

Strukturwandel und Innovationen als Herausforderungen für die (Weiter-)Beschäftigung von älteren Arbeitnehmern

Integrierte Personal-, Organisations- und Technikentwicklung als Gestaltungsalternative

Martin Kröll und Arnd Brinkmann

1. Demographischer Wandel, Erwerbsstrukturen und Alterserwerbstätigkeit

Die demographische Entwicklung der deutschen Bevölkerung ist geprägt durch zwei langfristig zu beobachtende Entwicklungstendenzen: Zum einen ist ein Bevölkerungsrückgang aufgrund einer anhaltend (zu) niedrigen Nettoerproduktionsrate zu beobachten. In Zahlen ausgedrückt bedeutet dies, daß sich seit 1975 die Generationen nur noch zu knapp zwei Drittel ersetzen (Kaufmann, 1997). Zum anderen hat sich parallel zum Geburtenrückgang die durchschnittliche Lebenserwartung von Frauen und Männern kontinuierlich erhöht. Die Bevölkerung der Bundesrepublik Deutschland sieht sich aufgrund dieser Entwicklung dramatischen Veränderungen ihrer Altersstruktur gegenüber: Es wird künftig immer weniger jüngere und immer mehr ältere Menschen geben. Im Jahr 2040 wird Prognosen zufolge der Anteil der über 60jährigen an der Gesamtbevölkerung von derzeit ca. 20 vH auf bis zu 35 vH steigen. Demgegenüber wird der Anteil der unter 20jährigen im sel-

ben Zeitraum von rund 21 vH auf 16 vH sinken. Der Anteil der 20- bis unter 60jährigen, also der Teil der Bevölkerung, auf den sich gegenwärtig im wesentlichen die Erwerbstätigkeit konzentriert, wird auf unter 50 vH zurückgehen (Sommer 1994, Bäcker und Klammer 1999, S. 18). Die Auswirkungen dieser demographischen Entwicklung werden sich ebenso in der Struktur des Erwerbspersonenpotentials widerspiegeln. Hier wird es ebenfalls zu gravierenden altersstrukturellen Verschiebungen kommen.

Zur Jahrtausendwende wird prognostiziert, daß der Anteil der Erwerbspersonen unter 30 Jahren am gesamten Erwerbspersonenpotential von derzeit rund 30 vH um fast 4 Mill. auf gut 20 vH abnehmen und damit so groß sein wird, wie der der über 50jährigen. In der weiteren Entwicklung wird der Anteil der über 50jährigen denjenigen der unter 30jährigen zahlenmäßig sogar übertreffen (Thon 1995, Klauder 1993, Thon 1991). In Wissenschaft und Politik wurde bis in die jüngste Vergangenheit darauf hingewiesen, daß die sich abzeichnende überproportionale Zunahme älterer Erwerbspersonen und damit der Rückgang Jüngerer am Erwerbspersonenpotential nicht durch eine steigende Frauenerwerbsquote und durch Zuwanderung kompensiert werden kann (Barkholdt, Frerichs und Naegele 1996, S. 67). Im Kontext der Globalisierung und der anhaltend hohen Arbeitslosenzahlen mehren sich dagegen zunehmend skeptische Stimmen: Vor dem Hintergrund weiterer Rationalisierungseffekte im Rahmen des technologischen und strukturellen Wandels und einer damit zu erwartenden Reduzierung des Arbeitskräftebedarfs scheint

Gliederung

1. Demographischer Wandel, Erwerbsstrukturen und Alterserwerbstätigkeit
2. Die Situation älterer Arbeitnehmer auf dem externen und internen Arbeitsmarkt
 - 2.1 Ältere als Anpassungsreserve in Unternehmen
 - 2.2 Risiko der Dequalifikation
 - 2.3 Gefahr des Verlusts von Erfahrungen
3. Gestaltungsoptionen einer integrierten Personal-, Organisations- und Technikentwicklung
 - 3.1 Kontinuierliche Kompetenzentwicklung
 - 3.2 Arbeitszeit und individuelle Bedürfnisse der Beschäftigten
 - 3.3 Altersvariante Anreizsysteme
 - 3.4 Altersgemischte Gruppenarbeit
 - 3.5 Grenzen der vorausschauenden Personalplanung
4. Schlußbemerkung

Dr. rer. pol. Martin Kröll ist Akademischer Rat am Institut für Arbeitswissenschaft der Ruhr-Universität Bochum und Wissenschaftlicher Assistent am Lehrstuhl „Personal und Qualifikation“ der Ruhr-Universität Bochum.

Dipl.-Soz. Arnd Brinkmann ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl „Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung“ am Institut für Arbeitswissenschaft der Ruhr-Universität Bochum.

es zum gegenwärtigen Zeitpunkt fraglich, ob eine entsprechende Kompensation überhaupt notwendig ist.

Die künftige Entwicklung des Erwerbs- und Wirtschaftsstandortes Deutschland wird auf jeden Fall durch ein stark verändertes Erwerbspersonenpotential bestimmt¹⁾. Ob es durch eine höhere Erwerbsbeteiligung von Frauen oder durch einen höheren Anteil älterer Arbeitnehmer geprägt sein wird – wie Arbeitsmarktpolitiker und -wissenschaftler prognostizieren – ist indessen offen. Diese Ungewißheit ist jedoch kein Alibi für ein „weiter so“ und das Verharren in tradierten Strukturen. Vielmehr müssen für kommende Entwicklungen bereits heute die entsprechenden arbeitsorganisatorischen Rahmenbedingungen auf Unternehmensebene eingeleitet werden, damit in Zukunft ältere Arbeitnehmer selbst (mit-)entscheiden können, ob und wann sie ganz oder schrittweise aus dem Erwerbsleben ausscheiden. Im Hinblick auf die Auswirkungen der demographischen Entwicklung sind beschäftigungspolitische Maßnahmen zu ergreifen, mit denen die bisherige Praxis der Frühverrentung gestoppt werden kann, und die es den Beschäftigten künftiger Kohorten ermöglichen, länger im Erwerbsleben zu verbleiben – sofern sie dies wollen (Barkholdt 1997). Wenn eine Weiterbeschäftigung von älteren Arbeitnehmern ermöglicht werden soll, dann sind Lösungsmuster auf der Akteursebene des Betriebes zu suchen, denn nur hier kann effektiv gegengesteuert werden²⁾.

Dieser Beitrag befaßt sich mit den Problemen, die durch den demographischen Wandel auf der Unternehmensebene auftreten. Es werden Gestaltungsoptionen und -alternativen aufgezeigt, die helfen können, diese Probleme zu lösen. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der Weiterbeschäftigung von älteren Arbeitnehmern im Kontext von Innovationen sowie unter Berücksichtigung des Strukturwandels³⁾. Eine Vielzahl von Gründen sprechen dafür (Stichwort: Globisierung, Wandel von Industrie- zur Wissensgesellschaft), daß die Dynamik und Komplexität der technischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklung zunimmt und infolgedessen der Anteil von Nicht-Routinetätigkeiten im Vergleich zu Routinetätigkeiten steigt.

Bezogen auf die Weiterbeschäftigung von älteren Arbeitnehmern ist der Frage nachzugehen, warum viele bereits seit Jahren im Raum stehende Ideen, wie z. B. Altersteilzeit oder Qualifizierungsmaßnahmen entweder kaum umgesetzt werden oder teilweise nicht zu den erwünschten Ergebnissen führen⁴⁾. Die Bewertung und Neuausrichtung dieser Aktivitäten ist dringender denn je geboten. Allerdings gibt es keine one-best-way-Lösung und damit ist die Suche danach wenig ergiebig. Statt dessen ist es erforderlich, die sachlichen, zeitlichen und sozialen Gründe für die Ausgrenzung älterer Arbeitnehmer herauszuarbeiten und zu gewichten. Die bisherigen Forschungsergeb-

nisse legen beispielsweise nahe, daß gesundheitliche Fragen nicht von herausragender Bedeutung sind⁵⁾ (Hacker 1996; Bullinger und Enderlein 1996), dagegen kommt der Kompetenzentwicklung eine Schlüsselrolle zu.

Es ist davon auszugehen, daß die isolierte Betrachtung einzelner Optionen zu suboptimalen Lösungen führt, wenn lediglich eine Seite daraus (ökonomische) Vorteile zieht. Letztlich findet eine Integration von älteren Mitarbeiter/innen⁶⁾ in die betriebliche Arbeit nur dann statt, wenn sie sich für beide Seiten als vorteilhaft erweist. Die Betriebe können die bisherige Praxis des Personalabbaus, die primär ältere Arbeitnehmer betrifft, nicht allein umkehren. Dies gilt insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen (KMU). Aber gerade hier besteht Handlungsbedarf, da ältere Arbeitnehmer in der Mehrzahl in KMU arbeiten. In Nordrhein-Westfalen sind dies beispielsweise fast 71 vH (Frerichs, Michel, Naegele, Peter und Sczesny 1997, S. 47). Aufgrund ihrer begrenzten finanziellen Mittel können sich die KMU im Vergleich zu Großunternehmen jedoch keine kostspieligen Abfindungsprogramme leisten (Frerichs, Michel, Naegele, Peter und Sczesny 1997, S. 101 f.)⁷⁾. In Großun-

¹⁾ Nach einer aktuellen noch nicht veröffentlichten Projektion des Erwerbspotentials geht das Institut für Arbeits- und Berufsforschung (IAB) davon aus, daß das Erwerbspotential in Deutschland von 41,064 Millionen (1996) auf 24,803 Millionen bis zum Jahr 2040 sinkt. Je nachdem von welchen Zuwanderungs- und Erwerbsbeteiligungsdaten ausgegangen wird, ist mit einem Rückgang des Erwerbspotentials von 40 bzw. 35 vH zu rechnen (Handelsblatt vom 5. Feb. 1999, S. 4).

²⁾ Damit wird nicht bestritten, daß die Politik entscheidende Rahmenbedingungen setzt, die den Handlungsspielraum der Betriebe (vor-) strukturieren.

³⁾ Ausgehend von der Differenzierung in die drei Produktionsregime „tayloristische Produktion/Dienstleistung“, „diversifizierte Qualitätsproduktion/-dienstleistung“ und „innovationsorientierte Qualitätsproduktion/-dienstleistung“ (Frerichs 1998, S. 68), sind die nachfolgenden Ausführungen eher dem letzteren Produktionsregime zuzuordnen. Selbstverständlich kann aus der Veränderung der Altersstruktur in den Betrieben nicht unmittelbar und mono-kausal ein Innovationsproblem für alle Betriebe abgeleitet werden (Kratzer, Döhl und Sauer 1998, S. 177 ff.). Solche Überlegungen erweisen sich als unterkomplex. Vielmehr ist eine differenzierte und wechselseitige Betrachtung angemessener. Der vorliegende Artikel versteht sich als ein Beitrag in diese Richtung.

Anders als in der Literatur wird hier nicht davon ausgegangen, daß Aktivitäten zugunsten älterer Arbeitnehmer zwangsläufig zu einer Verschlechterung der Beschäftigungssituation jüngerer Altersgruppen führen. Vielmehr ist es für die (Weiter-)Beschäftigung von allen Altersgruppen vorteilhaft, wenn die Wissenspotentiale der älteren Arbeitnehmer innerhalb der Organisation genutzt und „gespeichert“ werden.

⁴⁾ Beispielsweise hat der DGB bereits 1975 ein Programm für ältere Arbeitnehmer entwickelt (DGB 1975).

⁵⁾ Dies gilt in erster Linie für neue Arbeitsorganisationsformen, die zu einer geringeren physischen Belastung der Mitarbeiter führen als die Arbeitsorganisationen, die dem tayloristischen Produktionsregime zuzuordnen sind (dazu u.a. Frerichs 1998, S. 180 ff.; Kratzer, Döhl und Sauer 1998, S. 203).

⁶⁾ Für eine bessere Lesbarkeit werden wir im folgenden die männliche Form verwenden, gemeint sind aber jeweils Frauen und Männer, soweit nicht ausdrücklich etwas anderes hervorgehoben wird. Dies bedeutet nicht, daß davon ausgegangen wird, daß die Problemsituation von Frauen im Zusammenhang mit dem demographischen Wandel mit dem der Männer gleichgesetzt werden kann. Vielmehr arbeitet der vorliegende Beitrag heraus, daß es notwendigerweise bei der Auseinandersetzung mit dem demographischen Wandel zielgruppenspezifisch vorzugehen ist. Demzufolge ist der unterschiedliche Erwerbslebenslauf von Männern und Frauen zu berücksichtigen.

⁷⁾ Betriebsräte und Gewerkschaften schätzen die bisherige Abfindungspraxis wenn nicht als revisions-, so doch als ergänzungsbedürftig ein. Sie setzen sich deswegen dafür ein, daß ein Teil der Abfindungsgelder für die aktive Zukunftsgestaltung der Karriere der Arbeitnehmer genutzt wird – so beispielsweise für Out- und Newplacement-Beratung.

ternehmen besteht zudem eine größere Möglichkeit, Mitarbeiter innerhalb des Unternehmens zu versetzen und ihnen neue Aufgaben zuzuweisen, d. h. Implacement zu betreiben. KMU müssen nach anderen Lösungen suchen. Kleine und mittlere Unternehmen verfügen zudem über weniger Machtressourcen als Großunternehmen. Ihre Einflußmöglichkeiten auf die gesellschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen, welche die Modalitäten bestimmen, unter denen eine Weiterbeschäftigung älterer Arbeitnehmer stattfinden kann, sind geringer. Die Lösungsmuster von kleinen und mittleren Unternehmen sind demzufolge stärker von politischen Vorgaben und rechtlichen Bestimmungen abhängig.

Notwendig sind beschäftigungspolitische Aktivitäten der betroffenen Individuen, der Unternehmen und des Staates (bzw. der öffentlichen Einrichtungen), die aufeinander abzustimmen sind. Längst nicht alle Betriebe haben die Probleme, die durch den demographischen Wandel auf Unternehmensebene entstehen, erkannt. Doch selbst in den Unternehmen, in denen ein entsprechendes Problembewußtsein vorherrscht, ist zur Zeit unklar, welche Instrumente und Aktivitäten geeignet sind, um dieser Herausforderung gerecht zu werden.

2. Die Situation älterer Arbeitnehmer auf dem externen und internen Arbeitsmarkt

Die prekäre Stellung älterer Beschäftigter auf dem externen sowie auf dem innerbetrieblichen Arbeitsmarkt entsteht in erster Linie aus den besonderen, ihnen zugeschriebenen Beschäftigungsrisiken. Die Konsequenzen aus diesen Beschäftigungswagnissen lassen sich dabei zum einen an der Entwicklung der altersspezifischen Erwerbsquoten ablesen. Die Erwerbsquote bei den 60-65jährigen Männern ist bspw. von 58 vH (Mai 1975) auf 34 vH 1994 zurückgegangen. Zum anderen auch an der deutlichen Überrepräsentanz älterer Beschäftigter bei der Gruppe der Langzeitarbeitslosen (Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung 1995). Ende September 1995 waren gut 40 vH der Arbeitslosen 45 bis unter 60 Jahre alt. Aktuelle statistische Daten bezogen auf das Land Nordrhein-Westfalen bestätigen die Verfestigung dieses Trends (Frerichs, Michel, Naegele, Peter und Sczesny, S. 49 ff.).

Das besondere Risiko älterer Beschäftigter zeigt sich dabei auch gerade in der Dauer ihrer Arbeitslosigkeit⁸⁾. Für Ältere ist Arbeitslosigkeit in aller Regel ein lang andauernder Zustand (Bäcker und Naegele 1995). Ihren Nachweis finden diese Zahlen in der Struktur der Rentenanzugänge. Es scheiden sowohl in der Arbeiterrentenversicherung als auch in der Angestelltenversicherung nur noch eine Minderheit über das normale Altersruhegeld (65 Jahre) aus dem Berufsleben aus. Die Ausnahme des frühzeitigen Rentenanzugangs ist zum Normalfall geworden, wobei die

Homogenität der Frühverrentungspraxis über betriebs- und branchenspezifische Unterschiede hinweg überrascht. Diese Verfahrensweise deutet darauf hin, daß die rentenrechtlichen Möglichkeiten der Frühausgliederung Älterer in den Unternehmen vornehmlich als Mittel zur Personalanpassung genutzt werden (Rosenow 1992). Betrachtet man die Inanspruchnahme der Möglichkeiten des vorzeitigen Rentenbezugs, ist es gerechtfertigt, von einer mittelbaren Interessenskoalition der beteiligten Akteure (Staat, Unternehmen, Subjekt) zu sprechen (Brinkmann, A. und Kröll 1997)⁹⁾. Denn letztlich ist der zunehmend frühere Rentenbezug nur aufgrund des Zusammenwirkens von rechtlichen Änderungen, Beschäftigteninteressen und personalwirtschaftlichen Anpassungsprozessen der Unternehmen zu erklären (Rosenow und Naschold 1994).

Mit der staatlichen Abkehr von der Frühverrentungspraxis wird für die Unternehmen die Strategie des Personalabbaus über die Freisetzung älterer Arbeitnehmer verteuert¹⁰⁾. Dies wird an die Beschäftigten weitergegeben, für die der Schritt in die Frührente zunehmend mit finanziellen Einbußen verbunden ist¹¹⁾. Wenn keine Ausgrenzung älterer Erwerbspersonen stattfinden soll, dann muß die leistungsorientierte arbeitsorganisatorische Einbindung Älterer ins Blickfeld unternehmerischer Personalstrategien gerückt werden. Unternehmen, die entsprechende Maßnahmen zur Gegensteuerung unterlassen, werden aufgrund der demographischen Entwicklung einer stark veränderten Personal- und Kompetenzstruktur gegenüberstehen. Dies kann zu einer Beeinträchtigung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit führen.

2.1 Ältere als Anpassungsreserve in Unternehmen

Die neuere gerontologische Forschung hat den Determinismus zwischen Alter(n) und geistigem sowie körperlichem Leistungsabfall wenn nicht gänzlich widerlegen, so doch differenzieren können (Lehr und Thomae 1987). Das Alter ist keineswegs alleiniger,

⁸⁾ „Schon derzeit (Dezember 1998) macht die Altersgruppe der über 55jährigen unter allen registrierten Arbeitslosen einen Anteil von 22, 4 vH aus – bei einem Anteil dieser Altersgruppe von 12 vH an der Gesamtzahl der Beschäftigten“ (Bäcker und Klammer 1999, S. 12).

⁹⁾ Um den erforderlichen Personalabbau sozialverträglich zu gestalten und die Entlassung von jüngeren Arbeitnehmern zu verhindern, wurde auch von Seiten der Betriebsräte der frühe Ausstieg von älteren Arbeitnehmer aus dem Arbeitsleben befürwortet (Frerichs, Michel, Naegele, Peter und Sczesny 1997, S. 88 ff.).

¹⁰⁾ Der starke Anstieg der Frühverrentungen in den beiden letzten Jahrzehnten ist ein geradezu klassisches Beispiel dafür, daß die Führungsverantwortlichen in Wirtschaftsunternehmen, die jetzt mit Nachdruck eine Senkung der Lohnnebenkosten fordern, durch ihre Kostenexternalisierungsstrategie im Rahmen des gesetzlichen Frühverrentungsinstrumentariums nicht unwesentlich mit zum Anstieg dieser Kosten beigetragen haben (Kaufmann 1997).

¹¹⁾ Ob sich dies durch die akutell diskutierte Tariffondlösung ändert, ist umstritten. Einerseits werden die erwünschten arbeitsmarktpolitischen Wirkungen dieser Lösung in Frage gestellt und andererseits sehen Kritiker dies als „... Wiedereinführung des gerade abgeschafften demographischen Faktors „durch die Hintertür“ (Bäcker und Klammer 1999, S. 14)

geschweige denn dominierender Bestimmungsfaktor für die Leistungs- und Belastungsfähigkeit. Von größerem Einfluß als das kalendarische Alter sind Faktoren wie Bildungsniveau, geistiges und körperliches Training, Berufstätigkeit usw. (Kruse 1994; Weinert 1994). In neueren Veröffentlichungen wird zunehmend positiv auf die Fähigkeiten und Kompetenzen von Älteren im sozialen und kommunikativen Bereich aufgrund ihrer größeren Arbeits- und Lebenserfahrung hingewiesen, die im Unternehmen nutzbringend einzusetzen sind (Wachtler 1998; Wollert 1998).

So wenig also von einer generellen Verschlechterung der Leistung im Alter gesprochen werden kann, so wenig gibt es die Kategorie des „älteren Arbeitnehmers“.

Im Hinblick auf die Durchführung von Innovationen nehmen die verschiedenen Mitarbeitergruppen, wie z. B. Fach- und Führungskräfte oder An- und Ungelernte, unterschiedliche Aufgaben wahr. So fällt den Fach- und Führungskräften bei der Gestaltung des strukturellen Wandels eine Schlüsselrolle zu. Sie sind letztlich die Entscheider über das „Ob und Wie“. Der notwendige Wandel kann nicht durch An- und Ungelernte initiiert und primär getragen werden, obwohl auch sie von den Veränderungen betroffen und deswegen entsprechend einzubeziehen sind. Das Know-how und die Fertigkeiten von älteren Fach- und Führungskräften, die in der Vergangenheit Innovationen mitgetragen haben, ist für die Betriebe von besonderem Interesse. Aktivitäten, die zur Weiterbeschäftigung von älteren Arbeitnehmern beitragen, sollten die unterschiedlichen Rollen und Verantwortungsbereiche, die verschiedene Beschäftigungsgruppen bei der Durchführung von Innovationen einnehmen, berücksichtigen – vorausgesetzt es wird nach Wegen gesucht, die für einen großen Teil der betrieblichen Akteure vorteilhaft ist.

Die Gruppe der Älteren ist mindestens so heterogen wie die Anforderungen, die die jeweilige Tätigkeit an den Stelleninhaber stellt. In den Unternehmen werden ältere Mitarbeiter jedoch nahezu gleich behandelt¹²⁾. Besteht die Chance sich ihrer „kostengünstig zu entledigen“, werden sie in den frühzeitigen „Ruhestand“ geschickt. Trotz jahrelanger Investitionen in die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter scheint es vorherrschende Meinung in Unternehmen zu sein, sich keine Mitarbeiter jenseits des fünfzigsten Lebensjahres mehr leisten zu können (Wollert 1998). Dies stellt nicht nur für die betroffenen Mitarbeiter ein soziales Problem dar, sondern kann auch aus betriebswirtschaftlicher Perspektive allzu kurzfristig gedacht sein.

Daraus ergibt sich die Schlußfolgerung, daß die Ablösung des „Defizit-Modell des Alterns“ (Dohse, Jürgens und Russig 1982) durch das „Modell des funktionalen Alterns“ (Naegele 1992, S. 370 ff.) not-

wendig ist. Die unternehmerische Praxis ist jedoch weit davon entfernt Abstand von der Defizithypothese zu gewinnen; hier gelten ältere Mitarbeiter weiterhin als die personelle Anpassungsreserve.

Die bisherigen Vorruhestands- und Frühverrentungsprogramme führten dazu, daß das Tempo des Alterns der Belegschaft und die Überalterung derer Kompetenzen in ihrer Tragweite nicht offen zu Tage trat. Es kam deswegen in vielen Betrieben zu einem mangelnden Problembewußtsein hinsichtlich der personalpolitischen und wirtschaftlichen Herausforderungen, die durch die Veränderung der betrieblichen Altersstrukturen entstehen. Gestützt auf die rentenrechtlichen Regelungen haben Unternehmen lange Zeit das zur Verfügung stehende Rentenzugangsinstrumentarium genutzt, um personalwirtschaftliche Anpassungsprozesse (Personalreduktion, Verjüngung der Personalstruktur) vorzunehmen (Rosenow und Naschold 1994).

2.2 Risiko der Dequalifikation

Verantwortlich für die generell ungünstige Position älterer Arbeitnehmer in Unternehmen wie auf dem Arbeitsmarkt sind in erster Linie: eine noch verbleibende kurze Verweildauer im Betrieb, eingeschränkte Gesundheit, geminderte Arbeitsleistung, eine in der Regel schlechtere formale Qualifikation als die der jüngeren Arbeitnehmer und eine geringere Mobilitätsbereitschaft. Dem Dequalifikationsrisiko kommt vor dem Hintergrund eines beschleunigten technischen und organisatorischen Wandels eine herausragende Bedeutung zu¹³⁾. Der wirtschaftliche Strukturwandel, die Nutzung von neuen Technologien und neue Formen der Arbeitsorganisation stellen gänzlich andere Anforderungen an die berufsfachlichen, organisatorischen und sozialen Kompetenzen der Arbeitskräfte; ihnen wird aller Voraussicht nach ein Mehr an Flexibilität, allgemeine sowie spezielle Qualifikationen und eine berufs- und erwerbslebenslange Qualifizierungsbereitschaft abverlangt werden. Kurz gesagt ist nicht nur mit einem forcierten Anstieg (Barkholdt 1997), sondern auch mit qualitativ anderen Arbeits- und Kompetenzanforderungen zu rechnen.

Ältere beteiligen sich weniger an Weiterbildungsaktivitäten als jüngere Mitarbeiter (Kuwan 1996). Aufgrund einer noch zu erwartenden geringeren betrieb-

¹²⁾ Aber nicht nur dort, sondern auch in der Literatur wird stets von „den älteren Arbeitnehmern“ gesprochen. Wenn überhaupt, dann wird nur auf die spezifische Lebens- und Arbeitssituation von Frauen gesondert eingegangen.

¹³⁾ Wir wollen in diesem Kontext nicht im einzelnen auf die strukturellen Beschäftigungsrisiken Älterer eingehen. Um der begrifflichen Klarheit willen, ist es uns jedoch wichtig hervorzuheben, daß, wenn wir von Beschäftigungsrisiken sprechen, die Risiken meinen, die auf der Unternehmensebene einer Weiterbeschäftigung Älterer entgegenstehen, also bspw. das Dequalifikations- und Krankheitsrisiko. Arbeitslosigkeits- und Verrentungsrisiko, wie Barkholdt formuliert (Barkholdt 1997, S. 51), sind u. E. Folgeerscheinungen, die sich aus den beiden ersteren ergeben und zugegebenermaßen die Lebenslage Älterer charakterisieren, aber selbst keine originären Beschäftigungsrisiken darstellen.

lichen Verweildauer und damit „Restnutzungszeit“ wird ihre Qualifizierungsbereitschaft von Unternehmensseite andererseits auch nicht gefördert. In der unternehmerischen Praxis sind berufliche Aufstiegsprozesse und Weiterbildungsaktivitäten für Mitarbeiter jenseits des 45. Lebensjahres eher die Ausnahme. Derzeitige Weiterbildungsangebote berücksichtigen die Zielgruppe älterer Mitarbeiter daher kaum (Fritsch 1996). Vorhandene Statistiken lassen eine Konzentration der Weiterbildungsbeteiligungen und -aktivitäten im Bereich der Beschäftigten der Altersklasse bis etwa 35 Jahre erkennen. Es kann somit ohne Übertreibung davon gesprochen werden, daß das jetzige Angebot an Weiterbildung implizit und unbeabsichtigt zu einer Ausgrenzung von älteren Mitarbeitern führt.

Darüber hinaus haben ältere Mitarbeiter im Vergleich zu jüngeren Mitarbeitern in der Regel eine geringere formale Ausgangsqualifikation. Aufgrund mangelnder Weiterbildungsaktivitäten erfolgt keine Anpassung an die aktuellen Qualifikationsstandards und somit vergrößert sich das Kompetenzdefizit im Vergleich zu Jüngeren. Das Dequalifikationsrisiko älterer Arbeitnehmer nimmt darüber hinaus mit einer abnehmenden Halbwertszeit von aktuellem Wissen zu. Aufgrund des Frühverrentungsinstrumentariums, welches es den Unternehmen relativ problemlos ermöglicht, notwendige intergenerative Anpassungen der Personalstruktur vorzunehmen, überrascht es nicht, daß derzeitige Weiterbildungsmaßnahmen sich kaum am Bedarf älterer Arbeitnehmer orientieren.

Aus dieser Feststellung kann jedoch nicht zwangsläufig die Schlußfolgerung gezogen werden, daß für ältere Mitarbeiter flächendeckend neue Weiterbildungsprogramme angeboten werden sollen. Auch ist es relativ unrealistisch, die (vermeintlich) ablehnende und zurückhaltende Einstellung einer Vielzahl der älteren oder älter werdenden Mitarbeiter zur Weiterbildung von heute auf morgen verändern zu können. Dazu sind die Belastungen, die mit der Weiterbildung verbunden sind, zu hoch und auch nicht jedem Mitarbeiter zuzumuten.

Zweifellos ist es notwendig, für ältere Arbeitnehmer, die Kompetenzentwicklung betreiben wollen, die Infrastruktur und die organisatorischen Voraussetzungen zu schaffen, damit sie ihre Kompetenzen arbeitsplatznah weiterentwickeln können. Insbesondere hochqualifizierte Mitarbeiter zeichnen sich – so empirische Befunde – durch eine hohe Weiterbildungsbereitschaft aus (Kuwon 1996). Das derzeitige Weiterbildungsangebot für sie ist jedoch defizitär.

Gerade hochqualifizierte ältere Arbeitnehmer sind in den vergangenen Jahren zunehmend von Arbeitslosigkeit betroffen gewesen. So hat sich eine Entspannung in bestimmten Arbeitsmarktsegmenten gegenläufig für jüngere und ältere Arbeitnehmer ausgewirkt. Dies gilt sowohl für naturwissenschaftliche als

auch für technische Fach- und Führungskräfte¹⁴). Beispielsweise stieg der Anteil der arbeitslos gemeldeten Maschinenbauingenieure, die älter als 45 Jahre sind, im Jahr 1997 auf 61,4 vH, während sie zu Beginn der 90er Jahre noch um die 40 vH lag. Im gleichen Zeitraum sank der Anteil der arbeitslosen Maschinenbauingenieure, die unter 35 Jahre alt sind, von 30,44 vH (1993) auf 16,75 vH (1997). Eine vergleichbare Entwicklung zeichnet sich bei den Elektroingenieuren aber auch bei den Chemikern ab (vgl. Abb. 1 und 2). Auch für andere Fach- und Führungskräfte, wie z.B. für Informatiker, Wirtschaftsingenieure sowie Bauingenieure zeigt sich ein ähnlicher Trend (Zentralstelle für Arbeitsvermittlung der Bundesanstalt für Arbeit 1997).

Die Statistik verdeutlicht, daß zunehmend die Altersgruppe ab 45 Jahren von der Gefahr der Arbeitslosigkeit betroffen ist. Allerdings ist die Einteilung in Altersblöcke unter 35, 35–45 und über 45 zu weit gefaßt. Die Lebens- und Arbeitssituation, die Interessen sowie die Bereitschaft zur Weiterbildung in der Alterskohorte der über 45jährigen unterscheiden sich in erheblicher Weise voneinander. Aus diesem Grunde ist zumindest eine stärkere Differenzierung zwischen der Gruppe der über 55jährigen und derjenigen Altersklasse der 45–55jährigen notwendig. Die Differenzierung zwischen diesen Altersstufen ist bei den Aktivitäten zur Kompetenzentwicklung, zur Arbeitszeitregelung und zur Anreizgestaltung zu berücksichtigen, wenn die gewünschten Beschäftigungseffekte erzielt werden sollten.

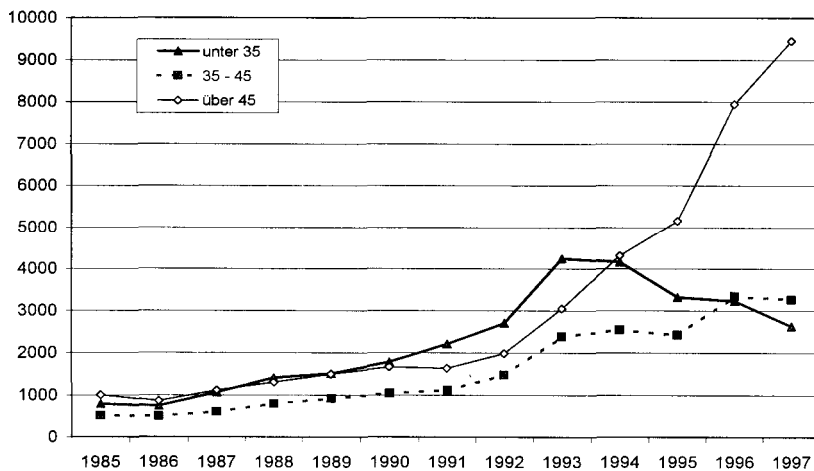
2.3 Gefahr des Verlusts von Erfahrungen

Vor dem Hintergrund, daß jenseits der 60 Jahre nur noch eine Minderheit in unserer Gesellschaft beschäftigt ist und der „tief in die Kultur unserer Unternehmen“ eingegrabenen Vorstellung der Defizithypothese des Alterns (Frerichs, Michel, Naegele, Peter und Sczesny 1997, S. 49 ff.; Wollert 1998), verwundert es nicht, daß der betriebliche Verlust von Erfahrungswissen, Know-how und Fertigkeiten nicht problematisiert wird. Alle Beschäftigten, insbesondere die für Innovationen so bedeutsamen Fach- und Führungskräfte, sammeln durch ihre Tätigkeit permanent betrieblich verwertbare Handlungskompetenzen in Form von Erfahrungswissen, Know-how und Fertigkeiten. Durch die betriebliche Externalisierungsstrategie werden nicht nur die älteren Beschäftigten vorzeitig in die Rente geschickt, sondern auch deren Handlungskompetenzen frühzeitig ausgegliedert und dem betrieblichen Zugriff entzogen. Dieser Verlust vorhandener Kompetenzen kann zur Folge haben, daß vermittelbare Erfahrungen unnötigerweise noch einmal gemacht werden müssen. Aus einzelwirtschaftli-

¹⁴) Die nachfolgenden Daten stützen sich auf aktuelle Ergebnisse der Zentralstelle für Arbeitsvermittlung der Bundesanstalt für Arbeit in Frankfurt a. M.

Arbeitslose Elektroingenieure nach Alter

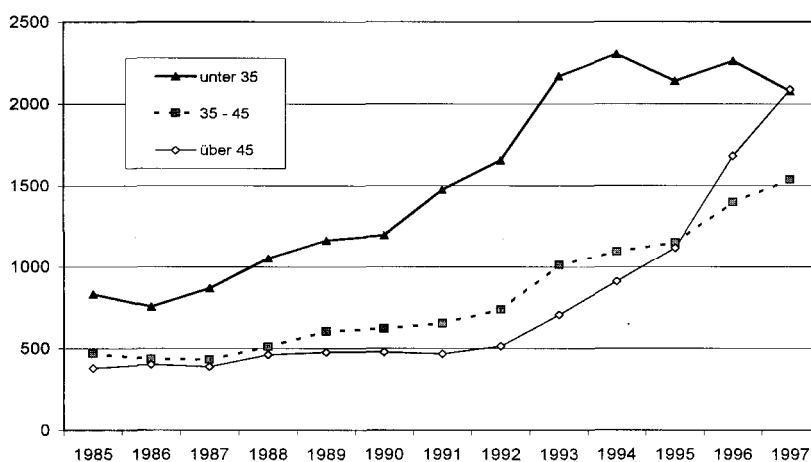
Abbildung 1



Quelle: Zentralstelle für Arbeitsvermittlung der Bundesanstalt für Arbeit, 1999.

Arbeitslose Chemiker nach Alter

Abbildung 2



Quelle: Zentralstelle für Arbeitsvermittlung der Bundesanstalt für Arbeit, 1999.

cher Sicht ist es demzufolge sinnvoll, das Fachwissen, die Erfahrungen und die Fertigkeiten Älterer so lange wie möglich zu nutzen und Vorkehrungen zu treffen, damit diese Kompetenzen an jüngere Belegschaftsmitglieder weitergegeben werden können. Dies ist beispielsweise durch den Einsatz altersgemischter Gruppen oder intergenerativer Teams möglich.

All die Fähigkeiten, die ältere im Vergleich zu jüngeren Beschäftigten in der Regel auszeichnen, wie tiefes Erfahrungswissen und ausgeprägte soziale und kommunikative Kompetenzen (Wachtler 1998) aufgrund größerer Arbeits- und Lebenserfahrung, machen sie nicht zu unternehmerischen Ballast, sondern in Ergänzung zu Jüngeren und deren Fähigkeiten (z.B. höhere Risikobereitschaft, schnellere Auffassungsgabe, höheres Leistungstempo) zu geeigneten Begleitern von Innovationsprozessen (Wollert 1998). Ältere Mitarbeiter haben folglich durchaus Potential, die es für Innovationen nutzbar zu machen gilt.

Allerdings besteht in diesem Zusammenhang die Gefahr, einer Harmonieillusion zu unterliegen. Diese führt letztlich sowohl bei den Verantwortlichen als auch bei den betroffenen älteren Arbeitnehmern zu enttäuschten Erwartungen. Nicht jede Erfahrung, die die Mitarbeiter sich während ihres Berufslebens angeeignet haben, erweist sich als nützlich, um den verändernden Aufgaben am Arbeitsplatz gerecht zu werden oder um Innovationen voranzutreiben. Derzeit fehlt es aber an Selektionskriterien und -mechanismen, um das Potential an Erfahrungen und Fertigkeiten älterer Mitarbeiter einzuschätzen. Dies erschwert den effektiven und effizienten Personaleinsatz von älter werdenden und älteren Mitarbeitern. Dabei erweisen sich pauschale Urteile als wenig geeignet, um das Erfahrungspotential der Älteren zu nutzen bzw. zutreffend einzuschätzen.

Ziel ist es, die im Hinblick auf den Personaleinsatz notwendigen Selektionsentscheidungen transparent zu machen und zu verhindern, daß solche Entscheidungen auf der Grundlage von „stereotypen“ Vorstellungen getroffen werden, die den Älteren keine Möglichkeit der Weiterbeschäftigung bieten. Gelingt dies nicht, so hat der mit Innovationen vielfach verbundene Personalaustausch weiterhin die Selektion von älteren Mitarbeitern zur Folge.

Mittel- und langfristig wird die technische Entwicklung und die dementsprechende Strukturanpassung¹⁵⁾ von einer im Durchschnitt älteren Belegschaften bewältigt werden müssen. Unternehmerische Personalstrategen sind gezwungen, sich Gedanken darüber zu machen, wie zum einen eine erwerbslebenslange Kompetenzentwicklung für ihre Mitarbeiter zu gewährleisten ist und wie zum anderen das für künftige Innovationen relevante „Know-how“, das in jahrzehntelanger Berufsarbeit entwickelte Erfahrungswissen älterer Beschäftigter im Betrieb gehalten bzw. an Jüngere weitergegeben werden kann.

¹⁵⁾ Dabei gehen die Autoren nicht von der Vorstellung eines technologischen Determinismus aus.

3. Gestaltungsoptionen einer integrierten Personal-, Organisations- und Technikentwicklung

Ein vorausschauendes altersgerechtes bzw. altersvariantes integratives Personal-, Organisations- und Technikmanagement muß an die „Herausforderungen des Alters“ im Betrieb, wie

- ein mit dem Alter steigendes Qualifikationsrisiko (Dequalifizierungsproblematik),
- ein erhöhtes arbeitsbedingtes Krankheitsrisiko älterer Erwerbspersonen,
- eine veränderte physische und mentale Belastbarkeit¹⁶⁾ sowie an den zeitlichen und motivationalen Interessen älterer Arbeitnehmer

anknüpfen, vorausgesetzt es soll nicht ins „Leere“ laufen. Darüber hinaus ist es vorteilhaft, den drohenden Verlust von Handlungskompetenzen für das Unternehmen durch den vorzeitigen Berufsausstieg Älterer in Rechnung zu stellen.

Viele Vorschläge zur „Bewältigung“ des demographischen Wandels sind nicht neu, wie beispielsweise die Einführung von Altersteilzeit, die Entwicklung von Qualifizierungsmaßnahmen für ältere Arbeitnehmer oder die Integration älterer Mitarbeiter in den Betrieb (Frerich 1996; Frerich und Naegele 1996, S. 222). Von herausragender Bedeutung ist deswegen die Beantwortung der Frage, warum diese Aktivitäten teilweise gescheitert sind bzw. nicht den erwünschten Erfolg gebracht haben. Dies schließt auch die Frage ein, ob bestimmte Formen der Teilzeitregelung, der Qualifikation und der Integration kontraproduktiv wirken. So ist beispielsweise die Vorstellung zu revidieren, Qualifizierung sei aus der Perspektive der Arbeitnehmer stets etwas Positives. Es ist zu prüfen, wie die Gestaltungsoptionen zur Weiterbeschäftigung von älteren Arbeitnehmern bewertet werden können und welches Instrumentarium, daß sowohl die Interessen der Arbeitgeber aber auch die der Arbeitnehmer berücksichtigt, für solch eine Bewertung hilfreich ist.

3.1 Kontinuierliche Kompetenzentwicklung

Die traditionellen Weiterbildungsangebote berücksichtigen nur zu einem geringen Ausmaß die Heterogenität älterer Teilnehmer. Dieses ergibt sich aufgrund der unterschiedlichen Berufsverläufe und des akkumulierten Erfahrungswissens älterer Arbeitnehmer. Altersspezifische Formen der Lernorganisation bzw. methodisch-didaktische Lernstrategien werden nicht gezielt eingesetzt, der Umgang gerade mit älteren Arbeitnehmern wird auch in Trainerausbildungen kaum thematisiert. Nur in wenigen betrieblichen Personalentwicklungs-Konzeptionen finden sich Ansätze, die eine systematische (und nicht nur auf kleine Zielgruppen wie z. B. Nachwuchsführungskräfte gerichtete) Weitergabe des Wissens und des Erfahrungsschatzes älterer Arbeitnehmer (z. B. Paten-

Mentorensysteme, Einsatz älterer Arbeitnehmer als neben/hauptamtlicher Trainer) an Jüngere ermöglichen.

Aus Sicht einer betrieblichen Kompetenzentwicklung gilt es aber nicht nur, dem Verlust von Erfahrungs- und Fachwissen älterer Mitarbeitern entgegenzuwirken. Vielmehr ist dafür Sorge zu tragen, daß älter werdende Mitarbeiter neue Kompetenzen erwerben und anwenden können. Kontinuierlich angelegte Weiterbildungsprozesse on- und off-the-job müssen altersspezifische Lernstrategien, -inhalte und Lernformen berücksichtigen. Um wirksam werden zu können, sind die Weiterbildungsstrategien in eine integrierte Personal- und Organisationsentwicklung einzubetten. Flankierend sind alternative Laufbahn oder Karrieremuster zu entwickeln und die Gestaltung der Arbeitsplätze und -inhalte unter den Aspekten der Wissensvermittlung und des Kompetenzaufbaus bei älteren Arbeitnehmern bzw. des innerbetrieblichen Transfers ihres Erfahrungswissens zu betrachten.

Eine effektive, diese Bedingungen berücksichtigende betriebliche Kompetenzentwicklung darf sich daher nicht auf traditionelle seminaristische Weiterbildungsveranstaltungen beschränken. Zudem ist ein frühzeitiger Einsatz von Kompetenzentwicklungsaktivitäten entscheidend. Jedem Praktiker ist mehr oder weniger bewußt, daß sein alltäglich zur Anwendung kommendes Erfahrungswissen – seine Kompetenzen – in der Praxis, am Lernort Arbeitsplatz erworben wurden und nicht in verschulden, einseitig an Theorievermittlung ausgerichteten Aus- und Weiterbildungsveranstaltungen (Staudt 1997). Wenn also das Gros der beruflichen Kompetenzen und deren Weiterentwicklung aus praktischer Erfahrung resultiert, muß dies seine Berücksichtigung in Überlegungen zur arbeitsorganisatorischen Institutionalisierung betrieblicher und beruflicher Kompetenzentwicklung finden. Es sind sämtliche Formen der beruflichen Qualifizierung in die Überlegungen miteinzubeziehen, insbesondere diejenigen, die verstärkt das Lernen im Prozeß der Arbeit ins Zentrum stellen, so z.B. job rotation, job enrichment, job enlargement und Gruppenarbeit. Diese Formen der Kompetenzentwicklung, die insbesondere für älter werdende Mitarbeiter von besonderem Interesse sind, stellen eine Herausforderung an die organisatorische Kompetenz der Führungskräfte dar. Auf diese neuen Aufgaben ist das Management in der Regel nicht vorbereitet. Zudem werden den Führungskräften derzeit keine Anreize geboten, um diese Aufgaben wahrzunehmen. Eine Schlüsselrolle fällt den Führungskräften zu, die die Kompetenzentwicklung älterer Mitarbeiter beispielsweise durch den Neuzuschnitt von Aufgabenfeldern ermög-

¹⁶⁾ Die Forderung nach Berücksichtigung der Veränderungen der physischen und mentalen Belastbarkeit älterer Arbeitnehmer, steht nicht im Widerspruch zu den in Abschnitt 1 aufgeführten Forschungsergebnissen, demzufolge gesundheitliche Fragen nicht der entscheidende Hinderungsgrund für die Weiterbeschäftigung von älteren Arbeitnehmer sind.

lichen und die entsprechenden organisatorischen Rahmenbedingungen schaffen. Unterdessen verfügen derzeit zu wenige Führungskräfte über entsprechende organisatorische Kompetenzen und Fähigkeiten, so daß sie zum Engpaßfaktor für die künftige Weiterbeschäftigung älterer Arbeitnehmer werden.

Kompetenzentwicklung kommt ohne die Eigeninitiative der Beschäftigten nicht aus. Mitarbeiter, die ihre berufliche Weiterqualifizierung selbst in die Hand nehmen, leisten einen Beitrag zur eigenen Zukunftsvorsorge. Es kann nicht darum gehen, jeden Arbeitnehmer zu „schulen“, sondern es gilt, die organisatorischen Voraussetzungen zu schaffen, um die Eigeninitiative der Mitarbeiter zur beruflichen Kompetenzentwicklung zu fördern und zu nutzen. Beispielsweise kann den Arbeitnehmern durch eine flexible Arbeitszeitgestaltung ausreichend Möglichkeit zur Weiterqualifikation gegeben werden, Entlohnungssysteme können Anreize zur eigeninitiierten Kompetenzentwicklung schaffen und/oder durch eine entsprechende Neuverteilung von Aufgaben ist für Arbeitnehmer die Anwendung neu erworbener Kompetenzen möglich. Dabei ist eine zielgruppenspezifische Vorgehensweise notwendig, denn je nach Mitarbeitergruppe ist die Bereitschaft und das Potential zur Kompetenzentwicklung unterschiedlich.

3.2 Arbeitszeit und individuelle Bedürfnisse der Beschäftigten

In der Debatte um die Wettbewerbs- und Überlebensfähigkeit des „Wirtschaftsstandortes Deutschland“ sowie anhaltend hohe Arbeitslosenzahlen, bekommen unternehmerische Forderungen nach einer flexibleren Arbeitszeitgestaltung neuen Auftrieb. Im Wesentlichen geht es um folgende Aspekte: Erstens um eine bessere Ausnutzung kapitalintensiver Produktionsanlagen, also um eine Entkopplung von Arbeitszeit und Betriebszeit. Zweitens um die Steigerung der Reagibilität auf veränderte Markt- und/oder Produktionsanforderungen, dementsprechend um eine Anpassung des Arbeitskräftebedarfs an Markt- und Produktionserfordernissen. Und drittens um die Senkung von Arbeitskosten, infolgedessen um die Ersetzung teurer Formen der Arbeitszeit durch billigere (Bosch 1996). Auf Seiten der Arbeitnehmer steht Arbeitszeitflexibilisierung für die Chance nach mehr individueller „Zeitsouveränität“, also der Anpassung von Dauer und Lage der Erwerbsarbeitszeit an die eigenen Bedürfnisse.

Zunehmende Arbeitszeitflexibilisierung beispielsweise in Form von Wahlmöglichkeiten hinsichtlich Lage und Dauer der Arbeitszeit stehen somit prinzipiell sowohl im Interesse von Beschäftigten als auch im Interesse von Unternehmen. Fraglich erscheint nur, ob diese Interessen in bezug auf die beabsichtigten Flexibilisierungseffekte auch komplementär sind. Den unternehmerischen Flexibilitätsinteressen ent-

sprechend geht es um eine beliebig abrufbare, den Rhythmen des betrieblichen Produktionsbedarfs angepaßte Nutzung von Arbeitskraft.

Den Beschäftigten wiederum geht es um eine weitgehend selbstbestimmte, auf den individuellen Lebensentwurf und der biographischen Lebensphase bezugnehmende Harmonisierung beruflicher und persönlicher Zeitgestaltung. Die gegenwärtig geführte arbeitszeitpolitische Diskussion stellt vermehrt jene Zeiten der betrieblichen Nutzung zur Disposition, die in den letzten Jahrzehnten als lebensweltlich organisierbare Zeiträume gewonnen wurden. Vor dem Hintergrund differierender Zielsetzungen und Ansprüche hinsichtlich der mit Arbeitszeitflexibilisierung verbundenen Erwartungen liegt die Feststellung nahe, daß sich die Interessen von Unternehmen und Beschäftigten in weiten Teilen konträr gegenüberstehen (Hinrichs 1992).

Der soziale Wandel und die weitergehende Entwicklung zur Dienstleistungs- und Freizeitgesellschaft haben nicht nur die Optionen für die individuelle Lebensführung erhöht, sondern auch den (sozial-) zeitlichen Synchronisationsbedarf jedes einzelnen (Schilling, Bauer und Groß 1996; Seifert 1991). In Abhängigkeit von Lebensentwurf und biographischer Phase ergeben sich daher auf Seiten der Individuen zunehmend sozial differenzierte und individuell instabile Arbeitszeitpräferenzen (Behrens 1999; Hinrichs 1992, S. 323).

Das gegenwärtig in weiten Teilen von Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung praktizierte starre Arbeitszeitregime unterstützt nicht den Bedarf nach „individueller und flexibler“ Zeiteinteilung. Insbesondere bietet es keine Voraussetzung dafür, einen moderateren Übergang in den Ruhestand zu gewährleisten, sondern fördert eher das gängige Austrittsmuster aus dem Erwerbsleben: der völligen Arbeitsniederlegung von heute auf morgen.

Durch Förderung der Altersteilzeit und einer Verschlechterung der Bedingungen für eine Frühpensionierung sollen die Unternehmen ermutigt werden, ihre bisherige Frühpensionierungspraxis zugunsten der Altersteilzeit abzuändern. Empirische Untersuchungen weisen darauf hin, daß die Arbeitszeitflexibilisierung ihr Ziel verfehlt, wenn sie zu zusätzlichen Kosten führt (Fiedler-Winter 1995). Darüber hinaus ist es von entscheidender Bedeutung, daß das flexible Arbeitszeitsystem einfach, überschaubar, transparent und verständlich sein muß. Bereits in der Vergangenheit haben große Unternehmen Teilzeitkonzepte für ältere Mitarbeiter angeboten, die sich größtenteils in der betrieblichen Praxis nicht durchgesetzt haben. Um diesen Sachverhalt zu analysieren, erweist es sich als zweckmäßig, die mit der Umsetzung von Altersteilzeitmodellen entstehenden Widerstände in einer repräsentativen Befragung herauszuarbeiten. Frerichs

u.a. sehen in den finanziellen Einbußen, die durch die Altersteilzeit auftreten, ein Haupthindernis¹⁷⁾.

Hemmend bezüglich der Teilzeitarbeit wirkt sich sicherlich der hohe organisatorische Aufwand für die Arbeits- und Zeitkoordination aus. Der organisatorische Aufwand ist sowohl für die betroffenen Arbeitnehmer selbst, als auch für die Führungskräfte höher als im Fall der Vollzeitbeschäftigung. Die Forderung nach und die Möglichkeiten der Arbeitszeitflexibilisierung scheitern meist an den organisatorischen Kompetenzdefiziten der jeweiligen Führungskräfte und Mitarbeiter. Es ist zu bedenken, daß unmittelbare Partizipation im Sinne von Mitbestimmung der Arbeitszeit gekonnt und nicht nur gewollt sein muß (Minssen 1997 S. 211 ff.). Vielmehr benötigen die Arbeitnehmer soziale und organisatorische Kompetenzen, um ihre Arbeitszeit aktiv mitzugestalten. Dies beinhaltet die Abstimmung mit den betrieblichen Arbeitsanforderungen sowie mit den vor- bzw. nachgelagerten Organisationseinheiten.

Zudem hat sich in der betrieblichen Praxis gezeigt, daß Führungskräfte das Arbeitsteilzeitgesetz (ATZG) vom 23. 7. 1996 für sich selbst kaum nutzen. Führungskräfte haben ein hohes Interesse an der „Blockbildung“ ihrer Arbeitszeit, weil es ihnen leichter fällt, ihre Aufgaben als Führungskraft in Form einer Vollzeittätigkeit durchzuführen. Bisher war jedoch nur eine „Blockbildung“, die über ein Jahr ging möglich, d. h. die Führungskräfte konnten ein halbes Jahr arbeiten und wurden für die zweite Jahreshälfte freigestellt. Das Gesetz zur sozialrechtlichen Absicherung flexibler Arbeitsteilregelung vom 6. 4. 1998 (BGB. I, S. 688) bietet nun die Möglichkeit einer über 3 Jahre gehenden „Blockbildung“ (Verband Angestellter Führungskräfte e. V. 1998). Inwieweit diese Neuregelung auf Akzeptanz bei den Betroffenen stößt, ist noch unklar. Auf jeden Fall verdeutlicht dieses Beispiel, daß es notwendig ist, zielgruppenspezifisch vorzugehen, wenn die Probleme, die mit der demographischen Entwicklung verbunden sind, gelöst werden sollen. Ältere Facharbeiter und Führungskräfte stellen andere Anforderungen an Arbeitszeitregelungen als An- und Ungelernte. Aber selbst unter den Fach- und Führungskräften sind die Wünsche bezüglich der Lebensarbeitszeitgestaltung unterschiedlich. Darüber hinaus stellt sich die Lebens- und Arbeitssituation und damit die Anforderung an die Arbeitszeitgestaltung für ältere Frauen anderes dar als für ältere Männer¹⁸⁾.

3.3 Altersvariante Anreizsysteme

Im Laufe des beruflichen Lebens verlieren die während der Erstausbildung erworbenen Kompetenzen im Hinblick auf die betriebliche Verwertbarkeit an Bedeutung oder sie geraten in Vergessenheit. Darüber hinaus verfügen ältere Arbeitnehmer in der Regel über eine geringere formale Ausgangsqualifikation

als jüngere Mitarbeiter. Gleichzeitig steigen die Personalkosten und insbesondere die Personalnebenkosten je Arbeitnehmer im Laufe der Zeit, sei es aufgrund tarifvertraglicher Vereinbarungen, der betrieblichen Zugehörigkeit oder durch zusätzliche Sozialleistungen. Aus einzelwirtschaftlicher Perspektive kommt es zu einer Entkopplung von Lohn- und Qualifikationsentwicklung, vorausgesetzt der Arbeitnehmer erfaßt keine Weiterbildungsmaßnahmen. An diesem Punkt wird deutlich, daß für die Weiterbeschäftigung von älteren Arbeitnehmer die „Entwertung“ der Kompetenzen und nicht das Altern an sich das herausragende Problem ist.

Wenn die älter werdenden Arbeitnehmer keine berufliche Kompetenzentwicklung betreiben, dann besteht die Gefahr, daß die Schere zwischen Lohn und Kompetenzen weiter auseinanderdriftet¹⁹⁾. Die Entkopplung von Lohn und Qualifikation eskaliert bis zu dem Punkt, an dem es für ein Unternehmen vorteilhafter ist, sich für einen jungen, gerade ausgebildeten Mitarbeiter zu entscheiden und nicht für einen berufserfahrenen 50jährigen Arbeitnehmer.

Theoretisch gibt es zwei Möglichkeiten die Schere zwischen Qualifikation und Entgelt zu schließen: die Qualifikation in Richtung Lohnniveau auszubauen oder den Lohn an die Qualifikation anzupassen. Letztere Alternative ist jedoch in der Praxis kaum umsetzbar. Darüber hinaus ist es praxisfern, Innovationen auf der Grundlage von niedrigen Löhnen und geringeren beruflichen Kompetenzen zu realisieren. Dies bedeutet jedoch, daß Anreizsysteme eingesetzt werden müssen, die die Mitarbeiter in ihrer betrieblichen Kompetenzentwicklung unterstützen. Dies sollte nicht erst dann geschehen, wenn die 50jährigen Mitarbeiter bereits arbeitslos sind. Vielmehr sind die Qualifizierungsbemühungen bereits während des Arbeitsprozesses einzuführen.

Es sind Anreizsysteme zu entwickeln und zu erproben, die die Qualifizierungsbemühungen der (älteren) Mitarbeiter belohnen und die Bereitschaft zum unternehmerischen Denken und Handeln fördern. In diesem Zusammenhang könnten sich entgeltrelevante Leistungskriterien auf folgende Punkte beziehen (Brinkmann und Skrotzki 1994):

- die Bereitschaft, sich entsprechend betrieblicher Erfordernisse qualifizieren zu lassen,
- die Bereitschaft, Verantwortung in Kooperationsprozessen zu übernehmen und

¹⁷⁾ Leider beruht diese Aussage nur auf Betriebsfallstudien, die in fünf Betrieben in unterschiedlichen Branchen durchgeführt wurden (Frerichs, Michel, Naegele, Peter und Sczesny 1997, S. 110 f.).

¹⁸⁾ Behrens weist auf die Notwendigkeit hin, die Laufbahngestaltung bei der Entwicklung von Lösungsstrategien zur Bewältigung des demographischen Wandels zu berücksichtigen (Behrens 1996).

¹⁹⁾ Diese Aussagen sind nicht mit der These der wachsenden Schere zwischen Produktivität und Lohnkosten zu verwechseln, die Frerichs problematisiert (Frerichs 1998, S. 46).

- die Bereitschaft, sich flexibel bei wechselnden Anforderungen einsetzen zu lassen.

Derzeit ist jedoch unklar, wie dies geschehen kann und wann Qualifikationsbemühungen belohnt werden sollen: reicht bereits die Teilnahme an einer Qualifizierung aus oder ist es notwendig, die neu erworbenen Kompetenzen einzusetzen und zu prüfen, ob sie zu einer höheren Produktivität oder einer gestiegenen Produkt- bzw. Dienstleistungsqualität führen. Die derzeitigen Entlohnungssysteme fördern -wenn überhaupt- eher externe, verschulte Weiterbildungsformen und nicht die eigeninitiierte Kompetenzentwicklung. Diese traditionelle Art der Fortbildung führte allerdings bezüglich der (Weiter-)Beschäftigung älterer Arbeitnehmer nicht zu den gewünschten Effekten.

Zudem müssen die Anreizsysteme auf die jeweilige Form der arbeitsorganisatorischen Integration der älteren Mitarbeiter angepaßt werden. Dies gilt auch für die Entlohnung im Zusammenhang mit den verschiedenen Formen altersgemischter oder altershomogener Gruppenarbeit²⁰).

3.4 Altersgemischte Gruppenarbeit

Nicht zuletzt aufgrund der MIT-Studie (Womack, Jones und Roos 1992) und der dadurch ausgelösten lean-production Diskussion in Wirtschaft, Politik und Wissenschaft (Ortmann 1995, S. 338 ff.) wird Gruppenarbeit im Hinblick auf Kostensenkung, Produktivitätssteigerung und Herstellung von Produkt- und Dienstleistungsqualität eine besondere Rolle zugeschrieben (Kröll und Schnauber 1997).

Unterschiedliche Produktionsformen und damit stark abweichende Arbeitsbedingungen in Industrie, Handwerk und Dienstleistung sowie in den einzelnen Branchen verlangen ein Instrumentarium, das es dem einzelnen Unternehmen erlaubt, gemäß seinen spezifischen Bedingungen angepaßte Organisationsprinzipien zu entwickeln. Mit Hilfe dieser Prinzipien soll gewährleistet werden, daß ältere Beschäftigte in bezug auf ihre persönlichen Voraussetzungen und Fähigkeiten leistungsgerecht eingesetzt werden können. Dies bedeutet eine Abkehr von traditionellen „altengerechten“ Schonarbeitsplätzen, die mehr zur Stigmatisierung der älteren Beschäftigten führen, denn den veränderten Leistungspotentialen Rechnung tragen. In altersgerechten Arbeitsorganisationsformen muß der Beitrag der Älteren für Kollegen offenbar sein, damit der ältere Arbeitnehmer integriert und nicht ausgegrenzt wird (Brinkmann und Kröll 1997). Je nach Kooperationsmöglichkeit und -notwendigkeit könnten ältere und jüngere Arbeitnehmer in altersheterogenen oder altershomogenen Gruppen zusammenarbeiten.

„Altersgemischte“ Gruppenarbeit erscheint in diesem Kontext als eine Form der Arbeitsorganisation, die im Hinblick auf ein „gebendes und nehmendes

Lernen“ sowohl für junge als auch für ältere Beschäftigte gute Voraussetzungen bietet. Ältere können so zum Beispiel im Arbeitsalltag von jüngeren Kollegen den Umgang mit neuen Techniken erlernen, aber auch ihr spezielles Erfahrungswissen im Sinne einer kollektiven Selbstqualifizierung und einem bereichsübergreifenden Arbeiten im Team einsetzen bzw. weitergeben. Generell ist festzustellen, daß ältere Mitarbeiter dort besonders erfolgreich eingesetzt werden können, wo eine Kombination aus guten fachlichen Kenntnissen, einem profunden Erfahrungswissen und hoher sozialer und kommunikativer Kompetenz gefragt ist (Wachtler 1998).

Unklar ist jedoch, unter welchen betrieblichen Bedingungen sich die arbeitsorganisatorische Form der Gruppenarbeit im Hinblick auf die Integration von älteren Mitarbeitern gegenüber anderen arbeitsorganisatorischen Alternativen als vorteilhaft erweist (Einsatzbereich, -zeitpunkt und -ort). Auch bleibt die Frage unbeantwortet, welche Rolle in diesem Zusammenhang dem mittleren Führungskräften (wie z. B. den Meistern) zufällt und wie sich die Zusammenarbeit zwischen diesen und den (frei gewählten oder von oben eingesetzten) Gruppensprechern gestaltet.

Ob und inwieweit älterer Arbeitnehmer von der Gruppenarbeit als „neue“ Arbeitsorganisationsform profitieren – wie dies Kratzer, Döhl und Sauer (1998, S. 203) vermuten – ist derzeit noch ungewiß. Demzufolge ist fraglich, ob ältere Arbeitnehmer durch die Einführung von Gruppenarbeit automatisch zu „Modernisierungsgewinnern“ werden. Zudem wird zwar in der Literatur viel über Gruppenarbeit geschrieben und in wissenschaftlichen Diskussionen häufig darüber gesprochen, der Verbreitungsgrad von Gruppenarbeit ist allerdings im Vergleich dazu – so Minssen – gering (1997, S. 198 ff.). Angesichts der geringen Umsetzung von Gruppenarbeit ist der Gefahr zu begegnen, daß bei der Auseinandersetzung mit dem Thema „Gruppenarbeit und ältere Arbeitnehmer“ eine „Phantomdiskussion“ geführt wird, die sich von der betrieblichen Praxis weit entfernt.

3.5 Grenzen der vorausschauenden Personalplanung

Die demographisch bedingte Alterung des Erwerbspersonenpotentials stellt eine Herausforderung für das Personalmanagement in den Unternehmen dar. Es hat Maßnahmen zu entwickeln, die beim effektiven und effizienten Einsatz von älter werdenden und älteren Mitarbeitern die Kompetenzentwicklung verstärkt berücksichtigen und in unternehmensstrategische Überlegungen einbinden. Die personalwirtschaftlichen Aufgaben, die mit der Veränderung der Alters- bzw. Kompetenzstruktur in den Unternehmen

²⁰) Die Bildung von altershomogenen Arbeitsgruppen sollte nicht zur Ausgrenzung älterer Arbeitnehmer genutzt werden.

verbunden sind, dürfen und können nicht ausschließlich in Großunternehmen an die Personalabteilung oder in mittelgroßen Unternehmen an den Personalleiter oder -referenten delegiert werden. Die entsprechenden Aufgaben sind von jeder Führungskraft mit wahrzunehmen.

In Teilen der sich mit dem Thema befassenden Literatur wird der Eindruck erweckt, daß die, durch den demographischen Wandel ausgelösten Probleme auf der Unternehmensebene primär durch eine „zutreffende“ und vorausschauende Personalplanung bewältigt werden können. Dabei wird nicht selten das „Soziale“ des sozialen Systems Unternehmen zu einseitig in den Vordergrund gerückt. Ökonomische oder technische Zusammenhänge werden entweder vollkommen ausgeblendet, als „Störgrößen“ angesehen oder mit Hilfe von normativen Forderungen bzw. moralischen Kategorien überspielt (Kröll 1997). Diese Extremposition kann als eine Reaktion auf die bisherige Praxis der Handhabung von Reorganisationen interpretiert werden. Dabei wurden Veränderungen von Organisations- und Personalstrukturen meist wie technische Innovationen behandelt (Minssen 1997, S. 208), mit dem Effekt, daß entsprechende Bemühungen nicht selten gescheitert sind.

Aber auch ausschließlich kostenorientierte Ansätze erweisen sich als defizitär. So wird in der betrieblichen Praxis nicht selten als einziger Anhaltspunkt für die Personalfreisetzung -insbesondere älterer Mitarbeiter- die einzusparende Höhe der Personal- und Personalnebenkosten gewählt.

Eine antizipative Personalanpassung ist erst dann möglich, wenn Freisetzungursachen frühzeitig prognostiziert werden und wenn eine genauere Personalbedarfsplanung erfolgt. Selbstverständlich wäre es aus ökonomischen und sozialen Gründen wünschenswert, stets auf die antizipative Form der Personalfreisetzung zurückzugreifen. Doch wird es für innovative Unternehmen, die sich vermehrt in dynamischen Umwelten bewegen, zunehmend schwieriger, die künftige gesellschaftliche, wirtschaftliche und technische Entwicklung vorherzusehen. Damit gehen die Voraussetzungen für eine antizipative Personalfreisetzung verloren. Wenn in der betrieblichen Praxis eine antizipative Personalfreisetzungsplanung kaum betrieben wird, dann ist es somit nicht nur eine Frage des „... mangelnden Problembewußtsein und geringer methodischer Planungserfahrungen ...“ (Drumm 1992, S. 218). Selbst wenn es möglich wäre, antizipative Personalfreisetzungsplanung im Sinne ihrer Befürworter durchzuführen, wären kleine und mittlere Unternehmen nicht in der Lage, einen entsprechenden Planungsaufwand zu betreiben. Der größte Teil der älteren Arbeitnehmerschaft ist aber gerade in diesen Betrieben beschäftigt.

Da die Dynamik und die Komplexität der Umwelt immer mehr zunimmt (Stichwort: Globalisierung),

kann die Verhinderung von personellen Überkapazitäten von einer vorausschauenden Personalplanung immer weniger erwartet werden. Wenn keine alternativen Handlungsstrategien entwickelt werden, dann besteht die Gefahr, daß solche Überkapazitäten zu Lasten der älteren Arbeitnehmer abgebaut werden.

Aus den vorausgegangenen Gründen gilt es nach einem dritten Weg zu suchen: von der reaktiven und der antizipativen hin zur gestalterischen Personalanpassung²¹⁾. Sie geht davon aus, daß neben dem Personalaustausch (insbesondere von Fach- und Führungskräften) die Überwindung von veralteten und gleichzeitig die Aneignung von neuen Kompetenzen notwendiger Bestandteil von Innovationen ist. Der mit dem Strukturwandel und der Durchführung von Innovationen verbundene Personalaustausch bzw. das Newplacement der Mitarbeiter, sollte jedoch nicht automatisch zu einer längeren Phase der Arbeitslosigkeit bei den 45jährigen und älteren Arbeitnehmern führen. Deswegen sind Mechanismen zu entwickeln und zu installieren, die den Arbeitsplatzwechsel fördern und ermöglichen, damit der Wechsel nicht zu einem unkalkulierbaren Risiko für die betroffenen Arbeitnehmer wird.

Dabei ist die Vorgehensweise in „kleinen Schritten“, die sich mit den aus der demographischen Entwicklung entstehenden Problemen befassen, einem umfassenden, vermeintlich „genialen“ Plan vorzuziehen. Solche Schritte sind in den oben aufgezeigten Handlungsfeldern wie Kompetenzentwicklung, Arbeitszeitregelung, Anreizsysteme und Gruppenarbeit durchzuführen. Die intendierten sowie auch insbesondere die nicht-intendierten Wirkungen solcher kleiner Schritte sind zu reflektieren. Diese Vorgehensweise stellt eine Herausforderung für die Träger der Personalarbeit dar: Führungskräfte, Personalabteilung, Unternehmensleitung und Betriebsräte. Es erweist sich jedoch als klärungsbedürftig, wie eine zweckmäßige Rollen- und Aufgabenteilung zwischen diesen Akteuren aussehen kann, um der Herausforderung der Veränderung der Personalstruktur auf Betriebs-ebene gerecht zu werden.

Unternehmen stehen jedoch vor der Frage, wie sie durch organisatorische und personalwirtschaftliche Aktivitäten Einfluß auf die im Unternehmen vorhandene Alters- und Kompetenzstruktur nehmen können, um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten oder zu verbessern. Dabei fehlen ihnen Hinweise, in welcher Weise verschiedene Typen von Alters- und Kompetenzstrukturen das Verhalten des Unternehmens, z. B. im Hinblick auf neue Kundenwünsche, verschärfte Wettbewerbssituation oder Initiierung und Durchführung von Innovationen, bestimmen (Nienhüser 1991). Für die Unternehmen ist auch un-

²¹⁾ Eine gestalterische Personalanpassung beinhaltet auch Aktivitäten zum Out- und Newplacement (Hartmann 1997).

klar, wann und unter welchen Bedingungen es für ihren Betrieb aus einzelwirtschaftlichen Gründen zweckmäßig ist, ältere Arbeitslose einzustellen.

Sowohl bei der Personaleinstellung als auch beim Personalabbau sind eine Fülle von rechtlichen Bestimmungen zu beachten. Einige Kritiker behaupten, daß die rechtlichen Regelungen zur Personalfreisetzung insbesondere die Neueinstellungen von älteren Arbeitslosen verhindern. Um diese Frage zu klären, ist eine umfassende Regelungsfolgenabschätzung notwendig. In diesem Zusammenhang wäre zu prüfen, ob wirklich bestimmte tarifvertragliche oder gesetzliche Regelungen den (Wieder-) Eintritt älterer Arbeitsloser ins Berufsleben verhindern.

4. Schlußbemerkung

Die demographische Entwicklung und ihre strukturellen Auswirkungen auf das Erwerbspotential (höherer Anteil älterer Arbeitnehmer und höhere Frauenerwerbsquote usw.) machen es mittel- und langfristig notwendig, über Konzepte nachzudenken, die arbeitsbedingte Belastungen reduzieren und lernförderliche Arbeitspotentiale erschließen sowie ausbauen. Auf diese Weise erhalten Beschäftigte die Chance, länger im Erwerbsleben zu verbleiben. Die Forderung nach einer Erarbeitung solcher Konzepte ist unseres Erachtens nur unter geeigneten Rahmenbedingungen möglich und setzt auch die Kooperationsbereitschaft aller involvierten Akteure voraus. Auf der Ebene der einzelnen Unternehmung sehen wir in einer integrierten Personal-, Organisations- und Technikentwicklung beispielsweise gute Voraussetzungen zur Lösung der anstehenden Probleme.

Aufgabe der Führungskräfte ist es, die Probleme, die mit der demographische Entwicklung verbunden sind, offensiv und frühzeitig anzugehen, um ökonomische Risiken zu vermeiden und soziale Schärpen bzw. deren Auswirkungen zumindest abzumildern. Die Wahl der „Unterlassungsalternative“ führt zur Ausgrenzung der älteren Mitarbeiter sowie zu härteren einzel- und personalwirtschaftlichen Einschnitten auf Unternehmensebene.

Doch zur Zeit fehlt es an personalwirtschaftlichen Instrumenten und Handlungsoptionen, mit denen die erörterten Probleme wirkungsvoll und praxisnah angegangen werden können. Aus diesem Grunde ist es zweckmäßig, solche Methoden und Gestaltungsalternativen zu entwickeln und Erfahrungen mit deren Einsatz zu sammeln, damit Führungskräfte in Krisensituationen darauf zurückgreifen können. Gleichzeitig ist es hilfreich zu klären, warum die bisherigen Vorschläge beispielsweise zur Altersteilzeit und zur Qualifizierung nicht aufgegriffen wurden oder nicht zu den erwünschten Effekten geführt haben. Um suboptimale Lösungen zu vermeiden, sind die einzelnen Aktivitäten zielgruppenspezifisch auszurichten und aufeinander abzustimmen. Handlungsalternativen der

Kompetenzentwicklung, der Anreizgestaltung, der Arbeitszeitregelung, der arbeitsorganisatorischen Integration und der Personalanpassung sollten so miteinander verknüpft werden, daß sie ineinander greifen und sich gegenseitig ergänzen.

Literatur

- Bäcker, G., Klammer, U. (1999), Tariffonds – ein neuer Generationsvertrag?; in: WSI Mitteilungen 1, S. 8–20
- Bäcker, G., Naegele, G. (1995), Ältere Arbeitnehmer zwischen Langzeitarbeitslosigkeit und Frühverrentung, in: WSI Mitteilungen, S. 777–784
- Barkholdt, C. (1997), Qualifikationssichernde Arbeitsbedingungen – Voraussetzung für die Erwerbstätigkeit auch im Alter. Herausforderungen des technischen und demographischen Wandels; in: WSI-Mitteilungen 1, S. 50–56
- Barkholdt, C., Frerichs, F., Naegele, G. (1996), Altersübergreifende Qualifizierung – eine Strategie zur betrieblichen Integration älterer Arbeitnehmer; in: Frerichs, F. (Hrsg.), Ältere Arbeitnehmer im Demographischen Wandel – Qualifizierungsmodelle und Eingliederungsstrategien. Münster 1996, S. 61–80
- Behrens, J. (1996), Vorausschauende Personalpolitik: Laufbahngestaltung als neue Aufgabe des Arbeitsschutzes; in: Frerichs, F. (Hrsg.), Ältere Arbeitnehmer im Demographischen Wandel – Qualifizierungsmodelle und Eingliederungsstrategien. Münster, S. 123–139
- Behrens, J. (1999), Länger erwerbstätig durch Arbeits- und Laufbahngestaltung: Personal- und Organisationsentwicklung zwischen begrenzter Tätigkeitsdauer und langfristiger Erwerbstätigkeit; in: Behrens, J., Morschhäuser, M., Viebrock, H., Zimmermann, E. (Hrsg.), Länger erwerbstätig – aber wie? Opladen-Wiesbaden, S. 71–115
- Brinkmann, A., Kröll, M. (1997), Ältere Mitarbeiter in Betrieb und Gesellschaft – „Altlast“ für Innovationen oder Herausforderung für zukunftsweisende arbeitsorganisatorische Gestaltungsoptionen?; in: Institut für Arbeitswissenschaft (Hrsg.), Bochumer Beiträge zur Arbeitswissenschaft Nr. 1, Bochum
- Brinkmann, A., Skrotzki, R. (1994), Neue Entgeltstrukturen für die Stahlindustrie, Dortmund
- Bosch, G., (1996), Flexibilisierung von Arbeitszeit und Umverteilung von Arbeit; in: WSI-Mitteilungen, 7, S. 423–432
- Bullinger, H.-J./Enderlein, H. (Hrsg) (1996), Betriebliche Folgen veränderter Altersstrukturen in der Montage. Chemnitz-Zwickau
- Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung (1995), Arbeits- und Sozialstatistik Hauptergebnisse, Bonn
- DGB (1975), Programm des deutschen Gewerkschaftsbundes für ältere Arbeitnehmer. Düsseldorf
- Dohse, K., Jürgens, U., Russig, H. (Hrsg.) (1982), Ältere Arbeitnehmer zwischen Unternehmensinteressen und Sozialpolitik, Frankfurt a. M.
- Drumm, H. J. (1992), Personalwirtschaftslehre. 2. Aufl., Berlin-Heidelberg-New York u.a.
- Fiedler-Winter, R. (1995), Flexible Arbeitszeiten. 2. Aufl., Landsberg/Lech
- Frerich, F. (1996), Demographischer Wandel und Arbeitswelt in Deutschland – Ein Überblick; in: Frerichs, F. (Hrsg.): Ältere Arbeitnehmer im Demographischen Wandel – Qualifizierungsmodelle und Eingliederungsstrategien. Münster, S. 13–21
- Frerichs, F. (1998), Älterwerden im Betrieb. Beschäftigungschancen und -risiken im demographischen Wandel. Opladen-Wiesbaden
- Frerichs, F., Michel, M., Naegele, G., Peter, G., Sczesny, C. (1997), Bewältigung des Demographischen Wandels in Nordrhein-Westfalen. Entwicklungen in der Arbeitswelt und Handlungsperspektiven für die nachberufliche Lebenswelt, Münster
- Frerich, F., Naegele, G. (1996), Schlußfolgerungen und Empfehlungen für die verbesserte Integration älterer Arbeitnehmer in den Betrieb; in: Frerichs, F. (Hrsg.): Ältere Arbeitnehmer im Demographischen Wandel – Qualifizierungsmodelle und Eingliederungsstrategien. Münster 1996, S. 221–235

- Fritsch, St. (1996), Aktivierung des Potentials älterer Mitarbeiter; in: Personal, S. 130–132
- Hacker, W. (Hrsg.) (1996), Erwerbsarbeit der Zukunft – Auch für „Ältere“? Zürich-Stuttgart
- Hartmann, F. (1997), Outplacement-Beratung. Beratung zur beruflichen Neuorientierung. Modernes Instrument im Personalmanagement – schaff es neue Perspektiven? (hrsg. von Hans-Böckler-Stiftung. Manuskripte 221) Düsseldorf
- Hinrichs, K. (1992), Zur Zukunft der Arbeitszeitflexibilisierung. Arbeitnehmerpräferenzen, betriebliche Interessen und Beschäftigungswirkungen; in: Soziale Welt, 3, S. 313–330
- Kaufmann, F.-X. (1997), Herausforderungen des Sozialstaats, Frankfurt a. M.
- Klauder, W., Ausreichend Mitarbeiter für Tätigkeiten von morgen? – Europäisches Arbeitskräftepotential und demographiebedingte Engpässe des Arbeitsmarktes; in: Bullinger et al. (Hrsg.), Alter und Erwerbsarbeit der Zukunft, Berlin/Heidelberg, 1993, S. 22–31
- Kratzer, N., Döhl, V., Sauer, D. (1998), Entgrenzung von Arbeit und demographischer Wandel; in: INIFES, ISF, SÖSTRA (Hrsg.): Erwerbsarbeit und Erwerbsbevölkerung im Wandel. Anpassungsprobleme einer alternden Gesellschaft. Frankfurt a. M.-New York, S. 177–210
- Kruse, A. (1994), Alter im Lebenslauf; in: Baltes, P. B., Mittelstraß, J., Staudinger, U. (Hrsg.), Alter und Altern. Ein interdisziplinärer Studientext zur Gerontologie. Berlin-New York, S. 331–55
- Kröll, M. (1997), Integrative concept for technical, personnel and organisational development for professional skill enhancement, in: Journal of European Industrial Training, Volume 21, Number 2-3, p. 70–83
- Kröll, M., Schnauber, H. (Hrsg.) (1997), Lernen der Organisation durch Gruppen- und Teamarbeit. Heidelberg-Berlin
- Kuwan, H. (1996): Faktoren der Teilnahme an beruflicher Weiterbildung, in: Bardeleben, R. v., Bolder, A., Heid, H. (Hrsg.), Kosten und Nutzen beruflicher Bildung. Stuttgart, S. 70–83
- Lehr, U., Thoma, H. (1987), Formen seelischen Alterns – Ergebnisse der Bonner Gerontologischen Längsschnittstudie (BOLSA), Stuttgart
- Minssen, H. (1997), Gruppenarbeit in der Fertigung – Probleme eines zukunftsorientierten Konzepts, in: Kröll, M., Schnauber, H. (Hrsg.), Lernen der Organisation durch Gruppen- und Teamarbeit. Heidelberg-Berlin 1997, S. 195–235
- Nienhäuser, W. (1991), Organisationale Demographie – Darstellung und Kritik eines Forschungsansatzes, in: DBW, S. 763–780
- Ortmann, G. (1995), Formen der Produktion. Organisation und Rekursivität. Opladen
- Rosenow, J. (1992), Personalanpassung durch Verrentung – Zur Realisierungslogik der altersselektiven Externalisierungsstrategie in bundesdeutschen Unternehmen; in: Arbeit, S. 144–165
- Rosenow, J., Naschold, F. (1994), Die Regulierung von Altersgrenzen – Strategien von Unternehmen und die Politik des Staates, Berlin
- Schilling, G., Bauer, F., Groß, H. (1996), Arbeitszeiten, Arbeitszeitwünsche und Zeitverwendung in Deutschland. Ergebnisse einer aktuellen Beschäftigtenbefragung in West- und Ostdeutschland; in: WSI-Mitteilungen 7, S. 432–441
- Seifert, H. (1991), Kein eindeutiger Trend bei Schicht-, Nacht- und Sonntagsarbeit; in: Arbeit und Sozialpolitik, 7-8, S. 33–37
- Sommer, B. (1994), Entwicklung der Bevölkerung bis 2040 – Ergebnis der achten koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung; in: Wirtschaft und Statistik, S. 497–503
- Staudt, E. (1997), Zurück in den Alltag. Kompetenzentwicklung und Bildungspolitik jenseits des Taylorismus; in: QUEM-report. Schriften zur beruflichen Weiterbildung. Heft 50. Lernen für den Wandel. Wandel im Lernen. 2. Zukunftsforum Kompetenzentwicklung. Berlin, S. 19–40
- Thon, M. (1995), Demographische Aspekte der Arbeitsmarktentwicklung – die Alterung des Erwerbsspersonals; in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, S. 290–299
- Thon, M. (1991), Perspektiven des Erwerbsspersonals in Gesamtdeutschland bis zum Jahre 2030; in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, S. 706–712
- Verband Angestellter Führungskräfte e. V. (Hrsg.) (1998), Mustervertrag für Altersteilzeit. (Unveröffentlichtes Manuskript.) Köln
- Weinert, F. E. (1994), Altern in psychologischer Perspektive, in: Baltes, P. B., Mittelstraß, J., Staudinger, U. (Hrsg.), Alter und Altern. Ein interdisziplinärer Studientext zur Gerontologie. Berlin-New York, S. 180–203
- Wachtler, G. (1998), Berufsarbeit in der „Dritten Lebensphase“, in: Personalführung 1, S.24–30
- Wollert, A. (1998), Anpassungsreserve oder Potential für Innovationen?, in: Personalführung 1, S. 32–38
- Womack, J.P., Jones, D. T., Roos, D. (1992), Die Zweite Revolution in der Automobilindustrie. 6. Aufl., Frankfurt-New York
- Zentralstelle für Arbeitsvermittlung der Bundesanstalt für Arbeit (Hrsg.) (1997), Arbeitsmarkt-Information. Bauingenieurinnen und Bauingenieure Frankfurt a. M.