

DOI: 10.5771/0342-300X-2018-1-2

# Altern im Betrieb

LUTZ BELLMANN, SEBASTIAN BRANDL, INGO MATUSCHEK

**K**ein Zweifel: Der demografische Wandel ist in den Betrieben angekommen. Die von den geburtenstarken Jahrgängen dominierten Belegschaften altern, und die Älteren verbleiben aufgrund des arbeits- und sozialpolitischen Paradigmenwechsels – Stichwort „Rente mit 67“ – länger in den Betrieben. Zugleich reicht der Zufluss Jüngerer aus dem Bildungssystem in den Arbeitsmarkt nicht hin, der Alterung entgegenzuwirken. Mittel- und langfristig gesehen wird es für die Unternehmen immer schwieriger, nur auf jüngere Arbeitskräfte zu setzen. Die noch vor kurzem verfolgte Verjüngungsstrategie, die psychisch bzw. physisch (auch) durch Arbeit belastete ältere Beschäftigte früh aus den (schrumpfenden) Unternehmen ausscheiden ließ, erweist sich als deplatziert. Notwendig ist es vielmehr, die älter werdenden Belegschaften länger und produktiv in den Betrieben zu halten und deren Beschäftigungsfähigkeit zu fördern.

Bereits vor Jahren haben die Tarifvertragsparteien unterschiedlicher Branchen auf den demografischen Wandel reagiert und u. a. sogenannte Demografietarifverträge vereinbart. Damit wollte man die Betriebe anregen, eine rasche und nachhaltige Auseinandersetzung mit dem Thema „alternde Belegschaften“ zu beginnen. Ergänzt wird dies durch unterschiedliche Initiativen, die entsprechende Netzwerke initiieren, Beratung anbieten und Werkzeugkästen für die Gestaltung einer längeren Erwerbstätigkeit mit späterem Übergang in den Ruhestand zur Verfügung stellen.

Es wäre also zu erwarten, dass die betrieblichen Aktivitäten zur Verbesserung bzw. zum Erhalt der Leistungsfähigkeit Älterer zunehmen und die Betriebe ihren Rekrutierungsblick auch auf „neue“ Gruppen, d. h. andere als bisher typische Fachkräfte lenken. Empirische Untersuchungen wie das IAB-Betriebspanel verweisen allerdings darauf, dass trotz eines hohen Problembewusstseins seit Jahren konstant nur wenige den skizzierten Entwicklungen begegnende betriebliche Aktivitäten zu verzeichnen sind. Solche Befunde können zu der Vermutung führen, dass die Alterung bislang noch kaum die personalpolitische „Schmerzschwelle“ in den Betrieben überschritten hat. Dann würden gegenwärtig Probleme kumulieren, ohne adäquat wahrgenommen, geschweige denn gelöst zu werden. Man könnte aber ebenso gut vermuten, dass die Betriebe bereits reagieren, allerdings mit Instrumenten, die in der empirischen Forschung gar nicht erfasst werden. Insbesondere abseits der großindustriellen Branchenführer besteht aktuell noch wenig gesichertes Wissen darüber, wie die kleineren und mittleren Betriebe dem Problem des demografischen Wandels begegnen, welche Maßnahmen ihnen als sinnvoll erscheinen, wo sie Expertise und Vorbilder suchen und welche Rolle dabei die Sozialpartner spielen.

Angesichts der angesprochenen Entwicklungen beleuchtet das vorliegende Schwerpunktheft „Altern im Betrieb“ mit Fokus auf kleinere und mittlere Betriebe, wie sich die Altersstruktur auf dem Arbeitsmarkt verän-

dert hat, wie die Betriebe mit der Alterung ihrer Belegschaften umgehen und welche sozialpolitischen Problemlagen im Altersübergang akzentuiert werden – Problemlagen, die sich nicht zuletzt durch die Schließung frühzeitiger Erwerbsausstiege verschärft haben. Der Schwerpunkt der Beiträge liegt auf industrieller Arbeit in Deutschland – die in diesem Sektor von Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften forcierte „Frühverrentungspolitik“ früherer Jahre wurde nicht zuletzt aufgrund des sich abzeichnenden Fachkräftemangels zunehmend kritisiert. Zudem sind hier u. a. wegen der verbreiteten Schichtarbeit häufig Tätigkeiten anzutreffen, die insbesondere für Ältere körperlich wie psychisch belastend sind und daher die Probleme verschärfen.

Das Heft will aber nicht nur bilanzieren. Vielmehr geht es um Anstöße für Betriebs- und Tarifparteien, für Politik und Berater, die Instrumente zur Erfassung und Gestaltung der Dynamiken des demografischen Wandels neu zu justieren. Anschlussfähige und praktikable Lösungen werden skizziert und zur Diskussion gestellt. Nicht zuletzt sollten Betriebe und Verbände Anregungen finden, innovative Wege zur Gestaltung alter(n)sgerechter Arbeit zu entwickeln. Das erscheint umso wichtiger, als die vorliegenden Daten eine nicht zu unterschätzende Brisanz sozial- und arbeitspolitischer Entwicklungen andeuten, denen bisher nur begrenzte betriebliche Aktivitäten zum Umgang mit der Alterung der Erwerbsbevölkerung gegenüberstehen.

## KONZEPT UND KOORDINATION DES SCHWERPUNKTHEFTES

**LUTZ BELLMANN**, Prof. Dr., Leiter des Forschungsbereichs „Betriebe und Beschäftigung“ am Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), Nürnberg, sowie Inhaber des Lehrstuhls für Volkswirtschaftslehre, insbes. Arbeitsökonomie, an der Universität Erlangen-Nürnberg. Arbeitsschwerpunkte: Arbeitsmarktökonomik, Beschäftigungsdynamik, betriebliche Aus- und Weiterbildung.

@ lutz.bellmann@iab.de

**SEBASTIAN BRANDL**, Dr., Professor für Arbeits- und Berufssoziologie und Sozialpolitik an der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit (HdBA), Campus Schwerin. Arbeitsschwerpunkte: interaktive Arbeit in Netzwerken, demografischer Wandel und Beschäftigungsfähigkeit, nachhaltige Arbeit.

@ sebastian.brandl@hdba.de

**INGO MATUSCHEK**, Dr., wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Soziologie an der Universität Duisburg-Essen. Arbeitsschwerpunkte: (demografischer) Wandel der Arbeit, Subjektivierung und Digitalisierung von Arbeit, qualitative Methoden der Sozialforschung.

@ ingo.matuschek@uni-due.de