

# Chancen für die Erwerbsarbeit im Alter

Christoph Behrend (Hrsg.)

# Chancen für die Erwerbsarbeit im Alter

Betriebliche Personalpolitik und  
ältere Erwerbstätige

Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2002

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

ISBN 978-3-8100-3085-6                      ISBN 978-3-663-09481-4 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-663-09481-4

© 2002 Springer Fachmedien Wiesbaden

Ursprünglich erschienen bei Leske + Budrich, Opladen 1993

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	7
<i>Christoph Behrend</i> Erwerbsarbeit Älterer im Wandel – demografische Herausforderungen und Veränderungen der Arbeitsgesellschaft .....	11
<b>I. Rahmenbedingungen betrieblicher altersselektiver Entscheidungsprozesse</b>	
<i>Alexander Böhne/Dieter Wagner</i> „Managing Age“ im Rahmen von „Managing Diversity“ – Alter als betriebliches Erfolgspotential.....	33
<i>Frerich Frerichs</i> Zur betrieblichen Beschäftigungssituation älterer Arbeitnehmer – Eine lebenslagen- und produktionsregimespezifische Problemanalyse.....	47
<i>Werner Nienhüser</i> Alternde Belegschaften – betriebliche Ressource oder Belastung? Betriebliche Probleme und Problemhandhabungen in unterschiedlichen Human-Resource-Management-Systemen .....	63

## **II. Betriebliche Personalstrategien in der Zukunft – Die Förderung von beruflicher Weiterbildung als Ausweg**

*Frederike Behringer*

Weiterbildungsbeteiligung älterer Arbeitnehmer ..... 89

*Angelika Puhmann*

Der demographische Wandel als Herausforderung an die betriebliche Weiterbildung ..... 107

## **III. Fazit**

„Betriebliche Personalpolitik und ältere Arbeitnehmer – Erwerbsarbeit und Alter“ – Ergebnisprotokoll eines Workshops des Deutschen Zentrums für Altersfragen ..... 121

**Über die Autoren** ..... 131

# Vorwort

Die Veränderungen der Altersstruktur der Bevölkerung wirken sich auch auf die Erwerbspersonen aus. Dieser Aspekt wird in der Diskussion des demografischen Wandels in der Bundesrepublik Deutschland häufig vernachlässigt. Der Anteil der älteren nimmt gegenüber den jüngeren Erwerbsfähigen absolut und relativ zu – bei einem insgesamt abnehmenden nationalen Arbeitskräftepotential. Betriebliche Personalstrategien führten seit den siebziger Jahren zu einer immer früher einsetzenden altersselektiven Freisetzung von Beschäftigten. Altersstereotype über die Leistungsfähigkeit und die Qualifikation haben zu einer Beschleunigung des Generationenaustausches in den Betrieben geführt. Die sozialpolitischen Rahmenbedingungen insbesondere im Bereich der Renten- und der Arbeitslosenversicherung haben diese betrieblichen Personalstrategien flankiert und gefördert. Das betriebliche Personalmanagement ist bereits heute vor neue Herausforderungen gestellt. Neben den demografischen Einflüssen wird sich infolge des technologischen Wandels die Arbeitslandschaft weiterhin grundlegend verändern. Es werden höhere Anforderungen an die Qualifikation und die Flexibilität der Mitarbeiter gestellt. Das sogenannte Normalarbeitsverhältnis wird künftig nicht mehr als Leitmodell arbeitsvertraglicher Vereinbarungen dienen. Die Nachfrage nach einem neuen Typus von Mitarbeitern wird steigen.

Die Beiträge des Readers beschäftigen sich mit den Fragen nach den Voraussetzungen und den Möglichkeiten des künftigen betrieblichen Einsatzes von älteren und älter werdenden Erwerbstätigen.

Im einleitenden Beitrag von C. Behrend, wird auf die Entwicklung der Beschäftigungssituation älterer Erwerbstätiger in der Bundesrepublik Deutschland eingegangen. Dabei werden die demografischen Aspekte, der tendenzielle Wandel der Arbeitsorganisation und auch die veränderten Rahmenbedingungen von Erwerbsarbeit dargelegt. Künftig wird sich das Verhältnis von Arbeitszeit und Lebenszeit noch deutlicher modifizieren. In der wissenschaftlichen Debatte wird bereits von einer „Entgrenzung“ gesprochen. Der stärkere Einbezug der Gesamtpersönlichkeit von Mitarbeitern in den Arbeitsprozess bietet Risiken aber auch Chancen im Hinblick auf die Beschäftigung älterer Mitarbeiter.

A. Böhne und D. Wagner diskutieren „managing age“ im Rahmen von „managing diversity“. Dabei geht es bei diesen Konzepten nicht nur um den adäquaten Umgang betrieblichen Personalmanagements mit älter werdenden Belegschaftsmitgliedern, sondern um einen umfassenden Prozess, mit dem Ziel, ein betriebliches Umfeld zu schaffen, das alle Mitarbeiter anspricht. Die Individualität des Einzelnen wird als Erfolgspotential des Unternehmens gesehen. Die steigende Anzahl unterschiedlichster Kundengruppen, die Globalisierung der Wirtschaft und der Wandel demografischer Bedingungen sind Argumente für das bewußte Umgehen mit der Unterschiedlichkeit im Unternehmen zum Nutzen aller. Alter kann somit zu einem Erfolgsfaktor des Unternehmens im Wettbewerb werden.

F. Frerichs hebt in seinem Beitrag die Notwendigkeit der Unterscheidung von betrieblichen Produktionsregimen hervor und verbindet die jeweiligen Regime mit lebenslagespezifischen Aspekten der Beschäftigtengruppen. Gegenüber dem tayloristischen und dem innovationsorientierten Regimen scheint lediglich die diversifizierte Qualitätsproduktion und -dienstleistung relativ gute Bedingungen für die Beschäftigung älterer Mitarbeiter bereitzustellen, da hier die individuelle Erfahrungskomponente Berücksichtigung findet. Arbeits- und sozialpolitische Maßnahmen müssen dezidiert die jeweils unterschiedlichen Beschäftigungsbedingungen in den Produktions- und Dienstleistungsregimen aufgreifen und ihre differenzierenden Auswirkungen auf die Lebenslage älterer Arbeitnehmer berücksichtigen.

Inwieweit die Alterung von Belegschaften ein betriebliches Problem darstellt, hängt von den Arbeitsanforderungen und dem jeweiligen Human-Ressource-Management-System (HRM-System) ab. Diese Zusammenhänge werden von W. Nienhüser aus betriebsdemographischer Perspektive analysiert. Ein HRM-System umfaßt die Summe aller Strategien und Institutionalisierungen hinsichtlich der Nutzung und Reproduktion des betrieblichen Arbeitsvermögens. Dieses besteht sowohl in Humankapital als auch in Sozialkapital. Ziel ist die Sicherstellung, daß dem Betrieb das zur Kapitalverwertung benötigte Arbeitsvermögen zu akzeptablen Kosten zur Verfügung steht und in Arbeitsleistung transformiert werden kann. Die Alterung von Belegschaften kann unter Berücksichtigung dieser Kontextvariablen als betriebliche Belastung aber auch als betriebliche Ressource gesehen werden.

Mit dem Thema betrieblicher Weiterbildung befaßt sich der Beitrag von F. Behringer. Der technologische Strukturwandel wird künftig in den Betrieben immer weniger über den Generationenwechsel bewältigt werden können. Deshalb kommt der Frage der (Weiter-) Qualifikation von älter werdenden Belegschaftsmitgliedern zentrale Bedeutung zu. Nach der Humankapitaltheorie stellt berufliche Weiterbildung eine Investition dar, die seitens der Arbeitgeber zu einer Erhöhung der Erträge durch eine Steigerung der Produktivität der Arbeitnehmer führen soll. Auf der Grundlage von empirischen Daten werden Unterschiede hinsichtlich der beruflichen Weiterbildungsbeteiligung zwischen den Altersgruppen aber z.B. auch zwischen den alten und den neu-

en Bundesländern deutlich. Ein grundlegendes Problem ist das negative Altersstereotyp, das die Einstellung der für das betriebliche Personalwesen Zuständigen, aber auch die der älteren Arbeitnehmer selbst stark beeinflusst.

A. Puhlmann zeigt in ihrem Beitrag, daß Weiterbildung sowohl für die betriebliche Personalentwicklung als auch im Zusammenhang mit der Organisationsentwicklung notwendig ist. Hinsichtlich der Lernbereitschaft älterer Arbeitnehmer muß der Erfahrungsbegriff nicht einseitig positive sondern auch negative Aspekte berücksichtigen. Negative Erfahrungen im Bildungsbereich können die Bereitschaft zur Teilhabe an betrieblichen Weiterbildungsangeboten wesentlich beeinflussen. Verschiedene Modellprojekte zur betrieblichen Weiterbildung von älteren, die vom Bundesinstitut für Berufsbildung gefördert wurden bzw. werden machen diese Zusammenhänge deutlich.

Anstelle einer Zusammenfassung steht das Ergebnisprotokoll eines Workshops, der vom Deutschen Zentrum für Altersfragen (DZA) im Jahr 1999 durchgeführt wurde. Der Workshop wurde im Rahmen der Erstellung des 3. Altenberichts der Bundesregierung vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend finanziell gestützt und von der Geschäftsführung des DZA organisiert. Die Realisierung des vorliegenden Bandes ist nur durch diese Unterstützung möglich geworden. An dieser Stelle sei allen Autorinnen und Autoren für ihre Beiträge sowie den Teilnehmern an der Diskussion herzlich gedankt.