

Buchvorstellung

**Arbeit in einer alternden Gesellschaft –
Problembereiche und Entwicklungstendenzen der Erwerbsbeteiligung Älterer**

PD Dr. Wolfgang Clemens

Freie Universität Berlin, Institut für Soziologie

Berlin, 18. November 2003

Etwa seit Beginn der 1990er Jahre kann man hinsichtlich der Position älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in den Unternehmen und auf dem Arbeitsmarkt allgemein von einem Paradigmenwechsel, also einem Wechsel in der Betrachtung und Wahrnehmung der Problematik, in der öffentlichen Thematisierung ausgehen. Bis dahin war der Trend zur vorzeitigen Verrentung älterer Beschäftigter als Beitrag zur Lösung der allgemeinen Arbeitsmarktproblematik in Form eines Bündnisses aller Akteure – Betroffene, Arbeitgeber, Betriebsräte, Gewerkschaften – verstanden worden. Als exemplarisch kann man die Frühverrentungspraxis in den neuen Bundesländern von 1990-1993 betrachten. Seither hat sich die Perspektive unter dem Druck auf die Systeme der Alterssicherung und durch die Auswirkungen des demographischen Wandels mit einer Alterung des Erwerbspersonenpotenzials gewandelt, und zwar hin zu einer Verlängerung der Lebensarbeitszeit und der Absicht zu einer verstärkten Integration älterer Beschäftigter in den Arbeitsmarkt. Statt Externalisierung wurde die Internalisierung dieser Gruppe Erwerbstätiger auf die Fahnen der öffentlichen Diskussion geschrieben.

Eine wichtiges Anliegen des Buches bezieht sich auf die Frage, welche Modelle und Maßnahmen zur betrieblichen Anpassung und Integration älterer Arbeitnehmer auf dem Hintergrund der heutigen Situation älterer Beschäftigter in den Unternehmen praktiziert werden und welche Entwicklungsperspektiven existieren. Wir haben entsprechende Modelle und Maßnahmen – anhand des vorliegenden Forschungsstandes – nach fünf Gestaltungsbereichen untersucht:

- Nach Qualifizierungsmaßnahmen und Nutzung der Qualifikation,
- zur Arbeitsgestaltung, Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz,
- bezüglich Altersteilzeit, Reintegration Älterer und Übergang in den Ruhestand,

- zu Personalentwicklung und Laufbahngestaltung sowie
- nach neuen Rationalisierungskonzepten (wie Gruppenarbeit etc.).

Wegen bedeutsamer Differenzen wurde in der Analyse zwischen Privatwirtschaft und öffentlichem Dienst unterschieden.

Allgemein lässt sich sagen, dass es bereits eine Vielzahl von Forschungsergebnissen und Vorschlägen für eine verbesserte Integration älterer Beschäftigter gibt. Ebenso lassen sich jeweils Formen von „good practice“, also nachahmenswerten Beispielen, in deutschen Betrieben finden; dies belegen eine Reihe von Studien. Auf der anderen Seite zeigen diese Studien aber auch, dass es mit der Integration älterer Beschäftigter insgesamt noch nicht so weit her ist. Von den drei unternehmerischen Strategien des Umgangs mit älteren Arbeitnehmern – Arbeitsplatzgestaltung, Laufbahngestaltung sowie Externalisierung – steht die Externalisierung in deutschen Unternehmen noch immer im Vordergrund. Wenn die Betriebe sich der älteren, v.a. der leistungsgeminderten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entledigen können, wird diese Strategie weiterhin überwiegend praktiziert. Selbst die Altersteilzeit wird als „Vorruhestand im neuen Gewand“ häufig zur vorzeitigen Ausgliederung älterer Erwerbstätiger genutzt. Personal- und Organisationsentwicklung zugunsten älterer Beschäftigter wird wenig Aufmerksamkeit zuteil, und wenn, dann eher in Mittel- und Großbetrieben. Ein bedeutsames Ergebnis von zahlreichen Fallstudien in Betrieben zeigt außerdem, dass das Bewusstsein für die Folgen demographischer Alterungsprozesse in den Unternehmen – mit den möglichen Folgen für Innovations- und Konkurrenzfähigkeit – noch wenig entwickelt ist.

Insbesondere der öffentliche Dienst mit seinen personellen und organisatorischen Strukturen muss hinsichtlich Alter und Altersstrukturen als problematischer Wirtschaftsbereich gesehen werden. Eine unausgewogene Personalzusammensetzung und damit verbundene „Überalterung“ sowie häufig rückständige Ausstattungen und Personalkonzepte zeigen eine „gewisse Ignoranz gegenüber den Zeichen der Zeit“ – so die Einschätzung von Experten. Die generelle Frage, ob sich insgesamt an den praktizierten betrieblichen Modellen und Maßnahmen eine zunehmende Bereitschaft zur Integration älterer Arbeitnehmer ablesen lässt, ob es so etwas wie eine *Trendwende* gibt, kann also nicht grundsätzlich bejaht werden. Und doch hat sich die auf Kosten gründende Strategiewahl der Unternehmen in den letzten Jahren etwas gewandelt. Dies hängt *einerseits* mit gesetzgeberischen Änderungen der Voraussetzungen für Frühverrentungen zusammen. Die Blockierung alter „Pfade“ eines vorzeitigen Ausstiegs und die Etablierung neuerer Formen, wie z.B. der Altersteilzeit, hat die vorzeitige Ausgliederung älterer Ar-

beitnehmer betriebswirtschaftlich verteuert. *Andererseits* scheint sich bei einer größeren Zahl von Unternehmen langsam die Einsicht durchzusetzen, dass sich Investitionen in Arbeitsplatz- und z.T. auch Laufbahngestaltung „rechnen“ können, zumal wenn mit neuen Organisationskonzepten (wie z.B. Gruppenarbeit) auch Bildungsinvestitionen getätigt werden.

Allerdings möchte ich darauf verweisen, dass die Beispiele einer „guten Praxis“ zahlenmäßig bisher sehr begrenzt sind. Investitionen in das „Humankapital“ älterer Arbeitnehmer – z.B. im Zuge von neueren Konzepten der Arbeitsgestaltung – finden sich nur in relativ wenigen Unternehmen. Die häufiger postulierte Notwendigkeit, eine Qualifizierung älterer Beschäftigter in ein System der Organisations- und Personalentwicklung mit Laufbahngestaltung zu integrieren, scheitert bislang häufig am zeitlich begrenzten Planungshorizont der Mehrzahl der Betriebe. Bei der – schwierigen – Integration älterer Beschäftigter zeigen sich weiterhin deutliche Vorbehalte vonseiten des Personalmanagements, die z.T. stark von Stereotypen über das Alter geprägt sind.

Wissenschaftliche Studien und Umsetzungsprojekte zur Förderung der Erwerbstätigkeit älterer Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen liegen vor (für letztere allerdings deutlich weniger), jetzt ist es Sache der Unternehmen, dieser Problemgruppe des Arbeitsmarktes größere Erwerbschancen einzuräumen.