

Götz Richter (Hrsg.)

# Arbeit und Altern

Eine Bilanz nach 20 Jahren Forschung und Praxis



**Nomos**

**baa:**  
Bundesanstalt für Arbeitsschutz  
und Arbeitsmedizin

edition  
sigma



Götz Richter (Hrsg.)

# Arbeit und Altern

Eine Bilanz nach 20 Jahren Forschung und Praxis

**b a u a :**  
Bundesanstalt für Arbeitsschutz  
und Arbeitsmedizin



**Nomos**

edition  
sigma





Onlineversion  
Nomos eLibrary

**Die Deutsche Nationalbibliothek** verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

1. Auflage 2021

© Götz Richter (Hrsg.)

edition sigma in der Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG

Publiziert von  
Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG  
Waldseestraße 3-5 | 76530 Baden-Baden  
[www.nomos.de](http://www.nomos.de)

Gesamtherstellung:  
Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG  
Waldseestraße 3-5 | 76530 Baden-Baden

ISBN (Print): 978-3-8487-6838-7

ISBN (ePDF): 978-3-7489-0937-8

DOI: <https://doi.org/10.5771/9783748909378>



Dieses Werk ist lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung – Nicht kommerziell – Keine Bearbeitungen 4.0 International Lizenz.

## Vorwort des Herausgebers

„Wie können beispielsweise Schlosser, Gießer oder Arbeitnehmer in einem anderen Beruf des produzierenden Gewerbes, der mit großen körperlichen Belastungen verbunden ist, bis zum Rentenalter gesund und motiviert weiterarbeiten?“ – diese Frage hat der ehemalige Bundeskanzler Helmut Schmidt aufgeworfen – und damit auch das Oberthema der vorliegenden Veröffentlichung umrissen. Das Zitat macht die Dringlichkeit der Frage deutlich – aber auch, dass der Blick um weitere Beschäftigtengruppen, Belastungsprofile und -biografien erweitert werden muss. Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin stellt sich mit dieser Publikation dieser Aufgabe und arbeitet den Fortschritt in Forschung und Arbeitsgestaltung der vergangenen 20 Jahre auf, zeigt aber auch Erkenntnis- und Umsetzungslücken auf.

Grundlage der vorliegenden Veröffentlichung sind die Beiträge und Diskussionen auf der wissenschaftlichen Tagung „Arbeit und Altern 2019 – Herausforderungen für Wirtschaft und Gesellschaft“ in der DASA in Dortmund. Die starke Resonanz auf unsere Tagung und die lebhaften Diskussionen haben uns motiviert, diesen Band herauszugeben. Vielen Dank an die DASA und die Kolleginnen vom Veranstaltungsmanagement der BAuA, Hilde Brinkmann, Verena Köhler und Martina Dembski, ohne die wir die Tagung nicht hätten durchführen können, sowie an Carola Kleinschmidt für ihre Unterstützung bei der Entwicklung des Formats und die Moderation der Veranstaltung. Vielen Dank auch an die Kolleginnen und Kollegen der Gruppe „Wandel der Arbeit“ für ihre kollegiale Unterstützung bei der Vorbereitung und Durchführung der Tagung.

Diese Publikation ist das Ergebnis einer zuverlässigen, kollegialen und sehr angenehmen Zusammenarbeit mit vielen Autorinnen und Autoren. An dieser Stelle dafür herzlichen Dank. Ermöglicht wurden unsere Aktivitäten durch die Unterstützung von Beate Beermann und Anita Tisch, denen ich dafür danke. Vielen Dank auch für die Unterstützung bei der Buchveröffentlichung an Andrea Thalmann und Kolleginnen. Besonderer Dank gilt Amelie Ellerkamp, die entscheidend zur Aufbereitung der Manuskripte und zum Redigieren und Lektorieren beigetragen hat.



# Inhalt

Von „Altern und Arbeit 2000“ zu „Arbeit und Altern 2020“ <i>Gerhard Naegele, Götz Richter und Anita Tisch</i>	11
Tagungsbericht „Arbeit und Altern 2019“ <i>Götz Richter, Lena Hünefeld, Carola Kleinschmidt, Jörg Michel, Michael Niehaus, Mirko Ribbat, Martina Schmeink und Corinna Weber</i>	17
Erwerbstätigkeit, -minderung und -unfähigkeit, Pfade in die Rente <i>Lutz Bellmann</i>	25
<i>Arbeitsgestaltung</i>	
Arbeitsgestaltung im demografischen Wandel – Bilanzierung des Fortschritts von 1999 bis 2019 <i>Thomas Langhoff</i>	41
Alters- und alternsgerechte Arbeitsgestaltung – Offene Fragen für Wissenschaft und betriebliche Praxis <i>Inga Mühlenbrock</i>	61
Vom Sternerestaurant in die Kantine? Möglichkeiten und Grenzen für ein berufliches Altern im Gastgewerbe <i>Kerstin Gublemann und Christine Best</i>	77
Belastungsmatrix und „Masterplan 50plus“ der EDG Entsorgung Dortmund GmbH <i>Tim Wulf</i>	93

## *Inhalt*

### *Soziale Ungleichheit*

- 20 Jahre Altersübergangsforschung. Eine Skizze zur Bilanz der Entwicklungstrends und Forschungsperspektiven 105  
*Martin Brussig*
- Ältere erwerbstätige Frauen und gesundheitliche Ungleichheit 129  
*Silke Tophoven*
- Alte und neue soziale Ungleichheiten bei Berufsaufgabe und Rentenübergang – Ergebnisse des EXTEND-Projektes 141  
*Gerhard Naegele und Moritz Hess*
- Altersarmut der Frau – Herausforderung der Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik 159  
*Lisa Jessee, Magdalena Anastasia Müller und Julius Wiegand*

### *Gesundheit*

- Arbeit und Gesundheit – Eine Bilanzierung aus 25 Jahren arbeitsepidemiologischer Forschung 171  
*Hans Martin Hasselhorn und Bernd H. Müller*
- Altersgerechte Arbeit und Führung im digitalen Zeitalter 201  
*Michael Falkenstein und Claudia Kardys*

### *Betriebliche und tarifliche Regelungen*

- Zur Verankerung demografiebezogener Themen in Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen – Beobachtungen und Einschätzungen 217  
*Peter Guggemos und Ralph Conrads*

Demografietarifverträge – Genese, Wirkungen und Perspektiven eines Gestaltungskonzeptes	253
<i>Wolfgang Anlauff und Werner Feldes</i>	

*Personalmanagement*

Vom Personal- zum Demografiemanagement? Der Einfluss der demografischen Frage auf das Personalmanagement	281
<i>Josef Reindl</i>	

Neue Arbeitswelt und Mehrgenerationengesellschaft	297
<i>Rudolf Kast</i>	

Multigenerationalität: eine Belegschaft – viele Welten. Zur gegenwärtigen betrieblichen Implementierung eines Generationen-Managements: Zielstellung, Lösungswege und künftiges Vorgehen	319
<i>Katharina Greiff und Melanie Krüger</i>	

Weiterarbeit im Rentenalter: Zurückliegende Entwicklungen, aktueller Stand des Wissens und offene Fragen	331
<i>Jürgen Deller und Laura Naegele</i>	

*Lernen und Motivation*

Lernförderliche Arbeitsgestaltung und selbstgesteuertes Lernen in der Arbeit – Stand der Forschung und Entwicklung	355
<i>Niclas Schaper</i>	

Zu den wechselseitigen Zusammenhängen des informellen Lernens mit den Arbeitsbedingungen bei älteren Beschäftigten: Offene Fragen für Wissenschaft und Praxis	387
<i>Julian Decius</i>	

## *Inhalt*

### *Arbeits- und Personalpolitik für die 2020er Jahre*

Vom Demografiemanagement zur systematischen Personalarbeit <i>Götz Richter, Karl Kuhn und Anna-Lea Koch</i>	403
Altern und Arbeit: Förderpolitische Lessons learned <i>Otto Fritz Bode und Henning Krassen</i>	417
Arbeits- und Personalpolitik für die 2020er-Jahre – Ausgangslage und Meilensteine der vergangenen 20 Jahre <i>Reimund Overhage</i>	425
Vom „Voneinander Lernen“ zum „Gemeinsam Wirken“ – die strategische Weiterentwicklung des ddn <i>Sarah Fassio, Martina Schmeink und Christoph Zeckra</i>	433
DIN Arbeitsausschuss „Alternde Gesellschaften“ <i>Hansjürgen Gebhardt und Thomas Linner</i>	445
Neue Herausforderungen und offene Fragen für Wissenschaft und Praxis <i>Götz Richter und Anita Tisch</i>	451
Autorinnen und Autoren dieses Bands	459

## Von „Altern und Arbeit 2000“ zu „Arbeit und Altern 2020“

*G. Naegele, G. Richter und A. Tisch<sup>1</sup>*

Die aktuelle Erwerbsbevölkerung in Deutschland ist so alt wie nie zuvor und der demografische Wandel im vollen Gange. Das vorliegende Buch bilanziert den Stand von Wissenschaft, betrieblicher Anwendung, Arbeitsmarkt-, Tarif- und Förderpolitik im Feld der betrieblichen Demografiepolitik. Fixpunkt der Perspektive und Bezugspunkt vieler Beiträge ist das im Jahr 2000 in der edition sigma erschienene und von Christoph von Rothschild herausgegebene Buch „Altern und Arbeit – Herausforderungen für Wirtschaft und Gesellschaft.“ Dieses Buch geht auf eine Tagung im Vorjahr zurück: Ende November 1999 fand in Berlin ein zweitägiger Fachkongress zum Thema „Arbeit und Altern“ statt, organisiert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und der Europäischen Union. Ziel war u.a. die Vorstellung und Diskussion der Ergebnisse aus dem Forschungsschwerpunkt „Demografischer Wandel und die Zukunft der Erwerbsarbeit“ des BMBF. Aus theoretischen Reflexionen und empirischen Untersuchungen sollten erste Lösungs- und Gestaltungsansätze für Unternehmen dahingehend erarbeitet werden, wie es vor dem Hintergrund umfangreicher demografischer und sozialer Wandlungsprozesse auf der betrieblichen Ebene gelingen kann, diese für die Arbeits- und Innovationsfähigkeit in Deutschland und Europa zu gestalten – dabei mit klarem Schwerpunkt auf das demografische Altern der Erwerbsbevölkerung und der Belegschaften.

20 Jahre danach haben Expertinnen und Experten aus Wissenschaft, Unternehmen, von Sozialpartnern und Sozialversicherungen den Stand des seither gewonnenen Wissens und der betrieblichen Umsetzung der Erkenntnisse bilanziert. Sie trafen sich bei der Tagung „Arbeit und Altern 2019 – Herausforderungen für Wirtschaft und Gesellschaft“ in Dortmund, gemeinsam veranstaltet von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) und dem Unternehmensnetzwerk das Demographie Netzwerk e.V.(ddn). Das Ziel der Tagung war: Den Erkenntnisfortschritt der vergangenen 20 Jahre diskursiv und generationenübergreifend aufzuarbeiten; und Fragen zu klären wie beispielsweise: Welche der Empfehlungen vor 20 Jahren konnten umgesetzt werden? Welche Erkenntnislücken haben sich aufgetan und müssen geschlossen, welche Umsetzungsbarrie-

ren überwunden werden? Neben etablierten Expertinnen und Experten beteiligten sich auch Studierende sowie Doktoranden mit Präsentationen auf einem Gallery Walk, so dass die Thematik aus der Perspektive unterschiedlicher Generationen beleuchtet werden konnte. Im Zentrum standen sieben Aspekte des umfassenden Themenfeldes der alters- und altersgerechten Arbeitsgestaltung: Arbeitsgestaltung, Gesundheit, Lernen und Motivation, soziale Ungleichheit, betriebliche und tarifliche Regelungen, Personalmanagement sowie Weiterarbeiten im Rentenalter.

Durch das Unternehmensnetzwerk ddn sind Unternehmensvertreterinnen und -vertreter auf unsere Tagung aufmerksam geworden. Durch Unterstützung der Universität Paderborn, der TU Dortmund und der Universität Vechta wurden Studentinnen und Studenten für die aktive Beteiligung gewonnen<sup>2</sup>. Die Tagung konnte somit erfolgreich den Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis sowie zwischen der Generation der etablierten sowie jüngeren Forschenden wie auch Studenten anregen.

Die BAuA hat mit der Ausrichtung der Tagung und der Veröffentlichung ihrer Ergebnisse vier Ziele verfolgt: Erstens sollte eine Zwischenbilanz gezogen und der Erkenntnisfortschritt der vergangenen 20 Jahre aufgearbeitet werden. Zweitens sollten Forschungslücken und -bedarfe herausgearbeitet werden. Drittens sollte mit der Tagung Agendasetting betrieben und die Aufmerksamkeit für das Thema bei den Verantwortlichen in Verbänden, Sozialversicherungen und Politik wieder geschärft werden. Viertens sollte dann die Asymmetrie zwischen einer hohen betrieblichen Relevanz des Themas und gleichzeitig niedriger politischer Aufmerksamkeit mit der Tagung und der Buchpublikation überwunden werden.

Auch vor 20 Jahren war die BAuA an der Tagung „Arbeit und Altern“ sowie der nachfolgenden Buchpublikation beteiligt. Seither hat sie sich der Aufgabe gestellt, die Herausforderungen alternder Belegschaften durch Forschung und den Transfer der gewonnenen Erkenntnisse in Betriebe, Verwaltungen und zu Arbeitsweltakteuren anzugehen. Zu nennen sind exemplarisch die Studie *Arbeit bis 67? – Überlegungen aus arbeitsmedizinischer Sicht* (Maintz 2003), die Machbarkeitsstudie *Altersgerechte Arbeitsbedingungen* (Kistler et al. 2006), das Schwerpunktheft *Arbeit, Alter, Gesundheit und Erwerbsteilhabe* des Bundesgesundheitsblattes (u.a. Hasselhorn, Rauch, Burr 2013), die Buchveröffentlichung *Altern ist Zukunft!: Leben und Arbeiten in einer alternden Gesellschaft* (Kaudelka, Isenbort 2014), der Bericht *Alters- und altersgerechte Arbeitsgestaltung – Grundlagen und Handlungsfelder für die Praxis* (Mühlenbrock 2017). Außerdem beteiligte sie sich am wissenschaftlichen Diskurs mit eigenen und zum Teil durch Drittmittel finanzierte Forschungsprojekte wie *TErrA Tätigkeitswechsel zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit* und *Lernförderliche Arbeitsgestaltung im Dienstleistungssektor*.

die Rolle von Führungskräften (Niehaus, Thiehoff 2018). Ebenso zeigte die BAuA im Themenfeld Engagement durch die fachliche Begleitung des Förderschwerpunkts *Altersgerechte Arbeitsbedingungen* im Modellprogramm des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) zur Bekämpfung arbeitsbedingter Erkrankungen. Wichtige Akzente hat die BAuA zudem durch die Fachbegleitung von Förderprojekten der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) gesetzt. Zu nennen sind z.B. *PFIFF* (Freude, Falkenstein, Zülch 2009), die Studie „*Berufe im demografischen Wandel*“ (INQA 2013) genauso wie die Herausgabe des Fachbuches *Produktionsarbeit in Deutschland – mit alternden Belegschaften* (Richter, Hecker, Hinz 2017). Erwähnt seien auch das Projekt *Demografiewissen kompakt* (INQA 2010), das den Grundstein für die heute noch aktuelle Qualifizierung von Demografieberatern legte, oder das Projekt *Rente mit 67* (Leve, Naegele, Sporket 2009), das sich der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit von älteren Arbeitnehmerinnen vor dem Hintergrund der erhöhten Regelaltersgrenze widmete. Zudem engagierte sich die BAuA bei der fachlichen Begleitung der Demografie-Netzwerke der Initiative Neue Qualität der Arbeit.

Auch die drei Demografie – Memoranden der Initiative Neue Qualität der Arbeit *Demographischer Wandel und Beschäftigung – Plädoyer für neue Unternehmensstrategien* (INQA 2001), *Mit Prävention die Zukunft gestalten* (INQA 2010), *Kompetenz gewinnt – Wie wir Arbeits-, Wettbewerbs- und Veränderungsfähigkeit fördern können* (INQA 2016) wären ohne Impulse aus der BAuA sicher nicht erschienen.

Welche „Take homes“ hat der 1999er Kongress noch gebracht, und was hat sein Nachfolger in 2019 dazu ergänzt und/oder vertieft? Mit dem vorliegenden Buch und dem Kongressreport von 1999 in der Hand lässt sich eindeutig belegen, dass der demografische Wandel in den Betrieben gestaltet werden kann, dass dabei jedoch in vielen Fällen Unterstützungsbedarf besteht. Dies trifft vor allem auf viele kleine und mittlere Betriebe und insbesondere auf die vielen nicht-tarifgebundenen Branchen zu – und gilt in ganz besonderer Weise für den Bereich der personenbezogenen sozialen Dienstleistungen und darunter im Speziellen für die Pflegebranche. Zu Recht wird heute der bereits 1999 in Berlin vorgeschlagene Weg einer präventiven, lebenslauforientierten Politik der Beschäftigungsförderung stärker fokussiert. Dies schließt allerdings nicht aus, dass für besondere Gruppen auch künftig Maßnahmen der klassisch-kompensatorischen („altersspezifischen“) Beschäftigungssicherung vorgehalten werden müssen. Dies gilt insbesondere für die nach wie vor hohe Zahl von Beschäftigten auf Arbeitsplätzen mit begrenzter Tätigkeitsdauer und/oder für die ebenfalls immer noch zu hohe Zahl von aus gesundheitlichen Gründen vorzeitig aus dem Berufsleben ausscheidenden Personen. „Reha vor Rente“ bleibt ein

ungebrochen wichtiger Grundsatz, auch künftig und unabhängig von der konkreten Betrachtungsweise des Arbeitsmarktes. Zu beachten ist dabei noch das steigende physische Erkrankungsrisiko vor allem unter älteren weiblichen Beschäftigten. Neu sind auch die noch nicht hinreichend für das Alter ausgeleuchteten Beschäftigungsrisiken einer zunehmenden Digitalisierung in der Arbeit. Die bessere Verknüpfung von außerbetrieblichen mit betrieblichen Lebenswelten hat demgegenüber bereits 1999 eine prominente Rolle gespielt, allerdings noch stark auf die „klassische“ Vereinbarkeitsproblematik fokussiert. Heute ist sie im demografischen Wandel vor allem virulent geworden für das Thema der Vereinbarkeit von Pflege und Beruf (Reichert 2016). Noch immer gibt es viel zu wenige sozialpolitisch zufriedenstellende Lösungen, ist der teilweise oder vorzeitige Ausstieg aus der Arbeit eine wenig überzeugende „Notlösung“. Auch der schon 1999 gegebene Hinweis auf die auch ethnisch-kulturell anders zusammengesetzte Erwerbsbevölkerung bleibt mit Blick auf ältere Beschäftigte auch 2019 noch immer viel zu wenig beachtet.

Ein letzter Hinweis betrifft soziale Ungleichheiten in den Strukturen der Alterserwerbsarbeit und den Verrentungen. 1999 haben derartige Themen nur eine marginale Bedeutung gespielt, obgleich schon wichtige Gründe vor allem im Zusammenhang mit gewerkschaftsnahen Widerständen gegen die „Rente mit 67“ diskutiert worden sind. In der Konferenz von 2019 wurde soziale Ungleichheit dagegen explizit an verschiedenen Stellen adressiert. Dabei ist der Zusammenhang zu den Anreizstrukturen und den Rentenabschlägen der neuen und veränderten/erschwererten Altersgrenzen sowie der aktiven Arbeitsmarktpolitik („Fordern und Fördern“) offensichtlich. Auch vor dem Hintergrund von Überlegungen einer Indexierung von Altersgrenzen an die Lebenserwartung nach dem Vorbild anderer europäischer Staaten sind soziale Ungleichheiten bedeutsam, denn die vorliegenden Strukturdaten zum Morbiditätsrisiko älterer Beschäftigter, zur Verteilung von unfreiwillig erfolgten (meist gesundheitlich bedingten) Frühverrentungen, Langfristarbeitslosigkeit oder mortalitätsbedingt vergleichsweise kürzeren Rentenlaufzeiten sind eindeutig. Augenfällig ist auch, dass zu Maßnahmen des betrieblichen Altersmanagements und/oder zu Förderanreizen aus Demografieverträgen und dgl. immer nur diejenigen Beschäftigten Zugang haben, die auch unter ihren jeweiligen Geltungsbereich fallen. Nach vorliegenden Daten sind dies insbesondere Beschäftigte in Großbetrieben bzw. Konzernen oder in den stark tarifgebundenen Betrieben (Eitner, Naegele 2013). Ein aktuelles Beispiel soll dies belegen: Dort, wo dies besonders dringend erforderlich wäre, wie im Bereich der personenbezogenen sozialen Dienstleistungen (vor allem der Altenpflege), sind diese Voraussetzungen aber am wenigsten gegeben. Erfor-

derlich sind neben symbolischen Handlungen und Einmalzahlungen systematische Verbesserungen der Arbeitsbedingungen und vielfach vor allem eine Verringerung der Arbeitsbelastung.

## Literatur

- Eitner, C. & Naegele, G. (2013): Fremd- und Selbstbilder vom Altern in der Arbeitswelt. In: Jähnichen, G. et al. (Hrsg.): *Jahrbuch Sozialer Protestantismus 6: Alternende Gesellschaft – Soziale Herausforderungen des längeren Lebens*. Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus: 167–189.
- Freude, G., Falkenstein, M. & Zülch, J. (2009): *Förderung und Erhalt intellektueller Fähigkeiten für ältere Arbeitnehmer: Abschlussbericht des Projekts „Pfiff“*. Verfügbar unter: [https://inqa.de/SharedDocs/downloads/webshop/pfiff-abschlussbericht-foerderung-und-erhalt?\\_\\_blob=publicationFile](https://inqa.de/SharedDocs/downloads/webshop/pfiff-abschlussbericht-foerderung-und-erhalt?__blob=publicationFile).
- Hasselhorn, H. M., Rauch, A. & Burr, H. (2013): Der Gesundheitszustand der Erwerbsbevölkerung in Deutschland und dessen Rolle für die Arbeitsmarktbeteiligung - Editorial. *Bundesgesundheitsblatt Gesundheitsforschung Gesundheitsschutz*. 2013 Mar., 56(3), 337-338.
- INQA [Hrsg.] (2001): *Demographischer Wandel und Beschäftigung – Plädoyer für neue Unternehmensstrategien*. Verfügbar unter: [https://www.inqa.de/SharedDocs/downloads/webshop/demographischer-wandel-und-beschaeftigung-plaedoyer-unternehmensstrategien.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.inqa.de/SharedDocs/downloads/webshop/demographischer-wandel-und-beschaeftigung-plaedoyer-unternehmensstrategien.pdf?__blob=publicationFile).
- INQA [Hrsg.] (2010): *Mit Prävention die Zukunft gewinnen*. Verfügbar unter: [https://inqa.de/SharedDocs/downloads/webshop/demographie-memorandum?\\_\\_blob=publicationFile](https://inqa.de/SharedDocs/downloads/webshop/demographie-memorandum?__blob=publicationFile).
- INQA [Hrsg.] (2016): *Kompetenz gewinnt – Wie wir Arbeits-, Wettbewerbs- und Veränderungsfähigkeit fördern können*. Verfügbar unter: [https://inqa.de/SharedDocs/downloads/webshop/kompetenz-gewinnt?\\_\\_blob=publicationFile](https://inqa.de/SharedDocs/downloads/webshop/kompetenz-gewinnt?__blob=publicationFile).
- Kaudelka, K. & Isenbort, G. [Hrsg.] (2014): *Altern ist Zukunft! Leben und Arbeiten in einer alternden Gesellschaft*. Bielefeld: transcript Verlag.
- Kistler, E. et al. (2006): *Altersgerechte Arbeitsbedingungen*. Verfügbar unter: [https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/Gd49.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/Gd49.pdf?__blob=publicationFile).
- Leve, V., Naegele, G. & Sporket, M. (2009): Rente mit 67 - Voraussetzungen für die Weiterarbeitsfähigkeit älterer Arbeitnehmerinnen. In: *Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie*, 42, 287–291.
- Maintz, G. (2003): *Arbeit bis 67? – Überlegungen aus arbeitsmedizinischer Sicht*. Verfügbar unter: [https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Fokus/artikel09.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Fokus/artikel09.pdf?__blob=publicationFile&v=2).
- Mühlenbrock, I. (2017): *Alterns- und altersgerechte Arbeitsgestaltung – Grundlagen und Handlungsfelder für die Praxis*. Verfügbar unter: [https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Praxis/Arbeitsgestaltung.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=7](https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Praxis/Arbeitsgestaltung.pdf?__blob=publicationFile&v=7).

- Niehaus, M. & Thiehoff, R. (2018): Präventive Tätigkeitswechsel für nachhaltige Erwerbsverläufe – das Projekt TErrA. In: *praeview – Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention*, 1, 20–21.
- Reichert, M. (2016): Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Pflege – (K)ein Thema für Unternehmen? In: Naegele, G., Olbermann, E. & Kuhlmann, A. (Hrsg.): *Teilhabe im Alter gestalten*. Wiesbaden: Springer VS, 251–264.
- Richter, G. et al. (2017): *Produktionsarbeit in Deutschland – mit alternden Belegschaften*. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Thusnelda, T. et al. (2013): *Berufe im Demographischen Wandel*. Verfügbar unter: [https://inqa.de/SharedDocs/downloads/webshop/berufe-im-demografischen-wandel?\\_\\_blob=publicationFile](https://inqa.de/SharedDocs/downloads/webshop/berufe-im-demografischen-wandel?__blob=publicationFile).

## Referenzen

- 1 Gerhard Naegele hat die Tagung 1999 initiiert und moderiert, Götz Richter und Anita Tisch haben die Tagung 2019 initiiert und verantwortet.
- 2 Wir danken insbesondere Niclas Schaper, Melanie Roski und Frerich Frerichs für ihre Unterstützung.

## Tagungsbericht „Arbeit und Altern 2019“

*G. Richter, L. Hünefeld, C. Kleinschmidt, J. Michel, M. Niehaus,  
M. Ribbat, M. Schmeink und C. Weber*

### *Stand und Herausforderungen der alters- und alternsgerechten Arbeitsgestaltung*

Im Jahr 1999 hatte eine internationale Tagung in Berlin den Wissensstand zu Altern und Arbeit zusammengetragen (Ergebnisse bei Rothkirch 2000). 20 Jahre danach haben nun Expertinnen und Experten aus Wissenschaft, Unternehmen, von Sozialpartner\*innen und Sozialversicherungen den Stand des seither gewonnenen Wissens und der betrieblichen Umsetzung der Erkenntnisse bilanziert. Sie trafen sich bei der Tagung „Arbeit und Altern 2019 – Herausforderungen für Wirtschaft und Gesellschaft“ in Dortmund, gemeinsam veranstaltet von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) und dem Unternehmensnetzwerk das Demographie Netzwerk e.V. (ddn). Das Ziel der Tagung: Den Erkenntnisfortschritt der vergangenen 20 Jahre diskursiv und generationenübergreifend aufzuarbeiten. Neben etablierten Expertinnen und Experten beteiligten sich auch Studentinnen und Studenten sowie Doktorandinnen und Doktoranden, sodass die Thematik nicht nur aus der Perspektive der Babyboomer-Generation beleuchtet wurde. Das umfassende Themenfeld der alters- und alternsgerechten Arbeitsgestaltung wurde unter sieben Aspekten vertieft behandelt: Gesundheit und Krankheit; Weiterarbeiten im Rentenalter; soziale Ungleichheit und Gender; Lernen und Motivation; betriebliche und tarifliche Regelungen; Personalmanagement; Arbeitsgestaltung.

Eingangs skizzierten Anita Tisch und Götz Richter (beide BAuA) Ziele der Tagung und Anforderungen an eine umfassende Aufarbeitung des Themas. Im anschließenden Gespräch zwischen Jan Oltmanns (Mercedes Benz AG) und Gerhard Naegele (em. Prof. TU Dortmund) wurde deutlich, dass das „Defizitmodell des Alterns“ in den letzten 20 Jahren in Forschung und betrieblicher Praxis als überwunden angesehen werden kann. Das Klischee, dass Ältere automatisch an Leistungskraft verlieren oder nicht mehr lernfähig sind, ist in der Arbeitswelt weitgehend überwunden, erklärte Naegele. Dennoch wirke dieser „Defizitblick“ auf das Alter fort. Als eine Art Reflex der ökonomischen Überlegungen von Unternehmen: Wird es in den Firmenkassen eng, betrachtet man die Älteren schnell als

verzichtbar. Werden die Älteren aber gebraucht, beispielsweise als Fachkräfte, wird eher positiv auf ihre Potenziale geschaut. Naegele wies darauf hin, dass die Heraufsetzung der Regelaltersgrenze nicht von Programmen oder Maßnahmen zur alters- und alternsgerechten Arbeitsgestaltung (insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen) begleitet worden ist. Die Politik habe mit der Erhöhung der Regelaltersgrenze neue soziale Ungleichheiten erzeugt. Mit Blick auf anstehende wirtschaftliche Umbrüche müsse sich erst noch erweisen, ob nicht bereits überwunden geglaubte Instrumente wie der Vorruhestand in Zukunft wieder verstärkt genutzt werden. Jan Oltmanns, Personaler mit wissenschaftlichem Hintergrund, hatte auch die Mitmachausstellung „Ey Alter“ wissenschaftlich betreut. Sie hatte das Ziel, Altersstereotype aufzubrechen. Unter Verweis auf seine kürzlich fertiggestellte Dissertation zum Thema Plastizität erklärte er, dass Entwicklungspfade (positiv und negativ) veränderbar sind. Mit Blick auf den Zusammenhang von Alterung und kognitiver Leistungsfähigkeit habe die Entwicklungspsychologie der Lebensspanne dazu beigetragen, den Blick weg von der Defizithypothese auf die Potenziale zu richten. Auch in einigen Unternehmen, so bei der Mercedes Benz AG, spielten Vorurteile von Jung gegenüber Alt oder umgekehrt im Moment keine große Rolle.

Lutz Bellmann (IAB) stellte schließlich den Erkenntnistand zu Erwerbstätigkeit, -minderung und -unfähigkeit sowie zu Pfaden in die Rente dar. Die Erwerbsbeteiligung Älterer ist im Zeitraum 1995 von 2018 deutlich gestiegen. Das liegt vor allem daran, dass Ältere immer länger im Betrieb verbleiben. Die Suche nach einem *neuen* Arbeitsplatz gestaltet sich für Ältere dagegen schwer, insbesondere für ältere Arbeitslose. Die berufliche Neubzw. Umorientierung wird in der modernen Arbeitswelt jedoch immer wichtiger. Deshalb gewinnt die Weiterbildung neben der Erstausbildung zunehmend an Bedeutung. Die Weiterbildungsbeteiligung insgesamt ist im Zeitverlauf gestiegen. Dies gilt aber nicht für betriebliche Maßnahmen zur Erhaltung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der Älteren. Insbesondere Betriebe mit weniger als 100 Beschäftigten halten sich dabei stark zurück.

**1. Gesundheit und Krankheit.** Den Stand des Wissens und offene Forschungsfragen zum Zusammenhang von Gesundheit und Krankheit mit Alter und Altern in der Arbeitswelt stellten Hermann Burr (BAuA) und Melanie Ebener (Universität Wuppertal) dar. Silvia Linke (EDG Dortmund) und zahlreiche Teilnehmerinnen und Teilnehmer arbeiteten in der Diskussion einige zentrale Aspekte heraus:

Der Zusammenhang zwischen Arbeit, Alter(n) und Gesundheit ist mittlerweile gut erforscht. Man weiß, dass Ressourcen (z.B. ergonomische Hilfen bis hin zu Qualifizierungen) die negativen Folgen von Belastungen ab-

federn können. Als besonders alterskritische Belastungen gelten: Insbesondere hohe *physische Anforderungen*, die sich bei älteren Beschäftigten stark negativ auswirken. Bei den *Maßnahmen* zur Förderung altersgerechter Arbeit existiert ein Gendergap. Physisch stark belastende Tätigkeiten mit hohem Frauenanteil, beispielsweise der Pflegebereich, erhalten zu wenig Unterstützung. Gesundheitliche Einschränkungen sind in diesen Berufen im rentennahen Alter fast der Normalfall. Der Wunsch, möglichst früh in Rente zu gehen, ist immer noch sehr verbreitet und sozial akzeptiert. Gleichwohl entzieht sich der Zusammenhang zwischen Arbeit, Alter und Gesundheit monokausalen Erklärungen und bleibt komplex. Viele Ältere mit gesundheitlichen Einschränkungen arbeiten weiter, und es geht auch bei Älteren gesundheitlich nicht immer nur „bergab“. Die gesundheitliche Situation kann sich im Zeitverlauf wieder verbessern. Dennoch: Es besteht großer Bedarf für Verbesserungen in der Praxis.

Alter(n)sgerichtete Arbeitsgestaltung muss früh und systematisch greifen. Von besonderer Bedeutung ist dabei der Blick auf die gesamte Berufsbiografie. Nur so kann Prävention gelingen. Man dürfe nicht erst ansetzen, wenn bereits Einschränkungen vorliegen. Präventive Arbeitsgestaltung stößt jedoch teilweise sogar bei den Beschäftigten auf Widerstand. Beispiel: Aus Präventionsgründen ist ein Tätigkeitswechsel angezeigt, Beschäftigte möchten aber „ihr“ Team nicht verlassen. Wichtigster Punkt für erfolgreiche betriebliche Maßnahmen bleibt jedoch, dass Age-Management von der Unternehmensleitung getragen und aktiv gefördert werden muss.

**2. Weiterarbeiten im Rentenalter.** Jürgen Deller (Leuphana Universität Lüneburg) und Laura Naegele (Universität Vechta) stellten den Stand des Wissens vor. In der Diskussion mit Jan Oltmanns (Mercedes-Benz AG Bremen) und den Diskussionsteilnehmerinnen und -teilnehmern wurden folgende Befunde besprochen: Entscheidend für die Bereitschaft, im Rentenalter weiterzuarbeiten, sind die Gestaltung und die Qualität der Arbeit. Im Rentenalter sind vorwiegend gesunde, gebildete Menschen in kleineren Betrieben erwerbstätig. Aus gesellschaftlicher Sicht ändert sich der Blick auf erwerbstätige Rentnerinnen und Rentner bereits. Wenn man die Akzeptanz von Menschen im Rentenalter, die einer Berufstätigkeit nachgehen, weiter erhöhen möchte, ist eine gesellschaftliche Diskussion vonnöten.

In den Unterschieden der Erwerbstätigkeit im Rentenalter können sich auch soziale Ungleichheiten ausdrücken. Viele arbeiten nicht in den Bereichen, die ihren Kompetenzen entsprechen, sondern in niedriger qualifizierten Bereichen. Es kann so zu einer Dequalifizierung der Beschäftigten kommen. Vereinbarkeitsproblematiken aufgrund von Care-Tätigkeiten können sich auch im Rentenalter fortsetzen. Zudem ist das Motiv der Frei-

willingkeit zu diskutieren. Es sind auch diejenigen in den Blick zu nehmen, die aus wirtschaftlichen Gründen arbeiten müssen. Wünschenswert wäre es, wenn die Unternehmen gemeinsam mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vor Eintritt des Rentenalters den Übergang vorbereiten und gestalten. Viele Beschäftigte wollen im Rentenalter etwas Neues tun oder andere Kompetenzen einbringen. Hier braucht es Kompetenzentwicklung. Gefragt ist in diesem Zusammenhang eine mitarbeiterorientierte Führung.

**3. Soziale Ungleichheit und Gender.** Aus dieser Perspektive blickten Martin Brüssig (Universität Essen-Duisburg) und Silke Tophoven (Hochschule Düsseldorf) auf die Chancen und Risiken des gesunden Alterns in der Arbeitswelt. Um weitere Aspekte ergänzt wurde dies von Andrea Kreipl-Möller (Deutsche Telekom Technik GmbH) und den Diskussions Teilnehmerinnen und -teilnehmern. Im Mittelpunkt standen die folgenden Erkenntnisse: Derzeit empfinden viele Menschen das hoch gesetzte Rentenalter als versteckte Rentenkürzung – denn sie haben nicht das Gefühl, dass sie gesund bis zum neuen Rentenalter arbeiten können. Tatsächlich verlassen viele Beschäftigte das Erwerbsleben vor dem offiziellen Renteneintrittsalter. Sie müssen also Rentenkürzungen hinnehmen oder die fehlenden Beiträge aus eigener Tasche ausgleichen – was vielen nicht gelingt. Unternehmen sind gefragt, um die Lücke zwischen dem Austritt aus dem Erwerbsleben und dem Renteneintritt zu schließen. Aber auch die Politik muss die Betriebe bei der Verwirklichung einer alters- und alterungsgerechten Arbeitsgestaltung unterstützen. Viele Unternehmen haben bislang noch keine ausreichenden Konzepte für ein gesundes Altern in der Erwerbstätigkeit. Natürlich werden Beschäftigte in vielen Unternehmen weiterqualifiziert, es gibt Altersteilzeit oder betriebliches Eingliederungsmanagement, aber weitere, vor allem individualisierte Arbeitsgestaltungskonzepte gibt es kaum. Für viele Unternehmen ist immer noch die Frage offen, was für eine alters- und alterungsgerechte Arbeitsgestaltung zu tun ist – gerade vor dem Hintergrund, dass es unterschiedliche Beschäftigtengruppen mit unterschiedlichen Bedürfnissen gibt und dass spezifische und individualisierte Arbeitsgestaltungsangebote erforderlich sind.

Die Vereinbarkeit von Arbeit und Familie ist zentral für gesundes Altern in der Erwerbstätigkeit und finanzielles Auskommen im Alter. Insbesondere für Frauen spielt Vereinbarkeit eine zentrale Rolle, um am Arbeitsleben zu partizipieren. Eine gute Vereinbarkeit hat einen positiven Aspekt für die Gesundheit. Auch bei Älteren hat die Verwirklichung der Vereinbarkeit von Arbeit und Leben in Deutschland im Vergleich zu den skandinavischen Ländern noch Nachholbedarf.

**4. Lernen und Motivation.** Dieses Themenfeld bereiteten Niclas Schaper (Universität Paderborn) und Claudia Kardys (FOM Essen) auf. Corin-

na Vogt (ING-DiBa AG) brachte die betriebliche Perspektive in die Diskussion ein. Im Mittelpunkt der Diskussion standen die folgenden Erkenntnisse:

Gesundheitsförderliche, altersgerechte und lernförderliche Arbeitsgestaltung gehören zusammen. Dabei geht es um die Themen Gesundheit, Arbeitsfähigkeit und Prävention. Möglicherweise müssen die Konzepte besser verknüpft und kommuniziert werden. Braucht es neue Konzepte für Lernen und Motivation in Zeiten fortschreitender Digitalisierung? Neue, sich verbreitende Arbeits- und Organisationsformen wie agiles Arbeiten können Lern- und Motivationschancen bieten, aber manche Menschen auch überfordern. Gleichzeitig kann die Digitalisierung für einige Beschäftigte auch zu einer neuen „Taylorisierung“ von Arbeitstätigkeiten führen, was Lernchancen verhindern würde. Es gibt bisher keinen integrierten Ansatz für Lernen und Motivation in der „Arbeitswelt 4.0“.

Das Thema „Gender“ ist in Bezug auf Lernen und Arbeitsgestaltung bisher vernachlässigt: Klassische Konzepte (wie lernförderliche Arbeitsgestaltung) wurden im Kontext typischer Männerbranchen (Produktion) entwickelt. Es sollten Konzepte in Bezug auf typische Frauenberufe (Dienstleistung, Care etc.) überprüft und weiterentwickelt werden. Benötigen wir eine geschlechterspezifische Arbeitsgestaltung? Lernen Frauen und Männer anders?

**5. Betriebliche und tarifliche Regelungen.** Eine Bilanz der Regelungen zu altersgerechter und altersgerechter Arbeit zogen Peter Guggemos (Hochschule der Bundesagentur für Arbeit) und Kerstin Guhleemann (Sozialforschungsstelle TU Dortmund). Aus der Perspektive der betrieblichen Praxis ergänzte Wolfgang Anlauff (ffw Nürnberg) diesen Blick. Die wichtigsten inhaltlichen Punkte in diesem Themenfeld waren: Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen gelten überwiegend in Bereichen wie der Produktion (z.B. Chemieindustrie) und der Großindustrie (z.B. Stahlindustrie), also der Arbeitswelt des männlichen, deutschen Facharbeiters. Gerade in den industriellen Bereichen könnte das Muster des sozialverträglichen Personalabbaus durch Aussteuern der Älteren allerdings schnell wieder aufleben.

Die Weiterentwicklung der Erkenntnisse und ihre Anwendung auf andere, z.T. auch neue Belastungskonstellationen steht auf der Tagesordnung. Die digitale Transformation der Arbeit, aber z.B. auch die Interaktionsarbeit sind hinsichtlich langfristiger Folgen für die Arbeitsfähigkeit bislang kaum erforscht. Es fehlt auch an (Langzeit-) Studien insbesondere zum Erhalt der kognitiven Leistungsfähigkeit in den o.g. Arbeitswelten. Das schnelle Altern junger Beschäftigter in jungen Branchen und Betrieben ist nur ansatzweise erforscht. Mit Blick auf eine erwerbsbiografische

Orientierung der Forschungen zur Arbeitsfähigkeit verdient die Frage des „berufsbedingten Voralterns“ in jungen Jahren (zum Beispiel in der Gastronomie) mehr Aufmerksamkeit. Es fehlt weiterhin an Institutionen und Strategien, die Erkenntnisse der alter(n)sgerechten Arbeitsgestaltung zuverlässig an KMU sowie Unternehmen ohne betriebliche Interessenvertretung vermitteln.

**6. Personalmanagement.** Hier arbeiteten Frerich Frerichs (Universität Vechta) und Max Wilckens (Leuphana Universität Lüneburg) den Stand der Erkenntnisse sowie die wichtigsten Erkenntnislücken heraus. Katharina Greiff (Deutsche Bahn AG) sowie die Diskussionsteilnehmerinnen und -teilnehmer ergänzten diese Perspektive. Zentrale Diskussionspunkte waren: Die Auswirkungen der Anhebung der Altersgrenzen (Heraufsetzen des Renteneintrittsalters) auf die Lebenschancen der Beschäftigten werden vielfach unterschätzt. Statt altersbezogene Defizite (die häufig pauschal unterstellt werden) zu bearbeiten, müsste kreativer die längere Erwerbsbiografie gestaltet werden.

Altern ist hochgradig individuell! Alternssensibles Personalmanagement meint das Management der Belegschaften im Betrieb und nimmt damit eine altersübergeordnete Rolle ein. Die kreative Gestaltung der Erwerbsbiografie kann auf dem Konzept der „Lebensphasenorientierung“ aufsetzen. Dieses Konzept muss aber dringend ergänzt werden um integrative Handlungskonzepte. Denn alternungsgerechtes Personalmanagement steht im Spannungsfeld von Demografie (konkret: Belegschaftsstrukturen), Generationenzusammenarbeit und Lebensphasenorientierung.

Prävention spielt auf der individuellen Ebene eine immer größere Rolle. Personalmanagement muss also in immer wiederkehrenden Abständen individuelle Perspektiven eröffnen und präventiv wirkende Angebote machen.

Der Erfolg eines präventiven Personalmanagements bemisst sich am Grad der Partizipation der Beschäftigten. Die Qualität eines alternungsgerechten Personalmanagements kann (nur) durch sozialpartnerschaftliches Austarieren gesichert werden.

**7. Arbeitsgestaltung.** Dieses Thema stand im Mittelpunkt der Ausführungen von Thomas Langhoff (FH Niederrhein) und Carolin Eitner (Thyssenkrupp SE). Die wichtigsten Diskussionspunkte waren:

Knowing-Doing-Gap: Es liegen umfangreiche arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zur Gestaltung alterns- und alternungsgerechter Arbeit vor. Diese werden in der Praxis leider kaum umgesetzt. Zudem hat die Gestaltungskompetenz in den Unternehmen abgenommen – es gibt heute weniger arbeitswissenschaftliche Expertise in den Betrieben als vor 20 Jahren. Wie gelingt es in Zukunft besser, modellhaft erprobte Verbesserungen in den Re-

gelbetrieb zu überführen? Welche Akteure müssen gewonnen werden, damit Arbeitsgestaltungsmaßnahmen nachhaltig implementiert werden?

**Wirtschaftliche Rahmenbedingungen:** Die wirtschaftliche Situation des Unternehmens spielt eine große Rolle bei der Umsetzung altersgerechter Arbeitsgestaltung. Der Kostendruck ist in vielen Unternehmen hoch.

**Soziale Rahmenbedingungen:** Was bedeutet es für die Beschäftigten, wenn immer weniger Unternehmen tariflich gebunden sind? Führt dies zu einer weiteren Spaltung, sodass bei den tariflich nicht gebundenen Unternehmen nur noch ein Minimalstandard geregelt ist?

**Demografieverträge:** Demografieverträge werden als sinnvolles Instrument anerkannt, erreichen aufgrund der geringer werdenden Tarifbindung aber immer weniger Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Für die Verbände scheint die tarifliche Regulierung der altersgerechten Arbeitsgestaltung keine Erfolgsgeschichte zu sein, denn es ist trotz intensivem Bemühen nicht gelungen, einen Verbands- oder Gewerkschaftsvertreterinnen und -vertreter für die Diskussion auf dieser Tagung zu gewinnen. Weitere offene Fragen sind: Inwieweit müssen bei einer präventiven Lebenslaufplanung sowohl die Sozialpartner als auch die Sozialversicherungen stärker als bisher Verantwortung übernehmen? Wie kann hier das „Schnittstellenmanagement“ verbessert werden?

**8. Podiumsdiskussion zum Abschluss.** Die zentrale Frage für Arbeitsgestaltung und Personalpolitik der nächsten Dekade lautet: Wie wird das Age-Management der 2020er-Jahre besser als das der 2010er-Jahre? Darauf gaben Otto Bode (Referatsleiter beim BMBF), Reimund Overhage (Referatsleiter beim BMAS), Anita Tisch (Gruppenleiterin der BAuA), Karl Kuhn und Corinna Vogt (ING) Antworten. Im Mittelpunkt der Diskussion standen folgende Aspekte:

Von den heute Älteren kann nicht umstandslos auf die Älteren geschlossen werden, die aus der heute jungen Generation erwachsen. Das bedeutet, dass weiterhin ein hoher Forschungsbedarf besteht und Erkenntnisse nicht ungeprüft übertragen werden können.

Im betrieblichen Alltag ist ein Suchen und Ausprobieren vonnöten, um herauszufinden, wie und was Älteren und dem Betrieb nützt. Pilotprojekte – gerne auch verschränkt mit wissenschaftlicher Evaluation – können gute Ansätze zeigen, die man dann weiterverfolgen kann.

Die sehr gut besuchte Tagung profitierte insbesondere von der Beteiligung von Studentinnen und Studenten der Universitäten Paderborn und Vechta sowie der TU Dortmund. Die Studentinnen und Studenten beteiligten sich im Rahmen eines Gallery Walks mit Postern aktiv an der Tagung und haben auch erheblich zu den lebhaften Diskussionen in den Fishbowlrunden beigetragen. Ein Tagungsband in der Edition Sigma ist in Vorbereitung.



# Erwerbstätigkeit, -minderung und -unfähigkeit, Pfade in die Rente

*L. Bellmann*

## *Einleitung*

Seinen letzten Artikel als Mitglied der Wirtschaftsredaktion der „Zeit“ hat Dietmar Lamparter der Diskriminierung von Arbeitnehmer\*innen jenseits der 50 gewidmet: „Viele Unternehmen unterschätzen die Fähigkeiten älterer Mitarbeiter – dabei fehlen Fachkräfte.“ (Lamparter 2019). Er weist auf die damit verbundene „Vergeudung“ von Ressourcen, aber auch die geringeren Chancen der Älteren, am Arbeits- und Erwerbsleben teilzunehmen, hin.

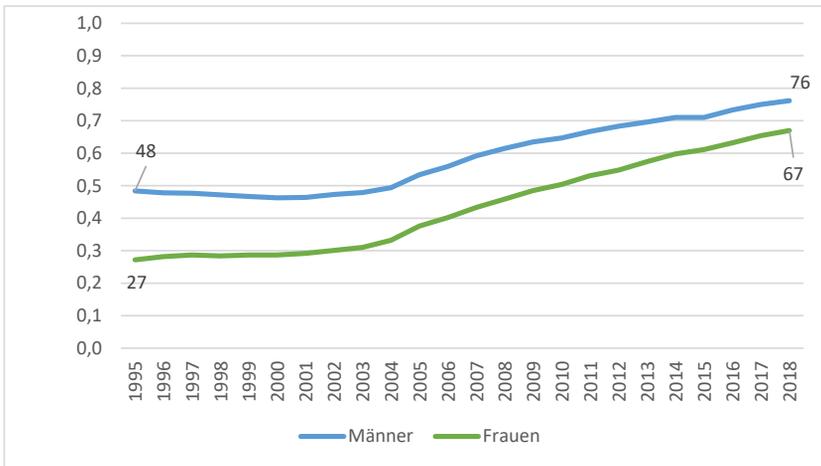
Zwar ist die Anzahl der älteren Beschäftigten in den letzten Jahren deutlich gewachsen und die Verantwortlichen in den Betrieben haben ihre Aufmerksamkeit auch vermehrt auf die Chancen und Ansatzpunkte einer alters- und altersgerechten Arbeitsgestaltung gelenkt, jedoch zeigen wissenschaftliche Studien z.B. auf der Basis des IAB-Betriebspanel, dass die betrieblichen Aktivitäten zur Erhaltung der Arbeitsfähigkeit ihrer Beschäftigten nur geringfügig zugenommen haben (Bellmann et al. 2018b). Vor allem in mittelständischen Betrieben müsste mehr getan werden, um den Herausforderungen des wirtschaftlichen und vor allem des demografischen Wandels gerecht zu werden (Bellmann et al. 2018a). Auch die hohen Arbeitsbelastungen sowie die beschränkten Möglichkeiten der (Weiter-)Beschäftigung führen oftmals zu einem früheren Renteneintritt – auch weil für viele Arbeitnehmer\*innen nach dem Auslaufen der staatlichen Förderung der Altersteilzeit entsprechende Anreize weiterbestehen.

In meinem Beitrag werden zunächst die Entwicklung der Beschäftigung von Älteren und die Herausforderungen des demografischen Wandels skizziert, der dazu führt, dass in Deutschland mehr Ältere länger arbeiten. Im Abschnitt 3 wird die Situation der älteren Arbeitslosen gesondert betrachtet. Der Abschnitt 4 ist der Verbreitung betrieblicher Maßnahmen zur Erhaltung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit Älterer gewidmet. Der Abschnitt 5 enthält das Fazit.

### 1. Entwicklung der Beschäftigung Älterer und der demografische Wandel

Die Erwerbstätigkeit der Älteren (55- bis unter 65-Jährigen) hat sich nach den Berechnungen des Statistischen Bundesamts (2019) im Zeitraum 1995 bis 2018 stark erhöht. Die Abbildung 1 zeigt, dass der Anteil der älteren Männer, die sich in einem Beschäftigungsverhältnis befinden, in diesem Zeitraum von 48 % auf 76 % gestiegen ist. Bei den Frauen hat sich die entsprechende Quote von 27 % auf 67 % sogar mehr als verdoppelt. Auch haben sich die Erwerbsquoten von Frauen und Männern angenähert: Der Abstand zwischen der Erwerbsquote der Männer und der der Frauen ist von 21 auf 9 Prozentpunkte deutlich gesunken.

Abbildung 1: Erwerbstätigenquote Älterer (55- bis unter 65-Jährige) 1995–2018, in Prozent

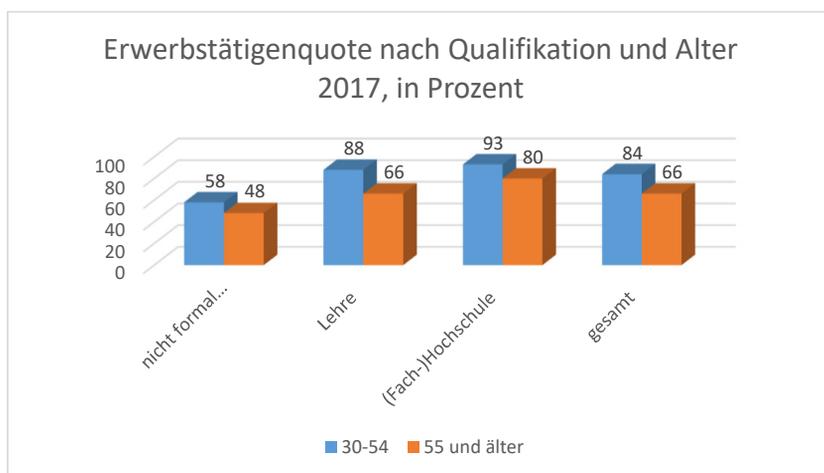


Quelle: Statistisches Bundesamt (2019)

Hinsichtlich der Erwerbstätigenquote der Älteren (50 und älter) im Vergleich zur Erwerbstätigenquote der mittleren Altersgruppe (30 bis 54 Jahre) bestehen nach den Berechnungen von Walwei (2019) auf der Basis des Mikrozensus aber nach wie vor erhebliche Unterschiede: Aus Abbildung 2 geht eine Erwerbsquote der Älteren von 66 % hervor, ab der mittleren Altersgruppen von 84 %. Für die Personen mit abgeschlossener Berufsausbildung ergeben sich fast dieselben Werte, während für Hochschulabsolventen höhere Erwerbsquoten aber geringere Abstände zwischen den Älteren und der mittleren Altersgruppe ermittelt werden. Im Unterschied dazu

sind die Erwerbstätigenquoten der nicht-formal Qualifizierten niedriger und die Unterschiede zwischen den Altersgruppen vergleichsweise geringer ausgeprägt.

*Abbildung 2: Erwerbstätigenquote nach Qualifikation und Alter 2017, in Prozent*



Quelle: Walwei (2019), Berechnungen auf Basis des Mikrozensus 2017

Allerdings muss beim Vergleich der Altersgruppen auch berücksichtigt werden, dass bei den abhängig Beschäftigten, die nach Erreichen der gesetzlichen Altersgrenze weiterarbeiten, der Anteil der Vollzeitbeschäftigten je nach Geburtskohorte zwischen 2 und 6 % bei den Frauen und zwischen 8 und 15 % bei den Männern variiert. Der Anteil der in Teilzeit beschäftigten Männer und Frauen liegt in einer ähnlichen Größenordnung, während die geringfügig Beschäftigten in der Mehrheit sind (Westermeier 2019).

Die Entwicklung des gesamtwirtschaftlichen Arbeitskräfteangebots wird nicht nur von den Erwerbstätigenquoten, sondern auch von der Migration und der Entwicklung der nachwachsenden Kohorten Jüngerer und dem altersbedingten Ausscheiden bestimmt. Möller/Walwei (2013) weisen darauf hin, dass ein demografisch bedingt niedrigeres Arbeitskräfteangebot dauerhaft den Kapitalstock und damit das Wachstumspotenzial einer Volkswirtschaft reduziert.

In den letzten Jahren wurde nach den IAB-Projektionen der demografische Effekt zusätzlich durch die große Zuwanderung reduziert (Fuchs et al. 2017). Grund dafür waren jedoch eher singuläre Entwicklungen wie

eine in den letzten Jahren verstärkte Migration aus anderen EU-Staaten nach Deutschland und die starke Fluchtmigration besonders im Jahr 2015.

Darüber hinaus ist das Arbeitsangebot seit längerem einem Alterungsprozess unterworfen, so dass dem Arbeitsangebot älterer Erwerbspersonen eine wachsende Bedeutung zukommt. Fuchs et al. (2011) haben einerseits eine Verringerung der Anzahl von verfügbaren Arbeitskräften in den Altersgruppen zwischen 15 und 29 sowie zwischen 30 und 49 Jahren ermittelt. Auf der anderen Seite wuchs die Anzahl der Erwerbspersonen in den Altersgruppen der 50- bis 74-Jährigen. Dabei wirkt sich noch bis zum Jahr 2030 der Effekt der „Babyboomer-Generation“ aus.

Diese Entwicklungen bedeutet, dass es in den nächsten Jahren aus zwei Gründen darauf ankommen wird, die Älteren verstärkt in Beschäftigung zu integrieren: Erstens, weil diese Gruppe zahlenmäßig größer wird und zweitens, weil damit der Reduktion des Erwerbspersonenpotenzials durch die niedrigeren Erwerbsquoten Älterer entgegengewirkt werden kann.

## 2. Ältere Arbeitslose

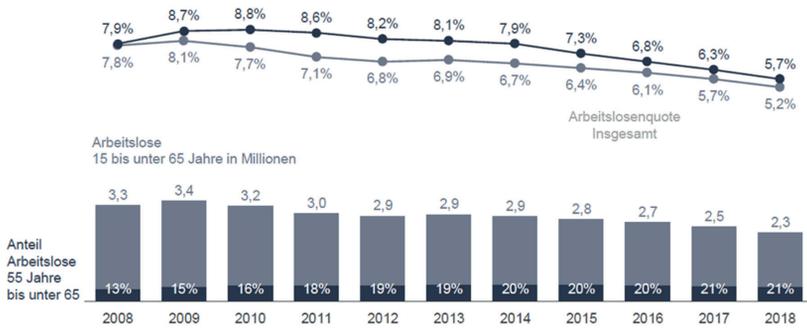
Wie bereits erwähnt, wird die Erwerbstätigkeit von Arbeitskräften relativ stark von ihrer Qualifikation bestimmt, wobei Personen ohne formalen Berufsabschluss die niedrigsten Erwerbsquoten aufweisen: Dies trifft in besonderer Weise für die Älteren zu. Aufgrund einer Sonderregelung im Sozialgesetzbuch II gelten Erwerbsfähige nach Vollendung des 58. Lebensjahres nicht mehr als arbeitslos, wenn sie zuvor für mindestens zwölf Monate Grundsicherung für Arbeitsuchende bezogen haben und ihnen keine sozialversicherungspflichtige Beschäftigung angeboten worden ist. Während 2008 die Anzahl der Personen, die unter diese Regelung fielen, noch bei knapp 23.000 lag, waren es 2019 mit 171.276 mehr als siebenmal so viele. Damit werden für die Arbeitsagenturen Anreize geschaffen, sich nicht mehr durch arbeitsmarktpolitische Maßnahmen um eine Integration der Angehörigen dieser Gruppe in ein Beschäftigungsverhältnis zu kümmern.

Darüber hinaus ist das letzte Drittel des Erwerbslebens besonders wichtig bei der Berechnung der Ansprüche an die gesetzliche Rentenversicherung. Längere Dauer der Arbeitslosigkeit während dieses Zeitraums und ein vorzeitiger Eintritt in den Ruhestand reduzieren die Höhe der zu erwartenden Rente (Kaboth/Brussig 2020).

Die Betrachtung von Arbeitsmarktrisiken anhand der Arbeitslosigkeit in Abbildung 3 zeigt, dass die Arbeitslosenquote insgesamt deutlich nach dem Ende der Großen Rezession 2008/2009 gesunken ist, wobei sie in der Großen Rezession bei den Älteren von 7,9 % auf 8,7 % wesentlich stärker

als die Arbeitslosenquote insgesamt gestiegen ist. Insofern ist es nicht überraschend, dass die Anzahl der Arbeitslosen seit 2009 zwar von 3,4 Millionen auf 2,3 Millionen im Jahr 2018 um fast ein Drittel zurückgegangen ist, aber der Anteil der älteren Arbeitslosen von 15 % im Jahr 2009 auf 21 % im Jahr 2018 deutlich gestiegen ist.

Abbildung 3: Arbeitslose und Arbeitslosenquoten von Älteren (55 bis unter 65) und insgesamt



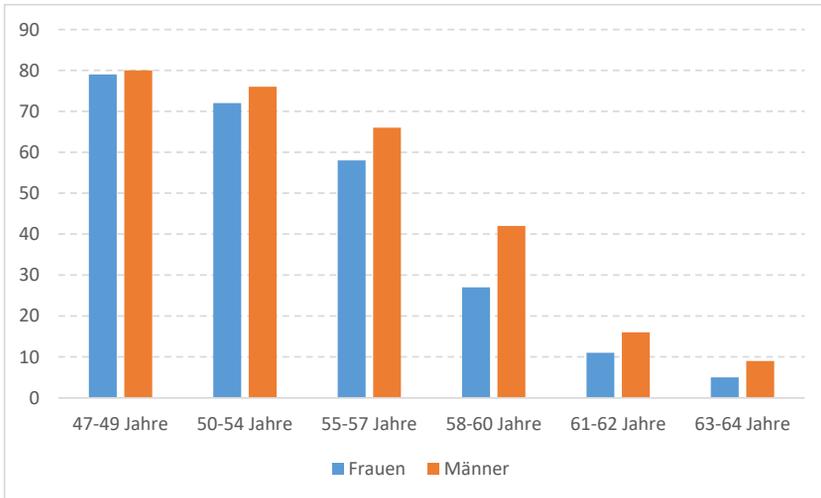
Quelle: Bundesagentur für Arbeit (2019)

Grundsätzlich wird die Dynamik der Arbeitslosigkeit vom Risiko des Zugangs in und die Chancen des Abgangs aus der Arbeitslosigkeit bestimmt. Studien der Bundesagentur für Arbeit (2017) zeigen zwar, dass erfreulicherweise für die Älteren im Zeitraum Dezember 2014 bis Dezember 2018 das Zugangsrisiko von 0,56 auf 0,46 % gesunken ist, während sich die Abgangschancen von 3,06 auf 3,64 % erhöht haben, allerdings sind die Zugangsrisiken der Älteren größer und vor allem ihre Abgangschancen sehr viel geringer als die der anderen Arbeitslosen.

Auf der Basis einer Stichprobe der Erwerbspersonen haben Homrighausen/Wolf (2018) die Wiederbeschäftigungschancen von Arbeitslosen verschiedener Altersgruppen untersucht. Aus der Abbildung 4 geht hervor, dass 79 % aller Frauen in der Altersgruppe von 47 bis 49 Jahren und 80 % aller Männer innerhalb von zwei Jahren nach Beginn ihres Arbeitslosengeldbezugs wieder eine sozialversicherungspflichtige Beschäftigung aufnehmen konnten. Die älteren Arbeitslosen haben aber wesentlich geringere Wiederbeschäftigungschancen: Bei den Frauen sinken die Chancen für die 58- bis 60-Jährigen auf nur noch 27 %, für 61- bis 62-Jährige auf 11 % und für 63- bis 64-Jährige auf 5 %. Bei den Männern sieht es etwas besser aus: Ihre Chancen als 58- bis 60-jähriger Arbeitsloser eine sozialversiche-

rungspflichtige Beschäftigung aufzunehmen, betragen 42 %, als 61- bis 62-Jähriger 16 % und für 63- bis 64-Jähriger 9 %. Abbildung 4 zeigt den Anteil der Arbeitslosen, die innerhalb der ersten zwei Jahre nach Beginn des Arbeitslosengeldbezugs erneut sozialversicherungspflichtig beschäftigt waren, nach Geschlecht und Altersgruppen, in Prozent.

Abbildung 4: Wiederbeschäftigungschancen Älterer, in Prozent



Quelle: Homrighausen/Wolf (2018)

Die im Rahmen der Studie von Homrighausen/Wolf (2018) im Jahre 2016 durchgeführte Befragung von 63 Vermittlungsfachkräften in den Agenturen für Arbeit zum Vermittlungsprozess arbeitsloser Personen ab 55 Jahren ergab, dass diese Menschen besondere Schwierigkeiten haben, eine neue Beschäftigung zu finden. Die Tabelle 1 zeigt, dass gesundheitliche Einschränkungen und aktuell zu geringe oder veraltete EDV-Kenntnisse die am häufigsten genannten Hemmnisse waren. Auch grundsätzliche Vorbehalte von Unternehmen gegenüber älteren Arbeitskräften sind für 70 % der befragten Vermittlungsfachkräfte ein typisches Vermittlungshemmnis Älterer. Vor allem bei älteren Frauen werden die eingeschränkte Mobilität und Einschränkung durch familiäre Verpflichtungen wie Betreuung und Pflege von Angehörigen genannt. Bei den Männern wird (aber nicht signifikant) häufiger als bei Frauen auf zu hohe Lohnansprüche Älterer hingewiesen.

*Tabelle 1: Spezifische Vermittlungshemmnisse bei Personen ab 55 Jahren aus Sicht der Vermittlungsfachkräfte, in Prozent*

<b>Vermittlungshemmnisse bei Älteren</b>	<b>Frauen</b>	<b>Männer</b>
gesundheitliche Einschränkungen vorhanden	89	90
EDV-Kenntnisse zu gering/veraltet	89	80
Vorbehalte jeglicher Art bei Unternehmen gegenüber Älteren	70	70
örtliche Mobilität eingeschränkt	74	52
Einschränkung durch familiäre Verpflichtungen (Betreuung/Pflege/Sonstiges)	67**	20
Lohnanspruch Älterer zu hoch	44	64
Fremdsprachenkenntnisse zu gering/veraltet	52	54
Motivation zur Lern-/Weiterbildungsbereitschaft eingeschränkt	51	56
Berufliche Qualifikation (Abschluss/Anerkennung) fehlt oder veraltet	52	49
Motivation zur Eigeninitiative/Arbeitshaltung eingeschränkt	44	46
Berufserfahrung fehlt oder veraltet	30	16

\*\* signifikante Unterschiede zwischen den Angaben der Befragten für beide Geschlechter auf dem 5 %-Niveau

Quelle: Homrighausen/Wolf (2018)

### *3. Erhaltung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit Älterer*

Die vorgetragenen Argumente zur Notwendigkeit und Bedeutung der Integration der Älteren in Beschäftigung werfen die Frage auf, unter welchen Voraussetzungen Ältere einen Arbeitsplatz finden bzw. länger in Beschäftigung bleiben. Besondere Bedeutung hat in diesem Kontext das Konzept der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit erlangt, wobei beide Begriffe in der Literatur wie in der öffentlichen Diskussion uneinheitlich verwendet werden.

Ilmarinen (2006) sieht in der Arbeitsfähigkeit das Zusammenspiel der persönlichen Fähig- und Fertigkeiten mit den Anforderungen des Arbeitsmarktes. Die physische und psychische Gesundheit, Kompetenzen, Motivation, Einstellungen, arbeitsplatzbezogene Anforderungen und Belastungen sind für die Arbeitsfähigkeit zentral. Ansatzpunkte für die Aufrechter-

haltung der Kompetenzen, Gesundheit und Motivation ergeben sich deshalb beispielsweise in den Bereichen Bildung, Arbeitsplatz- und Arbeitszeitgestaltung, Arbeitsorganisation, Gesundheitsschutz, Laufbahngestaltung und Unternehmenskultur.

Die Ergebnisse des IAB-Betriebspanels in Tabelle 2 zeigen, dass der Anteil der Betriebe, die für ältere Beschäftigte Maßnahmen zum Erhalt ihrer Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit anbieten, eher gering und im Zeitablauf sogar leicht gesunken ist (Bellmann et al. 2018a, 2018b).

*Tabelle 2: Anteil der Betriebe mit Maßnahmen für Ältere Beschäftigte im Zeitverlauf, in Prozent*

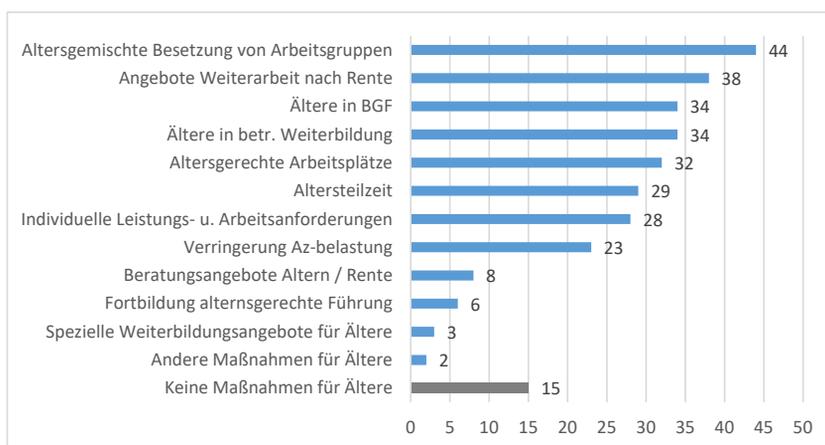
	2006	2008	2011	2015
Altersteilzeit	10	9	8	5
Besondere Ausstattung der Arbeitsplätze	1	2	2	3
Individuelle Anpassung der Leistungs-/Arbeitsanforderungen	2	2	4	5
Altersgemischte Besetzung von Arbeitsgruppen	5	5	6	5
Einbeziehung Älterer in betriebliche Weiterbildung	6	6	9	7
Spezielle Weiterbildung für Ältere	1	1	1	1
Einbeziehung Älterer in Maßnahmen zur Gesundheitsförderung	-	-	4	4
Andere Maßnahmen für Ältere	1	1	1	1

Quelle: Bellmann et al. (2018a, 2018b), Berechnungen auf der Basis des IAB-Betriebspanels.

In der Erhebung 2015 erwies sich mit 7 % der Nennungen die betriebliche Weiterbildung als das wichtigste Instrument, gefolgt von der besonderen Ausstattung des Arbeitsplatzes (5 % der Nennungen) sowie der individuellen Anpassung der Leistungs- bzw. Arbeitsanforderungen (ebenfalls 5 % der Nennungen) und der Altersteilzeit (ebenfalls 5 % der Nennungen). Allerdings wird die Altersteilzeit in den weitaus meisten Fällen im Blockmodell realisiert, was eben nicht der (Weiter-)Beschäftigung bis zur Altersgrenze, sondern einem vorzeitigen Übergang in den Ruhestand dient und mit einem (vorzeitigen) Ausscheiden aus dem Erwerbsleben verbunden ist.

Damit lässt sich ein klares Defizit bei der Verbreitung von betrieblichen Maßnahmen zur Förderung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit Älterer konstatieren.

Abbildung 5: Anteil der Betriebe mit Maßnahmen für ältere Beschäftigte (50+) nach Betriebsgröße 2015, in Prozent



Basis: Betriebe mit älteren (über 50-jährigen) Beschäftigten

Quelle: Bellmann et al. (2018a, 2018b) auf der Basis des IAB-Betriebspanels 2015

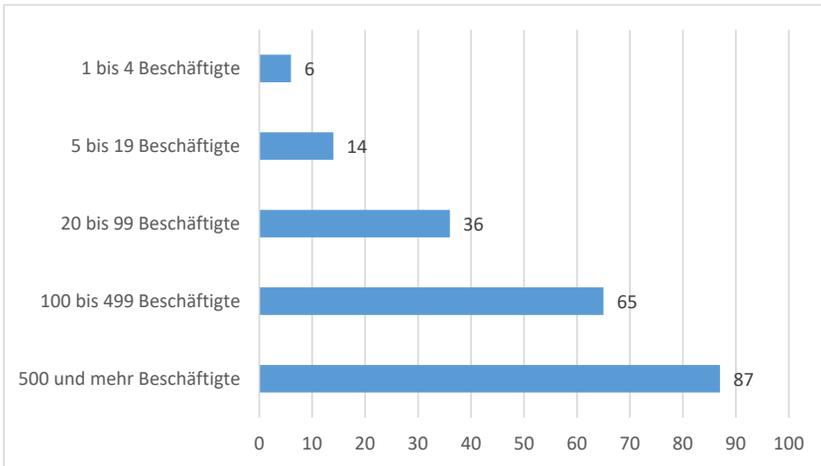
Aus der Abbildung 5 geht hervor, dass der Grad der Verbreitung dieser Maßnahmen in Betrieben mit 500 und mehr Beschäftigten bei 87 % liegt, aber schon in der Größenklasse von 100 bis 499 Beschäftigten mit 65 % wesentlich geringer ist. In kleineren und mittleren Betrieben reduziert sich der Anteil der Betriebe mit wenigstens einer Maßnahme von den in der Tabelle 2 genannten Maßnahmen zu Erhalt ihrer Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit dann weiter. Damit wird deutlich, dass die Betriebsgröße einen wesentlichen Einfluss ausübt.

In dem von der Hans-Böckler-Stiftung finanzierten Projekt „Einstellung und Weiterbeschäftigung älterer Arbeitnehmer in Betrieben der Chemieindustrie (EBA)“ wurde im Sommer 2016 eine Gruppe von 385 kleinen und mittleren Betrieben (mit 20 bis 500 Beschäftigten) der chemischen Industrie zu verschiedenen Aspekten des Umgangs mit älteren Arbeitnehmer\*innen online befragt. Die Chemiebranche ist deshalb besonders interessant, weil hier auf die Demografie bezogene Tarifvereinbarungen eine relativ große Rolle spielen, so dass davon auszugehen ist, dass die Altersdiskriminierung (kaum) eine Rolle spielt. Vorliegende branchenspezifische

Auswertungen des IAB-Betriebspanels bestätigen diese Aussage (Bellmann et al. 2012).

Nach den Ergebnissen unserer Studie bieten mehr als acht von zehn Betrieben ihren älteren Beschäftigten und Führungskräften mindestens eine betriebliche Maßnahme zur Erhaltung ihrer Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit an. In der Abbildung 6 sind die betrieblichen Maßnahmen dargestellt, die von den Betrieben häufiger und weniger häufig genutzt werden: eine altersgemischte Besetzung von Arbeitsgruppen (44 %), Angebote, nach dem Renteneintritt weiter für den Betrieb tätig zu bleiben (38 %) sowie die Einbeziehung Älterer in Maßnahmen zur Gesundheitsförderung und in die Weiterbildungsaktivität (jeweils 34 %). Interessant ist auch die vergleichsweise geringe Reduzierung von Arbeitszeitbelastungen (23 %); möglicherweise hängt dies aber auch mit den besonderen tarifvertraglichen Möglichkeiten zusammen.

Abbildung 6: Betriebliche Maßnahmen für ältere Beschäftigte, in Prozent

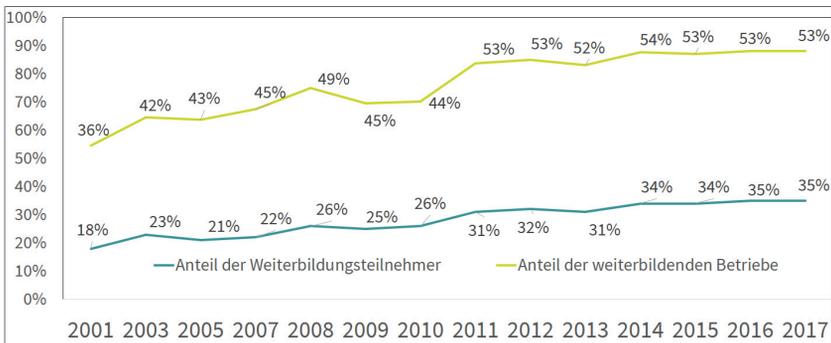


Quelle: Bellmann et al. (2018a, 2018b) auf Basis der EBA-Branchenbefragung 2016

Insgesamt sind vor allem die Ergebnisse zur Weiterbildungsbeteiligung enttäuschend, gerade vor dem Hintergrund der zunehmenden Bedeutung der Notwendigkeit der Weiterentwicklung der Fähigkeiten und Kompetenzen in Verbindung mit der Digitalisierung, wie sie von jüngeren und älteren Beschäftigten gleichermaßen in der Erhebung des Linked Personnel Panel 2015 berichtet wurden (Bellmann 2017). Hier sind Steigerungen der Weiterbildungsbeteiligung der Älteren erforderlich.

Wie groß das Defizit noch ist, wird auch aus den Daten des IAB-Betriebspanels ersichtlich. Abbildung 7 ist zu entnehmen, dass seit 2010 sowohl der Anteil der Weiterbildungsteilnehmer\*innen an den Beschäftigten als auch der Anteil der weiterbildenden Betriebe an allen Betrieben deutlich zugenommen hat: Der Anteil der Weiterbildungsteilnehmer\*innen ist von 18 % im Jahr 2001 auf 35 % im Jahr 2017 gestiegen. Der Anteil der weiterbildenden Betriebe hat von 36 % auf 53 % im selben Zeitraum zugenommen. Mit dem zuletzt genannten Anteil lässt sich der Anteil der Betriebe, die ihre älteren Mitarbeiter\*innen in die betriebliche Weiterbildung einbeziehen, durchaus vergleichen. Nach Tabelle 2 beläuft sich dieser Wert aber nur auf 7 %.

Abbildung 7: Betriebliche Weiterbildungsaktivitäten



Quelle: eigene Berechnungen mit den Daten des IAB-Betriebspanels

#### 4. Fazit

In diesem Beitrag konnte gezeigt werden, dass sich die Erwerbsbeteiligung Älterer im Zeitraum von 1995 bis 2018 deutlich erhöht hat. Dies liegt auch an der zunehmenden Erwerbsbeteiligung der Frauen. Ältere Beschäftigte verbleiben immer länger in den Betrieben, in denen sie bereits länger beschäftigt sind. Dagegen tun sich Ältere, die einen neuen Arbeitsplatz suchen, nach wie vor schwer, einen neuen Arbeitsplatz zu finden. Dies gilt vor allem für ältere Arbeitslose.

Obwohl die Aufrechterhaltung der Kompetenzen, Gesundheit und Motivation sowie die Reduktion arbeitsplatzbezogener Anforderungen und Belastungen für die Erhaltung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit Älterer anerkannt sind, ist die Verbreitung entsprechender betrieblicher

Maßnahmen nach wie vor gering. Trotz der zunehmenden Bedeutung der Notwendigkeit der Weiterentwicklung von Fähigkeiten und Kompetenzen in der modernen Arbeitswelt für alle Altersgruppen, bestehen Defizite vor allem bei kleineren und mittleren Betrieben.

Diese Entwicklungen stehen im Widerspruch zur Notwendigkeit der Integration der Älteren in die Beschäftigung, deren zunehmende Erwerbsbeteiligung den Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials bei wieder sinkender Migration, kleineren Geburtskohorten und des Übergangs der „Baby-boomer-Generation“ in den Ruhestand kompensieren müsste.

### *Literatur*

- Adamy, W., Breutmann, N., Hinz, A., Horst, A., Richter, G., Serries, Chr., Schmander, M. (2017): Übergreifende Aspekte einer alters- und altersgerechten Arbeitsgestaltung. In: G. Richter, Chr. Hecker, A. Hinz (Hrsg.): Produktionsarbeit in Deutschland – mit alternden Belegschaften. Berlin: Erich Schmidt Verlag, 42–55.
- Bellmann, L. (2017): Chancen und Risiken der Digitalisierung für ältere Produktionsarbeiter. IAB-Forschungsbericht 15/2017, Nürnberg.
- Bellmann, L., Brandl, S., Dummert, S., Guggemos, P., Leber, U., Matuschek, I. (2018a): Altern in Betrieb. Alterung und Alter(n)smanagement in kleineren und mittleren Unternehmen – vom Einzelfall zur professionalisierten Systematik (Hans-Böckler-Stiftung. Study, 393), Düsseldorf.
- Bellmann, L., Dummert, S., Leber, U. (2018b): Konstanz altersgerechter Maßnahmen trotz steigender Beschäftigung Älterer. WSI-Mitteilungen 71(1), 20–27.
- Bellmann, L., Leber, U., Möller, I. (2012): Fachkräftebedarf in ausgewählten Branchen aus dem Organisationsbereich der IG BCE, Hannover.
- Bundesagentur für Arbeit (2017): Arbeitsmarktberichte. Nürnberg.
- Bundesagentur für Arbeit (2019): Arbeitsmarktberichte. Nürnberg.
- Czepek, J., Moczall, A.: (2017): Neueinstellung Älterer: Betriebe machen meist gute Erfahrungen. IAB-Kurzbericht 08/2017, Nürnberg.
- Czepek, J., Gürtzgen, N., Moczall, A., Weber, E. (2017): Halten rentenberechtigter Mitarbeiter in den Betrieben: Vor allem kürzere und flexiblere Arbeitszeiten kommen zum Einsatz. IAB-Kurzbericht 16/2017, Nürnberg.
- Fuchs, J., Hummel, M., Hutter, C., Klinger, S., Wanger, S., Weber, E., Zika, G. (2017): IAB-Prognose 2017: Der Arbeitsmarkt stellt neue Rekorde auf. IAB-Kurzbericht 09/2017, Nürnberg.
- Fuchs, J., Söhnlein, D., Weber, B. (2011): Projektion des Erwerbspersonenpotenzials bis 2050: Rückgang und Alterung sind nicht mehr aufzuhalten. IAB-Kurzbericht 16/2011, Nürnberg.

- Fuchs, J., Söhnlein, D., Weber, B. (2017): Projektion des Erwerbspersonenpotenzials bis 2060: Arbeitskräfteangebot sinkt auch bei hoher Zuwanderung. IAB-Kurzbericht 06/2017, Nürnberg.
- Homrighausen, P., Wolf, K. (2018): Wiederbeschäftigungschancen Älterer: Wo Vermittlungskräfte Handlungsbedarf sehen. IAB-Kurzbericht 11/2018, Nürnberg.
- Ilmarinen, J. (2006): Towards a longer Worklife: Ageing and the Quality of Worklife in the European Union, Helsinki: Finish Institute of Occupational Health.
- Kaboth, A., Brüssig, M. (2020): Trotz Alterserwerbsbeteiligung auf Rekordniveau: Mehr Ältere von Arbeitslosigkeit betroffen. Institut Arbeit und Qualifizierung (IAQ).
- Lamparter, D. (2019): Die Vergeudung. Die Zeit vom 18. Dezember 2019, 30.
- Möller, J., Walwei, U. (2013): Konsequenzen des demografischen Wandels für die Arbeitswelt: Ende der Arbeitslosigkeit nicht in Sicht? In: H. Hinte, K. F. Zimmermann (Hrsg.): Zeitenwende auf dem Arbeitsmarkt. Wie der demografische Wandel die Erwerbsgesellschaft verändert, Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung, 114–141.
- Walwei, U. (2018): Trends in der Beschäftigung Älterer: Rahmenbedingungen für betriebliche Personalpolitik. WSI-Mitteilungen 71(1), 3–11.
- Westermeier, Chr. (2019): Eine stabile Beschäftigung vor dem Rentenalter begünstigt die Weiterarbeit. IAB-Kurzbericht 15/2019, Nürnberg.



# *Arbeitsgestaltung*



# Arbeitsgestaltung im demografischen Wandel – Bilanzierung des Fortschritts von 1999 bis 2019

*T. Langhoff*

## *Abstract*

Arbeitsgestaltung ist durch den demografischen Wandel zu einem Wettbewerbsfaktor geworden. Eingangs analysiert der Beitrag die Auswirkungen auf Alterung der Belegschaften und Rekrutierung im zeitlichen Verlauf. Anschließend werden Meilensteine der Diffusion arbeits- und personalwissenschaftlicher Erkenntnisse der vergangenen 20 Jahre in die betriebliche Praxis vorgestellt. Eine zentrale Zukunftsaufgabe bleibt der stärkere Transfer dieser Erkenntnisse zu betrieblichen Führungskräften.

## *Einleitung*

Im Jahr 2020 haben Themen wie Globalisierung, Digitalisierung, Klimawandel und natürlich der Umgang der Corona Pandemie den demografischen Wandel als zentrales und ubiquitäres Thema der letzten beiden Jahrzehnte fast schon abgelöst. Zumindest hat die betriebliche Praxis verstanden, die neu aufkommenden Themen immer auch mit der demografischen Brille zu betrachten, denn eine relative Gleichverteilung der Altersgruppen in den Betrieben wird sich erst ca. ab 2035 einstellen, wenn die Alterskohorte der Babyboomer (Geburten zwischen 1955 und 1965) endgültig in die Rente abgewandert ist, und die Geburtenrate von 1,5 Kinder je Frau, die ab 1970 in etwa konstant ist, wirkt. Die permanente Schrumpfung unserer Gesellschaft hält weiter an.

Das Thema demografischer Wandel und insbesondere die Alterung vieler Belegschaften bleibt akut und man kann sagen, dass Arbeitswissenschaft und betriebliche Praxis das Altern im Blick bzw. verinnerlicht haben. Dazu bedurfte es allerdings seit 1999 vieler Anstrengungen, um den demografischen Wandel als ein komplexes Thema zu verstehen.

## 1. Demografischer Wandel als komplexes Thema

Die Arbeitsgestaltung der 90er-Jahre des letzten Jahrhunderts waren geprägt vom ISO 9000 Boom und von Lean Production, aber auch vom Paradigmenwechsel im Arbeitsschutz hin zu einer salutogenen, auch Ressourcen betrachtenden Sichtweise des Gesundheitserhalts bei der Arbeit. Die Herausforderung der Gestaltung des demografischen Wandels hat sich erst zögerlich in den Köpfen der Praktiker\*innen durchgesetzt. Wen interessierte es 1999 schon, wenn der Altersdurchschnitt der Belegschaft im Jahre 2019 etwa bei 50 Jahren liegen wird? Die Feststellung, dass an dieser Entwicklung kaum etwas zu ändern sein wird, ist von der betrieblichen Praxis kaum wahrgenommen worden, zu unterschiedlich waren die Zeithorizonte gesellschaftlicher und betrieblicher Perspektiven.

Die Gestaltung des demografischen Wandels in Unternehmen und Verwaltungen ist eine komplexe, mehrdimensionale Aufgabe, die selbst einen langen Zeithorizont verlangt. Einen weiteren Blick in die Zukunft über einen Fünfjahreshorizont hinaus zu wagen, gehörte damals nicht zum Verhaltensrepertoire vieler Betriebe. Die Arbeitswissenschaft hatte viel zu tun, die komplexe Thematik in die Praxis zu tragen – vergleichbar mit der aktuellen Herausforderung, die Betriebe auf die zunehmende Digitalisierung vorzubereiten. Dabei kennzeichnen die betriebliche Gestaltung von demografischem Wandel und Digitalisierung durchaus gemeinsame charakteristische Merkmale. Diese bestehen darin, dass

- die Kenntnis der Vergangenheit und damit verbundener Diagnosen und Entscheidungen nur begrenzt handlungsinstruktiv sind,
- zu deren Bewältigung eine Vielzahl von häufig unterschiedlichen Maßnahmen notwendig sind, die sämtliche Funktionsbereiche und Funktionsgruppen im Unternehmen betreffen,
- mit langen Lern- und Implementierungszeiten bei häufig schwieriger Koordination umgegangen werden muss, und
- mit zeitweise ungünstigen Relationen von zusätzlichen Erträgen und zusätzlichen Kosten zu rechnen ist. Der Ressourcenaufwand ist beträchtlich und will top down entschieden und bottom up umgesetzt werden.

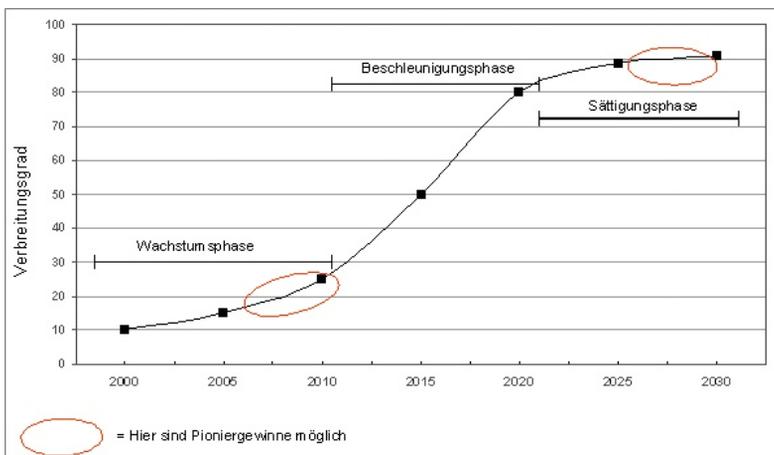
### 1.1 Demografischer Wandel im Diffusionsverlauf von 2000 bis 2030

Inwiefern der demografische Wandel von der Gesamtheit der Unternehmen erkannt, aufgenommen und umgesetzt worden ist, beschreibt den

Ausbreitungsprozess über die Zeit (Diffusionsverlauf). Die Geburtenzahl nimmt seit den 50er-Jahren stetig zu, um dann ab 1955 bis etwa 1965 stark anzusteigen und danach wieder bis 1970 stark abzufallen und in ein Niedrigniveau einzupendeln. Etwa ab dem Jahr 2010 hat dieser Verlauf der Geburtenzahlen zu einem stetigen Anstieg der über 50-Jährigen in den Unternehmen geführt, der bis 2020 extrem angestiegen ist, danach etwas flacher ansteigen und wieder absteigen wird. Diese Entwicklung, die aufgrund der vorhandenen Geburten gar nicht zu ändern war und noch ist, lag als Erkenntnis im Jahr 1999 vor. Modis (1998) charakterisiert den Diffusionsverlauf solcher komplexen Themen mit einer S-Kurve, welche sich in drei Phasen unterteilen lässt.

Es beginnt mit einer langen Anlaufphase, d.h. einem gering wachsenden Ausbreitungsgrad. Dem folgt eine Phase beschleunigter Ausbreitung, d.h. es werden am Markt alle Branchen und Betriebsgrößen sowie die unterschiedlichsten Unternehmenstypen erfasst. Diese Beschleunigungsphase geht dann in die Sättigungsphase über, in der die gesamten Akteure der Wirtschaft im Hinblick auf den demografischen Wandel aufgestellt sind, und dies zur Mindestbedingung für die Marktteilnahme geworden ist. Die S-Kurve, welche in Abbildung 1 dargestellt ist und den Diffusionsverlauf des demografischen Wandels in Deutschland wie auch in Westeuropa skizziert, zeigt, dass sich die Wachstumsphase etwa von 2000 bis 2010 erstreckte, um dann eine beschleunigte Phase der Ausbreitung bis etwa 2020 einzuleiten, die dann sukzessive in eine Sättigungsphase übergehen wird.

Abbildung 1: S-kurviger Diffusionsverlauf des demografischen Wandels (Langhoff, 2009)



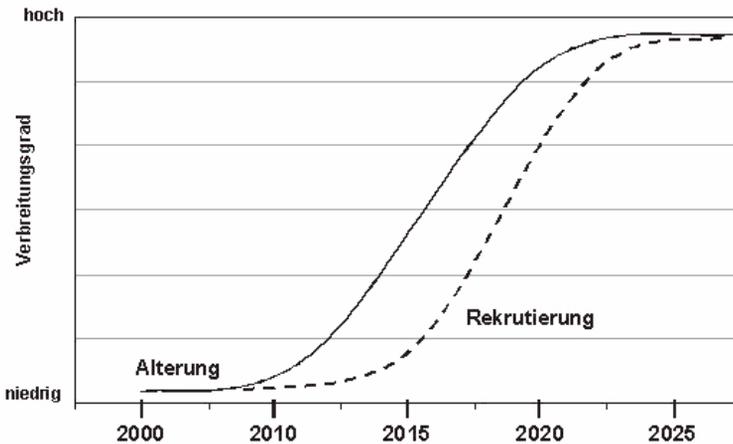
In diesem Diffusionsverlauf gibt es zwei Zeitfenster, in denen Pioniergewinne möglich sind: (1.) im letzten Drittel der Wachstumsphase (2000–2010), wenn die Erfolgsfaktoren schneller und besser (d.h. systematisch) in einem Unternehmen ineinandergreifen und (2.) auf dem Höhepunkt der Sättigungsphase (2020–2030), wenn ein Innovationssprung gelingt, d.h. prinzipiell der Start einer neuen S-Kurve auf höherem Niveau (heute die Kopplung von Digitalisierung bzw. KI bei kommenden Altersstrukturen) erfolgt.

Die Beschleunigungsphase (also 2010–2020) war durch einen harten *Mainstream-Wettbewerb* um Arbeitskräfte gekennzeichnet. Das hat dazu geführt, dass wir heute in vielen Branchen einen Fach- und Arbeitskräftemangel haben, sowie die psychischen Belastungen der verbliebenen Belegschaften durch zunehmende Arbeitsverdichtung gestiegen sind, und auch das Bildungsniveau der Belegschaften (weniger die formalen Qualifikationen) gesunken ist.

Wie in *Abbildung 2* dargestellt, entstehen für den demografischen Wandel somit zwei zeitversetzte zentrale Herausforderungen, d.h. hinterherlaufende S-Kurven: die (1.) Alterung und (2.) Rekrutierung. Beide werden durch die Wanderung der Kohorten, insbesondere der Babyboomer verursacht. Die S-Kurve der Alterung zeigt, dass etwa um das Jahr 2010 eine Beschleunigungsphase im Umgang mit alternden Belegschaften begonnen hat. Dabei stand der Erhalt der Arbeitsfähigkeit der Belegschaften bis zum inzwischen verlängerten Renteneintrittsalter im Vordergrund. Die S-Kurve der Rekrutierung zeigt hingegen, dass hier eine Beschleunigung erst etwa um das Jahr 2015 eintrat und bis 2025 auf einem akut hohen Level zu bleiben scheint.

Gegenwärtig scheiden die Babyboomer jährlich in nie zuvor dagewesener großer Zahl aus den Unternehmen aus. Daran hat auch die Erhöhung des Renteneintritts auf 67 Jahre nichts geändert. Zugleich droht den Unternehmen ein umfassender Abfluss von Know-how und Erfahrung. Darüber hinaus ist es zeitparallel aufgrund des schrumpfenden Erwerbspersonenpotenzials zur Verknappung auf dem Arbeitsmarkt gekommen. Unternehmen bemühen sich seit etwa 2015 ihre Arbeitskräfte verstärkt mit Erwerbsgruppen zu besetzen, die vor allem in der Produktionswirtschaft vorher weniger im Blickpunkt der Rekrutierung standen: Frauen und Ältere.

Abbildung 2: Differenzierung des Diffusionsverlaufs in S-Kurven für die zentralen Prozesse



Alterung und Personalbedarf (bzw. -verlust) (Langhoff, 2009)

### 1.2 Demografischer Wandel als Wettbewerbsfaktor

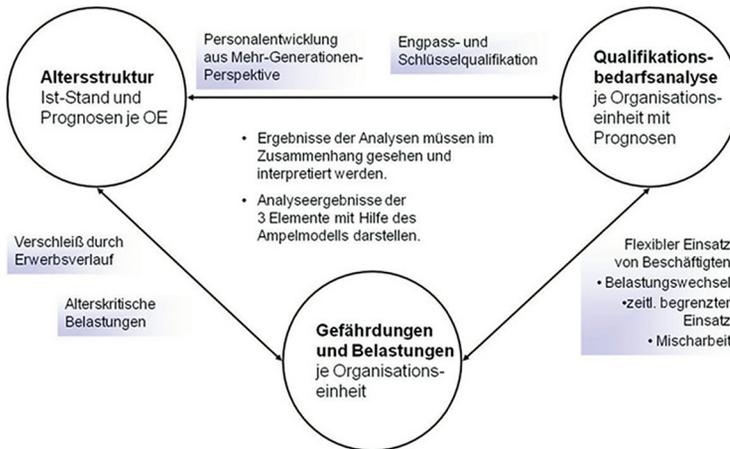
Wie die Konsequenzen, die sich aus der Kohortenwanderung ergeben haben, zeigen, ist die Arbeitsgestaltung im demografischen Wandel längst zu einem Wettbewerbsfaktor geworden. Diejenigen Pionierunternehmen, die sich 2000 bis 2010 als Vorreiterunternehmen dargestellt haben, d.h. eine Managementkompetenz zur Beherrschung des demografischen Wandels gezeigt haben, konnten eine Reihe Erfolgsfaktoren aufweisen, die in dieser Form jetzt kaum mehr möglich sind:

- Solide Analyse und Beurteilung altersbezogener Daten im Unternehmen und dynamischer Unternehmen-Umfeld-Entwicklungen (Verständnis von Alters- und Kohortenpräferenzen, siehe hierzu Konzepte der Altersstrukturanalyse, Langhoff, 2005),
- erfolgreiche Wissensdiffusion (vor allem auch Integration von versäultem technischem, wirtschaftlichem und wissenschaftlichem Wissen),
- konsequente Umsetzung der Prinzipien Individualisierung und Partizipation,

- Herausbildung einer „Ensemblekompetenz“ quer über alle Funktionsbereiche durch organisationales Lernen (Volkholz & Langhoff 2008),
- Überführung von organisatorischen Lösungen in Leistungen der Unternehmenskultur – also die Variante mit den höchsten Effizienzgewinnen (Wertschöpfung durch Wertschätzung, siehe hierzu Employer Branding Konzepte) (Brand et al., 2015),
- gezielte Suche nach und Entwicklung von Innovationen (mit zunehmend älteren Innovationsträgern, siehe hierzu auch Konzepte des Usability Engineering bzw. der User Experience (Langhoff et al., 2015)).

### 1.3 Meilensteine der Diffusion wissenschaftlicher Erkenntnisse in die betriebliche Praxis

Abbildung 3: Drei Bausteine zur Gestaltung des demografischen Wandels: Altersstrukturanalyse, Qualifikationsbedarfsanalyse und Gefährdungs- und Belastungsbeurteilung (Szymanski & Lange, 2013; INQA 2020)



Meilensteine der Diffusion wissenschaftlicher Erkenntnisse in die betriebliche Praxis sind die sogenannten Demografieverträge, die häufig eine andere Bezeichnung tragen (z.B. Tarifvertrag zur Förderung altersgerechter Arbeit o.Ä.), (siehe hierzu auch den Beitrag von Guggemos & Conrads in diesem Band). Ziel der im Zeitraum von etwa 2005 bis 2015 abgeschlossenen Demografieverträge war es, die Arbeitsfähigkeit der Belegschaften bis

zum Regelrenteneintritt aufrechtzuerhalten. Dazu wurden Handlungsfelder und wissenschaftlich validierte Instrumente einer systematischen Personalarbeit für alternde Belegschaften beschrieben (Alterstrukturanalyse, Gefährdungs- und Belastungsanalyse, Qualifizierungsbedarfsanalyse). Damit wurde dem demografischen Wandel das Bedrohungspotenzial genommen und Chancen für eine arbeitswissenschaftliche fundierte alters- und altersgerechte Arbeitsgestaltung sowie eine nachhaltige Personalpolitik eröffnet (siehe Abbildung 3).

Die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) (2014) hat einen Überblick über Demografieverträge publiziert. Danach haben zu diesem Zeitpunkt vor allem Tarifvertragsparteien aus der Industrie Demografieverträge abgeschlossen. Dieser Überblick sollte aktualisiert werden. Tarifpolitische Initiativen sind, die arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse in der Praxis zur Anwendung bringen. Damit haben die Tarif- und Sozialpartner\*innen eine wichtige Promotorenrolle übernommen, die insgesamt sowohl von den Arbeitgeber\*innen wie auch von den Arbeitnehmer\*innen auf betrieblicher Ebene positiv aufgenommen worden ist.

Abbildung 4: Regelungen zu Handlungsfeldern in Tarifverträgen (INQA, 2014)

Zu welchen Handlungsfeldern finden sich innerhalb der erfassten sieben Branchen- und vier Unternehmens-tarifverträge Regelungen?

TARIFVERTRAG <sup>1</sup>		HANDLUNGSFELDER													
		Arbeitsbildung	Übergang Erwerbsfähigkeit	Berufshilfen- Schulung- Praxisanleitung	Arbeitsaufwachen & -gestaltung	Führungs- & Inter- kommunikation	Gesundheits- förderung	Arbeitszeit- gestaltung	Vertriebs- arbeit & Freizeit	Qualifizierung & Kompetenz	Altersgerechte Arbeitsverhalte	Umgang mit einzelnen Leistungsmerkmalen	Altersübergang	Altersversorgung	Finanzierung
BRANCHEN	... zur Gestaltung des demografischen Wandels in der Eisen- und Stahlindustrie		✓		✓			✓		✓			✓		✓
	... zur Qualifizierung Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg			✓				✓		✓			✓		✓
	... Lebensarbeitszeit und Demografie, Chemie/Kunststoff	✓		✓			✓		✓	✓				✓	✓
	... zur betriebl. Gesundheitsförderung im Sozial- und Erziehungsdienst			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓					
UNTERNEHMEN	... Arbeit und Demografie in Wasserwirtschaftsbetrieben in NRW			✓			✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓
	... zur Bewältigung des demografischen Wandels im Nahverkehr	✓		✓			✓ <sup>2</sup>	✓	✓ <sup>2</sup>	✓ <sup>2</sup>	✓	✓			✓
	... zu Langzeitkonten und Demografie Universitätsklinikum 8a-Wü.						✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓
	... zum demograf. Wandel & der Generationengerechtigkeit, Verkehrsbetriebe H-H AG			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	
UNTERNEHMEN	... zum Altersgerechten Arbeiten, Deutsche Post AG							✓	✓			✓	✓		✓
	Demografie-Tarifvertrag, Deutsche Bahn AG	✓		✓	✓ <sup>2</sup>	✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓
	... über ein konzernweites Gesundheitsmanagement, IBM			✓	✓	✓				✓					✓

<sup>1</sup> Die Aufzählung der Tarifverträge erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Neben den hier aufgezählten Tarifverträgen gibt es weitere Verträge, die das Thema Demografie aufgreifen.  
<sup>2</sup> Der Tarifvertrag regelt einen Fonds bzw. eine Finanzierung für ein breites Spektrum von Maßnahmen, aus denen auf betrieblicher Ebene eine Auswahl getroffen wird. Daher werden zu den einzelnen Aspekten keine Verpflichtungen, sondern mögliche Maßnahmen beschrieben.



zum verpflichtenden Basisinstrument in den o.g. Demografieverträgen (sowie auch in der DGUV Vorschrift 2). Ihren Analyseergebnissen wurden Gestaltungsmaßnahmen zugeordnet und auf die Handlungsfelder Arbeitsgestaltung, Gesundheit, Qualifizierung sowie Führung verteilt (Langhoff, 2009).

Es gilt, mit der demografischen Brille auf das betriebliche Geschehen zu blicken, den Ist-Zustand zu erfassen, Auffälligkeiten zu identifizieren und Prognoseverläufe abzuleiten. Mit den Ergebnissen der Altersstrukturanalyse wurde den meisten Betrieben schockartig klar, was auf sie in den nächsten fünf bis zehn Jahren zukommt, der Erhalt der Arbeitsfähigkeit der älteren Beschäftigten, und mit der zunehmenden Verrentung der Älteren auch beträchtliche Rekrutierungsanforderungen (siehe Abbildung 6).

Abbildung 6: Zunahme des Anteils über 50-Jähriger sowie verrentungsbezogener Rekrutierungsbedarf bei einer Rente ab 65 Jahren: anonymisiertes Beispiel eines mittelständischen Produktionsbetriebes aus dem Jahr 2002 (Langhoff, 2009)

Funktionsgruppen	Ersatzbedarf (Rente ab 65 J.)		Anteil über 50-Jährige				
	bis 2007	2008 - 2012	2002	2007	Delta 2002-07	2012	Delta 2002-12
<b>Führungskräfte</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>22,6%</b>	<b>10</b>	<b>55,2%</b>
Technische Angestellte (ohne Meister, Vorarbeiter)	20,0%	25,0%	60,0%	50,0%	-10,0%	66,7%	6,7%
Kaufmännische Angestellte	1	1	3	2	0,0%	100,0%	100,0%
Angestellte Meister	0	0	0	0	0,0%	1	100,0%
Angestellte Meister	33,3%	0,0%	33,3%	50,0%	16,7%	100,0%	66,7%
Vorarbeiter u.ä.	1	0	1	1	0,0%	2	100,0%
Vorarbeiter u.ä.	0	0	20,0%	80,0%	60,0%	100,0%	80,0%
<b>Mitarbeiter</b>	<b>7,4%</b>	<b>15,3%</b>	<b>38,5%</b>	<b>49,2%</b>	<b>10,6%</b>	<b>50,5%</b>	<b>12,0%</b>
<b>Mitarbeiter</b>	<b>9</b>	<b>18</b>	<b>47</b>	<b>58</b>		<b>53</b>	
Kaufmännische Angestellte	18,2%	44,4%	90,9%	88,9%	-2,0%	80,0%	-10,9%
Kaufmännische Angestellte	2	4	10	8		4	
Facharbeiter (fachspezif., d.h. ohne Bäcker, Friseur u.ä.)	14,8%	10,7%	44,4%	35,7%	-8,7%	30,0%	-14,4%
Facharbeiter (fachspezif., d.h. ohne Bäcker, Friseur u.ä.)	4	3	12	10		9	
An- und Ungelernte	36,6%	13,6%	29,8%	49,4%	19,6%	57,1%	27,4%
An- und Ungelernte	3	11	25	40		40	
<b>Gesamtbelegschaft</b>	<b>7,8%</b>	<b>14,1%</b>	<b>36,9%</b>	<b>48,1%</b>	<b>11,3%</b>	<b>52,1%</b>	<b>15,2%</b>
<b>Gesamtbelegschaft</b>	<b>11</b>	<b>19</b>	<b>52</b>	<b>65</b>		<b>63</b>	

Handlungsbedarf:

■ = nicht vorhanden (0 - 1%)

■ = gering (2 - 14%)

■ = mittel (15 - 24%)

■ = groß (25 - 34%)

■ = sehr groß (35% & mehr)

Abbildung 6 zeigt die beiden eingangs erwähnten Herausforderungen Alterung und Rekrutierung, die sich zeitlich versetzt für das Unternehmen

darstellen. Im Zeitraum 2002 bis 2012 steigt der Anteil der über 50-Jährigen stark an, während sich im gleichen Zeitraum der Ersatzbedarf (noch) in Grenzen hält. Nach 2012 werden die Älteren in großem Umfang verrentet, während gleichzeitig der Ersatzbedarf so stark ansteigt, dass er kaum zu decken ist.

Das Beispiel des mittelständischen Produktionsbetriebes ist insofern typisch für die Zeit, weil zwischen 1999 und 2009 der Erhalt der Arbeitsfähigkeit der alternden Belegschaften im Zentrum stand. Das wichtigste Instrumentarium hierfür war und ist nach wie vor die Gefährdungsbeurteilung nach § 5 ArbSchG.

Körperliche Belastungen wurden nur selten erhoben und bewertet. Die Leitmerkmalermethode, heute ein Standard zur Bewertung körperlicher Belastungen, wurde zu Beginn der 2000er-Jahre von ersten Pionierunternehmen eingesetzt. Psychische sowie alterskritische Belastungen fanden noch seltener Berücksichtigung. Szymanski und Lange (2014) waren die ersten, die die Gefährdungsbeurteilung mit der demografischen Brille betrachtet, alterskritische Gefährdungen herausgearbeitet, und bei der Maßnahmenplanung altersbedingte, negative Veränderungen, wie:

- die Abnahme von Muskelkraft und Bewegungs- und Reaktionsgeschwindigkeit,
- die Minderung des Seh- und Hörvermögens,
- das Absinken der Dauer- und Höchstleistungsfähigkeit berücksichtigt haben (siehe Abbildung 7).

In diesem Beitrag stehen die psychischen Belastungen aus Platzgründen im Hintergrund (dazu u.a. Breutmann 2018). Die hohe Bedeutung dieser Thematik, auch vor dem Hintergrund des demografischen Wandels, hat dazu geführt, dass von Gesetzgeberseite psychische Belastungen 2013 in das Arbeitsschutzgesetz explizit aufgenommen wurden. Auch heute, im Jahr 2020 gibt es hierzu außerordentlichen Handlungsbedarf (vgl. Beck/Schuller 2020), wobei die Dienstleistungswirtschaft der Produktionswirtschaft hinterherhinkt. Wird bei der Ermittlung psychischer Belastungen eine schriftliche Befragung durchgeführt, so sind die Ergebnisse zwingend nach Altersgruppen auszuwerten, da sich i.d.R. signifikante Unterschiede ergeben, die sich dann auf die zielgruppenbezogene Maßnahmenplanung auswirken.

Abbildung 7: Bewertungsraster alterskritischer Gefährdungen und Belastungen (Szymanski und Lange, 2013)

nicht alterskritisch	alterskritisch	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mechanische Gefährdungen</li> <li>2. Elektrische Gefährdungen</li> <li>3. Gefahrstoffe</li> <li>4. Biologische Gefährdungen</li> <li>5. Brand- und Explosionsgefahrungen</li> <li>6. Thermische Gefährdungen</li> <li>7. Gefährdungen durch spezielle physikalische Einwirkungen (I)</li> <li>8. sonstige Gefährdungen</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. Gefährdungen durch spezielle physikalische Einwirkungen (II)                             <ol style="list-style-type: none"> <li>9.1 Vibration/Ganzkörperschwingung</li> <li>9.2 Hand- und Armschwingungen</li> </ol> </li> <li>10. Physische Belastungen/ Arbeitsschwere                             <ol style="list-style-type: none"> <li>10.1 Dynamische Arbeit</li> <li>10.2 wiederholende gleichförmige Bewegungen (Finger-Hand, Hand-Arm-System)</li> <li>10.3 wiederholende gleichförmige Bewegungen (Fuß-Bein-System)</li> <li>10.4 Arbeiten im Sitzen, Stehen oder Gehen</li> <li>10.5 Arbeiten in Hocken, Knien oder Liegen</li> <li>10.6 Arbeiten mit belastenden Körperhaltungen (gebeugter oder verdrehter Rücken, über Kopf)</li> <li>10.7 Lastenhandhabung</li> <li>10.8 Zwangshaltung</li> </ol> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. Belastungen aus der Arbeitsumgebung                             <ol style="list-style-type: none"> <li>11.1 Lärm</li> <li>11.2 Klima</li> <li>11.3 Beleuchtung</li> </ol> </li> <li>12. Psychische Belastungen                             <ol style="list-style-type: none"> <li>12.1 Vielseitigkeit</li> <li>12.2 Ganzheitlichkeit</li> <li>12.3 Regulationsbehinderungen</li> <li>12.4 Aufmerksamkeit</li> <li>12.5 Wissen und Lernen</li> <li>12.6 Information und Mitsprache</li> <li>12.7 Zusammenarbeit</li> <li>12.8 Handlungsspielraum</li> <li>12.9 soziale Unterstützung</li> </ol> </li> <li>13. Belastungen aus der Arbeitszeit                             <ol style="list-style-type: none"> <li>13.1 Überstunden/Mehrarbeit</li> <li>13.2 Arbeiten außerhalb normaler Arbeitszeiten</li> <li>13.3 Schichtarbeit</li> </ol> </li> </ol>

Neben der Altersstrukturanalyse und der Gefährdungsanalyse ist als drittes wichtiges Instrument die Qualifikationsbedarfsanalyse zu nennen. Angemessener wäre eigentlich die Bezeichnung Qualifizierungsbedarfsanalyse, weil es vielmehr um die Passung von Anforderungen und Kompetenzen sowie um Kompetenzentwicklung geht, und nicht um den Erwerb eines Qualifikationszertifikats. Die demografiesensible Personalarbeit hat in diesem Feld in den 20 Jahren zwischen 2000 und 2020 wichtige Erfahrungen gemacht. Die Unternehmen haben insbesondere erkennen müssen, dass ein schleichender Prozess wie die Alterung der Belegschaft unvermittelt eine enorme Tragweite entwickeln kann, z.B. wenn es nicht mehr gelingt, auf dem Arbeitsmarkt den Rekrutierungsbedarf zu decken. Dadurch ist in vielen betroffenen Betrieben die Aufmerksamkeit für Qualifizierungsnotwendigkeiten und -chancen sowie generell die Kompetenzentwicklung der eigenen Belegschaft gestiegen. Mit Vorreiterunternehmen konnten Strategien zur gezielten Förderung interner Qualifizierung entwickelt werden (INQA 2016).

Folgende Leitfragen zur Qualifizierung alternder Belegschaften haben sich bewährt:

- Wie können die vorhandenen Kompetenzen erfasst werden (fachlich, sozial, methodisch, insbesondere Erfahrungswissen)?
- Erhalten alle Mitarbeiter\*innen, unabhängig vom Alter, die gleiche Chance sich zu qualifizieren und ihre Kompetenzen zu erweitern?
- Wie können (gering qualifizierte) Ältere mit positiven Verstärkern (Gefühlen) zum Lernen angeregt werden?
- Wird gezielt der Wissenstransfer zwischen älteren, erfahrenen Mitarbeiter\*innen und dem Nachwuchs gefördert?
- Wie kann neues Wissen im Unternehmen verbreitet werden (Kulturwandel in Richtung lernende Organisation)?
- Welche Qualifikationen werden in Zukunft gefragt und welche Anforderungen an die Weiterbildung (älterer) Beschäftigter ergeben sich daraus (Weiterbildungsbereitschaft Älterer – Weiterbildungsangebote für Ältere)?
- Wie lange üben die Mitarbeiter\*innen ihre jetzige Tätigkeit aus?
- Wie viele Tätigkeitswechsel haben Mitarbeiter\*innen durchlaufen?
- Wie können Ältere gezielt als Innovationsträger genutzt werden?

Um den o.g. Fragestellungen näherzukommen, wurde das bereits bekannte Prinzip der demografischen Brille auf eine konventionelle Personaleinsatzmatrix (oder auch Qualifikationsmatrix) angewendet, d.h. die zentrale Variable ist das Alter der Beschäftigten. Dieses wird in Beziehung gesetzt zum Aufgabeneinsatz, zum Belastungsgehalt und zum Qualifikationsstand der Beschäftigten. Das Instrument ist gut mit herkömmlichen Personaleinsatzkonzepten in Unternehmen mittlerer Größe kombinierbar und dient dem Umdenken und der Neugestaltung des Personaleinsatzes. Der Blick wird auf alterskritische Tätigkeiten gelenkt. Bei identifizierten Belastungshäufungen kann über Schulungsmaßnahmen bzw. neue Arbeitseinsatzstrategien nachgedacht und entschieden werden.

Abbildung 8: Personaleinsatzmatrix für den altersgerechten Personaleinsatz (Reindl et al. 2004)

Personaleinsatzmatrix								
Name	Geburtsjahr	Knick schleifen	Aufhängung schleifen	Richten	Hängebahn	manuelles Anstreichen	Kontrolle	Stapler
		3	3	3	2	2	1	1
Schmidt	1951		X			o		S
Müller	1953	o	X	o		o	S	
Meyer	1953	o	X		o		S	
Becker	1954		X				S	
Bauer	1955	X	o		o	o		S
Hamann	1957	o	o	o	o	o	X	o
Schildner	1957	o	o	o	X			
Förster	1958	o	o		X			
Kunz	1960	X		o	o	o		
Uhrmacher	1961	X	o	o	o			
Gerber	1962			X		o		
Hintze	1964		X					
Mathieu	1965	X		o		o	o	
Landau	1965	o	X					
Johann	1967				S		X	
Littig	1970	o	o	o	o		X	
Ernst	1971		X					
Braun	1973	o		X		o		
Klein	1974	X	o					

**Legende:** 1 bis 3 = körperlicher Schweregrad der Arbeit: 1 = leicht, 2 = normal, 3 = schwer  
 X = Stammarbeitsplatz    o = Mehrfachqualifikation    S = Schulungsbedarf  
 Alle Angaben wurden anonymisiert.

Die Matrix macht auf den ersten Blick deutlich, was passiert wenn ältere Beschäftigte besonders belastende Tätigkeiten ausüben. Dies fällt in herkömmlichen Personaleinsatzkonzepten sonst nicht auf. Außerdem können Qualifizierungsbedarfe leicht erkannt werden, die zu einer Entlastung bzw. zu einem neuen Aufgabenzuschnitt mit wechselnden Belastungen führen können. Abbildung 8 zeigt einen Arbeitsbereich mit den dort tätigen Mitarbeitenden nach Alter gruppiert. Des Weiteren sind die in dem Arbeitsbereich vorkommenden Arbeitsaufgaben eingetragen und nach körperlichem Schweregrad bewertet. Es wird der jeweilige Personaleinsatz abgebildet in Form des Stammarbeitsplatzes, der weiteren „vorgehaltenen“ Qualifikation und des Schulungsbedarfs. In dem o.g. Betriebsbeispiel wird z.B. deutlich, dass die ältesten Mitarbeiter\*innen allesamt die körperlich schwere Arbeit „Aufhängung schleifen“ ausüben, während ihnen auf der anderen Seite körperlich leichte Tätigkeiten zum Ausgleich fehlen. Hier besteht also akuter Handlungsbedarf. Oftmals erscheinen personenbezogene Aufgabenzuschnitte geradezu historisch gewachsen. Es gilt, dies im Rahmen einer Prüfung auf Demografietauglichkeit festzustellen und durch geeignete Schulungsmaßnahmen und Neubestimmungen von belastungsgerechten Aufgabenzuschnitten zu korrigieren. Dabei stellt die Kom-

munikation im Betrieb und die Überzeugungskraft für eine gesunderhaltende Arbeit eine große Herausforderung dar. Ein typisches Beispiel zeigt die Schwierigkeiten bei der Wandlung von stark belastenden hin zu gesundheitsstabilen Schichtmodellen (siehe hierzu auch Langhoff & Satzer, 2017).

Die Personaleinsatzmatrix für den altersngerechten Personaleinsatz ist sehr einfach aufgebaut und in verschiedensten Branchen eingesetzt worden. Eine Erweiterung auf mentale Belastungen (leicht, mittel, schwer) wurde später vorgenommen (siehe auch Reindl. u.a. 2004 sowie Bertelsmann Stiftung/BDA, 2005).

Altersstrukturanalyse, Gefährdungsanalyse und Qualifizierungsbedarfsanalyse stellen die Bausteine der Triade dar, die auch in den ersten Demografieverträgen der Eisen- und Stahlindustrie und der Metallindustrie gefordert wurden. Ihre parallele, gemeinsame Bearbeitung ist höchst effizient und ermöglicht Maßnahmen einer ganzheitlichen altersngerechten Arbeitsgestaltung.

## 2. Vom Defizit- zum Kompetenzmodell

Etwa noch 2010 wurde die zunehmende Alterung im Betrieb vor allem als Risiko gesehen. Schrittweise hat sich seither ein Umdenken eingestellt, der nicht mehr von einer verallgemeinernden Defizithypothese des Alters ausgeht. Die Altersentwicklung wird als kontinuierlicher, lebenslanger Prozess verstanden, bei dem die biologischen Altersphasen nicht eindeutig durch gewisse Zuwächse und Verluste definiert werden können. Vielmehr werden sowohl altersabhängige als auch altersunabhängige Faktoren der Entwicklung betrachtet, die in verschiedenen Lebensbereichen und Verhaltensebenen unterschiedlich ausgeprägt sein können (Baltes, Mittelstraß & Staudinger, 1994). Hierbei spielen nicht nur biologische Faktoren eine Rolle, sondern es wird zwischen intra- und interindividuellen Unterschieden hinsichtlich der Lebensbedingungen und Erfahrungen, sowie zwischen sozialen und kulturellen Faktoren differenziert (Baltes, 1990). Dieser differenzierte Blick macht deutlich, dass die gesamte Lebensspanne von einem Wechselspiel zwischen Auf- und Abbauprozessen begleitet wird und sich das Individuum durch die Anpassungs- und Änderungsfähigkeit an altersbedingte Beeinträchtigungen, veränderte Situationen und neue Voraussetzungen anpassen kann. Auf Basis dieser Betrachtungen ist das Kompetenzmodell (des Alterns) formuliert worden (siehe Abbildung 9).

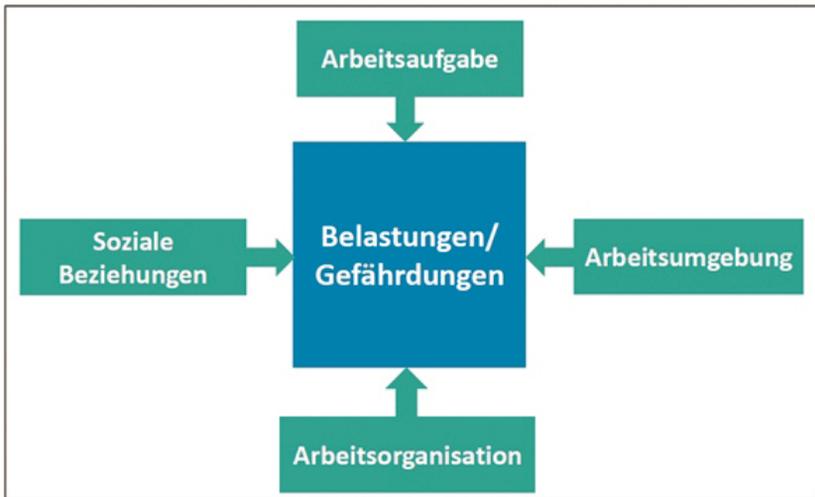
Abbildung 9: Gegenüberstellung des früheren Ansatzes des Defizitmodells vom Altern mit dem heute gültigen Kompetenzmodell des Alterns (Langhoff et al., 2015)

<b>Defizitmodell des Alterns</b>	<b>Kompetenzmodell des Alterns</b>
Bis 70er-Jahre des 20. Jahrhunderts	Von 90er-Jahre des 20. Jahrhunderts bis heute
Altern als defizitärer Verlauf	Altern als ein Abschnitt des lebenslangen Entwicklungsprozesses
Gekennzeichnet durch Verluste, Mängel und Defizite	Gekennzeichnet durch ein Wechselspiel von Gewinnen und Verlusten
Biologische Faktoren	Multifaktoriell (biologische, intra- & interindividuelle, soziale und kulturelle Faktoren)
Verallgemeinerung der Ergebnisse	Differenzierung der Ergebnisse

Zwar schließt das Kompetenzmodell altersbedingte und altersspezifische Defizite nicht aus, allerdings wird hierbei zwischen verschiedenen Bereichen (z.B. kognitive Fähigkeiten, soziale Kompetenzen etc.) unterschieden. So können zwar Verluste z.B. im Bereich der Verarbeitungsgeschwindigkeit oder der Kapazität des Arbeitsgedächtnisses gemessen werden, jedoch sind es gerade ältere Menschen, die hinsichtlich einer Vielzahl von Schlüsselkompetenzen wie z.B. kommunikative und soziale Fähigkeiten ein hohes Potenzial aufweisen (Prezewowsky, 2007). Hinzu kommt die Erkenntnis, dass die Lernfähigkeit nicht schlechter als bei jüngeren Menschen ist. Das Kompetenzmodell des Alterns ist aus wissenschaftlicher Sicht gültig und stellt daher die Basis für die Betrachtung betrieblicher Alterungsprozesse im Rahmen der altersngerechten Arbeitsgestaltung dar.

Um die wichtigsten Erkenntnisse der Arbeitsgestaltung zusammenzufassen, empfiehlt sich die Struktur und die Elemente des Arbeitssystemmodells zu wählen, wie es auch von der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (2017) als Grundlage der Gefährdungsbeurteilung oder auch in der DIN EN ISO 6385 (2004) verwendet wird (siehe Abbildung 10).

Abbildung 10: Merkmalsbereiche der Gefährdungsbeurteilung nach GDA, hergeleitet aus der ISO 6385 (GDA, 2017)



Neben den Ansatzpunkten einer altersgerechten Arbeitsgestaltung, die langfristig positive Wirkungen für alle Altersgruppen haben, werden im Folgenden Merkmale genannt, deren Bedeutung mit dem Alter zunimmt (BAuA, 2017), also eher auf eine altersgerechte Arbeitsgestaltung für ältere Arbeitnehmer\*innen ausgerichtet ist.

### **Arbeitsaufgabe:**

- Handlungsspielraum/Autonomie ermöglichen (generell und besonders bei schnell zu verarbeitenden Informationen)
- Anforderungsvielfalt ermöglichen
- Aufgaben zuweisen, die Erfahrungswissen erfordern
- Unterforderung vermeiden
- Aufgaben lernförderlich gestalten

### **Arbeitsorganisation:**

- Ausreichende Erholungszeiten und Gelegenheiten zur Regeneration ermöglichen (z.B. bei schwerer körperlicher Arbeit; nach Nachtschichtblöcken)

- Schichtarbeit gesundheitsverträglich gestalten und reduzieren
- Gleitende Ausstiege aus dem Erwerbsleben ermöglichen

### **Arbeitsumgebung:**

- Beleuchtungsstärke und Kontraste erhöhen, Blendung vermeiden, Hintergrundgeräusche und dauerhaften Lärm reduzieren, Eindeutigkeit von Signalen erhöhen
- Ergonomische Arbeitsmittel, Arbeitshilfen und Assistenzsysteme nutzen, Autonomie und Partizipation erhöhen
- Mischarbeit mit organisiertem Belastungswechsel
- Zwangshaltungen, übermäßiges Beugen, Bücken und Verdrehen vermeiden

### **Soziale Beziehungen:**

- Soziale Unterstützung durch Kolleg\*innen und Vorgesetzte fördern
- Weitergabe von Wissen und Erfahrung fördern
- Auf respektvollen und wertschätzenden Umgang achten, Feedback zur Arbeitsleistung geben

Die beschriebenen Gestaltungshinweise dienen dazu, die Arbeitsfähigkeit bis zum Regelrenteneintritt und darüber hinaus zu erhalten. Hierbei sind pauschale Gestaltungslösungen meist wenig erfolgversprechend, da die körperlichen und psychischen Unterschiede zwischen Individuen im Altersgang zunehmen und die Arbeitsfähigkeit mit dem Alter zunehmend differenziert. Dies ist durch verschiedene Tätigkeitsanforderungen über das Arbeitsleben hinweg verursacht, aber auch durch den individuellen Lebenswandel geprägt.

### *3. Neue und alte Anforderungen an das nächste Jahrzehnt*

Die arbeitswissenschaftlich fundierte Arbeitsgestaltung ermöglicht es weitgehend, alternde Belegschaften arbeitsfähig zu erhalten. Insofern trägt sie auch dazu bei, die aufkommenden Rekrutierungsanforderungen durch unsere schrumpfende Gesellschaft ein Stück weit abzumildern und maximale Beschäftigungspotenziale auszuschöpfen. Die notwendigen arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse und auch Praxisbeispiele sind hierfür vorhanden bzw. in den letzten 20 Jahren erarbeitet worden. Leider tut sich die betriebliche Praxis mit der Diffusion der Erkenntnisse teilweise immer noch

schwer, z.B. bei der gesundheitsverträglichen Schichtarbeitsgestaltung (siehe hierzu Langhoff & Satzer, 2017). Auch die Thematik „Zwangshaltungen, übermäßiges Beugen, Bücken und Verdrehen“ ist nach wie vor auf konstant hohem Niveau (Institut DGB-Index Gute Arbeit, 2019; Gebhardt et al., 2019). Ob die technologischen Entwicklungen in der Mensch-Roboter-Kollaboration oder auch der Exoskelette neuen Fortschritt ermöglichen, wird sich zeigen.

Es ist bedauerlich, dass nur wenige Führungskräfte in den Unternehmen die beobachtbaren Treiber für die Realisierung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse sind, sondern eher die Betriebsräte, die sich für gesunde Arbeitsbedingungen einsetzen und kämpfen, manchmal sogar gegen die mehrheitliche Belegschaftsmeinung. Keine Personengruppe fördert mehr die breitenwirksame Umsetzung des Arbeitsschutzgesetzes, des Arbeitssicherheitsgesetzes, der Betriebssicherheitsverordnung, der Arbeitsstättenverordnung etc. als die Betriebsräte, die häufig in Einigungsstellen und vor dem Arbeitsgericht gesundheitsstabile Arbeitsbedingungen erzwingen müssen. Ein Umdenken in den Unternehmensführungen ist hinsichtlich der Gestaltung gesunder Arbeit kaum in Sicht, was demnach auch nicht die ‚Sisyphusarbeit‘ der betrieblichen Arbeitsschutzakteure verändern wird.

Insgesamt wird die Bewältigung des demografischen Wandels, der noch mindestens zehn Jahre präsent sein wird, in die neuen Mega-Trends Globalisierung, Digitalisierung (Industrie 4.0; KI) und Klimawandel überführt werden. Insbesondere die nicht vorhandenen Personalressourcen (aufgrund fehlender Geburten) werden den Unternehmen Schwierigkeiten bereiten. In diesem Zusammenhang sind soziale Innovationen möglich mit Konzepten der Arbeitgeberattraktivität, Konzepten des lebensphasenorientierten Arbeitens und der Gestaltung von Erwerbsverläufen (Tätigkeitswechsel; siehe hierzu Rosetti & Langhoff, 2015; Rump & Eilers, 2017; sowie Bundesverband der Berufsförderungswerke, 2019).

## **Literatur**

- Baltes, P. B., Mittelstraß, J. & Staudinger, U. M. (1994): Alter und altern. Ein interdisziplinärer Studientext zur Gerontologie. Berlin: de Gruyter.
- Baltes, P. B. (1990): Entwicklungspsychologie der Lebensspanne: Theoretische Leitsätze. *Psychologische Rundschau*, 1, S. 1–24.
- Baltes, P. B. & Baltes, M. M. (1994): Gerontologie: Begriff, Herausforderung und Brennpunkte. In: P. B. Baltes, J. Mittelstraß, U. M. Staudinger (Hrsg.): *Zukunft des Alterns und gesellschaftliche Entwicklung*. Berlin: de Gruyter, S. 1–34.
- Beck, D. & Schuller, K. (2020): Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung in der betrieblichen Praxis. Erkenntnisse und Schlussfolgerungen aus einem Feldforschungsprojekt. In: *baua: Bericht kompakt*, 1. Auflage. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, S. 3.
- Breutmann, N. (2018): Bedeutung der psychischen Gefährdungsbeurteilung. In: G. Richter, C. Hecker, C. Hinz (Hrsg.): *Für die Initiative Neue Qualität der Arbeit: Produktionsarbeit in Deutschland – mit alternden Belegschaften*. Berlin: Bertelsmann Stiftung, S. 208–218.
- Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.) (2005): *Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern. Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis*, 2. Auflage. Gütersloh.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (Hrsg.) (2017): *Alters- und altersgerechte Arbeitsgestaltung. Grundlagen und Handlungsfelder für die Praxis*. Dortmund.
- Bundesverband Deutscher Berufsförderungswerke (Hrsg.) (2019): *Erwerbsverläufe präventiv gestalten*. Berlin.
- DIN EN ISO 6385: (2004): Grundsätze der Ergonomie für die Gestaltung von Arbeitssystemen.
- Gebhardt, H. J., Schäfer, A., Serafin, P., Klußmann, A. & Lang, K.-H. (2019): Zustandsanalyse physischer Belastung in Deutschland. In: *MEGAPHYS - Mehrstufige Gefährdungsanalyse physischer Belastungen am Arbeitsplatz (Band 1)*. Dortmund, S. 81–121.
- Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie (GDA) (2017): *Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung*, 3. überarbeitete Auflage. Berlin.
- INQA, Initiative Neue Qualität der Arbeit (Hrsg.) (2014): *Monitor. Tarifverträge zur Gestaltung der Qualität der Arbeit. Ein aktueller Überblick über Vereinbarungen zu altersgerechten und demografiefesten Arbeitsbedingungen*. Berlin.
- INQA, Initiative Neue Qualität der Arbeit (Hrsg.) (2016): *Interne Potenziale Kompetenzen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erkennen, nutzbar machen, entfalten*. Von K. Rosetti und T. Langhoff. <https://www.inqa.de/SharedDocs/downloads/webshop/interne-potenziale-ireq.pdf> (abgerufen am 17.06.2020).

- INQA, Initiative Neue Qualität der Arbeit (Hrsg.) (2020): Teams und Belegschaften systematisch entwickeln. Drei Werkzeuge für Qualifizierung, gute Arbeitsgestaltung und Nachfolgeplanung im Mittelstand. Von A. Lange, H. Szymanski, G. Kolbe, I. Mühlbrock. Berlin, <https://www.inqa.de/SharedDocs/downloads/teams-und-belegschaften-systematisch-entwickeln.pdf> (abgerufen am 17.06.2020).
- Institut DGB-Index Gute Arbeit (Hrsg.) (2019): Körperlich harte Arbeit. So beurteilen die Beschäftigten ihre Belastungen. Ergebnisse einer Sonderauswertung der Repräsentativumfrage zum DGB-Index Gute Arbeit 2018, Sonderdruck für die IG Metall. Berlin.
- Langhoff, T. (2005): ASTRA – Altersstrukturanalyse. In: GENERA – Neue Perspektiven für Ältere und Jüngere im Betrieb – Instrumente und Praxisbeispiele zur Bewältigung des demografischen Wandels. Düsseldorf.
- Langhoff, T. (2009): Den demografischen Wandel im Unternehmen erfolgreich gestalten. Eine Zwischenbilanz aus arbeitswissenschaftlicher Sicht. Heidelberg.
- Langhoff, T. & Satzer, R. (2017): Gestaltung von Schichtarbeit in der Produktion, Working Paper Forschungsförderung Nr. 43, Juli 2017, hrsg. von der Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf.
- Langhoff, T., Bornewasser, M., Heidling, E., Kriegesmann, B. & Falkenstein, M. (Hrsg.) (2015): Innovationskompetenz im demografischen Wandel. Konzepte und Lösungen für die unternehmerische Praxis. Wiesbaden.
- Modis, T. (1998): Conquering uncertainty. New York.
- Prezewowsky, M. (2007): Demografischer Wandel und Personalmanagement. Herausforderungen und Handlungsalternativen vor dem Hintergrund der Bevölkerungsentwicklung. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Reindl, J., Feller, C., Morschhäuser, M. & Huber, A. (2004): Für immer jung? Wie Unternehmen des Maschinenbaus dem demographischen Wandel begegnen. Frankfurt.
- Rosetti, K. & Langhoff, T. (2015): Interne Potenziale. Kompetenzen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erkennen, nutzbar machen, entfalten. Dortmund.
- Rump, J. & Eilers, S. (Hrsg.) (2017): Auf dem Weg zur Arbeit 4.0, Innovationen in HR. Berlin/Heidelberg.
- Szymanski, H. & Lange, A. (2013): Den demografischen Wandel in der Eisen- und Stahlindustrie gestalten – eine Handlungshilfe zur alter(n)sgerechten Arbeitsgestaltung. Bochum.
- Volkholz, V. & Langhoff, T. (2008): Altern als Wettbewerbsfaktor, unveröffentlichtes Papier zum Forschungsbedarf im demografischen Wandel. Dortmund.

# Alters- und altersgerechte Arbeitsgestaltung – Offene Fragen für Wissenschaft und betriebliche Praxis

*I. Mühlenbrock*

## *Abstract*

Die Berücksichtigung von Altersverläufen in der Arbeitsgestaltung hat in den vergangenen 20 Jahren im Bereich der Forschung deutlich zugenommen. Modelle zum Job Design sind weiterentwickelt und mit Alterstheorien kombiniert worden, um die Regulation von Tätigkeiten über die Lebensspanne hinweg zu verstehen. Das Kapitel differenziert zwischen alters- und altersgerechter Arbeitsgestaltung und beschreibt vier zentrale Ansatzpunkte (Arbeitsaufgabe, -organisation, soziale Beziehungen und Arbeitsumfeld). Abschließend werden Herausforderungen für die Forschung (z.B. Erforschung praxisnaher Instrumente) und für die Praxis (z.B. konsequente Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung) dargestellt.

## *Einleitung*

Dass Arbeitsgestaltung eine zentrale Determinante für den Erhalt der Erwerbsfähigkeit ist, ist seit den 1960er-Jahren systematisch bekannt. In der deutschsprachigen Arbeitspsychologie hat lange Zeit die Handlungsregulationstheorie (u.a. Hacker, 1998) dominiert, die insbesondere die persönlichkeitsfördernde Gestaltung von Arbeitssystemen als Ziel hatte. Auf dem Kongress „Altern und Arbeit“ vor 20 Jahren stand eben jene Theorie im Mittelpunkt der Arbeitsgruppe ‚Arbeitsgestaltung‘. Ergebnis der erfolgreichen Zusammenarbeit von Wissenschaft (Fraunhofer Institut) und Praxis (ehemals DaimlerChrysler AG) war die Kongress-Präsentation eines Systems zur Analyse, Bewertung und Gestaltung von Arbeitstätigkeiten, das forschungsbasiert ausgearbeitet und in der Industrie eingesetzt wurde (s. von Rothkirch, 2000). Ziel des eingesetzten Tätigkeitsbewertungssystems (Hacker & Richter, 1980) ist es, vielfältig wechselnde psychische Anforderungen und vollständige (im Sinn von Ganzheitlichkeit) Tätigkeiten zu generieren, z.B. durch die Steuerung von Denkanforderungen oder Lernanreizen. Für eine allgemein humane Arbeitssystemgestaltung haben Tätig-

keitsbewertungssysteme einen profunden Beitrag geleistet, einen konkreten Bezug zum Altern lieferten sie jedoch noch nicht. So merkte Prof. Wachtler in der Zusammenfassung seiner Arbeitsgruppe im Jahr 2000 kritisch an: „Formen der Neugestaltung von Arbeit [werden] in den Unternehmen relativ unabhängig von demographischen Prozessen durchgeführt werden. [...] es sieht nicht so aus, als ob in den Unternehmen bereits tiefgreifende Restrukturierungs- und Umgestaltungsprozesse im Gang wären, um den mit dem demographischen Wandel verbundenen Problemen gerecht zu werden“ (von Rothkirch, 2000, S. 429).

### 1. Forschung zur Arbeitsgestaltung im Wandel

Die Berücksichtigung von Altersverläufen bei der Arbeitsgestaltung hat sich in den vergangenen 20 Jahren – zumindest für den Bereich der Forschung – deutlich verändert. Modelle und Theorien zum Job-Design sind weiterentwickelt worden, wurden verfeinert und mit Alterstheorien kombiniert, um die Regulation von Tätigkeiten über die Lebensspanne hinweg zu verstehen. Tabelle 1 skizziert die zentralen Theorien, die einflussreich für Forschung und unternehmerische Praxis in den vergangenen Jahren waren.

Tabelle 1: Wichtige theoretische Ansätze der Arbeitspsychologie und Altersforschung (u.a. Hertel & Zacher, 2018)

Theoretische Ansätze	Zentrale Erkenntnisse
Job Demands-Resources Modell (Bakker & Demerouti, 2007)	Arbeitsbedingungen lassen sich in Anforderungen (z.B. psychisch oder physisch) und Ressourcen (z.B. Autonomie) einteilen. Während Arbeitsanforderungen die Gesundheit negativ beeinflussen (z.B. Erschöpfung), wirken Arbeitsressourcen über einen motivationalen Prozess auf Arbeitsengagement oder -motivation positiv. Diese Prozesse sind nicht unabhängig voneinander, sondern interagieren. Das Modell erklärt z.B. die kompensatorische Wirkung von sozialer Unterstützung bei hohen Arbeitsanforderungen auf Erschöpfung. Job Crafting ist als Element im Wirkprozess integriert.

<p>(Motivationale) Theorie der Entwicklung über die Lebensspanne (Baltes, 1987; Heckhausen, Wrosch &amp; Schulz, 2010)</p>	<p>Über die Lebensspanne verändern sich Herausforderungen. Dies erfordert Lernen und Anpassung sowie die Notwendigkeit, Ressourcen effektiv einzusetzen. Motive und Selbstregulation am Arbeitsplatz unterliegen altersabhängigen Veränderungen. Das Motiv der Generativität (Hilfeleistung, Weitergabe an andere Generationen) ist bei älteren Beschäftigten am stärksten ausgeprägt.</p>
<p>SOC-Modell (Selektion, Optimierung, Kompensation; Baltes &amp; Baltes, 1990)</p>	<p>Um abnehmende Ressourcen und Fähigkeiten mit zunehmendem Alter zu bewältigen, sind ältere Beschäftigte in der Lage, entsprechende Strategien bewusst einzusetzen. Unternehmen setzen SOC-Trainings ein, um die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten zu stärken.</p>
<p>Sozio-emotionale Selektivitäts-Theorie (SST; Carstensen, 2006)</p>	<p>Nicht das kalendarische Alter ist zentral für das Setzen individueller Ziele und Handlungen, sondern die wahrgenommene verbleibende Zeit („Future Time Perspective“, FTP). Bei scheinbar unbegrenzter FTP (d.h. eher jüngere Beschäftigte), überwiegen die Ziele Informationserwerb und Erweiterung sozialer Netzwerke. Bei begrenzter FTP (d.h. eher ältere Beschäftigte) stehen Gefühle, emotionales Wohlbefinden und die Gegenwart im Fokus des Handelns. Die Theorie erklärt die altersabhängige Veränderung von Motiven und Arbeitseinstellungen und warum eine Passung zwischen Motiven und Arbeitsmerkmalen für ältere Beschäftigte wichtiger ist als für jüngere.</p>

Die Konsequenzen des demografischen Wandels, d.h. ein wachsendes Durchschnittsalter der Belegschaften, eine zunehmende Altersdiversität oder der spürbare Fachkräftemangel, haben die Investitionen in Forschungs- und Förderprogramme gerade zu Beginn der 2000er-Jahre verstärkt. Wichtig und folgerichtig war die Kombination von Theorien der Arbeitsgestaltung mit Alterstheorien bzw. Theorien der Lebensspanne. Für die Forschung und Anwendung bedeutete dies die wichtige Erkenntnis, zeitliche Verläufe (z.B. Alterungsprozesse) zu berücksichtigen, da Merkmale der Arbeitsgestaltung nicht statisch, sondern in Abhängigkeit von veränderten arbeitsbezogenen und individuellen Merkmalen (z.B. Betriebskli-

ma, Alter) dynamisch wirken. In ihrem Rahmenkonzept zur Erklärung von Stress, Emotionsregulation und Wohlbefinden über die Lebensspanne haben z.B. Scheibe und Zacher (2013) dies konsequent umgesetzt. So leiten sie u.a. ab, dass zwischenmenschliche Konflikte besonders jüngere Beschäftigte beanspruchen, Work-Life-Konflikte und starke arbeitsbezogene Verantwortung besonders Beschäftigte mittleren Alters beeinträchtigen und eine Vermeidung von negativem oder stark emotionalem Erleben am Arbeitsplatz bei älteren Beschäftigten stattfindet.

## 2. Differenzierung zwischen alters- und altersgerechter Arbeitsgestaltung

Entsprechend differenzierter Erkenntnisse zur Wirkung von Arbeitsgestaltung und der Rolle von Alter ist eine Unterscheidung zwischen alters- und altersngerechter Gestaltung von Arbeit sinnvoll. Gut gestaltete Arbeit ist gerade für ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wichtig, da sie möglicherweise ungünstige Arbeitsbedingungen (z.B. körperliche schwere Arbeit) über einen längeren Zeitraum kumuliert erlebt haben und sich zudem negative Effekte in Kombination mit natürlichen Alterungsprozessen (z.B. reduzierte Muskelkraft) verstärken können. Eine *altersgerechte Arbeitsgestaltung* ermöglicht es, Beschäftigungspotenziale auszuschöpfen, indem Bedarfe und Fähigkeiten bestimmter Altersgruppen in den Fokus gerückt werden. Die Sichtweise ist kompensatorisch und lebensphasenorientiert. Aufgrund des zunehmenden Durchschnittsalters in den Belegschaften stehen gegenwärtig vor allem ältere Beschäftigte im Fokus einer altersgerechten Arbeitsgestaltung (z.B. altersabhängige Reduzierung von Nachtschichten). Zudem nehmen prospektive und präventive Strategien die heute jüngeren und mittelalten Beschäftigten in den Blick. Eine *alternsgerechte Arbeitsgestaltung* betrachtet entsprechend allgemeine Prinzipien gut gestalteter Arbeit über das gesamte Erwerbsleben, damit Beschäftigte möglichst lange gesund, motiviert und leistungsfähig erwerbstätig sein können. Die Sichtweise ist hier eine eher primärpräventive und zukunftsorientierte (BAuA, 2017).

Empirisch gesicherte Erkenntnisse im Hinblick auf Altersunterschiede sind beispielsweise, dass körperliche und physiologische Fähigkeiten (z.B. sensorisch, kardiovaskulär, neurologisch) mit dem Alter durchschnittlich abnehmen. Dabei sind die interindividuellen Unterschiede teils erheblich. Auch haben jüngere Beschäftigte im Vergleich zu älteren eine höhere fluide Intelligenz und eine durchschnittlich höhere Lernmotivation. Ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weisen hingegen höhere Fähigkeiten der emotionalen und Selbst-Regulation, mehr aktive Bewältigungsstrategien,

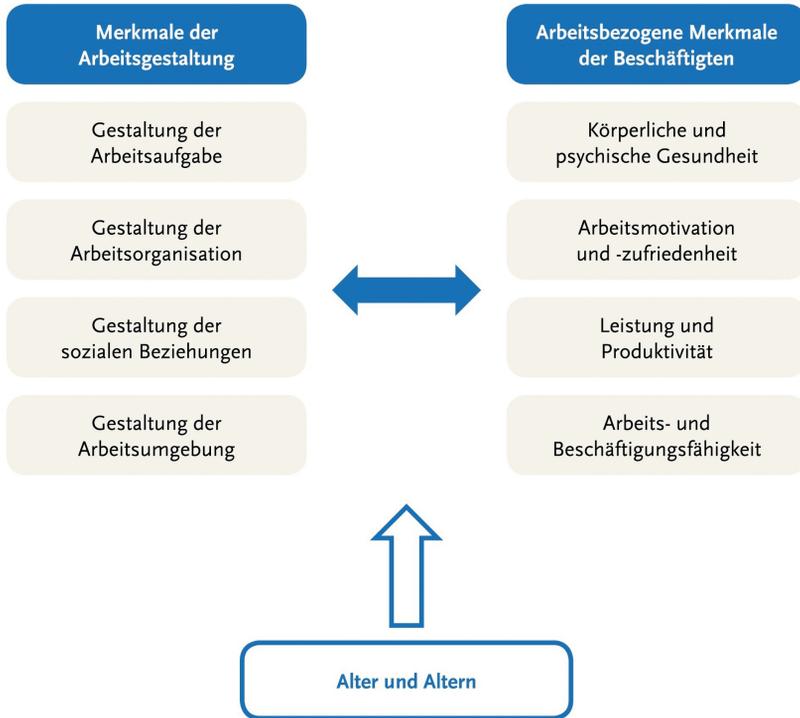
eine höhere Arbeitszufriedenheit oder ein höheres Bedürfnis nach Autonomie und Generativität auf (s. u.a. Hertel & Zacher, 2014).

Zu berücksichtigen ist jedoch, dass diese und weitere altersabhängige Entwicklungen im jeweiligen (Arbeits-)Kontext stattfinden, sodass Entwicklungen bestimmter Fähigkeiten nicht nur auf das biologische Altern zurückzuführen sind, sondern auch langfristige Einflüsse belastender bzw. förderlicher Arbeitsbedingungen deutlich werden. So zeigt sich entsprechend, dass das Risiko schlechter Gesundheit ungleich zwischen Beschäftigten verschiedener Berufsgruppen verteilt ist (Hasselhorn, 2015).

### *3. Ansatzpunkte alters- und altersgerechter Arbeitsgestaltung*

Verschiedene Übersichtsarbeiten und Meta-Analysen haben in den vergangenen Jahren den Blick auf die Rolle des Alters geschärft und damit auf Ansatzpunkte einer altersgerechten Arbeitsgestaltung (Zacher & Schmitt, 2016; Truxillo, Cadiz & Hammer, 2015; Mühlenbrock & Hüffmeier, 2020; Bögel & Frerichs, 2011; Gerst, 2013). Dabei steht konzeptionell die Frage im Vordergrund, inwiefern Alter den Zusammenhang zwischen Arbeitsbedingungen und arbeitsbezogenen Merkmalen moderiert (s. Abb. 1). Hinsichtlich einer gesundheitsförderlichen und altersgerechten Arbeitsgestaltung lassen sich Arbeitsbedingungen in vier Merkmalsbereiche unterscheiden (Beck et al., 2017; BAuA, 2017)<sup>1</sup>.

Abbildung 1: Rolle des Alter(n)s im Kontext der Arbeitsgestaltung



Untersuchungsmodell der alter(n)sgerechten Arbeitsgestaltung

### 3.1 Arbeitsaufgabe

Für den Erhalt der kognitiven Leistungsfähigkeit, Arbeitsmotivation und -zufriedenheit sind Arbeitsaufgaben elementar, die angemessen fordern und fördern. Handlungsspielräume sind wichtig aufgrund ihrer positiven Wirkungen auf die Leistungsfähigkeit und Arbeitsmotivation und daher ein zentrales Merkmal einer altersgerechten Arbeitsgestaltung. Mit dem Alter gewinnt dies an Bedeutung, da es Beschäftigten eine größere Autonomie ermöglicht, ihre Stärken besser einzubringen und altersbedingte Einschränkungen zu kompensieren (Baltes & Baltes, 1990). Abwechslungsreiche Aufgaben vermeiden zudem einseitige Anforderungen und erweitern das Fähigkeitsprofil und Einsatzmöglichkeiten. Aufgabenvielfalt wirkt sich

positiv auf Arbeitsmotivation, -zufriedenheit und -leistung aus, bei jüngeren Beschäftigten stärker als bei älteren. Ältere Beschäftigte profitieren hingegen stärker als jüngere von einer Anforderungsvielfalt. Kognitiv fordernde Tätigkeiten können die intellektuelle Flexibilität erhalten und den altersbedingten kognitiven Leistungsabfall reduzieren. Gestaltungsmöglichkeiten wie z. B. Job Enlargement, Job Enrichment oder Job Rotation tragen zum Abwechslungsreichtum bei. Aufgabenkomplexität beeinflusst ebenfalls die kognitive Leistungsfähigkeit. Bei Beschäftigten, die in einem sehr gering komplexen und unterfordernden Arbeitsumfeld arbeiten, verschlechtert sich die kognitive Leistungsfähigkeit schneller als vergleichsweise zu denjenigen, die in einem mental anregenden Umfeld tätig sind (Oltmanns et. al 2017a). Mit zunehmendem Alter verstärkt sich dieser Zusammenhang. Entsprechend steigt auch die Bedeutung einer lernförderlichen Aufgabengestaltung oder zumindest von Tätigkeitswechseln (Oltmanns et al 2017b, Godde et al 2019). Im Umgang mit emotionalen Anforderungen zeigen sich jedoch Ältere mehrheitlich im Vorteil gegenüber Jüngeren: Ältere setzen Bewältigungsstrategien effektiver ein und fühlen sich weniger emotional erschöpft. Durch ihre Berufserfahrung und ihre emotional-sozialen Kompetenzen zeigen sich ältere Beschäftigte zudem häufig flexibler in der Anwendung angemessener Strategien in emotional anspruchsvollen Situationen. Daher sollten Maßnahmen zur Förderung der Emotionsarbeit besonders bei jüngeren Beschäftigten ansetzen.

### *3.2 Arbeitsorganisation*

Die Gestaltung der Arbeitsorganisation lässt sich hinsichtlich Arbeitszeit und Arbeitsabläufe unterscheiden. Wichtig ist bei der Arbeitszeitgestaltung zu berücksichtigen, dass sich die Belastbarkeit der Beschäftigten mit dem Alter verändert. So ist die persönliche Beeinträchtigung durch überlange Arbeitszeiten aufgrund von Vorbelastungen im fortgeschrittenen Lebensalter häufig höher als in jüngeren Jahren. Ein rechtzeitiger Ausgleich von Arbeitszeitbelastungen und ausreichenden Erholungszeiten ist deshalb zu berücksichtigen. Dabei gilt, dass eine Entlastung Älterer nicht zu einer Überbelastung Jüngerer führen sollte. Gestaltungsmöglichkeiten betreffen hier beispielsweise Pausen, Ruf-, Nacht- und Schichtdienst (Brenscheidt, 2017). Dauernachtarbeit sollte vermieden und Nachtschichten so weit wie möglich ausgedünnt und arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse eingeplant werden. Studienergebnisse zeigen mehrheitlich, dass die gesundheitliche Toleranz für Schichtarbeit mit dem Alter abnimmt. Ebenfalls erleichtern lebensphasenorientierte Arbeitszeitmodelle wie z.B. Telearbeit, Gleit- oder

Teilzeitmodelle die Vereinbarkeit von beruflichen und privaten Verpflichtungen oder Interessen. Dazu gehört auch ein gleitender Ausstieg aus dem Erwerbsleben. Auch die Art des Arbeitsablaufs kann zur Überforderung der Beschäftigten führen. Ursachen dafür können vielfältig sein wie z.B. hohe Arbeitsintensität oder häufige Arbeitsunterbrechungen. Zusammenhänge zwischen hoher Arbeitsintensität und schlechter körperlicher sowie psychischer Gesundheit sind vielfach belegt. Im Sinne einer alter(n)s-gerechten Arbeitsgestaltung empfiehlt es sich, Arbeitsgeschwindigkeiten generell an individuelle Voraussetzungen anzupassen. Arbeitsunterbrechungen gehören zu den zentralen Stressoren in der Arbeitsorganisation und stellen hohe Anforderungen an das Arbeitsgedächtnis und die Aufmerksamkeit. Sie sind mit Leistungseinbußen und zunehmender Erschöpfung verbunden. Obwohl sich kognitive Prozesse mit dem Alter verschlechtern können, ermöglichen Berufserfahrung im Umgang mit Arbeitsunterbrechungen und die damit oft verbundene Gelassenheit gegenüber Anforderungen des Berufsalltages eine ausgleichende Wirkung. Ergänzend tragen systematisch eingesetzte Belastungs- und Tätigkeitswechsel zu einer alter(n)s-gerechten Arbeitsorganisation bei. Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit werden gestärkt.

### 3.3 Soziale Beziehungen

Soziale Beziehungen, Interaktionen und Zusammenarbeit sind wichtige Bestandteile des Arbeitsprozesses. Das soziale Arbeitsumfeld wirkt einerseits durch soziale Unterstützung von Kolleginnen bzw. Kollegen und Führungskräften förderlich auf Zufriedenheit, Gesundheit und Leistung der Beschäftigten. Andererseits ist ein schlechtes Betriebs- oder Gruppenklima, insbesondere Konflikte am Arbeitsplatz, belastend und stressauslösend. Fehlt die soziale Unterstützung, wirkt sich dies negativ z. B. auf die emotionale Erschöpfung und das Wohlergehen aus. Das gilt für Ältere stärker als für Jüngere. Ein respektvolles und wertschätzendes Miteinander ist auch ein wesentlicher Faktor dafür, möglichst lang im Erwerbsleben bleiben zu wollen. Eine Führung, die die Bedarfe bestimmter Altersgruppen berücksichtigt (altersgerechte Führung) wirkt sich gesundheitsförderlich aus (Jungmann, Bilinska & Wegge, 2014).

### *3.4 Arbeitsumgebung*

Der Faktor „Arbeitsumgebung“ umfasst am ehesten Aspekte des klassischen Arbeitsschutzes. Hier stehen Veränderungen der körperlichen Leistungsfähigkeit über die Altersspanne im Vordergrund. Diese betreffen in erster Linie sensorische und muskuläre Einschränkungen sowie Veränderungen des Herz-Kreislauf-Systems (Keil u.a. 2017). Die in diesen Bereichen auftretenden Alterseffekte sind durch technische, organisatorische und persönliche Maßnahmen jedoch oftmals zu kompensieren. Die altersbedingte Verschlechterung der Seh- und Hörfähigkeit kann durch gezielte Gestaltung ausgeglichen oder abgeschwächt werden, z.B. durch höhere Beleuchtungsstärken und Kontraste, weniger Blendung und größere Anzeigen (Soestmeyer, 2017). Die Reduktion von Hintergrundgeräuschen und dauerhaftem Lärm, die Erhöhung der Eindeutigkeit von Signalen oder die Nutzung von persönlichem Gehörschutz in Lärmbereichen sind ebenfalls förderlich (Schlittmeyer, 2017). Mit dem Alter steigt die Beanspruchung unter extremen klimatischen Bedingungen (Hitze, Kälte, Feuchtigkeit, Zugluft). Diese sollten daher bei älteren Beschäftigten möglichst vermieden werden. Arbeitsorganisatorische Maßnahmen wie etwa kürzere Einsatzzeiten durch Pausen oder Rotationen reduzieren gesundheitliche Belastungen. Bezüglich arbeitsbedingter Vibrationen verstärken altersbedingte Erkrankungen ihre negativen Effekte auf die Gesundheit, so dass eine Reduzierung von Vibrationen mit dem Alter wichtiger für die Gesunderhaltung wird. Körperliche Erholung ist für den Erhalt der Leistungsfähigkeit und zur Vorbeugung von Verletzungen und Erschöpfung von großer Bedeutung (Wendsche & Lohmann-Haislah, 2018): Bei gleichen Belastungen ist es mit zunehmendem Alter wahrscheinlicher, an der eigenen Leistungsgrenze zu arbeiten. Eine systematische Nutzung von Hilfsmitteln, die Erhöhung von Autonomie und Partizipation sowie systematische Tätigkeitswechsel verringern die negativen Auswirkungen. Ergonomisch ungünstige Haltungen und Tätigkeiten sollten daher verringert, besser noch vermieden werden z.B. durch die Vermeidung von Zwangshaltungen und übermäßigem Beugen, Bücken und Verdrehen, um arbeitsbezogene Muskel-Skelett-Erkrankungen und Sturzgefahren zu reduzieren. Arbeitsmittel und Technologien sollten (unabhängig vom Alter) an die körperlichen Eigenschaften und Kompetenzen der Beschäftigten angepasst sein. Maßnahmen für eine ergonomisch gut gestaltete Arbeitsumgebung sind daher auch Maßnahmen einer altersgerechten Arbeitsgestaltung.

#### 4. Herausforderungen für Forschung und Praxis im Themenfeld Arbeitsgestaltung

##### 4.1 Herausforderungen für die Forschung

Eine zentrale Herausforderung für die Zukunft ist die Entwicklung bzw. Anwendung integrativer Theorien und eine entsprechende spezifische empirische Überprüfung dessen. Die theoretischen Rahmen zur Ableitung altersgerechter Arbeitsgestaltung sind in den vergangenen Jahren zwar fortgeschritten, integrative, verifizierte Theorien zum erfolgreichen Altern am Arbeitsplatz („successful aging“) fehlen noch. Aktivitäten der internationalen Arbeitsgruppe um Hannes Zacher sind allerdings vielversprechend. Sie fokussieren Theorien zur Lebensspanne im Arbeitskontext (Rudolph, Zacher & Baltes, 2019) und verknüpfen diese z.B. mit der Handlungsregulationstheorie in einer „Metatheorie“ (ARAL, s. Zacher, Hacker & Frese, 2016). Diese versucht zu erklären, wie Beschäftigte ihr (Arbeits-)Umfeld über die Erwerbsspanne beeinflussen und von ihr beeinflusst werden. Für die Ableitung konkreter, praxisnaher Empfehlungen stehen dazu aber noch ausreichende empirische Untersuchungen aus. Generell stellt sich bei der Erforschung von Arbeitsgestaltungsparametern die Frage, welches Forschungsdesign die „besten“ Erkenntnisse liefert. So ermöglicht die Untersuchung singulärer Merkmale (z.B. Anforderungsvielfalt) zwar eine größere Klarheit zu dessen Effekten im Kontext von Alter (s. Mühlenbrock & Hüffmeier, 2020), allerdings wirken diese meistens in Abhängigkeit vieler Variablen der organisationalen Kontexte.

Vielversprechend für die Arbeitsgestaltung sind Forschungsergebnisse der vergangenen zehn Jahren zu proaktiven, von den Beschäftigten selbst initiierten Gestaltungsstrategien. Job Crafting ermöglicht den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die Person-Job-Passung zu erhöhen, indem aufgabenbezogene, soziale und kognitive Elemente der Tätigkeit gestaltet werden (z.B. Feedback einholen, positives Erleben stärken). Job Crafting hat sich als Faktor für „successful aging“ herausgestellt und kann insbesondere für ältere Beschäftigte wichtig und vorteilhaft sein (Wong & Tetrick, 2017).

Nicht nur das kalendarische Alter, sondern auch damit verbundene Konstrukte sollten in die Betrachtung von Alterung am Arbeitsplatz einbezogen werden, da die Einflussfaktoren und Lebensverläufe mit zunehmendem Alter diverser werden und damit die Vorhersagekraft des kalendarischen Alters abnimmt. Als relevante Operationalisierungen haben sich z.B. FTP (Future Time Perspective, s.o.), funktionales Alter (z.B. Gesundheit), lebensspannenbezogenes Alter (z.B. Lebenssituation), psychosoziales Alter

(z.B. soziale bzw. Selbstwahrnehmung) oder organisationales Alter (z.B. Betriebszugehörigkeit) herausgestellt (de Lange et al., 2006). Damit wird deutlich, dass das kalendarische Alter als alleinige Erklärungsvariable nicht dienlich ist und andere personenbezogene Variablen, wie Gender oder Persönlichkeit nicht irrelevant zu sein scheinen (Oldham & Fried, 2016). Des Weiteren verlaufen die Zusammenhänge zwischen Alter und arbeitsbezogenen Variablen (z.B. Leistung oder Motivation) nicht zwangsläufig linear. Eine Prüfung kurvilinearere Zusammenhänge ist notwendig, um z.B. die Rolle des mittleren Beschäftigtenalters genauer verstehen zu können (z.B. Mühlenbrock & Hüffmeier, 2020). Außerdem sollten hinsichtlich Aussagekraft und Ursachenforschung Studien längsschnittlich angelegt sein – weniger um „das Alter“, sondern um Alternsprozesse zu erforschen. Längsschnittstudien können zudem Kohorten- oder Selektionseffekte identifizieren.

Zentral für eine tatsächliche Umsetzung der arbeitsgestalterischen Erkenntnisse in die Praxis ist jedoch die Erforschung praxisnaher Instrumente und Prozesse, um den ‚Knowing-Doing-Gap‘ zu reduzieren (s. Langhoff in diesem Band; Ilmarinen, 2017). Was behindert z.B. eine Umsetzung altersgerechter Arbeitsgestaltung in der Praxis? Wie ist diesen Hindernissen effektiv zu begegnen? Welche Argumente und Fähigkeiten benötigen die für die Umsetzung zuständigen Akteure?

#### *4.2 Praxisbezogene Herausforderungen im Themenfeld „Arbeitsgestaltung“*

Alternssensible Arbeitsgestaltung ist wirksamer und gezielt umzusetzen, wenn ihre Implementierung systematisch erfolgt. Idealerweise sollten Maßnahmen in bestehende Strukturen zur Förderung der Beschäftigtengesundheit eingebettet sein und es sollte ein in den relevanten Bereichen abgestimmtes Vorgehen existieren, z.B. zwischen Arbeitssicherheit, Arbeitsmedizin, betrieblichem Gesundheitsmanagement, Personal und Führung. Für die Ableitung konkreter Ansatzpunkte zur Gestaltung von Arbeitsbedingungen ist die (psychische) Gefährdungsbeurteilung das wesentliche Instrument (BAuA, 2016). Hinsichtlich des Personalmanagements sollte dies alterssensibel ausgerichtet sein und z.B. Laufbahnen und Lebensphasen bei Maßnahmen berücksichtigen, um Potenziale zu erhalten und Ressourcen zu entwickeln (Sonntag & Seiferling, 2017). Eine wertschätzende und faire Unternehmens- und Führungskultur kann darüber hinaus zu einem altersgerechten Klima beitragen, das z.B. nicht altersdiskriminierend ist, sondern die Stärken jedes einzelnen Beschäftigten fördert (Jungmann et al., 2014).

Wissenschaftliche Erkenntnisse zur alter(n)sgerechten Arbeitsgestaltung werden nur ausgeschöpft, wenn sie Eingang in die betriebliche Praxis finden. Daher ist eine Verzahnung dieser beiden Bereiche von großer Bedeutung. Auch wenn sie in den vergangenen Jahren z.B. mithilfe von Fördermitteln der Bundes- und Landesregierungen oder Sozialpartnern gestärkt wurde, ist ein Durchdringen weiterhin noch nicht zu beobachten. Dies zu ändern und wissenschaftliche Erkenntnisse in eine praxisnahe Sprache und Instrumente zu ‚übersetzen‘, wird weiterhin eine zentrale Aufgabe im Themenfeld sein, wobei Gewerkschaften und Berufsgenossenschaften hier unterstützend, für eine Umsetzung präventiver Arbeitsgestaltung insbesondere in KMU wirken können (s. Beitrag Langhoff und Anlauff & Feldes in diesem Band). Die konsequente Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung ist ein wichtiger Schritt für Unternehmen, Arbeitsbedingungen näher zu betrachten und Gestaltungspotenziale zu erkennen und auszuschöpfen. Da das Risiko für Erwerbsminderung nachweislich abhängig ist von den Arbeitsanforderungen und der Expositionszeit über den Erwerbsverlauf (z.B. Berufsjahre, Vollzeit/ Teilzeit; Mika, 2013), erleben nicht nur die Beschäftigten selbst, sondern auch die Unternehmen die Vorteile einer alter(n)sgerechten Arbeitsgestaltung. Die Wettbewerbsfähigkeit wird gestärkt, in dem Unternehmen rechtzeitig die Ressourcen und Potenziale ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entwickeln, ausbauen und Arbeit alternsgerecht gestalten und damit die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit fördern.

## 5. Fazit

Eine alterns- und altersgerechte Arbeitsgestaltung ist ein zentraler Ansatz, um die Arbeitsfähigkeit alternder Belegschaften über die Lebensspanne zu fördern. Die Bedeutung gut gestalteter Arbeit nimmt dabei mit dem Alter zu. Weitere Bemühungen, insbesondere die Verzahnung von Wissenschaft und Praxis sowie die Integration von interanationaler Forschung und nationaler Anwendung sind notwendig, um die Umsetzung der Empfehlungen zu ermöglichen und zu fördern.

Konkret bedarf es einer Expertise in Unternehmen, allgemeine Erkenntnisse auf die spezifische Tätigkeitsebene zu transferieren. Die Gefährdungsbeurteilung kann dazu einen wesentlichen Beitrag leisten, da mit diesem Instrument ein Veränderungsprozess im Unternehmen, in Abteilungen und Teams angestoßen wird, der es ermöglicht, das Thema „Altern“ und der lebensspannenbezogenen Arbeitsgestaltung einzubeziehen.

Viele Aktivitäten in Forschung und betrieblicher Praxis in Unternehmen und Verwaltungen haben das Thema Arbeitsgestaltung im Kontext

des immer stärker spürbaren demografischen Wandels in den vergangenen Jahren gestärkt und viele neue Erkenntnisse geliefert. Die digitale Transformation verändert die Arbeitswelt jedoch aktuell deutlicher und ist damit für viele Unternehmen ein bedeutenderes Thema. Hier liegt jedoch auch für die alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung ein Potenzial, die mit der Digitalisierung verbundenen Herausforderungen zu integrieren. Räumliche Mobilität, atypische Arbeitsverhältnisse, diskontinuierliche Berufsläufe oder eine stärker werdende zeitliche Flexibilisierung sind weitere Aspekte der Arbeitsgestaltung. Wie reagieren Beschäftigte im Verlauf der Lebensspanne auf die Veränderungen? Wie können Unternehmen und Führungskräfte diese Veränderungen unterstützend begleiten, um die Regulation der Beschäftigten zu fördern und damit ihre Gesundheit und Leistungsfähigkeit zu stärken?

Die von Prof. Wachtler vor 20 Jahren angemahnten „tiefgreifenden Restrukturierungs- und Umgestaltungsprozesse“ im Kontext des demografischen Wandels (s. oben; von Rothkirch, 2000, S. 49) sind bislang nur partiell verwirklicht worden. Zwar wurden viele Erkenntnisse gewonnen und einige Infrastrukturen zur Wissensweitergabe, wenn auch zumeist nur projektmäßig finanziert, geschaffen, z.B. durch die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA). Der Weg vom Wissen hin in die Umsetzung ist jedoch z.B. in vielen KMUs weit. Dennoch scheint zunehmend erkannt zu werden, dass sich schablonenartige Maßnahmen der Arbeitsgestaltung im Sinne von ‚one size fits all‘ nicht dazu eignen, auf besondere Herausforderungen, wie alternde Belegschaften oder digitale Transformationen zu reagieren. Vielmehr bedarf es organisierter *Prozesse*, wie z.B. Gefährdungsbeurteilungen oder Betriebsvereinbarungen, die einen verbindlichen Rahmen für Gestaltungsempfehlungen geben. Die Feinjustierung sollte jedoch individuell erfolgen. So ist es Aufgabe z.B. von Führungskräften, über *Maßnahmen* situativ und bedarfsorientiert zu entscheiden und deren Umsetzung zu steuern – und dazu bedarf es nicht nur der Expertise, sondern auch der Motivation auf Ebene der Unternehmensleitung und operativer Führungskräfte.

## Literatur

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309–328.
- Baltes, P. B. (1987). Theoretical propositions of life-span developmental psychology: On the dynamics between growth and decline. *Developmental psychology*, 23(5), 611–626.

- Baltes, P. B., & Baltes, M. M. (1990). Psychological perspectives on successful aging: The model of selective optimization with compensation. In: P. B. Baltes & M. M. Baltes (Hrsg.), *Successful aging: Perspectives from the behavioral sciences* (S. 1–34). New York: Cambridge University Press.
- BAuA Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2016). Ratgeber zur Gefährdungsbeurteilung. Handbuch für Arbeitsschutzfachleute. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- BAuA Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) (2017). *Alters- und altersgerechte Arbeitsgestaltung. Grundlagen und Handlungsfelder für die Praxis*. <https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Praxis/Arbeitsgestaltung.pdf>. Abrufdatum: 14.07.2020.
- Beck, D., et al. (2016). Arbeitsschutz in der Praxis: Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung. <https://www.gda-psyche.de/SharedDocs/Downloads/DE/empfehlungen-zur-umsetzung-der-gefaehrungsbeurteilung-psychischer-belastung.html>. Abrufdatum: 06.07.2020.
- Bögel, J., & Frerichs, F. (2011). *Betriebliches Alters- und Alternsmanagement: Handlungsfelder, Maßnahmen und Gestaltungsanforderungen*. BOD GmbH.
- Brenscheidt, F. (2017). Gestaltung der Arbeitszeit aus Sicht des Arbeits- und Gesundheitsschutzes. In: G. Richter, C. Hecker & A. Hinz (Hrsg.), *Produktionsarbeit in Deutschland – mit alternden Belegschaften* (S. 96–108). Berlin: Erich Schmidt.
- Carstensen, L. L. (2006). The influence of a sense of time on human development. *Science*, 312(5782), 1913–1915.
- de Lange, A. H., et al. (2006). Age as a factor in the relation between work and mental health: results from the longitudinal TAS survey. In: J. Houdmont & S. McIntyre (Hrsg.), *Occupational Health Psychology: European Perspectives on Research, Education and Practice, Vol. 1* (S. 21–45). Maia: ISMAI Publications.
- Gerst, D. (2013). *Produktionssysteme altersgerecht gestalten. Arbeitshilfe für betriebliche Interessenvertretungen*. Industriegewerkschaft Metall (Hrsg.). Frankfurt a. M.: IG Metall.
- Godde, B., Oltmanns, J., Richter, G., Voelcker-Rehage, C., & Staudinger, U. M. (2019). Arbeits- und Karrieregestaltung zur Förderung der kognitiven Entwicklung im Erwachsenen- und höheren Alter. In: M. Falkenstein & C. Kardys (Hrsg.), *Arbeit, Kognition und Alter. Wissenschaftliche Erkenntnisse für die Praxis*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Hacker, W. (1998). *Allgemeine Arbeitspsychologie: Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten*. Bern: Huber.
- Hasselhorn, H. M. (2015). Arbeit, Alter und Gesundheit. In: J. v. Stein, I. Rothe, & R. Schlegel (Hrsg.), *Gesundheitsmanagement und Krankheit im Arbeitsverhältnis* (S. 240–250). München: Beck.
- Heckhausen, J., Wrosch, C., & Schulz, R. (2010). A motivational theory of life-span development. *Psychological Review*, 117(1), 32–60.

- Hertel, G., & Zacher, H. (2018). Managing the aging workforce. In D. S. Ones, N. Anderson, C. Viswesvaran, & H. K. Sinangil (Eds.). *The SAGE Handbook of Industrial, Work, & Organizational Psychology*, 2nd Edition, Vol. 3 (pp. 396–428). Thousand Oakes, CA: Sage.
- Ilmarinen, J. (2017). Der Hausbau in der Praxis: Neue Ergebnisse aus internationalen Betriebsprojekten, Vortrag auf WAI Netzwerkkonferenz am 07.03.2017 in Berlin.
- Jungmann, F., Bilinska, P., & Wegge, J. (2014). Alter(n)sgerechte Führung. *Trends der psychologischen Führungsforschung: Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse*, 27, 467–479.
- Keil, M., Weiler, S., & Feiner, M. (2017). Die ganzheitliche Ergonomiestrategie bei Audi am Praxisbeispiel Lärm und Beleuchtung. In: G. Richter, C. Hecker, & A. Hinz (Hrsg.), *Produktionsarbeit in Deutschland – mit alternden Belegschaften* (S. 109–118). Berlin: Erich Schmidt.
- Mika, T. (2013). Risiken für eine Erwerbsminderung bei unterschiedlichen Berufsgruppen. *Bundesgesundheitsblatt-Gesundheitsforschung-Gesundheitsschutz*, 56(3), 391–398.
- Mühlenbrock, I., & Hüffmeier, J. (2020). Differential Work Design for Different Age Groups? *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 64(3), 171–195.
- Oldham, G. R., & Fried, Y. (2016). Job design research and theory: Past, present and future. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 20–35.
- Oltmanns J., et al. (2017a). Don't Lose Your Brain at Work – The Role of Recurrent Novelty at Work in Cognitive and Brain Aging. *Frontiers in psychology*, 8(117).
- Oltmanns J., Richter G., Godde B., & Staudinger, U. M. (2017b). Gesund altern am Band: Karrieredesign für Produktionsmitarbeiter in der Industrie. In: G. Richter, C. Hecker, & A. Hinz (Hrsg.), *Produktionsarbeit in Deutschland – mit alternden Belegschaften* (S. 59–84). Berlin: Erich Schmidt.
- Rothkirch, C. v. (2000). *Altern und Arbeit: Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft*. Berlin: Edition Sigma.
- Rudolph, C. W., Zacher, H., & Baltes, B. B. (2019). Looking forward: A new agenda for studying work across the lifespan. In: B. B. Baltes, C. W. Rudolph, & H. Zacher (Hrsg.), *Work across the lifespan* (S. 605–623). Cambridge: Elsevier Academic Press.
- Scheibe, S., & Zacher, H. (2013). A lifespan perspective on emotion regulation, stress, and wellbeing in the workplace. In: P. L. Perrewé, J. Halbesleben, & C. C. Rosen (Hrsg.), *The role of emotion and emotion regulation in job stress and well being. Research in occupational stress and well-being*, Vol. 11 (S. 163–193). Bingley: Emerald.
- Schlittmeyer, S. (2017). Lärm – Erkenntnisse zu Schwerhörigkeit und weiteren Lärmwirkungen aus wissenschaftlicher Sicht. In: G. Richter, C. Hecker, & A. Hinz (Hrsg.), *Produktionsarbeit in Deutschland – mit alternden Belegschaften* (S. 167–197). Berlin: Erich Schmidt.

- Soestmeyer, G. (2017). Sehen im Alter. In: G. Richter, C. Hecker & A. Hinz (Hrsg.), *Produktionsarbeit in Deutschland-mit alternden Belegschaften* (S. 184–198). Berlin: Erich Schmidt.
- Sonntag, K. & Seiferling, N. (2017). Alters- und berufsbegleitende Veränderungen des Leistungsprofils – Voraussetzungen und Limitationen für gesundes Altern in der Produktion. In: G. Richter, C. Hecker & A. Hinz (Hrsg.), *Produktionsarbeit in Deutschland – mit alternden Belegschaften* (S. 274–293). Berlin: Erich Schmidt.
- Truxillo, D. M., Cadiz, D. M., & Hammer, L. B. (2015). Supporting the aging workforce: A review and recommendations for workplace intervention research. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 2, 351–81
- Wendsche, J., & Lohmann-Haislah, A. (2018). *Arbeitspausen gesundheits- und leistungsförderlich gestalten*. Göttingen: Hogrefe.
- Wong, C. M., & Tetrick, L. E. (2017). Job crafting: Older workers' mechanism for maintaining person-job fit. *Frontiers in psychology*, 8(1548).
- Zacher, H., & Schmitt, A. (2016). Work characteristics and occupational well-being: the role of age. *Frontiers in psychology*, 7(1411).
- Zacher, H., Hacker, W., & Frese, M. (2016). Action regulation across the adult lifespan (ARAL): A metatheory of work and aging. *Work, Aging and Retirement*, 2(3), 286–306.

## Referenzen

- 1 Die nachfolgenden Erläuterungen zu den vier Merkmalsbereichen sind aus BAuA (2017) mit Quellenergänzungen entnommen.

# Vom Sternerrestaurant in die Kantine? Möglichkeiten und Grenzen für ein berufliches Altern im Gastgewerbe

*K. Guhlemann und C. Best*

## *Abstract*

Gesundes Altern in Arbeit, im demografischen Wandel wichtiger denn je, ist keineswegs in allen Berufen gleich gut möglich. In jugendzentrierten Branchen wie dem hier untersuchten Gastgewerbe fehlt es noch immer an Karrierewegen, bei denen die sich wandelnden Bedürfnisse der Beschäftigten mit den Arbeitsbedingungen in Einklang gebracht werden können. Der Beitrag zeigt in einer biografiezentrierten Sichtweise die Passungsprobleme auf, die ab den mittleren Lebensphasen offensichtlich werden und häufig zu Branchenausstiegen oder beruflichen Diskontinuitäten führen und beschreibt Ansätze zu deren Lösung. Die Befunde verdeutlichen die Relevanz einer biografischen Perspektive für eine lebensphasengerechte Arbeitsgestaltung, insbesondere in Berufen mit begrenzter Tätigkeitsdauer.

## *Einleitung – der demografische Wandel – kein Thema mehr?*

Die Arbeitswelt ist aktuell sowohl gekennzeichnet von tiefgreifenden Veränderungen im Rahmen von Digitalisierung, Globalisierung und Flexibilisierung, die Betriebe vor große Herausforderungen hinsichtlich der Arbeitsgestaltung stellen, als auch vom branchenspezifisch differierenden Fehlen von Fachkräften (Dettmann et al. 2019). In dieser Gemengelage stellt der demografische Wandel (siehe u.a. die Beiträge von Bellmann und Langhoff in diesem Band) weitere Anforderungen an Arbeitsgestaltung (Frerichs 2019, S. 894), die nicht in allen Branchen gleich gut gelöst werden (können). Zwar ist Altern in Arbeit nicht nur durch die gesetzlich angelegte Verlängerung der Lebensarbeitszeit und Tendenzen steigender Altersarmut eine Notwendigkeit für die Beschäftigten, sondern wie die Ergebnisse des Mikrozensus zur Erwerbsbeteiligung der über 55-jährigen dokumentieren, zunehmend Realität<sup>1</sup>. Jedoch zeigen die Zahlen des Mikrozensus neben wesentlichen Geschlechterunterschieden sehr deutlich, dass einige Branchen nach wie vor nur geringe Anteile älterer Beschäftigter auf-

weisen (Statistisches Bundesamt 2019, S. 370). Eine dieser Branchen ist das jugendzentrierte Gastgewerbe – im Vergleich aller Branchen verzeichnen nur Arbeitnehmerüberlassungen einen noch geringeren Wert an Beschäftigten über 55 (Statistik der Bundesagentur für Arbeit 2019). Durch wachsenden Nachwuchsmangel stellt sich aber auch für das Gastgewerbe die drängende Frage nach Möglichkeiten und Grenzen der Bewahrung von Gesundheit und Leistungsfähigkeit in der Arbeit. Konkret soll daher nachfolgend untersucht werden, welche Faktoren ein Älterwerden in einem gastgewerblichen Beruf behindern und welche Möglichkeiten es zu deren Überwindung gibt. Die bereits 2000 auf dem Kongress „Arbeit und Altern“ konstatierte Diversifizierung der Lebensphasen in ihrer Implikation für die arbeitsbezogenen Bedürfnisse der Beschäftigten einerseits und die daraus resultierenden Anforderungen an altersngerechte Arbeitsgestaltung andererseits (Naegele 2000) sind Anlass der im vorliegenden Beitrag zum Tragen kommenden biografischen Sichtweise. Nach einem kurzen Überblick über wissenschaftliche Erkenntnisse zum Themenspektrum Altern in Arbeit kontrastiert der Artikel die Situation im Gastgewerbe mit den Anforderungen vonseiten der Beschäftigten. In einem Abgleich beider Seiten werden Probleme für ein Älterwerden im Beruf und Ansätze für einen längeren Berufsverbleib herausgearbeitet.

### *1. Altern in Arbeit und lebensphasengerechte Arbeitsgestaltung*

Mit dem Anstieg der allgemeinen Lebenserwartung stellt sich auch die Frage nach einer (Neu-)definition des Alter(n)s. Die daraus resultierende pluralistische Betrachtung des Alters als (autonome) Lebensphase berücksichtigt in einer Abwendung der Verknüpfung mit dem Renteneintritt in stärkerem Maße die Individualität und Prozesshaftigkeit des Alters, da neben Erwerbsbiografien auch Rentenübergänge brüchiger und ausgedehnter werden. Arbeit im Alter gewinnt somit an Bedeutung, da sie entweder aus ökonomischen Gesichtspunkten nötig wird oder der Gestaltung der Lebensphase im Alter dient (Schneider & Stadelbacher 2019, S. 3ff.).

Die Veränderungen in der Wahrnehmung und Bedeutung des Alter(n)s spiegeln sich notwendigerweise auch in der Arbeitsmarkt- und Rentenpolitik wider. Waren die 1990er-Jahre noch durch die Entlastung des Arbeitsmarktes mittels vorzeitiger Verrentung älterer Beschäftigter geprägt, zielen Arbeitsmarkt- und arbeitspolitische Reformen nunmehr auf die längere Beschäftigung Älterer (Kistler et al. 2019, S. 90). Dies zeigt sich neben der o.g. stärkeren Erwerbsbeteiligung der über 55-jährigen auch in einem deutlichen Anstieg des Rentenzugangsalters bei Altersrenten von 62 Jah-

ren im Jahr 2000 auf 64 Jahre 2018 (Deutsche Rentenversicherung 2019, S. 19).

Varekamp et al. (2013, S. 409) belegten, basierend auf der GEDA-Studie 2009/2010 jedoch, dass der längere Verbleib im Beruf bei Beschäftigten im Alter von 55–64 Jahren nicht zwangsläufig unter guter Gesundheit geschieht: Rund 50 % aller erwerbstätigen Männer und 38 % aller erwerbstätigen Frauen jener Altersgruppe wiesen zwei oder mehr Erkrankungen auf, rund 50 % Frauen und 63 % Männer je eine Erkrankung (Hasselhorn & Ebener 2018, S. 216). Gleichzeitig lag die Beschäftigtenquote von über 55-jährigen Personen ohne Erkrankungen bei Männern um 22 % und bei Frauen um 29 % unter der der jüngeren Kohorte (Varekamp et al. 2013). Eindeutige Aussagen über die Erwerbsteilhabe älterer Menschen im Zusammenhang mit ihrer Gesundheit lassen sich also nur schwer treffen.

Angesichts der hinreichend beschriebenen Hintergründe, die eine längere Beschäftigungsfähigkeit erfordern (siehe u.a. die Beiträge von Naegele und Hess sowie von Anlauff und Feldes in diesem Band), wurde frühzeitig der Bedarf von altersgerechter Arbeitsgestaltung erkannt (z.B. Frerichs 2019). Arbeitsfähigkeit ergibt sich aus dem Zusammenhang aus individuellen Ressourcen und den Anforderungen der Arbeitstätigkeit und wird bei älteren Arbeitnehmer\*innen durch ein ungünstiges Zusammenspiel beider Seiten auf den Ebenen Gesundheit, Qualifikation und Motivation erschwert (Naegele 2005). Diese Passungsprobleme entstehen nicht plötzlich, sondern sind das Ergebnis kumulierter biografischer Ereignisse, Verhaltensweisen und Anforderungen. Um einen möglichst langen und gesunden Verbleib im Berufsleben zu ermöglichen, bedarf es daher einer altersgerechten Arbeitsgestaltung, die nicht erst im „Alter“<sup>2</sup> oder bei auftretenden gesundheitlichen Problemen beginnt, sondern über die gesamte Berufsbiografie hinweg den sich wandelnden Bedürfnissen der Beschäftigten angepasst ist (Kistler 2008, S. 40). Es gilt Personen mit guter Gesundheit länger im Beruf zu halten, Personen in Berufen mit höheren Belastungen und Gefährdungen präventiv zu unterstützen: bspw. Laufbahnperspektiven aufzuzeigen und Personen mit schlechterer Gesundheit zu entlasten. Hierfür ist auf betrieblicher Ebene die Anerkennung gefordert, dass sich die Bedürfnisse der Beschäftigten und ihre Belastbarkeit sowohl in Bezug auf die Arbeit als auch im Bereich der Lebenswelt von Lebensphase zu Lebensphase ändern, was deren Vereinbarkeit sowohl positiv als auch negativ beeinflussen kann<sup>3</sup>. Ein betriebliches systemisches Alter(n)smanagement, welchem ein integratives Verständnis innewohnt, das Handlungsfelder wie „Gesundheitsförderung, Weiterbildung, Arbeitsgestaltung, Wissensmanagement, Personalentwicklung und -rekrutierung unter Beachtung von Gesichtspunkten der Vereinbarkeit mit lebensweltlichen Pflich-

ten und -aufgaben [sic]” (Brandl et al. 2020, S. 119) berücksichtigt und sich lebensphasengerecht darstellt, könnte eine vielversprechende Lösung für die bekannten Problemlagen sein. An dieser Stelle müssen jedoch auch gänzlich disruente Bedarfslagen von Privatem und Beruflichem anerkannt werden, die einen Berufswechsel bedingen. Fraglich ist an dieser Stelle, inwieweit die bereits vorhandenen Ansätze für einen längeren Berufsverbleib auf die Veränderung von Bedürfnissen Beschäftigter im Lebensverlauf reagieren.

## 2. Altern im Gastgewerbe – ein unmögliches Unterfangen?

Basierend auf den genannten Erkenntnissen zum Altern in Arbeit wird im Folgenden das Altern im Gastgewerbe untersucht, einer Branche, die traditionell jugendzentriert ist und bislang wenig Optionen für bzw. Bemühungen um eine altersngerechte Arbeitsgestaltung bietet. In diesem Kapitel stehen die Aspekte Altern in Gesundheit am Arbeitsplatz sowie der Prozess sich im Altersgang wandelnder Bedürfnisse der Beschäftigten im Fokus.

### 2.1 Altern im Gastgewerbe – das Vorbildpotenzial von Kantinen und Campingplätzen

Das Gastgewerbe gehört mit einem Jahresumsatz von rund 94 Mrd. € und 2,4 Mill. Beschäftigten (DEHOGA 2020) zu den wichtigsten Wirtschaftszweigen der Bundesrepublik. Die Arbeit im Gastgewerbe ist so facettenreich wie die in der Branche versammelten Betriebstypen, unter denen neben einigen umsatzstarken Ketten die (häufig inhabergeführten) Klein- und Kleinstbetriebe dominieren. Unterschieden wird grundsätzlich in Beherbergungsbetriebe mit oder ohne Speisen- und Getränkeangebot und die reine speisen- und getränkeorientierte Gastronomie. Die Heterogenität der Branche legt einen genaueren Blick auf die Branchenspezifika und die Altersverteilung in den verschiedenen Betriebstypen der Branche nahe.

Bereits in der Beschäftigtenstruktur des gesamten Gastgewerbes zeigen sich starke Unterschiede zur Gesamtwirtschaft: Im Gastgewerbe sind neben jungen Beschäftigten mitarbeitende Inhaber\*innen, Frauen, Beschäftigte mit Zuwanderungsgeschichte, Beschäftigte ohne formale Berufsqualifikation und geringfügig Beschäftigte überrepräsentiert (BA 2019, S. 12; Statistisches Bundesamt 2019). Der Nachwuchs- und Fachkräftemangel hat

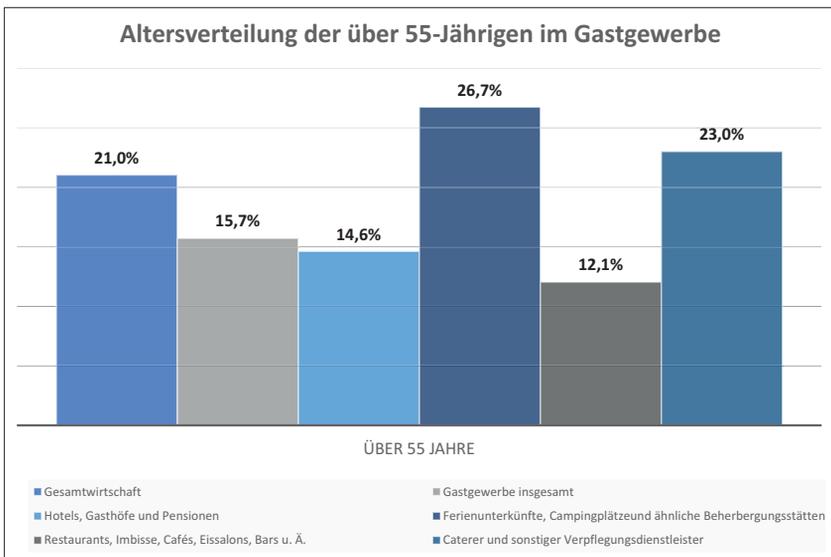
in den letzten Jahren stetig zugenommen: Die Ausbildungszahlen sind seit ihrem Höchststand im Jahr 2007 um 52 % gesunken, und 56 % der ausbildenden Betriebe konnten nicht alle Ausbildungsplätze besetzen (DEHOGA 2020; DIHK 2019, S. 7). Hinzu kommt eine starke Fluktuation, die sich in einem Fluktuationskoeffizienten von 0,696 manifestiert<sup>4</sup> (BA 2018, S. 140) und bereits in der Ausbildung beginnt, wovon Lösungsquoten zeugen, die mit 40–50 % unter den höchsten aller Branchen sind (BIBB 2020). Auch wenn vonseiten des Verbandes betont wird, dass darunter auch Ausbildungsstellenwechsel und nicht bestandene Prüfungen fallen und dies keinesfalls ein reiner Beleg für Schwächen in der Ausbildungsqualität sei (DEHOGA 2018), landen die Ausbildungsbetriebe des Gastgewerbes seit vielen Jahren im DGB Ausbildungsreport auf den letzten Plätzen, wobei die Ausbildungsqualität in kleineren Betrieben generell schlechter eingeschätzt wird als in größeren (DGB Bundesvorstand 2019, Guhleman et al. 2016). Abgesehen von der unzureichenden Vermittlung der Ausbildungsinhalte zugunsten der Nutzung von Auszubildenden als kostengünstige Arbeitskräfte, stehen in diesem Zusammenhang häufig die Arbeitsbedingungen in der Kritik: hier besonders die ungünstige Lage und schlechte Planbarkeit der Arbeitszeiten, viele Überstunden, körperliche Belastungen und Stress, Führungsmängel und die niedrige Entlohnung (ebd.).

Die problematischen Arbeitsbedingungen können in einen direkten Zusammenhang zu den genannten Merkmalen der Branche gestellt werden: Das stark nachfragegebundene Arbeitsaufkommen bestimmt die Arbeits- und Einsatzzeiten des Personals; die Planbarkeit der Arbeitszeiten ist damit eng an die Vorhersehbarkeit der Kundenströme gekoppelt. Obwohl auch etablierte, größere Betriebe ‚ruhigere‘ Tage haben, stellt dieser Umstand kleinere inhabergeführte Betriebe, unter denen Konkurrenz und Fluktuation hoch sind, vor besondere Herausforderungen. Verbunden mit der durch Konkurrenz und Fachkräftemangel dünnen Personaldecke führt die Orientierung an den Gästewünschen hier häufig zur Übertragung des Selbstständigenhabitus auf das Personal, von denen eine Anpassung der Arbeitsbereitschaft an die Nachfrage ebenso erwartet wird wie (meist unvergütete) Mehrarbeit. Unplanbare Nachfragespitzen und eine dünne Personaldecke führen zum Stresserleben in der Arbeit, das dazu beiträgt, körperliche Belastungen schlechter kompensieren zu können. Führungsmängel hingegen ergeben sich zum einen aus der starken Belastung der Führungskräfte, der hierarchisch geprägten Branchenkultur und der Besetzung von Führungspositionen nach Fach- anstelle von Führungskompetenz (Krüger & Guhleman 2018).

Dass Arbeit in späteren Lebensphasen im Gastgewerbe vor diesem Hintergrund schlechter möglich ist als in anderen Branchen, zeigen die Zah-

len des Statistischen Bundesamtes: Unter den Beschäftigten sind lediglich 14 % über 55 Jahre alt, während die unter 25-Jährigen überrepräsentiert sind. Bereits für den Zeitraum 2000 bis 2014 zeigten Schlote-Sautter et al. (2018), dass der durch den demografischen Wandel bedingte Altersanstieg der Gesamtbeschäftigten im Gastgewerbe wesentlich geringer ausfiel. Dieser Trend setzt sich bis heute fort. Während in der Gesamtwirtschaft der Anteil der über 55-Jährigen von 16,5 % auf 21 % gestiegen ist, verzeichnet das Gastgewerbe lediglich einen Anstieg von 13,2 % auf 15,8 %. Ein genauerer Blick auf die Zahlen (Statistisches Bundesamt 2019) verdeutlicht jedoch, dass in einigen Betriebstypen Arbeit im Alter von über 55 Jahren keine Seltenheit ist, wie Abbildung 1 zeigt. Herausstechend sind Ferienwohnungen, Campingplätze und sonstige Betriebe im Beherbergungsbe- reich und Caterer/Betriebe der Gemeinschaftsverpflegung im Gastronomiebereich, während in Restaurants und Hotels die Belegschaft zu weitaus geringeren Teilen über 55 Jahre alt ist.

Abbildung 1: Altersverteilung der über 55-Jährigen im Gastgewerbe, Zahlen aus Statistisches Bundesamt 2019, eigene Darstellung



Der herausragende Unterschied zwischen diesen Betriebsformen und den übrigen betrifft die oben aufgeführten Arbeitsbelastungen: Die Arbeitszeiten sind im Schnitt wesentlich planbarer und liegen verstärkt im Tagesbereich, die Nachfrage ist vorhersehbarer, die Service- und Qualitätsansprü-

che sind meist geringer. Für die Betrachtung der Potenziale arbeitslebenslanger Beschäftigung bietet sich daher vorerst an, nicht zwischen Beherbergung und Gastronomie, sondern Hotels/Restaurants und einfacher Beherbergung/Catering zu unterscheiden. Im Folgenden soll über die Ansprüche der Beschäftigten an die Arbeit im Lebensverlauf allgemein und im Gastgewerbe im Besonderen ergründet werden, welche Eigenschaften der zweiten Betriebsgruppe besonders ausschlaggebend für einen längeren Verbleib im Beruf sind.

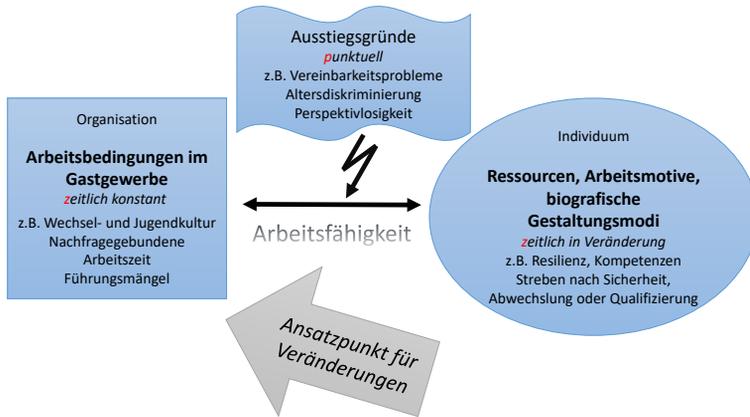
## *2.2 Zwischen Reputationsverlust und Vereinbarkeitsproblemen – Älterwerden im Gastgewerbe aus Sicht der Beschäftigten*

Dass die betriebliche Seite der Jugendzentriertheit der Branche dazu führt, dass besonders Hotels, Restaurants und Bars „junge Teams“ als Qualitätsmerkmal vermarkten und es im Umkehrschluss zu einer Geringschätzung älterer Beschäftigter insbesondere im Kund\*innenkontakt kommt, setzt sich in Einschätzungen auf der Seite der Beschäftigten fort. Bereits in jungen Jahren wollen viele den Beruf nicht ihr Leben lang ausüben, sondern setzen auf die brancheninternen Aufstiegschancen, die aufgrund der hierarchischen Struktur zahlreich und relativ schnell zu erlangen sind. In Interviews mit Beschäftigten begegnet einem die geteilte Einschätzung, dass man im Alter von 35 eine Führungsposition erlangt haben sollte oder den aktiven Dienst verlassen müsse (Guhleermann & Krüger 2018). Tatsächlich zeigen Alterskurven für die Branche einen Abfall der Beschäftigtenzahl ab jenem Alter (Schlote-Sautter et al. 2018). In einer qualitativen Studie ließen sich als Ausstiegsgründe vor allem die Wahrnehmung einer Perspektivlosigkeit, insbesondere nach vielen brancheninternen Wechseln, verbunden mit der Wahrnehmung attraktiverer Möglichkeiten außerhalb der Branche und der Problematisierung betriebsübergreifend wiederkehrender Führungsmängel, Vereinbarkeitsprobleme in Familien- oder Qualifizierungsphasen und gesundheitliche Probleme identifizieren. Fälle von Altersdiskriminierung verbunden mit unfreiwilligem Verantwortungsentzug werden sogar auf Führungsebene und im Alter von 45–55 Jahren berichtet, ebenso erscheint eine Stundenreduzierung in Familienphasen unmöglich oder ist mit starken Reputationseinbußen versehen (Krüger & Guhleermann 2018). Das grundlegende Dilemma ist, dass die prestigeträchtigeren, abwechslungsreicheren und interessanteren Arbeitstätigkeiten im Gastgewerbe gemeinhin in reputableen Häusern in den Abendstunden stattfinden und mit ausgedehnten, schlecht planbaren Arbeitszeiten einhergehen. Dies stellt Beschäftigte vor die Wahl zwischen hochwertiger Arbeit, die

mit ihren Bedürfnissen kollidiert und einfachen Tätigkeiten, die familien- und altersgerechter ist. Bereits eine feste Partnerschaft mit einer/einem Partner\*in mit Tagesarbeitszeiten ist z.B. für Beschäftigte in einem Gourmet-Restaurant kaum aufrechtzuerhalten – ein Grund, warum viele Beschäftigte in der Phase der Paarbildung aus der Branche ausscheiden. Aber selbst für anpassungsfähigere Beschäftigte wird Altern im Gastgewerbe durch die inhärente Jugendkultur in den hochwertigeren Betrieben erschwert, die zu einer Geringschätzung „älterer“ Beschäftigter ohne Führungsposition führt, wobei „Alter“ in diesem Fall einigen Interviewaussagen zufolge bereits mit Mitte 30 beginnt. Die Geringschätzung von Erfahrungswissen und Fähigkeiten kann eine starke Quelle psychischer Belastung sein. Die Arbeit in weniger angesehenen Betrieben wie Kantinen wird unabhängig von der Position bei vielen Beschäftigten als gefühlter Abstieg, als dequalifizierend und eintönig wahrgenommen. Der Branchenausstieg ist dann für viele die bessere Alternative.

Hier scheinen Optimierungsmöglichkeiten in der betrieblichen Personalpolitik offensichtlich und potenzialträchtig, um den Berufsverbleib zu erhöhen. Doch auch unter Idealbedingungen kann eine Eignung der Branche für ein problemloses Älterwerden im Beruf bezweifelt werden. So zeigt eine Metastudie über den Wandel berufsbezogener Motive im Lebensverlauf starke Verschiebungen von intrinsischen Wachstumsmotiven in der Jugend (Abwechslung, Sozialklima, Lernförderlichkeit) über ökonomische Motive in der Lebensmitte (Einfluss, Geld, Karriere, Status) hin zu affektiven Motiven und Generativitätsmotiven im Alter (Bedeutsamkeit, Wertschätzung, interessante Arbeitsinhalte) (Grube 2009). Generell kann eine Zunahme von Bedürfnissen nach Stabilität und Planbarkeit im Erwerbsverlauf konstatiert werden, die mit Verschiebungen in der Wertigkeit von Lebensinteressen, wie Familiengründung oder Regeneration zusammenhängt, und die bereits nach „wenigen Jahren in flexibilisierten Arbeitszusammenhängen“ auftreten können (Pongratz 2004, S. 41). Da sich der betriebliche Status im Gastgewerbe stark auf die Wahrnehmung der Arbeitsqualität auswirkt, stellen Übergänge in einfache Betriebe für viele Beschäftigte einen Abstieg dar (Guhlemann & Krüger 2018), der besonders mit den beherrschenden Motiven der Lebensmitte nicht vereinbar ist. Mit Hinblick auf diese Befunde überrascht es wenig, dass Übergänge in Kantinen oder einfachere Beherbergungsbetriebe, obgleich sie Vereinbarkeitsprobleme lösen und gesundheitlich entlastend sein können, nur für einen Teil der Beschäftigten infrage kommen, nämlich für diejenigen, die von jeher stärker ausgeprägte Sicherheitsmotive als Statusorientierung angaben.

Abbildung 2: Arbeitsfähigkeit im Gastgewerbe im biografischen Wandel,  
Quelle: eigene Darstellung



Wie in Abbildung 2 dargestellt, kann das Hauptproblem des Alterns im Gastgewerbe aus Beschäftigtensicht damit beschrieben werden, dass die (stabilen) Arbeitsbedingungen für die meisten Beschäftigten nur zu den Bedürfnissen früher Lebensphasen passen. Bemühungen um Beschäftigtenbindung sollten daher eine Adaptivität der Arbeitsbedingungen an die biografischen Veränderungen und unterschiedlichen Lebensphasen anstreben.

### 3. Probleme für einen längeren Berufsverbleib im Gastgewerbe und Ansätze zu deren Lösung

Aus den beschriebenen Verflechtungen von Arbeitsbedingungen und individuellen Lebenslagen können zentrale Problemkonstellationen identifiziert werden, die im Gastgewerbe einen langfristigen Berufsverbleib erschweren:

1. *Kleinbetrieblichkeit erschwert ein strukturiertes Personalmanagement*  
In den inhabergeführten Kleinbetrieben des Gastgewerbes fehlen häufig die Ressourcen und das ‚Know-how‘ für eine strategische Personalentwicklung.
2. *Konkurrenzdruck fördert Arbeitszeitüberschreitungen*  
Die hohe Konkurrenz zwischen den Kleinbetrieben bedingt die direkte Übertragung der Nachfragezeiten, die verbunden mit Perioden der

Vor- und Nachbereitung häufig acht Stunden übersteigen, auf die Arbeitszeiten der Beschäftigten.

3. *Personalmangel begünstigt Arbeitsbelastungen*

Ein Fachkräfte- und Nachwuchsmangel verstärkt die Belastungen der verbleibenden Fachkräfte zum einen durch eine eventuelle Unterbesetzung und zum anderen durch die Notwendigkeit, Erfahrungsdefizite von Vertretungskräften auszugleichen.

4. *Jugendliche Branchenkultur begünstigt Altersdiskriminierung*

Die Vermarktung eines ‚jungen Teams‘ als Konkurrenz Kriterium führt aufseiten der Beschäftigten, Führungskräfte und Kund\*innen zu einer Geringschätzung älterer Beschäftigter.

5. *Gewandelte Anforderungen an Arbeit im Lebensverlauf sind nicht mit Karrieren vereinbar*

Die aktuellen Arbeitsbedingungen im Gastgewerbe passen vordergründig zu den Motivlagen jüngerer Beschäftigter, bzw. lassen sich in frühen Lebensphasen besser tolerieren als in späteren.

6. *Wechselkultur erleichtert Branchenausstiege*

Die Normalität von Betriebswechseln in der Branche führt auf betrieblicher Seite zu einer Vernachlässigung von Bemühungen um Mitarbeiterbindung und baut auf der Seite der Beschäftigten Hemmschwellen gegen betriebsinterne wie -externe Wechsel ab.

7. *Lebensphasengerechte Personalentwicklung ist noch stark ausbaufähig*

In den letzten Jahren sind trotz anhaltendem bis steigendem Mangel an Fachkräften und Nachwuchs wenig Erfolge darin erzielt worden, die Arbeitsbedingungen in der Branche auch für ältere Beschäftigte attraktiv zu machen.

Gestaltungsansätze, die den genannten Herausforderungen begegnen sollen, müssen somit die personalpolitischen Gegebenheiten kleiner Betriebe berücksichtigen, auf Dienstleistungsarbeit anwendbar sein und diskontinuierliche Erwerbsverläufe, Wechselkultur sowie begrenzte Tätigkeitsdauern berücksichtigen. Hier wären auch intermediäre Akteure wie Verbände, Berufsgenossenschaft und Kammern in stärkerem Maße gefordert, die Einhaltung von Schutzstandards sicherzustellen und sich um eine Sensibilisierung von Führungskräften für die genannten Problemlagen zu bemühen. Konzepte zur Gestaltung diskontinuierlicher Erwerbsverläufe können auf individueller, betrieblicher oder überbetrieblicher Ebene ansetzen. Betriebliche Unterstützungsangebote sollten dabei lebensphasenspezifisch erfolgen: Während jüngere Beschäftigte in der Orientierungsphase durchaus vielfältige und flexible Angebote attraktiv finden, bedürfen Beschäftigte mit veränderten lebensweltlichen Anforderungen ein höheres Maß an Sta-

bilität und Planbarkeit. Auch das mit dem Alter oft abnehmende Level an Wertschätzung der eigenen Arbeitsleistung konfligiert mit dem reziprok wachsenden Bedürfnis danach. Mit einer stärkeren Berücksichtigung der lebensphasengeprägten individuellen Bedürfnisse der Beschäftigten sollte eine entsprechende Personalpolitik Beschäftigungsfähigkeit, Demografieorientierung und Work-Life-Balance integrieren. Als wesentliche Handlungsfelder erscheinen hier Kompetenzerhalt und -förderung, Identifikation und Motivation sowie Wohlbefinden und Gesundheit (Rump et al. 2014). Betriebspolitische Einflussphären liegen neben der Wahrnehmung individueller Interessen auch darin, Autonomie zu fördern und Überbelastungen zu mindern. Eine wesentliche Stellschraube ist dabei die Sensibilisierung und Qualifizierung der Inhaber\*innen und Führungskräfte für lebensphasen- und gesundheitsgerechte Führung.

Um altersngerechte Erwerbsverläufe zu ermöglichen, müssen bereits bei Jugendlichen Fähigkeiten und Kompetenzen der erwerbsbiografischen Gestaltung gefördert werden. „Berufsbiografische Gestaltungskompetenz“ (Kaufhold 2009) im Sinne einer Befähigung zur Realisierung der subjektiv optimalen Karriereentwicklung in Relation zu den lebenslauf- und arbeitsmarktbezogenen Möglichkeiten und Erfordernissen geht über bloße Reaktionen auf Flexibilitätserfordernisse und Anpassungen an berufliche und lebenslaufbezogene Situationen hinaus. Zur Entwicklung der notwendigen Kontrollüberzeugung sind sowohl Erfassung als auch Einordnung beruflicher und personeller Voraussetzungen sowie der Ziele und Möglichkeiten geboten. Die Grundlagen für Reflexions- und Bilanzierungsfähigkeiten zur Herstellung von Sinnhaftigkeit erwerbsbiografischer Entwicklungen sollten daher die Praxis beruflicher Aus- und Weiterbildung ergänzen, die sich bislang hauptsächlich auf die Vermittlung von Fachkompetenzen konzentriert. Neben Handlungswissen zur Bewältigung erwerbsbiografischer Übergänge ist damit im Sinne eines Empowerments die Vorbereitung auf das gesamte Berufsleben unter Berücksichtigung erwartbarer Diskontinuitätsanforderungen angesprochen.

Es tritt deutlich hervor, dass altersngerechte Arbeitsgestaltung nicht nur früh beginnen, sondern biografische Entwicklungen in ein Verhältnis zu den Arbeitsanforderungen setzen muss, um passgenaue Konzepte hervorzubringen. Hier wäre es zu begrüßen, wenn Ansätze und Erkenntnisse der Biografieforschung und der Gerontologie in einem noch stärkeren Maße in den arbeitsbezogenen Wissenschaften Berücksichtigung fänden, wozu mit den Konzepten lebensphasenbezogener Arbeitsgestaltung bereits ein Grundstein gelegt ist.

## Literatur

- BA – Bundesagentur für Arbeit. (2019a). Der Arbeitsmarkt in Deutschland 2018. Abgerufen 26.05.2020, unter <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statistikdaten/Detail/201812/ama/heft-arbeitsmarkt/arbeitsmarkt-d-0-201812-pdf.pdf>.
- BA – Bundesagentur für Arbeit. (2019b). Die Arbeitsmarktsituation von Frauen und Männern 2018. Abgerufen 27.05.2020, unter <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statistischer-Content/Arbeitsmarktberichte/Personengruppen/generische-Publikationen/Frauen-Maenner-Arbeitsmarkt.pdf>.
- BIBB – Bundesinstitut für Berufsbildung. (2020). Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2020. Abgerufen 29.05.2020, unter [https://www.bibb.de/datenreport/de/datenreport\\_2020.php](https://www.bibb.de/datenreport/de/datenreport_2020.php).
- Börsch-Supan, A. (2013). Mikro- und makroökonomische Dimensionen des demografischen Wandels. In: M. Hüther & G. Naegle (Hrsg.), Demografiepolitik. Herausforderungen und Handlungsfelder (S. 96–122). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Brandl, S., Guggemos, P. & Matuschek, I. (2020). Altern in Betrieben als Herausforderung von Personalmanagement, Betriebsräten, Tarifparteien und Fachberatungsstellen. In: T. Freiling, R. Conrads, A. Müller-Osten & J. Porath (Hrsg.), Zukünftige Arbeitswelten (S. 117–139). Wiesbaden: Springer.
- DEHOGA – Der Hotel- und Gaststättenverband. (2018). Was ist dran an der Story von der hohen «Abbrecherquote»? Abgerufen 29.05.2020, unter <https://www.dehogabw.de/informieren/dehoga-nachrichten/2018/zahlen-und-fakten-zur-sogenannten-abbrecherquote.html>.
- DEHOGA – Der Hotel- und Gaststättenverband. (2020). Ausbildungsbilanz des Gastgewerbes 1991 bis 2019. Abgerufen 27.05.2020, unter <https://www.dehogabundesverband.de/zahlen-fakten/ausbildungszahlen/>.
- Dettmann, E., Fackler, D., Müller, S., Neuschäffer, G., Slavtchev, V., Leber, U. & Schwengler, B. (2019). Fehlende Fachkräfte in Deutschland – Unterschiede in den Betrieben und mögliche Erklärungsfaktoren: Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2018. IAB-Forschungsbericht, 10.
- Deutsche Rentenversicherung. (2019). Rentenatlas 2019. Die Deutsche Rentenversicherung in Zahlen, Fakten und Trends. Abgerufen 03.06.2020, unter [https://fs.flockusercontent.com/347382/09c63651591177624e49c3cd?Expires=1591178237&Signature=GR8dvA05S0RnF2d7MaMR67RJYf7tOHY7Fnb1dHLL0IVtC3aHuIrfAVQYJq7DtvQKxqi9lvdfs6wE1xGEco8OVlJZZE1ZlYjxGNTa9a4tkTiQfhKJX-Rg6QBtXg8zcB7Wwdqt2rW-kqBeF1lTBIZukCqPbcuzQyEeIHyoYyXmftqe0HtfypdpbYK7KB2XkkAzFRgVFAfugCs5qLl5g~ZynQdhudqt3H-cnSw2aP3AwX9MjarLF~8-VtxM5Ocs72d5TVMtknx2lC6Wv3W-VFcObFb3Zh8wN-Qf52npSdCXngs5YQkqzYTjq1D70V9SkyRN3e6nA9cigScjIJeEPgrgg\\_\\_&Key-Pair-Id=APK\\_AJMN6OEFOLBEBMIJA](https://fs.flockusercontent.com/347382/09c63651591177624e49c3cd?Expires=1591178237&Signature=GR8dvA05S0RnF2d7MaMR67RJYf7tOHY7Fnb1dHLL0IVtC3aHuIrfAVQYJq7DtvQKxqi9lvdfs6wE1xGEco8OVlJZZE1ZlYjxGNTa9a4tkTiQfhKJX-Rg6QBtXg8zcB7Wwdqt2rW-kqBeF1lTBIZukCqPbcuzQyEeIHyoYyXmftqe0HtfypdpbYK7KB2XkkAzFRgVFAfugCs5qLl5g~ZynQdhudqt3H-cnSw2aP3AwX9MjarLF~8-VtxM5Ocs72d5TVMtknx2lC6Wv3W-VFcObFb3Zh8wN-Qf52npSdCXngs5YQkqzYTjq1D70V9SkyRN3e6nA9cigScjIJeEPgrgg__&Key-Pair-Id=APK_AJMN6OEFOLBEBMIJA).
- DGB Bundesvorstand. (2019). Ausbildungsreport 2019. Ausbildung 4.0 // digital. Lernen. Gemeinsam. Entwickeln. Abgerufen 27.05.2020, unter <https://www.dgb.de/++co++9cafb4fe-c996-11e9-b8a9-52540088cada>.

- DIHK- Deutscher Industrie- und Handelskammertag e.V. (2019). Ausbildung 2019. Ergebnis einer DIHK-Online-Unternehmensbefragung. Abgerufen 27.05.2020, unter <https://www.dihk.de/resource/blob/10074/a34c93fa0d1ea9989fe37a357e9bd3dc/dihk-umfrage-ausbildung-2019--data.pdf>.
- Frerichs, F. (2019). Altern in der Erwerbsarbeit: Laufbahngestaltung bei begrenzter Tätigkeitsdauer. In S. Kauffeld & D. Spurk (Hrsg.), *Handbuch Karriere und Laufbahnmanagement* (S. 893–912). Berlin: Springer-Verlag.
- Grube, A. (2009). *Alterseffekte auf die Bedeutung berufsbezogener Motive und die Zielorientierung*. Diss. Münster: Westfälische Wilhelms-Universität zu Münster (Westf.).
- Guhleemann, K. (2020). Prävention 4.0 im Prozess digitaler Arbeitsgestaltung. In: A. Georg, K. Guhleemann & G. Peter (Hrsg.), *Humanisierung der Arbeit 4.0. Prävention und Demokratie in der digitalisierten Arbeitsgesellschaft* (S. 113–138). Hamburg: VSA Verlag.
- Guhleemann, K. & Krüger, F. (2018). Immer auf dem Sprung. Typische Erwerbsbiografien und kritische Berufsphasen im Gastgewerbe. In: E. Beerheide, A. Georg, A. Goedicke, C. Nordbrock, K. Seiler (Hrsg.), *Gesundheitsgerechte Dienstleistungsarbeit* (S. 107–132). Wiesbaden: Springer VS.
- Guhleemann, K., Krüger, F., Georg, A. & Katenkamp, O. (2016). Gestaltungsoptionen von Berufskarrieren im Gastgewerbe – Kontinuierlich wechselhaft. In: F. Frerichs (Hrsg.), *Altern in der Erwerbsarbeit. Perspektiven der Laufbahngestaltung* (S. 313–326). Wiesbaden: Springer VS.
- Hasselhorn, H. M. & Ebener, M. (2018). Die differenzierte Rolle von Gesundheit für die Erwerbsteilhabe im höheren Erwerbsalter – eine Diskussion anhand des „Iida-Denkmodells zu Arbeit, Alter und Erwerbsteilhabe“. In: E. M. Hohnerlein, S. Hennion & O. Kaufmann (Hrsg.), *Erwerbsverlauf und sozialer Schutz in Europa* (S. 215–223). Berlin: Springer.
- Ilmarinen, J. (2012). Förderung des aktiven Alterns am Arbeitsplatz. Abgerufen 03.06.2020, unter <https://www.bgm-ag.ch/files/public/literatur/pdf/foerderung-des-aktiven-alterns-am-arbeitsplatz.pdf>.
- Kaufhold, M. (2009). Berufsbiografische Gestaltungskompetenz. In: A. Bolder & R. Doboschat (Hrsg.), *Eigen-Sinn und Widerstand. Kritische Beiträge zum Kompetenzentwicklungsdiskurs* (S. 220–228). Berlin: Springer.
- Kistler, E. (2008). „Alternsgerechte Erwerbsarbeit“. Ein Überblick über den Stand von Wissenschaft und Praxis. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Kistler, E., Holler, M. & Schneider, D. (2019). Alter(n)sgerechte Arbeitsbedingungen und Lebenslagen – Fiktionen und Fakten. In: W. Schneider & S. Stadelbacher (Hrsg.), *Der Altersübergang als Neuarrangement von Arbeit und Leben. Kooperative Dienstleistungen für das Alter(n) in Vielfalt* (S. 89–113). Wiesbaden: Springer VS.
- Krüger, F. & Guhleemann, K. (2018). Arbeit und Arbeitsbedingungen im Gastgewerbe. In: E. Beerheide, A. Georg, A. Goedicke, C. Nordbrock, K. Seiler (Hrsg.), *Gesundheitsgerechte Dienstleistungsarbeit* (S. 79–104). Wiesbaden: Springer VS.
- Naegele, G. (2005). Nachhaltige Arbeits- und Erwerbsfähigkeit für ältere Arbeitnehmer. *WSI-Mitteilungen* 4/2005, 214–219.

- Naegele, G. (2000). Trends und Herausforderungen – Einführung in den Kongress „Altern und Arbeit“. In: C. von Rothkirch (Hrsg.), *Altern und Arbeit: Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft* Beiträge, Diskussionen und Ergebnisse eines Kongresses mit internationaler Beteiligung. Berlin: Ed. Sigma.
- Pongratz, H. (2004). Die Verunsicherung biographischer Perspektiven. Erwerbsbiographien zwischen Normalitätserwartungen und Flexibilisierungsdruck. In: F. Behringer, A. Bolder, R. Klein, G. Reutter & A. Seiverth (Hrsg.), *Diskontinuierliche Erwerbsbiographien. Zur gesellschaftlichen Konstruktion und Bearbeitung eines normalen Phänomens* (S. 27–45). Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren.
- Rump, J., Wilms, G. & Eilers, S. (2014). Die Lebensphasenorientierte Personalpolitik. Grundlagen und Gestaltungstipps aus der Praxis für die Praxis. In: J. Rump & S. Eilers (Hrsg.), *Lebensphasenorientierte Personalpolitik. Strategien, Konzepte und Praxisbeispiele zur Fachkräftesicherung* (S. 3–69). Berlin: Springer Gabler.
- Schlote-Sautter, B., Herter-Eschweiler, R., Keller, S. (2018). Beschäftigungs- und Betriebsstrukturen im Gastgewerbe. In: E. Beerheide, A. Georg, A. Goedicke, C. Nordbrock, K. Seiler (Hrsg.), *Gesundheitsgerechte Dienstleistungsarbeit* (S. 43–78). Wiesbaden: Springer VS.
- Schneider, W. & Stadelbacher, S. (2019). Der Altersübergang als gesellschaftliches Problem und als Gestaltungsaufgabe – Einführende Überlegungen zu einer risikoreichen Lebensphase. In W. Schneider & S. Stadelbacher (Hrsg.), *Der Altersübergang als Neuarrangement von Arbeit und Leben. Kooperative Dienstleistungen für das Alter(n) in Vielfalt* (S. 1–15). Wiesbaden: Springer VS.
- Schröder-Kunz, S. (2019). Generationen (gut) führen. Altersgerechte Arbeitsgestaltung für alle Mitarbeitergenerationen. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Stadtmüller, S. (2016). Demografischer Wandel und unpopuläre Reformen. Der Einfluss von Informationen auf die Bewertung der Rente mit 67. Wiesbaden: Springer VS.
- Statistik der Bundesagentur für Arbeit. (2019). Situation von Älteren. Abgerufen 29.05.2020, unter <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Arbeitsmarktberichte/Personengruppen/generische-Publikationen/Aeltere-amArbeitsmarkt.pdf>.
- Statistisches Bundesamt. (2019). Statistisches Jahrbuch. Deutschland und Internationales. Abgerufen 29.05.2020, unter [https://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Jahrbuch/statistisches-jahrbuch-2019-dl.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Jahrbuch/statistisches-jahrbuch-2019-dl.pdf?__blob=publicationFile).
- Varekamp, I., van Dijk, F., Kroll, L. (2013). Workers with a chronic disease and work disability. Problems and Solutions. *Bundesgesundheitsblatt Gesundheitsforschung Gesundheitsschutz*, 56, 406–414.

## Referenzen

- 1 Zwischen 2008 und 2018 stieg die Erwerbsbeteiligung von über 55-Jährigen von 54 auf 72 % (Statistisches Bundesamt 2019, S. 370).

- 2 Zumal hier aufgrund der Nichtexistenz „des einen Alters“ bereits Definitionsprobleme einsetzen, wann dies sein soll.
- 3 Nach gängiger arbeitswissenschaftlicher Erkenntnis beeinflussen sich beide Bereiche des Lebens wechselseitig und bieten sowohl Ressourcen als auch Belastungen, die in den anderen Bereich hineinwirken (vgl. u.a. Schröder-Kunz 2019, S. 64).
- 4 Der Fluktuationskoeffizient ist eine Maßzahl für den Personalumschlag, konkret das Verhältnis aus Zu- und Abgängen zum Personalbestand. Mit 0,696 erreicht das Gastgewerbe den doppelten Wert der Gesamtwirtschaft (0,33) und übersteigt den der Dienstleistungsbranche (0,373) erheblich.



# Belastungsmatrix und „Masterplan 50plus“ der EDG Entsorgung Dortmund GmbH

*T. Wulf*

## *1. Die EDG Entsorgung Dortmund GmbH und ihre demografischen Herausforderungen*

Die EDG Entsorgung Dortmund GmbH (EDG) ist ein 1990 gegründeter, kommunaler Entsorgungsfachbetrieb, welcher sich mit der Sammlung, dem Transport und der Verwertung von Abfällen und Wertstoffen beschäftigt. Zu den Kernaufgaben des Unternehmens zählen unter anderem die Abfallwirtschaftslogistik, die Reinigung der Straßen inklusive des Winterdienstes, die Pflege des Straßenbegleitgrüns sowie die Reinigung auf Gehwegen und der Betrieb von sechs Recyclinghöfen im Dortmunder Stadtgebiet. Damit ist das Leistungsspektrum an körperlicher Arbeit breit gefächert und reicht von organisatorisch planerischen Bürotätigkeiten bis hin zu körperlich äußerst fordernden Tätigkeiten. Um die rund 970 Beschäftigten der EDG möglichst lange erwerbsfähig zu halten und belastungsgerecht zu beschäftigen, befasst sich die EDG seit 2012 mit dem Thema Belastungsanalyse. Die Belastungsanalyse zielt dabei auf eine Analyse der Belastungs- und Gefährdungssituation von Mitarbeitenden, um deren Gesundheit und Sicherheit langfristig zu gewährleisten.

Ausschlaggebend für die Beschäftigung der EDG mit dem Thema Belastungsanalyse war unter anderem die demografische Situation in Deutschland. Folglich werden die zurzeit noch beschäftigten Personen der geburtenstarken Jahrgänge zunehmend altersbedingt aus dem Erwerbsleben ausscheiden. Dies ist eine Entwicklung, die auch die EDG in mannigfaltiger Weise betrifft. Im Folgenden werden daher die Auswirkungen des demografischen Wandels für die EDG aus zwei Perspektiven beleuchtet. Zum einen die Auswirkungen der Demografie nach innen, gemeint sind Auswirkungen auf die Belegschaft der EDG, und zum anderen die Auswirkungen der Demografie nach außen, womit die strukturellen Gegebenheiten der Gesellschaft und der Kundschaft der EDG gemeint sind.

### *1.1 Demografie nach innen: ältere Belegschaft*

Seit Gründung der EDG ist die Fluktuationsquote, insbesondere bei gewerblich-technischen Beschäftigten, welche mit hohen körperlichen Anforderungen konfrontiert sind und den Großteil der Beschäftigten darstellen, gering. Folglich altert die bei der Gründung durchschnittlich jüngere Belegschaft und es resultiert eine aktuell überdurchschnittlich hohe Altersstruktur. 2012 waren 42,6 % der EDG-Belegschaft 50 Jahre und älter. Im Jahr 2020 ist dieser Teil der Belegschaft auf 49,0 % angestiegen. Eine interne Vorausberechnung hat ergeben, dass bis zum Jahr 2025 ca. 20 % der Beschäftigten und von 2026 bis 2035 nochmals ca. 50 % der Belegschaft altersbedingt ausscheiden werden. Durch das ansteigende Durchschnittsalter sind im operativ-gewerblichen Bereich bei den schweren, körperlich auszuübenden Tätigkeiten eine sinkende Leistungsfähigkeit und steigende Krankenquoten der Beschäftigten zu erwarten. Verschärft wird diese Situation durch die geringe zur Verfügung stehende Anzahl an Menschen im erwerbsfähigen Alter, die zunehmend zu einem Fachkräftemangel und folglich zu Schwierigkeiten im Recruiting und der adäquaten Personalbereitstellung führt. Diese zu erwartenden Entwicklungen lassen einen Rückgang der Produktivität wahrscheinlich werden und stellen eine erhebliche Herausforderung für die EDG dar.

### *1.2 Demografie nach außen: wandelnde Anforderungen an die Beschäftigten*

Die veränderten Anforderungen an die Beschäftigten, resultierend aus den äußeren demografischen Herausforderungen, lassen sich grundsätzlich in zwei Bereiche unterteilen. Zum einen wandeln sich die Anforderungen an die Beschäftigten durch strukturelle Veränderungen auf der Kundenseite und zum anderen durch technische Neuerungen im Arbeitsablauf.

Der erste Bereich ist vor allem dadurch bedingt, dass eine alternde Gesellschaft grundsätzlich vor ähnlichen Herausforderungen der körperlichen Leistungsfähigkeit steht wie die Belegschaft. Kundinnen und Kunden werden älter und damit tendenziell weniger körperlich belastbar. Das Serviceangebot der EDG muss gesteigert werden, um einem erhöhten Unterstützungsbedarf bei der Nutzung der Dienstleitungen gerecht zu werden und eine gleichbleibende Qualität gewährleisten zu können. Beispiele dafür sind der *Vollservice*<sup>1</sup> in den Bereichen der abfallwirtschaftlichen Logistik oder Hilfestellungen bei der Entsorgung auf den Recyclinghöfen.

Eine veränderte gesellschaftliche Struktur führt zu einem veränderten Verhalten der Menschen in der Gesellschaft und damit zu einer Verände-

rung der Dienstleistungsnachfrage. Eine Folge der Mediterranisierung ist die Verlagerung des sozialen Lebens in den öffentlichen Raum. Neben der Ausübung der originären Servicetätigkeiten in der Öffentlichkeit steigen die Anforderungen an die Soft-Skills der gewerblichen Beschäftigten. Durch die häufigeren Kontakte mit Kundinnen und Kunden wird eine freundliche und adressatengerechte Ansprache zunehmend wichtiger, da diese maßgeblich zum Image und zur Wahrnehmung des Unternehmens in der Öffentlichkeit beiträgt. Diese Veränderung führt zu einer Erweiterung des Anforderungsprofils der Tätigkeiten im gewerblichen Bereich.

Der zweite Bereich umfasst die Anforderungsänderungen durch technische Entwicklungen. Der zunehmende Digitalisierungsgrad beim Ausüben und Dokumentieren der Tätigkeiten im gewerblich-technischen Bereich führt zum Fort- und Weiterbildungsdruck der Beschäftigten. Ein Beispiel hierfür ist die Einführung eines neuen Abfallwirtschaftssystems. Dadurch werden Dokumentation oder Rückmeldungen nicht mehr auf herkömmliche Weise handschriftlich nach Beendigung der Tagestour festgehalten und anschließend von einem Verwaltungsmitarbeitenden in der Einsatzleitung digitalisiert, sondern bereits im Entsorgungs- oder Reinigungsrevier über ein mobiles Endgerät erfasst. Die Umstellung auf das Arbeiten mit digitalen Medien stellt für langjährige gewerbliche Mitarbeitenden teilweise eine Herausforderung dar.

### *1.3 Zusammenfassung der demografischen Ausgangssituation und der EDG-Lösungsansatz*

Die zu erwartende altersbedingt abnehmende Produktivität durch tendenziell sinkende Leistungsfähigkeit und vermehrte Fehlzeiten sowie die zunehmende Schwierigkeit, adäquat qualifizierte Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt zu gewinnen, steht den stetig steigenden Anforderungen an die Beschäftigten und dem erforderlichen erhöhten Dienstleistungsgrad entgegen. Ein Ansatz, diesen Entwicklungen entgegenzutreten, ist es, die vorhandenen Beschäftigten in ihren Arbeitsbereichen langfristig leistungs- und arbeitsfähig zu halten. Das Thema Gesundheit gewinnt in diesem Zusammenhang zunehmend an Bedeutung. Mit Nachdruck wurden im Interesse aller Mitarbeitenden bereits im Jahr 2012 Maßnahmen und Projekte initiiert sowie durchgeführt, die dem Schutz, der Förderung und dem Erhalt ihrer Gesundheit dienen. Ein Resultat daraus ist die Entstehung einer differenzierten unternehmensspezifischen Belastungsmatrix.

## 2. Belastungsanalyse und Erstellung einer unternehmensspezifischen Belastungsmatrix

Um den genannten Anforderungen des demografischen Wandels und dem Ansatz, Beschäftigte in ihren Arbeitsbereichen langfristig leistungs- und arbeitsfähig zu halten, gerecht zu werden, wurde von Februar bis Juli 2013 in einer Kooperation zwischen der EDG und dem Institut für Abfall, Abwasser und Infrastruktur-Management GmbH, Ahlen (INFA) mit einem interdisziplinären Team eine ganzheitliche Belastungsanalyse der bei der EDG vorhanden gewerblich-technischen Tätigkeitsbereiche erstellt. Das interne Projektteam setzte sich im Wesentlichen aus verschiedenen Spezialisten aus den Bereichen Betrieb, betriebliches Gesundheitsmanagement und Personal zusammen. Ergänzt wurde dieses durch direkt betroffene gewerbliche Mitarbeitende und den Betriebsrat. Zur Erhebung der Belastungen ist ein Verfahren angewandt worden, welches auf der Leitmerkmalmethode aufbaut und durch weitere Merkmale ergänzt wurde. So wurden für die Beurteilung drei objektive Bewertungsindizes gebildet. Diese beinhalten körperliche lastabhängige Belastung mit den Merkmalen Heben, Halten, Tragen, Ziehen und Schieben, weitere körperliche lastunabhängige Belastungen, u.a. mit den Items Wege ohne Last, Witterung, Lärm und Geruch, und als dritter Baustein nicht-physische Belastungen mit den Merkmalen Verantwortung, Konzentration und Arbeitszeit bzw. Überstunden. Zudem wurden die potenziellen Auswirkungen der Belastung auf unterschiedlichen Körperregionen, wie beispielsweise Beine oder Rücken, berücksichtigt und beurteilt. Entsprechend der Ergebnisse der Belastungsanalyse erfolgte abschließend eine Verdichtung der Ergebnisse in eine weniger komplexe Darstellung mit der Clusterung Arbeitsplätze mit geringer, leichter, erhöhter und hoher Belastung.

Durch diese differenzierte Erhebung konnte im Ergebnis eine betriebs-spezifische Belastungsmatrix erstellt werden, aus der folgende Kernaussagen abzuleiten sind:

- höchste physische Belastung bei der Rest- und Bioabfallsammlung der Lader-Tätigkeit im Citybereich (vielfach Kellerreviere)
- geringere physische Belastung bei der Sperrmüllsammlung
- geringste physische Belastung für Fahrer im Zustelldienst und für Mitarbeitende der Recyclinghöfe, Großwohnanlagen, bei der Depotcontainer-Standplatzreinigung und den Einzelposten in der Innenstadt (Papierkorbleerung)

- hohe nicht-physische Belastung für Fahrer der Müllabfuhr und Straßenreinigung in stark verdichteten Bereichen, wie z.B. Innenstadt, sehr hohe Belastung für Fahrer von Kleinkehrmaschinen
- deutlich geringere nicht-physische Belastung in den übrigen untersuchten Bereichen
- unterschiedliche Ausprägung der Körperregionen-Belastungen abhängig vom Einsatzbereich

Abbildung 1: Bewertung der physischen Belastung am Arbeitsplatz – Bereich Abfallsammlung – (EDG Entsorgung Dortmund GmbH)

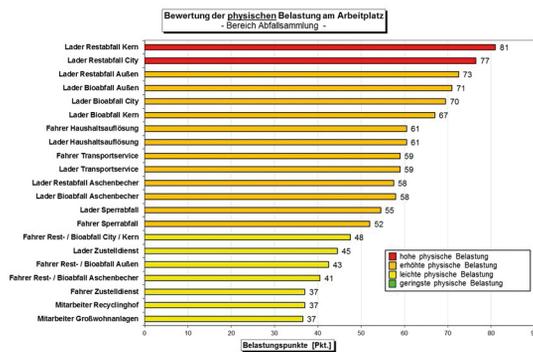
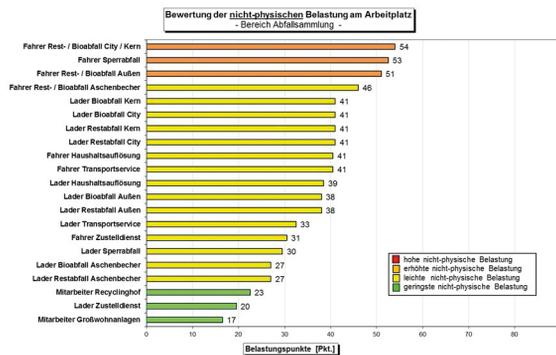


Abbildung 2: Bewertung der nicht-physischen Belastung am Arbeitsplatz – Bereich Abfallsammlung (EDG Entsorgung Dortmund GmbH)



### 3. Konzeptionierung praxistauglicher Maßnahmen

Die differenzierten Ergebnisse der erstellten Belastungsmatrix bildeten die Grundlage für die Initiierung der nächsten Projektphase, welche im Januar 2014 eingeleitet wurde: die Konzeptionierung praxistauglicher Maßnahmen, welche den Erhalt der Gesundheit und der Leistungsfähigkeit von den Beschäftigten sowie die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit gewährleisten sollen.

#### 3.1 Entwicklung und Strukturierung des Konzeptes der praktischen Umsetzung

Bei der Entwicklung des Konzeptes standen folgende Leitfragen im Fokus und dienten als Orientierung:

- Wie kann eine individuelle, langfristige Einsatz-/Karriereplanung sichergestellt werden, die die Tätigkeitsprofile bzw. Arbeitsplatzanforderungen und die individuellen Mitarbeiterfähigkeiten abgleicht und überein bringt?
- Welche Methoden eignen sich, um die täglichen und langfristigen Belastungen der Mitarbeitenden zu reduzieren?
- Welche Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung tragen zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit bei?
- Welche technischen Hilfsmittel eignen sich, um die Belastungen am Arbeitsplatz zu reduzieren?

Aus den Leitfragen konnten schließlich interdisziplinäre Handlungsfelder für verschiedene Maßnahmen erschlossen werden. Diese umfassen die Arbeitsorganisation und Arbeitsplatzgestaltung, die Arbeitszeitstrukturierung, die Gestaltung der Lebensarbeitszeit und den Übergang ins Rentenalter sowie das präventive betriebliche Gesundheitsmanagement.

Die herausgearbeiteten Leitfragen und Handlungsfelder dienten als Basis für die finale Entwicklung praxistauglicher Maßnahmen, welche u.a. in der Konzeption des „Masterplan 50plus“ zusammengeführt werden.

#### 3.2 „Masterplan 50plus“ – Maßnahmen in der betrieblichen Praxis

Der „Masterplan 50plus“ umfasst die praktische Durchführung der konzeptionierten Maßnahmen zum langfristigen Erhalt der Leistungs- und Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten im Betrieb, die aus der unternehmensspe-

zifischen Belastungsmatrix abgeleitet wurden. Die Namensgebung „50-plus“ limitiert die Maßnahmen selbstverständlich nicht auf die Beschäftigtengruppe ab einem Alter von 50 Jahren, sondern verdeutlicht vielmehr, dass die Beschäftigten auch im Alter über 50 in der Lage sein sollen, ihre belastenden Tätigkeiten, ggf. in Abwandlung, auszuführen und somit einer beruflichen Perspektive im Unternehmen entgegensehen können.

Die folgend beispielhaft aufgeführten Maßnahmen des „Masterplan 50-plus“ wirken entlastend für die Beschäftigten und werden sukzessive realisiert:

- Optimierte Ausnutzung der täglichen Arbeitszeit mit begründet gelegten Pausen
- Rotation innerhalb der Teams: Wechsel von Fahrer- und Lader-Tätigkeit oder rotierende Lader-Tätigkeiten von Rausstellen, Laden und Reinsetzen der Abfallsammelbehälter
- Gezielte Bildung von altersgemischten Teams
- Optimierungen bei der Arbeitsplatzgestaltung, bezogen auf die Behältergrößen: der Austausch von 240-Liter-Abfallsammelbehälter gegen leichtere 120-Liter-Gefäße sowie die Anpassung der Behälterausstattung, z.B. durch leichtgängige Räder
- Einsatz von technischen Hilfsmitteln, wie Kipp-, Zieh- oder Tragehilfen

Die genannten Maßnahmen, die mit deutlichen Auswirkungen auf die Arbeitsorganisation und -abläufe verbunden sind und mit langjährigen Gewohnheiten brechen, werden von ausführlichen Informationen für die betroffenen Beschäftigten begleitet, da dauerhaft nur deren Akzeptanz und Umsetzung den Erfolg gewährleisten. Gleichzeitig wurde der Kundenservice dahingehend geschult, die Maßnahmen ggf. auch gegenüber Kundinnen und Kunden zu kommunizieren.

Eine besondere Bedeutung innerhalb des „Masterplan 50plus“ kommt der Umsetzung des innerbetrieblichen Bereichs- und Abteilungswechsels zu. Vereinfacht dargestellt wechseln hier Beschäftigte dauerhaft aus dem vorherigen Arbeitsbereich, der auch im Alter noch mit harter, einseitiger körperlicher Belastung verbunden wäre, auf eine andere belastungsärmere Tätigkeit, die ohne oder nur mit geringen krankheitsbedingten Ausfallzeiten bis zum Renteneintrittsalter verrichtet werden kann. Anders als bisher, wechseln Beschäftigte z.B. von der Abfallwirtschaftslogistik zur Straßenreinigung oder von der Kehrtätigkeit in der Straßenreinigung zur Papierkorbleerung nicht erst bei eingetretener Leistungswandlung oder gesundheitlichen Einschränkungen, sondern präventiv, um diese erst gar nicht eintreten zu lassen.

Ab dem Jahr 2015 wurden zwei entscheidende Meilensteine bei der Realisierung dieser Maßnahmen erreicht. Zum einen wurde eine Personal-einsatz-Datenbank in Betrieb genommen, aus der die Informationen

- des personenbezogenen Wechselbedarfs aufgrund von Krankheit oder gesundheitlichen Beeinträchtigungen,
- des Wechselwunsches,
- für den Wechsel notwendigen Qualifikationen, wie z. B. Führerschein der Klasse C/CE,
- der Empfehlungen des arbeitsmedizinischen Dienstes bzw. der Betrieblichen Gesundheitsförderung und
- der Priorität des Handlungsbedarfs

ersichtlich sind.

Zum anderen wurden im darauffolgenden Jahr die Vereinbarungen fixiert, die finanzielle Ausgleichs schaffen, wenn Mitarbeitende auf eine leistungsgewandelte und in der Regel geringer bezahlte Stelle wechseln. Damit ist eine große Hürde bei den Beschäftigten genommen, die aus finanziellen Gründen auch mit größeren gesundheitlichen Problemen nicht wechseln wollten oder konnten. An dieser Stelle sei angemerkt, dass Studien zur betrieblichen Gesundheitsvorsorge belegen, dass sich jeder investierte Euro langfristig mit dem Faktor fünf verzinst.<sup>2</sup>

#### 4. Fazit und Ausblick

Mit der differenzierten Erhebung und Analyse der Belastungen der betrieblichen Tätigkeiten konnte eine aussagekräftige Belastungsmatrix erstellt werden. In Kombination mit der betrieblichen Datenbank liegt der EDG ein praxistaugliches und -erprobtes Instrument vor, mit dem eine individuell auf die Beschäftigten zugeschnittene Umsetzung realisiert werden kann. Dadurch profitieren einerseits die Beschäftigten, da sie langfristig leistungs- sowie arbeitsfähig bleiben, und so ein gesicherter Erwerbslebenslauf bis zum Renteneintrittsalter ermöglicht wird. Andererseits sichert diese langfristige Perspektive der Mitarbeitenden dem Unternehmen auch bei einer zunehmend alternden Belegschaft die Wettbewerbsfähigkeit. Die eingangs skizzierte erwartete demografische Entwicklung lässt dieses Instrument auch in Zukunft weiterhin an Wichtigkeit gewinnen.

Die Thematik des demografischen Wandels ist vielschichtig, komplex und vor allem individuell. Dies macht deutlich, dass sich verschiedene Handlungsfelder zwangsläufig überschneiden und die Bewältigung nicht nur über die Belastungsmatrix sowie den „Masterplan 50plus“ erreicht

werden kann. Es ist unabdingbar, dass die Beschäftigten selbst, im Sinne ihrer eigenen Gesundheit, Präventionsmaßnahmen ergreifen. Die verschiedenen Unterstützungsangebote zur Gesundheitsprävention der EDG sind umfangreich und tragen im erheblichen Maße dazu bei, dass ihre Beschäftigten dieses Ziel erreichen.

Um langfristig leistungs- und wettbewerbsfähig zu bleiben ist die stetige (Weiter-)Entwicklung sowie Durchführung neuer und effektiver Instrumente notwendig. Natürlicherweise sind aber auch bei einem wirtschaftlichen Unternehmen die Kapazitäten nicht unendlich. Daher wird neben den vorhandenen umfangreichen Maßnahmen kontinuierlich an weiterreichenden Lösungsansätzen gearbeitet. Mit Fokus auf innovative Ideen und um – nachrangig – kostendämpfende Effekte zu erzielen, beteiligt sich die EDG in unregelmäßigen Abständen an innovativen Projekten, wie beispielsweise von 2016 bis 2019 an dem vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Forschungsprojekt „TErrA – Überbetriebliche Tätigkeitswechsel zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit in regionalen Netzwerken“<sup>3</sup>, um weitere Beschäftigungsalternativen sowie gesundheits-erhaltende Maßnahmen für die Beschäftigten zu evaluieren. Bei diesen Projekten neu gewonnene Erkenntnisse werden anschließend in die internen Prozesse eingebunden, um diese nachhaltig zu optimieren.

## *Referenzen*

- 1 Vollservice ist ein Dienstleistungsangebot der EDG, bei dem im Rahmen des Leerungsvorgangs der Abfallsammelbehälter vom Standort bei Kundinnen und Kunden geholt und nach der Leerung am Müllsammelfahrzeug wieder an den Stellplatz zurückgestellt wird, ohne dass Kundinnen und Kunden das Gefäß an die Straße stellen müssen.
- 2 iga.report Wirksamkeit und Nutzen betrieblicher Prävention: <https://www.iga-info.de/veroeffentlichungen/pressemitteilungen/wirksamkeit-bgf/>.
- 3 Weitergehende Informationen zum Projekt finden sich unter <https://taetigkeitswechsel.de/>.



## *Soziale Ungleichheit*



# 20 Jahre Altersübergangsforschung. Eine Skizze zur Bilanz der Entwicklungstrends und Forschungsperspektiven<sup>1</sup>

*M. Brussig*

## *Zusammenfassung*

Der Beitrag bilanziert zum einen Entwicklungen der letzten 20 Jahre in der Alterserwerbstätigkeit, Arbeitslosigkeit am Ende des Erwerbslebens sowie bei Übergängen in Altersrente. Zum anderen skizziert der Beitrag theoretische Ansätze zur Analyse von Altersübergängen. Der Beitrag geht sowohl auf das klassische Push- und Pull-Paradigma ein, wie auch auf neuere Ansätze der Klassentheorie, der Lebensverlaufsorschung sowie der Kultursoziologie, die in den letzten 20 Jahren in produktiver Weise auf Fragestellungen der Altersübergangsforschung angewendet und weiterentwickelt werden konnten.

## *Einleitung*

Ziel des Beitrages ist es, die Trends des Übergangs vom Erwerbsleben in Rente der letzten 20 Jahre in Deutschland zusammenfassend darzustellen und zu skizzieren, welche Forschungsansätze zur Analyse des Altersübergangs sich herausgebildet haben. Die Betonung liegt auf „Zusammenfassung“ und „Skizze“, denn angesichts der thematisch und institutionell ausdifferenzierten, kontinuierlichen und multidisziplinären Forschung zum Altersübergang kann eine einzelne Darstellung, erst recht innerhalb eines Aufsatzes, nur lückenhaft sein. Sie kann sich aber umso mehr Zuspitzungen erlauben und dadurch versuchen, Orientierungswissen in einem vielfach fragmentierten Forschungsfeld anzubieten. Ausgangspunkt ist der von Christoph von Rothkirch herausgegebene Sammelband „Altern und Arbeit“, in dem in über 30 Einzelbeiträgen Erfahrungen und Trends, wie sie sich am Beginn des 21. Jahrhunderts für Deutschland abzeichneten, dargestellt wurden (von Rothkirch 2000). Die Forschung in diesem Themenfeld hat seitdem nicht nachgelassen. Die Erwerbsbeteiligung der Älteren ist seitdem – trotz vieler und gut begründeter Vorbehalte – deutlich angestiegen (siehe hierzu Abschnitt 2) und zugleich hat sich das Spektrum

der Untersuchungsansätze, mit denen Veränderungen in der Erwerbsintegration Älterer erklärt werden können, deutlich erweitert (Abschnitt 3).

Warum ist eigentlich die Forschung zum Übergang vom Erwerbsleben in Rente so vielfältig? Dies hängt mit der *politischen Gestaltung* und der *institutionellen Heterogenität* des Altersübergangs und sicher auch mit der Vielfalt der Einflussfaktoren zusammen. Die *politische Gestaltung* strebt nach einer Weiterentwicklung des Sozialstaates – nicht notwendigerweise nach seinem Ausbau – und hat dafür Rahmenbedingungen zu berücksichtigen, zu denen der demografische Wandel, wissenschaftliche Erkenntnisse über Ursachen und Folgen menschlicher Alterungsprozesse und nicht zuletzt gesellschaftliche Auffassungen, die sich in Wählerpräferenzen ausdrücken, gehören. Die demografischen Entwicklungen sind seit Langem bekannt und von großer Trägheit, so insbesondere die Verlängerung der Lebenserwartung und Geburtenraten unterhalb der Nettoerproduktionsrate, was in Kombination relativ rasch zu einer Alterung und mittelfristig zu einer Schrumpfung der Bevölkerung führt. Aufgrund von Zuwanderung und wirtschaftlichem Strukturwandel lassen sich die genauen Folgen des demografischen Wandels jedoch nur schwer prognostizieren. Sicher ist jedoch, dass die Alterung und Schrumpfung der Bevölkerung für jede Form der Alterssicherung problematisch ist, wengleich umstritten ist, in welchem Ausmaß dies der Fall ist.

In diesem Punkt hat in den letzten 20 Jahren ein bemerkenswerter Umschwung in Deutschland stattgefunden. Schon Ende der 1980er-Jahre, insbesondere aber in den 1990er-Jahren und noch im anschließenden Jahrzehnt wurden Renten- und Arbeitsmarktreformen unter dem Stichwort der Aktivierung verabschiedet, die darauf zielen, den Vorruhestand und die Frühverrentung zu begrenzen, die Erwerbsphasen zu verlängern und einen späteren Renteneintritt zu erreichen. Vorläufiger Endpunkt dieser Entwicklung war das Gesetz von 2007, mit dem zwischen 2012 und 2031 schrittweise die Regelaltersgrenze auf 67 Jahre angehoben wird. Zum ersten Mal in der über hundertjährigen Geschichte der Gesetzlichen Rentenversicherung in Deutschland wurde damit die Regelaltersgrenze heraufgesetzt. Innerhalb von Europa gehört Deutschland damit zu den Vorreitern (Brussig und Knuth 2011). Begünstigt wurde die Politik der Aktivierung durch eine zunehmend verbreitete Auffassung, dass die Verrentung von Personen vor dem 60. Lebensjahr volkswirtschaftlich eine Verschwendung von Humankapitel darstellt und ältere Menschen durch den Ausschluss von Erwerbstätigkeit in ihren Chancen auf soziale Teilhabe beeinträchtigt werden. Speziell die Finanzierung der Alterssicherung gewinnt, wenn Personen im rentennahen Alter weiterhin in die Alterssicherung einzahlen, anstatt vorzeitig eine Rente zu beziehen. Unter dem Stichwort „Aktives Al-

tern“ (bzw. „Active Ageing“) wurden diese Überlegungen mit Hinweis auf eine weitere Folge des demografischen Wandels gestützt, nämlich die anhaltende berufliche Leistungsfähigkeit im Alter bzw. das Zurückweisen einer „Defizitthese des Alters“ (OECD 1995, Schmid und Hartlapp 2008).

Nun ist innerhalb der letzten 20 Jahre das Pendel etwas zurückgeschwungen. Neue Möglichkeiten des vorzeitigen Rentenbeginns wurden geschaffen (übrigens in demselben Gesetz, mit dem die Regelaltersgrenze auf 67 Jahre angehoben wurde). Weitgehend unbekannt in der Forschung ist, was aus den Vorruhestandsprogrammen von Großunternehmen geworden ist, die anscheinend nach wie vor zum personalpolitischen Repertoire im Strukturwandel gehören. Die Forschung zum Altersübergang ist also bereits deshalb so vielfältig und dauerhaft aktuell, weil sich die politischen Rahmenbedingungen fortwährend ändern und speziell in signifikanter Weise in den letzten 20 Jahren geändert haben.

Die *institutionelle Heterogenität* zeigt sich darin, dass beim Übergang von Erwerbstätigkeit in Rente zwei Regelsysteme aufeinanderstoßen – der Arbeitsmarkt und die Alterssicherung – die zwar beide miteinander verbunden sind, aber gleichwohl unterschiedlich geregelt sind, unterschiedliche Akteure mit ihren Handlungsmöglichkeiten und Interessen kennen und in denen jeweils eigene Politikziele verfolgt werden. Der Zugang in Rente lässt sich nicht verstehen, ohne den Arbeitsmarkt für Ältere in den Blick zu nehmen. Und die Erwerbstätigkeit der Älteren wird man nicht verstehen, wenn man nicht zugleich das Rentensystem, insbesondere die Rentenzugangsmöglichkeiten, kennt. Die Akteure – Beschäftigte, Unternehmen, Träger der Sozialversicherungen und ihre jeweiligen Interessenvertreter, die sich in der politischen Arena treffen – kennen natürlich beide Regelsysteme und versuchen, sie in ihrem Handeln aufeinander zu beziehen. Man könnte die Phase des Altersübergangs geradezu dadurch definieren, dass man sie als jene Lebensphase auffasst, in der Entscheidungen zur Erwerbstätigkeit mit Blick auf den Rentenzugang getroffen werden und dadurch die Bedeutung des wechselseitigen Bezugs beider Regelsysteme betonen, anstatt, wie beinahe ausschließlich praktiziert, eine bestimmte Altersspanne (etwa von 50 oder 55 bis 70 Jahren) zu betrachten.

Was für die Akteure in ihrem alltagspraktischen Handeln selbstverständlich ist – beide Regelsysteme aufeinander zu beziehen – ist in der Forschung schwer. Denn Forschung braucht Daten, und die Daten kommen meist entweder von der Bundesagentur für Arbeit und betreffen die Erwerbstätigkeit (aber nicht den Renteneintritt) oder von der Deutschen Rentenversicherung und betreffen die Rente (aber nur ganz unzureichend die Erwerbstätigkeit). Die Datenbestände beider Träger der Sozialversicherungen – die in wesentlichen Bestandteilen sogar einem gemeinsamen

Meldeverfahren entstammen – besser zu integrieren, ist eine wichtige aktuelle Aufgabe, von der anzunehmen ist, dass sie in einem erneuten Rückblick auf die „künftig letzten“ 20 Jahre als gelöst bezeichnet werden wird. Abgesehen von einzelnen Forschungsprojekten, in denen eine integrierte Datenbasis zur Verfügung steht,<sup>2</sup> dominiert ein Vorgehen, in dem Daten und Befunde, die in den beiden Bereichen der Erwerbstätigkeit und des Rentenzugangs getrennt voneinander gewonnen wurden, interpretativ aufeinander bezogen werden. Aber noch vor 20 Jahren war die Perspektive noch einmal deutlich weniger komplex, denn es dominierte eine Betrachtungsweise, die den Altersübergang entweder als Rentenzugang oder als Erwerbsaustritt konzipiert hat. Dies geschah in der Annahme, dass beides, der Erwerbsaustritt und der Renteneintritt, im Leben einer Person zeitlich zusammenfällt. Die Tatsache, dass dies keineswegs notwendig und empirisch sehr oft nicht so ist, ist vielleicht die wichtigste einzelne Erkenntnis, die die Altersübergangsforschung begründet, indem der Altersübergang – im engeren Sinne – als eine Übergangsphase und nicht einfach als Übergangspunkt aufgefasst wird.

Ein so umrissenes Verständnis von Altersübergangsforschung hat sich in den letzten 20 Jahren vielleicht nicht erst entwickelt, hat aber – zumindest – erheblich an Akzeptanz gewonnen. Ein so verstandenes Konzept des Altersübergangs ist ein fruchtbares Konzept, dessen Leitfragen lauten:

- (1) Welche Pfade des Altersübergangs lassen sich unterscheiden?
- (2) Aufgrund welcher Faktoren nutzen Personen einen bestimmten Pfad des Altersübergangs?
- (3) Welche Theorien sind geeignet, die Zusammenhänge von Bedingungsfaktoren und Altersübergangsverläufen zu erklären?
- (4) Welche Daten werden benötigt, um die theoretisch gestützten Vermutungen zu überprüfen und ein aussagekräftiges Bild vom Altersübergang zu zeichnen?

Der folgende Abschnitt der hier vorgelegten Skizze befasst sich mit der ersten und zweiten Frage, der daran anschließende Abschnitt wendet sich der dritten und vierten Frage zu.

### *1. Entwicklungstrends des Altersübergangs in Deutschland: eine Zusammenfassung*

Schon seit Längerem wird für Deutschland konstatiert, dass die Alterserwerbsbeteiligung – das ist der Anteil Erwerbstätiger unter den älteren Personen, in der Regel zwischen 55 und unter 65 Jahren – ansteigt.<sup>3</sup> Ein An-

stieg ist sowohl bei Männern als auch bei Frauen zu verzeichnen, in Ostdeutschland und in Westdeutschland und in allen Qualifikationsniveaus. In den Details mag sich der Anstieg der Alterserwerbsbeteiligung zwischen verschiedenen sozioökonomischen Gruppen unterscheiden, aber er ist in allen gängigen sozioökonomischen Gruppen anzutreffen und in diesem Sinne universell. Die Zunahme der Alterserwerbsbeteiligung erfolgt überwiegend in versicherungspflichtiger Beschäftigung und wird nicht – wie mitunter befürchtet wird – vor allem durch mehr geringfügige Beschäftigung erreicht. Zwar sind unter Frauen und in den rentennahen Altersjahren größere Anteile Teilzeitig und geringfügig beschäftigt, und das hat sich in den Jahren erhalten, in denen die Alterserwerbsbeteiligung gestiegen ist. Aber die höhere Erwerbsbeteiligung im Alter wurde nicht (oder nur zu einem geringen Teil) durch prekäre Beschäftigung erkaufte. Historisch neu ist schließlich, dass auch während der Wirtschaftskrise infolge der Finanzmarktkrise ab 2009 die Alterserwerbsbeteiligung nicht zurückging, sondern weiter anstieg. Ältere dienten zumindest in gesamtwirtschaftlicher Betrachtung nicht mehr als Manövriermasse zur Entlastung des Arbeitsmarktes.<sup>4</sup> Der Anstieg der Alterserwerbsbeteiligung war so massiv, dass Deutschland innerhalb von 15 Jahren in dieser Hinsicht aus dem europäischen Mittelfeld in die Spitzengruppe vorgestoßen ist und innerhalb der Euro-Länder sogar die höchste Alterserwerbsbeteiligung verzeichnet.

Besonders hervorzuheben ist, dass der Anstieg der Alterserwerbstätigkeit wesentlich auf spätere, in ein höheres Lebensalter verlagerte, Erwerbsaustritte zurückzuführen ist. Dies ist keinesfalls selbstverständlich. Immerhin ist – nicht zuletzt dank der anhaltenden Bildungsexpansion auch unter Frauen – die Erwerbsbeteiligung von Frauen gestiegen, was sich mit fortlaufender Zeit auch in einer steigenden Erwerbsbeteiligung auch älterer Frauen zeigt. Doch wenn diese Frauen nach wie vor mit 60 Jahren aus dem Erwerbsleben ausscheiden würden (und auch die Männer wie bisher in Rente gehen würden), dann wäre zwar die Alterserwerbsbeteiligung gestiegen, aber nicht das Erwerbsaustrittsalter. Es lässt sich aber zeigen, dass das Erwerbsaustrittsalter im Durchschnitt angestiegen ist – dass also im Durchschnitt länger gearbeitet wird bzw. sich die Erwerbsphasen verlängert haben –, und dies trägt zum Anstieg der Alterserwerbsbeteiligung bei.<sup>5</sup>

Das Ausmaß, in dem das durchschnittliche Erwerbsaustrittsalter gestiegen ist, ist beachtlich. Die Werte unterscheiden sich je nach Datengrundlage und Messkonzept, aber einer Berechnung zufolge lag das durchschnittliche Erwerbsaustrittsalter für Personen des Jahrgangs 1942 bei 60,3 Jahren und bei Personen des Jahrgangs 1947 (also nur fünf Geburtsjahrgänge entfernt) bei 61,3 Jahren (Brussig 2015a, S. 8). Allerdings haben die Analysen zum Erwerbsaustrittsalter auch gezeigt, dass der Erwerbsaustritt im Durch-

schnitt lange vor der Regelaltersgrenze (und auch vor dem Erreichen eines frühestmöglichen Rentenzugangs) erfolgt, und dass im Durchschnitt sogar die Zeitspanne zwischen dem letzten Ausscheiden aus versicherungspflichtiger Beschäftigung und dem Ausscheiden aus dem Arbeitsmarkt insgesamt sogar zugenommen hat. Weiterhin lässt sich den Daten entnehmen, dass das Erwerbsaustrittsalter stark von der Branche abhängt. Hier scheinen sich sowohl die Arbeitsbedingungen (bei verbreiteter körperlicher Arbeit ist ein früheres Ausscheiden festzustellen) als auch die Vertretungsmacht der Beschäftigten (bei starken Personalvertretungen ist ein späteres Ausscheiden festzustellen, das oft durch Altersteilzeit noch etwas hinausgezögert wird) auszuwirken, was dazu führt, dass etwa im Bau oder im Hotel- und Gaststättengewerbe der Erwerbsaustritt deutlich früher erfolgt als im öffentlichen Dienst.

Die Zunahme der Alterserwerbsbeteiligung und die Verlängerung der Erwerbsphasen haben einen unerfreulichen Nebeneffekt, und das ist eine Zunahme der Arbeitslosigkeit im Alter. Diese resultiert zum einen daraus, dass Arbeitslosigkeit ein Risiko bei Erwerbsbeteiligung ist, und wenn sich die Erwerbsbeteiligung bis ins Alter ausweitet, dann gilt dies auch für die Arbeitslosigkeit. Zum anderen resultiert die Zunahme der Arbeitslosigkeit im Alter daraus, dass anders als in der Vergangenheit Arbeitslose nicht mehr schnell in Rente wechseln können. Seit dem Auslaufen der „Altersrente wegen Arbeitslosigkeit“ (letztmalig für Personen des Jahrgangs 1952, also auslaufend in den Jahren 2015 bis 2018) stellt Arbeitslosigkeit keine Voraussetzung für einen vorzeitigen Rentenzugang dar. Ohnehin hat die rentenrechtliche Option – in Deutschland während der Weltwirtschaftskrise Ende der 1920er-Jahre eingeführt –, aufgrund von Arbeitslosigkeit vorzeitig eine Altersrente zu beziehen, in signifikantem Ausmaß Arbeitslosigkeit am Ende des Erwerbslebens erst erzeugt, bevor sie sie durch den Übergang in Rente bekämpft hat (Knuth und Kalina 2002).

Die Arbeitsmarktpolitik hat auf diese Entwicklungen – mehr Ältere in Beschäftigung, längere Erwerbsphasen, steigende Zahl älterer Arbeitsloser – widersprüchlich reagiert. Einerseits ist in den Förderstatistiken zu erkennen, dass in der jüngeren Vergangenheit die Förderung auf ältere Arbeitslose faktisch ausgeweitet wurde (rechtlich war sie ohnehin stets geboten), freilich in nur sehr geringem Ausmaß, wenn die Arbeitslosen jenseits von 60 Jahren sind. Andererseits sind nach wie vor Vorschriften in Kraft – und teilweise verschärft – die bewirken, dass ältere Arbeitslose nicht als arbeitslos ausgewiesen werden. Sofern ältere Arbeitslose in der Grundsicherung sind (also Arbeitslosengeld II beziehen), sind sie verpflichtet, zum frühestmöglichen Zeitpunkt, also auch mit Abschlägen, eine Altersrente zu beziehen, wenn sie dadurch den Bezug von Leistungen der Grundsicherung be-

enden können. Hier betreibt die Arbeitsmarktpolitik nach wie vor das Geschäft der Frühverrentung, anstatt sich auf ihr Kerngeschäft, nämlich die Arbeitsvermittlung, zu konzentrieren. Empirisch zeigt sich, dass ALG-II-Beziehende auch ohne Verpflichtung zum vorzeitigen Rentenbeginn eigenständig oft den frühestmöglichen Verrentungszeitpunkt wählen – sei es, um den Anforderungen der Jobcenter zu entkommen, oder sei es, weil der Rentenanspruch höher ist als der individuelle Anspruch auf ALG II – während bei einem anderen Teil der ALG-II-Beziehenden die Verpflichtung zum vorzeitigen Rentenbezugszeitpunkt ins Leere läuft, weil sie nicht die Voraussetzungen für einen vorzeitigen Rentenbezug erfüllen, sondern nur einen Anspruch auf die Regelaltersrente haben, die nicht vorzeitig bezogen werden kann (Brussig 2015b).

Insgesamt zeigt sich in den letzten 20 Jahren ein zunächst steigendes, zuletzt stagnierendes Rentenzugangsalter,<sup>6</sup> doch zugleich werden eine Polarisierung beim Rentenzugangsalter und eine Differenzierung beim Rentenzugang sichtbar. Rentenzugänge konzentrieren sich zunehmend entweder auf die (seit 2012 stetig steigende) Regelaltersgrenze oder auf den frühestmöglichen Rentenzugang mit 63 Jahren (Polarisierung) (Kaboth und Brussig 2019). Dies geht einher mit einer Differenzierung in „Frührentner“ und „Spätrentner“. Trotz rentenrechtlicher Reformen und arbeitsmarktpolitischer Initiativen gibt es nach wie vor eine Frühverrentung, und es stellt sich die Frage, wer vorzeitig in Altersrente geht, und warum dies geschieht.

Die soziale Charakteristik der „Frührentner“ – Personen, die vor der Regelaltersgrenze in Altersrente gehen – ist eine der zentralen Fragen der Altersübergangsforschung. Die vorliegenden Untersuchungen lassen drei distinkte Ursachen erkennen. Zum einen gehen Beschäftigte vorzeitig in Altersrente, wenn sie sich nicht mehr den Belastungen des Arbeitslebens gewachsen fühlen. Sie „müssen“ ihre Erwerbstätigkeit aufgeben, wobei dieses „müssen“ zwar aus objektifizierbaren Bedingungen folgt (den Arbeitsanforderungen und der eigenen Leistungsfähigkeit), aber in dem Sinn individuell definiert ist, als dass sie für sich keine andere (oder zumindest keine bessere) Möglichkeit sehen, als vorzeitig in Rente zu gehen. Zum Zweiten gehen Personen in Altersrente, weil sie dazu verpflichtet werden, also ganz unmittelbar in Rente gehen „müssen“. Dies trifft auf einige der ALG II-Beziehenden zu, die aufs Ganze gesehen sicher nur eine kleine Gruppe im Rentenzugang ausmachen. Nichtsdestotrotz stellt die rechtliche Verpflichtung zum vorzeitigen Rentenzugang eine ganz eigene Ursache dar. Hierzu können vielleicht auch Personen gezählt werden, die im Zuge betrieblichen Personalabbaus in Vorruhestandsprogramme überführt und quasi-zwangsverrentet werden. Ihre Anzahl ist unbekannt. Eine dritte Ursache

wurde bislang nur am Rande angesprochen, nämlich das ausdrückliche „Wollen“ von Beschäftigten, vorzeitig in Rente zu gehen. Dafür spricht, dass Personen mit überdurchschnittlichen Rentenzahlbeträgen oft Abschläge in Kauf nehmen, also vorzeitig in Rente gehen. Hier ist zu vermuten, dass sie die Belastungen des Arbeitslebens gegen den Zeitwohlstand der Rente auch um den Preis einer geminderten Altersrente eintauschen.

Auch wenn sich diese drei Ursachen theoretisch-begrifflich klar unterscheiden lassen, können sie sich auf individueller Ebene in schwer entwirrbarer Weise vermischen. Seit einiger Zeit gibt es Diskussionen zu der Frage, ob sich unter den „Frührentnern“ in steigendem Ausmaß soziale Risiken befinden, die keine freie Wahl beim Rentenzugang hatten und insofern eine wachsende soziale Ungleichheit beim Rentenzugang – mit nachteiligen Folgen für die Alterssicherung – zu verzeichnen ist.

Die Entwicklungen beim Altersübergang der letzten 20 Jahre lassen sich dahingehend zusammenfassen, dass die rechtliche Anhebung der Altersgrenzen schneller vorstattengegangen ist, als die Versicherten durch verlängerte Erwerbsphasen nachziehen konnten. Das Rentenrecht hat sich als Vorreiter erwiesen; vom Rentenrecht gehen zweifellos starke Impulse für verlängerte Erwerbsphasen und spätere Erwerbsaustritte und Renteneintritte aus. Die Arbeitsmarktpolitik ist verzögert nachgezogen und bleibt bislang ambivalent, d.h. nicht frei von Frühausgliederungsoptionen. Die große Unbekannte im Feld sind die Unternehmen. Dabei prägen sie durch Arbeits- und Laufbahngestaltung, durch Rekrutierung und Personalpolitik die Beschäftigungschancen. Zudem bilden sie eine weitere Säule der Alterssicherung mit eigenen Regelungen. Welche betrieblichen Ansätze zur Gestaltung von Altersübergängen gibt es? Wie stellen sich Betriebe auf den demografischen Wandel ein? Versuchen die Unternehmen, angesichts knapper werdender Nachwuchskräfte das Altern im Betrieb zu ermöglichen, ältere Beschäftigte zu halten und ältere Bewerber neu einzustellen? Oder halten sie am Vorruhestand als einer lange eingespielten Variante sozialverträglichen Personalabbaus fest, wenn der betriebliche Strukturwandel Personalabbau erfordert? Können Unternehmen beides zugleich praktizieren: altersgerechte Arbeitsbedingungen schaffen und Vorruhestandsprogramme auflegen? – Diese Fragen werden in der aktuellen empirischen Forschung zu wenig untersucht.

## 2. Forschungsansätze

### 2.1 Einleitung

Typischerweise wird der Altersübergang als eine individuelle Entscheidung zur Fortführung bzw. Aufgabe der Erwerbstätigkeit und als Eintritt in Rente aufgefasst und analysiert. Diese heute nahezu selbstverständliche Konzeption wurde aber erst vor gut 20 Jahren in die Forschung eingebracht (für Deutschland insbesondere durch Schmidt 1995, Viebrok 1997 und Riphahn und Blau 1998). Neu war eine ökonomische Betrachtungsweise, mit der individuelle Unterschiede im Altersübergang und rationale Abwägungen als Gründe hierfür untersucht wurden. Der zugrunde liegende theoretische Ansatz wird oft als Push- und Pull-Ansatz bezeichnet und dominiert in der Forschung bis heute. Er wird im folgenden Abschnitt genauer skizziert (Abschnitt 3.2). Doch dieser Ansatz ist nicht unwidersprochen geblieben. Es haben sich verschiedene Perspektiven herausgebildet, die ebenfalls das individuelle Altersübergangsverhalten in den Mittelpunkt bringen, aber nicht individuelle Nutzenabwägungen in den Mittelpunkt stellen bzw. die das individuelle Vermögen, über den Altersübergang frei und mit einer Auswahl unterschiedlicher Alternativen entscheiden zu können, stark relativieren. Besondere Verbreitung erlangten Ansätze, die die Klassenzugehörigkeit, den Lebensverlauf sowie die Kultur in einer Gesellschaft zum Ausgangspunkt eines Erklärungsmodells machten. In der Ausdifferenzierung der theoretischen Perspektiven auf den Altersübergang – die ihrerseits selbst in grundlegenden soziologischen Theorien wurzeln – liegt die zentrale theoretische Innovation der Altersübergangsforschung in den letzten 20 Jahren. Diese Ansätze werden im Folgenden umrissen (Abschnitt 2.3 bis 2.5).

### 2.2 *Push und Pull*

Entsprechend dem Push- und Pull-Ansatz treffen Individuen die Entscheidungen im Altersübergang auf der Grundlage der individuell vorhandenen (und hauptsächlich monetär gefassten) Ressourcen vor dem Hintergrund von Anreizen, mit denen sie sich konfrontiert sehen. In diesem Modell handeln die Individuen rational und optimieren ihren Aufwand und Ertrag. Die Individuen sehen sich in diesem Modell zwei unterschiedlichen Kräften ausgesetzt, nämlich zum einen solchen, die sie aus Beschäftigung hinausdrängen (oder „stoßen“ bzw. „to push“) und zum anderen solchen, die sie in die Rente hineinziehen („to pull“). Im Regelfall werden die

Push-Faktoren als wirtschaftliche Faktoren und insbesondere als Arbeitsmarktchancen gefasst. Die Pull-Faktoren umfassen sozialpolitische Faktoren und insbesondere die Generosität bzw. Restriktivität beim Rentenanspruch und Rentenzugang bzw. bei der Regulierung des Vorruhestands und der Frühverrentung (Arnds und Bonin 2003; Ebbinghaus und Hofäcker 2013).

Die Optimierungsentscheidung, die Individuen treffen, erfolgt auf der Grundlage eines sog. Optionswertmodells (Stock und Wise 1990). Hier wird die Option, weiterhin beschäftigt zu sein, abgewogen gegen die Option, in Rente zu gehen. Mit zunehmendem Alter wird es für Individuen schwieriger, weiterhin beschäftigt zu bleiben, während gleichzeitig – bei einer unbekanntem, aber gegebenen fernerem Lebenserwartung – sich die Rentenbezugsdauer verkürzt und somit das Alterssicherungsvermögen in kürzerer Zeit verbraucht werden kann. Infolgedessen verschiebt sich mit steigendem Alter die Optimierungsentscheidung zulasten einer Weiterbeschäftigung und zugunsten des Renteneintritts.

Individuen unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Präferenzen (wie lange wollen sie arbeiten?), vor allem unterscheiden sich Individuen hinsichtlich ihrer Ressourcen, insbesondere ihrer Beschäftigungschancen und der erworbenen Alterssicherungsansprüche. Um diesen Erklärungsansatz zu überprüfen, werden Daten benötigt, die zum einen die Anreize erfassen, die von den Arbeitsmarktchancen und dem Rentenrecht ausgehen, zum Zweiten die individuelle Ressourcenausstattung für eine Weiterbeschäftigung bzw. Verrentung erfassen und zum Dritten subjektive Faktoren der Individuen wie ihre Wahrnehmung und Präferenzen abbilden können. Dies können – mit ihren jeweiligen, mehr oder weniger großen Einschränkungen – sowohl Befragungsdaten leisten, in denen Individuen befragt werden (und die Angaben zu ihren Altersübergangsentscheidungen oder zumindest ihren Absichten), als auch Prozessdaten von Sozialversicherungen bzw. Kombinationen aus beidem, zu denen Informationen über die wirtschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen hinzugefügt werden.

Vermutlich die meisten empirischen Studien der letzten 20 Jahre, die soziale Unterschiede beim Altersübergang erklären wollen, sind explizit oder implizit dem Push- und Pull-Ansatz zuzurechnen, zumal die Kategorien dieses Ansatzes (was zählt als Anreiz, was zählt als Ressource?) unscharf sind. Die Stärken dieses Ansatzes liegen zum einen in der konzeptionellen Einfachheit: Vieles von dem, was man an Informationen bei Individuen erheben oder aus dem Kontext hinzufügen kann, lässt sich theoretisch-konzeptionell einordnen, etwa das Qualifikationsniveau, das Einkommen, die gesundheitliche Leistungsfähigkeit usw. Einige häufig ver-

wendete Faktoren sind mehrdeutig; so lässt sich etwa der Erwerbsstatus des Partners/der Partnerin sowohl als Ressource als auch als Präferenz für die eigene Entscheidung auffassen. Die konzeptionelle Einfachheit erlaubt, operationalisierbare Hypothesen zu den individuellen Entscheidungen im Altersübergang zu treffen. Die Stärken dieses Ansatzes liegen zum Zweiten in den Ergebnissen, denn gestützt auf den Push- und Pull-Ansatz können soziale Unterschiede beim Rentenzugang und ihr Wandel in der Zeit sichtbar gemacht und interpretiert werden. Die Ergebnisse und die durch diesen Ansatz unterstellten Mechanismen legen Schlussfolgerungen nahe, um Politikziele wie z.B. die Stabilisierung der Rentenfinanzen durch längere Erwerbsphasen zu erreichen.

Jedoch weist dieser Ansatz auch Schwächen auf, die an dieser Stelle nur skizziert werden können. Zum einen teilt dieser Ansatz die Schwächen von Rational-Choice-Ansätzen generell, nämlich dass Individuen optimieren könnten (und würden), und dass sie ihr Handeln entsprechend ihrer Präferenzen ausrichten bzw. bei veränderten Anreizen neu ausrichten. Diese Annahmen über soziales Handeln sind zweifellos rational und nachvollziehbar, empirisch aber nur teilweise zutreffend. Zum Dritten – und dies bezieht sich stärker auf den spezifischen Gehalt des Push- und Pull-Ansatzes – ist der Inhalt dessen, was mit „Push“ und „Pull“ gemeint ist, keineswegs so klar, wie es erscheint. Es ist nämlich nicht zwingend, dass wirtschaftliche bzw. arbeitsmarktbezogene Faktoren stets eine aus Beschäftigung „hinausdrängende“ Wirkung haben müssten; eine gute konjunkturelle Lage, Fachkräftemangel oder auch Altersteilzeitregelungen können eine gegenteilige Wirkung haben, ebenso wie auch Rentenreformen und Rentenkürzungen bewirken können, dass von ihnen weniger ein „Hineinziehen“ in die Rente ausgeht (siehe auch Ebbinghaus und Hofäcker 2013). Allgemein gesprochen: in der Rede von „Push“ und „Pull“ werden unzulässigerweise die beiden den Altersübergang betreffenden Regelsysteme (Arbeitsmarkt und Alterssicherung) einerseits und die Wirkung von sozialen Mechanismen (für und gegen einen Verbleib in Beschäftigung bzw. Übergang in Rente) andererseits vermischt. Viertens schließlich wird in diesem Ansatz der Austritt aus Beschäftigung mit dem Eintritt in eine Rente gleichgesetzt. Empirische Untersuchungen zum Altersübergang zeigen, dass ein Austritt aus Beschäftigung nicht immer durch einen Rentenbeginn begleitet wird, wie auch ein Renteneintritt zunehmend weniger zwingend einen Austritt aus Beschäftigung bedeutet.

### 2.3 Klassenzugehörigkeit

Unter Klassen versteht man in der Sozialforschung große Menschengruppen, die sich hinsichtlich ihrer Ressourcen und Handlungsmöglichkeiten, aber auch hinsichtlich ihres Alltagshandelns und ihrer Interessen unterscheiden. Es gibt eine Vielzahl von Klassenkonzepten, die sich vor allem darin unterscheiden, was unter maßgeblichen Bestimmungsfaktoren für die Klassenstruktur einer Gesellschaft verstanden wird (worauf Klassen also beruhen) und wie Klassen innerhalb einer Gesellschaft zueinander stehen (insbesondere, ob die an Klassen gebundenen Interessenunterschiede zu einer Klassegegnerschaft führen). Weiterhin unterscheiden sich Klassentheorien danach, aufgrund welcher Merkmale Individuen eine bestimmte Klassenzugehörigkeit aufweisen. Hier ist ein markanter Unterschied, ob sich die Klassenzugehörigkeit objektivierend zuschreiben lässt oder an ein bestimmtes politisches Bewusstsein oder alltagskulturelles Verhalten gebunden ist. Darüber hinaus unterscheiden sich Klassenkonzepte danach, wie stabil die Klassenzugehörigkeit einer Person angenommen wird: Wird sie aus dem Elternhaus mitgegeben (weshalb der väterliche Beruf eine wichtige Information ist), oder kann sie auch nur einen womöglich kurzen Lebensabschnitt (z.B. die ersten Arbeitsjahre) umfassen? – Hiermit ist angedeutet, dass es eine Vielzahl von Anknüpfungspunkten gibt, um Klassen zu identifizieren. In der empirischen Arbeitsmarktforschung dominieren Ansätze, die Arbeitsmarktpositionen zugrunde legen und die Art der Arbeit (körperliche und geistige bzw. weiter ausdifferenziert nach Wirtschaftsbereichen), das Qualifikationsniveau und den beruflichen Status unterscheiden und dabei in erster Linie vom ausgeübten Beruf ausgehen. So wird nach der European Socio-Economic Classification (ESeC) die Gesamtheit der Erwerbstätigen in neun Klassen differenziert (Rose und Harrison 2007).<sup>7</sup> Auch der weitverbreiteten ISCO-Klassifizierung (der internationalen Standardklassifizierung von Berufen) liegt ein beruflich orientiertes Klassenverständnis zugrunde (Brauns et al. 2000, Erikson und Goldthorpe 1993; Erikson et al. 1979).

Eine Analyse des Altersübergangs, die individuelle Unterschiede auf der Grundlage der Klassenzugehörigkeit analysiert, kann Probleme überwinden, denen Push- und Pull-Ansätze ausgesetzt sind (für ein Beispiel siehe etwa Radl 2013). Das empirische Ergebnis, dass sich in bestimmten Personengruppen Risiken kumulieren und dort frühe Renteneintritte und/oder niedrige Alterseinkommen anzutreffen sind, lässt sich plausibler als Ergebnis von Klassenzugehörigkeit und Klassenstruktur verstehen und nicht – wie im Optionswertmodell des Push- und Pull-Ansatzes angenommen – als Ergebnis einer individuellen Wahlentscheidung, von der stets sugge-

riert wird, es wäre eine freie Entscheidung (denn sonst wäre es keine Wahl). Der Klassentheorie zufolge sind diese Unterschiede Ausdruck von Klassenpositionen und der an die Klassenzugehörigkeit gebundenen Ressourcen und Handlungsmöglichkeiten.

Jedoch weisen Klassenkonzepte ihrerseits Probleme auf, die sich entweder auf das Konzept oder auf die Operationalisierung zurückführen lassen. Gegenüber der dominanten *Operationalisierung* von Klassen als Berufsgruppen bzw. Kombinationen von Berufszugehörigkeit und Wirtschaftsbereich ist kritisch zu fragen, warum gerade Berufe bzw. Berufsgruppen um so viel bedeutender sein sollen als etwa die Zugehörigkeit zu einem Betrieb, in dem über die Personalarbeit und Arbeitsgestaltung über Berufsverläufe, Vorruhestandsoptionen und Zusatzversorgungen (alles relevante Aspekte für die individuellen Altersübergangsoptionen) entschieden wird. Die Beamten beispielsweise teilen ja weniger ein bestimmtes Tätigkeitsspektrum als vielmehr den Staat als Arbeitgeber, und sie weisen deshalb gegenüber den übrigen Erwerbstätigen Besonderheiten in ihrem Altersübergang auf (Fröhler 2015; Himmelreicher et al. 2008). *Konzeptionell* besteht ein typisches Problem von Klassenkonzepten bei der Analyse von Altersübergängen darin, wie sich nun genau die Entscheidung für den Altersübergang herstellt – denn auf der Mikroebene der individuellen Person handelt es sich um einen individuellen Handlungsakt –, und dieses Problem besteht erst recht angesichts der Vielfalt, mit der sich Klassen konzeptualisieren lassen. Jedes dieser unterschiedlichen Konzepte müsste mit einer eigenen Handlungstheorie aufwarten.

Dessen ungeachtet handelt es sich bei den Klassentheorien um eine vielfach unterschätzte Perspektive für die Analyse des Altersübergangs. Insbesondere die Vorstellung, dass sich Risiken kumulieren können und die Ressourcen und Optionen bestimmter (Klassen)Positionen nicht beliebig variieren, ist von hohem Wert. Auch die Idee, dass es gegenläufige Interessen an der Gestaltung des Altersübergangs geben könnte (in der Klassentheorie sind sie an das Klassenbewusstsein gebunden), ist analytisch vielversprechend. Gleichzeitig ist festzuhalten, dass die Operationalisierung dieser Konzepte und deren empirische Erfassung selbst unter den stark empirisch orientierten Klassenkonzepten – konkret: die Erfassung der typischen Arbeitsbedingungen und -belastungen von Berufen – ein äußerst anspruchsvolles und nicht befriedigend gelöstes Problem darstellt. Zudem, und dies ist als weitere Stärke der Klassentheorien festzuhalten, bieten Klassentheorien den Anschluss an sozialtheoretische Untersuchungen über den Altersübergang hinaus.

## 2.4 Lebensverlauf

Die Lebensverlaufsforschung bietet eine Erklärung sozialer Unterschiede und individueller Entscheidungen im Altersübergang, die sich sowohl vom Push- und Pull-Ansatz als auch von Klassenmodellen unterscheidet. „Mit dem Begriff Lebensverlauf bezeichnet man die Abfolge von Aktivitäten und Ereignissen in verschiedenen Lebensbereichen bzw. Handlungsfeldern von der Geburt bis zum Tod. Der Lebensverlauf kennzeichnet damit die sozialstrukturelle Einbettung von Individuen im Verlauf ihrer gesamten Lebensgeschichte vornehmlich als Teilhabe an gesellschaftlichen Positionen, d.h. als Mitgliedschaften in institutionellen Ordnungen. Ein wichtiger Aspekt von Lebensverläufen ist ihre zeitliche Binnenstruktur, wie z.B. die Verweildauer in bestimmten Zuständen sowie die Altersverteilung bei Übergangereignissen“ (Mayer 1998, S. 438). In der Lebensverlaufsforschung werden folglich Ereignisse bzw. Sozillagen von Individuen zum Zeitpunkt ihres Auftretens und ihrer Abfolge im individuellen Leben betrachtet. Der Zeitpunkt des Auftretens umfasst sowohl das Alter einer Person als auch den kalendarischen Zeitpunkt wie auch den Zeitabstand von zwei Ereignissen bzw. die Dauer eines Zustandes.

Für die Altersübergangsforschung sind vor allem zwei Aspekte hervorzuheben, die mit dem Konzept des Lebensverlaufs verbunden sind: Zum einen werden Wirkungen und Wechselwirkungen verschiedener Lebensbereiche innerhalb des Lebensverlaufs betrachtet. Dieser Aspekt wird als „*Mehrdimensionalität*“ bezeichnet (Blossfeld und Huinink 2001; Trischler 2014, S. 14). Für eine Person sind Entscheidungen in so unterschiedlichen Bereichen wie Arbeit und Freizeit, Bildung und Familie zu treffen. Diese unterschiedlichen Lebensbereiche konkurrieren um Ressourcen, die eine Person auf einen Bereich verwenden kann. Vielfach entsprechen diesen unterschiedlichen Bereichen ausdifferenzierte gesellschaftliche Subsysteme mit jeweils eigenen Regulierungen und Ansprüchen, die zueinander in Widerspruch geraten können (Brettschneider et al. 2019). Auf der Ebene der einzelnen Person sind aber die konkurrierenden und teilweise widersprüchlichen Anforderungen zu integrieren. Auf diese Weise greifen unterschiedliche Lebensbereiche und gesellschaftliche Subsysteme auf der Ebene der Einzelperson ineinander. Derartige Wechselwirkungen aufgrund der Multidimensionalität von Lebensverläufen werden etwa in Klassenanalysen kaum berücksichtigt, die sich auf Arbeitsmarktpositionen konzentrieren.

Der zweite Aspekt betrifft die *Zeitlichkeit* der Lebensverläufe. Hier ist vor allem die Abhängigkeit aktueller Situationen und Handlungsmöglichkeiten von früheren Erfahrungen und Entscheidungen hervorzuheben. In

der Lebensverlaufsorschung werden Prozesse und Entwicklungen und nicht nur die zu einem gegebenen Zeitpunkt beobachtbaren Zustände in den Blick genommen (Verlaufs- bzw. Längsschnittperspektive statt Querschnittsbetrachtung). Eine aktuelle Entscheidung lässt sich also nicht nur aus den aktuellen Bedingungen heraus verstehen, sondern erst unter Berücksichtigung früherer Entscheidungen und Absichten.

Aus diesen Grundüberlegungen heraus lassen sich wichtige Einsichten etwa zur „Institutionalisierung des Lebenslaufs“ (Kohli 1985), also der Prägung von Lebensläufen durch Altersnormen und zu sozialen Strukturen, zum sozialen Wandel sowie zum Ineinandergreifen von Institutionen und Individuen (das sog. Mikro-Makro-Problem) gewinnen (Mayer 1990). Dies gilt auch für die Altersübergangsforschung (Trischler 2014).

Der Altersübergang ist ein klassisches Beispiel, um die These der (anhaltenden) Institutionalisierung von Lebensläufen durch Altersregulierungen insbesondere im Rentenrecht, aber auch im Arbeitsförderungsrecht zu belegen (Kohli 1988, 2000). Den Akteuren sind die rentenrechtlichen Altersgrenzen bekannt, und sie richten ihr Handeln danach aus. In diesem Punkt gibt es eine starke Gemeinsamkeit mit dem Push- und Pull-Ansatz. Der Unterschied besteht darin, dass die Lebensverlaufsorschung die vereinheitlichende oder zumindest die strukturierende Wirkung von institutionalisierten Altersgrenzen betont, während im Push- und Pull-Ansatz die Entscheidungen als individualisiert-atomistisch gefasst werden.

Die Lebensverlaufsorschung betont zudem kumulative Effekte, welche die Ressourcenausstattung von Individuen zum Zeitpunkt der Übergangsentscheidung beeinflussen. Doch im Unterschied zur Klassentheorie ergibt sich die Kumulation nicht aus den Besonderheiten einer bestimmten Klassenposition (in der z.B. körperlich schwere Arbeit mit geringer Bezahlung einhergehen kann), sondern aus dem zurückgelegten Lebensverlauf.

Darüber hinaus regt die Lebensverlaufsorschung zur Untersuchung von „linked lives“ an, mit der gezeigt werden kann, dass der individuelle Renteneintritt im Haushaltskontext und also unter Berücksichtigung des Haushaltseinkommens und dem Erwerbsstatus des Partners/der Partnerin und mithin nicht nur individuell entschieden wird (Allmendinger 1990), wobei sich abzeichnet, dass die „Ruhestandsoptionen des Partners/der Partnerin (...) ihre Wirkungen eher in einem Kontext von Wahlfreiheit als in einem Kontext des erzwungenen Ausscheidens“ entfalten (Brussig 2011, S. 154).

Sozialer Wandel wird oft anhand einer Analyse von Kohortenunterschieden sichtbar. Auch dies gilt für die Altersübergangsforschung, zumal rentenrechtliche Änderungen oft an Geburtstagen der Versicherten ausgerichtet sind. Aus Gründen des Vertrauensschutzes beinhalten rentenrecht-

liche Regelungen oft einen beträchtlichen zeitlichen Vorlauf, d.h. die betreffenden Gesetze sind bereits verabschiedet, werden aber erst künftig wirksam. Aber auch die Veränderung von typischen Altersphänomenen, wie etwa der Berufseinstiegsphase mit häufigen Beschäftigungswechseln oder die Erwerbsaustrittsphase mit hohem Arbeitslosigkeits- und Krankheitsrisiko lässt sich im Kohortenvergleich analysieren. Insofern enthält die Lebensverlaufsforschung auch ein Programm zur Analyse sozialen Wandels.

## 2.5 Kultur

Ähnlich wie das Konzept von Klassen ist das Konzept von Kultur außerordentlich vielfältig (siehe, auch für das Folgende, Jansen 2012, 2013). Es lässt sich aber ein gemeinsames Verständnis von Kultur in der Soziologie dahingehend ausmachen, dass die Kultur die gemeinsam geteilten Werte, Leitbilder und Wissensbestände von Menschen in einer Gesellschaft beinhaltet. Dabei gelten Werte als das zentrale Merkmal einer Kultur. Bei Werten handelt es sich um abstrakte Verhaltensorientierungen, welche die dominierenden „Vorstellungen des Wünschenswerten“ widerspiegeln (Gerhards 2006, S. 19–20). Werte werden zum einen durch die Sozialisation internalisiert und als soziale Normen verinnerlicht, und zum anderen durch Institutionalisierung in Regeln und Handlungspraxen vergegenständlicht, d.h. in eine von der einzelnen Person unabhängige Existenz gebracht. Das für die Kultur charakteristische ist, dass es sich um gemeinsam geteilte, als selbstverständlich angenommene Normen und Institutionalisierungen handelt.

Während sich noch ein gemeinsames Verständnis zumindest von zentralen Merkmalen des Konzepts von Kultur gewinnen lässt, gehen die Auffassungen deutlich auseinander, wenn es um die Frage geht, wie eine Kultur das Handeln von Personen beeinflusst. Entsprechend einer Unterscheidung von Clarke (2004) lässt sich die Wirkungsweise einerseits als „culture as property“ und andererseits als „culture as practice“ charakterisieren. In der ersten Variante wird angenommen, dass die Kultur wie eine Eigenschaft von Individuen diese in ihrem Handeln lenkt, während in der zweiten Variante die Kultur durch wechselseitiges Handeln (Interaktionen) immer wieder reproduziert wird, und dabei solche Interaktionen einfacher ablaufen, die sich auf eingeübte (kulturell verankerte) Handlungsmuster stützen können. In beiden Fällen kommt der Kultur eine Wirkung auf das Handeln zu, die eigenständig gegenüber den bislang angesprochenen Me-

chanismen von Anreizen (Push und Pull), der Klassenposition und des Lebensverlaufs ist.

Nun ist anzunehmen, dass auch der Altersübergang kulturell geprägt ist, zumal das Konzept von Kultur für die Analyse von Sozialpolitik und Sozialstaaten genutzt wird (Pfau-Effinger 2009). Es gibt innerhalb von Gesellschaften kulturell geprägte Auffassungen über den Übergang von Erwerbstätigkeit in Rente und über die Erwerbstätigkeit vor und während der Rente bzw. eingeübte Praktiken hierzu, und diese unterscheiden sich teilweise erheblich zwischen Ländern (Jansen 2012, 2013). Aus Sicht der empirischen Sozialforschung ist es eine besondere Herausforderung, Kultur so zu erfassen, dass sie sich sowohl von den institutionalisierten Anreizen als auch von den individuellen Ressourcen wie auch von individuellen Präferenzen abgrenzen lässt. Denn während sich Anreize, Ressourcen und Präferenzen gezielt sozialpolitisch beeinflussen lassen, ist dies bei der Kultur kaum und jedenfalls nicht nur durch einen auf das Feld der Sozialpolitik beschränkten Handlungsansatz möglich. Aus diesem Grund – der geringen Beeinflussbarkeit der Kultur durch politische Intervention – stellt der kultursoziologische Ansatz in der Altersübergangsforschung auch eine besondere Provokation für eine gestaltungsorientierte Forschung und für die Politik dar. Gerade der Vergleich von europäischen Ländern öffnet aber auch den Blick dafür, dass im Zuge der europäischen Einigung zunehmende Regelungsbereiche staatenübergreifend gestaltet werden, und hierzu gehört auch der Arbeitsmarkt. Arbeitnehmerfreizügigkeit und die Portabilität von Alterssicherungsansprüchen beeinflussen möglicherweise auch die Erwerbstätigkeit im Alter und den Altersübergang.

### 3. *Fazit und Ausblick*

In den zurückliegenden 20 Jahren hat sich die Forschung zum Altersübergang vielfältig entwickelt. Nicht nur, dass die Berichterstattung zum Altersübergang fundierter wurde und sich die Datengrundlagen – bei allen verbleibenden Lücken – ganz wesentlich verbessert haben. Auch die theoretischen Grundlagen haben sich ausdifferenziert und bieten genug Raum für Weiterentwicklungen. Gibt es angesichts dieser Entwicklungen, die allesamt Indikatoren für den „wissenschaftlichen Fortschritt“ darstellen, auch Themen, Fragestellungen und Erklärungsansätze, in denen die Forschung vor 20 Jahren schon weiter war als heute?

Nach meinem Dafürhalten gibt es tatsächlich ein solches Teilgebiet innerhalb der Altersübergangsforschung, und das ist die Rolle der Betriebe bzw. ArbeitgeberInnen. In ihrem aktuellen Überblick über den internatio-

nalen Stand der Forschung markieren Henkens et al. (2018) das Arbeitgeberverhalten als die zentrale offene Frage der Altersübergangsforschung: „(T)he overarching question is whether employers' behaviors are going to change now the contours of an aging work force become visible and real“ (Henkens et al. 2018, S. 808). In den letzten 20 Jahren wurden Untersuchungen vorgelegt, die auf einer repräsentativen Datengrundlage – oft auf Grundlage des IAB-Betriebspanels – die Verbreitung personalwirtschaftlicher Maßnahmen für Ältere, die Einstellung von Personalverantwortlichen gegenüber Älteren und die Neueinstellung von Älteren thematisierten (siehe etwa Bellmann et al. 2006; Bellmann und Leber 2005; Leber et al. 2013). Daneben stehen Untersuchungen zur Produktivität älterer Beschäftigter und zur Personalpolitik gegenüber Älteren (siehe etwa Brussig und Leber 2019; Frosch et al. 2011; Zwick und Göbel 2010). Weitgehend abgerissen – mit Ausnahme der komplexen Branchenstudien von Fröhler et al. (2013) und Bellmann et al. (2018) – sind demgegenüber fallstudienbasierte Untersuchungen, die die betriebliche Personalpolitik gegenüber Älteren einbetten in die Gesamtheit von widersprüchlichen und auszubalancierenden Ansprüchen und Erwartungen von ArbeitgeberInnen, Beschäftigten, Betriebs- und Personalräten und nicht zuletzt „der Gesellschaft“, wie sie etwa von Kohli und Wolf (1987), Dohse et al. (1982) und auch Behrens (1994, 2000, 2001) vorgelegt wurden. In diesen Untersuchungen werden Betriebe als Konfliktarena und als interessen geleitete und mit Ressourcen und strategischer Handlungsfähigkeit ausgestattete Akteure zugleich konzeptualisiert, und insofern gehen sie über die oben skizzierten Ansätze hinaus, welche Individuen in gesellschaftlichen Umwelten sehen. Wie oben dargestellt, sind die betrieblichen Strategien bei der Gestaltung von Altersübergängen sowohl hinsichtlich der Ziele als auch der Vorgehensweisen zu wenig bekannt. Erst auf der Grundlage revitalisierter betrieblicher Ansätze in der Altersübergangsforschung wird sich einschätzen lassen, wie virulent die Option eines betrieblich veranlassten Vorruhestands nach wie vor ist, und wie Betriebe auf die massiven Herausforderungen des Strukturwandels der laufenden industriellen Revolution und des Umstiegs auf nachhaltige Geschäftsmodelle mit älter werdenden Belegschaften reagieren.

## Literatur

- Allmendinger, Jutta (1990): Der Übergang in den Ruhestand von Ehepaaren: Auswirkungen individueller und familiärer Lebensläufe. In: Karl Ulrich Mayer (Hrsg.): Lebensverläufe und sozialer Wandel, Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft, Nr. 31, S. 272–303.
- Arnds, Pascal; Bonin, Holger (2003): Institutionelle Faktoren des Rentenzugangs. Ein Überblick aus ökonomischer Perspektive. In: Matthias Herfurth, Martin Kohli, Klaus Zimmermann und Wolfgang Clemens (Hrsg.): Arbeit in einer alternden Gesellschaft. Problembereiche und Entwicklungstendenzen der Erwerbssituation Älterer. Opladen: Leske + Budrich, Sozialwissenschaften im Überblick, S. 65–91.
- Behrens, Johann (1994): Der Prozess der Invalidisierung – das demographische Ende eines historischen Bündnisses. In: Christoph Behrend (Hrsg.): Frühinvalidität – ein Ventil des Arbeitsmarkts? Berufs- und Erwerbsunfähigkeitsrenten in der sozialpolitischen Diskussion. Berlin: DZA, Beiträge zur Gerontologie und Altenarbeit, Bd. 90, S. 105–135.
- Behrens, Johann (2000): Was Demographie mit Kinderkriegen zu tun hat und was uns vorzeitig alt aussehen lässt – Illusionen im Trendmodell der Arbeitszeit. In: Christoph von Rothkirch (Hrsg.): Altern und Arbeit. Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft: Beiträge, Diskussionen und Ergebnisse eines Kongresses mit internationaler Beteiligung. Berlin: Sigma, S. 228–259.
- Behrens, Johann (2001): Was uns vorzeitig „alt aussehen“ lässt. Arbeits- und Laufbahngestaltung – Voraussetzung für eine länger andauernde Erwerbstätigkeit. In: Aus Politik und Zeitgeschichte 3/4, S. 14–22.
- Bellmann, Lutz; Gewiese, Tilo; Leber, Ute (2006): Ältere Arbeitnehmer/innen im Betrieb. Abschlussbericht. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Bellmann, Lutz; Leber, Ute (2005): Betriebliche Einstellung älterer Arbeitnehmer. Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2004. In: Arbeit und Beruf, Fachzeitschrift für die Aufgaben der BAA 56 (6), S. 169–170.
- Bellmann, Lutz; Brandl, Sebastian; Dummert, Sandra; Guggemos, Peter; Leber, Ute; Matuschke, Ingo (2018): Altern in Betrieb. Alterung und Alter(n)smanagement in kleineren und mittleren Unternehmen – vom Einzelfall zur professionalisierten Systematik. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung (HBS-Study, 393).
- Blossfeld, Hans-Peter; Huinink, Johannes (2001): Lebensverlaufs-forschung als sozialwissenschaftliche Forschungsperspektive. Themen, Konzepte, Methoden und Probleme. In: BIOS 14 (2), S. 5–31.
- Brauns, Hildegard; Steinmann, Susanne; Haun, Dietmar (2000): Die Konstruktion des Klassenschemas nach Erikson, Goldthorpe und Portocarero (EGP) am Beispiel nationaler Datenquellen aus Deutschland, Großbritannien und Frankreich. In: ZUMA-Nachrichten 24 (46), S. 8–63.
- Brettschneider, Antonio; Brussig, Martin; Klammer, Ute; Knuth, Matthias (2019): Von der „Guten Arbeit“ zur „Guten Erwerbsbiografie“ – Voraussetzungen, Widersprüche, Gestaltungsperspektiven. In: Sozialer Fortschritt 68 (11), S. 840–845.

- Brussig, Martin (2011): Zwischen Erwerbsaustritt und Renteneintritt: „Gelingende“ und „prekäre“ Altersübergänge. In: Deutsche Rentenversicherung 66 (2), S. 143–160.
- Brussig, Martin (2015a): Alter beim Austritt aus sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung ist gestiegen. Auch nach dem Ende der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung sind viele Erwerbspersonen noch auf dem Arbeitsmarkt aktiv – mit wachsender Dauer. Duisburg (Altersübergangs-Report, 2015–01).
- Brussig, Martin (2015b): In die Rente wider Willen? In: WSI-Mitteilungen 68 (6), S. 407–416.
- Brussig, Martin; Knuth, Matthias (2011): Am Vorabend der Rente mit 67: Erkenntnisstand und Erkenntnislücken zur Entwicklung der Erwerbschancen Älterer. In: WSI-Mitteilungen 64 (3), S. 99–106.
- Brussig, Martin; Knuth, Matthias; Mümken, Sarah (2016): Von der Frühverrentung bis zur Rente mit 67. Der Wandel des Altersübergangs von 1990 bis 2012. Bielefeld: transcript (Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, 187).
- Brussig, Martin; Leber, Ute (2019): After early retirement: the variety of human-resource strategies of firms towards older employees. In: J Labour Market Res 53 (1), S. 543.
- Brussig, Martin; Postels, Dominik; Zink, Lina (2019): Erwerbsverläufe von Frauen und Männern mit niedrigen Versichertenrenten. Berlin: Duncker & Humblot (Sozialpolitische Schriften, 96).
- Clarke, John (2004): Changing Welfare, changing states: New directions in social policy. London: Sage Publications.
- Dohse, Knuth; Jürgens, Ulrich; Russig, Harald (Hrsg.) (1982): Ältere Arbeitnehmer zwischen Unternehmensinteressen und Sozialpolitik. Ffm/NY: Campus.
- Ebbinghaus, Bernhard; Hofäcker, Dirk (2013): Reversing Early Retirement in Advanced Welfare Economies: A Paradigm Shift to Overcome Push and Pull Factors. In: Zeitschrift für Bevölkerungswissenschaft 38 (4), S. 841–880, zuletzt geprüft am 17.02.2014.
- Erikson, Robert; Goldthorpe, John H. (1993): The constant flux. A study of class mobility in industrial societies. Oxford: Clarendon Press (Clarendon paperbacks).
- Erikson, Robert; Goldthorpe, John H.; Portocarero, L. (1979): International Class Mobility in Three Western European Societies. In: British Journal of Sociology 30 (415–441).
- Frick, Joachim R.; Groh-Samberg, Olaf; Schupp, Jürgen; Spieß, Katharina (Hrsg.) (2008): 25 Wellen Sozio-oekonomisches Panel. In: Vierteljahrshefte für Wirtschaftsforschung 3.
- Fröhler, Norbert (2015): Der Übergang in die Beamtenversorgung im beschäftigungspolitischen Wandel. Eine empirische und analytische Bestandsaufnahme. 1. Aufl. Baden-Baden: edition sigma (Modernisierung des öffentlichen Sektors, 46, Sonderband).

- Fröhler, Norbert; Fehmel, Thilo; Klammer, Ute (2013): Flexibel in die Rente. Gesetzliche, tarifliche und betriebliche Perspektiven. 1. Aufl. Berlin: edition sigma (Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, 150).
- Frosch, Katharina; Goebel, Christian; Zwick, Thomas (2011): Separating wheat and chaff. Age-specific staffing strategies and innovative performance at the firm level. Mannheim (ZEW Discussion Paper, 11-047).
- Gerhards, Jürgen (2006): Kulturelle Unterschiede in der Europäischen Union. Ein Vergleich zwischen Mitgliedsländern, Beitrittskandidaten und der Türkei. 2. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwissenschaften.
- Henkens, Kène; van Dalen, Hendrik P.; Ekerdt, David J.; Hershey, Douglas A.; Hyde, Martin; Radl, Jonas et al. (2018): What We Need to Know About Retirement: Pressing Issues for the Coming Decade. In: *Gerontologist* 58 (5), S. 805–812.
- Himmelreicher, Ralf K.; Sewöster, Daniela; Scholz, Rembrandt; Schulz, Anne (2008): Die fernere Lebenserwartung von Rentnern und Pensionären im Vergleich. In: *WSI-Mitteilungen* 5, S. 274–280.
- Hochfellner, Daniela; Müller, Dana; Wurdack, Anja (2011): BASiD – Biografiedaten ausgewählter Sozialversicherungsträger in Deutschland. Nürnberg (FDZ Datenreport, 09/2011).
- Jansen, Andreas (2012): Altersübergangskulturen in Europa. Der Einfluss kulturell geprägter Normen und kultureller Werte auf die Erwerbsbeteiligung älterer Menschen in Europa. Dissertation. Duisburg: Universität Duisburg-Essen, Institut für Soziologie.
- Jansen, Andreas (2013): Kulturelle Muster des Altersübergangs: Der Einfluss kultureller Normen und Werte auf die Erwerbsbeteiligung älterer Menschen in Europa. In: *Köln Z Soziol* 65 (2), S. 223–251.
- Kaboth, Arthur; Brussig, Martin (2018): Alterserwerbsbeteiligung in Europa auch in Zeiten der Finanz- und Wirtschaftskrise im Aufschwung? Duisburg (Altersübergangs-Report, 2018-01).
- Kaboth, Arthur; Brussig, Martin (2019): Trotz steigender Altersgrenzen stagniert das durchschnittliche Rentenzugangsalter Aktuelle Entwicklungen im Rentenzugang. Duisburg (Altersübergangs-Report, 2019-02).
- Knuth, Matthias; Kalina, Thorsten (2002): Early exit from the labour force between exclusion and privilege: unemployment as a transition from employment to retirement in West Germany. In: *European Societies* 4, S. 393–418.
- Kohli, Martin (1985): Die Institutionalisierung des Lebenslaufs. Historische Befunde und theoretische Argumente. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 37 (1), S. 1–29.
- Kohli, Martin (1988): Die gesellschaftliche und individuelle Bedeutung der Altersgrenze. In: Winfried Schmähl (Hrsg.): Verkürzung oder Verlängerung der Erwerbsphase? Zur Gestaltung des Übergangs vom Erwerbsleben in den Ruhestand in der Bundesrepublik Deutschland. Tübingen: J.C.B.Mohr, S. 36–53.

- Kohli, Martin (2000): Altersgrenzen als gesellschaftliches Regulativ individueller Lebenslaufgestaltung: ein Anachronismus? In: *Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie*; Supplement (1), S. 15–23.
- Kohli, Martin; Wolf, Juergen (1987): Altersgrenzen im Schnittpunkt von betrieblichen Interessen und individueller Lebensplanung. Das Beispiel des Vorruhestands. In: *Soziale Welt* 38, S. 92–109.
- Leber, Ute; Stegmaier, Jens; Tisch, Anita (2013): Altersspezifische Personalpolitik: Wie Betriebe auf die Alterung ihrer Belegschaften reagieren. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Nürnberg (IAB-Kurzbericht, 13/2013).
- Mayer, Karl Ulrich (1990): Lebensverläufe und sozialer Wandel. Anmerkungen zu einem Forschungsprogramm. In: Karl Ulrich Mayer (Hrsg.): *Lebensverläufe und sozialer Wandel*. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft Nr. 31, S. 7–21.
- Mayer, Karl Ulrich (1998): Lebensverlauf. In: Bernhard Schäfers und Wolfgang Zapf (Hrsg.): *Handwörterbuch zur Gesellschaft Deutschlands*. Opladen: Leske + Budrich, S. 438–451.
- Mika, Tatjana; Czaplicki, Christin (2010): Share-RV: eine Datengrundlage für Analysen zur Alterssicherung, Gesundheit und Familie auf der Basis des Survey of Health, Ageing and Retirement in Europe und der Daten der Deutschen Rentenversicherung. In: *RV aktuell* 12, S. 396–400.
- OECD (1995): *The transition from work to retirement*. Paris.
- Pfau-Effinger, Birgit (2009): Wohlfahrtsstaatliche Politiken und ihre kulturellen Grundlagen. In: *Österreichische Zeitschrift für Soziologie* 34 (3), S. 3–21.
- Radl, Jonas (2013): Labour Market Exit and Social Stratification in Western Europe: The Effects of Social Class and Gender on the Timing of Retirement. In: *European Sociological Review* 29 (3), S. 654–668, DOI: 10.1093/esr/jcs045.
- Riphahn, Regina T.; Blau, David M. (1998): Labor Force Transitions of Older Married Couples in Germany (IZA discussion paper, 5).
- Rose, David; Harrison, Eric (2007): The European socio-economic classification: A new social class schema for comparative European research. In: *European Societies* 9 (3), S. 459–490.
- Rothkirch, Christoph von (Hrsg.) (2000): *Altern und Arbeit. Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft: Beiträge, Diskussionen und Ergebnisse eines Kongresses mit internationaler Beteiligung*. Berlin: Sigma.
- Schmid, Günther; Hartlapp, Miriam (2008): Aktives Altern in Europa. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte* 18–19, S. 6–15.
- Schmidt, Peter (1995): *Die Wahl des Rentenalters. Eine theoretische und empirische Analyse des Rentenzugangsverhaltens in West- und Ostdeutschland*. Frankfurt am Main: Lang.
- Stock, J.; Wise, David A. (1990): Pensions, the Option Value of Work, and Retirement. In: *Econometrica* 58, S. 1151–1180.
- Trischler, Falko (2014): *Erwerbsverlauf, Altersübergang, Alterssicherung. Zunehmende soziale Ungleichheit im Alter*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

- Viebrok, Holger (1997): Das Arbeitsangebot im Übergang von der Beschäftigung in den Ruhestand. Eine Analyse der Arbeitsanreize durch sozialrechtliche Regelungen in der Spätphase des Erwerbslebens. Frankfurt am Main: Lang.
- Zähle, Tanja; Möhring, Katja; Krause, Peter (2009): Erwerbsverläufe beim Übergang in den Ruhestand. In: WSI-Mitteilungen 62 (11), S. 586–595.
- Zwick, Thomas; Göbel, Christian (2010): Which Personnel Measures are Effective in Increasing Productivity of Old Workers? Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung. Mannheim (ZEW Discussion Paper, 10–069).

## Referenzen

- 1 Für Hinweise zu einer früheren Fassung danke ich Matthias Knuth, Susanne Drescher, Susanne Enssen, Andreas Jansen und Arthur Kaboth.
- 2 Zu nennen ist hier das Sozio-oekonomische Panel (SOEP), was sich als wichtigste Längsschnitt-Haushaltsbefragung etabliert hat, sowie BASiD als ein Beispiel für einen Datensatz, in dem BA-Daten und DRV-Daten verknüpft werden; ein weiteres Beispiel ist SHARE-RV. Zum SOEP siehe Frick et al. 2008; ein Beispiel für eine Anwendung in der Altersübergangsforschung ist Zähle et al. 2009. Zu BASiD siehe Hochfellner et al. 2011 und für eine Anwendung Brussig et al. 2019. Zu SHARE-RV siehe Mika und Czaplicki 2010.
- 3 Der Großteil der in diesem Abschnitt berichteten Befunde und Entwicklungstrends verdankt sich dem Altersübergangsmoitor, einem seit 2003 bestehenden Berichtssystem zum Übergang von Erwerbstätigkeit in Rente, dessen Ergebnisse in Brussig et al. 2016 zusammengefasst vorgelegt wurden.
- 4 Dies gilt auch für EU-Länder. In Ländern, die von der Wirtschafts- und Finanzkrise ab 2009 stärker getroffen wurden, als dies in Deutschland der Fall war, trugen nicht die Älteren, sondern die Jugendlichen die Hauptanpassungslast (siehe Kaboth und Brussig 2018).
- 5 Neben der breiteren Erwerbsbeteiligung und der Verlängerung der Erwerbsphasen wird mitunter auf eine dritte Komponente der steigenden Alterserwerbsbeteiligung hingewiesen, die sich aus der ungleichen Besetzung der Altersjahrgänge ergibt. Die Jahrgänge der um 1945 herum Geborenen sind schwach besetzt, und diejenigen der um 1955 herum Geborenen sind stark besetzt. Die alterssytypisch niedrige Erwerbsbeteiligung der 60-Jährigen fiel in den Jahren um 2005 aufgrund der schwach besetzten Jahrgänge von 60-Jährigen weniger ins Gewicht als die alterssytypisch höhere Erwerbsbeteiligung der 50-Jährigen aus stark besetzten Geburtsjahrgängen. Dieser als „demographischer Rückenwind“ bezeichnete Effekt erleichterte es der Politik, die gewünschte Zunahme der Alterserwerbsbeteiligung zu verstärken.
- 6 Das (durchschnittliche) Rentenzugangsalter ist ein Querschnittsindikator und somit von der zahlenmäßigen Stärke der Eintrittskohorten beeinflusst (siehe Fußnote 5). Die Polarisierung (Konzentration von Rentenzugängen auf den frühestmöglichen Eintritt anstelle einer gleichmäßigen Verteilung über den gesamten Alterskorridor hinweg) trägt zusätzlich zu einer Stagnation des durchschnittlichen Rentenzugangsalters bei.

*M. Brussig*

- 7 Hierzu gehören Upper salariat, Lower salariat, Intermediate, Self-employed, Farmers, Manual supervisors, Lower sales and service, Skilled manual, Routine occupations.

# Ältere erwerbstätige Frauen und gesundheitliche Ungleichheit

*S. Tophoven*

## *Abstract*

Der Anteil älterer Beschäftigter ist in den letzten 20 Jahren stark gestiegen. Dies zeigt sich besonders deutlich für Frauen: 2018 sind über die Hälfte der Frauen der Altersgruppe der 60- bis unter 65-Jährigen erwerbstätig, 1998 waren es nur 11 %. Vor diesem Hintergrund müssen die Erwerbssituationen älterer erwerbstätiger Frauen in den Fokus rücken. Der Beitrag betrachtet die funktionale körperliche Gesundheit bei älteren erwerbstätigen Frauen in Abhängigkeit von verschiedenen Merkmalen ihrer beruflichen Tätigkeit. Dabei zeigt sich unter anderem ein klarer sozialer Gradient in Hinblick auf das Anforderungsniveau der ausgeübten Tätigkeit.

## *1. Ältere erwerbstätige Frauen und gesundheitliche Ungleichheit*

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und mit Blick auf die sozialen Sicherungssysteme bestand schon lange die Forderung nach einer längeren Erwerbstätigkeit aller und den entsprechenden Systemanpassungen (Böhle 2000). Veränderte gesetzliche Rahmenbedingungen wie die Erhöhung des gesetzlichen Renteneintrittsalters sind inzwischen in Kraft getreten. Auch aus betrieblicher Sicht zum Erhalt von Fachkräften wie auch aus individueller Perspektive hinsichtlich der Alterssicherung ist eine längere Erwerbstätigkeit aktuell angezeigt. Arbeit unter guten alter(n)sgerechten Bedingungen muss dabei für alle möglich sein (Kistler 2008, Mühlbrock 2016).

Der demografische Wandel hat in Deutschland zu einer Alterung der Bevölkerung geführt und führt perspektivisch zu einer Schrumpfung (Kaufmann 2005). Die daraus resultierende prognostizierte Veränderung der Zusammensetzung der Erwerbsbevölkerung (Pahl 2000) ist inzwischen eingetreten. Es gibt mehr ältere Erwerbstätige. In Deutschland hat in den letzten beiden Jahrzehnten vor allem die Erwerbstätigkeit von Frauen deutlich zugenommen. Ein besonders hoher Anstieg ist für die weibliche Erwerbsbeteiligung im höheren Erwerbsalter festzustellen. Dies unter-

streicht die Notwendigkeit einer geschlechtsspezifischen Perspektive auf das Altern, die Arbeitssituationen und die Gesundheit älterer Beschäftigter (Backes 2010, Crawford et al. 2016, Payne/Doyal 2010).

Der deutsche Arbeitsmarkt ist durch ein hohes Maß an Geschlechtersegregation gekennzeichnet. Frauen und Männer konzentrieren sich auf unterschiedliche Berufe und Frauen arbeiten seltener als Männer in Führungspositionen und häufiger in niedrigen beruflichen Positionen (Achatz 2018). Frauen arbeiten zudem häufig in Teilzeittätigkeiten (Vogel 2009). Damit ist in Teilen auch die beharrliche geschlechtsspezifische Lohnlücke zuungunsten von Frauen zu erklären (Boll/Leppin 2015). Die geringere Erwerbsbeteiligung und geringere Einkünfte im Lebensverlauf von Frauen bedingen auch eine geschlechtsspezifische Lücke in der Alterssicherung zuungunsten von Frauen (Tophoven/Tisch 2016). Im Besonderen die Erwerbsverläufe von Müttern sind häufig von Erwerbsunterbrechungen und langen Teilzeiterwerbstätigkeitsphasen geprägt, um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu ermöglichen (Ziefle 2009).

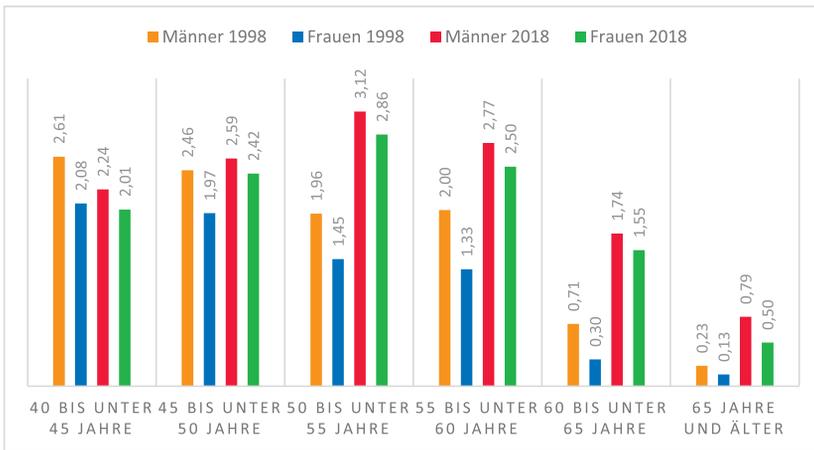
Vor diesem Hintergrund betrachtet der vorliegende Beitrag die Erwerbssituationen von älteren weiblichen Beschäftigten, die der Babyboomer-Generation angehören. Nachgegangen wird der Frage, in welchen Bereichen möglicherweise gesundheitliche Ungleichheiten in Abhängigkeit von Merkmalen der beruflichen Tätigkeit bestehen. Die Erwerbssituation und Arbeitsbelastungen sind zentral zur Erklärung gesundheitlicher Ungleichheit bei Erwerbstätigen (Jungbauer-Gans/Gross 2009). Dargestellt wird die physische funktionale Gesundheit differenziert nach Berufssegmenten und dem Anforderungsniveau beruflicher Tätigkeiten sowie in Abhängigkeit von verschiedenen möglichen belastenden Faktoren der Erwerbssituation. Hieraus sollen Hinweise für den spezifischen präventiven Handlungsbedarf für die Situationen älterer erwerbstätiger Frauen gewonnen werden.

### *1.1 Gestiegene Erwerbsbeteiligung von Frauen im höheren Erwerbsalter*

An dieser Stelle wird aber zunächst noch einmal die deutlich gestiegene Erwerbsbeteiligung von Frauen im höheren Erwerbsalter aufgezeigt. Dies wird sowohl zahlenmäßig wie auch anteilmäßig deutlich. Die geburtenstarken Jahrgänge der 1960er-Jahre, die Babyboomer, sind im höheren Erwerbsalter angekommen. Abbildung 1 zeigt, dass 2018, im Vergleich zu 1998, deutlich mehr Erwerbstätige 50 bis unter 65 Jahre alt sind. 1998 waren es noch 7,8 Millionen, 2018 waren es dann 14,5 Millionen Erwerbstätige. Die Zahl hat sich also nahezu verdoppelt. Besonders deutlich wird der

Anstieg in der Altersgruppe der 60 bis unter 65-Jährigen. 1998 gab es in dieser Altersgruppe etwa 700.000 erwerbstätige Männer und 300.000 erwerbstätige Frauen, 2018 sind es 1,7 Millionen erwerbstätige Männer und 1,5 Millionen erwerbstätige Frauen. Insgesamt haben sich die Zahlen der erwerbstätigen Frauen und Männer in allen Altersgruppen deutlich angenähert (vgl. Abbildung 1).

Abbildung 1: Anzahl erwerbstätiger Frauen und Männern nach Altersgruppen in Millionen – 1998 und 2018



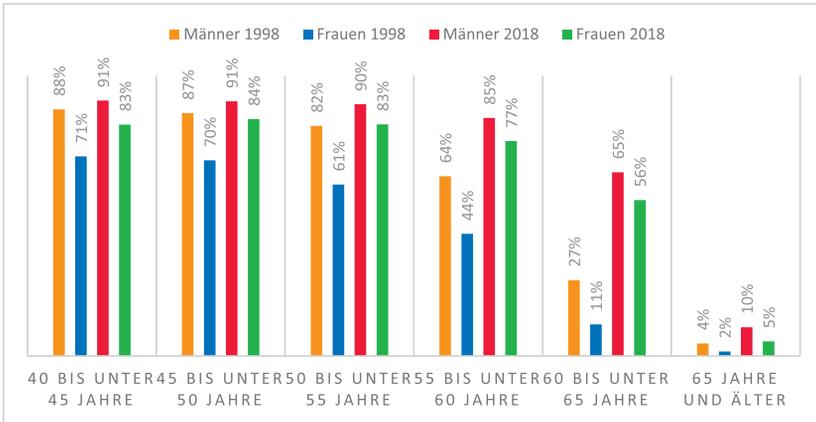
Quelle: GENESIS-Online des Statistischen Bundesamtes. Daten des Mikrozensus 1998 und 2018; eigene Darstellung und Berechnungen.

Abbildung 2 stellt die Anteile der Erwerbstätigen in den verschiedenen Altersgruppen dar.

In der Altersgruppe der 50- bis unter 55-Jährigen waren 1998 61 % der Frauen und 82 % der Männer erwerbstätig, 2018 sind es in dieser Altersgruppe 83 % der Frauen und 90 % der Männer. In der Altersgruppe der 55- bis unter 60-Jährigen sowie in der Altersgruppe der 60- bis 65-Jährigen zeigt sich dies noch deutlicher. Hier fällt außerdem der inzwischen deutlich höhere Anteil erwerbstätiger Frauen auf. So waren in der Altersgruppe der 60- bis unter 65-Jährigen 1998 nur 11 % der Frauen erwerbstätig, 2018 sind es 56 % und damit mehr als die Hälfte der Frauen dieser Altersgruppe (vgl. Abbildung 2).

Der gestiegene Anteil älterer Erwerbstätiger im Zeitverlauf ist auf die Alterung der Erwerbsbevölkerung insgesamt zurückzuführen, aber auch

Abbildung 2: Anteile erwerbstätiger Frauen und Männer nach Altersgruppen in Prozent – 1998 und 2018



Quelle: GENESIS-Online des Statistischen Bundesamtes. Daten des Mikrozensus 1998 und 2018; eigene Darstellung und Berechnungen.

auf eine insgesamt gestiegene Erwerbsbeteiligung Älterer. Dazu tragen die veränderten gesetzlichen Rahmenbedingungen wie die schrittweise Erhöhung des gesetzlichen Renteneintrittsalters und auch das angeglichenere Renteneintrittsalter von Frauen und Männern bei (Rauch et al. 2017).

Festzuhalten ist aber auch, dass sich der Erwerbstätigkeitsumfang zwischen Frauen und Männern weiterhin deutlich unterscheidet. Der starke Anstieg erwerbstätiger Frauen wird auch auf die Zunahme von Teilzeitbeschäftigungen zurückgeführt. Frauen arbeiten deutlich häufiger als Männer in Teilzeit oder in einem geringfügigen Beschäftigungsverhältnis (Statistik der Bundesagentur für Arbeit 2019).

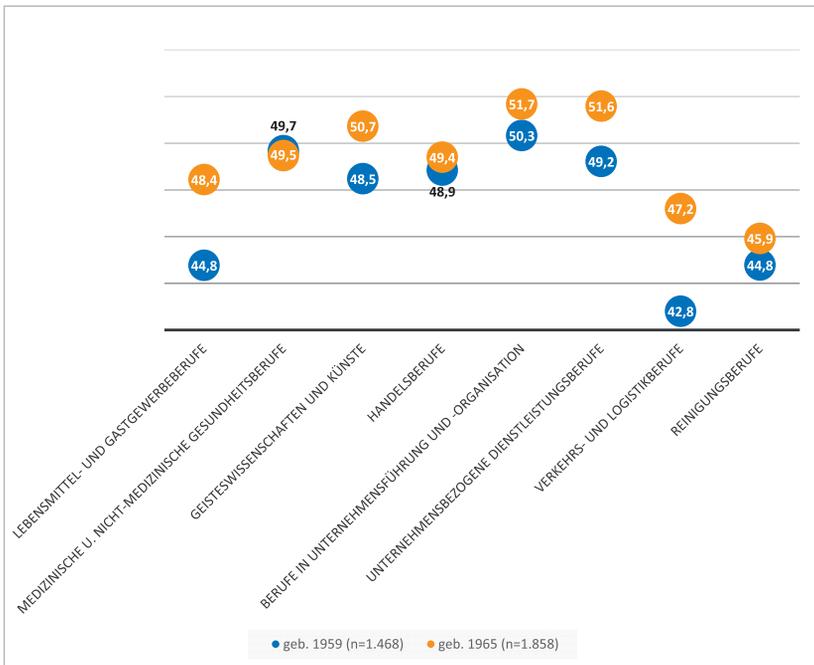
## 1.2 Gesundheitliche Situation von erwerbstätigen Frauen der Babyboomer-Generation

Zur Beschreibung der gesundheitlichen Situation von erwerbstätigen Frauen der Babyboomer-Generation wird auf empirische Ergebnisse auf Basis der lidA-Studie (Hasselhorn 2014, Tophoven et al. 2016) zurückgegriffen.<sup>1</sup> Herangezogen werden die Scores der funktionalen physischen Gesundheit.<sup>2</sup> Von den 2011 befragten erwerbstätigen Frauen im Alter von 46 und 52 Jahren waren 42 % der Frauen in Vollzeit erwerbstätig und 46 % in

Teilzeit erwerbstätig. 12 % übten eine geringfügige Beschäftigung aus. In Bezug auf die gesundheitliche Situation zeigen sich zwischen den unterschiedlichen Erwerbsformen nur marginale bis keine Unterschiede. Für die befragten erwerbstätigen Frauen der Geburtsjahrgänge 1959 und 1965 kann zum Befragungszeitpunkt im Mittel ein relativ guter Gesundheitsstatus festgestellt werden (Tophoven 2018). In Abhängigkeit von verschiedenen Merkmalen der beruflichen Situation lassen sich dabei aber auch einige Auffälligkeiten feststellen, die im Folgenden dargestellt werden.

### Funktionale Gesundheit nach Berufssegmenten

Abbildung 3: Score funktionale physische Gesundheit in Abhängigkeit vom Berufssegment



Quelle: lidA Welle 1 (2011); eigene Berechnungen

Berufssegmente, in denen die befragten Frauen häufig tätig sind, sind medizinische und nicht-medizinische Gesundheitsberufe (19 %), Berufe in

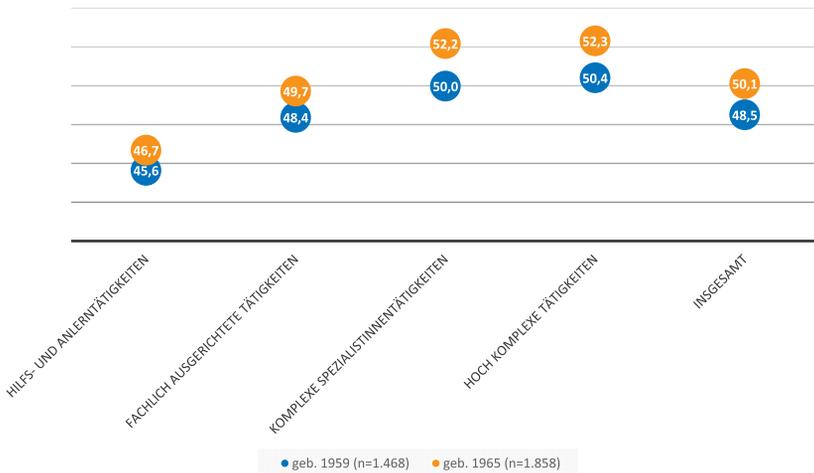
Unternehmensführung und Unternehmensorganisation (16 %), Tätigkeiten im Bereich Geisteswissenschaft oder Kunst (15 %) sowie unternehmensbezogene Dienstleistungsberufe (14 %) und Handelsberufe (12 %). Seltener sind sie in Reinigungsberufen (5 %), Lebensmittel- und Gastgewerbeberufen (4 %) sowie Verkehrs- und Logistikberufen (4 %) tätig. Weitere 9 % verteilen sich auf die Berufssegmente: Land-, Forst- und Gartenbauberufen, Fertigungsberufe, fertigungstechnische Berufe, Bau- und Ausbauberufe, IT- und naturwissenschaftliche Dienstleistungsberufe oder Sicherheitsberufe (Tophoven 2018). Die funktionale physische Gesundheit wird nun für die acht am häufigsten vorkommenden Berufssegmente dargestellt (Abbildung 3).

Im Mittel liegt die funktionale körperliche Gesundheit über alle Berufssegmente hinweg für die jüngere Kohorte bei 50,1 % (geb. 1965) und bei 48,5 % für die ältere Kohorte (geb. 1959). Die jüngere Kohorte weist demnach im Mittel erwartbar einen etwas besseren Wert auf als die ältere Kohorte. Differenziert nach den verschiedenen Berufssegmenten, lassen sich hier teilweise größere Unterschiede feststellen. Drei Berufssegmente fallen für beide Kohorten mit durchschnittlich besonders niedrigeren Scores der funktionalen körperlichen Gesundheit auf. Dies sind Berufe im Lebensmittel- oder Gastgewerbe (zum Gastgewerbe s. Beitrag von Guhlemann & Best in diesem Band), Verkehrs- und Logistikberufe sowie Reinigungsberufe. Eine durchschnittlich etwas bessere Gesundheit weisen in beiden Kohorten Beschäftigte in Berufen der Unternehmensführung und -organisation auf (vgl. Abbildung 3). Es zeigt sich außerdem, dass die Unterschiede zwischen den Kohorten je nach Berufssegment etwas variieren.

### *Funktionale Gesundheit nach Anforderungsniveau der beruflichen Tätigkeit*

Die verschiedenen Berufssegmente ermöglichen noch keine Aussage über die berufliche Position innerhalb des Berufes. Dazu wird im nächsten Schritt das Anforderungsniveau der beruflichen Tätigkeit als vertikale Dimension herangezogen (Paulus/Matthes 2013). Diese Systematik unterscheidet vier Kategorien. Bei den betrachteten weiblichen Erwerbstätigen arbeitet der überwiegende Anteil in fachlich ausgerichteten Tätigkeiten (60 %). 15 % üben komplexe Spezialistinnentätigkeiten aus, 13 % übernehmen hoch komplexe Tätigkeiten (höchste Kategorie) und 12 % verrichten Hilfs- oder Anlernertätigkeiten (niedrigste Kategorie) (Tophoven 2018).

Abbildung 4: Score funktionale physische Gesundheit in Abhängigkeit vom Anforderungsniveau



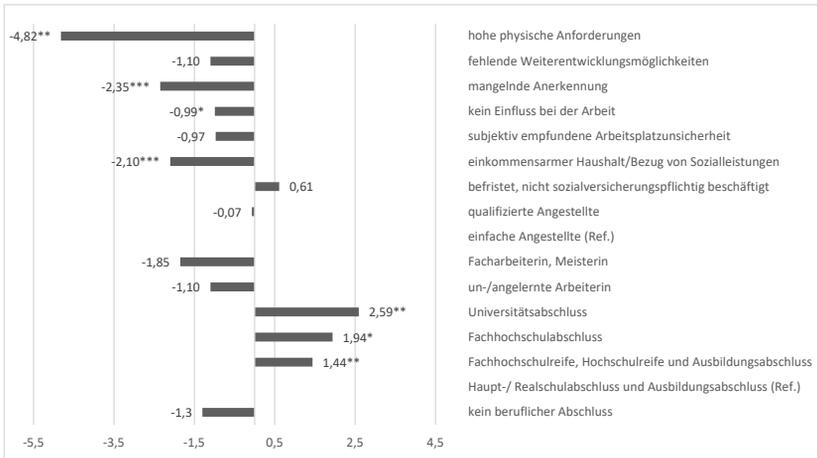
Quelle: lidA Welle 1 (2011); eigene Berechnungen

Abbildung 4 stellt die Scores der funktionalen körperlichen Gesundheit in Abhängigkeit vom Anforderungsniveau der ausgeübten Tätigkeit dar. Bereits auf den ersten Blick zeigt sich hier ein sozialer Gradient. Je höher das Anforderungsniveau der ausgeübten Tätigkeit, desto höher der Score der funktionalen physischen Gesundheit. Der Unterschied zwischen Frauen in Hilfs- und Anlern Tätigkeiten und hoch komplexen Tätigkeiten beträgt 4,8 Punkte für die 52-jährigen Frauen und 5,6 Punkte für die 46-jährigen Frauen. Unterschiede zwischen den beiden Altersjahrgängen sind hier geringer und ähnlich wie in der Gesamtpopulation.

#### *Funktionale Gesundheit nach prekären Merkmalen der beruflichen Tätigkeit*

In einer weiterführenden Betrachtung wurden verschiedene Merkmale der Erwerbssituation auf ihren Zusammenhang zur funktionalen körperlichen Gesundheit hin betrachtet (Tophoven/Tisch 2016, Tophoven 2018). Abbildung 5 zeigt die Regressionsergebnisse auf den Score der funktionalen physischen Gesundheit. Als erklärende Merkmale werden verschiedene als prekär eingestufte Merkmale der Erwerbssituation herangezogen (Tophoven/Tisch 2016).

Abbildung 5: Multivariate Betrachtung der funktionalen physischen Gesundheit



Quelle: IliA Welle 1 (2011), OLS-Regression, abhängige Variable: Score funktionale physische Gesundheit, außerdem kontrolliert für Geburtsjahr, Voll- oder Teilzeitbeschäftigung, Dauer jetzige Beschäftigung und Haushalts- bzw. Partnerschaftssituation, n=2.760, adj. R<sup>2</sup>=9,4 %; eigene Berechnungen

Hinsichtlich dieser Merkmale zeigte sich, dass eine materiell-prekäre Lebenssituation (Einkommensarmut und/oder Bezug von Sozialleistungen) und Kennzeichen der Tätigkeit wie mangelnde Anerkennung, fehlender Einfluss und hohe physische Arbeitsanforderungen in einem signifikant negativen Zusammenhang zur funktionalen körperlichen Gesundheit stehen. Daneben zeigte sich außerdem, dass ein hoher beruflicher Abschluss in einem positiven Zusammenhang zur funktionalen physischen Gesundheit steht.

### 1.3 Fazit

In den letzten 20 Jahren ist der Anteil älterer Beschäftigter deutlich gestiegen. Dies wird besonders deutlich für Frauen. So waren beispielsweise in der Altersgruppe der 60- bis unter 65-Jährigen 1998 nur 11 % der Frauen erwerbstätig, 2018 sind es 56 %. Ihre Erwerbssituationen müssen verstärkt in den Fokus der Forschung zum gesunden Älterwerden in der Arbeit rücken. Der vorliegende Beitrag untersuchte bestehende gesundheitliche Un-

gleichheiten bei älteren erwerbstätigen Frauen. Die Ergebnisse zeigen, dass ihr Gesundheitszustand insgesamt gut ist. In einer differenzierten Betrachtung fällt allerdings auf, dass es auch erwerbstätige Frauen gibt, die eine geringere funktionale körperliche Gesundheit berichten. Dies zeigt sich für Berufe im Bereich Lebensmittel, Gastgewerbe, Verkehr und Logistik sowie für Reinigungsberufe. Besonders deutlich wird dies bei der Betrachtung in Abhängigkeit vom Anforderungsniveau der ausgeübten Tätigkeit. Je höher das Anforderungsniveau, desto besser die funktionale körperliche Gesundheit. Eine multivariate Betrachtung verdeutlicht, dass als Erklärungsfaktoren verschiedene Belastungen in der Erwerbssituation herangezogen werden können wie ein geringes Haushaltseinkommen und tätigkeitbezogene Merkmale wie mangelnde Anerkennung und hohe physische Arbeitsanforderungen. Hier zeigt sich außerdem, dass ein hoher Ausbildungsabschluss – auch unter Kontrolle weiterer Faktoren der Erwerbssituation – mit einer höheren funktionalen Gesundheit einhergeht.

Behrens (2000) verweist bereits auf Unterschiede in der Art der Tätigkeiten und in Erwerbsverläufen die maßgeblich sind für begrenzte Tätigkeitsdauern. Er stellt heraus, dass der Art der Tätigkeit und dem Erwerbsverlauf entscheidende Rollen als Erklärungsfaktoren für die ungleichen Chancen auf eine lange Erwerbstätigkeit zukommen und weniger der individuellen Leistungsfähigkeit. Gleichzeitig macht er auch auf frühzeitige präventive Ansatzpunkte bei der Ausgestaltung von Erwerbsarbeit aufmerksam. So sollten auch vulnerable Gruppen wie Frauen in körperlich belastenden Tätigkeiten oder Tätigkeiten mit einem geringen Anforderungsniveau frühzeitig in den Fokus von Prävention und Karriereplanung rücken (vgl. hierzu auch Hiesinger/Tophoven 2019). Zimmer et al. (2010) verweisen hier u.a. auf das hohe Potenzial eines besseren Angebots und einer besseren Ausgestaltung von formalen wie non-formalen Weiterbildungen für Arbeitnehmer\*innen.

Eine kontinuierliche Erwerbstätigkeit ist aktuell außerdem die zuverlässigste Quelle zur Sicherung des zukünftigen Lebensunterhalts in der Nacherwerbsphase (Zimmer et al. 2010). Vor allem Frauen sind für den Ruhestand deutlich schlechter abgesichert als Männer (Klammer 2017). Auch vor diesem Hintergrund ist eine holistische Perspektive auf die Ausgestaltung des Erwerbsverlaufs und der Erwerbssituationen von Frauen und ihren gesundheitlichen Risiken nötig. Dies ist eine zentrale Aufgabe, der sich Politik, Sozialversicherungen wie auch Betriebe und Beschäftigtenvertretungen stellen müssen. Die präventive Gestaltung von Erwerbsverläufen ist eine gemeinsame Aufgabe. Mit dem Präventionsgesetz wurde inzwischen eine Grundlage für die gemeinsame Umsetzung und stärkere Zusammenarbeit geschaffen (Lampert et al. 2019). Ausreichende und passen-

de präventive Angebote zum Erhalt und zur Förderung der Gesundheit und Kenntnisse über diese müssen allen zur Verfügung stehen.

Ausgeblendet wird im vorliegenden Beitrag die Sorgearbeit, die im privaten Bereich geleistet wird. Diese wird zu hohen Anteilen von Frauen übernommen. Auch aus dieser können sich gesundheitliche Belastungsfaktoren ergeben. Aktuell ist das Ziel einer Gleichstellung der Geschlechter noch nicht erreicht. Eine zentrale Rolle kommt dabei der Gleichstellung im Berufsleben zu, die ein Schlüssel ist, um die häufig schlechteren materiellen Positionen von Frauen auszugleichen. Dazu gehören aber auch eine Gleichstellung und gute Bedingungen bei der Sorgearbeit im privaten Bereich (Sachverständigenkommission zum Zweiten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung 2017).

## *Literatur*

- Achatz, Juliane (2018): Berufliche Geschlechtersegregation. In: Abraham, Martin; Hinz, Thomas (Hrsg.): Arbeitsmarktsoziologie. Probleme, Theorien, empirische Befunde (3., überarb. Aufl.). Wiesbaden: Springer VS, 389–435.
- Andersen, Hanfried H.; Mühlbacher, Axel; Nübling, Matthias; Schupp, Jürgen; Wagner, Gert G. (2007): Computation of Standard Values for Physical and Mental Health Scale Scores Using the SOEP Version of SF-12v2. *Schmollers Jahrbuch*, 127, 1, 171–182.
- Backes, Gertrud M. (2010): Alter(n): Ein kaum entdecktes Arbeitsfeld der Frauen- und Geschlechterforschung. In: Becker, Ruth; Kortendiek, Beate (Hrsg.): Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie, Methoden, Empirie. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 454–460.
- Behrens, Johann (2000): Was Demographie mit Kinder kriegen zu tun hat und was uns vorzeitig alt aussehen lässt – Illusionen im Trendmodell der Erwerbszeit. In: Von Rothkirch, Christoph (Hrsg.): Altern und Arbeit: Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft. Berlin: Edition Sigma, 228–258.
- Böhle, Fritz (2000): Alter und Arbeit – Erwerbsarbeit zwischen Markt und Staat als neue Herausforderung für die Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik. In: Von Rothkirch, Christoph (Hrsg.): Altern und Arbeit: Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft. Berlin: Edition Sigma, 310–338.
- Boll, Christina; Leppin, Julian S. (2015): Die geschlechtsspezifische Lohnlücke in Deutschland: Umfang, Ursachen und Interpretation. *Wirtschaftsdienst*, 95, 4, 249–254.
- Crawford, Joanne O.; Davis, Alice; Cowie, Hilary; Dixon, Ken (2016): Women and the ageing workforce. Implications for Occupational Safety and Health A research review. European Agency for Safety and Health at Work.

- Hasselhorn, Hans Martin; Peter, Richard; Rauch, Angela; Schröder, Helmut; Swart, Enno; Bender, Stefan; du Prel, Jean-Baptist; Ebener, Melanie; March, Stefanie; Trappmann, Mark; Steinwede, Jacob; Müller, Bernd Hans (2014): Cohort profile: The lidA Cohort Study—a German Cohort Study on Work, Age, Health and Work Participation. *International Journal of Epidemiology*, 43, 6, 1736–1749.
- Hiesinger, Karolin; Tophoven, Silke (2019): Job requirement level, work demands, and health: a prospective study among older workers. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 92, November, 1139–1149.
- Jungbauer-Gans, Monika; Gross, Christiane (2009): Erklärungsansätze sozial differenzierter Gesundheitschancen. In: Richter, Matthias; Hurrelmann, Klaus (Hrsg.): *Gesundheitliche Ungleichheit. Grundlagen, Probleme, Perspektiven* (2., aktual. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 77–98.
- Kaufmann, Franz-Xaver (2005): *Schrumpfende Gesellschaft. Vom Bevölkerungsrückgang und seinen Folgen*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Kistler, Ernst (2008): *Alternsgerechte Erwerbsarbeit. Ein Überblick über den Stand von Wissenschaft und Praxis, Böckler Forschungsmonitoring 7*. Düsseldorf.
- Klammer, Ute (2017): Alterssicherung von Frauen revisited – aktuelle Entwicklungen und zukünftige Perspektiven. *Sozialer Fortschritt*, 66, 5, 359–375.
- Lampert, Thomas; Hoebel, Jens; Kuntz, Benjamin; Waldhauer, Julia (2019): Soziale Ungleichheit und Gesundheit. In: Haring, Robin (Hrsg.): *Gesundheitswissenschaften. Springer Reference Pflege – Therapie – Gesundheit*. Berlin, Heidelberg: Springer, 155–164.
- Mühlenbrock, Inga (2016): *Alterns- und altersgerechte Arbeitsgestaltung. Grundlagen und Handlungsfelder für die Praxis* (1. Aufl.). Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA).
- Nübling, Matthias; Andersen, Hanfried H.; Mühlbacher, Axel (2006): *Entwicklung eines Verfahrens zur Berechnung der körperlichen und psychischen Summenskalen auf Basis der SOEP-Version des SF 12 (Algorithmus), Data Documentati-on 16*, Berlin.
- Pahl, Veronika (2000): Altern und Arbeit – Chancengleichheit für alle Altersgruppen. In: Von Rothkirch, Christoph (Hrsg.): *Altern und Arbeit: Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft*. Berlin: Edition Sigma, 13–18.
- Payne, S.; Doyal, L. (2010): Older women, work and health. *Occupational Medicine*, 60, 3, 172–177.
- Paulus, Wiebke; Matthes, Britta (2013): *The German classification of occupations 2010 – structure, coding and conversion table, FDZ-Methodenreport 08/2013*, Nürnberg.
- Rauch, Angela; Tisch, Anita; Tophoven, Silke (2017): Erwerbsbeteiligung Älterer. In: Müller, Joachim; Walwei, Ulrich (Hrsg.): *Arbeitsmarkt kompakt. Analysen, Daten, Fakten*. Bielefeld: Bertelsmann, 30–31.
- Sachverständigenkommission zum Zweiten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung (Hrsg.) (2017): *Erwerbs- und Sorgearbeit gemeinsam neu gestalten. Gutachten für den Zweiten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung*. Berlin.

- Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2019): Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt. Juli 2019. Die Arbeitsmarktsituation von Frauen und Männern. Nürnberg.
- Tisch, Anita; Tophoven, Silke (2012): Employment biographies of the German baby boomer generation, *Schmollers Jahrbuch* 132, 2, 205–232.
- Tophoven, Silke (2018): Erwerbsverlauf und Gesundheit älterer weiblicher Beschäftigter. Bielefeld: wbv.
- Tophoven, Silke; Tisch, Anita (2016): Dimensionen prekärer Beschäftigung und Gesundheit im mittleren Lebensalter. *WSI Mitteilungen*, 69, 2, 105–112.
- Tophoven, Silke; Tisch, Anita (2016): Employment trajectories of German baby boomers and their effect on statutory pension entitlements. *Advances in Life Course Research*, 30, 2016, 90–110.
- Tophoven, Silke; Wurdack, Anja; Rauch, Angela; Munkert, Casandra; Bauer, Ulrike (2016): lidA – leben in der Arbeit Kohortenstudie zu Gesundheit und Älterwerden in der Arbeit. Dokumentation für die Wellen 1 und 2. FDZ-Datenreport 01/2016 (de), Nürnberg.
- Vogel, Claudia (2009): Teilzeitbeschäftigung – Ausmaß und Bestimmungsgründe der Erwerbsübergänge von Frauen. *Zeitschrift für ArbeitsmarktForschung*, 42, 2, 170–181.
- Ziefle, Andrea (2009): Familienpolitik als Determinante weiblicher Lebensverläufe? Die Auswirkungen des Erziehungsurlaubs auf Familien- und Erwerbsbiographien in Deutschland. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Zimmer, Barbara; Leve, Verena; Naegele, Gerhard (2010): „Rente mit 67“ – Befunde zur Erwerbssituation älterer Arbeitnehmerinnen. *Comparative Population Studies – Zeitschrift für Bevölkerungswissenschaft*, 35, 4, 709–738.

## Referenzen

- 1 Der vorliegende Beitrag stellt einige zentrale empirische Ergebnisse der 2018 veröffentlichten Dissertation der Verfasserin zusammen (Tophoven 2018).
- 2 Diese Skala basiert auf zwölf Fragen und weist einen theoretischen Wertebereich von 0 bis 100 auf. Ein Wert von 100 entspricht einer weit überdurchschnittlich sehr guten Gesundheit. Die Daten werden üblicherweise normiert. Grundlage ist die SOEP-Population von 2004. Ein Wert von 50 entspricht damit dem Durchschnitt der SOEP-Population von 2004 (Nübling et al. 2006; Andersen et al. 2007).

# Alte und neue soziale Ungleichheiten bei Berufsaufgabe und Rentenübergang – Ergebnisse des EXTEND-Projektes<sup>1</sup>

G. Naegele und M. Hess<sup>2</sup>

## *Abstract*

Im Projekt EXTEND wurden soziale Ungleichheiten beim Berufsaus- und Renteneintritt in fünf europäischen Ländern untersucht. Es wurde u.a. erforscht, wie sich bestimmte Arbeitsmarkt- und Rentenreformen, die auf die Verlängerung der Lebensarbeitszeit bei älteren Arbeitnehmer\*innen und Rentner\*innen abheben, auf die Lebensqualität der Betroffenen auswirken. Weitere Foki waren jeweils verrentungsrelevante Arbeitsbedingungen im Gesundheits- und Pflegesektor sowie Zusammenhänge zwischen Gesundheit und Rentenübergänge. Schließlich wurden – basierend auf den Ergebnissen – verschiedene „Good practices“ vorgestellt und Politikempfehlungen gegeben. Der Beitrag fasst wesentliche Ergebnisse zusammen.

## *1. Vorbemerkungen*

EXTEND ist ein Akronym und steht für das Projekt „Social inequalities in extending working lives of an ageing workforce“, das zwischen 2016 und 2018 unter Federführung der beiden Autoren im Institut für Gerontologie an der TU Dortmund durchgeführt wurde. Es ist eines von insgesamt fünf Projekten, das im Rahmen des ersten Calls der EU-Joint Programming Initiative (JPI) „More Years, Better Lives – The Potential and Challenges of Demographic Change“ an ein entsprechendes Konsortium von sieben Forschungseinrichtungen aus fünf EU-Mitgliedsstaaten vergeben wurde (Deutscher Teilförderer BMBF). Eine Fördervoraussetzung war die Beteiligung von EU-Mitgliedstaaten möglichst mit ausreichender empirischer Evidenz in den in der Ausschreibung artikulierten Projektzielen. Die entsprechenden Projektpartnerländer waren Dänemark, Finnland, Deutschland, die Niederlande und das Vereinigte Königreich. Sie waren mit insgesamt sieben namhaften Forschungseinrichtungen beteiligt (Aalborg University, Dk; Finish Institute of Occupational Health, Fi; IfG an

der TU Dortmund, TU Dortmund, Institut für Arbeit und Technik; alle D; University Medical Center Amsterdam, NL; und Sheffield University, UK)<sup>3</sup>. Im Fokus von EXTEND standen soziale Ungleichheiten beim Rentenübergang, d.h. in der Vor-Renten- und Nach-Rentenphase, die bisher in Deutschland wie im EU-Vergleich eher zu Forschungsdesideraten zählten:

*„Extending working life has very different implications for different groups, who may be affected by many factors including health, domestic and caring responsibilities, migrant status, social position and gender. Those who have worked in heavy manual occupations are more likely to suffer health problems, and have lower life expectancy, but are often treated in the same way in policies to extend working life. Research is needed into how different social and occupational groups are impacted by extending working life, and into how individuals cope with the resulting pressures and opportunities, including how these changes affect the experience of retirement itself.”<sup>4</sup>*

## 2. Forschungsziele, -fragen und (sozial-)politischer Kontext

EXTEND`s Ausgangspunkt waren die seit der Jahrtausendwende EU-weit stattgefundenen grundlegenden Änderungen in staatlichen Altersgrenzen- und/oder betrieblichen Beschäftigungspolitiken und -praktiken mit dem primären Ziel der Schließung bestehender Frühverrentungsoptionen sowie der Anhebung des Renteneintrittsalters (in Deutschland vor allem „Rente mit 67“) (Naegele & Bauknecht 2017; 2019; Stiemke 2020). EXTEND`s Forschungsziel war es dabei, potenzielle soziale Ungleichheiten in den Möglichkeiten und Grenzen für ältere Arbeitnehmer\*innen, ein längeres Arbeitsleben (EWL: extending working life) zu realisieren, zu untersuchen und die jeweiligen Auswirkungen im Hinblick auf die Vertiefung bestehender bzw. die Herausbildung neuer sozialer Ungleichheiten in den Lebenslagen vor und nach der Verrentung und damit auch „Fernwirkungen“ für Lebenslagen im Alter zu analysieren. Zugleich sollten sozialpolitische Empfehlungen zur Vermeidung und/oder Kompensation problematischer Wirkungen gegeben werden. Dem entsprach EXTEND`s zentrale Forschungshypothese: *Die in den meisten EU-Mitgliedsstaaten eingeführten Maßnahmen zur Verlängerung der Lebensarbeitszeit bergen die Gefahr in sich, nicht nur neue soziale Ungleichheiten zu generieren, sondern zudem solche sozialen Ungleichheiten, die bereits während des gesamten vorherigen Erwerbslebens bestanden haben, zu verschärfen bzw. in ihrer kumulativen Wirkung sogar noch zu erhöhen.*

Bis Mitte der 90er-Jahre war die Erwerbsbeteiligung Älterer in den meisten Ländern Europas durch die sog. „Entberuflichung des Alters“ gekennzeichnet (Bäcker, Naegele & Bispinck 2020, Bd. II), d.h. durch in den späteren Erwerbsphasen sinkende Erwerbsquoten; zumeist befördert durch vielfältige Anreize für einen (möglichst) frühen Austritt aus dem Berufsleben (nicht selten nach dem Motto „je früher, desto besser“). Bevorzugt eingesetzt wurden dabei staatliche wie betriebliche Vorruhestandsregelungen oder vorzeitige Ausstiegsoptionen in Fällen von Langzeitarbeitslosigkeit und/oder vorzeitiger Verminderung der Erwerbsfähigkeit/Frühinvalidität (BMFSFJ 2010; Naegele & Bauknecht 2017). Unter den Partnerländern waren Deutschland und die Niederlande diejenigen, in denen dies am weitesten verbreitet war, weniger ausgeprägt dagegen in Finnland und im Vereinigten Königreich. Dänemark nahm eine Zwischenposition ein (Stiemke 2020). Dieser Trend hat sich seit der Jahrtausendwende insgesamt in Richtung Verlängerung der Lebensarbeitszeit und/oder zeitlich hinausgezögertem Renteneintritt umgekehrt. Politische Ziele sind seither die Erhöhung von Beschäftigungsquoten und -volumen älterer Arbeitnehmer\*innen: Sie sollen länger und mehr arbeiten (Bauknecht & Naegele 2017).

Die meisten Expert\*innen und politischen Entscheidungsträger\*innen (UN, OECD, EU, national, akademischer Diskurs) sehen in diesem Paradigmenwechsel eine dringend erforderliche Reaktion auf das Zusammenwirken unterschiedlicher (irreversibler) weitgehend demografischer Megatrends. Dazu zählen insbesondere Bevölkerungsalterung, Alterung und Schrumpfung der Erwerbsbevölkerung, Austritt aus dem Arbeitsmarkt der „Babyboomer-Generation“, (qualifizierter) Arbeitskräftemangel und/oder steigende Lebenserwartung. Vor diesem Hintergrund erwachsen erhebliche makro- und mikroökonomische Befürchtungen, insbesondere was die Sicherung der finanziellen Nachhaltigkeit der sozialen Sicherungssysteme (vor allem der umlagefinanzierten), die gesamtwirtschaftliche Leistungsfähigkeit sowie die Sicherung von geeigneten Fachkräften betrifft. Die in diesem Zusammenhang eingeleiteten Maßnahmen bezogen sich dabei primär auf die institutionelle Ebene, d.h. auf verschiedene staatliche Arbeitsmarkt-, Rentenreformen und Altersgrenzenänderungen, teilweise aber abgesichert und unterstützt durch betriebliches Age- und Ageing-Management (BMFSFJ 2010) sowie in seltenen Fällen durch tarifvertragliche Regelungen (wie Demografieverträge; INQA 2014). Die meisten staatlichen Maßnahmen waren dabei mit finanziellen Anreizen für ein längeres Arbeitsleben verbunden; oder – anders herum gewendet – mit finanziellen „Sanktionen“ für diejenigen, die dies aus verschiedenen Gründen (nicht) tun können. Darüber hinaus wurden in vielen Ländern aktive Arbeits-

marktprogramme initiiert und Maßnahmen des lebenslangen Lernens (LLL) intensiviert (Naegele & Bauknecht 2017).

Dieser inzwischen EU-weit erfolgte Paradigmenwechsel wurde bislang nur unzureichend im Hinblick auf seine Folgewirkungen hinsichtlich sozialer Ungleichheiten in den Lebenslagen der betroffenen älteren Arbeitnehmer\*innen untersucht. Sie sind Ausgangspunkt für eine weitere zentrale Arbeitshypothese für EXTEND: *Der Paradigmenwechsel findet vielfach um den Preis wachsender sozialer Ungleichheiten statt. Es profitieren vor allem solche Beschäftigte, denen es möglich ist, länger zu arbeiten, wohingegen diejenigen, die dazu – aus welchen Gründen auch immer – nicht in der Lage sind, in verschiedenen Dimensionen ihrer Lebenslage benachteiligt werden.* EXTEND fokussierte dabei sowohl die gesellschaftliche Makroebene als auch sektorale Besonderheiten und Unterschiede; der empirisch vielfach abgesicherten These folgend, dass Verrentungsentscheidungen weit überwiegend in den Betrieben erfolgen, an konkrete Arbeitsplatz und -bedingungen gebunden und dort vielfach „vorprogrammiert“ sind (Naegele 1992; Naegele & Bauknecht 2017). Exemplarisch dafür wurde der soziale Dienstleistungssektor (mit dem Schwerpunkt Gesundheits- und Pflege-Sektor; GPS) als eine im demografischen Wandel besonders betroffene Branche ausgewählt, wo das Ziel nach EWL besonders schwer zu realisieren ist (Naegele 2015). Damit reagiert EXTEND insgesamt auf eine vergleichsweise neue Debatte über „Fairness/Unfairness Challenges“ (Sinclair et al. 2014) in der Rentenpolitik<sup>5</sup>, wofür es mittlerweile auch in Deutschland zunehmende empirische Evidenz gibt (Trischler 2014; Brandl 2015; Hess, König & Hofäcker 2016; Naegele 2017; Brüssig 2018; für UK Phillipson 2018). Daraus ergeben sich – zusammengefasst und stark verkürzt – die folgenden Forschungsthemen, die in den Partnerländern jeweils mit unterschiedlichen Schwerpunkten (in insgesamt 10 Arbeitspaketen) (Naegele & Hess 2020) bearbeitet wurden:

- Institutionelle wie betriebliche Veränderungen in der staatlichen (Früh-)Verrentungs-, Arbeitsmarkt- und auf ältere Arbeitnehmer\*innen bezogenen Beschäftigungspolitik mit potenziellen Implikationen für soziale Ungleichheiten;
- Potenzielle soziale Ungleichheiten im Falle der Indexierung des Renteneintrittsalters entsprechend der Lebenserwartung (wie in Dänemark und Finnland praktiziert, aber für Deutschland bisher nur diskutiert);
- Zusammenhänge und Interdependenzen zwischen Gesundheit und Verrentungsentscheidungen in der Vor- und eigentlichen Übergangsphase sowie zwischen Gesundheit und Lebenslage in der (Nach-)Übergangs- und späteren Altersphase;

- Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Pflege als (Früh-)Verrentungsgrund/-motiv unter besonderer Beachtung der sog. „double-duty-carers“, also derjenigen, die privat und zugleich hauptberuflich/professionell pflegen;
- Arbeitsbedingungen und Arbeitsgestaltungen in ihren jeweiligen ungleichheitsrelevanten Implikationen für Verrentungsstrukturen und -entscheidungen im professionellen Pflegebereich (Alten- und Pflegeheime sowie Krankenhäuser);
- „Good practices“ in der Vermeidung/Verringerung von sozialen Ungleichheiten bei Berufsaufgabe und Rentenübergang und ihre jeweiligen Kosten-Nutzen-Relationen.

### *3. Zusammenfassende, für die deutsche Situation zentrale Ergebnisse*

Insgesamt lassen sich (mit Schwerpunkten für Deutschland) zusammenfassend folgende zentrale Ergebnisse berichten:

- Unfreiwillige (Früh-)Verrentungen sind ebenso wie die Chancen, freiwillig und „in Würde“ länger arbeiten zu können - und dies selbst als „silver worker“ über die Altersgrenzen hinaus - im hohen Maße sozial ungleich verteilt. Sie folgen vielfach der Theorie der Lebenslauf-gebundenen Kumulation von Vor- und Nachteilen („Cumulative-Disadvantage-Theorie“; Dannefer 2003): Geringer schulischer und beruflicher Bildungsgrad sind ebenso wichtige Indikatoren für niedrige und/oder hohe Integrations- und Verbleibschancen Älterer in bezahlter Beschäftigung wie ein durch die Kumulation von arbeitsbedingten Belastungen in der Erwerbsbiografie eingeschränkter Gesundheitszustand. Besondere Risiken betreffen ältere Langfristarbeitslose sowie ältere weibliche Beschäftigte in prekärer Beschäftigung (z.B. Teilzeit, Befristung und Leiharbeit). Arbeitsbedingungen und -belastungen insbesondere in der Spätphase des Erwerbslebens stellen sich dabei branchenspezifisch unterschiedlich und sind von zusätzlich verstärkendem, häufig sogar erst auslösendem Einfluss. Die aus sozialpolitischer Sicht problematischen („Fern“-)wirkungen zeigen sich in unterschiedlichen Dimensionen der Lebenslage vor und nach der Verrentung und nicht selten selbst noch im Alter, so vor allem als niedrigere (Alters-)einkommen, höhere Krankheitsrisiken, geringerer Grad an sozialer Integration sowie insgesamt als geringere Lebensqualität.
- Allerdings gibt es Hinweise auf einen Bedeutungsrückgang von (wirtschaftlichen/betrieblichen) *Push-* und (staatlichen) *Pull-Faktoren* auf den

Zeitpunkt der Verrentung. Der Paradigmenwechsel von der Frühverrentung zum längeren Arbeiten ist demgegenüber zunehmend durch die Gleichzeitigkeit von „Need“- und „Retain“-Faktoren gekennzeichnet, die beide aber mit unterschiedlichen Richtungswirkungen eine EWL befördern. „Need-Faktoren“ sind zumeist durch die monetären Leistungsbeschränkungen der vorzeitigen Berufsausstiegs Optionen und dadurch eingeschränkten Möglichkeiten des (vorzeitigen) Erwerbsausstiegs bedingt und zwingen so viele dazu, „unfreiwillig“ länger zu arbeiten. Demgegenüber beschreiben „Retain-Faktoren“ eine freiwillige, d.h. gewollte spätere Verrentung bzw. fördern diese (Ebbinghaus & Hofäcker 2013). Sie sind nicht selten Ausdruck aktiver betrieblicher Strategien zum Arbeitskräfteerhalt als Reaktion auf betrieblichen Fachkräftemangel (BMFSFJ 2010) und somit zumeist von den Betrieben selbst befördert. Entsprechend gibt es auch kaum Neueinstellungen Älterer aus der Arbeitslosigkeit heraus, denn im „Retain-Kontext“ geht es vor allem um die Motivation zur und Unterstützung bei der Weiterarbeit bereits beschäftigter („bewährter“) Älterer; in zwar noch eher seltener, aber wachsender Zahl von Fällen auch über die Altersgrenzen hinaus; dann allerdings häufig unter geänderten vertraglichen Bedingungen („silver worker“; Naegele 2017). Dabei gelten betriebliche „Retain“-Interessen primär denjenigen, die aufgrund von Qualifikationen, Gesundheit etc. ohnehin bessere Erwerbsaussichten bzw. günstigere Ausgangsvoraussetzungen für EWL haben (Hess, Naegele & Bauknecht 2020). Dies lässt sich auch daran erkennen, dass die Erwerbsquoten Älterer überdurchschnittlich stark in den mittleren und/oder oberen Qualifikationsgruppen gestiegen sind (Stiemke 2020).

- In Deutschland, auf EU-Ebene neben den Niederlanden sogar mit als „Spitzenreiter“, gibt es seit Beginn der Jahrtausendwende eine beachtliche Zunahme in den Erwerbsquoten Älterer. Diese Entwicklung ist aber nicht etwa auf eindeutige Kausalfaktoren zurückzuführen (wie wiederholt den verschiedenen staatlichen Reformprogrammen und –anreizen attestiert; z.B. Börsch-Supan 2016), sondern erklärt sich aus einer komplexen Gemengelage mehrerer interdependenter Faktoren (Jensen 2020). Zu den wichtigsten zählen die allgemeine positive wirtschaftliche Lage (Ausnahme Finanzkrise 2008/09), der betriebliche Fachkräftemangel sowie beschäftigungsförderliche/nachfragewirksame Implikationen von positiven Kohorteneffekten wie z.B. Gesundheit, Qualifikation und Arbeitsmotivation. Besondere Bedeutung kommt zudem der steigenden Erwerbsbeteiligung von Frauen und der starken Zunahme von Teilzeitarbeit zu. Arbeitsbezogene Einstellungs- und Verhaltensänderungen Älterer sind somit immer auch das Ergebnis un-

terschiedlicher, interagierender Faktoren, die jeder für sich im Beobachtungszeitraum nachweisbar an Gewicht zugenommen haben (Hess, Naegele & Bauknecht 2020).

- Renten- und Altersgrenzenreformen mit inkludierten finanziellen „Anreizen“ bzw. „Bestrafungen“ sind somit keine „sine-qua-non“ Bedingung für eine erfolgreiche Umsetzung des Ziels nach EWL. Es zeigt sich, dass Beschäftigungsquoten und -volumen Älterer auch ohne diese steigen (können). Allerdings können sie soziale Ungleichheiten begründen bzw. verstärken, soziale Probleme verursachen, soziale Konflikte erzeugen und den sozialen Zusammenhalt einer Gesellschaft untergraben, wenn übrige EWL-relevante Rahmenbedingungen auf der betrieblichen Ebene (s.u.) unverändert bleiben (Jensen 2020). Genau dieser Trend ist durch EXTEND nachweisbar, denn die Zunahme der Alterserwerbstätigkeit ist von einem parallelen Anstieg sozialer Ungleichheiten begleitet. Konnten die meisten an einer frühen Berufsaufgabe (freiwillig oder unfreiwillig) Interessierten in der Vergangenheit über verschiedene Vorruhestands- und Frühverrentungsoptionen noch vergleichsweise gut sozial abgesichert in die vorgezogene Rente wechseln, besteht für sie die Option heute und künftig darin, entweder unter ungünstigeren Arbeits- und sonstigen Lebenslagebedingungen zur Weiterarbeit „gezwungen“ zu sein, oder unter deutlich schlechteren finanziellen Bedingungen mit zudem negativen Folgen für die spätere Alterssicherung früher ausscheiden zu müssen. Echte „Wahlfreiheit“ in den Verrentungsentscheidungen gibt es somit signifikant mehr und häufiger in den oberen sozio-ökonomischen und/oder betrieblichen Statusgruppen, darunter vor allem für Männer.
- Der Gesundheitszustand ist ein ganz entscheidender Prädiktor sowohl für Erwerbstätige, die vorzeitig aufhören müssen als auch für diejenigen, die länger arbeiten können; und damit auch für die Existenz sozialer Ungleichheiten im Verrentungsgeschehen. EXTEND's umfangreiche Sekundäranalysen nationaler und internationaler Datensätze belegen signifikante Ungleichheiten zwischen Personen mit niedrigem und hohem sozio-ökonomischen Status. Es wurde insofern bestätigt, dass in vielen Fällen „Fernwirkungen“ früherer risikoträchtiger Arbeitsbedingungen wirksam sind. Diese sind zugleich zentrale Anknüpfungspunkte für Maßnahmen zum Abbau gesundheitlicher Ungleichheiten vor und nach Berufsaufgabe. Es kann folglich erwartet werden, dass den gesamten Lebenslauf in den Blick nehmende Verbesserungen in gesundheitsschädlichen Arbeitsbedingungen auch die Gesundheit späterer Kohorten von Rentner\*innen positiv beeinflussen (und umgekehrt) und

damit auch soziale Ungleichheiten in der Gesundheit nach dem Arbeitsausstieg verringern, aber nicht ganz auflösen können.

- Die Vereinbarkeitsproblematik zwischen Erwerbstätigkeit und Pflege nimmt im demografischen Wandel an Brisanz zu (Reichert 2016). Nicht nur werden die Beschäftigungsaussichten einer wachsenden Zahl berufstätig Pflegenden und damit deren Chancen zur freiwilligen EWL oder auch für ausreichende spätere Rentenerwartungen dadurch massiv berührt, auch führt eine unzureichende Vereinbarkeit zu kumulativen Mehrfachbelastungen und damit zu erheblichen Einschränkungen in ihrer Lebensqualität. EXTEND konnte mit seinem besonderen Fokus auf „double duty carers“, also auf jene, die gleichzeitig beruflich wie privat pflegen, zudem erstmalig für die Bundesrepublik zeigen, dass es hier neue Problemgruppen mit besonderen Beschäftigungsrisiken und damit neue Handlungserfordernisse gibt, die bislang von Politik und Praxis nicht wahrgenommen wurden.
- EXTEND bestätigt die besondere Belastungssituation von Beschäftigten im professionellen Pflegesektor und damit eine globale Ungleichheitssituation für diese Branche (Naegele 2015). Die unfreiwillige Frühverrentung, häufig aus gesundheitlichen Gründen, ist hier de facto der „Normalfall“. Soziale Ungleichheiten ergeben sich zweifach: einmal insgesamt im Vergleich der Sektoren personenbezogener sozialer Dienste und zum anderen individuell und/oder gruppenbezogen innerhalb des Gesundheits- und Pflegesektors; letzteres vor allem wegen fehlender bzw. nur selektiv zugänglicher inner- wie überbetrieblicher beruflicher Entwicklungs- und Ausweichoptionen. Der von vielen als „Ausweg“ angestrebte Wechsel von der direkten Pflege in eine administrative Tätigkeit ist nur wenigen, vor allem höher Qualifizierten, möglich. Dem entspricht, dass man betriebliche Personalkonzepte mit Lebenslaufbezug in diesem Sektor mit der sprichwörtlichen „Lupe“ suchen muss.
- EXTEND konnte an vielen Stellen zeigen, dass präventive Maßnahmen zur Förderung der EWL möglich sind und sich auch „rechnen“. Dies gilt vor allem für gesundheitsförderliche Maßnahmen. Das vom finnischen Projektpartner FIOH praktizierte und im Rahmen von EXTEND evaluierte Modell des „Late-career-planning“ (Vuori 2019) könnte auch für die Bundesrepublik Modellcharakter haben. Auch haben Betriebe, die ein Age-Management praktizieren, bessere Chancen im Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte. Es konnte auch gezeigt werden, dass sich entsprechende Investitionen in alternde Belegschaften mikroökonomisch rechnen, gemessen an Produktivitätssteigerungen und anderen betriebswirtschaftlich relevanten Kennziffern.

- Andererseits sind betriebliches Age-Management, Demografieverträge etc. auch Quellen weiterer/neuer sozialer Ungleichheiten. Zwar wird in immer mehr Betrieben vorbildliches Age-Management praktiziert (BMFSFJ 2010), dabei teilweise – wie in Deutschland – von (Demografie-)Tarifverträgen angestoßen (INQUA 2014). Dennoch profitieren in der Regel nur diejenigen davon, für deren Arbeitsplätze solche Regelungen gelten. Beschäftigte in Branchen und Betrieben ohne „Age-Management“ und/oder ohne einschlägige tarifliche Schutzbestimmungen werden nicht erreicht. In vielen Betrieben dominiert zudem das „Matthäus-Prinzip“, das heißt, entsprechende Maßnahmen kommen vorzugsweise jenen Arbeitnehmer\*innen zugute, die ohnehin schon günstige Voraussetzungen für das Erreichen von EWL mitbringen (Eitner & Naegele 2013).

#### *4. Ausgewählte Schlussfolgerungen und „Policy Pointers“*

##### *Mehr Aufmerksamkeit für soziale Ungleichheiten*

Obwohl soziale Ungleichheiten im Verrentungsgeschehen weit verbreitet sind, ist das Problembewusstsein dazu sowohl unter Sozial- und Rentenpolitiker\*innen als auch Praktiker\*innen (u.a. bei Sozialpartnern, Verbänden, in Betrieben) eher gering. Dies gilt auch für den wissenschaftlichen Diskurs. Notwendig ist mehr Aufklärung und Bewusstseinsarbeit zugunsten eines in Theorie und Praxis „vernachlässigten“ sozialen Problems, das im demografischen Wandel zunehmend an Bedeutung gewinnt (Walker 2011).

##### *Vielfache Erscheinungsformen beachten*

Von sozialen Ungleichheiten im Verrentungsgeschehen betroffen sind nicht nur (ohnehin) benachteiligte (ältere) Beschäftigtengruppen (wie gering Qualifizierte, Frauen, Langfristarbeitslose, gesundheitlich Beeinträchtigte, chronisch Kranke, atypisch Beschäftigte etc.). Betroffen sind auch ältere Arbeitnehmer\*innen in solchen Branchen, in denen man aufgrund der Arbeitsbedingungen und -belastungen nur kaum und schon gar nicht freiwillig und „in Würde“ bis zum gesetzlichen Renteneintrittsalter (weiter)arbeiten kann.

### *Betriebliches Age-Management und tarifliche Förderprogramme ausweiten*

Die selektive Verbreitung von „Good practices“, betrieblichem „Age-Management“ und/oder tarifvertraglichen Schutzregelungen vertiefen ungewollt soziale Ungleichheiten. EXTEND plädiert für die flächendeckende Verbreitung von „Good practices“ sowie für mehr Allgemeinverbindlichkeitserklärungen für tarifvertragliche Regelungen mit positiven Wirkungen besonders bei älteren Beschäftigten. Handlungsbedarf besteht vor allem in Klein- und Mittelbetrieben. Für die Pflegebranche sind derartige Regelungen von ganz besonderer Relevanz.

### *Karrierecharakter von sozialen Ungleichheiten beachten*

Der „Karrierecharakter“ von sozialen Ungleichheiten („Ungleichheitsketten“) im Verrentungsgeschehen spricht für möglichst frühe Interventionen in der Erwerbsbiografie, Dies setzt allerdings die Existenz von „Frühwarnsystemen“ voraus, so z.B. tarifvertraglich geregelte Risiko- oder Gefährdungsanalysen mit Blick auf spätere Gesundheits- oder Qualifikationsprobleme. Ein wichtiges Instrument dafür ist eine lebenslauforientierte und/oder ganzheitliche betriebliche Beschäftigungs- und Personalpolitik. Künftigen Qualifikationsrisiken kann durch regelmäßige Angebote des lebenslangen (beruflichen) Lernens begegnet werden. Allerdings ist berufliche Erwachsenenbildung in Deutschland nur wenig verbreitet und zudem kaum institutionalisiert. In vielen Betrieben wirkt sich zudem das „Matthäus-Prinzip“ nachteilig aus.

### *Prekäre Beschäftigung in der Vor-Verrentungsphase überwinden*

Prekäre Beschäftigungsverhältnisse kennzeichnen in vielen Fällen die Lebenslage vor allem von Frauen in der Spätphase ihres Erwerbslebens. Betroffen sind zumeist solche älteren Arbeitnehmer\*innen, die schon vorher in ihren Erwerbschancen benachteiligt waren. EXTEND fordert ihre Eingrenzung und/oder Vermeidung dadurch bedingter/sich vertiefender Ungleichheiten, z.B. durch entsprechend abgesicherte Regelarbeitszeiten (Lage und Dauer), oder zumindest durch Mindestlöhne für die Betroffenen.

*„Anreize“ zum EWL auf gesetzlicher Ebene allein zu wenig*

Die Beschäftigungsquoten Älterer sind auch unabhängig von staatlichen „Anreizen“ gestiegen. Wirtschaftliches Wachstum und stabile Nachfrage nach Arbeitskräften sind ebenfalls wichtige Voraussetzungen für EWL. Finanzielle, auf den/die einzelne/n Beschäftigte/n bezogene „Anreize“ allein sind zu wenig. Sie müssen abgesichert sein durch parallele Investitionen in die Beschäftigungsfähigkeit alternder Belegschaften einschließlich solcher des LLL und besserer „Work-Life-Balance“-Politiken.

*Koordiniertes Vorgehen als „Mehr-Ebenen-Ansatz“*

Das Ziel, EWL möglichst freiwillig „in Würde“ für möglichst viele zu erreichen, erfordert gemeinsame/integrierte Bemühungen möglichst vieler Beteiligten auf unterschiedlichen Ebenen. Nicht nur Politik, Sozialpartner, NGOs etc. sind gefordert. Auch die Betroffenen tragen eine Mitverantwortung, benötigen aber entsprechende förderliche Rahmenbedingungen für eigene Initiativen. Besondere Verantwortung kommt den Gewerkschaften und ihren betrieblichen Vertreter\*innen zu. Das Finnische „National Program on Ageing Workers“ (Ankril et al. 2002) aus den späten 1990er-Jahren erweist sich auch heute noch als vorbildhaft für andere Länder. Ob die *Demografiestrategie* der Bundesregierung (Hüther & Naegele 2012) ähnliche Breitenwirkung erzielt, darf bezweifelt werden. Den Praxistest konnte sie bislang noch nicht bestehen.

*Indexierung der Altersgrenzen gemäß Lebenserwartung mit problematischen Wirkungen*

Die Koppelung des gesetzlichen Renteneintrittsalters an die Lebenserwartung birgt erhebliches Potenzial für soziale Ungleichheiten (De Tavernier 2018). Die Gründe liegen in sozialen Unterschieden in der durchschnittlichen, fernen und – für EWL besonders bedeutsamen – *gesunden* Lebenserwartung. EXTEND belegt, dass eine Indexierung der Altersgrenzen an die durchschnittliche Lebenserwartung vor allem den höher Gebildeten und/oder oberen sozioökonomischen Statusgruppen zugutekäme – mit der Folge eines wegen der längeren Bezugsdauern auch noch höheren „Rentenwohlstands“ („pension wealth“). EXTEND gibt zu bedenken, wie wichtig aus sozialpolitischer Sicht die Rückkoppelung von Indexierungsüberlegun-

gen zu den jeweiligen nationalen Alterssicherungssystemen ist. Insofern stärkt EXTEND die Position derjenigen, die eine solche Regelung - wie hin und wieder gewünscht - für Deutschland ablehnen.

### *Belastende/gesundheitsgefährdende Arbeitsbedingungen abbauen*

EXTEND spricht sich für Frühwarnsysteme durch betriebliche Gefährdungsanalysen aus, wie in neueren Demografieverträgen vorgesehen. Dies gilt auch für spezielle gesundheitliche wie qualifikatorische Präventions- und Personalentwicklungsprogramme für besonders gefährdete Berufe und Branchen, die sich auch für die Betriebe „rechnen“. Gefordert ist die flächendeckende Einhaltung des Grundsatzes Prävention vor Rehabilitation und in der Praxis und die Priorität von Rehabilitation vor finanzieller Kompensation.

### *Beibehaltung von sozial verträglichen Frühverrentungsoptionen für „Hochbelastete“*

Bei aller Ausschöpfung von Präventions- und Rehabilitationsreserven wird man aber auch künftig gesundheitsbedingte Frühverrentungen vor allem für besonders hoch belastete Berufe und Branchen nicht vermeiden können. EXTEND stützt die Forderung nach Beibehaltung entsprechender, aber sozial abgefederter Optionen für einen früheren Renteneintritt, wie sie in einigen EU-Mitgliedsstaaten bestehen.

### *Betroffene als „Expert\*innen in eigener Sache“ nutzen und stärken*

Betroffene können bei vielen, vor allem gesundheitlichen Risiken in der Arbeitswelt, wichtige „Expert\*innen in eigener Sache“ sein. Dem entspricht auch eine zunehmende Verbreitung gesundheitlicher Selbstverantwortung unter älteren Beschäftigten (Kohorteneffekte). Dies gilt insbesondere für Frauen. EXTEND spricht sich für besondere Anstrengungen zum Aufbau von Gesundheitsbewusstsein und darauf bezogener –kompetenz aus. Besondere Bedarfsschwerpunkte gibt es bei den typischen Problemgruppen. Derartige Bemühungen sind allerdings an betriebliche Vorleistungsverpflichtungen gebunden. Von tariflichen Regelungen können gute Anreize ausgehen.

*Besondere Ungleichheiten im Gesundheits- und Pflegesektor bekämpfen*

EXTEND kommt hier zu einer klaren Botschaft: Die bestehenden Arbeitsbedingungen sind auf möglichst vielen Ebenen der Arbeitsorganisation und des Personalmanagements zu verbessern. EXTEND unterstützt für diese Branche die Forderung weg vom klassischen „Age-Management“ hin zu einem „Life-course Management“, d.h. zur Laufbahngestaltung und Entwicklungsförderung (BMFSFJ 2010; Vuori 2019). Allerdings fehlen hierzu oftmals Bewusstsein und Bereitschaft vor allem auf der betrieblichen Führungsebene. Tarifvertragliche Regelungen können gute Anstöße liefern, sind aber wegen der Heterogenität der Branche schwer durchsetzbar, allerdings über Allgemeinverbindlichkeitsregelungen realisierbar.

*Besondere Anstrengungen für ausgesprochene „Problemgruppen“ unternehmen*

Chronisch Kranke benötigen maßgeschneiderte Rehabilitationsangebote, frühzeitig von Erwerbsminderung Bedrohte und/oder Betroffene benötigen „maßgeschneiderte“ berufliche (Weiter-)Entwicklungsprogramme, ältere Langzeitarbeitslose dauerhafte Integrationsförderung; idealerweise mit Schwerpunktsetzung auf der lokalen Ebene. Die zunehmende „Digitalisierung“ lässt für die Zukunft vielfältige neue Beschäftigungsrisiken für gering Qualifizierte befürchten. Präventionsprogramme zur Vermeidung von Dequalifizierung und im schlimmsten Fall Arbeitslosigkeit und unfreiwillige Frühverrentungen sind speziell für sie erforderlich. Für weibliche Beschäftigte muss es um normale Beschäftigungsverhältnisse (jenseits „prekärer Beschäftigung“) und bessere Vereinbarkeitsmaßnahmen im Rahmen einer expliziten „Work-Life-Balance-Politik“ gehen. Gerade sie verfügen über ein stark entwickeltes Selbstverantwortungspotenzial für die eigene Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit, das betrieblicherseits gefördert werden könnte.

*„Good practices“ fördern und verbreiten*

EXTEND zeigt, dass Maßnahmen, die auf Vermeidung und Verringerung von sozialen Ungleichheiten abzielen, bei Politiker\*innen, relevanten Stakeholdern und/oder Expert\*innen eine eher nachgeordnete Priorität besitzen. EXTEND konnte „Good practices“ im Rentenübergangsgeschehen auf allen Ebenen (Makro, Meso, Mikro) aufführen. Bei ihrer Implementierung

müssen aber immer auch die Kontexte (politisches System, Arbeitsmarkt, ökonomische Situation, individuelle Bedingungen) beachtet und mitgedacht werden. Um Fehlschlüsse und falsche Botschaften zu vermeiden, sind Evaluationen zu ihren je spezifischen Übertragungs- und Implementierungsbedingungen vonnöten, die hierzulande weitgehend fehlen.

### *Mehr Cost-Benefit Analysen – „Gute Praxis“ rechnet sich*

In Deutschland finden sich bisher nur wenige Kosten-Nutzen-Analysen von förderlichen Maßnahmen der Verlängerung von Lebensarbeitszeit und darauf bezogenen „Good practices“. Damit wird unnötigerweise Politiker\*innen, relevanten Stakeholdern und Expert\*innen Wissen vorenthalten, mit dem sie selbst im demografischen Wandel überzeugend und argumentativ besser ausgestattet wären; gemäß der Regel: Nur was „sich auch rechnet“, überzeugt die Zweifler\*innen.

### *Die Verantwortung der Betriebe einfordern und stärken*

EXTEND bestätigt die besondere Verantwortung der Betriebe bei der Gestaltung des demografischen Wandels. Proaktives betriebliches Age-Management ist dabei umso erfolgreicher, je mehr es getragen wird von davon überzeugten betrieblichen Entscheidungsträgern und eingebettet ist in eine positive demografiesensible Betriebskultur. Die Beteiligung von Betriebs- und Personalräten, Vertrauensleuten etc. ist dabei ebenso unerlässlich wie die der Betroffenen als „end-user“. Von tarifpolitischen Vorgaben können wichtige Anstöße ausgehen, von Cost-Benefit-Analysen ebensolche Anreize zur Überzeugung des Managements.

### *Verwendete und weiterführende Literatur*

- Ankril, R., Hietikko, M., Mattila, K., Nieminen, J., Rissanen, P. & Spangar, T. (2002): The National Program on Ageing Workers: Evaluation. Reports of the Ministry of Social Affairs and Health, 2/2002. Helsinki.
- Bäcker, G., Naegele, G. & Bispinck, R. (2020): Sozialpolitik und soziale Lage. 2 Bände. 6. vollständig überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Springer VS.
- Bauknecht, J. & Naegele, G. (2015): Delaying Retirement in Germany and Europe. In: Torp, C. (ed.): Challenges of Aging: Pensions, Retirement and Generational Justice. Houndmills: Palgrave Macmillan: 179–204.

- BMFSFJ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend) (2010): Sechster Bericht zur Lage der älteren Generation in der Bundesrepublik Deutschland – Altersbilder in der Gesellschaft und Stellungnahme der Bundesregierung. Bundestagsdrucksache, 17/3815. Berlin.
- Börsch-Supan, A. (2016): Das Rentenalter muss atmen können. Download from [http://www.mea.mpsoc.mpg.de/index.php?id=218&no\\_cache=1&tx\\_ttnews%5Btt\\_news%5D=359&cHash=0d969618cdd026704\\_08a7429934bfcc5](http://www.mea.mpsoc.mpg.de/index.php?id=218&no_cache=1&tx_ttnews%5Btt_news%5D=359&cHash=0d969618cdd026704_08a7429934bfcc5) (last access 30.08.2018).
- Brandl, S. (2015): Alterserwerbsarbeit aus sozialwissenschaftlicher Sicht. In: Igl, G., Welti, F. & Eßer, M. (Hrsg.): *Alter und Beschäftigungen. Arbeitssituationen, Lebensentwürfe und soziale Sicherung der über 50jährigen*. Münster, Hamburg, London: LIT: 89–108.
- Brussig, M. (2018): Verlängerte Erwerbsbiografien: Triebkräfte, Grenzen, Soziale Ungleichheiten. *WSI-Mitteilungen*, 71, 01/2018: 12–19.
- Dannefer, D. (2003): Cumulative Advantage/Disadvantage and the Life Course: Cross-Fertilizing Age and Social Science Theory. *Journal of Gerontology, Social Sciences*, 58B (6): 327–337.
- De Tavernier, W. (2019): Inequality, Social Justice, and Indexing Pension Ages to Life Expectancy. Presentation. IAGG-ER. Gothenburg, Sweden.
- Ebbinghaus, B. & Hofäcker, D. (2013): Reversing Early Retirement in Advanced Welfare Economies A Paradigm Shift to Overcome Push and Pull Factors. *Comparative Population Studies*, 38, 4: 807–840.
- Eitner, C. & Naegele, G. (2013): Fremd- und Selbstbilder vom Altern in der Arbeitswelt. In: *Jahrbuch Sozialer Protestantismus 6: Alternde Gesellschaft – Soziale Herausforderungen des längeren Lebens*. Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus: 167–189.
- Frerichs, F. (Hrsg.) (2016): *Altern in der Erwerbsarbeit. Perspektiven der Laufbahngestaltung*. Veichtaer Beiträge zur Gerontologie. Wiesbaden: Springer VS.
- Hess, M., König, S. & Hofäcker, D. (2016): Retirement Transitions under Changing Institutional Conditions: Towards Increasing Inequalities? Comparing evidence from 13 countries. In: Hofäcker, D., Hess, M. & König, S. (eds.): *Delaying Retirement. Progress and Challenges of Active Ageing in Europe, the United States and Japan*. Houndmills: Palgrave Macmillan: 363–378.
- Hess, M., Naegele, G. & Bauknecht, J. (2020): Pension and labour market policies and the situation of older workers in Germany. In: Naegele, G. & Hess, M. (Hrsg.): a.a.O.: 75-104.
- Hüther, M. & Naegele, G. (Hrsg.) (2012): *Demografiepolitik*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- INQUA (Hrsg.) (2014): *Arbeitsfähigkeit erhalten und fördern. Chance für Betriebe und Tarifpolitik*. Berlin. Eigenverlag.
- Jensen, P. (2020): Nationale Politiken zur Verlängerung der Lebensarbeitszeit und Auswirkungen auf soziale Ungleichheiten. In: Naegele, G. & Hess, M. (Hrsg.): a.a.O.: 69-74.
- Naegele, G. (1978): *Soziale Ungleichheit im Alter*. Köln: Hanstein Verlag.

- Naegele, G. (1992): Zwischen Arbeit und Rente. Augsburg: Maro Verlag.
- Naegele, G. (2015): Extending working lives – Experiences from the German long-term residential care-sector. Expert Hearing, National Institute for Health and Care Excellence. Manchester, February 18, 2015.
- Naegele, G. (2017): Altes und Neues zur „Arbeit trotz Rente“ – Weiter wachsende Rentnererwerbsarbeit. In: Generali Deutschland AG (Hrsg.): Generali Altersstudie 2017. Wie ältere Menschen in Deutschland denken und leben. Berlin: Springer: 55–61.
- Naegele, G. & Bauknecht, J. (2017): Strategies (“Action Plan”) for Extending Working Lives, Raising Older Workers` Employment Rates and Intensifying LLL in Later Working Life. Dortmund: FFG, MOPACT final report. WP 3.
- Naegele, G. & Bauknecht, J. (2019): Extending working lives. In: Walker, A. (Hrsg.): The Future of Ageing in Europe. Making an Asset of Longevity. London: Palgrave Macmillan: 107–142.
- Naegele, G. & Hess, M. (Hrsg.) (2020): Alte und neue soziale Ungleichheiten bei Berufsaufgabe und Rentenübergang. Wiesbaden: Springer VS.
- Phillipson, C. (2018): ‘Fuller’ or ‘extended’ working lives? Critical perspectives on changing transitions from work to retirement. Ageing & Society. Cambridge University Press.
- Reichert, M. (2016): Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Pflege – (K)ein Thema für Unternehmen? In: Naegele, G., Olbermann, E. & Kuhlmann, A. (Hrsg.): Teilhabe im Alter gestalten. Wiesbaden: Springer VS: 251–264.
- Sinclair, D., Moore, K. & Franklin, B. (2014): Linking state pension age to longevity. Tackling the fairness challenge. London: ILC-UK report.
- Stiemke, P. (2020): Reformen zur Erhöhung der Erwerbsbeteiligung Älterer – Finnland, Dänemark, Niederlande, Deutschland und das Vereinigte Königreich im Vergleich. In: Naegele, G. & Hess, M. (Hrsg.): a.a.O.: 105-138.
- Trischler, F. (2014): Erwerbsverlauf, Altersübergang, Alterssicherung. Zunehmende soziale Ungleichheit im Alter. Wiesbaden: Springer VS.
- Vouri, J. (2019): Enhancing life-course management throughout working career. NIVA Course: From Age Management to Life Course Management. Presentation. Skodsborg, Denmark: August 2019: FIOH. Helsinki.
- Walker, A. (2011) (ed.): FUTURAGE. A Roadmap for European Ageing Research. Sheffield.
- Walker, A. (2019) (ed.): The Future of Ageing in Europe. London, Houndmills: Macmillan.

## Referenzen

- 1 Der gesamte Projektbericht ist (in Auszügen) 2020 bei SpringerVS erschienen: vgl. Naegele & Hess (Hrsg.)(2020).
- 2 Langjähriger Direktor des Instituts für Gerontologie an der TU Dortmund; Professor für Gerontologie an der Hochschule Niederrhein.

- 3 Insgesamt waren knapp 25 Wissenschaftler\*innen beteiligt. Dieser Beitrag beruht wesentlich auch auf ihren Forschungsergebnissen. Zu weiteren Informationen zum Projekt vgl. <http://www.extendjpimybl.eu>.
- 4 Seite 4 des ersten Calls der Joint Programming Initiative „More Years, Better Lives” The Potential and Challenges of Demographic Change.
- 5 In der sozialen Gerontologie gibt es diese Diskussion schon länger. Exemplarisch sei verwiesen auf Naegele (1978) und Walker (2011, 2018).



# Altersarmut der Frau – Herausforderung der Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik

*L. Jessee, M. A. Müller und J. Wiegand*

## *1. Altersarmutsfaktor? Frau!*

Die Erwerbstätigenquote von Frauen ist in den letzten Jahrzehnten gestiegen. Während sie 2007 noch bei 67 % lag, hat sie sich im Jahr 2017 auf 75 % erhöht. Trotz der stetig wachsenden Erwerbsbeteiligung sind es immer noch Frauen, die im Alter häufiger mit Armut konfrontiert sind als Männer. Dies liegt vor allem daran, dass die Erwerbstätigenquote von Männern weiterhin höher als die von Frauen ist, dass Frauen häufiger in einem Teilzeitbeschäftigungsverhältnis angestellt sind und, dass sie immer noch deutlich weniger Gehalt bekommen als Männer (vgl. Statistisches Bundesamt 2018). Weiter führen Diskontinuitäten in der Erwerbsbiografie aufgrund von Pflege- und Reproduktionsarbeit besonders bei Frauen zu niedrigen Einkommen im Alter.

So stellte Fritz Böhle (vgl. 2000, S. 315) bereits im Sammelband der 2000er-Jahre fest, dass die Alterssicherungssysteme mit Anforderungen konfrontiert sind, für die sie nicht ausgelegt sind und die in Zukunft zunehmend zum Problem werden könnten. Mit dieser Aussage lag er schon vor 20 Jahren richtig, zumal sich die Probleme diesbezüglich weiter verschärfen und vor allem auf bestimmte Personengruppen besonders nachteilig auswirken. Die Probleme, welche aus dieser Fehlstellung im Sozialsystem entstehen, führen hauptsächlich zu einer systembedingten Armut von Frauen im Alter.

Im Laufe unseres Studiums Master Alternde Gesellschaften an der TU Dortmund hat sich unser Interesse für Soziale Ungleichheit und Sozialpolitik entwickelt. Hierbei ist uns besonders wichtig, einen geschlechterdifferenzierten Blick einzunehmen, da Frauen in vielen Bereichen immer noch benachteiligt werden.

Eine Person gilt als armutsgefährdet<sup>1</sup>, wenn sie über weniger als 60 % des mittleren Einkommens der Gesamtbevölkerung verfügt, was 2018 einem Wert von 1136 Euro entspricht (vgl. Statistisches Bundesamt 2016). Ältere Menschen sind dabei in nicht unerheblichem und vor allem steigendem Ausmaß von Armut betroffen. Laut dem Statistischen Bundesamt

(2019) lag die Altersarmut im Jahr 2005 bei den über 65-Jährigen durchschnittlich bei 11,0 %, bei den Frauen bei 15,1 %. Im Jahr 2018 ist die Quote bei den über 65-Jährigen auf 18,2 % gestiegen, bei den Frauen auf 19,8 % (vgl. Statistisches Bundesamt 2020, S. 18). Für das Jahr 2036 prognostizieren Haan et al. (2017, S. 111), dass der Anteil an armutsgefährdeten Personen insgesamt sogar auf 20 % ansteigen wird. Doch warum sind gerade Frauen von Altersarmut besonders betroffen? Frauen müssen in höherem Maß die Nachteile des derzeitigen Systems tragen. Böhle (2000, S. 319) wies in diesem Zusammenhang auf die zukünftig stärker werdende Problematik hin, dass die zunehmende Individualisierung eine Änderung in den Systemen der sozialen Sicherung hervorrufen wird. Hier sei anzumerken, dass Frauen z.B. häufig durch ihren geringeren Verdienst keine private Altersversorgung aufbauen können und somit auf eine Fremdversorgung über die soziale Sicherung angewiesen sind, obwohl sie ihre Beitragsjahre für die Rente voll haben. Verschiedene weitere Faktoren, welche in Punkt drei noch vertiefend angeführt werden, führen dazu, dass die Armut von Frauen durch verschiedene, primär systembedingte Faktoren gefördert und erhalten wird. Das Rentensystem insbesondere geht laut Notz (2017, S. 13) an der Lebensrealität von Frauen vorbei, obwohl die Politik versucht, mit verschiedenen Maßnahmen entgegenzuwirken.

Als größter Änderungsversuch ist in diesem Zusammenhang die Grundrente<sup>2</sup> zu nennen, welche zum Ziel hat, die Armut im Alter einzudämmen. Trotz guter Ansätze wie z.B., dass Teilzeitarbeit, Kindererziehung oder Pflegezeiten berücksichtigt werden sollen, wird auch die Grundrente in ihrer derzeitigen Form vielen von Armut bedrohten Frauen im Alter nicht helfen, so die grundlegende These des vorliegenden Beitrags.

## 2. Aus Respekt? Die Grundrente

Im vorhergegangenen Kapitel ist deutlich geworden, dass Frauen überdurchschnittlich von Altersarmut betroffen sind. Zudem wird prognostiziert, dass Altersarmut weiterhin steigen wird. Das folgende Kapitel soll einen kurzen Einblick in jüngsten rentenpolitischen Reformen geben und diskutieren, ob und inwiefern diese beim Problem der Altersarmut der Frau greifen und wenn sie das tun, inwiefern sie die Altersarmut wirksam bekämpfen.

Im Januar 2020 wurde der Gesetzentwurf für die im Januar 2021 in Kraft tretende Grundrente eingereicht. Das Thema Grundrente hat viel mediale Aufmerksamkeit erlangt. Das Ziel der Grundrente scheint klar: „Wer jahrzehntelang gearbeitet hat, muss im Alter spürbar mehr haben als

jemand, der nicht gearbeitet hat“ (SPD 2019a). Wie genau dieses Ziel erreicht werden soll, wird im Folgenden aufgezeigt.

*Wer hat Anspruch auf die Grundrente und wie wird die Grundrente berechnet?* RenterInnen mit mindestens 33 Beitragsjahren, deren Beitragsleistung unter 80 Prozent aber über 30 Prozent des Durchschnittseinkommens liegt, erhalten mit der Grundrente einen Zuschlag. Neben Pflichtbeitragszeiten zählen auch Teilzeitarbeit, Kindererziehung und Pflege. Die Rente wird für höchstens 35 Jahre auf das Zweifache des EP-Durchschnittswertes, jedoch maximal auf 0,8 EP hochgewertet. Zur Stärkung des Äquivalenzprinzips wird der Zuschlag um 12,5 % reduziert (vgl. SPD 2019b).

*Gibt es eine Bedürftigkeitsprüfung?* Der Zugang zur Grundrente erfolgt über eine umfassende Einkommensprüfung. Der Einkommensfreibetrag bei Alleinstehenden liegt bei 1250 Euro; der Einkommensfreibetrag bei Paaren liegt bei 1950 Euro. Übersteigt das Einkommen den Freibetrag, wird das Einkommen, das die Grenze überschreitet auf die Grundrente angerechnet.

*Wie wird die Grundrente finanziert?* Die Finanzierung der Grundrente wird durch einen höheren Steuerzuschuss in die Rentenkasse gewährleistet.

*Wie viele Berechtigte wird es geben?* Laut Gesetzesentwurf im Februar werden 1,3 Millionen RenterInnen Zugang zur Grundrente haben, davon sollen 70 % Frauen sein (vgl. Deutscher Bundesrat 2020, S. 2ff.).

Die Bekämpfung der Altersarmut wird als übergeordnetes Ziel der Grundrente definiert. Schaut man jedoch genauer hin, wird dieses Ziel komplett verfehlt. Wie bereits aufgezeigt, ist die Armutsgefährdung im Alter, vor allem bei Frauen, ein aktuelles Problem. Im Jahr 2018 galten 16,5 % der über 65-jährigen Männer und, wie oben bereits dargestellt 19,8 % der über 65-jährigen Frauen als armutsgefährdet. Das entspricht etwas über 3 Millionen Personen (vgl. Statistisches Bundesamt 2020, S. 18). Zugang zur Grundrente sollen jedoch nur 1,3 Millionen RenterInnen haben (vgl. Deutscher Bundesrat 2020, S. 2).

411 033 Personen, also circa 2,6 % aller RenterInnen, haben im Jahr 2018 ergänzend zur Altersrente Leistungen der Grundsicherung bezogen (vgl. Deutsche Rentenversicherung 2019, S. 74). Vergleicht man diese Zahl mit den vorausgesagten 1,3 Millionen Berechtigten der Grundrente, entspricht das knapp 31,6 %. Das Problem: nur 1 % aller Versicherten, die mehr als 35 Jahre Wartezeit aufweisen, beziehen ergänzend Leistungen der Grundsicherung (vgl. Deutscher Bundestag 2016, S. 15). Folglich bedeutet dies, dass die Grundrente für den größten Teil der Grundsicherungsbezieherinnen und -bezieher nicht greifen wird, da sie nicht mehr als 33 Jahre Wartezeiten vorweisen können.

*Aber welche armutsgefährdeten Personen werden konkret von der Grundrente ausgeschlossen?* An erster Stelle stehen, wie bereits erwähnt, Personen, die weniger als 33 Beitragsjahre vorweisen können. Darunter zählen unter anderem alleinerziehende Frauen, pflegende Angehörige oder Versicherte, die in ihrem Leben abwechselnd beschäftigt bzw. selbstständig waren oder Hausfrauen, die mehr Erziehungszeit aufweisen. Weiterhin ausgeschlossen sind verheiratete Personen oder Personen in einer Lebenspartnerschaft, die den Partnerfreibetrag in der Einkommensprüfung überschreiten. Auch Arbeitslosigkeit zählt, anders als bei den Wartezeiten der Altersrente, nicht zu den Grundrentenzeiten (vgl. Ruhland 2019, S. 3). Bei genauerer Betrachtung der genannten Gruppen fällt auf, dass, obwohl 70 % der zukünftigen BezieherInnen von Grundrente Frauen sein werden, es vor allem armutsgefährdete Frauen sind, die von der Grundrente ausgeschlossen werden.

Schauen wir uns nun die Berechnung der Grundrente an. Um es mit den Worten von Arbeitsminister Hubertus Heil zu sagen: „Arbeit muss einen Unterschied machen“ (Heil 2019). Aber macht Arbeit bei der Berechnung der Grundrente wirklich einen Unterschied? Wenn man trotz aller Zugangsbarrieren genug Grundrentenzeiten gesammelt hat und nach der Einkommensprüfung Anspruch auf die Grundrente hat, stellt sich die Frage, inwiefern die Grundrente nun das monatliche Einkommen erhöht und Altersarmut konkret entgegenwirkt. Im Bereich von 0,3 EP und 0,4 EP steigt der Gesamtanspruch der Rente inkl. Grundrente stark an. Haben Berechtigte eine Entgeltposition über 0,4 EP erreicht, flacht der Anspruch jedoch wieder ab (vgl. Wagner 2019, S. 17). Ähnliche Szenarien zeigen die Ergebnisse des Ökonomenpanels 2019. Auch hier wird von einigen ExpertInnen prognostiziert, dass die Grundrente nur in seltenen Fällen eine bedeutende Verbesserung des Alterseinkommen schaffen wird. In Regionen, wo die Lebenshaltungskosten niedrig sind, wird die Grundrente wirksamer sein, als in Regionen mit hohen Lebenshaltungskosten. Hier sind vor allem Unterschiede zwischen Stadt und Land zu erwarten (vgl. Blum et al. 2020, S. 46).

Wichtige Faktoren, die das Alterseinkommen beeinflussen und Altersarmut begünstigen, werden bei der Grundrente nicht berücksichtigt. Es muss öffentlich darauf aufmerksam gemacht werden, dass die Grundrente ungelöste Probleme der Sozialversicherung nicht adressiert und somit auch langfristig dem Problem der Altersarmut nicht entgegenwirken kann. Das politische Ziel der Grundrente ist es nicht, Altersarmut zu bekämpfen, sondern langjährigen Versicherten einen Zuschuss zur Altersrente zu gewähren, damit diese ohne Fürsorgeleistungen des Staates ihren Lebensunterhalt finanzieren können.

### *3. Altersarmut von Frauen und Präventionsmöglichkeiten*

Im Kapitel zuvor wurde deutlich, dass das Konzept der Grundrente keinen ausreichenden Ansatz darstellt, um der Altersarmut und insbesondere der Armut von Frauen im Alter entgegenzuwirken. Daher stellt sich die Frage nach dem Ursprung für die steigende Armutsquote im Alter vor allem bei Frauen, um daraus effektive Maßnahmen der Prävention ableiten zu können.

Die im Jahr 2001 eingeführte Riester-Reform und die damit verbundene Leistungskürzung sowie die Absenkung des Rentenniveaus, haben zu einer erhöhten Gefahr von Altersarmut in der Rentenbezugsphase geführt (vgl. Kundacina 2016, S. 18). Die Basis des Lebensstandards im Alter soll durch drei Säulen gesichert werden, die gesetzliche Rente sowie die betriebliche und private Altersvorsorge. Jedoch sind die letzten beiden Säulen nicht verpflichtend, so werden Betriebsrenten auf freiwilliger Basis oder häufig im Zusammenhang mit Tarifverträgen angeboten. Das führt dazu, dass in Branchen mit niedrigen Löhnen meist keine Betriebsrenten vorgesehen sind. Ebenso profitieren von der staatlich geförderten „Riesterrente“ vor allem Personen mit einem hohen Einkommen, da es Personen mit niedrigen Einkommen im Alltag häufig nicht möglich ist, für die Rente privat vorzusorgen (vgl. Grabka et al. 2018, S. 818). Da in der gesetzlichen Rentenversicherung das Äquivalenzprinzip dominiert, erhalten Personen eine hohe Rente, wenn sie viel und lange eingezahlt haben. Wer 45 Jahre lang Vollzeit zum Mindestlohn gearbeitet hat, erhält im Alter trotzdem nur eine Rente auf dem Niveau der Grundsicherung (vgl. Blank 2017, S. 10). Ein Ausgleich zwischen den Einkommensgruppen ist in der Berechnung der Rentenanwartschaft nicht vorgesehen.

Ebenso führten die Hartz-Gesetze mit Lockerungen des Kündigungsschutzes, Liberalisierung von Leiharbeit und die Einführung von Mini- bzw. Midijobs zur Deregulierung des Arbeitsmarktes und zur Prekarisierung der Beschäftigungsverhältnisse. Die damit zusammenhängende Ausweitung des Niedriglohnsektors führt zu negativen Konsequenzen in den Rentenkassen (vgl. Butterwegge 2020, S. 50).

Insbesondere Frauen sind von diesen Maßnahmen negativ betroffen, da sich die Regelungen einer angemessenen Alterssicherung an der idealtypischen Erwerbsbiografie von Männern orientiert. Dies geht jedoch an der Realität vieler Erwerbsbiografien von Frauen vorbei. Durch den immer noch zu stark geschlechterspezifischen Arbeitsmarkt sowie dessen Zugangsbarrieren, gibt es große Unterschiede in den Gehältern, der Wochen- und Lebensarbeitszeit (vgl. Frericks 2011, S. 128). Durch fehlende Lohnuntergrenzen, einen nicht ausreichenden Mindestlohn und fehlende Vollzeit-

arbeitsplätze, besonders im Dienstleistungssektor, wird das Armutsrisiko von Frauen gefördert. Im Jahr 2018 waren 48 % aller sozialversicherungspflichtigen beschäftigten Frauen in Teilzeitarbeitsverhältnissen angestellt, ebenso stellen sie mit zwei Dritteln die Mehrheit im Bereich der geringfügig Beschäftigten dar (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2019, S. 14). Frauen sind häufig in weniger regulierten Branchen tätig, in denen es keine wirksame Arbeitnehmervertretung gibt, um Tarifverträge und Maßnahmen der betrieblichen Altersvorsorge durchzusetzen. Um Altersarmut zukünftig entgegenzuwirken, müssen daher grundlegende arbeitsmarktpolitische Reformen, wie die Einführung eines existenzsichernden Mindestlohnes oder eine Ausweitung von Vollzeit Arbeitsplätzen erfolgen, aber gleichsam geschlechtsspezifisch wirksame Maßnahmen angegangen werden. So muss beispielsweise die Beseitigung des Gender-Pay-Gap im Vordergrund sozialpolitischer Maßnahmen stehen, um den daraus entstehenden Gender-Pensions-Gap entgegenzuwirken.

Des Weiteren führt die Konstruktion des wohlfahrtsstaatlichen Verhältnisses von Staat, Markt und Familie zur Benachteiligung für jene, die Sorgearbeit für andere übernehmen. Die niedrigen Renten von Frauen sind daher häufig das Resultat von Unterbrechungen und Teilzeitarbeit aufgrund der Übernahme von Erziehungs- und Pflegeaufgaben (Sozialverband Deutschland e.V., S. 71). Unzureichende Betreuungsstrukturen und Arbeitszeitgestaltungen bei der Betreuung von Kindern sowie derzeitige Elterngeldregelungen tragen weiter zur geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung bei. Die Aufwertung des sozialen Bereiches und allgemeine (aber auch finanzielle) Würdigung von Sorgearbeit auch im privaten Rahmen müssen durch arbeits- und sozialpolitische Reformen initiiert und gefördert werden. Altersarmut von Frauen ist also das Ergebnis sozialpolitischer Weichenstellungen und historisch gewachsener institutioneller Regelungen, die auf ein überholtes Familienmodell zugeschnitten sind – und damit ist weibliche Altersarmut in erster Linie systembedingt.

#### *4. Fazit: Ausblick und Hypothesen*

Im vorliegenden Beitrag wurde deutlich, dass das Konzept der Grundrente kein effektives Instrument ist, um das von PolitikerInnen häufig erwähnte Ziel der Altersarmut (der Frau) zu bekämpfen. Die Grundrente greift effektiv bei langjährigen Versicherten und schafft eine Unabhängigkeit von sozialer Sicherung im Alter. Viele armutsgefährdete Personen werden jedoch durch die Bedingung der langen Wartezeiten oder der Einkommens-

prüfung ausgeschlossen. Es sind vor allem Frauen, die von der Grundrente aufgrund unterschiedlicher Faktoren ausgeschlossen werden.

Vergangene sozialpolitische Reformen erreichten ebenfalls nicht die von ihnen angestrebte Verringerung der Altersarmut. So führten die Einführung der Riester- und Hartz-Reform zu einer weiteren Steigerung der Altersarmut.

Weiterhin lässt sich dabei erkennen, dass die Berechnung der gesetzlichen Rente sich immer noch stark an männlichen Erwerbsverläufen orientiert. Damit ist gemeint, dass eine männliche Erwerbsbiografie auch für Frauen als Maßstab angesehen wird, wodurch die geschlechterspezifische Ungleichheit reproduziert wird. Ebenfalls ist dieser Gedanke der geschlechtsspezifischen Strukturierung in Familien- und Sozialpolitik zu finden, sodass Frauen hauptsächlich von fehlenden Beitragszeiten durch Sorge- und Pflegearbeit betroffen sind.

Neben der Stärkung der Erwerbsarbeit der Frau, ist es aus unserer Sicht unerlässlich, dass eine gesellschaftliche Würdigung der Care-Arbeit ermöglicht wird, indem die anrechenbaren Pflichtbeitragszeiten bei der Erziehung von Kindern auf sechs Jahre angehoben werden. Ebenso sollten weitere vier Jahre als Berücksichtigungszeiten angerechnet werden können. Durch die Anhebung der Beitragszeiten und Berücksichtigungszeiten können fehlende Beitragsjahre ausgeglichen werden. Dabei ist es für die Verhinderung genderdifferenzierender Effekte notwendig, bei der Gestaltung auch die Teilhabe von Männern explizit zu fördern.

Analog sollten die Pflichtbeitragszeiten für Pflegende auf mindestens vier Jahre angehoben werden. Wer unerlässliche, wohlfahrtsstaatliche Aufgaben übernimmt, muss für diese Zeit angemessene Wertschätzung erhalten und darf am Ende keinen Nachteil davontragen. Dies kann auch zur stärkeren Beteiligung von Männern in der Pflege führen und zu einem Ausgleich innerhalb der klassischen geschlechtsbezogenen Arbeitsteilung führen.

Fritz Böhle (2000, S. 334) bedient sich in seinem Beitrag im Sammelband der 2000er-Jahre der Metapher eines Zuges. Er erklärt, dass der Zug in die Zukunft bereits abgefahren sei und noch während der Fahrt versucht wird, die Weichen zu stellen, damit der Zug in eine andere Richtung fährt. Dabei lässt sich 20 Jahre später feststellen, dass nicht genug Maßnahmen ergriffen worden sind, um die Altersarmut zu lindern. Die Regierung versucht mit der Grundrente als Maßnahme, die Altersarmut zu verringern, trotzdem kann man nicht sagen, dass ein effektives Instrument entwickelt wurde, um der Altersarmut systematisch entgegenzuwirken. Altersarmut wird auch in den nächsten 20 Jahren ein stetiges Problem bleiben, mit dem sich die Gesellschaft und die Politik auseinandersetzen müs-

sen. Künftige Maßnahmen und Instrumente müssen insbesondere die Lebensrealität von Frauen berücksichtigen, um der prognostizierten Steigerung von Altersarmut vorzubeugen.

## Literatur

- Blank, F. (2017): Das Rentenniveau in der Diskussion, WSI Policy Brief Nr. 13. Düsseldorf.
- Blum, J., de Britto Schiller, R., Protrafke, N., Ragnitz, J. und Werding, M. (2020): Der Kompromiss zur Grundrente – erfüllt er die Erwartungen? ifo Schnelldienst, 73 (01), S. 45–50.
- Bundesagentur für Arbeit (2019): Blickpunkt Arbeitsmarkt – Die Arbeitsmarktsituation von Frauen und Männern 2018. Nürnberg.
- Butterwegge C. (2020): Altersarmut und was man (nicht) gegen sie tut. In: Wopen C., Janhsen A., Mertz M., Genske A. (Hrsg.): Altern und Gesellschaft im Wandel. Schriften zu Gesundheit und Gesellschaft – Studies on Health and Society, Bd. 4. Springer, Berlin, Heidelberg.
- Böhle, F. (2000): Alter und Arbeit – Erwerbsarbeit zwischen Markt und Staat als neue Herausforderung für die Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik. In: von Rothkirch, Ch. (Hrsg.): Altern und Arbeit: Herausforderungen für Wirtschaft und Gesellschaft. Rainer Bohn Verlag, Berlin, S. 310–339.
- Deutscher Bundestag (2016): Drucksache des Deutschen Bundestag 18/10571 vom 02.12.2016.
- Deutsche Rentenversicherung (2019): Rentenversicherung in Zahlen 2019. Deutsche Rentenversicherung Bund, Berlin.
- Frericks, Patricia (2011): Angemessene und nachhaltige Renten für alle: Die geschlechtsspezifische Wirkung des deutschen Rentensystems. In: Vierteljahrshefte zur Wirtschaftsforschung, 80 (02), ISSN 1861–1559, Duncker & Humblot, Berlin, S. 119–132.
- Grabka, M. M.; Bönke, T.; Göbler, K.; Tiefensee, A. (2018): Rentennahe Jahrgänge haben große Lücke in der Sicherung des Lebensstandards. In: DIW Wochenbericht 37/2018, S. 810–818.
- Haan, P. et al. (2017): Entwicklung der Altersarmut bis 2036. Trends, Risikogruppen und Politikszenerarien. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Heil, Hubertus (2019): Einigung bei Grundrente in Berlin am 11. November 2019. In: <https://www.bmas.de/SharedDocs/Videos/DE/Artikel/Rente/einigung-grundrente-statement-heil.html> (abgerufen am 19.06.2020).
- Kundacina, Vedran (2016): Bekämpfung von Altersarmut - Vorschläge und Forderungen des SoVD. Sozialverband Deutschland e.V. Berlin.

- Notz, G. (2017): Warum Armut (oft) weiblich ist? In: Nationale Armutskonferenz (Hrsg.): „Armutsrisiko Geschlecht“. Positionen und Forderungen der Nationalen Armutskonferenz zu Armutslagen von Frauen in Deutschland. Diakonie Deutschland, Berlin, S. 10–13.
- Ruland, F. (2019): Vorschlag zur Grundrente: Ungerecht, ineffizient und teuer. *Wirtschaftsdienst* 99, S. 189–195.
- Sozialverband Deutschland e.V. (2019): Altersarmut von Frauen durch häusliche Pflege. In: [https://www.sovd.de/fileadmin/downloads/pdf/sonstiges/SoVD\\_Gutachten\\_Altersarmut\\_Frauen2019.pdf](https://www.sovd.de/fileadmin/downloads/pdf/sonstiges/SoVD_Gutachten_Altersarmut_Frauen2019.pdf) (abgerufen am 14.07.2020).
- SPD (2019a): Die Grundrente kommt. In: <https://www.spd.de/aktuelles/grundrente/> (abgerufen am 19.06.2020).
- SPD (2019b): Ergebnisse des Koalitionsausschusses. Koalitionsbeschluss 10. November 2019. In: [https://www.spd.de/fileadmin/Dokumente/Beschluesse/20191110\\_Koalitionsbeschluss.pdf](https://www.spd.de/fileadmin/Dokumente/Beschluesse/20191110_Koalitionsbeschluss.pdf) (abgerufen am 19.06.2020).
- Statistisches Bundesamt (2016): Pressemitteilung Nummer 391. In: [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2016/11/PD16\\_391\\_634.html;jsessionid=928D8CF93A112FC7EB33246518AA9A19.cae2](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2016/11/PD16_391_634.html;jsessionid=928D8CF93A112FC7EB33246518AA9A19.cae2) (abgerufen am 19.06.2020).
- Statistisches Bundesamt (2018): Arbeitsmarkt auf einen Blick. Deutschland und Europa. In: [https://www.destatis.de/Europa/DE/Publikationen/Bevoelkerung-Arbeit-Soziales/Arbeitsmarkt/broeschuere-arbeitsmarkt-blick-0010022189004.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/Europa/DE/Publikationen/Bevoelkerung-Arbeit-Soziales/Arbeitsmarkt/broeschuere-arbeitsmarkt-blick-0010022189004.pdf?__blob=publicationFile) (abgerufen am 15.07.2020).
- Statistisches Bundesamt (2019): Sozialberichterstattung: Armutsgefährdungsquote gemessen am Bundesmedian nach Alter und Geschlecht in Prozent im Zeitvergleich. In: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Soziales/Sozialberichterstattung/Tabellen/03agq-zvbm-alter-geschl.html> (abgerufen am 19.06.2020).
- Statistisches Bundesamt (2016): Wirtschaftsrechnungen. LEBEN IN EUROPA (EU-SILC). Einkommen und Lebensbedingungen in Deutschland und der Europäischen Union. Fachserie 15, Bd.3.
- Wagner, G. G. (2019): Gutachten des Sozialbeirats zum Rentenversicherungsbericht 2019. Berlin: Sozialbeirat.

## *Referenzen*

- 1 Nach der EU-Definition für EU-SILC (vgl. Statistisches Bundesamt 2016).
- 2 Die Grundrente soll laut Gesetzesentwurf zum 01. Januar 2021 in Kraft treten (vgl. Deutscher Bundesrat 2020, S. 6).



# *Gesundheit*



# Arbeit und Gesundheit – Eine Bilanzierung aus 25 Jahren arbeitsepidemiologischer Forschung

*H. M. Hasselhorn und B. H. Müller*

## *Einleitung*

Forschung zu „Arbeit und Gesundheit“ – was hat sich hier in den letzten 25 Jahren getan und wo sollte es hingehen? Wir können und wollen in diesem Beitrag diese Frage lediglich aus unserer eigenen Perspektive beantworten, und diese ist vorwiegend geprägt durch über zwei Jahrzehnte vor allem arbeitsepidemiologischer Forschung.

Aus wissenschaftlicher Sicht sind wir optimistisch. Der Beitrag zeigt, dass das Verständnis von Gesundheit in der arbeitsepidemiologischen Forschung immer differenzierter wird. Die Qualität der Datenlage in Bezug auf Thematik, Umfang und Design verbessert sich zusehends und erlaubt inzwischen die differenzierte Betrachtung von Untergruppen und dies auch im Längsschnitt. Zudem gewinnt die Lebenslauforientierung in der Forschung an Aufmerksamkeit und hilft, den Zusammenhang von Arbeit und Gesundheit immer besser zu verstehen. Zudem nähern sich die wissenschaftlichen Fragestellungen den betrieblichen Arbeitswelten an. Allerdings stellt unsere Sicht auf „Arbeit und Gesundheit“ nur eine von vielen möglichen dar. Sicherlich könnten weitere Perspektiven, zum Beispiel die betriebliche, das, was wir hier zur Diskussion stellen, ergänzen oder auch mit abweichenden Eindrücken bereichern. Doch dürfte das Fazit, dass sich zwar viel getan hat, aber natürlich weiterhin noch viel getan werden muss, ein gemeinsames sein.

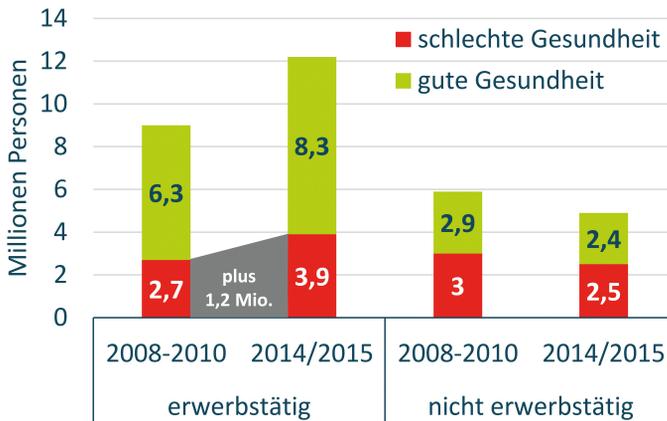
Dass Gesundheit und Arbeit eng zusammenhängen, gehört seit Jahrhunderten zum Allgemeinwissen und ist heute vielfach wissenschaftlich belegt (Waddell und Burton 2006). In den letzten zwei Jahrzehnten hat es zahlreiche Impulse für ein differenzierteres Verständnis von „Gesundheit“ im Kontext der Arbeit gegeben. In den Kapiteln 1 und 2 werden eine Reihe dieser Impulse aufgeführt, schließlich wird argumentiert, dass ein differenziertes Verständnis von Gesundheit im Kontext des Arbeitsschutzes für die betriebliche Präventionsarbeit erforderlich ist. Hier und im Folgenden werden Daten zweier repräsentativer deutscher Studien, einer Studie des Robert Koch-Instituts namens „Gesundheit in Deutschland aktuell“ (GE-

DA, [www.geda-studie.de](http://www.geda-studie.de)), und der von uns geleiteten lidA-Kohorten-Studie ([www.lida-studie.de](http://www.lida-studie.de)) genutzt, um die Argumentationen zu untermauern. Mit ihrer Hilfe führen wir verschiedene Aspekte zum Zusammenspiel von Arbeit und Gesundheit auf, die die Forschung in den letzten Jahren auf den Punkt gebracht hat, und die Handlungspotenzial und -bedarf offenlegen. Kapitel 3 ist dann explizit dem Blick nach vorn gewidmet. Hier stellen wir zunächst die Lebenslaufperspektive als innovative Sichtweise in der Arbeitsepidemiologie vor, von der tiefere Verständnisse des Zusammenspiels von Arbeit und Gesundheit erwartet werden dürfen. Allerdings setzt diese Perspektive hohe Anforderungen an die Datenlage. Mithilfe von lidA-Daten klassifizieren wir die ältere Erwerbsbevölkerung in fünf typische Arbeitsqualitäts-Profile. Hierdurch wird die (ältere) Erwerbsbevölkerung für uns erstmals bezüglich ihrer gesamten Arbeitssituation „greifbar“ und verstehbar, dies erst recht, wenn die Profile in Verbindung mit Gesundheit und Privatleben über die folgenden sieben Jahre gebracht werden. Abschließend übersetzen wir die im Beitrag aufgeführten Erkenntnisse und Impulse in künftigen Handlungsbedarf.

Erwerbstätigkeit mit schlechter Gesundheit ist sowohl für den Einzelnen als auch für die Unternehmen in Deutschland Realität, und sie nimmt zu. Dies zeigen Hochrechnungen auf Basis der repräsentativen GEDA Daten: 2009/2010 waren in der Altersgruppe von 51 bis 65 Jahren ca. 2,7 Millionen Beschäftigte mit schlechter Gesundheit (Selbstbericht) erwerbstätig, fünf Jahre später (2014/15) waren es bereits 3,9 Millionen (Dettmann & Hasselhorn 2020, Abb. 1). Dies entspricht einer Zunahme von 1,2 Millionen älteren Beschäftigten mit schlechter Gesundheit in Deutschland über einen Zeitraum von etwa fünf Jahren. Natürlich ist dies auf den allgemeinen Anstieg an Beschäftigung im höheren Erwerbsalter zurückzuführen, aber sicher auch auf die inzwischen verminderten Möglichkeiten des vorzeitigen Erwerbsausstiegs.

Es ist anzunehmen, dass hierzulande die Anzahl (älterer) Erwerbstätiger mit gesundheitlichen Einschränkungen weiter zunehmen wird. Dies stellt nicht allein Beschäftigte im persönlichen Umgang mit ihren Einschränkungen bei der Arbeit vor Herausforderungen, sondern auch Arbeitgeber, die Sozialversicherungen und die Gesellschaft insgesamt. Letztere wird allein aufgrund der absehbaren Verknappung von Arbeitskräften stärker auf das Erwerbspotenzial auch dieser Teilgruppe älterer Beschäftigter angewiesen sein.

Abbildung 1: Verteilung von guter Gesundheit („gut“/„sehr gut“) und schlechter Gesundheit („mittelmäßig“ bis „sehr schlecht“) bei den 51-bis 65-Jährigen in Deutschland nach Erwerbsstatus. Zahlen hochgerechnet auf die deutsche Bevölkerung, eigene Berechnungen. Datenquellen: GEDA 2010 (erhoben 2008 bis 2010) sowie GEDA 2014/15 (erhoben 2014/15)



Dies sah jedenfalls die Bundesregierung so, als sie im Jahr 2015 erklärte, dass das Erwerbspersonenpotenzial in Deutschland nicht nur durch die stärkere Beteiligung von Frauen, Migrant\*innen und Älteren in der Arbeitswelt zu sichern sei, sondern explizit ebenso durch die vermehrte Beteiligung von „Menschen mit Behinderung“ (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2015).

Die Anzahl älterer Beschäftigter mit „schlechter Gesundheit“ in der Erwerbsbevölkerung in Deutschland hat deutlich zugenommen. Das sollte Auswirkungen auf die Anforderungen in Arbeitsschutz, Arbeitsgestaltung und Personalmanagement in den Betrieben haben.

### 1. Was ist Gesundheit im Kontext von Arbeit und Erwerbstätigkeit?

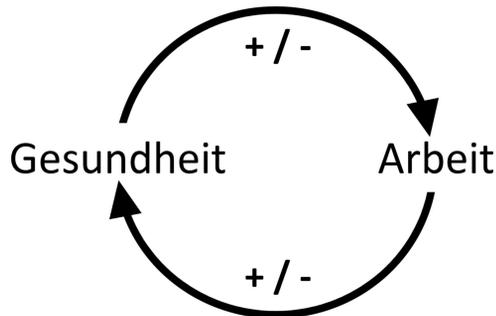
In der öffentlichen und auch wissenschaftlichen Debatte wird der Zusammenhang von Gesundheit und Arbeit zuallererst in dem Sinne thematisiert, dass schlechte körperliche oder psychische Arbeitsbedingungen ein Risiko für die Gesundheit der Erwerbstätigen darstellen (z.B. Nurminen et al. 2001, Tüchsen et al. 2004, Schnall et al. 2009).

Der umgekehrte Aspekt, dass Arbeit auch gut für die Gesundheit der Beschäftigten sein kann, erlangt weniger explizite Aufmerksamkeit, auch wenn dieser Gedanke vielen Menschen nicht fremd ist. Waddell und Burton (2006) haben ihn in einer Übersichtsarbeit auf den Punkt gebracht. Sie konstatieren, dass der gesundheitsförderliche Effekt von Arbeit im Mittel größer sei als der gesundheitsschädliche, und dies gelte auch für Personen mit gesundheitlichen Einschränkungen. Noch weniger Aufmerksamkeit hat der Gedanke einer reziproken Beziehung zwischen Gesundheit und Arbeit erlangt (van Hoof & Taris, 2014): die Gesundheit eines\*r Beschäftigten beeinflusst die Arbeit, was sich dann wiederum auf den/die Beschäftigte\*n auswirkt, in Bezug auf dessen Gesundheit, aber auch Einstellungen und Verhalten (Abbildung 2). Auf diese Weise sind bidirektionale Feedbackloops denkbar und bereits empirisch belegt (Tang 2014).

Bei der Betrachtung der Beziehung von Arbeit und Gesundheit wird die *Arbeit* üblicherweise verstanden als spezifische körperliche, psychosoziale oder arbeitsorganisatorische Exposition, aber was versteht man dabei unter *Gesundheit*? Gesundheit ist ein Begriff, der eine lange Liste von Verständnissen und Definitionen umfasst, die sich im Laufe der Zeit gewandelt haben. Medin und Alexandersson (2000) skizzieren eine Reihe von ihnen:

- So kann man Gesundheit als *Zustand* verstehen, dann meist als Gegenpol zu Krankheit. Dies ist beispielsweise bei der WHO-Definition von 1948 der Fall, nach der Gesundheit einen Zustand vollkommenen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens darstellt.

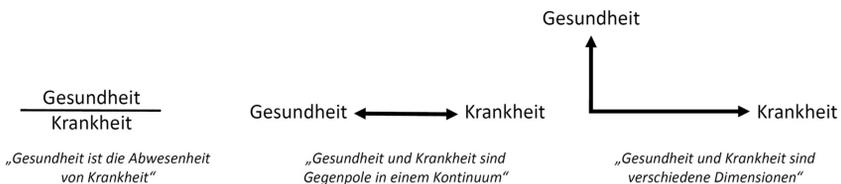
Abbildung 2: Die wechselseitige Wirkung von Gesundheit und Arbeit (+ = positiv, - = negativ)



- Das Verständnis von Gesundheit als *Erfahrung* dagegen ist synonym mit „Wohlbefinden“ und „Lebensinn“, wie dies in der Salutogenese der Fall ist.
- Gesundheit als *Ressource* wurde auf der WHO-Sundsvall-Konferenz im Jahr 1991 thematisiert, was manche als Abkehr der oben genannten WHO-Definition verstehen, der ein Verständnis von Gesundheit als Zustand und damit als anzustrebendem Ziel zugrunde liegt. Nach dem neuen Verständnis wäre die Gesundheit eine Ressource, um Ziele zu erreichen, und nicht mehr Ziel an sich. Aufgabe einer gesundheitsförderlichen Arbeitswelt könnte es demnach sein, ggf. eingeschränkte gesundheitliche Ressourcen bei Beschäftigten auf Arbeitsebene auszugleichen und so Teilhabe zu ermöglichen.
- Schließlich wird Gesundheit auch als *Prozess* verstanden, ganz im Gegensatz zu einem statischen Zustand. Auf der Sundsvall-Konferenz wurde betont, dass Gesundheit nicht etwas sei, was man *habe*, sondern etwas, was stets *in einem Prozess neu geschaffen* wird, vor dem Hintergrund sich wandelnder Umgebungen und Sichtweisen.

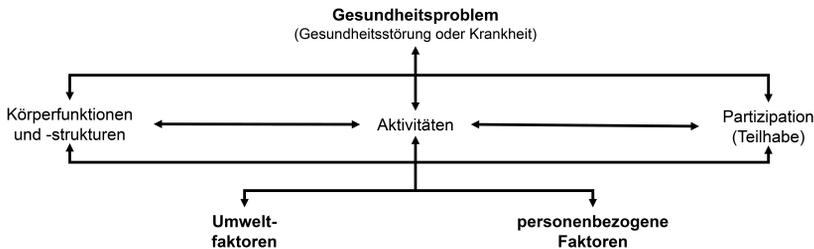
In der Arbeitsmedizin, Arbeitswissenschaft und auch im Arbeitsschutz ist immer wieder von der Gesundheit die Rede – und oft ist Krankheit gemeint. Wie aber stehen Gesundheit und Krankheit zueinander? Medin und Alexanderson fassen hier unterschiedliche Verständnisse in drei grafischen Modellen zusammen (Abbildung 3). Im ersten stellt Gesundheit die Abwesenheit von Krankheit dar, wie in der WHO-Definition von 1948 formuliert. Das zweite Modell (Mitte) zeigt Gesundheit und Krankheit als Gegenpole auf einer Geraden, zwischen denen ein Mensch sich bewegt. Schließlich (rechts) können Gesundheit und Krankheit als unterschiedliche und voneinander unabhängige Dimensionen verstanden werden (2000, S. 74).

Abbildung 3: Drei Modelle der Beziehung von Gesundheit und Krankheit (Medin und Alexanderson, 2000)



Der letzteren Sichtweise kommt das bio-psycho-soziale Modell der International Classification of Functioning, ICF, nahe, deren Begrifflichkeiten bereits Eingang in die Sozialgesetzbücher V und IX gefunden haben. Die ICF ist dank des zugrunde liegenden bio-psycho-sozialen Modells (Abbildung 4) nicht defizitorientiert, sondern klassifiziert „Komponenten von Gesundheit“, nämlich Körperfunktionen, Körperstrukturen, Aktivitäten und Partizipation sowie Umweltfaktoren. Das Modell macht die Wechselwirkungen zwischen diesen Komponenten deutlich, es basiert auf einem ressourcenorientierten Verständnis. Im Gegensatz zu den obigen Modellen wird beim ICF-Modell die Teilhabe betont, was in Einklang mit Ansätzen des Arbeitsschutzes und der (betrieblichen) Gesundheitsförderung steht.

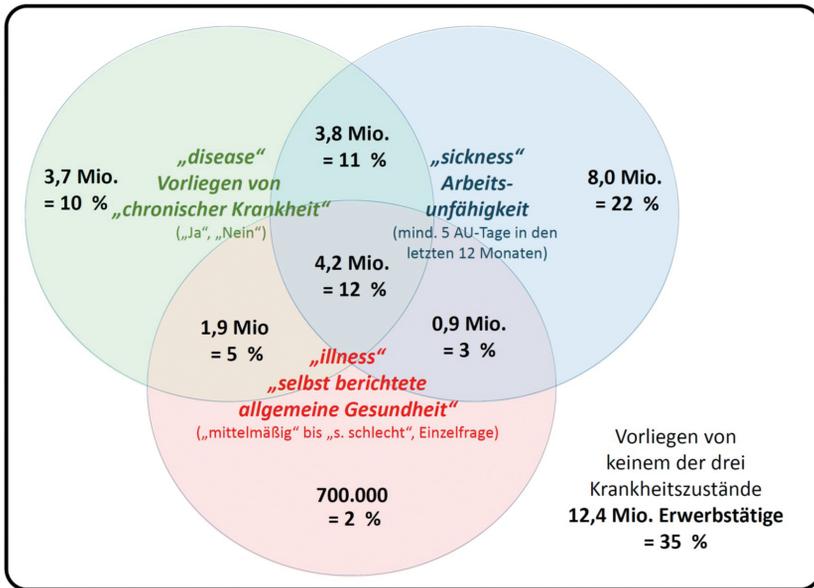
Abbildung 4: Das bio-psycho-soziale Modell der International Classification of Functioning, ICF (DIMDI 2005)



Ist es denn von Bedeutung, wie man Gesundheit versteht, wenn man sich für den Zusammenhang von Arbeit und Gesundheit interessiert? Wikman et al. (2005) kritisierten, dass in der Gesundheitsforschung Konzepte schlechter Gesundheit oft als austauschbare Alternativen angesehen wurden. Die Autoren weisen – wie Medin und Alexandersson (2000) auch – auf konzeptionelle Unterschiede zwischen Gesundheitsindikatoren hin. Doch während Letztere das Verhältnis von Gesundheit zu Krankheit betrachten, differenzieren Wikman et al. den *Kontext* von Gesundheitsindikatoren und führen beispielhaft die Konzept-Trilogie von „illness“, „disease“ und „sickness“ auf.

- Das Konzept „illness“ umschreibt, wie eine Person ihren allgemeinen Gesundheitszustand wahrnimmt,
- „disease“ dagegen bezeichnet einen konkreten (ggf. ärztlich diagnostizierten) Krankheitszustand und
- „sickness“ umfasst die sozialen Konsequenzen schlechter Gesundheit, die oft gesellschaftlich definiert und legitimiert sind – beispielsweise Arbeitsunfähigkeitstage (Wikman et al. 2005).

Abbildung 5: Verteilung der Erwerbsbevölkerung in Deutschland nach drei verschiedenen Operationalisierungen von „Krankheit“ einschließlich ihrer Schnittmengen. Datenquelle: GEDA 2014/15, N=12.674 Erwerbstätige im Alter von 18–64 Jahren, hochgerechnet auf 36 Millionen Erwerbstätige, eigene Analysen



Und tatsächlich finden Wikman et al. in Befragungsdatensätzen der schwedischen Erwerbsbevölkerung nur eine geringe Überschneidung des Auftretens schlechter Gesundheit, wenn sie separat jeweils gemäß dieser drei Gesundheitskonzepte operationalisiert wird (2005). Dies gilt ebenso für Deutschland. Nach hochgerechneten Daten der bevölkerungsrepräsentativen Befragung „Gesundheit in Deutschland Aktuell“, GEDA2014/2015, des Robert Koch-Instituts hatten in den Jahren 2014/15 38 % aller Erwerbstätigen im Alter von 18 bis 64 Jahren in Deutschland mindestens eine chronische Krankheit (Indikator „disease“). Ferner hatten 48 % mindestens fünf krankheitsbedingte Arbeitsunfähigkeitstage („sickness“) in den zurückliegenden 12 Monaten, und bei 22 % lag eine *mittelmäßige* bis *schlechte* selbst-berichtete Gesundheit („illness“) vor (fortan als „schlechte allgemeine Gesundheit“ bezeichnet). Bei 12 % lagen alle drei gesundheitlichen Einschränkungen gleichzeitig vor und bei einem guten Drittel aller Erwerbstätigen (35 %) bestand keine der drei. Abbildung 5 zeigt nun das Ausmaß

der zahlenmäßigen Überschneidungen für diese drei Gesundheitsindikatoren. Demzufolge waren 22 % aller Erwerbstätigen fünf oder mehr Tage arbeitsunfähig, ohne dass bei ihnen zum Zeitpunkt der Befragung „illness“ oder „disease“ vorlag. Überraschender könnte sein, dass bei 10 % aller Erwerbstätigen mindestens eine chronische Krankheit vorlag, ohne dass sie hohe Arbeitsunfähigkeitstage (AU-Tage) oder eine schlechte allgemeine Gesundheit aufwiesen, und 2 % berichteten eine schlechte allgemeine Gesundheit, ohne auch nur an einer einzigen chronischen Krankheit zu leiden oder erhöhte AU-Tage aufzuweisen.

Wenn also verschiedene Gesundheitsmaße unterschiedliche Konzepte repräsentieren, dann liegt nahe, dass sie auch in Bezug auf das Arbeitsleben in unterschiedlichem Maß von Relevanz sein können. Dieser Frage wird im folgenden Abschnitt nachgegangen.

Wann ist die Gesundheit von Beschäftigten „gut“ und wann ist sie „schlecht“? Will man diese Frage beantworten, kann es sehr auf das Gesundheitsmaß ankommen.

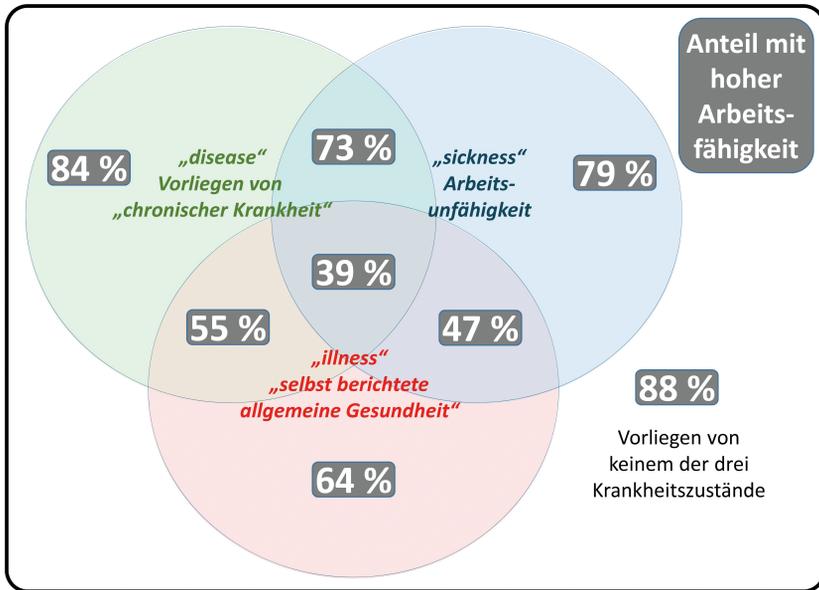
## 2. Die Bedeutung von Gesundheit für das Erwerbsleben heute

### 2.1 Kann man bei schlechter Gesundheit eine hohe Arbeitsfähigkeit haben?

Gesundheitliche Beeinträchtigungen gehen nicht in jedem Fall mit Leistungseinbußen am Arbeitsplatz einher. Dies weist auf den Einfluss individueller, arbeitsbezogener und sozialer Faktoren auf die Arbeitsfähigkeit hin. Wie groß ist der Anteil derer, die trotz gesundheitlicher Einschränkungen die eigene Erwerbsarbeit verrichten können? Varekamp et al. (2013) berichten in einer Übersichtsdarstellung, dass etwa die Hälfte aller Beschäftigten mit chronischer Krankheit keine Einbußen ihrer Arbeitsleistung erleben. Einer niederländischen Studie zufolge sind 70 % aller Erwerbstätigen mit chronischen unspezifischen Muskel-Skelett-Schmerzen ohne Einbußen erwerbstätig und weisen auch nicht mehr AU-Tage auf als ihre Kollegen und Kolleginnen ohne chronische Krankheit (de Vries et al. 2011). Dies verweist darauf, dass bei Beschäftigten mit schlechter Gesundheit viel Potenzial dafür besteht, die Arbeitsfähigkeit im Betrieb zu fördern. Wie sieht dies in Deutschland aus?

Abbildung 6 basiert auf Abbildung 5. Für jedes Feld ist der Anteil derer eingetragen, die eine hohe Arbeitsfähigkeit berichten (WAI-Frage 1, Werte

Abbildung 6: Anteil der Personen mit hoher Arbeitsfähigkeit in der Erwerbsbevölkerung in Deutschland, aufgeteilt nach drei verschiedenen Operationalisierungen von „Krankheit“ einschließlich ihrer Schnittmengen. Darstellung aufbauend auf Abbildung 4. Datenquelle: GEDA 2014/15, N=12.674 Erwerbstätige im Alter von 18–64 Jahren, hochgerechnet auf 36 Millionen Erwerbstätige, eigene Analysen



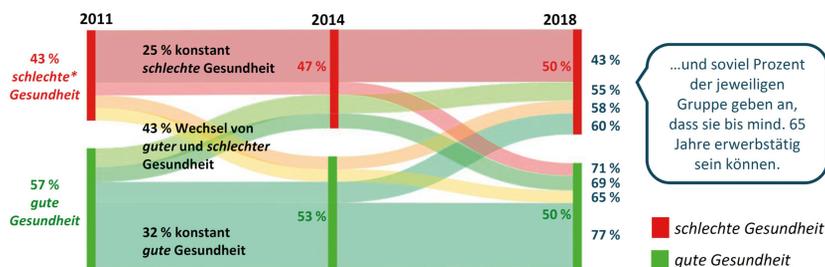
von 8–10 = hohe Arbeitsfähigkeit). Demnach haben 88 % aller Erwerbstätigen, die keine der drei gesundheitlichen Einschränkungen berichteten, eine hohe Arbeitsfähigkeit, d.h. auch bei optimaler Gesundheit kann die Arbeitsfähigkeit eingeschränkt sein. Bei alleinigem Vorliegen von mindestens einer chronischen Krankheit sind es mit 84 % nur unwesentlich weniger, ähnlich bei alleinigem Vorliegen von fünf oder mehr Tagen Arbeitsunfähigkeit (79 %). Selbst wenn beide Aspekte gleichzeitig vorliegen, sind es immerhin noch 73 %, die über eine hohe Arbeitsfähigkeit verfügen. Schon anders sieht es bei schlechter allgemeiner Gesundheit aus: Wenn nur sie vorliegt, haben nur noch 64 % eine hohe Arbeitsfähigkeit. In den Schnittfeldern fällt der Anteil weiter ab bis auf 39 % bei Beschäftigten mit – gleichzeitig – disease, illness und sickness.

Selbst bei Vorliegen schlechter Gesundheit kann oft noch eine hohe Arbeitsfähigkeit vorliegen. Dies gilt für alle Gesundheitsmaße, jedoch in unterschiedlichem Umfang. Von Interesse sollte sein, welche Faktoren und Konstellationen im Arbeitsleben dies ermöglichen.

## 2.2 Einmal schlechte Gesundheit – immer schlechte Gesundheit?

Im Allgemeinen wird davon ausgegangen, dass sich der Gesundheitszustand der Erwerbsbevölkerung mit zunehmendem Alter verschlechtert. Längsschnittstudien bestätigen dies, solange man nur die Mittelwerte betrachtet, so auch die Daten der lidA-Studie. In dieser repräsentativen deutschen Kohortenstudie werden Erwerbstätige der Geburtsjahrgänge 1959 und 1965 alle drei bis vier Jahre zu Arbeit-, Privat- und Erwerbsleben befragt (lidA-Broschüre 2019). Abbildung 7 zeigt den selbstberichteten allgemeinen Gesundheitszustand für 2862 Teilnehmende, die an sämtlichen bisherigen Erhebungswellen, nämlich 2011, 2014 und 2018, teilgenommen haben. Die roten und grünen Balken stehen für „schlechte“ und „gute“ Gesundheit. Über die Jahre wird der senkrechte rote Balken länger, d.h. der Anteil an Personen mit schlechter Gesundheit nimmt zu, gleichzeitig wird der grüne Balken kürzer. Zu Beginn, im Jahr 2011, berichteten noch 57 % eine gute Gesundheit, sieben Jahre später nur noch 50 %. Dies entspricht der Erwartung, dass mit zunehmendem Alter die Gesundheit schlechter wird. Dagegen überrascht, dass während dieser sieben Jahre bei 43 % der Befragten der selbstberichtete Gesundheitszustand zwischen gut und schlecht wechselte – wir beobachten hierbei Verschlechterungen, aber auch Verbesserungen. Nur 32 % berichteten über die gesamte Zeit eine gute und 25 % konstant eine schlechte Gesundheit.

Abbildung 7: Veränderung des allgemeinen Gesundheitszustands älterer Beschäftigter über die Zeit und das Zusammenspiel mit der Erwerbsperspektive. 2862 Teilnehmende aller drei lidA-Wellen. Für diese Analysen wurden – wie international üblich – die Kategorien „zufriedenstellend“ bis „sehr schlecht“ als schlecht zusammengefasst



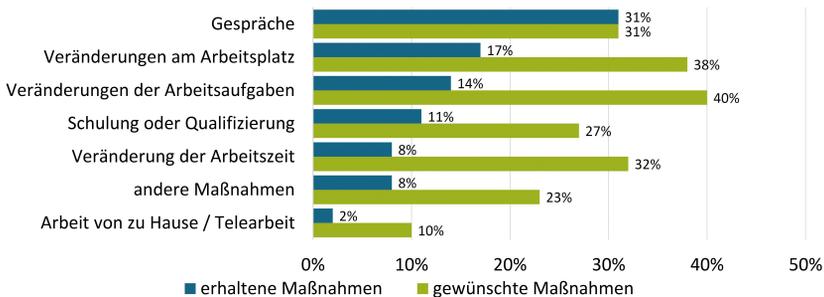
Die Anzahl der Perioden in guter und schlechter Gesundheit spiegelt sich deutlich in der Erwerbsperspektive der Beschäftigten wider. Rechts neben der Grafik (Abbildung 7) ist für jede Verlaufsgruppe der Anteil derer dargestellt, die meinen, bis mindestens zum 65. Lebensjahr erwerbstätig sein zu können. Unter denen, die konstant eine schlechte Gesundheit berichtet hatten, waren dies lediglich 43 %, bei denen mit stets guter Gesundheit 77 % und bei den Wechselgruppen zeigte sich der erwartete Gradient von „rot“ nach „grün“.

Der Gesundheitsstatus älterer Beschäftigter kann sich wandeln. Dabei kann es bergab, aber oft auch bergauf gehen. Ergebnisse der lidA-Studie legen nahe, dass der Gesundheitsstatus und dessen Wandel über die Zeit sich darauf auswirken können, wie lange man erwerbstätig sein möchte.

### 2.3 Maßnahmen zur Förderung von Gesundheit und Arbeitsfähigkeit

Wie oben diskutiert und gezeigt, ist es relativ häufig möglich, trotz schlechter Gesundheit eine hohe Arbeitsfähigkeit zu bewahren. Welche betrieblichen Faktoren sind es, die es Menschen mit gesundheitlichen Einschränkungen ermöglichen, eine hohe Arbeitsfähigkeit zu bewahren und wie häufig werden sie angewendet? Für die Erforschung des Verbleibs von Menschen mit gesundheitlichen Einschränkungen im Erwerbsleben wird

Abbildung 8: Erhaltene und gewünschte betriebliche Maßnahmen in den letzten zwölf Monaten in Prozent bei 464 älteren Erwerbstätigen mit selbstberichteter schlechter allgemeiner Gesundheit in Deutschland im Jahr 2018 (aus Dettmann & Hasselhorn, 2020)



der Begriff *Stay at Work Research* verwendet. Diese ist in Deutschland noch nicht weit verbreitet, erhält aber in den Niederlanden und in Skandinavien größere Aufmerksamkeit.

Die Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung, DGUV, hat die lidA-Welle 3 maßgeblich mitfinanziert, die im Jahr 2018 stattgefunden hat. Damit konnte ein Erhebungsschwerpunkt auf präventionsrelevante Fragestellungen zu *Stay at Work* gelegt werden. Eines der Themen ist die Frage betrieblicher Maßnahmen zur Förderung von Gesundheit und Arbeitsfähigkeit. Welche sind es, wie häufig sind sie und werden sie als hilfreich erlebt? Von allen 3586 Befragten (Jahrgang 1959 oder 1965) hatten 464 Erwerbstätige eine schlechte allgemeine Gesundheit berichtet. Etwa 60 % von ihnen hatten sich in den zurückliegenden zwölf Monaten im Betrieb Maßnahmen zur Förderung von Gesundheit und Arbeitsfähigkeit gewünscht und die Hälfte (226) hatte (mindestens) eine solche Maßnahme erhalten. Inhaltlich gehen Wünsche und erhaltene Maßnahmen auseinander, wie Abbildung 8 zeigt. Die drei arbeitsbezogenen Maßnahmen wurden deutlich häufiger gewünscht als erhalten. Etwa 60 % der Befragten, die (mindestens) eine Maßnahme erhalten hatten, bewerteten diese als *hilfreich*, und 19 % als *nicht hilfreich* (Dettmann & Hasselhorn 2020). Insbesondere die drei arbeitsbezogenen Maßnahmen waren es, die sich als besonders hilfreich erwiesen.

Auch weitere internationale Studien weisen auf einen positiven Effekt von Maßnahmen zum Erhalt von Arbeitsfähigkeit und Gesundheit hin. Die Ergebnisse einer aktuellen schwedischen Studie legen nahe, dass bei Beschäftigten mit chronischer Krankheit und/oder hohen AU-Tagen ein hoher Entscheidungsspielraum in Bezug auf Planung und Ausführung der

Arbeit sowie Arbeitszeit das Risiko für einen früheren Erwerbsaustritt verringern kann (Jonsson et al. 2019).

Unter älteren Beschäftigten mit schlechter Gesundheit in Deutschland erhält ca. die Hälfte betriebliche Maßnahmen zum Erhalt von Gesundheit und Arbeitsfähigkeit. Diese werden von den Beschäftigten oft als hilfreich wahrgenommen.

## 2.4 Gesundheit und der Übergang in den Ruhestand

Gesundheit gilt als einer der wichtigsten Einflussfaktoren auf den Zeitpunkt des Erwerbsaustritts: Es ist bekannt, dass ältere Beschäftigte mit schlechter Gesundheit eher früher und solche mit guter Gesundheit eher später in den Ruhestand gehen. Auch die in Abbildung 7 gezeigte Verknüpfung von Gesundheitsverläufen mit den Antworten auf die Frage, wie lange man erwerbstätig sein kann, könnte in diesem Sinne verstanden werden. Allerdings legt die vorn gezeigte Abbildung 1 die Frage nahe, warum in Deutschland noch so viele ältere Menschen trotz *schlechter* selbstberichteter Gesundheit erwerbstätig sind (2014/2015: 3,9 Millionen Personen). Die Antwort ist: weil sie – trotz ihrer Krankheitslast – noch erwerbstätig sein *können, wollen* oder *müssen*. Genauso stellt sich die umgekehrte Frage: Warum arbeiten viele der gleichaltrigen Menschen nicht (mehr), die eine *gute* Gesundheit aufweisen (2,5 Millionen)? Die Antwort: weil sie *nicht arbeiten wollen* oder *dürfen* (z.B. Arbeitslose). Folglich ist im höheren Erwerbsalter der Zusammenhang zwischen der Gesundheit und der Erwerbsteilhabe gar nicht immer so eindeutig. Pond et al. (2010) haben dazu Interviews mit älteren ehemals Beschäftigten in Neuseeland durchgeführt und drei typische „gesundheitsbezogene Wege der Erwerbsaufgabe“ identifiziert:

### *Ausstiegsweg aufgrund einer gesundheitlichen Beeinträchtigung („impairment pathway“)*

Dieser Weg beschreibt das Erwartete: Eine akute oder chronische Verschlechterung des Gesundheitszustands führt zu einem vorzeitigen Erwerbsaustritt. Die in ihrer Studie angeführten Zitate offenbaren jedoch, dass die befragten Personen nicht direkt wegen ihrer schlechten Gesund-

heit aus dem Arbeitsleben ausgeschieden sind, sondern meist, weil sie glaubten, sie könnten ihre Arbeit nicht mehr zufriedenstellend ausüben. Der „impairment pathway“ wurde oft widerstrebend gewählt.

#### *Ausstieg zum Schutz der Gesundheit („protective pathway“)*

Beim „protective pathway“ sind die Beschäftigten um ihre – noch gute – Gesundheit besorgt. Manche, die diesen Weg des Erwerbsaustritts wählen, betrachten die Arbeit als konkretes Gesundheitsrisiko (oft wegen Arbeitsstress), andere meinen, dass die Fortsetzung der Erwerbsarbeit verhindern würde, dass sie ausreichend für ihre Gesundheit sorgen könnten. Der Renteneintritt bedeutet für diese Menschen entweder das Wegfallen eines extremen Arbeits-(Stress-)Risikos oder einen Ressourcengewinn, der ihnen Raum gibt, sich ihrer eigenen Gesundheit zu widmen.

#### *Ausstieg zur Lebensmaximierung („maximisation of life pathway“)*

Dieser Weg wird von Menschen gewählt, die aus dem Arbeitsleben ausscheiden wollen, solange sie noch bei guter Gesundheit sind, um andere Ziele zu verfolgen. Sie wollen ihr Leben optimieren. Die Autorinnen unterscheiden zwei Varianten: Die eine wird von Menschen gewählt, die, solange sie gesundheitlich fit sind, noch tun möchten, was sie schon immer tun wollten („Lebensoptimierung, solange man noch gesund ist“). Zur zweiten Variante kommt es, wenn Menschen nach einem „Gesundheitsschock“ aus dem Arbeitsleben ausscheiden wollen („Lebensmaximierung nach einer gesundheitlichen Bedrohung“). Auslöser kann hier eine vorübergehende Verschlechterung der eigenen Gesundheit sein oder beispielsweise ein schwerwiegendes Gesundheitsproblem eines nahestehenden Menschen.

Ein niederländisches Wissenschaftsteam hat in einer weiteren Interviewstudie einen vierten Pfad identifiziert (de Wind et al. 2013):

#### *Sich aufgrund einer schlechten Gesundheit aus dem Arbeitsplatz gedrängt zu fühlen*

Beschäftigte mit einer Gesundheitsbeeinträchtigung fühlen sich durch ihre Arbeitgeber\*innen oder Kolleg\*innen aus dem Erwerbsleben gedrängt, ob-

wohl sie sich selbst in ihrer Arbeitsfähigkeit nicht eingeschränkt fühlen; schließlich scheiden sie „freiwillig“ aus (de Wind et al 2013). lidA-Ergebnisse können diesen Weg bestätigen: von den Personen, die mit einer Erwerbsminderungsrente aus dem Erwerbsleben ausgeschieden sind, fühlte sich ein Fünftel hierzu gedrängt (unveröffentlicht).

Der Zusammenhang von Gesundheit und Erwerbsteilhabe ist komplex. Sowohl eine schlechte Gesundheit als auch eine gute Gesundheit können Gründe dafür sein, vorzeitig aus dem Erwerbsleben auszuschneiden.

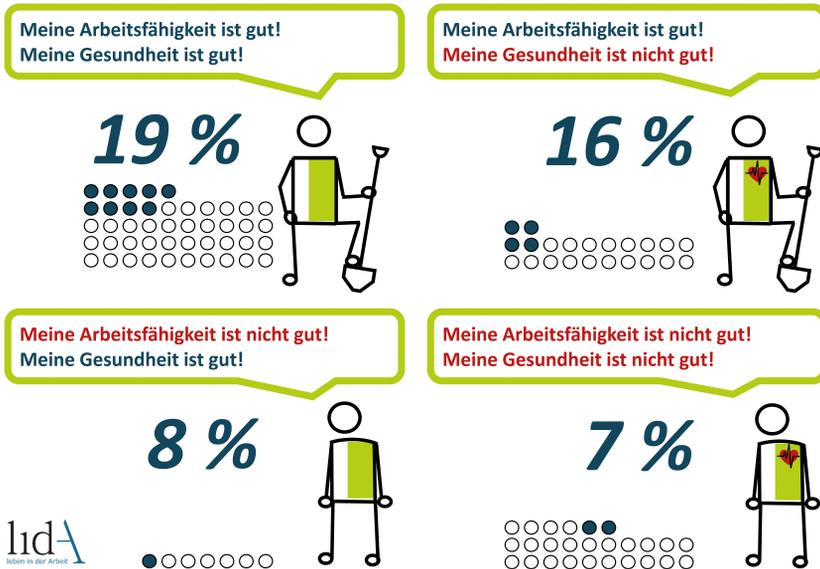
## 2.5 *Gesundheit ist nicht alles*

Die Gesundheit der Beschäftigten im Betrieb ist ohne Zweifel eine wichtige Ressource. Aber sie ist nicht alles, und Präventionsarbeit, die darauf ausgerichtet ist, die Beschäftigten länger im Betrieb zu halten, wäre möglicherweise fehlinvestiert, wenn man hier nur auf die Gesundheitsförderung setzen würde.

Hierauf weisen Ergebnisse der lidA-Studie hin: Zum Zeitpunkt der dritten Erhebungswelle (2018) waren die Teilnehmenden 53 bzw. 59 Jahre alt. Nur wenige von ihnen wollten bis zu ihrem jeweiligen Regelrenteneintrittsalter von 66 bzw. 67 Jahren erwerbstätig sein. Unter denen, die weder über eine gute Gesundheit noch über eine gute Arbeitsfähigkeit verfügten, war dies nur bei 7 % der Fall (Abbildung 9, unten rechts). Dies war zu erwarten. Aber auch unter denen, bei denen „alles stimmt“, die eine *gute* Gesundheit berichteten und gleichzeitig ihre Arbeitsfähigkeit als *hoch* einschätzten, waren es nur 19 %, die bis zu ihrem gesetzlich vorgesehenen Renteneintrittsalter erwerbstätig sein wollten (Abbildung 9, oben links). Den übrigen 81 % in dieser Untergruppe fehlte offenbar die Motivation, erwerbstätig zu sein.

Wenn es um die Frage der Erwerbsperspektive älterer Erwerbstätiger geht, sind *Gesundheit* und auch *Arbeitsfähigkeit* nicht alles: möglicherweise ist die *Motivation, erwerbstätig zu sein*, bedeutsamer.

Abbildung 9: Aufteilung der Befragten in vier Gruppen mit selbstberichteter guter bzw. schlechter Arbeitsfähigkeit und Gesundheit. Die Anzahl der Punkte zeigt den Anteil der entsprechenden Gruppe an (Summe 100 %). Die dunkel eingefärbten Punkte und Prozentwerte zeigen den Anteil derer innerhalb ihrer Gruppe an, die bis zu ihrem gesetzlichen Regelrenteneintrittsalter erwerbstätig sein möchten (lidA-Ergebnisse Welle 3, ältere Erwerbstätige 2018)



### 3. Arbeit und Gesundheit – wo sollte es hingehen?

Die Bearbeitung immer komplexerer Fragen zu Arbeit und Gesundheit erfordert die Bereitstellung komplexer Daten und statistischer Analysemethoden. Diese liegen heute immer mehr vor – auch in Deutschland – und erlauben neue Sichtweisen. Unten stellen wir zunächst die Lebenslaufperspektive als innovative Sichtweise in der Arbeitsepidemiologie vor, von der tiefere Verständnisse des Zusammenspiels von Arbeit und Gesundheit erwartet werden dürfen. Anschließend geben wir ein Beispiel für die Nutzung komplexer Analyseverfahren, das nicht nur anschaulich ist, sondern auch den nach wie vor hohen Bedarf an Arbeits- und Gesundheitsschutz in Deutschland unterstreicht. Wir klassifizieren die ältere Erwerbsbevölkerung in fünf typische Arbeitsqualitäts-Profile und bringen dies in Zusammenhang mit dem Verlauf von Gesundheit und Privatleben über

die folgenden sieben Jahre. Im Anschluss heben wir die Bedeutung der differenzierten Betrachtung von Untergruppen – nicht nur in Bezug auf Geschlecht – hervor. Abschließend bringen wir die in den einzelnen Abschnitten angeführten Impulse zum Themenbereich „Arbeit und Gesundheit“ auf den Punkt und leiten Schlussfolgerungen für die Forschungsagenda und Arbeitsschutzpolicy der kommenden Jahre ab.

### *3.1 Arbeit und Gesundheit aus der Lebenslaufperspektive*

Gesundheitliche und funktionelle Einschränkungen bei Beschäftigten im Erwerbsalter haben oft eine lange Entstehungsgeschichte. In den letzten Jahrzehnten hat sich die Lebenslaufperspektive in der Arbeitsepidemiologie etabliert. Sie wird als „Schlüssel zu einem vertieften Verständnis späterer Gesundheit“ in der Arbeitswelt gesehen und erfordert dafür die tiefere Betrachtung auch der länger zurückliegenden Arbeitsexposition bei gleichzeitiger Berücksichtigung der Wechselwirkungen mit weiteren Faktoren (siehe hierzu Wahrendorf 2020). Dies wiederum stellt hohe Ansprüche an Studien in Bezug auf Umfang, Design und Gegenstand. Erfreulich ist, dass diese Anforderungen inzwischen von immer mehr deutschen Studien erfüllt werden. Drei konzeptionelle Modelle dominieren die Sicht der Lebensverlaufsforschung wenn es darum geht, den Zusammengang von Arbeit und Gesundheit im Erwerbsleben zu erklären:

Beim „Modell der Risikoakkumulation“ stehen die Expositionsdauer und -intensität von Belastungen im Vordergrund. Je länger und je intensiver man im (Berufs-)Leben bestimmten Belastungen ausgesetzt ist, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit für negative Folgen für Gesundheit und Beschäftigung. Die Lebenslaufperspektive umfasst hier nicht nur physische Belastungen (zum Beispiel Heben und Tragen), sondern durchaus auch weitere Belastungsarten (z.B. psychische Belastungen) und schließt auch Risiken in früheren Lebensphasen ein, also gesamte „Belastungskarrieren“, die bereits in der Kindheit begonnen haben können (Wahrendorf 2020).

Gemäß dem „Modell der kritischen Perioden“ gibt es im Lebenslauf „kritische Perioden“, in denen sich bestimmte Arbeitsexpositionen in besonderem Maß auf Erwerbstätige auswirken, sei es auf deren körperliche oder psychische Gesundheit, Arbeitsfähigkeit oder auch auf deren Erwerbsteilhabe. In jungen Erwerbsjahren könnten dies beispielsweise extrem hohe zeitliche Arbeitsanforderungen sein, die nicht mit einem erfüllenden Familienleben kompatibel sind, in mittleren Jahren die Arbeitsplatzsicherheit, da gerade in dieser Lebensphase die Erwerbsrolle durch Arbeitslosigkeit mittel- und langfristig gefährdet ist. Bei älteren Beschäftigten

könnten sich insbesondere hohe körperliche Belastungen aufgrund der altersbedingt höheren Vulnerabilität als besonders schädlich erweisen (Wahrendorf 2020).

Kendig und Nazroo (2016) weisen in einem dritten Modell, dem „Pfadmodell“, darauf hin, dass Ereignisse und Umstände an einem bestimmten Punkt im Erwerbsleben indirekt Ereignisse und Umstände in einer späteren Phase bestimmen, sozusagen Entwicklungspfade bahnen. Diese haben nicht selten einen direkten Bezug zur Gesundheit, so kann schlechte Gesundheit der Auslöser dafür sein, dass ein\*e Beschäftigte\*r „aus der Bahn geworfen wird“ (beispielsweise ein Schlaganfall, der zur Erwerbsminderungsrente führt). Die Ereignisse können aber auch Zwischenstadien oder das Ergebnis eines Entwicklungspfades darstellen (beispielsweise Depression infolge von Erwerbslosigkeit). Gerade in Bezug auf die zahlreichen Pfade des Übergangs vom Arbeitsleben in den Ruhestand und deren Zusammenhang mit Gesundheit werden wir hier künftig viele interessante Erkenntnisse erwarten dürfen.

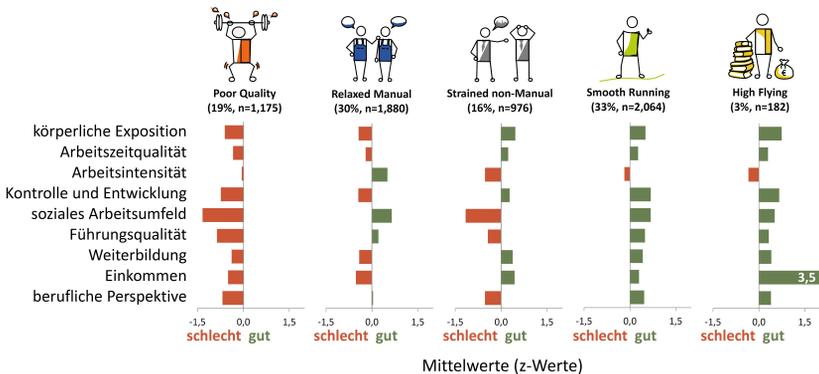
Die Lebenslaufperspektive wird zu einem differenzierteren Bild von Arbeit und Gesundheit führen. Den drei Betrachtungsmodellen der Lebenslaufperspektive ist gemein, dass sich aus den durch sie gewonnenen Erkenntnissen gezieltes Präventionspotenzial ableiten lässt.

### 3.2 Arbeitsqualität und Gesundheit in der älteren Erwerbsbevölkerung

In einer aktuellen wissenschaftlichen Veröffentlichung nutzen wir die Größe und das Längsschnittdesign der lidA-Studie, um für die erwerbstätige Babyboomer-Generation in Deutschland zu untersuchen, wie sich die Arbeitsqualität unter älteren Beschäftigten hierzulande darstellt und was das für sie heute und in Zukunft bedeutet (mehr hierzu bei Hasselhorn et al. 2020a sowie lidA-Factsheet 2020/23). Mittels komplexer Analysen (Latent Profile Analysis) wurden fünf typische Arbeitsqualitäts-Profile ermittelt (siehe Abbildung 10). Diese Typisierung soll helfen, die Erwerbsbevölkerung in ihrer gesamten Arbeitssituation „greifbar“ und verstehbar zu machen, und zwar berufs- und statusgruppenübergreifend. Sie lässt sich so realistischer einschätzen als anhand einer Betrachtung ausschließlich isolierter Arbeitsmerkmale. Die lidA-Studie erlaubt es damit, erstmals zu sagen, wie viele ältere Beschäftigte unter insgesamt günstigen oder ungünstigen Bedingungen arbeiten, und wer sie sind (Abbildung 10).

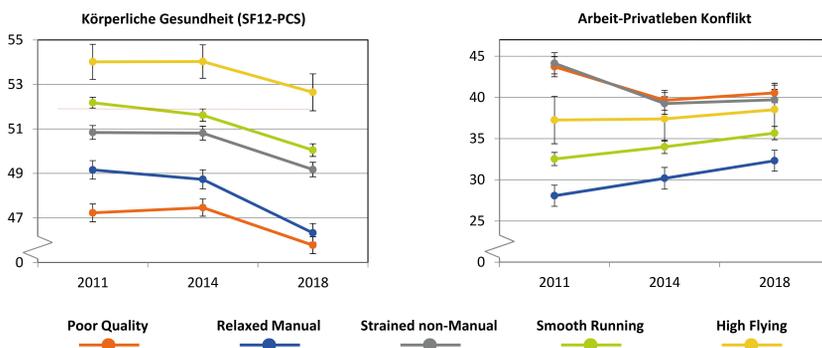
- Fast jede\*r fünfte ältere Beschäftigte gehört zur Gruppe *Poor Quality*. Hier finden sich vorwiegend manuell Tätige. Bei allen Aspekten der Arbeitsqualität schneiden sie im Vergleich zu den anderen Gruppen am ungünstigsten ab; die Ausnahme ist die Arbeitsintensität, wo sie durchschnittliche Werte erreichen.
- Die große Gruppe der *Relaxed Manual* (30 %), ebenfalls vorwiegend manuell Tätige, gleicht im Arbeitsqualitätsprofil in Teilen dem der *Poor Quality*, weist aber positive Werte für die sozialen Qualitätsindikatoren auf, und die Arbeitsintensität ist am niedrigsten von allen Gruppen.
- Die *Strained non-Manual* (16 %) zeigen ein Profil auf, das komplementär zu dem der *Relaxed Manual* ist. Hier finden sich vorwiegend nicht-manuell Beschäftigte. Die sozialen Indikatoren sind ungünstig ausgeprägt, ebenfalls die berufliche Perspektive. Die Arbeitsintensität ist die höchste aller Gruppen.
- Jede\*r dritte Beschäftigte gehört zu den *Smooth Running*. Dieses Profil ist charakterisiert durch nicht-körperliche, in jeder Hinsicht günstige Arbeitsexposition. Einzige Ausnahme ist die Arbeitsintensität, die leicht überdurchschnittlich ist.
- Die *High Flying* ist mit 3 % eine sehr kleine Gruppe. Die Arbeitsqualitätsindikatoren sind sehr günstig ausgeprägt. Das extrem hohe Haushaltseinkommen dieser Gruppe sticht hervor und unterscheidet sie von den *Smooth Running*. Zu beachten ist die erhöhte Arbeitsintensität.

Abbildung 10: Relative Ausprägung (= z-Werte) der Arbeitsqualitätsindikatoren in den fünf Profilen für ältere Erwerbstätige in Deutschland. Je länger der rote Balken desto ungünstiger ist die mittlere Ausprägung dieses Arbeitsqualitätsindikators für diese Gruppe, analog: grün = günstig. (N = 6277, lidA-Welle 1, 2011, aus Hasselhorn et al. 2020a)



Die fünf Gruppen unterscheiden sich signifikant in mehreren arbeitsrelevanten Endpunkten. In Abbildung 11 sind als Beispiele dafür jeweils die körperliche Gesundheit und der Konflikt zwischen der Arbeit und dem Privatleben dargestellt. Bei der körperlichen Gesundheit zeigen die High Flying zu jedem Messzeitpunkt die besten Werte und die manuellen Profile die schlechtesten. Doch nicht immer findet sich dieser klassische Gradient. So liegen die *High Flying* in Bezug auf die psychische Gesundheit (nicht gezeigt) und den Konflikt zwischen Arbeit und Privatleben eher im Mittelfeld. Die *Relaxed Manual* weisen äußerst gute Werte für den Konflikt zwischen Arbeit und Privatleben auf und liegen – zusammen mit den *Smooth Running* – günstig in Bezug auf die psychische Gesundheit (nicht gezeigt). Die Gruppe *Poor Quality* zeigt bei allen Endpunkten die ungünstigsten Ausprägungen, insbesondere bei der Arbeitsfähigkeit (nicht gezeigt); dies deutet auf erhöhte Risiken für die weiteren Lebens- und Erwerbsjahre hin.

Abbildung 11: Körperliche Gesundheit (hohe Werte = gut) und Arbeit-Privatleben-Konflikt (niedrige Werte = gut) der Erwerbstätigen in den fünf Profilen (2849 Personen, die an allen drei lidA-Wellen teilgenommen haben); die Fehlerbalken zeigen den Standardfehler an (aus Hasselhorn et al. 2020a)



lidA wird diese Gruppen in den nächsten Jahren begleiten. Dabei beschäftigen uns neben individuell und betrieblich relevanten Fragen auch solche von gesamtgesellschaftlicher Brisanz. Wie stabil ist die Arbeitsqualität in den letzten Jahren bei den älteren Beschäftigten? Wie wirkt sich ein Wechsel der Profil-Zugehörigkeit (z.B. von Poor Quality zu Relaxed Manual) auf die Gesundheit, Arbeitsfähigkeit und letztendlich die Erwerbsteilhabe aus? Wer sind die Gewinnerinnen und Gewinnern bzw. die Verliererinnen und Verlierer eines verlängerten Erwerbslebens? Schließlich ermöglichen die Profile den Blick auf Risikogruppen, z.B.: Wann und warum sind einfache berufliche Tätigkeiten für an- und ungelernete Arbeitnehmer\*innen (als „Basic Work“ bezeichnet) mal mit schlechter und mal mit guter Arbeitsqualität assoziiert? Und was bedeutet das für die Gestaltung der Arbeit in den letzten Jahren ihrer Erwerbstätigkeit?

### 3.3 Arbeit und Gesundheit – für Gruppen unterschiedlich

In diesem Beitrag haben wir eine Reihe von Mechanismen und Phänomenen rund um das Zusammenspiel von Arbeit und Gesundheit vorgestellt. Ihre Betrachtung in der Tiefe kann nicht im Rahmen dieses Beitrags stattfinden, sondern muss an anderen Orten erfolgen. Dabei sind zwingend Unterschiede zwischen sozialen Gruppen zu beachten, denn in Bezug auf Arbeit und Gesundheit unterscheiden sich Angehörige verschiedener

Gruppen substanziell, was Ausprägungen, Trends und Mechanismen angeht. Hier geht es vor allem – je nach Fragestellung – um die folgenden Gruppen:

- *Geschlecht*: Das Thema „Arbeit und Gesundheit“ kann sich für Frauen und Männer unterschiedlich darstellen. Damit ist nicht nur gemeint, dass Frauen im Erwerbsalter ihren Gesundheitsstatus meist schlechter als Männer bewerten und dass sich die Arbeitssituation für Frauen und Männer (Art der Tätigkeit, Wochenarbeitszeit, Status, Entlohnung, finanzielle Abhängigkeiten etc.) in Deutschland nach wie vor deutlich unterscheidet. Sondern es kann auch bedeuten, dass sich manche Fragen in Bezug auf Frauen stellen, die für Männer ganz anders formuliert werden müssten oder sich gar nicht stellen. Dass dies nicht etwa nur für die Wissenschaft, sondern auch die betriebliche Ebene gilt, macht Schröder in ihrem Beitrag „Diversity und Gender im Arbeits- und Gesundheitsschutz“ (2016) deutlich.
- *Sozioökonomische Gruppen*: Arbeit und Gesundheit folgen einem ausgeprägten sozialen Gradienten. Schlechte Gesundheit findet sich häufiger bei Beschäftigtengruppen mit einfachen und manuellen Tätigkeiten. Dies gilt für sämtliche Altersgruppen im Erwerbsalter, die Unterschiede nehmen allerdings mit höherem Lebensalter zu (Burr et al. 2013). Beschäftigte mit geringerem beruflichem Status (und abgeschwächt auch solche mit geringerem Einkommen) haben ein höheres Risiko, vorzeitig in Erwerbsminderungsrente zu gehen, und in vielen Ländern eine deutlich kürzere „gesunde Lebenserwartung“, d. h. weniger Lebensjahre in Gesundheit (siehe hierzu Hasselhorn 2020b).
- *Migrationsstatus*: Die Gruppe der Erwerbstätigen mit Migrationshintergrund ist äußerst heterogen. Personen, die nach Deutschland migrieren, haben im Mittel einen besseren Gesundheitszustand als Personen ohne Migrationshintergrund. Dieser „healthy migrant effect“ spiegelt Selektionsmechanismen im Ausgangsland wider und nimmt mit zunehmender Aufenthaltsdauer wieder ab. Migrant\*innen der ersten Generation (im Ausland geboren) sind oft unterqualifiziert beschäftigt und haben häufiger Tätigkeiten mit höheren Gesundheitsrisiken inne. Die kulturellen Unterschiede im Erleben von Arbeit und Gesundheit können je nach Herkunft groß und dort bei Männern und Frauen noch einmal sehr unterschiedlich sein. Migrant\*innen der zweiten Generation (in Deutschland geboren, Eltern im Ausland) ähneln – jedenfalls nach IAD-Erkenntnissen – bezüglich Arbeit und Gesundheit eher den Beschäftigten ohne Migrationshintergrund.

- *Alter*: Auch wenn die Evidenzlage noch gering und nicht eindeutig ist, gibt es doch Hinweise darauf, dass Arbeitsbelastungen bei jüngeren, mittelalten und älteren Erwerbstätigen unterschiedliche gesundheitliche Auswirkungen haben können. Das oben zitierte „Modell der kritischen Perioden“ unterstreicht diesen Aspekt.

Entscheidend ist, dass sich die Zugehörigkeit zu den oben genannten Gruppen systematisch auf Teilhabechancen bezüglich sozialer Dimensionen wie Arbeit, Arbeitsmarktsituation, Einkommen und Gesundheit auswirkt (Schröder 2016). Auf nicht wenige Erwerbstätige treffen mehrere dieser strukturellen Risiken gleichzeitig zu, nicht zuletzt auf Migrant\*innen der ersten Generation, von denen inzwischen viele das höhere Erwerbsalter erreicht haben.

Für jede dieser vier Kategorien lässt sich erahnen, dass es bei der Untersuchung von Fragestellungen zu Arbeit und Gesundheit nicht mehr um die ausschließliche Betrachtung von Mittelwerten für die gesamte Untersuchungsgruppe gehen kann. Dies würde unweigerlich das Risiko bergen, dass entscheidende Gruppenunterschiede nicht erkannt werden und damit die relevanten Schlussfolgerungen für Prävention und Intervention nicht gezogen werden. So beschrieben Burr et al. (2013) bei einer Bestandaufnahme zur Gesundheit der Erwerbsbevölkerung in Deutschland extreme Gesundheitsunterschiede zwischen Untergruppen. Unter älteren Frauen (55 bis 64 Jahre) lag bei 67 % aller Angehörigen einfacher manueller Berufe eine schlechte selbst berichtete Gesundheit vor, bei Ingenieurinnen lediglich bei 6 %. Solch ausgeprägte Unterschiede zwischen Gruppen stellen Fragen an Wissenschaft, Unternehmen und Politik. Auch Trends können falsche Eindrücke vermitteln, wenn nur Gesamt-Mittelwerte betrachtet werden: Dass die Mortalität in den USA wie in den meisten Ländern seit Jahrzehnten im Mittel deutlich abnimmt, lässt leicht übersehen, dass sie bei mittelalten weißen, nicht-spanischstämmigen Männern seit den späten 1990er-Jahren entgegen dem Trend wieder ansteigt. Dies wird auf eine manifeste soziale Krise niedrig qualifizierter weißer Männer zurückgeführt (Hasselhorn 2020b). Ein letztes Beispiel: In einer aktuellen Veröffentlichung stellen wir fest, dass unter älteren Beschäftigten in Deutschland diejenigen mit einem geringen Haushaltseinkommen am meisten motiviert sind, länger erwerbstätig zu bleiben, dies trotz oft schlechtesten Arbeitsbedingungen und schlechter Gesundheit. Die relativ hohe Motivation spiegelt vermutlich einen wirtschaftlichen Zwang wider. Im Gegensatz zu den übrigen Einkommensgruppen spielt bei ihnen die Gesundheit gar keine Rolle mehr in Bezug auf die Frage, wie lange man erwerbstätig sein möchte (Hasselhorn et al. 2020c). Damit stellen sie in Zeiten verlängerter Er-

werbsbiografien eine Risikogruppe dar und verdienen Aufmerksamkeit vonseiten der Wissenschaft und Politik.

Diese Beispiele machen deutlich, dass oft erst der differenzierte Blick auf Untergruppen zu gesellschaftlich relevanten Erkenntnissen und Schlussfolgerungen führt. Um solche Untergruppen überhaupt betrachten zu können, ist allerdings der Zugang zu großen repräsentativen Studien zu Arbeit und Gesundheit erforderlich.

### 3.4 Schlussfolgerungen für Forschung und Politik

Die zuvor aus unseren Erfahrungen zusammengestellten Aspekte von „Arbeit und Gesundheit“ haben gezeigt, dass sich in den letzten 20 Jahren durchaus eine Menge getan hat, nicht nur, aber auch aufgrund einer heute deutlich besseren Datenlage und komplexerer methodischer Herangehensweisen. Gleichwohl zeigt nicht zuletzt Abbildung 10, dass noch viel Arbeit im Arbeitsschutz bleibt. Es sollte für uns nicht hinnehmbar sein, dass die Arbeitsqualität in der Erwerbsbevölkerung dermaßen ungleich verteilt ist und eine Gruppe von 19 % aller Erwerbstätigen in der älteren Erwerbsbevölkerung in nahezu allen Arbeitsaspekten am unteren Ende der Qualitätsskala liegt.

Den von den Herausgebern dieses Buches erbetenen Ausblick auf die Zukunft möchten wir vor diesem Hintergrund und entlang der einzelnen zuvor genannten Aspekte von „Arbeit und Gesundheit“ in zehn Punkten zusammenstellen:

#### 1. *Arbeit mit Krankheit nimmt zu*

Die gegenwärtigen politischen Bemühungen zur Verlängerung des Erwerbslebens bringen mit sich, dass Arbeit mit Krankheit zunimmt. Dies muss die Forschung in Deutschland vermehrt aufgreifen und hier thematisch und methodisch zu den skandinavischen Ländern und den Niederlanden aufschließen. Auch die Betriebe müssen sich hierauf einstellen.

#### 2. *Verständnis von Gesundheit*

„Gesundheit“ ist immer ein Begriff mit Appellcharakter, was in Wissenschaft, Betrieben und Politik klug genutzt, aber nicht missbraucht werden darf. Doch bei Gesundheit kommt es immer „auf das Maß“ an. Die Wissenschaft sollte dies in Forschung und Kommunikation gegenüber der Fachcommunity beachten. In Betrieben sollte ein differenziertes Verständnis von Gesundheit den Aspekt der Teilhabe mehr in den Vordergrund der Präventionsbemühungen stellen.

3. *Arbeit bei schlechter Gesundheit ist möglich*  
Die Zahlen belegen: Selbst bei schlechter Gesundheit ist Arbeiten mit hoher Arbeitsfähigkeit möglich. Doch wann und bei wem und wie nachhaltig? Und wann nicht? Hier sollte eine umfassende *Stay at Work* Forschung in Deutschland Impulse für Betriebe, Arbeitsschutz und Politik setzen.
4. *Einmal schlechte Gesundheit – immer schlechte Gesundheit?*  
Der Gesundheitsstatus von Beschäftigten kann sich auch wieder verbessern – auch im höheren Erwerbsalter. Längsschnittstudien helfen, dieses zu erkennen und verstehen. Auch hier gilt es, Stereotype im Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie in den Betrieben zu erkennen und zu überwinden.
5. *Maßnahmen zur Förderung von Gesundheit und Arbeitsfähigkeit*  
Evidenz zu betrieblichen Maßnahmen zur Förderung von Gesundheit und Arbeitsfähigkeit ist hierzulande gering und in höherem Maße erforderlich, um diesen wichtigen Präventionsbereich zu stärken.
6. *Gesundheit und der Übergang in den Ruhestand*  
Die differenzierte Sicht auf die Rolle der Gesundheit bei der Frage des Erwerbsausstiegs gibt Impulse für die künftige Forschung und auch betriebliche Bemühungen, Ältere im Arbeitsleben zu halten. Die Politik muss bezüglich der Auswirkungen ihrer Politik des verlängerten Erwerbslebens nur darauf schauen, *wann* die Beschäftigten aus dem Erwerbsleben aussteigen, sondern *wie* sich die letzten Erwerbsjahre (und die folgenden Jahre in Rente) für sie darstellen.
7. *Gesundheit ist nicht alles*  
Die arbeitsepidemiologische Forschung sollte nicht so sehr allein auf „die Gesundheit“ der Beschäftigten fokussieren, sondern ebenso auf weitere individuelle Ressourcen: Dies schließt die Arbeitsfähigkeit und die Motivation, erwerbstätig zu sein, mit ein. Analog gilt das für die Betriebe und die Politik.
8. *Arbeit und Gesundheit aus der Lebenslaufperspektive*  
Neue, differenzierte wissenschaftliche Perspektiven und komplexere Analyseverfahren erlauben tiefere Einblicke in die Zusammenhänge von Arbeit und Gesundheit denn je. Die Voraussetzungen werden nun auch in Deutschland immer besser. Große Studien, wie lidA und S-MGA<sup>1</sup> erlauben inzwischen, Beschäftigte in ihrer komplexen Arbeitswelt und auch bei ihren Lebensübergängen zu begleiten. Das Potenzial, das mit solchen komplexen Studien ermöglicht wird, sollte breit gefördert und genutzt werden. Ein institutionalisiertes umfassendes längsschnittliches „Arbeit- und Gesundheits-Monitoring“ der Erwerbsbevölkerung aller Altersgruppen würde es hier zudem ermöglichen,

die Erwerbsbevölkerung in ihrer Arbeit und bezüglich des Gesundheitsaspektes besser zu verstehen, frühzeitig ungünstige Trends sowie Risikogruppen zu erkennen und diesen entgegenzuwirken.

9. *Arbeitsqualität und Gesundheit*

Die Ergebnisse der lidA-Studie legen nahe, dass es hierzulande in erheblichem Umfang „schlechte Arbeit“ gibt, und dass diese mit deutlich höheren Risiken für Gesundheit, Arbeitsfähigkeit und Privatleben assoziiert ist. Dies sollte von verschiedenen Stakeholdern im Arbeits- und Gesundheitssystem nicht toleriert werden, Vollzugsdefizite müssen überwunden werden. Die Forschung muss diese Risikogruppe intensiv begleiten und helfen, zu verstehen, wo präventive Ansatzpunkte liegen können.

10. *Arbeit und Gesundheit – für Gruppen unterschiedlich*

Schließlich dürfen wir uns nicht mehr nur mit Mittelwerten zufriedengeben. Die Zusammensetzung der Erwerbstätigen wandelt sich und die Erwerbsbevölkerung wird immer heterogener. Das Zusammenspiel von Arbeit, Gesundheit und auch Erwerbsteilhabe findet nicht für alle Beschäftigtengruppen in gleicher Weise statt. Ziel der Forschung muss es sein, diese Unterschiede zu identifizieren und zu benennen, damit Betriebe und Politik den strukturellen Benachteiligungen Grenzen setzen können.

## **Literatur**

- Burr H., Kersten N., Kroll L., Hasselhorn H.M. (2013): Selbstberichteter allgemeiner Gesundheitszustand nach Beruf und Alter in der Erwerbsbevölkerung. Bundesgesundheitsblatt, Gesundheitsforschung und Gesundheitsschutz, 2013, 56: 349–358.
- de Vries H.J., Brouwer S., Groothoff J.W., Geertzen J.H.B., Reneman M.F. (2011): Staying at work with chronic nonspecific musculoskeletal pain: a qualitative study of workers' experiences. BMC Musculoskeletal disorders 2011; 12: 126.
- de Wind A., Geuskens G.A., Reeuwijk K.G., Westerman M.J., Ybema J.F., Burdorf A., Bongers P.M., van der Beek A.J. (2013): Pathways through which health influences early retirement: a qualitative study. BMC Public Health 2013; 13: 292.
- Dettmann M., Hasselhorn H.M. (2020): Stay at Work – Erhalt von und Wunsch nach betrieblichen Maßnahmen bei älteren Beschäftigten mit gesundheitlichen Einschränkungen in Deutschland. Zbl Arbeitsmed, 2020;70: 66–75. <https://doi.org/10.1007/s40664-019-00378-2>.
- Hasselhorn H.M., Stiller M., du Prel J.B., Ebener M. (2020a): Work profiles of older employees in Germany – Results from the lidA-cohort study. BMC Public Health 2020;20:1452. <https://doi.org/10.1186/s12889-020-09542-3>.
- Hasselhorn H.M. (2020b): Social inequalities in the transition from work to retirement. In: Theorell T (ed.) Handbook of Socioeconomic Determinants of Occupational Health – From Macro-level to Micro-level Evidence. Hand-book Series in Occupational Health Sciences. Springer Cham [https://doi.org/10.1007/978-3-030-05031-3\\_32-1](https://doi.org/10.1007/978-3-030-05031-3_32-1).
- Hasselhorn H.M., Ebener M., Vratzias A. (2020c): Household income and retirement perspective among older workers in Germany – findings from the lidA Cohort Study. J Occup Health. 2020;62:e12130. DOI:10.1002/1348–9585.12130.
- Jonsson R., Dellve L., Halleröd B. (2019): Work Despite Poor Health? A 14-year Follow-Up of How Individual Work Accommodations Are Extending the Time to Retirement for Workers With Poor Health Conditions. SSM Popul Health 2019 Nov 6;9:100514. doi: 10.1016/j.ssmph.2019.100514. eCollection 2019 Dec.
- Kendig H., Nazroo J. (2016): Life course influences on inequalities in later life: comparative perspectives. Journal of Population Ageing 9(1–2): 1–8.
- lidA-Broschüre (2019): lidA – Idee, Studie, Ergebnisse – eine Kohortenstudie zu Arbeit, Alter, Gesundheit und Erwerbsteilhabe bei älteren Erwerbstätigen in Deutschland. Hasselhorn HM, Borchart D, Brühn L et al. (Hrsg.) Bergische Universität Wuppertal, 2019. [https://www.arbeit.uni-wuppertal.de/fileadmin/arbeit/Brosch%C3%BCre\\_und\\_Flyer/lidA\\_Brosch%C3%BCre.pdf](https://www.arbeit.uni-wuppertal.de/fileadmin/arbeit/Brosch%C3%BCre_und_Flyer/lidA_Brosch%C3%BCre.pdf) (letzter Zugriff am 10.01.2020).
- lidA-Factsheet (2020/23): Die Verteilung der Arbeitsqualität unter den Babyboomern. [www.lida-studie.de](http://www.lida-studie.de).
- Medin J., Alexanderson K. Begreppen Hälsa och Hälsöfrämjande – en litteraturstudie [The concepts of health and health promotion – a systematic literature review]. Lund: Studentlitteratur, 2000.

- MWI, Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2015): Jahreswirtschaftsbericht 2015. [https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Wirtschaft/jahreswirtschaftsbericht-2015.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&cv=2](https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Wirtschaft/jahreswirtschaftsbericht-2015.pdf?__blob=publicationFile&cv=2) (31 Oktober 2017, letzter Zugriff).
- Nurminen M., Karjalainen A. (2001): Epidemiologic estimate of the proportion of fatalities related to occupational factors in Finland. *Scand J Work Environ Health* 27: 161–213.
- Pond R., Stephen C., Alpass F. (2010): How health affects retirement decisions: three pathways taken by middle-older aged New Zealanders. *Ageing and Society*;30:527–545 <http://dx.doi.org/10.1017/S0144686X09990523>.
- Schmiederer S. (2020): Frühausstieg aus und Weiterverbleib im Erwerbsleben älterer Beschäftigter im Zusammenhang mit Gesundheit. 1. Auflage. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. (baua: Fokus) DOI: 10.21934/baua:fokus20200324.
- Schnall P. et al. (2009): *Unhealthy Work: Causes, Consequences, Cures (Critical Approaches in the Health, Social Sciences)*.
- Schröder C. (2016): Diversity and Gender im Arbeits- und Gesundheitsschutz. *Sicher ist sicher* (2016): 67: 7–9.
- Tang K.A. reciprocal interplay between psychosocial job stressors and worker well-being? A systematic review of the „reversed“ effect. *J Work Environ Health*. (2014): 40 (5): 441–456. doi:10.5271/sjweh.3431.
- Tüchsen F., Mikkelsen K.L., Hannerz H., Poulsen O.M., Bach E (2004): Work environment and somatic hospital admissions in Denmark (1994–1999): *Sci Total Environ* 26: 287–294.
- Van Hoof M.L.M., Taris T.W. Let's study how worker health affects the psychosocial work environment *Scand J Work Environ Health*. (2014) :40(5): 437–440. doi:10.5271/sjweh.3448.
- Varekamp I., van Dijk F.J., Kroll L.E. (2013): Workers with a chronic disease and work disability. Problems and solutions. *Bundesgesundheitsbl Gesundheitsforsch Gesundheitsschutz* (2013): Mar;56 (3): 406–414.
- Waddell G., Burton A.K. (2006): Is work good for your health and well-being? The Stationery Office TSO, London. <https://www.gov.uk/government/publications/i-s-work-good-for-your-health-and-well-being>.
- Wahrendorf M. (2020): *Arbeitsbedingungen im Lebenslauf und Gesundheit im Alter. Habilitationsschrift. Schriftliche Habilitationsleistung zur Erlangung der Venia Legendi für das Fach Medizinische Soziologie an der Hohen Medizinischen Fakultät der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf.*
- WHO (2020): Das bio-psycho-soziale Modell der International Classification of Functioning, ICF, <https://www.dimdi.de/dynamic/de/klassifikationen/icf/index.html>.
- Wikman A., Marklund S., Alexanderson K. Illness, disease, and sickness absence: an empirical test of differences between concepts of ill health. *J Epidemiol Community Health* (2005): 59: 450–454. doi: 10.1136/jech.2004.025346.

*Referenzen*

- 1 <https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/F2250.html>.



# Altersgerechte Arbeit und Führung im digitalen Zeitalter

*M. Falkenstein und C. Kardys*

## *Einleitung*

Im Zuge der demografischen Entwicklung steigt der Anteil älterer Beschäftigter stetig an. Zudem fordert die rasante digitale Umstrukturierung der Arbeit – die durch eine hohe Dynamik und Komplexität geprägt ist – den Beschäftigten ein hohes Maß an Motivation, Lernfähigkeit und mentalen („kognitiven“) Fähigkeiten ab. Solche Fähigkeiten, die auch als fluide Intelligenz bezeichnet werden, ändern sich jedoch mit zunehmendem Alter. Bislang wird im betrieblichen Kontext der Förderung der kognitiven Leistungsfähigkeit eine zu geringe Aufmerksamkeit geschenkt. Hier sollten arbeitsweltbezogene Maßnahmen ergriffen werden, um die Leistungs- und Beschäftigungsfähigkeit sowie die Gesundheit und das Wohlbefinden einer alternden Belegschaft zu erhalten und zu fördern, damit sie den ansteigenden Anforderungen gewachsen ist. Hierfür stehen im Rahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes sowie des betrieblichen Gesundheitsmanagements zwei Ansätze zur Verfügung: Einerseits die verhaltenspräventive Ebene, die auf den Erhalt und die Förderung von persönlichen Kompetenzen und gesundheitlichen Faktoren von Beschäftigten abzielt, und andererseits verhältnispräventive Maßnahmen, die eine altersfreundliche Gestaltung der Arbeit beinhalten. Verhaltenspräventive Interventionen für ältere Beschäftigte wurden von den Autoren bereits in verschiedenen Buchbeiträgen erörtert (z.B. BAuA 2012; Falkenstein, Gajewski & Kardys 2017; Falkenstein 2017; Falkenstein et al. 2020; Kardys et al. 2020). Daher konzentriert sich das vorliegende Kapitel auf strukturelle Maßnahmen (Verhältnisprävention), die vor allem eine alters- und altersgerechte Arbeit und Führung im Kontext moderner digitalisierter Arbeitswelten fokussieren und zukünftig an Bedeutung gewinnen müssen.

## *Altersbegleitende Veränderung von Fähigkeiten*

Die menschliche Arbeit wird durch das Zusammenspiel einer Vielzahl von Fähigkeiten („Funktionen“) ermöglicht. Die meisten dieser Funktionen

verändern sich über die Lebensspanne. Insbesondere zeigt sich eine altersbegleitende Abnahme der Sinnesfunktionen Sehen, Hören, Schmecken, Riechen und Tasten. Ferner verändert sich die Motorik: Die Muskelkraft schwindet, das Gleichgewicht und die Feinmotorik (v.a. bei neuen Aufgaben) nehmen ab. Insbesondere zeigen sich auch schon im mittleren Erwachsenenalter Beeinträchtigungen bestimmter mentaler („kognitiver“) Funktionen (Wild-Wall et al. 2009), u.a. lassen die Informationsverarbeitungsgeschwindigkeit, die flexible Steuerung der Aufmerksamkeit, die Unterdrückung unwichtiger Reize und falscher Aktionen sowie das Arbeitsgedächtnis nach. Diese Veränderungen kognitiver Funktionen verlaufen für Menschen gleichen Alters außerordentlich unterschiedlich und hängen von vielfältigen Faktoren ab. Die Betrachtung des Alters allein besitzt somit keine hohe Aussagekraft über die persönlichen Fähigkeiten, d.h. ältere Beschäftigte müssen individuell beurteilt werden.

Ein differenziertes Modell des Alterns geht also davon aus, dass zum einen verschiedene Fähigkeiten unterschiedlich altern (z.B. das Gedächtnis stark, die Konzentration jedoch kaum), zum anderen Veränderungen individuell höchst unterschiedlich sein können. Dies liegt am Einfluss verschiedenartiger interner (nicht beeinflussbarer) Faktoren wie der genetischen Ausstattung, sowie externer (in der Regel beeinflussbarer) Faktoren wie Bildung, Lebensstil, Stress, der Art der Arbeit, und nicht zuletzt der Vorurteile gegenüber Älteren (Falkenstein 2017). Die Art der Arbeit ist einer der wichtigsten externen Einflussfaktoren aufgrund der besonders langen „Einwirkzeit“ bei Berücksichtigung der durchschnittlichen Erwerbsjahre von 45 Jahren. In einer französischen Studie wurde bei über 2000 Beschäftigten die mentale Leistungsfähigkeit über einen Zeitraum von zehn Jahren erfasst, zudem der Grad der mentalen Stimulation durch die Arbeit. Es zeigte sich eine Verbesserung der mentalen Leistungsfähigkeit bei hoher kognitiver Stimulation durch die Arbeit, trotz Zunahme des Alters um zehn Jahre (Marquié et al. 2010). Im Rahmen des Projekts PFIFF konnte gezeigt werden, dass ältere Beschäftigte mit jahrelangen flexiblen Tätigkeiten, eine schwierige neue Aufgabe ähnlich gut wie jüngere Beschäftigte meistern konnten (Freude et al. 2010). Auf der anderen Seite ist seit Langem klar, dass monotone, geistig wenig anregende Arbeit Beschäftigte vorzeitig altern lässt (Hacker 2004). Geistig anregende Arbeit fördert also die mentale Fitness; monotone, wenig herausfordernde Arbeit sowie Schichtarbeit und vor allem Nachtarbeit hingegen beeinträchtigen sie.

Neben den beruflichen Tätigkeiten können Belastungen und Stress mentale Fähigkeiten Gesundheit und Wohlbefinden der Beschäftigten verringern (Falkenstein & Kardys 2018). Als wesentliche arbeitsbezogene

Stressoren gelten Zeit- und Leistungsdruck, Multitasking, häufige Unterbrechungen, geringe Kontrolle über die Arbeit, unfaire Entlohnung, Monotonie und Arbeitsplatzunsicherheit sowie nicht zuletzt Mobbing und schlechte Führung (Lohmann-Haislah 2013). Dauerhafter (chronischer) Stress wirkt sich negativ auf verschiedene kognitive Funktionen aus und erhöht das Risiko für Herz-Kreislauferkrankungen, Burnout und Depressionen. Vor allem ältere Beschäftigte zeigen starke negative Körperreaktionen auf Stress, falls sie nicht über hinreichende Bewältigungsstrategien verfügen (Otte & Seifritz 2014).

Die Leistungsfähigkeit Älterer wird nicht zuletzt durch altersbezogene negative Vorurteile (sog. Altersstereotype) beeinflusst (z.B. Initiative Neue Qualität der Arbeit 2017). Stereotype wirken nicht zwangsläufig, sondern sie werden meist unbewusst durch bestimmte Hinweisreize aktiviert, wie eine Altersangabe oder graues Haar. Durch Altersstereotype wird nicht nur das Fremdbild von älteren Menschen bestimmt, sondern auch das Selbstbild Älterer und dadurch ihre Leistung beeinflusst. Beispielsweise können die Bereitschaft zur Beteiligung an Weiterbildung und sogar die Lernfähigkeit mit dem Alter abnehmen, wenn ein Älterer das Altersstereotyp „Ältere sind nicht mehr lernfähig“ forciert.

Funktionelles Altern ist also weitgehend das Ergebnis von langen einwirkenden Umwelteinflüssen, die größtenteils beeinflussbar sind. Diese Einflüsse gilt es daher altersgerecht zu gestalten.

### *Alters- und alternsgerechte Arbeitsgestaltung*

**Altersgerechte** Arbeitsgestaltung bedeutet die Anpassung von Arbeitsplatz und Arbeitsumgebung an die veränderten Fähigkeiten älterer Beschäftigter. **Alternsgerechte** Arbeitsgestaltung sorgt dafür, dass Beschäftigten gesund altern können und ihre Kompetenzen und ihre Arbeitsfähigkeit möglichst lange bewahren. Hierzu gehört eine adäquate Weiterbildung alternender Beschäftigter. Alle diese Maßnahmen sind nur auf der Grundlage einer kompetenten alter(n)sgerechten Führung möglich. Eine ausführliche Darstellung alters- und v.a. alternsgerechter Arbeitsgestaltung findet sich bei Mühlenbrock (2016).

### *Altersgerechte Arbeitsgestaltung*

Die ergonomische Gestaltung von Arbeitsplätzen sollte mögliche Problem-bereiche Äterer im Blick haben. Hierbei reicht es nicht, die Beleuchtung für ältere Beschäftigte zu verstärken oder das Heben großer Lasten zu vermeiden. Vielmehr müssen auch subtilere sensorische, motorische und v.a. kognitive Veränderungen Äterer bei der Arbeitsplatzgestaltung Berücksichtigung finden. Insbesondere kognitive Veränderungen sind hoch bedeutsam, da die kognitive Leistungsfähigkeit im Zuge der Digitalisierung zunehmend wichtiger wird (Wild-Wall et al. 2009; Falkenstein & Kardys 2020).

Im Alter kommt es zu Einschränkungen von Körperfunktionen und Wahrnehmungsfunktionen, die eine altersfreundliche Arbeitsgestaltung berücksichtigen muss. Ältere haben oft erhebliche Schwierigkeiten beim Halten des Gleichgewichts. Hierdurch steigt die Gefahr von Stürzen und Unfällen. Geeignete Gegenmaßnahmen stellen z.B. auffällige und klare Kennzeichnung von Wegen und das Wegräumen von Hindernissen und Stolperfallen dar. Für das Erste sollte der Arbeitgeber\*innen, für das Zweite der Arbeitnehmer\*innen Sorge tragen.

Ältere haben zunehmend Schwierigkeiten mit Präzisionsbewegungen und -handlungen, wenn diese nicht eingeübt sind (Vieluf et al. 2020). Daher sollten ältere Beschäftigte neue Bewegungsabläufe, z.B. bei der Einführung neuer Technologien in einer längeren Einübungsphase trainieren.

Besonders bedeutsam sind Einschränkungen der Sinneswahrnehmung. Bildschirme sollten möglichst wenig reflektieren, da Ältere durch Blendung stärker beeinträchtigt werden. Leuchtdichte, Zeichengröße und Zeilenabstände sollten hinreichend groß sein.

Bei den mentalen (kognitiven Funktionen) zeigen Ältere zunehmend Probleme mit der flexiblen Steuerung der Aufmerksamkeit und der kognitiven Ressourcen (für eine Zusammenfassung siehe Wild-Wall et al. 2009). Ältere sind ablenkbarer als Jüngere und haben oft Probleme beim Suchen von Informationen (z.B. Wild-Wall et al. 2009; Getzmann et al. 2013). Daher sollten Arbeitsplätze sowie Beschilderungen und Benutzeroberflächen möglichst sparsam und übersichtlich gestaltet werden. Texte sollten möglichst prägnant sein und wichtige Informationen hervorheben. Auch akustische Störreize, v.a. eine erhöhte Geräuschkulisse in Großraumbüros lenken Ältere häufig stark ab. Sie sollten durch technische und/oder organisatorische Maßnahmen reduziert werden.

Ältere haben insbesondere Schwierigkeiten, mehrere Tätigkeiten zeitgleich auszuführen. Als geeignete Maßnahmen gelten die Vermeidung von Doppel- oder gar Mehrfach Tätigkeiten in betrieblichen Abläufen. Da die

Fehlerwahrnehmung bei Zeitdruck, hochkomplexen Aufgaben und Multitasking (Weißbecker-Klaus 2014) sowie bei Älteren generell (Falkenstein et al. 2001), abgeschwächt ist, sollten Ältere v.a. bei schwierigen Aufgaben nicht unter Zeitdruck gesetzt werden und die Möglichkeit einer sequenziellen Abarbeitung haben.

Bei nicht altersgerechter Arbeitsgestaltung kann es zu negativen Folgen für Ältere kommen. Kognitive Ressourcen müssen verstärkt investiert werden, um trotz schlechter/schwieriger Bedingungen die Leistung möglichst hoch zuhalten. Diese Ressourcen fehlen dann für die Arbeit, v.a. für komplexe digitalisierte und virtualisierte Arbeitsplätze. Zudem ermüden ältere Beschäftigte dadurch schneller. Diese Situation kann in Überlastung und Stress, mit den beschriebenen negativen Auswirkungen für die körperliche und geistige Fitness sowie Gesundheit münden.

Die für ältere Beschäftigte notwendigen Maßnahmen der Arbeitsgestaltung nützen auch Jüngeren und können daher als gute Ergonomie für alle gelten („design for all“-Prinzip).

Eine ausführlichere Beschreibung von Maßnahmen der altersgerechten Arbeitsgestaltung findet sich bei Falkenstein (2013).

### *Altersgerechte Arbeitsgestaltung und Weiterbildung*

Ungünstige Arbeitsbedingungen beeinträchtigen die mentale Kompetenz und die Gesundheit alternder Beschäftigter. Negative Einflussfaktoren sind Arbeitsmenge und Zeitdruck, Monotonie und langjährig konstante Arbeit, Unkontrollierbarkeit der Arbeitsabläufe und fehlende Handlungsspielräume, eine schlechte Passung von Arbeit und eigener Kompetenz, ungünstige Schichtarbeit und schlechtes Führungsverhalten. Die wesentlichen Maßnahmen zur altersgerechten Arbeitsorganisation sind daher geistig anregende, abwechslungsreiche und ganzheitliche Arbeit, möglichst weite Entscheidungsspielräume, die Reduktion von Arbeitsmenge und Zeitdruck, die Passung von Anforderungen und Kompetenzen, und eine gute Gestaltung von Schichtarbeit. Bei durchgängig repetitiver Arbeit, (die häufig besteht), lässt sich die Monotonie durch den Wechsel zwischen Tätigkeiten (Rotation) verringern. Zur Erhöhung der Kontrollspielräume sollten nur Ziele und Termine gesetzt werden, um so die Eigenverantwortung und Flexibilität zu erhöhen; auch bei Routinearbeit müssen Möglichkeiten der Partizipation der Beschäftigten bei Einteilung von Arbeitsabläufen geschaffen werden. Hohe Handlungsspielräume und flexible Arbeit verbessern neuronale Funktionen und dadurch die mentale Kompetenz älterer Beschäftigter (Freude et al. 2010). Darüber hinaus führen sie zu einer bes-

seren mentalen Gesundheit im Rentenalter und schützen vor Demenz (Rodriguez & Spilski 2020). Auch mehrfache Arbeitswechsel fördern die mentale Fitness bis ins hohe Alter: Ältere Beschäftigte mit mehreren horizontalen Arbeitsplatzwechseln sind kognitiv fitter als Beschäftigte mit keinem oder nur einem Wechsel, was sich auch in neuronalen Strukturen zeigt (Godde et al. 2020). Mit ansteigendem Alter erhöht sich die Relevanz einer adäquaten Passung zwischen Qualifikationen und den Anforderungen des Arbeitsplatzes. Fehlanpassungen können Stress verursachen mit den bereits erwähnten kurz- und langfristigen Folgen. Gestufte Gegenmaßnahmen stellen a) die Erstellung eines Kompetenzprofils des Beschäftigten, b) der Abgleich zwischen Kompetenzprofil und Arbeitsplatz und c) persönliche und berufsbezogene Weiterbildung sowie Kompetenzentwicklung dar. Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen sollten altersgerecht gestaltet werden (Falkenstein 2012). Dabei gilt es, Zeitdruck und Ablenkung stets zu vermeiden und die Besonderheiten des Lernens beim Alterungsprozess zu berücksichtigen. Hierzu sind Kenntnisse der funktionalen Stärken und Schwächen sowie der Motivationsstruktur in den verschiedenen Phasen über die Lebensspanne notwendig (Stamov Roßnagel 2008; Falkenstein 2012). Dennoch sollten möglichst selten spezielle Weiterbildungskurse beispielsweise nur für Jüngere oder nur für Ältere durchgeführt werden, da sie möglicherweise als diskriminierend empfunden und daher gemieden werden. Die Gestaltung von Weiterbildungsmaßnahmen für die Bedürfnisse Älterer (wie z.B. das Vermeiden von Ablenkung) nützt in der Regel auch Jüngeren (nach dem bereits genannten „design for all“-Prinzip). Ältere haben jedoch eine spezifische Vorliebe für selbstgesteuertes Lernen. Daher sollte älteren Beschäftigten möglichst große Freiräume beim Lernen eingeräumt werden. Umstrukturierungen und die Einführung neuer Technologien sollten langfristig vorbereitet und die Betroffenen ohne Zeitdruck geschult werden, da sich Zeitdruck besonders bei Älteren nachteilig auf die mentale Leistungsfähigkeit auswirkt.

### *Altersgerechte Führung in analogen und virtuellen Teams*

Die wichtigste Aufgabe von Führungskräften ist das Management der Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten (Ilmarinen & Tempel 2013). Dies beinhaltet die Gestaltung von gesunder Arbeit und Arbeitsumgebung, die Förderung von Motivation und Kompetenz der Beschäftigten.

Führungskräfte sind unerlässlich, um die entscheidenden Weichen bei der oben beschriebenen alter(n)sgerichteten Arbeitsgestaltung zu stellen. Die Herausforderung liegt v.a. darin, das eigene Unternehmen (samt Un-

ternehmens- und Führungskultur) zu befähigen, sich für die Arbeitsweltveränderungen nicht nur zu öffnen, sondern die Digitalisierung proaktiv mitzugestalten. Dafür bedarf es neuer Ansätze in Führung und Kommunikation im Kontext des demografischen Wandels.

Jungmann und Kollegen (2015) listen einige Merkmale altersngerechter Führung auf: Erkennen, dass Altersunterschiede eine Ressource sind, die Wertschätzung der besonderen Fähigkeiten Älterer und das Wissen über ihre möglichen Beeinträchtigungen, eine altersgerechte Gestaltung und Organisation von Arbeit, die Einbindung auch der älteren Mitarbeiter\*innen in Weiterbildung, Gesundheits- und Kompetenzförderung v.a. für ältere Beschäftigte und die Organisation der Weitergabe von Wissen.

Junge Führungskräfte bevorzugen die Zusammenarbeit mit Gleichaltrigen. Weitverbreitete Befürchtungen hinsichtlich älterer Arbeitnehmer\*innen sind z.B. ‚die haben keine Lust mehr auf Veränderung‘, ‚die sind unflexibel‘ oder ‚die nehmen mich nicht ernst‘ (Matyssek 2011). Eine altersgerechte Führung sollte dafür sorgen, dass diese Altersstereotype mit ihren negativen Wirkungen auf Leistung und Gesundheit unbedingt vermieden werden. Betriebliche Strategien gegen Altersstereotype, die Führungskräfte initiieren sollten, sind: aktive Reflexion der vorherrschenden Altersbilder im Betrieb, unternehmensinterne Kampagnen zu „Altersbildern“, die aktive Auseinandersetzung mit dem persönlichen Altersbild. Bei Stellenbesetzungen sollten Führungskräfte sich ausschließlich an den individuellen Fähigkeiten statt an vermuteten altersspezifischen Fähigkeiten orientieren. Mitarbeiter\*innen jeden Alters sollten also niemals aufgrund ihres Alters, sondern nur aufgrund ihrer Leistung und ihres Engagements beurteilt werden (Initiative Neue Qualität der Arbeit 2017).

Ein Problem in vielen Betrieben ist, dass Ältere kaum noch Feedback von ihren Vorgesetzten bekommen, da diese oft der Meinung sind, der erfahrene ältere Beschäftigte komme allein zurecht oder wolle kein Feedback. Führungskräfte sollten jedoch namentlich den älteren Arbeitnehmer\*innen häufiges Feedback geben. Feedback, auch kritisches, ist Wertschätzung. Ältere profitieren stärker als Jüngere von der Unterstützung durch Führungskräfte, weil sie – vor allem unter negativem Altersklima oder durch negative Altersstereotype – an ihren Fähigkeiten zweifeln. Zugleich empfinden sie Unterstützung als besondere Anerkennung und Respekt, deren Bedeutung mit dem Alter zunimmt. Feedback von Kolleg\*innen und Vorgesetzten fördert die Selbstwirksamkeit und Innovationskompetenz älterer Beschäftigter (Noefer et al. 2008).

Für den nachhaltigen Erfolg sollte das Gestalten und Führen altersgemischter Teams bestimmte Regeln befolgen. Solche Regeln und Kriterien lassen sich durch Führungskräfte trainings vermitteln (Wegge et al. 2015),

so dass sich die Wissens- und Erfahrungspools aller Altersgruppen ideal ergänzen.

Eine altersgerechte Führung bewirkt deutliche Verbesserungen von Wohlbefinden, Gesundheit und Arbeitsfähigkeit älterer Beschäftigter. In einer finnischen Studie zeigte sich, dass die Arbeitsfähigkeit älterer Beschäftigter sich über einen Zeitraum von elf Jahren (51 bis 62 Jahre) um das 3,6-fache verbesserte, wenn die Mitarbeiter\*innen mit dem Verhalten des Vorgesetzten zufrieden waren, im Vergleich zu denen, die unzufrieden waren (Tuomi et al. 1997). Eine Mitarbeiterbefragung von über 14.000 städtischen Angestellten in Deutschland ergab, dass gute Führung die Arbeitsfreude und dadurch die Arbeitsfähigkeit verbesserte; dieser Einfluss war bei den älteren Beschäftigten stärker als bei den jüngeren Erwerbstätigen (Weigl & Löffler 2014). Für jüngere Menschen sind Aufstiegschancen, Prämien und Events eine Belohnung, für Ältere ist es insbesondere die Würdigung ihrer Erwerbsbiographie (Matyssek 2011). Eine Studie der Bertelsmann-Stiftung (2010) zeigte, dass eine hohe Anerkennung der persönlichen Arbeitsleistung durch Vorgesetzte eine Grundvoraussetzung für die Beschäftigung bis ins Rentenalter darstellt. Aber wie kann dies als „digital Leader“ umgesetzt werden?

Führung und Zusammenarbeit in virtuellen Welten prägen inzwischen die Arbeitsrealität. Dabei geht es um die Zusammenarbeit über räumliche, zeitliche und organisationale Grenzen hinweg, bei der Verbindungsnetze mithilfe von Kommunikationstechnologien verwendet werden (Lipnack & Stamps 1998). Die entfernte Führung findet somit weniger als ‚face-to-face‘-Interaktion statt, sondern erfolgt mediengestützt und ist zudem durch kulturelle Unterschiede der Interaktionspartner\*innen geprägt. Rund 75 % der virtuellen Teams scheitern aufgrund der hohen Anforderungen an ihre Teammitglieder und vor allem an den Führungskräften (Mummert 2013). Hierbei gilt die De-Lokalisierung mit dem Vertrauensdilemma „Trust needs touch“ als zentrale Herausforderung. Empirische Studien belegen einen Zusammenhang von Vertrauen und Motivation und letztlich auch mit der Leistungsfähigkeit virtueller Teams (Boos et al. 2017). Vier Faktoren (Valenz, Instrumentalität, Vertrauen und Selbstwirksamkeit) spielen nach dem VIST-Modell von Hertel (2002) eine entscheidende Rolle zur Erhöhung der Arbeitsmotivation in virtuellen Teams. Werden diese Komponenten von den einzelnen Teammitgliedern als stark ausgeprägt erlebt, so sagt das Modell eine hohe Motivation zur Arbeit im Team voraus. Ist eine Komponente oder sind mehrere Komponenten jedoch niedrig ausgeprägt, so kann die Arbeitsmotivation darunter leiden. Führungskräfte sollten alle Faktoren berücksichtigen, Transparenz schaffen und regelmäßige Einzel- und Teamfeedbacks geben, um die Motivati-

on zu fördern. Sie müssen regelmäßige gemeinsame Treffen – computergestützt via Video- oder Webkonferenz – schaffen und sich dafür die nötige Medienkompetenz aneignen. Für den Vertrauensaufbau ist eine gemeinsame Veranstaltung zum Projekt- oder Teamstart sinnvoll, da ein solcher „Kick-off“ auch informellen Austausch und den Aufbau persönlicher Beziehungen ermöglicht. Altersgerechte Führung – auch über die Distanz – muss und kann man lernen. Betriebliche Maßnahmen sind hier das Erlernen von Wissen über Altersveränderungen sowie eines sensiblen und rücksichtsvollen Umgangs mit älteren Beschäftigten oder altersgemischten Gruppen, welcher in Weiterbildungskursen für Führungskräfte erlernbar ist (Ries et al. 2013; Wegge et al. 2015). An solchen Schulungen sollten auch Führungskräfte der mittleren und unteren Ebene teilnehmen. Zudem ist eine obligatorische Teilnahme anzuraten, da sonst die Gefahr besteht, dass an solchen Weiterbildungen hauptsächlich bereits sensibilisierte und engagierte Führungskräfte teilnehmen. Hinsichtlich der Führung auf Distanz sind zunehmend weitere Kompetenzbereiche erforderlich, u.a. Kommunikationsfähigkeit in virtuellen Welten, IT-Kompetenzen, digitale Kompetenzen, Motivationsfähigkeit oder kulturkongruente Führungsstile. Bei der Entwicklung von neuen Führungskräftebildungen sollten Betriebe im Dialog mit der Managementebene gemeinsam Lösungsversuche wagen, um eine gemeinsame Führungskultur im digitalen Zeitalter entstehen zu lassen.

### *Fazit und Ausblick*

Moderne digitalisierte Arbeit fordert den Beschäftigten ein hohes Maß an Motivation, Lernfähigkeit, und kognitiven Fähigkeiten ab. Ältere können neben hohen Kompetenzen auch Einschränkungen in verschiedenen sensorischen, psychomotorischen und v.a. in manchen kognitiven Funktionen zeigen. Insbesondere kognitive Veränderungen hängen von externen Einflussfaktoren ab, wie v.a. der Art der Arbeit. Daher sollten neben verhaltensorientierten (Trainings-)Maßnahmen gestalterische und organisatorische Maßnahmen getroffen werden, die an diesen Faktoren ansetzen. Im Bereich der Verhältnisprävention sind dies eine alter(n)sfreundliche Gestaltung des Arbeitsplatzes und der Arbeit selbst, und insbesondere eine altersgerechte Führung. Hierzu bedarf es einer intensiven Schulung von Führungskräften. In Kombination mit verhaltenspräventiven Maßnahmen lässt es sich so erreichen, dass ältere Beschäftigte auch in der digitalisierten Arbeitswelt bis zum Rentenalter gesund und leistungsfähig bleiben.

Der Einfluss der Arbeit auf die altersbegleitende Abnahme kognitiver Funktionen wurde bereits von Andreas Kruse beim Kongress Altern und Arbeit im Jahr 2000 (von Rothkirch 2000) hervorgehoben. Die disziplinübergreifende Forschung der vergangenen 20 Jahre zeigt, dass Beschäftigte durch zielgruppenspezifische und bedarfsgerechte Maßnahmen im betrieblichen Setting physisch und psychisch gesund altern können. Insbesondere konnte durch neurowissenschaftliche Forschungen gezeigt werden, dass günstige Arbeitsbedingungen wie kurz- und längerfristige Arbeitswechsel die mentale Fitness älterer Beschäftigter deutlich verbessern, was sich nicht nur in Testleistungen, sondern in neuronalen Strukturen und Funktionen zeigt. Auf der gleichen Tagung bestätigte Ilmarinen, dass eine Kombination der wichtigsten betrieblichen Maßnahmen die Arbeitsfähigkeit älterer Mitarbeiter\*innen konstant hält oder gar steigert. In den letzten 20 Jahren konnte durch moderne Methoden gezeigt werden, dass Interventionen bei älteren Beschäftigten auch neuronale Veränderungen und dadurch Leistungsverbesserungen bewirken. Vor allem sollte die wachsende Gruppe der über 60-Jährigen auch gegen Ende der Berufslaufbahn motiviert werden, was durch das Zusammenspiel von altersgerechter Arbeitsgestaltung, Weiterbildung und Führung erreicht werden kann. Daneben müssen gerade die über 60-Jährigen weit stärker als bisher angeregt werden, günstige Lebensstilmaßnahmen wie tägliche Bewegung zu ergreifen. Trotz einschlägiger wissenschaftlicher Erkenntnisse durch zahlreiche Studien und Publikationen gelingt die Transferleistung in die Praxis nur unzureichend. Insbesondere aufgrund der stetigen Veränderungen der Arbeit muss dem Themenbereich alters- und altermngerechtes Arbeiten ein höherer Stellenwert in Gesellschaft, Politik und Wirtschaft zugewiesen werden. Dieses Ziel kann durch beharrliche Wissensvermittlung zum Thema Alter und Arbeit in den Betrieben und vor politischen Gremien erreicht werden. Nur so gelingt langfristig eine proaktive Bewältigung der heutigen und zukünftigen Herausforderungen.

## **Literatur**

- Bertelsmann-Stiftung (2010). Vorgesetzte können Burnout am Arbeitsplatz reduzieren. Sozial unterstützendes Verhalten gehört zu moderner Personalpolitik. Pressemitteilung, Berlin/Gütersloh, 18.05.2010.
- Boos, M., Hardwig, T., Rietmüller, M. (2017). Führung und Zusammenarbeit in verteilten Teams. Praxis der Personalpsychologie. Human Resource Management kompakt. Band 35. Göttingen: Hogrefe.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, BAuA (Hrsg.) (2012). Länger geistig fit im Beruf! Abschlussbericht PFIFF 2: Umsetzung des Programms PFIFF – Training zur Förderung von Gesundheit und geistiger Leistungsfähigkeit bei älteren Arbeitnehmern. Dortmund: BAuA (Initiative Neue Qualität der Arbeit, INQA-Bericht, Nr. 43).
- Falkenstein, M, Gajewski, P., Stahn, C., Zülch, J. (2020). Stressmanagement und kognitives Training zur Förderung kognitiver und emotionaler Fähigkeiten älterer Beschäftigter in der Automobilfertigung. In: M. Falkenstein, C. Kardys (Hrsg.), Arbeit, Kognition und Alter. Stuttgart: Kohlhammer.
- Falkenstein, M. (2013). Menschengerechtes Arbeiten für ältere Beschäftigte. Zeitschrift für betriebliche Prävention und Unfallversicherung (BPUVZ), April 2013, 210–215.
- Falkenstein, M., Kardys, C. (Hrsg.) (2020). Arbeit, Kognition und Alter. Stuttgart: Kohlhammer.
- Falkenstein, M., Kardys, C. (2018). Auswirkungen von Arbeitsstress auf eine alternde Belegschaft. Arbeitsmedizin Sozialmedizin Umweltmedizin 53, 592–595.
- Falkenstein, M., Gajewski, P., Kardys, C. (2017). Wie lassen sich Beschäftigte in (geistiger) Bewegung halten? In: G. Richter, C. Hecker, A. Hinz (Hrsg.), Produktionsarbeit in Deutschland – mit alternden Belegschaften. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Falkenstein, M. (2017). Die Förderung der fluiden Intelligenz bei Beschäftigten als Voraussetzung für Gesundheit und Beschäftigungsfähigkeit. In: W. Jochmann, I. Böckenholt, S. Diestel (Hrsg.), HR-Exzellenz. Innovative Ansätze in Leadership und Transformation. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Falkenstein, M. (2012). Lernen im Alter. In: C. Kreklau, J. Siegers (Hrsg.), Handbuch der Aus- und Weiterbildung. Köln: Wolters Kluwer.
- Falkenstein, M., Hoormann, J., Hohnsbein, J. (2001). Changes of error-related ERPs with age. Exp. Brain Res. 138, 258–262.
- Freude, G., Falkenstein, M., Zülch, J. (2010). Förderung und Erhalt intellektueller Fähigkeiten für ältere Arbeitnehmer. Abschlussbericht des Projekts "PfiFF". Dortmund: Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA-Bericht, Nr. 39), <http://www.inqa.de/Inqa/Navigation/publikationen,did=255306.html>.
- Getzmann, S., Gajewski, P.D., Falkenstein, M. (2013). Does age increase auditory distraction? Electrophysiological correlates of high and low performance in seniors. Neurobiology of Aging 34(8), 1952–62.

- Godde, B., Oltmanns, J., Richter, G., Voelcker-Rehage, C., Staudinger, U. M. (2020). Arbeits- und Karrieregestaltung zur Förderung der kognitiven Entwicklung im Erwachsenen- und höheren Alter. In: M. Falkenstein, C. Kardys (Hrsg.), *Arbeit, Kognition und Alter*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Hacker, W. (2004). Leistungs- und Lernfähigkeiten älterer Menschen. In: M. v. Cranach, H.-D. Schneider, R. Winkler & E. Ulich (Hrsg.), *Ältere Menschen im Unternehmen. Chancen, Risiken, Modelle*. Bern: Haupt, 163–172.
- Hertel, G. (2002). Management virtueller Teams auf der Basis sozialpsychologischer Theorien: Das VIST Modell. In: E. H. Witte (Hrsg.), *Sozialpsychologie wirtschaftlicher Prozesse*. Lengerich: Pabst, 172–202.
- Ilmarinen, J., Tempel, J. (2013). *Arbeitsleben 2025*. Hamburg: VSA-Verlag.
- Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) (2017): *Alle in eine Schublade? Altersstereotype erkennen und überwinden*. Dortmund, [https://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/altersstereotype-erkennen.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=4](https://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/altersstereotype-erkennen.pdf?__blob=publicationFile&v=4).
- Jungmann, F., Bilinska, P., & Wegge, J. (2015). Alter(n)sgerechte Führung. In: J. Felfe (Hrsg.), *Trends der psychologischen Führungsforschung: Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse (Psychologie für das Personalmanagement)*. Göttingen: Hogrefe.
- Kardys, C., Getzmann, S., Falkenstein, M. (2020). Körperliches und kognitives Training zur Förderung kognitiver Fähigkeiten bei Beschäftigten in der Automobilfertigung. In: M. Falkenstein, C. Kardys (Hrsg.), *Arbeit, Kognition und Alter*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Lipnack, J., Stamps, J. (1998). *Virtuelle Teams: Projekte ohne Grenzen; Teambildung, virtuelle Orte, intelligentes Arbeiten, Vertrauen in Teams*. Redline Wirtschaftsverlag.
- Lohmann-Haislah, A. (2013). *Stressreport Deutschland 2012. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden*. Berlin: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Marquié, J. C., Duarte, L. R., Bessières, P., Dalm, C., Gentil, C., Ruidavets, J. B. (2010). Higher mental stimulation at work is associated with improved cognitive functioning in both young and older workers. *Ergonomics* 53(11), 1287–301.
- Matyssek, A. K. (2011). *Gesund führen – sich und andere! Trainingsmanual zur psychosozialen Gesundheitsförderung im Betrieb*. 1. Aufl. Norderstedt: bod.
- Mummert, R. (2013). *Management 2.0: Drei von vier virtuellen Teams scheitern*, [https://www.rochusmummert.com/downloads/news/67\\_130416\\_rochus\\_mummert\\_virtuelle\\_teams.pdf](https://www.rochusmummert.com/downloads/news/67_130416_rochus_mummert_virtuelle_teams.pdf) (Zugriff am 14.06.2020).
- Mühlenbrock, I. (2016). *Alterns- und altersgerechte Arbeitsgestaltung. Grundlagen und Handlungsfelder für die Praxis*. Herausgeber: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA).

- Noefer, K., Stegmaier, R., Molter, B., Sonntag, K. (2008). Entwicklungsbezogene Selbstwirksamkeit als Mediator für den Zusammenhang von Feedback und Ideenimplementierung. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie* 52(2), N.F. 26, 61–69.
- Otte, H. R., Seifritz, E. (2014). *Bis er uns umbringt? Wie Stress die Gesundheit attackiert – und wie wir uns schützen können*. Bern: Huber.
- Ries, B. C., Diestel, S., Shemla, M., Liebermann, S. C., Jungmann F., Wegge, J., Schmidt, K. H. (2013). Age Diversity and Team Effectiveness. In: C. M. Schlick, E. Frieling, J. Wegge (Hrsg), *Age-Differentiated Work Systems*. Berlin: Springer, 89–118.
- Rodriguez, F., Spilski, J. (2020). Mentale Anforderungen am Arbeitsplatz als Schutz gegen Demenz? In: M. Falkenstein & C. Kardys (Hrsg.), *Arbeit, Kognition und Alter*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Stamov Roßnagel, C. (2008). Mythos „alter“ Mitarbeiter. *Lernkompetenz jenseits der 40!* Weinheim: Beltz PVU.
- Tuomi, K., Ilmarinen, J., Seitsamo, J., Huuhtanen, P., Martikainen, R., Nygård, C. H., Klockars, M. (1997). Summary of the Finnish research project (1981–1992) to promote the health and work ability of aging workers. *Scandinavian Journal of Work and Environmental Health, Suppl* 23(1), 66–71.
- Vieluf, S., Voelcker-Rehage, C., Godde, B. (2020). Altersbedingte Veränderungen sensomotorischer Koordination und Handgeschicklichkeit im Arbeitskontext. In: M. Falkenstein, C. Kardys (Hrsg.), *Arbeit, Kognition und Alter*. Stuttgart: Kohlhammer.
- von Rothkirch, C. (Hrsg.) (2000). *Altern und Arbeit: Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft. Beiträge, Diskussionen und Ergebnisse eines Kongresses mit internationaler Beteiligung*. Berlin: Ed. Sigma.
- Wegge, J., Jungmann, F. (2015). Altersgemischte Teamarbeit. Ein Training für die bessere Zusammenarbeit von Jung und Alt in Arbeitsgruppen. *BPUVZ* 127, 116–120.
- Weigl, M., Löffler, M. (2014). *Erhalt der Arbeitsfähigkeit älterer Beschäftigter: Ergebnisse und Zusammenhänge zu Arbeitsfähigkeit und psychosozialen Merkmalen der Arbeit bei städtischen Angestellten*. Berlin, 26.11.14, DGPPN Kongress 2014.
- Weißbecker-Klaus, X. (2014). *Multitasking und Auswirkungen auf die Fehlerverarbeitung*. Forschung Projekt F 2247. Berlin: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA).
- Wild-Wall, N., Gajewski, P. D., Falkenstein, M. (2009). Kognitive Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer. *Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie* 42, 299–304.



## *Betriebliche und tarifliche Regelungen*



# Zur Verankerung demografiebezogener Themen in Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen – Beobachtungen und Einschätzungen

*P. Guggemos und R. Conrads*

## *Einleitung*

Nachstehender Aufsatz stellt zunächst anhand einiger Leitfragen wissenschaftliche Betrachtungsperspektiven auf das Thema der Verankerung und Regulierung demografiebezogener Themenfelder vor. In einem zweiten Teil wird erhellt, was aus Sicht der Wissenschaft und der Betriebe zum Demografiemanagement<sup>1</sup> gehört. Damit sollen diagnostische wie umsetzungsorientierte Maßnahmen in den Blick genommen werden, die verbreitet auf einen inzwischen auch in seiner Dringlichkeit wahrgenommenen Handlungsbedarf reagieren und deshalb tätigkeits- und branchenübergreifend als bedeutsam angesehen werden. Diese sind unabhängig von Maßnahmen zu sehen, die auf tätigkeits- bzw. branchenspezifische Herausforderungen reagieren. Ein dritter Abschnitt zeigt Beispiele aus Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen, sowie letztlich nicht zustande gekommene Regulierungsansätze und resümiert den Forschungsstand. Im vierten Teil wird eine zusammenfassende Deutung zum Stand der Umsetzung betrieblicher Demografiepolitik über Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen versucht, und abschließend werden einige tarifpolitische Perspektiven und Handlungsempfehlungen aufgezeigt.

### *1. Leitfragen und Vorüberlegungen:*

#### *1.1 Welche Themenfelder geraten unter dem Label „Demografie-bezogener Handlungsbedarf“ ins Blickfeld, und welchen wird jeweils ein besonderer Handlungsbedarf zugemessen?*

Der Fokus besteht hier in den identifizierten Herausforderungen und Aufgaben für die Politik, für Unternehmen und, noch etwas genauer, für Firmenleitungen, Personalverantwortliche und Mitarbeitervertretungen, sowie für Personen in unterschiedlichen Tätigkeits- und Lebensweltbedin-

gungen. Der Zweck der wissenschaftlichen Auseinandersetzung ist hierbei, die jeweiligen Deutungsrahmen („frames“)<sup>2</sup> herauszuarbeiten. Angenommen werden darf, dass in diese neben je eigenen Interessenlagen auch unterschiedliche Fachlichkeiten und Kenntnisse im Personal- und Demografiemanagementbereich, (betriebs-)sozialisatorische Erfahrungen, aktuell als bedeutsam eingestufte Handlungsbedarfe, sowie eine Einschätzung von Erfolgswahrscheinlichkeiten, Aufwand und Ertrag einzelner Maßnahmen und Maßnahmenstränge mit eingehen.

*1.2 Welche Handlungsfelder erachten Tarifparteien nach ihren Erfahrungswerten für weitestgehend branchenweit tarifpolitisch gestaltbar und für Firmen unterschiedlicher Größe, Fachkompetenz und ökonomischer Situation anwendbar?*

Hierbei besteht der wissenschaftliche Auftrag darin, einzelne beschlossene Tarifverträge beispielhaft mit einem branchendifferenzierenden und Unterschiede einfangenden Blick zu analysieren. Es sind ferner Veränderungen im Zeitverlauf im Sinne von Weiterentwicklungen, Paradigmenwandeln bis -wechseln und ggf. auch aufgegebene Ziele und Maßnahmen herauszuarbeiten, sowie Schubladentwürfe und gescheiterte/nicht beschlossene Vorhaben ebenso mit zu betrachten, wie Einschätzungen beteiligter Akteure inklusive eines Zukunftsausblicks zumindest selektiv mit einzubeziehen. Angenommen werden darf hierbei, dass Tarifverträge Kompromisse darstellen zwischen in Teilbereichen divergenten Interessenlagen, und dass Themenfelder mehr Chancen auf Durchsetzung haben, die von mehreren Seiten als wichtig und zugleich mit vorhandenen Ressourcen (Personal, Know-how, Geld) als machbar erachtet werden. Umgekehrt dürften es all diejenigen Handlungsfelder schwer haben, die als personal-, wissens- und/oder kostenintensiv eingeschätzt werden, und/oder deren Erfolgswahrscheinlichkeit und/oder Kosten-Nutzen-Relation als unsicher bis schlecht erscheint. Handlungsfelder, die jeweils nur oder zumindest ganz überwiegend einer anderen Interessengruppe wichtig erscheinen, einem selbst aber nicht, dürften dann eine Chance auf Durchsetzung haben, wenn sie Teil einer Verhandlungsmasse über Paketlösungen sind.

1.3 *Bei welchen Themenfeldern besteht eine hohe Wahrscheinlichkeit, dass die anvisierten Maßnahmen auch in hinreichender Qualität realisiert werden und den erwarteten Nutzen bringen dürften?*

Diese Frage zielt zum einen auf das gegenseitige Vertrauen der Verhandlungspartner\*innen in den jeweiligen **Umsetzungswillen**, aber auch auf eine **Kompetenzeinschätzung** der Umsetzungsakteur\*innen ab. Und umgekehrt ist zu fragen, wo mit welchen Umsetzungswiderständen zu rechnen ist, und wie diese konstruktiv bearbeitet werden könnten. Es ist zu erwarten, dass einerseits betriebsindividuell mehr möglich erscheint als auf Tarifvertragsebene, und andererseits, dass nur ein Teil der *State-of-the-art*-Maßnahmen im eigenen Betrieb als umsetzbar eingestuft und fixiert wird. Ressourcenschwächere Unternehmen orientieren sich fallweise an einzelnen tarifvertraglichen Regelungen, haben aber möglicherweise selbst den Tarifvertrag nicht unterzeichnet oder sich einer anderen Tarifgemeinschaft mit abgeschwächten Standards angeschlossen<sup>3</sup>. Aufgabe der Wissenschaft ist es schließlich, anhand der Befragung betrieblicher Akteure derartige Regelungen und deren Umsetzung in Erfahrung zu bringen. Tarifpolitiker\*innen sowohl von Arbeitgeber- wie Arbeitnehmerseite haben derartige Vorhaben und Unterschiede zwischen Vorreitern und Nachzüglern/ Abweichenden mit im Blick, und entwickeln entsprechende Ausnahmeklauseln. Zugleich werden Regelungen möglichst ausnahmslos für alle definiert und es werden Auffangregeln entworfen, die dann Gültigkeit erlangen, wenn vorgesehene Angebote bzw. Gestaltungsmöglichkeiten (beispielsweise zur Nutzung eines Demografiefonds) nicht realisiert werden sollten. Unter den Aspekten der Legitimation, der Rücksicht auf kleinere und ressourcenärmere Betriebe und des Schutzes vor Überforderung müssen tarifpolitische Akteure Komplexität einhegen, mutmaßliche Umsetzungshürden antizipieren und Unterstützungsmöglichkeiten eruieren. Alle Fragen der Umsetzung im betrieblichen Alltag inklusive der Probleme sind zu berücksichtigen, die das Herstellen der individuellen Einzelfallgerechtigkeit bei der Umsetzung aufwirft, wenn beispielsweise jeweils komplexe Anspruchsvoraussetzungen geprüft, entschieden und gerechtfertigt werden müssen. Zu beachten ist hier insofern die Schnittstelle vom Alters- und Alternsmanagement zum Diversity Management, als neben „Maßnahmen für Ältere“ weitere einzelpersonen- und gruppenbezogene Bedürfnisse treten.

*1.4 Welche Handlungsfelder und welche Maßnahmen wurden mit welchem Erfolg bearbeitet, und welche haben sich in der Umsetzung als suboptimal, hürdenreich und sperrig erwiesen und zeigen Nachsteuerungsbedarf auf?*

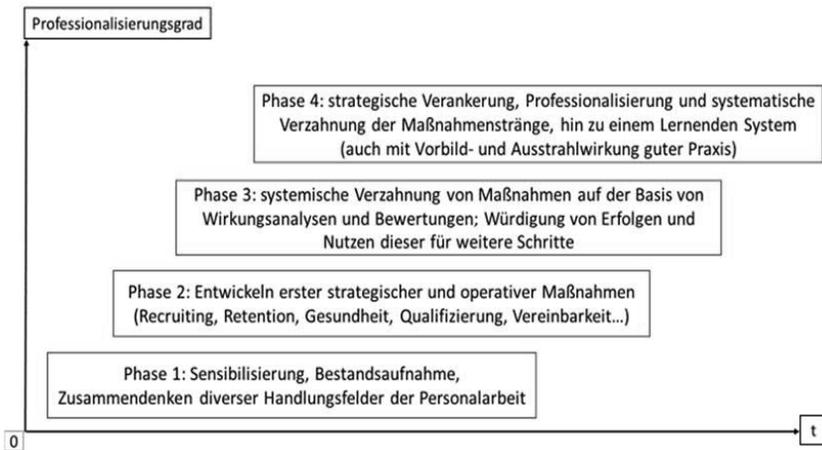
Aus wissenschaftlicher Sicht wären hier das Zusammenspiel der Einzelmaßnahmen und deren Integration zu einem System ebenso als wünschenswert zu betrachten wie Lernanregungen und Vorbilder, sowie eine Prozessentwicklung hin zu einem sog. „Lernenden System“ mit einzelfallunabhängigen Regelungen, Routinen und Kompetenzen. Angesichts einer je nach betriebsindividuellen Besonderheiten wie unterschiedlicher Ressourcenausstattung zu erwartenden Streubreite hinsichtlich der Umsetzungserfolge in den jeweiligen Handlungsfeldern wie im Demografiemanagement insgesamt suchen die – selbst sich wiederum in heterogene Teildisziplinen wie Arbeitswissenschaft, Arbeitsmedizin, Industriesoziologie usw. differenzierende und teils arbeitgeber- und teils arbeitnehmernähere – Wissenschaft und Berater\*innenlandschaft üblicherweise nach umsetzungsbegünstigenden und -hemmenden Faktoren. Daraus resultieren Bestrebungen, generalisierbare Umsetzungsempfehlungen, Handlungskonzepte und Stufenmodelle, sowie Unterstützungsangebote durch Dritte herauszuarbeiten. Dies soll anhand guter Praxisbeispiele und Befragungen beteiligter Entscheidungs- wie operativer Akteure sowie Maßnahmenbetroffener erfolgen.

*1.5 Welche Diskrepanzen bestehen zwischen den Fachdiskursen in der Wissenschaft und den einschlägigen Fachinstitutionen (wie BAuA, Sozialversicherungen etc.) einerseits, und andererseits der betrieblichen Realität, und wie erklären sie sich?*

Dies zu hinterfragen hat sich für das Verständnis betrieblichen Handelns als besonders hilfreich erwiesen, insofern es zutage gefördert hat, dass dortiges Agieren eben im Regelfall gerade nicht von der Theorie und dem Buchwissen zur Praxis verläuft, sondern sich häufig aus konkretem Handlungsbedarf vor Ort und der Bearbeitung anstehender Einzelfälle ergibt, woraus entgegen dem Idealfall aber nicht zwangsläufig systemische Lernprozesse entstehen. In der Realität der Tarifpolitik würde man hier von „Prozesstarifverträgen“ sprechen, d.h. in aufeinander bezogenen Stufen entlang einer längeren, die Gültigkeitsdauer einzelner Tarifverträge deutlich überschreitenden Zeitschiene sollen Handlungssysteme und Kompetenzen iterativ aufgebaut werden. Ein solches Vorgehen ist auch als ein Signal dafür zu verstehen, dass Akteuren, die eher eine Minimalumsetzung

anvisieren, von vornherein klar sein dürfte, dass sie diese ersten festgeschriebenen Stufen im Kontext eines längeren Weges sehen und als Impulse zu weiterreichendem Handeln (mit hierzu nötigen Fachkompetenzen) deuten sollten. Im nachstehenden empirisch begründeten Entwicklungsmodell (Abbildung 1) ist zu erkennen, auf welchen unterschiedlichen Ist-Stufen sich einzelne Betriebe aktuell befinden, und wohin sie sich entwickeln könnten.

Abbildung 1: Modell Reifegrad des Demografiemanagements im Betrieb



Quelle: eigene Darstellung 2020

### 1.6 Welche Heterogenität an Aufgabenstellungen und Prämissen ergibt sich aus Tätigkeits- und Branchenunterschieden?

Die erkennbaren Differenzen erklären mit, weshalb es einerseits der Konkretisierung bestimmter Regulierungsbereiche in Betriebsvereinbarungen bedarf, und weshalb andererseits manche Regelungen auf Konzernebene nicht für alle Unternehmensteile bzw. auch Personengruppen übernommen werden<sup>4</sup>. Anhand der Abbildung 1 oben lässt sich feststellen, wo der jeweilige Betrieb oder Betriebsteil momentan steht, und wohin er sich im nächsten Schritt mutmaßlich entwickeln dürfte. Die Schritte 1 bis 4 sind der übliche Entwicklungsweg, es ist aber nicht ausgeschlossen, dass sich ein Unternehmen ambitionierte Ziele setzt und gleich Phase drei oder vier anvisiert. Das Modell soll zugleich dafür sensibilisieren, dass es für einen noch kaum geregelten Bereich mit erst minimalen Personalressourcen und

Qualitätsstandards „Guter Arbeit“ schon ein enormer und nur mit großen Anstrengungen zu erreichender Fortschritt sein könnte, auf Stufe 1 oder 2 zu kommen, und es möglicherweise leichter für ein Unternehmen mit langjähriger Erfahrung in anspruchsvoller Personalarbeit ist, seinen höheren Stand (z.B. Phase 3) zu halten oder noch auszubauen.

Eingebettet sind obige Fragen in einen Kontext, der in systemvergleichender Perspektive deutlich macht, dass in dem Moment, wo korporatistische Aushandlungssysteme zwischen dem Staat und den Verbandsakteuren des Arbeitsmarktes schwächer werden oder gar nicht (mehr) existieren, die Aushandlungsebenen der Tarifverträge bzw. der Betriebsvereinbarungen an Bedeutung für eine sozialpolitische Absicherung zunehmen<sup>5</sup>. Umgekehrt wäre in einem Land wie Österreich als einem prototypischen neokorporatistischen Land das tripartistische Verhandlungssystem zwischen dem Staat und den sog. „Sozialpartnern“ auf der jeweiligen föderativen Ebene die erste Adresse, über die die jeweilige sozialpolitische Rahmensetzung erfolgen müsste.

In Deutschland nahm die Bedeutung der betrieblichen Altersvorsorge (neben der privaten) mit der prozentualen Absenkung der Rentenrelation zum vorherigen Erwerbseinkommen zu<sup>6</sup>.

## 2. *Demografiemanagement aus wissenschaftlicher und betrieblicher Warte*

In diesem Abschnitt wird der Frage nachgegangen, was wichtige demografiebezogene Erkenntnisse für Firmen sind, und welche Handlungsfelder und Instrumente diesbezüglich zum Einsatz kommen sollen. Die Erkenntnisse sind dabei zweigeteilt, d. h. es geht einmal um die Befunde des Fachdiskurses, also darum, was von Expert\*innenseite für relevant erachtet wird, um Firmen demografiefest zu machen, und zum anderen, wo sich – auf Basis konkreter betriebs- und abteilungsbezogener Daten und deren Deutung inklusive einer strategischen Vorschau – welcher konkrete Handlungsbedarf zeigt, und wie dieser angegangen werden soll. Wenn der wissenschaftliche Diskurs auf der betrieblichen Ebene Wirkmächtigkeit entfalten soll, muss er folglich mit den konkreten betrieblichen Zahlen, Rahmenbedingungen und Handlungsmöglichkeiten eng verzahnt werden. Da die Entscheidung über die Maßnahmen den (tarif-)betrieblichen Akteuren und eben gerade nicht der Wissenschaft obliegt, kommt der Wissenschaft eine beratende und Einfluss nehmende Funktion, aber keine Entscheidungs- und Festlegungskompetenz zu. In den vergangenen 20 Jahren konnte die Wissenschaft

1. generalisierte Modelle mit klaren Handlungsfeldern entwickeln, die in ihrem Zusammenspiel und in ihrer Zusammenschau ein „Demografiemanagement“ umreißen. Diese Modelle sind einerseits abstrakt genug, um ubiquitär Verwendung finden zu können, und andererseits wiederum konkret genug, um zumindest die groben Handlungsfelder vorzugeben und deren Zusammenhang aufzuzeigen. Wichtigstes diesbezügliches Modell ist das „Haus der Arbeitsfähigkeit“ von Juhani Ilmarinen und Jürgen Tempel (2013). Weiterhin wichtig sind das Konzept der differenziellen Arbeitsgestaltung (Ulich 2016) oder das auf dem Arbeitsfähigkeitsansatz aufbauende AGE-Management-Konzept (Hafesbrink & Krause 2017).
2. in Kooperation mit Institutionen wie der BAuA, der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA), PsyGA, dem Demografieberaternetzwerk ddn, zahlreichen kleineren und größeren Forschungs- und Beratungsinstituten Instrumente und Handlungskonzepte bereitstellen, deren Anwendung teils umstritten (Arbeitsbewältigungsindex/Work Ability Index), teils tarifvertraglich verordnet (Altersstrukturanalysen mit Vorschau) und teils sogar gesetzlich vorgeschrieben ist (betriebliches Eingliederungsmanagement). Angestrebt ist hierbei von Wissenschaftsseite die Ausweitung sowie auch die zielführende Anwendung der Tools auf möglichst alle Branchen und Personenkreise bis hin zu Langzeitarbeitslosen.
3. Akteure aus Politik und Verwaltungen dazu motivieren, Mittel für Forschungen und Umsetzungen entsprechender Erkenntnisse (z.B. als regionale und/oder betriebsbezogene Demografieberatung) bereitzustellen, wobei manchmal aber lange nicht immer der – oftmals angemahnte – Übergang von einer temporären Projektförderung zu einer verfestigten Regelförderung gelang.
4. spezifische Herausforderungen in Regelungsbereichen, Branchen und Tätigkeitsfeldern untersuchen, und auf dieser Basis Handlungsbedarf aufzeigen, Regulierungsvorschläge machen und Transfermöglichkeiten in andere Branchen aufzeigen.
5. Arbeitgeber- und Arbeitnehmerakteure bei der Formulierung tarifpolitischer Anliegen und der Verankerung in Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen unterstützen, wobei diese Kooperation von Wissenschafts- wie von Betriebsseite teils als Holschuld und teils als Bringschuld gesehen und entsprechend nachfrage- oder angebotsseitig eingeleitet wurde.

Aus betrieblicher Sicht zeigen sich unter der Rubrik „Demografiemanagement“, die für viele Betriebe bis heute keine oder zumindest keine klare

Kategorie ist, weshalb sie lieber bei den traditionellen Aufgaben des Personalmanagements bleiben und diese auch nicht speziell unter dem Altersfokus sehen<sup>7</sup>, insbesondere folgende Aufgaben:

1. sich einen systematischen Überblick darüber zu verschaffen, wer wann vermutlich in Rente gehen wird, und was das für den Betrieb und seine Altersstruktur bedeutet. Damit einher gehen Überlegungen, welche Aufgaben auf wen übertragen werden können und sollen, was hinsichtlich der Anforderungsprofile für Nachfolger\*innen beibehalten und was modifiziert werden soll, und woher die Nachfolger\*innen rekrutiert werden könnten. Bei Altersstrukturanalysen ist eine Differenzierung nach Arbeitsbereichen und Funktionen nötig, da es beispielsweise sein könnte, dass alle Meister\*innen eines kleinen Betriebes schon knapp 60 sind, ohne dass die ganzen Teams überaltert sein müssten.
2. das Gewinnen von Nachwuchskräften, teils durch eigene Ausbildung und teils durch Rekrutieren (vor allem akademisch gebildeter Personen) am Markt, sowie das Halten von Beschäftigten.
3. Überlegen, was mit leistungsgewandelten Personen geschehen könnte<sup>8</sup>, angesichts verstellter Optionen der Frühverrentung. Zu denken ist hier an Möglichkeiten der Arbeitsgestaltung und der Arbeitsteilung in Teams, der Verbreiterung der Einsatzfähigkeit der Beschäftigten durch Weiterbildungen und Job-Rotation (auch z.B. zwischen Komponenten- oder Vorfertigung im Betrieb und Arbeiten beim Kunden), Job Enrichment und Job Enlargement (Arbeiten in selbstorganisierten Teams mit ganzheitlicheren Arbeitsgängen, gegenseitiger Vertretungsmöglichkeit, und immer wieder neu vereinbarter Arbeitsteilung), der Schaffung weniger beanspruchender aber kompetenzadäquater Formate (ohne Stigmatisierung und Diskriminierung derjenigen, die in diesen Formaten arbeiten), sowie des Zusammenspiels von Erfahrungswissen und neuen Ausbildungsinhalten und Fachkompetenzen Jüngerer.<sup>9</sup>
4. Vor allem bei größeren Firmen stellt sich die Frage, was getan werden könnte, um präventiv die Beschäftigungsfähigkeit der Belegschaft zu erhalten. Hierbei zeigt sich, unterhalb dieses tarifpartnerübergreifenden Konsenses eine unterschiedliche Fokussierung, die mit gewisser Vorsicht so zu deuten ist, dass in manchen Branchen wie Metall auch auf Gewerkschaftsseite sowie überwiegend auf Arbeitgeberseite ein starkes Augenmerk auf Weiterbildung gerichtet ist, während das Thema der Belastungsreduktion und des altersgerechten Arbeitens vielfach immer noch vor allem ein Arbeitnehmeranliegen ist und sich Arbeit-

geber\*innen nicht unbedingt dafür zuständig sehen, und eher fürchten, hier ob schwammiger Grenzziehungen ein Einfallstor für vielerlei Wünsche und unkontrollierbare Folgekosten zu bekommen.<sup>10</sup> Im Bereich des Gesundheitsmanagements bzw. betrieblicher Gesundheitsförderung hebt die Arbeitgeberseite tendenziell stärker auf Verhaltensprävention und die Arbeitnehmerseite eher auf verhältnispräventive Bemühungen ab. Belastungsbezogene Auseinandersetzungen können von Gewerkschaftsseite auch zum individuellen Empowerment und zum politischen Agenda Setting genutzt werden<sup>11</sup>.

5. Regelungen entwickeln zur Linderung, Kompensation und zu Tätigkeitswechsellern zur Bewältigung berufstypischer Herausforderungen, zum Schutz vor Überforderung und zur Regeneration und insgesamt zum Erhalt der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit. Beispiele hierfür sind u.a.
  - körperlich anstrengendes Arbeiten (schweres Heben und Tragen bspw. beim Flughafen-Bodenpersonal, bei Dachdeckern und Pflasterern, diversen Pflegetätigkeiten gerade auch in der häuslichen Pflege; häufige Nachtschichten),
  - Exposition gegenüber Hitze/Kälte/Feuchtigkeit/Witterungsbedingungen (Baustellenberufe, Zustellung, Arbeit in Kühlslagern),
  - psychisch stark belastende Tätigkeiten (z.B. Beschwerdemanagement, Erziehungsberufe, Callcenter, Notärzte, Piloten, Pflegekräfte in Unterbesetzung, Tätigkeiten mit Anteilen an Emotionsarbeit<sup>12</sup> von Steward\*ess bis Bedienung),
  - olfaktorische Belastungen (Abfallverwertung, Schlachthof, Tierfutterproduktion, Tierkörperverwertung),
  - permanente Freundlichkeitserwartungen (z.B. Flugbegleiter\*innen, Supermarktkassierer\*innen, Service-Kräfte in Hotel & Gastro),
  - Arbeiten in oft aversivem Kundenumfeld (Polizei, Ordnerdienste, Zugbegleiter\*innen und Bahn-Infopoint-Beschäftigte, Arbeitsverwaltung).
6. Der Aufbau von Gesundheitsressourcen, der u.a. der Kompensation (oft unabänderlicher) o.g. tätigkeitsspezifischer Belastungen dient. Eine Abmilderung und ein Ausgleich ungünstiger Arbeitsbedingungen reduzieren den Krankenstand und die Fluktuationsquote. Trotz bekannt hoher Belastungen und Schwierigkeiten, hinreichend Personal zu rekrutieren, sind in einigen Branchen leider selbst kleine Verbesserungen oft nur um den Preis harter Auseinandersetzungen zwischen den Tarifparteien zu haben (Beispiel Krankenhauspersonal). Von Gewerkschaftsseite wird perspektivisch betont, dass es ihnen ein

Anliegen ist, die Kolleg\*innen nicht nur „gesund bis zur Rente“ zu erhalten, sondern sie auch noch gerne „gesund in der Rente“ sehen zu wollen<sup>13</sup>.

7. das Management lebensweltlicher Herausforderungen, die die Verfügbarkeit für die Erwerbsarbeit beeinträchtigen, wie Kinderbetreuung (vor allem in Ferien und Randzeiten) und Pflegeaufgaben, was i.d.R. durch Arbeitszeitreduktion bzw. temporäre Freistellungen über individuelle Vereinbarungen gelöst wird. Eine Unterstützung der *Care*-Aufgaben selbst und eine generelle Verbesserung der Vereinbarkeitsarrangements wird nur von einer Minderheit der Betriebe<sup>14</sup> als Firmenaufgabe gesehen – und wenn, dann eher von größeren und von Unternehmen mit hohem Frauenbeschäftigtenanteil. Punkt 7 zeigt die Notwendigkeit der Erweiterung vom „Altersmanagement“ zum „Lebensphasenmanagement“<sup>15</sup>, und weitet den Blick dafür, dass die genannten *Care*-Aufgaben in unterschiedlichem kalendarischem Alter eintreten können. Interessant ist diesbezüglich die Beobachtung, dass sich hier ein Feld für „*Employer Branding*“ zeigt. Dieser Vorteil bleibt allerdings nur solange erhalten, bis diesbezügliche Bemühungen überall zum Standard betrieblicher Leistungen zählen, und nicht mehr nur in Betriebsvereinbarungen, sondern in generellen Tarifverträgen ihren Niederschlag finden. Für Firmen mit besserem Vereinbarkeitsarrangement zeigt sich, dass dadurch familienbedingte Auszeiten signifikant reduziert werden können, da Beschäftigte früher aus Elternphasen zurückkehren<sup>16</sup>.
8. Bemühungen zum Erhalt und zur Stärkung des psychologischen Arbeitsvertrages. Hierzu zählen, neben betrieblichen Feiern und Ausflügen, die es meist auch in kleineren Betrieben gibt, Führungstrainings und Bemühungen zur Humanisierung der Arbeitswelt, in der Hoffnung im Gegenzug ebenfalls mehr Engagement und Einsatzflexibilität der Beschäftigten zu bekommen. Unterstützung bei der Stressbewältigung und bei der Linderung von Belastungsfolgen einseitiger Körperhaltungen dienen sowohl dem *Commitment* wie der Reduktion von Fehltagen, wobei festzustellen ist, dass zwischen gesundheitsorientierten Maßnahmen und Mitarbeiterzufriedenheit bzw. -gesundheit kein unikausaler, sondern eher ein vermittelter Zusammenhang besteht, bei dem sich die intendierte Botschaft der Maßnahmenverantwortlichen und die Wahrnehmung durch deren Adressaten durchaus unterscheiden können. Bei den Maßnahmen ist insbesondere wichtig, dass diese partizipativ konfiguriert und dadurch legitimiert wurden.
9. Kompensation ausgelaufener Vorruhestandsmöglichkeiten durch unternehmenseigene Ansparmodelle. Ein Teil des Lohns wird dabei in

einen Fonds einbezahlt, aus dem für eine Übergangszeit eine Arbeitszeitreduktion und am Ende ein vorzeitiger Ruhestand finanziert werden können. (Beispiel: Post). Aus Arbeitnehmersicht ist dabei wichtig, dass die Zeit vor dem vorgezogenen Ruhestand nicht mit allzu großem Gehaltsverzicht einhergeht, und dass sich der vorgezogene Altersübergang nicht zu rentenmindernd auswirkt. Wichtig scheint hier der Hinweis, dass zwar viele Ökonomen und Alter(n)swissenschaftler\*innen das Ziel eines prolongierten Erwerbslebens für alternativlos halten, das Meinungsspektrum der Belegschaften hierzu jedoch breit streut: Wo die einen den vorgezogenen Ruhestand herbeisehnen (insbesondere in Umstrukturierungsphasen mit hohen Lernherausforderungen), wollen andere nochmal durchstarten und lieber länger als kürzer arbeiten<sup>17</sup>.

10. Absicherung nachlassender bis nicht mehr gegebener Arbeitsfähigkeit. Risikoabsicherungsmodelle arbeiten ebenfalls mit einem Fonds, der allerdings nur bei Bedarf angezapft werden kann, wodurch nur ein Teil der Belegschaft in dessen Genuss kommt, und zudem innerbetrieblich anhand definierter Kriterien entschieden werden muss, ob und wann die Anspruchsvoraussetzungen gegeben sind.
11. Schaffen von Entlastung für bestimmte Bedingungen (alter(n)sgerechte Arbeitszeitregulierungen, z.B. bei Vollkonti-Schicht, Dauer-Nachtschicht etc.) und ab einem definierten kalendarischen Alter. Die Demografieverträge der Chemie haben hierfür wöchentliche Stundenreduktionen vorgesehen, die zu Freischichten zusammengefasst werden können. Dadurch entsteht Erleichterung im laufenden Arbeitsbetrieb, aber kein vorgezogener Ruhestand. Die Akzeptanz dieser Regelungen ist insgesamt auch bei Jüngeren gut, wenngleich es gelegentlich organisatorische Herausforderungen in den Betrieben gibt und die Freischichten etwas despektierlich als „Grufti-Schichten“ bezeichnet werden<sup>18</sup>.
12. Management von Umstrukturierungen, technisch-organisatorische Anpassungen an neue Prozessroutinen und die Organisation von Schulungen sowie die Herstellung von Flexibilität und Umstellungsbereitschaft, v.a. im fortgeschrittenen Alter. Ein regelmäßiger Schulungsbedarf ergibt sich ferner aus rechtlichen Sicherheitsvorgaben und Zertifizierungsvorschriften (Beispiele Chemie, Auftragsfertigung).
13. mitunter die Durchführung von Orientierungsworkshops im Alter um die 50 bis 55 Jahre<sup>19</sup>, um herauszufinden, was nötig wäre von Arbeitnehmer- wie Arbeitgeberseite, um die betreffenden Personen bis zur Rente gesund, qualifiziert und motiviert zu halten, und eine Balance zwischen privat-lebensweltlichen und dienstlichen Belangen herzustellen. Hier geht es u.a. darum, Entwicklungsmöglichkeiten und Lernge-

legenheiten auch für Personen zu schaffen, die ihre angestrebte Karrierestufe längst erreicht haben und nun mehr tun sollen, als zehn Jahre und länger ohne weitere Entwicklungsperspektive auf die Rente zu warten (frühe Ansätze: Migros/Schweiz, Siemens Erlangen).

14. Entwicklung und Durchführung vielfältiger gesundheitsorientierter Maßnahmen aus dem Führungs-, Entspannungs- und Bewegungs-, sowie Krankheits-Früherkennungsbereich. Teilweise werden derartige Angebote von Betriebsexternen durchgeführt, was auch für Präventionsmaßnahmen gegen Burn-out und Mobbing sowie Konfliktmanagement gilt. Für Branchen, in denen kaum Gesundheitsförderungsimpulse seitens des Betriebes zu erwarten sind (Beispiel kleinbetriebliche Gastro), wäre laut Indigo-Projektgruppe an den Aufbau von individuellen Gesundheitsressourcen in der Ausbildung und durch Beratung für Quereinsteiger\*innen zu denken<sup>20</sup>.
15. Zusatzangebote im Concierge-Bereich zur Entlastung Beschäftigter von haushaltsnahen Aufgaben (z.B. über die Firma buchbarer Wäscheservice, Kantinenessen zum Mitnehmen, Putzservice o.Ä.).

Die selektive Auflistung zeigt, dass nur ein kleinerer Teil der Maßnahmen „speziell für Ältere“ definiert ist (wie Freischichten und Altersteilzeit), ein Großteil jedoch allen Belegschaftsgruppen unabhängig vom kalendarischen Alter zugänglich ist (was im Bereich „Fortbildungen auch für Ältere“ keine Selbstverständlichkeit darstellt und auch von den älteren Belegschaftsangehörigen nicht überall mit offenen Armen begrüßt wird<sup>21</sup>). Das AGG erschwert es hier offenbar nicht nur, Ältere zu diskriminieren, sondern ebenso auch Jüngere, weshalb Maßnahmen speziell für Ältere in den Betrieben oftmals kritisch gesehen werden<sup>22</sup>. In Untersuchungen des repräsentativen Betriebspanels des IAB gaben stets um die 20% der Unternehmen an, Maßnahmen dezidiert für Ältere vorzuhalten, was aber zugleich auch bedeutet, dass die Nennung pro Einzelmaßnahme (und damit deren jeweiliger Verbreitungsgrad) noch geringer ist. Laut EBA-Studie<sup>23</sup> machen die anderen Firmen nicht etwa gar nichts, sondern sie lassen ihre Personalmaßnahmen lediglich nicht unter den Labeln „Altersmanagement“ oder „für Ältere“ laufen, was letztlich auch als diskriminierend empfunden werden könnte. Hier ist auf eine interessante Studie von Henner Hentze et al. zu verweisen, in der Personen befragt wurden, die innerhalb der vorausgegangenen zwei Jahre in den Ruhestand eintraten<sup>24</sup>. Diese sprachen sich für kompetenz- und erfahrungsbasierte Tätigkeiten anstelle klassischer Schon-Arbeitsplätze oder Maßnahmen „für Ältere“<sup>25</sup>. Den Befragten war es ferner ein Anliegen, ihr Wissen innerhalb ihres Betriebes weitergeben zu dürfen, sowie dass es wertschätzende Verabschiedungsri-

tuale im Betrieb geben solle. Hierin ist ebenso ein wichtiger Grund zu sehen, warum die Deutsche Rentenversicherung im Zuge der Verbesserung der Arbeitgeberberatung im demografischen Wandel ein „Generationenmanagement im Arbeitsleben (GeniAL)“ etabliert hat (auch und vor allem mit Fokus auf dem Mit- und Nebeneinander der Alterskohorten)<sup>26</sup>. Mit Blick auf die Implementationschwierigkeiten im Modell der Arbeitsfähigkeit setzen Conrads et al. (2014) für die Metallindustrie auf sozialpartnerschaftliche Betriebsvereinbarungen, die neben Maßnahmen eine breite Aufklärungs- und Informationskampagne enthalten (Schlagwort: „Demografiearena“ mit arbeitsplatznahen Schulungen eines Großteils der Belegschaften auf dem Werksgelände).<sup>27</sup>

Zum Altersmanagement gehört auch noch die Frage der Ruhestandsvorbereitung mit Unterstützung bei der Statuspassage in Rente und der Suche nach neuen Aufgaben, die idealerweise schon vor dem Renteneintritt eingeleitet werden sollten.

### *3. Regelungsbeispiele aus Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen im Lichte des wissenschaftlichen Forschungsstandes*

Im nachstehenden, notwendigerweise selektiven Kapitel werden einige bekanntere und weniger bekannte Branchenbeispiele herausgegriffen, und hierbei auch auf die Schwierigkeiten und Herausforderungen bei deren Durchsetzung verwiesen. Aus wissenschaftlicher Sicht ist es oftmals interessanter, wie Mindeststandards guter Arbeit in schwierige Branchen und Tätigkeitsbereiche gebracht werden konnten, als gute Praxisbeispiele lukrativer Branchen mit hohem Fachkräfteanteil und etablierten Mitarbeitervertretungen aufzulisten.

Einzelansätze zur Verankerung von Aspekten guter Arbeit in Tarifverträgen existieren seit den 1970er-Jahren, und manche Themenfelder wie Mitbestimmung, Schutz vor Machtmissbrauch und sexueller Belästigung wurden bereits um 1900 diskutiert<sup>28</sup>. Explizit unter dem Terminus „Demografietarifverträge“ werden zumeist genannt: Metall 2006 (im NRW-plus-Gebiet)<sup>29</sup>; Chemie 2008, 2012 und 2016; Verkehr (Entwurf für Hamburg<sup>30</sup> und Schleswig-Holstein 2010); Öffentliche Wasserwirtschaft 2012; Uni-Kliniken Freiburg, Heidelberg, Tübingen und Ulm 2013; ÖPNV 2014; Papierindustrie 2014; Genossenschaftsbanken 2014; Holz und Kunststoff verarbeitende Industrie 2016; Energiewirtschaft 2016<sup>31</sup>.

Um Spielraum für einzelbetriebliche Besonderheiten und deren Ausgestaltung zu lassen, geben qualitative Tarifverträge einen Handlungsrahmen vor (im Sinne der sog. „weichen Koordinierung“), der dann in den Betrie-

ben mit Leben gefüllt werden muss (dezentrale Konkretisierung). Hierzu bedarf es oftmals Wahloptionen, um betrieblichen Besonderheiten gerecht werden zu können.

Prozessarifverträge stoßen Prozesse an und sind getragen von der Hoffnung auf eine Entwicklung Lernender Systeme und weiterer Schritte im Zeitverlauf. Hier lässt sich ein Schwenk von der Frage „Was soll gemacht werden?“ (mit Fokus auf Handlungsfeldern und Instrumenten) hin zu „Wie soll Demografie-bezogenes Denken und Handeln im Sinne einer längerfristigen Personalpolitik initiiert und verankert werden?“ konstatieren.

Tarifverträge wirken nicht nur bezüglich der Mitgliedsunternehmen, sondern strahlen oftmals auch auf weitere Firmen aus, die zumindest Teile davon übernehmen (Impulsfunktion).

Große Unternehmen haben oft eigene Tarifverträge und Konzernbetriebsvereinbarungen (wie Post, Bahn, Einzelhandelsketten), wobei nicht alle Konzernteile jeweils auch alle Regelungen übernehmen (Beispiel Deutsche Bahn).

In kleineren und mittleren Unternehmen finden wir eine Reihe von Einzelmaßnahmen, die jedoch nur selten systematisch miteinander verzahnt sind. Die Maßnahmendichte korreliert hier mit der betriebswirtschaftlichen Situation und den qualitativen wie quantitativen Personalresourcen.

Folgende Regelungsbereiche sind festzustellen:

- Bestandsaufnahmen („Altersstrukturanalyse“ oder „Demografieanalyse“, auch nach Abteilung und Qualifikationsgruppe; Tätigkeitsanalysen und Gefährdungsbeurteilungen<sup>32</sup>; Qualifikationsanalysen inklusive des künftig ermittelten Bedarfs).
- Vorgaben zur Kooperation und Deutung der Befunde (einvernehmlich durch Betriebsleitung, Personalabteilung und Betriebsrat; Datenbereitstellung).
- Verbesserung von Führung, Arbeitsorganisation und Arbeitsbedingungen, Ergonomie (bspw. Lärmschutz, Beleuchtung).
- Finanzierungsgrundlagen der Maßnahmen (z.B. Demografiefonds, Lebenszeitkonto, Einzahlmodalitäten, mögliche Mittelverwendung, Fragen der Mitnahmemöglichkeit von Ansparfonds – sog. „Portabilität“ –, bis hin zur Vererbung angesparten Kapitals); hierunter fallen auch Ausstiegsklauseln unter bestimmten Voraussetzungen (Exit-Optionen).
- vorgesehene Nutzungsvarianten und Anspruchsvoraussetzungen, beispielsweise die Regelung von Entlastungszeiten (wie Freischichten, Altersteilzeit – auch im Blockmodell, bezahlte Freistellung für Gesund-

heitstage) bei bestimmten Tätigkeiten/Arbeitsvarianten und oder ab einem bestimmten Alter – teilweise auch mit nach Alter gestaffelten Ansprüchen<sup>33</sup> (z.B. Busfahrer\*innen, bei Nachtschichten und im Vollkonti-Schichtmodus; teils nach kalendarischem Alter geregelt und teils nach der Dauer der Ausübung eines bestimmten Tätigkeitsformats). Eine Besonderheit der Entlastungsvereinbarung stellen in den letzten Jahren erkämpfte Vereinbarungen in Krankenhäusern für den Fall einer bestimmten personellen Unterbesetzung dar, denen zufolge dann Abteilungen geschlossen werden müssen<sup>34</sup>.

- zur ortsflexiblen Arbeitszeit bei der Telekom (Regelungen für Anwesenheit am Arbeitsplatz und für mobiles Arbeiten mit „doppelter Freiwilligkeit“ für die Arbeitgeber- und die Arbeitnehmerseite)<sup>35</sup>.
- finanzieller Ausgleich für Phasen mit reduzierter Arbeitszeit wegen Erziehung und Pflege, Weiterbildung oder Sabbatical, aber auch zur Entgeltsicherung bei reduzierter bzw. modifizierter Leistungsfähigkeit (und beispielsweise einem Wechsel vom besser bezahlten und anspruchsvolleren Akkord-Modus in den Zeitlohn-Bereich)<sup>36</sup>. Zu finden sind auch Regelungen für die Anrechnung von Familienzeiten, die dann ganz oder teilweise wie Betriebszugehörigkeitszeiten gerechnet werden<sup>37</sup>.
- Regelungen zum Einbezug Leistungsgewandelter mit Faktor-Anrechnung im Gruppenakkord<sup>38</sup>.
- Umsetzungshinweise und Unterstützungsangebote bei der Realisierung tarifvertraglicher Regelungen.

Feststellen lassen sich bestimmte Trends:

- Weg von Vorruhestandsoptionen und Frühverrentung hin zu Entlastungszeiten entsprechend einem bestimmten Alter und/oder Tätigkeitsbereich (Beispiel Verkehrsbetriebe).
- Öfters finden sich Optionen ähnlich reduzierter Vollzeit im Umfang von 80%, wobei die Arbeitszeitreduktion teilweise von Arbeitgeberseite kompensiert wird. In der BA erfreut sich das 9/10tel-Arbeiten (mit etwa 20 mehr freien Tagen pro Jahr) einer gewissen Beliebtheit.
- Erhebliche Unterschiede zeigen sich je nach Branche, beispielsweise im Vergleich von Gastronomie und Einzelhandel mit Chemie und Elektro, sowohl was Belegschaftszusammensetzungen und Betriebsgrößen anbelangt, aber auch bezüglich der Alterszusammensetzung und des Frauen- und Teilzeitanteils, der Frage von Betriebskontinuität oder diskontinuierlichen Erwerbsbiografien, wie auch der unterschiedlichen Stärke von Betriebsräten (so überhaupt vorhanden). Während in der

Gastronomie und im Einzelhandel viele soziale Kompetenzen wie Kundenorientierung nötig sind, aber nicht unbedingt lange Ausbildungen, setzen fordistische Branchen eher auf formale Ausbildungsgänge und möglichst langfristige Betriebszugehörigkeit, kennen aber keine Jugendlichkeitserwartung. In ersteren Branchen arbeiten mehr jüngere Menschen, mehr Frauen und mehr Teilzeitbeschäftigte, es gibt mehr Personen mit diskontinuierlichen Lebensläufen und insgesamt schwächere Betriebsräte. Aus Arbeitgebersicht dominiert die Vorstellung einer vergleichsweise leichten Ersetzbarkeit des Personals. Anders stellt sich die Situation in den fordistischen Segmenten dar: Hier dominieren idealerweise Berufskontinuität und Vollzeitjob zumindest in den Produktionssegmenten, hier sind Fachkräfte schwer zu ersetzen und Berufserfahrung stellt einen eigenen Wert dar und führt zur Wertschätzung älterer Beschäftigter<sup>39</sup>. Betriebsräte sind hier verhältnismäßig stark, was u.a. auch an stabileren und größeren Firmen liegt. Je größer der Betrieb, umso ausdifferenzierter und fachlich versierter ist i.d.R. auch die Personalabteilung. Je nach Branche dominieren eher Konsens-Orientierung (Chemie) oder Konfrontation (Metall).

- Interessant zu sehen sind tarifpolitische Auseinandersetzungen in Branchen, bei denen Lohn und Arbeitsbedingungen nicht dem freien Markt überlassen, sondern zumindest auch politisch festgesetzt werden wie im Krankenhaus- bzw. Pflegebereich. Offenbar folgen hier einer zunehmenden öffentlichen Wertschätzung Taten erst dann, wenn entsprechender Druck aufgebaut wird. Fachkräfte zeigen sich hier nicht mehr länger gewillt, widrige Arbeitsbedingungen und personelle Unterbesetzung hinzunehmen, zumal letztere mit hohen Risiken für die Gepflegten einhergeht (Stichwort: „gefährliche Pflege“). Fortschritte sind zwar festzustellen und schlagen sich auch in Tarifverträgen nieder, doch macht sich Ernüchterung breit, wenn man betrachtet, wie lange kritische Pflegebedingungen schon öffentlich diskutiert werden.<sup>40</sup>

Verlässt man die Perspektive der unternehmensübergreifenden Tarifverträge und begibt sich auf die einzelbetriebliche Ebene, so stößt man teils auf Konkretisierungen tarifvertraglicher Rahmenvorgaben (inklusive Optionsklauseln), und teils auf unternehmensindividuelle bzw. auch auf an Tarifverträge angelehnte Maßnahmen (selbst bei nicht tarifvertraglich gebundenen Firmen).

Arbeitszeitregelungen spiegeln einen Spagat zwischen betrieblichen und Mitarbeiter\*innen-Bedürfnissen. Hier zeigt sich ein Flexibilisierungstrend in zwei Richtungen: Einerseits sind Entgrenzungen festzustellen, etwa was Ladenöffnungszeiten, Events, ÖPNV, und Care-Aufgaben angeht, und andererseits ergeben sich hieraus neue Möglichkeiten bedürfnisorientierter Arbeitszeitmodelle. Wenngleich immer noch auf niedrigem Niveau, geht der Trend zumindest bei großen Betrieben bzw. Unternehmen in Richtung Unterstützung bei Pflegeaufgaben und Kinderbetreuung, und zur Mitarbeiter\*innen-Anbindung während Familienpausen zum Erhalt betriebsbezogenen Wissens und aktueller Qualifikation. Ein wichtiges Thema ist die Kinderferienbetreuung, die auch aus Demografiefonds (mit)finanziert werden kann. Die Bundesagentur für Arbeit unterhält im Rahmen ihres sog. „Lebensphasenorientierten Personalpolitikmodells“ einen Organisationservice Kinder & Pflege (OKiP) in Kooperation mit der Arbeiterwohlfahrt<sup>41</sup> und reagiert damit zugleich auf den Sachverhalt, dass immer häufiger betagte Eltern und Kinder- wie Enkelgenerationen an unterschiedlichen Orten wohnen und daher letztere kaum in der Lage sind, Pflege am Wohnort der Eltern oder Großeltern zu leisten. Ein weiterer Trend, der diesbezüglich der Betrachtung wert ist, besteht darin, dass heute mehr Frauen erwerbstätig sind als früher und es zudem wegen vermehrter Ein-Kind-Familien immer weniger Onkel und Tanten gibt, sodass das innerfamiliäre Kinderbetreuungspotenzial durch Großeltern u.a. Verwandte enorm geschrumpft ist, weshalb es betrieblicher Unterstützung mit Flexibilitätspuffern und kreativen Lösungen bedarf, wovon nicht nur Alleinerziehende profitieren.

- In Zusammenhang mit der Notwendigkeit der Synchronisierung lebensphasentypischer Herausforderungen mit der Erwerbsarbeit sowohl in einkommensbezogener wie in arbeitszeitlicher Hinsicht bieten Lebenszeitkonten vielfältige Möglichkeiten. Im Idealfall gibt es hierzu eine Anschubfinanzierung durch das Unternehmen und ein Ansparen der Konten in Geld und Zeiteinheiten durch die Beschäftigten. Über kontinuierliches Ansparen sollten sich dann Betreuungs- und Pflegezeiten, aber auch Weiterbildungskorridore finanzieren lassen.
- Aus dem Bereich der Chemie zeigen integrierte *Safety-Health-Environment*-Ansätze in Richtung mehr Achtsamkeit im idealerweise pfleglichen Umgang mit Ressourcen jeglicher Art. Aus Demografietöpfen lassen sich u.a. Massage- und Fitnessangebote, Beteiligungen an Firmenläufen und bisweilen sogar Nutzungsmöglichkeiten von Sportstätten für Angehörige der Beschäftigten mitfinanzieren. Hinsichtlich der Lebenszeitkonten lautet eine Erkenntnis, dass Jüngere hierfür leichter zu

gewinnen sind, wenn deren Nutzung nicht erst im reifen Erwerbsalter möglich ist, sondern auch schon früher (etwa bei Kinderbetreuungs- und Pflegeaufgaben, Weiterbildungsfreistellungen u.Ä.). Damit verbunden ist eine Fokuserweiterung von der späten Erwerbsphase hin zum gesamten Lebenszyklus und hin zu Vereinbarkeits- u. a. Diversityfragen, die auch das Arbeitgeberinteresse einer Ausstrahlwirkung nicht nur für Ältere bedienen<sup>42</sup>.

- Die ganze Lebensspanne in den Blick nimmt auch der Bahntarifvertrag zwischen DB-Konzern, EVG und dem Arbeitgeberverband MoVe (2013/2016). Hier finden sich Überlegungen und Regelungen zur Rekrutierung von Auszubildenden, zur Lebensphasen- und Lebenslaufgerechtigkeit mit Kinderbetreuung und Pflegeunterstützung, bis hin zu Altersfreischichten und einer „besonderen Teilzeit im Alter“ und klar geregelten Angeboten für Leistungsgewandelte. Angestrebt wird eine Trias von gestärkter Arbeitgeberattraktivität, erhöhter Mitarbeiterzufriedenheit und geförderter Demografiefestigkeit. Das Unternehmen gibt hier ein *Commitment* ab zur dauerhaften Belegschaftsbindung und einer Verantwortungsgemeinschaft für die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter\*innen. Hierzu gehören u.a. konzerninterne Jobbörsen und eine eigene Zeitarbeitsfirma, eine Sicht auf externe Zeitarbeiter\*innen als potenzielle künftige Dauermitarbeiter\*innen sowie wissenschaftsgetriebene Profi-Angebote zur betrieblichen Gesundheitsförderung. Konzerneigene Umsetzungsunterstützer\*innen und Konfliktmediator\*innen helfen bei der Realisierung. Bildungsangebote zur Kommunikation in Krisensituationen (etwa gegenüber aufgebracht Kunden) sowie zum Erhalt der psychischen Gesundheit und zur Stärkung körperlicher und geistiger Fitness runden die Personalmaßnahmen ab. Deren Wirkungen werden evaluiert<sup>43</sup>.
- Ein interessantes Beispiel für die Sicherung von Mindeststandards guter Arbeit bei gleichzeitiger Vermeidung von Dumping-Konkurrenz bei Ausschreibungen sind die Regelungen für Bodenverkehrsdienste am Münchner Flughafen mit arbeitsmedizinischen und qualifikatorischen Mindeststandards<sup>44</sup>. Beim Gepäckmanagement werden beim Be- und Entladen von Flugzeugen pro Arbeitskraft und Schicht bis zu 1500 Gepäckstücke im Gesamtgewicht von ca. 22 Tonnen händisch bewegt, und das auch noch teilweise in gebückter Haltung. Somit handelt es sich um einen Tätigkeitsbereich, der nahezu klassisch ist für verschleißintensive und alternskritische Tätigkeiten, die ob überschaubarer qualifikatorischer Anforderungen gut an externe Dienstleister\*innen vergeben werden könnten, unter denen derjenige mit dem günstigsten Preisangebot den Zuschlag erhalten würde. Der niedrigste Preis

dürfte jedoch mit hoher Wahrscheinlichkeit nur mit gering entlohnten Beschäftigten und einem entsprechend hohen Anteil an Personen mit Migrationshintergrund und einer allenfalls schwachen Mitarbeitervertretung zu erreichen sein. Mithilfe wissenschaftlicher Unterstützung gelang es am Münchner Flughafen, über Regelungen hinsichtlich arbeitsmedizinischer und qualifikatorischer Mindeststandards Dumping-Konkurrenz zu vermeiden und für ein Minimum an guten Arbeitsbedingungen zu sorgen<sup>45</sup>.

- Nicht jeder Betrieb braucht für alle denkbaren Bedürfnisgruppen Regelungen, sondern kann sich sein individuelles Maßnahmen-Portfolio nach Bedarf zusammenstellen. Wichtig dabei wäre, dass Gruppenbedürfnisse nicht gegeneinander ausgespielt werden (was beispielsweise dann der Fall wäre, wenn „Familienfreundlichkeit“ zulasten kinderloser Personen ginge), und dass Unterschiede nicht starr wahrgenommen und betreffende Personen(gruppen) nicht in Schubladen eingeteilt werden. Bedeutsam ist hierbei, wie mit derartigen Spannungslinien bzw. Konflikten betriebsintern umgegangen wird, und wie Demokratiegrundlagen, wie betrieblicher Gesundheitsschutz, wie Minderheitenschutz betriebsintern kommuniziert und geregelt werden. Derlei Fragen verweisen wiederum darauf, dass Herausforderungen, mit denen die allermeisten Unternehmen eigenverantwortlich im Alltag gut zurechtkommen, nicht im Tarifvertrag verankert werden müssen. Hier wäre das Thema „Delegitimation durch Überregulierung“ angesprochen (in Analogie zum „Veggie Day“ der Grünen, der nicht an inhaltlichen Fragen gescheitert ist, sondern daran, dass sich Menschen ungerne bevormunden lassen; analoge Beispiele richten sich auf Sport und Bewegung, die Wahl des Verkehrsmittels zur Arbeit, und bisweilen sogar das Nutzen ergonomischer Hebe- und Tragehilfen und/oder Sicherheitsvorschriften. Maßnahmen zur Erhöhung der Akzeptanz von Aktivitäten des betrieblichen Gesundheitsmanagements oder des Demografiemanagements sind daher sehr bedeutsam für eine gute Zielerreichung<sup>46</sup>).
- Schwierig bis kaum zu regeln sind Bereiche wie in der überwiegend kleinbetrieblichen Gastronomie-Branche, die gekennzeichnet ist von untypischen Arbeitszeiten (auch abends und am Wochenende), kundeninduzierten und damit volatilen Nachfrageströmen und Stoßzeiten, Multitasking-Anforderungen, vielen Teilzeit- und geringfügig Beschäftigten, einem hohen Gastarbeiter\*innen- bzw. Migrant\*innenanteil, einer hohen Konkurrenz und zahlreichen Marktein- und -austritten entsprechender Firmen, einer geringen Mitarbeiterbindung an die Firmen als Strukturprinzip und allgemein wenig formalen Qualifikations-

anforderungen für die Ausübung der Tätigkeit. Impulse zur Personalentwicklung müssten hier vor allem von außen kommen, z.B. durch Ausbildung, Beratung, Dachverbände<sup>47</sup>.

#### 4. Zusammenfassende Deutung zum Stand der Umsetzung betrieblicher Demografiepolitik

Gezeigt werden sollte, dass es weiterhin alters- und alterskritische Tätigkeitsfelder mit unterschiedlicher körperlicher, psychischer und mentaler Beanspruchung gibt und auch künftig geben wird. Diese gilt es mit den Dimensionen des „Hauses der Arbeitsfähigkeit“ und wissenschaftsgestützten wie unter Beteiligung von Mitarbeitervertretungen und Mitarbeiter\*innen entwickelten Handlungsansätzen zu analysieren und soweit möglich zu humanisieren. Eine eingeschränkte Arbeitsfähigkeit im reiferen Erwerbsalter ist dabei wesentlich als Folge widriger Arbeitsbedingungen und in früheren Erwerbsphasen unterbliebener Investitionen in Humanressourcen zu verstehen. Demografieorientierung erstreckt sich neben Fragen im Kontext des Älterwerdens im Betrieb auch auf weitere Diversity-Fragen wie die Unterstützung von *Care*-Aufgaben, interkulturelle Kooperation und behinderungsgerechte Arbeitswelt- und Arbeitsplatzgestaltung, sowie Inklusionsanliegen jeglicher Couleur. Die Überwindung des wissenschaftssegmentären Feldes der Alters- und Altersforschung und deren Erweiterung hin zu vielfältigen HR-Aufgaben und Erwerbsbiografiegestaltung auch unter Einbezug typischer Lebensphasen, Fortbildungs- und Umschulungsaufgaben und Gesundheitserhalt, also zu Diversity-Management im weiteren Sinne, wird den betrieblichen Herausforderungen eher gerecht. Hierdurch wird ein Gegeneinander-Ausspielen unterschiedlicher Altersgruppen, kontinuierlich und temporär Beschäftigter, divergenter Geschlechter, sowie von Personen mit und ohne aktuelle Verantwortung für abhängige Angehörige vermieden.

Aus wissenschaftlicher Sicht wird deutlich, dass betriebsindividuelles Lernen über mehrere Stufen hin zu einem integrierten lernenden System wünschenswert wäre und prozessualer Unterstützung inklusive einer Informations- und Weiterbildungsstrategie bedarf. Der Unterstützungsbedarf gilt umso mehr, je kleiner die Unternehmen und je geringer die quantitativen und fachlichen Personalmanagement-Ressourcen im jeweiligen Betrieb sind. Besonderes Augenmerk benötigen Tätigkeitsbereiche, die mit hohen Arbeitsbelastungen und zugleich niedrigen qualifikatorischen Voraussetzungen einhergehen. Von Relevanz ist dies insbesondere dann,

wenn die jeweilige Branche eher wenig lukrativ ist, und deshalb kaum finanzielle Mittel für Personalmaßnahmen zur Verfügung stehen.

Beratungs- und Fachleutenetzwerke und entsprechende Institutionen (wie BAuA/INQA, ddn) sind gefordert, bei der Erschließung und dem Aufbau demografiebezogenen Managementwissens mitzuhelfen, und dabei die Besonderheiten von Branchen und Betriebsgrößen mit im Blick zu haben. Die Verantwortung für eine Kooperation zwischen den Personalfachleuten von Arbeitswissenschaftler\*innen bis Arbeitsmediziner\*innen auf der einen und den betrieblichen Akteuren auf der anderen Seite ist sowohl Bring- wie Holschuld. An Modellen und Instrumenten mangelt es nicht, wie die BAuA-Toolbox, das Haus der Arbeitsfähigkeit, PsyGA, der Gewerkschaftsdiskurs um gute Arbeit, WAI/ABI, Altersstrukturanalysen, Arbeitsplatzstrukturanalysen, Gefährdungsbeurteilungen, Qualifikationsanalysen, Diversity-Zirkel, Analysen von Fluktuations- und Abwesenheitszahlen zeigen. Für Tarifkommissionen und die in diesen Tätigen besteht die Herausforderung jedoch darin, dass die meisten Instrumente erst bei professioneller Anwendung und Deutung der damit zutage geförderten betriebsbezogenen Zahlen sowie bei einer hohen Mobilisierung und Beteiligung der Beschäftigten nennenswerte Wirkungen entfalten. Entsprechend zeichnet sich ein Trend zu Prozesstarifverträgen ab, d.h. neben den Zielen müssen die Wege dorthin konkretisiert und die Umsetzungsakteure instruiert, unterstützt und begleitet, sowie die Beschäftigten auf breiter Basis in ein Kommunikationsmanagement eingeflochten werden. Die Branchen- und Firmenbeispiele machen deutlich, dass dies dann erleichtert wird, wenn es Unterstützung von der Firmenleitung und eine beteiligungsorientierte Managementkultur gibt, die Beschäftigte als „Experten ihrer Arbeit“ betrachtet und mit ihnen einen anerkennenden Erfahrungsaustausch betreibt<sup>48</sup>, wenn Antreiber\*innen sowohl aus der Firmenleitung wie aus der Personalabteilung und dem Betriebs- oder Personalrat kommen, und wenn bereits Funktionsabteilungen bestehen, an die neue Prozesse (inklusive Ausschüsse und Zirkel) angedockt werden können, und die bereits eine gewisse Prozesserfahrung haben. Idealerweise besteht zwischen den betrieblichen Akteuren trotz unweigerlicher Interessengegensätze und Konflikte in manchen Bereichen ein Mindestmaß an Kooperationsfähigkeit und Vertrauen.

Die im Schrifttum dokumentierten guten Praxis-Beispiele, insbesondere was systemisch integrierte Handlungsansätze und Maßnahmenbündel betrifft, entstammen im Regelfall Großunternehmen mit gut ausgebildeten Fachkräften, an deren Gewinnung und Bindung auch den Firmenleitungen gelegen ist. Geht man nun der Frage nach, wie weit das Demografiemanagement in mittelgroßen Betrieben von 50 bis 1000 Beschäftigten ge-

dien ist, ist man auf branchenbezogene Analysen mit zumindest auch qualitativen Analyseteilen verwiesen. Nimmt man die Chemie als Vorzeigebbranche mit schon früher Sensibilität für Demografiefragen, so darf angenommen werden, dass Befunde aus diesem Segment zumindest dahingehend Gültigkeit beanspruchen können, dass andere Branchen auch nicht weiter sein dürften. Feststellen lässt sich für mittelgroße Betriebe der Chemischen Industrie:

- Der demografische Wandel ist in den Betrieben zumeist bereits spürbar, beispielsweise in dem Sinne, dass sich nicht mehr automatisch genügend Lehrstellensuchende bewerben und der Betrieb nur noch auswählen muss, wie das früher oft der Fall war, weshalb nun gezielte Rekrutierungsmaßnahmen über mehrere Kanäle entwickelt und gepflegt werden müssen. Problemdruck alleine führt jedoch noch nicht automatisch zu proaktivem Handeln; hierzu bedarf es der Anstöße, Gelegenheitsstrukturen und Umsetzungsprotagonist\*innen, sowie gerade in kleineren und mittelständischen Unternehmen bisweilen auch externer fachlicher Hilfe.<sup>49</sup>
- Ein in sich integriertes Demografiemanagement-System ist sehr selten; stattdessen dominieren Einzelmaßnahmen, die sich von Betrieb zu Betrieb unterscheiden, und insgesamt stark pfad- und ressourcenabhängig sind.<sup>50</sup>
- Sowohl der Personalaufbau wie der Personalabbau werden zur demografischen Gestaltung der Belegschaft genutzt.
- Demografieerträgen kann eine Anstoß- und Begleitwirkung („Nudging“) zugesprochen werden.
- Gesundheitsförderansätze sind teilweise beliebig und selten tätigkeitsrückgebunden. Verbreitet erscheint die Haltung zu sein, dass jegliche Maßnahme irgendwie helfe. Jenseits primärpräventiver Bemühungen zeigen sich kaum Angebote für gesundheitlich bereits Angeschlagene. Kritisch betrachtet ließen sich manche Maßnahmen auch als Symbolpolitik bezeichnen.
- Unternehmen kümmern sich im Mittel immer noch (zu) wenig um *Care*-Fragen. Diese werden meist als Privatsache eingestuft, oder aber als „quantitativ zu unerheblich, um sich damit zu befassen.“ Auch wenn zeitgleich oft nur einige wenige Personen mit Pflegekonstellationen betraut sind, würde ein erweiterter Blick auf einen Zehnjahreszeitraum zeigen, dass ein ganz erheblicher Teil der 50plus-Beschäftigten irgendwann Pflegeaufgaben managen muss.

- Demografiefonds<sup>51</sup> werden nicht nur für Ältere ausgegeben (z.B. für Freischichten), sondern auch im Sinne des o.g. Lebensphasen- bzw. Diversity Managements verwendet.
- Eine Humanisierung von Arbeitsformaten erfolgt oftmals bei der Inbetriebnahme neuer Anlagen; allerdings sind es oft die Älteren, die noch an den älteren Produktionsstraßen arbeiten.
- Eine fachliche externe Unterstützung wird meist erst ab einem mittleren Personalmanagement-Niveau gezielt gesucht und miteinbezogen; darunter dominiert eine (meistens reaktive) Einzelfallbehandlung von Personalfragen, die meist im Konsens von Betriebsleitung, Personalmanagement und Betriebsrat entscheidet, aber kein lernendes System entwickelt.
- Fachliche Impulse gehen einmal von der Betriebsleitung, einmal von der Personalabteilung und einmal vom Betriebsrat aus – je nach Erfahrung, Netzwerkkooperationen und fachlichem Hintergrund.
- Auf allen o.g. drei Seiten herrscht eine gewisse Vorsicht, Maßnahmen mit ungewisser Erfolgswahrscheinlichkeit anzustoßen, weil damit jeweils Delegitimationsrisiken einhergehen. Das gilt auch für in der Umsetzung komplizierte Maßnahmen, beispielsweise mit Einzelfallentscheidungen darüber, wer in den Genuss bestimmter Maßnahmen kommt und wer nicht. Universalmaßnahmen sind demgegenüber beliebter.
- Ältere sind in Maßnahmen zur Weiterbildung und zur Gesundheitsförderung mit eingebunden, es finden sich – abgesehen von Freischichten – jedoch nur wenig spezifische Maßnahmen exklusiv für Ältere, nicht zuletzt aus Angst vor AGG-Verstößen, falls Maßnahmen als einseitige Bevorzugung einer Altersgruppe ausgelegt werden würden.
- Körperorientierte Maßnahmen, beispielsweise Massagen gegen Fehlbelastungsstörungen, sind deutlich verbreiteter als salutogenetische bzw. präventive Maßnahmen im psychischen Bereich, beispielsweise zur Stressbelastungsreduktion.
- Auffangklauseln, die dann greifen, wenn keine kreativere betriebliche Lösung gefunden wurde, definieren Mindeststandards und, prozessual betrachtet, erste Entwicklungsstufen eines Demografiemanagements.
- Kranken(rückkehr)gespräche („Willkommensgespräche“) und Betriebliches Eingliederungsmanagement sind nicht überall verbreitet und bei Belegschaftsangehörigen auch nicht überall akzeptiert (insbesondere bei psychischen Belastungen im Arbeitssetting). Ungünstige Interaktionsbeziehungen und psychische Belastungen scheinen ein Tabu-Thema zu sein und werden i.d.R. erst angegangen, wenn ein Mindestmaß an

gegenseitigem Vertrauen zwischen der betreffenden Person und weiteren betrieblichen Akteuren besteht.

- Altersstrukturanalysen gehen mitunter über reine Zahlenkonglomerate (ohne strategische Deutung und Maßnahmenentwicklung) nicht hinaus. Gelegentlich wurden Zahlen zwar erfasst, aber nicht an den Betriebsrat weitergegeben.
- Selbst in Vorzeigebetrieben findet man Personalverantwortliche, die sich außerstande sehen, ihren im Branchenvergleich (zu) hohen Krankenstand zu deuten.
- Mitunter stößt man auf betriebliche Arbeitsformate für Ältere und/oder Leistungsgewandelte, die nicht stigmatisierend sind und gut angenommen werden. Diese entsprechen den in der Studie von Henner Hentze in Münster ermittelten Wünschen nach einem kompetenzbasierten Arbeiten anstelle der Schon-Arbeitsplätze<sup>52</sup>.

Wissenschaftliche Einschätzungen schwanken bei der Betrachtung kleiner bis mittelgroßer Firmen zwischen dem Lob für die beobachtbar große und kreative Vielfalt von Einzelmaßnahmen<sup>53</sup> trotz der zusammenfassenden Diagnose eines empirischen „Stückwerks“, und der deshalb überwiegenden Kritik an einer mangelnden systematischen Verzahnung innerhalb eines strategischen Rahmens<sup>54</sup>.

Mit Colin Crouch 2019 lassen sich parallel Verbesserungen und Verschlechterungen in der Arbeitswelt feststellen, d.h. es finden sich sowohl positive Regulierungs- und Gestaltungsprozesse wie neue Formen der Reprivatisierung und Ausbeutung. In belastenden Branchen wird oft mit atypischen Beschäftigten (wie in Teilzeit arbeitenden Frauen, Leiharbeiter\*innen, Mini-Jobber\*innen ...) gearbeitet, und dadurch der Erholungsaufwand privatisiert und externalisiert.

##### 5. Tarifpolitische Perspektiven und Handlungsempfehlungen

Es konnte gezeigt werden, dass eine älter werdende und vielfältigere Beschäftigtenstruktur angesichts von kleiner werdenden nachwachsenden Erwerbstätigenjahrgängen einen personalpolitischen Handlungsbedarf aufwirft. Dies gilt umso mehr, je verschleißintensiver, alters- und alternskritischer die jeweiligen Tätigkeiten sind. Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen stellen, neben rechtlichen Vorgaben (z.B. Arbeitszeitgesetz, Betriebsstättenverordnung, Betriebsverfassungsgesetz u.Ä.) und bilateraler deliberativer Aushandlung, wichtige Instrumente zur Festlegung von Arbeits- und Rahmenbedingungen dar.

Das Thema des Alters und des Alterns in Betrieben steht nicht alleine, sondern in Konkurrenz zu Fragen wie Vereinbarkeit, Arbeitszeitflexibilität, Karrieren nicht nur unilinear und hierarchisch, sondern auch mit flexibleren Verläufen je nach Lebensphase entsprechend dem Modell eines Klettergerüsts, in dem man auch mal zur Seite und nach unten klettern, oder eine gewisse Zeit auf einer Stufe verharren kann. Untersuchungen zu Veränderungen zwischen den Generationen und deren Erwartungen zeigen für die beiden jungen Kohorten Y und Z, dass hier erweiterte Forderungen hinsichtlich *Work-Life-Balance*, vollzeitnaher Teilzeit und einer egalitäreren Verteilung reproduktiver und erwerbszentrierter Arbeit zwischen den Geschlechtern herrschen<sup>55</sup>. Entsprechend sollten Entlastungsmöglichkeiten nicht nur gegen Ende des Erwerbslebens, sondern flexibel je nach Lebensphase ermöglicht und finanzierbar gemacht werden. Demografiefonds sind diesbezüglich eine gute Sache, und Freistellungsmöglichkeiten auch schon in jüngeren Jahren (z.B. für Weiterbildung, Kinderbetreuung oder Pflege, aber auch für Sabbaticals oder Hausbau) erleichtern lebensphasenbezogen die Synchronisierung zwischen privaten und betrieblichen Belangen.

Das Modell „Haus der Arbeitsfähigkeit“ ist flexibel genug, um auch Paketlösungen in dem Sinne möglich zu machen, dass eher von der Arbeitnehmerseite gewünschte gesundheitsbezogene, Belastungen reduzierende und kompensierende Maßnahmen im Paket mit zum Teil eher seitens der Arbeitgeber\*innen favorisierten Weiterbildungsanstrengungen auch noch im reiferen Alter vereinbart werden können.

Neben Vorbildern und guten Praxisbeispielen auf höchster Stufe des Personalmanagements (siehe Schaubild „Reifegrad“, Phase 4) ist es von besonderer Wichtigkeit, in bis dato verschleißintensiven und wenig tarifvertraglich geregelten Branchen mit externer fachlicher Hilfe wenigstens die ersten beiden Stufen zu erreichen. Anderenfalls droht eine Situation, in der Arbeitnehmervertretungen im öffentlichen Diskurs eher auf die Probleme der Holzklasse und Arbeitgebervertretungen auf die Errungenschaften der Champagnerklasse verweisen, und dies das Bild weiterer Segmentierung in abgesicherte Kern- und zwangsflexibilisierte randständige Arbeitsmarktsegmente zementieren würde. Prozesstarifverträge sind einer Schritt-für-Schritt-Entwicklung hin zu einer menschengerechteren Arbeitswelt dienlich, mahnen Lernende Systeme an und verhindern kurzfristige Überforderung.

Wenn die Arbeitsformate hinreichend menschengerecht sind, ließe sich sogar mit Blick in skandinavische Länder<sup>56</sup> darüber nachdenken, mit welchen Maßnahmen es gelingen kann, Personen auch noch über ihr offiziell-

les Rentenalter hinaus auf freiwilliger Basis zum Weiterarbeiten zu motivieren.

Anliegen der Tarifparteien muss es sein, weder durch die Corona-Krise noch durch die Transformation hin zum Arbeiten 4.0 und einer digitalisierten Arbeitswelt Kriterien guter Arbeit infrage stellen zu lassen<sup>57</sup>, und stattdessen immer wieder neu zu diskutieren, was gute Arbeit unter modifizierten Bedingungen ausmacht und wie sich eine hinreichende soziale Absicherung herstellen lässt. Tarifpolitisches wie arbeitswissenschaftliches Know-how hilft wesentlich dabei, die Aushandlungsprozesse zur Gestaltung der Arbeit und ihrer rechtlichen Rahmenbedingungen zu organisieren und zu moderieren, zu kanalisieren und letztlich in Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen zu fixieren, deren Umsetzung zu überwachen und ggf. Nachsteuerungen in die Wege zu leiten. Hierin ist auch der große Nutzen der letztjährigen Entwicklungen zu sehen, denn die Sozialpartner haben im Zuge der veränderten Arbeitswelt das „Handlungsrepertoire“ ausgedehnt und gelernt, strategisch neue Anforderungen an tarifliche Vereinbarungen (Qualifizierung, Demografie, Gesundheit, Langzeitkonten etc.) zu implementieren<sup>58</sup>. Nur wenn das erarbeitete Instrumentarium strategisch zielführend genutzt wird, wird es möglich werden, Kräften, die die Corona-Krise dazu nutzen möchten, Arbeitnehmerrechte zurückzufahren und einem deregulierten Neoliberalismus als vermeintlicher Krisenlösung das Wort reden, konstruktive und faire tarifpartnerschaftliche Lösungsansätze entgegenzusetzen. Derartige Ansätze schaffen Orientierung in schwieriger Zeit, grenzen existenzielle Ängste ein und verhindern dadurch einen Nährboden für extremistische und demokratiegefährdende politische Bestrebungen.

### *Literatur*

- Balodis, H.; Hühne, D. (2017): Die große Rentenlüge: Warum eine gute und bezahlbare Alterssicherung für alle möglich ist. Westend-Verlag Frankfurt a. M.
- Bauer, M.; Guggemos, P. (2004): Schwungfeder – Empowerment für die nachberufliche Phase. AIP-Verlag Augsburg.
- Behrens, B.; Kühn, M. (2013): Potenziale von Menschen mit Behinderung erkennen, fördern und einsetzen – Das ganzheitliche Personalmanagement der Bundesagentur für Arbeit (Nürnberg). In: S. A. Boehm, M. K. Baumgärtner, D. J. G. Dwertmann (Hrsg.): Berufliche Inklusion von Menschen mit Behinderung: Best Practices aus dem ersten Arbeitsmarkt. V. Springer Gabler Berlin und Heidelberg, S. 169–182.

- Bellmann, L.; Brandl, S.; Dummert, S.; Guggemos, P.; Leber, U.; Matuschek, I. (2018): Altern in Betrieb. (EBA-Abschlussbericht). Hans Böckler Stiftung (Reihe Forschungsförderung Nr. 393, August 2018), unter: [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_study\\_hbs\\_393.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_393.pdf) (Zugriff 11.6.2020).
- Birchmeier, U. (2004): DP Diskussionspapier. Die Zweitkarriere nach 50. Möglichkeiten, Wege und Perspektiven. <Schweizer> Staatssekretariat für Wirtschaft, Direktion für Wirtschaftspolitik (DP), unter: [http://www.gesunde-maenner.ch/dat\\_a/data\\_266.pdf](http://www.gesunde-maenner.ch/dat_a/data_266.pdf) (Zugriff 11.6.2020).
- BMAS, Ausschuss für Arbeitsmedizin (Hrsg.) (2018): Arbeitsmedizin. Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit. Arbeitsmedizinische Empfehlung, bearb. von J. Bischof et al. Bonn, unter: [http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen-DINA4/a452-erhalt-beschaefigungsfaeahigkeit.pdf?\\_blob=publicationFile](http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen-DINA4/a452-erhalt-beschaefigungsfaeahigkeit.pdf?_blob=publicationFile) (Zugriff 11.6.2020).
- BMFSFJ; IW Köln (2005): Familienfreundliche Regelungen in Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen. Erstellt von Chr. Flüter-Hoffmann. BMFSFJ Berlin, unter: <https://www.bmfsfj.de/blob/76376/34cf5d066c64a0f498ed612b45a6b1a7/familienfreundliche-regelungen-data.pdf> (Zugriff 11.6.2020).
- BMFSFJ (2015): Familienbilder in Deutschland und Frankreich. Monitor Familienforschung. Beiträge aus Forschung, Statistik und Familienpolitik. BMFSFJ Berlin.
- Brandl, S.; Guggemos, P.; Matuschek, I. (2018): Vom Einzelfall zum systematischen Alter(n)smanagement in KMU. WSI-Mitteilungen 71(1), S. 51–58.
- Conrads, R.; Felder, R. (2017): Wandel gestalten – ein Parcours der Arbeitsfähigkeit in der Druckmaschinenindustrie. In: M. Giesert, T. Reuter, A. Liebrich (Hrsg.): Arbeitsfähigkeit 4.0. Eine gute Balance im Dialog gestalten. VSA-Verlag Hamburg, S. 180–195.
- Conrads, R.; Giesert, M.; Liebrich, A.; Reuter, T. (2014): Arbeitsfähigkeitsmanagement im Demographischen Wandel. Ein Leitfaden für Unternehmen und Beschäftigte im Demographischen Wandel. Stadtbergen.
- Conrads, R.; Guggemos, P.; Klevenow, G.-H. (2020): Gute Arbeit 4.0 – Was könnte „gute Arbeit“ unter Bedingungen des Arbeitens 4.0 bedeuten? In: Th. Freiling, R. Conrads, A. Müller-Osten, J. Porath (Hrsg.): Zukünftige Arbeitswelten. Facetten guter Arbeit, beruflicher Qualifizierung und sozialer Sicherung. Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 3–39.
- Crouch, C. (2019): Gig Economy. Prekäre Arbeit im Zeitalter von Uber, Minijobs & Co. V. Suhrkamp Berlin.
- Debler, Chr.; Leunig, Chr.; Osterwald, J.; Schlegel, U. (2018): Karriere 50plus – neue Perspektiven schaffen. Erste Ergebnisse einer qualitativen Branchenerhebung. In: WSI-Mitteilungen 1/2018, S. 59–65.
- DIW Berlin (2018): Stupsen und Schubsen (Nudging): Ein neues verhaltensbasiertes Regulierungskonzept? Vierteljahreshefte zur Wirtschaftsforschung 1/87. Jg., V. Duncker & Humblot Berlin.
- EVG Demografietarifvertrag Runde 2018, unter: [https://www.evg-online.org/fileadmin/Tarif/DemografieTV/evg\\_TR18\\_TV\\_DemografieTV\\_DB\\_AG\\_190508.pdf](https://www.evg-online.org/fileadmin/Tarif/DemografieTV/evg_TR18_TV_DemografieTV_DB_AG_190508.pdf) (Zugriff 11.6.2020).

- Foliensatz zum CLARA-Projekt des IFS mit der DB, unter [https://www.iga-info.de/fileadmin/redakteur/Veranstaltungen/iga.Kolloquium/10\\_iga.Kolloquium/PDF-Dokumente/10igaKolloquium\\_Forum-II\\_Mouget\\_CLARA.pdf](https://www.iga-info.de/fileadmin/redakteur/Veranstaltungen/iga.Kolloquium/10_iga.Kolloquium/PDF-Dokumente/10igaKolloquium_Forum-II_Mouget_CLARA.pdf) (Zugriff 11.6.2020).
- Flughafen München GmbH, Betriebsrat (Hrsg.) (2017): Das „Münchner Modell“ – Vorbild für die ganze Branche. Ein Fachreader zum Symposium. Corporate Media München.
- Freidank, J.; Grabbe, J.; Kädtler, J.; Tullius, K. (2011): Altersdifferenzierte und alternsgerechte Betriebs- und Tarifpolitik. Eine Bestandsaufnahme betriebspolitischer und tarifvertraglicher Maßnahmen zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit. Reihe INQA-Berichte.
- Fröhler, N.; Fehmel, T. (2018): Tarifvertragliche Regelung sozialer Sicherung. Deutschland und Österreich im Vergleich. HBS Working Paper Forschungsförderung Nr. 76, Juni 2018. Hans Böckler Stiftung Düsseldorf.
- Fuchs, T. et al. (2016): Abschlussbericht des Demografie- und Tarifprojekts ZusammenWachsen – ArbeitGestalten (Branchenberichte). Gesellschaft für Gute Arbeit Grassau, unter: [https://40663509-b24b-4cde-921a-06ad4dc7c1db.filesusr.com/ugd/7f6e8d\\_ce15c07e312049e38decfdb9518d36d8.pdf](https://40663509-b24b-4cde-921a-06ad4dc7c1db.filesusr.com/ugd/7f6e8d_ce15c07e312049e38decfdb9518d36d8.pdf) (Zugriff 11.6.2020).
- Fuchs, T.; Backmund, M. (o. J.): Arbeitszeitgestaltung – zum Erhalt der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit. Eine exemplarische Übersicht nationaler und europäischer Betriebs- und Regelungspraxis. Gesellschaft für Gute Arbeit München und Grassau.
- Georg, A.; Katenkamp, O.; Martens, H.; Naeyele, G. (2011): Evaluation des Tarifvertrages „Demographischer Wandel“ in der Eisen- und Stahlindustrie. Bericht an die Hans Böckler Stiftung. Projekt-Nr. 2008-111-3. Dortmund.
- Gerhard, U.; Pommerenke, P.; Wischermann, U. (Hrsg.) (2008): Klassikerinnen feministischer Theorie Band I: Grundlagentexte (1789–1919). Ulrike Helmer Verlag Sulzbach am Taunus.
- Hafesbrink, J.; Krause, M. (2017): Age-Management. Den demografischen Wandel in Unternehmen gestalten. Haufe Verlag Freiburg, München und Stuttgart.
- Haipeter, T. (2019): Interessenvertretung in der Industrie 4.0. Das gewerkschaftliche Projekt Arbeit 2020. Nomos Verlag Baden-Baden.
- Hentze, H.; Seniorenvertretung Münster (2010): Projekt „Ich gehe jetzt – in eine neue Zukunft!“ (2009/10), unter: [https://www.fh-muenster.de/wirtschaft/.../hentze/Endfassung\\_Bericht.pdf](https://www.fh-muenster.de/wirtschaft/.../hentze/Endfassung_Bericht.pdf) (Zugriff 11.6.2020).
- INQA-Geschäftsstelle (Hrsg.) (2014): Monitor Tarifverträge zur Gestaltung der Qualität der Arbeit. Ein aktueller Überblick über Vereinbarungen zu alternsgerechten und demografiefesten Arbeitsbedingungen. Erarbeitet von der Gesellschaft für Gute Arbeit mbH. Berlin.
- Katenkamp, O.; Martens, H.; Georg, A. (2012): Gestaltung des demografischen Wandels durch Tarifvertrag? In: WSI-Mitteilungen 6/2012, S. 427–434.

- Kricheldorf, C. (2011): Vom Erwerbsleben ins Engagement – Grundhaltungen in der Statuspassage zur nachberuflichen Phase und deren Verknüpfung mit geragogischen Konzepten und Settings. In: Informationsdienst Altersfragen 38 (5), S. 12–19, unter: [https://www.dza.de/fileadmin/dza/pdf/Heft\\_05\\_2011\\_September\\_Oktober\\_2011\\_gekuerzt\\_PW.pdf](https://www.dza.de/fileadmin/dza/pdf/Heft_05_2011_September_Oktober_2011_gekuerzt_PW.pdf) (Zugriff 11.6.2020).
- Latniak, E.; Voss-Dahm, D. (2010): Umsetzung demografiefester Personalpolitik in der Chemischen Industrie. Inhaltliche und prozessuale Analyse betrieblicher Vorgehensweisen. Ergebnisse der Begleitforschung zum INQA-Projekt deci. Forschungsprojekt HBS 2008-110-63 (zit. als „deci-Abschlussbericht“).
- Lesch, H.; Mayer, A.; Schmid, L. (2014): Demografischer Wandel und Tarifpolitik. Forschungsbericht aus dem IW Nr. 96. Köln.
- Lesch, H.; Mayer, A.; Schmid, L. (2019): Arbeitszeitpolitik: Die neuen tarifpolitischen Herausforderungen. In: IW-Trends 2/2019, S. 103–120.
- Lottenbach, A.; Perroulaz, E. (2013): SBB anyway solutions (Bern) – Gelungene berufliche Reintegration bei den schweizerischen Bundesbahnen. In: S. A. Boehm, M. K. Baumgärtner, D. J. G. Dwertmann (Hrsg.): Berufliche Inklusion von Menschen mit Behinderung: Best Practices aus dem ersten Arbeitsmarkt. V. Springer Gabler Berlin und Heidelberg, S. 183–194.
- Mangelsdorf, M. (2017): Von Babyboomer bis Generation Z. Der richtige Umgang mit unterschiedlichen Generationen im Unternehmen. V. GABAL Offenbach.
- Mouget, S.; Wolff, S. (2016): Berufliche Leistungsfähigkeit im Alter erhalten und aktiv den Übergang in den Ruhestand gestalten – Ansätze im DB-Konzern. In: Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen e. V. (Hrsg.): Psychologie – Gesellschaft – Politik 2016. Älter werden – gesund bleiben. BDP Bundesgeschäftsstelle Berlin, S. 33–37.
- Münzel, T.; Neuhaus, T. (2013): Das Integrationsmanagement der AUDI AG (Ingolstadt). In: S. A. Boehm, M. K. Baumgärtner, D. J. G. Dwertmann (Hrsg.): Berufliche Inklusion von Menschen mit Behinderung. Best Practices aus dem ersten Arbeitsmarkt. V. Springer Gabler Berlin und Heidelberg, S. 113–120.
- Nahles, A. (2016): Arbeiten 4.0 – Perspektiven einer neuen Arbeitszeitpolitik. In: G. Bäcker, S. Lehndorff, C. Weinkopf (Hrsg.): Den Arbeitsmarkt verstehen, um ihn zu gestalten. Festschrift für Gerhard Bosch. Springer Vs. Wiesbaden, S. 37–47.
- Neue Caritas (2015): Familienpolitik lässt sich nicht exportieren. Wie lassen sich Armut und soziale Ausgrenzung von Kindern, Alleinerziehenden und benachteiligten Familien vermeiden? Ein Vergleich der Familienpolitik in Deutschland, Dänemark, Frankreich und Slowenien gibt Anhaltspunkte für Lösungsmöglichkeiten, unter: <https://www.caritas.de/neue-caritas/heftarchiv/jahrgang2014/artikel/familienpolitik-laesst-sich-nicht-exportieren> (Zugriff 11.6.2020).
- Projektgruppe INDIGHO (2013): Demografischer Wandel im Gastgewerbe: Kompetenzentwicklung und Qualifizierung unter Bedingungen diskontinuierlicher Beschäftigung. Arbeitspapier 1. TU Dortmund, Sozialforschungsstelle, Band 187.

- Rauchecker, J. (2016): Baby Boomer, Generation X und Generation Y. Gibt es Unterschiede in den Arbeitswerten, Arbeitseinstellungen und Arbeitsverhaltensweisen dieser drei Generationen? Akademikerverlag Saarbrücken.
- Reuyß, S., Rauschnick, L. & Kanamüller, A. (2016): Arbeitszeit. Qualitative Ergebnisse für Deutschland. Expertise für die Kommission „Arbeit der Zukunft“. Hans Böckler Stiftung.
- Russell Hochschild, A.; Ehrenreich, B. (2004): *Global Woman: Nannies, Maids, and Sex Workers in the New Economy*. Henry Holt New York.
- Schmierl, K.; Weimer, S. (2014): *Demografiesensible Entgeltpolitik. Annäherungen an ein Zukunftsthema*. Springer Vs. Wiesbaden.
- Stuber, M. (2004): *Diversity. Das Potenzial von Vielfalt nutzen – den Erfolg durch Offenheit steigern*. V. Luchterhand/Wolters Kluwer München.
- Tempel, J.; Ilmarinen, J. (Hrsg.) (2013): *Arbeitsleben 2025. Das Haus der Arbeitsfähigkeit im Unternehmen bauen*. VSA Hamburg.
- Themenheft WSI-Mitteilungen 1/2018, hrsg. von L. Bellmann, S. Brandl u. I. Matuschek.
- Tullius, K.; Freidank, J.; Grabbe, J.; Kädtler, J.; Schroeder, W. (2012): *Perspektiven alter(n)sgerechter Betriebs- und Tarifpolitik*. In: WSI-Mitteilungen 2/2012, S. 113–123.
- Ulich, E. (2016): *Differenzielle Arbeitsgestaltung – ein zukunftsfähiges Konzept*. In: Institut für Arbeitsforschung und Organisationsberatung (Hrsg.): *Unternehmensgestaltung im Spannungsfeld von Stabilität und Wandel*. vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich, Zürich, S. 159–175.
- Unruh, T. (Hrsg.) (1989): *Tatort Pflegeheim. Zivildienstleistende berichten*. Klartextverlag Essen
- ver.di, Bereich Innovation und gute Arbeit (Hrsg.) (2019): *Arbeitsintensität – Perspektiven, Einschätzungen, Positionen aus gewerkschaftlicher Sicht*. Innovation und gute Arbeit. ver.di Berlin.
- WSI-Tarifarchiv (verschiedene Jahrgänge).
- ZusammenWachsen-ArbeitGestalten – das Demografie- und Tarifprojekt, unter: [www.zusammenwachsen-arbeitgestalten.de](http://www.zusammenwachsen-arbeitgestalten.de) (Zugriff 11.6.2020).

## *Referenzen*

- 1 Wir sprechen in diesem Aufsatz von „Demografiemanagement“, und thematisieren damit auch Vereinbarkeitsfragen, Bedürfnisse von Menschen mit Migrations- oder Fluchthintergrund. Eine Zusammenfassung der Diskussion zum Defizit- und Kompetenzmodell des Alters geben Freidank et al. 2011: *Altersdifferenzierte und altersgerechte Betriebs- und Tarifpolitik*. Eine Bestandsaufnahme betriebspolitischer und tarifvertraglicher Maßnahmen zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit. Reihe INQA-Berichte 42. Dortmund u. Berlin, S. 24 f.
- 2 So könnten beispielsweise Vertretungen aus dem Management die Perspektive, „länger arbeiten (müssen)“, betonen, und Beschäftigte dennoch auf vorzeitigen

Altersübergang orientiert bleiben. Es geht nicht nur um die Ausstiegsoption, sondern auch um die Freiheit, ggf. vorher gehen zu können, so einem Veränderungsprozesse, Vorgesetztenverhalten o. Ä. nicht mehr gefallen würden. Vorruehstandsmöglichkeiten kommt damit auch die Rolle eines Flexibilitätspuffers und der Vermittlung eines gewissen Freiheits- und Unabhängigkeitsgefühls im Kopf zu. Es macht dabei einen enormen Unterschied, ob jemand weiterarbeiten „muss“ oder „kann/darf“. Zur nachwirkenden Orientierung auf Frühverrentung vgl. u. a. Erich Latniak & Dorothea Voss-Dahm 2010: Umsetzung demografiefester Personalpolitik in der Chemischen Industrie. Inhaltliche und prozessuale Analyse betrieblicher Vorgehensweisen. Ergebnisse der Begleitforschung zum INQA-Projekt deci. Forschungsprojekt HBS 2008-110-63, S. 13. Ein weiteres Beispiel für einen Deutungsrahmen könnte sein, dass bestehende personalpolitische Instrumente im eigenen Betrieb ausreichen, um neuen Herausforderungen wie älteren und bunteren Belegschaften zu genügen. Denkbar wäre auch die Überzeugung, dass Ältere ja wertgeschätzt werden – ohne dass deshalb in deren Humanressourcen wie Qualifizierung und Gesundheit besonders investiert werden müsste.

- 3 Befunde des qualitativen Teils der EBA-Studie. Bellmann et al. 2018: Altern in Betrieb. (EBA-Abschlussbericht). Hans Böckler Stiftung. (Reihe Forschungsförderung Nr. 393, August 2018), Download unter: [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_study\\_hbs\\_393.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_393.pdf).
- 4 So können z.B. bestimmte Beschäftigungs- oder auch hohe Besoldungsgruppen von manchen Regelungen ausgenommen sein.
- 5 Vgl. N. Fröhler & T. Fehmel 2018: Tarifvertragliche Regelung sozialer Sicherung. Deutschland und Österreich im Vergleich. HBS Working Paper Forschungsförderung Nr. 76, Juni 2018. Hans Böckler Stiftung Düsseldorf.
- 6 Vgl. N. Fröhler & T. Fehmel 2018: Tarifvertragliche Regelung sozialer Sicherung. Deutschland und Österreich im Vergleich. HBS Working Paper Forschungsförderung Nr. 76, Juni 2018. Hans Böckler Stiftung Düsseldorf, S. 27–46. Siehe zum deutsch-österreichischen Rentenvergleich auch: H. Balodis & D. Hühne 2017: Die große Rentenlücke: Warum eine gute und bezahlbare Alterssicherung für alle möglich ist. Westend-Verlag Frankfurt a. M.; Balodis & Hühne loben das rein staatliche österreichische Rentenversicherungssystem, kritisieren den deutschen Einstieg in kapitalgedeckte Absicherungsformen und fordern hieraus wieder auszustiegen.
- 7 Bellmann et al. 2018: Altern in Betrieb. (EBA-Abschlussbericht). Hans Böckler Stiftung. (Reihe Forschungsförderung Nr. 393, August 2018), Download unter: [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_study\\_hbs\\_393.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_393.pdf).
- 8 Vgl. hierzu neben den grundsätzlichen Optionen und Handlungsmöglichkeiten, dargestellt in: INQA-Geschäftsstelle 2014: Monitor Tarifverträge zur Gestaltung der Qualität der Arbeit. Ein aktueller Überblick über Vereinbarungen zu alternsgerechten und demografiefesten Arbeitsbedingungen. Berlin, S. 13, die Maßnahmen der Schweizer Bundesbahnen für Personen mit bereits manifestierter Leistungswandlung: A. Lottenbach & E. Perroulaz 2013: SBB anyway solutions (Bern) – Gelungene berufliche Reintegration bei den schweizerischen Bundesbahnen, in: S. A. Boehm, M. K. Baumgärtner & D. J. G. Dwertmann (Hrsg.): Berufliche Inklusion von Menschen mit Behinderung: Best Practices aus dem ersten Arbeitsmarkt. V. Springer Gabler Berlin und Heidelberg, S. 183–194.

- 9 Vgl. hierzu K. Schmierl & S. Weimer 2014: Demografiesensible Entgeltpolitik. Annäherungen an ein Zukunftsthema. Springer VS Wiesbaden.
- 10 Vgl. ver.di, Bereich Innovation und gute Arbeit (Hrsg.) 2019: Arbeitsintensität – Perspektiven, Einschätzungen, Positionen aus gewerkschaftlicher Sicht. Innovation und gute Arbeit. ver.di Berlin.
- 11 S. Skrabs 2019: Arbeitsintensität aus tarifpolitischer Perspektive, in: ver.di 2019: Arbeitsintensität – Perspektiven, Einschätzungen, Positionen aus gewerkschaftlicher Perspektive. ver.di Berlin, S. 160–165.
- 12 Klassische Studien zur Emotionsarbeit von A. R. Hochschild (zus. mit B. Ehrenreich 2004: *Global Woman: Nannies, Maids, and Sex Workers in the New Economy*. Henry Holt New York).
- 13 Vgl. Zitat von P. Hausmann von der IG BCE in: INQA-Geschäftsstelle 2014: Monitor Tarifverträge zur Gestaltung der Qualität der Arbeit. Ein aktueller Überblick über Vereinbarungen zu altersgerechten und demografiefesten Arbeitsbedingungen. Berlin, S. 15.
- 14 BMFSFJ 2015: Familienbilder in Deutschland und Frankreich. Monitor Familienforschung. Beiträge aus Forschung, Statistik und Familienpolitik. BMFSFJ Berlin, S. 18 (nach Vergleichszahlen von Eurostat 2014). Französische Frauen arbeiten mit einem Kind in relativ ähnlichem Umfang wie kinderlose Frauen, und insgesamt weit seltener in Teilzeit als in Deutschland.
- 15 Vgl. u.a. A. Nahles 2016: Arbeiten 4.0 – Perspektiven einer neuen Arbeitszeitpolitik, in: G. Bäcker, S. Lehndorff & C. Weinkopf (Hrsg.): Den Arbeitsmarkt verstehen, um ihn zu gestalten. Festschrift für Gerhard Bosch. Springer Vs. Wiesbaden, S. 37–47. Nahles mahnt mehr Flexibilisierungsmöglichkeiten für Arbeitgeber\*innen und Arbeitnehmer\*innen an, auch mit Hochfahren der Arbeitszeiten der Frauen und Reduzieren der Arbeitsvolumina der Männer, die an die Stelle einer weiteren Arbeitszeitverkürzung für alle treten sollten.
- 16 Dies zeigt sich im Vergleich zu Dänemark und Frankreich, wo sowohl die Familienpausen kurz wie eine frühere Rückkehr in eine Vollzeitätigkeit üblich sind. Vgl. Kurzdarstellung: Neue Caritas 2015: Familienpolitik lässt sich nicht exportieren. Wie lassen sich Armut und soziale Ausgrenzung von Kindern, Alleinerziehenden und benachteiligten Familien vermeiden? Ein Vergleich der Familienpolitik in Deutschland, Dänemark, Frankreich und Slowenien gibt Anhaltspunkte für Lösungsmöglichkeiten. Download unter: <https://www.caritas.de/neue-caritas/heftarchiv/jahrgang2014/artikel/familienpolitik-laesst-sich-nicht-exportieren>.
- 17 Vgl. die Befunde der KarisMa-Studie von Chr. Debler et al. 2018, S. 63 f. sowie den Monitor Tarifverträge zur Gestaltung der Qualität der Arbeit der INQA-Geschäftsstelle 2014.
- 18 Bellmann et al. 2018: Altern in Betrieb. (EBA-Abschlussbericht). Hans Böckler Stiftung. (Reihe Forschungsförderung Nr. 393, August 2018), Download unter: [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_study\\_hbs\\_393.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_393.pdf).
- 19 U. a. empfehlen Chr. Debler et al. 2018: Karriere 50plus – neue Perspektiven schaffen. Erste Ergebnisse einer qualitativen Branchenerhebung, in: WSI-Mitteilungen 1/2018, S. 59–65 „Karriereberatungen und Bilanzworkshops“. (S. 62).
- 20 Projektgruppe INDIGHO 2013: Demografischer Wandel im Gastgewerbe: Kompetenzentwicklung und Qualifizierung unter Bedingungen diskontinuierlicher Beschäftigung. Arbeitspapier 1. TU Dortmund, Sozialforschungsstelle, Band 187.
- 21 Vgl. zu Weiterbildungshürden bei Älteren M. Morschhäuser 2006: Reife Leistung: Personal- und Qualifizierungspolitik für die künftige Altersstruktur. Editi-

- on Sigma Berlin; zu digitalem Stress und Weiterbildungsdruck für Ältere vgl. ver.di 2019: Arbeitsintensität – Perspektiven, Einschätzungen, Positionen aus gewerkschaftlicher Sicht. Innovation und gute Arbeit. ver.di Berlin. Auf mehrere Studienbefunde zu deutlich geringeren Bestrebungen zur Weiterbildung Älterer verweist der deci-Abschlussbericht 2010 von Latniak & Voss-Dahm 2010, S. 15.
- 22 So konnten Jüngere beispielsweise gleichviele Urlaubstage wie Ältere einklagen. Hier zeigt sich auch das bereits angesprochene Implementationsproblem vorliegender Konzeptionen. Denn im Sinne einer individuellen Balance von Anforderungen und individuellen Eigenschaften, wie es beispielsweise das Modell der Arbeitsbewältigungsfähigkeit nach Ilmarinen und Tempel (2013) vorsieht, würde es um eine Gleichbehandlung in vergleichbaren Arbeitsfähigkeitskonstellationen gehen. Das geht weit über den Vergleich von Alterskohorten hinaus.
  - 23 Bellmann et al. 2018: Altern in Betrieb. (EBA-Abschlussbericht). Hans Böckler Stiftung. (Reihe Forschungsförderung Nr. 393, August 2018), Download unter: [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_study\\_hbs\\_393.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_393.pdf).
  - 24 H. Hentze & Seniorenvertretung Münster 2010: Projekt „Ich gehe jetzt – in eine neue Zukunft!“ (2009/10), im Internet unter: [https://www.fh-muenster.de/wirtsc haft/.../hentze/Endfassung\\_Bericht.pdf](https://www.fh-muenster.de/wirtsc haft/.../hentze/Endfassung_Bericht.pdf).
  - 25 Zu ähnlichen Interview-Befunden kam die KarisMa-Studie (aus der Chemie-Branche), die für Entwicklungsmöglichkeiten ab 50 plädiert, ohne dass diese mit klassisch-hierarchischen Aufstiegskarrieren identisch sein müssten, diese aber auch nicht ausschließen sollten. Wichtig ist dabei auch der Hinweis auf u. U. spätere berufliche Entwicklungen von Frauen nach karriere technischer Zurückhaltung während flankierender Familienpflichten. Vgl. Chr. Debler et al. 2018: Karriere 50plus – neue Perspektiven schaffen. Erste Ergebnisse einer qualitativen Branchenerhebung, in: WSI-Mitteilungen 1/2018, S. 59–65.
  - 26 Stecker et al. 2011: GeniAL – Ein neuer Arbeitgeberservice der Deutschen Rentenversicherung zur Unterstützung für ein demografiefestes Unternehmen. In: RV aktuell, 7/2011, S. 197–202.
  - 27 R. Conrads & R. Felder 2017: Wandel gestalten – ein Parcours der Arbeitsfähigkeit in der Druckmaschinenindustrie. In: M. Giesert, T. Reuter, & A. Liebrich (Hrsg.): Arbeitsfähigkeit 4.0. Eine gute Balance im Dialog gestalten. VSA-Verlag Hamburg, S. 180–195.
  - 28 Vgl. U. Gerhard, P. Pommerenke & U. Wischermann (Hrsg.) 2008: Klassikerinnen feministischer Theorie Band I: Grundlagentexte (1789 –1919) Ulrike Helmer Verlag Sulzbach am Taunus.
  - 29 Vgl. hierzu den Beitrag von W. Anlauff et al. in diesem Band.
  - 30 Einen wichtigen Beitrag zur Weiterentwicklung von tarifvertraglichen Lösungen im demografischen Wandel in Dienstleistungsbranchen leistete das Demografie- und Tarifprojekt ZusammenWachsen-ArbeitGestalten. Zu den tarifvertraglichen Regelungen siehe T. Fuchs & M. Backmund (o.J.): Arbeitszeitgestaltung – zum Erhalt der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit. Eine exemplarische Übersicht nationaler und europäischer Betriebs- und Regelungspraxis. Gesellschaft für Gute Arbeit, München u. Grassau, S. 13 zum Tarifvertrag der Verkehrsbetriebe Hamburg-Holstein.
  - 31 Zu den tarifvertraglichen Regelungen siehe T. Fuchs & M. Backmund (o.J.): Arbeitszeitgestaltung – zum Erhalt der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit. Eine exemplarische Übersicht nationaler und europäischer Betriebs- und Regelungspraxis. Gesellschaft für Gute Arbeit, München u. Grassau, S. 9. zum Tarifvertrag

- zu Langzeitkonten und Demografie für die Arbeitnehmerinnen der Universitätsklinik Freiburg, Heidelberg, Tübingen und Ulm. Zur Deutung der Chronologie von Demografieverträgen siehe N. Fröhler & T. Fehmel, 2018: Tarifvertragliche Regelung sozialer Sicherung, Deutschland und Österreich im Vergleich. HBS Working Paper Forschungsförderung Nr. 76, Juni 2018. Hans Böckler Stiftung Düsseldorf, S. 20 – 26.
- 32 So wurden 2016 Gefährdungsbeurteilungen bei IBM tarifvertraglich geregelt, u.a. mit einer Gesundheitskommission und der Rückverlagerung der Verantwortung für die Einhaltung der Arbeitszeit an Führungskräfte. Vgl. ver.di 2019, S. 163.
- 33 Beispiel Rhein-Neckar-Verkehr seit 10/2016: Ab 55 Jahren 6,5 Tage Freistellung, bis hin zu 51 Tagen mit 64 Jahren, bei 97% Lohnkompensation, plus eines freiwilligen Zeitwertkontos. (Siehe ver.di 2019, S. 163 f.).
- 34 ver.di 2019: Arbeitsintensität – Perspektiven, Einschätzungen, Positionen aus gewerkschaftlicher Sicht. Innovation und gute Arbeit. ver.di Berlin, S. 163 f.
- 35 ver.di 2019: Arbeitsintensität – Perspektiven, Einschätzungen, Positionen aus gewerkschaftlicher Sicht. Innovation und gute Arbeit. ver.di Berlin, S. 164 f.
- 36 Vgl. K. Schmierl & S. Weimer 2014: Demografiesensible Entgeltspolitik. Annäherungen an ein Zukunftsthema. Springer VS Wiesbaden.
- 37 Aus heutiger Sicht interessant sind frühe Regelungen in Tarifverträgen zur Familienfreundlichkeit, die teilweise bis in die 1990er-Jahre zurückgehen, in: BMFSFJ & IW Köln 2005: Familienfreundliche Regelungen in Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen. Erstellt von Chr. Flüter-Hoffmann. BMFSFJ Berlin, Download unter: <https://www.bmfsfj.de/blob/76376/34cf5d066c64a0f498ed612b45a6b1a7/familienfreundliche-regelungen-data.pdf>.
- 38 T. Münzel & T. Neuhaus 2013: Das Integrationsmanagement der AUDI AG (Ingolstadt), in: S. A. Boehm, M. K. Baumgärtner, D. J. G. Dwertmann (Hrsg.): Berufliche Inklusion von Menschen mit Behinderung. Best Practices aus dem ersten Arbeitsmarkt. V. Springer Gabler Berlin und Heidelberg, S. 113–120. Würden Leistungsgewandelte im Gruppenakkord voll gerechnet, könne dies dazu führen, dass Kollegen sie loswerden möchten. Über eine Abbildung der realistischen Leistungsfähigkeit mit einem bestimmten Faktor kleiner 1 im Gruppenakkord lässt sich eine Benachteiligung der anderen Gruppenmitglieder ausschließen. Alleine auf informelle solidarische Lösungen in altersgemischten Teams zu setzen, die es durchaus gibt (Vgl. K. Schmierl & S. Weimer, Stefanie 2014: Demografiesensible Entgeltspolitik. Annäherungen an ein Zukunftsthema. Springer VS Wiesbaden), reicht bei insgesamt älter werdenden Belegschaften in alterskritischen Tätigkeitsfeldern nicht aus.
- 39 Vgl. Bellmann et al. 2018: Altern in Betrieb. (EBA-Abschlussbericht). Hans Böckler Stiftung. (Reihe Forschungsförderung Nr. 393, August 2018), Download unter: [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_study\\_hbs\\_393.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_393.pdf).
- 40 Vgl. z.B. T. Unruh (Hrsg.) 1989: Tatort Pflegeheim. Zivildienstleistende berichten. Klartextverlag Essen.
- 41 B. Behrens & M. Kühn 2013: Potenziale von Menschen mit Behinderung erkennen, fördern und einsetzen – Das ganzheitliche Personalmanagement der Bundesagentur für Arbeit (Nürnberg), in: S. A. Boehm, M. K. Baumgärtner & D. J. G. Dwertmann (Hrsg.) 2013: Berufliche Inklusion von Menschen mit Behinderung: Best Practices aus dem ersten Arbeitsmarkt. V. Springer Gabler Berlin und Heidelberg, S. 169–182.

- 42 Vgl. u.a. INQA-Geschäftsstelle (Hrsg.) 2014: Monitor Tarifverträge zur Gestaltung der Qualität der Arbeit. Ein aktueller Überblick über Vereinbarungen zu altersgerechten und demografiefesten Arbeitsbedingungen. Erarbeitet von der Gesellschaft für Gute Arbeit mbH. Berlin.
- 43 Vgl. S. Mouget & S. Wolff 2016: Berufliche Leistungsfähigkeit im Alter erhalten und aktiv den Übergang in den Ruhestand gestalten – Ansätze im DB-Konzern, in: Berufsverband deutscher Psychologinnen und Psychologen e.V. (Hrsg.): Psychologie – Gesellschaft – Politik 2016. Älter werden – gesund bleiben. BDP Bundesgeschäftsstelle Berlin, S. 33–37.
- 44 Siehe hierzu die Broschüre: Flughafen München GmbH, Betriebsrat (Hrsg.) 2017: Das „Münchener Modell“ – Vorbild für die ganze Branche. Ein Fachreader zum Symposium. Corporate Media München. An diesem Beispiel wird deutlich, was mit arbeitswissenschaftlicher (hier: T. Fuchs und M. Backmund von der Gesellschaft für Gute Arbeit, GFGA) und arbeitsrechtlicher Unterstützung möglich werden kann.
- 45 Flughafen München GmbH, Betriebsrat 2017: Das „Münchener Modell“ – Vorbild für die ganze Branche. Ein Fachreader zum Symposium. Corporate Media München.
- 46 R. Conrads & R. Felder 2017: Wandel gestalten – ein Parcours der Arbeitsfähigkeit in der Druckmaschinenindustrie. In: M. Giesert, T. Reuter & A. Liebrich (Hrsg.): Arbeitsfähigkeit 4.0. Eine gute Balance im Dialog gestalten. VSA-Verlag Hamburg, S. 180–195.
- 47 Projektgruppe INDIGHO 2013: Demografischer Wandel im Gastgewerbe: Kompetenzentwicklung und Qualifizierung unter Bedingungen diskontinuierlicher Beschäftigung. Arbeitspapier 1. TU Dortmund, Sozialforschungsstelle, Band 187.
- 48 Vgl. E. Latniak & D. Voss-Dahm 2010: Umsetzung demografiefester Personalpolitik in der Chemischen Industrie. Inhaltliche und prozessuale Analyse betrieblicher Vorgehensweisen. Ergebnisse der Begleitforschung zum INQA-Projekt deci. Forschungsprojekt HBS 2008-110-63, S. 11, 31, 37.
- 49 Befund bereits im deci-Abschlussbericht. Vgl. Latniak & Voss-Dahm 2010, S. 11 f., 15, 18, 49.
- 50 Bellmann et al. 2018: Altern in Betrieb. (EBA-Abschlussbericht). Hans Böckler Stiftung. (Reihe Forschungsförderung Nr. 393, August 2018), Download unter: [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_study\\_hbs\\_393.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_393.pdf); Brandl et al. 2018; Brandl et al. 2018: Vom Einzelfall zum systematischen Alter(n)smanagement in KMU. WSI-Mitteilungen 71(1): 51–58.
- 51 Latniak & Voss-Dahm 2010 sprechen von einem „Meilenstein innovativer Tarifpolitik“ (S. 51). Besonders sind hier die überbetriebliche Regulierung von Fonds mit unterschiedlicher Nutzungsmöglichkeit, das Vorsehen von Auffanglösungen und der perspektivische Blick auf Unternehmen gemeint, die sich mit externer Hilfe zu Lernenden Organisationen entwickeln können. Ähnlich äußern sich Fröhler & Fehmel, 2018: Tarifvertragliche Regelung sozialer Sicherung. Deutschland und Österreich im Vergleich. HBS Working Paper Forschungsförderung Nr. 76, Juni 2018. Hans Böckler Stiftung Düsseldorf, S. 20–26.
- 52 H. Hentze & Seniorenvertretung Münster 2010: Projekt „Ich gehe jetzt – in eine neue Zukunft!“ (2009/10), im Internet unter: [https://www.fh-muenster.de/wirtschaft/hentze/Endfassung\\_Bericht.pdf](https://www.fh-muenster.de/wirtschaft/hentze/Endfassung_Bericht.pdf).
- 53 K. Schmierl & S. Weimer 2014: Demografiesensible Entgeltspolitik. Annäherung an ein Zukunftsthema. Springer Vs. Wiesbaden, S. 159.

- 54 Brandl et al. 2018: Vom Einzelfall zum systematischen Alter(n)smanagement in KMU. WSI-Mitteilungen 71(1): 51–58.
- 55 Vgl. z.B.: M. Mangelsdorf 2017: Von Babyboomer bis Generation Z. Der richtige Umgang mit unterschiedlichen Generationen im Unternehmen. V. GABAL Offenbach; Jessica Rauchecker 2016: Baby Boomer, Generation X und Generation Y. Gibt es Unterschiede in den Arbeitswerten, Arbeitseinstellungen und Arbeitsverhaltensweisen dieser drei Generationen? Akademikerverlag Saarbrücken.
- 56 In Schweden ist es innerhalb eines flexiblen Ausstiegskorridors gesetzlich geregelt, dass Unternehmen Beschäftigte, die über 65 hinaus weiterarbeiten möchten, bis zu zwei Jahre lang weiterbeschäftigen müssen. Weiterarbeiten wirkt sich positiv auf die Rentenhöhe aus.
- 57 Vgl. zum Thema guter Arbeit unter Digitalisierungsbedingungen Conrads et al. 2020.
- 58 Vgl. T. Haipeter (2019): Interessenvertretung in der Industrie 4.0. Das gewerkschaftliche Projekt Arbeit 2020. Nomos Verlag Baden-Baden, S. 35f.

# Demografietarifverträge – Genese, Wirkungen und Perspektiven eines Gestaltungskonzeptes

*W. Anlauff und W. Feldes*

## *Abstract*

Wie ein langes und intensives Arbeitsleben für älter werdende Beschäftigte gesundheitsgerecht gestaltet werden kann, ist eine seit Jahrzehnten tarif- und arbeitspolitisch nicht zufriedenstellend gelöste Frage. Auch für die Zukunfts- und Entwicklungsperspektiven Älterer in der digitalen Transformation sind daher Vorkehrungen zu treffen: es kommt auf strategische Personalplanung, altersgerechte Arbeitsgestaltung, frühzeitige Technik- und Qualifikationsgestaltung und konfliktbereite Interessenvertretungen an.

## *Einleitung*

Im Rückblick auf die Anfänge demografieorientierter Arbeitspolitik in den 90er-Jahren des letzten Jahrhunderts fällt auf, dass die Gewerkschaften in den darauffolgenden beiden Jahrzehnten keine ernsthaften Versuche unternommen haben, Demografieverträge für alle von ihnen vertretenen Beschäftigten abzuschließen. Obwohl die systemische Bedeutung des gesellschaftlichen Altersstrukturwandels schon damals als unumstritten galt (Volkholz 1993), haben die Gewerkschaften den Tarifvertrag – ihr wichtigstes Gestaltungsinstrument – im Gestaltungsfeld Demografie mit wenigen Ausnahmen zurückhaltend nur in Teilbranchen zum Einsatz gebracht und nicht ins Zentrum ihrer Tarifpolitik gestellt. Die sozialwissenschaftliche Beforschung dieser überschaubaren Zahl von demografiezentrierten Branchenverträgen kommt daher zu dem wenig überraschenden Befund eines geringen Umsetzungs- und Verbreitungsgrades demografiesensibler Arbeitsgestaltungs- und Personalentwicklungsmaßnahmen in den Unternehmen. Insbesondere bei altersbezogenen Maßnahmen sind kaum mehr als 30 Prozent der Betriebe gestaltungsaktiv (Tullius u.a. 2012).

Damit interessiert sich dieser Beitrag am Beispiel der Demografieverträge der IG Metall für die Gründe dieser defensiven Regulierungspolitik.

Wir tragen Erklärungen für die begrenzte Reichweite und Umsetzungstiefe der Regelungen zusammen. In unserem Fazit vertreten wir die Auffassung, dass eine Renaissance der Tarifierung alter(n)sgerechter Arbeits- und Personalpolitik trotz zunehmender Demografiedynamik wenig wahrscheinlich ist. Gleichwohl ist auszuloten, wie die Beschäftigungssicherungs- und Arbeitsgestaltungsinteressen des immer noch wachsenden Anteils älterer Beschäftigter im Kontext der digitalen Transformation zielführender als bisher zur Geltung kommen können.

### *1. Eine Regulierungsgeschichte in zwei Phasen*

Die Geschichte der Demografieverträge ist schnell erzählt. Sie beginnt mit der Anhebung der Altersgrenzen seit 1992 im Kontext der neoliberalen Demontage des Sozialsystems unter der Regierung Kohl. Sie setzt sich fort mit der Rentenpolitik der rot-grünen Bundesregierung ab 1999<sup>1</sup>, die durch die radikale Begrenzung von Optionen eines vorzeitigen Erwerbsausstieges und durch die Absenkung des Rentenniveaus gekennzeichnet ist. Diese Demontage der lebensstandardsichernden Rentenversicherung und die letztlich erfolglosen Proteste von Gewerkschaften, Kirchen und Sozialverbänden gegen den Abbau sozialer Leistungen markieren in der Mitte der 2000er-Jahre schließlich die entscheidenden Auslöser für das tarifvertragliche Projekt der Regulierung von Industrie- und Dienstleistungssektoren mit Demografieverträgen.

Während sich also mit dem Aufknüpfen der sozialstaatlichen Sicherungsnetze der korporatistische Konsens zwischen Gewerkschaften, Staat und Unternehmen (»Modell Deutschland«) über einen frühen und sozialverträglichen Altersübergang auflöst, lassen sich im Organisationsbereich der IG Metall in der Folge zwei Regulierungsphasen beobachten, in denen zugleich die Vertariflichung sozialer Sicherung (Fröhler und Fehmel 2018) zum Ausdruck kommt. Neben der Beteiligung gewerkschaftlich Aktiver an einer Vielzahl öffentlich geförderter betrieblicher Alternsmanagementprojekte (Prognos AG 2010) entsteht mit dem 2006 abgeschlossenen Tarifvertrag zum demografischen Wandel in der Eisen- und Stahlindustrie die Blaupause zur tarifpolitischen Annäherung an das Gestaltungsfeld Demografie.

Der Tarifvertrag knüpft dabei – unter dem Eindruck des sozialpolitischen Rückzugs des Staates – an die gewerkschaftliche Tradition gesellschaftspolitischer Gestaltung über tarifvertragliche Impulse an (Katenkamp u.a. 2012) und entsteht nicht zufällig in zwei Wirtschaftsbranchen, in denen die mit Arbeitsbelastungen verbundenen Personalprobleme tra-

ditionell deutlicher und früher sichtbar werden als in anderen Wirtschaftszweigen. Als ein neuer Typus von Prozessvereinbarung ist er darauf ausgerichtet, datengestützte Gestaltungsprozesse zu initiieren (Belastungsabbau, Gesundheitsförderung, Altersteilzeit, Weiterbildung), die sich in alters- und altersgerechten Entlastungsmaßnahmen konkretisieren sollen. Durch die Gestaltung körperlich und/oder psychisch entlastender Arbeitsbedingungen erhoffte man sich, Beschäftigungsalternativen im internen Arbeitsmarkt kreieren zu können, die einen längeren Verbleib im Unternehmen, Fachkräftesicherung, aber auch Vorteile bei der Personalbeschaffung erbringen würden. Die Einrichtung von Demografiefonds blieb jedoch noch ganz dem alten personalpolitischen Paradigma des frühen Altersübergangs verhaftet. Auch nach dem Wegfall der gesetzlichen Regelungen zur Altersteilzeit sollten die fondsfinanzierten Aufstockungsbeträge zu den Entgeltten in der Altersteilzeit weiterhin die Türen zur vorzeitigen Beendigung des Arbeitslebens offenhalten.

Die tarifvertragliche Implementierung von betrieblichen Alternsmanagementmaßnahmen tritt nach der Finanzmarktkrise von 2009 in eine zweite Phase. Es kommt jedoch nicht zu einer Ausdehnung der Tarifierung des Altersstrukturwandels auf die Metall- und Elektroindustrie. Dort wird die Alters- und Fachkräfteproblematik mit Spezialregelungen zum flexiblen Übergang in die Rente und zur Qualifizierung abgefangen. Einschlägige Demografievereinbarungen entstehen ab 2012 noch im Kfz-Handwerk Niedersachsen, in der Holz- und Kunststoffindustrie (2016/17) und in der Schreib- und Zeichengeräteindustrie (2016). Hauptziel ist die Einführung des in der Weiterverarbeitung üblichen Sicherungsniveaus bei der Altersteilzeit. Materieller Regelungsgehalt ist wie schon zuvor in der Stahl- und Eisenindustrie die Kombination von Maßnahmen einer demografieorientierten Personalpolitik mit Möglichkeiten des flexiblen Altersübergangs. Der Abschluss eines Demografievertrages 2013 in der Textil- und Bekleidungsbranche scheitert unterdessen. Die sog. Gute-Arbeit-Kampagne der IG Metall (2011/ 2012) bezieht sich zwar auf den gesellschaftlichen Demografiediskurs und erreicht auch in einigen Fällen den Abschluss betrieblicher Demografievereinbarungen. Ihr Anknüpfen an das Demografienarrativ und das Skandalisieren arbeitspolitischer Missstände verfolgte jedoch in der Hauptsache den Zweck der betrieblichen Mobilisierung für die rentenpolitischen Forderungen der IG Metall.

## 2. Regelungs- und Gestaltungsbilanz des Tarifkonzeptes

Eine differenzierte Analyse der Wirkungen des Tarifkonzeptes für die unterschiedlichen Branchen im Organisationsbereich der IG Metall kann sich nicht auf repräsentative belastbare quantitative oder qualitative Studien stützen. Es gibt keine einschlägigen empirischen Untersuchungen oder systematisch aufbereitete betriebliche Fallstudien. Auch die einzelnen Tarifverträge sind – wie oben skizziert – in ihrer Anlage und Zielsetzung heterogen und vielfältig und umfassen ein äußerst unterschiedliches Bündel an Regelungen: Tarifvertrag zur betrieblichen Altersteilzeit, Tarifvertrag als ergebnisoffene Prozessvereinbarung (Analyse, Ableitung von Gestaltungsmaßnahmen, Wirksamkeitskontrollen), Fondslösungen, in denen Möglichkeiten zum vorzeitigen Ausscheiden aus dem Erwerbsleben unterstützt werden oder verhaltens- und verhältnisorientierte Gestaltungsmaßnahmen für ein gesundes Älterwerden im Betrieb finanziert werden oder Kampagnen, in denen Elemente einer alter(n)sgerechten Arbeitsgestaltung verknüpft werden mit einer politischen Mobilisierung für eine andere Rentenpolitik.

Bilanzierende Betrachtungen zur Wirksamkeit und zum Wirkungsgrad von »Tarifverträgen Demografie« müssen sich daher in erster Linie auf persönliche Einschätzungen der Betrachter stützen. Diese werden angereichert um betriebliche oder branchenbezogene Berichte und Erfahrungen einschlägiger Akteure aus Unternehmen (Betriebsräte, Personalmanagement, Gesundheitsakteure, Beschäftigte), Verbänden und Gewerkschaften.

Darüber hinaus können wir jedoch auch auf Sekundärdaten als Wirkungsindikatoren zurückgreifen. Sekundärdaten etwa zum Ausmaß der betrieblichen Maßnahmen zur alter(n)sgerechten Arbeitsgestaltung (IAB Betriebspanel) oder zur Entwicklung der Arbeitsbedingungen (Erwerbstätigenbefragungen BIBB/BAuA) stellen – mit gewissen Einschränkungen<sup>2</sup> – wichtige und brauchbare Hinweise zu den Wirkungen des arbeitspolitischen Demografiediskurses dar. So kommen die Erwerbstätigenbefragungen von BiBB/BAuA 2006–2018<sup>3</sup> zu dem Ergebnis, dass längeres Arbeiten unter alternskritischen Bedingungen dazu führt, dass Mitarbeiter\*innen ihren Gesundheitszustand als deutlich schlechter empfinden.<sup>4</sup> Hinzu kommt, dass mit steigendem Alter, die Arbeitnehmer\*innen diese alter(n)skritischen Arbeitsbedingungen als deutlich belastender einstufen (Klippert 2014).

Tabelle 1: Ausmaß körperlicher und psychischer Fehlbeanspruchungen

<b>körperliche Faktoren</b>	<b>2006</b>	<b>2012</b>	<b>2018</b>
Arbeiten im Stehen	56,4	54,4	53,5
Arbeiten im Sitzen	k.A.	k.A.	52,9
Arbeiten mit den Händen	k.A.	41,8	38,7
Zwangshaltungen	14,3	16,6	16,6
Heben und Tragen von schweren Lasten	22,8	22,3	22,6
Erschütterungen, Stöße und Schwingungen	4,6	4,3	k.A.
Lärm	23,9	24,0	25,4
grelles Licht, schlechte Beleuchtung	9,3	9,0	9,0
gefährliche Stoffe, Strahlung	6,8	10,2	k.A.
Mikroorganismen	7,5	9,2	12,8
Rauch, Gase, Staub, Dämpfe	13,9	12,2	12,2
Hitze, Kälte, Feuchtigkeit, Zugluft	21,2	19,6	20,0
Öl, Fett, Schmutz, Dreck	17,6	16,3	17,2
Arbeiten im Freien	k.A.	k.A.	12,8

<b>psychische Faktoren</b>	<b>2006</b>	<b>2012</b>	<b>2018</b>
schwer, nach der Arbeit abzuschalten	k.A.	k.A.	21,9
gefühlsmäßig belastende Situation	12,1	11,8	12,2
Konfrontation mit neuen Aufgaben	39,1	40,1	40,1
Verfahren verbessern/ neue ausprobieren	27,8	27,6	29,2
Arbeitsdurchführung detailliert vorgeschrieben	22,9	24,8	24,9
Arbeitsgang wiederholt sich	51,4	48,4	45,5
nicht alle notwendigen Informationen	8,3	8,3	11,1
nicht rechtzeitig informiert	13,5	14,1	16,1
nicht Beherrschtes wird verlangt	8,8	7,6	8,2
Störungen/ Unterbrechungen	46,1	42,8	44,7
Mindestleistung, Zeit vorgegeben	31,1	29,7	29,2
bis an die Grenze der Leistungsfähigkeit	17,0	16,6	16,2
schnell arbeiten müssen	44,1	38,6	33,9
starker Termin-/Leistungsdruck	53,5	52,0	47,9
verschiedene Arbeiten gleichzeitig	58,7	58,7	60,9

(Angaben in % aller Befragten mit Antwort häufig)

Quelle: (eigene Darstellung auf Basis der BiBB/BAuA Erwerbstätigenbefragungen 2006, 2012 und 2018, Erwerbstätige mit mindestens 10 Std. wöchentlich, Stichprobe umfasst rund 20.000 Befragte)

Auffallend ist, wie wenig sich die Ergebnisse der Befragungen unterscheiden. Anders ausgedrückt: Arbeitnehmer\*innen beurteilen die Arbeitsbedingungen im Durchschnitt 2018 ähnlich wie im Jahr 2006. Zu erwarten wäre gewesen, dass angesichts der erheblichen Veränderungen in der Arbeitswelt und einer Reihe von Maßnahmen alterssensibler Arbeitsgestaltung in den letzten zwölf Jahren die Veränderungen deutlich höher hätten ausfallen müssen. Dies ist jedoch bei der Gesamtbetrachtung nicht der Fall. Ein ähnliches Bild zeichnet sich bei dem Ausmaß der arbeitsbedingten Ressourcen ab. Die Veränderungen zwischen 2006 und 2018 sind ebenfalls nur geringfügig. Eine Aufklärung über diesen Sachverhalt sollte weiteren Untersuchungen und Analysen vorbehalten sein.

Tabelle 2: Ausmaß der Ressourcen, die in der Arbeit vorhanden sind

	2006	2012	2018
eigene Entscheidung, wann Pause	55,9	57,6	63,1
Einfluss auf Arbeitsmenge	34,8	34,9	31,6
Arbeit selbst planen	69,7	68,9	65,5
Gefühl, Tätigkeit ist wichtig	79,1	77,8	77,6
Lob/Anerkennung von Vorgesetzten	k.A.	k.A.	32,5
Unterstützung von Vorgesetzten	58,4	59,0	58,9
Unterstützung von Kollegen	78,8	79,7	79,1
gute Zusammenarbeit mit den Kollegen	87,4	88,1	86,7
Teil einer Gemeinschaft	77,9	79,8	79,7

(Angaben in % der Befragten mit Antwort häufig)

Quelle: (eigene Darstellung auf Basis der BiBB/BAuA Erwerbstätigenbefragungen 2006, 2012 und 2018, Erwerbstätige mit mindestens 10 Std. wöchentlich, Stichprobe umfasst rund 20.000 Befragte)

Ernüchternd ist ebenfalls der Blick auf die Ergebnisse des IAB Betriebspanels von 2006 bis 2015. Trotz der deutlich steigenden Anzahl älterer Beschäftigter hat sich das Ausmaß der Maßnahmen für den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit Älterer kaum verändert. Rückläufig und zwar von 10 % auf 5 % der befragten Betriebe sind dagegen Maßnahmen im Bereich der Altersteilzeit.

Tabelle 3: Anteil der Betriebe mit Maßnahmen für ältere Beschäftigte im Zeitverlauf

	2006	2008	2011	2015
Altersteilzeit	10,0	9,0	8,0	5,0
Besondere Ausstattung der Arbeitsplätze	1,0	2,0	2,0	3,0
Individuelle Anpassung der Leistungs-/Arbeitsanforderungen	2,0	2,0	4,0	5,0
Altersgemischte Besetzung von Arbeitsgruppen	5,0	5,0	6,0	5,0
Einbeziehung Älterer in betriebliche Weiterbildung	6,0	6,0	9,0	7,0
Spezielle Weiterbildung für Ältere	1,0	1,0	1,0	1,0
Einbeziehung Älterer in Maßnahmen zur Gesundheitsförderung	k.A.	k.A.	4,0	4,0
Andere Maßnahmen für Ältere	1,0	1,0	1,0	1,0
Mindestens eine Maßnahme	17,0	17,0	18,0	17,0

(Angaben in %, betrifft nur Betriebe mit älteren Arbeitnehmer\*innen)

Quelle: IAB Betriebspanel 2006, 2008, 2011 und 2016

Ein erstes Zwischenfazit zur Altersgerechtigkeit von Tätigkeitsanforderungen besagt also: Der Anteil älterer Beschäftigter ist in den letzten Jahren sowohl in absoluten Zahlen als auch bezogen auf ihre Erwerbsquote deutlich gestiegen. Die Erwerbstätigenbefragungen von BiBB/BAuA verdeutlichen ein nach wie vor hohes Ausmaß alterskritischer Fehlbeanspruchungen in der Arbeitswelt. Das IAB Betriebspanel weist in absoluten Zahlen betrachtet nur einen geringfügigen Anstieg bei der ergonomischen Gestaltung der Arbeitsplätze und der individuellen Anpassung der Leistungsanforderungen aus. Das Ausmaß der Altersteilzeit ist dagegen im Ergebnis der gesetzlichen Veränderungen rückläufig.

Insgesamt betrachtet ergibt sich trotz 20-jährigem Demografiediskurs ein annähernd gleichbleibendes Ausmaß von betrieblichen Maßnahmen zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit einer wachsenden Anzahl von Betrieben mit älteren Arbeitnehmer\*innen.

Gilt dieser ernüchternde Befund ebenso für Betriebe aus den Branchen mit Demografievertrag, oder sind die Beschäftigten dort in einer besseren Situation?

Aus unserer Sicht unzweifelhaft erfolgreich waren die Akteure beim Agenda-Setting, also bei der Übersetzung und Verwandlung des gesellschaftlich angeheizten Problemdiskurses (»Das Methusalem-Komplott«) in einen betrieblichen Gestaltungsdiskurs. In den Betrieben, in denen im Anschluss an die Demografieanalysen Arbeitsbedingungen altersgerechter und Altersteilzeit weiter möglich waren, konnten sich Beschäftigte darin bestätigt sehen, dass ihre Erwartungen nach einer komplikationslosen Exitstrategie aus einem langen und verschleißträchtigen Erwerbsleben wahrgenommen wurden. Gelungen ist auch die Sensibilisierung von Unternehmen für eine demografieorientierte Personalarbeit. Auch in den Betriebsratsgremien und bei den Schwerbehindertenvertretungen haben die Tarifverträge Spuren im betriebspolitischen Mindset hinterlassen.

Eine altersdifferenzierte Betriebspolitik hat sich dagegen nur selten und nur mit Mühe herausgebildet (Katenkamp 2012). Die Aktivitäten, die aus prozessorientierten Vereinbarungen resultieren, zeigen eine Vielfalt an Projekten und Einzelmaßnahmen, wie z.B. ergonomische Gestaltung von Arbeitsplätzen, persönlichkeitsförderliche Tätigkeitsgestaltung durch Anreicherung und Rotation, verbesserte Schichtplan- und Arbeitszeitgestaltung, Maßnahmen zur Begrenzung von Leistungsanforderungen und Reduzierung entgrenzter Arbeit, altersgemischte Teams, frühzeitiger Know-how Transfer als Bestandteil der Nachfolgeplanung oder Projekte zur demografiesensiblen Führungsarbeit.

Diese Vorhaben waren in aller Regel als Projekte auf Zeit angelegt. Die meisten Projekte haben dabei das Stadium des Modellprojektes nicht verlassen. Es fehlte an einer erfolgreichen Überführung in eine betriebliche Regelpraxis, die in sich kohärent ist und über einen längeren Zeitraum versehen als kontinuierlicher Entwicklungs- und Gestaltungsprozess betrieben wurde. Daher sind die positiven Wirkungen dieser Tarifverträge und Kampagnen durchaus sichtbar, sie sind aber in den meisten Fällen eher zeitlich beschränkt und punktuell.

Vermisst wird daher bis heute eine durchgehende Praxis guter Gestaltung unter Einbeziehung der zentralen Faktoren Arbeitsplatz, Arbeitsumgebung, Tätigkeitsgestaltung, Arbeitsorganisation, Arbeitszeitgestaltung, Leistungsbedingungen, Führung und Vereinbarkeit. Der Einfluss der »Tarifverträge Demografie« auf die alterngerechte Gestaltung von Schichtsystemen oder auf die Vitalisierung betrieblicher Weiterbildung ist ebenso gering geblieben wie ihre Breitenwirkung. Die Demografieverträge und auch die Förderung betrieblicher Demografieprojekte haben in vielen Unternehmen Gestaltungsinseln befördert und gefördert, von einer nachhaltigen Wirksamkeit sind wir allerdings weit entfernt.

Dagegen erfreuen sich tarifvertragliche Lösungen zur Altersteilzeit einer gleichbleibend hohen Nachfrage und Beliebtheit. Nach wie vor ist der Wunsch der Beschäftigten hoch, vorzeitig in Rente zu gehen. Dies gilt nicht nur für Mitarbeiter\*innen in Produktion oder Montage, sondern auch für Beschäftigte in indirekten Tätigkeitssegmenten. Dieser Wunsch ist einerseits eine Antwort auf langjährig erlebte körperliche und psychische Fehlbeanspruchungen. Andererseits resultiert er aus dem Wunsch nach selbstbestimmter Gestaltung des künftigen Lebens, jenseits von betrieblichen Zwängen und profitorientierter Fremdbestimmtheit. Ähnlich lässt sich die hohe Präferenz für mehr freie Tage, anstatt zusätzlichem Entgelt (Regelungen aus der Tarifrunde 2018 zum T-Zug) interpretieren<sup>5</sup>. Der Bedarf an kompensatorischen Maßnahmen aber auch der Wunsch nach mehr Selbstbestimmung über das eigene Leben ist offenkundig vorhanden und bietet auch künftig vielfältige Ansatzpunkte für tarifvertragliche Lösungen, die durch betriebs- und arbeitspolitische Initiativen ergänzt werden müssen.

Anstelle gestaltungsorientierter Vertragsregelungen präferieren Beschäftigte und ihre Interessenvertretungen also in erster Linie Regelungen mit garantierten Gesundheitsschutz- und Altersübergangsleistungen. Neben der Altersteilzeit sind hier zu nennen: erweiterte Pausenregelungen bei getakteter Arbeit oder bei Arbeiten im Schichtbetrieb, Arbeitszeitreduzierung bei langjähriger Schichtarbeit, Entgeltsicherung bei eingeschränkter Leistungsfähigkeit, ein erweiterter Kündigungsschutz für ältere Arbeitnehmer\*innen mit entsprechender Beschäftigungsdauer im Unternehmen, mehr Zeitsouveränität, um eigene berufliche Interessen und private Lebenslagen besser miteinander verbinden zu können oder garantierte Ansprüche auf berufliche Weiterbildung. Diese eher regulativ angelegten Maßnahmen lassen sich leichter umsetzen, da sie als verbrieft Individualrechte genutzt werden können.

Eine ähnliche Situation lässt sich für die Regelungen im Arbeits- und Gesundheitsschutz bilanzieren. Der Demografiediskurs hat auf der gesellschaftlichen Ebene zweifelsohne zu Fortschritten geführt. Die Klarstellungen zur Gefährdungsbeurteilung nach dem Arbeitsschutzgesetz und die erneuerte Betriebssicherheitsverordnung zielen in ihren Gestaltungsanforderungen darauf ab, eine ganzheitliche Bewertung der Arbeitsbedingungen vorzunehmen und darauf aufbauend, negative Folgen für Gesundheit, Lernförderlichkeit und Persönlichkeitsentwicklung der Beschäftigten abzumildern und durch eine ressourcenorientierte Arbeitsgestaltung, Chancen für die Entwicklung im Erwerbsverlauf zu generieren. Dabei wird auf die Gestaltung optimierter Bedingungen für ein gesundes und kompetentes Älterwerden in Beschäftigung abgehoben. Zugleich besteht die Ver-

pflichtung, auch die Möglichkeiten und Einschränkungen spezifischer Personen- und Tätigkeitsgruppen zu berücksichtigen. Eine alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung wird explizit als Ziel genannt.

Aber auch hier erkennen wir ein erhebliches Umsetzungs- und Kontrolldefizit. Verschiedene Untersuchungen gehen davon aus, dass deutlich weniger als die Hälfte der Unternehmen eine den Kriterien des Arbeitsschutzgesetzes entsprechende Gefährdungsbeurteilung durchführen. Der Anteil der Unternehmen wird noch geringer, wenn man den Anspruch erhebt, dass körperliche und psychische Faktoren einzubeziehen sind und die Gefährdungsbeurteilung den vollständigen Handlungszyklus – Analyse, Maßnahmenentwicklung, Umsetzung von Maßnahmen, Wirkungskontrollen und ggf. Optimierung der durchgeführten Maßnahmen – beinhalten muss und in regelmäßigen Abständen oder anlassbezogen zu wiederholen ist.

Auch die Praxis bei der Umsetzung der Betriebssicherheitsverordnung fällt weit hinter ihrem Regelungserfordernis zurück. Sie regelt, dass vor Inbetriebnahme neuer Technologien, Maschinen, Hilfsmittel oder grundlegender arbeitsorganisatorischer Veränderungen mögliche künftige körperliche oder psychische Fehlbeanspruchungen durch eine vorausschauende Gefährdungsbeurteilung identifiziert werden müssen. Kritische Punkte gilt es im Beschaffungsprozess zu berücksichtigen oder durch geeignete Maßnahmen im Implementierungsprozess abzumildern. Die Betriebssicherheitsverordnung eröffnet einen Weg zu einer vorausschauenden Gestaltung alternsgerechter Arbeitsbedingungen. Es ist schmerzhaft, dass sie in den allermeisten Betrieben nur rudimentär, d.h. verkürzt auf Sicherheitsaspekte oder auf körperliche Fehlbeanspruchungen angewendet wird. Eine vollständige Betrachtung künftiger Arbeitsbedingungen, also der Einschluss der Bedingungen des Arbeitsplatzes, der Arbeitsumgebung, der Tätigkeitsgestaltung, der Arbeitszeitgestaltung, der Arbeitsorganisation und der Leistungsbedingungen als einzelne Faktoren und ihren spezifischen Wechselwirkungen findet in der Regel nicht statt.

Es zeigt sich, dass die Umsetzung von gesetzlichen Bestimmungen ebenso einer wirksamen Kontrolle bedarf, wie dies bei den Tarifverträgen der Fall ist. Diese Kontrolle muss regelmäßig erfolgen und folgende Aspekte beinhalten: Erstens: Werden diese Regelegungen angewendet? Zweitens: Werden die Regelungen entsprechend den Zielsetzungen angewendet? Drittens: Werden mit der Anwendung der Regelungen die gewünschten Effekte erzielt? Dies gilt besonders bei Prozessvereinbarungen.

### *3. Wie erklärt sich die fehlende Durchsetzungskraft?*

#### *Handlungsbedarf nicht sofort und überall vorhanden*

Alternde Belegschaften sind nicht per se ein Problem und Demografieverträge verwandeln sich nicht per se in eine Problemlösung, solange die betrieblichen Leistungsanforderungen trotz fortschreitender Alterung der Belegschaften von den Beschäftigten und den betrieblichen Entscheidungsträgern ohne generationenspezifische Unterstützungsmaßnahmen zu bewältigen sind. M.a.W.: Demografie- oder auch andere Tarifverträge, die der Ausgestaltung von industriellen Beziehungen dienen, erfüllen erst dann ihren Zweck, wenn ein besonderer Regelungsbedarf vorhanden ist und die Vertragsparteien daraus wechselseitigen Nutzen ziehen können.

In vielen Unternehmen fehlte während der 2000er-Jahre nicht das Problembewusstsein für die möglichen demografiebedingten Personalengpässe und Produktivitätsrisiken. Es mangelte aber hauptsächlich an konkreten Gründen, initiativ zu werden. Die Mehrheit der Unternehmen sah sich vor der Finanzkrise noch nicht als vom Altersstrukturwandel betroffen. Dieser Eindruck konnte leicht entstehen und sich verfestigen, denn die Belegschaften geben in ihrer Alterszusammensetzung grundsätzlich kein einheitliches Bild ab. Sie sind von regionalen Differenzen geprägt und variieren stark nach Bildungsniveau, Unternehmensgröße sowie dem Migrationshintergrund der Beschäftigten. Der Handlungsdruck in der Mehrheit der Belegschaften entwickelte und erhöhte sich erst nach und nach. Er wurde vor allem seit 2012 mit der Anhebung des Renteneintrittsalters auf 67 Jahre spürbarer. So erhöhte sich die Erwerbsquote der Altersgruppe 55 bis unter 60 Jahre im Zeitraum von 2008 bis 2018 von 75,2 Prozent auf 83 Prozent. Die Erwerbsquote der 60- bis 64-Jährigen legte im gleichen Zeitraum am meisten zu – von 37,8 Prozent auf 62,5 Prozent. In der Altersgruppe 65 Jahre und älter stieg der Erwerbsanteil nahezu um das Doppelte – von 3,9 Prozent auf 7,5 Prozent (Bundesagentur für Arbeit 2019). Und dennoch unterblieben strukturelle Investitionen in eine alters- und altersgerechte Arbeitsgestaltung und Personalpolitik, weil die Unternehmen an Konzept und Strategie des kontrollierten Beschäftigungsabbaus durch vorzeitigen Altersübergang festhalten konnten und solche Spielräume offensiv nutzten.

*Widersprüche und Problemdruck führten zu betrieblichen Einzelprojekten*

Die Initiativen von Betriebsräten und Gewerkschaften für eine alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung sind davon abhängig, Konstellationen, Entwicklungen und Trends zu identifizieren, mit denen eine Anschlussfähigkeit zu den Interessen des Managements hergestellt werden kann. Betriebliche Initiativen und Gestaltungsprojekte für eine alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung setzten dabei an vier zentralen Widersprüchen der betrieblichen Arbeitspolitik an:

Erstens: Mit zunehmender Tätigkeitsdauer in belastenden Arbeitsbereichen, insbesondere im Bereich der Produktion und der Montage steigen die Krankenquoten stark an. Die betriebliche Einsatzfähigkeit wird aus gesundheitlichen Gründen eingeschränkt. Hieraus ergeben sich erhebliche Mehrkosten aber auch arbeitsorganisatorische Probleme im Personaleinsatz (Anlauff 2017). Arbeitsbedingte gesundheitliche Restriktionen und betriebliche Leistungsfähigkeit geraten in Widerspruch.

Zweitens: Tätigkeiten mit geringem Arbeitsumfang, die sich ständig wiederholen und in ihrer Ausführung genau vorgeschrieben sind, untergraben die geistigen Fähigkeiten der Mitarbeiter\*innen auf diesen Arbeitsplätzen. Der beschleunigte technologische und arbeitsorganisatorische Wandel (Arbeit 4.0) führt aber zu neuen fachlichen Anforderungen. Arbeitsbedingte Einschränkungen der Lernfähigkeit und neue Anforderungen geraten in Widerspruch.

Drittens: Eine nachhaltig wirksame Bewältigung des Wandels ist ohne das aktive Handeln der Beschäftigten nicht zu erreichen. Diese Bereitschaft wird aber durch die bisherige Praxis der Arbeitsgestaltung systematisch untergraben. Arbeitsbedingte Motivationsverluste und Anforderungen für ein nachhaltig wirksames Veränderungsmanagement geraten in Widerspruch.

Viertens: Die veränderte Arbeitsmarktsituation führt – abhängig von Regionen und Tätigkeitsgruppen – zu größeren Schwierigkeiten, zeitnah geeignete Arbeitnehmer\*innen zu rekrutieren. Hohe Übergänge in Rente, insbesondere bei Beschäftigten mit ausgeprägten erfahrungsgebundenen Fach- und Spezialkompetenzen, erhöhten den Druck auf das Personalmanagement, durch geeignete Maßnahmen der Personalrekrutierung, Personalbindung, der Personalentwicklung, des Potenzialerhalts und des Know-how Transfers diesem Umstand Rechnung zu tragen (Anlauff 2018).

### *Gestaltungszäsur Finanzmarktkrise*

Zu allem Übel ereignete sich auch noch mitten in der Anlaufphase des Demografievertrages in der Eisen- und Stahlindustrie die Finanzmarktkrise, die in der Stahlindustrie 2009 für einen Einbruch von durchschnittlich 30 % der Jahreswirtschaftsleistung sorgte. Die Sicherung von Beschäftigung und der Standorte sowie die Ankurbelung der Wirtschaft (»Abwrackprämie«) standen naturgemäß im Vordergrund. Das Demografieprojekt erhielt einen nachhaltigen Dämpfer.

### *Komplexität und Prozesscharakter der Tarifregelung*

Ein weiteres Erklärungsmuster, weshalb den Demografieverträgen die Durchsetzungskraft für eine andere Ausrichtung der Personalpolitik fehlte, nimmt die Komplexität und den Prozesscharakter der Tarifregelung selbst in den Blick. Kapitza u.a. verweisen diesbezüglich auf einen erhöhten Beratungs- und Unterstützungsbedarf der betrieblichen Umsetzungsakteure. Bei der Umsetzung von Prozessvereinbarungen à la Demografievertrag Stahl braucht man einen langen Atem. Analyse, Maßnahmenentwicklung, Gestaltungsarbeit und Wirksamkeitskontrolle sind eingebunden in einen Prozess der kontinuierlichen Verbesserung betrieblicher Initiativen. Es handelt sich um eine Daueraufgabe und nicht um ein zeitlich befristetes Projekt. Das Vorgehen muss für unterschiedliche »Wetterlagen« (Krise, Wachstum, verschiedene Reorganisationsmuster) tauglich gestaltet sein. Alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung zielt auf eine langfristige Gestaltung und eignet sich nicht für kurzfristige Kostenziele. Es geht um Früherkennung und weniger um die Behandlung von Spätfolgen (Stork/Widuckel 2018). Die Anforderungen aufgrund des breiten Spektrums möglicher Regelungsgegenstände, die Notwendigkeit, freiwillige teilmitbestimmte Betriebsvereinbarungen abzuschließen und besondere fachliche Anforderungen aus dem Prozessmonitoring erweisen sich tendenziell als überfordernde und umsetzungshemmende Faktoren. Andere Autoren (Bellmann u.a. 2018; Latniak u.a. 2010; Morschhäuser 2006) erkennen Handhabungsdefizite von Analysetools (Altersstrukturanalyse, Qualifikationsbedarfsanalyse, Gefährdungsbeurteilung) als Ursachen dafür, dass die vorgeschriebene Datenermittlung kaum in Maßnahmenpakete mündete.

*Kostenoptimierung versus alter(n)sgerechter Arbeitsgestaltung*

Viele Demografieprojekte stehen und standen in Widerspruch zu anderen betrieblichen Veränderungsprojekten. Nach der arbeitspolitischen Lean-Phase der 1990er-Jahre breiteten sich im darauffolgenden Jahrzehnt – in der Hochphase des Shareholder-Kapitalismus – sogenannte ganzheitliche Produktionssysteme (GPS) wellenförmig über den engen Bereich der Automobilindustrie hinaus aus, sei es isoliert als Einzelmaßnahme (z.B. als 5 S-Ressourceneffizienzprogramm) oder viel seltener als unternehmensweites durchgängiges Shopfloor-Management-Konzept (Seibold u.a. 2016). Montageprozesse und andere Tätigkeitsumfänge, die der GPS-Logik folgend von indirekten Tätigkeitsanteilen befreit und kurzzyklischer organisiert wurden, führten jedoch im Allgemeinen zur Leistungsintensivierung und Dequalifizierung der Beschäftigten (Hirsch-Kreinsen und Weyer 2013). Eine Standardisierung der Arbeitsprozesse, vermehrtes Arbeiten im Zeittakt und die Reduzierung von Pufferzeiten erhöhten den Anteil einseitiger Belastungen. Eine bessere ergonomische Gestaltung von Bedingungen am Arbeitsplatz und der Arbeitsumgebung, die ebenfalls mit der Einführung des GPS vorgenommen wurden, konnten diese negativen Wirkungen für ein gesundes und kompetentes Älterwerden in Beschäftigung nicht kompensieren.

Zugespißt formuliert: Demografieprojekte konnten sich nicht als Standardgestaltungslösungen etablieren, weil sie nicht an die technologische oder arbeitsorganisatorische Optimierung von Arbeitsprozessen angekoppelt waren, die sich ihrerseits vollständig auf eine kurzfristige Kostenoptimierung fokussierte. Alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung und die Gestaltung von ganzheitlichen Produktionssystemen verfolgten unterschiedliche Ziele und wurden als getrennte Vorgänge behandelt. Selbst wenn in den Regelungen der GPS-Vereinbarungen das Ziel einer alter(n)sgerechten Arbeitsgestaltung enthalten war, so fehlten die hinlänglichen Konkretisierungen in der konkreten Ausgestaltung. Alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung wurde nicht selten gleichgesetzt mit verbesserter Ergonomie. Erweiterte Tätigkeitsinhalte und angemessene Leistungsbedingungen wurden vernachlässigt. Sie standen in Konflikt mit den Prinzipien einer »schlanken Produktion«, die auf kurzfristige Kostenoptimierung setzte und dabei die Gesundheits- und Persönlichkeitsinteressen der Beschäftigten vernachlässigte.

Je nach Rationalisierungsgrad und Kostensenkungsziel kam es dabei also in den meisten Fällen zur Verschlechterung der Arbeitsbedingungen. Ansätze innovativer Arbeitspolitik, die das Ziel einer nachhaltigen Verbes-

serung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen verfolgten, standen daher vor und nach der globalen Finanzkrise unter erheblichem Druck.

### *Betriebliche Flexibilisierung versus alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung*

Auftragsschwankungen, kürzere Lieferfristen und geringere Vorratshaltung führten zu einer Flexibilisierung bei den Tages-, Wochen und Jahresarbeitszeiten, der betrieblichen Arbeitsorganisation aber auch zur Just-in-time-Ausgestaltung der Arbeitsverhältnisse. Möglich wurde dies durch Betriebsvereinbarungen zu Arbeitszeitkonten und durch neue gesetzliche Regelungen zum erweiterten Einsatz von Leiharbeit ab 1. Januar 2003<sup>6</sup>. Dadurch veränderte sich für die Unternehmen auch der arbeitsmarkt- und personalpolitische Handlungsrahmen<sup>7</sup>. Für die Betriebe war es nun deutlich attraktiver, ihre Bedürfnisse nach flexiblem Arbeitseinsatz über Leiharbeit zu decken. Alterssensible und lernförderliche Personalkonzepte mussten sich ab diesem Zeitpunkt gegen ein weiteres Gegenkonzept behaupten.

Mit der intensiven Nutzung atypischer Beschäftigungsformen konnten die Unternehmen eine Beschäftigungsstrategie verfolgen, die sich als kontraproduktiv für gesundheits- und lernförderliche Arbeitsgestaltung erwies. Besonders für Intensivnutzer von Leiharbeit im verarbeitenden Gewerbe, die eine Lohnsenkungsstrategie verfolgten, machten Investitionen in innovative Arbeitsgestaltung keinen Sinn (Dunckel 2014). Das Personalkonzept des temporären Zukaufs von überlassenen Kompetenzen war und ist zudem eine Einladung, die Personalentwicklung im Unternehmen zu vernachlässigen (Bellmann/Kühl 2007) und Stammbeschäftigte, die in Rente gehen, nicht mehr dauerhaft zu ersetzen.

Begünstigt wurde diese Entwicklung zudem durch eine hohe Arbeitslosigkeit zu Beginn der 2000er-Jahre. Dieser Umstand beförderte eine Personalbemessung, die sich eher am Minimum des Auftragsvolumens orientierte. Lag das Auftragsvolumen darüber, wurden die erforderlichen Ressourcen durch Ausdehnung von Mehrarbeit (Arbeitszeitkonten), Erhöhung der Anzahl der Leiharbeitnehmer\*innen oder Ausdehnung von Werkverträgen mobilisiert. Diese eher kurzfristige Reaktion auf eine schwankende Nachfragesituation ersetzte zunehmend eine mittelfristige Personalplanung und begünstigte eine erhebliche Leistungsverdichtung in den Unternehmen. Mit dieser Politik der »permanenten Überlastung« der Arbeitsbereiche wurden Ziele einer alter(n)sgerechten Arbeitsgestaltung unterlaufen.

#### 4. Perspektiven und Spielräume einer integrierten Personal- und Arbeitspolitik

##### 4.1 Demografiesensible Personalarbeit bleibt auf der Tagesordnung

Der Generationenwechsel in den Unternehmen ist noch lange nicht abgeschlossen. Die Betriebe der M&E-Industrie und der weiteren Branchen werden bis in die 30er-Jahre mit einem relevanten Anteil älterer Beschäftigter konfrontiert sein. Für sie und die jüngeren Nachwuchskräfte ist das Niveau körperlicher und psychischer Belastungen bislang nicht geringer geworden. Die (Selbst-)Zweifel an der Fähigkeit vieler Arbeitnehmer\*innen, die Arbeitsfähigkeit bis zum regulären Renteneintrittsalter unbeschadet zu erhalten, sind nach wie vor hoch. Die Reaktionen der Unternehmen auf diese Situation sind unterschiedlich. Betriebliche Strategien variieren zwischen der Externalisierung der Folgen langjährig schlechter Arbeitsgestaltung (Altersteilzeit, Verlagerung schlechter Arbeitsbedingungen auf Leiharbeiter\*innen) und Strategien des »Augen zu und durch«. In der zweiten Phase der Coronakrise mehren sich zudem die Anzeichen für gezielte Anpassungen der Personalkapazitäten bei Älteren. Wir finden verstärkte Anstrengungen bei der Nachwuchsrekrutierung ebenso wie eine Arbeitsgestaltung, die ein gesundes und kompetentes Älterwerden ermöglichen.

Das Ausmaß des Fachkräftebedarfes in den Unternehmen ist uneinheitlich und führt nicht zwangsläufig dazu, dass sich das Personalmanagement intensiv mit der Sicherung von Fachpersonal beschäftigt. Unternehmen mit stabilem Beschäftigungsniveau treibt dagegen stärker die Frage um, wie durch eine systematische Nachfolgeplanung und durch die Weiterentwicklung der Systeme der betrieblichen Weiterbildung der Verlust an Fachqualifikationen ersetzt bzw. kompensiert werden kann. Nicht selten findet aus Sicht des Managements auch eine differenzierte Betrachtung des Potenzials älterer Arbeitnehmer\*innen statt. Zugespielt werden Beschäftigte in mittleren und höher qualifizierten Tätigkeiten eher als Potenzial mit erweitertem Erfahrungswissen betrachtet, während Beschäftigte in Tätigkeiten mit geringerem Tätigkeitsumfang mit zunehmendem Alter als Kostenfaktor wahrgenommen werden. Welche Lösungen sich im Einzelnen durchsetzen und ob in der jeweiligen betrieblichen Gemengelage daraus eine kohärente Gesamtstrategie entsteht, hängt ab von den spezifischen Rahmenbedingungen des Arbeitsmarktes (Fachkräfteengpässe oder überzählige Arbeitskräfte) und nicht zuletzt von der Stärke und der Gestaltungskompetenz der betrieblichen Interessenvertretung.

#### *4.2 Strategische Personalplanung als neue Klammer*

Der aktuelle Handlungsdruck im Bereich der Metall- und Elektroindustrie, Ressourcen in eine altersgerechte Arbeitsgestaltung zu investieren, ist erheblich und wird in der nächsten Dekade voraussichtlich noch an Dynamik zulegen. Die zentrale arbeitspolitische Aufmerksamkeit gilt jedoch den neuen Geschäftsmodellen der Plattformökonomie und den digitalisierungsgetriebenen technologischen und arbeitsorganisatorischen Veränderungen. Initiativen für eine alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung werden dadurch in den Hintergrund gedrängt, dürften jedoch ihre Chance bekommen, wenn sie sich wegen der schieren Anzahl älterer Beschäftigter in diesem Kontext betrieblicher Transformation verorten, lautstark zu Wort melden und eine strategische Personalplanung (INQA, 2018) die verschiedenen betrieblichen Entwicklungslinien und Gestaltungsaufgaben miteinander verbindet. Aktivitäten für eine alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung müssen raus aus der Nische eines Ein-Punkt-Projektes. Sie werden nur als integrierter Bestandteil betrieblicher Arbeitspolitik wirksam werden. Die Verbindung mit einer strategischen Personalplanung bietet die Chance, den Handlungsrahmen zu erweitern und das Thema vom Rand ins Zentrum zu manövrieren.

Aus dem Blickwinkel von Betriebsräten sind an dieser Stelle alle klassischen Arbeitsfelder der Arbeit der Interessenvertretung angesprochen. Sie sind gefordert, ihrer traditionelle Schutz- und Gestaltungsfunktion für ältere und älter werdende Beschäftigte zu aktivieren. Sie sollten einerseits mit Forderungen nach Beschäftigungssicherung und Arbeitsgestaltung intervenieren. Zum andern gilt es, eine systematische Personalentwicklung anzustoßen, welche die Ergebnisse einer quantitativen Personalplanung (Geschäftsentwicklung, Nachfolgeplanung, Personalbemessung) und qualitative Veränderungen durch neue Tätigkeitszuschnitte, Aufgaben und Technologien berücksichtigt.

#### *4.3 Demografiesensible Personalarbeit als Strategieziel*

Eine alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung als betriebliches Handlungsfeld hängt also entscheidend von der künftigen Ausgestaltung der betrieblichen Arbeitspolitik ab. Diese wiederum wird sich an den zentralen Linien betrieblicher Entwicklungen und ihrer Reorganisationsprozesse ausbilden. Dabei erscheint es aus heutiger Sicht vollkommen offen, welchen Platz Unternehmen und Interessenvertretungen dem betrieblichen Altersmanagement einräumen. Die Ziele einer alter(n)sgerechten Arbeitsgestaltung

bleiben zwar aktuell, sie müssen aber mit den zentralen Zukunftsthemen der Unternehmen und der Beschäftigten verschmolzen werden. Alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung ist daher ein wichtiges Ziel im Rahmen einer größeren Handlungsstrategie gewerkschaftlicher Betriebspolitik und der Einflussnahme für eine menschengerechte Gestaltung von Arbeit. Offen ist, ob es den Interessenvertretungen gelingen wird, Beschäftigungssicherung und menschengerechte Arbeitsgestaltung auch im Sinne einer demografiesensiblen Personalarbeit einzufordern und mitzugestalten. Dafür sprechen die Gestaltungsrenditen einer high-road Strategie in der Unternehmensentwicklung mit adäquaten Maßnahmen einer innovationsförderlichen Arbeitsgestaltung. Dagegen sprechen Konstellationen mit möglichen Abwehrkämpfen nach dem Prinzip »Hauptsache Arbeit, egal wie schlecht sie auch immer sein mag«.

#### 4.4 Gestaltungsprozesse frühzeitig beeinflussen

Schon heute zeichnet sich ab, dass technologische und arbeitsorganisatorische Veränderungen, die mit einer Arbeitswelt 4.0 verbunden sind, sehr unterschiedliche Wirkungen für ein gesundes und kompetentes Älterwerden in Beschäftigung mit sich bringen können. Digitale Assistenzsysteme in der Industrie können z.B. die Handlungsspielräume in der Produktion, Montage und im Büro erhöhen, Arbeit aufwerten und zu deutlich erweiterten Qualifikationsanforderungen mit Perspektiven für die eigene berufliche Entwicklung führen. Digitale Assistenzsysteme können aber auch die Handlungsspielräume einengen, den Mensch zum Befehlsempfänger der Maschine machen, einseitige Belastungen in der Arbeitsausführung erhöhen, die Qualifikationsanforderungen reduzieren und die Leistungserbringung der Beschäftigten lückenlos überwachen. Zentral sind hierbei die arbeitspolitischen Gestaltungskonzepte. An der Ausrichtung und Qualität dieser Gestaltungslösungen entscheidet sich, ob die Beschäftigung in der Arbeitswelt 4.0 auch für ältere Arbeitnehmer\*innen, die langjährig in Tätigkeiten mit einem hohen Ausmaß körperlicher und psychischer Fehlbeanspruchungen tätig waren, geeignet ist und mit diesen Bedingungen ein arbeitsbedingtes Voraltern von Arbeitnehmer\*innen jüngeren und mittleren Alters verhindert werden kann. Die Einflussnahme auf diese Gestaltungsprozesse muss – wie bei allen komplexen technologischen Systemen – sehr frühzeitig, d.h. bereits im Planungsprozess erfolgen und durch einen Einführungsprozess unter Beteiligung der Beschäftigten vorgenommen werden.

#### 4.5 Zukunftsvereinbarungen

»Tarifverträge Demografie« in der bekannten Form besitzen aus unserer Sicht nicht die Akzeptanz und das notwendige Potenzial, solche tiefgreifenden Gestaltungsprozesse anzustoßen und ihnen ihren Stempel aufzudrücken. Gegenwärtig erscheint der Abschluss von Transformations- oder Zukunftsvereinbarungen als ein geeigneteres Mittel, um festzulegen, wie ein Interessenausgleich bei der gemeinsamen Gestaltung der Digitalisierung erreicht werden kann. Alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung sollte dabei zu den prioritären Vereinbarungselementen zählen, damit die Entwicklungs- und Gesundheitsinteressen der Beschäftigten in den betrieblichen Transformationsprozessen zur Geltung kommen.

Der gegenwärtige betriebliche Strukturwandel, der die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen deutlich verändert und die Zukunftsperspektiven einzelner Beschäftigtengruppen zum Teil grundlegend infrage stellt, besteht aus mehreren und gleichzeitigen Transformationsvorgängen: Neue Geschäftsmodelle, Digitalisierung, Altersstrukturwandel, Dekarbonisierung von Produkten und Geschäftsmodellen überschneiden und überlagern sich. Die Rationalisierungs- und Anpassungsdynamik der digitalen Transformation trifft demnach in Unternehmen und Organisationen auf älter werdende Belegschaften und verlangt von ihnen die Bereitschaft zur Anpassung ihrer Qualifikation, ihrer Einsatzflexibilität und ihres Beteiligungs- und Vorgesetztenverhaltens (z.B. in agilen Arbeitsformen). Die Digitalisierung vernetzt Beschäftigte und ihre (Home Office-)Arbeitsplätze in allen Altersgruppen weit stärker als bisher und dehnt die jetzt schon vorhandenen Risiken entgrenzter Arbeit möglicherweise noch weiter aus. Die Folgen des Strukturwandels für die Ausgestaltung von Arbeit, für die Zusammenarbeit und Kommunikation und für die berufliche Entwicklung nicht nur bildungsferner Beschäftigtengruppen sind tiefgreifend. Gleichwohl ist zu betonen: trotz des Einsatzes fortgeschrittener Technologie sind das Erfahrungswissen und gut qualifizierte Beschäftigte das unentbehrliche Fundament reibungsloser Produktions-, Entwicklungs- und Verwaltungsabläufe.

Die Corona-Pandemie hat zudem gezeigt, dass Arbeits- und Gesundheitsschutz kein Add-on sind. Vielmehr ist die Sicherstellung von Arbeits- und Gesundheitsschutz durch Kommunen und Länder Voraussetzung und Basis angepasster (branchen-)tarifvertraglicher Vereinbarungen der Sozialpartner. Die Alterung der Erwerbsbevölkerung wirft die Frage auf, ob die Anpassung der Arbeit an den Menschen nicht alleine den Sozialpartnern überlassen werden kann oder ob Sozialversicherungen und Behörden viel

stärkere Impulse zur Verwirklichung alters- und altersgerechter Arbeitsbedingungen geben müssen.

Neue tarifvertragliche Zukunftsvereinbarungen – so unser Plädoyer – können zu einer verbesserten arbeitspolitischen Praxis aus Sicht der Beschäftigten führen. Dabei müssen beschäftigungs- und arbeitspolitische Schutzbedürfnisse und Schutzstandards aufgegriffen, aber auch den entwicklungsorientierten Arbeitsinteressen der Beschäftigten Rechnung getragen werden. Die einzelnen Elemente dieser Tarifverträge müssen hinreichend konkrete Ziele und Verfahren für das gemeinsame Handeln von Management und Interessenvertretung festlegen, aber auch belastbare Rechtsansprüche für die Beschäftigten enthalten. Das betriebliche Handeln muss durch überbetriebliche Lernprozesse und einen erleichterten Ressourcenzugang für die betriebliche Interessenvertretung unterstützt werden. Die Umsetzungspraxis muss überprüft werden. Dies beinhaltet die Überprüfung nach Vollständigkeit, Qualität und in Hinblick die konkreten Wirkungen der Tarifverträge. Diese Elemente unterstützen eine erweiterte und verbesserte Praxis der Umsetzung, des Lernens und der verbesserten Wirkungen im Interesse der Beschäftigten. Dadurch kann eine neue Dualität von Tarifverträgen und betrieblichen Regelungen entstehen. Deutlich erweiterte tarifvertragliche Standards werden durch betriebliche Regelungen konkretisiert und die Handlungsoptionen durch regionale oder branchenbezogene Unterstützungsstrukturen erweitert.

Aus den Erfahrungen mit »Tarifverträgen Demografie« lassen sich so für den Abschluss von »Tarifverträgen Transformation« folgende Essentials ableiten:

1. Inhaltlich geht es um Vereinbarungen zur betrieblichen Innovations- und Investitionspolitik (Geschäftsmodelle, Produkte, Technologien) und ihre Wirkungen für die betriebliche Arbeitspolitik. Vereinbarungsbedürftig sind damit insbesondere die Themen Standort- und Beschäftigungssicherung, interner Arbeitsmarkt, Arbeitsgestaltung, Gesundheit, Arbeitszeit, Inklusion, Leistung und Kontrolle, Qualifizierung. Dabei müssen Eckpunkte und Zielgrößen zu
  - den Gestaltungszielen (definierte Veränderungsprojekte),
  - den eingesetzten Ressourcen (Investitionsfonds, definierte Investitionen/Budgets),
  - den Abläufen (gemeinsame Arbeits- oder Projektgruppen von Arbeitgeber\*in und Betriebsrat) und
  - den Entscheidungsmechanismen (paritätisch besetzter Steuerkreis) festgelegt werden.

2. Die Individualrechte der Beschäftigten müssen gestärkt werden: Zugang zu Weiterbildung, Freistellungsmöglichkeiten entsprechend den beruflichen Entwicklungsvorstellungen und privaten Bedingungen, gestärkte Initiativrechte für gesundes und kompetentes Arbeiten, definierte Mitwirkungsrechte bei Einführung neuer Technologien und arbeitsorganisatorischer Veränderungen.
3. Wesentlich sind erweiterte Informations-, Initiativ- und Mitbestimmungsrechte für Betriebsräte bei allen Fragen der strategischen Personalplanung (quantitativ und qualitativ). Diese zeitlich umfangreichen und fachlich komplexer werdenden Anforderungen an die Arbeit der betrieblichen Interessenvertretung bedürfen erhöhter Freistellungsressourcen. Ferner muss der Zugang zu externer, fachlich spezialisierter Beratung erleichtert werden.
4. Die Unternehmen müssen mit Sanktionen rechnen, wenn Umsetzungsdefizite im Bereich des Arbeits- und Gesundheitsschutzes und Regelverstöße gegen diese Vereinbarungen festgestellt werden.
5. Auf der Branchenebene werden paritätisch besetzte »Agenturen für gute Transformation« installiert, die – finanziert aus einem Tariffonds bzw. einem Mindestanteil der Lohn- und Gehaltssumme – Überwachungs-, Entwicklungs- und Kommunikationsaufgaben übernehmen.
  - Die Agenturen überwachen Regelungen aus diesen Vereinbarungen, belohnen regelkonformes Verhalten, sanktionieren regelwidriges Verhalten und berichten jährlich zum Umsetzungsstand in den Unternehmen.
  - Sie fördern von zentraler Stelle aus gute Transformationspraxis, indem sie Modellprojekte initiieren, Gestaltungshilfen erstellen, Diskussions- und Lernprozesse anregen, Forschungsthemen identifizieren und entsprechende Vorhaben initiieren. Des Weiteren sind sie ein Forum für den regionalen industriepolitischen Diskurs zur Innovationspolitik und zur Zukunft der Arbeit.

#### *4.6 Forschungsbedarf zur Mehrfach-Transformation*

Die beschriebenen multiplen Veränderungsprozesse, die in den Betrieben an verschiedenen Stellen zu lokalisieren sind, lösen zwangsläufig neue Forschungsfragen aus, ältere Forschungsfragen stellen sich vor diesem Hintergrund neu. Was es zu beforschen gäbe, wäre der Zusammenhang von digitaler Transformation und demografischen Veränderungen mit dem Ziel, in kurzer Zeit mehr Handlungs- und Gestaltungssicherheiten für eine zukunftsfeste Weiterbildung und für neue Impulse bei der Gestaltung lern-

förderlicher und gesundheitsverträglicher Arbeit zu gewinnen. Erwünscht sind auch Detailerkenntnisse zur Subjektseite technologischer Veränderungen: Wie können Transformationsprozesse angestoßen werden, dass sie den unterschiedlichen Bedürfnissen und Kompetenzen der Generationen und Berufsgruppen gerecht werden? Worauf haben die verantwortlichen Prozessowner zu achten, damit der Fachlichkeit, dem Entdeckergeist, dem Produzentenstolz und den Lebensleistungen der einzelnen Beschäftigten gebührend Rechnung getragen wird.

Es bedarf fundierter Analysen, die sowohl bestehende Defizite wie auch die Entwicklungschancen und -risiken der Transformationsvorgänge kenntlich machen. Es ist notwendig, mehr zu erfahren über Widersprüche, Konfliktpotenziale und systemische Wechselwirkungen zwischen unterschiedlichen Dimensionen des Wandels. Systematisch zu durchleuchten wäre ferner das Wirkungsverhalten von Vereinbarungsinstrumenten und Personalstrategien.

## *Literatur*

- Anlauff, W. (2017): Gestaltung von Job Rotation in der Produktion. In: Richter, G., Hecker, C., Hinz, A. (Hrsg.): Produktionsarbeit in Deutschland – mit alternen Belegschaften, Erich Schmidt Verlag, Berlin.
- Anlauff, W. (2018): Zukunftsfähiges Kompetenzmanagement – Prospektiv, lebensphasenorientiert und regional flankiert, Eigenverlag, Nürnberg.
- Bellmann, L., Brandl, S., Dummert, S., Guggemos, P., Leber, U., Matuschek, I. (2018): Altern im Betrieb. Alterung und Alter(n)smanagement in kleineren und mittleren Unternehmen – vom Einzelfall zur professionalisierten Systematik, Study Nr. 393, Düsseldorf.
- Bellmann, L., Kühl, A. (2007): Weitere Expansion der Leiharbeit? Eine Bestandsaufnahme auf Basis des IAB-Betriebspanels, Studie im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung.
- Bertelsmann Stiftung (2013): Alternde Belegschaften - Chancen, Risiken und Herausforderungen. Impulse 2013/02.
- BIBB/BauA (2019): Grundauswertung der BIBB/BAuA Erwerbstätigenbefragung 2018 – Vergleich zu Grundauswertungen 2006 und 2012, Dortmund, Berlin, Dresden.
- Bundesagentur für Arbeit (2020): Aktuelle Entwicklungen in der Zeitarbeit. Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt, Nürnberg.
- Bundesagentur für Arbeit (2019): Situation von Älteren. Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt, Nürnberg.

- Dunkel, H. (2014): Zukunftsorientierte Arbeitsgestaltung. In: Badura, B., Ducki, A., Schröder, H., Klose, J., Meyer, M. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2014: Erfolgreiche Unternehmen von morgen – gesunde Zukunft heute gestalten, S. 187–194.
- Fröhler, N., Fehmel, T. (2018): Tarifvertragliche Regulierung sozialer Sicherung: Deutschland und Österreich im Vergleich, Working Paper Forschungsförderung 076, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.
- Hirsch-Kreinsen H., Weyer, J. (Hrsg.) (2013): Wandel von Industriearbeit. Herausforderungen und Folgen neuer Produktionssysteme in der Industrie, Soziologisches Arbeitspapier Nr. 32/2013.
- Kapitza, I., Kopp, D., Metzmann, E., Schlegel, U., Schneider, C. (2013): Projektabschlussbericht Umsetzung von Demografie-Tarifverträge. In: IG BCE, QFC GmbH (Hrsg.), Hannover.
- INQA (2018): Strategische Personalplanung leicht gemacht, Berlin.
- Katenkamp, O., Georg, A., Martens, H. (2012): Gestaltung des demografischen Wandels durch Tarifvertrag? In: WSI-Mitteilungen 6/2012, S. 427–434.
- Klippert, J. (2014): Alter(n)skritische Merkmale von Tätigkeiten, unveröffentlicher Vortrag, Frankfurt.
- Latniak, E., Voss-Dahm, D., Elsholz, U., Gottwald, M., Gerisch, S. (2010): Umsetzung demografiefester Personalpolitik in der Chemischen Industrie. Inhaltliche und prozessuale Analyse betrieblicher Vorgehensweisen, Abschlussbericht für die Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.
- Morschhäuser, M. (2006): Reife Leistung. Personal- und Qualifizierungspolitik für die künftige Altersstruktur, Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, Bd. 72, Berlin.
- Prognos AG (2010): Recherche und Darstellung betrieblicher Demographieprojekte. Endbericht an die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), Berlin.
- Seibold, B., Schwarz-Kocher, M., Salm, R. (2016): Ganzheitliche Produktionssysteme (GPS). Hans-Böckler-Study Nr. 340, Düsseldorf 11/2016.
- Stork J., Widuckel W. (2018): Betriebliches Alter(n)smanagement – sechs Spannungsfelder betrieblicher Praxis. In: WSI Mitteilungen 1/2018 Schwerpunktheft, Nomos Verlag Baden-Baden.

- Tullius, K., Freidank, J., Grabbe, J., Kädtler, J., Schroeder, W. (2012): Perspektiven alter(n)sgerechter Betriebs- und Tarifpolitik. In: WSI-Mitteilungen 2/2012, S. 113–123.
- Volkholz, V. (1993): Die demografische Revolution erfasst auch die Betriebe, Frankfurter Rundschau v. 22.11.1993.

## Referenzen

- 1 Die Politik der Destabilisierung und Vermarktlichung der Alterssicherung erfolgte über eine Vielzahl von gesetzgeberischen Eingriffen in die gesetzliche Rentenversicherung. Die wesentlichen Maßnahmen, die die schrittweise Leistungsreduzierung, die Senkung des Rentenniveaus und einen späten Rentenzugang in der Bevölkerung durchgesetzt haben, sind: Anhebung der Altersgrenze auf 65 Jahre für Frauen und Männer (1992/1996); Anhebung der Altersgrenze für schwerbehinderte Menschen auf 63 Jahre (1999); Abschaffung der besonderen Rentenregelungen für Frauen und Arbeitslose (1999); Abschaffung der Rente wegen Berufsunfähigkeit (1999); Flächendeckende Abschläge bei vorzeitigem Rentenbezug seit 2001; Neugestaltung der Rentenformel zur dauerhaften Absenkung des Rentenniveaus (2001); Staatliche Förderung der privaten Altersvorsorge (»Riester-Rente«) (2002); Einführung Nachhaltigkeitsfaktor zur dauerhaften Absenkung des Rentenniveaus (2005); Einführung der Rente mit 67 und weitere Kürzung von Rentenansprüchen (2007).
- 2 Die herangezogenen Befragungsergebnisse beziehen sich auf Betriebe und Beschäftigte aller Branchen und unterschieden nicht zwischen Betrieben mit oder ohne Demografievertrag.
- 3 Die Erwerbstätigenbefragung von BiBB/BAuA wird bekanntlich in regelmäßigen Zeitabständen wiederholt. Die Datenbasis ist statistisch repräsentativ ausgelegt und die Fragen sind annähernd konstant gehalten. Gradmesser ist das persönliche Empfinden der Beschäftigten, ob eine jeweils spezifische Arbeitsbedingung in ihrer Arbeit häufig auftritt. Bei den Faktoren der Tabelle 1 handelt es sich überwiegend um alterskritische Arbeitsanforderungen.
- 4 Der Autor hat obige Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung des Jahres 2012 mit den Antworten zum subjektiv eingeschätzten Gesundheitszustand aus der gleichen Erhebung in Verbindung gesetzt. Es wird deutlich, dass die Befragten ihren Gesundheitszustand deutlich kritischer einstufen, wenn die genannten körperlichen und psychischen Faktoren auf ihre Arbeitssituation zutreffen.
- 5 Mit dem Tarifabschluss 2018 für die Beschäftigten der Metall- und Elektroindustrie wurde ein tarifliches Zusatzgeld (T-ZUG) vereinbart. Beschäftigte, die in Schicht arbeiten, Kinder betreuen oder Angehörige pflegen, können wahlweise einen Teil des tariflichen Zusatzgeldes in Zeit umwandeln und dadurch bis zu acht zusätzliche freie Tage im Jahr erhalten.
- 6 Die Arbeitnehmerüberlassung war bis zum 1. Januar 2003 streng reglementiert. Mit dem Ersten Gesetz für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt (»Hartz I«) wurden das besondere Befristungsverbot, das Synchronisationsverbot, das Wiedereinstellungsverbot und die Beschränkung der Überlassungsdauer auf höchstens zwei Jahre aufgehoben.

- 7 1990 lag die jahresdurchschnittliche Zahl der Leiharbeiter\*innen erstmals über 100.000; bereits acht Jahre später hatte sie sich verdoppelt. Im Zuge der rechtlichen Änderungen im Rahmen der Hartz-Gesetze kam es zu einer weiteren Expansion der Branche. Im November 2017 erreichte die Zahl der Leiharbeiter\*innen mit rund 1,08 Millionen ihren vorläufigen Höchststand (Bundesagentur für Arbeit 2020).



## *Personalmanagement*



# Vom Personal- zum Demografiemanagement? Der Einfluss der demografischen Frage auf das Personalmanagement

*J. Reindl*

## *Abstract*

Der demografische Wandel in der Arbeitswelt war und ist vor allem ein Thema, das das Personalmanagement in den Unternehmen affiziert. Konzeptionell ist dadurch eine reiche Ernte eingefahren worden, die praktische Umsetzung hat hingegen gerade aufgrund der Präokkupation des Themas durch das Personalmanagement gelitten. Dennoch war die Befassung mit dem demografischen Wandel keine Spielwiese der ‚Personaler‘, sie hat dazu beigetragen, das Personalmanagement aus seiner reaktiven Rolle herauszuführen und einen Paradigmenwechsel in der Personalpolitik von der Substanz- zur Potenzialbetrachtung des Personals einzuleiten.

## *Einleitung*

Volker Volkholz hat den Anfang gemacht. Er hat als Erster die Frage, was der demografische Wandel für die Arbeitswelt bedeutet, aufgeworfen und die Belegschaften nicht wie üblich nach den Kriterien Qualifikation, Geschlecht, Beschäftigungsverhältnis etc. sortiert, sondern eine neue Kategorie ins Rampenlicht gestellt: das Alter (1). Zwar wurde schon seit Längerem über die älteren Arbeitnehmer\*innen als Risikogruppe geforscht, aber die Alterskomposition eines Unternehmens war nicht der Rede wert, sie schien sich ja wie von selbst zu reproduzieren. Volkholz fielen bei seiner demografischen Betrachtung zwei beunruhigende Phänomene auf: geburtenschwache Jahrgänge, die die ausreichende Zufuhr des beruflichen Nachwuchses erschweren sowie eine gestauchte Altersstruktur in vielen Betrieben mit relativ wenig Jungen, sehr vielen Mittelalten und sehr wenig Alten, die auf einen unaufhaltsamen Alterungsprozess der Betriebe hindeutet. Er schlug Alarm und trat eine Lawine los: Forschungsprogramme wurden verkündet, wissenschaftliche Projekte in großer Anzahl aufgelegt, Konferenzen und Workshops in ähnlich großem Umfang veranstaltet, Be-

ratungsunternehmen und Stiftungen nahmen sich des Themas an, eine Publikation jagte die andere, neue Institutionen traten auf den Plan, die den Altersstrukturwandel und seine Folgen als exklusiven Beratungs- und Schulungsgegenstand bearbeiteten – kurzum, alle Welt hierzulande stellte sich die bange Frage, ob angesichts des dräuenden demografischen Wandels die Unternehmen so weitermachen könnten wie bisher oder ob neue Weichenstellungen erforderlich wären. Selten war wohl ein Agenda-Setting so erfolgreich, was seine Perzeption in der Öffentlichkeit angeht. Eine Zeit lang schien es so, als ob sich an dieser Frage die Zukunft entscheiden würde. Wie erfolgreich es allerdings in der Praxis und da in der Praxis der Unternehmen war, darüber wissen wir wenig, weil eine systematische Evaluation der Demografieaktivitäten noch aussteht bzw. nie in Betracht gezogen wurde. Wenn in diesem Text dennoch Aussagen dazu riskiert werden, dann sind es Aussagen, die auf der eigenen Mitwirkung an der Demografieagenda und auf der Durchführung etlicher diesbezüglicher Projekte in zahlreichen Unternehmen basieren (2). Es geht dabei nicht um den generellen Output und Outcome der vielen Initiativen und Vorhaben, sondern um die Effekte, die der Demografiediskurs auf das Personalmanagement als seiner wichtigsten Bastion in den Unternehmen hatte und hat.

### *1. Demografie – eine Fundgrube für das Personalmanagement*

Die meisten Unternehmen, die über Projekte und externe Ansprachen mit der Demografiethematik konfrontiert wurden, haben zunächst zögerlich reagiert. Ihnen fehlte die Betroffenheit, ihre Altersstruktur war (noch) nicht kritisch und der Wille, in die Zukunft zu denken, war nicht sehr ausgeprägt. Eine Personengruppe im Unternehmen jedoch war wie elektrisiert von den Programmen, Konzepten, Projekten und Fragestellungen, die in die Betriebe hereinschwappten. Viele Personalverantwortliche haben sich die ‚Demografie‘ richtig zu eigen gemacht, gleichsam als ob sie auf sie gewartet hätten. Sie haben offensichtlich in den durch den demografischen Wandel aufgeworfenen Problemstellungen zahlreiche Ansatzpunkte gefunden, ihre Vorstellung von Personalarbeit zu forcieren und womöglich im Unternehmen umzusetzen. Genau betrachtet ist ja das Personalmanagement, wenn es denn Macht und Gestaltungskraft hat, der ‚natürliche‘ Ort, sich mit dem Altersstrukturwandel der Belegschaft und dem Alternsprozess im Unternehmen auseinanderzusetzen. Dort werden im Idealfall die Kriterien festgelegt, wer ins Unternehmen kommt, welchen Weg er/sie dort nimmt und wie er/sie aus dem Beruf austritt.

Wir sind selbst Zeuge eines großen Experiments geworden, in dem Unternehmen des Maschinenbaus an das Demografiethema herangeführt wurden und dann selbstständig selbst gewählte und für wichtig befundene Fragestellungen bearbeitet haben (3). Es haben 47 Betriebe teilgenommen und hierbei fast ausschließlich ihre Personalverantwortlichen. Sie sind in einem ersten Workshop für das Thema sensibilisiert worden und sie haben aus dem Themenkranz ‚Demografischer Wandel in der Arbeitswelt‘ ihr Projekt, das sie ein dreiviertel Jahr beschäftigen sollte, definiert. In einem zweiten Workshop nach getaner Arbeit haben sie Bericht erstattet über die Resultate, die sie erzielt hatten. Das Experiment gewährt einen spannenden Einblick in die Problemdefinitionen des Personalmanagements, in ihre Prioritätensetzung und in die Realisierbarkeit der entwickelten Konzepte.

Die teilnehmenden Betriebe sind auf drei Handlungsfeldern aktiv geworden: dem Berufseintritt, der Beschäftigung (Personalentwicklung und Gesundheit) und dem Berufsaustritt. Im Handlungsfeld ‚Berufseintritt‘ haben sie auf die scheinbare Verknappung des Arbeitskräfteangebots reagiert und ihre Einstellungspolitik grundlegend hinterfragt. Scheinbar deshalb, weil der Rekrutierungsraum für die Firmen größer ist, als es auf den ersten Blick erscheint. Allzu oft suchen sie den passgenauen Bewerber, der jung, männlich, deutsch, gut qualifiziert ist und eine geradlinige Berufslaufbahn aufzuweisen hat. Weil um dieses Bewerberprofil aber längst ein ‚war of talents‘ geführt wird, haben sich die Personalverantwortlichen an andere Arbeitsmarktgruppen erinnert: an Ältere, Frauen und praktisch begabte Jugendliche. Sie haben quasi einem Diversity-Ansatz in der Einstellungspolitik das Wort geredet und sie sind gut damit gefahren. Im Handlungsfeld ‚Beschäftigung‘ lag der Fokus auf Aktivitäten, die ein alternsgerechtes Arbeiten ermöglichen. Dazu zählen die Inangriffnahme von Laufbahn- bzw. Entwicklungswegeplanungen und Rotationsmodellen, die Forcierung der Weiterbildungsanstrengungen, die Einführung von Personalentwicklungsgesprächen, der Entwurf horizontaler Karrieren im Unternehmen, die Befassung mit den Perspektiven der Zielgruppe 50plus. Gerade auf diesem Handlungsfeld wurde zumindest konzeptionell eine reiche Ernte eingefahren. Da es für die meisten Teilnehmer\*innen Neuland war, sprudelten hier die Ideen. Es war offensichtlich, dass die Personalverantwortlichen in puncto Gestaltung der Betriebslaufbahn einen großen Nachholbedarf sahen. Im Handlungsfeld ‚Berufsaustritt‘ schließlich dominierten die Fragen des Wissenstransfers und Wissensmanagements. Sie hatten für viele teilnehmende Firmen eine hohe Priorität, weil aus ihrer Perspektive zahlreiche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu früh den Betrieb verlassen und wertvolles Know-how abziehen. Gerade in wissensintensiven Unterneh-

men, in denen die Arbeitskraft mit zunehmendem Alter ihren Wissenswert steigert, schmerzt dieser Aderlass besonders. Deshalb richtete sich ein Hauptaugenmerk auf die Aufbewahrung und Weitergabe dieses Wissens, wobei die anfängliche Euphorie der Teilnehmer\*innen für Wissensmanagementsysteme mehr und mehr dem Ansatz des interpersonalen Wissenstransfers über die Bildung von Tandems, Patensysteme und Nachfolgeplanungen gewichen ist.

Als Moderatoren und Begleiter dieses Experiments waren wir überrascht, mit welcher Energie, welchem Ideenreichtum und welcher Kreativität die Personalverantwortlichen das Demografiethema angepackt haben. Für sie tat sich damit offensichtlich eine Bühne auf, auf der sie aus dem Schatten, in dem sie häufig agieren, heraustreten und in die Gestaltungsrolle wechseln können. Das Personalmanagement muss ja zum einen oft exekutieren, was andernorts im Unternehmen entschieden wurde, es hat wenig Einfluss auf die Ausarbeitung der Unternehmensstrategie (4). Zum anderen beackert es gewöhnlich vor allem die Felder des Berufsein- und -austritts sowie die Verwaltung des Personals mit einiger Professionalität und Routine, aber die Personalentwicklung und die Gesamtentwicklung des Belegschaftskörpers bleiben häufig Stückwerk oder fallen aufgrund des Aktualitätsdrucks unter den Tisch (5). Die Demografieinitiative hat den Verantwortlichen die Chance eröffnet, neue Akzente in der Personalpolitik weg von der Administration und hin zur Entfaltung des Personals zu setzen, den eigenen Status aufzuwerten und als Personalmanagement Anerkennung bei den anderen Managementdisziplinen zu erhalten.

## *2. Die Grenzen des Demografiemanagements*

Den Personalverantwortlichen, die an der Demografieinitiative teilgenommen haben, ist etwas Ähnliches widerfahren, was in vielen Demografieprojekten zu besichtigen war. Sie haben konzeptionell hoch originell gearbeitet, sie waren in ihrem Element, weil sie endlich auf der Klaviatur des gesamten Personalmanagements spielen konnten, sie haben auch – weil viele Mittelständler dabei waren – in der dort typischen Manier schnell Dinge auf den Weg gebracht wie etwa die Revision bisheriger Stellenausschreibungen oder die ergonomische Verbesserung bestimmter Arbeitsplätze, aber der große Wurf, das Unternehmen demografiefest zu machen, ist ausgeblieben. Vieles, was sie sich vorgenommen haben, ist auf dem geduldi- gen Papier geblieben, einiges ist im Alltagsstress des Tagesgeschäfts versandet. Zwei Gründe zeichnen sich dafür verantwortlich, dass ihr Demogra-

fievorhaben auf halbem Weg stecken geblieben ist: ein strategischer und ein struktureller.

Die Demografieinitiative war eine Initiative des Personalmanagements und entsprechend haben die ‚Personalerinnen‘ und ‚Personaler‘ die Themen gesetzt, die ihre Themen waren: also Personalgewinnung, Personalentwicklung, Qualifizierung, Nachfolgeplanung, Wissenstransfer. Gemeinhin gelten sie als die weichen Issues, die sich schlecht rechnen lassen und die so lange entfaltet werden können, so lange sie nicht die harten Issues – das Leistungsregime, die Produktivität, die Kosten-, Termin- und Rentabilitätsziele – tangieren. Über diese aber wacht das operative Management des Wertschöpfungsprozesses, das aufgrund der Dezentralisierung der Unternehmen (Profit-Center, Divisionalisierung etc.) mächtiger geworden ist und sich ungern von außen dreinreden lässt. (6) Wenn von HR etwa Rotationsmodelle vorgeschlagen werden, schlägt ihnen sofort das Argument entgegen, dies gehe mit Produktivitätsverlusten einher, weil auf dem neuen Arbeitsplatz Einarbeitungskosten entstünden. Wenn mehr Qualifizierung und Schulung angemahnt wird, verweist das operative Management auf die fehlende Zeit, die dringend für die Erfüllung der Ziele gebraucht würde. Wenn in den FuE-Bereichen neue Karrierewege (sog. Fachkarrieren) erwogen werden, steht die Befürchtung im Raum, dies würde das Budget sprengen, weil dadurch auch die Gehälter steigen könnten. Es ist bezeichnend, dass in den allermeisten Demografievorhaben die Leistungs politik eine Leerstelle geblieben ist und das operative Management nicht oder nur sehr unzulänglich in die Pläne des Personalmanagements einbezogen worden ist. Die Konzepte sind quasi im ‚luftleeren Raum‘ entwickelt worden unter Absehung der Kalküle und Überlegungen des operativen Managements. U.E. war dies ein strategischer Fehler, der mitverantwortlich ist für das Scheitern ambitionierter Vorhaben. Eine Lehre daraus ist, dass Veränderungen im Personaleinsatz, in den Karrierewegen und im Arbeitszuschnitt, die ein gesundes und produktives Altern im Unternehmen befördern, nur im engen Schulterschluss mit den Verantwortlichen des Wertschöpfungsprozesses machbar sind. Sie müssen überzeugt werden, dass ein anderes Arbeiten kein unproduktiveres ist und dass es ihnen nützt, wenn sie Beschäftigte haben, denen die Möglichkeit eröffnet wird, ihr Potenzial über einen engen Aufgabenzuschnitt hinaus zu erweitern (7).

Der zweite Grund, warum viele Demografieprojekte festgefahren sind oder kaum Wirkung erzielt haben, ist ein struktureller. Die Alters- und Alternsfrage ist – anders als etwa im Öffentlichen Dienst oder in nicht profitgetriebenen Organisationen – im kapitalistischen Unternehmen eine abgeleitete Frage. Im Zentrum aller Überlegungen steht, auf welche Weise Unternehmen durch die Herstellung von Gütern oder Dienstleistungen Ge-

winn machen können. Im Zentrum steht nicht, wie ein optimaler Belegschaftsaufbau aussehen könnte und auch nicht, wie die Belegschaft gesund altern kann. Diese Fragen bekommen erst eine Relevanz, wenn der Zweck des Unternehmens gefährdet ist, weil es nicht die benötigten Fachkräfte bekommt, weil die guten Leute nicht gehalten werden können, weil bald Wissensträger en gros in den Ruhestand gehen oder weil die Krankheitsquote zu hoch ist. Treten solche Konstellationen auf, dann besteht eine gute Chance, das Demografiethema im Unternehmen zu verankern. Fehlen sie hingegen, dann ist das Auflegen einer Demografieagenda ein Kampf mit Windmühlen. Die dem Demografiemanagement immanente Vorstellung, man könne das Thema autonom als solches fahren und damit präventiv gegen zukünftige Verwerfungen handeln, geht in die Irre. Der erfolgversprechendere Weg besteht darin, es mit den Fragestellungen, Problemen und Zukunftsthemen zusammenzuschalten, die das Unternehmen umtreiben und in Atem halten, sei es aktuell die Digitalisierung oder seien es Umstrukturierungen/Reorganisationen, die Einführung neuer Steuerungsprinzipien (indirekte Steuerung), der Aufbau von Team- und Gruppenarbeit etc. (8). Wenn ein Personalmanagement sich in solche Veränderungsprozesse hineinbegibt und zu bedenken gibt, was diese mit älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern machen und was daran alters- und altersgerecht ist oder was nicht, dann hat es ungleich mehr Chancen, mit seinen Ideen, ein gesundes und produktives Altern zu ermöglichen, durchzudringen, als wenn es eine abstrakte Agenda gegen die zukünftigen Risiken des demografischen Wandels aufstellt.

### *3. Das demografische Projekt als Professionalisierungsschub des Personalmanagements und als Modernisierungsschub der Personalpolitik*

Auch wenn diese Befunde zu den Wirkungen der Demografieaktivitäten ernüchternd klingen, so wäre es dennoch grundverkehrt, von ihrem Scheitern zu reden. Mehr als kurzfristige Erfolge, die bei diesem Langfrist-Thema ohnehin nicht leicht zu erwarten sind, wiegen die indirekten Effekte, die von ihnen ausgingen. Die Befassung mit dem demografischen Wandel und die Begegnung mit den im Rahmen der bundesweiten Aktivitäten entwickelten Konzepten und Werkzeugen haben zu einer Stärkung des Personalmanagements und zu einer Neuausrichtung der Personalpolitik geführt. Sie waren Vehikel und Katalysatoren eines Modernisierungsprozesses, Geburtshelfer einer modernen Personalpolitik.

Die Personalpolitik, wie sie in vielen Unternehmen verbreitet war, war eine weitgehend defensive, wenn sie sich nicht gar auf reine Personalver-

waltung beschränkt hat. Sie hat die technisch-ökonomische Strategie des Unternehmens nachvollzogen und ihre möglichen negativen Wirkungen abgedeckt. Sie hat im Falle des Personalbedarfs den Arbeitnehmertypus eingestellt, den man schon immer gehabt hat, sie hat im Falle eines Ungleichgewichts zwischen vorhandenen und benötigten Qualifikationen Anpassqualifizierung betrieben, sie hat vertikale Karrieren entworfen, über deren Einnahme der Meister, die Bewährung in der Arbeit und das Alter entschieden haben, sie hat den Führungskräftenachwuchs geplant und sie hat schließlich nach Wegen gesucht, die ältere Mitarbeiterin oder den älteren Mitarbeiter vorzeitig oder gleitend in den Ruhestand zu verabschieden. Dass es damit nicht sein Bewenden haben kann, ist spätestens dann klargeworden, als im Zuge moderner Managementkonzepte die Ressource Mensch ins Zentrum rückte und der Arbeitnehmer\*innen als ‚Unternehmer im Unternehmen‘ angerufen wurde (9). Den Beschäftigten wurde jetzt wesentlich mehr abgefordert als in der alten Welt, in der sie vorbestimmte Aufgaben abzuarbeiten hatten, sie sollten autonomer, freier, selbstverantwortlicher, flexibler werden und an ihren Arbeitsplätzen oder in ihren Teams so handeln, als ob ihnen selbst das Unternehmen gehören würde. Dieser neue Arbeitshabitus sollte bei den Beschäftigten vor allem durch neue Organisations- und Steuerungsmethoden erzeugt werden, die sie näher an den Kunden und den Markt heranrücken oder die den Markt im Unternehmen durch Kennzahlen, Benchmarks, Kunden-Lieferanten-Beziehungen simulieren. Der Part des Personalmanagements war es, die Beschäftigten durch entsprechende Qualifizierung dafür fit zu machen und sie von den Vorteilen der neuen Methoden zu überzeugen. Auf der Suche nach ihrer Rolle in diesem Prozess der Modernisierung der betrieblichen Herrschaft kam ihnen das im Demografiediskurs angehäuften Konzept- und Handlungswissen entgegen, wenngleich es einen anderen Ausgangspunkt hatte. Es befasst sich ja im Kern mit der Frage, wie die Arbeitsfähigkeit und Produktivität der Mitarbeiter\*innen über ein Arbeitsleben lang gefördert werden kann und wie diese eigenständig, aber unterstützt vom Unternehmen, einen Berufsweg finden können, der ihr Potenzial zur Entfaltung kommen lässt, anstatt es vorzeitig durch einseitige und immer gleiche Arbeit zu ersticken. Funktionieren kann eine solche arbeitsbiographische Perspektive nur, wenn zwischen Mitarbeiter\*innen und Personalverantwortlichen viel darüber kommuniziert wird.

Der demografische Wandel hat so gesehen stark mit dazu beigetragen, einen *Paradigmenwechsel* in der Personalpolitik einzuleiten. Es zieht mit ihm und mit der Aufwertung des „Faktor Mensch“ eine neue Betrachtungsweise des Personals in die Unternehmen ein, die Folgen für ihre Behandlung und den Umgang mit ihnen hat. In ihr wird das Personal nicht

mehr als eine statische, sondern als eine dynamische Größe perzipiert. Die Belegschaft ist nicht Substanz, sondern Potenzial. Die *Substanzbetrachtung* geht von gegebenen Anforderungs- und Qualifikationsstrukturen aus, von einer grundsätzlichen Passung zwischen betrieblicher Qualifikationsnachfrage und betrieblichem Qualifikationsangebot, die allenfalls kurzfristiger Korrekturen bedarf. Hierfür werden dann Anpassungs- oder Ad-hoc-Qualifizierungen in Form von Schulungen und Trainings durchgeführt. Sie geht weiter davon aus, dass die Substanz jederzeit wieder aufgefüllt werden kann: durch Eigenausbildung oder durch Beschaffung der benötigten Qualifikationen vom Arbeitsmarkt. Die *Potenzialbetrachtung* hingegen dynamisiert die Anforderungs- und Qualifikationsstrukturen. Sie nimmt die zukünftigen Anforderungen (SOLL) in den Blick und gleicht sie mit der gegenwärtigen Qualifikationsstruktur (IST) ab. Die Lücke, die dabei zwischen SOLL und IST klafft, veranlasst das Personalmanagement allerdings nicht, alle Rekrutierungshebel in Bewegung zu setzen und sich frühzeitig mit den benötigten Qualifikationen einzudecken. Es wirft vielmehr einen zweiten vertieften Blick auf das IST und stellt fest, dass im Prinzip im gegenwärtigen Belegschaftskörper das Potenzial da ist, den zukünftigen Anforderungen gerecht zu werden. Der zweite Blick ruht nicht mehr bloß auf den formellen Qualifikationen, sondern er richtet die Aufmerksamkeit auf den Arbeitseinsatz und die latent bleibenden, weil nicht abgeforderten Fähigkeiten und Fertigkeiten. Er heftet sich an die Kompetenz der Mitarbeiter\*innen, an ihr Know-how, ihre Bewältigung von Anforderungen, ihr Erfahrungswissen, ihre Qualifikationskarriere, ihre verschütteten Möglichkeiten, kurzum ihr Potenzial, das allemal größer ist als der im Arbeitsprozess abgeforderte Kompetenzausschnitt. In der Potenzialbetrachtung wird deshalb so intensiv auf den gegenwärtigen Qualifikationskörper geschaut, weil ihre Vertreter\*innen von einem wachsenden Mismatch zwischen zukünftig benötigten und gegenwärtig fabrizierten Qualifikationen ausgehen und weil sie sich die Knappheitshypothese schon zu eigen gemacht haben. Wenn die Unternehmen die Qualifikationen nicht mehr so ohne Weiteres auf dem Arbeitsmarkt kaufen können, dann müssen sie aus dem bestehenden betrieblichen Qualifikationsstock schöpfen und diesen fortentwickeln. Sie müssen beginnen, anstatt situativ und temporär, in den Dimensionen von Arbeitsbiographien und von langfristigen Entwicklungswegen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu denken. Sie dürfen die Arbeitskraft nicht mehr kurz- und mittelfristig verschleifen, sondern sie müssen sie auf lange Sicht fördern und entwickeln.

Der Potenzialansatz umfasst idealtypisch vier Stufen. Auf jeder warten auf die Personalverantwortlichen neue Aufgaben und Herausforderungen, die nur mehr wenig zu tun haben mit der klassischen Personalarbeit.

- Die erste Stufe besteht in einer *IST-Aufnahme* zur gegenwärtigen Performance der Humanressourcen. Sie beinhaltet eine Erhebung der Qualifikationsstruktur, der Tätigkeitsstruktur sowie der Kompetenzstruktur. Vergleichsweise einfach lässt sich noch die Qualifikationsstruktur erfassen (formelle Berufsabschlüsse und Weiterbildungen). Schwieriger wird es schon bei der Tätigkeitsstruktur (i.e. die gegenwärtige Anforderungsstruktur), weil i.d.R. Stellenbeschreibung und tatsächlicher Arbeitsinhalt nicht zusammenfallen. Die Anamnese verkompliziert sich noch einmal, wenn die Kompetenz der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters ins Spiel kommt, also die Art und Weise, wie er seine Arbeit meistert. Kompetenz ist immer auch etwas Zugeschriebenes, eine Bewertung und von daher nicht aus der objektiven Abbildung der Belegschaft in der Beschäftigtenstatistik ablesbar. Sie lässt sich nur erfassen, wenn die üblichen quantitativen Verfahren durch qualitative, also kommunikative Verfahren ergänzt werden.
- Der nächste Schritt ist die *Bedarfsanalyse*. Sie ist in die Zukunft gerichtet, liest aus gegenwärtigen Trends zukünftige Entwicklungen heraus und formuliert den zu erwartenden betrieblichen Bedarf an Qualifikationen und Kompetenzen. Bedarfsanalysen sind notwendig mit Unsicherheit behaftet, da sie eine Prognose der technologischen Entwicklung und der künftigen Gestalt der Arbeit sowie der daraus resultierenden zukünftigen Anforderungsprofile anstellen müssen. Sie sind nur sinnvoll zu erstellen im Abgleich mit den unternehmenspolitischen Strategien und Plänen. Für das Personalmanagement eröffnet sich damit die Chance, eine gestaltende Rolle bei der personellen und sozialen Auslegung der unternehmerischen Strategie- und Geschäftsprozesse zu spielen, aus der *Reactio* herauszukommen.
- Auf der dritten Stufe, der *Potenzialanalyse*, wird danach gefragt, wie mit den gegenwärtigen Ressourcen die Herausforderungen der Zukunft bewältigt werden können und was zu unternehmen ist, um das Personal dafür vorzubereiten. Sie hat eine subjektive und eine objektive Dimension. Die Verantwortlichen nehmen zum einen eine Einschätzung der Entwicklungsmöglichkeiten ihrer Mitarbeiter\*innen, d.h. vor allem ihres latenten Potenzials, vor. Zum andern fragen sie nach der Lernhaltigkeit und Lernförderlichkeit der gegenwärtigen Arbeitsplätze und Arbeitsarrangements und sie entwerfen langfristige Entwicklungs- und Qualifizierungsmuster, die ihren Ankerpunkt in der Arbeitsbiographie der Beschäftigten haben. In Rede stehen bei einer solchen Entwicklungswegeplanung Karrierewege (vertikale Karrieren), aber auch, weil die Aufstiegswege zusehends verstopft sind und die Führungspositionen aufgrund der Abflachung der Hierarchien weniger werden, hori-

zontale Laufbahnen und Fachkarrieren. Die Potenzialanalyse gibt es schon in den Unternehmen in Form der Führungskräftenachwuchsplannung. Sie ist aber als eine Methode, die sich tendenziell auf alle Beschäftigten bezieht, Neuland.

- Das *Mitarbeitergespräch* als vierte Stufe ist die entscheidende Station in diesem neuen personalpolitischen Ansatz. Dort gleichen das Management und die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter ihre Ziele ab, vereinbaren die Wege dorthin, die Zwischenstopps und die Maßnahmen, die ergriffen werden müssen, um die Zielerreichung abzusichern. Mitarbeitergespräche im hier verstandenen Sinne unterscheiden sich erheblich von den bekannten Kommunikationsformen wie etwa Leistungsbeurteilungsgespräche oder Vorladungen ins Personalbüro. Betrieb und Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter treten im Mitarbeitergespräch, das auch Qualifizierungs-, Förder-, Personalentwicklungs- oder Zukunftsgespräch heißen kann, gewissermaßen in eine neue Beziehung, sie handeln quasi ihre gemeinsame Zukunft aus. Funktionieren kann das nur, wenn sie auf gleicher Augenhöhe kommunizieren, wenn im Dialog die Asymmetrie zwischen Arbeitgeber\*innen und Arbeitnehmer\*innen aufgehoben ist, ein ‚herrschaftsfreier Diskurs‘ versucht wird.
- Die *Maßnahmen* schließlich, die als Resultat der Analysen und Gespräche festgelegt werden, haben – nimmt man den arbeitsbiographischen Ansatz ernst – einen anderen Zuschnitt als die üblichen Ad-hoc-Schulungen. Es geht beim ‚lebenslangen Lernen‘ um die Entwicklung eines individuellen Qualifizierungs-Curriculums, dessen Elemente das Lernen im Arbeitsprozess durch lernförderliche Arbeits(biographie)-Gestaltung, eine Qualifizierungskette von aufeinander abgestimmten Qualifizierungsbausteinen sowie der Wissens- und Erfahrungstransfer zwischen Positionsinhaber\*in und Nachfolger\*in sind.

Eine nachhaltige Personalpolitik, wie sie hier skizziert worden ist, ist gewiss noch nicht die Regel in den Unternehmen. Paradigmen, die ja im Wesentlichen Kulturen sind, verändern sich nur langsam. Aber die Vorstellung, dass Personalmanagement mehr sein kann als die bürokratische Verwaltung der ohnehin geschehenden Personalbewegungen im Unternehmen, dass sie die gezielte Formung des Belegschaftskörpers und die Entfaltung des Humanpotenzials zum Inhalt haben könnte, ist in der Welt und orientiert die Personalverantwortlichen zusehends. Der Demografiediskurs hat diese Entwicklung kräftig angeschoben, weil er durch seine Szenarien der Verknappung des Nachwuchses und der Alterung der Belegschaften das Erfordernis für die Betriebe herausgearbeitet hat, mehr aus

dem Eigenen zu schöpfen und die Human-Ressourcen pfleglich zu behandeln.

#### 4. Fazit: Was bleibt?

Wer sich von der Demografieoffensive in der Arbeitswelt bahnbrechende Innovationen in der Arbeits- und Personalpolitik erwartet hat, der muss erfreut und enttäuscht zugleich sein. Erfreut, weil wirklich ein neuer Denkansatz zum Tragen gekommen ist und auf seiner Grundlage viele innovative Konzepte und Tools entwickelt wurden (10). Enttäuscht, weil das Handlungsprogramm des gesunden und produktiven Alterns nur selten wirklich Gestalt angenommen hat und oft Stückwerk oder Insellösung blieb. Die Frustration liegt allerdings eher aufseiten der überbetrieblichen Promotoren der Demografieagenda und der damit befassten Wissenschaft, weniger aufseiten der betrieblichen Praktiker, die um die Schwierigkeiten wissen, den sog. ‚weichen Themen‘ zum Durchbruch zu verhelfen. Es ist ein Bohren dicker Bretter, immer wieder mit Rückschlägen verbunden, aber der neue Denkansatz hat sich in den Köpfen vieler betrieblicher Akteure festgesetzt und er beeinflusst ihr Handeln.

Darin, in der Attraktion, die das Gedankengut der altersgerechten Arbeit v.a. auf das Personalmanagement ausgeübt und dadurch ihren Aktionsradius erweitert und ihre Personalpolitik befruchtet hat, liegt der wohl größte Nutzen der Demografieaktivitäten. Wenn wir die klassischen personalpolitischen Handlungsfelder durchdeklinieren, ist es in vielen Unternehmen, vor allem denen, die sich an der Demografieoffensive beteiligt haben, zu Neuausrichtungen, Veränderungen, Ergänzungen gekommen. Und auch da, wo wenig aktive Berührung mit den Demografieaktivitäten war, ist zumindest durchgedrungen, dass es da eine Programmatik gibt, die abweicht vom Mainstream des Personalmanagements.

Wenn wir die Bausteine einer alter(n)sgerechten Personalpolitik, die Fuß in vielen Betrieben gefasst haben, benennen sollten, dann kristallisieren sich die folgenden Module heraus:

- (1) *Demografisches Monitoring*: Darunter ist die permanente Beobachtung der betrieblichen Altersstrukturentwicklung zu verstehen und ihr Abgleich mit der Personalstatistik sowie der betrieblichen Bedarfsanalyse. Das demografische Monitoring ist ein Frühwarnsystem, das drohende demografische Verwerfungen rechtzeitig meldet.
- (2) *Diversity Management in der Rekrutierungspolitik*: Darunter wird die Selbstreflexion der betrieblichen Einstellungskriterien gefasst sowie

die Öffnung der innerbetrieblichen Arbeitsmärkte für Ältere, Frauen, Migrantinnen und andere bislang vernachlässigte Arbeitsmarktgruppen.

- (3) *Das Mitarbeitergespräch als Grundlage der Personalentwicklung*: Damit wird auf das Erfordernis fokussiert, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu binden, indem ihnen Entwicklungsmöglichkeiten geboten werden. Das Mitarbeitergespräch ist das geeignete Forum, um die beruflichen Interessen der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters und die Verwertungsinteressen des Betriebes abzustimmen und auszubalancieren.
- (4) *Eine Arbeitseinsatzpolitik des Wechsels*: Damit wird die Bedeutung von Laufbahnen und Entwicklungswegen ebenso unterstrichen wie die des Abwechslungsreichtums in der Arbeit. Der Wechsel ist gut für die Gesundheit, für die persönliche Weiterentwicklung, für das ‚lebenslange Lernen‘ und für den Wissenstransfer
- (5) *Eine Wissenspolitik des Transfers*: Darunter sind alle Formen zu be-greifen, in denen Wissen nicht das Privateigentum der Arbeitsperson bleibt, sondern ‚fließt‘ und ‚wandert‘. Wissen wird durch Austausch und Begegnung wertvoller und die Kreuzung unterschiedlicher Wis-senskulturen (Jung und Alt) begründet ein Milieu, in dem Innovationen nicht nur reifen, sondern auch in gute Produkte münden.
- (6) *Ein intergenerationelles Personalmanagement*: Damit ist die vernünftige Kombination der Generationen im Betrieb gemeint. Zum einen geht es um eine einigermaßen ausbalancierte heterogene Altersstruktur, zum anderen um das In-Beziehung-Bringen der Generationen (z.B. in der Einarbeitung oder Nachfolgeplanung).
- (7) *Die ‚Humanisierung‘ des Berufsaustritts*: Darunter ist eine bewusste Ge-staltung der Ausgänge aus dem Betrieb zu verstehen. In Rede steht ein einvernehmlicher Abschied und ein ‚Weiterleben‘ der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters im Unternehmen nach seinem Abschied: in Form des Wissens, das er zurückgelassen hat, in Form punktueller En-gagements, in Form gezielter Beziehungspflege.
- (8) *Symbolpolitik*: Dies meint die Energie freisetzende Wirkung, die eine wertschätzende Behandlung älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf die übrige Belegschaft hat. Sie deutet ihre Zukunft im Lichte des heutigen Umgangs mit älteren Beschäftigten. Sie antizipiert, was sie später zu erwarten hat und richtet sich in ihrem Verhalten darauf ein.

Diese Module sind die Frucht der vielen Aktivitäten zum „Demografi-schen Wandel in der Arbeitswelt“. Sie haben sich von ihrem Ursprung in-zwischen abgelöst und Eingang gefunden in das Spektrum personalpoliti-schen Handelns. Dies heißt selbstredend nicht, dass sie überall das perso-nalpolitische Handeln prägen, aber das Personalmanagement kann nicht

mehr hinter die in den Modulen zum Ausdruck kommenden Einsichten zum Zusammenhang von Arbeit und Altern zurückgehen. Es kennt sie. Ob es danach handelt oder handeln kann, steht auf einem anderen Blatt.

### *5. Anmerkungen*

- (1) Volkholz hat schon früh immer wieder auf die kommenden demografischen Verwerfungen hingewiesen. Es waren „graue Papiere“, die eine enorme Wirkung auf die Projektträger und das Forschungsministerium hatten. Vgl. Volkholz (1991) und Volkholz (1997).
- (2) Die wichtigsten Vorhaben, an denen der Verf. beteiligt war, waren das Verbundprojekt „Innovation, Belegschaftsstrukturen und Altern im Betrieb“, das in 35 Unternehmen Fallstudien durchgeführt hat (Köchling u.a. 2000), das Projekt „Ältere in Innovationsprozessen“, an dem 11 Betriebe beteiligt waren (Grewer u.a. 2007), die „Demografie-Initiative des VDMA“ mit 47 teilnehmenden Betrieben (Reindl u.a. 2004) sowie das Verbundprojekt LEGESA (Lebenslang gesund arbeiten) mit fünf geförderten Praxispartnern (Reindl 2012).
- (3) Der offizielle Titel der Demografieinitiative des VDMA lautete: „Betriebliche Strategien für eine altersgerechte und generationenübergreifende Arbeits- und Personalpolitik im Maschinen- und Anlagenbau.“
- (4) Zum Status und zur Funktionsweise des Personalmanagements vgl. Schreyögg 1987.
- (5) Zu den Professionalisierungsprozessen im Personalmanagement und zur Absorbierung des Personalmanagements durch das Tagesgeschäft vgl. Wächter 1987 und Gaugler 1995.
- (6) Eine Übersicht über den Wandel der Unternehmensorganisation und über die Veränderungen, die sich für die verschiedenen Managementdisziplinen ergeben haben, findet sich bei Sperling 1997.
- (7) Bei der Firma SICK, die an etlichen Demografieprojekten beteiligt war, lässt sich dieser Zusammenhang exemplarisch an zwei Themenfeldern studieren. Während im Themenfeld „Schichtarbeit“ schnell Erfolge eingefahren wurden und die Nachtschicht für Ältere abgeschafft wurde, hakte es im Themenfeld „Fachkarrieren“ erheblich. Der Grund war, dass im Falle der Schichtarbeit das operative Management von Anfang an eingebunden war, während im Falle der Fachkarriere den Verantwortlichen von oben ein Konzept präsentiert wurde, das sofort die Widerstandsgeister wachrief. Vgl. Reindl 2012, S. 75–116.

- (8) Ähnlich argumentieren Anlauf und Felde in diesem Band bei ihrer Bilanzierung der tariflichen Befassung mit dem demografischen Wandel.
- (9) Vgl. dazu Pongratz und Voß 2003 sowie Peters und Sauer 2005.
- (10) Beispielfhaft seien hier die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) sowie das Projekt „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt“ (psyGa) genannt, die zahlreiche Ausarbeitungen, Broschüren und Handreichungen zu den Fragen des demografischen Wandels in der Arbeitswelt erstellt haben.

### *Literatur*

- Gaugler, E. (1995): Personalmanagement in schwierigen Zeiten. In: C. Scholz, H. Oberschulte (Hrsg.), Personalmanagement in Abhängigkeit von der Konjunktur. München und Mering S. 1–14.
- Grewer, G., Matthäi, I., Reindl, J. (2007): Der innovative Ältere. Warum die Entwickleruhr länger als sieben Jahre tickt. München und Mering.
- Köchling, A., Astor, M., Fröhner, K.-D., Hartmann, E., Hitzblech, T., Jasper, G., Reindl, J. (2000): Innovation und Leistung mit älterwerdenden Belegschaften. München und Mering.
- Peters, K., Sauer, D. (2005): Indirekte Steuerung – eine neue Herrschaftsform. Zur revolutionären Qualität des gegenwärtigen Umbruchprozesses. In: H. Wagner (Hrsg.), Rentier ich mich noch? Neue Steuerungsformen im Betrieb. Hamburg, S. 23–58.
- Pongratz, H., Voß, G. (2003): Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen. Berlin.
- Reindl, J. (2000): Betriebliche Innovationsmilieus und das Alter(n) der technischen Intelligenz. In: A. Köchling u.a. (Hrsg.), Innovation und Leistung mit älterwerdenden Belegschaften. München und Mering, S. 265–316.
- Reindl, J., Feller, C., Morschhäuser, M., Huber, A. (2004): Für immer jung? Wie Unternehmen des Maschinenbaus dem demografischen Wandel begegnen. Frankfurt.
- Reindl, J. (2012): Paradoxe Freiheit, gestörter Sinn. Verstehende Prävention in der modernen Arbeitswelt. Berlin.
- Schreyögg, G. (1987): Verschlüsselte Botschaften. Neue Perspektiven einer strategischen Personalführung. In: Zeitschrift Führung und Organisation, Nr. 3, S. 151–158.
- Wächter, H. (1987): Professionalisierung im Personalbereich. In: Die Betriebswirtschaft, Jg. 47 (2), S. 141–150.

- Volkholz, V. (1991): Alter, Leistung, Gesundheit. Eine Anregung zur Diskussion über die Tarifreform 2000. In: Graue Reihe der Hans Böckler Stiftung (HBS), Nr. 35. Düsseldorf.
- Volkholz, V. (1997): Betriebliche Folgen einer verlängerten Erwerbstätigkeitsdauer oder: Was bei den Konsolidierungsversuchen der Rentenfinanzierung (bislang) nicht diskutiert worden ist. In: G. Jasper, V. Volkholz, Änderung der betrieblichen Alterszusammensetzung: Gestaltungsherausforderungen. Graue Reihe der HBS, Nr. 132. Düsseldorf.



# Neue Arbeitswelt und Mehrgenerationengesellschaft

*R. Kast*

Die Mehrgenerationengesellschaft bietet für Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber und für Beschäftigte neue Chancen in der Zusammenarbeit. Heute ist erkennbar, dass sich die Generationen Y und Z mit neuen Herangehensweisen und Perspektiven in das Erwerbsleben integrieren. Der Respekt deutscher Personalchefs vor diesen Generationen ist hoch, weil diese sich aufgrund der Knappheit am Arbeitsmarkt ihrer multiplen Optionen im beruflichen Umfeld bewusst sind. Die Gesellschaft und damit auch die Unternehmens- und Personalpolitik muss sich auf diese veränderten Erwartungshaltungen und Ansprüche einstellen. Gefragt sind unter anderem eine partizipatorische Führungskultur, flexible Gestaltungskonzepte der lebensphasenorientierten Arbeitszeiten und veränderte Arbeitswelten in Netzwerkstrukturen, die mit bisherigen traditionellen Arbeitsstrukturen nur wenig bis nichts gemein haben.

## *1. Lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung*

### *Ein Modell für Gegenwart und Zukunft*

Ausbildung – Arbeit – Ruhestand: so lautete jahrzehntelang der klassische Dreiklang der Lebens- und Berufsplanung. Mit der Verlängerung der Lebensarbeitszeit, der Notwendigkeit des lebenslangen Lernens und der trotz Zuwanderung bestehenden demografischen Herausforderung ist dieses Muster schon lange nicht mehr haltbar. Eine betriebliche Antwort auf diese Herausforderung ist die „lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung“. Die Kunst ist es, die Anforderungen des Marktes und der Kunden mit den unternehmerischen Zielen und den Perspektiven der Mitarbeitenden zu verbinden. Der Arbeitszeitgestaltung kommt hierbei eine zentrale Bedeutung zu, weil sie bei den Beschäftigten einen sehr hohen Stellenwert für die Arbeitszufriedenheit besitzt. Die entsprechenden Wünsche und Vorstellungen sind stark von individuellen Faktoren sowie Lebens- und Berufsphasen der Beschäftigten abhängig. Deshalb befördern Konzepte, die die Gestaltung der Arbeitszeit in gewissen Grenzen den Mitarbeitenden

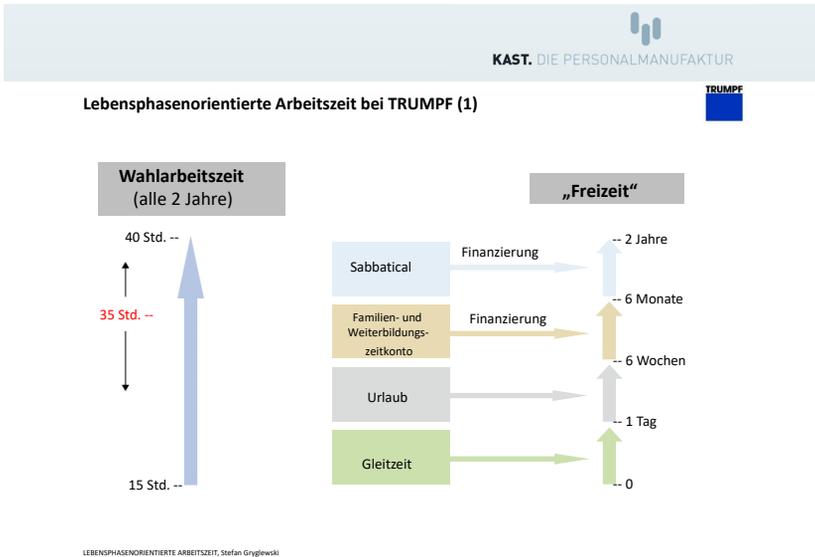
selbst überlassen, bei diesen die Arbeitszufriedenheit und demzufolge die Motivation. Vor allem wünschen sich Erwerbstätige, berufliche und familiäre Verpflichtungen besser miteinander vereinbaren zu können. Dies ist aber nur ein Aspekt, in dem es darum geht, die Kindererziehung oder die Pflege von älteren Angehörigen zu ermöglichen. Ferner plädieren viele Beschäftigte auch für die Herabsetzung der wöchentlichen Arbeitszeit ab einem bestimmten Lebensalter. Flexible Arbeitszeiten, wie z.B. Gleitzeit, Teilzeit, Jahres-/Lebens-/Arbeitszeitkonten, Freistellungsregelungen wie Sonderurlaub oder Sabbatical bieten die Chance, alle diese Anforderungen aus Sicht der Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber und der Beschäftigten zu vereinbaren. Das im Folgenden dargestellte Arbeitsmodell der Firma „Trumpf“, welches Flexibilität als Kernelement verfolgt verdeutlicht dies.

#### *Lasermaschinenbauer Trumpf:*

„Trumpf“ mit Stammsitz in Ditzingen ist ein international aufgestelltes Unternehmen für Werkzeugmaschinen und Laserfertigung. Als Markt- und Technologieführer bietet das Unternehmen Innovationen für nahezu jede Branche an. ‚Flexibilität‘ heißt hier das Zauberwort, von dem Unternehmen und Mitarbeitende gleichermaßen profitieren. Im ersten Schritt haben Beschäftigte die Möglichkeit ihre Basisarbeitszeit im Rahmen von 15 bis zu 40 Wochenarbeitsstunden festzulegen. Nach zwei Jahren besteht dann die Option die Wochenarbeitszeit individuell anzupassen oder aber Basisarbeitszeit zurückzukehren, die vertraglich zugesichert wurde (Hönl 2019).

Außerdem können die Mitarbeitenden bis zu 1000 Stunden auf ein individuelles Konto ‚einzahlen‘ und das ‚Guthaben‘ später für längere Freizeiten einsetzen. Dies wird als sog. „Familien- und Weiterbildungskonto“ geführt, das blockweise in Anspruch genommen werden kann. Die damit angesparte Freizeit kann für Reisen, Weiterbildungen oder die Betreuung von Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen genutzt werden. Ein solches Konto kann aber auch schrittweise reduziert werden, um zum Beispiel einen gleitenden Übergang in den Ruhestand zu ermöglichen. Zusätzlich können die Beschäftigten eine Auszeit von bis zu zwei Jahren nehmen (Hönl 2019)(vgl. Schaubild 1).

Abbildung 1: Lebensphasenorientierte Arbeitszeit bei TRUMPF



Lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung heißt also nicht nur, die Übergänge vom Erwerbsleben in die Rente zu organisieren, sondern vor allem Auszeiten während des Erwerbslebens zu ermöglichen. Übergeordnetes Ziel der Modelle ist immer die Platzierung der Arbeitgeberattraktivität im Markt und dies ist für die Einrichtungen und Dienste im Bereich der Daseinsvorsorge heute schon und für morgen wichtig. Zahlreiche Beispiele aus Einrichtungen, wie z.B. das Caritas-Flex-Konto des Verbandes Rhein-Sieg e.V., der St. Elisabeth Stiftung oder des St. Josefsbaus in Herten belegen, dass diese Modelle auch in sozialen Einrichtungen möglich sind. Arbeitgeber\*innen und Arbeitnehmer\*innen haben damit die Möglichkeit, Wertschätzung und Wertschöpfung zu verbinden.

## 2. Herausforderung Führung

### Führen in der Mehrgenerationengesellschaft

Das zukünftige Zusammenwirken verschiedener Altersgruppen in der Arbeitswelt wird von Vielfalt geprägt sein und neue Herausforderungen in der Personalführung mit sich bringen. Managerinnen und Manager wer-

den mehr denn je in ihrer Rolle als Führungskräfte gefordert sein und dürfen daher nicht nur nach rein fachlichen Qualifikationen ausgewählt werden. Des Weiteren wird das Thema Generationen-Management stark im Kontext der zukünftigen Unternehmenskultur zu sehen sein. Die Balance der verschiedenen Generationen in der Zusammenarbeit wird nur durch eine Unternehmenskultur der Wertschätzung im sozialen Miteinander zu erreichen sein. Die Unternehmensführung und alle Führungskräfte haben daran bisher schon einen entscheidenden Anteil. Dieser wird in Zukunft noch wichtiger.

Die junge Mitarbeitengeneration stellt sich mehr denn je die Wertefrage. Oftmals stellen sie beim Berufseinstieg fest, dass Werte, die ihnen persönlich wichtig sind, wie beispielsweise Glaubwürdigkeit, Vertrauen oder Respekt, in vielen Unternehmen nicht durchgängig gelebt werden. Eine Marktwirtschaft und eine demokratische Gesellschaft funktionieren jedoch nicht ohne gelebte Werte, insbesondere nicht ohne Vertrauen. Mehr und mehr erkennen Unternehmen, dass werteorientiertes Handeln auf lange Sicht ökonomische Vorteile bietet, auch wenn es kurzfristig im Unternehmensalltag immer wieder Zielkonflikte zwischen ökonomisch rationalem und ethisch wünschenswertem Handeln geben wird. Werte gilt es als Führungskraft vorzuleben – sowohl bei der Führung einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wie auch bei der Teamarbeit. Neben vermittelnder Sinnggebung gehört hierzu die Förderung von Respekt und gegenseitiger Wertschätzung in den Arbeitsgruppen.

Abbildung 2: Werteorientierung und Unternehmenskultur



Aus Werteorientierung folgt Wertschöpfung – wer daran zweifelt, sollte sich die Ergebnisse der Unternehmen ansehen, die ihr Wertesystem in Mitarbeiterumfragen zum Beispiel bei den Marktforschungsinstituten Gallup oder Great Place to Work abfragen. Bei diesen in Amerika und Europa marktverbreiteten Umfragen schneiden Unternehmen gut ab, die auch finanziell herausragende Ergebnisse erzielen. Wie entwickeln sich aber Werte wie Glaubwürdigkeit und Respekt aus der jeweiligen Unternehmenskultur? Unternehmenskultur wird nicht einfach erfunden, sondern entsteht beispielsweise durch die spezifischen Prägungen und Vorstellungen des Unternehmensgründers. Man denke hier nur beispielhaft an Michael Otto (Otto-Gruppe), oder Götz Werner (dm Drogerie Markt). Andererseits spielt eine Reihe von Umfeldfaktoren eine wichtige Rolle, wie unter anderem die Charakteristika der Branche, die Technologie, die Kundinnen und Kunden, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Führungskräfte und das Top-Management.

Der Gründer oder das Gründungsteam haben eine zentrale Rolle bei der Ausgestaltung der gemeinsamen grundlegenden Überzeugungen. Welche Geschäftsidee soll realisiert werden? Mit welchem Typus Mensch wollen der Gründer oder die Gründerin und sein Team zusammenarbeiten? Welche Strukturen, Prozesse und Abläufe werden als zum Unternehmen passend identifiziert, um die Geschäftsidee zu realisieren? Wie werden Entscheidungen gefällt und Probleme gelöst? Wie sehen die Meeting-Strukturen aus? Wie gestalten sich Lernprozesse und wie werden diese gefördert? Aus allen diesen Fragen lassen sich Grundüberzeugungen gewinnen, die im Laufe eines Entwicklungsprozesses eines Unternehmens zu den grundlegenden Überzeugungen führen, die ein Unternehmen charakterisieren.

In guten, gewachsenen Unternehmenskulturen gelingen Veränderungen aufgrund von Kontinuität und Vertrauen. Sie haben die Aufgabe, die Einhaltung der Regeln und Bedingungen zu überprüfen, zu würdigen, zu sanktionieren und vor allem: vorzuleben. Die Führungskraft wird zum Rollenmodell für ihre unmittelbaren Mitarbeitenden. Nicht eine einzelne Führungsperson erzeugt oder verändert Kultur. Es sind Gruppen und Netze, die Kultur erzeugen und beeinflussen. Menschen in Führungspositionen können Initiatoren und Vorbilder im Rahmen einer Kulturveränderung sein. Will das Top-Management die Einhaltung der Werte in der Führungsarbeit gewährleisten, macht es Sinn, einen das gesamte Unternehmen durchlaufenden Leitbildprozess zu organisieren. Damit kann «von oben» die Vorbildwirkung initiiert werden und «von unten» kann die Erneuerung durch Führungskräfte und Beschäftigte begleitet und befördert werden.

### *Erfolgsfaktoren moderner Teamarbeit*

Das Umfeld, in dem Unternehmen heute agieren, ist von globaler, schneller Veränderung, hoher Komplexität und vernetzten Prozessen gekennzeichnet. In diesem Kontext sind Ergebnisse immer stärker von gut aufgestellten Teams und deren reibungsloser Kooperation abhängig.

Beispielsweise arbeiten in der Forschung und der Entwicklung fachlich völlig unterschiedliche Funktionen zusammen wie etwa Software-Entwicklerinnen und -Entwickler mit Hardware-Ingenieuren und reinen Elektronikspezialisten. Jede und Jeder sieht sein Spezialgebiet als das Wichtigste im Hinblick auf den jeweiligen Beitrag zum Produkterfolg. Vereint sind sie jedoch im gemeinsamen Streben nach Erfolg. Das Trennende ist die unterschiedliche Sichtweise auf die Erfolgsabhängigkeit des Ganzen in Bezug auf das eigene Fachwissen.

Die Teammitglieder haben allerdings nicht nur unterschiedliche Erfahrungen, Hintergründe und Ansprüche an die Teamarbeit. Sie kommen zum Teil auch von Partnerunternehmen in Arbeitsgemeinschaften oder Subunternehmen. Für die Führungskraft bringt dies weitere Herausforderungen mit sich: die Führung von Projektteams mit disziplinarisch unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, ergänzt mit freien Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeitern auf Zeit und Abruf. Wie funktioniert dann Führung?

In meiner langjährigen Berufserfahrung haben sich eine Reihe von Faktoren und Praktiken bei der Führung von Teams als erfolgreich herausgestellt, die nachfolgend in Form von «Regeln» zusammengefasst werden.

#### *Regel Nr. 1*

Das Team hat klar definierte, herausfordernde Visionen, Ziele und sinnvolle Aufgaben. Diese sind zum Teil durch die Auftraggeberinnen und Auftraggeber vorgegeben, werden aber durch den Teamleiter oder die Teamleiterin in Zusammenarbeit mit der Gruppe erarbeitet und feinjustiert. Alle haben eine gemeinsame Vorstellung davon, was sie erreichen wollen und wie. Die Führungskraft hat im Vorfeld der Zusammensetzung hoffentlich Einfluss auf die Teambesetzung gehabt und dabei kompromisslos auf die passende Personalauswahl gesetzt.

*Regel Nr. 2*

Das Team ist fachlich kompetent, beherrscht die neuesten und zweckmäßigsten Arbeitsmethoden und -techniken für die jeweilige Aufgabe. Ferner passen die Mitglieder im Mix der persönlichen und sozialen Kompetenzen zueinander. Aufgrund dessen sind die Rollen und Aufgaben klar verteilt.

*Regel Nr. 3*

Wenn das Team nach Kompetenz, Aufgabenstellung und Diversitätsgesichtspunkten stimmig aufgestellt ist, dann gilt das Prinzip Selbstverantwortung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Gerade in Projektteams ist es die Aufgabe der Führungskraft, die Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass alle möglichst frei von externen Störungen ihre Arbeit verrichten können. Den Worten und Versprechungen müssen immer die Taten folgen. Die Führungskraft wird zur Schnittstellenmanagerin oder zum -manager, um die zur Leistungserbringung erforderlichen Ressourcen sicherzustellen. Die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird nicht infrage gestellt, vielmehr wird ihnen die Möglichkeit zur Leistungserbringung durch die Leitung organisiert. Dies fördert zielgerichtete Ergebnisse und den internen Teamwettbewerb.

*Regel Nr. 4*

Das Team soll gewinnen, aber auch interner Wettkampf muss sein. Die unterschiedlichen Stärken und Kompetenzen der Mitarbeitenden werden zur Entfaltung gebracht, die Mängel offen besprochen. Die moderierende Teamleitung versteht es, Wertschätzung für die unterschiedlichen Fähigkeiten zu zeigen und diese für die Teamarbeit wirksam werden zu lassen. Kritik an Kolleg\*innen ist damit möglich, aber alle wissen um die Grenzen Bescheid.

*Regel Nr. 5*

Es gilt, auf natürliche Teambildung und Offenheit zu setzen. Durch das offene Führungsklima fühlen sich die Mitglieder wohl und es steigt die Bereitschaft, sich auf Neues einzulassen. Gleichzeitig loten die Beteiligten ge-

rade in der Schlussphase von befristeten Projekten ihre Leistungsgrenzen aus, wenn dies für die Zielerreichung erforderlich ist.

*Regel Nr. 6*

Erfolgsenerlebnisse sind wichtig, damit sich eine Gruppenidentität herausbildet. So wie jede Einzelne oder jeder Einzelne nach positiver Identität strebt, wird dies auch im Team gesucht. Bei attraktiver Aufgabenstellung und erlebtem Erfolg steigert sich der Zugehörigkeitsanspruch. Das Team wird zur «In-Group» mit «Wir-Gefühl», welches das eigene Selbstwertgefühl hebt und die Kooperationsbereitschaft der einzelnen Gruppenmitglieder stärkt.

*Regel Nr. 7*

Emotionalität fördert das Führungsklima. Deshalb macht Sinn, in zusammengewürfelten Teamstrukturen zu Beginn der gemeinsamen Arbeit auf Teambuilding zu setzen. Dies muss nicht der kostspielige Segeltörn sein. Auch eine Hüttenwanderung mit Selbstverpflegung und Übernachtung lässt Teammitglieder, schneller zueinander finden.

*Regel Nr. 8*

Emotionalität fördert die interne Kommunikation, besonders die Informelle, und legt damit die Basis für die Kultur des Informationsaustauschs in der künftigen Zusammenarbeit.

Abbildung 3: Die Teamuhr



### Die Teamuhr (3)

Ein Instrument zur Teamdiagnose

Teams, die über ausgeprägte Teamfähigkeit verfügen, können 7 Fragen beantworten:

1. Was ist unsere Aufgabe?
2. Wie sind wir organisiert?
3. Wer hat die Verantwortung?
4. Wer kümmert sich um unseren Erfolg?
5. Wie lösen wir Probleme?
6. Wie passen wir zu den anderen Gruppen?
7. Welche Vorteile haben wir durch die Mitgliedschaft in diesem Team?

Dieses Instrument ermöglicht es:

1. Den Entwicklungsstand Ihres Teams zu diagnostizieren;
2. Konsequenzen aus dem Entwicklungsstand für das Leistungsverhalten abzuleiten.

Jede und jeder Gruppen- oder Projektleiterin oder -leiter, die oder der ein solches Team mit weiteren Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeitern führt, stößt schnell an die Grenzen des Erfolgs, wenn die obigen Teamregeln nicht Teil der Führungsphilosophie sind. Dies ist ein langer und mühsamer Prozess, der von der Personal- und Organisationsentwicklung im Unternehmen entsprechend unterstützt werden muss. In dessen Verlauf können dann Teamregeln entwickelt werden, die von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich sein können und auch unterschiedliche Schwerpunkte haben. Sie müssen, um Wirksamkeit zu entfalten, von innen heraus entwickelt werden. Um dies zu gewährleisten, sollten, wie oben bei Regel Nr. 6 erwähnt, die neu zusammengestellten Projektgruppen zum Start und Auftakt der gemeinsamen Zusammenarbeit die sozialen Grundlagen ihrer künftigen Kooperation begründen und ihre Teamuhr stellen (*Schaubild 3*). Einfach ausgedrückt: am Anfang steht ein gemeinsames Wochenende aller Teammitglieder zum persönlichen Kennenlernen. Wichtig ist es, die Persönlichkeiten in ungezwungener, eher privater Atmosphäre zusammenzubringen. Konflikte, die später im Team auftauchen, können so entspannt angegangen und gelöst werden. Leider werden in den meisten Unternehmen solche mobilisierenden Zusammen-

künfte an das Ende von Projektzyklen gelegt, um die Erfolge zu feiern. Diese Erfolge wären ungleich größer, wenn man die Chance der Initialzündung zu mehr Miteinander in der Zusammenarbeit zu Beginn ergreift.

Abbildung 4: Charakteristika altersgemischter Teams



**Demographic and social changes** – Characteristics of the different Generations(4)

Characteristics	Maturists (pre-1945)	Baby Boomers (1945-1960)	Generation X (1961-1980)	Generation Y (1981-1995)	Generation Z (Born after 1995)
Formative experiences	Second World War Rationing Fixed-gender roles Rock 'n' Roll Nuclear families Defined gender roles — particularly for women	Cold War Post-War boom "Swinging Sixties" Apollo Moon landings Youth culture Woodstock Family-orientated Rise of the teenager	End of Cold War Fall of Berlin Wall Reagan / Gorbachev Live Aid Introduction of first PC Early mobile technology Latch-key kids: rising levels of divorce	9/11 terrorist attacks PlayStation Social media Invasion of Iraq Reality TV Google Earth	Economic downturn Global warming Global focus Mobile devices Energy crisis Arab Spring Product-own media Cloud computing Wiki-leaks
Aspiration	Home ownership	Job security	Work-life balance	Freedom and flexibility	Security and stability
Attitude toward technology	Largely disengaged	Early information technology (IT) adaptors	Digital Immigrants	Digital Natives	"Technoholics" — entirely dependent on IT, limited grasp of alternatives
Attitude toward career	Jobs are for life	Organisational — careers are defined by employers	Early "portfolio" careers — loyal to profession, not necessarily to employer	Digital entrepreneurs — work "with" organisations not "for"	Career multitalents — will move seamlessly between organisations and "pop-up" businesses
Signature product	Automobile	Television	Personal Computer	Tablet/Smart Phone	Google glass, graphene, nano-computing, 3-D printing, driverless cars
Communication media	Formal letter	Telephone	E-mail and text message	Text or social media	Hand-held (or integrated into clothing) communication devices

Wenn die skizzierten Grundregeln als Basis für erfolgreiche Teamführung herangezogen werden können, gibt es dann noch besondere Herausforderungen für die gleichzeitige Führung älterer und jüngerer Teammitglieder? Die Zusammenarbeit von Beschäftigten unterschiedlicher Generationen ist wahrlich nichts Neues. Dies hat immer schon stattgefunden, und die verschiedenen Generationen haben es immer wieder aufs Neue verstanden, miteinander gemeinsame gute Ergebnisse zu erzielen. Stimmt das immer noch oder haben wir aktuell eine Situation, die eine andere Bewertung und Herangehensweise erfordert?

3. Heterogene Belegschaften in Deutschland

In der Tat sind derzeit bis zu fünf verschiedene Generationen in Unternehmen, mit unterschiedlichen Wertvorstellungen in Bezug auf die Gestal-

tung von Arbeit (Abbildung 2 skizziert die Gliederung von Beschäftigten-Generationen im Erwerbsleben.)

### *Nachkriegsgeneration und Babyboomer*

Die Nachkriegsgeneration und die Babyboomer sind tendenziell durch Werte wie etwa Pflichtbewusstsein, starke Berufsorientierung, Kollegialität, Sicherheitsdenken und der Suche nach Beständigkeit geprägt. Die beiden Generationen sind Träger des betrieblichen Erfahrungswissens (Kontextwissen), eines historisch verbürgten Fachwissens und des erfahrungsgelernten Arbeitens. Sie verkörpern in den Zeiten des permanenten Wandels die Kontinuität im Unternehmen und die Vertrautheit mit den Dingen, auf die es letztlich ankommt: herkömmliche soziale Netzwerke, Arbeitsgeheimnisse, Prozesse und Schnittstellen.

Die Veränderungsbereitschaft innerhalb der älteren Generationen ist in der Regel geringer ausgeprägt als bei den jüngeren Kohorten. Der radikale Wechsel von Arbeitsweisen und Handlungsstilen gelingt weniger. Dafür stellen sie entschiedener die Nutzenfrage, denken Projekte «mehr vom Ende her» und haben machbare Lösungen im Blick. Die mit zunehmendem Alter interindividuell ganz unterschiedlichen eintretenden möglichen körperlichen Einschränkungen und Einbußen im kognitiven Bereich kompensieren sie durch praktische Intelligenz, Expertise und Arbeitsökonomie. Anders als die jüngeren Arbeitsgenerationen haben die Angehörigen dieser Generationen die Familienphase in der Regel abgeschlossen, und müssen sich auch nicht mehr beweisen.

### *Generation Y und Z*

Diese Werte und Einstellungen erfahren eine Relativierung durch die Angehörigen der «Internetgenerationen» Y und Z. Hier kann aus Sicht der Praxis zwar auch eine hohe Leistungsbereitschaft feststellen, gleichermaßen aber klare Forderungen nach Spaß, Perspektiven und Sinnhaftigkeit im Berufsleben. Die Generationen Y und Z sind einerseits an gemeinsamen Zielen orientiert, beispielsweise Zweckgemeinschaften im beruflichen Umfeld zu bilden, die oft durch Projekteinsätze gekennzeichnet sind und hohe Kollegialität und Teamorientierung erfordern. Andererseits spielen die Tendenz zur Autonomie und der Wunsch nach Nischen zum Verschmachten eine große Rolle. Dies muss vereinbar sein mit dem Wunsch

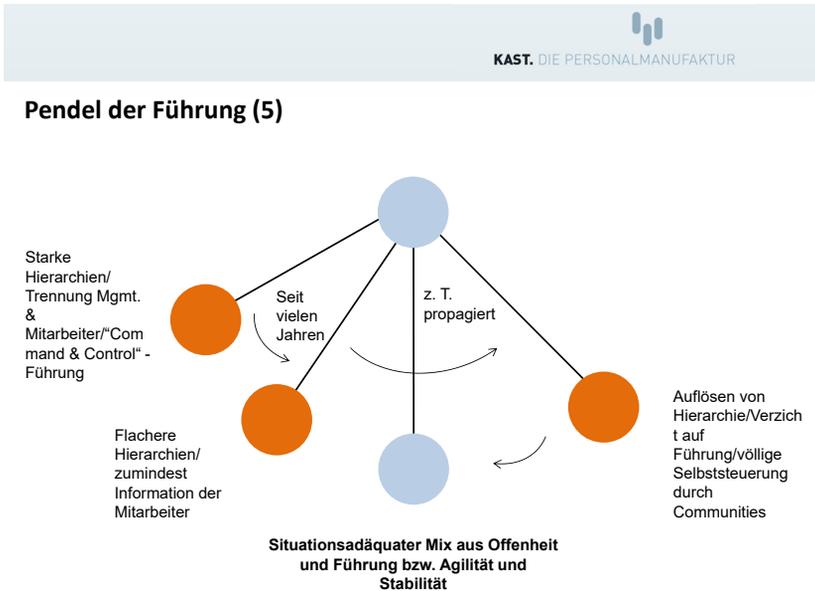
nach herausfordernden, neigungsgerechten Aufgaben und der Möglichkeit lebenslangen Lernens. Die jüngeren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind aufgrund ihrer Ausbildung einerseits im Besitz neuen theoretischen Wissens, und sie beherrschen neue Arbeitstechniken, bringen also innovatives Potenzial mit. Andererseits müssen sie ihre Arbeitsrolle im Betrieb noch finden. Dies verdeutlicht etwa der Sinnspruch: „Ingenieurin oder Ingenieur ist man nicht, wenn man von der Hochschule kommt. Zur Ingenieurin oder zum Ingenieur wird man erst im Betrieb.“

Zu den Stärken der Jüngeren zählen ihre große Lernfähigkeit, ihre Flexibilität, ihre Dynamik, ihre Offenheit und ihr Veränderungsdrang. In gewisser Weise sind sie für den Betrieb noch «formbar». Leider wird dies durch den Missbrauch fehlgesteuerter Arbeitsangebote, etwa durch schlecht bezahlte Praktika, auch entsprechend genutzt. Mehr als frühere Arbeitsgenerationen haben sie die bereits erwähnten Ansprüche an eine befriedigende und erfüllende Arbeit. Sie machen ihre Loyalität dem Unternehmen gegenüber von der Möglichkeit abhängig, diese Ansprüche eingelöst zu bekommen.

### *Generation X*

Zwischen diesen beiden Generationen befindet sich die Generation X auch «Golf», mittlere oder reife Generation genannt. Diese verfügt über spezialisiertes oder breites theoretisches Wissen sowie über vertiefte und detaillierte Kenntnisse (Expertenwissen) und die Fähigkeit, dieses praktisch einzusetzen. Sie ist in der Lage, Probleme sowohl zu durchdringen als auch diese selbstständig zu lösen. Sie hat ein professionelles Selbstverständnis, sucht die Herausforderung im Beruf und will sich beweisen und bewähren. Sie ist einerseits das «Handlungs- und Energiezentrum» im Betrieb, andererseits aber auch die am meisten belastete und beanspruchte Gruppe. Sie hat den häufig entgrenzten Anforderungen des modernen Arbeitslebens zu genügen und muss versuchen, den lebensweltlichen Ansprüchen der Partner\*innen, Kinder und Familien gerecht zu werden. Beruflich geraten die Angehörigen der Generation X häufig in eine sogenannte Mid-life-Krise, in der sie sich fragen, ob sie den eingeschlagenen Weg so weitergehen oder neue Ziele anstreben wollen.

Abbildung 5: Pendel der Führung



Die Frage, welche Anforderungen Führungskräfte aktuell erfüllen müssen, um erfolgreich zu sein, ist einem Wandel unterworfen (*Schaubild 5*). Je qualifizierter die Mitarbeitenden als Wissensträgerinnen und -träger sind, desto anspruchsvoller gestaltet sich die Führungsaufgabe, in der die Erwartungen, die Qualifikation, die Arbeitssituation wichtige Einflussfaktoren des Führungserfolgs sind.

Gerade für Nachwuchskräfte, die ins Berufsleben einsteigen, sind Führungskräfte als Vorbilder wichtig. Dies erkennen viele Unternehmen und bilden ihre Führungskräfte zunehmend als Mentoren aus. Eine Mentorin oder ein Mentor fungiert als Ratgeberin und Ratgeber, Begleiterin oder Begleiter, Vorbild und Netzwerkpartnerin oder -partner in der Organisation. Sie oder er vermittelt den Einsteigern (Mentees) die Firmenkultur, die Unternehmenssprache und gibt wertvolle Tipps für die Personalentwicklung und für den weiteren Weg im Unternehmen. Mit ihren oder seinen Erfahrungen in Management und Führung hilft sie oder er, Fehler zu vermeiden und die Persönlichkeit weiter zu fördern. Gleichzeitig lernt die Führungskraft viel über wirksame Führung – beispielsweise wie sie ihre Erfahrungen am besten weitergeben kann. Führungsinstrumente wie Fragetechniken, Erkundung von Handlungsmotiven, Weitergabe von Erfahrungen

über Storytelling oder das Erteilen von Feedback werden so bei der Führungskraft weiterentwickelt. Gerade im Mentoring beweist sich eine uralte Führungsregel: „Wer Menschen führen will, muss hinter ihnen gehen“ (Laotse).

#### *4. Gestaltungsfelder und Handlungsansätze*

Die Führung einer Mehrgenerationenbelegschaft umfasst ein breites Aufgabenspektrum und stellt insbesondere Anforderungen an die Schärfung der interpersonellen Rolle von Führungskräften.

Bei der Umsetzung der erforderlichen Management-Kompetenzen in konkretes Handeln sind vor allem drei zentrale Handlungs- beziehungsweise Gestaltungsfelder erfolgskritisch:

##### *Wertschätzung für Diversität entwickeln*

Zunächst ist die Schaffung einer kollektiven Identität, also der Anpassung der Werte und Einstellungen des Unternehmens auf die Mehrgenerationenbelegschaft notwendig. Hierzu muss die Führungskraft lernen, unterschiedliche Fähigkeiten verschiedener Altersgruppen wertzuschätzen (Diversitätsperspektive). Es geht darum, die Stärken aller zur Entfaltung zu bringen. Dies bedeutet, an die Mitarbeitenden offen heranzugehen und die unterschiedlichen Kompetenzen der jüngeren und älteren Kolleg\*innen herauszuarbeiten. Führungskräfte sollten ferner in ihren Verantwortungsbereichen die Mitarbeitenden-Qualifikationen so offen wie möglich besprechen, um die unterschiedlichen Fähigkeiten an die Oberfläche zu bringen und für alle Teammitglieder sichtbar zu machen. Dies hilft allen Beteiligten, Wertschätzung zu entwickeln sowie ihren gemeinsamen Einsatz zielorientierter zu planen und umzusetzen.

##### *Psychologischen Vertrag schließen*

Weiterhin ist ein Führungsstil zielführend, der über eine reine Anreiz-Beitragsbeziehung hinausgeht. Fragt man Mitarbeitende, wie viele Arbeitsverträge sie mit ihrer Arbeitgeberin oder ihrem Arbeitgeber haben, kommt immer die formal richtige Antwort: einen Arbeitsvertrag. Dabei sind es faktisch betrachtet zwei Verträge. Natürlich der formale Arbeitsvertrag mit

seinen Definitionen von Leistung und Gegenleistung. Die Arbeitnehmerin oder der Arbeitnehmer wird als Expertin oder Experte für ein bestimmtes Arbeitsgebiet eingestellt. Oft sind im Vertrag die Hauptaufgaben beschrieben und die Arbeitszeit vereinbart. Viel wichtiger ist der damit einhergehend abgeschlossene «psychologische Arbeitsvertrag». Die Arbeitgeberin oder der Arbeitgeber fordert nicht nur Leistungen von Beschäftigten, sondern kümmert sich in der Ausübung ihrer Fürsorgepflicht gemäß § 618 BGB. Je nach Ausgestaltung dieser Fürsorgepflicht, mit den entsprechenden Auswirkungen auf die Unternehmenskultur und den Führungsstil, wird die Arbeitnehmerin oder der Arbeitnehmer sich über die formale Leistungspflicht des Arbeitsvertrages hinaus für den Betrieb engagieren und der Arbeitgeberin oder dem Arbeitgeber einen Mehrwert erbringen. Gelingt dies, wird der Betrieb erfolgreicher arbeiten als der Wettbewerb.

### *Arbeitsbezogene Identität schaffen*

Die Führungskraft sollte die jeweilige Motivationslage des Mitarbeitenden kennen und auch die Basis für das individuelle Engagement. Dies ist die Voraussetzung zur Herstellung einer arbeitsbezogenen Identität des Beschäftigten, für ihn selbst und das Team. In diesem Kontext sollte sich zur Lösung jede Führungskraft die folgenden Fragen stellen:

- a) Wie setzt sich mein Team zusammen und welche Ziele, Anforderungen und Erwartungen hat jedes Teammitglied?
- b) Wie gehe ich auf die Bedürfnisse jedes Teammitgliedes ein? (zum Beispiel Arbeitszeitflexibilität, Zielerreichung und Karriereentwicklung und Ähnliches)
- c) Was können typische, generationenbedingte Problemfelder und Konfliktherde sein und wie kann ich damit umgehen?
- d) Wie schaffe ich ein Betriebsklima, in dem jeder die Stärken des anderen schätzt und die Schwächen toleriert beziehungsweise ausbügelt?

Gerade aus diesen Fragestellungen, die in Richtung einer herausfordernden Lösung formuliert sind, wird deutlich, wie bedeutend die Herstellung einer arbeitsbezogenen Identität wird. Alle Beschäftigten identifizieren sich mit ihrem gemeinsamen Ziel und den daraus resultierenden Aufgaben. Die arbeitsbezogene Identität überlagert andere Subidentitäten. Dies kann das Altersthema sein, so dass es von den Beteiligten nicht mehr als wichtig empfunden wird, wer welches Alter hat. Gleiches gilt in Konstellationen, in denen Frauen und Männer zusammenarbeiten oder Beschäftigte unterschiedlicher sozialer oder ethnischer Herkunft. In einem auf diese

Art sich entwickelnden Führungsklima kann die Führungskraft das ganze Team emotional begeistern. Die eigene soziale Identität ist zwar wichtig, aber im Arbeitsprozess wird diese zum Teil zur Gruppenidentität.

Abbildung 6: Transformationale Führung als Ziel



**KAST. DIE PERSONALMANUFAKTUR**

### Transformationale Führung – Überblick (6)

Erfolgsfaktoren der transformationalen Führung					
Vision aufzeigen	Vorbild sein	Gruppenziele fördern	Hohe Leistungserwartung	Individuelle Unterstützung	Geistige Anregung
Verhalten der Führungskraft, das darauf zielt, neue Möglichkeiten für die Gruppe/Abteilung/Organisation zu finden sowie Zukunftsvisionen zu entwickeln, diese aufzuzeigen und andere dafür zu begeistern.	Vorbildliches Verhalten, das mit den Werten konsistent ist, für welche die Führungskraft eintritt.	Verhalten, das darauf zielt, die Zusammenarbeit unter den Mitarbeitern zu unterstützen und sie dazu zu bringen, für ein gemeinsames Ziel zu arbeiten.	Verhalten, das die hohen Erwartungen der Führungskraft, bezogen auf Qualität und hohe Leistungen, gegenüber den Mitarbeitern zum Ausdruck bringt.	Verhalten der Führungskraft, das den Respekt für die Mitarbeiter und deren persönliche Gefühle zum Ausdruck bringt.	Verhalten, das die Mitarbeiter dazu herausfordert, ihre Annahmen bezüglich der Arbeit und deren Bewältigung zu überdenken.
Insgesamt sechs Faktoren beeinflussen den Erfolg transformationaler Führungskräfte. Das bestätigen internationale Experten. Diese Erfolgsfaktoren lassen sich im Führungsverhalten von Sporttrainern und Managern von Start-Ups feststellen					

Mit dem Fokus auf dem «Wir» bereiten die vorangegangenen Ausführungen den Weg zum Führungsstil der Transformationalen Führung. Kerngedanke der Transformationalen Führung ist es, über persönliche und emotionale Ansprache der Beschäftigten deren individuelle Werte, Ziele und Ansprüche im Hinblick auf das Wohl von Team und Organisation zu beeinflussen.

Im klassischen Führungsalltag finden wir viele gut funktionierende Führungsinstrumente, mit denen erfolgreich in Unternehmen gearbeitet wird. Dazu gehört das Mitarbeitergespräch, oft verbunden mit Zielvereinbarungen. Hierbei geht es sowohl um die Vereinbarung von Sachzielen für die Zukunft als auch um die Gestaltung eines strukturierten Dialoges zwischen Führungskraft und Mitarbeiterin oder Mitarbeiter. Ferner wird in Leistungsbewertungen als auch in Zielvereinbarungen der Sollanspruch mit definierten Leistungsstandards hinterlegt. In halbjährlichen Reviews

oder «Boxenstoppgesprächen» wird systematisches Feedback gegeben. Bei Erreichen der Ziele wird dies gewürdigt, die Zielerreichung wird belohnt, oftmals wird dies gemeinsam gefeiert und aus Erfolgen werden neue Visionen und Ziele abgeleitet. Bei der Anwendung dieser Grundsätze und Regeln sprechen wir von der transaktionalen Führung, da das Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnis im Prinzip wie eine Transaktion bestehend aus Leistung und Gegenleistung aufgefasst wird. Die transaktionale Führung ist als Leitsatz und Methode der Leistungssteuerung anerkannt und wird auch weiterhin ihren Platz im Führungsalltag von Unternehmen haben.

Anspruchsvoll wird es jedoch, wenn es darum geht, sowohl Vertreterinnen und Vertreter der jungen Generationen als auch Beschäftigte der älteren Generationen in gemischten Teams für ihre Arbeitsaufgabe und ihre Arbeitgeberin oder ihren Arbeitgeber zu begeistern. Dies erscheint bedeutsam, da wir infolge des demografischen Wandels mit einer Verknappung des Arbeitskräfteangebots rechnen müssen, die zur «neuen Macht der Arbeitnehmerinnen oder Arbeitnehmer», das heißt einer Machtumkehrung am Arbeitsmarkt, führen dürfte. Geboten ist damit die permanente Weiterentwicklung unserer etablierten Führungsinstrumentarien. Besondere Aufmerksamkeit hat in den vergangenen Jahren in Forschung und Praxis der Ansatz der transformationalen Führung erfahren. Letzterer verlangt, dass Führungskräfte mehr Begeisterung und Inspiration versprühen, als wir das oft im Unternehmensalltag erfahren. Mehr denn je ist die Führungskraft als Vorbild gefragt. Wenn, wie oben angesprochen, die Stärken und Schwächen im Team ausgelotet werden, um gemeinsam besser zu werden, muss die Führungskraft vorangehen. Transformationale Führung heißt in besonderer Weise auch Mut zu zeigen, neue Vorgehensweisen anzustreben, geistige Anregungen zu geben und die Führungsrolle damit zu unterstreichen. Gefragt ist die natürliche persönliche Kompetenz, die durch die skizzierte Vorgehensweise der Wertschätzung von Individualität und der Stärkung der im Kollektiv sich abzeichnenden sozialen Identität Erfolg haben wird (Bass & Avolio 1990).

In der breiten Öffentlichkeit wurde der Erfolg transformationaler Führung sichtbar durch Sporttrainer wie Jürgen Klinsmann, Joachim Löw, Jürgen Klopp oder Dirk Bauermann. Wolfgang Jenewein (2008) hat im Harvard Business Manager das «Klinsmann-Projekt» als Change Management Entwicklung beschrieben, die sowohl organisatorische Veränderungen auf der Makro-Ebene als auch den Wandel auf der Mikroebene des Teams umfasst. Im Resümee lässt sich festhalten, dass es vielen Trainern durch einen integrativen Führungsstil gelingt, die Spielerinnen und Spieler auch emotional zu mobilisieren. Jenewein beschreibt in dem Zusammenhang den „4i-Führungsstil“ mit den vier zentralen Elementen:

- Identifizierend – Enthusiasmus vermitteln, als Identifikationsfigur wirken, integer und authentisch handeln und das Team bei Krisen schützen;
- Inspirierend – mit einer fesselnden Vision die Teammitglieder ansprechen und keine Aufgaben verteilen, sondern die Bedeutung des Einzelnen für den gemeinsamen Erfolg aufzeigen;
- Intellektuell – Teammitglieder geistig anregen, um Innovationen zu stimulieren, und durch unkonventionelle Wege etablierte Denkmuster aufbrechen;
- Individuell – Stärken und Schwächen des Teams analysieren, um Teammitglieder stärkenorientiert einzusetzen und zu entwickeln, jedes Teammitglied individuell behandeln und entwickeln (ebd.).

Diese Ausführungen zeigen, dass die Ergänzung der transaktionalen Führung durch Elemente der Transformationalen Führung nicht nur möglich, sondern notwendig ist, um grundlegende Veränderungen zu erzielen. Gelingen wird dies nur, wenn in den Unternehmen dem Thema Führung insgesamt ein hoher Stellenwert eingeräumt wird und die Führungskräfte mit Fokus auf das Thema Mitarbeiterführung ausgewählt werden und nicht, weil sie sich als gute Fachkräfte bewiesen haben. Gerade in den Mehrgenerationenbelegschaften brauchen wir Führungskräfte mit erweitertem Führungrepertoire. Diese fordern und fördern ihre Mitarbeitenden intellektuell, wecken emotionale Begeisterung und steuern ihre Teams über partizipative Methoden erfolgreich durch die stetigen Veränderungsprozesse. Dabei kommt der steigenden Zusammenarbeit in Netzwerken erhebliche Bedeutung zu.

### *Führen und Lernen in Netzwerken*

In der Systemtheorie wird mit „Netzwerk“ eine Menge von miteinander verbundenen, autonomen Objekten bezeichnet, die ein gesamtes System bilden. Mit dem Phänomen des sich durch die technischen Möglichkeiten rasant wachsenden Informationsaustausches haben sich Organisationsstrukturen in den letzten 20 Jahren stark verändert. Der Fokus steht nicht mehr auf der Institution, sondern darauf, sich zu organisieren. Netzwerke entstehen mit dem Ziel der Interaktion. Die Beziehungen der Akteure untereinander werden bestimmt durch gemeinsame Ziele, emotionale Intensität und das entgegengebrachte Vertrauen innerhalb von Organisationen und an den Schnittstellen der beteiligten Organisationen. Das Interesse der Akteure im Netzwerk ist von der Qualität der Beziehungen abhängig und

ihrer Motivation, Informationen und Wissen auszutauschen. In der Arbeitswelt hat sich in der Netzwerkarbeit ein bemerkenswerter Wandel vollzogen. Vor wenigen Jahren waren z.B. Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften aufgrund der Dichte ihrer Organisation die starken Netzwerkträgerinnen und -träger im Arbeitsmarkt. Deren Organisationsgrad und Reichweite ist angesichts der tiefgreifenden Veränderung in der Arbeitswelt für Wissensgewinn und -austausch zwar immer noch wichtig, aber nicht mehr ausreichend. Deshalb hat sich mit INQA – die Initiative für eine neue Qualität in der Arbeit – ein Netzwerk gegründet mit dem Ziel, eine öffentliche Diskussion über die zukünftige Qualität von Arbeitsbeziehungen zu führen. Beteiligte im INQA – Netzwerk sind Bund, Länder, Sozialversicherungsträgerinnen und -träger, Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber und Gewerkschaften, Stiftungen und eine Vielzahl von Unternehmen. INQA ist daher eine besondere Plattform für Entwicklung, Austausch und Transfer von Handlungswissen. Die Initiative zeigt Wege zu einer Arbeitsgestaltung, die ökonomisch nachhaltig ist und von Beschäftigten aller Altersgruppen positiv erhellt werden kann. INQA fördert auf unterschiedlichen Handlungsfeldern unternehmensbezogene Projekte, transformiert das Wissen in Betriebe und unterstützt die Umsetzung in die Praxis. So bietet INQA ein solides Wissensreservoir und ist gleichzeitig Multiplikator für das Know-how, das Unternehmen und Organisationen für aktuelle und künftige Veränderungsprozesse benötigen (INQA 2020). In diesem Kontext bildet das Thema Demografie einen inhaltlichen Schwerpunkt. So wurde aus INQA heraus im Jahre 2006 das Demographie-Netzwerk (ddn) gegründet. Das aufgrund des sich aktuell abzeichnenden Fachkräftemangels deutlich gestiegene Interesse der Unternehmen an der Bewältigung des Demografischen Wandels führt zu einer regen Beteiligung des ddn-Netzwerkes (ddn 2020). Der damit einhergehende regionale Lernprozess generiert Nutzen durch die Entwicklung von Unternehmensgrenzen überschreitenden Lösungen, verbunden mit

- schnellerer Wissensdiffusion durch Nähe (Techniken, Instrumente)
- dem Austausch zwischen Unternehmen und kommunalen Organisationen
- kooperativem Innovationslernen durch Initiierung gemeinsamer Projekte
- der Bündelung von Ressourcen
- der Gestaltung des eigenen Umfeldes, z.B. zur Erschließung von Erwerbspersonenpotenzialen.

Gleiche positive Erfahrungen machen Unternehmen, die Netzwerkstrukturen organisationsübergreifend zulassen bzw. fördern. Erwähnt sei hier die

agile Methode des Working Out Loud (WOL), die in einigen Organisationen bereits eingeführt ist (ddn 2018). Hier vernetzen sich Mitarbeitende mit ihren individuellen Lernzielen und kommen unterstützt durch die Personalentwicklung in Fünfergruppen zusammen, um sich in ihren individuellen Lernzielen gegenseitig zu unterstützen (Working out loud 2020).

Der unbefangene Betrachter fragt sich vielleicht, warum eine Organisation diese Lernzeit fördern sollte. Die Begründung ist einfach: Fördere ich Lernen mit Bezug auch auf die persönlichen Lernwünsche, wecke ich Begeisterung für das Lernen insgesamt. Die Förderung dieser Lernzeiten mit je einer Stunde pro Woche Zeitumfang, wie dies der Regelfall in Unternehmen ist, führt zum Restart der Lernfreude bei den Beschäftigten auch in unternehmensrelevanten Themen. Wie bereits erwähnt, führt kooperatives Innovationslernen, bei dem wie bei WOL jeder jedem hilft, zur schnelleren Umsetzung von Lernzielen. Nur durch Bündelung der Ressourcen und damit sind wir wieder beim Netzwerken, können wir die Vielfalt und Komplexität der Welt in der Veränderung bewältigen. Dies gilt sowohl für die innere Entwicklung in Unternehmen als auch für die Zusammenarbeit und Vernetzung über alle Organisationsgrenzen hinweg.

## 5. Fazit

Die Neue Arbeitswelt mit der Mehrenerationengesellschaft wird für Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber, aber auch für die Beschäftigten große Veränderungen in der Zusammenarbeit bringen. Seit der ersten Ausgabe des Buches „Altern und Arbeit: Herausforderungen für Wirtschaft und Gesellschaft“ (2000) hat sich die Realität verdichtet, in der die wichtigsten Wünsche der Generationen Y und Z an die Arbeit wie folgt sind:

- Der Beruf muss mir Spaß machen.
- Der Beruf muss meinen Neigungen und Fähigkeiten entsprechen.
- Der Beruf muss sich gut mit Privatleben und Familie vereinbaren lassen.

Diese Wünsche stellen etablierte Prozesse und Abläufe in den Organisationen infrage. Jeder Personalverantwortliche kennt aus seinen Bewerberinterviews mit Vertreterinnen und Vertretern dieser Generation deren detaillierte Fragen zu Rahmenbedingungen eines individualisierten Lebens. Die Corona-Pandemie hat diese Entwicklungen stärker beschleunigt. Die Macht der Umstände erfordert andere Arbeitsformen und ein anderes Miteinander der Führungskräfte im Umgang mit den Mitarbeitenden: Es geht um die Stärkung der individuellen Leistung, die Herausbildung einer Ver-

trauenskultur, die den Rahmen setzt für Freiräume und dringend benötigte Kreativität. Diese Bedürfnisse, die generationenspezifisch unterschiedlich ausgeprägt sind, treffen aber nur auf bestimmte Generationen zu. Hinzu kommt seit Corona die Entdeckung der Chancen von Home-Office und damit der Machbarkeit von weiterer Flexibilität und Mobilität. Die organisierte und mehr denn je selbstorganisierte Zusammenarbeit in Netzwerken fördert diese Entwicklung und passt zu der sich rasant entwickelnden Wissensgesellschaft.

### Literatur

- Bass, B. & Avolio, B. (1990). *Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA.: Consulting Psychologist Press.
- ddn, Das Demographie Netzwerk e.V. (2018). *Working out Loud bei Bosch*. Abrufbar unter: <https://www.demographie-netzwerk.de/aktuelles/working-out-loud-bei-bosch/>; abgerufen am 02.12.2020.
- ddn, Das Demographie Netzwerk e.V. (2020). *DDN setzt sich mit der Arbeitswelt der Zukunft unter besonderer Berücksichtigung des demographischen Wandels auseinander*. Abrufbar unter: <https://demographie-netzwerk.de/ddn/>; abgerufen am 02.12.2020.
- Hönl, R. (2019). *So funktioniert Wahlarbeitszeit bei TRUMPF*. Abrufbar unter: [https://www.trumpf.com/de\\_DE/presse/onlinemagazin/so-funktioniert-wahlarbeitszeit-bei-trumpf/](https://www.trumpf.com/de_DE/presse/onlinemagazin/so-funktioniert-wahlarbeitszeit-bei-trumpf/); abgerufen am 02.12.2020.
- INQA, Initiative Neue Qualität der Arbeit (2020). *Was ist die Initiative Neue Qualität der Arbeit?* Abrufbar unter: <https://inqa.de/DE/initiative-und-partner/ziele-der-initiative.html>; abgerufen am 02.12.2020.
- Jenewein, W. (2008). Change Management: Das Klinsmann Projekt. *Harvard Business Manager*, 29(6), 16-30.
- Rothkirch, C. v. (Hrsg.) (2000). *Altern und Arbeit: Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft. Beiträge, Diskussionen und Ergebnisse eines Kongresses mit internationaler Beteiligung*. Berlin: Edition Sigma.
- Working out loud (2020). Baue Beziehungen auf, die von Bedeutung sind. Besser für dich. Besser für dein Unternehmen. Abrufbar unter: <https://workingoutloud.com/de/home/>; abgerufen am 02.12.2020.



# Multigenerationalität: eine Belegschaft – viele Welten. Zur gegenwärtigen betrieblichen Implementierung eines Generationen-Managements: Zielstellung, Lösungswege und künftiges Vorgehen

*K. Greiff und M. Krüger*

## *Abstract*

Was muss ein Unternehmen tun, um den neuen Herausforderungen, die mehrere Generationen in einer Belegschaft mit sich bringen, zu begegnen? Am Beispiel der Deutschen Bahn AG zeigen Katharina Greiff und Melanie Krüger auf, wie die Implementierung eines konzernweiten Generationen-Management erfolgreich angegangen werden kann.

## *Einleitung*

Der demografische Wandel wirkt sich in mehr als einer Hinsicht auf Unternehmen aus. Ausgehend von einem erhöhten Einstellungsbedarf aufgrund eines altersbedingten personellen Umbruchs und einer daraus folgenden veränderten Altersstruktur innerhalb des Unternehmens Deutsche Bahn AG (DB), liegt das Ziel einer erfolgreichen Zusammenarbeit in einer Multigenerationalität.

Mit dem Ziel der Neueinstellung von 100.000 Mitarbeitenden in den kommenden Jahren erfährt die DB einen Generationenwandel. Eine erstmals 2018 durchgeführte Befragung von VertreterInnen der Y-Generation zeigte deutliche Unterschiede zwischen den Wertelandschaften der verschiedenen, im Unternehmen tätigen Generationen. Bedürfnisse wie beispielsweise die Vereinbarkeit von Arbeit, Freizeit und Familie oder eine hohe Bereitschaft für einen Arbeitgeberwechsel machten deutlich, dass eine Generationenunterscheidung innerhalb der Belegschaft der DB notwendig ist, um zielgruppenspezifisch reagieren zu können. In einem strukturierten Generationen-Management liegt für Mitarbeitende und Unternehmen eine große Chance. Durch den generationensensiblen Umgang

mit Beschäftigten werden deren Stärken individuell hervorgehoben. Dadurch kann eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit und eine stärkere Mitarbeiterbindung erreicht werden. Das Unternehmen kann sich als attraktiver Arbeitgeber positionieren und Wettbewerbsvorteile aus einer generationensensiblen Personalpolitik ziehen.

Vor diesem Hintergrund gab es 2019 den DB-weiten Auftrag, durch ein systematisches Generationen-Management die Rahmenbedingungen für eine verbesserte intergenerative Zusammenarbeit und stärkere Mitarbeiterbindung zu schaffen. Ziel dabei ist, das Eisenbahner-Gen, die Identität der DB, zu erhalten und gleichzeitig um die neuen Impulse der jüngeren Generationen und neuen Mitarbeitenden zu erweitern. Durch generationenübergreifende Zusammenarbeit soll Wissen stärker ausgetauscht und so langfristig der Verlust von Wissen bei altersbedingten Abgängen verhindert werden.

### *1. Implementierung eines unternehmensweiten Generationen-Managements bei der Deutschen Bahn AG*

Bei der DB arbeiten derzeit vier Generationen unter einem Dach mit dem gemeinsamen Ziel: Deutschland braucht eine Starke Schiene. „Starke Schiene“ ist seit Juni 2019 die neue DACH-Strategie der Deutschen Bahn. Dabei setzt die DB weiter auf Wachstum, um für die Zukunft ein noch leistungsfähigeres und ökologischeres Bahnsystem zu schaffen und mehr Verkehr von der Straße auf die Schiene zu verlagern. Die DB setzt dabei auf eine Ausbaustrategie und will in drei strategischen Ausbaufeldern mit insgesamt 15+1 Ausbausteinen robuster, schlagkräftiger und moderner werden um so die Qualität und den Kundenservice weiter zu verbessern.

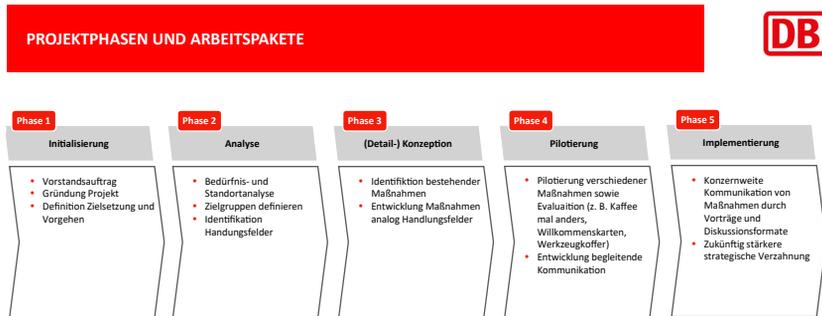
Jede der vier Generationen – Z, Y, X und Babyboomer – hat unterschiedliche Werte für z.B. ihr Verständnis von Arbeit, Art der Kommunikation und Bedürfnis an Führung. So messen die Babyboomer der Arbeit einen hohen Stellenwert bei und haben den Begriff „Workaholic“ geprägt. Im Vergleich dazu wünschen sich VertreterInnen der Generation Y eine Vereinbarkeit von Arbeit und Freizeit und wollen einen Sinn in ihrer Arbeit erkennen. Durch die intensive Zusammenarbeit treffen diese verschiedenen Werte und Bedürfnisse am Arbeitsplatz aufeinander. Die einen stehen Veränderungen kritisch gegenüber, den anderen können bestehende Prozesse nicht schnell genug überprüft und angepasst werden.

In dem im Folgenden beschriebenen Projekt werden ebendiese vier Generationen betrachtet. Die Generationen werden dabei nach Geburtsjahren und prägenden Ereignissen abgegrenzt. Die VertreterInnen der Ge-

neration Z sind ab 2011, die VertreterInnen der Generation Y ab 2001, VertreterInnen der Generation X ab 1966 und die VertreterInnen der Generation Babyboomer ab 1956 geboren.

Im Folgenden soll die Implementierung eines konzernweiten Generationen-Managements anhand der verschiedenen Projektschritte aufgezeigt werden. Außerdem werden erfolgreich erprobte Maßnahmen beispielhaft dargestellt und ein Ausblick auf die nächsten Herausforderungen gegeben.

Abbildung 1: Fünf Schritte der Projektimplementierung bei der DB



Quelle: Deutsche Bahn AG, HND, Greiff, eigene Darstellung

### Erste Phase: Initialisierung

Im Jahr 2019 hat die DB ein Gesamtkonzept für das Generationen-Management entwickelt. Damit sollten systematisch Bedingungen und Maßnahmen geschaffen werden, um die Potenziale aller Mitarbeitergenerationen zu wecken und Chancen kreiert werden, um diese Potenziale in das Unternehmen einzubringen. Ein Erfolgsfaktor für die Erarbeitung und Implementierung des Konzeptes war das Aufsetzen einer konzernübergreifenden Projektorganisation. Dafür wurden frühzeitig Vertreterinnen und Vertreter aller Tochtergesellschaften sowie Grundsatzabteilungen in das Projekt eingebunden. Ein regelmäßiger Austausch mit der Interessenvertretung spielte von Anfang an für die Pilotierung und Implementierung des Projektes eine wesentliche Rolle.

*Zweite Phase: Analyse*

In einer ersten konzernweiten Bedürfnis- und Standortanalyse wurden drei Handlungsfelder für die Einführung eines Generationen-Management identifiziert. Zum einen (1.) der Abbau von Stereotypen der Generationen und die Stärkung des gegenseitigen Verständnisses. Des Weiteren (2.) die Unterstützung und Sensibilisierung von Führungskräften für die Herausforderungen und Chancen des Generationen-Managements sowie zuletzt (3.) die Förderung des Wissenstransfers zwischen den Generationen.

Übersicht über verschiedene Bedürfnisse der Generationen

Generationen und Ihre Spezifika	Silver Worker	Babyboomer	Generation X	Millennials
<b>Primäre Werthaltungen</b>	Fleiß, Sparsamkeit und Pflichtbewusstsein, Verunif, Recht und Ordnung	Ausrichtung auf das Materielle und auf Sicherheit, kompetitiv, diszipliniert, qualitätsbewusst	Streben nach Wohlstand, Karriere und Sicherheit, pragmatisch, flexibel, strukturbedürftig	tolerant, zielorientiert, selbstsicher, individualistisch, optimistisch, bürgerliche Pflichten, umweltbewusst
<b>Lebensphase</b>	in Rente oder kurz davor	Lebensmitte	Lebensphase der (späten) Familiengründung	Einstieg ins Berufsleben
<b>Interaktion und Kommunikation</b>	scheuen Konflikte, wenig Ausdruck, distanziert	Teamplayer, viele Meetings	erfunderisch	partizipativ
<b>Erwartungen an Unternehmen</b>	Respekt, klare Hierarchie, Stabilität, Sicherheit	erwarten gemeinsame Kultur ( <i>corporate culture</i> ), möchten sich als Teil eines ganzen sehen, bevorzugen Einzelbüros	globalen Blick behalten, Image und Qualität sind wichtig, genießen Extras	sinnstiftende Arbeit, keine Beschränkungen, keine Hierarchie, erwarteten unmittelbare Rückmeldung, offen für Mentoring
<b>Kompetenzschwerpunkte</b>	loyal, arbeite gründlich und detailliert, tüchtig,	teamfähig	anpassungsfähig, unabhängig, technisch versiert	technikaffin, multitalentfähig
<b>Werte am Arbeitsplatz</b>	Arbeit vor Vergnügen, Engagement und Aufopferung für das Unternehmen, identifizieren sich mit dem Unternehmen	beziehungsorientiert, dienstleistungsorientiert, Prozess wichtiger als das Resultat, wenig Blick auf das Budget	unternehmerisch, lassen sich nicht von Autoritäten einschüchtern, betonen Resultat und nicht den Prozess	Suchen sinnstiftende Arbeit, beharrlich, arbeiten, flexibel, Arbeit ist nicht alles
<b>Einsatz von Medien</b>	verwenden gerne Mitschriften. haben Probleme im Umgang mit neuer Technik	nutzen Bücher, Leitfäden und PowerPoint. haben Nachholbedarf mit Neuen Medien	wenden gerne interaktive Medien an	verwenden sofort betriebsbereite Medien in einem multimedialen Umfeld

Quelle: Deutsche Bahn AG, DB Zeichner, interne Abbildung, 2020

### *Dritte Phase: Konzeption*

Basierend auf den entwickelten Handlungsfeldern prüfte das Projekt im ersten Schritt bestehende Instrumente innerhalb der DB auf ihre Passfähigkeit für das Generationen-Management. Anschließend wurde in den Handlungsfeldern, in denen keine passenden oder ausreichenden Instrumente identifiziert werden konnten, neue Lösungsansätze entwickelt und in Form von Formaten für eine Pilotierung vorbereitet.

Um die Aufgabe der Umsetzung eines Generationen-Managements auf mehrere Schultern zu verteilen, wurden in der Konzeptionsphase verschiedene Zielgruppen identifiziert, die einen Beitrag zu einer erfolgreichen Implementierung leisten. So sollten nicht nur Führungskräfte durch Vorbildfunktion und Steuerung einen maßgeblichen Anteil an der Umsetzung haben, sondern auch HR-Business-Partner und vor allem Mitarbeitende und MitarbeiterInnen-Teams befähigt werden, die Ziele des Generationen-Managements umzusetzen.

### *Vierte und fünfte Phase: Pilotierung und Implementierung*

Während der Pilotierungs- und Implementierungsphase wurde eine Vielzahl von Maßnahmen und Instrumenten erprobt. Diese bot allen Zielgruppen die Möglichkeit, eine erfolgreiche Umsetzung und Anwendung des Generationen-Managements sicherzustellen. Einige erprobte Instrumente werden im Folgenden, entlang der drei eingangs beschriebenen Handlungsfelder, dargestellt.

### *3. Generationensensible Instrumente der Personalentwicklung für eine bessere Zusammenarbeit und individuelle Förderung*

#### *Handlungsfeld 1: Stereotypen abbauen und Verständnis füreinander stärken*

Wo unterschiedliche Bedürfnisse, Erfahrungen und Perspektiven zusammenkommen, kommt es auch zu Missverständnissen. Formate, die unbewusste Denkmuster aufdecken und abbauen, sind entscheidend, um Missverständnisse zu minimieren. Studien zeigen, dass die verschiedenen Generationen unterschiedliche Formen der Kommunikation bevorzugen. Eine Generation nutzt Social-Media-Kanäle, während andere lieber zum Telefon greifen oder eine E-Mail verfassen. Im Folgenden werden Instrumente

dargestellt, die dabei helfen sollen, den Herausforderungen dieses ersten Handlungsfelds zu begegnen.

### 3.1 Willkommenskarten für eine optimale Teamintegration

In einem ersten Schritt zu einem generationenübergreifenden Miteinander wurden 2019 die Willkommenskarten als Teamaufgabe für ein erfolgreiches Ankommen der neuen Mitarbeitenden implementiert. Vor dem Hintergrund des Einstellungsziels von 100.000 Mitarbeitenden und der sich daraus ergebenden Generationenzusammensetzung definieren die Willkommenskarten kurze, niedrigschwellige Aufgaben, die das Ankommen im Unternehmen unterstützen. Jedes Teammitglied erhält eine Karte und hat so den Auftrag, sich aktiv beim Ankommen der Neueinsteigenden zu beteiligen. Neben den Lieblingsseiten im Intranet, dem Vorstellen dreier neuer KollegInnen aus anderen Abteilungen oder dem Aufzeigen von potenziellen Fettnäpfchen, gelingt ein schnelles, informelles Ankommen der Neueinsteigenden in ihren Teams.

Abbildung 3: DB-interne Darstellung der GenerationenvertreterInnen in Form der ihnen zugeschriebenen Stereotypen (links) und ihres Selbstverständnisses (rechts)



Quelle: Prof. Dr. Daniela Eberhardt, Generationen zusammen führen, Haufe-Lexware GmbH Co. KG, Freiburg, 2016, S. 46f.

Viele Missverständnisse zwischen den Generationen beruhen auf pauschalen Vorstellungen über vermeintliche Eigenschaften der jeweiligen anderen Generation. Da Stereotypen durchaus auch eine Daseinsberechtigung haben, ist es oft schwierig, diese konfliktfrei zu entkräften. Wer könnte also besser über die Bedürfnisse und Einstellungen aufklären als die GenerationenvertreterInnen selbst? In einem animierten Kurzfilm stellen sich die VertreterInnen der vier DB-Generationen als gezeichnete Figuren vor. Jede Generation beschreibt sich, wie sie von anderen gesehen wird, vom Aussehen bis zum Verhalten und erklärt dann, wie sie sich selbst sieht. Der Babyboomer-VertreterInnen mokiert sich dabei über die Angst, „das Internet zu löschen“ und glänzt stattdessen mit digitaler Fitness. Durch smarte Sprüche fühlen Mitarbeitende sich in ihren eigenen Stereotypenbildern erfaßt. Mit einem Schmunzeln blicken sie dabei über den eigenen Tellerand,

### 3.2 „Kaffee mal anders“ – der generationenübergreifende Austausch

Mit dem Fokus auf Austausch und Kommunikation zwischen den Generationen wurde ein weiteres generationenübergreifendes Format „Kaffee mal anders“ pilotiert. Mitarbeitende erhielten verschiedenfarbige Gutscheine, je nachdem, welcher Generation sie angehören, und konnten diese dann in gemischten „Generationenpärchen“ gegen einen Kaffee eintauschen. Der Gutschein für den kostenfreien Kaffee wurde erst dann gültig, wenn beide Kaffee-PartnerInnen auch VertreterInnen unterschiedlicher Generationen waren. Mit diesem einfachen Ansatz bei einer von allen Generationen gleichermaßen beliebten Beschäftigung entwickelte sich ein neues Verständnis füreinander.

#### *Handlungsfeld 2: Die Unterstützung und Sensibilisierung von Führungskräften für die Herausforderungen und Chancen des Generationen-Managements*

Die generationenspezifische Personalentwicklung und -betreuung wird als ein Bestandteil der Führungsaufgabe in Teilen auch bei den Führungskräften mitverantwortet. In diesem Zusammenhang wurden somit verschiedene Maßnahmen zur Unterstützung der Führungskräfte in der Anwendung und Umsetzung entwickelt.

### *3.3 Wissensvermittlung in der Mittagspause*

In kurzen Lunch- & Learn-Formaten erhalten Führungskräfte ein erstes Problembewusstsein für die Herausforderungen und Chancen der Generationenvielfalt. Stereotypen werden aufgezeigt und aufgelöst sowie erste Handlungsvorschläge für den Umgang als Führungskraft mit den unterschiedlichen Bedürfnissen geboten. Durch dieses Präsentations- und Austauschformat kommen die Führungskräfte mit den ExpertInnen, aber auch untereinander ins Gespräch.

### *3.4 Kennzahlenbasiertes Generationen-Management*

Die Führungskraft wird zusätzlich, basierend auf den vorliegenden Personalzahlen, bei der Identifikation von Herausforderungen aufgrund der Verteilung der Generationen im eigenen Team unterstützt. Diese Daten sollen künftig Implikationen auf drohenden Wissensverlust aufgrund von altersbedingten Abgängen oder den Bedarf nach generationenübergreifenden Maßnahmen aufgrund einer starken Durchmischung von Generationen im Team zulassen. In Kombination mit einem Maßnahmenkatalog werden die Führungskräfte zur aktiven Ausgestaltung des Generationen-Managements in ihrem Team bestärkt.

### *3.5 Maßnahmenkatalog als Werkzeugkoffer*

Ein Maßnahmenkatalog, intern als Werkzeugkoffer bezeichnet, bildet eine Vielzahl von Instrumenten aus der Personalentwicklung, des Gesundheitsmanagements und von internen Vernetzungsmöglichkeiten ab. Über eine Suchmatrix wird der Werkzeugkoffer in generationenspezifische und generationenübergreifende Maßnahmen unterteilt. Jede Maßnahme wird in einem Steckbrief kurz beschrieben sowie die Implikationen auf das Generationen-Management dargestellt und Kosten und AnsprechpartnerInnen definiert. Alle Zielgruppen haben über die klare Struktur die Möglichkeit, sich zu orientieren, welches Angebot sie nutzen möchten.

#### *Handlungsfeld 3: Wissenstransfer fördern und als Chance nutzen*

Ein weiterer Aspekt ist die Herausforderung, dem drohenden Wissensverlust durch den altersbedingten Weggang von Mitarbeitenden entgegenzuwirken. In den nächsten Jahren werden sich viele Kolleginnen und Kollegen in den Ruhestand verabschieden und ein Transfer von bestehendem

Wissen von einer DB-Generation zur nächsten ist unabdingbar. Vor dem Hintergrund des massiven Umbruchs in der Belegschaft erhält das Thema Wissenstransfer somit zukünftig eine noch stärkere Bedeutung. Das Wissen der ältesten Generation muss rechtzeitig und systematisch gesichert werden und das der jungen Generationen wird in Bestehendes implementiert. Der Fokus soll hierbei auf Eisenbahnerwissen, die Speicherung von implizitem Wissen und der zukünftigen Nutzung von Wissen gelegt werden und es sollen unter Berücksichtigung und Einbezug der Generationen Lösungen entwickelt werden.

Unter dem Motto, „Wissen wird mehr, wenn man es teilt“, wurde ein Format pilotiert, in dem Auszubildende und Dual-Studierende die Möglichkeit erhalten, sich mit einer Expertin oder einem Experten einer anderen Generation auszutauschen. Die Nachwuchskräfte gehen mit einer Aktionskarte auf eine Ansprechperson ihrer Wahl zu und sorgen so selbstständig für die Generationenvernetzung. Durch diese Aktion erhält die jüngste DB-Generation Zugang zu DB-spezifischem Wissen und kann selbstständig durch die Auswahl der ExpertInnen entscheiden, was für sie interessant ist. Da jedoch Wissenstransfer in zwei Richtungen funktioniert, erhalten die befragten ExpertInnen interessante Einblicke in das Wissen der jüngsten Generation. Zusätzlich ist die damit einhergehende Wertschätzung für ihre bisherigen Erfahrungen und Kenntnisse nicht zu unterschätzen. So liegt die Lösung für einen optimalen Wissenstransfer nicht nur in der aufwendigen Pflege von Wissensdatenbanken, sondern verstärkt in der Bildung von Tandems. Dabei lernen Jüngere von Älteren und umgekehrt. Entscheidend ist das Verständnis füreinander, sowohl für Stärken als auch für Schwächen – und der respektvolle Umgang miteinander. Zukünftig werden solche Formate, die das gegenseitige Verständnis unterstützen noch wichtiger, denn die Vielfalt unserer Belegschaft soll weiter gefördert werden.

#### *4. Ausblick auf weitere Arbeit und Herausforderungen*

Das Projekt eines konzernweiten Generationen-Managements befindet sich aktuell in der fünften Phase der Implementierung. Die erprobten Maßnahmen werden dabei auf ihre zukünftige Anwendung geprüft und bei Bedarf in angepasster Form in den entwickelten Werkzeugkoffer überführt. Besonders erfolgreiche Produkte, wie der Stereotypenfilm oder ein Selbst-Testformat werden aktuell noch weiter ausgebaut und für die verschiedenen Zielgruppen erweitert. Durch die intensive Arbeit an den genannten Maßnahmen und der Entwicklung von zielgruppen- und genera-

tionenspezifischen Instrumenten können allen Mitarbeitenden eine Vielzahl von Formaten an die Hand gegeben werden. So variiert die Zusammenstellung der Maßnahmen zwischen z.B. individuellen Weiterbildungen, Schulungen während der Mittagespause, Gruppen-Veranstaltungen oder Gesundheitsangeboten. Ziel war es, zum einen Maßnahmen mit unterschiedlichem Umsetzungsaufwand darzustellen, damit diese z.T. schnell und unkompliziert von den Mitarbeitenden selbst genutzt werden können, aber auch Maßnahmen zu initiieren, die Führungskräfte gemeinsam mit ihrem Team ausprobieren und so ein teamweites Verständnis für das generationenübergreifende Miteinander fördern können. Durch die Einführung des Werkzeugkoffers, dessen umfassende Kommunikation innerhalb des Konzerns, ist dies gelungen.

Die positive Resonanz bei der Anwendung der Produkte des Generationen-Managements bestätigt deren Mehrwert. Gleichzeitig wurde offensichtlich, dass die Verzahnung des Generationen-Managements innerhalb des Unternehmens sowie eine langfristige und strategische Ausrichtung von besonderer Bedeutung sind. Für eine übergeordnete Anwendung und unternehmensweite Implementierung muss das Generationen-Management mit weiteren Bereichen wie Diversity, Personalentwicklung, Personalstrategie sowie im Gesundheitsmanagement und den Beschäftigungsbedingungen verzahnt werden. Durch den übergreifenden Projektaufsatz konnte diese Verknüpfung von Beginn an berücksichtigt werden, z.B. mit einem Tag nur zum Generationen-Management im Rahmen der Diversity-Woche der DB.

Dieser Ansatz zeigt, dass ein systematisches Generationen-Management nur dann einen Mehrwert bieten kann, wenn bei Entscheidungen zukünftig alle Generationen mitberücksichtigt werden. Dann kann von generationenindividuellen Stärken profitiert und gleichzeitig ein erfolgreiches generationenübergreifendes Zusammenarbeiten sichergestellt werden. Neben der Implementierung in der neuen Strategie „Starke Schiene“ und deren Maßnahmen, kann beispielsweise ein Vorstand das Generationen-Management mitverantworten. Im Ergebnis gilt für die DB: Keine Generation ist besser als die andere, jede ist in sich wertvoll und willkommen! Die Stärke liegt in einer multigenerationalen Belegschaft.

## *Literatur*

Eberhardt, D. (2015). Generationen zusammen führen: mit Millenials, Generation X und Babyboomern die Arbeitswelt gestalten. München: Haufe Gruppe.

v. Rothkirch, C. (Hrsg.) (2000): Altern und Arbeit: Herausforderungen für Wirtschaft und Gesellschaft. Beiträge, Diskussionen und Ergebnisse eines Kongresses mit internationaler Beteiligung. Berlin: Ed. Sigma, S. 358.

# Weiterarbeit im Rentenalter: Zurückliegende Entwicklungen, aktueller Stand des Wissens und offene Fragen

*J. Deller und L. Naegele*

## *Einleitung*

Dieser Beitrag blickt zunächst auf einen Kongress zum demografischen Wandel und zur Zukunft der Erwerbsarbeit im Jahr 1999 zurück und beschreibt seine Kernaussagen zur Arbeit im Rentenalter. Vor diesem Hintergrund wird die Situation des Jahres 2020 betrachtet. Dabei werden zwei bedeutsame Felder vorgestellt und diskutiert: *Erstens* auf der individuellen Ebene neuere empirische Erkenntnisse zur Situation arbeitender Personen im Rentenalter, *zweitens* auf der organisationalen Ebene empirisch geprüfte Dimensionen von Arbeit im Rentenalter, wie sie der Later Life Workplace Index beschreibt. Der Beitrag schließt mit einer Diskussion (noch) offener Fragen und möglicher Forschungsanstöße.

## *1. Weiterarbeit im Rentenalter aus der Perspektive von Praxis – ein Blick zurück*

Am 29. und 30. November 1999 fand in Berlin ein Kongress mit mehr als 200 Teilnehmerinnen und Teilnehmern und internationaler Beteiligung zum Thema „Altern und Arbeit“ statt. Besprochen wurden Ergebnisse des Forschungsschwerpunkts „Demographischer Wandel und die Zukunft der Erwerbsarbeit am Standort Deutschland“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF). Vertreten waren 20 öffentliche oder private Forschungseinrichtungen, deren Beiträge verschiedene thematische Aspekte des Forschungsschwerpunkts abbildeten. So finden sich in der Dokumentation von Rothkirch (2000) Themen wie Chancen alternder Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Erwerbsleben, wenn neue Qualifikationen für mobile, flexible und virtuelle Arbeit erforderlich sind, welche einzel-, zwischen- und überbetriebliche Maßnahmen zur Arbeitsgestaltung und Personalentwicklung die Innovationsfähigkeit alternder Belegschaften erhalten und fördern können oder wie die Altersstruktur der Belegschaft eines Unternehmens aussehen sollte, damit die spezifischen Kompetenzen,

Erfahrungen und Innovationspotenziale von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aller Arbeitsgruppen optimal genutzt werden.

Für das Thema des vorliegenden Beitrags ist insbesondere interessant, welche Aussagen sich im Tagungsband zur Weiterarbeit im Rentenalter finden. In der Rückschau über zwei Dekaden fallen verschiedene Aspekte auf: *Erstens* schienen betriebliche Vertreterinnen und Vertreter dem Konzept der Rente mit 60 verhaftet gewesen zu sein. Der Blick blieb in der gelebten betrieblichen Realität. So beschrieb Ax (2000) das Modell „Hau rein bis 55 — und genieße dann einen frühen Ruhestand“, das Betriebe präferierten. Angenommen wird bei diesem Modell das Anbrechen eines Reiches der Freiheit mit der Rente. Hier spiegelt sich die damalige Renten- und Arbeitsmarktpolitik, die – von der Politik subventioniert – Anreize zur frühen Ausgliederung setzte. Folglich hieß ein von Spieker (2000) geschildertes Projekt bei Volkswagen „Gesund arbeiten bis zur Rente“. Dabei endete die „Flexibilität in der Arbeitszeitgestaltung“ mit 60 Jahren, aller spätestens jedoch mit Erreichen des Rentenalters. Für Morschhäuser (2000, S. 283) war damals „betriebliche Personalplanung mit Blick auf ältere Beschäftigte (...) in erster Linie Planung von Personalfreisetzung.“ *Zweitens* wurde nach Böhle (2000) zudem eine weitere Reduzierung der Altersgrenze (Rente mit 60 und weniger) als keineswegs abwegig diskutiert, während Reformen in den Institutionen sozialer Sicherung, beispielsweise eine Flexibilisierung der Altersgrenze sowohl nach unten wie nach oben, die Möglichkeit zur Kombination von Sozialleistungen mit Arbeitseinkommen sowie die Verkopplung von Rechtsansprüchen auf Leistungen mit Wahlmöglichkeiten des Umfangs ihrer faktischen Inanspruchnahme lediglich im Konjunktiv angesprochen wurden. *Drittens* wies Kruse (2000) im Zusammenhang mit dem Übergang von Arbeit in Rente in dem damaligen Band auf gesetzliche Möglichkeiten wie die Teilrente und das Altersteilzeitmodell zum gleitenden Ausstieg aus dem Erwerbsleben hin. Eine breite Umsetzung dieser Formen der Transition in den Ruhestand sah er jedoch als gescheitert an. *Viertens* wurde neben dem Konzept der Rente mit 60 auch die Möglichkeit längerer Erwerbszeiten diskutiert, im Regelfall im Sinne von späteren Rentenzugängen vor Erreichen des gesetzlichen Rentenalters, jedoch nicht die konkrete Gestaltung von Arbeit in der Rente auf individueller und organisationaler Ebene. *Fünftens* fanden sich über den aktuellen betrieblichen Rahmen hinausgehende Ideen im Regelfall nicht bei den Praxisvertreterinnen und –vertretern, sondern bei Personen, die politiknah und in der Wissenschaft tätig sind. So legte Helfferich (2000) ihr Augenmerk darauf, dass Menschen länger arbeiten können, dass sie später in die Rente gehen und aktiver altern. Auch sollte älteren Menschen eine bessere Integration und der längere Verbleib im Arbeitsmarkt

ermöglicht werden, um später in Rente zu gehen. Der Soziologe Böhle (2000) konnte sich auch eine zweite Ebene der Flexibilisierung vorstellen, die an dem Punkt ansetzt, an dem damals die Verrentung begann. Das vor zwei Dekaden vorherrschende Modell sei nach der Prämisse alles oder nichts konstruiert worden, entweder Erwerbsarbeit oder Rente. Böhle forderte sehr viel flexiblere Formen von Teilrente mit Teilerwerbsfähigkeit, möglicherweise auch kombiniert mit der Schaffung völlig neuer Beschäftigungsformen. Dabei dachte Böhle kreativ auch an Beschäftigungsformen jenseits von Markt und Staat, in Zwischenbereichen, die die Grundlage dafür bilden, möglichst lange in Erwerbsarbeit eingegliedert zu sein.

*Sechstens* baute Behrens (2000) unter Nutzung von Lebensphasenmodellen eine Brücke in die heutige Zeit. Er stellte unter Bezug auf die Ergebnisse des Verbundprojektes „Problem der begrenzten Tätigkeitsdauer und neue Arbeitszeitmodelle für ältere Arbeitnehmer – Altersintegrierte Arbeitspolitik“ (Behrens et al. 1999) die Frage, wie Erwerbsarbeit im Leben verteilt ist. Behrens betont, dass das „sozialverträgliche“ und kostengünstige Verlassen eines Betriebes leistungsgewandelter, darunter auch älterer Beschäftigter, die altersgerechte Gestaltung von Arbeitsplätzen und Einrichtung neuer beruflicher Laufbahnen verhindert. Erst wenn das Einwerben nachfolgender Personen nicht gelinge, entstehe aus einzelbetrieblicher Sicht die Notwendigkeit der altersgerechten Gestaltung von Arbeitsplätzen und der Einrichtung betrieblicher Laufbahnen. Denn diese würde es den damals ausscheidenden Kohorten ermöglichen, weiterhin im Betrieb zu verbleiben. Damit wies er bereits vor 20 Jahren auf eine Lösungsmöglichkeit der demografischen Herausforderung hin, in der größere Kohorten verrentet werden, als nachwachsen. Schon bei gleichbleibender Nachfrage nach Arbeitskräften entsteht durch die Nachbesetzungslücke die Notwendigkeit, ältere Arbeitskräfte im Betrieb zu halten und dazu Arbeitsplätze altersgerecht anzupassen und neue berufliche Laufbahnmodelle zu konzipieren und zu implementieren. Damals, so ein Kerngedanke Behrens (S. 235f.), umfasste das Spektrum betrieblicher Reaktionen auf arbeitsplatzspezifisch begrenzte Tätigkeitsdauer drei Strategien: Arbeitsplatzgestaltung, betriebliche und überbetriebliche Laufbahnpolitik sowie Externalisierung der betroffenen Beschäftigten aus ihren Betrieben heraus (zu anderen Betrieben, in die Arbeitslosigkeit, in die Frührente). Diese drei Möglichkeiten sah er als wechselseitig begrenzt substitutiv an. Je mehr eine von den dreien genutzt werden kann, umso weniger musste von den beiden anderen Gebrauch gemacht werden. Je „sozialverträglicher“ leistungsgewandelte, darunter auch ältere Beschäftigte zum Verlassen eines Betriebes bewegt werden und neue eingeworben werden konnten, umso weniger notwendig war aus einzelbetrieblicher Sicht die altersgerechte Gestaltung

von Arbeitsplätzen und Einrichtung betrieblicher Laufbahnen. Auer (2000) unterstütze diese Sichtweise und argumentierte, ältere Arbeitskräfte würden dem Markt länger zur Verfügung stehen müssen, weil das Angebot an jungen, in den Markt eintretenden Personen zurückgehen wird — und weil die Finanzierungsprobleme der Alterssicherungssysteme zunehmen. Diese Entwicklung begründete außerdem Zweifel an der bisher verfolgten Politik der Frühverrentung. Tatsächlich schien bereits Auer die Strategie, das Arbeitskräfteangebot durch Frühverrentungen zu reduzieren, überholt. Nicht die Verringerung des Arbeitskräfteangebotes, sondern seine Ausweitung durch längere Lebensarbeitszeiten sah er als politische Priorität. In jedem Falle erfordert der Alterungstrend ein Umdenken gegenüber älteren Arbeitskräften und aktives Handeln durch die Ausweitung von Möglichkeiten der Weiterbildung sowie produktiver und sinnvoller Arbeit auch für Ältere. Insgesamt beurteilte Kador (2000, S. 347) jedoch: „Verglichen mit dem Problemdruck ... sind die Ansatzpunkte für Lösungen eher dünn gesät.“ Es müsse darum gehen, „Strategien zur Integration Älterer in den Erwerbsprozess zu finden, zu entwickeln und weiter zu verbreiten.“ Dem pflichtete Naegele (2000a, 2000b) bei, indem er den deutlich erkennbaren Bedarf an älteren und zugleich qualifizierten und produktiven Arbeitskräften, insbesondere nach 2010/2015, identifizierte. Naegele (2000a, S. 437) schrieb: „Was hingegen fehlt, ist der Transfer (...) in Praxis- und Politikkonzepte, die es ermöglichen, dass künftig mit älteren und anders zusammengesetzten Belegschaften (...) produktiv und innovativ gearbeitet (...) werden kann.“ Naegele forderte bereits im Jahr 2000 einen Paradigmenwechsel von einer reaktiven „älteren Arbeitnehmerpolitik“ zu einer präventiven, lebenslauforientierten, „altersneutralen“ Politik der Beschäftigungsförderung und -sicherung alternder Belegschaften. Dies ergänzte er unter anderem mit der Forderung zur Neuorganisation von Lebensarbeitszeit.

Aus heutiger Sicht schienen insbesondere zwei Sichtweisen vorzuherrschen: Betrieblich war die Argumentation an der Rente mit 60 Jahren ausgerichtet, während außerhalb der Betriebe durchaus differenzierte Konzepte zu einer anderen Gestaltung der Arbeitswelt im demografischen Wandel vorgedacht wurden. Diese neuen Konzepte haben damals jedoch kaum Eingang in die betriebliche Realität gefunden. Dies lag auch daran, dass insbesondere zur Arbeit im Rentenalter nur ansatzweise Erkenntnisse vorlagen, was sich in den Folgejahren jedoch verändert hat.

Dieser Beitrag möchte im Weiteren einen Blick auf die aktuelle Situation werfen und dabei insbesondere zwei bedeutsame Felder diskutieren: Zunächst werden auf der individuellen (Mikro-)Ebene neuere empirische Erkenntnisse zur Situation arbeitender Rentnerinnen und Rentner zusam-

mengefasst und dann auf der organisationalen (Meso-)Ebene empirisch entwickelte und validierte Dimensionen von Arbeit im Rentenalter, wie sie der Later Life Workplace Index (LLWI) beschreibt, präsentiert. Der Beitrag schließt mit einer Diskussion (noch) offener Fragen und möglicher Forschungsanstöße ans Feld.

## 2. Die individuelle Perspektive von Arbeit in der Rente – Was wissen wir heute?

Für die Arbeit in der Rente finden sich in der einschlägigen Literatur verschiedene Begrifflichkeiten. Während es sich bei Bridge Employment um ein im nordamerikanischen Raum weitverbreitetes Phänomen handelt, lagen in Deutschland zur Arbeitsmarktteilnahme aktiver Ruheständlerinnen und Ruheständler keine Zahlen vor. Erste grundlegende empirische Ergebnisse für Deutschland, zunächst unter dem Begriff des Silver Work, berichten u. a. Deller, Liedtke und Maxin (2009), Deller und Maxin (2009) sowie Maxin und Deller (2010). Resultate dieser explorativen Studie und weiterer Beiträge nutzte eine Arbeitsgruppe in Koordination durch das Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung für eine erste bevölkerungsrepräsentative TOP-Studie („Transition and Old Age Potential“) in Deutschland im Jahr 2013. Befragt wurden in einer ersten Welle insgesamt 5.002 zufällig ausgewählte Personen im Alter zwischen 55 und 70 Jahren. Der Schwerpunkt der Fragen lag auf dem Übergang in den Ruhestand. In den Jahren 2015/2016 folgte die zweite Welle mit der erneuten Befragung der Personen der ersten Welle, diesmal mit dem Schwerpunkt Umsetzung von früheren Plänen beim Übergang in den Ruhestand. Schließlich wurden in der dritten Welle die Personen der zweiten Welle und ihrer Partnerinnen und Partner befragt. Seither liegen belastbare und aussagefähige Daten vor. Einzelne Ergebnisse aus den Daten der TOP-Studie sollen hier geschildert werden (Büsch, Zohr, Bruschi, Deller, Schermuly, Stamov-Roßnagel und Wöhrmann 2015; Fasbender, Deller, Zohr, Büsch, Schermuly und Mergenthaler 2015; Hess und Naegele, im Erscheinen; Mergenthaler, Konzelmann, Cihlar, Micheel und Schneider 2020; Naegele und Hess 2018; Naegele, Stiemke, Hess und Mäcken 2020).

Zunächst gehen wir auf Absichten ein, im Ruhestand tätig zu sein. Fasbender et al. (2015) beschäftigen sich mit individuellen Perspektiven, während Büsch et al. (2015) vier Typen von Absichten der Weiterbeschäftigung im Ruhestand identifizieren. Naegele et al. (2020) sowie Naegele und Hess (2018; im Erscheinen) thematisieren im Weiteren dann konkrete Ausgestaltungswünsche einer Erwerbstätigkeit im Ruhestand, während der Beitrag von Mergenthaler et. al (2020) generelle Entwicklungen sowie

Merkmale einer tatsächlichen Beschäftigung im Rentenalter zwischen 2013 bis 2019 nachzeichnet.<sup>1</sup>

Fasbender et al. (2015) überprüften zentrale Einflussfaktoren auf die *Absicht* erwerbstätiger und nichterwerbstätiger 55–70-Jähriger, *im zukünftigen Ruhestand tätig zu sein*. Untersucht wurden soziodemografische, familiäre, individuelle und arbeitsbezogene Faktoren. Zunächst halten Fasbender et al. (2015) fest, dass die Absicht zur Erwerbstätigkeit im Ruhestand bei erwerbstätigen Personen deutlich höher ist als bei den Nichterwerbstätigen. Die weitere Analyse belegt, dass bei den Erwerbstätigen bevölkerungsrepräsentativ jede dritte Person (36%) eine grundsätzliche Absicht zur Weiterbeschäftigung im Ruhestand angibt. Über alle Alterskategorien hinweg haben Männer eine höhere Erwerbsabsicht als Frauen. Interessanterweise ist bei beiden Geschlechtern ein Gradient der Erwerbsabsicht hinsichtlich der Gemeindegröße zu konstatieren: Je kleiner die Gemeinde, desto geringer die Absicht zur Erwerbstätigkeit im Ruhestand. Während sich in Gemeinden unter 10.000 Einwohnern nur ein Drittel der Frauen (32%) und 41% der Männer grundsätzlich eine Erwerbstätigkeit im Ruhestand vorstellen können, sind dies in größeren Städten mit mehr als 100.000 Einwohnern 40% der Frauen und sogar jeder zweite Mann (51%). Dabei zeigen sich allerdings klare Unterschiede im Bildungs- und Gesundheitsgrad, so dass eine hohe Ausprägung in diesen beiden Bereichen jeweils mit einer höher ausgeprägten Weiterbeschäftigungsabsicht einhergeht. Demnach sind es die Gesunden und die hoch sowie gering Ausgebildeten (nicht jedoch Personen mit mittlerer Ausbildung), die planen, im Ruhestand weiterhin beruflich tätig zu sein. Als weiteren Einfluss berichtet die Autorengruppe die subjektiv eingeschätzte finanzielle Lage: Es beabsichtigen eher diejenigen im Ruhestand weiterzuarbeiten, die ihre eigene finanzielle Lage als schlechter einschätzen. Höhere Absichtserklärungen können ebenfalls bei Menschen mit Migrationshintergrund und bei Selbstständigen erkannt werden. Außerdem bestehen tendenzielle Einflüsse der Persönlichkeit. So sind Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit negativ mit der ruhestandsbezogenen Erwerbsabsicht verknüpft. Extraversion hingegen weist einen positiven Zusammenhang zur Absicht zur Erwerbstätigkeit im Ruhestand auf. Fasbender et al. (2015) machen deutlich, wie individuell unterschiedlich sich Weiterbeschäftigungsabsichten darstellen. Zudem zeigen sie auf, wie bedeutsam es für die Gestaltung der Beschäftigung von älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern sein wird, differenziert auf einzelne Personen einzugehen und dementsprechend Erwerbstätigkeit im Ruhestand individuell im Dialog zu gestalten.

Büsch et al. (2015) analysieren *Muster von Absichten zur Weiterbeschäftigung im Ruhestand*. Mithilfe von Clusteranalysen identifizieren sie Grup-

pen, die auf der Neigung zur Erwerbstätigkeit im Ruhestand, der gewünschten Arbeitszeit und dem Wunsch beim Arbeitgeber zu bleiben basieren. Vier distinkte Typen sind abgrenzbar: *Die Entschlossenen*, *die Wechsler*, *die Stetigen* und *die Ambitionierten*. Bei ihnen bestehen Unterschiede in soziodemografischen, arbeitsbezogenen und familialen Variablen. Diese zeigen auf, dass sich insbesondere *die Ambitionierten* (hohe Neigung zur Weiterbeschäftigung und hohe gewünschte Arbeitszeit) von den anderen drei Gruppen in Geschlecht, Alter, Offenheit, momentaner Arbeitszeit, beruflicher Stellung und Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterscheiden. Diese Gruppe beinhaltet verstärkt Männer, am häufigsten Selbstständige und Personen, die in Kleinstbetrieben unter zehn Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern tätig sind. Die Weiterbeschäftigungswilligen stellen insgesamt eine stetig wachsende Gruppe dar: Sie ist aufgrund der erkannten Unterschiede in den Mustern von Wünschen und Absichten zur Weiterbeschäftigung im Ruhestand zudem als heterogen anzusehen. Flexible Gestaltungsmöglichkeiten von Arbeitszeiten und -inhalten sowie typgerechte Weiterbeschäftigungsangebote können demnach Möglichkeiten zur zukünftigen Reaktion des Arbeitsmarktes auf die erhöhte Beschäftigungsquote älterer Menschen sein.

Naegele und Hess (2018), Naegele et al. (2020) sowie Hess und Naegele (im Erscheinen) gehen der gewünschten konkreten Ausgestaltung einer Erwerbstätigkeit im Ruhestand nach. Bezogen auf die zeitliche Ausgestaltung zeigt sich, dass die Befragten im Durchschnitt ca. 17 Std. an zwei Tagen in der Woche im Ruhestand arbeiten wollen. Mit Blick auf Geschlecht und Bildung zeigen sich bei Anzahl der Tage, die sich Personen wünschen zu arbeiten, kaum Unterschiede, jedoch wollen Männer, Hochqualifizierte und Selbstständige tendenziell mehr Stunden arbeiten als Frauen und Niedrigqualifizierte (Naegele et al. 2020). Blickt man auf die Beschäftigungsverhältnisse, zeigt sich, dass etwa ein Drittel der Befragten im Rahmen einer Selbstständigkeit im Ruhestand arbeiten wollen, hiervon allerdings ein nicht unerheblicher Teil beim ehemaligen Arbeitgeber und es finden sich Geschlechter- und Bildungsunterschiede. Lediglich jede vierte Frau und nur ca. 15% der Niedrigqualifizierten möchten selbstständig beschäftigt sein, während der Anteil bei Männern und Hochqualifizierten deutlich höher liegt (Naegele und Hess 2018). Lohnenswert ist auch ein Blick auf die gewünschten konkreten Arbeitsinhalte bzw. die Frage, ob Personen sich wünschen, der „gleichen“ oder „einer anderen“ Tätigkeit im Ruhestand nachzugehen. Hier zeigt sich, dass sich zwar die überwältigende Mehrheit wünscht, die gleiche Tätigkeit wie vor dem Ruhestand auszuüben, sich jedoch etwa ein Viertel der Befragten eine neue Tätigkeit mit anderen Arbeitsinhalten und z.T. auch bei einem anderen Arbeitgeber im

Ruhestand wünscht. Insbesondere dieser Gruppe, so das Fazit der Autorinnen und Autoren, gilt es neue Karriereentwicklungsperspektiven – auch im Ruhestand – zu eröffnen.

Fragt man nach der tatsächlichen Umsetzung dieser formulierten Wunschvorstellungen zeigen Mergenthaler et al. (2020), dass die *Zahl der Erwerbstätigen* im Rentenalter (ab 65 Jahre) sich seit dem Jahr 1998 mehr als verdreifacht hat. Nach Mergenthaler et al. (2020) stiegen diese Zahlen auf 790.000 (Männer) und 495.000 (Frauen) im Jahr 2018. Die TOP-Daten zeigen für das Jahr 2019 einen Anteil der Erwerbstätigen bei den Männern von 23 Prozent und bei den Frauen von 10 Prozent. Arbeit im Rentenalter ist offensichtlich nicht selten. Der Anteil der Selbstständigen unter den weiterhin am Arbeitsmarkt aktiven Altersrentnerinnen und Altersrentner liegt im Jahr 2019 bei 28 Prozent. Im Rentenalter weiterarbeitende Frauen sind häufiger als Männer abhängig beschäftigt. Zudem wechseln sie seltener den Arbeitgeber. Dagegen zeichnen sich männliche Erwerbsverläufe im Rentenalter häufiger durch Arbeitgeberwechsel oder den Übergang in die berufliche Selbstständigkeit aus. Dies deuten Mergenthaler et al. (2020) als Ausdruck einer günstigeren Arbeitsmarktposition der männlichen Befragten. Mit Blick auf die Arbeitszeit sind 94 Prozent der Befragten in Teilzeit, also weniger als 30 Stunden wöchentlich, aktiv. Eine fortgeführte Tätigkeit in Teilzeit kann als überbrückender gleitender Übergang in den Ruhestand verstanden werden. Die TOP-Studie berichtet einen *Einkommensmedian* aus einer Erwerbstätigkeit im Rentenalter bei Männern von 400 Euro pro Monat. Frauen verdienen im Median mit 225 Euro im Jahr 2019 deutlich weniger. Geringfügige Beschäftigungen bzw. 450-Euro-Jobs sind im Rentenalter häufig zu beobachten. Im Jahr 2016 betrug der *Anteil geringfügig Beschäftigter* unter allen Erwerbstätigen im Rentenalter 71 Prozent (2019: Männer: 69 Prozent, Frauen 93 Prozent). Für Frauen ist die geringfügige Beschäftigung demnach der Normalfall.

*Welche Merkmale haben Beschäftigte im Rentenalter? Körperliche Gesundheit* begünstigt Erwerbstätigkeit. So sind zum Zeitpunkt der Erstbefragung 38 Prozent der Personen, deren körperliche Gesundheit im oberen Drittel der Stichprobe liegt, erwerbstätig, während es bei Befragten im unteren Drittel nur 23 Prozent sind. Die Erwerbsbeteiligung im Rentenalter ist bei mittleren Bildungsgruppen am höchsten. Bei Befragten mit mittlerer bzw. hoher *Bildungsdauer* übte jede dritte Person im Rentenalter noch eine bezahlte Tätigkeit aus. Bei niedrigen Bildungsabschlüssen waren dies 25 Prozent. Mergenthaler et al. (2020) vermuten, dass dies bei Menschen mit geringer Bildungsdauer unter anderem auf ungünstige Chancen am Arbeitsmarkt und einer im Allgemeinen schlechteren Gesundheit zurückgeführt wird. Bei Personen mit hoher Bildungsdauer spielen ihrer Interpretation

nach fehlende Notwendigkeiten zu einer fortgeführten Erwerbstätigkeit aufgrund einer günstigen materiellen oder gesundheitlichen Situation sowie konkurrierende Lebens- bzw. Konsumziele eine Rolle. Die Möglichkeit der Weiterbeschäftigung beim letzten Arbeitgeber begünstigt eine Erwerbstätigkeit im Ruhestand. Gleichzeitig spielt die berufliche Zufriedenheit nach den vorliegenden Ergebnissen für die Dauerhaftigkeit einer Erwerbstätigkeit im Rentenalter eine wichtige Rolle. In Bezug auf die *Motive einer Erwerbstätigkeit* werden am häufigsten soziale und materielle Erwerbsmotive genannt. Bei den Männern wird im Jahr 2016 am häufigsten „Kontakt zu anderen Menschen“ genannt, dicht gefolgt von dem finanziellen Motiv, „weiterhin Geld verdienen“ zu wollen. „Spaß an der Arbeit“, „noch eine Herausforderung haben“ und das „Gefühl, gebraucht zu werden“ folgen auf den weiteren Rängen. Knapp die Hälfte der Frauen nennt im Jahre 2016 „Spaß an der Arbeit“ als Hauptmotiv. Wie auch bei den Männern wird „weiterhin Geld verdienen“, also das finanzielle Motiv, am zweithäufigsten als Erwerbsgrund genannt. Im Unterschied zu den Männern wird „Kontakt zu anderen Menschen“ als Motiv von den Frauen nur am dritthäufigsten genannt. Es folgen wie auch bei den Männern, „noch eine Herausforderung zu haben“ und das „Gefühl, gebraucht zu werden“ an vierter bzw. fünfter Stelle. Im Laufe der Erwerbstätigkeit im Rentenalter scheinen sich die Motive zu verschieben. So wechseln die am häufigsten genannten Motive in der Befragungswelle des Jahres 2019 zwischen Männern und Frauen, die finanziellen Motive finden sich auf den Rängen 2 bzw. 3. Frauen im Rentenalter in bezahlter Arbeit nennen mehrheitlich keinen konkreten Zeitplan zur *Beendigung der Erwerbstätigkeit*. Mergenthaler et al. (2020) vermuten, diese Ergebnisse könnten auf ungleiche Handlungsoptionen zwischen Männern und Frauen am Arbeitsmarkt hinweisen: Während Männer offenbar häufiger einen eigenen Entscheidungsspielraum hinsichtlich der Beendigung der Erwerbstätigkeit wahrnehmen, berichten Frauen davon nicht so häufig. Möglicherweise sind Frauen häufiger auf ein zusätzliches Einkommen aus Erwerbstätigkeit im Rentenalter angewiesen. Zudem verschlechtert sich bei Frauen, deren Ehepartner verstorben ist, die finanzielle Lage oftmals deutlich stärker. Eine alternative Erklärung könnte sich auf die Unterschiede in der verbleibenden Lebenszeit von Frauen und Männern beziehen. Im gleichen Lebensalter ist diese für Frauen im Mittel mehrere Jahre länger als bei Männern. Mit einer längeren verbleibenden Lebenszeit liegt eine Beendigung der Erwerbstätigkeit weiter in der Zukunft. Möglicherweise planen Frauen deshalb den Erwerbsausstieg nicht so häufig zu einem konkreten Zeitpunkt, sondern geben eher externe Bedingungen wie den Arbeitgeber oder die Gesundheit als Gründe an.

Subsumierend lässt sich festhalten, dass das Phänomen „Erwerbstätigkeit bzw. Weiterarbeit im Ruhestand“ nicht nur zunehmend prospektiv in den Köpfen älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern verankert zu sein scheint, sondern inzwischen vielerorts bereits den individuellen, aber auch den betrieblichen Realitäten entspricht. Jedoch ist zu vermuten, dass die skizzierten vielfältigen Motivlagen, die individuellen Ausgestaltungsvorstellungen und der Wunsch nach Karriereentwicklung, auch im Ruhestand, in der betrieblichen Praxis oftmals auf tradierte Organisationsstrukturen und wenig alterssensible Rahmenbedingungen trifft. Eine These, die bereits von den Teilnehmerinnen und Teilnehmer der zu Beginn dieses Beitrags angesprochenen Konferenz im Jahr 1999 diskutiert wurde. Die nicht unerheblichen betrieblichen Herausforderungen, die sich hieraus ergeben, betreffen eine Vielzahl organisationaler Handlungsfelder und sollten nicht nur mit Blick auf die zunehmende Zahl der erwerbstätigen Rentnerinnen und Rentner, sondern auch mit Blick auf die generelle demografische Alterung von Belegschaften, von Betrieben adressiert werden. Der im Folgenden vorgestellte Later Life Work Index (LLWI) stellt ein beispielhaftes Instrument dar, diese Herausforderungen zu systematisieren und praxisnah Handlungsoptionen auf der betrieblichen Ebene aufzuzeigen.

### *3. Die organisationale Perspektive alterngerechter Arbeit – Later Life Work Index<sup>2</sup>*

#### *3.1 Erwerbsarbeit im Alter – organisationale Perspektiven*

Organisationskulturen und betriebliche Rahmenbedingungen beeinflussen die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft im späteren Erwerbsleben und damit auch die von Personen im Rentenalter. So zeigen Studien, dass das oftmals angenommene Sinken der individuellen Produktivität im Alter (Ng und Feldmann 2008) durch den gezielten Einsatz spezifischer organisationaler Praktiken der alterngerechten Personalentwicklung nicht nur abgefedert, sondern unter bestimmten Bedingungen sogar über das Niveau von mittleren Altersgruppen hinaus gesteigert werden kann (Van Dalen, Henkens, Schippers 2010). Diesen organisatorischen Praktiken sind zuzuordnen – um hier exemplarisch nur einige wenige zu nennen – die ergonomische Neugestaltung von Arbeitsplätzen, Gesundheitsförderung, Aus- und Weiterbildung sowie Kompetenzentwicklung für ältere Beschäftigte, aber auch weniger direkte Interventionen wie die Verbesserung des Organisationsklimas, die Reduzierung von altersdiskriminierendem Verhalten und die Entwicklung eines alterssensiblen Führungsstils (Frerichs,

Lindley, Aleksandrowicz, Baldauf und Galloway 2012 sowie Naegele, De Tavernier und Hess 2018). Bezogen auf die Gruppe der erwerbstätigen Rentnerinnen und Rentner weisen Naegele und Hess (2018) darüber hinaus auf die Notwendigkeit hin, tradierte organisationale bzw. betriebliche Karrieremodelle den Bedürfnissen und Wünschen dieser Beschäftigtengruppe anzupassen. Schaffen Unternehmen es, diese Herausforderungen anzunehmen und entsprechende Maßnahmen umzusetzen, wirkt sich dies nachweislich positiv auf die organisationalen Ergebnisse wie Leistung, Gesundheit und Motivation aus und führt zu einer verbesserten Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer aus organisationaler Sicht. Eine Möglichkeit, geeignete Rahmenbedingungen zu identifizieren und Maßnahmen einzuleiten, bietet hierbei der Later Life Workplace Index (LLWI).

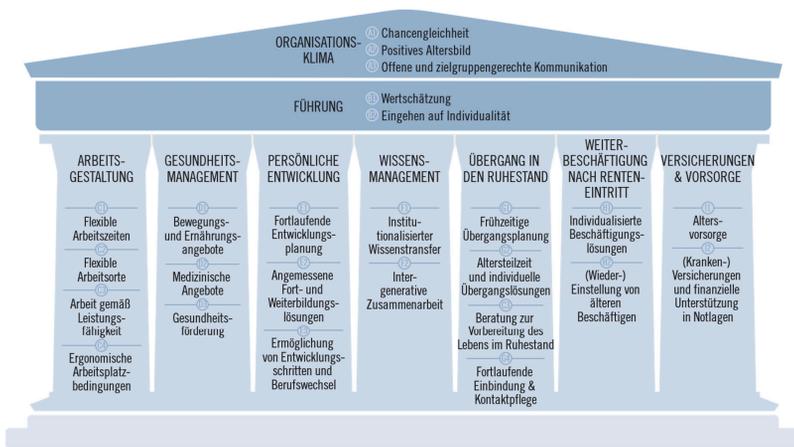
### 3.2 Förderliche betriebliche Rahmenbedingungen: Der Later-Life-Workplace-Index zeigt Handlungsoptionen auf

Der Later-Life-Workplace-Index (LLWI) ist ein diagnostisches Instrument zur Einschätzung betrieblicher Praktiken und Arbeitsbedingungen im demografischen Wandel. Der Index fasst die für die Beschäftigung älterer Erwerbstätiger relevanten betrieblichen Praktiken und Arbeitsbedingungen zusammen und macht diese messbar (Wöhrmann, Dellerund Pundt 2018). Mittels Fragebögen ermöglicht der Index Organisationen, die eigenen Stärken und Schwächen hinsichtlich des Umgangs mit älteren Beschäftigten zu identifizieren, sich im Rahmen eines anonymen Benchmarks mit anderen Organisationen zu vergleichen und Handlungsoptionen abzuleiten. Deller et al. (im Druck) entwickelten den LLWI mit drei Hauptzielen: *Erstens* soll der Index ein ganzheitliches Bild der wichtigsten betrieblichen Praktiken und Rahmenbedingungen vermitteln. Der LLWI misst mit allen relevanten Dimensionen die wichtigsten Aspekte ganzheitlich und ermöglicht damit den Vergleich zwischen verschiedenen Praktiken und betrieblichen Rahmenbedingungen. *Zweitens* soll die Einschätzung mit möglichst geringem Aufwand durchzuführen sein, um im Tagesgeschäft betrieblicher Personalarbeit anwendbar zu sein. Und *drittens* soll die Operationalisierung so spezifisch sein, dass Verbesserungspotenziale identifiziert und Maßnahmen und Interventionsprogramme abgeleitet werden können.

Die im LLWI enthaltenen organisatorischen Praktiken und Arbeitsbedingungen wurden empirisch aus Experteninterviews mit älteren Beschäftigten, erwerbstätigen Rentnerinnen und Rentnern, Vertreterinnen und Vertretern der Wirtschaft, der Politik und der Wissenschaft aus den Berei-

chen Personalwirtschaft, Betriebswirtschaft, Psychologie und Gerontologie erarbeitet. Durch den multidisziplinären Hintergrund der Expertinnen und Experten wurde sichergestellt, dass die identifizierten Aspekte die betrieblichen Stellschrauben umfassend abbilden (Wöhrmann et al. 2018). Die identifizierten Aspekte wurden abschließend durch eine Integration mit den Praktiken des *Age Smart Employer Award* validiert (Wilckens, Wöhrmann, Adams, Deller und Finkelstein 2020). Der LLWI besteht aus neun Dimensionen, wie in Abbildung 1 dargestellt. Die beiden Dimensionen Organisationsklima und Führung ergänzen sieben weitere spezifische Praktiken und Arbeitsbedingungen. Jede Dimension wird durch zwei bis vier Indikatoren näher erläutert.<sup>3</sup>

Abbildung 1. Dimensionen des LLWI und ihre Indikatoren (Wilckens et al. 2019)



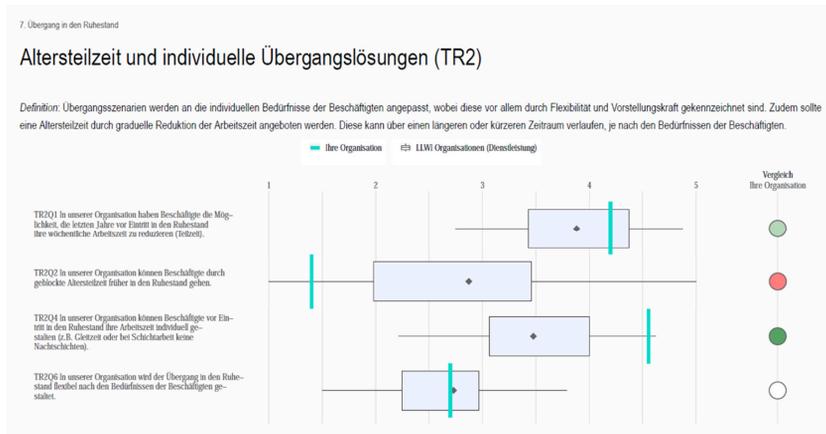
Dimensionalität des Later Life Workplace Index zur Beschreibung des betrieblichen Umgangs mit älteren Beschäftigten.  
Quelle: Deller et al., Leuphana Universität Lüneburg 2019

Die Einschätzung von Organisationen entlang des LLWI erfolgt mittels Fragebögen, die alle Dimensionen und Indikatoren messen und von einer kleinen, möglichst breit gestreuten Stichprobe aus älteren Beschäftigten, Führungskräften sowie einer Vertreterin oder einem Vertreter der Personalabteilung innerhalb jeder Organisation beantwortet werden. Durch die Befragung von sowohl Vertreterinnen und Vertretern des Personalwesens als auch der Führungskräfte und der älteren Beschäftigten erfasst der Index nicht nur, welche Bedingungen prinzipiell vorherrschen sollten, sondern auch, wie diese durch die älteren Beschäftigten selbst wahrgenommen wer-

den. Jeder Indikator wird mit zwei bis vier Fragen erfasst. Der Aufwand der Befragung ist dadurch überschaubar, während gleichzeitig eine zuverlässige Messung gewährleistet ist. Allen teilnehmenden Organisationen werden Ergebnisdarstellungen zur Verfügung gestellt. Die Rückmeldung erfolgt auf Ebene der Dimensionen, Indikatoren und Einzelfragen. So erhalten Organisationen zunächst einen schnell erfassbaren Überblick über die Auswertung und können dann einzelne Bereiche vertiefen, um gezielt Handlungsoptionen abzuleiten. Dabei werden die Ergebnisse stets mit den Antworten ähnlicher Organisationen verglichen. Eine beispielhafte Ergebnisdarstellung für die Einzelfragen eines Indikators der Dimension Übergang in den Ruhestand ist in Abbildung 2 dargestellt.

Die Antworten der teilnehmenden Einzelpersonen in der Organisation werden dafür jeweils zu einem Mittelwert zusammengefasst. Dieser ist in der Ergebnispräsentation als türkiser Streifen markiert. Die mittlere Hälfte der Antworten der Vergleichsstichprobe ist als hellblauer Balken dargestellt. Das bedeutet, dass bei insgesamt 100 nach Größe sortierten Antworten die 25. Antwort am linken und die 75. Antwort am rechten Rand des Balkens liegt. Die graue Raute markiert den Mittelwert der Vergleichsgruppe. Am rechten Rand der Abbildung befindet sich eine Ampel, welche die Abweichung des Mittelwerts der Organisation zu dem der Vergleichsgruppe wiedergibt. Dabei wird die Abweichung relativ zur Standardabweichung der Vergleichsgruppe gemessen. Eine rote Ampel bedeutet, dass die Organisation eine Standardabweichung schlechter als der Mittelwert der Vergleichsgruppe abschneidet. Bei einer grünen hingegen liegt der Messwert der Organisation eine Standardabweichung besser als der Mittelwert der Vergleichsgruppe.

Abbildung 2. Ausschnitt aus der Ergebnisdarstellung für die Dimension Übergang in den Ruhestand (Beispiel)



Die aus dem Projekt gewonnenen Daten dienen zum einen als Benchmark-Datenbank, sodass Organisationen ihre LLWI-Ergebnisse mit denen ähnlicher Organisationen anonym vergleichen können und auf Basis eines Vergleichs Transparenz über die eigenen Stärken und Schwächen erhalten. Ein besseres Verständnis und Bewusstsein für die Voraussetzungen und Möglichkeiten eines verlängerten Arbeitslebens auf Unternehmensebene, die Möglichkeiten für eine fundierte Diskussion von Stärken und Verbesserungspotenzialen sowie die abzuleitenden Maßnahmen kommen sowohl dem Unternehmen in Form gesteigerter Gesundheit, Leistung und Motivation als auch den älteren Beschäftigten zugute. Deller et al. (im Druck) entwickeln daher parallel zum Messinstrument LLWI einen Methodenkasten mit 48 betrieblichen Maßnahmen als konkrete Handlungsansätze entlang der LLWI-Dimensionen.

Der LLWI stellt somit ein wissenschaftlich entwickeltes diagnostisches Instrument dar, das betriebliche Rahmenbedingungen im demografischen Wandel ganzheitlich betrachtet und die Organisationen dabei unterstützt, ältere Beschäftigte langfristig erfolgreich zu beschäftigen. Der LLWI trägt somit zur Verbesserung der organisatorischen Rahmenbedingungen für einen erfolgreichen Umgang mit alternden Belegschaften und damit zur gesellschaftlichen Bewältigung des demografischen Wandels bei. Seine Inhalte fließen aktuell auch in die Gestaltung einer nationalen DIN- sowie einer internationalen ISO-Norm zur Gestaltung von Arbeit angesichts alternder Belegschaften ein.

### 3.3 Beispiele: Persönliche Entwicklung und Übergang in den Ruhestand

An dieser Stelle sollen beispielhaft die im LLWI adressierten Dimensionen *Persönliche Entwicklung* und *Übergang in den Ruhestand* mit ihren jeweiligen Indikatoren und daraus abgeleiteten betrieblichen Handlungsansätzen dargestellt werden. Beide Dimensionen sind dabei in besonderer Weise bedeutsam, es soll alternden Belegschaften bzw. der wachsenden Anzahl erwerbstätiger Rentnerinnen und Rentner ein erfolgreiches „Durchaltern“ im Erwerbsleben ermöglicht werden. Sie nehmen dabei zum einen die individuelle Entwicklungsperspektive von Beschäftigten in den Blick, adressieren die Notwendigkeit, den Übergang in den Ruhestand adäquat zu planen und nehmen hier insbesondere auch die Betriebe in die Verantwortung.

Die erste Dimension *Persönliche Entwicklung* umfasst die Unterstützung der Beschäftigten in ihrer beruflichen und persönlichen Entwicklung über den gesamten Erwerbsverlauf hinweg. Die Dimension enthält folgende Indikatoren:

- *Fortlaufende Entwicklungsplanung*: Es erfolgt unabhängig von Alter und Karrierestufe eine kontinuierliche Planung der individuellen Entwicklungsperspektiven für alle Beschäftigten, z.B. in Form von Entwicklungsgesprächen oder Workshops zur beruflichen Standortbestimmung, um die eigenen Fähigkeiten, Kompetenzen und Ziele zu reflektieren.
- *Angemessene Fort- und Weiterbildungslösungen*: Es werden Weiterbildungs- und Fortbildungsmaßnahmen angeboten, die individuelle Lebens-, Berufs- und Lernerfahrung sowie organisationale Ziele berücksichtigen. Außerdem sollten Trainingsmethoden und -inhalte der jeweiligen Zielgruppe entsprechend eingesetzt werden. Beispiele für angemessene Fort- und Weiterbildungslösungen können Seminare, Workshops und Konferenzen, Trainings für neue Technologien und Praktika in anderen Bereichen für alle Altersgruppen sein. Ermöglicht werden können diese durch die Erstattung von entstehenden Kosten.
- *Ermöglichung von Entwicklungsschritten und Arbeitsplatzwechsel*: Es wird eine Modifikation der aktuellen Tätigkeit oder des aktuellen Arbeitsplatzes ermöglicht, welcher den spezifischen Kompetenzen und Wünschen der Beschäftigten entgegenkommt, z.B. durch Aufgabenerweiterung, die Einbindung in Projekte oder einen horizontalen sowie vertikalen beruflichen Richtungswechsel, der auch eine neue Berufsausbildung oder eine neue Tätigkeit in einer anderen Abteilung bedeuten kann.

Die Dimension *Übergang in den Ruhestand* beinhaltet die notwendigen Planungen, Vereinbarungen und Vorbereitungen für alle Beschäftigten, die kurz vor dem Ruhestand stehen oder in diesen eintreten. Die Indikatoren lauten:

- *Frühzeitige Übergangsplanung*: Mit den Beschäftigten wird frühzeitig über deren persönliche Planung und mögliche Übergangsszenarien und Nachfolgelösungen gesprochen, um so für diese individuellen Lösungen zu finden. Dies geschieht z.B. im Rahmen der jährlichen Mitarbeitergespräche.
- *Altersteilzeit und individuelle Übergangslösungen*: Übergangsszenarien werden an die individuellen Bedürfnisse der Beschäftigten angepasst, wobei diese vor allem durch Flexibilität und Vorstellungskraft gekennzeichnet sind. Zudem sollte eine Altersteilzeit durch graduelle Reduktion der Arbeitszeit angeboten werden. Diese kann über einen längeren oder kürzeren Zeitraum verlaufen, je nach den Bedürfnissen der Beschäftigten.
- *Beratung zur Vorbereitung des Lebens im Ruhestand*: Organisationen sollten ihre Beschäftigten durch ein Beratungsangebot darin unterstützen, sich mental auf die Veränderungen durch den Ruhestand einzustellen und die Ruhestandsphase aktiv zu gestalten. Beispielsweise kann die individuelle Vorbereitung durch einen strukturierten Ansatz, der persönliche Erwartungen und Pläne reflektiert, gefördert werden. Außerdem können die Beschäftigten darin unterstützt werden, alternative Beschäftigungsmöglichkeiten aufzubauen.
- *Fortlaufende Einbindung und Kontaktpflege*: Es werden Maßnahmen ergriffen, um den Kontakt zu Beschäftigten, die sich im Übergang in die Ruhestandsphase befinden, zu halten und ihnen zu vermitteln, dass sie weiterhin Teil der Organisation sind, z.B. durch eine aktive Beziehungspflege in Form eines Alumni Netzwerks, die Einladung zu Veranstaltungen oder durch das Angebot zur Übernahme freiwilliger Aufgaben in der Organisation.

#### 4. Fazit: Diskussion und Ausblick

Das Thema Arbeit im Ruhestand, so hat der Rückblick zu Beginn des Kapitels gezeigt, beschäftigt die betriebliche Praxis und Wissenschaft seit über zwei Dekaden. Während im Jahr 1999 die betriebliche Argumentation primär die Praxis der Frühverrentung bzw. „Rente mit 60“ zu priorisieren schien, wiesen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Konferenz

vor dem Hintergrund zukünftiger Engpässe im Erwerbspersonenpotenzial bereits damals auf die Notwendigkeit hin, Arbeitswelten neu zu gestalten (Naegele 2000). Solle das Ziel von verlängerten Erwerbskarrieren erreicht werden, bedürfte es konzeptioneller Weiterentwicklungen mit Blick auf alternde Belegschaften, die damals noch nicht in den Betrieben angekommen zu sein schienen. Inzwischen sind – zumindest der aktuellen Datenlage nach – ältere Beschäftigte „angekommen“ in den betrieblichen Realitäten und unter ihnen besonders die stetig wachsende Gruppe der erwerbstätigen Rentnerinnen und Rentner (Mergenthaler et al. 2020). Über Letztere wissen wir darüber hinaus aktuell deutlich mehr, beispielsweise über deren Motivlagen, Ausgestaltungswünsche und Karrierevorstellungen bezogen auf eine Erwerbstätigkeit im Ruhestand. Hier zeigt sich, dass nicht allein monetäre Gründe ausschlaggebend zu sein scheinen (Büsch et al. 2015 sowie Fasbender et al. 2015), bei der Entscheidung im Ruhestand zu arbeiten. Vielmehr zeigen sich Motivlagen, die den Wunsch nach sozialer Einbindung aber auch individueller Weiterqualifizierung nahelegen. Gleichzeitig wünschen sich erwerbstätige Rentnerinnen und Rentner mehr Flexibilität bezogen auf Arbeitsort und -zeit sowie Karriereentwicklungsoptionen (Naegele und Hess 2018).

Wechselt man jedoch die Perspektive auf die betriebliche Ebene, d.h. dahin, wo ein Großteil der Personen, die aktuell einer Beschäftigung im Ruhestand nachgehen, zu finden sind, findet man dort eine Dominanz geringfügiger Beschäftigungsverhältnisse, nicht unerhebliche Geschlechter- und Bildungsunterschiede, einen starken Gesundheitsbias und oftmals wenig Qualifizierungs- und Karriereentwicklungsangebote für Rentnerinnen und Rentner (Naegele 2020). Dies muss nicht unbedingt konträr zu den Wünschen erwerbstätiger Rentnerinnen und Rentner stehen, ist jedoch als problematisch zu werten, sollten sich hiermit soziale Ungleichheiten verhärteten. Die oftmals heute im Ruhestand vorherrschenden Beschäftigungsverhältnisse (z.B. Mini-Jobs oder befristete Projekt- bzw. Beratungsverträge) können vielleicht einem Teil der erwerbstätigen Rentnerinnen und Rentner die gewünschte Flexibilität und Selbstbestimmung bieten, gleichermaßen für andere Personengruppen in prekären Lebenslagen – die angewiesen sind auf einen Zuerwerb im Ruhestand – eine berufliche Einbahnstraße bedeuten. Auch eine berufliche Neuorientierung im Ruhestand (z.B. bei einem neuen Arbeitgeber mit anderen Tätigkeitsschwerpunkten), wie es sich in etwa ein Viertel der TOP-Befragten wünschen (Naegele und Hess 2018), ist vor den skizzierten Hintergrundbedingungen oftmals nur schwer möglich. Fraglich ist auch, inwieweit im Ruhestand überhaupt von alterssensiblen Arbeitsumwelten ausgegangen werden kann, wenn diese vielerorts kaum für ältere Erwerbstätige vor dem Ruhe-

stand umgesetzt zu werden scheinen. Vor diesem Hintergrund ist zu befürchten, dass bereits bestehende Chancenungleichheiten im höheren Erwerbsalter in den Ruhestand übertragen werden, sich dort verfestigen und neue soziale Ungleichheiten produzieren. Dies gilt in besonderer Weise, wenn sich – so die Vermutung hier – zeigen sollte, dass diese Form der Erwerbstätigkeit meist eh nur gesundheitlich nicht eingeschränkten und hochqualifizierten Rentnerinnen und Rentnern offensteht.

Der Later-Life-Workplace-Index (LLWI) – ganz in der Tradition der im Jahr 1999 bereits geforderten Neuerungen – stellt an dieser Stelle eine wichtige konzeptionelle Weiterentwicklung für die Mesoebene, die betriebliche Realität, dar. Ist es das Ziel auf betrieblicher Ebene, die Grundlagen für die systematische Umsetzung von (erfolgreicher) Weiterarbeit im Ruhestand zu schaffen und damit vielleicht auch bestehende soziale Ungleichheiten abzubauen, benötigt es den prospektiven (vorbereitenden) Charakter der im LLWI vorgeschlagenen Verbesserungs- und Interventionsprogramme. Gleichmaßen muss ein entsprechendes Instrument möglichst niedrigschwellig angelegt sein, damit es von den betrieblichen Akteuren auch zum Einsatz gebracht wird. Mit dem LLWI steht nun ein erster gut validierter Ansatz für die Betriebe zur Verfügung, dessen Praxisbewährung allerdings noch aussteht. Vor diesem Hintergrund sind insbesondere Interventionsstudien notwendig, die auch die Praxiswirksamkeit validieren. Auch ist noch unklar, welche Wirkung die angesprochenen Normen von DIN und ISO, in die die Inhalte des LLWI eingeflossen sind, in der Praxis entfalten werden. Es bleibt zu hoffen, dass diese eine höhere Durchschlagkraft entwickeln, als es die Forderungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Konferenz aus dem Jahr 1999 getan haben.

An dieser Stelle ist neben der Praxis aber auch die Wissenschaft gefragt, um bestehende offene Fragen zu adressieren. Wünschenswert wären hier beispielsweise Mehrebenenbetrachtungen des Zusammenspiels von Makro- (z.B. politische und gesellschaftliche Randbedingungen etc.), Meso- (organisational, institutionelle und private außerberufliche Stellgrößen etc.) und Mikrofaktoren (Motivationsdimensionen, Persönlichkeitsmerkmale, Zielorientierungen etc.). Dies erfordert transdisziplinäre Forschungsgruppen, entsprechend gestaltete innovative Datenerhebungen und Weiterentwicklungen in der Modellierung (vgl. Büsch et al. 2015). Auch ist von Interesse, inwieweit die „neue“ Beschäftigtengruppe der erwerbstätigen Rentnerinnen und Rentner tradierte Handlungsweisen und Karrierewege in der betrieblichen Praxis verändern und wie sie sich insgesamt in existierende Betriebsgefüge eingliedern. Darüber hinaus gilt es, ein Augenmerk auf die Gefahr der Verfestigung sozialer Ungleichheiten, die im Zuge des Ausbaus von Erwerbstätigkeit im Rentenalter entstehen können, zu

werfen. Dazu müssen Wege und Maßnahmen entwickelt und validiert werden, welche die individuellen, organisationalen und gesellschaftlichen Chancen – die in verlängerten Erwerbskarrieren stecken – fördern, ohne dabei bestimmte (prekäre) Beschäftigungsgruppen zu exkludieren.

## Literatur

- Auer, P. (2000): Altern: Herausforderungen und Antworten. In: C. von Rothkirch (Hrsg.), *Altern und Arbeit: Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft*, S. 345–346, Berlin: Ed. Sigma.
- Ax, C. (2000): Handwerk: Zukunft in einer alternden Gesellschaft — Einblicke und Ausblicke. In: C. von Rothkirch (Hrsg.), *Altern und Arbeit: Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft*, S. 148–166, Berlin: Ed. Sigma.
- Behrens, J. (2000): Was Demographie mit Kinder kriegen zu tun hat und was uns vorzeitig alt aussehen lässt — Illusionen im Trendmodell der Erwerbszeit. In C. von Rothkirch (Hrsg.), *Altern und Arbeit: Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft*, S. 228–259, Berlin: Ed. Sigma.
- Behrens, J., Morschhäuser, M., Viebrok, H. und Zimmermann, E. (1999): *Länger erwerbstätig – aber wie?* Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Böhle, F. (2000): Alter und Arbeit — Erwerbsarbeit zwischen Markt und Staat als neue Herausforderung für die Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik. In: C. von Rothkirch (Hrsg.), *Altern und Arbeit: Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft*, S. 310–338, Berlin: Ed. Sigma.
- Büsch, V., Zohr, K., Bruschi, M., Deller, J., Schermuly, C. C., Stamov-Roßnagel, C. und Wöhrmann, A. M. (2015): Wer möchte im Ruhestand weiterarbeiten? Muster von Weiterbeschäftigungsneigungen bei 55- bis 70-Jährigen. In: N. Schneider, A. Mergenthaler, U. M. Staudinger und I. Sackreuther (Hrsg.), *Mittendrin? Lebenspläne und Potenziale älterer Menschen beim Übergang in den Ruhestand*, S. 181–193, Opladen: Budrich. Verfügbar unter: [https://www.bib.bund.de/Publikation/2015/pdf/Mittendrin-Lebenspläne-und-Potenziale-aelterer-Menschen-beim-Uebergang-in-den-Ruhestand.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](https://www.bib.bund.de/Publikation/2015/pdf/Mittendrin-Lebenspläne-und-Potenziale-aelterer-Menschen-beim-Uebergang-in-den-Ruhestand.pdf?__blob=publicationFile&v=1).
- Deller, J., Kern, S., Hausmann, E. und Diederichs, Y. (2008): *Personalmanagement im demografischen Wandel: Ein Handbuch für den Veränderungsprozess*. Berlin: Springer.
- Deller, J., Liedtke, P. M. und Maxin, L. M. (2009): Old-age security and Silver Workers: An empirical investigation identifies challenges for companies, insurers, and society. *Geneva Papers on Risk and Insurance*, 34, S.137–157. DOI:10.1057/gpp.2008.44.
- Deller, J. und Maxin, L. M. (2009): Berufliche Aktivität von Ruheständlern. *Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie*, 42, S. 305–310. DOI:10.1007/s00391-009-0047-3.

- Deller, J. und Pundt, L. M. (2015): Wie Firmen mit Silver Work dem wachsenden Fachkräftemangel begegnen können – Wege aus der Beschäftigungskrise. In: Goinger Kreis (Hrsg.), *Zukunft Personal Beschäftigung – Zwischen Praxis und Innovation, Unternehmen und Gesellschaft*, S. 117–126, Wiesbaden: Springer Gabler. DOI:10.1007/978-3-658-09196-5.
- Deller, J., Wöhrmann, A. M., Wilckens, M. und Finsel, J. (im Druck): Later Life Workplace Index – Demographiemangement für Organisationen. In: K.-H. Schwuchow und J. Gutmann (Hrsg.), *HR-Trends 2021*. Freiburg: Haufe.
- Fasbender, U., Deller, J., Zohr, K., Büsch, V., Schermuly, C. C. und Mergenthaler, A. (2015): Absicht zur Erwerbstätigkeit im (zukünftigen) Ruhestand. In: N. Schneider, A. Mergenthaler, U. M. Staudinger und I. Sackreuther (Hrsg.), *Mittendrin? Lebenspläne und Potenziale älterer Menschen beim Übergang in den Ruhestand*, S. 121–137, Opladen: Budrich.
- Frerichs, F., Lindley, R., Aleksandrowicz, P., Baldauf, B. und Galloway, S. (2012): Active ageing in organisations: A case study approach. *International Journal of Manpower*, 33(6), S. 666–684.
- Finsel, J., Wilckens, M., Wöhrmann, A. M. und Deller, J. (under review): Later Life Workplace Index – Ein Instrument zur Unterstützung betrieblicher Beschäftigungspraktiken. In: G. Naegele und M. Heß (Hrsg.), *Alte und neue soziale Ungleichheiten beim Rentenübergang – Ergebnisse des EXTEND Projektes*. Wiesbaden: Springer VS.
- Griffin, B. und Hesketh, B. (2008): Post-Retirement work: The individual determinants of paid and volunteer work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(1), S. 101–121. DOI:10.1348/096317907X202518.
- Hellerich, B. (2000): Die Frage des Alterns in der Europapolitik. In: C. von Rothkirch (Hrsg.), *Altern und Arbeit: Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft*, S. 19–22, Berlin: Ed. Sigma.
- Hess, M. und Naegele, L. (im Erscheinen): Aktivitäten bei fortgesetzter Arbeit. In: H. Jürgens, J. Siegrist, und M. Stiehler (Hrsg.), *Männer und ihre Gesundheit vor und nach der Rente*. Buchreihe: *Forschung Psychosozial*. Gießen: Psychosozial Verlag.
- Kador, F.-J. (2000): Zusammenfassung. In: C. von Rothkirch (Hrsg.), *Altern und Arbeit: Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft*, S. 347–348, Berlin: Ed. Sigma.
- Kruse, A. (2000): Psychologische Beiträge zur Leistungsfähigkeit im mittleren und höheren Erwachsenenalter — eine ressourcenorientierte Perspektive. In: C. von Rothkirch (Hrsg.), *Altern und Arbeit: Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft*, S. 72–87, Berlin: Ed. Sigma.
- Maxin, L. und Deller, J. (2010): Beschäftigung statt Ruhestand: Individuelles Erleben von Silver Work. *Zeitschrift für Bevölkerungswissenschaft*, 35, S. 767–800. DOI:10.4232/10.CPoS-2010-18de.

- Mergenthaler, A., Konzelmann, L., Cihlar, V., Micheel, F. und Schneider, N. F. (2020): Vom Ruhestand zu (Un)Ruheständen. Ergebnisse der Studie „Transitions and Old Age Potential (TOP) von 2013–2019“. Wiesbaden: Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung. Verfügbar unter: [https://www.bib.bund.de/Publikation/2020/pdf/Vom-Ruhestand-zu-Un-Ruhestaenden.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=8](https://www.bib.bund.de/Publikation/2020/pdf/Vom-Ruhestand-zu-Un-Ruhestaenden.pdf?__blob=publicationFile&v=8).
- Morschhäuser, M. (2000): Personalentwicklung oder Personalaustausch? Perspektiven altersbezogener Personalplanung. In: C. von Rothkirch (Hrsg.), *Altern und Arbeit: Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft*, S. 282–293, Berlin: Ed. Sigma.
- Naegele, G. (2000a): Ausblick aus Sicht der Wissenschaft. In: C. von Rothkirch (Hrsg.), *Altern und Arbeit: Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft*, S. 436–442, Berlin: Ed. Sigma.
- Naegele, G. (2000b): Trends und Herausforderungen — Einführung in den Kongress „Altern und Arbeit“. In: C. von Rothkirch (Hrsg.), *Altern und Arbeit: Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft*, S. 23–26, Berlin: Ed. Sigma.
- Naegele, L., De Tavernier, W. und Hess, M. (2018): Work environment and the origin of ageism. In: L. Ayalon und C. Tesch-Römer (Hrsg.), *Contemporary Perspectives on Ageism. International Perspectives on Aging*, Bd. 19. Cham: Springer.
- Naegele, L., Stiemke, P., Hess, M. und Mäcken, J. (2020): (Wie) wollen wir im Rentenalter arbeiten? Eine Untersuchung zu den Beschäftigungsvorstellungen zukünftig erwerbstätiger Rentnerinnen und Rentner in Deutschland. In: U. Fachinger und Fr. Frerichs (Hrsg.), *Selbstständige Erwerbstätigkeit und Erwerbskarrieren in späteren Lebensjahren – Potentiale, Risiken und Wechselwirkungen*, S. 211–238, Vehtaer Beiträge zur Gerontologie. Springer.
- Naegele, L. und Hess, M. (2018): Karrieren nach der Rente: Karriere- und Arbeitsvorstellungen von arbeitenden Rentner\*innen. Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO), 48(1), S. 58–68.
- Naegele, L. (2020): Betriebliches Kompetenzmanagement älterer Arbeitnehmer\*innen – Eine betriebssoziologische Analyse im Handwerk. Vehtaer Beiträge zur Gerontologie. Springer.
- Ng, T. W. H. und Feldman, D. C. (2008): The relationship of age to ten dimensions of job performance. *The Journal of Applied Psychology*, 93(2), S. 392–423.
- o.V. (2000): Podiumsdiskussion. In: C. von Rothkirch (Hrsg.), *Altern und Arbeit: Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft*, S. 45–69, Berlin: Ed. Sigma.
- Rothkirch, C. von (2000) (Hrsg.): *Altern und Arbeit: Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft*. Berlin: Ed. Sigma.
- Spieker, H. (2000): Erfahrungen mit Personalplanung für den Lohnbereich. Praxisbericht von einem betrieblichen Arbeitsmarkt. In: C. von Rothkirch (Hrsg.), *Altern und Arbeit: Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft*, S. 294–303, Berlin: Ed. Sigma.

- Van Dalen, H. P., Henkens, K., Schippers, J. (2010): Productivity of older workers: Perceptions of employers and employees. *Population and Development Review*, 36(2), S. 309–333.
- Wilckens, M. R., Finsel, J., Wöhrmann, A. M. und Deller, J. (2019): Alternde Belegschaften: Der Later Life Work Index adressiert betriebliche Herausforderungen und zeigt individuell Lösungsansätze auf. In Goinger Kreis e.V. (Hrsg.), *Grenzüberschreitungen zwischen Unternehmen und Gesellschaft – Herausforderungen im System Arbeit gemeinsam bewältigen*, S. 359–384, Bad Homburg v.d.H.: VAS-Verlag für Akademische Schriften.
- Wilckens, M. R., Wöhrmann, A. M., Adams, C., Deller, J. und Finkelstein, R. (2020): Integrating the German and US perspective on organizational practices for later-life work: The Later Life Work Index. In: S. Czaja, J. Sharit, J. James und J. Grosch (Eds.), *Current and emerging trends in aging and work*, S. 59–79, Cham: Springer. DOI:10.1007/978-3-030-24135-3.
- Wilckens, M. R., Wöhrmann, A. M., Deller, J. und Wang, M. (in print). Organizational practices for the aging workforce: Development and validation of the Later Life Workplace Index (LLWI). *Work, Aging and Retirement*.
- Wöhrmann, A. M., Deller, J. und Pundt, L. (2018); Complementing AAI at the meso level — The Silver Work Index. In: A. Zaidi, S. Harper, K. Howse, G. Lamura und J. Perek-Białas (Eds.), *Building evidence for active ageing policies: Active Ageing Index and its potential*, S. 75–94, London: Palgrave MacMillan. DOI: 10.1007/978-981-10-6017-5.

### *Internetlink*

[www.later-life-workplace-index.org](http://www.later-life-workplace-index.org)

### *Referenzen*

- 1 Nicht unbeachtet bleiben sollten an dieser Stelle auch diejenigen Rentnerinnen und Rentner, die im Ruhestand einer unbezahlten z.B. ehrenamtlichen Beschäftigung nachgehen. So handelt es sich auch hier um sinnstiftende, einen gesellschaftlichen Mehrwert generierende, Beschäftigung, die jedoch in diesem Beitrag nicht weiter behandelt werden soll. Für einen vergleichenden Blick auf bezahlte und unbezahlte Tätigkeiten im Rentenalter siehe: Griffin und Hesketh (2008).
- 2 Dieses Teilkapitel nutzt Material aus Deller, Wöhrmann, Wilckens und Finsel (im Druck).
- 3 Eine Definition der verschiedenen Dimensionen und Indikatoren findet sich auf der Projektwebsite der Leuphana Universität Lüneburg: <https://www.leuphana.de/en/portals/later-life-workplace-index.html>.

## *Lernen und Motivation*



# Lernförderliche Arbeitsgestaltung und selbstgesteuertes Lernen in der Arbeit – Stand der Forschung und Entwicklung

*N. Schaper*

## *Abstract*

Eine lernförderliche und demografieorientierte Arbeitsgestaltung sind zentrale Aspekte einer humanorientierten Gestaltung von Arbeitsplätzen und -systemen, die auch im Rahmen des Wandels der Arbeitswelt eine bedeutende Rolle spielen. Damit werden wichtige Potenziale zur Weiterentwicklung von MitarbeiterInnen erschlossen, die aber auch Anforderungen an diese an das selbstgesteuerte Lernen stellen. Der Beitrag versucht die Frage zu beantworten, auf welche Erkenntnisse der Forschung und Entwicklung man zurückgreifen kann, um diese lernförderlichen Potenziale zu erschließen und wie die daraus entstehenden Lernanforderungen begleitet und unterstützt werden können.

## *Einführung*

Gegenstand dieses Beitrags ist der Stand der Forschung und Entwicklung zu Fragen der lernförderlichen Arbeitsgestaltung und des selbstgesteuerten Lernens in der Arbeit. Zu jedem der beiden Themengebiete soll der Stand der Modellentwicklung und empirischen Forschung vorgestellt und auf Interventionsansätze zur Förderung des Lernens im Kontext der Arbeit eingegangen werden. Im Gang der Darstellung werden dabei auch Aspekte einer altersgerechten Arbeitsgestaltung und Lernförderung berücksichtigt.

Die Thematik der lernförderlichen und demografieorientierten Arbeitsgestaltung wurde bereits in der Vorgängertagung angesprochen. In zwei Beiträgen (Pack, 2000 und Drebes, 2000) wurde der Einsatz des Tätigkeitsbewertungssystems (TBS) von Hacker und Kollegen (1995) bzw. einer an die Praxis angepassten Kurzform bei Arbeitsplätzen in der Teilefertigung und Montage eines Automobilunternehmens beschrieben mit dem Ziel, durch eine altersneutrale und lernförderliche Arbeitsgestaltung die Arbeitsfähigkeit älterer MitarbeiterInnen zu erhalten. Die Autoren beriefen

sich dabei insbesondere auf die Studie zweier amerikanischer Arbeitssoziologen (Kohn und Schooler, 1978), die die Langzeitwirkungen von wenig komplexen, hoch routinisierten Tätigkeiten auf die kognitive Leistungsfähigkeit – insbesondere die intellektuelle Flexibilität – untersucht haben. Kohn und Schooler (1978) konnten zeigen, dass sich derart gestaltete Tätigkeiten signifikant negativ auf die intellektuelle Flexibilität und andere Merkmale der geistigen Leistungsfähigkeit auswirken. Vor dem Hintergrund dieser Studie wurden mithilfe des TBS-Verfahrens die Denkanforderungen, die Kommunikations- und Kooperationsanforderungen, die Anforderungen an die Verantwortung und die Lernanreize der Teilfertigungs- und Montagetätigkeiten analysiert und anschließend in Planungszirkeln des Unternehmens im Hinblick auf Aspekte einer persönlichkeits- und lernförderlicheren Gestaltung der Aufgaben an diesen Positionen umgestaltet und neu konfiguriert. Außerdem wurden qualifizierende Begleitmaßnahmen für die betroffenen Arbeitskräfte geplant. Ob sich die vorgenommenen Gestaltungs- und Begleitmaßnahmen tatsächlich lernförderlich für die betroffenen MitarbeiterInnen ausgewirkt haben, blieb leider offen, da von keiner Erfassung oder Evaluation dieser Wirkungen berichtet wurde. Kann man also tatsächlich davon ausgehen – was auch schon Ende der 1990er-Jahre nicht nur die Studie von Kohn und Schooler nahelegt, sondern insbesondere auch theoretische Ansätze wie die Handlungsregulationstheorie, dass entsprechende Maßnahmen sich positiv auf die Weiterentwicklung der MitarbeiterInnen – insbesondere auch älterer Arbeitskräfte – auswirken? Die Forschung zu solchen Fragen hat sich mittlerweile deutlich weiterentwickelt, so dass zum gegenwärtigen Stand gesichertere Annahmen und Empfehlungen für lernförderliche Gestaltungsmaßnahmen oder auch Interventionen zur Förderung des Lernens im Kontext der Arbeit möglich sind. Hierauf soll im Folgenden eingegangen werden.

## *1. Zusammenhang von Arbeitsgestaltung und arbeitsbezogenem Lernen – kognitive, metakognitive und motivationale Einflusspfade*

### *1.1 Einleitende Bemerkungen*

Zunächst wird in diesem Teilkapitel die Frage behandelt, wie der Erkenntnisstand zum Zusammenhang von Arbeitsgestaltung und Lernen sich entwickelt hat. Hierzu nehme ich vor allem auf zwei Überblicksstudien zu dieser Thematik Bezug, die die vorliegenden Befunde zu Wirkfaktoren und -mechanismen des Zusammenhangs zwischen lernförderlichen Tätigkeits- bzw. Aufgabenmerkmalen und Learning Outcomes sowie möglichen

vermittelnden Variablen bzw. Prozessen strukturiert anhand von heuristischen Rahmenmodellen vorstellen und diskutieren. In der aktuelleren Überblicksstudie von Parker (2017) erfolgt eine Zusammenfassung der Befunde im Rahmen eines narrativen Reviews, während die Überblicksstudie von Wielenga-Meijer et al. (2010) auch eine indexgestützte Quantifizierung der Erkenntnislage versucht.

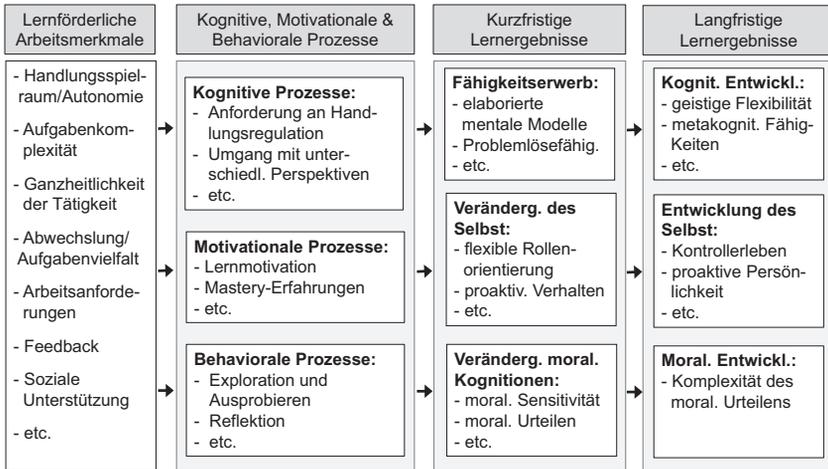
In Zeiten, in denen die Arbeitswelt sich durch verschiedenste Einflüsse (z.B. Technologieentwicklung insbesondere Digitalisierung, verstärkte Anforderungen an die Flexibilität der Prozesse, Globalisierung der Geschäftsfelder etc.) dynamisch verändert und die Anforderungen an die Arbeitskräfte bzw. Mitarbeitenden in den veränderten Arbeitszusammenhängen ebenfalls signifikanten qualitativen Veränderungen unterworfen sind, bedarf es fundierter Analysen, Erkenntnisse und Konzepte, um damit angemessen und im Sinne eines humanzentrierten Gestaltungsansatzes umzugehen. Es gilt somit nicht nur, die veränderten Anforderungen, mit denen Arbeitskräfte z.B. in digitalisierten und flexibilisierten Arbeitsprozessen konfrontiert werden, zu analysieren und in reaktiver Form Qualifikationsmaßnahmen daraus abzuleiten. Vielmehr bedarf es eines prospektiven Ansatzes zur Gestaltung moderner Arbeitsprozesse und -systeme, bei denen auch Erkenntnisse über eine humanzentrierte Gestaltung solcher Prozesse/Systeme frühzeitig mit einbezogen werden. Dabei sind u.a. Erkenntnisse über den Zusammenhang von Aufgaben- und Arbeitsgestaltungsmerkmalen und ihre Wirkungen auf Lernen und Kompetenzentwicklung der Mitarbeitenden zu berücksichtigen, um (Weiter-) Entwicklungspotenziale prospektiv anzulegen und damit wichtige Ressourcen im Umgang mit veränderten Anforderungen bereitzustellen.

Es geht somit im Folgenden um theoretische Konzepte, empirische Analysen und die Evaluation von Interventionen zur fundierten Ableitung von Maßnahmen zur lernförderlichen Arbeitsgestaltung. Hierunter werden Tätigkeitsmerkmale bzw. -bedingungen verstanden, die im Arbeitsalltag bei der Arbeitsausführung Lernprozesse begünstigen bzw. lerngünstige Voraussetzungen schaffen (Bigalk, 2006). Als lernförderlich gelten in diesem Zusammenhang u.a. Tätigkeitsmerkmale wie Handlungsspielraum, Anforderungsvielfalt, Transparenz und ganzheitliche Aufgaben (Hacker, 2005). Diese Forschungsthematik ist sicherlich schon seit Jahrzehnten auf der Forschungsagenda einer humanorientierten Arbeitswissenschaft und -psychologie; allerdings war die Rolle der Arbeitsgestaltung zur Förderung von Lernen und Kompetenzentwicklung bisher nie im zentralen Fokus der Arbeits- bzw. Personalforschung. Erste Arbeiten finden sich zwar bereits bei Argyris (1957) zu Wirkungen ‚bürokratischer Arbeitsplätze‘ auf die Persönlichkeitsentwicklung oder auch in den wegweisenden Analysen

von Kohn und Schooler (1978) in ihrer Längsschnittstudie zu Auswirkungen von spezifischen Arbeitsmerkmalen (z.B. hoch routinierter Aufgaben) über längere Zeiträume auf die Persönlichkeitsentwicklung (z.B. in Bezug auf die intellektuelle Flexibilität). Theoretisch fundierte Konzepte über Wirkmechanismen einer Qualifizierung durch Arbeit und daraus abgeleiteter Interventionsansätze wurden in den 1960er- und 1970er-Jahren von Felix Frei und Kollegen (1984) im Rahmen des Ansatzes zur arbeitsimmanenten Qualifizierung und von Hacker (2005) im Rahmen der Handlungsregulationstheorie entwickelt und zur Diskussion gestellt. Insbesondere die Handlungsregulationstheorie hat zu einem tieferen Verständnis von Wirkmechanismen einer lernförderlichen Arbeitsgestaltung beigetragen. Im Rahmen der Theorie geht man davon aus (Hacker, 2005), dass die durch das Handeln angestoßenen Prozesse die kognitiven und motivationalen Grundlagen des Handelns in Form von Fähigkeiten, Fertigkeiten und Einstellungen entwickeln. Wesentliche Phasen, die einen Lernprozess durch die Tätigkeit ermöglichen, betreffen die Orientierung, Zielbildung, Planung, Ausführung, Kontrolle und Reflexion. Gemäß der Handlungsregulationstheorie gelten somit solche Tätigkeiten als lernförderlich, die ganzheitliche Aufträge beinhalten (d.h. planende und ausführende sowie steuernde und kontrollierende Elemente) und dadurch einen kognitiv anspruchsvollen bzw. herausfordernden Prozess der Handlungsregulation ermöglichen. Kompetenzentwicklung erfolgt somit über arbeitsintegriertes Lernen, dass sich über eine aktive und reflektierende Auseinandersetzung mit den Handlungsanforderungen vollzieht. Schließlich wurden in den 1990er-Jahren auch verschiedene Instrumente zur Analyse lernförderlicher Arbeits-/Aufgabenmerkmale entwickelt und erprobt (z.B. Bergmann und Wilczek, 2000 oder Frieling et al., 2006), die entsprechende Tätigkeitsbedingungen bzw. -merkmale erfassen. Beispielhaft sei hier auf den FMLA Bezug genommen (Richter und Wardanjan, 2000), der die Ausprägungen von vier lernförderlichen Tätigkeitsmerkmalen erfasst: Vollständigkeit, Tätigkeitsspielraum, Anforderungsvielfalt und Transparenz.

Vor diesem Hintergrund werden im weiteren Verlauf – wie bereits angesprochen – zwei Überblicksstudien zum Stand der Forschung vorgestellt. Dabei handelt es sich allerdings um Studien, die in erster Linie den Forschungsstand im englischsprachigen Kontext ausgewertet haben. Die Ergebnisse sind aber m.E. auf den deutschen Kontext übertragbar, insofern auch deutsche Einzelstudien zu dieser Thematik zu vergleichbaren Erkenntnissen kommen (siehe unten).

Abbildung 1: Heuristisches Rahmenmodell zum Zusammenhang von Arbeitsgestaltung und Lernen in der Arbeit nach Parker (2017)



### 1.2 Zusammenhang von Arbeitsgestaltung und Lernen in der Arbeit aus der Sicht zweier Überblicksstudien

Zunächst soll auf die theoretische Rahmung und ausgewählte Ergebnisse der Überblicksstudie von Parker eingegangen werden. Als theoretisches Rahmenmodell zur Systematisierung und beschreibenden Auswertung des Forschungsstandes zum Zusammenhang von Arbeitsgestaltung sowie lern- und entwicklungsbezogenen Wirkvariablen wurde von Parker (2017) das Work Design Growth Model (WDGM; siehe Abbildung 1) konzipiert. Das Modell nimmt an, dass bestimmte Merkmale der Arbeitsgestaltung (z.B. Grad der Handlungsautonomie) mehrere wichtige Lernergebnisse als abhängige Variablen durch kognitive, verhaltensbezogene Faktoren, und affektive Prozesse als vermittelnde Variablen beeinflusst. Diese vermittelnden Prozesse wirken sich wiederum auf drei Schlüsselkategorien von kurzfristigen Lernergebnissen aus: kognitive Veränderungen (z.B. Wissenserwerb) und Veränderungen von Fähigkeiten, Veränderungen der Selbsteinschätzung und der damit verbundenen Verhaltensweisen und Veränderungen moralisch-kognitiver Fähigkeiten. Darüber hinaus nimmt das Modell an, dass diese Effekte im Laufe der Zeit akkumulieren, was zu längerfristigen Ergebnissen führt, insbesondere in Bereichen der kognitiven Entwicklung, der Selbstentwicklung und der Entwicklung moralisch-kognitiver Fähigkeiten.

Das Modell ist grundsätzlich so aufgebaut, dass als zentrale Einflussfaktoren zunächst evidenzbasierte Merkmale der Arbeitsgestaltung benannt werden, die nachgewiesenermaßen Einflüsse auf Lern- und Entwicklungsvariablen haben (wie z.B. Handlungsspielraum/Autonomie, Aufgabenkomplexität, Ganzheitlichkeit der Tätigkeit, Abwechslung/Aufgabenvielfalt, Arbeitsanforderungen, Feedback, soziale Unterstützung). Als intervenierende Konstrukte werden im Modell weiterhin verschiedene kognitive, motivationale und behaviorale Prozesse angenommen, die infolge des Einflusses von den Gestaltungsmerkmalen auf das Erleben und Handeln der Arbeitskräfte als vermittelnde Variablen Wirkungen auf kurzfristige und langfristige Lernergebnisse bei Lernenden in Arbeits- und Berufskontexten haben. Die vermittelnden Prozesse beziehen sich dabei z.B. auf das Ausmaß der Anforderungen an die Handlungsregulation (kognitive Prozesse), die Ausprägung der Lernmotivation oder das Ausmaß von Mastery-Erfahrungen (motivationale Prozesse) sowie Art und Ausmaß der Reflektion (behaviorale Prozess). Die kurzfristigen Lernergebnisse des arbeitsintegrierten Lernens als erste Ebene der Wirkungsvariablen beziehen sich auf den Fähigkeitserwerb, Veränderungen des Selbst sowie moralisch-kognitive Fähigkeiten. Die im Modell fokussierten langfristigen Lernergebnisse als zweite Ebene nehmen darüber hinaus auf Aspekte der kognitiven (z.B. metakognitive Fähigkeiten), Selbst- (z.B. proaktive Persönlichkeit) und moralisch-kognitiven Entwicklung (z.B. Komplexität des moralischen Urteilens) Bezug. Im Kontext dieses komplexen Modellansatzes, der Einflusszusammenhänge auf unterschiedlichen Ebenen und mit unterschiedlicher Reichweite sowie integrativ betrachtet, lassen sich bestimmte Ausschnitte der Modellzusammenhänge fokussieren, die von der Autorin vor dem Hintergrund des jeweiligen Forschungsstandes bzw. im Hinblick auf vorhandene Studien und Evidenzen vorgestellt und erörtert werden. Bei der weiteren Vorstellung dieses Ansatzes gehe ich nur auf ausgewählte Ausschnitte des modellgeleiteten Reviews des Forschungsstandes ein.

Zunächst wird auf die Untersuchung der Wirkungen von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen auf kognitive Prozesse und kurzfristige Lernergebnisse Bezug genommen: Auf der Grundlage der Handlungsregulationstheorie nehmen Frese und Zapf (1994) an, dass Handlungsspielräume den StelleninhaberInnen erlauben, adäquate Handlungsstrategien im Umgang mit der Situation zu wählen, die wiederum zu Feedback und Lernen führen. Beim Fehlen entsprechender Spielräume und wenn die Handlungssequenz unvollständig ist, werden in Folge davon entsprechende vermittelnde kognitive Prozesse eingeschränkt und unterbinden damit auch Lernprozesse. Auch Wall und Kollegen (1990) gehen davon aus, dass Handlungsspielräume und ihre Kontrolle zu Handlungen führen, die eine

Auseinandersetzung mit Herausforderungen und damit Lernprozesse ermöglichen, z.B. indem die Arbeitskräfte unmittelbar Feedback auf die Auseinandersetzung mit schwierigeren Herausforderungen erhalten. Sie konnten z.B. zeigen, dass Maschinenbediener, die die Wahl hatten, Anlagenstörungen selbst zu beheben oder ggf. externe Hilfe mit hinzuzuziehen, lernten, Störungen besser einzuschätzen sowie zu antizipieren und damit präventiv umzugehen. Auch Leach et al. (2003) konnten zeigen, dass eine Empowerment Intervention, d.h. ein Übertragen von mehr Verantwortlichkeiten und das Hinführen zur Bewältigung dieser zusätzlichen Anforderungen, zu einem verbesserten Tätigkeitswissen und einer höheren tätigkeitsbezogenen Selbstwirksamkeit führten – insbesondere bei weniger erfahrenen Arbeitskräften. In einer vergleichbaren Studie von Parker und Axtell (2001) konnte darüber hinaus beobachtet werden, dass sich eine Intervention, die zu einer erhöhten Aufgabenautonomie führte, sich positiv auf ein besseres und integrierteres Verständnis der Arbeitsprozesse auswirkte – insbesondere in Bezug auf das Verständnis und die Perspektivenübernahme hinsichtlich vor- und nachgelagerter Prozesse bzw. die internen KundInnen. Ebenso konnten auch Bond und Flaxman (2006) zeigen, dass eine erweiterte Handlungskontrolle die Fähigkeitsentwicklung vorhersagt, ebenso wie eine verbesserte Leistung und psychische Gesundheit.

Erweiterte oder angemessene Handlungsspielräume führen aber auch über motivationale und behaviorale Prozesse zu verbesserten Fähigkeiten und Wissensrepräsentationen. So konnten Wielenga-Meijer et al. (2010) zeigen, dass eine moderate oder hohe Autonomie bei der Arbeitstätigkeit im Vergleich zu Arbeitsplätzen mit geringer Autonomie mit besseren Lernergebnissen (Leistung bei einer Transferaufgabe) verknüpft war. Dieser Effekt wurde durch eine erhöhte Lernmotivation und Explorationsanstrengungen mediiert. Auch Weststar (2009) berichtet von positiven Effekten der Job-Autonomie auf Verhaltensprozesse. Insbesondere wenn eine Person mehr Kontrolle über Entscheidungen bei ihrer/seiner Arbeitstätigkeit hat, zeigten sich positive Assoziationen mit dem selbstberichteten Engagement beim informellen Lernen. Darüber hinaus konnte gezeigt werden, dass das wahrgenommene Ausmaß des eigenen Einflusses auf organisationale Entscheidungen die Intensität informellen Lernens vorhersagen konnte, z.B. zeigte sich, dass, je mehr dies wahrgenommen wird, auch das Ausmaß, sich Rat von anderen einzuholen, verstärkt berichtet wird.

Ein zentrales Thema der arbeitspsychologischen und -soziologischen Forschung ist schließlich der Einfluss von Arbeitsbedingungen bzw. -anforderungen auf die kognitive Entwicklung von Beschäftigten: Zu diesem Modellbereich nimmt Parker (2017) an, dass die Gestaltung von Arbeit auch langfristig zu Veränderungen der Wissensstruktur und -organisation

bzw. der kognitiven Entwicklung führt, wobei sie vermutet, dass solche Effekte durch die Akkumulation von kurzfristigen Lernprozessen und -ergebnissen durch Arbeitsgestaltung entstehen. Für diese Annahme finden sich Evidenzen im Rahmen einer Längsschnittstudie von Schooler et al. (2004). Die AutorInnen können zeigen, dass die Komplexität von Aufgaben und die Enge der Überwachung (z.B. durch Vorgesetzte) die intellektuelle Flexibilität vorhersagt. Hierunter wird sowohl die Fähigkeit, mit komplexen Problemen umzugehen als auch die berufliche Selbststeuerung, anstatt sich konform zu anderen zu verhalten, verstanden. Auch Karp et al. (2009) konnten zeigen, dass komplexe berufliche Tätigkeiten mit hohen intellektuellen Anforderungen mit einer besseren kognitiven Funktionalität in späteren Lebensabschnitten sowie einer verminderten Wahrscheinlichkeit, an Demenz zu erkranken, verbunden ist. Nicht zuletzt wird auch das epistemische Denken gefördert durch Tätigkeiten, in denen die StelleninhaberInnen sich kontinuierlich mit einer breiteren Perspektive auf die Dinge auseinandersetzen müssen. Die Arbeitskräfte in solchen Kontexten sind besser in der Lage, vielfältige Standpunkte zu verstehen und bei ihrem Handeln zu berücksichtigen (Parker & Axtell, 2001).

Darüber hinaus berichtet Parker (2017) im Kontext des WDM über Wirkungen von Arbeitsgestaltungsmerkmalen auf selbst bezogene Variablen insbesondere die Rollenorientierung und proaktives Verhalten sowie das Kontrollerleben und die Entwicklung einer proaktiven Persönlichkeit: Das WDM Modell nimmt in Bezug auf diese Zusammenhänge u.a. an, dass die Arbeitsgestaltung Erfahrungen und eine soziale Umgebung erzeugt bzw. kreiert, das mit determiniert, wie sich jemand selbst wahrnimmt oder auch sein Selbst ausdrückt. Eine auf Enrichment zielende Arbeitsgestaltung fördert ein agentischeres Selbst. So konnte beispielsweise Parker (1998) in einer Längsschnittstudie zeigen, dass eine gesteigerte Tätigkeitsautonomie und eine verbesserte Kommunikationsqualität die Wahrnehmung einer erweiterten Rollenspanne bzw. -selbstwirksamkeit fördert, d.h., dass die Arbeitskräfte sich selbst so wahrnehmen, dass sie besser in der Lage sind, eine Reihe von proaktiven, interpersonalen und integrativen Aufgaben über die Vorgaben hinaus auszuüben. Darüber hinaus konnte durch eine komplexere und autonomere Arbeitsgestaltung eine breitere und flexiblere Rollenorientierung vermittelt werden, d.h. die Arbeitskräfte fühlten sich auch verantwortlich für tätigkeitsübergreifende Probleme und erkannten die Wichtigkeit, sich proaktiv gegenüber Problemen zu verhalten. Diese eher kurz- bzw. mittelfristigen Effekte können ebenfalls akkumulieren und langfristig zu positiven Effekten in Bezug auf das Kontrollerleben, die Offenheit für Lernen und eine proaktive Persönlichkeitsentwicklung führen. So konnten Wu et al. (2015) z.B. zeigen, dass

mit Entscheidungsbefugnissen angereicherte Tätigkeiten das Controllerleben über einen Zeitraum von sieben Jahren verbesserten. Li et al. (2014) konnten außerdem verdeutlichen, dass höhere Tätigkeitsanforderungen und -kontrollmöglichkeiten einen positiven Einfluss auf die Entwicklung einer proaktiven Persönlichkeit ausübten. Die Effekte, die die Arbeitsgestaltung auf die Entwicklung einer proaktiven Orientierung ausübt, wirken sich auch auf nicht-arbeitsbezogene Orientierungen aus. So konnte Karasek (1976) z.B. zeigen, dass die Effekte einer ungenügenden Arbeitsqualität sich auf das Verhalten in der Freizeit übertragen, insofern das Verhalten bei solchen Personen durch eine höhere Passivität gekennzeichnet war.

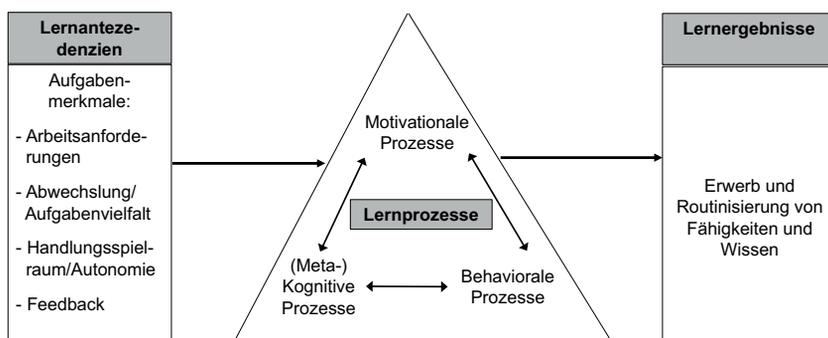
Das WDGm bzw. das zugehörige Review von Parker (2017) befasst sich auch mit der Rolle bzw. Wirkung von Arbeitsanforderungen auf lernbezogene Prozesse und Ergebnisse: Hierbei wird auf die Unterscheidung zwischen challenge und hindrance demands (Crawford et al., 2010) Bezug genommen. Es wird angenommen, dass challenge demands, d.h. Arbeitsanforderungen, die zwar beanspruchend sind, aber auch als Herausforderungen beim Arbeitshandeln wirken (z.B. Komplexität/Schwierigkeit einer Aufgabe), tätigkeitsbezogenes Lernen eher fördern, während hindrance demands oder Stressoren, d.h. Arbeitsanforderungen, die das Arbeitshandeln eher behindern und als Belastungen auf die Arbeitskraft wirken (z.B. ständige Unterbrechungen bei der Arbeit), das Lernen eher einschränken, da sie sich ungünstig auf Ressourcen zum Lernen auswirken. In entsprechenden Studien zu diesem Zusammenhang zeigen sich allerdings eher gemischte Effekte: So gibt es Studien, die in Abhängigkeit vom Workload einerseits positive Effekte von Aufgabenanforderungen auf das Lernen verdeutlichen, einige Studien zeigen auch keinen Effekt auf das Lernen, während weitere Studien negative Effekte des Workloads auf das Lernen verdeutlichen (Taris et al., 2003). Vor dem Hintergrund dieser Erkenntnisse wurden die Annahmen zum Zusammenhang von Arbeitsanforderungen und Lerneffekten revidiert bzw. differenziert (van Ruysfeldt und van Dijke, 2011). So gehen die genannten Autoren davon aus, dass nur moderate Anforderungsausprägungen zu Lerneffekten führen, während zu hohe Anforderungen (z.B. in Bezug auf die Aufgabenschwierigkeit) zu keinen oder negativen Lerneffekten beitragen. Als Ursachen werden u.a. angenommen, dass zu hohe Anforderungen Probleme mit der Handlungsregulation verursachen und die betroffenen Personen eher zu unangemessenen Reaktionen (z.B. Handlungsabkürzungen) neigen (Taris et al., 2006). Bei zu hohen Anforderungen (z.B. durch Zeitdruck) ist meist auch wenig Zeit für ausprobierendes, reflektierendes und explorierendes Verhalten vorhanden, womit eine zentrale Ressource für das Lernen in der Arbeit entfällt. Zum

Zusammenhang von Arbeitsanforderungen und Lernergebnissen wurden in erster Linie Querschnittstudien durchgeführt. Diese zeigen, dass Tätigkeiten mit hohen Anforderungen einerseits und hoher Autonomie andererseits motivationale Aspekte des Lernens wie Bewältigungsgefühle (feelings of accomplishment) (Demerouti et al. 2001), Selbstwirksamkeitserleben (Holmann & Wall, 2002) und die wahrgenommene Beherrschung von Aufgaben (Parker und Sprigg, 1999) fördern. Bei Längsschnittstudien findet sich dieser Effekt jedoch eher nicht wieder bzw. es gibt auch Studien, die zeigen, dass hohe Anforderungen gepaart mit hoher Kontrolle das Lernen in der Arbeit behindern. Insbesondere das Erleben einer hohen Beanspruchung führt zu einem geringen Lerneffekt.

In einem weiteren Überblicksbeitrag von Wielenga-Meijer et al. (2010) wird der Forschungsstand zum Einfluss von Arbeitsgestaltungs- bzw. Aufgabenmerkmalen auf das Lernen und den Kompetenzerwerb im Rahmen einer die Ergebnisse quantifizierenden Überblicksstudie zusammengefasst und erörtert. Das Review ist dabei fokussiert auf Studien, die in Journals mit hohen Impact-Faktoren veröffentlicht wurden. Um ihr Review zum State of the Art zu strukturieren und theoretisch zu fundieren, orientieren Sie sich – ähnlich wie Parker (2017) – an einem heuristischen Rahmenmodell, in dem verschiedene theoretische Ansätze zur Wirkung von Aufgabenmerkmalen auf Lernprozesse und Lernergebnisse bzw. -konsequenzen integriert werden. Dies bezieht sich u.a. auf das Job Characteristics Model, das Demand-Control-Model, die Handlungsregulationstheorie, die Zielsetzungstheorie und die Selbstbestimmungstheorie. Auf der Grundlage der fünf Modelle wird ein heuristisches Rahmenmodell entwickelt (vgl. Abbildung 2), das zwischen Lern-Antezedenzen, Lern-Prozessen und Lern-Ergebnissen unterscheidet und von der zentralen Annahme ausgeht, dass die Lern-Antezedenzen in Form lernförderlicher Aufgabenmerkmale sich nicht nur direkt, sondern auch vermittelt über verschiedene Prozesse auf ausgewählte Lernergebnisse positiv auswirken. Bei den Lern-Antezedenzen bzw. Einflussfaktoren konzentriert sich der Ansatz auf die vier Gestaltungsmerkmale: Tätigkeitsanforderungen, Aufgabenvielfalt, Autonomie bzw. Handlungsspielraum und Feedback. Bei den Lern-Ergebnissen werden vor allem die Aneignung und Beherrschung von Wissen und Fähigkeiten, d.h. vor allem kognitive Learning Outcomes in den Blick genommen. Und bei den vermittelnden Prozessen geht es um motivationale, behaviorale, kognitive und metakognitive Prozesse. Leitende Fragestellungen der Übersichtsstudie sind, inwieweit nicht nur Evidenzen für Einflussbeziehungen zwischen den vier Aufgabenmerkmalen und Lernergebnissen existieren, sondern auch welche Evidenzen für die Beziehungen zwischen Aufgabenmerkmalen und den Prozessvariablen sowie zwischen den Prozessva-

riablen und den Lernergebnissen und welche Evidenzen für das vollständige Modell zusammenfassend ermittelt werden können. Aufgrund der unzureichenden methodischen Voraussetzungen einer großen Zahl von Studien in diesem Feld konnte keine Metaanalyse durchgeführt werden, so dass ein vereinfachter Kennwert zur Zusammenfassung der Forschungsergebnisse zu den o.g. Fragen berechnet wurde (Wielenga-Meijer et al. 2010).

Abbildung 2: Rahmenmodell zur Überblickstudie von Wielenga-Meijer et al. (2010)



Insgesamt konnten zur Auswertung der verschiedenen Modellzusammenhänge 85 Studien herangezogen werden. Die Ergebnisse dieser Überblickstudie zeigen, dass vor allem Tätigkeitsanforderungen und der Grad der Tätigkeitsautonomie in einem moderaten positiven Zusammenhang mit den untersuchten Lernergebnissen stehen; d.h. dass komplexe und anspruchsvolle Aufgaben zu einer intensiveren lernbezogenen Auseinandersetzung mit den Tätigkeitsanforderungen führen. Aber auch mehr Handlungsspielraum und Entscheidungsautonomie fördern ein Lernen in und durch die Arbeit. Die Tätigkeitsanforderungen und der Autonomiegrad dürfen aber nicht zu groß werden, da diese ansonsten zu einer Überforderung der Personen führen und Lernprozesse einschränken bzw. behindern (s.a. weiter oben). In Bezug auf das Gestaltungsmerkmal Feedback zeigt die Ergebnisauswertung hingegen eher inkonsistente Ergebnisse, was vor allem durch die Art des Feedbacks, das in den Studien realisiert bzw. untersucht wurde, bedingt ist. Zumindest zeigt sich, dass die Häufigkeit des Feedbacks und dessen Spezifität eindeutiger mit positiven Effekten in Bezug auf Lernergebnisse zusammenhängt.

Relativ eindeutig sind hingegen positive Evidenzen für Zusammenhänge zwischen den untersuchten Aufgabenmerkmalen und den vermittel-

den Prozessen zu finden. Dies gilt insbesondere für Zusammenhänge zwischen Tätigkeitsanforderungen und dem Grad der Tätigkeitsautonomie einerseits und motivationalen Prozessen andererseits. Auch für Zusammenhänge zwischen verschiedenen Feedbackformen und motivationalen Prozessen sind moderate positive Zusammenhänge zu finden. Weitere Zusammenhänge zwischen lernförderlichen Aufgabenmerkmalen und lernrelevanten vermittelnden Prozessen sind leider nur unzureichend untersucht. Dies gilt nicht für Zusammenhänge zwischen lernrelevanten Prozessen und Lernergebnissen. Hier zeigen die einschlägigen Studien sowohl für Zusammenhänge von motivationalen Prozessen mit Lernergebnissen als auch für kognitive, metakognitive und behaviorale (Explorationsverhalten) Prozesse relativ hohe Zusammenhänge mit wissens- und fähigkeitsbezogenen Lernergebnissen. Zum Merkmal Aufgabenvielfalt (Breite der tätigkeitsbezogenen Rollen und Vielfalt der Anforderungen) und ihren Zusammenhängen mit den anderen Variablen – insbesondere Lernergebnissen – konnten nur zwei Studien mit inkonsistenten Ergebnissen recherchiert werden. Neben diesen Studien, die jeweils direkte Zusammenhänge zweier Variablenbereiche analysiert haben, existieren hingegen nur wenige Studien, die auch die mediiierenden Prozesse bzw. Zusammenhänge gemäß dem Rahmenmodell untersucht haben. Fünf Studien haben beispielsweise die mediiierende Wirkung von Lernmotivation oder individuellen Zielen auf die Beziehung zwischen Tätigkeitsanforderungen (Zielschwierigkeit und herausfordernder Stress) und Lernergebnissen untersucht. Ebenso wurde in drei Studien die vermittelnde Rolle von metakognitiven und motivationalen Prozessen auf den Zusammenhang des Grads der Tätigkeitsautonomie und Lernergebnissen analysiert und in drei weiteren Studien wurde die Rolle von motivationalen und behavioralen Prozessen als Mediatoren auf den Zusammenhang von Feedback und Lernergebnissen ermittelt. Mit Ausnahme einer Studie (Goodman et al. 2004) konnten die mediiierende Wirkung der genannten Prozesse gezeigt werden. Allerdings wird die zusammenfassende Einschätzung als eher inkonsistente Befundlage bezeichnet, da die beschriebenen Studien letztlich zu heterogen für eine zusammenfassende Bewertung sind.

Die in den beiden Überblicksstudien beschriebenen Befunde aus dem anglo-amerikanischen Kontext finden sich auch in Studien aus dem deutschsprachigen Raum wieder. Während Forschung und Entwicklung sich vor 20 Jahren auf Montagetätigkeiten in der Industrie konzentriert haben, stehen mittlerweile auch wissensintensive Tätigkeiten des Dienstleistungssektors im Blickfeld. Insgesamt hat die Aufmerksamkeit für das Potenzial lernförderlicher Arbeitsgestaltung zugenommen. Vor diesem Hintergrund konnte Friebe (2005) beispielsweise zeigen, dass die mit dem

FLMA erfassten lernförderlichen Tätigkeitsmerkmale (Handlungsspielraum und Vollständigkeit, Anforderungsvielfalt, Transparenz) in middlem Maße mit selbsteingeschätzten Kompetenzen (Fach-, Methoden-, Sozial- und Personalkompetenzen) korrelierten, wobei die Daten zu dieser Studie auf Erhebungen im Produktions- und Dienstleistungssektor sowie in öffentlichen Verwaltungen beruhen. Auch in einer aktuellen Studie von Richter et al. (2020) wird dies bestätigt: In diesem Untersuchungskontext, der sich auf Tätigkeiten der Sachbearbeitung in Organisationen der öffentlichen Verwaltung sowie in der Banken- und Versicherungsbranche bezieht, wurden die lernförderlichen Tätigkeitsmerkmale ebenfalls mit den FLMA-Skalen erfasst. In hierarchischen Regressionsanalysen erwiesen sich auch hier die lernförderlichen Tätigkeitsmerkmale als die zentralen Prädiktoren für die erfassten beruflichen Kompetenzen, die berufliche Selbstwirksamkeitserwartung und die Leistungsmotivation.

Als Zwischenfazit zum Stand der Forschungs-/Erkenntnislage kann daher festgestellt werden, dass die Forschung eine Reihe von relativ gesicherten Zusammenhängen zwischen Arbeits- bzw. Aufgabenmerkmalen und dem Lernen sowie der Kompetenzentwicklung von Arbeitskräften identifizieren und überprüfen konnte. Insbesondere für das Tätigkeitsmerkmal Handlungsspielraum/Grad der Autonomie konnten entsprechende positive Zusammenhänge mit Lernen und Entwicklung ermittelt werden. Gemischerter ist die Ergebnislage bei den Aufgabenmerkmalen challenge demands und Feedback. Hier kommt es auf die jeweilige Ausprägung (z.B. den Grad der Autonomie) bzw. die spezifische Art des Merkmals (z.B. die Art des Feedbacks) an, ob damit ein positiver Einfluss auf das Lernen am Arbeitsplatz ausgeht. In Bezug auf andere Aufgabenmerkmale (z.B. Anforderungsvielfalt oder soziale Unterstützung) muss der Forschungsstand durch weitere Studien noch konsolidiert werden. Auch muss durch die Verwendung von Längsschnittdesigns oder experimentellen Ansätzen die Wirkrichtung zwischen den untersuchten Variablen noch besser geklärt werden. Z.B. zeigte sich in einer Studie zum informellen Lernen am Arbeitsplatz, dass hier von einer umgekehrten Wirkrichtung auszugehen ist, d.h. dass intensiveres informelles Lernen zu einer Erweiterung der Entscheidungsautonomie und der Handlungsspielräume führte (Decius et al., in review). In Bezug auf die Rolle vermittelnder Variablen zeigt sich zumindest für lernmotivationale Variablen wie z.B. persönliche Ziele ebenfalls ein relativ deutlicher Zusammenhang derart, dass sich diese Prozesse als förderliche Wirkmechanismen bei der lernförderlichen Arbeitsgestaltung erweisen. Arbeitsintegriertes Lernen bedarf daher auch *motivationaler* Unterstützung. Weitere Ergebnisse zeigen, dass auch die Rolle metakognitiver (z.B. in Form bestimmter Lernstrategien und Lernformen) und beha-

viabler Prozesse (z.B. in Form von Explorationsverhalten) bei der lernförderlichen Arbeitsgestaltung als vermittelnde Prozesse bedeutsam sind. Hier muss die Erkenntnislage aber durch weitere Studien noch konsolidiert werden. Insgesamt wäre es sicherlich auch wünschenswert, wenn das Rahmenmodell von Parker (2017) – als umfassenderer der beiden Rahmenmodelle – auch als Ausgangspunkt und Grundlage für weitere Studien zu Zusammenhängen zwischen Arbeitsgestaltung und Lernen in der Arbeit und zur Evaluation von Interventionen zur lernförderlichen Arbeitsgestaltung im deutschsprachigen Raum herangezogen wird, um die Erkenntnislage zu diesem Themenbereich systematisch zu erweitern und auszubauen.

### 1.3 Interventionsansätze zur lernförderlichen Arbeitsgestaltung:

Abschließend wird auf Möglichkeiten zur Umsetzung einer lernförderlichen Arbeitsgestaltung eingegangen. Hierbei geht es nicht nur um arbeitsstrukturelle Veränderungen der Tätigkeiten und ob bestimmte Formen der Gruppenarbeit in diesem Sinne wirken, sondern auch um den Einfluss, den Führungskräfte auf eine lernförderliche Arbeitsgestaltung haben, und wie diese Aspekte bei der Laufbahngestaltung berücksichtigt werden können.

Arbeitsstrukturelle Maßnahmen wie *job enlargement*, *job enrichment* und *job rotation* wurden entwickelt, um die Motivation und Zufriedenheit mit der Arbeit zu erhöhen und zu verbessern (Herzberg, 1968). Man erkannte aber bald, dass durch diese Gestaltung der Aufgaben und Arbeitsinhalte sich erhebliche Potenziale zur Kompetenz- und Persönlichkeitsentwicklung ergeben. Es existieren verschiedene Ansätze zur Realisierung bzw. Umsetzung dieser Formen der Arbeitsgestaltung, im Kern beinhalten sie aber folgende Formen und Prinzipien: Beim *job enlargement* geht es um eine quantitative Erweiterung der Arbeitstätigkeit, d.h. gleichartige oder ähnliche Aufgaben werden zusammengefasst, so dass sich für die Arbeitskraft ein größerer Aufgabenumfang ergibt. Dies trägt zur Anforderungsvielfalt mit bei und erfordert erweiterte Kenntnisse und Fertigkeiten; eine nachhaltige Kompetenzentwicklung findet durch solche Gestaltungsmaßnahmen aber nicht statt. Vielmehr wird die Arbeitszufriedenheit eher vermindert und es treten höhere Fehlerraten bei der Ausführung der Aufgaben auf (Campion und McClelland, 1993). Dies ist anders beim *job enrichment*. Diese Gestaltungsmaßnahme ist auf eine qualitative Erweiterung der Arbeit gerichtet, indem eine Arbeitskraft Möglichkeiten erhält, in stärkerem Maße seine Arbeit zu planen, arbeitsbezogene Entscheidungen zu tref-

fen sowie Ergebnisse der Arbeit selbst zu kontrollieren. Ausführende Aufgaben werden so um dispositive, planerische und kontrollierende Anteile erweitert, was sich auch in Konzepten zur Erhöhung der Flexibilität der Arbeitsorganisation wiederfindet. Das *enrichment* Konzept weist außerdem hohe Ähnlichkeiten mit dem Konzept der vollständigen Tätigkeit nach Hacker (2005) auf. Parker (1998) konnte zeigen, dass sich durch *job enrichment* auch die sog. *role breadth self-efficacy* entwickelt, also eine Form der Selbstwirksamkeitsüberzeugung, dass eine Arbeitskraft zusätzliche Aufgaben übernehmen kann bzw. sich dafür zuständig fühlt, die nicht direkt im Zusammenhang mit ihren funktionalen Kernaufgaben stehen, sondern die ein proaktives und interpersonal kompetentes Verhalten erfordern. Somit kann man durch eine Vergrößerung der Autonomie und die stärkere Einbindung in Entscheidungsprozesse sowie die Unterstützung angemessener Informations- und Kommunikationsflüsse einen wichtigen Beitrag zur Persönlichkeits- und Kompetenzentwicklung leisten. Beim *job rotation* Konzept wechseln die Arbeitskräfte systematisch und geplant ihre Aufgaben in einem bestimmten Arbeitsbereich (meist im Kontext von Gruppenarbeit). Hierdurch werden einseitige Belastungen verringert und arbeitsintegrierte Lernprozesse zum Aufbau polyvalenter Kenntnisse und Fähigkeiten ermöglicht. Je nachdem, ob bei diesen Wechseln auch dispositive, planerische und kontrollierende Aufgabenanteile einbezogen werden, kann diese Maßnahme entweder lediglich den Tätigkeitsumfang i.S. eines *job enlargements* erweitern oder aber i.S. des *job enrichment* zur Erweiterung des Entscheidungs- und Kontrollspielraums beitragen.

Die beschriebenen arbeitsstrukturalen Gestaltungsmaßnahmen lassen sich in erster Linie bei der Gestaltung von Gruppenarbeit umsetzen, da hier die zusätzlichen Verantwortungsbereiche besser verteilt und gemeinsam realisiert sowie bei Abwesenheit einzelner MitarbeiterInnen auch besser kompensiert werden können. Insbesondere bei der Einführung teilautonomer Gruppenarbeit erfolgt nicht nur ein *job enlargement*, sondern auch *job enrichment* und *job rotation*, um eine weitgehend selbstverantwortliche Steuerung des Arbeitsablaufs durch die Gruppe zu gewährleisten. Evaluationsstudien zeigen, dass die Einführung dieser Arbeitsform nicht nur arbeitsorganisatorische Effizienzsteigerungen mit sich bringt, wenn das Konzept angemessen umgesetzt wird, sondern auch positive Effekte auf die Qualifikationsentwicklung und die Entwicklungsbereitschaft der Gruppenmitglieder hat (Lehnert, 1994; Frieling und Freiboth, 1997; Antoni et al., 2007). Entsprechende Wirkungen auf das Lernen und die Kompetenzentwicklung finden sich teilweise auch bei der Durchführung von Qualitätszirkeln oder Projektgruppen (Lehnert, 1994). Bei Qualitäts-

zirkeln sind die Effekte aber deutlich schwächer als bei den Projektgruppen und im Vergleich zu denen bei Teilautonomer Gruppenarbeit.

Zur Umsetzung einer lernförderlichen Arbeitsgestaltung ist auch die Rolle der Führungskräfte in den Blick zu nehmen. Insbesondere bei Dienstleistungstätigkeiten üben sie einen bedeutsamen Einfluss auf die Aufgaben- und Anforderungsgestaltung aus. Richter et al. (2020) konnten hier bei der Untersuchung von Sachbearbeitungstätigkeiten zeigen, dass Führungskräfte Einflussmöglichkeiten auf den Handlungs- und Entscheidungsspielraum sowie die Anforderungsvielfalt und Transparenz haben, diesen aber nur teilweise nutzen. Tendenziell wird deutlich, dass lernorientierte Führungskräfte zwar dazu beitragen, dass ihre MitarbeiterInnen ein lernorientiertes Klima in ihrem Bereich wahrnehmen, aber noch erhebliche Potenziale zur systematischen Lernförderung durch die Führungskräfte ungenutzt bleiben.

Eine lernförderliche Arbeitsgestaltung muss aber nicht nur von einer dafür zuständigen Fachabteilung oder der Führungskraft vorgenommen werden, sie kann auch von der Arbeitskraft selbst ausgehen und umgesetzt werden. In dem Fall spricht man von job crafting, worunter man die selbstinitiierte, aktive (Um-)Gestaltung der eigenen Arbeitstätigkeit versteht, ohne dass die MitarbeiterInnen dazu angewiesen oder bevollmächtigt wurden (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Job Crafting kann sich auf die Aufgabe, die kognitive Interpretation der Aufgabe und die sozialen Beziehungen bei der Arbeit beziehen. Mit Blick auf die Aufgabe geht es darum, dass der Mitarbeitende sein Aufgabenspektrum verändert bzw. Aufgabengrenzen verschiebt. Dies tut er z. B., indem er neue Aufgaben hinzunimmt oder bereits vorhandene Aufgaben abgibt. Um die kognitive Interpretation bzw. die kognitiven Begrenzungen seiner Arbeit zu verändern, definiert der Mitarbeitende Zweck und Nutzen seiner Tätigkeit im Hinblick auf bestimmte Aspekte anders oder neu (z. B. stehen für ihn (Qualitäts-) Kriterien der Tätigkeit mehr im Vordergrund als andere). Schließlich kann ein Mitarbeitender durch Job Crafting auch die sozialen Beziehungen seiner Arbeit verändern, indem er neue Kontakte aufbaut oder die Intensität und Häufigkeit seiner Kommunikations- und Kooperationsbeziehungen verändert und so Einfluss darauf nimmt, wie und mit welchen Personen er bei seiner Arbeit zusammenarbeitet. Letztlich sind dies alle Aspekte, die auch im Fokus einer lernförderlichen Arbeitsgestaltung stehen. Im Kern geht es Job CrafterInnen vor allem darum, die Passung zwischen ihnen selbst als Person und der Arbeit zu erhöhen. Dies erreichen sie u.a., indem sie die verfügbaren Ressourcen erhöhen (z.B. durch verbesserte soziale Kontakte schneller auf kollegiale Hilfestellungen zugreifen können) oder die Arbeitsanforderungen steigern (z.B. indem sie sich

freiwillig für Projektgruppen melden). Damit werden auch die Qualifikationspotenziale einer Tätigkeit optimaler genutzt (Rudolph et al., 2017 oder auch Decius, in diesem Band). Positives bzw. entwicklungsförderliches Job Crafting Verhalten kann auch gezielt gefördert werden (Demerouti, 2014).

Abschließend sei noch auf einen Ansatz zur altersngerechten Laufbahngestaltung hingewiesen, bei dem der Fokus auf der Einführung von Fach- statt Führungslaufbahnen liegt, und ein Personalentwicklungsangebot für MitarbeiterInnen, die aufgrund von persönlichen Zielen oder altersbedingt einen Aufgaben- und Tätigkeitswechsel bzw. eine berufliche Weiterentwicklung anstreben, entwickelt werden sollte. Im Rahmen eines betrieblichen Projekts (Schaper et al., 2018) wurden für MitarbeiterInnen aus der Produktion (Montage von LKW-Aufbauten) Übergänge zu anderen Abteilungen wie z.B. Logistik, Konstruktion, Arbeitsplanung, Vertrieb etc. hinsichtlich ihrer Bedarfe und Voraussetzungen analysiert, um auf dieser Grundlage ein strukturiertes System von Fachlaufbahnen für entsprechende Übergänge zu beschreiben sowie organisatorisch und qualifikatorisch vorzubereiten. Bei den Analysen stellte sich heraus, dass entsprechende Übergänge von der Produktion in andere Abteilungen, am besten durch vorbereitende Zwischenstufen in der Produktion, die Anreicherungen der Aufgaben im Hinblick auf die Tätigkeit im angestrebten Übergangsbereich beinhalten, vorbereitet werden können. Eine lernförderliche Arbeitsgestaltung kann somit auch in bedeutsamem Maße zur laufbahnbezogenen Weiterentwicklung von MitarbeiterInnen genutzt werden.

Nicht zuletzt gilt es in diesem Zusammenhang zu erwähnen, dass lernförderliche Arbeitsgestaltung auch für eine altersadäquate Förderung älterer Arbeitskräfte geeignet ist und genutzt werden kann. Diese differentielle Perspektive wird zwar in den präsentierten Studien kaum angesprochen; es spricht aber m.E. einiges dafür, dass man mit diesem Förderansatz die Voraussetzungen und Bedarfe insbesondere älterer MitarbeiterInnen angemessen berücksichtigt. So wird durch die Gestaltung von Lernanforderungen in der Arbeit ein Lernen gefördert, das ausgeht von realen Problemen und Herausforderungen, was älteren Personen entgegenkommt und z.B. situationsbezogene Lernstrategien und informelle Lernformen erfordert, die für ein effektives Lernen bei älteren Personen nachweislich günstig sind. Auch motivational werden ältere Arbeitskräfte angemessen durch eine lernförderliche Arbeitsgestaltung abgeholt, da passende Lernanreize für diese Personengruppe eher durch das Bewältigen von inhaltlichen Herausforderungen, das Erreichen einer größeren Autonomie und Möglichkeiten, seine Erfahrungen und Expertise einzubringen, gegeben sind und sie zum Lernen mehr motiviert als Lernanreize in formalen Bildungskontexten (um z.B. Karriereziele durch Qualifizierung zu erreichen). Lernförder-

liche Arbeitsgestaltung erlaubt darüber hinaus die gezielte Berücksichtigung individueller Stärken und Bedarfe, so dass die Lernanforderungen und Unterstützungsmaßnahmen angemessen auf die individuelle Person und damit auch auf spezifische Präferenzen und Besonderheiten älterer Lernender zugeschnitten werden können. Die durch eine lernförderliche Arbeitsgestaltung erweiterten Handlungsspielräume, Anforderungsvielfalt etc. stellen allerdings auch Anforderungen an die Fähigkeit, selbstgesteuert zu lernen, um die Potenziale zur Qualifikations- und Kompetenzentwicklung zu erschließen. Welche Anforderungen beim selbstgesteuerten Lernen gestellt werden und wie der Umgang damit wirkungsvoll begleitet und erlernt werden kann, wird im folgenden Abschnitt vorgestellt.

## *2. Förderung des selbstgesteuerten Lernens in der Arbeit*

### *2.1 Begriffliche Klärungen und theoretische Konzepte des selbstgesteuerten Lernens*

Selbstgesteuertem oder selbstorganisiertem Lernen wird eine zunehmende Bedeutung im Rahmen der beruflichen Weiterbildung von verschiedenen Autoren zugeschrieben (vgl. z.B. Erpenbeck und Heyse, 1997; Friedrich und Mandl, 1997; Greif et al., 1993; Krapp und Weidenmann, 1992; Prenzel, 1990; Schaper, 2000). Es wird als eine besonders erwachsenengerechte Lernform angesehen (z.B. Prenzel, 1990). Weiterhin wird ihr der Status einer Schlüsselkompetenz zur Bewältigung der zunehmenden Anforderungen an den Umgang mit ständig neuem und vielfältigem Wissen zugeschrieben (vgl. Krapp und Weidenmann, 1992). Insbesondere in neueren Ansätzen zur Kompetenzentwicklung kommt selbstorganisiertem Lernen eine Schlüsselrolle bei der Bewältigung komplexer individueller und organisationaler Veränderungsprozesse zu (Erpenbeck und Heyse, 1999; Schaper, 2000).

Im Unterschied zu fremdbestimmten formalen Lernprozessen übernimmt die lernende Person – nicht die Lehrperson – im selbstregulierten Lernprozess die primäre Verantwortung für die Zielsetzung, die Umsetzung geeigneter Lernstrategien und die Bewertung der Lernergebnisse (Knowles, 1980). Noß (2000) weist allerdings auch darauf hin, dass Selbststeuerung nicht mit einem Fehlen von Fremdsteuerung gleichgesetzt werden darf, da es streng genommen kein ausschließlich fremdgesteuertes bzw. fremdreguliertes Lernen gibt. Letztendlich ist es immer noch die lernende Person selbst, die die Anstrengung aufbringen muss, neues Wissen und Fähigkeiten zu erwerben.

Im Gegensatz zu Knowles fokussieren neuere Arbeiten zum selbstregulierten Lernen nachdrücklicher die selbstbestimmte Rolle der LernerInnen. Dementsprechend beschreibt Zimmerman (1990) selbstregulierend lernende Personen folgendermaßen: Sie seien sich bewusst, wann sie Wissen in einem Bereich oder eine bestimmte Fähigkeit besitzen und wann nicht. Sie suchen proaktiv nach Informationen und unternehmen die notwendigen Schritte, um das benötigte Wissen zu erwerben. Auch bei hinderlichen Lernbedingungen wie verwirrenden Aussagen von Lehrpersonen oder unübersichtlichen Lehrbüchern finden sie einen (eigenen) Weg zum Lernerfolg. Pintrich (2000, S. 453) definiert vor diesem Hintergrund selbstgesteuertes Lernen folgendermaßen: „Selbstreguliertes Lernen ist ein aktiver, konstruktiver Prozess, bei dem der Lernende sich Ziele für sein Lernen selbst setzt und zudem seine Kognitionen, seine Motivation und sein Verhalten in Abhängigkeit von diesen Zielen und den gegebenen äußeren Umständen beobachtet, reguliert und kontrolliert.“

Grundsätzlich können drei Komponenten des selbstregulierten Lernens unterschieden werden (z.B. Boekaerts, 1999; Zimmerman, 2000; vgl. Landmann et al., 2015):

- Kognitive Aspekte (d.h. konzeptuelles und strategisches Wissen, verbunden mit der Fähigkeit, kognitive Lernstrategien anzuwenden)
- Metakognitive Aspekte (d.h. Planung, Selbstbeobachtung, Reflexion und Anpassung des Lernprozesses bezüglich des verfolgten Lernziels)
- Motivationale Aspekte (d.h. Aktivitäten zur Initiierung und Aufrechterhaltung des Lernens im Sinne einer volitionalen Steuerung, sowie handlungsförderliche Attributionen zur Bewertung von Erfolgen/Misserfolgen und Selbstwirksamkeitsüberzeugung)

Auf der Basis solcher struktureller Annahmen wurden verschiedene Modelle des selbstregulierten Lernens entwickelt. Dabei wird zwischen zwei Formen von Modellen unterschieden: Prozessmodellen (z.B. Pintrich, 2000; Schmitz und Wiese, 2006) und Schichtmodellen (z.B. Boekaerts, 1999) (siehe Panadero, 2017, für einen Überblick). Die Prozessmodelle „betrachten die Selbstregulation als einen iterativen, also schrittweisen, regelkreis-ähnlichen Prozess“ (Landmann et al., 2015, S. 47), der sich in verschiedene Etappen gliedern lässt. Die Schichtmodelle dagegen „fokussieren nicht den zeitlichen Verlauf der Regulation, sondern betrachten die verschiedenen Ebenen“ (S. 50) der (Selbst-) Regulation.

Das Konzept des selbstregulierten Lernens wurde historisch gesehen zunächst für den Hochschulkontext und somit für formalisierte Lernumgebungen entwickelt, bevor es auf den Arbeitsplatz übertragen wurde (Ramedonck et al., 2014). Friedrich und Mandl (1997) nennen beispielsweise

Qualitätszirkel-, Lernstatt- und andere Kleingruppenkonzepte als Anwendungsbereiche des selbstregulierten Lernens im organisationalen Kontext – denkbar sind jedoch auch individuelle Lernvorhaben ohne direkte soziale Einbindung (siehe z.B. den Ansatz der selbstorganisierten Kompetenzentwicklung im folgenden Abschnitt). Sitzmann und Ely (2011) konnten metaanalytisch für den Arbeitskontext zeigen, dass folgende Konstrukte zur Selbstregulation mit Lernen bzw. Lernergebnissen am stärksten zusammenhängen: Zielniveau, Persistenz bzw. Ausdauer, Anstrengung und Selbstwirksamkeit, und – nach Kontrolle des Einflusses kognitiver Fähigkeiten und des Vorwissens – 17% der Varianz des Lernens erklären konnten. Die vier Selbstregulierungsprozesse Planung, Überwachung, Aufsuchen von Hilfe und Emotionskontrolle wiesen dagegen keine signifikante Beziehung zum Lernen auf. Insgesamt gesehen überwiegt die Forschung zu selbstreguliertem Lernen im (Hoch-)Schulkontext. Panadero (2017) fordert daher weitere, insbesondere längsschnittliche Studien zur Anwendung selbstregulierter Lernstrategien am Arbeitsplatz. Wie entsprechende Strategien im Arbeitskontext gefördert und umgesetzt werden können, wird exemplarisch im nächsten Abschnitt beschrieben.

## *2.2 Ansätze zur Förderung selbstregulierten Lernens in der Arbeit*

Selbstorganisierte oder -regulierte Formen der Weiterbildung, die die Steuerung des beruflichen Wissens- und Kompetenzerwerbs stärker in die Eigenverantwortung des lernenden Individuums bzw. von Gruppen legen, gewinnen an Bedeutung. Durch entsprechende Förderungsansätze sollen MitarbeiterInnen in die Lage versetzt werden, mit den sich rasch verändernden Anforderungen in der modernen Arbeitswelt durch eigeninitiativ gestartete Lern- und Weiterbildungsanstrengungen mitzuhalten und die eigene „Beschäftigungsfähigkeit“ zu erhalten. Theoretisch und empirisch fundierte Förderkonzepte, die eine Einbettung einer selbstorganisierten Kompetenzentwicklung in Kontexte betrieblicher Personalentwicklung wirkungsvoll gestalten, liegen allerdings erst in Ansätzen vor. Unternehmen sind jedoch zunehmend gefordert, eigeninitiative Kompetenzentwicklungsaktivitäten ihrer MitarbeiterInnen nicht nur zu fordern, sondern auch zu initiieren und zu unterstützen sowie geeignete Rahmenbedingungen und Ressourcen für entsprechende Lernaktivitäten bereitzustellen. Als Best Practice Beispiele sollen hierzu zwei Ansätze vorgestellt werden, die zum einen ein selbstreguliertes Lernen eher für individuelle Entwicklungsziele unterstützen und zum anderen ein selbstgesteuertes Lernen im Team fördern. Der letztere Ansatz des agilen Sprintlernens beinhaltet zwar eine

Reihe von Elementen, die eher fremdbestimmt sind, was insbesondere die Ziele des Lernens betrifft. Trotzdem ist die Umsetzung der Lernprozesse in hohem Maße durch Selbstregulation gekennzeichnet, so dass die Zuordnung zu den selbstregulierten Lernformen m.E. gerechtfertigt ist.

### *2.2.1 Ansatz der Förderung selbstorganisierter Kompetenzentwicklung*

Der *Ansatz zur Förderung selbstorganisierter Lernprojekte* bezieht sich auf ein Rahmenmodell von London und Smither (1999), das berufliches und laufbahnorientiertes Lernen als einen eigenverantwortlichen und selbstgesteuerten Prozess versteht, der durch selbstinitiierte informelle und formale (schulungsorientierte) Lernaktivitäten gekennzeichnet ist, die proaktiv und kontinuierlich zur Entwicklung von arbeitsplatz- und laufbahngerechten Kompetenzen beitragen (s. auch Schaper und Sonntag, 2007). Betriebliche *Lernprojekte* fungieren in diesem Zusammenhang als individuelle Lernvorhaben zur eigenverantwortlichen und selbstorganisierten Aneignung ausgewählter berufsbezogener Kompetenzen (z.B. „Verhandlungen mit Fremdfirmen am Telefon strukturiert und sicher führen zu können“ oder „eine neue Steuerungssoftware effizient und fehlerfrei konfigurieren zu können“). Die Projekte zeichnen sich durch klar definierte Zielsetzungen, einen Lernplan sowie systematische Schritte zur Umsetzung und Überprüfung des Lernvorhabens aus (Schaper, Mann und Hochholdinger, 2009). Um die eigenverantwortliche Durchführung eines Lernprojekts zu unterstützen, werden zum einen Materialien zur Anleitung und Unterstützung des individuellen Entwicklungsprozesses (z.B. in Form von Arbeitsblättern) bereitgestellt sowie zum anderen Hilfestellungen in Form einer Beratung zu den einzelnen Lernschritten und möglichen Problemen angeboten. Bei der Durchführung eines selbstorganisierten Lernprojekts sind folgende Schritte zu durchlaufen bzw. zu bearbeiten:

- Auswahl des Lernprojekts auf der Basis des (selbst) ermittelten Lern- und Entwicklungsbedarfs
- Formulierung des Lernziels anhand bestimmter Kriterien (z.B. Überprüfbarkeit der Zielerreichung)
- Sammeln möglicher Maßnahmen zur Erreichung des Lernziels (hierzu gehören neben informellen Lernformen auch herkömmliche Schulungsmaßnahmen)
- Entwurf eines Lernplans (Systematisierung der Lernaktivitäten anhand von Zwischenzielen und einem Zeitplan)

- Klärung von möglichen Schwierigkeiten und Unterstützungsbedarf im Lernverlauf
- Treffen und Festhalten von Vereinbarungen mit KollegInnen und Vorgesetzten zum Lernprojekt
- Durchführung der Lernaktivitäten mit regelmäßigen Lernerfolgs- bzw. Lernfortschrittskontrollen
- Anwendung bzw. Transfer des Gelernten in den Arbeitskontext (Identifizierung und Vereinbarung von Anwendungsmöglichkeiten der neu erworbenen Kompetenzen)
- Reflexion des Lernprojekts (in Bezug auf Lernergebnis und Lernprozess)
- (Neu-)Positionierung durch „Bekanntmachen“ der erworbenen Kompetenzen und gegebenenfalls Vereinbarung des Kompetenzeinsatzes in arbeitsplatzübergreifenden Kontexten.

Das Konzept zur Förderung selbstorganisierter betrieblicher Lernprojekte wurde im Rahmen der Einführung der Maßnahme bei einem Energieversorgungsunternehmen evaluiert (Schaper et al., 2009). Es handelt sich um eine längsschnittlich orientierte Erfassung von Einschätzungen der Lernenden begleitend zur Durchführung ihrer Lernprojekte (zu drei Messzeitpunkten) ohne eine Kontrollgruppe. Hierbei wurden Fragen zu Fähigkeiten zum selbstorganisierten Lernen, zu Motiven und Einstellungen in Bezug auf das Lernprojekt, zu organisationalen Unterstützungsaspekten und zur Bewertung des Lernprojekts in Bezug auf die Qualität der Instruktionen und Unterstützungsangebote, die Umsetzung von Durchführungsanforderungen (z.B. einen realistischen Lernplan aufzustellen) und das erreichte Lernergebnis gestellt. Die Ergebnisse der Evaluationsstudie zeigen, dass Lernprojekte als ergänzendes Personalentwicklungsinstrument akzeptiert und moderat positiv von den befragten Vorgesetzten und MitarbeiterInnen bewertet werden. Die erreichten Lernergebnisse werden ebenfalls von beiden Gruppen positiv bewertet. Die Teilnahme- und Umsetzungsraten von Lernprojekten bei der Mitarbeiterschaft insgesamt sind allerdings noch steigerungs- und verbesserungsfähig. Motivation und Zielbindung in Bezug auf die Lernprojekte waren wiederum bei den Personen, die Lernprojekte durchgeführt haben, positiv bis hoch beim zweiten und dritten Messzeitpunkt ausgeprägt. Als bedeutsame Prädiktoren für das Gelingen des Lernprojekts erwiesen sich in multiplen Regressionsanalysen u.a. die Einstellung zum Lernprojekt, das lern- und transferbezogene Selbstwirksamkeitserleben und die Selbststeuerungsfähigkeit als personale Einflussfaktoren sowie die Transferunterstützung durch KollegInnen und lernför-

derliche Arbeitszeitregelungen als förderliche organisationale Bedingungen.

### *2.2.2 Ansatz des agilen Sprintlernens*

Mitarbeitende und Organisationseinheiten müssen zunehmend eigenverantwortlich und kontinuierlich lernen, um den wachsenden Anforderungen und der immer höheren Veränderungsgeschwindigkeit gerecht zu werden. In Anlehnung an Rauner und Kollegen (2007) sind dafür vermehrt prozessuale Kompetenzen (d.h. umfassende Fähigkeiten zur situationsabhängigen Bewertung und Handlung mit Bezügen zu Arbeitsprozessen) oder ganzheitliche Gestaltungskompetenz (d.h. Fähigkeiten zur Deutung und Bewältigung komplexer Situationen unter divergierenden Anforderungen) erforderlich. Um entsprechende Kompetenzen zu vermitteln, wurde der Ansatz des agilen Sprintlernens entwickelt, der sich an agilen Formen der Softwareentwicklung orientiert (insbesondere dem SCRUM-Konzept) und diesen Ansatz für ein selbstorganisiertes Lernen im Team adaptiert.

Die Lernanlässe für das Sprintlernen ergeben sich direkt aus der Arbeit bzw. den zukünftigen Anforderungen an das Arbeitshandeln von Organisationsmitgliedern bzw. werden daraus abgeleitet. Die Lerninhalte können demnach Handlungskompetenzen unterschiedlichster Art sein – bspw. Fachkompetenzen, die direkt zur Ausführung des Arbeitsablaufs notwendig sind (z.B. Kundenberatung oder Bedienung von Datenbanken). Neben den fachlichen Anforderungen werden kontextabhängig auch Methoden- oder Personalkompetenzen in das Sprintlernen integriert (bspw. Kommunikation zwischen Berufsgruppen im relevanten Arbeitsprozess oder zum Projektmanagement), um berufliche Handlungskompetenzen ganzheitlich zu vermitteln.

Im Kontext des didaktischen Rahmenkonzepts des Sprintlernens werden u.a. spezifische Rollen und Abläufe bei der Lernprozessgestaltung definiert. Anhand dieser Rahmenstruktur ist das Konzept anpassbar auf verschiedene Lerninhalte, Kontexte und Zielgruppen in Organisationen. Die Rollen und Ablaufelemente sind daher themenbezogen und unternehmensspezifisch auszugestalten. Es gibt vier Rollen bzw. Funktionsträger im Sprintlernen: Lernende bzw. das Lernteam, das aus max. acht Lernenden besteht, FachexpertInnen, KundInnen und SprintbegleiterInnen. Die Lernenden verpflichten sich als Lernteam einem gemeinsamen Lernauftrag zum Aufbau relevanter beruflicher Kompetenzen. Der oder die KundIn – meist die Führungskraft der Abteilung bzw. des Bereiches, in dem Kompe-

tenzen zu erwerben oder zu erweitern sind – ist der/die „AuftraggeberIn“ des Lernens und gibt die dafür benötigten Ressourcen frei (insbes. zeitliche Ressourcen für das Lernen). Auch die Mitarbeitenden selbst können Kompetenzbedarfe und Lernziele einbringen. Fachlich wird der Lernauftrag durch den/die FachexpertInnen begleitet, der die fachlichen Anforderungen genauer spezifiziert, als mögliche Wissensquelle dient und die (Lern-)Ergebnisse des Lernteams abnimmt. Je nach Lerninhalt und -gegenstand kann der Fachexperte bzw. die Fachexpertin intern oder extern und durch eine oder mehrere Personen besetzt sein. Der/die SprintbegleiterIn ist hingegen eher fachfremd und übernimmt die Funktion eines Lernprozessbegleiters/einer Lernprozessbegleiterin. Er/sie unterstützt das Lernteam methodisch-didaktisch bei der Erfüllung des gemeinsamen Lernauftrags und organisiert den gesamten Prozess. Er/sie spielt außerdem eine wichtige Rolle in der Vor- und Nachbereitung des Sprintlernens – z.B. wenn es darum geht, den FachexpertInnen bei der Analyse der Kompetenzbedarfe und der themenspezifischen Definition der sog. Lernaufgaben und Akzeptanzkriterien zu unterstützen.

Die Ablaufelemente umfassen eine Vorbereitungs-, Durchführungs- und Nachbereitungsphase: Ist ein Kompetenzbedarf geeignet für Sprintlernen, analysieren SprintbegleiterIn und FachexpertIn im Rahmen der Vorbereitungsphase benötigte Teilkompetenzen des Lernthemas (z.B. Aspekte, die neben Fachkenntnissen für die Erfüllung eines bestimmten Arbeitsprozesses notwendig sind). Daraufhin definiert der/die FachexpertIn mit Unterstützung des/der SprintbegleiterIn sog. Lernaufgaben, die das Lernteam in der Durchführungsphase selbstgesteuert bearbeitet. Zu jeder Lernaufgabe werden „Akzeptanzkriterien“ definiert, die das Ziel der Aufgabe konkretisieren und anhand möglichst messbarer Kriterien beschreiben, ab wann eine Lernaufgabe als erfüllt gilt. Hilfreiche Dokumentationen, Wissensquellen oder AnsprechpartnerInnen werden ebenfalls aufgeführt, sodass das Lernteam während der Bearbeitung darauf zurückgreifen kann.

Die Durchführung der Lernprozesse verläuft iterativ mit definierten und wiederkehrenden Bestandteilen zu Lernplanung, Kompetenzaufbau, Ergebnisabnahme und Prozessreflexion. Jeder Abschnitt beginnt mit einem Planungstreffen, das der genaueren Auseinandersetzung mit den Anforderungen (d.h. den Lernaufgaben und Akzeptanzkriterien) und der Festlegung einer Lernstrategie für den kommenden Lernsprint dient. Das Lernteam hat die Möglichkeit, Rückfragen an den/die FachexpertIn zu stellen und plant, wie viele Lernaufgaben im anstehenden Lernsprint mit welcher Strategie bearbeitet werden (z.B. Bearbeitung im Team oder einzeln). Die Lernsprints, in der die Aufgaben selbstgesteuert bearbeitet werden, sind unterschiedlich lang und dauern zwischen einem Tag bis zu

mehreren Wochen (wobei jeweils nur wenige Studien pro Woche für das Lernen genutzt werden). SprintbegleiterIn und FachexpertIn stehen während der selbstgestalteten Lernzeit auf Anfrage zur Verfügung.

Am Ende eines jeden Lernsprints stehen zwei Treffen: Im Rahmen der *Ergebnisabnahme* werden die Lernaufgaben, die im letzten Lernsprint bearbeitet wurden, durch das Lernteam vorgestellt. Der Fachexperte bzw. die Fachexpertin kann Rückfragen stellen und fachliche Ergänzungen vornehmen. Er entscheidet, inwieweit das Lernteam alle Akzeptanzkriterien einer Aufgabe erfüllt hat und nimmt die Ergebnisse ab. Ist eine Lernaufgabe nicht oder nur teilweise erfüllt, erläutert der Fachexperte bzw. die Fachexpertin, was genau fehlt und das Team bearbeitet die entsprechende Lernaufgabe im kommenden Lernsprint erneut bzw. vervollständigt sie. In der *Teambesprechung* reflektiert das Lernteam den Lernprozess zusammen mit dem/der SprintbegleiterIn und leitet ggf. Anpassungen für den folgenden Lernsprint ab, die bei der darauffolgenden Planung der Lernstrategie berücksichtigt werden.

Während der über zweijährigen Erprobungsphase des agilen Sprintlernens im Projekt MediasRes wurden insgesamt 19 Praxisumsetzungen zu unterschiedlichen Lernthemen bei vier Unternehmenspartnern durchgeführt und durch das Forschungsteam begleitet (Jungclaus et al., 2019). Die einzelnen Gestaltungselemente wurden dabei iterativ angepasst und optimiert. Neben der formativen Evaluation, wurden die Praxisumsetzungen des Sprintlernens auch summativ evaluiert (Bauer et al., under review). Im Fokus standen dabei die Fragen, ob das Sprintlernen im Sinne eines erfolgreichen Kompetenzerwerbs wirksam ist und wie beteiligte Rollenträger aus der Praxis (Lernteam, FachexpertInnen und SprintbegleiterInnen) das Sprintlernen als Lernform bewerten.

Die Ergebnisse der summativen Evaluation zeigen, dass berufliche Handlungskompetenzen mittels Sprintlernen erfolgreich erworben werden können. Die positive Bewertung des Kompetenzerwerbs stützt sich dabei auf die Einschätzung des jeweiligen Fachexperten bzw. der jeweiligen Fachexpertin. Zusätzlich wurde die subjektive Zufriedenheit der Lernteammitglieder mit ihrem Lernerfolg erhoben, welche durchgehend hohe Zufriedenheiten mit dem eigenen Lernergebnis widerspiegelt (Bauer et al., im Review). Für die große Mehrheit der Erprobungen zeigten sich außerdem positive Ergebnisse hinsichtlich der Bewertung der Lernform und ihrer Akzeptanz. Im Mittel bewerten die beteiligten Rollenträger das Sprintlernen mit 7.51 von 10 Punkten (auf einer 10-stufigen Skala). Alles in allem zeigt sich, dass sich das Sprintlernen in unterschiedlichsten Kontexten und verschiedenen Themenbereichen als wirksamer Gestaltungsrah-

men für eine selbstgesteuerte und kooperativ gestaltete Kompetenzentwicklung erwiesen hat.

### 2.3 Fazit

Als Fazit zu diesem Abschnitt kann festgehalten werden, dass selbstgesteuertes und -organisiertes Lernen als Ergänzung zu formalen Lernprozessen im beruflichen und betrieblichen Kontext an Bedeutung gewinnt und zur Bewältigung der sich rasch verändernden Anforderungen der Arbeitswelt bzw. zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit zunehmend gebraucht wird.

Dabei spielen insbesondere auch Formen des informellen arbeitsintegrierten Lernens eine wichtige Rolle (vgl. Decius, in diesem Band). Selbstgesteuertes Lernen stellt allerdings auch in der Regel hohe Anforderungen an die Selbststeuerungsfähigkeiten und -motivation der Mitarbeitenden. Da es vielen Personen schwerfällt, diese Anforderungen insbesondere in Arbeitskontexten neben den Arbeitsanforderungen zu erfüllen und eigeninitiativ und selbstständig entsprechende Lernziele angemessen zu verfolgen, bedarf es unterstützender lernmethodischer Ansätze und Rahmenbedingungen. Mit den Ansätzen zur selbstorganisierten Kompetenzentwicklung und dem agilen Sprintlernen wurden exemplarisch Konzepte zur Anleitung und Unterstützung selbstgesteuerten Lernens im Arbeitskontext vorgestellt. Beide Ansätze verdeutlichen, dass es zwar zusätzlicher Ressourcen und Investitionen bedarf, um selbstgesteuertes Lernen zur Kompetenzentwicklung in der Arbeit zu initiieren und zu stützen. Die Evaluationsergebnisse bei beiden Ansätzen zeigen aber auch, dass hierdurch ein bedarfs- und kontextgerechtes sowie effektives Lernen gefördert wird und vielversprechende Potenziale in Bezug auf eine nachhaltige Veränderung von Lernkultur und organisationalem Lernen bei einer breiten Verankerung dieser Lernformen entstehen.

Auch für das selbstgesteuerte Lernen und die beschriebenen Förderansätze gilt, dass sie gut für ältere MitarbeiterInnen geeignet sind. Dafür spricht vor allem, dass ältere Personen es vorziehen, eher selbstständig und orientiert an eigenen Zielsetzungen ihr Wissen und ihre Fähigkeiten weiterzuentwickeln, anstatt anhand äußerer Vorgaben zu lernen. Auch aus einer motivationalen Perspektive kommen älteren MitarbeiterInnen Formen des selbstgesteuerten Lernens eher entgegen, da sie das Autonomie- und Kompetenzerleben fördern und erst in zweiter Linie auch Leistungs- und Karrieremotive befördern, die eher bei jüngeren Arbeitskräften im Vordergrund stehen (Hertel et al., 2013). Beide Ansätze erlauben es außerdem, dass auf die individuellen Ziele, Präferenzen und Voraussetzungen

insbesondere auch älterer MitarbeiterInnen eingegangen wird und die Unterstützungsangebote entsprechend zugeschnitten werden können. Bei lernungsgewohnten älteren Personen bedarf es allerdings zusätzlicher inhaltlich strukturierender und lernorganisatorischer Hilfen sowie individueller Begleitung und Unterstützung, damit das selbstgesteuerte Lernen gelingt. In Bezug auf die Unterstützung selbstgesteuerten Lernens ist darüber hinaus verstärkt zu berücksichtigen, inwiefern hierzu auch digitale Medien wirkungsvoll mit einbezogen werden können. Jüngeren MitarbeiterInnen würde dies vermutlich in Bezug auf Lernpräferenzen entgegenkommen und auch keine zusätzlichen Nutzungsbarrieren beinhalten. Bei einem Einsatz solcher Medien für ältere und lernungsgewohnte MitarbeiterInnen müsste im Vorfeld jedoch analysiert werden, welche Voraussetzungen und Einstellungen entsprechende Zielgruppen gegenüber diesen Medien aufweisen, um dies bei der Gestaltung der Lern- bzw. Begleitangebote zu berücksichtigen. Insgesamt sollte der Schwerpunkt der Unterstützung und Begleitung der Lernprozesse bei entsprechenden Gruppen eher auf Austausch- und Reflexionsformate (z.B. auch in intergenerationaler Zusammensetzung) sowie die personengestützte individuelle Beratung gelegt werden (Schemme, 2003).

### *3. Resümee*

Im vorliegenden Beitrag wurde der aktuelle Forschungsstand zur lernförderlichen Arbeitsgestaltung und zum selbstgesteuerten Lernen in der Arbeit sowie einschlägige Konzepte zur Förderung vorgestellt. Auch wenn der Erkenntnisstand zu vielen Aspekten bei beiden Themenbereichen noch eher ungesichert und teilweise inkonsistent ist, konnten doch eine Reihe von evidenzbasierten Empfehlungen für die Personalpraxis bzw. Förderung von MitarbeiterInnen daraus abgeleitet werden. Abschließend wurde zu jedem Themenbereich erörtert, inwieweit die dargestellten Förderkonzepte auch für ältere MitarbeiterInnen angemessen und erfolgsversprechend sind.

### *Literatur*

Antoni, C. H., Lehnert, E. und Bungard, W. (1994): Auswirkungen von Einzel- und Gruppenarbeit aus der Sicht beteiligter Mitarbeiterinnen. In: C. H. Antoni (Hrsg.), Gruppenarbeit in Unternehmen. Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven, S. 308–329, Weinheim: Psychologie Verlags Union.

- Argyris, C. (1957): *Personality and organization: The conflict between system and the individual*. Oxford, England: Harpers
- Bauer, A., Jungclaus, J. und Arndt, P. A. (under review): *Arbeitsbezogene Kompetenzen erfolgreich entwickeln. Evaluation des agilen Sprintlernens in der Praxis*. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie.
- Bergmann, B. und Wilczek, S. (1999): *Zusammenhänge zwischen Alter und dem Selbstkonzept beruflicher Kompetenz bei Facharbeitern*. Forschungsbericht des Instituts für Allgemeine Psychologie, Biopsychologie und Methoden der Psychologie, Nr. 73, TU Dresden: Eigenverlag.
- Bigalk, D. (2006): *Lernförderlichkeit von Arbeitsplätzen – Spiegelbild der Organisation? Eine vergleichende Analyse von Unternehmen mit hoch und gering lernförderlichen Arbeitsplätzen*, Kassel: Kassel University Press.
- Boekaerts, M. (1999): *Self-regulated learning: Where we are today*. *International Journal of Educational Research*, 31, 445–457.
- Bond, F. W. und Flaxman, P. E. (2006): *The ability of psychological flexibility and job control to predict learning, job performance, and mental health*. *Journal of Organizational Behavior Management*, 26(1-2), 113–130.
- Campion, M. A. und McClelland, C. L. (1993): *Follow-up and extension of the interdisciplinary costs and benefits of enlarged jobs*. *Journal of Applied Psychology*, 78(3), 339–351.
- Crawford, E. R., LePine, J. A. und Rich, B. L. (2010): *Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test*. *Journal of Applied Psychology*, 95, 834–848.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. und Schaufeli, W. B. (2001): *The job-demands-resources-model of burnout*. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499–512.
- Demerouti, E. (2014). *Design your own job through job crafting*. *European Psychologist*, 19, 237–247.
- Drebes, J. (2000): *Zielsetzungen, Vorgehensweisen und Erfahrungen bei der Arbeitssystemgestaltung*. In: C. v. Rothkirch (Hrsg.), *Arbeit und Altern: Herausforderungen für Wirtschaft und Gesellschaft*, S. 422–426, Berlin: edition Sigma.
- Erpenbeck, J. und Heyse, V. (1997): *Selbstgesteuertes, selbstorganisiertes Lernen*. In: *Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.), Kompetenzentwicklung* `97, S. 310–316, Münster: Waxmann.
- Erpenbeck, J. und Heyse, V. (1999): *Kompetenzbiographie – Kompetenzmilieu – Kompetenztransfer*. *QUEM – report*. *Schriften zur beruflichen Weiterbildung*, 62.
- Frei, F., Duell, W. und Baitsch, Ch. (1984): *Arbeit und Kompetenzentwicklung*. Bern: Huber.
- Frese, M. und Zapf, D. (1994): *Action as the core of work psychology: A German approach*. In: H.C. Triandis, M. D. Dunnette und J. M. Hough (Hrsg.), *Handbook of Industrial and Organisational Psychology*, 2nd Ed., S. 271–340, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

- Friebe, Judith (2005): Merkmale unternehmensbezogener Lernkulturen und ihr Einfluss auf die Kompetenzen der Mitarbeiter, Ruprecht-Karls-Universität-Heidelberg.
- Friedrich, H. F. und Mandl, H. (1997): Analyse und Förderung selbstgesteuerten Lernens. In: F. E. Weinert und H. Mandl (Hrsg.), *Psychologie der Erwachsenenbildung*, Enzyklopädie der Psychologie, D/1/4, S. 237–293, Göttingen: Hogrefe.
- Frieling, E., Bernard, H., Bigalk, D. und Müller, R. F. (2006): *Lernen durch Arbeit. Entwicklung eines Verfahrens zur Bestimmung der Lernmöglichkeiten am Arbeitsplatz*, Münster: Waxmann.
- Frieling, E. und Freiboth, M. (1997): Klassifikation von Gruppenarbeit und Auswirkungen auf subjektive und objektive Merkmale der Arbeitstätigkeit. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 41, 120–130.
- Goodman, J. S., Wood, R. E. und Hendrickx, M. (2004): Feedback specificity, exploration, and learning. *Journal of Applied Psychology*, 89, 248–262.
- Greif, S., Finger, A. und Jerusel, S. (1993): *Praxis des selbstorganisierten Lernens. Einführung und Leittexte*, Köln: Bund-Verlag.
- Hacker, W. (2005): *Allgemeine Arbeitspsychologie: Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten* (2., überarb. Aufl.), Bern: Huber.
- Hacker, W., Fritsche, B., Richter, P. und Iwanowa, A. (1995): *Tätigkeitsbewertungssystem (TBS). Verfahren zur Analyse, Bewertung und Gestaltung von Arbeitstätigkeiten*, Zürich: vdf.
- Hertel, G., Thielgen, M., Rauschenbach, C., Grube, A., Stamo-Rosnagel, C. und Krumm, S. (2013): Age differences in motivation and stress at work. In: C. Schlick, E. Frieling und J. Wegge (Hrsg.), *Age-differentiated Work Systems*, S. 119–147, Berlin: Springer.
- Herzberg, F. (1968): One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53–62.
- Holman, D. J. und Wall, T. D. (2002): Work characteristics, learning-related outcomes, and strain: a test of competing direct effects, mediated, and moderated models. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(4), 283–301.
- Jungclaus, J., Korge, G., Arndt, P. und Bauer, A. (2019): *Agiles Sprintlernen – ein Konzept für dezentrales betriebliches Lernen: Empirische Begründung und praktische Erfahrungen*. Gruppe. Interaktion. Organisation. *Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie*, 50, 217–227.
- Karasek, R. A. J. (1976): The Impact of the Work Environment on Life Outside the Job. *National Technical Information Service*, 349
- Karp, A., Andel, R., Parker, M. G., Wang, H. X., Winblad, B. und Fratiglioni, L. (2009): Mentally stimulating activities at work during midlife and dementia risk after age 75: follow-up study from the Kungsholmen Project. *The American Journal of Geriatric Psychiatry*, 17(3), 227–236.
- Knowles, M. (1980): *Self-directed learning. A guide for learners and teachers* (4. Aufl.), Englewood Cliffs: Prentice Hall.

- Kohn, M. L. und Schooler, C. (1978): The reciprocal effects of the substantive complexity of work and intellectual flexibility: A longitudinal assessment. *American Journal of Sociology*, 84(1), 24–52.
- Krapp, A. und Weidenmann, B. (1992): Entwicklungsförderliche Gestaltung von Lernprozessen – Beiträge der Pädagogischen Psychologie. In: K. Sonntag (Hrsg.), *Personalentwicklung in Organisationen. Psychologische Grundlagen, Methoden und Strategien*, S. 63–82, Göttingen: Hogrefe.
- Landmann, M., Perels, F., Otto, B., Schnick-Vollmer, K. und Schmitz, B. (2015): Selbstregulation und selbstreguliertes Lernen. In: E. Wild und J. Möller (Hrsg.), *Pädagogische Psychologie*, 2. Aufl., S. 45–65, Berlin/Heidelberg: Springer.
- Leach, D. J., Wall, T. D. und Jackson, P. R. (2003): The effect of empowerment on job knowledge: An empirical test involving operators of complex technology. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(1), 27–52.
- Lehnert, E. (1994): Gruppenarbeit in mittleren Industriebetrieben. In: C. H. Antoni (Hrsg.), *Gruppenarbeit in Unternehmen: Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven*, S. 285–307, Weinheim: Beltz.
- Li, W. D., Fay, D., Frese, M., Harms, P. D. und Gao, X. Y. (2014): Reciprocal relationship between proactive personality and work characteristics: A latent change score approach. *Journal of Applied Psychology*, 99, 948–965.
- London, M. und Smither, J. W. (1999): Career-related continuous learning: defining the construct and mapping the process. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 17, 81–121.
- Noß, M. (2000): *Selbstgesteuertes Lernen am Arbeitsplatz* (Dissertationsschrift), Wiesbaden: Gabler/ Deutscher Universitäts-Verlag.
- Pack, J. (2000): Altersneutrale und lernförderliche Gestaltung von Arbeitssystemen in Teilefertigung und Montage. In: C. v. Rothkirch (Hrsg.), *Arbeit und Altern: Herausforderungen für Wirtschaft und Gesellschaft*, S. 414–422, Berlin: edition Sigma.
- Panadero, E. (2017): A review of self-regulated learning: Six models and four directions for research. *Frontiers in Psychology*, 8(422), 1–28.
- Parker, S. K. (1998): Enhancing role breadth self-efficacy: The roles of job enrichment and other organizational interventions. *Journal of Applied Psychology*, 83, 835–852.
- Parker, S. K. (2017): Work design growth model: How work characteristics promote learning and development. In: J. E. Ellingson und R.A. Noe (Hrsg.), *Autonomous Learning in the Workplace*, S. 137–161, London: Routledge.
- Parker, S. K. und Axtell, C. M. (2001): Seeing another viewpoint: Antecedents and outcomes of employee perspective taking. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1085–1100.
- Parker, S. K. und Sprigg, C. A. (1999): Minimizing strain and maximizing learning: the role of job demands, job control, and proactive personality. *Journal of Applied Psychology*, 84(6), 925–939.

- Pintrich, P. R. (2000): The role of goal orientation in self-regulated learning. In: M. Boekaerts, P. R. Pintrich und M. Zeidner (Hrsg.), *Handbook of self-regulated learning*, S. 451–502, San Diego: Academic Press.
- Prenzel, M. (1990): Lernen innerhalb und außerhalb der Schule – zwischen Instruktion und Konstruktion. In: P. Strittmacher (Hrsg.), *Zur Lernforschung: Befunde – Analysen – Perspektiven*, S. 169–183, Weinheim: Deutscher Studien Verlag.
- Raemdonck, I., Meurant, C., Balasse, J., Jacot, A. und Frenay, M. (2014): Exploring the concept of 'self-directedness in learning': Theoretical approaches and measurement in adult education literature. In: D. Gijbels, V. Donche, J. T. E. Richardson und J. D. Vermunt (Hrsg.), *Learning patterns in higher education: Dimensions and research perspectives. New perspectives on learning and instruction*, S. 78–101, London: Routledge.
- Rauner, F., Grollmann, P. und Martens, T. (2007): *Messen beruflicher Kompetenz (-entwicklung)*, Bd. 21, Bremen: Institut Technik und Bildung.
- Richter, G., Ribbat, M. und Mühlenbrock, I. (2020): *Lernförderliche Arbeitsgestaltung im Dienstleistungssektor am Beispiel der Sachbearbeitung: Die doppelte Rolle der Führungskraft*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Richter, F. und Wardanjan, B. (2000): Die Lernhaltigkeit der Arbeitsaufgabe. Entwicklung und Erprobung eines Fragebogens zu lernrelevanten Merkmalen der Arbeitsaufgabe (FLMA). *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 54(3–4), 175–183.
- Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N. und Zacher, H. (2017): Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 112–138.
- Schaper, N. (2000): *Gestaltung und Evaluation arbeitsbezogener Lernumgebungen*. Unveröffentlichte Habilitationsschrift, Sozial- und Verhaltenswissenschaftliche Fakultät, Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg.
- Schaper, N., Mann, J. und Hochholdinger, S. (2009): Strategien und Methoden zur Begleitung von Lernprojekten für eine selbstorganisierte Kompetenzentwicklung. In: S. Kauffeld (Hrsg.), *Handbuch Kompetenzentwicklung*, S. 366–387, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Schaper, N., Depenbusch, S., Bender E. und Schreiber, S. (2018): *Alternsgerechte Personalentwicklung für die digitale Arbeitswelt itsowl-TT-PEAK. Abschlussbericht für das Transferprojekt im Rahmen des Spitzenclusters it's OWL „Intelligente Technische Systeme OstWestfalenLippe“*, Paderborn: Universität Paderborn.
- Schaper, N. und Sonntag, K. (2007): Weiterbildungsverhalten. In: D. Frey und L. von Rosenstiel (Hrsg.), *Wirtschaftspsychologie. Enzyklopädie der Psychologie, D/III/6*, S. 573–648, Göttingen: Hogrefe.
- Schemme, D. (2003): Altersgerechtes und generationenübergreifendes Lernen – eine Strategie für Unternehmen, die Personal- und Organisationsentwicklung kombinieren. *BiBB/BWP*, 2003/2, 36–39.

- Schmitz, B. und Wiese, B. S. (2006): New perspectives for the evaluation of training sessions in self-regulated learning: Time-series analyses of diary data. *Contemporary Educational Psychology*, 31(1), 64–96.
- Schooler, C., Mulatu, M. S. und Oates, G. (2004): Occupational self-direction, intellectual functioning, and self-directed orientation in older workers: Findings and implications for individuals and societies. *American Journal of Sociology*, 110(1), 161–197.
- Sitzmann, T. und Ely, K. (2011): A meta-analysis of self-regulated learning in work-related training and educational attainment: What we know and where we need to go. *Psychological Bulletin*, 137(3), 421–442.
- Taris, T. W., Kompier, M. A. J., De Lange, A. H. B., Schaufeli, W. B. und Schreurs, P. J. G. (2003): Learning new behaviour patterns: A longitudinal test of Karasek's active learning hypothesis among Dutch teachers. *Work & Stress*, 17(1), 1–20.
- Taris, T., Kompier, M. und Wielenga-Meijer, E. (2006): *Leren op het werk: Een handelings-theoretisch perspectief* [Learning at work: An action theoretical perspective]. *Gedrag & Organisatie*, 19, 69–90.
- Van Ruyseveldt, J. und van Dijke, M. (2011): When are workload and workplace learning opportunities related in a curvilinear manner? The moderating role of autonomy. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 470–483.
- Wall, T. D., Corbett, J. M., Martin, R., Clegg, C. W. und Jackson, P. R. (1990): Advanced manufacturing technology, work design, and performance: A change study. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 691.
- Weststar, J. (2009): Worker Control and Workplace Learning: Expansion of the Job Demand-Control Model. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 48(3), 533–548.
- Wielenga-Meijer, E. G., Taris, T. W., Kompier, M. A. und Wigboldus, D. H. (2010): From task characteristics to learning: A systematic review. *Scandinavian Journal of Psychology*, 51(5), 363–375.
- Wrzesniewski, A. und Dutton, J. E. (2001): Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26, 179–201.
- Wu, C., Griffin, M. A. und Parker, S. K. (2015): Developing agency through good work: Longitudinal effects of job autonomy and skill utilization on locus of control. *Journal of Vocational Behavior*, 89, 102–108.
- Zimmerman, B. J. (1990): Self-regulated learning and academic achievement: An overview. *Educational Psychologist*, 25(1), 3–17, [https://doi.org/10.1207/s15326985ep2501\\_2](https://doi.org/10.1207/s15326985ep2501_2).
- Zimmerman, B. J. (2000): Self-efficacy: An essential motive to learn. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 82–91.

# Zu den wechselseitigen Zusammenhängen des informellen Lernens mit den Arbeitsbedingungen bei älteren Beschäftigten: Offene Fragen für Wissenschaft und Praxis

*J. Decius*

## *Abstract*

Informelles Lernen am Arbeitsplatz stellt gerade auch für ältere Beschäftigte die vorherrschende Form der arbeitsbezogenen Weiterbildung dar. In der Forschung gilt dabei seit langem die Kombination aus hohen Arbeitsressourcen und hohen Arbeitsanforderungen als förderlich für das berufliche Lernen. Weitestgehend unerforscht ist hingegen die Frage, ob die Beschäftigten durch informelle Lernprozesse ihre Arbeit anpassen und umgestalten (Job Crafting) und inwiefern dies auf lange Sicht zu einer Erhöhung von Ressourcen und Anforderungen führen kann. Der vorliegende Beitrag widmet sich diesen Wechselwirkungen und geht auf die daraus folgenden Praxisimplikationen zur Förderung des informellen Lernens und Job Craftings ein.

## *1. Ausgangslage: Wandel der Anforderungen an die Weiterbildung*

Globalisierung, Technologisierung und Digitalisierung sind weltweit auf dem Vormarsch (Cascio & Montealegre, 2016). Unternehmen aller Branchen reagieren darauf mit Anpassungen, infolgedessen wandelt sich auch die Arbeit: Arbeiten wird flexibler, agiler und entgrenzter. Dies wirkt sich auch auf die Kompetenzanforderungen an die Beschäftigten aus (Regan & Delaney, 2011). Einerseits stellt Wissen eine zunehmend wichtigere Ressource für die Unternehmen dar, andererseits nimmt die Halbwertszeit des Wissens ab. Daher müssen auch die Kompetenzentwicklung und das Lernen flexibler werden, um mit dieser Entwicklung Schritt zu halten. Insbesondere der Begriff des „lebenslangen Lernens“ ist in diesem Kontext in den Fokus gerückt (z.B. Hof, 2009) – bereits im Vorgängerband dieses Buches aus dem Jahr 2000 wurde diesem Thema ein eigener Bereich gewidmet, in welchem beispielsweise Jasper (2000) die Herausforderungen und Potenziale des lebenslangen Lernens für die Unternehmen diskutiert.

Wird der Blick auf die Praxis gerichtet, stellt man nicht selten eine gewisse Diskrepanz fest: Einerseits betonen Führungskräfte die hohe Relevanz der stetigen Weiterbildung, andererseits sind jedoch gerade bei älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auch Vorbehalte zu hören: „Muss ich wirklich zu dieser Schulung gehen? Lerne ich dort überhaupt etwas Neues? Lohnt sich das für mich in meinem Alter denn noch?“ Diese Aussagen beziehen sich zumeist auf formal strukturierte Weiterbildungsangebote. Doch wie sieht es hingegen beim informellen Lernen aus? Metastudien zeigen zwar sowohl für das formale als auch für das informelle Lernen negative Zusammenhänge mit dem Alter der Beschäftigten – beim informellen Lernen sind diese jedoch geringer ausgeprägt (Cerasoli et al., 2018; Colquitt, LePine & Noe, 2000). Somit ist davon auszugehen, dass sich eine im Alter möglicherweise sinkende Weiterbildungsmotivation kaum auf informelle Lernprozesse auswirkt. Dies könnte daran liegen, dass informeller Kompetenzerwerb selten als „Lernen“ wahrgenommen wird, da der zugrunde liegende Lernprozess als Reaktion auf im Arbeitsprozess auftretende Herausforderungen und Probleme vorkommt und von den Beschäftigten selbst gesteuert wird. Es handelt sich somit um „instrumentelles Lernen“ (Schaper & Sonntag, 2007, S. 618), da das Lernen auf die Problemlösung ausgerichtet ist.

An dieser Stelle ist zunächst zu klären, was informelles Lernen überhaupt ist. Informelles Lernen kann als bewusstes und zielgerichtetes Verhalten zum Kompetenzerwerb angesehen werden, welches außerhalb formal organisierter Kontexte stattfindet (Cerasoli et al., 2018). Beispiele für das informelle Lernen am Arbeitsplatz sind das Anwenden eigener Ideen zur Problemlösung, das Einholen von Rückmeldungen zur persönlichen Arbeitsleistung, der Erfahrungsaustausch mit Kolleginnen und Kollegen sowie die Reflexion eigener Arbeitsprozesse und -ergebnisse (vgl. Oktagon-Modell des informellen Lernens als Bestandteil von Abbildung 1; Decius, Schaper & Seifert, 2019). Diese Verhaltensweisen spielen sowohl für jüngere als auch für ältere Beschäftigte eine wichtige Rolle – unabhängig vom jeweiligen Erfahrungsstand.

Auch wegen dieser hohen praktischen Relevanz gilt informelles Lernen als die vorherrschende Form des Lernens am Arbeitsplatz. Manche Quellen schreiben dem informellen Lernen einen Anteil von 70 bis 90 Prozent am arbeitsbezogenen Lernen zu (Cerasoli et al., 2018). Zu nennen ist hier auch die in der Praxis verbreitete „70–20–10-Regel“, gemäß der 70 Prozent des tatsächlichen Lernens durch den Umgang mit beruflichen Herausforderungen und „learning by doing“ erfolgen, 20 Prozent durch Interaktionen mit Personen des beruflichen Umfelds und lediglich 10 Prozent durch formale Schulungen und Trainings (Lombardo & Eichinger, 1996). Neue-

re Forschungsarbeiten sprechen sich zwar wegen der schwierigen Quantifizierbarkeit des Lernens gegen starre prozentuale Festlegungen aus, betonen aber dennoch die grundsätzlich hohe Bedeutung des informellen Lernens für die Weiterbildung (Clardy, 2018).

## *2. Der Zusammenhang zwischen den Arbeitsbedingungen und dem informellen Lernen am Arbeitsplatz*

Während in Wissenschaft und Praxis weiterhin ein lebhafter Diskurs zur Beschaffenheit und Bedeutung des informellen Lernens stattfindet, ist hingegen weitgehend unstrittig, dass es Wechselwirkungen zwischen dem (informellen) arbeitsbezogenen Lernen und den Arbeitsbedingungen gibt (Parker, 2017). Auch im Vorgängerband dieses Buches wurde bereits eine lernförderliche (und „altersneutrale“) Arbeitsgestaltung diskutiert (Pack, 2000). Bei Betrachtung der Charakteristika der Arbeit stehen dabei stets zwei prominente Aspekte im Fokus: die Arbeitsanforderungen und die Arbeitsressourcen.

Arbeitsanforderungen beziehen sich auf diejenigen Merkmale des Berufes, die mit physischen und/oder psychischen Anstrengungen verbunden sind, wie beispielsweise Zeitdruck oder ein hohes Arbeitspensum (Bakker & Demerouti, 2007). Arbeitsressourcen sind hingegen durch Freiheiten bei der Arbeitsausführung, einen großen Entscheidungsspielraum sowie soziale Unterstützung gekennzeichnet. Modelle aus der Arbeits- und Organisationspsychologie – namentlich das Job-Demand-Control-Modell und sein Nachfolger, das Demand-Control-Support-Modell (Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990) – legen nahe, dass Weiterentwicklung und Lernen der Beschäftigten insbesondere in „aktiven“ Jobs vorkommen. Als „aktive“ Jobs werden Berufe bzw. Arbeitsplätze angesehen, in denen hohe Arbeitsanforderungen an die Beschäftigten gestellt, gleichzeitig aber auch hohe Arbeitsressourcen angeboten werden. Diese Annahme – „Aktives-Lernen-Hypothese“ genannt (siehe Abbildung 1 oben) – konnte in wissenschaftlichen Studien mit gewissen Einschränkungen empirisch bestätigt werden (für weitere Details siehe die Überblicksarbeiten von Taris & Kompier, 2004, sowie von Wielenga-Meijer et al., 2010). Auch aus praktischer Sicht erscheint dies logisch zu sein, da hohe Arbeitsanforderungen eine steile Lernkurve versprechen, solange genügend Zeit und Unterstützung vorhanden sind, um als Puffer in Stresssituationen zu wirken.

Weitestgehend unerforscht ist hingegen die alternative Annahme, dass sich das informelle Lernen am Arbeitsplatz über die Zeit auch auf die Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen auswirkt (vgl. De Lange et al.,

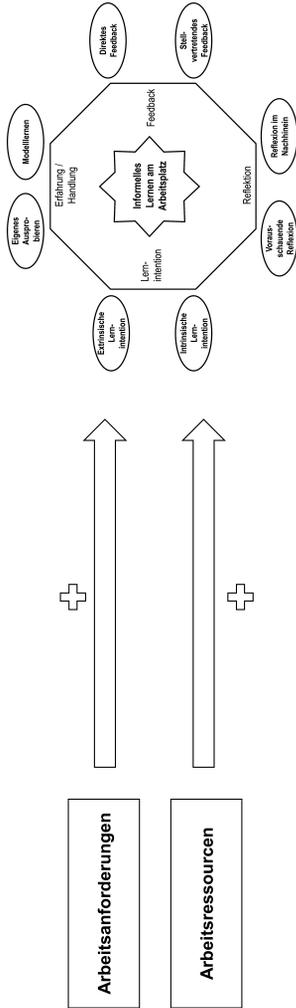
2010) – bekannt als „Aktives-Anpassen-Hypothese“ (siehe Abbildung 1 unten). Auf den ersten Blick scheint diese Überlegung weniger eingängig zu sein: Warum sollte das Lernverhalten einer Person dazu führen, dass sie sich zukünftig höheren Arbeitsanforderungen und zugleich größeren Arbeitsressourcen gegenübergestellt sieht? Eine mögliche Erklärung bietet ein Bindeglied, welches sich in der Argumentationskette zwischen dem informellen Lernen und den Arbeitsbedingungen verorten lässt. Bei dieser vermittelnden Variablen handelt es sich um Job Crafting.

### *3. Job Crafting: Wenn Beschäftigte ihre Arbeit umgestalten*

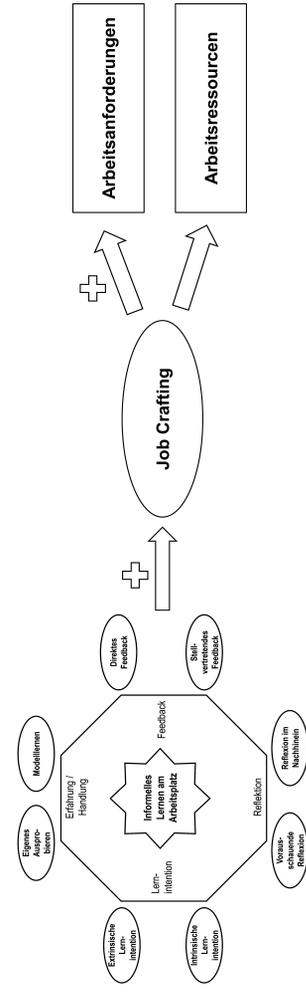
Job Crafting umfasst selbst-initiierte Verhaltensweisen, die Beschäftigte an den Tag legen, um ihre Arbeitsplätze zu gestalten, zu formen und zu verändern (Zhang & Parker, 2019). Dabei können die Beschäftigten sowohl Merkmale der Arbeitsaufgaben als auch ihre kognitiven Einstellungen zur Arbeit und die sozialen Interaktionen mit anderen Personen modifizieren (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Abbildung 1: Visuelle Darstellung der beiden gegenläufigen Hypothesen zu den Arbeitsbedingungen und zum informellen Lernen (Letzteres abgebildet gemäß dem Oktagon-Modell von Decius, Schaper & Seifert, 2019)

**(A) Aktives-Lernen-Hypothese**



**(B) Aktives-Anpassen-Hypothese**



Folgendes Szenario wäre somit denkbar: Frau Schmidt arbeitet in der Teilefertigung eines mittelständischen Automobilzulieferers. Sie führt einfache Montagetätigkeiten aus, ist aber motiviert, ihre Kompetenzen zu erweitern und sich informell weiterzubilden. Daher holt sie sich regelmäßig Rückmeldungen zu ihrer Arbeitsleistung und zu Verbesserungsmöglichkeiten von ihrer Vorarbeiterin ein. Außerdem tauscht sie sich mit Kolleginnen und Kollegen zu Tipps und Tricks bezüglich ihrer Arbeitsaufgabe aus und reflektiert intensiv ihre eigenen Arbeitserfahrungen. Mit der Zeit steigert Frau Schmidt ihre Arbeitsleistung, auch ein größeres Selbstvertrauen in Bezug auf die Aufgabenbearbeitung bzw. eine erhöhte Selbstwirksamkeit stellt sich ein. Durch informelles Lernverhalten eignet sie sich außerdem zusätzliches Wissen über ihr zuvor unbekannte Fehlerbilder bei den zu montierenden Produktkomponenten an. Daher kann sie hin und wieder auftretende Produktionsfehler, für die eine Maschine aus einem vorherigen Arbeitsschritt verantwortlich ist, frühzeitig an ihre Vorarbeiterin melden. Dadurch kann der Ausschuss an fehlerhaften Montageteilen verringert werden; der Betrieb spart Kosten. Frau Schmidt ist aufgrund ihrer Lernerfahrungen zudem bestrebt, ihr Aufgabenspektrum zu erweitern und unterstützt beispielsweise neue, noch unerfahrene Kolleginnen und Kollegen in der Einarbeitungsphase. Dieses proaktive Verhalten bleibt auch den Führungskräften nicht verborgen. Daher wird Frau Schmidt angeboten, ihre Stundenanzahl in der Montage zu reduzieren und sich stattdessen zeitweise in der Qualitätskontrolle sowie als Ansprechpartnerin (Mentorin) für neue Beschäftigte einzubringen. In der Folge erlebt Frau Schmidt höhere Arbeitsanforderungen und eine größere Verantwortung bei ihrer Arbeit, erhält von den Führungskräften jedoch auch mehr Entscheidungsspielraum und eigene Kontrolle über ihren Arbeitsablauf. Ihre Arbeit wird somit zwar anstrengender, da statt Routinetätigkeiten verstärkt neue Herausforderungen warten, aber auch abwechslungsreicher und erfüllender.

Das Fallbeispiel von Frau Schmidt lässt sich auch auf höher qualifizierte Tätigkeiten außerhalb der industriellen Produktion, beispielsweise auf Bürojobs, übertragen. In nahezu allen Branchen und Tätigkeitsfeldern kann Job Crafting positive Effekte für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und auch für die Organisationen mit sich bringen. Insbesondere auch ältere Beschäftigte können von Job Crafting profitieren, da sie aufgrund ihrer jahrelangen Erfahrung ein hohes Wissen darüber besitzen, welche Arbeitsprozesse sie auf welche Art und Weise anpassen könnten, um ihre Arbeit effizienter zu gestalten oder als angenehmer zu erleben. Zumindest im Hinblick auf strukturelles Job Crafting, d.h. die Anpassung der Arbeitsaufgaben und Kompetenzerweiterung, zeigt sich ein positiver, wenn auch nur

geringer Zusammenhang mit dem chronologischen Alter der Beschäftigten (Rudolph, Katz, Lavigne & Zacher, 2017).

Bislang mangelt es jedoch an empirischen Belegen, die Szenarien aus der Praxis wie das Beispiel der Produktionsmitarbeiterin Frau Schmidt untermauern und somit die Hypothese des aktiven Gestaltens als Folge des arbeitsbezogenen Lernens stützen (vgl. De Lange et al., 2010, für eine Ausnahme). Zwar konnte die Forschung positive korrelative Zusammenhänge zwischen Arbeitsanforderungen (Arbeitspensum) und Arbeitsressourcen (Jobautonomie) finden (Rudolph et al., 2017), die Rolle des informellen Lernens bleibt hierbei jedoch unklar. Zudem fehlen längsschnittliche Studien in diesem Bereich, die Kausalschlüsse zwischen den beteiligten Variablen ermöglichen könnten. Dieser Aspekt stellt somit die erste offene Frage in Bezug auf die wechselseitige Beziehung zwischen informellem Lernen, Job Crafting und den Arbeitsbedingungen dar.

Des Weiteren stellt sich die Frage, wie sich dieser für die Beschäftigten und Organisationen positive Prozess anregen und unterstützen lässt. Prinzipiell sind zwei Ansatzpunkte denkbar, die von Führungskräften und Personen in der Personalentwicklung berücksichtigt werden können: zum einen die „Förderung“ des informellen Lernens als Ausgangspunkt der anvisierten „Aktives-Anpassen“-Wirkkette (siehe Abbildung 1 unten), zum anderen die Stärkung der Motivation zur Ausführung von Job-Crafting-Tätigkeiten.

#### *4. Unterstützung des informellen Lernens am Arbeitsplatz*

Bezüglich des ersten Ansatzpunktes ist die besondere Natur des informellen Lernens, anforderungsorientiert und ungeplant im Arbeitsprozess aufzutreten, zu berücksichtigen. Dies erschwert eine direkte Unterstützung des Lernverhaltens bzw. macht diese gar unmöglich, wenn man nicht Gefahr laufen möchte, die Vorteile des informellen Lernens durch „Formalisierung“ zunichte zu machen (Marsick, Watkins, Callahan & Volpe, 2009). Hingegen können Unternehmen stattdessen möglichst lernförderliche Rahmenbedingungen schaffen, damit die Beschäftigten Lernmöglichkeiten im Arbeitsprozess auch wirklich ergreifen. Dazu zählt vor allem, ausreichend Zeit und soziale Unterstützung zum eigenen Ausprobieren, zum Einholen von Feedback sowie für die eigene Reflexion zu erhalten (Decius, Schaper & Seifert, 2020). Die ausgeprägte Unterstützung durch Kolleginnen und Kollegen sowie Vorgesetzte ist auch Teil einer positiven Lernkultur (vgl. Kortsch & Kauffeld, 2019), die als wichtige Grundbedingung für ein effizientes und effektives informelles Lernen am Arbeitsplatz gilt. Eine

wichtige Rolle spielt hierbei der Aspekt der Fehlerkultur: Stellen Führungskräfte die vermeintlich für Probleme und Fehler im Arbeitsprozess verantwortlichen Personen an den Pranger, entsteht ein Klima der Angst und hemmt das informelle Lernen. Nehmen die Führungskräfte jedoch eine Vorbildfunktion ein und betonen die Lernpotenziale von Fehlern bei der Arbeit, wirkt sich dies positiv auf die Fehlerkultur aus (Putz, Schilling, Kluge & Stangenberg, 2013). Insbesondere sind auch das Eingeständnis eigener Fehlleistungen und ein konstruktiver, proaktiver Umgang mit Misserfolgen als positiv zu bewerten, um den Beschäftigten ein gutes Beispiel für das Miteinander im Team zu geben. In einer Atmosphäre, in der niemand eine Bestrafung oder Bloßstellung bei einem Fauxpas fürchten muss, werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum informellen Lernen ermutigt.

Bei der Förderung des informellen Lernens kann zudem gerade das Potenzial älterer Beschäftigter genutzt werden: Aufgrund ihrer oftmals jahrelangen Erfahrung im Unternehmen können sie die Rolle von „Lernexpertinnen und -experten“ übernehmen und jüngere Kolleginnen und Kollegen im informellen Lernprozess unterstützen (Cerasoli et al., 2018). Dabei steht beispielsweise im Fokus, sich ergebende Lerngelegenheiten möglichst frühzeitig zu erkennen, dynamische und unerwartet auftretende Situationen als Lernchance wahrzunehmen und Fehler bei der Arbeit für den eigenen Kompetenzerwerb nutzbar zu machen. Auf diese Weise kann die Metakompetenz „Lernen lernen“ bei den Beschäftigten gestärkt werden (vgl. Erpenbeck, 2006).

##### *5. Förderung der Motivation für Job Crafting*

Der zweite oben genannte Ansatzpunkt – die Stärkung der Motivation der Beschäftigten zur Ausführung von Job-Crafting-Tätigkeiten – dürfte sich auf ähnliche Weise umsetzen lassen. Eine Möglichkeit hierzu könnte eine verstärkte Partizipation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sein. Partizipation umfasst die Teilhabe, Teilnahme oder Beteiligung der Beschäftigten an betrieblichen Problemlösungs- und Entscheidungsprozessen (Antoni, 2007). Eine langfristig angelegte und ernst gemeinte Einbindung und Beteiligung der Arbeitenden durch die Führungskräfte vermittelt Wertschätzung sowie aktiviert und ermuntert die Beschäftigten, über die eigene Arbeitsausführung sowie die Gestaltung des Arbeitsplatzes nachzudenken und Optimierungsmöglichkeiten auszuloten.

Allerdings sind im Hinblick auf die Neigung zu Job-Crafting-Verhalten auch personenbezogene Unterschiede zu beachten (Rudolph et al., 2017).

So hängt Job Crafting positiv zusammen mit einer proaktiven Persönlichkeit und der generellen Selbstwirksamkeit einer Person. Gemäß der Regulationsfokustheorie (Higgins, 1997) können zwei Perspektiven unterschieden werden, die sich auf die Motivation und das Verhalten auswirken. Personen mit einer hohen Ausprägung des „Promotionsfokus“ streben während ihres Handelns positive Ergebnisse, Leistungen und Gewinne an; Personen mit einer hohen Ausprägung des „Präventionsfokus“ streben hingegen nicht-negative Ergebnisse an und konzentrieren sich auf Sicherheit, Verantwortung und die Vermeidung von Verlusten. Wissenschaftliche Erkenntnisse zeigen, dass Job Crafting in hohem Maße positiv mit dem „Promotionsfokus“, allerdings nur gering positiv mit dem „Präventionsfokus“ zusammenhängt. Führungskräfte sollten sich dieser individuellen Unterschiede im Umgang mit verschiedenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bewusst sein, um in ihrem Verhalten – vor allem in der persönlichen Ansprache – angemessen reagieren zu können. Dazu ist es sinnvoll, sich vorab einen Überblick über die Bedarfe und vorhandenen Kompetenzen der Beschäftigten in der Gruppe, Abteilung oder Organisation zu verschaffen (Decius & Schaper, 2017). In der Literatur sind eine Vielzahl von Instrumenten zur Kompetenzerfassung und -darstellung für verschiedene Zielgruppen vorhanden (für den industriellen Kontext ist z.B. bei Abel, Decius, Güth & Schaper, 2016, ein Überblick zu finden).

Ältere Beschäftigte können durch die Führungskräfte motiviert werden, ihre Aufgaben und Arbeitsprozesse zu reflektieren und eventuell umzugestalten, indem ihr Erfahrungswissen und die über lange Jahre erworbenen Kompetenzen wertgeschätzt werden. Zur Stärkung des Job-Crafting-Verhaltens können beispielsweise altersgemischte Teams zusammengestellt werden (vgl. Wolff, 2000). Durch die Zusammenarbeit mit jüngeren Beschäftigten können die älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum einen das Job Crafting der Jüngeren durch den Erfahrungsaustausch anregen, zum anderen durch entsprechende Rückmeldungen neue Anregungen für die Umgestaltung ihres eigenen Arbeitsplatzes erlangen.

## *6. Fazit und Ausblick*

In Anbetracht des fortschreitenden Wandels der Arbeitswelt bietet das informelle Lernen am Arbeitsplatz eine altersunabhängige Weiterbildungsalternative zu formal organisierten Schulungen und Trainingsmaßnahmen. Im Rahmen dieses Beitrags konnten zwei offene Fragen für die Wissenschaft und Praxis identifiziert werden, die sich aus den veränderten Arbeitsanforderungen ergeben und die zugleich im Hinblick auf die demo-

grafische Entwicklung – einhergehend mit zunehmend älter werdenden Belegschaften – an Relevanz gewinnen. Die erste offene Frage bezieht sich darauf, ob informelles Lernen langfristig zu erhöhten Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen führt und somit eine „positive Lernspirale“ in Gang setzen kann, und ob dieser mögliche Zusammenhang über die Variable Job Crafting vermittelt wird.

Bezüglich des Job Craftings können Führungskräfte in Organisationen positive Effekte erwarten, die sich aus diesem proaktiven Verhalten ihrer Beschäftigten ergeben. Zu rechnen ist hierbei mit einer erhöhten Arbeitszufriedenheit, einem verstärkten Arbeitsengagement, sowie mit einer höheren Arbeitsleistung und einer geringeren beruflichen Belastung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Rudolph et al., 2017). Auch unabhängig von der Verbindung zu Job Crafting ist außerdem bekannt, dass informelles Lernen zu positiven Lernergebnissen führt, von denen sowohl die Beschäftigten als auch die Organisationen profitieren können. Zu nennen sind hier beispielsweise eine erhöhte berufliche Involvierung, proaktives organisationales Verhalten sowie neu erworbene Kompetenzen, die sich als Folge des informellen Lernens am Arbeitsplatz ergeben (Decius et al., 2020). Die Hebel zur Förderung des informellen Lernens und des Job-Crafting-Verhaltens bedürfen allerdings weiterer Forschungsbemühungen.

Als zweite offene Frage lässt sich daher festhalten, dass ein zukünftiges Augenmerk darauf liegen sollte, wie sich informelles Lernen am Arbeitsplatz fördern lässt und auf welche Weise insbesondere ältere Beschäftigte zu Job-Crafting-Verhalten motiviert werden können. Eine Antwort hierauf sollte nicht nur theoretisch ausfallen, sondern den verantwortlichen Personen in Organisationen auch praktische Empfehlungen und Werkzeuge an die Hand geben, um lernförderliche Rahmenbedingungen zu schaffen und die Eigenverantwortung der Beschäftigten zu stärken. Dabei sollte der Erfahrungsschatz älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer berücksichtigt werden, um die vorhandenen Potenziale nicht ungenutzt zu lassen. Durch den Austausch und die Zusammenarbeit in altersgemischten Teams könnte sowohl informelles Lernen als auch proaktives Arbeitsverhalten angeregt und verstärkt werden. Hiervon können sowohl jüngere als auch ältere Beschäftigte profitieren. Um die zugrunde liegenden Mechanismen und Prozesse in diesem Kontext detaillierter zu verstehen, sind jedoch ebenfalls weitergehende anwendungsorientierte Studien und Forschungsprojekte notwendig.

## **Literatur**

- Abel, J., Decius, J., Güth, S. & Schaper, N. (2016). Kompetenzentwicklung bei Un- und Angelernten in nicht-forschungsintensiven KMU – Status quo und Zukunft einer strategischen Notwendigkeit. *Betriebspraxis & Arbeitsforschung*, 228, 41–50.
- Antoni, C. (2007). Partizipation. In: H. Schuler & K. Sonntag (Hrsg.), *Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie* (Band 6, S. 773–780). Göttingen: Hogrefe.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328, <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>.
- Cascio, W. F. & Montealegre, R. (2016). How technology is changing work and organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 349–375, <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062352>.
- Cerasoli, C. P., Alliger, G. M., Donsbach, J. S., Mathieu, J. E., Tannenbaum, S. I. & Orvis, K. A. (2018). Antecedents and outcomes of informal learning behaviors: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 33(2), 203–230, <https://doi.org/10.1007/s10869-017-9492-y>.
- Clardy, A. (2018). 70–20–10 and the dominance of informal learning: A fact in search of evidence. *Human Resource Development Review*, 17(2), 153–178, <https://doi.org/10.1177/1534484318759399>.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A. & Noe, R. A. (2000). Toward an integrative theory of training motivation: A meta-analytic path analysis of 20 years of research. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 678–707, <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.85.5.678>.
- De Lange, A. H., Taris, T. W., Jansen, P., Kompier, M. A., Houtman, I. L. & Bongers, P. M. (2010). On the relationships among work characteristics and learning-related behavior: Does age matter? *Journal of Organizational Behavior*, 31(7), 925–950, <https://doi.org/10.1002/job.649>.
- Decius, J. & Schaper, N. (2017). The Competence Management Tool (CMT) – A new instrument to manage competences in small and medium-sized manufacturing enterprises. *Procedia Manufacturing*, 9, 376–383, <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.04.041>.
- Decius, J., Schaper, N. & Seifert, A. (2019). Informal workplace learning: Development and validation of a measure. *Human Resource Development Quarterly*, 30(4), 495–535, <https://doi.org/10.1002/hrdq.21368>.
- Decius, J., Schaper, N. & Seifert, A. (2020). Work characteristics or workers' characteristics? An input-process-output perspective on informal workplace learning of blue-collar workers. *Vocations and Learning*.

- Erpenbeck, J. (2006). Metakompetenzen und Selbstorganisation. In: J. Erpenbeck, A. Scharnhorst, W. Ebeling, D. Martens, C. Nachtigall, K. North, P. Friedrich & A. Lantz (Hrsg.), *Metakompetenzen und Kompetenzentwicklung (QUEM-report, Schriften zur beruflichen Weiterbildung, Heft 95 / Teil 1, S. 5–14)*. Berlin: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung, <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/105493/1/515556971.pdf>.
- Higgins, E. T. (1997). Beyond pleasure and pain. *American Psychologist*, 52(12), 1280–1300, <https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.12.1280>.
- Hof, C. (2009). *Lebenslanges Lernen: Eine Einführung (Grundriss der Pädagogik / Erziehungswissenschaft, Band 4)*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Jasper, G. (2000). Lebenslanges Lernen – mehr (Lern-)Chancen für alle Altersgruppen? Betrachtungen nicht nur aus betrieblicher Sicht. In: C. von Rothkirch (Hrsg.), *Altern und Arbeit: Herausforderungen für Wirtschaft und Gesellschaft (S. 395–402)*. Berlin: Edition Sigma.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–308, <https://doi.org/10.2307/2392498>.
- Karasek, R. A. & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books, [https://doi.org/10.1016/003-6870\(92\)90320-u](https://doi.org/10.1016/003-6870(92)90320-u).
- Kortsch, T. & Kauffeld, S. (2019). Validation of a German Version of the Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLOQ) in German craft companies. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 63(1), 15–31, <https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000282>.
- Lombardo, M. M. & Eichinger, R. W. (1996). *The career architect development planner*. Minneapolis: Lominger.
- Marsick, V. J., Watkins, K. E. & Callahan, M. W. & Volpe, M. (2009). Informal and incidental learning in the workplace. In: M. C. Smith & N. DeFrates-Densch (Hrsg.), *Handbook of research on adult learning and development (S. 571–600)*. New York: Routledge.
- Pack, J. (2000). Altersneutrale und lernförderliche Gestaltung von Arbeitssystemen in Teilefertigung und Montage. In: C. von Rothkirch (Hrsg.), *Altern und Arbeit: Herausforderungen für Wirtschaft und Gesellschaft (S. 414–422)*. Berlin: Edition Sigma.
- Parker, S. K. (2017). Work Design Growth Model: How work characteristics promote learning and development. In: J. E. Ellingson & R. A. Noe (Hrsg.), *Autonomous learning in the workplace (S. 137–161)*. New York: Routledge, <https://doi.org/10.4324/9781315674131-8>.
- Putz, D., Schilling, J., Kluge, A. & Stangenberg, C. (2013). Measuring organizational learning from errors: Development and validation of an integrated model and questionnaire. *Management Learning*, 44(5), 511–536, <https://doi.org/10.1177/1350507612444391>.

- Regan, E. & Delaney, C. (2011). Brave new workplace: The impact of technology on location and job structures. In: M. Malloch, L. Cairns, K. Evans & B. N. O'Connor (Hrsg.), *The SAGE handbook of workplace learning* (S. 431–442). London: Sage, <https://doi.org/10.4135/9781446200940.n32>.
- Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N. & Zacher, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 112–138, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.05.008>.
- Schaper, N. & Sonntag, K. (2007). Weiterbildungsverhalten. In: D. Frey & L. von Rosenstiel, *Wirtschaftspsychologie. Enzyklopädie der Psychologie D/III/6* (S. 573–648). Göttingen: Hogrefe.
- Taris, T. W. & Kompier, M. (2004). Job characteristics and learning behavior: Review and psychological mechanisms. In: S. Sonnentag, P. L. Perrewé & D. C. Ganster (Hrsg.), *Research in Occupational Stress and Well-being: Exploring Interpersonal Dynamics* (Band 4, S. 127–166). Bingley: Emerald, [https://doi.org/10.1016/s1479-3555\(04\)04004-1](https://doi.org/10.1016/s1479-3555(04)04004-1).
- Wielenga-Meijer, E. G., Taris, T. W., Kompier, M. A. & Wigboldus, D. H. (2010). From task characteristics to learning: A systematic review. *Scandinavian Journal of Psychology*, 51(5), 363–375, <https://doi.org/10.1111/j.1467-9450.2009.00768.x>.
- Wolff, H. (2000). Ergebnisse des Forschungsschwerpunkts Demographischer Wandel und die Zukunft der Erwerbsarbeit. In C. von Rothkirch (Hrsg.), *Altern und Arbeit: Herausforderungen für Wirtschaft und Gesellschaft* (S. 27–43). Berlin: Edition Sigma.
- Wrzesniewski, A. & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179–201, <https://doi.org/10.2307/259118>.
- Zhang, F. & Parker, S. K. (2019). Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review. *Journal of Organizational Behavior*, 40(2), 126–146, <https://doi.org/10.1002/job.2332>.



*Arbeits- und Personalpolitik für die 2020er Jahre*



# Vom Demografiemanagement zur systematischen Personalarbeit<sup>1</sup>

G. Richter, K. Kuhn und A.-L. Koch

## *Einleitung: Die politische Ausgangslage um das Jahr 2000*

Eine wesentliche Orientierung von Wirtschaft und Politik, aber auch vieler Erwerbstätiger ab Mitte der 90er-Jahre, war auf das vorzeitige Ausscheiden aus dem Erwerbsleben gerichtet. Für Wirtschaft und Politik waren ein sozialverträglicher Personalabbau, die Entlastung des Arbeitsmarktes und Bereitstellung von Arbeitsplätzen für Jüngere (z.B. durch Altersteilzeit vgl. Stück 2003) wichtige Argumente, für viele Beschäftigte stand die Beendigung eines belastenden und anstrengenden Erwerbslebens im Vordergrund. In Kauf genommen wurde der Verlust wertvollen Erfahrungswissens. Sehr schnell wurde jedoch deutlich, dass ein Umdenken in den Politikoptionen nötig ist (siehe dazu den Beitrag von Overhage in diesem Band).

## *1. Impulse aus der europäischen Diskussion*

Seit den 90er-Jahren sind vor allem von Skandinavien wichtige Impulse ausgegangen, wenn es um die Forschung zu und die Schaffung von gesunden Arbeitsbedingungen geht. Insbesondere Forschungsarbeiten der finnischen Arbeitsschutzagentur FIOH und ihres Mitarbeiters Juhani Ilmarinen, die zur Entwicklung und Validierung eines Fragebogens zur Messung der Arbeitsfähigkeit (Workability Index, WAI) geführt haben, sind zu nennen. In Deutschland hat die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) 2001 eine Übersetzung dieses Arbeitsfähigkeitsindex veröffentlicht, dem 2007 ein Leitfaden zur Anwendung zur Seite gestellt wurde (Hasselhorn & Freude 2007). „Der WAI ermittelt anhand eines Fragenkatalogs einen Punktwert. Dieser zeigt an, inwieweit eine Person hinsichtlich ihrer persönlichen Voraussetzungen und der Arbeitsbedingungen in der Lage ist, aktuell und künftig ihre Arbeit zu verrichten“ (vgl. Tempel & Ilmarinen 2013). Es handelt sich dabei ausdrücklich nicht um eine Maßzahl, die die Gesundheit oder die Leistungsfähigkeit einer bzw. eines Be-

schäftigten abbildet. Der WAI-Wert gibt vielmehr Auskunft darüber, inwieweit die individuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten einer Person mit den gestellten Anforderungen der Arbeit übereinstimmen. Mit anderen Worten: „Beim WAI steht das Potenzial eines Menschen im Mittelpunkt, zu einem bestimmten Zeitpunkt eine bestimmte Arbeitsanforderung zu erfüllen bzw. zu bewältigen“ (INQA 2018).

*Juhani Ilmarinen* hat mit dem „Haus der Arbeitsfähigkeit“ darüber hinaus ein Modell entwickelt, wie die Arbeitsfähigkeit betrieblich gemanagt und erhalten werden kann. Arbeitsfähigkeit ist die Übereinstimmung zwischen dem, was ein Betrieb dauerhaft verlangt und dem, was eine Person leisten kann und will. Die Faktoren, die diese Übereinstimmung beeinflussen, werden im Modell „Haus der Arbeitsfähigkeit“ zusammengefasst. Es besteht aus den miteinander verknüpften Bereichen Gesundheit, Kompetenz, Werte und Arbeit. Es geht um die Passung zwischen Arbeitenden und Arbeit. Eine gute Arbeitsfähigkeit bedeutet, dass die Menschen mit den ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen die gewünschte Arbeit gut leisten können. Dieses Modell hat dazu geführt, Gesundheitsmanagementsysteme stärker auf ein verlängertes Erwerbsleben auszurichten. Es ist von Sozialversicherungen und Sozialpartnern in vielen Beratungsprojekten aufgegriffen worden und dient als Grundlage und Leitschnur für die Entwicklung gesunder Arbeitsbedingungen und -kulturen.

Die European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions in Dublin hat Ende der 90er-Jahre (Walker 1997) und zu Beginn der 2000er-Jahre (Naegele & Walker 2006) einen Leitfaden für ein gutes Altersmanagement<sup>2</sup> entwickelt. Für Naegele und Walker muss Altersmanagement auf Unternehmensebene erfolgen, es bedarf aber der Begleitung durch rechtliche oder politische Maßnahmen für die alternde Erwerbsbevölkerung. Betriebliche und gesellschaftspolitische Maßnahmen werden als sich gegenseitig verstärkend angesehen. Betriebliches Altersmanagement umfasst danach die folgenden acht Dimensionen:

- Personalbeschaffung
- Lernen, Ausbildung und lebenslanges Lernen
- berufliche Entwicklung
- flexible Arbeitszeitgestaltung
- Gesundheitsschutz, Gesundheitsförderung und Arbeitsplatzgestaltung
- Personalumsetzung
- Erwerbsaustritt und Übergang in den Ruhestand
- ganzheitliche Ansätze

Die Herausforderung besteht darin, die Dimensionen dieses Konzepts in ein integriertes Personalmanagement zu bringen und mit der betrieblichen Arbeits- und Leistungs politik zu verbinden. Die Demografi eperspektive eröffnet den Blick über den Betrieb hinaus und bezieht den lokalen Arbeitsmarkt und das Bildungssystem mit ein. Die Altersperspektive dynamisiert den Blick auf das Personalmanagement und sensibilisiert für langsame Veränderungsprozesse, Erwerbsverläufe, Lebensphasen und Generationenbeziehungen. Dadurch werden Perspektiven für präventive Strategien sichtbar. Allerdings steigen die Erwartungen an das Personalmanagement und die Komplexität des Aufgabenfeldes nimmt zu.

## *2. Nationale übergesetzliche Aktivitäten des BMAS*

Durch zahlreiche Initiativen von Bundes- und Landesregierungen sind Strategien, Instrumente, Vorgehensweisen und Netzwerke etc. entwickelt worden, um den demografischen Wandel bewältigen zu können. Mit der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) hat das BMAS vor fast 20 Jahren einen europäischen Impuls (die Lissabon Strategie) aufgegriffen und ein Netzwerk initiiert, in dem zentrale Gestalt ungakteure der Arbeitswelt wie die Sozialpartner, die Sozialversicherungsträger, Wirtschaftsverbände, Kammern, Stiftungen und betriebliche Akteure miteinander für eine neue Qualität der Arbeit einsetzen (s. dazu auch den Beitrag von Overhage in diesem Band). „INQA zielt auf die Gestaltung von modernen, an menschlichen Fähigkeiten und Bedürfnissen ausgerichteten Arbeitsbedingungen und auf die Förderung und den Erhalt von Gesundheit und Beschäftigungsfähigkeit. Das Leitmotiv der Zusammenarbeit heißt: „Gemeinsam handeln, jeder in seiner Verantwortung.“ Mit der Adressierung der Arbeitsqualität knüpft INQA an Forschungen und Modellprojekte der „Hu-

manisierung der Arbeitswelt“ an. Die Initiative wirkt bis heute auf verschiedenen Ebenen. Dazu zählen

- die Bereitstellung von Informationen und praxisorientierten Handlungshilfen,
- die Unterstützung von Unternehmen bei der Bilanzierung und Weiterentwicklung ihrer Aktivitäten für eine zukunftsgerechte Personalpolitik,
- die zielgerichtete Förderung ausgewählter Forschungs- und Entwicklungsprojekte mit hohem Innovations- und Transferpotenzial sowie
- die Zusammenarbeit mit regionalen und themenspezifischen Partnernetzwerken und Unterstützern.

Besondere Bedeutung kommt in diesem Kontext dem Demographie Netzwerk (ddn) zu, das unter dem Dach von INQA betriebliche Beteiligte in einen Kommunikationszusammenhang brachte, um gemeinsame Lösungen im übergreifenden Interesse zu erarbeiten. Die Mitglieder des Unternehmensnetzwerkes ddn teilen gemeinsame Werte und sind von der Erfolgsgeschichte einer mitarbeiterorientierten und generationengerechten Unternehmenskultur überzeugt. Mit den „zehn goldenen Regeln“ haben die Unternehmensvertreterinnen und -vertreter dieses Netzwerkes eine wichtige Zielorientierung für ein betriebliches Demografiemanagement vorgegeben (siehe dazu den Beitrag von Fassio, Schmeink und Zeckra in diesem Band).

Im Rahmen von INQA hat der Thematische Initiativkreis „30, 40, 50 plus – Älter werden in Beschäftigung“ unter Beteiligung von Vertreterinnen und Vertretern beider Sozialpartner, aus Wissenschaft, Sozialversicherungen, Unternehmen, Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie Beratung programmatische Konzepte erarbeitet. Das erste INQA Memorandum „Demografischer Wandel und Beschäftigung“ aus dem Jahre 2004 nahm hauptsächlich das Altern und das Alter als solches in den Blick. So zählte das Memorandum Handlungsstrategien und -beispiele für die gelungene Integration älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer auf und fokussierte sich dabei auf die demografietaugliche Personalarbeit. Damit wurde die Aufmerksamkeit auf ein Themenfeld gelenkt, das damals in der Arbeitswelt kaum und wenn meist als Defizit betrachtet worden ist. Dem setzt das Memorandum einen differenzierten und auf die Potenziale des Alterns gerichteten Blick entgegen. Das zweite INQA Memorandum „Mit Prävention die Zukunft gewinnen – Strategien für eine demografiefeste Arbeitswelt“ aus dem Jahr 2010 hat die Perspektive erweitert. Nun wird die gesamte Erwerbsbiographie in den Blick genommen und dadurch können vermehrt präventive Strategien begründet werden. Mit dem Blick auf

die Jüngeren geraten auch Prozesse des generationenübergreifenden Zusammenarbeitens in das Blickfeld. Das dritte Memorandum „Kompetenz gewinnt“ aus dem Jahr 2016 betrachtet den Aufbau und die Entwicklung beruflicher Kompetenzen als zentralen Hebel zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit. Damit richtet sich die Aufmerksamkeit auf das berufsvorbereitende, -bezogene und arbeitsintegrierte Lernen. Chancen und Herausforderungen werden nicht nur für unterschiedliche Alters-, sondern auch für Beschäftigtengruppen thematisiert.

Die Zusammenschau der drei Memoranden zeigt eine Weiterentwicklung der Perspektive. Neben Altersgruppen werden im letzten Memorandum weitere Intersektionen, z.B. das Geschlecht, thematisiert. Intersektionen meint dabei die Überschneidung verschiedener Persönlichkeitsmerkmale wie Alter und Geschlecht und analysiert damit verbundene Diskriminierung. Der Begriff wurde Mitte des letzten Jahrhunderts von der schwarzen feministischen Bewegung („black feminism movement“) in den USA geprägt und thematisiert die Überschneidung verschiedener gesellschaftlicher Kategorien, wie z.B. Geschlecht, Hautfarbe oder Herkunft, und beschreibt darauffolgende Subordination (Walgenbach 2012). Die Perspektive der Intersektionalität ermöglicht eine Sensibilisierung für die spezifischen Probleme mehrfach subordinierter Gruppen. Die intersektionale Perspektive kann weitergedacht werden, denn Beschäftigte mittleren Alters und jüngere Beschäftigte stehen vor anderen Herausforderungen als ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer oder solche, die z.B. durch längere Arbeitsausfälle nicht in ihrem Beruf tätig waren und denen es deshalb an typischen Berufserfahrungen fehlt. Die Intersektionen sind scheinbar zahllos, aber eins ist ihnen gemein: Sie fordern einen individualisierten Umgang mit den spezifischen Herausforderungen, die sich aus der Lebens- und Erwerbsbiografie Einzelner ergeben. Die Perspektive auf die gesamte Erwerbsbiografie und auf Intersektionen in den letzten beiden INQA Memoranden hilft, die vielschichtigen Wandlungsprozesse der modernen, globalisierten Arbeitswelt zu erfassen.

### *3. Entwicklung und Förderung des betrieblichen Demografiemanagements*

Betriebliches Demografiemanagement ist eine ‚Erfindung‘ der 2000er-Jahre. In der Dokumentation der Tagung Arbeit und Altern des Jahres 1999 (von Rothkirch, 2000) kommt der Begriff nicht vor. Das Alter von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern als solches ist zunächst kein Problem, das sich einer Berufsausübung entgegenstellen oder diese erschweren würde. Zum Problem wird das Altern im Berufsleben erst dann, wenn Be-

schäftigte auf lange Sicht in belastungsintensiven Tätigkeiten verbleiben und wenn sich eine dort geforderte spezifische Belastbarkeit so weit verbraucht, dass das individuelle Leistungsvermögen den Anforderungen am Arbeitsplatz immer weniger genügt. Das gilt nicht nur für Berufe, in denen schwerste körperliche Arbeit gefordert wird, sondern ebenso für solche, in denen bestimmte psychische Belastungen überwiegen. Zeigen sich Alter und nachlassende Leistungsfähigkeit gleichzeitig bei Beschäftigten, die gemäß ihrem kalendarischen Alter von 40, 50 oder 60 Jahren eigentlich „mitten im Leben stehen“, so hängt dies mit den kumulierten Belastungswirkungen aus der bisherigen Berufstätigkeit zusammen. Dennoch wird die Tatsache, dass ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer aus belastungsintensiven Arbeitsbereichen oftmals weniger leistungsfähig sind, immer wieder der „Natur“ oder dem Alter als solchem zugeschrieben. Die verminderte Leistungsfähigkeit Älterer wird zum Stereotyp, zur pauschalen, nicht überprüften Aussage. Dadurch wird aber der Entstehungszusammenhang ebenso verdeckt wie individuelle Unterschiede.

Ein krankheitsbedingter Verlust der Arbeitsfähigkeit steht nach wie vor häufig in engem Zusammenhang mit der Tätigkeit bzw. den Bedingungen, unter denen diese verrichtet wird oder in der Vergangenheit verrichtet wurde. Der Gesundheitszustand eines Beschäftigten ist also meist nicht primär durch das kalendarische Alter determiniert, sondern oftmals Ergebnis der Arbeitsbedingungen der Vergangenheit. Es gibt viele Belege, denen zufolge eine nachlassende körperliche Leistungsfähigkeit nicht altersbedingt, sondern durch eine Vielzahl exogener Fakten zu erklären ist. Dies unterstreicht die große Unterschiedlichkeit der körperlichen Leistungsfähigkeit Gleichaltriger. Somit ist der ältere Mensch auch heute noch „eine gemachte Problemgruppe“.

#### *4. Anforderungen an systematisches Personalmanagement*

Der Rückblick auf die Konzepte und Initiativen der vergangenen 20 Jahre lässt sich in sechs Themenfeldern zusammenfassen.

1. Von einer flächendeckenden Verbreitung des Demografiemanagements in deutschen Unternehmen und Verwaltungen kann im Jahr 2020 keine Rede sein. Dieser Ansatz hat sich nicht durchgesetzt. Das bedeutet jedoch nicht, dass der demografische Wandel bei Personalverantwortlichen keine Rolle spielt. Bei der letzten Welle des ifaa Trendbarometers<sup>3</sup> vor Ausbruch der Corona-Pandemie, im Herbst 2019, besetzten folgende Themen die Top 5: Prozessorganisation, Fachkräftesicherung, kontinuierliche Verbesserung (KVP), Arbeitszeitflexibilität, gesetzl. Arbeits- und Ge-

sundheitsschutz. Von diesen fünf relevanten Themen adressieren mit Fachkräftesicherung, Arbeitszeitflexibilität und gesetzlichem Arbeits- und Gesundheitsschutz drei Themen wichtige Aspekte der betrieblichen Demografiemanagerpolitik.

Der Ansatz des betrieblichen Demografiemanagements als eigenständigem Handlungsfeld mit exklusiver Zuständigkeit von speziellen Expertinnen oder Experten hat sich also nicht durchgesetzt (siehe dazu auch den Beitrag von Reindl in diesem Band). Dies hängt sicherlich auch damit zusammen, dass es keine generelle Betroffenheit der Betriebe und Verwaltungen vom demografischen Wandel gibt. Vielmehr spielen Faktoren wie Region und räumliche Lage, Branche, Anforderungsprofil, Wettbewerbssituation, Unternehmensgeschichte, aber auch der Ruf des Unternehmens eine große Rolle dafür, von welchen Aspekten des demografischen Wandels eine Organisation in welchem Ausmaß betroffen ist. Kurz: Nicht alle Unternehmen und Verwaltungen brauchen Demografiemanagement. Aber alle Betriebe und Verwaltungen brauchen eine qualifizierte Arbeitsgestaltung und eine systematische Personalarbeit auf der Grundlage des gesetzlichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes.

Ein systematisches betriebliches Personalmanagement integriert Arbeits- und Gesundheitsschutz, betriebliche Gesundheitsförderung und das Altersmanagement und zielt darüber hinaus auf die Führung, die Unternehmenskultur, das Betriebsklima, die soziale Kompetenz, auf die Arbeitsbedingungen und das Gesundheitsverhalten. Es stützt sich auf die regelmäßige Anwendung von validierten Instrumenten wie Altersstruktur-, Qualifikationsbedarfs- und Kompetenzanalysen sowie die Gefährdungsbeurteilung. Dadurch ist es mit der Arbeitsgestaltung und der Organisations- und Personalentwicklung verbunden. Es betrachtet die betriebliche Personalarbeit im Kontext des regionalen Arbeitsmarktes. Dieses Personalmanagement ist mit der Unternehmensstrategie verknüpft und kann deshalb strategische Personalarbeit betreiben. Der Erhalt der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit ist ein zentrales Ziel und Erfolgsindikator der systematischen Personalarbeit.

2. Um den demografischen Wandel als Chance nutzen und gestalten zu können ist ein erweitertes Präventionsverständnis zu entwickeln und zu praktizieren. Dieses erweiterte Präventionsverständnis ist vor allem durch zwei Merkmale gekennzeichnet: Es nimmt eine langfristige Perspektive ein und integriert Maßnahmen in den Feldern Arbeits- und Laufbahngestaltung, Gesundheit und Qualifizierung. Dieser Ansatz geht über die klassische betriebliche Gesundheitsförderung hinaus und integriert Ansätze u.a. des lebensbegleitenden Lernens mit der Zielsetzung der Sicherung der Be-

schäftigungsfähigkeit. Zum Beispiel wird das Wechseln von Tätigkeiten im Lebensverlauf – und somit auch der Wechsel von Belastungen – einfacher.

Die Aufgabe von Sozialversicherungsträgern, Sozialpartnern und der Politik muss sein, Rahmenbedingungen zu schaffen, die ein solches Präventionsverständnis und die dazu nötige Flexibilität unterstützen und absichern.

3. Entscheidend für die Zukunftsfähigkeit der systematischen Personalpolitik ist die strategische Personalplanung: Diese beschreibt die Planung quantitativer und qualitativer Mitarbeiterkapazitäten im Rahmen der strategischen Unternehmensplanung. Sie soll sicherstellen, dass kurz-, mittel- und langfristig notwendige Fähigkeitsprofile von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Qualität und Quantität zum richtigen Zeitpunkt, am richtigen Ort und zu den richtigen Kosten zur Verwirklichung der Unternehmensziele zur Verfügung stehen (Schwuchow/Gutmann 2015). Dabei sollen folgende Faktoren berücksichtigt werden:

- Der Schwerpunkt liegt auf der Vermeidung altersbedingter Probleme wie der Dequalifizierung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer oder arbeitsbedingter gesundheitlicher Probleme und nicht so sehr auf einer nachträglichen Problemlösung.
- Im Mittelpunkt sollten nicht nur die älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, sondern das gesamte Arbeitsleben und alle Altersgruppen stehen.
- Wichtig ist ein integrierter Ansatz, der sämtliche Dimensionen und Akteure umfasst, die zu einer effektiven Umsetzung des Altersmanagements beitragen.
- Umdenken innerhalb des Unternehmens und der Gesellschaft und Sensibilisierung für die Notwendigkeit der Altersvielfalt.
- Kurzfristig sind Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen für ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer vorzusehen, die keine Fachausbildung absolvieren konnten oder bei denen aufgrund der Berufstätigkeit gesundheitliche Probleme aufgetreten sind.
- Durchführung regelmäßiger strategischer Evaluierungen von Altersmanagement-Strategien und -Initiativen zur Bewertung ihrer Wirksamkeit.

Die Verwirklichung dieser Strategie würde dafür sorgen, dass Unternehmen ihre Investitionen in die vorhandene Belegschaft als strategische Investitionen betrachten und maximieren.

4. Dies gilt besonders für die große Zahl kleiner Unternehmungen. Eine Bilanzierung der vergangenen 20 Jahre betrieblichen Personalmanagements aus der Demografieperspektive kann nicht übersehen, dass es in vie-

len kleinen Betrieben an qualifizierter Arbeitsgestaltung und systematischer Personalarbeit auf Grundlage des gesetzlichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes mangelt. Insbesondere Betriebe ohne eigene Kompetenzen in diesen beiden Feldern rücken damit in den Blickpunkt. Punktuell bringen Beraterinnen und Berater, etwa von Kammern oder Sozialversicherungen, die fehlende Expertise in die Betriebe. Das Bundesarbeitsministerium und einzelne Landesregierungen haben ebenfalls Förderprogramme zur Unterstützung von Kleinbetrieben aufgelegt und Zusammenschlüsse von Beraterinnen und Beratern wie die Offensive Mittelstand gefördert. Gleichwohl bleiben diese Angebote projekthaft finanziert, in der Ausrichtung kurzatmig und vor allem der Förderlogik von Programmen verpflichtet, nicht aber den Anforderungen von Betrieben und Beschäftigten. Heute wie vor 20 Jahren fehlt eine abgestimmte und dem Erhalt der Arbeitsfähigkeit verpflichtete Unterstützungsinfrastruktur für Kleinbetriebe. Sozialversicherungen, Kammern, kommunale Wirtschaftsförderung, Gewerbeaufsicht, Arbeitsagenturen und Job-Center bearbeiten Teilaspekte und folgen jeweils unterschiedlichen institutionellen Logiken.

5. Damit steht die flächendeckende Förderung einer systematischen Personalarbeit auch in Kleinbetrieben auf der Agenda. Diese systematische Personalarbeit integriert die Handlungsfelder des Demografiemanagements. Vor allem ist sie durch eine Orientierung an der Lebenslaufperspektive gekennzeichnet und damit stärker individuell ausgerichtet. Die Lebenslaufperspektive stärkt auch die dynamische Sicht und ein Bewusstsein für die Notwendigkeit von Veränderung. Zugleich wohnt der Lebenslaufperspektive eine Langfristorientierung inne, die zur Notwendigkeit führt, Unternehmens- und Personalperspektive strategisch zu verknüpfen. Damit dieses Bild angesichts der durch zunehmende Unsicherheiten geprägten Märkte (Digitalisierung, Corona, Brexit) kein Wunschbild bleibt ist eine begleitende Unterstützungsinfrastruktur erforderlich.

Mit der Verabschiedung des Präventionsgesetzes ist der Stellenwert präventiver Strategien in Arbeits- und Lebenswelt zumindest auf dem Papier aufgewertet worden. Ob diese Aufwertung allerdings reicht, das oben bereits deutlich gewordene Defizit an Abstimmung zwischen den verschiedenen Akteuren zu überwinden muss bezweifelt werden. Vor allem, weil bereits 2000 auf diese Schwäche im System der gegliederten Verantwortung hingewiesen worden ist: „Letztendlich brauchen wir eine bessere Passung der unterschiedlichen Politiken: im Bereich der Arbeitsmarktpolitik, der Gesundheitspolitik, der Rentenpolitik, der Bildungspolitik. All diese Politiken haben eigenständige Instrumentarien entwickelt, die aber nicht ineinandergreifen. Dies läßt sich gerade am Problem der Berufe mit begrenzter Tätigkeitsdauer — die Folge sind gesundheitlicher Verschleiß, Entmuti-

gung, mangelnde Neuqualifikation — festmachen“ (Kuhn 2000). Neben einer besseren Passung, das ist durch die starke Verbreitung des Coronavirus in einigen industriellen Schlachthöfen deutlich geworden, braucht es eine Aufwertung des Arbeitsschutzes und eine stärkere Berücksichtigung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse in allen Betrieben.

Sobald die Generation der Babyboomer in Rente geht, ist mit einem Rückgang des Arbeitskräfteangebots zu rechnen. Die Folgen werden vielfältig sein. Die Nachfrage nach Arbeitskräften wird sich anpassen müssen, um mit dem zunehmenden Personalmangel umzugehen. Vor allem aber gerät das Sozialversicherungssystem in Schieflage. Ein Rentensystem wie das deutsche ist konzeptionell nicht auf eine schrumpfende Erwerbsbevölkerung ausgelegt. Im Jahr 2018 kamen auf 100 Arbeitskräfte im Alter von 20 bis 64 Jahren 42 Menschen im Rentenalter von 65 oder mehr Jahren. Im Jahr 2035 werden es selbst im günstigsten IAB Szenario 57 ältere Menschen auf 100 Arbeitskräfte sein. Unter diesen Umständen kann man sich nicht mehr auf den sogenannten Generationenvertrag verlassen. (IAB Forum 2020). Damit werden Personalmangel und Älterwerden im Betrieb zur politischen Herausforderung für die nächsten Jahre. Um die oben angesprochene Passung der unterschiedlichen Politikbereiche sicherzustellen, sollte auf die Erfolgsmechanismen der letzten 20 Jahre zurückgegriffen werden, nämlich den Erhalt und die politische Förderung der Kommunikationsfähigkeit zwischen den unterschiedlichen Handlungsträgern durch die Einbindung und weitere Förderung von existierenden Netzwerken.

6. Die Konzepte für das betriebliche Demografiemanagement sind durch verschiedene Modernisierungsmerkmale (Van der Loo/van Reijen 1992) gekennzeichnet. Als Modernisierung werden danach Prozesse bezeichnet, die durch Differenzierung, Rationalisierung, Individualisierung und Domestizierung gekennzeichnet sind.

- Betriebliche Demografiepolitik ist ein Prozess der Differenzierung und umfasst nicht nur das Alter, sondern auch Geschlecht und Herkunft. Die Perspektive auf die gesamte Erwerbsbiographie und auf die verschiedenen Intersektionen ermöglicht präventive Strategien für die Wandlungsprozesse der modernen, globalisierten Arbeitswelt.
- Vorurteile und Stereotype, die das Defizitmodell des Alters gekennzeichnet haben, wurden infrage gestellt und auf Grundlage neuer wissenschaftlicher Erkenntnisse überwunden, so dass von einer Rationalisierung gesprochen werden kann.

- Die Aufmerksamkeit für betriebliche Spezifikationen und interindividuelle Unterschiede ist gestiegen und deshalb kann ein Prozess der Individualisierung festgestellt werden.
- Arbeits- und Gesundheitsschutz, präventive Arbeitsgestaltung und die Anpassung der Arbeit an den Menschen mit dem Ziel der verlängerten Nutzung der Arbeitskraft sind Kernbestandteil betrieblicher Demografiepolitik. Damit sind wichtige Merkmale einer Domestizierung gegeben.

Abschließend lässt sich zusammenfassen: Demografie bedeutet Anerkennung von Unterschieden. Das Thema Demografie war ein Modernisierungsimpuls für die Personalarbeit. Manifest geht es in Rente, latent bleibt es als Modernisierungsgewinn für die Personalarbeit der 2020er-Jahre von hoher, in vielen Betrieben und Verwaltungen sogar zunehmender Relevanz.

## *Literatur*

- Bundesagentur für Arbeit (BA) (2020): Arbeitslosigkeit im Zeitverlauf.
- Crenshaw, K. (1995): Race, reform, and retrenchment: Transformation and legitimation in antidiscrimination law. In: Crenshaw, K. et al. (Hrsg.), *Critical race theory. The key writings that formed the movement* (S. 103–126). New York: The New Press.
- Das Demographie Netzwerk e.V. (ddn) (2015): Die 10 goldenen Regeln. <https://www.demographie-netzwerk.de/ddn/10-goldene-regeln/>. Abgerufen am 7.7.2020.
- Hasselhorn, H. M. & Freude, G. (2018): Der Work Ability Index – ein Leitfaden. <https://www.wainetzwerk.de/uploads/PDF/Der%20Work%20Ability%20Index%20-%20ein%20Leitfaden.pdf>. Abgerufen am 18.8.2020.
- Ilmarinen, J. (2000): Die Arbeitsfähigkeit kann mit dem Alter steigen. In: Rothkirch, v. C. (Hrsg.), *Altern und Arbeit. Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft, Beiträge, Diskussionen und Ergebnisse eines Kongresses mit internationaler Beteiligung* (S. 88–96). Berlin: Edition Sigma.
- Initiative Neue Qualität der Arbeit (inqa) (Hrsg.) (2014): Tarifverträge zur Gestaltung der Qualität der Arbeit. Ein aktueller Überblick über Vereinbarungen zu altersngerechten und demografiefesten Arbeitsbedingungen. [https://inqa.de/SharedDocs/downloads/webshop/tarifvertraege-zur-gestaltung-der-qualitaet-der-arbeit?\\_\\_blob=publicationFile](https://inqa.de/SharedDocs/downloads/webshop/tarifvertraege-zur-gestaltung-der-qualitaet-der-arbeit?__blob=publicationFile). Abgerufen am 18.8.2020.
- Initiative Neue Qualität der Arbeit (inqa) (Hrsg.) (2018): Eine Familie stellt sich vor WAI-basierte Instrumente – Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit wiederherstellen, erhalten und fördern. [https://inqa.de/SharedDocs/downloads/webshop/eine-familie-stellt-sich-vor-wai?\\_\\_blob=publicationFile](https://inqa.de/SharedDocs/downloads/webshop/eine-familie-stellt-sich-vor-wai?__blob=publicationFile). Abgerufen am 9.7.2020.

- Institut für angewandte Arbeitswissenschaften e.V. (Ifaa) (2019): Topthema der Experten: Leistungsentgelt bei kleinen Betrieben im Fokus. In: ifaa. Trendbarometer. Arbeitswelt. Auswertung Herbst 2019. [https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Bilder/Angebote\\_und\\_Produkte/Studien/Auswertung\\_Herbst\\_2019\\_3.pdf](https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Bilder/Angebote_und_Produkte/Studien/Auswertung_Herbst_2019_3.pdf). Abgerufen am 7.7.2020.
- Klinger S. & Fuchs, J. (2020): Wie sich der demografische Wandel auf den deutschen Arbeitsmarkt auswirkt. <https://www.iab-forum.de/wie-sich-der-demografische-wandel-auf-den-deutschen-arbeitsmarkt-auswirkt/>. Abgerufen am 18.8.2020.
- Kuhn, K. (2000): Arbeitsgruppe 5: Berufe mit begrenzter Tätigkeitsdauer. Zusammenfassung. In: Rothkirch, v. C. (Hrsg.), Altern und Arbeit. Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft, Beiträge, Diskussionen und Ergebnisse eines Kongresses mit internationaler Beteiligung (S. 276–281). Berlin: Edition Sigma.
- Maintz, G. (2000): Arbeitsgruppe 1: Wandel der Leistungspotenziale im Prozess des Alterns – Zusammenfassung. In: Rothkirch, v. C. (Hrsg.), Altern und Arbeit. Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft, Beiträge, Diskussionen und Ergebnisse eines Kongresses mit internationaler Beteiligung (S. 97–101). Berlin: Edition Sigma.
- Naegele, G. & Walker, A. (2006): A Guide to Good Practice in Age Management. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Office for Official Publications of the European Communities.
- Schwuchow, K & Gutmann, J. (2015): Personalentwicklung. Themen, Trends, Best Practices 2016. Freiburg: Haufe-Lexware.
- Stück, H. (2003): Gleitend in den Ruhestand. Gesetzliche, tarifliche und tatsächliche Entwicklung der Altersteilzeit. Arbeitnehmerkammer Bremen.
- Tempel, J. & Ilmarinen, J. (2013): Arbeitsleben 2025. Das Haus der Arbeitsfähigkeit im Unternehmen brauen. Giesert, M. (Hrsg.). Hamburg: VSA.
- van der Loo, H. & van Reijen, W. (1992): Modernisierung. Projekt und Paradox. München: Deutscher Taschenbuch-Verlag.
- Walgenbach, K. (2012): Intersektionalität – eine Einführung. <http://portal-intersektionalitaet.de/theoriebildung/ueberblickstexte/walgenbach-einfuehrung/>. Abgerufen am 22.7.2020.
- Walker, A. (1997): Maßnahmen zur Bekämpfung von Altersbarrieren in der Erwerbstätigkeit: ein europäischer Forschungsbericht. Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen. Dublin.

## Referenzen

- 1 Wir danken Alfons Schröer und Sigrun Mantei für kritische Hinweise.
- 2 Die Begriffe Demografiemanagement und betriebliches Altern(s)management bzw. Age-Management werden im Weiteren synonym behandelt.
- 3 Das ifaa-Trendbarometer „Arbeitswelt“ gibt Auskunft über die Bedeutung von Themen der Arbeits- und Betriebsorganisation sowie der Arbeitswissenschaft. In der Zeit von Juli 2019 bis Dezember 2019 haben sich 507 Personen aus Wirtschaft, Verbänden und Wissenschaft an der Befragung beteiligt. Die Expertinnen

und Experten, die ihre Einschätzungen abgegeben haben, kamen mehrheitlich aus der Wirtschaft (60%). Der Anteil der Expertinnen und Experten aus den Verbänden lag bei 17%. Aus der Wissenschaft haben sich 7% und aus sonstigen Bereichen 16% beteiligt. Bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern aus der Wirtschaft wurde die Betriebsgröße der Unternehmen erfasst. Die Rückläufe stammen anteilig zu 23% aus Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten, zu 26% aus Unternehmen mit 100 bis 499 Beschäftigten und zu 11% aus Unternehmen mit bis zu 99 Beschäftigten.



# Altern und Arbeit: Förderpolitische Lessons learned

*O. Bode und H. Krassen*

## *1. Ausgangssituation*

Engpässe bei Arbeitskräften zu bewältigen und die Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten sind unverzichtbare Aufgaben in jedem Unternehmen. Je dynamischer sich die Arbeitswelt weiterentwickelt, umso stärker treten diese Aufgaben in den Mittelpunkt. Die Dynamik am Arbeitsmarkt wird wiederum durch das Zusammenspiel zahlreicher Faktoren vorangetrieben: Digitalisierung, Demografie, Ökologie und gesellschaftliche Umwälzungen sind aktuelle Beispiele. Die Kernprozesse der Arbeit wandeln sich ständig. Hinzu kommt, dass interne und externe Einflussfaktoren auf der Arbeit vielfältiger werden: Sie sind verteilter, wirken asynchron und nicht stationär. Vordefinierte und abgesicherte Lösungsansätze für die Praxis zu entwickeln und anzuwenden, wird hierdurch erschwert. Die Folgen dieser Entwicklungen sind in allen Branchen, Berufen, Tätigkeiten und Qualifikationen spürbar, beispielsweise im Produktionssektor, bei sachbezogenen Dienstleistungen oder in der medizinischen Versorgung und Pflege.

Die demografische Entwicklung und ihre Auswirkungen auf Arbeit und Fachkräftesicherung waren schon immer ein Schlüsselthema der deutschen Wirtschaft und Gesellschaft. 2002 startete das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) eine Demografie-Initiative mit dem Ziel, Management-Instrumente für den betrieblichen Umgang mit dem demografischen Wandel zu entwickeln, zu erproben und zu verbreiten<sup>1</sup>. Die Zielgruppe waren kleine und mittlere Unternehmen (KMU), die unter wissenschaftlicher Begleitung und in Kooperation mit Verbänden, zugängliche Lösungen für die Praxis gemeinsam erarbeitet haben. Bereits damals haben sinkende Geburtenraten, Nachwuchsmangel, Alterung der Belegschaften sowie regionale und betriebliche Spezifika den Handlungsbedarf für die Arbeitsforschung entscheidend geprägt.

Mit der Demografieinitiative und mit ihren Folgeaktivitäten im BMBF konnten seitdem wichtige Kommunikationskanäle für die Streuung von Forschungsergebnissen eröffnet werden. Durch die Überprüfung der Leistungsfähigkeit der entwickelten Instrumente in den Betrieben sowie durch die Einbeziehung von Multiplikatoren, wie Beratende, Personalabteilun-

gen, Organisationsabteilungen und Sozialpartner, konnte die Breitenwirksamkeit der Forschungsmaßnahmen erhöht und zum Thema Demografie und Arbeit sensibilisiert werden.

Wie vorher skizziert, stellt die Fachkräftesicherung eine der größten Herausforderungen für Deutschland insgesamt dar. Deshalb ist es unverzichtbar, alle in Deutschland vorhandenen Potenziale bestmöglich zu integrieren und prospektiv die Innovationsfähigkeit vor Ort zu fördern<sup>2</sup> sowie die Herausforderungen hinsichtlich zunehmend alternden und heterogener werdenden Belegschaften zu meistern.

Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) stellt sich mit der Forschungsprogrammlinie „Zukunft der Arbeit“<sup>3</sup> im Rahmen des Forschungsdachprogramms des BMBF „Innovationen für die Produktion, Dienstleistung und Arbeit von morgen“<sup>4</sup> auch heute dieser Aufgabe. Es fördert die Forschung zur Gestaltung neuer Formen der Arbeit, um technische und soziale Innovation zu ermöglichen und die Wettbewerbsfähigkeit des Standorts Deutschland zu sichern. Die Programmlinie „Zukunft der Arbeit“ wird mit ESF-Mitteln<sup>5</sup> kofinanziert. Ihr wichtigstes Anliegen ist es, neue Konzepte der Arbeitsgestaltung und -organisation zwischen Forschung und betrieblichen Partnern mit und für die Praxis zu entwickeln und die Ergebnisse in die Anwendung zu überführen.

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels, einer Beschleunigung des technologischen Wandels sowie der Globalisierung soll die Innovationsfähigkeit der Unternehmen aus der Verknüpfung von Personal-, Organisations- und Kompetenzentwicklung gestärkt werden. Damit hilft die Programmlinie, zukunftsfähige und zugleich sozialverträgliche Arbeitsplätze zu schaffen und die Innovationsfähigkeit im Land zu stärken.

Die Folgen der Veränderungen der Altersstruktur auf die Arbeitswelt und die neuen Anforderungen an die alters- und altersgerechte Arbeitsgestaltung sind wichtige Aspekte in der Programmlinie „Zukunft der Arbeit“. Sie werden aus vielfältigen Perspektiven betrachtet. Es geht um Fragen wie präventive und gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung, Schnittstellen für die Mensch-Maschine-Interaktion, neue Arbeitsformen im Datennetz und Kompetenzentwicklung im Arbeitsprozess.

Insbesondere der Aufbau von Kompetenzen ist zur Lösung komplexer Probleme, zur Ausübung neuer Formen von Ermessensspielräumen oder zur beteiligungsorientierten Kollaboration von Mensch(en) mit technischen Systemen von essentieller Bedeutung. Ziel ist es, lebenslanges Lernen als unverzichtbare Grundlage für den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit zu etablieren.

## *2. Impulse und Erkenntnisse: Was haben wir gelernt?*

Innovative Kompetenzmodelle können dabei helfen, neue Lösungsstrategien zu identifizieren, um die innerbetrieblichen und im Unternehmensnetzwerk enthaltenen Potenziale zu nutzen. Vor allem für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) ist es wichtig, Kompetenzmanagement und dessen Ansätze strategisch zu verankern und die Instrumente am jeweils gegebenen Entwicklungsstand bzw. Reifegrad von Beschäftigten und Unternehmensstrukturen selbst anzusetzen.

Im Fokus des Förderschwerpunkts „Betriebliches Kompetenzmanagement im demografischen Wandel“<sup>6</sup> des BMBF haben 31 Verbände zwischen 2014 und 2018 die oben genannten Fragestellungen bearbeitet und prototypische Lösungsansätze in realen Anwendungsszenarien erprobt. Nachfolgend wird ein Auszug aus projektbezogenen Thesen und Erkenntnissen dargestellt, die dazu beitragen können, eine innovationsförderliche Unternehmenskultur im demografischen Wandel zu schaffen.

- Beschäftigte müssen sich permanent weiterbilden. Der Erwerb neuer Kenntnisse, Fertigkeiten und Kompetenzen wird für die Beschäftigten immer wichtiger. Traditionelle Weiterbildungskonzepte greifen hier zu kurz. In der Arbeitswelt von morgen spielen vor allem eigenständiges Arbeiten, lebenslanges Lernen und eine im Arbeitsprozess stattfindende aktive Kompetenzentwicklung eine große Rolle. Betriebliches Kompetenzmanagement heißt daher: Weg von traditioneller Aus- und Weiterbildung hin zur Entwicklung von Kompetenzen mit innovativen Lernformen.
- Arbeit muss für alle Altersgruppen lern- und gesundheitsförderlich gestaltet werden: Sie muss hohen körperlichen Fehlbeanspruchungen genauso entgegenwirken wie auch einer permanenten Überforderung infolge mangelnder Kompetenzen. Die Beschäftigungsfähigkeit ist dabei sowohl für Berufsgruppen als auch altersspezifisch differenziert zu betrachten.
- Die Möglichkeiten digitaler Technologien, moderner Lernformate und nachhaltiger Kompetenzentwicklungsprozesse sind arbeitsintegriert zu erschließen. Einen guten Ansatz dazu können mediengestützte Arbeits- und Lernmodule darstellen, beispielsweise die Integration berufspädagogischer Inhalte an hochtechnisierten Anlagen in den realen Produktionsprozess. Dies setzt die Bereitstellung von Know-how und Ressourcen sowie den Aufbau einer notwendigen Infrastruktur im Arbeitsumfeld voraus.

- Die lebensphasenspezifischen Ansprüche der Beschäftigten an Arbeit und Kompetenzentwicklung nehmen zu. Beschäftigte in allen Altersgruppen können durch die Vermittlung fachlicher, methodischer und sozialer Kompetenzen nachweislich dauerhaft beschäftigungsfähig gehalten werden. Dabei müssen gruppen- und altersspezifisch geeignete Rahmenbedingungen und Lehr-Lernformate geschaffen bzw. eingesetzt werden. Dabei ist die Zusammenarbeit älterer und jüngerer sowie technikaffiner und technikaverser Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Vorteil.
- Merkmale der demografischen Entwicklung treten verstärkt auch in der Sozialwirtschaft, insbesondere der Kinder- und Jugendhilfe, auf. Ältere Beschäftigte in der Kinder- und Jugendhilfe stehen vor der Frage, ob und wie sie Beruf und Lebensalter in Einklang bringen können. Es gilt, erfahrene Fachkräfte leistungsfähig in diesem anspruchsvollen Berufsleben zu halten und die Qualität der Kinder- und Jugendhilfe mit maßgeschneiderten Instrumenten der Personal- und Organisationsentwicklung auf allen Organisationsebenen bei den Trägern zu gewährleisten. Dabei können sich bisher kleinteilige Organisationen zu Elementen einer Leistungskette entwickeln, ihre Handlungsfähigkeit erweitern und zusätzliche Gestaltungsspielräume erhalten, insbesondere auch in strukturschwachen Regionen.
- Pflegekräfte sind die wichtigste betriebliche Ressource für Altenheime, Pflegedienste und Krankenhäuser. Ausgerechnet diese Ressource kann derzeit nicht ausreichend gesichert werden: Kranken- und Altenpfleger/innen scheiden überdurchschnittlich früh aus dem Erwerbsleben aus, unterbrechen ihre Erwerbstätigkeit so häufig wie kaum eine andere Berufsgruppe oder arbeiten oft nur in geringem Stundenumfang. Ursächlich hierfür sind Überforderung, innere Kündigung bis hin zum Burnout. Offensichtlich benötigen Kranken- und Altenpfleger/innen adäquate Kompetenzen zur Bewältigung diverser anspruchsvoller Anforderungen in einem hochverdichteten komplizierten Arbeitsumfeld, wie Kompetenzen zur effektiven Steuerung von Veränderungsprozessen sowie zum Entscheidungs- und Konfliktmanagement. Deshalb sind hier neue wirksame Kompetenzen schon bei der beruflichen Bildung zu fördern und in der Praxis umzusetzen.
- Neue, selbstständige Formen der Arbeit wie virtuelle, Tele-, Mobil- oder Projektarbeit verbreiten sich immer weiter und die Zahl (Solo-)Selbstständiger nimmt zu. Diese individualisierten Arbeitsbedingungen betreffen vor allem hochqualifizierte Fachkräfte, insbesondere Frauen und ältere Beschäftigte, deren Erwerbsbiografien flexibler werden. Die Arbeitenden gestalten zu immer größeren Anteilen eigenver-

antwortlich ihre Arbeitsbedingungen mit. Um die damit verbundenen Spielräume effektiv und sinnvoll nutzen zu können, benötigen sie spezifische Angebote der Gestaltungskompetenz.

- Industrielle Dienstleistungen sind für den Maschinen- und Anlagenbau zu einem zentralen Geschäftsfeld und entscheidenden Wettbewerbsfaktor geworden. Mit dem Ausbau und der Professionalisierung von industriellen Dienstleistungen entsteht ein Bedarf nach speziellen Kompetenzen, die neben fachlichen verstärkt methodische und soziale Kompetenzen einschließen. Diese Entwicklung stellt Maschinen- und Anlagenbauer vor die Herausforderung, den bisherigen Fokus auf neue Kompetenzfelder auszuweiten. Gleichzeitig stehen Maschinen- und Anlagenbauer zunehmend vor der Herausforderung, die Beschäftigungsfähigkeit älterer Kompetenzträger zu sichern und neue Karrierewege innerhalb des Servicebereichs zu schaffen. Unternehmen sind beispielsweise durch den steigenden Automatisierungsgrad und komplexere Technologien herausgefordert, wichtiges betriebliches Erfahrungswissen für Produktionsabläufe proaktiv zu erhalten und zu erneuern, um Unternehmenserfolge zu sichern.
- Moderne Unternehmen sind auf kompetente Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen angewiesen, die sich durch eine stark ausgeprägte psychische Widerstandsfähigkeit (Resilienz) im Umgang mit sich ständig verändernden Anforderungen auszeichnen. Instrumente, die die Resilienz von Beschäftigten aller Altersstufen in Unternehmen ausbauen, sind zu implementieren, zum Beispiel Diagnoseinstrumente, Resilienz-Zirkel und altersangemessenes (E-)Coaching.
- Eine Neuerung stellt der arbeitsprozessintegrierte Kompetenzerwerb durch prozessbegleitende gemeinsame Produktentwicklung jüngerer und älterer Beschäftigter dar. Es wird systematisch an das Erfahrungswissen von Beschäftigten angeknüpft. Dazu werden neuartige flexible betriebliche Lernformen eingesetzt sowie Produkt-, Lern- und Teamentwicklungsworkshops durchgeführt. Im Mittelpunkt stehen die Integration in den Arbeitsprozess, neue betriebliche Erfahrungsräume und heterogene Lernkonstellationen („mit einem Anderen lernen“) durch die gemeinsame exemplarische Arbeit an einem innovativen Produkt. Beschäftigte tätigen gemeinsame Innovationsarbeit entlang des gesamten Produkterstellungsprozesses. Die Unternehmen müssen hier eine aktive Rolle spielen und Lernpartnerschaften sowie Kompetenzen zur Selbstreflexion fördern.
- Eine Möglichkeit für die nachhaltige Ausschöpfung wertvoller Kompetenzen besonders älterer, berufserfahrener Beschäftigter bietet sich in Unternehmen durch „zweite Karrieren“ und berufsbegleitende Ent-

wicklung der dafür fehlenden Kompetenzen. Eine Schlüsselfunktion nimmt die systematische Dokumentation und Anerkennung der im Arbeitsleben erworbenen Kompetenzen ein.

- Im demografischen Wandel müssen besonders auch die Kompetenzen der unteren Hierarchieebenen (Shop Floor) in der Produktion aktiviert und gefördert werden. Letztlich macht das facettenreiche (Erfahrungs-)Wissen an der Basis den Erfahrungsschatz eines Unternehmens aus. Möglichst breit einzusetzen ist ein Kompetenzmanagementkonzept, mit dem im Sinne eines „Shop Floor Managements“ systematisch in Werkstätten und altersgemischten Produktionsteams, das Wissen und die Erfahrung von vielen erschlossen wird. Das Konzept verbindet Technikdidaktik, Arbeitswissenschaften und Produktionsmanagement.
- In strukturell schrumpfenden Regionen der Bundesrepublik wird Facharbeit zu einem „regionalen Kollektivgut“, das es zu erhalten gilt.
- Die Personalarbeit im Unternehmen muss systematisch entwickelt und gegebenenfalls „professionalisiert“ werden. Personalplanung, alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung und Qualifizierung, Know-how Transfer, Kompetenzentwicklung sollen Veränderungsprozesse proaktiv und strategisch unterstützen.

### 3. *Ausblick: Neue Formen der Wertschöpfung und Arbeit möglich machen*

Die Arbeit der Zukunft zu gestalten, kann sich nicht alleine auf den Umgang mit neuen Technologien beziehen. Sie muss das gesamte sozio-technische System betrachten und die Frage danach stellen, wie das soziale Handeln und ein neues Wechselverhältnis von Technik und Gesellschaft durch Veränderungen konfiguriert wird. Innerbetrieblich bewährt haben sich partizipative und auf Vertrauen basierende Gestaltungsprozesse, die alle beteiligten Akteursgruppen einbeziehen. Überbetrieblich werden ähnliche Ansätze entwickelt und verfolgt, die Kunden und Zivilgesellschaft integrieren – durchaus entlang bestehender und sich neu formender Wertschöpfungsketten bzw. Wertschöpfungsnetzwerke.

Qualifizierung und Kompetenzentwicklung bleiben dabei auch weiterhin ein Schlüsselfaktor, um die wirtschaftlichen Potenziale der Digitalisierung zu heben und faire Zugangschancen zu den Arbeitsmärkten der Zukunft zu eröffnen. Für Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung bietet es sich an – wie vorher beschrieben – sie demografisch sensibel aufzubauen. Dabei geht der Begriff „Demografie“ weit über die Frage nach dem Alter hinaus. Er berücksichtigt beispielsweise auch sprachliche, kulturelle, berufsbiografische, gleichstellungsrelevante Aspekte etc.

Eine immer komplexer werdende Arbeitswelt erfordert – sowohl von den Unternehmen wie auch von ihren Beschäftigten – eine breite und dynamische Interpretation des notwendigen Kompetenzerwerbs:

- Fach- und Methodenkompetenzen (z. B. *Umgang mit mobilen Endgeräten zur Steuerung von Produktionsanlagen, EDV-Kenntnisse, Sprachkenntnisse*),
- Sozialkompetenzen (z. B. *Anlernen von KollegInnen, Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, interkulturelle Kompetenz*)
- Selbstkompetenzen (z. B. *Bereitschaft zu lebenslangem Lernen, Kompetenz zum selbstgesteuerten Lernen – eigenständiges Festlegen von Lernzielen, eigenständige Auswahl geeigneter Lernstrategien, eigenständige Kontrolle des Lernerfolgs*).

Es steht außer Frage, dass neue technologische Entwicklungen wie die Instrumente der Künstlichen Intelligenz (KI) das Potenzial haben, Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft bei der Bewältigung der Herausforderungen im Kontext des digitalen und demografischen Wandels zu unterstützen. Bei der Einführung von KI in die Arbeitswelt ist es wichtig, Chancen und Risiken für das jeweilige Unternehmen und seine Beschäftigten strukturiert, spezifisch und zielgerichtet zu berücksichtigen. Die Forschung in diesem Feld muss Möglichkeiten eröffnen, die als gute Beispiele von den Unternehmen als Prototypen für eigene Entwicklungen genutzt werden können. Einheitsrezepte helfen in der Vielfalt nicht weiter.

Hinter dieser Aussage steht die Überzeugung: Der Mensch wird auch weiterhin die Veränderungsprozesse gestalten und letztlich entscheiden. Gestalten und Entscheiden sind Prozesse, die Alternativlosigkeit nicht kennen. Transparenz, Partizipation und Kommunikation werden auch für zukünftige Arbeitsbeziehungen entscheidende Faktoren sein. Sie schaffen dabei von selbst weitere „Diversität“ und „Pluralität“. Für die Arbeitsforschung werden sie Handlungs- und Anwendungsfelder sein – das gilt auch dann, wenn auch KI die Entscheidungsfindung unterstützen kann.

## *Referenzen*

- 1 Schemme, D. Altersgerechtes und generationenübergreifendes Lernen – eine Strategie für Unternehmen, die Personal- und Organisationsentwicklung kombinieren. BWP 2/2003. BIBB. 2003.
- 2 Jedes Alter zählt. Eine demografiepolitische Bilanz der Bundesregierung. BMI. 2017.
- 3 Zukunft der Arbeit. Innovationen für die Arbeit von morgen. BMBF. 2016.

- 4 Innovationen für die Produktion, Dienstleistung und Arbeit von morgen. BMBF. 2014.
- 5 [www.esf.de](http://www.esf.de).
- 6 <https://www.produktion-dienstleistung-arbeit.de/de/betriebliches-kompetenzmanagement-im-demografischen-wandel-1979.html>.

# Arbeits- und Personalpolitik für die 2020er-Jahre – Ausgangslage und Meilensteine der vergangenen 20 Jahre

R. Overhage

## *Einleitung: Die Strategie der Lebenszeitverlängerung.*

Bis in die 90er-Jahren und zum Teil noch darüber hinaus wurde europaweit ein vorzeitiger Ruhestand positiv bewertet. Ein wesentliches Argument: Arbeitsplätze für die junge Generation würden freigestellt. Ein weithin akzeptiertes Argument, denn die Arbeitslosigkeit war wesentlich höher als heute. Dieser Logik folgte auch die Altersteilzeit, indem die Forderung an die Einstellung der Nachwuchskräfte gekoppelt war. Der Vorruhestand wurde im Rahmen des EGKS (Europäische Gemeinschaft für Kohle und Stahl)-Vertrages auch finanziell unterstützt. Dadurch konnte ein Kapazitätsabbau sozialverträglich, ohne betriebsbedingte Kündigungen, gestaltet werden. Dieser war je zur Hälfte durch die Unternehmen der Montanindustrie umlagefinanziert und zur anderen Hälfte aus staatlichen Zuschüssen gedeckt.

Der EGKS-Vertrag lief aus; die Europäischen Verträge folgten dann einer anderen Logik. Es ging um einen einheitlichen Binnenmarkt sowie mit dem Bolognaprozess um einheitliche Bildungsabschlüsse. In Deutschland versprach man sich dadurch auch eine Verkürzung der Studienzeiten. Die Einführung von G8 sollte zudem die Schulzeit verkürzen. Die schrittweise Anhebung des Renteneintritts war ein weiterer Baustein der Strategie der Lebensarbeitszeitverlängerung. Darüber hinaus wurde die kapitalgedeckte „Riesterrente“ mit einem staatlichen Zulagesystem als Ergänzung des umlagefinanzierten Rentensystems eingeführt.

## *1. Demografiestrategie der Bundesregierung*

Die Politik der Lebensarbeitszeitverlängerung war nur eine Facette, den Herausforderungen des demografischen Wandels zu begegnen. Die Enquetekommissionen, die der Deutsche Bundestag zum Thema eingesetzt hatte, setzten das Thema „Demografie“ auf die Agenda und lieferten Informationen sowie Prognosen. Deutlich wurde, dass in Zukunft mit im

Durchschnitt älteren Beschäftigten Produktion und Dienstleistungen erbracht werden müssen. Und es setzte sich die Überzeugung durch, dass dies eine gemeinsame Aufgabe von Staat, Wirtschaft und Gesellschaft ist. Die Bundesregierung gab daher 2012 den Impuls zur Demografiestrategie<sup>1</sup>. Im Kern war es ein Dialog mit Vertreterinnen und Vertretern aller staatlichen Ebenen, der Wirtschaft, den Sozialpartnern, der Wissenschaft und der Zivilgesellschaft zur Verabredung von Aktivitäten. Konkret wurde der Dialog entlang der Themen in Arbeitsgruppen mit den relevanten Gestaltungspartnern organisiert:

- „Gute Partnerschaften für starke Familien“
- „Jugend gestaltet Zukunft“
- „Motiviert, qualifiziert und gesund arbeiten“
- „Selbstbestimmtes Leben im Alter“
- „Allianz für Menschen mit Demenz“
- „Regionen im demografischen Wandel stärken – Lebensqualität in Stadt und Land fördern“
- „Mobilisierung aller Potenziale zur Sicherung der Fachkräftebasis“
- „Ausländisches Arbeitskräftepotenzial erschließen und eine Willkommenskultur entwickeln“
- „Bildungsbiografien fördern“
- „Der öffentliche Dienst als attraktiver und moderner Arbeitgeber“

Die Arbeitsgruppe „Motiviert, qualifiziert und gesund arbeiten“ unter der Federführung des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales sah in der Beratung von Unternehmen einen entscheidenden Ansatz. Mit dem Partnernetzwerk „Die Demografieexperten – DEx“ der Initiative Neue Qualität der Arbeit bestand bereits ein Beraternetzwerk mit Schwerpunkt auf dem demografischen Wandel. Es verabredeten sich die Kammern und vier Sozialversicherungsträger, in regionalen Modellvorhaben eine intensivere Zusammenarbeit ihrer Berater zu organisieren, um besser das Wissen der anderen Organisationen in konkreten Fragestellungen zum demografischen Wandel verfügbar zu machen. Das Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung startete zudem einen weiteren Ansatz, die Beratung zu forcieren, mit dem ESF-Programm „unternehmenswert: Mensch“<sup>2</sup> die Beratung von kleinen und mittelständischen Unternehmen finanziell zu unterstützen. Die Aktivitäten zum Thema „Fachkräfte“ gingen auf in die Fachkräftestrategie der Bundesregierung.

## *2. Europäisches Jahr des aktiven Alterns<sup>3</sup>*

2012 war das Europäische Jahr des aktiven Alterns und der Solidarität zwischen den Generationen. Die Europäische Innovationspartnerschaft für Aktivität und Gesundheit im Alter hat Innovationen gefördert, um die Zahl der zu erwartenden gesunden Lebensjahre zu erhöhen. Ein Schwerpunkt des Europäischen Jahres 2012 lag darauf, angemessene Altersvorstellungen zu identifizieren. Denn wie erfüllt man seine zweite Lebenshälfte erlebt, hängt neben den äußeren Bedingungen auch von der eigenen Betrachtungsweise ab. In Deutschland übernahm das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) die Umsetzung des Europäischen Jahres 2012. Organisatorisch unterstützt wird das BMFSFJ dabei von einer Geschäftsstelle. Diese wurde von der Bundesarbeitsgemeinschaft der Senioren-Organisationen e.V. (BAGSO) und der Forschungsgesellschaft für Gerontologie e.V. (FG) getragen.

## *3. Initiative Neue Qualität der Arbeit*

In der Arbeitswelt stellte sich konkret die Frage, wie mit älteren Belegschaften die Wettbewerbsfähigkeit erhalten werden kann. Und diese Frage stellte sich auch konkret für jede Mitarbeiterin, jeden Mitarbeiter persönlich. Die Arbeitsgestalter entwarfen beispielhaft Arbeitsplätze, die auf Beschäftigte im höheren Alter zugeschnitten waren. Die Gesundheit – der Erhalt der Arbeitsfähigkeit und die Stärkung der Beschäftigungsfähigkeit – standen im Zentrum der Aktivitäten. Die vom BMAS ins Leben gerufene Initiative Neue Qualität der Arbeit stellte ihre Aktivitäten unter das Motto „30, 40, 50plus – gesund arbeiten bis ins Alter“. Um die Arbeitsfähigkeit zu erhalten, müssen die Arbeitsbedingungen zu den individuellen Fähigkeiten und Bedürfnissen passen – und zwar für jedes Alter<sup>4</sup>. Eine Reihe von Büchern, Broschüren, Leitfäden und Instrumenten wurden publiziert; andere Hilfsmittel wurden erstellt. Im Hinblick auf die Analyse wird auf die Altersstrukturanalyse, die Qualifikationsbedarfsanalyse sowie die alter(n)kritische Gefährdungsbeurteilung verwiesen. Das Instrumentensetting reflektiert z.B. über Gesundheit, Arbeitsgestaltung, Führungs- und Unternehmenskultur, Personalplanung, -entwicklung oder -rekrutierung. Waren Instrumente oder Informationen nicht vorhanden, wurden sie im Rahmen der INQA-Projektförderung entwickelt, z.B.:

## R. Overhage

- Strategische Personalplanung leicht gemacht – ein Handbuch sowie eine Hilfe für Betriebsräte für kleine und mittelgroße Unternehmen<sup>5</sup>
- Teams und Belegschaften systematisch entwickeln<sup>6</sup>
- Alle in eine Schublade – Altersstereotype erkennen und überwinden<sup>7</sup>

Eine alter(n)skritische Gefährdungsbeurteilung auf der Basis eines Arbeitsplatzkatasters wurde mit dem Projekt „ERGO-Stahl“<sup>8</sup> erprobt, die auch die Sozialpartner bei der Umsetzung des Demografievertrages Stahl unterstützte. Das gleiche Ziel verfolgte z.B. das Projekt „Umsetzung von Demografieverträgen – DemTV“ in der Chemieindustrie. Mit dem Projekt PINA<sup>9</sup> – Gesund und qualifiziert älter werden in der Automobilindustrie“ wurden z.B. eine Kennzahlenlandkarte, ein Leitfaden für Führungskräfte oder eine Orientierungshilfe zur Arbeitsgestaltung entwickelt.

Nur „Wissen“ zur Verfügung zu stellen, reicht nicht aus. Es gründeten sich Partnernetzwerke der Initiative, die sich den Austausch, die Beratung oder die Anwendung von Instrumenten auf die Agenda gesetzt haben:

- Das Demographie Netzwerk e.V.<sup>10</sup>
- Die Demografie Experten – DEx<sup>11</sup> oder
- Das WAI-Netzwerk<sup>12</sup> und
- Der Initiativkreis „30, 40, 50plus – älter werden in Beschäftigung“

Das BMBF veranstaltete öffentlichkeitswirksam 2013 das Wissenschaftsjahr „Die demografische Chance.“

## 4. Monitoring

Die Bundesregierung hat den gesetzgebenden Körperschaften vom Jahr 2010 an alle vier Jahre über die Entwicklung der Beschäftigung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu berichten und eine Einschätzung darüber abzugeben, ob die Anhebung der Regelaltersgrenze unter Berücksichtigung der Entwicklung der Arbeitsmarktlage sowie der wirtschaftlichen und sozialen Situation älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer weiterhin vertretbar erscheint und die getroffenen gesetzlichen Regelungen bestehen bleiben können. Der erste Bericht mit dem Titel Aufbruch in die arbeitsgerechte Arbeitswelt<sup>13</sup> erfüllte nicht nur den gesetzlichen Auftrag. Ausführlich wurden Maßnahmen aufgezeigt, die in Unternehmen und Verwaltungen ergriffen wurden. Diesem Ansatz folgten auch die weiteren Fortschrittsberichte, so dass der dargestellte Anstieg der Beschäftigung Älterer auch mit einem Bild der Situation in Unternehmen und Verwaltungen korrespondiert.

*5. Welche Fortschritte sind erzielt worden – welche Aufgaben bleiben?*

Erfreulich ist, dass die Beschäftigungsquote Älterer stark gestiegen ist. Die Statistik der Agentur für Arbeit gibt im September 2019 einen zusammenfassenden Bericht über die Situation von Älteren heraus. Die Autoren stellen fest, dass die Erwerbsneigung Älterer in den letzten Jahren im Vergleich zur Erwerbsneigung insgesamt überproportional stark zugenommen hat. Die Erwerbsquote stieg bei den Personen im Alter von 55 bis unter 60 Jahren von 2008 auf 2018 um 7,8 Prozentpunkte auf 83,0 Prozent. Einen sehr deutlichen Zuwachs gab es in der Gruppe der 60- bis unter 65-Jährigen: Deren Erwerbsquote ist seit 2008 um 24,7 Prozentpunkte auf 62,5 Prozent gestiegen. Die gestiegene Erwerbsneigung Älterer betrifft beide Geschlechter. Zudem sind immer mehr Menschen auch über das Erreichen der Regelaltersgrenze hinaus erwerbstätig. Die Erwerbsneigung Älterer ist in Deutschland mit 73,6 Prozent im Jahr 2018 deutlich höher als im EU-Durchschnitt (EU-28: 62,0 Prozent). Das nationale EU-2020-Ziel, in Deutschland bis 2020 eine Erwerbstätigenquote für 55- bis unter 65-Jährige von 60 Prozent zu erreichen, wurde bereits 2012 übertroffen.

In der ersten Dekade des Jahrhunderts war der Blick auf die demografischen Herausforderungen fokussiert. Es zeigte sich, dass es als Querschnittsthema behandelt werden muss. Allein der Blick auf das Themen- und Instrumentensetting zeigt die Spannbreite denkbarer Ansätze und Handlungsoptionen. Zunehmend traten auch andere Akteure auf den Plan, die weitere Aspekte von Vielfalt auf die Agenda setzten. Damit wurden die zentralen Herausforderungen des demografischen Wandels heute im Kontext weiterer Aspekte von „Vielfalt“ eingebettet, zum Beispiel

- Gender
- interkulturelle Zusammenarbeit oder
- Inklusion

Dieser Entwicklung wurde auch im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit Rechnung getragen: Demografie wurde ein Aspekt des Handlungsfeldes „Vielfalt“. Das INQA-Instrumentarium, z.B. das INQA Audit, orientierte sich nach den maßgeblichen Handlungsfeldern Führung, Vielfalt, Gesundheit und Kompetenz. Das ddn setzt auf den Perspektivwechsel 3D: Demografischer Wandel, Digitalisierung und Diversity.

Weitere Aspekte der damaligen Aktivitäten wurden in anderen Zusammenhängen aufgegriffen und weitergeführt, z.B. die Unterstützung durch Beratung oder die Fachkräftestrategie der Bundesregierung. Das BMAS hat zudem in jedem der ostdeutschen Bundesländer ein Zukunftszentrum er-

richtet, weil demografische und digitale Veränderungsprozesse in Ostdeutschland besonders zu spüren sind.<sup>14</sup>

In der 18. Legislaturperiode hatte das BMAS einen Dialogprozess „Arbeiten 4.0“<sup>15</sup> gestartet. Dieser war im Kern ein fachlicher Dialog über die Zukunft der Arbeitsgesellschaft. Es ging dabei jedoch nicht nur um ein Arbeiten in den neuen Produktionswelten der Industrie 4.0. Ziel war es insbesondere, auf Basis des Leitbilds „Guter Arbeit“ vorausschauend die sozialen Bedingungen und Spielregeln der künftigen Arbeitsgesellschaft zu thematisieren und mitzugestalten. Zudem zeigte der Dialogprozess, zusammengefasst im „Weissbuch Arbeiten 4.0“<sup>16</sup>, neue Perspektiven und Gestaltungschancen, aber auch Spannungsfelder der Arbeitswelt der Zukunft auf. Der Dialogprozess verdeutlichte auch, dass Unternehmen die Entwicklung ihrer Geschäftstätigkeit immer weniger linear fortschreiben können. Digitalisierung, veränderte Markt- oder Produktionsverhältnisse, sich schnell ändernde Liefer- und Geschäftsverflechtungen bewirken, dass Unternehmen sich iterativ oder experimentell auf Veränderungen einstellen. Ein Ergebnis des Dialogprozesses war, dass das BMAS „Betriebliche Lern- und Experimentierräume für Arbeitsinnovationen“ im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit startete. Die Plattform „www.experimentierraeume.de“<sup>17</sup> zeigt Unternehmen, die sich experimentierend auf den Weg in die Arbeitswelt von morgen begeben haben. Zahlreiche geförderte Experimentierräume sind zudem in der Entwicklung. Im Ergebnis der KI-Strategie der Bundesregierung werden im Herbst 2020 zudem Experimentierräume gestartet, die die Einführung von KI – gemeinsam gestaltet von Unternehmen und Beschäftigten – zum Ziel haben.

## 6. Ausblick

Veränderungen hat es immer gegeben. Der Zeithorizont, Veränderungen zu gestalten, ist ein entscheidender Faktor. Und es bedarf auch des Mutes und Vertrauens, sich auf etwas Neues einzulassen. In dieser Hinsicht sind die persönlichen Einstellungen, die Werte oder die Motivation sehr unterschiedlich. Diese Aussage trifft auch für eine einzelne Person über die verschiedenen Lebensphasen zu. Greift das Konzept einer alter(n)sgerechte Gestaltung der Arbeit noch angesichts agiler Arbeitsformen? Die gute Nachricht auf dem Weg in die Arbeitswelt von morgen ist sicherlich, dass durch Digitalisierung körperlich schwere Arbeit verhindert oder erleichtert werden kann. Absehbar wird es jedoch Beschäftigung in Gewerbe und Dienstleistung geben, die körperlich anstrengend oder monoton ist. Es bedarf jedoch größerer Anstrengungen, als die Beschäftigten in die moderne

Arbeitswelt „mitzunehmen“. Es ist zu wenig und passt nicht in eine digitale Welt mit agilen Arbeitsstrukturen. Der Nutzen und Sinn modernen Arbeitens, z.B. Vorteile eines Arbeitens mit weniger Hierarchie erlebbar zu machen, ist erfolgsversprechend. So können Freiräume für Beschäftigte entstehen, in allen Lebensphasen ihre Arbeit mitzugestalten, so dass wir auch in Zukunft einen Anstieg der Beschäftigung in den älteren Kohorten verzeichnen können. Denn es ist nicht nur die Gesundheit. Motivation und soziale Dimensionen sind zentrale Faktoren für die Beschäftigung Älterer. Denn auch in Zukunft wird nach Ansicht von Prof. Juhani Ilmarinen das „Wollen, Können und Dürfen“ entscheidend für die Weiterbeschäftigung Älterer sein.

### *Referenzen*

- 1 <https://www.bundesregierung.de/breg-de/suche/eine-zusammenfassung-449622>.
- 2 <https://www.unternehmens-wert-mensch.de/startseite/>.
- 3 <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1062&langId=de>.
- 4 <https://www.inqa.de/DE/wissen/vielfalt/diversitaetsmanagement/demografischer-wandel.html>.
- 5 [https://www.inqa.de/SharedDocs/downloads/strategische-personalplanung-leicht-gemacht.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=6](https://www.inqa.de/SharedDocs/downloads/strategische-personalplanung-leicht-gemacht.pdf?__blob=publicationFile&v=6), [https://www.inqa.de/SharedDocs/downloads/strategische-personalplanung-mit-weitblick.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](https://www.inqa.de/SharedDocs/downloads/strategische-personalplanung-mit-weitblick.pdf?__blob=publicationFile&v=3).
- 6 [https://www.inqa.de/SharedDocs/downloads/teams-und-belegschaften-systematische-entwickeln.pdf;jsessionid=C4C1AEFF1E585021326B18CCE65600DD.delivery2-replication?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](https://www.inqa.de/SharedDocs/downloads/teams-und-belegschaften-systematische-entwickeln.pdf;jsessionid=C4C1AEFF1E585021326B18CCE65600DD.delivery2-replication?__blob=publicationFile&v=2).
- 7 [https://www.inqa.de/SharedDocs/downloads/alle-in-eine-schublade-altersterotyp-pe-erkennen-und-ueberwinden.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](https://www.inqa.de/SharedDocs/downloads/alle-in-eine-schublade-altersterotyp-pe-erkennen-und-ueberwinden.pdf?__blob=publicationFile&v=2).
- 8 <https://www.bit-bochum.de/leistungen/forschung/archiv/ergo-stahl/>.
- 9 <https://pina-projekt.de/>.
- 10 <https://demographie-netzwerk.de/>.
- 11 <http://www.demografie-experten.de/>.
- 12 <https://www.wainetzwerk.de/de/>.
- 13 [http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/anlage-bericht-der-bundesregierung-anhebung-regelaltersgrenze.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/anlage-bericht-der-bundesregierung-anhebung-regelaltersgrenze.pdf?__blob=publicationFile).
- 14 <https://www.bmas.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2019/ostdeutsche-bundeslaender-zukunftszentren.html>.
- 15 <https://www.bmas.de/DE/Themen/Arbeitsmarkt/Arbeiten-vier-null/arbeiten-vier-null.html>.
- 16 <https://www.bmas.de/DE/Service/Medien/Publikationen/a883-weissbuch.html>.
- 17 <https://www.experimentierraume.de/start/> wird alsbald unter INQA.de zu finden sein.



# Vom „Voneinander Lernen“ zum „Gemeinsam Wirken“ – die strategische Weiterentwicklung des ddn

*S. Fassio, M. Schmeink und C. Zeckra*

## *Einleitung*

Einhergehend mit der Erkenntnis, dass ab dem Jahr 2003 in Deutschland die Bevölkerungszahlen kontinuierlich abnehmen würden, wurde ab der Jahrtausendwende in Deutschland der demografische Wandel erstmals als eine konkrete Herausforderung für die Gesellschaft identifiziert (Statistisches Bundesamt 2006, S. 5). Die Bedrohung, als die der demografische Wandel vor allem mit Blick auf die Arbeitswelt und die Rentenversorgung verstanden wurde, hat sich heute, nach einer fast zwanzigjährigen Auseinandersetzung mit der Thematik, in ein ganzheitlicheres Verständnis verwandelt. Lag zu Beginn der Fokus von Wissenschaft, Politik und Wirtschaft verstärkt auf den alternden Belegschaften von Betrieben, so ist heute längst ersichtlich geworden, dass uns der demografische Wandel vor ein breites Spektrum komplexer gesamtgesellschaftlicher Herausforderungen stellt – und dass der Aspekt „Alter“ nur einer von vielen ist. Diese Aspekte beinhalten humane Faktoren, wie beispielsweise der Umgang mit multikulturellen Belegschaften in international ausgerichteten Unternehmen oder die Integration von Zuwanderern in kleinen oder mittelständischen Betrieben. Gleichzeitig zeigt ein Blick auf unsere Gesellschaft auch, dass sich die Formulierung individueller Lebensentwürfe verstärkt durchsetzt, sich Geschlechter von klassischen Rollenbildern lösen und sich somit auch Ansprüche an die eigene Arbeit wie auch die Familienplanung verändern – ein Prozess, der sicherlich noch lange nicht abgeschlossen ist.

Im Umkehrschluss stellen auch Unternehmen immer höhere Ansprüche an ihre Beschäftigten. An diesem Punkt nimmt die digitale Transformation unserer Gesellschaft eine Schlüsselfunktion ein, da sie den demografischen Wandel nun auch um eine technologische Dimension erweitert. Die Digitalisierungsschübe hin zu einer Industrie 4.0 machen vertrautes Wissen an vielen Stellen obsolet und erfordern ein Neudenken des Systems Arbeit. Die Verbindung der physikalischen Welt mit dem „Internet der Dinge“ (Botthof & Hartmann 2015, Vorwort) macht Science-Fiction zur neuen Realität, die Mensch-Maschine-Interaktion zum Arbeitsalltag

und den Umgang mit Algorithmen und Künstlicher Intelligenz zur Arbeitswelt des 21. Jahrhunderts.

Was bedeutet dies nun konkret für Unternehmen und Beschäftigte? Zuerst einmal lässt sich sagen, dass der demografische Wandel eine Herausforderung ist, die sich gesamtgesellschaftlich stellt und konsequenterweise nicht ausschließlich im Unternehmenskontext bewältigt werden kann. Nur im Zusammenspiel aller Akteure können erfolgreiche Maßnahmen zur Bearbeitung dieses Phänomens entwickelt und implementiert werden, die nicht nur problemzentriert ausgelegt sind, sondern den demografischen Wandel auch als Initiator für neue Impulse sehen. Für die Personalarbeit von Unternehmen des 21. Jahrhunderts bedeutet dies, dass nicht mehr nur der eigene unternehmerische Erfolg zählt, sondern auch die eigene Rolle als Mitglied einer sozialen, demokratischen Gesellschaft erkannt und Verantwortung für den zuvor genannten demografischen Wertewandel übernommen werden sollte – ein Prozess, für den unternehmensübergreifender Austausch und Netzwerkarbeit unabdingbar sind.

Der folgende Beitrag soll sich deshalb mit der Frage befassen, inwiefern (Unternehmens-)Netzwerke dazu beitragen können, konkrete Fragestellungen des demografischen Wandels praxisorientiert zu beantworten und welcher Voraussetzungen es hierfür bedarf. Untersuchungsgegenstand ist das Unternehmensnetzwerk Das Demographie Netzwerk e.V. (ddn), welches sich bereits seit über 14 Jahren mit den Themen des demografischen Wandels beschäftigt und sich – parallel dazu – kontinuierlich weiterentwickelt hat.

### *1. Das Demographie Netzwerk e.V. als Impulsgeber*

Das Demographie Netzwerk e.V. (ddn) wurde im Frühjahr 2006 als ein Unternehmensnetzwerk der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) gegründet und versteht sich als ein Impulsgeber\*in zu den komplexen Herausforderungen des demografischen Wandels für unsere Gesellschaft. Mit der Gründung des ddn wurde bereits in der Gründungsveranstaltung die klare Vision des Netzwerks definiert, nämlich *„zukunftsfähige erfolgreiche Beschäftigungsstrategien in Unternehmen unter den Bedingungen des demografischen Wandels“* (Anzinger 2006) zu entwickeln.

Der gemeinnützige Verein agiert dabei auf dem gesamten Bundesgebiet und richtet sich nicht nur an Unternehmen und KMU, sondern auch an Akteure aus Zivilgesellschaft, Wissenschaft sowie Verwaltung. Bereits daraus lässt sich der gesamtgesellschaftliche Ansatz nachvollziehen, der dem Netzwerk zugrunde liegt und konsequent in der Vereinsarbeit verfolgt

wird. Der unternehmens- bzw. branchenübergreifende Austausch ist das zentrale Instrument des Vereins, um diskursive Prozesse zu initiieren und äußert sich neben zahlreichen Veranstaltungsangeboten auch in der Gründung von über 13 Arbeitskreisen sowie weiteren 17 Regionalnetzwerken. Doch ist das Selbstverständnis der Vereinsarbeit nicht nur auf die interne Vereinsarbeit konzentriert, sondern will auch über die eigenen Grenzen hinaus aktiv werden. Zu diesem Zweck wurde der Deutsche Demografie Preis ins Leben gerufen, der 2020 erstmals stattfinden konnte. In Zusammenarbeit mit weiteren Kooperationspartnern werden durch die Vergabe des Preises Projekte ausgezeichnet, die sich in der Bewältigung des demografischen Wandels gesellschaftlich besonders hervorheben. Diesen soll damit eine Vorbildrolle zugewiesen werden, die andere Betriebe ebenfalls dazu motiviert, sich dem demografischen Wandel anzunehmen.

Ähnlich, wie sich die Entwicklung des demografischen Wandels vollzogen hat, so lässt sich auch der Ansatz der Vereinsarbeit als chronologischer Prozess darstellen, der sich im Laufe der letzten 14 Jahre immer weiter an aktuelle Entwicklungen angepasst hat. Der Fokus liegt dabei stets auf einer zukunftsgerichteten Personalpolitik von Betrieben, die soziale, technologische wie auch wirtschaftliche Aspekte miteinander verknüpft.

Vor allem in der Praxis, also im konkreten Unternehmensalltag, ist die Perspektive auf Personalpolitik zumeist nach innen ausgerichtet, d.h. die Bedürfnisse der Unternehmen werden in den Vordergrund gestellt (Marquardt et al. 2019, S. 15). Zu Beginn der 2000er-Jahre bedeutete dies in erster Linie die Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit der Angestellten im Beruf, beispielsweise durch Maßnahmen zur Gesundheitsförderung bis hin zu einem umfassenden Gesundheitsmanagement. Daran lässt sich schnell ablesen, dass Beschäftigte von Unternehmen weniger als Individuen, sondern vielmehr als eine Ressource verstanden wurden (ebd., S. 16), die vordergründig zur Steigerung der unternehmerischen Leistungskraft diente und deshalb „gesichert“ werden musste. Dieses veraltete Bild zur Vereinsarbeit war der Startschuss für die Netzwerkarbeit des ddn, denn es galt, diese alten Strukturen aufzubrechen und durch neue zu ersetzen.

Gerade in der Weiterentwicklung der unternehmerischen Personalpolitik spielen Netzwerke eine zentrale Rolle, denn in diesen Zusammenschlüssen findet ein aktiver Diskurs statt, der die nach innen gerichtete Perspektive von Unternehmen aufzubrechen vermag. Hier kann im sicheren Raum Personalarbeit um- bzw. neugedacht werden.

Der unternehmensübergreifende Austausch kann sich dabei in der Diskussion ganz konkreter Ziele äußern, beispielsweise in der Identifizierung strategischer Maßnahmen zum Employer Branding, die dafür Sorge tragen sollen, dass die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden angespro-

chen werden. Auf der anderen Seite eignen Netzwerke sich jedoch auch dazu, neue Methoden anzuwenden, die es erlauben, die Perspektive der Zivilgesellschaft in die Personalarbeit einzubeziehen (Marquardt et al. 2019, S. 15–16).

Vor allem unter der Berücksichtigung von Best-Practice-Beispielen oder des Konzepts der kollegialen Beratung werden im ddn aktiv Lösungsstrategien und Denkanstöße zur Formulierung von neuen Konzepten herangezogen. Das Prinzip der Best-Practices untersucht dabei erfolgreiche Beispiele aus der Praxis mit Blick auf deren Allgemeingültigkeit und Übertragbarkeit auf andere Bereiche und Unternehmen. Die Idee dahinter ist ein „Voneinander Lernen“, die gerade für kleinere und/oder noch junge Unternehmen eine Hilfestellung sein kann, um sich zu orientieren. Gleichzeitig sollte das Best-Practice-Prinzip auch kritisch betrachtet werden, da Übertragbarkeit zumeist nur in Grenzen möglich ist und das simple „Kopieren“ bestimmter Maßnahmen aus dem jeweiligen Fallbeispiel nicht automatisch mit größerem Erfolg gekrönt sein muss. Denn nicht nur jede\*r Mitarbeitende in einem Unternehmen hat individuelle Bedürfnisse und Voraussetzungen, sondern auch jedes Unternehmen hat seine Spezifika.

## 2. Das Prinzip der kollegialen Beratung

In diesem Zuge hat sich das Konzept der kollegialen Beratung bzw. des kollegialen Benchmarkings etabliert. Dieser Kommunikationsansatz hat sich zum primären Instrument des ddn entwickelt und spiegelt sich vor allem in den Arbeitskreisen des Netzwerks wider. Das kollegiale Benchmarking versteht sich dabei als ein Gegenentwurf zum betriebsinternen Finden von Lösungen und bezieht die externe Perspektive bzw. Beratung mit ein, um so von anderen zu lernen, externe Konzepte aber nicht 1:1 zu kopieren. Dabei geht es vor allem um den Austausch zwischen Fachkolleg\*innen und die Erweiterung der eigenen Perspektive auf spezifische Unternehmensaspekte. Fleck und Krauß beschrieben diesen Ansatz wie folgt: *„Bei dieser Methode des systematischen Vergleichens zwischen internen Abteilungen oder externen Benchmark-Partnern ist es das Ziel, Optimierungspotenziale zu erkennen und die jeweils besten Lösungen miteinander zu verbinden“* (Fleck & Krauß 2011, S. 31). Das Prinzip bietet den großen Vorteil, dass es auch – oder gerade dann – greift, wenn keine oder nur wenige Bezugsreferenzen vorliegen. Strategien zur Bewältigung des demografischen Wandels in Unternehmen eignen sich deshalb besonders für diese Methode, da sie sich zumeist erst über einen mittel- bis langfristigen Zeitraum bemerkbar machen. Im Rahmen der Methode des kollegialen Benchmarkings werden je-

doch zumeist nur Teillösungen oder noch nicht abgeschlossene Projekte analysiert und ggf. optimiert. Das Ziel dabei ist nicht etwa die ganzheitliche Lösung, sondern vielmehr das Finden von Lösungsansätzen oder -fragmenten, die der Optimierung einer Maßnahme oder Strategie dienen (ebd., S. 31–33).

Mit zunehmender Entwicklung dieser und ähnlicher Ansätze hat sich innerhalb der Unternehmen die Erkenntnis verbreitet, dass es von großem Nutzen ist, in den unternehmensübergreifenden Austausch zu treten und sich ggf. auch selbst zu organisieren. Diese Tendenz wurde auch seitens der Politik gespiegelt, indem gezielt Maßnahmen zum selbstorganisierten Austausch von Unternehmen gefördert wurden. Gerade für Kleinstunternehmen sowie kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sollte so eine Austausch-Plattform für zukunftsgerichtete Personalpolitik und Unternehmensentwicklung eingerichtet werden.

Aus ebendiesem Impuls heraus wurde im Frühjahr 2006 ddn gegründet und verfolgt seitdem einen nationalen wie auch regionalen Ansatz. Best-Practices wie auch kollegiales Benchmarking dominieren den Diskurs innerhalb der Netzwerkpartner, zeigen diesen jedoch auch mit Fortschreiten des demografischen Wandels gleichzeitig die eigenen Grenzen auf. Nicht zuletzt die Corona-Pandemie, die auch das Netzwerk seit März 2020 vor ungekannte Herausforderungen gestellt hat, verdeutlicht, dass selbst ein unternehmens- und branchenübergreifender Austausch nicht allen Fragen standhalten kann. So setzt sich ein immer ganzheitlicheres Konzept durch, das die Angebote und Ausrichtung des ddn zunehmend definiert, nämlich das sogenannte Collective Impact-Prinzip.

### *3. Der Collective Impact: Personalarbeit zwischen Unternehmen und Gesellschaft*

Bereits in der Einführung dieses Beitrages wurde die Wechselwirkung zwischen gesellschaftlichen und unternehmerischen Veränderungsprozessen erwähnt und soll im Folgenden noch ausführlicher besprochen werden. Für das 21. Jahrhundert wurden von der Wissenschaft sogenannte „Megatrends“ formuliert, mit denen sich die Gesellschaft konfrontiert sieht, und zu denen neben der Digitalisierung u.a. auch die Neue Mobilität und der demografische Wandel gehört (RAG Stiftung). Bereits die Begrifflichkeit des *Megatrends* legt nahe, dass es sich hier um kein kurzzeitig auftretendes Phänomen handelt, sondern um einen Transformationsprozess, der alle gesellschaftlichen Akteure einbezieht. So entwickelte sich das

Prinzip des „Collective Impact“, also das „Gemeinsame Wirken“, als ein möglicher Denkansatz zur Bewältigung ebendieser Herausforderungen.

Das Collective Impact-Prinzip wurde erstmals im Jahre 2011 von Kania und Kramer formuliert und beschreibt den Gedanken, dass nachhaltige und ganzheitliche Lösungen für gesellschaftliche Probleme nur dann erzielt werden können, wenn gesellschaftliche Akteure ihre Arbeitskraft zur Erreichung eines fest definierten gemeinsamen Ziels bündeln und gezielt zusammenarbeiten (Kania & Kramer 2011, S. 36 ff.).

Aus diesem zentralen Ansatz heraus hat auch ddn das Collective Impact-Prinzip für seine Netzwerkarbeit übernommen und auf die eigenen Rahmenbedingungen übertragen:

Durch Digitalisierungsschübe, die demografische Herausforderung, zunehmende Diversität, kulturellen Wandel, Fachkräftemangel, die Spaltung unserer Gesellschaft und New Work wird das System Arbeit deutlich berührt und vor bisher unbekannte Probleme gestellt, die aber zugleich neue Chancen eröffnen. Eine zeitgemäße HR-Arbeit an der Schnittstelle von Unternehmen und Gesellschaft nimmt die gemeinsamen Herausforderungen in den Blick, öffnet sich, greift die vielfältigen Facetten des sozialen Wandels auf, nutzt ihn und stärkt den Menschen in ebendieser neuen Arbeitswelt. Personalarbeit ist demnach nicht nur in ihrem betrieblichen Teil Akteur und in der Beziehung zum Umfeld Getriebener, sondern ist wichtiger Teil der Interaktion mit der Gesellschaft. Die Konsequenz ergibt sich darin, dass Unternehmen sich fragen müssen, was der gesellschaftliche Wandel mit ihnen zu tun hat, wie sie auf ihn reagieren oder diesen beeinflussen können. Doch das ist leichter gesagt als getan, denn gemeinsame Probleme können nicht mehr von einzelnen Akteuren allein gelöst werden. Keine Institution – sei es eine staatliche, eine unternehmerische oder zivilgesellschaftliche – ist in der Lage, im Alleingang zu tragfähigen Lösungen zu gelangen. Die Lösung muss vielmehr im gut organisierten Zusammenspiel mehrerer Akteure aus verschiedenen gesellschaftlichen Sektoren liegen, das über ein unverbindliches Netzwerk bewusst hinausgeht. Collective Impact als erfolgreiches Modell der Wirksamkeit ist in diesem Kontext die Selbstverpflichtung wichtiger Akteure auf eine gemeinsame Zielsetzung und ein gemeinsames Vorgehen zur Lösung komplexer Herausforderungen. ddn möchte Motor für diesen Systemwandel sein, indem eine Neuausrichtung entlang der Prinzipien des Collective Impact-Modells angestrebt wird. So wird der bisher praktizierte Ansatz des „Voneinander Lernens“ weiter in die ambitionierte Richtung des „Gemeinsamen Wirkens“ gedacht. Konkret bedeutet dies, dass nicht mehr nur berücksichtigt werden soll, was Organisationen zukünftig benötigen könnten, sondern

wie gemeinsam mit anderen Sektoren ein wirkungsvoller Beitrag zum nachhaltigen sozialen Wandel geleistet werden kann.

Wie gestaltet sich diese Erkenntnis nun jedoch in der praktischen Vereinsarbeit? Netzwerkarbeit ist wertvoll, erschöpft sich aber häufig in unverbindlicher Zusammenarbeit. Man betont die Gemeinsamkeiten, verpflichtet sich aber zu nichts. Niemand muss etwas aufgeben, sich an Erfolgen messen lassen oder gar Ressourcen teilen. Das ist praktisch, aber meist wirkungslos. Eine echte Kooperation im Sinne von Collective Impact hingegen verlangt neben Verbindlichkeit das Teilen von Ressourcen. Sie setzt ein gemeinsames Problemverständnis und gemeinsame Zielsetzungen voraus. Gemeinsame Erfolgsindikatoren erlauben es allen Akteuren, ihre Aktivitäten auf die Erreichung der gemeinsamen Ziele auszurichten und ermöglichen ein gemeinsames Lernen aus Erfolgen wie auch aus Misserfolgen. Die Partner ermutigen sich gegenseitig, die jeweiligen Stärken so einzubringen, dass das gemeinsame Anliegen unterstützt wird. So erreichen sie, dass sich konstruktive Aktivitäten im Miteinander verstärken. Eine Kooperation in diesem verstandenen Sinne ist anstrengend, aber dafür effektiv und wirksam. Damit wird ein neues Feld der Personalarbeit eröffnet, da nach dem Collective Impact-Prinzip nun grenzüberschreitende Methoden angewendet werden.

Das Demographie Netzwerk e.V. (ddn) macht es sich zur Aufgabe, auf dem beschriebenen Weg die Brücke zwischen gesellschaftlichen Entwicklungen und unternehmerischem Erfolg zu bauen und gemeinsam das Potenzial neuer Arbeitswelten zu entwickeln.

#### *4. Neue Herausforderungen für die Zukunft: Netzwerke als Teil der Lösung*

Netzwerke nehmen aus zweierlei Gründen eine Schlüsselrolle in der Bewältigung von gesamtgesellschaftlichen Fragestellungen ein. Auf der einen Seite bedarf es bestimmter Netzwerke in der Funktion als Plattform, auf der Erkenntnisse aus der Wissenschaft für die Praxis aufgeschlüsselt werden können, d.h. ihnen kommt eine entscheidende Transferfunktion zu. So widmen sich Netzwerke der Frage, wie Ideen und Ergebnisse aus der Forschung in konkrete Handlungsempfehlungen für die Praxis übersetzt und diese auf den Unternehmenskontext übertragen werden können. Auf der anderen Seite repräsentieren Netzwerke neue Formen der unternehmensübergreifenden Partizipation, indem sie Akteure verschiedenster Betriebe miteinander vernetzen und in den Dialog bringen. Dies äußert sich einerseits darin, dass Methoden der partizipativen Kommunikation bewusst übernommen werden, beispielsweise das Working Out Loud-Prin-

zip. Andererseits ist es der zukunftsgerichtete Ansatz, überbetriebliche Lösungen zu entwickeln und somit eine Übertragbarkeit auf den gesamtgesellschaftlichen Kontext zu ermöglichen, der eine gute Netzwerkarbeit ausmacht.

Hierzu werden im ddn folgende drei Leitideen verfolgt – nicht nur in der Netzwerkarbeit, sondern auch in Form eigener Praxisprojekte:

- Überbetriebliches Lernen durch einschlägige Qualifizierungsprogramme
- Überbetriebliche Karriereplanung unter dem Blickwinkel von *fresh perspectives*<sup>1</sup>
- Überbetriebliche Tätigkeitswechsel

Eine Erkenntnis, die sich aus der Projektarbeit des ddn ergeben hat, ist der notwendige Dialog, der mit der Politik geführt werden muss, um eine erfolgreiche Veränderung von Rahmenbedingungen zu ermöglichen, sodass derartig zukunftsweisende Ansätze in der Praxis realisiert werden können. Ein Leuchtturmprojekt ist in diesem Kontext das BMBF-geförderte Verbundprojekt TErrA<sup>2</sup>, das sich mit dem überbetrieblichen Tätigkeitswechsel in Unternehmensnetzwerken befasste und an dem ddn maßgeblich mitgewirkt hat. TErrA-Ziel ist, die Erwerbsverläufe innerhalb gewisser Branchen präventiv zu gestalten, indem frühzeitige Tätigkeitswechsel von Mitarbeitenden herbeigeführt werden, um so für diese einen geistig wie auch körperlich gesunden Renteneintritt zu gewährleisten. Eine Kernerkenntnis des in den Jahren von 2016–2019 durchgeführten Projektes ist es, dass, nur wenn von Politik und Verwaltung ein grundlegender Rahmen für ebendiese Tätigkeitswechsel geschaffen wird, der den Wechsel auch aus bürokratischer Sicht barrierefrei gestaltet, der Prozess nachhaltig in die Betriebsabläufe integriert werden kann.

Genau an diesem Punkt wird der Bedarf für die Implementierung des Collective Impact-Prinzips sichtbar: Alle gesellschaftlichen Akteure müssen gezielt zusammenarbeiten, um die Herausforderungen des demografischen Wandels zu bewältigen, die Kollaboration im Unternehmenskontext allein ist oftmals nicht ausreichend, um Strategien nachhaltig umzusetzen. Netzwerke verstehen sich in diesem Zusammenhang durch ihre Funktion als „Klammer“ all dieser Akteure als eine Schlüsselfigur.

### 5. Netzwerke der Zukunft: mit offenen Fragen zum Erfolg

Wie kann gute Netzwerkarbeit zukünftig jedoch so gestaltet werden, dass nicht nur die Bedürfnisse von Unternehmen, sondern die aller gesellschaftlicher Akteure berücksichtigt werden? Auch, um getreu dem Collective Impact-Prinzip handeln zu können? Kollegiales Benchmarking erweist sich im unternehmensübergreifenden Austausch zwar als vielversprechend, doch ist dies im gesamtgesellschaftlichen Austausch nicht zielführend.

An dieser Stelle hat Das Demographie Netzwerk e.V. (ddn) sich bereits deutlich positioniert und Folgendes festgestellt: Die eine Antwort gibt es nicht. Nur kreatives Denken und der kollektive Diskurs können den Herausforderungen der Zukunft gerecht werden. Nicht zuletzt die Auswirkungen der Corona-Pandemie haben verdeutlicht, dass starre Lösungsstrategien und ein Handeln nach „Schema F“ oft eher eine Barriere darstellen, als dass sie Sicherheit geben.

An diesem Punkt kann ein offeneres Konzept zum Tragen kommen: Das von Pörksen (2020) entwickelte „Prinzip der offenen Frage“ kann als Hilfestellung dienen, wenn zu schematische Methoden-Ansätze nicht mehr weiterführen. Pörksen (2020) konstatiert, dass „(...) *die meisten Fragen, die gestellt werden, eigentlich gar keine sind, weil der angeblich Fragende die Antwort schon kennt*“ (S. 50). Eine offene Frage lässt sich somit als eine Frage verstehen, deren Antwort bisher noch niemand kennt. Dies macht sie einerseits zu einem machtvollen Instrument, bedeutet aber auch, sich auf unbekanntes Terrain hinauszuwagen und sich auf die eigene Unsicherheit einzulassen. Ein Prozess, der sicherlich mit Irritationen verbunden ist. Gerade diese Phase ist für Unternehmen oft ein Hindernis, welches es zu überwinden gilt, um in die pragmatische Lösungssuche einzusteigen. An diesem Punkt kommen erneut die Netzwerke zu Hilfe, denn diese können beispielsweise durch moderierte Austauschformate dazu beitragen, diese Hürden zu überwinden und den sprichwörtlichen gordischen Knoten zu durchtrennen.

Durch gezieltes Handeln von Netzwerken, die Unternehmen strukturelle Angebote machen, sich den gesellschaftlich relevanten Aspekten der Personalarbeit zu widmen, können nach dem Prinzip der offenen Frage Themen bearbeitet werden, die von einer klassischen Personalabteilung nicht gelöst werden können. Und gerade an diesem Punkt möchte ddn als zukunftsgerichtetes Netzwerk seine gesellschaftliche Funktion als „Klammer der Akteure“ wahrnehmen und sich durch die Schaffung innovativer Formate positionieren. Sei es in Form von Erzählalons, Barcamps oder Austauschforen, hiermit sollen gezielt Akteure unterschiedlichster Sekto-

ren zusammengebracht werden, um genau die „offenen“ Fragen zu stellen, die zum jetzigen Moment noch keiner zu beantworten vermag.

## 6. Fazit

Der vorliegende Beitrag hat verdeutlicht, was von einem Netzwerk der Zukunft verlangt wird: Beweglichkeit, wo sonst Starre herrscht, Flexibilität sowie Kreativität, wo andere zu schematisch denken. Die gesellschaftliche Verantwortung von Netzwerken liegt in der Anregung und Moderation eines übergeordneten Diskurses und dem Transfer von wissenschaftlichen Erkenntnissen in die konkrete Praxis. Um dies gewährleisten können, sind Netzwerke auf die Unterstützung von der öffentlichen Hand dringend angewiesen. Viele Netzwerke finanzieren sich fast ausschließlich durch Mitgliedsbeiträge oder tragen sich von der einen in die nächste Projektförderung. Eine strukturelle Förderung von Netzwerken würde dazu beitragen, Netzwerkarbeit zu professionalisieren und noch zielgerichteter wirken zu lassen.

## Literatur

- Anzinger, R. (2006): Begrüßung zur Gründungsveranstaltung des Demographie-Netzwerkes (ddn). Rede vom 27.3.2006 im Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Kleisthaus K1.
- Botthof, A.; Hartmann, E. A. (Hrsg.) (2015): Zukunft der Arbeit in Industrie 4.0. Wiesbaden: Springer Vieweg.
- Fleck, T.; Krauß, B. (2011): Kollegiales Benchmarking. In: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.): Qualitätssicherung in der Demografieberatung. Bielefeld: Bertelsmann Verlag. S. 31–43.
- Kania, J.; Kramer, M. (2011): Collective Impact. In: Stanford Social Innovation Review. Verfügbar unter: <https://ssir.org/?ACT=219&clv=QriLzY9tzCP6LkkeAtyiEcHsOwVLIv55CozcJBIQcz1%2BPPjRUo8K0GT8ZEaS49G9UN1V1dgr8WHlbyZm9xmEZh3coC06P2cCxD1D17ca9Sv76nG0PwK5fUJaopQLow1S0fRuwlkCqlsWGPgnjDAzA%3D%3D>.
- Marquardt, T.; Klopprogge, A.; Deller, J. (2019): Grenzverkehr. Wie Personalarbeit die Brücke zwischen unternehmerischem Erfolg und gesellschaftlichen Entwicklungen bauen kann. In: Goinger Kreis e.V. (Hrsg.): Grenzüberschreitungen zwischen Unternehmen und Gesellschaft. Herausforderungen im System Arbeit gemeinsam bewältigen. Hohenwarsleben: VAS – Verlag für Akademische Schriften. S. 11–31.
- Pörksen, B. (2020): Fragen, die alles verändern. In: Die Zeit. 20.8.2020. S. 50.

RAG Stiftung (o.D.): Megatrends. Verfügbar unter: <https://www.glueckauf-zukunft.de/zukunftsstudie/methodik-und-vorgehen/megatrends/>.

Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2006): Bevölkerung Deutschlands bis 2050. 11. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung. Verfügbar unter: [https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Bevoelkerungsvorausberechnung/Publikationen/Downloads-Vorausberechnung/bevoelkerung-deutschland-2050-presse-5124204069004.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Bevoelkerungsvorausberechnung/Publikationen/Downloads-Vorausberechnung/bevoelkerung-deutschland-2050-presse-5124204069004.pdf?__blob=publicationFile).

## *Referenzen*

- 1 Damit ist hier die Perspektive von neu eingestellten Mitarbeitenden auf bestimmte betriebliche Aspekte gemeint, von der ein Unternehmen profitieren kann, da diese einer sogenannten „Betriebsblindheit“ entgegenwirken kann.
- 2 TErRA = Tätigkeitswechsel zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit.



# DIN Arbeitsausschuss „Alternde Gesellschaften“

*H. Gebhardt und T. Linner*

## *Einleitung*

„Everyone ages“ – jeder Mensch altert – so beginnt der aktuelle Normenentwurf ISO/CD 23617 – „Ageing societies – Guidelines for an age inclusive work force“ (2020). Eine ebenso wahre wie scheinbar selbstverständliche Feststellung, die schon immer galt und immer gelten wird.

Was in den 2020er-Jahren sich in der Bevölkerung insgesamt wie in der Erwerbsbevölkerung weiter verstärken wird, ist der Anteil der Erwerbspersonen mit 50 Jahren und älter. Denn die sogenannten „geburtstarken Jahrgänge“ der späten 1950er- und frühen 1960er-Jahre werden ihrem Attribut gerecht.

Anders betrachtet bedeutet dies auch, dass die nachfolgenden „geburtenschwächeren Jahrgänge“ ab den 1970er-Jahren weniger Personen für den Arbeitsmarkt bereitstellen, wie sie in den 2020er-Jahren aus dem Erwerbsleben ausscheiden werden.

Wir müssen uns also – noch verstärkt in den 2020er-Jahren – in Deutschland auf eine alles andere als Gleichverteilung der Jahrgangskohorten in der Bevölkerung und ebenso auch in der Erwerbsbevölkerung einstellen. In dieser Art und Ausprägung einer „schiefen Verteilung“ wahrscheinlich erstmals in der Geschichte.

Natürlich ist diese Erkenntnis nicht neu. So widmet sich eine bereits im Jahre 2000 – also vor 20 Jahren – veröffentlichte knapp 450 Seiten umfassende Kongressdokumentation dem Thema „Altern und Arbeit: Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft“. Dabei werden einerseits zentrale Fragen und Herausforderungen erörtert und der Stand der Forschung und der Diskussion beschrieben. Dies in Form von 10 Unterthemenstellungen, die in verschiedenen Arbeitsgruppen erörtert wurden. In einem weiteren Teil werden Schlussfolgerungen und Ausblick aus der Sicht der EU und der Wissenschaft formuliert, wodurch nicht zuletzt auch die Internationalisierung des Themas herausgestellt wird.

Für diese Herausforderung bedarf es der Fortschreibung und Erarbeitung von Konzepten, für deren internationale Abstimmung die internationale Normung auf ISO-Ebene eine mögliche Plattform darstellt.

### 1. Gründung des ISO TC 314 „Ageing Societies“ und dessen nationalen Spiegelung

Dass diese Feststellungen nicht nur für Deutschland, sondern für eine Vielzahl von Ländern insbesondere auf der nördlichen Halbkugel einschließlich Australien gelten, zeigt auch die vergleichsweise große Resonanz, die die Etablierung eines neuen Technischen Komitees TC 314 „Ageing Societies“ auf ISO-Ebene hervorgebracht hat.

An der Gründungssitzung im Juni 2018 in London nahmen mehr als 40 Expertinnen und Experten aus etwa 20 Ländern teil. Dabei ist in den Folgejahren eine ausgeprägte Progression der Beteiligung festzustellen, so nahmen an der bislang letzten Komiteesitzung, die im Juni 2020 COVID-19-bedingt als Webkonferenz durchgeführt wurde, mehr als 65 Expertinnen und Experten aus etwa 25 Ländern teil.

Aktuell sind 20 Mitgliedsstaaten als P-Members („Participating“) und weitere 18 Mitgliedsstaaten als O-Members (Observing) in diesem Technischen Komitee (TC) vertreten.

Auf nationaler Ebene wurde dieses TC zunächst durch einen DIN-Sonderausschuss „Alternde Gesellschaften“ gespiegelt, der im ersten Halbjahr 2020 in einen Arbeitssauschuss „Alternde Gesellschaften“ überführt wurde und im Normenausschuss Ergonomie innerhalb des DIN verortet ist. Gerade der Normenausschuss Ergonomie stellt sich bereits seit vielen Jahren unter Begriffen wie „Accessibility“, „Barrierefreiheit“ oder „Design for All“ in Teilbereichen dieser gesellschaftlichen Herausforderung.

Sowohl auf nationaler als auch auf internationaler Ebene wird der Ausschuss eng mit anderen Ausschüssen und Fachbereichen arbeiten (Ergonomie, Robotik, Active Assisted Living, Digitalisierung und Künstliche Intelligenz etc.), um anwendungsnahe Innovationen im erweiterten Bereich um die Themen Alter und Pflege zu unterstützen.

Die Autoren sind auf internationaler ebenso wie auf nationaler Ebene Gründungsmitglieder der entsprechenden Ausschüsse, bilden die Obleute auf nationaler Ebene und sind auf internationaler Ebene auf TC- ebenso wie auf Arbeitsgruppenebene aktiv beteiligt.

Weitere Informationen zu den Ausschüssen finden sich unter:

ISO TC 314 „Ageing societies“ und Arbeitsgruppen:  
<https://committee.iso.org/home/tc314>

Nationales Spiegelgremium NA 023-00-07 AA „Alternde Gesellschaften“:

<https://www.din.de/de/mitwirken/normenausschuesse/naerg/nationale-gremien/wdc-grem:din21289289288>

## 2. Themen in der aktuellen Bearbeitung

Bereits nicht einmal zwei Jahre nach Gründung des TC wurden drei Committee Drafts (CD) auf den Weg gebracht, die den nationalen Normungsinstituten zu Beginn des Jahres 2020 vorgelegt wurden. Diese sind:

ISO/CD 23617 – Ageing societies – Guidelines for an age inclusive work force

ISO/CD 23623 – Ageing Societies – Framework for Dementia-inclusive communities

ISO/CD 23889 – Ageing Societies – Carer-inclusive and accommodating organizations

Diese in einem ersten Schritt bearbeiteten Themen zeigen den weiten Handlungsrahmen der Bearbeitung auf.

Für das Arbeitsleben ist dabei einerseits der ISO/CD 23617 – „Ageing societies – Guidelines for an age inclusive work force“ bedeutsam, andererseits aber auch der ISO/CD 23889, der sich der Pflege von Personen widmet, einer Tätigkeit und Berufsgruppe also, dem nur unlängst das Attribut „systemrelevant“ gegeben wurde und dessen Arbeiten nicht nur deshalb auch in der 2020er-Jahren eine gesteigerte Bedeutsamkeit erfahren wird.

Der ISO/CD 23623 widmet sich einer weiteren gesellschaftlichen Herausforderung, da mit dem steigenden Anteil älterer Bürger und Bürgerinnen auch ein höherer Anteil von Personen mit Demenz in ihren unterschiedlichen Ausprägungen verbunden ist und verbunden sein wird. Auch hier bedarf es möglichst international abgestimmter Konzepte und Empfehlungen, wie diese Herausforderung gemeistert werden kann.

Allen diesen Normentwürfen gemeinsam ist, dass sie in ihren Titeln das Wort „inclusive“ tragen, was zum Ausdruck bringen soll, dass unter dem Begriff „Inklusion“ oder „inklusiv“ diese Themenfelder miteinander verbunden sind. Der Begriff „inklusiv“ wird dabei verstanden als ein Attribut, zukünftig verstärkt sowohl in der Arbeitswelt als auch bei Produkten und Dienstleistungen eine möglichst große Variabilität der Eigenschaften und Fähigkeiten der jeweiligen Zielgruppe zu berücksichtigen.

### 3. Beispiel: „Guidelines for an age inclusive work force“

Die Bearbeitung der Themenstellung soll am Beispiel des Normenentwurfes ISO/CD 23617 – Ageing societies – Guidelines for an age inclusive work force näher betrachtet werden. Auch wenn die Bearbeitung noch nicht abgeschlossen ist, der endgültige Standard sich also mehr oder weniger deutlich von der aktuellen Fassung unterscheiden kann, wird anhand des Committee Drafts bereits die grundsätzliche Struktur deutlich.

Ziel der Bearbeitung ist, Empfehlungen für eine „age-inclusive work-force“ zu geben, die für möglichst viele Organisationen anwendbar sind. Das Unternehmen, die Organisation soll dabei selbst bestimmen, wie sie die Empfehlungen in ihrem eigenen Kontext, ihrer eigenen Organisationsgröße und ihrem eigenen Entwicklungsgrad bezogen auf die Themenstellung umsetzen will. Lediglich die Grundsätze sowie die Philosophie sollen für alle Organisationen gelten.

Die Umsetzung führt zu einer Reihe von Abschnitten bzw. Unterkapiteln mit Handlungsfeldern, deren Themenstellung zunächst in einem Abschnitt „Generelles“ kurz erläutert wird, an den sich jeweils ein Abschnitt „Empfehlungen“ anschließt. Zu diesen Handlungsfeldern zählen Aspekte wie „Führung und Organisationskultur“, „Arbeitskräfteplanung“, „Arbeitsgestaltung“, „Innovation und Digitalisierung von Arbeitsplätzen“, „Gesundheit und Wohlbefinden“, „Berufliche Entwicklung“, „Wissensmanagement“ ebenso wie „Nachfolgeplanung“.

In verschiedenen Anhängen werden Themenfelder aufgegriffen und erläutert. Dabei werden grundlegende Empfehlungen formuliert, die im Sinne eines ersten Schrittes verfolgt werden sollten. Außerdem wird auf eine umfangreiche Auflistung internationaler Standards verwiesen, die für einzelne Themenfelder als Hintergrundinformationen eingesetzt werden können. Einige Empfehlungen werden zudem anhand von Beispielen aus verschiedenen Ländern erläutert.

### 4. Fazit

Der ISO TC 314 „Ageing Societies“ und dessen nationale Spiegelung im Normenausschuss „Alternde Gesellschaften“ wird sich – so die Prognose – in den 2020er-Jahren weiteren Bedarfen stellen und weitere Themenstellungen bearbeiten. Zu den ersten bearbeiteten Themenfeldern gehören die alternden Belegschaften, da der demografische Wandel sich ebenso in der Arbeitswelt spiegelt. Der Schwerpunkt der Aktivitäten liegt in einer international abgestimmten Vorgehensweise, wie sie gerade auch auf ISO-Ebe-

ne möglich ist. Die Spiegelung in einem nationalen Gremium hat dabei die Zielsetzung, einerseits nationale Interessen angemessen einzubringen, andererseits aber auch von den Erfahrungen anderer Länder zu profitieren. Damit ist dieser Baustein einer der aktuellen ebenso wie zukünftigen Aktivitäten der 2020er-Jahre, sich den Herausforderungen des demografischen Wandels in der Gesellschaft ebenso wie in der Arbeitswelt zu stellen und das Innovationspotenzial zu erschließen.

### ***Literatur***

von Rothkirch, Chr. (Hrsg.): Altern und Arbeit: Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft – Beiträge, Diskussionen und Ergebnisse eines Kongresses mit internationaler Beteiligung, Berlin: Ed. Sigma, 2000, ISBN 3-89404-477-2.



# Neue Herausforderungen und offene Fragen für Wissenschaft und Praxis

G. Richter und A. Tisch

Die folgende Zusammenschau soll Forschungslücken und -bedarfe zeigen sowie die Anregungen der Autorinnen und Autoren des vorliegenden Bandes zur betrieblichen und überbetrieblichen Gestaltung zusammenführen.

1. Ausgangspunkt der Überlegungen ist der von *Bellmann* aufgezeigte Widerspruch zwischen der volkswirtschaftlich und häufig auch erwerbsbiografisch notwendigen fortgesetzten Integration Älterer in Beschäftigung auf der einen Seite und der geringen Verbreitung betrieblicher Maßnahmen zum Erhalt der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit auf der anderen Seite.

Mit dem Hinweis auf das schwache Engagement von Führungskräften und das wenig anerkannte Engagement von betrieblichen Interessenvertretungen für gesunde Arbeitsbedingungen knüpft *Langhoff* an dieses **Umsetzungsdefizit** an. Sein Blick auf relevante betriebliche Akteure lässt unterschiedliche Forschungs- und Gestaltungsperspektiven hervortreten. Über welche arbeitswissenschaftlichen und arbeitsgestalterischen Kompetenzen verfügen Führungskräfte in unterschiedlichen Branchen? Wo und wie erwerben sie praxisrelevante, aber durchaus auch theoretische Kenntnisse? Welche Strukturen unterstützen und ermutigen sie zu einer gesunden und auch alterssensiblen Führung? Welchen Stellenwert hat der Aufbau arbeitsgestalterischer Kompetenzen bei der Personalentwicklung von Führungskräften oder in Führungskräftenachwuchsprogrammen? Wie kann das Engagement der betrieblichen Interessenvertretungen für den Arbeits- und Gesundheitsschutz aufgewertet werden?

*Mühlenbrock* weist auf das Fehlen integrativer, verifizierter Theorien zum erfolgreichen Altern am Arbeitsplatz („successful aging“) hin. Wichtige Vorarbeiten sind aktuell durch die Verknüpfung von Theorien zur Lebensspanne im Arbeitskontext mit der Handlungsregulationstheorie zu einer ‚Metatheorie‘ (ARAL, s. Zacher, Hacker & Frese, 2016) geleistet worden. Diese versucht zu erklären, wie Beschäftigte ihr (Arbeits-)Umfeld über die Erwerbsspanne beeinflussen und vom Umfeld beeinflusst werden. Für die Ableitung konkreter, praxisnaher Empfeh-

lungen fehlen jedoch noch empirische Untersuchungen. Untersuchungen stehen vor dem Dilemma, entweder singuläre Merkmale (z.B. Anforderungsvielfalt) zu untersuchen und dadurch eine größere Klarheit zu Effekten im Kontext von Alter (s. Mühlenbrock & Hüffmeier, 2020) zu liefern oder die in der betrieblichen Praxis relevanten, vielen weiteren (organisationalen) Variablen mit zu analysieren und dann wenig Kausalität zu liefern. Im Weiteren erkennt sie Forschungslücken „bei der Entwicklung von Konstrukten, die eine stärkere Vorhersagekraft als das kalendarische Alter haben und FTP (Future Time Perspective, s.o.), funktionales Alter (z.B. Gesundheit und Arbeitsfähigkeit), lebensspannenbezogenes Alter (z.B. Lebenssituation), psychosoziales Alter (z.B. soziale bzw. Selbstwahrnehmung) oder organisationales Alter (z.B. Betriebszugehörigkeit)“ betrachten.

Für *Richter, Kuhn und Koch* sollte zukünftige Forschung intersektionale Perspektiven einnehmen und mehrdimensionale Problemlagen adressieren. Wie auch *Mühlenbrock* erkennen sie die Notwendigkeit, in zukünftigen Forschungen „das kalendarische Alter als alleinige Erklärungsvariable zu überwinden und um andere personenbezogene Variablen zu erweitern.“ Der Prozesscharakter des Alterns in Arbeit macht es schließlich erforderlich, lineare Modelle zu überwinden und kurvilineare Zusammenhänge in den Blick zu nehmen. *Hasselhorn und Müller* sprechen sich mit dem Verweis auf die Möglichkeit der Verbesserung eines schlechten Gesundheitsstatus sowie der bereits heute weitverbreiteten Praxis von Erwerbsarbeit bei schlechter Gesundheit ebenfalls für differenziertere Forschungsfragen und komplexere Forschungsdesigns aus – die nicht nur auf Gesundheit, sondern auch auf weitere individuelle Ressourcen gerichtet sein sollten. Sie fordern zudem eine umfassende Stay at Work Forschung in Deutschland. Dementsprechend sprechen sie sich für Forschung aus der Lebenslaufperspektive aus und regen ein institutionalisiertes, umfassendes, längsschnittliches „Arbeits- und Gesundheits-Monitoring“ der Erwerbsbevölkerung an. Wulf zeigt betriebliche Möglichkeiten der individuellen und präventiven Arbeitsgestaltung – aber auch, dass es zur gesunden Gestaltung von Erwerbskarrieren in besonders belasteten Tätigkeiten einer besseren Verzahnung betrieblicher und überbetrieblicher Beschäftigungsmöglichkeiten (Tätigkeitswechsel) sowie eines Bewusstseins für Prävention bei den Beschäftigten bedarf.

2. Ebenfalls schon zu Beginn des Bandes arbeitet *Bellmann* heraus, dass Ältere, die einen Arbeitsplatz suchen, ungleich schlechtere Chancen haben, aus einem Beschäftigungsverhältnis in die Rente zu wechseln als Ältere mit einem bestehenden Arbeitsvertrag. Der Blick auf **soziale Un-**

**gleichheiten**, die durch die Erhöhung des Renteneintrittsalters verschärft oder sogar neu entstanden sind ist ein zweiter Schwerpunkt der Beiträge. *Naegele und Hess* nennen als betroffene Beschäftigtengruppen „gering Qualifizierte, Frauen, Langzeitarbeitslose, gesundheitlich Beeinträchtigte, chronisch Kranke, atypisch Beschäftigte sowie ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Betrieben, in denen man aufgrund der Arbeitsbedingungen und -belastungen kaum ‚in Würde‘ bis zum gesetzlichen Renteneintrittsalter (weiter)arbeiten kann.“ Dabei außer Acht gelassen scheinen noch Personen mit mehreren dieser soziodemografischen Merkmale. *Brussig* erkennt außerdem an, dass sich die Forschung zum Altersübergang in den zurückliegenden 20 Jahren vielfältig entwickelt hat. Allerdings ist der Kenntnisstand über Determinanten betrieblicher Strategien gegenüber unterschiedlichen Beschäftigtengruppen beim Altersübergang schwach. *Brussig* weist darauf hin, dass die Forschungslinie von „fallstudienbasierten Untersuchungen, die die betriebliche Personalpolitik gegenüber Älteren einbetten in die Gesamtheit von widersprüchlichen und auszubalancierenden Ansprüchen und Erwartungen von Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern, Beschäftigten, Betriebs- und Personalräten und nicht zuletzt der Gesellschaft“, weitgehend abgerissen ist. Es fehlt an aktuellen Untersuchungen, in denen Betriebe als Konfliktarena und als interessen geleitete und mit Ressourcen und strategischer Handlungsfähigkeit ausgestattete Akteure konzeptualisiert werden – insbesondere auch vor dem Hintergrund von Digitalisierung, Dekarbonisierung und Corona Pandemie.

*Topfhoven* blickt auf bestehende gesundheitliche Ungleichheiten bei älteren erwerbstätigen Frauen. Obwohl ihr Gesundheitszustand insgesamt gut ist zeigt eine differenzierte Betrachtung, dass es auch erwerbstätige Frauen gibt, die über eine geringere funktionale körperliche Gesundheit berichten. Darüber hinaus ist zu untersuchen, ob der Weg in die Nicht-Erwerbstätigkeit (und damit Abhängigkeit) für ältere Frauen mit gesundheitlichen Einschränkungen nicht einfacher und gesellschaftlich anerkannter ist, als der möglicherweise mit vielen Hürden versehene Weg zurück in die Erwerbstätigkeit. Als Erklärungsfaktoren sind verschiedene Belastungen in der Erwerbssituation heranzuziehen, wie ein geringes Einkommen und tätigkeitbezogene Merkmale wie mangelnde Anerkennung und hohe physische Arbeitsanforderungen. Sie regt eine „holistische Perspektive“ auf die Ausgestaltung des Erwerbsverlaufs und der Erwerbssituationen von Frauen und ihren gesundheitlichen Risiken an. Die im privaten Bereich geleistete Sorgearbeit muss jedoch hinsichtlich der damit verbundenen Risiken und Chancen für gesundes Altern in Zukunft stärker in Forschungsdesigns

einbezogen werden. Zumindest in der Forschung könnte damit ein Defizit überwunden werden, auf das *Jessee, Müller und Wiegand* hinweisen: Dass eine männliche Erwerbsbiografie auch für Frauen als Maßstab angesehen wird, wodurch die geschlechterspezifische Ungleichheit reproduziert wird. *Deller und Naegele* erkennen beim Blick auf Rentnerinnen und Rentner, die aktuell einer Beschäftigung nachgehen, „eine Dominanz geringfügiger Beschäftigungsverhältnisse, nicht unerhebliche Geschlechter- und Bildungsunterschiede, einen starken Gesundheitsbias und oftmals wenig Qualifizierungs- und Karriereentwicklungsangebote.“ Auch ist von Interesse, inwieweit die „neue“ Beschäftigtengruppe der erwerbstätigen Rentnerinnen und Rentner tradierte Handlungsweisen und Karrierewege in der betrieblichen Praxis verändern und wie sie sich insgesamt in existierende Betriebsgefüge eingliedern. Weitere Forschung sollte „ein Augenmerk auf die Gefahr der Verfestigung sozialer Ungleichheiten, die im Zuge des Ausbaus von Erwerbstätigkeit im Rentenalter entstehen können, (zu) werfen. Dazu müssen Wege und Maßnahmen entwickelt und validiert werden, welche die individuellen, organisationalen und gesellschaftlichen Chancen – die in verlängerten Erwerbskarrieren stecken – fördern, ohne dabei bestimmte (prekäre) Beschäftigungsgruppen zu exkludieren.“

3. Bei der betrieblichen Gestaltung des gesunden Alterns in Arbeit steht bislang die **Personalarbeit** im Vordergrund. *Reindl* bilanziert, dass viele innovative Konzepte und Tools entwickelt wurden, dass aber das Handlungsprogramm des gesunden und produktiven Alterns oft Stückwerk oder Insellösung geblieben ist. Ein wichtiges Instrument ist dabei das Mitarbeitergespräch als Grundlage der Personalentwicklung – und damit auch ein wichtiger Gegenstand zukünftiger Forschungen. Diese sollten jedoch nicht auf die operative Ebene beschränkt bleiben, sondern auch strategische Fragestellungen adressieren. Für *Guggemos und Conrads* wird „aus wissenschaftlicher Sicht deutlich, dass betriebsindividuelles Lernen über mehrere Stufen hin zu einem integrierten lernenden System wünschenswert wäre und prozessualer Unterstützung inklusive einer Informations- und Weiterbildungsstrategie bedarf. Der Unterstützungsbedarf gilt umso mehr, je kleiner die Unternehmen und je geringer die quantitativen und fachlichen Personalmanagement-Ressourcen im jeweiligen Betrieb sind. Besonderes Augenmerk benötigen Tätigkeitsbereiche, die mit hohen Arbeitsbelastungen und zugleich niedrigen qualifikatorischen Voraussetzungen einhergehen. Von Relevanz ist dies insbesondere dann, wenn die jeweilige Branche eher wenig lukrativ ist, und deshalb auch nur wenig finanzielle Mittel für Personalmaßnahmen zur Verfügung stehen.“ *Naegele und Hess* weisen da-

rauf hin, dass sich in Deutschland bisher nur wenige Kosten-Nutzen-Analysen von förderlichen Maßnahmen der Verlängerung von Lebensarbeitszeit und darauf bezogener „Good practices“ finden. Diese sollten in Zukunft in Modellprojekten und Forschungsvorhaben verstärkt erarbeitet werden. *Kast* wie auch *Greiff und Krüger* sehen in der zunehmenden Diversität der Belegschaften Herausforderungen für Personalarbeit, Führung und Arbeitsgestaltung – und auch Forschungsthemen von hoher betrieblicher Relevanz.

*Decius* betont ebenfalls den großen Stellenwert des kontinuierlichen Lernens in der Erwerbsbiografie. Er lenkt die Aufmerksamkeit auf das informelle Lernen und das Job-Crafting-Verhalten. „Die Hebel zur Förderung des informellen Lernens und des Job-Crafting-Verhaltens bedürfen weiterer Forschungsbemühungen. Insbesondere sollte der Frage nachgegangen werden, wie sich informelles Lernen am Arbeitsplatz fördern lässt und auf welche Weise insbesondere ältere Beschäftigte zu Job-Crafting-Verhalten motiviert werden können.“ Antworten sollten praktische Empfehlungen und Werkzeuge enthalten, um lernförderliche Rahmenbedingungen zu schaffen und die Eigenverantwortung der Beschäftigten zu stärken.

4. *Overhage* weitet den Blick und fragt: „Greift das Konzept einer alter(n)sgerechten Gestaltung der Arbeit noch angesichts agiler Arbeitsformen?“ Er betont, dass **Motivation und soziale Dimensionen** zentrale Faktoren sind, damit Ältere die im Zuge der Digitalisierung wachsenden Freiräume konstruktiv nutzen: „Denn auch in Zukunft wird nach Prof. Juhani Ilmarinen das ‚Wollen, Können und Dürfen‘ entscheidend sein.“ Für *Schaper* dürfen Tätigkeitsanforderungen und der Autonomiegrad auf der einen Seite nicht zu groß werden, da diese ansonsten zu einer Überforderung der Personen führen und Lernprozesse eingeschränkt bzw. behindert werden. Auf der anderen Seite erfordert arbeitsintegriertes Lernen motivationale Unterstützung. Forschungen zur lernförderlichen Arbeitsgestaltung sollte sich auf „die Rolle metakognitiver (z.B. in Form bestimmter Lernstrategien und Lernformen) und behavioraler Prozesse (z.B. in Form von Explorationsverhalten)“ konzentrieren. Ein weiteres Forschungs- und Interventionsfeld, das auch durch die sprunghaft gestiegene Verbreitung von Home Office, aber auch durch die zunehmende Nutzung von E-Learning im betrieblichen Kontext an Relevanz gewinnt, sind selbstgesteuertes Lernen und selbstorganisierte Kompetenzentwicklung.
5. *Naegele und Hess* unterstreichen, dass zum gesunden Altern in Erwerbsarbeit auch Würde, also soziale Anerkennung und Selbstachtung gehört. *Bode und Krassen* sehen ebenfalls Forschungsbedarf bei der Bewäl-

tigung der Herausforderungen im Kontext des digitalen und demografischen Wandels. „Bei der Einführung von KI in die Arbeitswelt ist es wichtig, Chancen und Risiken für das jeweilige Unternehmen und seine Beschäftigten strukturiert, spezifisch und zielgerichtet zu berücksichtigen. Die Forschung in diesem Feld muss Möglichkeiten eröffnen, die als gute Beispiele von den Unternehmen als Prototypen für eigene Entwicklungen genutzt werden können.“ *Fassio, Schmeink und Zeckra* weisen in diesem Zusammenhang auf das Potenzial von Unternehmensnetzwerken für die Lösung offener Fragen hin.

6. Damit gesundes Altern in Arbeit bei erhöhten Altersgrenzen und verändertem Erwerbsverhalten für alle Beschäftigten verwirklicht werden kann, müssen Institutionen und Akteure verschiedener gesellschaftlicher Teilbereiche koordiniert werden und zuverlässig und pragmatisch zusammenarbeiten. Für *Richter, Kuhn und Koch* fehlt heute wie vor 20 Jahren eine abgestimmte und dem Erhalt der Arbeitsfähigkeit verpflichtete **Unterstützungsinfrastruktur** für Kleinbetriebe. „Sozialversicherungen, Kammern, kommunale Wirtschaftsförderung, Gewerbeaufsicht, Arbeitsagenturen und Job-Center bearbeiten Teilaspekte und folgen jeweils unterschiedlichen institutionellen Logiken.“ Forschung zur Entwicklung von Regelungen, die systemübergreifend wirken, steht damit auf der Tagesordnung. Dabei sollte das Präventionsgesetz einbezogen werden. *Naegele und Hess* fordern Mehr-Ebenen-Analysen, auch „damit „Frühwarnsysteme“ wie Risiko- oder Gefährdungsanalysen verwirklicht werden können“, um Gesundheits- oder Qualifikationsproblemen vorzubeugen. *Deller und Naegele* halten für Analysen der zunehmenden Erwerbstätigkeit im Ruhestand ebenfalls Mehrebenenbetrachtungen für erforderlich, um das Zusammenspiel von Makro- (z.B. politische und gesellschaftliche Randbedingungen etc.), Meso- (organisationale, institutionelle und private, außerberufliche Stellgrößen etc.) und Mikrofaktoren (Motivationsdimensionen, Persönlichkeitsmerkmale, Zielorientierungen etc.) angemessen untersuchen zu können. „Dies erfordert transdisziplinäre Forschungsgruppen, entsprechend gestaltete innovative Datenerhebungen und Weiterentwicklungen in der Modellierung.“
7. *Anlauff und Feldes* arbeiten Erfahrungen mit „**Tarifverträgen Demografie**“ im Bereich der IG Metall auf. Sie fordern zum einen mehr Verbindlichkeit und ggfs. Sanktionen, wenn Umsetzungsdefizite im Bereich des Arbeits- und Gesundheitsschutzes und Regelverstöße gegen diese Vereinbarungen festgestellt werden. Zum anderen regen sie die Gründung von paritätisch besetzten „Agenturen für gute Transformation“ an, die Überwachungs-, Entwicklungs- und Kommunikationsaufga-

ben übernehmen und aus einem Tariffonds bzw. einem Mindestanteil der Lohn- und Gehaltssumme finanziert werden. Als Gegenstand zukünftiger Forschungsarbeiten schlagen *Anlaufft und Feldes* den Zusammenhang von digitaler Transformation und demografischen Veränderungen mit dem Ziel, in kurzer Zeit mehr Handlungs- und Gestaltungssicherheiten für eine zukunftsfeste Weiterbildung und für neue Impulse bei der Gestaltung lernförderlicher und gesundheitsverträglicher Arbeit zu gewinnen, vor. Erwünscht sind auch „Detailerkennntnisse zur Subjektseite technologischer Veränderungen, die folgende Forschungsfragen beantworten können: ‚Wie können Transformationsprozesse so initiiert und gesteuert werden, dass sie den unterschiedlichen Bedürfnissen und Kompetenzen der Generationen und Berufsgruppen gerecht werden? Worauf haben die verantwortlichen Prozessowner zu achten, damit der Fachlichkeit, dem Entdeckergeist, dem Produzentenstolz und den Lebensleistungen der einzelnen Beschäftigten gebührend Rechnung getragen wird?‘ Es bedarf fundierter Analysen, die sowohl bestehende Defizite wie auch die Entwicklungschancen und -risiken der Transformationsvorgänge kenntlich machen. Es ist notwendig, mehr zu erfahren über Widersprüche, Konfliktpotenziale und systemische Wechselwirkungen zwischen unterschiedlichen Dimensionen des Wandels. Systematisch zu durchleuchten wäre ferner das Wirkungsverhalten von Vereinbarungsinstrumenten und Personalstrategien.“

8. Eine weitere häufig thematisierte Herausforderung besteht im verbesserten Austausch von Wissenschaft und Arbeitswelt. *Falkenstein und Kardys* fordern eine beharrliche Wissensvermittlung zum Thema Alter und Arbeit in den Betrieben und vor politischen Gremien. *Langhoff und Mühlenbrock* fordern Forschungen zur Überwindung des „Knowing-Doing-Gap“: Was behindert z.B. eine Umsetzung altersgerechter Arbeitsgestaltung in der Praxis? *Hasselhorn und Müller* fordern von der Politik, Forschungen zu initiieren, die nicht darauf schauen, *wann* die Älteren aus dem Erwerbsleben aussteigen, sondern *wie* sich die letzten Erwerbsjahre (und die folgenden Jahre in Rente) für sie darstellen. *Gebhardt und Linner* berichten von internationalen Diskussionen im Rahmen von ISO mit dem Ziel, Empfehlungen für eine „age-inclusive workforce“ zu geben, die für möglichst viele Organisationen anwendbar sind.



## Autorinnen und Autoren dieses Bands

Wolfgang Anlauff, Geschäftsführer und wissenschaftlicher Mitarbeiter der ffw GmbH – Gesellschaft für Personal- und Organisationsentwicklung, Nürnberg. Kontakt: [anlauff@ffw-nuernberg.de](mailto:anlauff@ffw-nuernberg.de)

Lutz Bellmann ist Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler, seit 1996 Leiter des IAB-Betriebspanels und seit 2000 leitet er den IAB-Forschungsbereich „Betriebe und Beschäftigung“. Er ist Inhaber des Lehrstuhls für VWL, insbesondere Arbeitsökonomie an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg. Seine Forschungsinteressen sind Fragen der Lohnstruktur und Beschäftigungsdynamik sowie die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer.

Christine Best, M.A. Gerontologin. Wissenschaftlerin im Forschungsbereich Arbeitspolitik & Gesundheit der Sozialforschungsstelle der TU Dortmund, Tutorin an der Apollon Hochschule der Gesundheitswirtschaft in Bremen, Mitglied im Dortmunder Forum Frau & Wirtschaft e. V. Kontakt: [christine.best@tu-dortmund.de](mailto:christine.best@tu-dortmund.de)

Dr. Otto Fritz Bode ist Leiter des Referats „Zukunft von Arbeit und Wertschöpfung; Industrie 4.0“ im Bundesministerium für Bildung und Forschung.

Professor Dr. Martin Brussig studierte Soziologie und arbeitet am Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ), Universität Duisburg-Essen. Seine Forschungsschwerpunkte sind die Untersuchung von Arbeitsmarktpolitik und Alterserwerbstätigkeit. E-Mail: [martin.brussig@uni-due.de](mailto:martin.brussig@uni-due.de)

Prof. Dr. Ralph Conrads besetzt seit November 2016 die Professur „Integration in Arbeit“ an der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit (HdBA). Er lehrt und forscht zu den Themen Arbeitsmarktintegration, demografischer Wandel und Zukunft der Arbeit. Kontakt: [Ralph.Conrads@hdba.de](mailto:Ralph.Conrads@hdba.de)

Julian Decius ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität Paderborn. Sein Forschungsfokus liegt auf informellem Lernen am Arbeitsplatz, strategischer Kompetenzentwicklung im Mittelstand und Profifußball sowie „Arbeit 4.0“ und „New Work“. Kontakt: julian.decius@uni-paderborn.de

Jürgen Deller: Nach Banklehre Studium; Promotion HSU Hamburg; Ltd. Angestellter der Daimler AG; seit 2000 Professor; forscht zu Demographie und internationalem HRM; Aufenthalte: CUNY, Oxford Brookes, San José State und Waseda University; Gründungsmitglied Goinger Kreis; Kontakt: deller@uni-leuphana.de

Professor Dr. med. Michael Falkenstein, Dipl.-Psych., Dipl.-Ing., arbeitet am „Institut für Arbeiten Lernen Altern“ (ALA) in Bochum, wo er sich aus wissenschaftlicher und praktischer Perspektive mit den Themen Alter, Arbeit und Mobilität beschäftigt.

Sarah Fassio (M.A.) ist studierte Kunsthistorikerin und Kulturmanagerin. Zurzeit engagiert sie sich als Projekt- und Netzwerkkoordinatorin für das Demographie Netzwerk e.V. und unterstützt den Verein durch ihre breite wissenschaftliche wie auch kulturelle Expertise. Kontakt: info@ddn-netzwerk.de

Werner Feldes, Organisationsberater, Supervisor, Autor. IG Metall Vorstand, Ressort Vertrauensleute, Betriebs- und Unternehmenspolitik. Kontakt: werner.feldes@igmetall.de

Professor Dr.-Ing. Hansjürgen Gebhardt ist leitender Wissenschaftler am arbeitswissenschaftlichen Institut ASER e.V. in Wuppertal. Zu seinen Arbeitsgebieten zählen alter(n)sgerechte Arbeitssystemgestaltung, ergonomische Aspekte der inklusiven Gestaltung ebenso wie die physikalischen Arbeitsbedingungen, E-Mail: gebhardt@institut-aser.de

Katharina Greiff ist Portfolio-Lead im Bereich Strategische Personalentwicklung und Grundsätze Nachwuchskräfte sowie Projektleiterin des konzernweiten Generationenmanagements bei der Deutschen Bahn AG. Sie hat einen Masterabschluss in Wirtschaftspsychologie sowie eine Ausbildung zum systemischen Business Coach.

Peter Guggemos, Soziologe und Politikwissenschaftler, ist seit 9/2008 Professor für Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik an der Hochschule der BA in Mannheim. Seine Schwerpunkte sind Diversity- und Gesundheitsfragen in der Arbeitswelt sowie systemvergleichende Arbeitsmarktpolitik.

Kerstin Guhlemann, M.A. Soziologin & Medienwissenschaftlerin. Koordinatorin des Forschungsbereichs Arbeitspolitik & Gesundheit der Sozialforschungsstelle der TU Dortmund, Modulbetreuerin an der Apollon Hochschule der Gesundheitswirtschaft in Bremen. Kontakt: kerstin.guhlemann@tu-dortmund.de

Professor Dr. med. Hans Martin Hasselhorn. Hans Martin Hasselhorn ist Arbeitsmediziner und seit 2015 Inhaber des Lehrstuhls für Arbeitswissenschaft an der Bergischen Universität Wuppertal. Er leitet die lidA Studie ([www.lidA-studie.de](http://www.lidA-studie.de) <<http://www.lidA-studie.de>>), die Langzeiteffekte der Arbeit auf Gesundheit und Erwerbsteilhabe untersucht.

Moritz Hess ist Professor für Gerontologie an der Hochschule Niederrhein. Kontakt: moritz.hess@hs-niederrhein.de.

Dr. Lena Hünefeld ist wissenschaftliche Mitarbeiterin bei der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin in der Gruppe Arbeitsweltberichterstattung. Dort hat sie die Leitung für die BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung. Sie forscht unter anderem zu atypischen Beschäftigungsformen und dem Zusammenhang dieser mit der Arbeits- und Gesundheitssituation von Erwerbstätigen.

Lisa Jessee studierte Gerontologie im Bachelor an der Universität Vechta und ist nun Masterstudentin im Studiengang alternde Gesellschaften. Nebenbei arbeitet sie als wissenschaftliche Hilfskraft am Lehrstuhl für Sozialstruktur und Soziologie alternder Gesellschaften an der TU Dortmund. Kontakt: Lisa.Jessee@tu-Dortmund.de

Claudia Kardys, Professorin für Gesundheitsmanagement an der FOM Hochschule mit folgenden Forschungs-/Praxisschwerpunkten: BGM, Altern und Kognition in der Arbeitswelt, gesundes Führen sowie Gesundheit(sförderung) über die Lebensspanne. Freiberuflich berät und unterstützt sie Unternehmen zu bzw. in diesen Themen. Kontakt: claudia.kardys@fom.de

Rudolf Kast, Inhaber der Personalmanagementberatung: KAST.DIE PERSONALMANUFAKTUR. Rechtsanwalt, Anwalt Mediator, zertifizierter Coach. Spezialisiert auf Unternehmenskultur und Führungsmanagement, strategiewirksame Personalpolitik und Demografie. Vorsitzender des Vorstands des ddn e.V.Beiratsfunktionen in der Streit Service& Solution GmbH& Co.KG, in der HYDRO KG und in der gWABEmbH. Kontakt: kast@diepersonalmanufaktur.de.

Carola Kleinschmidt, Diplombiologin und Autorin sowie Moderatorin und Trainerin im Themenfeld psychische Gesundheit in der Arbeitswelt/Älterwerden im Betrieb, Hamburg. Kontakt: kontakt@carolakleinschmidt.de

Anna-Lea Koch studiert Englisch und Philosophie an der Universität zu Köln und arbeitet als studentische Hilfskraft bei der INQA (Initiative Neue Qualität der Arbeit) in der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Zu ihren Forschungsschwerpunkten zählen u.a. Postmoderne und soziale (Sprach-)Ungerechtigkeiten. Kontakt: a-l-koch@web.de

Dr. Henning Krassen ist im Referat „Zukunft von Arbeit und Wertschöpfung; Industrie 4.0“ im Bundesministerium für Bildung und Forschung für die Programmlinie „Zukunft der Arbeit“ sowie die Förderung der Arbeitsforschung zuständig.

Melanie Krüger leitet seit November 2018 den Grundsatzbereich der strategischen Personal- und Führungskräfteentwicklung sowie die Nachwuchskoordination bei der Deutschen Bahn AG. Zuvor war sie in unterschiedlichen Leitungsfunktionen in der Deutschen Bahn AG im Personalmanagement und in der Produktion tätig. Sie hat Betriebswirtschaftslehre (Dipl. Betriebswirtin) studiert und einen Master im Wirtschaftsingenieurwesen (MSc) erworben.

Dr. Karl Kuhn. Zuletzt als Senior Policy Adviser und Wissenschaftlicher Leiter in der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) tätig; Adjunct Professor an der Griffith University in Brisbane/Australien. Seit 2010 als International Consultant für Arbeitsschutz in Aserbaidschan, Ägypten, China, Mongolei, Serbien, Türkei und Katar tätig. Präsident des Europäischen Netzwerks für betriebliche Gesundheitsförderung (EN-WHP). Dozententätigkeit für Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement.

Professor Dr. rer. sec. Dipl.-Arbwiss. Dipl.-Psych. Ing.-habil. Thomas Langhoff. Professor für Arbeitswissenschaft und Human Resources an der HS Niederrhein, seit 1990 in der angewandten Arbeitsforschung tätig, von 1998 bis 2016 mit dem Schwerpunkt Demografischer Wandel. Kontakt: thomas.langhoff@hs-niederrhein.de

Dr. Thomas Linner ist leitender Wissenschaftler und Dozent an der Technischen Universität München. Er ist Spezialist für Systemtechnik komplexer sozio-technischer Lösungen in den Bereichen Bauwesen, intelligente Gebäude, Gesundheitsfürsorge sowie Assistenztechnologien. Email: thomas.linner@br2.ar.tum.de

Jörg Michel, Dipl.-SozWiss., Dipl.-Verww. ist Referent für Öffentlichkeitsarbeit bei der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). Als wissenschaftlicher Mitarbeiter der BAuA hat er zahlreiche Projekte zum demografischen Wandel in der Arbeitswelt fachlich begleitet.

Inga Mühlenbrock (Dipl.-Psych., M.Sc.) ist Programmbereichsleiterin für Gesundheit (vhs) bei der Stadt Herne. Davor war sie als wissenschaftliche Mitarbeiterin in der BAuA u.a. mit dem Schwerpunkt alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung sowie in einer Unternehmensberatung für BGM tätig. Kontakt: inga.muehlenbrock@herne.de

Professor i.R., Dr.-Ing., Dipl.-Wirtsch. Ing. Bernd H. Müller. Professor Bernd H. Müller war Inhaber des Lehrstuhls für Arbeitssicherheit und Ergonomie an der Bergischen Universität Wuppertal. Von Beginn der lidA-Studie an war er deren wissenschaftlicher Koordinator. Seit seiner Emeritierung ist er weiterhin im Leitungsteam der lidA-Studie tätig.

Magdalena Anastasia Müller studierte Gerontologie im Bachelor und ist derzeit Masterstudentin im Studiengang alternde Gesellschaften. Zuletzt arbeitet sie als Mentorin/wissenschaftliche Hilfskraft an der TU Dortmund. Kontakt: Magdalena-Anastasia.mueller@tu-dortmund.de

Gerhard Naegele war Professor an der Technischen Universität Dortmund und Direktor des Instituts für Gerontologie der Forschungsgesellschaft für Gerontologie, ebenfalls Dortmund. Kontakt: ffg@institut-fuergerontologie.de

Laura Naegele hat Soziologie und Medienwissenschaften studiert und 2019 am Institut für Gerontologie an der Universität Vechta promoviert. Sie forscht zu alter(n)sgerechter Personalentwicklung, betrieblichem Kompetenzmanagement, Altersdiskriminierung und sozialen Ungleichheiten im Rentenübergang. Kontakt: [laura.naegele@uni-vechta.de](mailto:laura.naegele@uni-vechta.de)

Michael Niehaus ist wissenschaftlicher Mitarbeiter der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). Studium der Philosophie, Germanistik und Sozialpsychologie, M.A. Fachliche Schwerpunkte sind der Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und Fragen des Wissenstransfers an den Schnittstellen von Wissenschaft, Politik und betrieblicher Praxis.

Reimund Overhage ist Ministerialrat im Bundesministerium für Arbeit und Soziales. Zu seinem Aufgabenbereich zählen mit die Initiative Neue Qualität der Arbeit, die „Lern- und Experimentierräume“ sowie das Bundesprogramm Zukunftszentren.

Josef Reindl, Diplom-Soziologe, ist derzeit Mitglied des COGITO-Instituts für Autonomieforschung, das v.a. über indirekte Steuerung und die damit verbundenen psychischen Gefährdungen forscht. Er war vorher 30 Jahre lang wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft (iso) in Saarbrücken und hat dort zahlreiche industriesoziologische Projekte durchgeführt. Kontakt: [josef.reindl@cogito-institut.de](mailto:josef.reindl@cogito-institut.de)

Mirko Ribbat, seit 2015 wissenschaftlicher Mitarbeiter bei der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). Forschungsschwerpunkte: Lern- und gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung, digitaler Wandel in der Arbeitswelt, Leadership und Followership. Aktuell beschäftigt im BAuA-Schwerpunktprogramm „Sicherheit und Gesundheit in der digitalen Arbeitswelt“.

Götz Richter, Diplom-Sozialwissenschaftler, Dr. rer. Pol., hat ab 1989 arbeitssoziologische Forschungsprojekte durchgeführt. Seit 2008 wissenschaftlicher Mitarbeiter der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). In der „Initiative Neue Qualität der Arbeit“ engagiert. Kontakt: [richter.goetz@baua.bund.de](mailto:richter.goetz@baua.bund.de)

Professor Dr. Niclas Schaper ist Professor für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Paderborn. Seine Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich strategischer Ansätze der Personal- und Organisationsentwicklung insbesondere Kompetenzmodellierung, Kompetenzentwicklung und der Gestaltung lernförderlicher Arbeitsprozesse und -umgebungen. Kontakt: [niclas.schaper@upb.de](mailto:niclas.schaper@upb.de)

Martina Schmeink ist studierte Wirtschaftswissenschaftlerin mit praktischem Erfahrungshintergrund in Familienunternehmen und Wirtschaftsförderung. Sie ist geschäftsführende Vorständin von Das Demographie Netzwerk e.V. und seit vielen Jahren engagierte Netzwerkerin in Sachen Demographischer Wandel. Kontakt: [info@ddn-netzwerk.de](mailto:info@ddn-netzwerk.de)

Dr. Anita Tisch ist Leiterin der Fachgruppe „Wandel der Arbeit“ an der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). In ihrem Verantwortungsbereich liegt die konzeptionelle Weiterentwicklung der Forschung von gesundheitlichen und sozialen Auswirkungen des demografischen, des arbeitsorganisatorischen und des technologischen Wandels. Kontakt: [tisch.anita@baua.bund.de](mailto:tisch.anita@baua.bund.de)

Dr. Silke Tophoven ist Professorin für Sozialpolitik an der Hochschule Düsseldorf im Fachbereich Sozial- und Kulturwissenschaften. Forschungsschwerpunkte: Gender und Arbeitsmarkt, Arbeit und Gesundheit, berufliche Rehabilitation sowie Kinderarmut. Kontakt: [silke.tophoven@hs-duesseldorf.de](mailto:silke.tophoven@hs-duesseldorf.de)

Dr. Corinna Weber forscht als wissenschaftliche Mitarbeiterin der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin zu den Themen des Wandels der Arbeit. Ihre Schwerpunkte beziehen sich auf den Zusammenhang von Gesundheit und Führung in neuen, innovativen Führungs- und Organisationsformen sowie dem Einfluss der digitalen Transformation auf Führungshandeln.

Julius Wiegand studierte Soziale Arbeit/Sozialpädagogik im Bachelor an der Hochschule Düsseldorf und ist nun Masterstudent im Studiengang alternde Gesellschaften. Nebenbei arbeitet er als wissenschaftliche Hilfskraft an der Sozialforschungsstelle der TU Dortmund. Kontakt: [Julius.Wiegand@tu-Dortmund.de](mailto:Julius.Wiegand@tu-Dortmund.de)

Tim Wulf, Industriekaufmann, paralleles Studium mit Abschluss B. A. Wirtschaftswissenschaften, HR-Projektmanager und Ausbildungsleiter bei der EDG Entsorgung Dortmund GmbH, paralleles Studium M. A. Projektmanagement, t.wulf@edg.de

Christoph Zeckra, Public Affairs & Community Engagement (Generali Deutschland), ist Projektleiter von „The Human Safety Net for Refugee Start-ups“. Der studierte Wirtschaftswissenschaftler und Psychologe ist Vorstandsmitglied im Demographie Netzwerk und engagiert sich für die strategische Weiterentwicklung im Sinne des „Collective Impact-Ansatzes“. Kontakt: info@ddn-netzwerk.de