

DOI: 10.5771/0342-300X-2018-1-71

# Betriebliches Alter(n)smanagement – sechs Spannungsfelder betrieblicher Praxis

JOACHIM STORK, WERNER WIDUCKEL

## 1 Widersprüchliche Diagnosen und Schlussfolgerungen

Die Diskussion um die Herausforderungen des demografischen Wandels bewegt sich zwischen zwei Polen. Auf der einen Seite wird die Gefahr sozialer Konflikte und regionaler Ungleichgewichte sowie gesellschaftlicher Wohlstandsverluste hervorgehoben.<sup>1</sup> Dieser gefahren- und risikoorientierten Sichtweise steht auf der anderen Seite eine kompensations- und chancenorientierte Sichtweise gegenüber, die in der Veränderung demografischer Strukturen eher eine Herausforderung zur Gestaltung sieht.<sup>2</sup> Die „gesunde Lebensspanne“ von 65-jährigen Frauen und Männern beträgt in Deutschland im Jahr 2015 12,3 bzw. 11,4 Jahre, ohne dass sie eine gravierende chronische Erkrankung oder relevante Einschränkungen ihrer Aktivität und ihres Wohlbefindens erwarten müssen. Zusätzlich ist davon auszugehen, dass sich der Arbeitskräftebedarf sowie das Arbeitskräfteangebot auseinanderentwickeln werden, sodass für bestimmte Branchen, Regionen und Berufe mit Engpässen zu rechnen ist.<sup>3</sup>

Diese Sichtweisen werden gegenwärtig durch unterschiedliche Einschätzungen der möglichen Beschäftigungswirkungen der Digitalisierung der Erwerbsarbeit z. T. infrage ge-

stellt oder modifiziert. Einerseits werden Automatisierungspotenziale in den Vordergrund gestellt, die eher auf eine sinkende Arbeitsnachfrage schließen lassen;<sup>4</sup> andererseits werden neue Gestaltungsoptionen aufgezeigt, die eher auf wachsende Beschäftigungsmöglichkeiten für ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer durch entlastenden Technikeinsatz hindeuten.<sup>5</sup> Dieses differenzierte Bild zeigt sich auch in den realen Übergängen von der Erwerbsarbeit in die Rente. So wird eine starke Abhängigkeit des Übergangzeitpunkts von Berufen und deren Belastungen erkennbar, die einen Abstand zwischen dem niedrigsten und höchsten mittleren Austrittsalter von fünf bis sechs Jahren verzeichnet.<sup>6</sup> Hierbei ist das mittlere Austrittsalter zwar insgesamt gestiegen, allerdings steht ein Teil dieses Anstiegs in Zusammenhang mit der Nutzung von Altersteilzeit. Neben der genannten Spreizung nach Berufen ist ein nach Branchen sehr differenzierter Übergang in die Rente zu erkennen, der z. T. mit erheblichen Phasen von Arbeitslosigkeit oder geringfügiger Beschäftigung vor dem Renteneintritt verbunden ist.<sup>7</sup> Zusammenfassend ist festzustellen, dass der Trend zu einer längeren Beschäftigung Älterer keinesfalls einheitlich verläuft. Hierbei scheinen Faktoren körperlicher Belastungen oder des Einkommens bei geringfügiger Beschäftigung für ein eher früheres Austrittsalter eine Rolle zu spielen.<sup>8</sup> Es stellt sich daher die

Frage, welche Spannungsfelder auf das betriebliche Alter(n)smanagement einwirken und den Verbleib in der Erwerbsarbeit oder ein vorzeitiges Ausscheiden beeinflussen können.

## 2 Betriebliche Spannungsfelder des Alter(n)smanagements – sechs Erklärungsansätze

Wir möchten hierzu folgende sechs Erklärungsansätze zur Diskussion stellen, die aus unserer Sicht aufklärend sein können.

### 2.1 Komplexe vs. einfache Lösungen

Der erste Erklärungsansatz bezieht sich auf die grundlegenden Anforderungen eines betrieblichen Alter(n)smanagements. Alter ist kein Zustand, sondern das Ergebnis eines komplexen individuellen Entwicklungsprozesses. Infolge dessen kann sich ein betriebliches Alter(n)smanagement nicht ausschließlich auf die Zielgruppe der älteren Mitarbeiter beschränken, sondern muss die gesamte Belegschaft im Blick haben.<sup>9</sup> Hierbei gilt es, Bedingungen zu gestalten, die den Prozess des Alterns günstig beeinflussen. Dies verlangt ein mehrdimensionales Vor-

1 Bürg, H. (2005): Die ausgefallene Generation, München.

2 Vgl. z. B. Brandenburg, U. / Domschke J. P. (2007): Die Zukunft sieht alt aus, Wiesbaden; Bruch, H. / Kunze, F. / Böhm, S. (2010): Generationen erfolgreich führen, Wiesbaden.

3 Zika, G. / Maier, T. (Hrsg.) (2015): Qualifikation und Beruf in Deutschlands Regionen bis 2030. Konzepte, Methoden und Ergebnisse der BIBB-IAB-Projektionen, Bielefeld.

4 Frey, C. B/Osborne, M. A (2013): The future of employment – How susceptible are jobs to computerization, [http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The\\_Future\\_of\\_Employment.pdf](http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf) (Letzter Zugriff: 06.04.2017).

5 Spath, D. (Hrsg.) (2013): Produktionsarbeit der Zukunft – Industrie 4.0, Stuttgart

6 Brüssig, M./Ribbat, M. (2014): Entwicklung des Erwerbsaustrittsalters: Anstieg und Differenzierung. Institut Arbeit und Qualifikation, Altersübergangs-Report 2014-01, Duisburg/Düsseldorf, S. 10.

7 Brüssig, M. (2015): Alter beim Austritt aus sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung ist gestiegen. Institut Arbeit und Qualifikation, Altersübergangs-Report 2015-01, Duisburg/ Essen, S. 11f.

8 Brüssig/Ribbat (2014), a. a. O. (siehe Fußnote 6), S. 12f.

9 Brandenburg/Domschke (2007), a. a. O. (siehe Fußnote 2), S. 109–115; Widuckel, W. (2009): Gestaltung des demografischen Wandels als unternehmerische Aufgabe, in: Prager, J. U. /

gehen, das von der Arbeitsgestaltung über die Personalentwicklung, die Personalführung, die sozialen und materiellen Austauschbedingungen bis zu den gelebten Werten und Normen der Unternehmenskultur reicht. Ein derartiger mehrdimensionaler Ansatz ist anspruchsvoll, verlangt Kompetenz sowie definierte Prozesse und verantwortliche Akteure. Ein Gestaltungsmanagement auf diesem Niveau konzentriert sich auf die Stärkung individueller und organisationaler Ressourcen zur Bewältigung von arbeitsbezogenen Herausforderungen. Hierbei besteht eine explizite Verknüpfung zu den Unternehmenszielen. Zu dieser Gestaltung gehören lernförderliche Arbeitsaufgaben, eine aktive lebensbegleitende Entwicklung von Kompetenzen und die Erfüllung von Gerechtigkeits-erwartungen in Hinsicht darauf, ob die erwartete Aufgabenbewältigung und die Möglichkeit, Ziele und Aufgabengestaltung mit zu beeinflussen, angemessen austariert sind. Eine weitere bedeutende Rolle hat hierbei die soziale Unterstützung durch eine kollegiale Zusammenarbeit und ein entsprechendes Führungsverhalten. Diese Elemente stellen den gemeinsamen Nenner einer motivierenden und gesundheitsförderlichen Arbeits- und Organisationsgestaltung dar, die Alterungsprozesse positiv beeinflusst.<sup>10</sup> Die Komplexität eines derartigen Ansatzes ist hoch, erfordert erhebliche Kompetenzen und einen nicht unbeträchtlichen Einsatz von Ressourcen. Andererseits haben eindimensionale Ansätze nur eine begrenzte Wirksamkeit.

### 2.2 Langfristige Gestaltung vs. kurzfristige Kostenziele

Der zweite Erklärungsansatz bezieht sich auf ein mögliches Nachweisproblem des betriebswirtschaftlichen Nutzens. Ein mehrdimensionales betriebliches Alter(n)smanagement ist langfristig ausgerichtet. Die Stärkung von Ressourcen wie Fach- und Methodenkompetenz, Selbstwirksamkeit oder Kooperationsfähigkeit benötigt Zeit und abschätzbare, verlässliche Rahmenbedingungen. Unternehmen agieren jedoch in dynamischen Märkten und sind be-

schleunigten Veränderungsanforderungen ausgesetzt. Der Erfolg bei der Bewältigung dieser Anforderungen wird in betriebswirtschaftlichen Ergebnissen gemessen. Ein betriebliches Alter(n)smanagement kann in diesem Kontext relativ schnell und gut kalkulierbar als Kostenbelastung in der betrieblichen Ergebnisrechnung interpretiert werden. Im Unterschied hierzu tritt der „betriebliche Ertrag“ später ein und ist oft nur schwer im Sinne einer „Alter(n)smanagementrendite“ nachweisbar. Ein ausschließlich an kurzfristigen Kosten-Nutzen-Zielen orientiertes Alter(n)smanagement wird erforderliche Gestaltungsmaßnahmen und Veränderungsprozesse eines mehrdimensionalen Ansatzes verhindern.

### 2.3 Differenzierte Personalentwicklung vs. Ausschluss Älterer

Der dritte mögliche Erklärungsansatz zielt auf personalwirtschaftliche Handlungsmuster ab, die durch bestimmte Praktiken im Umgang mit älteren Beschäftigten verfestigt worden sind. Restrukturierungsprozesse in Unternehmen haben häufig den Abbau von Personal zur Folge. Der vorzugsweise Abbau älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist häufig ein gängiges Instrument „sozialverträglicher“ Personalreduzierung. Im Prinzip wird hier eine Brücke bis zum Renteneintritt gebaut, die sich allerdings auch zu einem sozialen Anspruchsmuster ausweiten kann. Hierdurch wird ein vorzeitiges altersbedingtes Ausscheiden aus dem Betrieb zu einem an den Arbeitgeber gerichteten Anspruch auf Gegenleistung für ein langjähriges Engagement. Eine belastungsorientierte Differenzierung von Altersübergängen, die durchaus wünschenswert wäre, wird in diesem Zusammenhang von denen als diskriminierend wahrgenommen, deren Belastungen als weniger hoch eingeschätzt werden.

Diese personalwirtschaftlichen Handlungsmuster bleiben nicht ohne Konsequenzen. So ist nach wie vor bei Beschäftigten über 50 Jahren eine deutlich unterdurchschnittliche Beteiligung an betrieblicher Weiterbildung zu ver-

zeichnen. Neben möglichen Lern- und Motivationshemmnissen lässt dies auf altersbedingte Ausschlussmechanismen schließen. Allerdings sind diese Mechanismen offensichtlich stark von situativen Faktoren in den Betrieben abhängig. Der Anteil an über 50-jährigen Arbeitnehmern und an Qualifizierten in der Belegschaft, die generelle Weiterbildungsintensität im Betrieb sowie altersgemischte Teams scheinen die Einbeziehung Älterer positiv zu beeinflussen.<sup>11</sup> Dies lässt vermuten, dass die Zunahme der Anteile Älterer in den Belegschaften sowie eine wachsende Wissensintensität und dynamische Kompetenzanforderungen die genannten Ausschlussmechanismen aufweichen könnten. Dies ist aber keineswegs gesichert. Ein Festhalten an überkommenen und undifferenzierten Handlungs- und Anspruchsmustern begünstigt den Ausschluss Älterer und behindert ein stabiles verlässliches Alter(n)smanagement.

### 2.4 Früherkennung vs. Behandlung von Spätfolgen

Der vierte Erklärungsansatz bezieht sich auf die besonderen Anforderungen in Unternehmen, psychische Fehlbelastungen zu erkennen, die im Alter zum Verlust der Arbeitsfähigkeit führen können. Hierbei ist im Rahmen des Arbeitsfähigkeitskonzepts sehr plausibel darauf hingewiesen worden, dass dem Verlust der Arbeitsfähigkeit gewisse Latenzzeiten vorausgehen.<sup>12</sup> Innerhalb dieser Latenzzeiten sind Beeinträchtigungen der Gesundheit und des Wohlbefindens gar nicht oder nur in Ansätzen sichtbar. Der sichtbare Verlust der Arbeitsfähigkeit setzt mit einer nachhaltigen Schädigung von Ressourcen ein, die gegebenenfalls dem sozio-demografischen Merkmal „Alter“ zugeordnet werden, obwohl eine früher einsetzende Intervention diesem Verlust im Alter hätte vorbeugen können. Als Beispiele hierfür können die Folgen langjähriger Belastungen durch ständigen Termindruck, mangelnde soziale Unterstützung durch Kollegen und Vorgesetzte oder einseitige Fehlbelastungen genannt werden. Die schädigenden Folgen werden erst nach einem

Schleiter, A. (Hrsg.): Länger leben, arbeiten, sich engagieren, Gütersloh, S. 117–132.

10 Badura, B. / Walter, U. / Hartmann T. (2010): Betriebliche Gesundheitspolitik – der Weg zur gesunden Organisation, Heidelberg; Hackman, J. / Oldham, G. (1980): Work redesign, Reading (MA); Siegrist, J. (1996): Soziale Krisen

und Gesundheit, Göttingen; Ulich, E. (2011): Arbeitspsychologie, Stuttgart; Vincent, S. (2011): Gesundheits- und entwicklungsförderliches Führungsverhalten – ein Analyseinstrument, in: Badura, B. / Ducki, A. / Schröder, H. / Klose, J. / Macco, K. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2011. Gesundheit und Führung, Heidelberg, S. 39–60.

11 Bellmann, L. / Dummert, S. / Leber, U. (2013): Betriebliche Weiterbildung für Ältere – eine Längsschnittuntersuchung mit Daten des IAB-Betriebspanels, in: Die Unternehmung 67 (4), S. 311–330.

12 Tempel, J. / Ilmarinen, J. (2013): Arbeitsleben 2025, Hamburg.

gewissen Zeitraum (z. B. durch Herz-Kreislauf-erkrankungen, psychische Erschöpfung oder körperlichen Verschleiß) sichtbar.

Die Wirkung psychischer Belastungen verlangt allerdings einen sehr individuellen diagnostischen und analytischen Zugang von Führungskräften, des Betrieblichen Gesundheitswesens und des Personalwesens, der mit zunehmendem Lebensalter der Beschäftigten immer wichtiger wird. Die Förderung bzw. der Erhalt psychischer Gesundheit durch die Beeinflussung von Arbeits- und Organisationsbedingungen sowie des individuellen Verhaltens stellt deshalb aus unserer Sicht ein zentrales Handlungsfeld im betrieblichen Alter(n)smanagement dar, das gleichzeitig allerdings auch eine große Hürde bildet. Denn die hierfür zu erfüllenden Voraussetzungen in Bezug auf Kompetenz und fördernde Unternehmenskultur sind beträchtlich. So muss die Bereitschaft bestehen, Arbeitsbedingungen, Sozialbeziehungen und organisationale Systeme (z. B. Entlohnung oder Personalentwicklung) auf ihre möglichen Risiken für die psychische Gesundheit zu überprüfen. Dies gilt auch für die hiermit jeweils verbundenen Normen und Werte. Falls diese Bereitschaft nicht vorhanden ist, bleibt nur die Behandlung der Folgen, ohne die verursachten Risiken eindämmen zu können.

### 2.5 Altersübergang vs. Altersabgang

Der fünfte Erklärungsansatz nimmt mögliche Grenzen des Belastungsabbaus durch Arbeitsgestaltung in den Blick. Als Beispiele hierfür können bestimmte Bauberufe (z. B. Maurer, Gerüstbauer), Pflegeberufe oder Tätigkeiten in der industriellen Montage oder der Logistik genannt werden. In diesen Berufen spielen manuelle Arbeit und körperliche Belastungen nach wie vor eine große Rolle, selbst wenn durchaus bereits Belastungsreduzierungen erreicht worden sind. Daher ist davon auszugehen, dass altersbedingter körperlicher Verschleiß einem Alter(n)smanagement in bestimmten Berufs- und Tätigkeitsfeldern Grenzen setzt, was allerdings nicht als Vorwand für eine unterlassene Arbeitsgestaltung dienen darf.<sup>13</sup> Hinzu kommt,

dass einige organisatorische Optionen nur eingeschränkt vorhanden sein können. Das gilt beispielsweise für einen Wechsel zu weniger belastenden Tätigkeiten, für den in kleineren Betrieben wegen des schmalen Tätigkeitspektrums oft nur wenig Spielraum existiert.<sup>14</sup> Analog haben „schlanke“ Produktionskonzepte alternative Einsatzmöglichkeiten reduziert. Dies gilt z. B. für Tätigkeiten ohne Taktbindung in der Produktion, die häufig aus Kostengründen an externe Dienstleister ausgelagert werden. Dies führt zu der paradoxen Folge, dass die Schaffung von alternativen Einsatzmöglichkeiten erst dann in Erwägung gezogen wird, wenn aufgrund der Schwere der Einsatzeinschränkung keine Beschäftigung in den „schlank verdichteten“ Arbeitsbereichen mehr möglich erscheint. Dabei könnten derartige Felder wie z. B. die Vormontage einen Beitrag zur Verhinderung von Einsatzeinschränkungen leisten. Dies würde auch einem längeren Verbleib im Betrieb zugutekommen. Ohne differenzierte Altersübergänge und eine auf den Erhalt der Arbeitsfähigkeit abzielende humanzentrierte Arbeitsgestaltung ist ein wirksames Alter(n)smanagement nicht möglich, sondern wird zum Personalabbaumanagement Älterer.

### 2.6 Integration vs. Isolation

Der sechste Erklärungsansatz bezieht neben den Arbeits- und Organisationsbedingungen in Unternehmen generelle Bedingungen für Unterschiede im Gesundheitsstatus mit ein. Die materiellen Lebensbedingungen und der Grad der Bildung haben einen wesentlichen Einfluss. Gesundheit ist sozial differenziert. Hier können sich wechselseitige negative Verstärkungseffekte zwischen der Einkommens- und Arbeitssituation ergeben.<sup>15</sup> Der Zugang zu gesundheitsfördernden Ressourcen ist sozial ungleich verteilt. Diese ungleiche Verteilung kann durch ein betriebliches Alter(n)smanagement allein nicht kompensiert werden. Deshalb ist ein integratives Verständnis gefordert, um eine Schnittstelle zum System gesundheitlicher Versorgung zu entwickeln und hierbei gezielt zu kooperieren. Dies ist insbesondere für das

betriebliche Alter(n)smanagement relevant, um Verursachungszusammenhänge möglicher Erkrankungen oder Einschränkungen „entschlüsseln“ und verstehen zu können. Ein betriebliches Alter(n)smanagement bleibt unvollständig, sofern diese übergreifende Perspektive vernachlässigt wird.

## 3 Schlussfolgerungen

Die sechs beschriebenen Spannungsfelder des betrieblichen Alter(n)smanagements zeigen auf, dass die Gründe für ein vorzeitiges Ausscheiden aus dem Erwerbsprozess keineswegs auf überwiegend nicht veränderbaren Faktoren basieren, sondern in erheblichem Maße sozial beeinflusst sind. Zwar ist das durchschnittliche Renteneintrittsalter angestiegen, doch es muss zu denken geben, dass Übergänge in die Rente keineswegs überwiegend aus einem Arbeitsverhältnis heraus nach Erreichung der gesetzlichen Altersgrenze erfolgen. Das gesunde Erreichen der Regelaltersgrenze müsste aber ein normatives Ziel eines betrieblichen Alter(n)smanagements sein – doch in der Realität wird es vielfach verfehlt. Ein Ansatz müsste zum einen ein veränderter gesetzlicher Rahmen sein, der einen differenzierten Rentenzugang ohne pauschale Abschlagsregelungen ermöglicht. Zum anderen müssen ergänzend die genannten sechs Spannungsfelder bewältigt werden. Das erfordert,

- sich von Handlungsmustern zu verabschieden, die ältere Arbeitnehmer zur Dispositionsmasse bei Restrukturierungen machen,
- Altersbilder zu verändern und Zugangsbarrieren zur Personalentwicklung zu beseitigen,
- betriebswirtschaftliche Bewertungsmaßstäbe zu verändern und nicht auf kurzfristige Kostenentlastungen zu setzen,
- die Komplexität anzuerkennen und multidimensionale Ansätze zu verfolgen sowie

13 Gerlmaier, A. / Latniak, E. (2012): Arbeiten in der Bauwirtschaft – wer schafft es bis zum regulären Renteneintritt und wer nicht? IAQ-Report 2012-04, Duisburg/Essen.

14 Bromberg, T. / Gerlmaier, A. / Kümmerling, A. / Latniak, E. (2012): Bis zur Rente arbeiten in der Bauwirtschaft. Tätigkeitswechsel als Chance für eine dauerhafte Beschäftigung. Institut Arbeit und Qualifikation, IAQ-Report 2012-15, Duisburg/Essen.

15 v. d. Knesebeck, O. / Vonneilich, N. / Lüdecke, D. (2017): Income and functional limitations among the aged in Europe: A trend analysis in 16 countries, in: Journal of Epidemiology and Community Health 71 (6), S. 584–591.

- eine aktive Arbeitsgestaltung zu betreiben, die Risiken erkennt, bevor Schädigungen eintreten.

Eine wesentliche Voraussetzung hierfür ist die Bereitschaft, bestehende Werte und Normen im Umgang mit Altern und mit Alter zu hinterfragen und Altern als eine Gestaltungsaufgabe anzunehmen. Das erfordert einen langen Atem und Ausdauer – darunter geht es nicht.

## AUTOREN

**JOACHIM STORK**, Dr., war Leiter des Betrieblichen Gesundheitswesens der Audi AG und langjähriges Vorstandsmitglied der Deutschen Gesellschaft für Arbeits- und Umweltmedizin.

@ joachimstork2@aol.com

**WERNER WIDUCKEL**, Dr., ist Inhaber der Professur für Personalmanagement und Arbeitsorganisation am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen Nürnberg. Er war zuvor Arbeitsdirektor der Audi AG.

@ werner.widuckel@fau.de

## Schwerpunktheft 2018

- **1|2018** Altern im Betrieb
- **3|2018** Industrie 4.0 konkret – Ungleichzeitige Entwicklungen, arbeitspolitische Einordnungen
- **5|2018** Ungleichheitsdynamiken und Ungleichheitspolitiken

## Schwerpunktheft 2017

- **1|2017** Wird atypisch normal? Beschäftigung im Wandel
- **3|2017** Erwerbstätigkeit im Sozial- und Gesundheitssektor: ausgebaut, aufgewertet, ausgebremst?
- **5|2017** Arbeitsmarkt Wissenschaft: Neue Karrierewege in Sicht?
- **7|2017** Mindestlöhne in Deutschland – Erfahrungen und Analysen

## Das Abonnement

### Jahresabonnement 2018\*

Einzelabonnement Inland inkl. Onlinezugang (sechs Ausgaben Print inkl. Einzelplatzzugang) . . . . .	94,80 €
Einzelabonnement Ausland inkl. Onlinezugang (sechs Ausgaben Print inkl. Einzelplatzzugang) . . . . .	99,60 €
Studentenabonnement In- und Ausland inkl. Onlinezugang (sechs Ausgaben Print inkl. Einzelplatznutzung) . . . . .	49,80 €
Institutionenabonnement In- und Ausland inkl. Onlinezugang (sechs Ausgaben Print inkl. Onlinezugang über IP-Adresse für einen Standort) . . . . .	158,00 €

### Miniabonnement\*\*

2 Ausgaben der WSI-Mitteilungen im Miniabonnement Print, inkl. Vertriebskostenanteil . . . . .	19,00 €
------------------------------------------------------------------------------------------------	---------

\* Kündigungsfrist: drei Monate zum Kalenderjahresende

Preise inkl. MwSt., zzgl. Vertriebskostenanteil (Inland 12,00 € + Direktbeorderungsgebühr 2,14 €) . . . . .	14,14 €
(Ausland 12,00 € + Direktbeorderungsgebühr 2,14 €) . . . . .	26,14 €

\*\* Ich erhalte die Zeitschrift im regulären Abonnement, wenn ich nicht 1 Woche nach Erhalt des letzten Miniabo-Heftes abbestelle.

## Die Bestellung

- Ja, ich bestelle ein Abonnement der WSI-Mitteilungen als **Einzelabonnement Inland**
- Ja, ich bestelle ein Abonnement der WSI-Mitteilungen als **Einzelabonnement Ausland**
- Ja, ich bestelle ein **Studentenabonnement** der WSI-Mitteilungen
- Ja, ich bestelle ein **Institutionenabonnement** der WSI-Mitteilungen
- Ja, ich teste die WSI-Mitteilungen im **Miniabonnement**  
Ich erhalte dazu zwei Ausgaben der WSI-Mitteilungen in Print.  
Wenn ich innerhalb von 7 Tagen nach Erhalt der 2. Ausgabe keine gegenteilige Mitteilung mache, möchte ich die WSI-Mitteilungen regelmäßig beziehen.
- Ja, ich bestelle die oben angekreuzten **Schwerpunktheft**

	Firma   Institution
	Name   Vorname
	Straße   Nr.
	PLZ   Ort
	Telefon   Fax
	E-Mail
	Datum   Unterschrift

## Der Adressat

**Infotelefon:** (0 72 21) 21 04-39  
**Bestell-Fax:** (0 72 21) 21 04-1139  
**E-Mail:** abo@nomos.de  
**Online Bestellmöglichkeit:**  
 www.nomos-shop.de/30294

**Postadresse:**  
 Nomos Verlagsgesellschaft  
 mbH & CO. KG  
 Zeitschriftenvertrieb  
 Waldseestraße 3–5  
 76530 Baden-Baden

Ihre Vertrauensgarantie: Sie haben das Recht, diese Bestellung innerhalb von 14 Tagen bei der umseitigen Bestelladresse schriftlich zu widerrufen. Zur Wahrung der Frist genügt die rechtzeitige Absendung des Widerrufs.

# Abstracts

WSI-MITTEILUNGEN 1/2018, SEITEN 3–11  
ULRICH WALWEI

## Trends in der Beschäftigung Älterer. Rahmenbedingungen für betriebliche Personalpolitik

Während der letzten beiden Dekaden hat sich die Beschäftigungssituation Älterer in Deutschland insofern deutlich verbessert, als Ältere länger im Arbeitsmarkt und häufig auch länger in ihrem letzten Beschäftigungsbetrieb verbleiben. Allerdings haben es Ältere nach Arbeitslosigkeit weiterhin schwer, wieder auf dem Arbeitsmarkt Fuß zu fassen. Daran ändert die insgesamt verbesserte Aufnahmefähigkeit des Arbeitsmarkts ebenso wenig etwas wie die Tatsache, dass Betriebe, die Ältere neu eingestellt haben, von guten Erfahrungen mit ihren neuen Beschäftigten berichten. Der Beitrag zeigt, dass Betriebe in ihrer Personalpolitik gegenüber Älteren nicht autonom agieren (können). Ihr Handeln steht in Wechselwirkung mit der Angebotsseite des Arbeitsmarkts und mit dessen weiteren Kontextfaktoren. Die Größe und Altersstruktur des künftig zur Verfügung stehenden Arbeitskräfteangebots ist von der demografischen Entwicklung abhängig. Zudem beeinflussen Arbeitsmarktinstitutionen, wie z. B. die Rentengesetzgebung, maßgeblich die Ausschöpfung des Erwerbspersonenpotenzials. Nicht zuletzt hängt die Qualität des Arbeitskräfteangebots auch von der Entwicklung der Beschäftigungsfähigkeit Älterer ab. ■

WSI-MITTEILUNGEN 1/2018, PP 3–11  
ULRICH WALWEI

## Trends in the employment of older workers: Frameworks for personnel policy

During the last two decades the labour market situation for older workers in Germany has significantly improved in so far that older workers stay longer in the labour market and particularly with their last employer. However, older per-

sons still face difficulties when trying to reenter the labour market after a period of unemployment in spite of improved absorption levels on the labour market in general. The picture does not change even if one considers the fact that firms which have recruited older workers report positively about the performance of their newly recruited employees. The article shows that firms cannot act autonomously regarding their personnel policies. One has to take into account interactions with labour supply and context related factors. Demographic change determines the level and the age structure of labour supply to a considerable extent. Labour market institutions, e.g. the pension scheme legislation, influence how far the supply of labour can be utilized. Last but not least, the quality of labour supply also depends on the employability of older workers. ■

WSI-MITTEILUNGEN 1/2018, SEITEN 12–19  
MARTIN BRUSSIG

## Verlängerte Erwerbsbiografien: Triebkräfte, Grenzen, soziale Ungleichheiten

Die Alterserwerbsbeteiligung in Deutschland hat in den letzten Jahren deutlich zugenommen. Ein wesentlicher Grund hierfür sind Renten- und Arbeitsmarktreformen, die die Möglichkeiten zur Frühverrentung und zum Vorruhestand stark eingeschränkt haben. Doch die Chancen, die Regelaltersgrenze aus einer Beschäftigung zu erreichen, sind ungleich verteilt. Arbeitsbelastungen, Arbeitslosigkeit und Krankheit sind die zentralen Risikofaktoren, die einer Verlängerung der Erwerbsphasen entgegenstehen. Der Wegfall der Frühverrentungsmöglichkeiten lässt diese Risikofaktoren schärfer als bisher sichtbar werden. Der Autor untersucht, welche arbeitsmarkt- und sozialpolitischen Anforderungen erfüllt werden sollten, um unerwünschten Folgen entgegenzuwirken. Er plädiert für einen Dreiklang von Prävention, Rehabilitation und sozialer Sicherung. ■

WSI-MITTEILUNGEN 1/2018, PP 12–19

MARTIN BRUSSIG

### Extended working lives: driving force, limits, and social inequalities

For more than a decade, the labour market participation of older workers has been significantly increasing in Germany. This development is driven by reforms in pensions and labour market policy, and in particular by the regulation of retirement transitions. These reforms provide limited opportunities for early retirement. However, the chances for workers to reach a regular old-age pension at statutory pension age directly after leaving employment (and not unemployment, non-employment or sickness) differ with respect to the exposure to specific risks. Work strains, unemployment and sickness are the decisive risk factors. After the closure of early retirement, these risk factors exert a stronger influence on retirement transitions than before, when workers exposed to varying levels of strain at work with and without health issues, and both employed and unemployed workers alike, could retire into early retirement programmes. The author examines which demands labour market and welfare policy needs to meet in order to alleviate social risks at the retirement transition—without reducing statutory retirement age again. He pleads for a trias of prevention, rehabilitation and social security. ■

WSI-MITTEILUNGEN 1/2018, SEITEN 20–27

LUTZ BELLMANN, SANDRA DUMMERT, UTE LEBER

### Konstanz altersgerechter Maßnahmen trotz steigender Beschäftigung Älterer

Die Anzahl älterer Beschäftigter in den deutschen Betrieben hat in den letzten Jahren zugenommen. Um die Beschäftigungsfähigkeit bis zum Eintritt in den Ruhestand aufrechtzuerhalten, können Betriebe personalpolitische Maßnahmen wie die Weiterbildung oder die Gesundheitsförderung durchführen. Der Beitrag

untersucht die Verbreitung solcher Instrumente in der betrieblichen Praxis und ihre Entwicklung im Zeitverlauf. Datenbasis hierfür sind das IAB-Betriebspanel, eine repräsentative Befragung von Betrieben aller Branchen und Größen, sowie eine spezielle Befragung von Betrieben der Chemieindustrie. Es zeigt sich, dass die steigende Beschäftigung Älterer nicht mit einem verstärkten Einsatz altersgerechter Maßnahmen einhergeht. Betriebe scheinen allgemeine Lösungen, die sich an die gesamte Belegschaft richten, gegenüber altersspezifischen Maßnahmen vorzuziehen. Im Branchenvergleich ist zu erkennen, dass die Betriebe der Chemieindustrie in Hinsicht auf die Durchführung von Maßnahmen zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit überdurchschnittlich aktiv sind. Aufgrund der hier bestehenden Demografie-Tarifverträge kann der Chemiesektor als Vorreiterbranche betrachtet werden. ■

WSI-MITTEILUNGEN 1/2018, PP 20–27

LUTZ BELLMANN, SANDRA DUMMERT, UTE LEBER

### Stagnation of age-appropriate personnel measures despite a rising number of older employees

The number of older employees in German establishments has increased over the last years. In order to maintain the employability until retirement, establishments can implement personnel measures such as further training or health promotion. The article investigates how widespread such measures are and how they have developed over time. The empirical analysis is based on data from the IAB Establishment Panel, a representative survey of establishments of all sectors and sizes, as well as on data from a specific survey of establishments within the chemical sector. It is shown that the rising employment of older workers is not going along with an increasing use of age-appropriate personnel measures. Establishments seem to favour general solutions directed at the entire staff over measures that are targeted at older employees. Compared to other industries, establishments within the chemical sector use

age-appropriate personnel measures more frequently. Due to the collective agreements on demography which apply throughout the German chemical industry, this sector can be regarded as a pioneer industry. ■

WSI-MITTEILUNGEN 1/2018, SEITEN 28–35

GÖTZ RICHTER, INGA MÜHLENBROCK

### Herausforderungen und Handlungsbedarfe einer alters- und altersgerechten Arbeitsgestaltung

Der Beitrag analysiert die Arbeitsbedingungen von heute vor dem Hintergrund der Anforderungen an eine alters- und altersgerechte Arbeitswelt. Dazu werden Ergebnisse aus einer repräsentativen Erwerbstätigenbefragung zu Arbeitsbedingungen und Gesundheit mit Erkenntnissen wissenschaftlicher Studien zu den Auswirkungen unterschiedlicher Arbeitsbedingungen auf Alterung und Gesundheit zusammengeführt. Im Mittelpunkt stehen dabei die Dimensionen Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitsorganisation, Arbeitsaufgabe und soziales Arbeitsumfeld. Im Ergebnis sprechen sich die Autoren für gezielte präventive betriebliche Strategien der alters- und altersgerechten Arbeitsgestaltung aus. Grundlage dafür muss die Dokumentation der Belastungen und Expositionszeiten im Betrieb sein. ■

WSI-MITTEILUNGEN 1/2018, PP 28–35

GÖTZ RICHTER, INGA MÜHLENBROCK

### Age-appropriate work structure: challenges and need for action

The article analyses contemporary working conditions from the perspective of an age-appropriate working environment. Results from a representative survey on working conditions and health are linked with findings from scientific studies on effects of different working conditions on ageing and health. Important dimensions are workplace design, work organisation, work tasks and a social working environment.

The authors argue in favour of preventive company strategies focusing on age-oriented work design. With this aim a continuous documentation of risk management and exposure times is essential. ■

WSI-MITTEILUNGEN 1/2018, SEITEN 36–43  
CHRISTINA STECKER, CLEMENS ZIERLER

### Erhalt der Arbeitsfähigkeit von Generationen. Die Bedeutung der Führung

Der Erhalt der Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten ist angesichts des demografischen und digitalen Wandels eine zentrale Herausforderung für Unternehmen. In diesem konzeptuell angelegten Beitrag wird ein Führungsverständnis vorgestellt, das dem Potenzial von Vielfalt Rechnung trägt, indem es den psychologischen Arbeitsvertrag und das organisationale Commitment für Unterstützungsangebote zugrunde legt. Den innovativen Ansatzpunkt für das strategische Management bilden hierbei idiosynkratische Kontrakte, individuell-personliche Vereinbarungen (I-Deals) zwischen Führungskraft und Beschäftigten, die für beide einen Vorteil generieren und kollektivvertragliche Regelungen ergänzen sollen. Insofern eröffnen I-Deals neue Möglichkeiten zur Erprobung in betrieblichen Experimentierräumen von „Arbeit 4.0“, dem Bundesteilhabegesetz oder dem Flexirentengesetz. Erste empirische Studien zeigen, dass I-Deals in Bezug auf den Aufgaben- und Verantwortungsbereich sowie auf den zeitlichen Verbleib im Berufsleben besonders gut für ältere Beschäftigte geeignet sind. Jedoch besteht Forschungsbedarf, um die Wirkungen von I-Deals – auch mögliche nicht-intendierte Wechselwirkungen – in der Praxis zu überprüfen. ■

WSI-MITTEILUNGEN 1/2018, PP 36–43  
CHRISTINA STECKER, CLEMENS ZIERLER

### Maintaining work ability: the importance of management

Against the background of demographic and digital change, maintaining work ability within a company's workforce is a crucial challenge. In this conceptually based article a novel understanding of leadership is presented which deals with the potential of emerging diversity by considering each individual's psychological employment contract and organisational commitment to offers of support. The innovative starting point for strategic human resource management is idiosyncratic contracts (I-deals), individual and personal agreements which generate advantages for both managers and employees and complement collective bargaining agreements. Therefore, I-deals introduce possibilities for the experimental testing of "Arbeit 4.0" (Work 4.0) or "Bundesteilhabegesetz" (Federal Participation Act) or "Flexirentengesetz" (law on flexible transitions into retirement) in Germany. First empirical studies have shown that special arrangements of given tasks and areas of responsibility as well as those that have an effect on the time perspective to remain in employment are well suited to elderly workers. Due to the lack of empirical evidence, the need for further empirical research is necessary in order to examine effects – as well as possible unintended interdependencies – of I-deals in practice. ■

WSI-MITTEILUNGEN 1/2018, SEITEN 44–50  
KLAUS SCHMIERL

### Betriebliche Entgeltgerechtigkeit in altersgemischten Belegschaften

Der demografische Wandel lässt zum einen Belegschaften durchschnittlich älter werden, zum anderen gibt es vielfach Probleme, jüngere Nachrücker zu gewinnen. Die personalpolitische Bewältigung der Folgen hieraus hängt auch von der betrieblichen Leistungs- und Ent-

geltgerechtigkeit ab. Der Beitrag geht von der Frage aus, inwieweit sich ein Leistungswandel zwangsweise linear im Einkommen niederschlagen muss, wenn ältere Kolleginnen und Kollegen nicht mehr dieselbe Leistung erbringen können wie die jüngeren. Nach einer soziologischen Erörterung von Gerechtigkeitsmaßstäben zeigt der Autor, welche Lösungsansätze in der betrieblichen Entgeltspolitik zur Bewältigung des demografischen Wandels verfolgt werden. Er stellt empirisch untersuchte, praktizierte Beispiele für Entgeltmodelle vor, durch die bei altersgemischten oder älteren Belegschaften die betriebliche Gerechtigkeit und Produktivität nicht beeinträchtigt werden. Abschließend werden die betrieblichen und strukturellen Rahmenbedingungen skizziert, die sich als Hemmnisse für eine adäquate Anpassung von Entgeltsystemen an die Anforderungen aus dem demografischen Wandel erweisen (könnten). ■

WSI-MITTEILUNGEN 1/2018, PP 44–50  
KLAUS SCHMIERL

### Remuneration policy in an age-diverse workforce

Demographic change in Germany has led to an increase in the average number of older employees on the one hand, but on the other hand there are numerous problems employing younger successors. The success of human resources management depends on company performance and remuneration policy. The article addresses the question of the extent to which a change in performance must be compulsorily linear in terms of income if older workers cannot achieve the same level of productivity as the younger ones. After a sociological discussion of just criteria the author shows which solutions are pursued in the pay policies of companies to deal with demographic change. He presents empirically investigated and practised examples of remuneration models which do not compromise the company's fairness and productivity in age-mixed or ageing workplaces. Finally, some operational and structural framework conditions are outlined which could prove to be

obstacles to an adequate adjustment of remuneration systems in line with the demands of demographic change. ■

WSI-MITTEILUNGEN 1/2018, SEITEN 51–58  
SEBASTIAN BRANDL, PETER GUGGEMOS,  
INGO MATUSCHEK

### Vom Einzelfall zum systematischen Alter(n)smanagement in KMU

Der demografische Wandel ist in den Betrieben heute Realität. Ein frühes Ausscheiden älterer Beschäftigter ist (v. a. wegen des Auslaufens der geförderten Altersteilzeit) seltener möglich, und die Rekrutierung Jüngerer wird schwieriger. Zugleich ist eine verlängerte Lebensarbeitszeit eine Herausforderung. Belastungen können mit zunehmendem Alter schwieriger kompensiert werden. Das ruft nach innovativen, alter(n)sgerechten Lösungen. Dafür müssen Betriebe Formate entwickeln, die den veränderten Belegschaften Rechnung tragen. Jedoch zeigt etwa das IAB-Betriebspanel, dass trotz eines hohen Problembewusstseins seit Jahren konstant nur wenige betriebliche Aktivitäten zu verzeichnen sind. Dabei bieten die Tarifvertragsparteien und Initiativen wie INQA hierfür Vereinbarungen und Instrumente an. Demografietarifverträge zielen darauf, den Betrieben einen Anstoß für eine betriebspezifische Problembearbeitung zu geben. Wie kleine und mittlere Betriebe mit dem steigenden Problemdruck umgehen, welche Lösungen sie implementieren und wovon diese abhängen, und ob KMU ein systematisches Alternsmanagement entwickeln, behandelt der Beitrag auf Grundlage von zwölf Betriebsfallstudien. ■

WSI-MITTEILUNGEN 1/2018, PP 51–58  
SEBASTIAN BRANDL, PETER GUGGEMOS,  
INGO MATUSCHEK

### From the individual case to systematic age management in SMEs

In many German companies, demographic

change has now become reality. An early withdrawal of older employees is rarely possible (in particular due to socio-political changes), and the recruitment of younger ones is becoming more difficult. At the same time, a prolonged working life is a challenge. With increased age stress can be more difficult to cope with. This calls for innovative, age-appropriate solutions. To this end, companies must develop formats and approaches adequate to the changes in the workforce. However, the IAB-Establishment Panel shows that despite a high awareness of the problem for many years, operational activities have been recorded at a continuing low level, even though the collective bargaining parties and initiatives such as INQA (The Initiative New Quality of Work) offer agreements and instruments for this purpose. Demography-based agreements aim at giving businesses an impetus for a company-specific discussion about their ageing workforce. The article reveals how small and medium-sized companies deal with this challenge. It is based on twelve business case studies and shows which solutions SMEs implement, the reasons for their decisions and whether they are developing systematic management strategies to cope with an ageing workforce. ■

WSI-MITTEILUNGEN 1/2018, SEITEN 59–65  
CHRISTIANE DEBLER, CORNELIA LEUNIG,  
JULIA OSTERWALD, UTE SCHLEGEL

### Karriere 50plus – neue Perspektiven schaffen. Erste Ergebnisse einer qualitativen Branchenerhebung

Die Personalentwicklung braucht Konzepte, um dem demografischen Wandel gerecht zu werden. Unternehmen werden die vorhandenen Potenziale stärker sichern und erfahrene sowie gut ausgebildete Beschäftigte in den Fokus nehmen müssen. In einer auf qualitative Befragungen gestützten Analyse, über deren ersten Ergebnisse in diesem Beitrag berichtet wird, wurde die Arbeits- und Lebenssituation Beschäftigter

der chemischen Industrie im Alter von über 50 Jahren untersucht. Betrachtet wurden ihre Entwicklungschancen und potenziellen Karrieremöglichkeiten bis zum Ausstieg aus dem Berufsleben. Dabei wurde deutlich, was Unternehmen leisten müssten, um die Beschäftigungsfähigkeit über die gesamte Lebensarbeitszeit zu sichern. Veränderungswünsche und berufliche Ziele stoßen auf noch unzureichende betriebliche Angebote. Voraussetzung für eine Veränderung ist Offenheit im Umgang mit diesem Thema, die Sensibilisierung beider Sozialpartner im Unternehmen für neue Modelle von Berufslaufbahnen ab 50 Jahren und die Schaffung entsprechender Experimentierräume. ■

WSI-MITTEILUNGEN 1/2018, PP 59–65  
CHRISTIANE DEBLER, CORNELIA LEUNIG,  
JULIA OSTERWALD, UTE SCHLEGEL

### Career at 50 plus – creating new career paths: Preliminary results of a qualitative sectoral survey

HR development policies depend on concepts that enable an adequate response to demographic change. Business enterprises will in future need to make more effort to secure their existing potential and focus on experienced and well-qualified employees. An analysis based on qualitative surveys examined the work and life situation of employees aged 50 and over in the chemicals industry. This article reports on initial results from the research. The development opportunities available to this group and their potential career opportunities right through to their retirement from working life were examined. Results revealed what business enterprises would have to do in order to maintain lifelong employability amongst employees. Employers still do not offer sufficient options for employees who wish to change their work situation and their career goals. A prerequisite for change is to address this topic openly, to raise awareness among the social partners of the importance of new career models for the 50 plus employee group and to create appropriate scope for experimentation. ■

Die **WSI-MITTEILUNGEN** sind eine referierte wissenschaftliche Zeitschrift im Themenspektrum „Arbeit-Wirtschaft-Soziales“. Ihr Anliegen ist wissenschaftlicher Erkenntnisgewinn und der Transfer gesellschaftsrelevanter Wissenschaftsbefunde in die politische und gewerkschaftliche Praxis. Auf einen ansprechenden Sprachstil legen wir großen Wert. Namentlich gekennzeichnete Artikel geben die Meinung des Autors/der Autorin wieder, nicht unbedingt die der Herausgeberin und der Redaktion.

**MANUSKRIPDTANGEBOTE** für die Rubriken Aufsätze, Forschung aktuell, Aus der Praxis, Debatte sowie Buchbesprechungen werden als Word-Dateien erbeten an die Redaktion: gudrun-linne@boeckler.de.

Das eingereichte Manuskript darf im deutschsprachigen Raum weder veröffentlicht sein noch einer anderen Zeitschrift gleichzeitig angeboten werden. Auch sind Originalbeiträge erwünscht. Die Zeitschrift sowie alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Nomos Verlags. Mit der Annahme zur Veröffentlichung überträgt der Autor dem Verlag das ausschließliche Verlagsrecht für die Zeit bis zum Ablauf des Urheberrechts. Eingeschlossen sind insbesondere auch das Recht zur Herstellung elektronischer Versionen und zur Einspeicherung in Datenbanken sowie das Recht zu deren Vervielfältigung und Verbreitung online oder offline ohne zusätzliche Vergütung. Nach Ablauf eines Jahres kann der Autor anderen Verlagen eine einfache Abdruckgenehmigung erteilen; das Recht an der elektronischen Version verbleibt beim Verlag.

**AUFSÄTZE** sind analytische Beiträge zu einem praxisrelevanten Thema mit theoretischem wie auch empirischem Bezug (ca. 40 000 Zeichen inklusive Leerzeichen). Sie werden zweifach doppelt-blind begutachtet (Peer Review). Das Ergebnis wird üblicherweise binnen zwei Monaten nach Einreichung des Manuskripts mitgeteilt. Die Entscheidung über die Veröffentlichung in allen weiteren Rubriken liegt bei der Redaktion.

**FORSCHUNG AKTUELL** präsentiert zeitnah Befunde aus der empirischen Forschung, aus Datenanalysen oder gibt unter einer praxisrelevanten Fragestellung einen Überblick über den Forschungsstand (ca. 35 000 Zeichen inklusive Leerzeichen).

In **AUS DER PRAXIS** werden aktuelle, praxisrelevante Entwicklungen dargestellt und kritisch kommentiert (max. 20 000 Zeichen inklusive Leerzeichen).

**DEBATTE** bietet ein Forum für zugespitzte Diskussionsimpulse zu kontroversen wissenschaftlichen und/oder politischen Themen (max. 13 000 Zeichen inklusive Leerzeichen).

**BUCHBESPRECHUNGEN** stellen Neuerscheinungen aus den Sozial- und Wirtschaftswissenschaften vor, die für einen breiten Leserkreis von Interesse sind (max. 11 500 Zeichen inklusive Leerzeichen). Für alle Textbeiträge gilt die neue deutsche Rechtschreibung gemäß den Empfehlungen des Dudens. Die detaillierten Redaktionshinweise finden Sie unter: [www.boeckler.de/WSI-Mitteilungen](http://www.boeckler.de/WSI-Mitteilungen). Wir bitten darum, diese bei der Texterstellung zu berücksichtigen.