?, Gütersloh 1997, S. 75–144.
- Frerichs/Naegele (1999):** Frerichs, Frerich/Naegele, Gerhard: Zum Internationalen Jahr der Senioren (IV). Offene Altenarbeit – ein vernachlässigter Bereich der Altenpolitik in Deutschland, in: Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit 50/1999, S. 169–174.

- Fritsch (1994):** Fritsch, Stephan: Differentielle Personalpolitik. Eignung zielgruppenspezifischer Weiterbildung für ältere Arbeitnehmer, Wiesbaden 1994.
- Fuchs/Thon (1999):** Fuchs, J./Thon, M.: Potentialprojektion bis 2040. Nach 2010 sinkt das Angebot an Arbeitskräften. Selbst hohe Zuwanderungen werden diesen Trend nicht stoppen können, Nürnberg 1999.
- Füsgen/Summa (1995):** Füsgen, Ingo/Summa, J.D.: Geriatrie. Studienbuch für Krankenschwestern, Krankenpfleger, Altenpflegerinnen, Altenpfleger und medizinisch-technische Assistentinnen, 3. Aufl., Stuttgart/Berlin/Köln 1995.
- Gatter (1999):** Gatter, Jutta: Personalpolitik bei alternder Bevölkerung – Probleme und erste Lösungsansätze, in: Schmähl, Winfried (Hrsg.): Betriebliche Sozial- und Personalpolitik. Neue Herausforderungen durch veränderte Rahmenbedingungen, Frankfurt a.M./New York 1999, S. 163–194.
- Georg/Frerichs (1999):** Georg, Arno/Frerichs, Frerich: Ältere Arbeitnehmer in NRW. Betriebliche Problemfelder und Handlungsansätze, Münster 1999.
- George/Oswald (1999):** George, Rainer/Oswald, Christiane: Modelle zum schrittweisen Übergang in den Ruhestand in der Bundesrepublik Deutschland, in: Schmähl, Winfried (Hrsg.): Betriebliche Sozial- und Personalpolitik. Neue Herausforderungen durch veränderte Rahmenbedingungen, Frankfurt a.M./New York 1999, S. 195–219.
- Grauer (1998):** Grauer, Frank: Personalmanagement für ältere Mitarbeiter, Wiesbaden 1998.
- Gravalas (1999):** Gravalas, Brigitte: Ältere Arbeitnehmer. Eine Dokumentation, Bielefeld 1999.
- Hainke (1995):** Hainke, Holger: Präventive Strategien des Arbeitsschutzes für leistungsgewandelte ältere Arbeitnehmer, Bremerhaven 1995.
- Hartmann (1997):** Hartmann, Knut: Investition in Innovation, Flexibilität und Effizienz, in: Kayser, Friedrich/Uepping, Heinz (Hrsg.): Kompetenz der Erfahrung. Personalmanagement im Zeichen demographischen Wandels, Neuwied 1997, S. 114–123.
- Heitger (2003):** Heitger, Barbara: Von der Weiterbildung zum Wissensmanagement. Skizzen für ein unternehmerisches Human Resources Development, in: Hofmann, Laila Maija/Regnet, Erika (Hrsg.): Innovative Weiterbildungskonzepte. Trends, Inhalte und Methoden der Personalentwicklung in Unternehmen, 2. Aufl., Göttingen/Bern/Toronto/Seattle 2000, S. 3–21.

- Henniges (1998):** Henniges, H. von: Arbeitsbelastungen aus der Sicht von Erwerbstätigen, Nürnberg 1998.
- Hink (2002):** Hink, Willi: Arbeitszeitflexibilisierung als Managementaufgabe, Marburg 2002.
- Hitzler (1994):** Hitzler, Ronald: Wissen und Wesen des Experten. Ein Annäherungsversuch, in: Hitzler, Ronald/Honer, Anne/Maeder, Christoph (Hrsg.): Expertenwissen. Die institutionalisierte Kompetenz zur Konstruktion von Wirklichkeit, Opladen 1994, S. 13–30.
- Hof (2001):** Hof, Bernd: Szenarien zur Entwicklung des Arbeitskräftepotenzials in Deutschland, in: Aus Politik und Zeitgeschichte 51/2001, B8, S. 20–30.
- Hofmann/Werding (2002):** Hofmann, Herbert/Werding, Martin: Demografischer Wandel, Produktivität und Weiterbildung, Einige vorläufige Überlegungen, in: Antworten auf die demografische Herausforderung, Politische Studien 53/2002, Sonderheft 2, S. 74–86.
- Höhn et al. (1997):** Höhn, Charlotte/Roloff, Juliane/Schneekloth, Ulrich et al.: Die Alten der Zukunft – Bevölkerungsstatistische Datenanalyse. Forschungsbericht, hrsg. vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2. Aufl., Stuttgart/Berlin/Köln 1997.
- Hopf/Weingarten (1979):** Hopf, C./Weingarten, E. (Hrsg.): Qualitative Sozialforschung, Stuttgart 1979.
- Huber (1997):** Huber, Achim: Demographischer Wandel und betriebliche Personalplanung, Düsseldorf 1997.
- Huber (2000):** Huber, Achim: Demographischer Wandel, Belegschaftsstrukturen und betriebliche Alterungsprozesse, in: George, Rainer/Struck, Olaf (Hrsg.): Generationenaustausch im Unternehmen, München/Mering 2000, S. 71–86.
- Huber (2002):** Huber, Achim: Betriebliche Gesundheitsförderung im Kontext altersgerechter Gestaltung von Gruppenarbeit, in: Morschhäuser, Martina (Hrsg.): Gesund bis zur Rente. Konzepte gesundheits- und altersgerechter Arbeits- und Personalpolitik, Stuttgart 2002, S. 63–72.
- Husarek (2000):** Husarek, Michael: Längere Lebensarbeitszeit soll Rentenkassen entlasten. Experten: Später in Rente, in: Nürnberger Nachrichten vom 12.7.2000.
- Husemann et al. (2003):** Husemann, Rudolf/Duben, Kai/Lauterbacher, Claudia/Vonken, Matthias: Beschäftigungswirksame Arbeitszeitmodelle für ältere Arbeitnehmer. Entwicklung von Modellkonzeptionen unter Berücksichtigung von

arbeitsbezogenen und betrieblichen Rahmenbedingungen, Dortmund/Berlin/Dresden 2003.

Ilmarinen (1995): Ilmarinen, J.: Arbeitsfähigkeit und Altern – 10 Jahre Längsschnittstudien in verschiedenen Berufsgruppen, in: Karazman, R./Geißler, H./Kloimüller, I./Winker, N. (Hrsg.): Betriebliche Gesundheitsförderung für älter werdende Arbeitnehmer, Gamburg 1995, S. 15–33.

Ilmarinen (2002): Ilmarinen, Juhani: Physical Requirements associated with the work of aging workers in the European Union, in: *Experimental Aging Research* 28/2002, S. 7–23.

Jansen (2002): Jansen, Rolf: Arbeitsbedingungen, Arbeitsbelastungen und Gesundheit älterer Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen. Ergebnisse aus den BIBB/IAB-Erhebungen, in: Akademie der Diözese Rottenburg-Stuttgart (Hrsg.): Strategien und Modelle zur Verbesserung der Beschäftigungssituation älterer Erwerbspersonen, Stuttgart 2002, S. 37–55.

Jansen/Müller (2000): Jansen, R./Müller, R.: Arbeitsbelastungen und Gesundheit älterer Arbeitnehmer im Dienstleistungsbereich, in: *Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie* 33/2000, S. 256–261.

Jasper (2000): Jasper, Gerda: Lebenslanges Lernen – mehr (Lern-)Chancen für alle Altersgruppen? Betrachtungen nicht nur aus betrieblicher Sicht, in: Rothkirch, Christoph von (Hrsg.): *Altern und Arbeit. Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft. Beiträge, Diskussionen und Ergebnisse eines Kongresses mit internationaler Beteiligung*, Berlin 2000, S. 395–400.

Jungjohann (2002): Jungjohann, Kai: Vorruhestand – Altersteilzeit – Kündigung. Die arbeits- und sozialrechtliche Stellung älterer Arbeitnehmer bei Restrukturierungsmaßnahmen im Betrieb und Unternehmen, Renningen 2002.

Kade (1997): Kade, Sylvia: Älterwerden lernen – eine Bildungsaufgabe in der alternden Gesellschaft, in: *Hessische Blätter für Volksbildung* 47/1997, H. 2, S. 100–108.

Katenkamp (2000): Katenkamp, Olaf: Gruppenarbeit und Erfahrungslernen. Lernpotentiale und neue Lernformen in der Qualifizierung von Gruppensprechern, in: Naegele, Gerhard/Peter, Gerd (Hrsg.): *Arbeit – Alter – Region. Zur Debatte um die Zukunft der Arbeit, um die demographische Entwicklung und die Chancen regionalpolitischer Gestaltung*, Münster 2000, S. 133–153.

Kiehl/Koller (1999): Kiehl, Melanie/Koller, Barbara: Lebensalter, Erwerbsbeteiligung und Altersgrenzenpolitik in den Ländern der Europäischen Union. Empirische Si-

tuation und sozialrechtliche Regelungen beim Übergang in den Ruhestand, Nürnberg 1999.

Kiess (1997): Kiess, Wolf: Wertewandel verursacht Neuorientierung – Vergütungspolitik in der Zukunft, in: Kayser, Friedrich/Uepping, Heinz (Hrsg.): Kompetenz der Erfahrung. Personalmanagement im Zeichen demographischen Wandels, Neuwied 1997, S. 95–113.

Kistler (2000): Kistler, Ernst: Entwicklung und Perspektiven des Angebotsüberhangs am Arbeitsmarkt, in: Rothkirch, Christoph von (Hrsg.): Altern und Arbeit. Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft. Beiträge, Diskussionen und Ergebnisse eines Kongresses mit internationaler Beteiligung, Berlin 2000, S. 102–126.

Kistler/Huber (2002): Kistler, Ernst/Huber, Andreas: Die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer und die demographische Herausforderung. Ergebnisse eines Projekts für das Bundesministerium für Bildung und Forschung, in: Huber, Andreas/Kistler, Ernst/Papies, Udo (Hrsg.): Arbeitslosigkeit Älterer und Arbeitsmarktpolitik im Angesicht des demographischen Wandels. Ergebnisse aus der Bundesrepublik Deutschland und dem Land Berlin, Stuttgart 2002, S. 14–29.

Kistler/Wahse/Widmann (2001): Kistler, E./Wahse, J./Widmann, P.: Demographischer Wandel und hohe Arbeitslosigkeit – Die Herausforderungen und die Sichtweisen der Betriebe, in: arbeit und beruf 5/2001, S. 129–133.

Klammer/Weber (2001): Klammer, Ute/Weber, Helmut: Flexibel in den Ruhestand? Ergebnisse und Überlegungen zur Altersteilzeit, in: WSI Mitteilungen 54/2001, S. 102–111.

Klauder (2002): Klauder, Wolfgang: Die Zukunft der Arbeitswelt, in: Politische Studien 53/2002, H. 384, S. 72–80.

Kleining (1982): Kleining, Gerhard: Umriss zu einer Methodologie qualitativer Sozialforschung, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 34/1982, S. 224–253.

Köchling (1996): Köchling, Annegret: Von der altersgerechten zur alternsgerechten Betrachtung. Erste betriebliche Lösungsansätze im Rahmen von AuT-Projekten, in: Lennartz, Dagmar (Hrsg.): Altern in Beruf und Gesellschaft. Demographischer Wandel und berufliche Bildung, Bielefeld 1996, S. 61–102.

Köchling (2000): Köchling, Annegret: Betriebliche Altersstrukturen als Gestaltungsfeld der Zukunft, in: Rothkirch, Christoph von (Hrsg.): Altern und Arbeit. Herausfor-

derung für Wirtschaft und Gesellschaft. Beiträge, Diskussionen und Ergebnisse eines Kongresses mit internationaler Beteiligung, Berlin 2000, S. 362–373.

Köchling (2003): Köchling, Annegret: Leitfaden zur Selbstanalyse altersstruktureller Probleme in Unternehmen, in: Badura, Bernhard/Schellschmidt, Henner/Vetter, Christian (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2002. Demographischer Wandel: Herausforderung für die betriebliche Personal- und Gesundheitspolitik. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft, Berlin/Heidelberg/New York 2003, S. 235–246.

Köhler (1992): Köhler, Gabriele: Methodik und Problematik einer mehrstufigen Expertenbefragung, in: Hoffmeyer-Zlotnik, Jürgen H.P. (Hrsg.): Analyse verbaler Daten. Über den Umgang mit qualitativen Daten, Opladen 1992, S. 318–332.

Koller/Gruber (2001): Koller, Barbara/Gruber, Hannelore: Ältere Arbeitnehmer im Betrieb und als Stellenbewerber aus der Sicht der Personalverantwortlichen, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 34/2001, S. 479–505.

Koller/Plath (2000): Koller, Barbara/Plath, Hans-Eberhard: Qualifikation und Qualifizierung älterer Arbeitnehmer, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 33/2000, S. 112–125.

Kröll/Brinkmann (1999): Kröll, Martin/Brinkmann, Arnd: Strukturwandel und Innovationen als Herausforderungen für die (Weiter-)Beschäftigung von älteren Arbeitnehmern. Integrierte Personal-, Organisations- und Technikentwicklung als Gestaltungsalternative, in: WSI Mitteilungen 52/1999, S. 273–285.

Kruse (2000): Kruse, Andreas: Psychologische Beiträge zur Leistungsfähigkeit im mittleren und höheren Erwachsenenalter – eine ressourcenorientierte Perspektive, in: Rothkirch, Christoph von (Hrsg.): Altern und Arbeit. Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft. Beiträge, Diskussionen und Ergebnisse eines Kongresses mit internationaler Beteiligung, Berlin 2000, S. 72–87.

Kruse (2002): Kruse, Andreas: Demografische Umgestaltung der Gesundheitsversorgung, in: Antworten auf die demografische Herausforderung, Politische Studien 53/2002, Sonderheft 2, S. 135–154.

Kruse/Rudinger (1997): Kruse, A./Rudinger, G.: Lernen und Leistung im Erwachsenenalter, in: Weinert, F.E./Mandl, H. (Hrsg.): Enzyklopädie der Psychologie – Pädagogische Psychologie: Psychologie der Erwachsenenbildung, Göttingen 1997, S. 46–85.

- Kuhlmey (2002):** Kuhlmey, Adelheid: Krankheit und Lebenszufriedenheit im Alter, in: Basler, Heinz-Dieter/Keil, Siegfried (Hrsg.): Lebenszufriedenheit und Lebensqualität im Alter, Grafschaft 2002, S. 13–27.
- Kuhn (2003):** Kuhn, Karl: Programme und Strategien zur Förderung älterer Arbeitnehmer in Europa, in: Badura, Bernhard/Schellschmidt, Henner/Vetter, Christian (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2002. Demographischer Wandel: Herausforderung für die betriebliche Personal- und Gesundheitspolitik. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft, Berlin/Heidelberg/New York 2003, S. 73–83.
- Künemund (2000):** Künemund, Harald: Gesundheit, in: Kohli, Martin/Künemund, Harald (Hrsg.): Die zweite Lebenshälfte. Gesellschaftliche Lage und Partizipation im Spiegel des Alters-Survey, Opladen 2000, S. 102–123.
- Lamnek (1988):** Lamnek, Siegfried: Qualitative Sozialforschung. Band 1: Methodologie, München/Weinheim 1988.
- Lamnek (1993):** Lamnek, Siegfried: Qualitative Sozialforschung. Band 2: Methoden und Techniken, 2. Aufl., Weinheim 1993.
- Lang (1994):** Lang, Erich: Altern – Alterskrankheiten – Geroprophylaxe, in: Reimann, Helga/Reimann, Horst (Hrsg.): Das Alter. Einführung in die Gerontologie, 3. Aufl., Stuttgart 1994, S. 282–318.
- Lauterbach (1994):** Lauterbach, Wolfgang: Berufsverläufe von Frauen. Erwerbstätigkeit, Unterbrechung und Wiedereintritt, Frankfurt a.M. u.a. 1994.
- Lehr (2000):** Lehr, Ursula: Psychologie des Alterns, 9. Aufl., Wiebelsheim 2000.
- Lennartz (1996):** Lennartz, Dagmar: „Altern“ – eine ausgeblendete Dimension beim Gestalten beruflicher Bildung. Anstöße zur Reflexion, in: Lennartz, Dagmar (Hrsg.): Altern in Beruf und Gesellschaft. Demographischer Wandel und berufliche Bildung, Bielefeld 1996, S. 11–40.
- Linnenkohl/Rauschenberg (1996):** Linnenkohl, Karl/Rauschenberg, Hans-Jürgen: Arbeitszeitflexibilisierung. 140 Unternehmen und ihre Modelle, Heidelberg 1996.
- Lödige-Röhrs (1995):** Lödige-Röhrs, L.: „Vielleicht wenn ich zwanzig wäre, aber heute nicht mehr“ – Altersstereotype Zuschreibungen beim EDV-Lernen älterer Erwachsener, in: Mader, W. (Hrsg.): Altwerden in einer alternden Gesellschaft, Opladen 1995, S. 190–213.
- Löwisch/Caspers/Neumann (2003):** Löwisch, Manfred/Caspers, Georg/Neumann, Daniela: Beschäftigung und demographischer Wandel. Beschäftigung älterer Ar-

beitnehmerinnen und Arbeitnehmer als Gegenstand von Arbeits- und Sozialrecht, Baden-Baden 2003.

Luhmann (1988): Luhmann, Niklas: Die Wirtschaft der Gesellschaft, Frankfurt a.M. 1988.

Maier (1997): Maier, Gabriele: Das Erleben der Berufssituation bei älteren Arbeitnehmern. Ein Beitrag zur differentiellen Gerontologie, Frankfurt a.M./Berlin/Bern/New York/Paris/Wien 1997.

Maier/Schmitt (1998): Maier, Gabriele/Schmitt, Eric: Bildung im Kontext von Entwicklungsaufgaben im mittleren und höheren Erwachsenenalter, in: Bildung und Erziehung 51/1998, S. 401–413.

Maintz (2003): Maintz, Gunda: Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer – Abschied vom Defizitmodell, in: Badura, Bernhard/Schellschmidt, Henner/Vetter, Christian (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2002. Demographischer Wandel: Herausforderung für die betriebliche Personal- und Gesundheitspolitik. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft, Berlin/Heidelberg/New York 2003, S. 43–55.

Marr (1989): Marr, Rainer: Überlegungen zu einem Konzept einer „differentiellen Personalwirtschaft“, in: Drumm, Hans Jürgen (Hrsg.): Individualisierung der Personalwirtschaft. Grundlagen, Lösungsansätze und Grenzen, Bern/Stuttgart 1989, S. 37–47.

Marstedt/Müller (1998): Marstedt, Gerd/Müller, Rainer: Ein kranker Stand? Fehlzeiten und Integration älterer Arbeitnehmer im Vergleich öffentlicher Dienst – Privatwirtschaft, Berlin 1998.

Marstedt/Müller (2003): Marstedt, Gerd/Müller, Rainer: Daten und Fakten zur Erwerbsbeteiligung Älterer, in: Badura, Bernhard/Schellschmidt, Henner/Vetter, Christian (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2002. Demographischer Wandel: Herausforderung für die betriebliche Personal- und Gesundheitspolitik. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft, Berlin/Heidelberg/New York 2003, S. 15–32.

Meierjürgen (2002): Meierjürgen, Rüdiger: Von der betrieblichen Gesundheitsförderung zum betrieblichen Gesundheitsmanagement. Entwicklungsschritte der betrieblichen Gesundheitsförderung durch Krankenkassen, in: Arbeit und Sozialpolitik 56/2002, H. 1/2, S. 26–32.

Menges (2000): Menges, Ulrich: Ältere Mitarbeiter als betriebliches Erfolgspotential, Köln 2000.

- Meuser/Nagel (1991):** Meuser, Michael/Nagel, Ulrike: ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion, in: Garz, Detlef/Kraimer, Klaus (Hrsg.): *Qualitativ-empirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen*, Opladen 1991, S. 441–471.
- Meyer (1998):** Meyer, Monika: *Gewalt gegen alte Menschen in Pflegeeinrichtungen*, Bern/Göttingen/Toronto/Seattle 1998.
- Meyer-Hentschel/Frings (1994):** Meyer-Hentschel, Gundolf/Frings, Katharina: Chancen durch ältere Mitarbeiter im Betrieb, in: Verheugen, Günter (Hrsg.): *60 plus. Die wachsende Macht der Älteren*, Köln 1994, S. 118–130.
- Miegel (2002):** Miegel, Meinhard: *Die deformierte Gesellschaft. Wie die Deutschen ihre Wirklichkeit verdrängen*, München 2002.
- Minssen (1997):** Minssen, H.: Gruppenarbeit in der Fertigung – Probleme eines zukunftsorientierten Konzepts, in: Kröll, M./Schnauber, H. (Hrsg.): *Lernen der Organisation durch Gruppen- oder Teamarbeit*, Heidelberg/Berlin 1997, S. 195–235.
- Mohr (2002):** Mohr, Henrike: *Alterns- und altersgerechte Erwerbsarbeit. Leitfaden für überbetriebliche Akteure*, Stuttgart 2002.
- Mölloney (1997):** Mölloney, Matthias: Added Experience – Der Versuch, Erfahrung und Wandel zu verknüpfen, in: Kayser, Friedrich/Uepping, Heinz (Hrsg.): *Kompetenz der Erfahrung. Personalmanagement im Zeichen des demographischen Wandels*, Neuwied u.a. 1997, S. 152–159.
- Morschhäuser (1999a):** Morschhäuser, Martina: Alternsgerechte Arbeit. Gestaltungsaufgabe für die Zukunft oder Kampf gegen Windmühlen?, in: Behrens, Johann/Morschhäuser, Martina/Viebrok, Holger/Zimmermann, Eberhard (Hrsg.): *Länger erwerbstätig – aber wie?*, Opladen 1999, S. 19–70.
- Morschhäuser (1999b):** Morschhäuser, Martina: Grundzüge altersgerechter Arbeitsgestaltung, in: Gussone, Max/Huber, Achim/Morschhäuser, Martina/Petrenz, Johannes (Hrsg.): *Ältere Arbeitnehmer. Altern und Erwerbsarbeit in rechtlicher, arbeits- und sozialwissenschaftlicher Sicht*, Frankfurt a.M. 1999, S. 101–185.
- Morschhäuser (2002):** Morschhäuser, Martina: Betriebliche Gesundheitsförderung angesichts des demographischen Wandels, in: Morschhäuser, Martina (Hrsg.): *Gesund bis zur Rente. Konzepte gesundheits- und alternsgerechter Arbeits- und Personalpolitik*, Stuttgart 2002, S. 10–21.
- Morschhäuser (2003):** Morschhäuser, Martina: *Gesund bis zur Rente? Ansatzpunkte einer alternsgerechten Arbeits- und Personalpolitik*, in: Badura, Bernhard/Schell-

- schmidt, Henner/Vetter, Christian (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2002. Demographischer Wandel: Herausforderung für die betriebliche Personal- und Gesundheitspolitik. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft, Berlin/Heidelberg/New York 2003, S. 59–71.
- Naegele (1992):** Naegele, Gerhard: Zwischen Arbeit und Rente. Gesellschaftliche Chancen und Risiken älterer Arbeitnehmer, Augsburg 1992.
- Naegele (1996):** Naegele, Gerhard: Alters- und Beschäftigungsentwicklung der nächsten Jahrzehnte – Probleme und mögliche Lösungsvorschläge, in: Frerichs, Frerich (Hrsg.): Älterer Arbeitnehmer im Demographischen Wandel – Qualifizierungsmodelle und Eingliederungsstrategien, Münster 1996, S. 23–32.
- Naegele (2001):** Naegele, Gerhard: Demografischer Wandel und Erwerbsarbeit im Alter, in: Fuchs, Gerhard/Renz, Christian (Hrsg.): Altern und Erwerbsarbeit. Workshopdokumentation, Stuttgart 2001, S. 5–21.
- Naegele (2002):** Naegele, Gerhard: Die Bundestags-Enquête-Kommission „Demographischer Wandel“ legt ihren Abschlussbericht vor, in: Theorie und Praxis der sozialen Arbeit 53/2002, S. 164–168.
- Naegele/Frerichs (1996):** Naegele, Gerhard/Frerichs, Frerich: Situation und Perspektiven der Alterserwerbsarbeit in der Bundesrepublik Deutschland, in: Aus Politik und Zeitgeschichte 46/1996, B35, S. 33–45.
- Naegele/Walker (2003):** Naegele, Gerhard/Walker, Alan: Altern in der Arbeitswelt – Europäische „Leitlinien einer Guten Praxis (good practice)“ für die Gleichbehandlung älterer Arbeitnehmer/innen in der betrieblichen Personalpolitik, in: Badura, Bernhard/Schellschmidt, Henner/Vetter, Christian (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2002. Demographischer Wandel: Herausforderung für die betriebliche Personal- und Gesundheitspolitik. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft, Berlin/Heidelberg/New York 2003, S. 225–234.
- Nakielski (1996):** Nakielski, Hans: Generationenbeziehungen und Sozialkontakte, in: Kuratorium Deutsche Altershilfe (Hrsg.): Rund ums Alter. Alles Wissenswerte von A bis Z, München 1996, S. 133–138.
- Neumann (1994):** Neumann, Eva Maria: Körperliche und geistige Fähigkeiten älterer Arbeitnehmer aus entwicklungspsychologischer Sicht, in: Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.): Bedeutung des demographischen Wandels – Erwerbsarbeit, berufliche Qualifizierung, Weiterbildung, Bonn 1994, S. 65–95.

- Niederfranke (2000):** Niederfranke, Annette: Altenpolitik, in: Wahl, Hans-Werner/Tesch-Römer, Clemens (Hrsg.): Angewandte Gerontologie in Schlüsselbegriffen, Stuttgart 2000, S. 386–392.
- Nienhüser (2000):** Nienhüser, Werner: Personalwirtschaftliche Wirkungen unausgewogener betrieblicher Altersstrukturen, in: George, Rainer/Struck, Olaf (Hrsg.): Generationenaustausch im Unternehmen, München/Mering 2000, S. 55–70.
- Nienhüser (2002):** Nienhüser, Werner: Alternde Belegschaften – betriebliche Ressource oder Belastung? Betriebliche Probleme und Problemhandhabungen in unterschiedlichen Human-Resource-Management-Systemen, in: Behrend, Christoph (Hrsg.): Chancen für die Erwerbsarbeit im Alter. Betriebliche Personalpolitik und ältere Erwerbstätige, Opladen 2002, S. 63–85.
- Opaschowski (1998):** Opaschowski, H.W.: Leben zwischen Muß und Muße. Die ältere Generation: Gestern, heute, morgen, Hamburg 1998.
- Ortmann (1995):** Ortmann, G.: Formen der Produktion, Organisation und Rekursivität, Opladen 1995.
- Oswald (1999):** Oswald, Christiane: Altersteilzeit: Nur „Frühpensionierung mit Vorlaufzeit“? Eine Zwischenbilanz, in: Zeitschrift für Sozialreform 45/1999, S. 199–221.
- Pack et al. (2000):** Pack, Jochen/Buck, Hartmut/Kistler, Ernst/Mendius, Hans Gerhard/Morschhäuser, Martina/Wolff, Heimfrid: Zukunftsreport demographischer Wandel. Innovationsfähigkeit in einer alternden Gesellschaft, Bonn 2000.
- Papies/Wahse (2002):** Papies, Udo/Wahse, Jürgen: Differenzierte Verläufe und Wahrnehmungen der Alterung von Betriebsbelegschaften, in: Huber, Andreas/Kistler, Ernst/Papies, Udo (Hrsg.): Arbeitslosigkeit Älterer und Arbeitsmarktpolitik im Angesicht des demographischen Wandels. Ergebnisse aus der Bundesrepublik Deutschland und dem Land Berlin, Stuttgart 2002, S. 123–142.
- Prahl/Schroeter (1996):** Prahl, Hans-Werner/Schroeter, Klaus R.: Soziologie des Alterns. Eine Einführung, Paderborn/München/Wien/Zürich 1996.
- Prognos AG et al. (1996):** Prognos AG/Weidig, Inge/Hofer, Peter/Wolff, Heimfrid: Wirkungen technologischer und sozio-ökonomischer Einflüsse auf die Tätigkeitsanforderungen bis zum Jahre 2010. Untersuchung im Auftrag des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit, Nürnberg 1996.
- Puhmann (2002):** Puhmann, Angelika: Der demographische Wandel als Herausforderung an die betriebliche Weiterbildung, in: Behrend, Christoph (Hrsg.): Chancen

für die Erwerbsarbeit im Alter. Betriebliche Personalpolitik und ältere Erwerbstätige, Opladen 2002, S. 107–117.

Raabe/Kerschreiter/Frey (2003): Raabe, Babette/Kerschreiter, Rudolf/Frey, Dieter: Führung älterer Mitarbeiter – Vorurteile abbauen, Potenziale erschließen, in: Badura, Bernhard/Schellschmidt, Henner/Vetter, Christian (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2002. Demographischer Wandel: Herausforderung für die betriebliche Personal- und Gesundheitspolitik. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft, Berlin/Heidelberg/New York 2003, S. 137–152.

Radebold (1994): Radebold, Hartmut: Psychische Erkrankungen und ihre Behandlungsmöglichkeiten, in: Reimann, Helga/Reimann, Horst (Hrsg.): Das Alter. Einführung in die Gerontologie, 3. Aufl., Stuttgart 1994, S. 255–281.

Reichwald/Koller (1996): Reichwald, Ralf/Koller, Hans: Integration und Dezentralisierung von Unternehmensstrukturen, in: Lutz, Burkart et al. (Hrsg.): Produzieren im 21. Jahrhundert, München 1996, S. 225–294.

Reinberg/Hummel (2002): Reinberg, Alexander/Hummel, Markus: Zur langfristigen Entwicklung des qualifikationsspezifischen Arbeitskräfteangebots und -bedarfs in Deutschland. Empirische Befunde und aktuelle Projektionsergebnisse, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 35/2002, S. 580–600.

Rosenow (1996): Rosenow, Joachim: Der Abbau von Altersbarrieren in der Erwerbsarbeit. Die Notwendigkeit einer kooperativ-integrierten Strategie von Unternehmen, Staat und Verbänden, in: Frerichs, Frerich (Hrsg.): Älterer Arbeitnehmer im Demographischen Wandel – Qualifizierungsmodelle und Eingliederungsstrategien, Münster 1996, S. 33–40.

Rössel/Schaefer/Wahse (1999): Rössel, G./Schaefer, R./Wahse, J.: Alterspyramide und Arbeitsmarkt. Zum Alterungsprozess der Erwerbstätigen in Deutschland, Frankfurt a.M./New York 1999.

Rudinger/Rietz (1995): Rudinger, G./Rietz, C.: Intelligenz – Neuere Ergebnisse aus der Bonner Längsschnittstudie des Alters (BOLSA), in: Kruse, A./Schmitz-Scherzer, R. (Hrsg.): Psychologie der Lebensalter, Darmstadt 1995, S. 185–199.

Ruland (2000): Ruland, Franz: Weniger Rente – mehr private Vorsorge? Die geplante Rentenreform in Deutschland: Konzeption und Kritik, in: Sozialer Fortschritt 49/2000, S. 227–230.

Rürup (2000): Rürup, Bert: Alterndes Deutschland. Herausforderung des demographischen Wandels, in: Deutsche Rentenversicherung 55/2000, H. 1/2, S. 72–81.

- Rürup/Sesselmeier (1993):** Rürup, Bert/Sesselmeier, Werner: Schrumpfende und alternde deutsche Bevölkerung. Arbeitsmarktpolitische Perspektiven und Optionen, in: Klose, Hans-Ulrich (Hrsg.): Altern der Gesellschaft. Antworten auf den demographischen Wandel, Köln 1993, S. 27–50.
- Sackmann (1997):** Sackmann, Reinhold: Der Einfluß von Verrentungsprozessen und Mobilitätsprozessen auf die Arbeitsmarktrisiken von Berufseinsteigern, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 30/1997, S. 675–680.
- Salthouse/Dunlowski (1995):** Salthouse, T.A./Dunlowski, J.: Analyses of adult age differences in associative learning, in: Zeitschrift für Psychologie 203/1995, S. 351–360.
- Schemme (2001):** Schemme, Dorothea: Qualifizierung älterer ArbeitnehmerInnen für moderne Arbeitsorganisationen, in: Fuchs, Gerhard/Renz, Christian (Hrsg.): Altern und Erwerbsarbeit. Workshopdokumentation, Stuttgart 2001, S. 60–65.
- Schiersmann (2000):** Schiersmann, C.: Weiterbildung älterer Arbeitskräfte angesichts einer veränderten Weiterbildungsorganisation, in: Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie 33/2000, S. 284–288.
- Schmid (1995):** Schmid, Ludbirgit: Hilfen zur Lebensgestaltung – Intervention, in: Köther, Ilka/Gnam, Else (Hrsg.): Altenpflege in Ausbildung und Praxis, 3. Aufl., Stuttgart/New York 1995, S. 108–189.
- Schmiede (1996):** Schmiede, R.: Informatisierung und gesellschaftliche Arbeit. Strukturveränderungen von Arbeit und Gesellschaft, in: WSI-Mitteilungen 49/1996, S. 533–544.
- Schreurs (1996):** Schreurs, Margarete: Ansätze der Personalplanung und -entwicklung für ältere Arbeitnehmer, in: Frerichs, Frerich (Hrsg.): Älterer Arbeitnehmer im Demographischen Wandel – Qualifizierungsmodelle und Eingliederungsstrategien, Münster 1996, S. 117–121.
- Schulze Buschoff (2000):** Schulze Buschoff, Karin: Die Flexibilisierung der Arbeitszeiten in der Bundesrepublik Deutschland. Ausmaß, Bewertung und Präferenzen, in: Aus Politik und Zeitgeschichte 50/2000, B14–15, S. 32–38.
- Schumann (2003):** Schumann, Michael: Metamorphosen von Industriearbeit und Arbeiterbewusstsein. Kritische Industriesoziologie zwischen Taylorismusanalyse und Mitgestaltung innovativer Arbeitspolitik, Hamburg 2003.
- Schwarzer/Knoll (2001):** Schwarzer, Ralf/Knoll, Nina: Personale Ressourcen im Alter, in: Deutsches Zentrum für Altersfragen (Hrsg.): Personale, gesundheitliche und

- Umweltressourcen im Alter. Expertisen zum Dritten Altenbericht der Bundesregierung, Band I, Opladen 2001, S. 11–93.
- Schweitzer (1996):** Schweitzer, Hanne: Gesundheit und Alterskrankheiten, in: Kuratorium Deutsche Altershilfe (Hrsg.): Rund ums Alter. Alles Wissenswerte von A bis Z, München 1996, S. 157–164.
- Schweres (1997):** Schweres, Manfred: Alterssozialpläne und Frühverrentung aus arbeitswissenschaftlicher Sicht, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 51/1997, S. 113–120.
- Senghaas-Knobloch/Nagler/Dohms (1996):** Senghaas-Knobloch, Eva/Nagler, Brigitte/Dohms, Annette: Zukunft der industriellen Arbeitskultur – Persönliche Sinnansprüche und Gruppenarbeit, Münster 1996.
- Severing (1997):** Severing, Eckart: Es fehlen Weiterbildungsangebote für ältere Arbeitnehmer aus der Industrie, in: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis 26/1997, H. 4, S. 18–22.
- Sigg (2002):** Sigg, Roland: Der Alterungsprozess: Eine Herausforderung für die soziale Sicherheit, in: Internationale Revue für soziale Sicherheit 55/2002, Nr. 1, S. 3–11.
- Sing (2002):** Sing, Dorit: Der demographische Wandel und das zukünftige (insbesondere weibliche) Arbeitskräfteangebot. Eine Analyse verschiedener (Erwerbs-)Bevölkerungsprognosen unter besonderer Berücksichtigung von Gender-Aspekten, in: Huber, Andreas/Kistler, Ernst/Papies, Udo (Hrsg.): Arbeitslosigkeit Älterer und Arbeitsmarktpolitik im Angesicht des demographischen Wandels. Ergebnisse aus der Bundesrepublik Deutschland und dem Land Berlin, Stuttgart 2002, S. 65–95.
- Spinner (1998):** Spinner, Helmut F.: Informationsgesellschaft, in: Schäfers, B./Zapf, W. (Hrsg.): Handwörterbuch zur Gesellschaft Deutschlands, Opladen 1998, S. 313–325.
- Statistisches Bundesamt (2000):** Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Statistisches Jahrbuch 2000 für die Bundesrepublik Deutschland, Wiesbaden 2000.
- Statistisches Bundesamt (2003):** Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Bevölkerung Deutschlands bis 2050. 10. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, Wiesbaden 2003 (CD-ROM-Version).
- Stiftung (2003):** Stiftung für die Rechte zukünftiger Generationen (Hrsg.): Handbuch Generationengerechtigkeit, 2. Aufl., München 2003.
- Straka (1993a):** Straka, Gerald: Ältere Erwerbspersonen in Stellenanzeigen regionaler und überregionaler Tageszeitungen. Ergebnisse einer Pilotstudie, in: Zeitschrift für Gerontologie 26/1993, S. 339–343.

- Straka (1993b):** Straka, Gerald A.: Ältere SachbearbeiterInnen und selbstgesteuertes Lernen, in: Bullinger, Hans-Jörg/Volkholz, Volker/Betzl, Konrad/Köchling, Annegret/Risch, Wolfram (Hrsg.): *Alter und Erwerbsarbeit der Zukunft. Arbeit und Technik bei veränderten Alters- und Belegschaftsstrukturen*, Berlin/Heidelberg 1993, S. 102–106.
- Strauß (1997):** Strauß, Jürgen: Chancen und Risiken älterer Arbeitnehmer bei Gruppenarbeit. Erste Erfahrungen und Ergebnisse aus einem LEONARDO-Projekt, in: *Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis* 26/1997, Nr. 6, S. 26–31.
- Tacke (2000):** Tacke, Karsten: Betriebliche Altersversorgung in Kombination mit flexibler Arbeitszeit, in: *Arbeit und Arbeitsrecht* 55/2000, S. 474–476.
- Tessaring (1994):** Tessaring, Manfred: Langfristige Tendenzen des Arbeitskräftebedarfs nach Tätigkeiten und Qualifikationen in den alten Bundesländern bis zum Jahre 2010, in: *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung* 27/1994, S. 5–19.
- Tews (1991):** Tews, Hans Peter: *Altersbilder. Über Wandel und Beeinflussung von Vorstellungen vom und Einstellungen zum Alter*, Köln 1991.
- Tews (1994):** Tews, Hans Peter: *Alter und Altern in unserer Gesellschaft*, in: Reimann, Helga/Reimann, Horst (Hrsg.): *Das Alter. Einführung in die Gerontologie*, 3. Aufl., Stuttgart 1994, S. 30–74.
- Thränhardt (1996):** Thränhardt, Dietrich: *Geschichte der Bundesrepublik Deutschland. Erweiterte Neuausgabe*, Frankfurt a.M. 1996.
- Uepping (2000):** Uepping, Heinz: Demographischer Wandel zwingt zur Vorbeugung, in: *Arbeit und Arbeitsrecht* 55/2000, S. 110–112.
- Vetter (2003):** Vetter, Christian: Einfluss der Altersstruktur auf die krankheitsbedingten Fehlzeiten, in: Badura, Bernhard/Schellschmidt, Henner/Vetter, Christian (Hrsg.): *Fehlzeiten-Report 2002. Demographischer Wandel: Herausforderung für die betriebliche Personal- und Gesundheitspolitik. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft*, Berlin/Heidelberg/New York 2003, S. 249–263.
- Vogler-Ludwig (1999):** Vogler-Ludwig, Kurt: Veränderungen der Arbeitswelt in Deutschland. Empirische Befunde und Entwicklungstendenzen, in: Schmähl, Winfried/Rische, Herbert (Hrsg.): *Wandel der Arbeitswelt – Folgerungen für die Sozialpolitik*, Baden-Baden 1999, S. 9–29.
- Wachtler/Franzke/Balcke (1997):** Wachtler, Günther/Franzke, Heike/Balcke, Jörg: *Die Innovationsfähigkeit von Betrieben angesichts alternder Belegschaften*, hrsg. vom Forschungsinstitut der Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn 1997.

- Walker (1997):** Walker, Alan: Maßnahmen zur Bekämpfung von Altersbarrieren in der Erwerbstätigkeit. Ein europäischer Forschungsbericht, Dublin 1997.
- Walter/MüncH/Badura (2002):** Walter, Uta/MüncH, Eckhard/Badura, Bernhard: Betriebliches Gesundheitsmanagement – eine Investition in das Sozial- und Humankapital, in: WSI Mitteilungen 55/2002, S. 532–537.
- Walther (1998):** Walther, Uwe-Jens: Bevölkerungsalterung, in: Häußermann, Hartmut (Hrsg.): Großstadt. Soziologische Stichworte, Opladen 1998, S. 27–39.
- Weimer/Mendius/Kistler (2001):** Weimer, Stefanie/Mendius, Hans Gerhard/Kistler, Ernst: Demographischer Wandel und Zukunft der Erwerbsarbeit am Standort Deutschland, in: Bullinger, Hans-Jörg (Hrsg.): Zukunft der Arbeit in einer alternenden Gesellschaft, Stuttgart 2001, S. 25–31.
- Wenke/Reglin (1996):** Wenke, Jochen/Reglin, Thomas: Berufliche Weiterbildung für ältere Arbeitnehmer. Ein Leitfaden für Bildungsträger. Dokumentation zum Modellversuch „Entwicklung und Erprobung von Qualifizierungskonzepten für ältere Arbeitnehmer aus der Industrie“, Bielefeld 1996.
- Werding/Blau (2002):** Werding, Martin/Blau, Harald: Auswirkungen des demographischen Wandels auf die staatlichen Alterssicherungssysteme. Modellrechnungen bis 2050, München 2002.
- Weyerer (2000):** Weyerer, Siegfried: Epidemiologie, in: Wahl, Hans-Werner/Tesch-Römer, Clemens (Hrsg.): Angewandte Gerontologie in Schlüsselbegriffen, Stuttgart 2000, S. 27–32.
- Wilke (2001):** Wilke, Jürgen: Intergenerativer Wissenstransfer als Element der Arbeitssystemgestaltung, in: Fuchs, Gerhard/Renz, Christian (Hrsg.): Altern und Erwerbsarbeit. Workshopdokumentation, Stuttgart 2001, S. 66–79.
- Willke (1999):** Willke, Gerhard: Die Zukunft unserer Arbeit, Frankfurt a.M./New York 1999.
- Witzel (1985):** Witzel, A.: Das problemzentrierte Interview, in: Jüttemann, Gerd (Hrsg.): Qualitative Forschung in der Psychologie. Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder, Weinheim/Basel 1985, S. 227–255.
- Wolff (2000):** Wolff, Heimfrid: Ergebnisse des Forschungsschwerpunkts „Demographischer Wandel und die Zukunft der Erwerbsarbeit“, in: Rothkirch, Christoph von (Hrsg.): Altern und Arbeit. Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft. Beiträge, Diskussionen und Ergebnisse eines Kongresses mit internationaler Beteiligung, Berlin 2000, S. 27–43.

- Zach (2002):** Zach, Frank: Gesetzliche und tarifliche Bestimmungen über ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer – Schutz oder Hindernis?, in: Akademie der Diözese Rottenburg-Stuttgart (Hrsg.): Strategien und Modelle zur Verbesserung der Beschäftigungssituation älterer Erwerbspersonen, Stuttgart 2002, S. 101–116.
- Zahn-Elliott (2001):** Zahn-Elliott, Ursula: Demographischer Wandel und Erwerbsarbeit, in: Bullinger, Hans-Jörg (Hrsg.): Zukunft der Arbeit in einer alternden Gesellschaft, Stuttgart 2001, S. 7–10.
- Zank (2000):** Zank, Susanne: Gesundheit und Krankheit, in: Wahl, Hans-Werner/Tesch-Römer, Clemens (Hrsg.): Angewandte Gerontologie in Schlüsselbegriffen, Stuttgart 2000, S. 44–48.
- Zedler (1983):** Zedler, Peter: Empirische Hermeneutik. Eine Problemskizze, in: Zedler, P./Moser, H. (Hrsg.): Aspekte qualitativer Sozialforschung. Studien zu Aktionsforschung, empirischer Hermeneutik und reflexiver Sozialtechnologie, Opladen 1983, S. 144–162.
- Zedler (2003):** Zedler, Reinhard: Qualifizierung älterer Arbeitnehmer, in: Klös, Hans-Peter/Weiß, Reinhold/Zedler, Reinhard (Hrsg.): Demographische Entwicklung – Berufsbildung – Personalentwicklung, Köln 2003, S. 132–141.
- Zedler/Moser (1983):** Zedler, P./Moser, H. (Hrsg.): Aspekte qualitativer Sozialforschung. Studien zu Aktionsforschung, empirischer Hermeneutik und reflexiver Sozialtechnologie, Opladen 1983.
- Zeman (2000):** Zeman, Peter: Alter(n) im Sozialstaat und die Mikropolitik der Pflege, Regensburg 2000.
- Zimmermann (2003):** Zimmermann, Eberhard: Chancen und Risiken innovativer Arbeitszeitmodelle für ältere Arbeitnehmer, in: Badura, Bernhard/Schellschmidt, Henner/Vetter, Christian (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2002. Demographischer Wandel: Herausforderung für die betriebliche Personal- und Gesundheitspolitik. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft, Berlin/Heidelberg/New York 2003, S. 167–183.
- Zimmermann/Frerichs/Naegele (1999):** Zimmermann, Eberhard/Frerichs, Frerich/Naegele, Gerhard: Neue Arbeitszeitmodelle für ältere ArbeitnehmerInnen, in: Zeitschrift für Sozialreform 45/1999, S. 383–394.

