

Sonderdruck aus:

Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung

Annegret Köchling

Wie Betriebe heute mit Altersstrukturen
(nicht mit Älteren) umgehen –
Anforderungen an die Zukunft

Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (MittAB)

Die MittAB verstehen sich als Forum der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Es werden Arbeiten aus all den Wissenschaftsdisziplinen veröffentlicht, die sich mit den Themen Arbeit, Arbeitsmarkt, Beruf und Qualifikation befassen. Die Veröffentlichungen in dieser Zeitschrift sollen methodisch, theoretisch und insbesondere auch empirisch zum Erkenntnisgewinn sowie zur Beratung von Öffentlichkeit und Politik beitragen. Etwa einmal jährlich erscheint ein „Schwerpunkt-heft“, bei dem Herausgeber und Redaktion zu einem ausgewählten Themenbereich gezielt Beiträge akquirieren.

Hinweise für Autorinnen und Autoren

Das Manuskript ist in dreifacher Ausfertigung an die federführende Herausgeberin Frau Prof. Jutta Allmendinger, Ph. D.
Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
90478 Nürnberg, Regensburger Straße 104
zu senden.

Die Manuskripte können in deutscher oder englischer Sprache eingereicht werden, sie werden durch mindestens zwei Referees begutachtet und dürfen nicht bereits an anderer Stelle veröffentlicht oder zur Veröffentlichung vorgesehen sein.

Autorenhinweise und Angaben zur formalen Gestaltung der Manuskripte können im Internet abgerufen werden unter http://doku.iab.de/mittab/hinweise_mittab.pdf. Im IAB kann ein entsprechendes Merkblatt angefordert werden (Tel.: 09 11/1 79 30 23, Fax: 09 11/1 79 59 99; E-Mail: ursula.wagner@iab.de).

Herausgeber

Jutta Allmendinger, Ph. D., Direktorin des IAB, Professorin für Soziologie, München (federführende Herausgeberin)
Dr. Friedrich Buttler, Professor, International Labour Office, Regionaldirektor für Europa und Zentralasien, Genf, ehem. Direktor des IAB
Dr. Wolfgang Franz, Professor für Volkswirtschaftslehre, Mannheim
Dr. Knut Gerlach, Professor für Politische Wirtschaftslehre und Arbeitsökonomie, Hannover
Florian Gerster, Vorstandsvorsitzender der Bundesanstalt für Arbeit
Dr. Christof Helberger, Professor für Volkswirtschaftslehre, TU Berlin
Dr. Reinhard Hujer, Professor für Statistik und Ökonometrie (Empirische Wirtschaftsforschung), Frankfurt/M.
Dr. Gerhard Kleinhenz, Professor für Volkswirtschaftslehre, Passau
Bernhard Jagoda, Präsident a.D. der Bundesanstalt für Arbeit
Dr. Dieter Sadowski, Professor für Betriebswirtschaftslehre, Trier

Begründer und frühere Mitherausgeber

Prof. Dr. Dieter Mertens, Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Karl Martin Bolte, Dr. Hans Büttner, Prof. Dr. Dr. Theodor Ellinger, Heinrich Franke, Prof. Dr. Harald Gerfin, Prof. Dr. Hans Kettner, Prof. Dr. Karl-August Schäffer, Dr. h.c. Josef Stingl

Redaktion

Ulrike Kress, Gerd Peters, Ursula Wagner, in: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit (IAB), 90478 Nürnberg, Regensburger Str. 104, Telefon (09 11) 1 79 30 19, E-Mail: ulrike.kress@iab.de; (09 11) 1 79 30 16, E-Mail: gerd.peters@iab.de; (09 11) 1 79 30 23, E-Mail: ursula.wagner@iab.de; Telefax (09 11) 1 79 59 99.

Rechte

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung der Redaktion und unter genauer Quellenangabe gestattet. Es ist ohne ausdrückliche Genehmigung des Verlages nicht gestattet, fotografische Vervielfältigungen, Mikrofilme, Mikrofotos u.ä. von den Zeitschriftenheften, von einzelnen Beiträgen oder von Teilen daraus herzustellen.

Herstellung

Satz und Druck: Tümmels Buchdruckerei und Verlag GmbH, Gundelfinger Straße 20, 90451 Nürnberg

Verlag

W. Kohlhammer GmbH, Postanschrift: 70549 Stuttgart; Lieferanschrift: Heßbrühlstraße 69, 70565 Stuttgart; Telefon 07 11/78 63-0; Telefax 07 11/78 63-84 30; E-Mail: waltraud.metzger@kohlhammer.de, Postscheckkonto Stuttgart 163 30. Girokonto Städtische Girokasse Stuttgart 2 022 309. ISSN 0340-3254

Bezugsbedingungen

Die „Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung“ erscheinen viermal jährlich. Bezugspreis: Jahresabonnement 52,- € inklusive Versandkosten; Einzelheft 14,- € zuzüglich Versandkosten. Für Studenten, Wehr- und Ersatzdienstleistende wird der Preis um 20 % ermäßigt. Bestellungen durch den Buchhandel oder direkt beim Verlag. Abbestellungen sind nur bis 3 Monate vor Jahresende möglich.

Zitierweise:

MittAB = „Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung“ (ab 1970)
Mitt(IAB) = „Mitteilungen“ (1968 und 1969)
In den Jahren 1968 und 1969 erschienen die „Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung“ unter dem Titel „Mitteilungen“, herausgegeben vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit.

Internet: <http://www.iab.de>

Wie Betriebe heute mit Altersstrukturen (nicht mit Älteren) umgehen – Anforderungen an die Zukunft

Annegret Köchling, Dortmund*

Die Erforschung zukünftiger betrieblicher Folgen soziodemographischer Entwicklungen setzt die Kenntnis darüber voraus, wie Betriebe bereits in der Gegenwart mit Altersstrukturen von Belegschaften umgehen. In der Regel werden heute nicht einzelne Altersgruppen (z.B. nur Ältere) betrachtet, sondern das Zusammenwirken aller Altersgruppen. Durch den Einsatz verschiedenartiger betrieblicher Instrumentarien, wie des Personalmanagements, der Arbeitsgestaltung, der Unternehmenskultur, entstehen Belegschaften mit ganz unterschiedlichen Altersstrukturen, die sich sowohl durch eine tendenzielle Jugendzentrierung als auch durch eine tendenzielle Alterszentrierung auszeichnen können. Der Instrumentarieneinsatz erfolgt nicht im Rahmen zentraler und homogener Betriebs- und Personalstrategien in zielorientierter, koordinierter und systematischer Form, sondern im Rahmen betrieblicher Handlungsmuster, d.h. als „Netzwerk“ formell und informell agierender Akteure – mit betrieblichen Entscheidungsträgern als dominantem Akteurstyp. Altersstrukturelle Zusammensetzungen sind dabei nur eine – wenn auch bedeutsame – Ausprägung von Belegschaftsstrukturen neben Geschlecht, Qualifikation, Nationalität u.ä.

In einer nicht repräsentativen empirischen Studie mit 30 betrieblichen Fallstudien wurden differenzierte altersstrukturelle Handlungsmuster ermittelt. Dabei wurde auch nach der Erhaltung oder Veränderung vorhandener Altersstrukturen als zielgerichtetem betrieblichem Handeln sowie nach nicht-zielgerichtetem betrieblichem Handeln (Lavieren mit ungewissem Ausgang) unterschieden. Betriebliche Instrumentarien konnten den altersstrukturellen Handlungsmustern jeweils zugeordnet werden. Als ausgewählte Einflußfaktoren auf das Zustandekommen verschiedenartiger altersstruktureller Handlungsmuster wurden „Personalrekrutierung“, „Primärinnovationen“ und Arbeitsprozeßgestaltung untersucht.

Unter Berücksichtigung arbeitswissenschaftlicher und gerontologischer Erkenntnisse zum altersbedingten Funktionswechsel wurde einerseits auf Forschungsdefizite verwiesen, da zukünftig eine *Alternforschung* und nicht eine Altersforschung benötigt wird. Andererseits wurden Anforderungen an Arbeitssysteme der Zukunft und ihre betriebliche Einbettung skizziert.

Gliederung

- 1 Einführung in den Problembereich und Intention der Studie
- 2 Bisherige arbeitssoziologische Erklärungsansätze
- 3 Das Forschungskonzept
- 4 Betriebliche Fallstudien
- 5 Ergebnisse
 - 5.1 Heterogenität betrieblicher Altersstrukturen und Handlungsmuster
 - 5.2 Betriebliche Instrumentarien
 - 5.3 Zielgerichtetheit des betrieblichen Handelns
 - 5.4 Betriebliche Handlungsmuster
 - 5.5 Einflußfaktoren
 - 5.5.1 Personalrekrutierung
 - 5.5.2 Primärinnovationen
 - 5.5.3 Arbeitsprozeßgestaltung
- 6 Anforderungen an Zukunftskonzepte
 - 6.1 Anforderungen an Arbeitssysteme der Zukunft
 - 6.2 Anforderungen an die betriebliche Einbettung

Literatur

* Dipl.-Soz. Annegret Köchling ist wiss. Mitarbeiterin in der Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung mbH Volkholz und Partner (GFAH) Dortmund, zuständig für die Themenbereiche „Alter und Erwerbsarbeit der Zukunft“, „Arbeits- und Gesundheitsschutz“, „Dienstleistungen“. Es handelt sich um eine gekürzte Version des unveröffentlichten Endberichtes Köchling, A.: Betriebliche Handlungsmuster zur Bewältigung von demographischen Entwicklungen heute. Anforderungen an die Zukunft, zum AuT-Forschungsprojekt der TU Dresden „Erwerbsarbeit der Zukunft – Prospektive Arbeitsgestaltung und Personaleinsatzplanung auch für ältere Arbeitnehmer“ (BMFT 01_HH 521/5) sowie um ein Zwischenergebnis des Forschungsprojektes „Änderung der betrieblichen Alterszusammensetzung: Gestaltungs-Herausforderungen“ bei der Hans-Böckler-Stiftung des DGB. Der Beitrag liegt in der alleinigen Verantwortung der Autorin.

1 Einführung in den Problembereich und Intention der Studie

Um auf dem Weltmarkt bestehen zu können, müssen die Betriebe in der Bundesrepublik Deutschland einem dreifachen Innovationsdruck standhalten:

(1) Sie müssen ihre Innovationsgeschwindigkeit, d.h. die Zeit von der ersten Entwicklungsidee bis zum marktfähigen Erzeugnis bzw. zur marktfähigen Dienstleistung, beschleunigen.

(2) Sie müssen ihre Primärinnovationen qualitativ verbessern – und zwar durch eine vorausschauende Integration von neuen Anforderungen, wie z.B. Sicherheit und Gesundheitsschutz von Arbeitnehmern (im Sinne der EU-Maschinen-Richtlinie), Umweltschutz, Recyclingfähigkeit und Kundenorientierung.

(3) Sie müssen diesen *äußeren Innovationsdruck* mit Belegschaften bewältigen, die einem altersstrukturellen Wandel unterworfen sein werden. Falls Zukunftsprojektionen des IAB bis 2010 mit Ausblick auf 2030 (Thon 1991, 1991a; Fuchs 1992; Fuchs u.a. 1991; Klauer 1993a – s.a. den Artikel von Thon in diesem Heft) eintreffen, wird die betriebliche Belegschaft der Zukunft – im statistischen Durchschnitt betrachtet –

- zu deutlich kleineren Teilen aus jüngeren Erwerbstätigen (15 bis 34 Jahre),
- zu erheblich größeren Teilen aus älteren Erwerbstätigen (45 Jahre und älter)

bestehen, so daß zukünftig mittelalte (35–44 Jahre) und ältere Arbeitnehmer die betrieblichen Mehrheiten bilden werden.

Auch unter Berücksichtigung

- von wirtschaftssektorspezifischen Unterschieden, da z.B. der Dienstleistungssektor eine höhere Attraktivität für Jüngere entfalten wird als der Produzierende Sektor,

- von wirtschaftszweigspezifischen Unterschieden, da z.B. „Freie Berufe“ und „Organisationen ohne Erwerbscharakter“ innerhalb des Dienstleistungssektors einen deutlich höheren Anteil an Jüngeren aufweisen werden, als es dem statistischen Durchschnitt entspricht,

wird die Bewältigung dieses *inneren Innovationsdrucks* für die Betriebe zukünftig ein erhebliches Problem darstellen.

Hoffmann (1993) sowie Naschold und Rosenow (1994) legten erste auf die Gegenwart bezogene flächendeckende Analysen zur Erwerbstätigkeit älterer Arbeitnehmer vor, die eine feinere Ausdifferenzierung nach Branchen und Betriebsgrößen beinhalteten. Trotz aller wissenschaftlicher Akribie erlagen die auf diesen Studien basierenden Schlussfolgerungen aber einem entschuldigen Irrtum: sie setzten den Akzent in der Deutung des betrieblichen Geschehens zu stark auf die Befassung mit einer Arbeitnehmergruppe, den Älteren. Damit gingen sie an arbeitssoziologischen Erklärungsansätzen, die auch in der internationalen Diskussion eine wesentliche Rolle spielten (s.a. Nienhäuser 1992 mit weiterf. Literaturhinweisen), vorbei. Hier stehen *Altersstrukturen* als wesentliche Dimension von *Belegschaftsstrukturen* im Brennpunkt der Betrachtung. Es handelt sich dabei nicht nur um einen akademischen Streit, sondern auch um sich bereits abzeichnende Widersprüche in den aus den jeweiligen Erklärungsansätzen ableitbaren Lösungsansätzen.

Auf der einen Seite finden sich Lösungsansätze mit dem Fokus auf ältere Arbeitnehmer, wie z.B. altersgerechtes Lernen oder Aufhebung von Altersbarrieren bei betrieblichen Qualifizierungsmaßnahmen, auf der anderen Seite Konzepte wie z.B. berufsbegleitendes Lernen. Einerseits werden Konzepte altersgerechter Arbeits- und Technikgestaltung herausgestellt, andererseits Konzepte arbeitslebensbegleitender Anpassung von Gestaltungskonzepten. Wird hingegen *altersgerechtes* als *alternsgerechtes* Lernen oder *altersgerechte* als *alternsgerechte* Gestaltung interpretiert, so trägt man den Anforderungen *aller Altersgruppen* Rechnung, wie dieses in der betrieblichen Realität unumgänglich ist.

Auch wenn der Zwischenbericht der Enquête-Kommission Demographischer Wandel des Deutschen Bundestages (Dt. Bundestag 1994) sowohl in der Analyse als auch in den ansizzierten Problemlösungen noch allzu sehr einer realitätsfernen „gerontologischen“ Deutung des Betriebsgeschehens verhaftet ist, so wird die Gerontologie von der Grundlagenforschungsausschreibung des Projektträgers Arbeit und Technik beim (damaligen) Bundesminister für Forschung und Technologie zum Thema Soziodemographische Auswirkungen auf Betriebe stärker in die Pflicht genommen werden, sich mit anderen Fachdisziplinen auseinanderzusetzen. Das gilt gleichzeitig auch für die Arbeitssoziologie, so daß nunmehr günstige Voraussetzungen für die Entstehung einer zukünftigen interdisziplinären und zukunftsorientierten „Arbeitsgerontologie“ geschaffen worden sind.

Das IAB bildet in seinen Projektionen (Thon 1991, 1991a; Fuchs 1992; Fuchs u.a. 1991; Klauder 1993a – s.a. den Artikel von Thon in diesem Heft) einen *Trendbruch* ab, was zukünftige Altersstrukturentwicklungen betrifft. In der Gegenwart anzutreffende betriebliche Bewältigungsformen, wie z.B. Vorruhestandsregelungen oder tarifliche Schutzrechte von Älteren, können daher nicht ohne weiteres fortgeschrieben werden, wenn es gilt, zukünftige Betriebsstrategien zu entwickeln.

Wie oben anskizziert, müssen betriebliche sozialinnovative Strategien nicht nur alle Altersgruppen berücksichtigen, son-

dern auch die ebenfalls von IAB und PROGNOSE (1989 und 1989a) projektierten Veränderungen der sozioökonomischen Merkmale von betrieblichen Belegschaften wie z.B. Geschlecht, Nationalität, berufliche Formalqualifikationen, Qualifikationsanforderungen der Tätigkeit. Jüngere und Ältere des Jahres 2010 werden also – im Vergleich zu heute – ganz andere sozialstrukturelle Merkmale aufweisen:

- Die Jüngeren weisen tendenziell formal höherwertigere Schul- und Berufsabschlüsse auf (der „*Trend zur Höherqualifizierung*“) (Tessaring 1992; Tessaring 1993; Schober u. Tessaring 1993).
- Sie arbeiten tendenziell eher in Tätigkeiten oder Berufen mit höherwertigen Qualifikationsanforderungen (der „*Trend zur Kopfarbeit*“) (PROGNOS AG 1989; PROGNOSE AG 1989a, Tessaring 1991; Tessaring 1992; Stooß u. Weidig 1990).
- Sie sind tendenziell eher in Dienstleistungsbranchen oder in indirekt-produktiven Bereichen von Industriebetrieben beschäftigt (der „*Trend zu Dienstleistungen*“) (PROGNOS AG 1989; PROGNOSE AG 1989a; Fuchs 1992).
- Sie arbeiten tendenziell eher in Klein- und Mittelunternehmen als in Großunternehmen (der „*Trend zu Kleinbetrieben*“) (Leicht u. Stockmann 1993).
- Sie benutzen tendenziell neue Techniken als nahezu selbstverständliches Arbeitsmittel (der „*Trend zur Computerarbeit*“) (BIBB u. IAB 1987; Jansen u. Stooß 1993).
- Sie können tendenziell eher weiblichen als männlichen Geschlechts sein, sofern es den heutigen erwerbstätigen jüngeren und mittelalten Frauen gelingen sollte, sich in Tätigkeiten oder Berufen mit höherwertigen Qualifikationsanforderungen fest zu verankern (der „*Trend zur Frauenerwerbstätigkeit*“) (Klauder 1992).
- Sie arbeiten tendenziell häufiger mit ausländischen ArbeitskollegInnen zusammen, sofern heute bereits die Zuwanderung von Jüngeren und Qualifizierten gefördert wird (der „*Trend zur Ausländererwerbstätigkeit*“) (Dinkel u. Lebok 1993; Klauder 1993).

Um Konzepte und Strategien für betriebliche Entscheidungsträger zur künftigen Bewältigung des Trendbruchs bei den soziodemographischen Entwicklungen von Belegschaftsstrukturen erarbeiten zu können, ist es erforderlich, die gegenwärtigen betrieblichen Bewältigungsformen genauer zu analysieren und zu bewerten. Dabei sind einfache Fortschreibungen heutiger zukunftsweisender betrieblicher Bewältigungsformen ebenso zurückzuweisen wie verkürzte Betrachtungen von Belegschaftsstrukturen (z.B. nur Ältere als ausgewählte Arbeitnehmergruppe).

2 Bisherige arbeitssoziologische Erklärungsansätze

Betriebliche, nicht-repräsentative qualitative Erhebungen über Altersstrukturen und deren Veränderungen (Nienhäuser 1992 - mit Bezug u.a. auf Weber 1985; Rosenow 1989; Rosenow u. Naschold 1994; Steinhöfel/Stieler/Tügel o.D.) beziehen sich auf Vergangenheit und Gegenwart, um Entwicklungen betrieblicher Altersstrukturen aufzuzeigen. Sie unterscheiden sich nach Nienhäuser (1992, S.79) nach zwei grundlegenden Sichtweisen: *die der Humankapital-Betrachtung* und *die der Organisationsdemographie-Betrachtung*.

Bei der ersten Perspektive wird Alter gleichgesetzt mit einem spezifischen Leistungsvermögen und Wissensstand – auch

unter Berücksichtigung der Betriebszugehörigkeitsdauer. Dabei entstehende Personalprobleme tangieren das Einzelarbeitsverhältnis, den Tarifvertrag sowie die Arbeitsschutzgesetzgebung, da dabei Einschränkungen für den Personaleinsatz Älterer angesprochen werden. Dazu existiert eine spezielle personalwirtschaftliche Literatur (z.B. Scholz 1989).

Bei der zweiten Perspektive werden Altersstrukturen insgesamt als Sozialstrukturen begriffen, in denen Austauschbeziehungen zwischen unterschiedlichen Altersgruppen den betrieblichen Umgang mit einzelnen Altersgruppen (Jüngere und Ältere) beeinflussen. Hierzu existiert eine spezielle organisationstheoretische Literatur (z.B. Nienhüser 1991).

Laut Nienhüser (1992, S.80) ergänzen sich beide Betrachtungsweisen, da betriebliche Personalstrategien beide Dimensionen von Alter miteinander verknüpfen müssen: die des Leistungsvermögens und des Wissensstandes sowie die der Integration in betriebliche Sozialstrukturen. Die betrieblichen Integrationsprobleme Älterer werden durch die der Jüngeren mitbeeinflusst. Dementsprechend ergeben sich betriebliche Personalstrategien jeweils unter Berücksichtigung der Situation aller Altersgruppen. Beispielsweise kann das Senioritätsprinzip – auf allzu viele Dienstältere angewandt – Aufstiegserwartungen von leistungsstarken Jüngeren derartig blockieren, daß bei ihnen hohe Fluktuationsraten anzutreffen sind (Nienhüser 1992, S.76 mit Bezug auf Bosch u. Lichte 1982; Gerlach u. Hübler 1990).

Nach Nienhüser (1992, S.78) können Altersstrukturen nicht abgehoben von den sonstigen Belegschaftsstrukturen wie Geschlecht, Nationalität, Qualifikation betrachtet werden. Köhler u. Preisendörfer (1989) stellen in ihrer Anthologie Belegschaftsstrukturen als einen sich kontinuierlich im Umbruch befindlichen betrieblichen Arbeitsmarkt dar, und zwar mit den Schlüsselvariablen „Betriebszugehörigkeitsdauer“, „Fluktuation“, „Senioritätsprinzip“, „Aufstiegsmuster“, „Stamm- und Randbelegschaften“. Dabei werden Altersmerkmale mit anderen sozialen Kriterien verwoben.

Nienhüser (1992, S.77) bildet Altersstrukturen in 5 ausgewählten Unternehmen (3 Automobilwerke 1979, 1 Automobilwerk 1990, 1 Computerfirma 1990) mit Verweisen auf die Datenquellen (u.a. Weber 1985) ab. Dabei zeigen sich sowohl *jugendzentrierte* (3) als auch *altersgruppenhomogene* (2) Belegschaftsstrukturen – wenn auch in unterschiedlichen Ausprägungen.

Nienhüser (1992, S.87ff) versucht, Ansätze zu skizzieren, die das Zustandekommen unterschiedlicher betrieblicher Altersstrukturen erklären können. Dabei verweist er – in Anlehnung an die Theorien interner Arbeitsmärkte (nach Sengenberger 1987) – auf ähnliche Erklärungsversuche bei Rosenow (1989), Sadowski u. Frick (1989) und Weber (1990). Ältere werden nach der „Spezifität der Qualifikationen“ und der „Art und Weise ihres Erwerbs“ unterschieden. Diese wiederum werden durch die zu produzierenden Produkte oder Dienstleistungen und die sich darauf beziehenden Arten der Leistungserstellung (i.S. von Arbeitsanforderungen, Tätigkeiten) beeinflusst.

Der erste Typus kann hier als *„jugendzentrierte Belegschaftsstruktur“* bezeichnet werden. Er zeichnet sich nach Rosenow (1989) durch ein relativ geringes Durchschnittsalter sowie einen geringen Anteil Älterer aus. „Betriebsspezifisches Erfahrungswissen“ sowie „Loyalität und Weitergabe von Werten und Wissen im Arbeitsprozeß“ haben nur einen geringen Stellenwert. Ältere Mitarbeiter gelten eher als Arbeitnehmerproblemgruppe, die im Sinne einer „maximalen

Leistungsausschöpfung“ des betrieblichen Gesamtarbeitskörpers bei nachlassenden Leistungen und entwerteten Qualifikationen möglichst gegen Jüngere auszutauschen sind. Die älteren Beschäftigten nehmen diese Personalstrategien wahr. Die Folgewirkungen sind Demotivation und nachlassende Arbeitsleistungen. Nach Meinung der Autorin bleibt es unklar, ob und inwieweit letzteres auf (subjektive) Zurückhaltung von Arbeitsleistung und/oder auf (objektive) Leistungsminderungen in Verbindung mit einem langjährigen gesundheitlichen Verschleiß zurückzuführen ist und/oder auf eine Annäherung der Selbstbewertung Älterer an Fremdbewertungen im Betrieb.

Der zweite Typus kann hier als *„altersgruppenhomogene Belegschaftsstruktur“* bezeichnet werden. Er zeichnet sich durch eine annähernd gleiche Verteilung zwischen Jüngeren, Mittelalten und Älteren, ggf. mit einer Schwerpunktsetzung bei den Mittelalten, aus. Nach Rosenow (1989) haben Erfahrungswissen und Loyalität hier einen hohen Stellenwert. Die Personalstruktur zeichnet sich durch hohe Anteile qualifizierter Arbeitnehmer mit produkt- und prozeßspezifischem Wissen aus, das zur Aufrechterhaltung der Produktion unverzichtbar ist und daher durch schonende Nutzung langfristig zu erhalten ist. Das zeigt sich auch in einem höheren sozialen Status mittelalter und älterer Arbeitnehmer, die als „Wissensträger“ oder „Sozialisationsinstanzen“ angesehen werden. Nach Wolf u. Kohli (1988, S.193) bilden Ältere dabei den „Legitimationsnachweis“ für einen schonenden und sozialverträglichen Umgang mit Arbeitskräften. Durch dieses „Leitbild“ werden wiederum die Arbeitsmotivation und Loyalität Jüngerer gefördert.

Nach Nienhüser (1992) und Rosenow (1989) werden unterschiedliche altersstrukturelle Personalstrategien und auch *unterschiedliche betriebspolitische Instrumentarien* eingesetzt: z.B. Leistungsentlohnung, altershomogene Gruppen, Frühverrentung bei jugendzentrierten Personalstrategien, breit angelegten Maßnahmen der Fort- und Weiterbildung, altersgemischte Gruppen, Arbeits- und Gesundheitsschutzmaßnahmen, Vorruhestand zur Erhaltung/Erreichung von Altersgruppenhomogenität.

Die betriebspolitischen Instrumentarien werden nicht im Rahmen einer homogenen Betriebs- oder Personalstrategie in zielorientierter, koordinierter und systematischer Form eingesetzt. Nienhüser (1992, S.90) grenzt sich daher von bei anderen Autoren (Rosenow 1989) verwendeten Begriffen wie „Betriebs- oder Personalstrategien“ ab, da Betriebe auf die Struktur des vorfindbaren betrieblichen Arbeitsvermögens zwar reagieren müssen, diese Reaktionen aber nicht ausschließlich das Resultat geplanter Handlungen sein können (*„betriebliche Handlungsmuster“*). Rosenow und Naschold (1994, S.202ff) wechseln zwischen Begriffen wie „Strategien“ und „Handlungsmuster“. Dabei wird eine „globale Externalisierungsstrategie“ festgestellt, die wiederum Resultat von Interaktionen verschiedenartiger Akteure ist: „Unternehmen als soziale Handlungssysteme“ entwickeln Rationalitäten „nicht allein ökonomisch, sondern entscheidend auch sozial über das Zusammenwirken ihrer Subakteure und institutionell-sozialen Bedingungen der Steuerung betrieblicher Prozesse“ (ebenda, S.219). Wie Nienhüser (1992, S.90) verweisen sie auch auf die Einflüsse staatlicher Politiken. Jedoch entfaltet nach Naschold und Rosenow (1994, S.281ff) der Staat dabei eine globale Regulierungslogik zur Frühverrentung, die das betriebliche Handeln stark dominiert.

Steinhöfel, Stieler u. Tügel (o.D.) haben in 4 Unternehmen in den neuen Bundesländern (1989-1992) (3 Industriebetriebe,

1 Dienstleistungsbetrieb; 3 Großbetriebe, 1 Mittelbetrieb) auf Basis betrieblicher Fallstudien den Wandel der Personalstrukturen im Transformationsprozeß analysiert, der in erster Linie durch Personalreduzierung unter hohem Zeitdruck geprägt ist (ebenda, S. 46). Dabei wird versucht, alters- und sonstige sozialstrukturelle Merkmale als Gesamtheit zu deuten. Prägend sind insbesondere die hohen Kündigungs- und Fluktuationsraten jüngerer Fachkräfte und anderer Arbeitskräfte mit qualifizierten Tätigkeiten, die altersselektiven Strategien bei den über 61jährigen, die Beharrungstendenzen (Kündigungsschutz für Mitarbeiter mit hoher Betriebszugehörigkeitsdauer) der 31–40jährigen, der 41–50jährigen sowie der 51–60jährigen. Allgemeine Schlußfolgerungen über evtl. Trends zur Überalterung werden jedoch dadurch unmöglich gemacht, daß neuere industrie- und betriebssoziologische Studien zum Transformationsprozeß in den neuen Bundesländern auf deutliche betriebstypologische Unterschiede verweisen (Grabher 1991 u. 1994). Eine betriebstypologische Verortung würde jedoch eine weitaus höhere Fallzahl voraussetzen.

Zusammenfassend lassen sich folgende Hypothesen formulieren:

Heute sind über betriebliche Handlungsmuster ganz verschiedenartige Grundtypen altersstruktureller Zusammensetzungen des Gesamtarbeitskörpers entstanden. Sie entwickeln sich kontinuierlich weiter. Zu überprüfen sind Differenzierungen dieser Grundtypen.

Heutige betriebliche Handlungsmuster können als „Netzwerke“ formell und informell agierender Akteure bezeichnet werden. Betriebliche Entscheidungsträger sind dabei ein dominanter Akteurstyp.

Heutige betriebliche Handlungsmuster zeigen sich in der (Nicht)Anwendung von Instrumentarien - aber auch in der Fehlanwendung. Dadurch kommt es zu erfolgreichen und nicht erfolgreichen, gewollten und ungewollten Altersstruktur-Entwicklungen als zielgerichtetes oder nicht zielgerichtetes betriebliches Handeln. Dafür sind Bewertungskriterien zu entwickeln.

Heutige betriebliche Handlungsmuster reagieren auf noch genauer zu spezifizierende betriebsinterne und -externe Anforderungen, wie z.B. staatliche Gesetzgebung, Tarifpolitik, Bildungspolitik, Produkt- und Dienstleistungsmärkte, Arbeitsmärkte.

Altersstrukturelle Zusammensetzungen des Gesamtarbeitskörpers bilden zusammen mit dessen geschlechtsspezifischen, qualifikatorischen, nationalen Zusammensetzungen die Belegschaftsstrukturen. Die Zusammenhänge zwischen altersstrukturellen und sonstigen sozialstrukturellen Merkmalen sind genauer zu eruieren.

3 Das Forschungskonzept

Es wird auf der Basis von 30 (nicht repräsentativen) betrieblichen Fallstudien¹ nach Betrieben

- mit jugendzentrierten Belegschaftsstrukturen,
- mit altersgruppenhomogenen Belegschaftsstrukturen,
- mit alterszentrierten Belegschaftsstrukturen

unterschieden. *Altersstrukturen* sind dabei prozeßhaft zu betrachten. Sie werden entweder als positive Resultate aus vor-

angegangenen betrieblichen Veränderungen betrachtet, die beibehalten bzw. umgewandelt werden sollen, oder sie sind ein ungewolltes Ergebnis vorangegangener defizitärer Prozesse, das wiederum zu beheben ist. Sie stellen jeweils die Ausgangsbasis für neue altersstrukturelle Veränderungen dar, wie z.B. zur Umstrukturierung jugendzentrierter in altersgruppenhomogene oder alterszentrierter in altersgruppenhomogene Belegschaftsstrukturen. Dabei müssen auch ungeplante Veränderungen sowie ungewisse Ausgänge infolge nicht zielgerichtetem betrieblichen Handeln in Betracht gezogen werden.

Altersstrukturen werden – in Verbindung mit Jüngeren oder Älteren als Leistungs-, Kompetenz- und Innovationsträger – dabei insbesondere gedeutet

als *Antworten auf Rekrutierungsprobleme* oder Rekrutierungschancen

- im regionalen Umfeld,
- bezüglich der Tätigkeit und des Berufs (z.B. „Berufsflucht-Tendenzen“),
- bezüglich des Betriebes (z.B. wirtschaftliche Entwicklung, Arbeitsattraktivität).

Betriebe, die heute bereits hochgradige Rekrutierungsprobleme aufzuweisen haben, werden sich heute schon kompensatorischer Strategien bedienen müssen. Ausländer, Übersiedler aus den neuen Bundesländern, Aussiedler, mittelalte Berufsrückkehrerinnen (nach Abschluß der Familienpause), junge Mädchen („Mädchen in Männerberufen“) und Hauptschüler werden dann verstärkt rekrutiert werden müssen;

als *Reaktionen auf Anforderungen aus Primärinnovationen*. Eine vorausschauende zielgerichtete Ableitung von Altersstrukturentwicklungen im Vorfeld geplanter Produkt- und Dienstleistungsinnovationen als Bestandteil strategischer Unternehmensplanung wird in Betrieben heute noch nicht oder kaum anzutreffen sein, aber für die Zukunft unverzichtbar sein;

als *Reaktionen auf Anforderungen des Arbeitsprozesses* (Prozeßinnovationen als Sekundärinnovationen) – auch unabhängig von Primärinnovationen betrachtet wie z.B. technisch-organisatorische Umstrukturierungen mit dem Ziel der Personalkosteneinsparung, der Qualitätsverbesserung, der Beschleunigung des Auftragsdurchlaufs. Das schließt das Niveau der technisch-organisatorischen Infrastruktur ein.

Es wird insgesamt von *betrieblichen Handlungsmustern* ausgegangen, die sich zusammensetzen aus „Netzwerken“ informell und formell agierender betrieblicher Akteure. Diese agieren teilweise im (vermeintlichen) Firmeninteresse, teilweise in Verfolgung von Eigeninteressen, teilweise intuitiv, aber auch systematisch, teilweise isoliert, aber auch koordiniert. Dabei ergeben sich als situative oder kontinuierliche „Interessensverbünde“ die o.a. „personellen Netzwerke“.

Im Hintergrund des betrieblichen Geschehens ist ein *potentielles*, „mächtiges“ Instrumentarium erkennbar, das jedoch von einzelnen betrieblichen Akteuren oder Akteursgruppen mehr oder weniger intensiv und kompetent genutzt wird. Dieses Handeln der betrieblichen Akteure besteht darin, potentielle betriebliche Instrumentarien zu nutzen oder die Nutzungen zu unterlassen. Die Nutzung kann problemangemessen erfolgen. Dann ist i.d.R. abzusehen, daß die Intention der Erhaltung oder der gezielten Veränderung von Altersstrukturen auch erfolgreich sein wird. Oder es sind gravierende Anwendungsdefizite erkennbar, die den Mißerfolg wahrscheinlich

¹ Siehe dazu die Beschreibungen im nachfolgenden Kapitel.

werden lassen. Dabei ist grundsätzlich zu berücksichtigen, daß das hier dargestellte Konzept eines „mächtigen“ Instrumentariums von dem Verständnis eines betriebsübergreifenden Potentials ausgeht. Nicht in jedem Betrieb sind alle zur Verfügung stehenden Potentiale realisiert worden. Im Tagungsband zum Kongreß „Alter und Erwerbsarbeit der Zukunft“ (Bullinger, Volkholz, Betzl, Köchling, Risch 1993) erscheint das „mächtige“ Instrumentarium als Zukunftspotential bereits in den ersten Umrissen (insb. Personalkonzepte, Präventionskonzepte, Qualifizierungskonzepte).

Dieses „mächtige“ Instrumentarium enthält insgesamt Zugriffsmöglichkeiten auf staatliche Angebote der Rentenreform (z.B. Frühverrentung), der Arbeitsmarktpolitik (z.B. Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen, Arbeitsförderungsmaßnahmen), der Tarifpolitik (z.B. Qualifizierungstarifverträge), der Bildungspolitik (z.B. moderne Erstausbildungskonzepte). Es wird dabei zwar von einer Mitbeeinflussung durch infrastrukturelle staatliche Angebote ausgegangen. Von einer globalen Regulierung betrieblichen Geschehens (Rosenow u. Naschold 1994) kann aber nicht gesprochen werden.

4 Betriebliche Fallstudien

Im Rahmen von 30 betrieblichen Fallstudien wurden als betriebliche Entscheidungsträger verschiedenartige Auskunftspersonen befragt: Geschäftsführer, Betriebsleiter, Personalleiter, Personalexperten, Produktionsleiter, Betriebsräte, sonstige Abteilungsleiter – aber auch Unternehmensberater und Begleitforscher. In 2 Fällen wurden Verbandsexperten zu Branchenentwicklungen befragt.

Teilweise wurden Betriebsdokumente ausgewertet, teilweise wurden die relevanten Betriebsdaten erfragt.

Die Struktur der betrieblichen Fallstudien kann – wie Übersicht 1 zeigt –, wie folgt dargestellt werden:

Übersicht 1: Struktur der betrieblichen Fallstudien

Betriebsgröße ¹⁾	Klein(st)- unter- nehmen	Mittel- unter- nehmen	Groß- unter- nehmen	unbe- stimmt ²⁾	insges.
Dienstleistungs- sektor	2	3	3	1	9
Produzierendes Gewerbe	2	3	15	1	21
Insgesamt	4	6	18	2	30

¹⁾ bis 4 Beschäftigte: Kleinstbetriebe; 5–49 Beschäftigte: Kleinbetriebe; 50–499 Beschäftigte: Mittelbetriebe; ab 500 Beschäftigte: Großbetriebe

²⁾ Experteninterviews zu Branchen: hier Kraftfahrzeughandwerk und Einzelhandel

Die Betriebsfallstudien entstammen teilweise den Jahren 1990 und 1991 – also kurz vor dem Einsetzen der letzten Wirtschaftskrise. Teilweise wurden sie in den Jahren 1992 bis 1994 durchgeführt – also mit dem Abklingen der letzten Wirtschaftskrise.

Die überwiegende Anzahl der Fallstudien entstammt Betrieben in den alten Bundesländern. Unternehmen in den neuen Bundesländern befanden sich in den beiden Analysephasen in einem Transformationsprozeß. Dieser wurde vielfach begleitet von „patentlöschhaften“ Maßnahmen zur Personal-

reduzierung: einerseits von Vorruhestandsregelungen für Ältere und andererseits von Sozialplänen zu Lasten Jüngerer. Daraus sind jedoch z.Z. noch keine zielgerichteten Personalstrategien – vergleichbar den Betrieben in den alten Bundesländern – ableitbar. Erst nach einer grundlegenden betrieblichen Konsolidierungsphase könnten hier systematischere Analysen stattfinden.

Die Überrepräsentanz an Großbetrieben und Unterrepräsentanz an Klein- und Mittelunternehmen entspricht nicht der repräsentativen Verteilung von Betriebsgrößen entsprechend der letzten Arbeitsstättenzählung 1987 (s.a. Leicht u. Stockmann 1993) in den alten Bundesländern.

Die Überrepräsentanz von Betrieben des produzierenden Gewerbes gegenüber Dienstleistungsunternehmen entspricht ebenfalls nicht ihrer repräsentativen Verteilung in der Bundesrepublik Deutschland entsprechend den Ergebnissen der IAB/PROGNOS-Projektion 1988/89 (Prognos AG 1989; Prognos AG 1989a; Fuchs 1992).

Auch wenn Anzahl und Auswahl der Fallstudien hier nicht repräsentativ bezüglich Wirtschaftssektoren (von Wirtschaftszweigen oder Branchen ganz zu schweigen) und Betriebsgrößen sind, können die qualitativen Ergebnisse dieser Studie bestehen, da sie sich darauf beschränken, grundlegende betriebliche Strukturen und Prozesse aufzuzeigen. Eine repräsentative Verteilung altersstrukturell orientierter betrieblicher Handlungsmuster als angestrebtes Ergebnis würde eine von der Anzahl der betrieblichen Fallstudien wesentlich umfangreichere Erhebung voraussetzen mit genau definierten Strukturmerkmalen. Dafür liefert diese qualitative Studie wesentliche Vorarbeiten und Hypothesen.

5 Ergebnisse

5.1 Heterogenität betrieblicher Altersstrukturen und Handlungsmuster

Die Grobanalyse der Fallstudien ergab

a) unter Berücksichtigung von 3 Grundtypen von Altersstrukturen wie „jugendzentriert“, „altersgruppenhomogen“ und „alterszentriert“ (s. Übersicht 2, 1. Zeile)

b) unter Berücksichtigung von 3 Grundtypen betrieblicher Entwicklungsprozesse wie „Beibehaltung“ von vorfindbaren Altersstrukturen, deren gezielte „Umwandlung“ in andere Altersstrukturen sowie das „Lavierieren mit ungewissem Ausgang“ (s. Übersicht 2, 1. Spalte)

eine Typologie mit 9 möglichen betrieblichen altersstrukturellen Zusammensetzungen und betrieblichen Entwicklungsprozessen.

Die Feinanalyse der Fallstudien hingegen verwies darauf,

- daß eine *gewollte Umwandlung* auch zu einem ungewollten Resultat führen kann, das seinerseits funktionieren kann. Dadurch wurde die oben skizzierte Neuner-Typologie zu einer Zwölfer-Typologie – wie Übersicht 2 zeigt. Eine *ungewollte Umwandlung* von Jugendzentrierung in Altersgruppenhomogenität bedeutet zum Beispiel, daß die betrieblichen Akteure zwar von einer Beibehaltung jugendzentrierter Personalstrukturen ausgehen, jedoch zu diesem Zweck notwendige Instrumentarien (s. Kap. 6.2) nicht gezielt einsetzen. Im Unterschied zu „Lavierieren mit ungewissem Ausgang“ kann angenommen werden, daß das voraussichtliche Resultat „Altersgruppenhomogenität“ sein wird, und daß diese Personalstruktur dem Betrieb eher nutzen als schaden wird;

- daß von den 12 zur Verfügung stehenden Möglichkeiten der Zwölfer-Typologie nur 8 durch die Fallstudien ausgefüllt wurden (s. *Übersicht 2*). Dafür konnten aufgrund des vorliegenden Materials keine eindeutigen Erklärungen gefunden werden. Es ist einerseits zu vermuten, daß die mangelnde Repräsentativität der Stichprobe im Hinblick auf Betriebsgrößen und Wirtschaftszweige hier eine Rolle spielen könnte. Es kann aber andererseits angenommen werden, daß auch die branchen- und betriebsgrößenübergreifenden Einflußfaktoren (s. Kap. 6.5) nicht gleichmäßig auf die Fallbetriebe verteilt waren.

Übersicht 2: Typologie von altersstrukturellen Zusammensetzungen und Veränderungen

Betriebliche Handlungsmuster	Belegschaftsstrukturen		
	jugendzentriert	altersgruppenhomogen	alterszentriert
Beibehaltung von Altersstrukturen			
Umwandlung von Altersstrukturen: gewollt			
Umwandlung von Altersstrukturen: ungewollt			
Lavieren mit ungewissem Ausgang			

Ausfüllung durch die Fallbetriebe

Die Zuordnung der Fallbetriebe zu den betrieblichen Handlungsmustern und Altersstrukturen ergibt folgendes Bild (s. *Übersicht 3*).

Die verfolgten altersstrukturellen Handlungsmuster der Betriebe polarisieren sich auf die *Beibehaltung* vorhandener Altersstrukturen (12 von 30) und auf das *Lavieren mit ungewissem Ausgang* (14 von 30) (s. letzte Spalte). Es zeigt sich also auch eine deutliche Unterscheidung in „Gewinnerbetriebe“ und „Verliererbetriebe“, was die Handhabung interner betrieblicher Arbeitsmärkte betrifft. Im Hinblick auf die anstehenden soziodemographischen Entwicklungen (s. Kap. 1) sollte einmal darüber nachgedacht werden, ob dieser betriebliche Erfolgstypus sich nicht in Zukunft gleichberechtigt neben dem Erfolgstypus des Primärinnovateurs behaupten wird, während heutige betriebliche Erfolgsbewertungen allzusehr an Optimierungen des Betriebsmittel- und Personaleinsatzes (Telekommunikation, Reorganisation) orientiert sind.

Bei sich kontinuierlich verändernden betrieblichen Umwelten verlangen *Umwandlungen vorhandener Altersstrukturen* (hier nur 4 von 30 – s. letzte Spalte) sowohl größere Veränderungen beim Agieren der (in-)formellen Akteursnetzwerke hinsichtlich ihrer Zusammensetzung, ihrer Legitimität beim Instrumentarieneinsatz als auch einen grundlegend veränderten Instrumentarieneinsatz. Ausgefeilte Betriebsstrategien i.e.S. sind hier auf Dauer unverzichtbar.

Die Altersstrukturen, die die Leitbilder für betriebliche Handlungsmuster darstellen, konzentrieren sich auf eine Gleichverteilung von Altersgruppen als „Altersgruppenhomogenität“ (17 von 30). Explizite „Jugend-“ (9 von 30) und „Alterszentrierungen“ (4 von 30) stellen eher Minderheiten

dar. Dabei ist auch zu bedenken, daß von diesen insgesamt 13 Fällen insgesamt 4 eine Umwandlung zu Altersgruppenhomogenität verfolgen (s. *Übersicht 3, letzte Zeile*).

Übersicht 3: Zuordnung der 30 Fallbetriebe zu betrieblichen Handlungsmustern und Altersstrukturen

Betriebliche Handlungsmuster	Belegschaftsstrukturen			Insgesamt
	jugendzentriert	altersgruppenhomogen	alterszentriert	
Beibehaltung	I-2 D-4 D-9	I-21 D-2 I-1 D-7 I-6 D-8 I-7 I-15 I-18		(12)
Umwandlung gewollt		D-1	• ←----- I-13	(4)
Umwandlung ungewollt		D-3	• ←----- I-19	
Lavieren mit ungewissem Ausgang	I-9 D-6 I-14	I-3 D-5 I-4 I-5 I-8 I-10 I-11 I-16	I-12 I-20 I-22	(14)
Insgesamt	(9)	(17)	(4)	(30)

D- Dienstleistungsbetriebe I- Industriebetriebe

Jugendzentrierte Belegschaftsstrukturen als Leitbild betrieblichen Handelns gehen tendenziell eher einher mit zielgerichtetem betrieblichem Handeln (Beibehaltung, Umwandlung) als mit nicht zielgerichtetem Handeln (6 : 3), während alterszentrierte Belegschaftsstrukturen als Leitbild eher zusammenfallen mit weniger zielgerichtetem betrieblichem Handeln (Lavieren) (3 : 1). Altersgruppenhomogene Belegschaftsstrukturen als Leitbild zeigen eine deutliche Polarisierung zwischen zielgerichtetem und weniger zielgerichtetem betrieblichem Handeln (9 : 8).

In *Übersicht 3* sind Fallbetriebe aus dem Dienstleistungssektor mit „D-..“ gekennzeichnet gegenüber „I-..“ für Fallbetriebe des produzierenden Gewerbes. Auch bei einer Unterrepräsentanz der Dienstleistungsunternehmen in der Fallstudien-gesamtheit fällt auf, daß – und das entspricht wiederum dem gesamtwirtschaftlichen Trend – jugendzentrierte Belegschaftsstrukturen tendenziell eher im Dienstleistungssektor (5 von 9) anzutreffen sind und altersgruppenhomogene sowie alterszentrierte eher im produzierenden Gewerbe (17 von 21).

Auch bei einer Unterrepräsentanz der Dienstleistungsunternehmen kann verfolgt werden, daß diese – im Vergleich zum produzierenden Gewerbe – tendenziell eher zielgerichtetes betriebliches Handeln zeigen (7 von 9), als es im produzierenden Gewerbe (mit 9 von 21) der Fall ist.

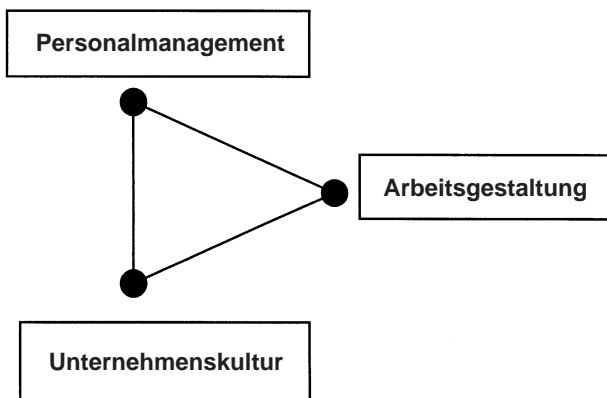
Verfolgt man in ähnlicher Weise die Zuordnung der Fallbetriebe zu Betriebsgrößen, so stellt man trotz ihrer Unterrepräsentanz in der Stichprobe fest, daß von den 10 Klein(st)- und Mittelunternehmen 6 zielgerichtete und 4 weniger zielgerichtete altersstrukturelle Handlungsmuster aufweisen. Ca. die Hälfte der befragten Großbetriebe (9 von 18) geht zielgerichtet vor. Klein- und Mittelbetriebe können sich daher, was die Handhabung betrieblicher Arbeitsmärkte bezüglich Altersstrukturentwicklungen betrifft, durchaus neben den Großbetrieben behaupten.

5.2 Betriebliche Instrumentarien

Letztlich bewegten sich die Fallbetriebe im Rahmen einer Konfiguration von drei Basis-Instrumentarien (siehe Übersicht 4) wie

- Personalmanagement
- Unternehmenskultur
- Arbeitsgestaltung

Übersicht 4: Konfiguration von 3 Basis-Instrumentarien



mit den jeweiligen Einzelinstrumentarien (s. Übersicht 5). Ausgehend von dem gedanklichen Konstrukt eines „mächtigen“ überbetrieblichen Potentials zeigt sich (Übersicht 5), daß

- bestimmte Instrumentarien in den Fallbetrieben ausgeschöpft wurden;
- andere Instrumentarien (insbesondere arbeitsgestalterische) eher vernachlässigt werden. Das betrifft auch die arbeitsgestalterische Anwendung gerontologisch-arbeitswissenschaftlicher (z.B. altersgerechter Arbeitsgestaltung) oder gerontologisch-arbeitspädagogischer Erkenntnisse (z.B. altersgerechte Qualifizierung).

5.3 Zielgerichtetheit des betrieblichen Handelns

Die vorab erfolgte Bewertung betrieblicher Handlungsmuster als

- *zielgerichtet*: Beibehaltung oder Umwandlung von vorhandenen Altersstrukturen;
- *nicht bzw. weniger zielgerichtet*: Lavieren mit ungewissem Ausgang

ist hier noch einmal gedanklich nachzuvollziehen. Wie sind diese beiden prinzipiellen Einstufungen zustande gekommen? Bei der Analyse des betrieblichen Instrumentarien-Einsatzes zeigten sich nachfolgende Bewertungskriterien für die Zielgerichtetheit des betrieblichen Handelns:

1. altersgruppenneutrale, aber generell unverzichtbare Instrumentarien,
2. Instrumentarien mit einem deutlichen Altersgruppenbezug.

Daraus läßt sich die Grundstruktur eines Bewertungskonzeptes ableiten.

Traditionelle *Sozialpolitiken* waren oder sind *alterszentriert*, moderne *Unternehmenskulturen* sind *jugendzentriert*. Die sich abzeichnende Umbruchsituation verweist darauf, daß sich betriebliche Entscheidungsträger bewußt oder unbewußt mit der altersstrukturellen Entwicklung befassen. Für die Überlebensfähigkeit der Betriebe wird es erforderlich sein, Unternehmenskulturstrategien für alle Altersgruppen – d.h. auch für Ältere – zu öffnen. Dabei stellt sich auch die Frage nach einer geeigneten Kombination von traditionellen sozialpolitischen Konzepten und modernen Unternehmenskulturkonzepten. Beispielsweise vermitteln Renten-Übergangsmodelle für Ältere auch Jüngeren ein spezifisches Unternehmensleitbild: „ein Unternehmen, das für Ältere ebenso wie für Jüngere Sorge trägt“. Damit nehmen Jüngere ihre eigene Zukunft im Unternehmen als positiv wahr. Hierzu sind weitergehende Überlegungen anzustellen.

Übersicht 5: Betriebliche Instrumentarien

Personalmanagement

- Systematische Personalentwicklung (z.B. regelmäßige Personalgespräche, Potentialanalysen mit individuellen Qualifizierungs- und Karriereplanungen)
- Berufsbegleitendes kontinuierliches Lernen (z.B. Zuweisen von Qualifizierungsbudgets in Tagewerken, Förderung des Selbstlernens in Verbindung mit Patenbetreuungsmodellen in Orientierung an Coaching-, Mentoring-Konzepten)
- Kontinuierliche Personalrekrutierung
 - Erstauszubildende, Berufsanfänger
 - Spezialisten, berufserfahrene Arbeitnehmer, Leitungsfunktionen
 - Flexible Kompensationsstrategien
- Altersgerechte Qualifizierung

Unternehmenskultur

- Traditionelle Sozialpolitik (alterszentriert)
 - Vorruhestand
 - Begleitung des Übergangs zur Verrentung
 - Betriebsrente
 - Kündigungsschutz u.ä. für Ältere
- Moderne Unternehmenskultur (jugendzentriert)
 - Kapital- oder Gewinnbeteiligung
 - Unternehmensleitbilder, Visionen
 - Sozialkulturelle Angebote (z.B. Mitarbeiterpartizipation, gemeinsame Freizeitaktivitäten)

Arbeitsgestaltung

- Altersgruppendifferenzierter Personaleinsatz
 - Schonarbeit (alterszentriert)
 - „Attraktive“ Arbeit (jugendzentriert)
 - Dezentrale, abgeflachte Hierarchien
 - Kooperativer Führungsstil
 - Eigenverantwortung bei der Arbeit
 - Ermöglichung von Betriebskarrieren
 - Abschaffung Senioritätsprinzip beim beruflichen Aufstieg
 - Arbeitszeitflexibilisierung mit Wahlmodus
 - Freizeitorientierung (z.B. verlängertes Wochenende)
 - Einkommensorientierung (z.B. bezahlte Überstunden)
 - Familienfreundlichkeit (für junge Familien)
 - Gestaltung von Arbeitsverhältnissen
 - Arbeitszeitgestaltung
 - Menschengerechte Arbeitsgestaltung
 - Prävention
 - Altersgerechte Arbeitsgestaltung
-
- ausgeschöpft
 - vernachlässigt

Die Einbindung von Älteren geschieht überwiegend dadurch, daß Arbeitsplätze und Tätigkeiten nach Arbeitsanforderungen analysiert werden, die Jüngeren oder Älteren jeweils als Stärken oder Schwächen zugerechnet werden. Bei dieser Bewertung in den Köpfen der betrieblichen Entscheidungsträger wird ein vorwissenschaftliches Verständnis von gerontologisch gedeuteten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen erkennbar. Es findet z.B. eine Altersgruppendifferenzierung nach Arbeitsmitteleinsatz (neue Technik, herkömmliche Arbeitsmittel), nach Produkten (Produkte, die die Beherrschung herkömmlicher oder moderner Verfahren voraussetzen) sowie nach Abteilungen (mit/ohne herkömmlichen/modernen, einfachen/komplexen Arbeitsprozessen) statt. Das erinnert sehr stark an das Konzept der *differentiellen und dynamischen* Arbeitsgestaltung (nach Ulich 1991).

Dabei erfordern bestimmte Arbeitsprozesse wiederum ganz bestimmte Qualifikationen, die lt. Aussagen der betrieblichen Entscheidungsträger in den Fallbetrieben eher *Älteren* und weniger Jüngeren zugerechnet werden können wie z.B.:

- Leitungstätigkeiten,
- Koordination, Planung, Arbeitsvorbereitung, Projektüberwachung, insbesondere Organisation komplexer Arbeitsabläufe mit hohem sozialen und organisatorischen Abstimmungsaufwand,
- Anforderungen an kontrolliertes strukturiertes Denken und Handeln,
- Moderation innerbetrieblicher Kommunikation,
- Kunden-Kommunikation, Präsentation vor Kunden,
- Anforderungen an Ruhe und Gelassenheit (soziale Kompetenzen) in Streßsituationen,
- Anforderungen an Sorgfalt, Verantwortung, Pflichtbewußtsein, Qualitätsbewußtsein (auch im Umgang mit Sachmitteln),
- Spezialistentätigkeiten, die auf Basis eines langjährigen Erfahrungswissens entstanden sind („Spezialisten“ als „soziale Nischen“).

Führungs- und Leitungstätigkeiten gelten dabei einerseits als „Rückzugsmöglichkeiten“ aus dem operativen und dadurch streßbehafteten Arbeitshandeln und andererseits als Erfahrungsträgertätigkeiten mit kombinierten Fach-, Koordinations- und Sozialkompetenzen.

Diese Bewertung durch betriebliche Entscheidungsträger entspricht im wesentlichen dem Stand der Literatur, wie von Naegele (1992, S.25ff) bilanziert. In diese Betrachtungsweise gehen bereits differenzierte Bewertungen von älteren Arbeitnehmern als „gesund und leistungsfähig“ und als „weniger gesund und weniger leistungsfähig“ ein. Die interindividuellen Unterschiede im Alterungsprozeß sind nach Kruse (1992 mit Bezug auf weiterf. Literatur) erheblich.

(Un-)bewußt planen betriebliche Entscheidungsträger gesunde und leistungsfähige (und letztlich auch qualifizierte) ältere Arbeitnehmer eher als Potentiale ein (s.o. Zuordnung von „Älteren-Kompetenzen“ zu speziellen Tätigkeiten), während gesundheitsbeeinträchtigte und leistungsschwächere (oder erkennbar zunehmend leistungsschwächer werdende) ältere Arbeitnehmer eher einen Personalreservestatus einnehmen (Zuweisung von Schonarbeit).

Als „Schonarbeitsplätze“ für leistungsgeminderte Ältere gelten nach Aussagen der befragten betrieblichen Entscheidungsträger z.B.

- Botendienst,
- Routinetätigkeiten im Rechnungswesen, im Beschaffungswesen, im Lagerwesen,

- Pförtnerdienst, Anmeldung,
- manuelle Infrastrukturarbeiten,
- Durchführung von (relativ streßfreien) Analysen und Untersuchungen.

Auffallend sind dabei

- die Ferne zum Auftragsdurchlauf und seinen Zeitanforderungen,
- die Ferne zur Computerisierung und ihren Qualifizierungsanforderungen,
- die Ferne zur Qualifizierung schlechthin.

Auch diese Bewertung durch betriebliche Entscheidungsträger findet sich in dem von Naegele (1992, S.25ff) bilanzieren Stand der Literatur wieder.

Es wird nahezu übereinstimmend ausgesagt, daß die betrieblichen Möglichkeiten für Schonarbeitsplätze zukünftig stark abnehmen werden. Arbeitsplätze mit einfachen Tätigkeiten gelten heute vielfach als Schonarbeitsplätze für leistungsgeminderte Ältere. Im Zusammenhang mit den zukünftigen Tendenzen der Schrumpfung gerade geringqualifizierter Tätigkeiten nehmen jedoch die potentiellen Schonarbeitsplätze ab (vgl. Hoffmann 1993).

„Attraktivität“ von *Arbeitsbedingungen* ist nicht in jedem Falle gleichzusetzen mit humaner Arbeitsgestaltung unter Berücksichtigung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse. In der Regel sollen hier Jüngere angesprochen werden. Dabei kann grob unterschieden werden nach

- Orientierungen an Lean-Management-Konzepten: dezentrale Betriebsorganisation, Enthierarchisierung, Gruppenarbeit mit spezifischen Akzenten (wie z.B. Gleichberechtigung aller Gruppenmitglieder, Eigenverantwortung, Teilautonomie, Angebote des Dazulernens und der Höhergruppierung), Arbeitszeitflexibilisierung mit spezifischen Akzenten (Zeitautonomie);

- Orientierungen an explizit jugendzentrierten Konzepten: Abschaffung des Senioritätsprinzips (zur Aufstiegserleichterung für Jüngere), familienfreundliche Arbeitszeitangebote (für junge Familienväter und -mütter).

Eine ausführlichere Darstellung zur Bewältigung von Rekrutierungsproblemen findet sich in Kap. 6.5.1. Neben altersgruppendifferenziertem Personaleinsatz ist dieses ebenso unverzichtbar für zielgerichtetes betriebliches Handeln wie eine systematische Personalentwicklung sowie die Organisation berufs begleitenden Lernens.

Unter Berücksichtigung des Beharrens auf Althergebrachtem (z.B. Personalverwaltung), Fehleinsätzen (z.B. Einsatz sozialpolitischer Instrumentarien trotz Verfolgung jugendzentrierter Belegschaftsstrukturen) sowie Unterlassungen (z.B. Verzicht auf modernes Personalmanagement) ergeben sich Positiv-(und Negativ)zuordnungen von Instrumentarien zu altersstrukturell orientierten betrieblichen Handlungsmustern, wie in Übersicht 6 veranschaulicht.

5.4 Betriebliche Handlungsmuster

Das Anlegen des oben anskizzierten Bewertungskonzeptes an die 30 Fallstudien ergibt folgende Grundtendenzen:

1. Betriebe, die auf eine *Fortführung jugendzentrierter Personalstrukturen* setzen, werden bei perspektivischer Verknappung von Erstauszubildenden und Berufsanfängern auf

Übersicht 6: Anforderungen an den Instrumentarieneinsatz bei verschiedenartigen betrieblichen Altersstrukturen im Rahmen betrieblicher Handlungsmuster

Instrumentarien	Betriebliche Altersstrukturen		
	jugendzentriert	altersgruppenhomogen	alterszentriert
Systematische Personalentwicklung	X	X	X
Berufsbegleitendes Lernen	X	X	X
Bewältigung von Rekrutierungsproblemen	X	X	X
Altersgruppendifferenzierter Personaleinsatz	X	X	X
Unternehmenskultur	X	X	
Attraktive Arbeitsbedingungen	X	X	
Sozialpolitik		X	X
Schonarbeit		X	X

- altersgruppenneutral, aber unverzichtbar
 altersgruppenspezifisch

dem Arbeitsmarkt um so erfolgreicher sein, je zielgerichteter und entfalteter ihr gesamtes Instrumentarium ist.

2. Betrieben, die bereits positive *Erfahrungen mit der Leistungsausschöpfung altersgruppenhomogener Belegschaftsstrukturen und dem dazu erforderlichen Instrumentarieneinsatz gesammelt haben*, gelingt zielgerichtetes betriebliches Handeln als Beibehaltung altersgruppenhomogener Personalstrukturen eher als Betrieben mit bisherigen *Erfahrungen mit alterszentrierten Belegschaftsstrukturen*. Bei einer gewollten Umwandlung von Alterszentrierung in Altersgruppenhomogenität ist zu vermuten, daß die dazu erforderliche Umstrukturierung und Ausweitung der Instrumentarien „eingefahrne“ betriebliche Handlungsmuster überfordert. Der Übergang zu einem ausgeprägten betriebsstrategischen Vorgehen wird notwendig sein.

3. Betriebe, die bereits *Erfahrungen mit altersgruppenhomogenen Belegschaftsstrukturen* gesammelt haben, die jedoch zu deren Erhaltung keine erfolgversprechenden Instrumentarien entfaltet haben, werden insbesondere gehemmt durch eine Problemtabuisierung im alterslastigen oberen Management. Nahezu durchgehend werden die Potentiale eines modernen „vernetzten“ Personalmanagements unterschätzt. Das personalpolitische Instrumentarium ist häufig unterentwickelt und erschöpft sich in unzusammenhängenden Einzelmaßnahmen. Nahezu durchgehend fehlen auch Konzepte zur gezielten Ansprache Jüngerer (Unternehmenskultur, „attraktive“ Arbeitsbedingungen). Angebote an traditioneller Schonarbeit bzw. Sozialpolitik allein reichen bei weitem nicht aus.

4. Betriebe, die – bedingt durch massive Rekrutierungsprobleme – eine *Umwandlung von jugendzentrierten in altersgruppenhomogene Personalstrukturen* erreichen wollen, müssen sowohl die Personalbeschaffungssituation genau ana-

lysierten als auch ihr bisheriges betriebliches Instrumentarium zielgruppenbezogen umgestalten, d.h. verändern und ergänzen, und zwar im Rahmen einer betriebsstrategisch orientierten Vorgehensweise.

5. Unabhängig von den obigen vier grundsätzlichen Aussagen muß auch vom Vorhandensein erfolgreicher „Ausreißer“ ausgegangen werden:

- Falls das eingesetzte Instrumentarium zur Beibehaltung jugendzentrierter Belegschaftsstrukturen zwar voll entfaltet ist, jedoch im Rahmen des Personalmanagements das Schlüsselinstrumentarium „Systematische Rekrutierung von Nachwuchskräften“ unterentwickelt ist, wird mit hoher Wahrscheinlichkeit eine erfolgreiche Umwandlung in Altersgruppenhomogenität stattfinden, auch wenn dieses dem eigentlichen Unternehmensziel nicht entspricht. Das trifft z.B. auf I-19 (s. *Übersicht 3*) zu.

- Falls allseits bekannte wirtschaftspolitische, mächtige Schutz- und Nachfragemechanismen dem Unternehmen eine hohe Attraktivität für Berufsanfänger verleihen, können jugendzentrierte Personalstrukturen beibehalten werden, auch wenn auf systematische Personalentwicklungsmaßnahmen generell verzichtet wird. Um diese jugendzentrierten Personalstrukturen bei einer zunehmenden Verknappung von Jüngeren auf dem Arbeitsmarkt aufrechterhalten zu können, wird u.U. die gegenwärtig noch wirksame Propagierung einer „Sprungbrettfunktion“ des Unternehmens für Berufsanfänger als Schlüsselinstrument nicht mehr ausreichen, so daß eine ungewollte Umwandlung in Altersgruppenhomogenität unvermeidbar wird. Das trifft z.B. auf D-3 (s. *Übersicht 3*) zu.

6. Gegenüber dem differenzierten und maßgeschneiderten Personalmanagement ist Arbeitsgestaltung z.Z. noch unentwickelt, so daß hier durchgehend bei allen Betrieben erhebliche unausgeschöpfte Potentiale für zukünftige Weiterentwicklungen liegen. Das bezieht sich speziell auf systematische Anwendungen einer arbeitswissenschaftlich fundierten („prospektiven“) Arbeitsgestaltung und weniger auf die Anwendung eher intuitiven Erfahrungswissens zum Personaleinsatz von Jüngeren und Älteren durch betriebliche Entscheidungsträger. Dabei ist auch von Bedeutung, daß „Arbeitsgestaltung“ die gezielte Umwandlung von Arbeitsplätzen bzw. Tätigkeiten beinhaltet, während altersgruppendifferenzierter Personaleinsatz die vorfindbaren Arbeitsplätze und Tätigkeiten bestehen läßt. Wie das Beispiel I-21 zeigt, kann die Kombination von prospektiver und differentieller Arbeitsgestaltung mit der Organisation des kontinuierlichen Lernens für mittelalte und ältere Stammarbeitnehmer sowie für Berufsanfänger hoch attraktiv sein, so daß die bewährten altersgruppenhomogenen Strukturen auch in Zukunft erfolgreich verfolgt werden können. (Es handelt sich hierbei allerdings um ein früher vom (ehemaligen) BMFT gefördertes Arbeits- und Technik-Gestaltungsprojekt mit zeitstabilen Problemlösungen).

Zur Bewertung von Einzelbetrieben könnten zukünftig Betriebsprofile erstellt werden, die

a) als Grobprofil anhand von Betriebsdaten, altersstrukturellen Handlungsstrategien und Instrumentarien-(Grob)einsatz eine Grobbewertung über das Zielgerichtetsein des betrieblichen Handelns liefern könnten;

b) als Feinprofil unter detaillierter Aufführung aller eingesetzten Instrumentarien gezielt auf die jeweiligen Stärken und Schwächen bzw. Ausfüllungen, Unterlassungen, Fehleinsätze u.ä. verweisen könnten.

Übersicht 7: Zuordnung von (un-)gelösten Rekrutierungsproblemen zu altersstrukturellen Handlungsmustern

Rekrutierungsprobleme	Altersstrukturelle Handlungsmuster					
	Jugendzentrierung		Altersgruppenhomogenität			Alterszentrierung
	erfolgreiche Beibehaltung oder Umwandlung	nicht erfolgreiches Lavieren	erfolgreiche Beibehaltung	nicht erfolgreiches Lavieren	erfolgreiche Umwandlung	nicht erfolgreiches Lavieren
nicht vorhanden	D-9 D-3	I-14	I-1 I-6 I-21	I-10 I-16 D-7	I-11	I-12 I-22
vorhanden aber gelöst	D-1 D-4	I-2	D-8			I-13
vorhanden teilw. gelöst	I-19		I-7 I-15 I-18	D-2	I-5 I-8 I-3	D-5
vorhanden nicht gelöst	I-9 D-6		I-4			I-20

5.5 Einflußfaktoren

5.5.1 Personalrekrutierung

Personalrekrutierungsprobleme haben im wesentlichen drei Ursachenkomplexe:

1. die Beschaffungskonkurrenz auf dem regionalen Arbeitsmarkt bei aktueller bzw. perspektivischer Knappheit an Jahrgängen und/oder beruflichen (Formal-) Qualifikationen,

2. die „Unattraktivität“ des betrieblichen Stellenangebotes für potentielle Bewerber. Diese „Unattraktivität“ gilt grundsätzlich, wird jedoch bei regional bedingter Knappheit verschärft. Sie resultiert z.B.

- aus dem schlechten Ruf des Betriebes im Hinblick auf wirtschaftliche Unsicherheit, Beschäftigungsrückgang, Massenentlassungen u.ä.,
- aus dem schlechten Ruf des Betriebes bezüglich der gesundheitlichen Arbeitsbedingungen (Arbeits- und Gesundheitsschutzdefizite, insbesondere Nacht- und Schichtarbeit) und/oder der qualifikatorischen Arbeitsbedingungen (z.B. Fehleinsatz von qualifizierter Facharbeit) sowie der Entlohnung;

3. die „Unattraktivität“ der Branche bzw. von branchenspezifischen Berufen und Tätigkeiten (z.B. Bauberufe, Pflegeberufe) als Resultat einer Kombination ungünstiger Bedingungen (niedriges Einkommen, Mehrarbeit, unregelmäßige Arbeitszeit, schwere körperliche Arbeit, hochgradige psychomentele und -soziale Belastungen) – vielfach auch in Verbindung mit einer hohen Frühinvaliditätsrate („Berufe mit begrenzter Tätigkeitsdauer, – s.a. Volkholz 1977, S. 32ff).

Eine erfolgreiche Gegensteuerung setzt nicht nur eine verstärkte Koordination des Instrumentarieneinsatzes, sondern auch dessen volle Ausschöpfung voraus. Das überfordert häufig die in den Fallbetrieben anzutreffenden betrieblichen Handlungsmuster und macht eine Umorientierung zu Betriebsstrategien erforderlich.

Wie *Übersicht 7* zeigt, sind (insb. regional bedingte) Rekrutierungspotentiale kein Indikator dafür, daß die Betriebe zukünftig den altersstrukturellen Wandel beherrschen können (I-14, I-10, I-11, I-16, I-12, I-22), da - mangels eines ent-

wickelten Personalmanagements - die Neurekrutierten als Arbeitnehmer nicht kontinuierlich qualifikatorisch gefördert werden. Bei ungelösten Rekrutierungsproblemen (I-9, D-6, I-4, I-20) gilt dieses um so mehr. Bei vorhandenen, aber nur teilweise gelösten Rekrutierungsproblemen kann ein (nicht-)funktionierendes Personalmanagement zum wesentlichen Einflußfaktor werden (I-19, I-7, I-15, I-18, D-2 gegenüber D-5, I-5, I-8, I-3).

Vollständig gelöste Rekrutierungsprobleme (D-1, D-4, I-2, D-8, I-13) basieren i.d.R. auf einer „ausgefeilten“ qualifikatorischen Entwicklung und Förderung des Personals.

Als ungelöste Rekrutierungsprobleme müssen nicht nur diejenigen betrachtet werden, die sich durch Unterlassungen auszeichnen, sondern auch diejenigen, die zwar kompensatorische Personalbeschaffungsstrategien entfalten, indem Arbeitnehmergruppen wie Ausländer, Aussiedler, Übersiedler, Hauptschüler, mittelalte Berufsrückkehrerinnen und junge Mädchen verstärkt rekrutiert werden, jedoch nicht die die Rekrutierungsprobleme auslösenden betriebsstrukturellen Defizite beheben. Rekrutierungsprobleme bei Erstauszubildenden gehen vielfach einher mit Fluktuationsproblemen nach erfolgter und erfolgreicher Ausbildung.

Rekrutierungsprobleme und Fluktuationsprobleme betreffen insbesondere Facharbeiter. Als Verursacher werden hier genannt:

- Fehleinsatz am Fließband in Verbindung mit hochgradiger Arbeitsteilung und Dequalifizierung,
- hochbelastende Arbeitsbedingungen wie Schicht- und Nachtarbeit,
- Mangel an Möglichkeiten der Höherqualifizierung und des beruflichen Aufstiegs (z.B. als Techniker oder Meister).

Rekrutierungs- und Fluktuationsprobleme sind auch beim Kraftfahrzeughandwerk, Bauhandwerk, im Einzelhandel sowie bei der Krankenpflege anzutreffen.

Falls die Arbeitnehmergruppen, die mittels kompensatorischer Strategien rekrutiert werden, nur deshalb ausgebildet bzw. eingestellt werden, weil ihr Anspruchsniveau als niedrig eingeschätzt wird, was qualifikationsangemessenen Personaleinsatz, Ertragen von gesundheitlichen Belastungen und

Beanspruchungen, Berufskarrieredefizite betrifft, handelt es sich dann nur um kurz- bzw. mittelfristige Übergangslösungen, jedoch nicht um grundlegende und langfristig angelegte Verbesserungen gesundheitlicher, arbeitsorganisatorischer und qualifikatorischer Natur.

Werden jedoch mit der Kompensationsrekrutierung gleichzeitig Verbesserungen der Arbeitsbedingungen angeboten (günstige Ausbildungs- und Einarbeitungsangebote, günstige Arbeitsbedingungen wie z.B. familienfreundliche Arbeitszeitangebote), müssen die kompensatorischen Personalrekrutierungsstrategien als positiv bewertet werden.

Bestehen (z.B. regional bedingt) keine kurz- und mittelfristigen Rekrutierungsprobleme, kann das zweierlei Folgewirkungen haben. Im *positiven Fall* findet auf Basis einer gezielten Personalauswahl eine systematische Personalentwicklung mit kontinuierlicher berufsbegleitender Fort- und Weiterbildung statt, um einen Stamm an hochqualifiziertem und hochmotiviertem Personal zu schaffen, der fähig zur Bewältigung von Produkt- und Dienstleistungsinnovationen ist. Im *negativen Fall* bleiben „Verschleiß-arbeitsplätze“ für Ältere und „Sprungbrett-Stellen“ für Jüngere erhalten, um eine Art naturwüchsige Fluktuation zu fördern.

Mit auf dem Arbeitsmarkt zunehmend knapper werdenden Jüngeren müssen Betriebe ihre Rekrutierungspotentiale langfristig analysieren und bewerten und bereits heute systematische und differenzierte Rekrutierungsstrategien entfalten. Das gilt ebenso bei heute bereits massiv auftretenden Fluktuationsproblemen.

Beispielhafte Entwicklungen in den Fallbetrieben

Betrieblicher Fehleinsatz von Facharbeitern geht vielfach einher mit Rekrutierungsproblemen speziell bei Facharbeitern. Ausgleichsbestrebungen wie z.B. die verstärkte Einstellung von Aus- und Übersiedlern können das Grundproblem der Dequalifizierung von Facharbeitern aber nicht lösen, da hier langfristig angelegte Arbeitsplatzumgestaltungen auf der Basis organisatorischer Umstrukturierungen in Verbindung mit Aufstiegsplanungen erforderlich wären (I-8).

Bei Fehleinsätzen von firmenintern ausgebildeten jungen Facharbeitern als Fließbandarbeiter treten hohe Fluktuationen auf. Ausgleichsbemühungen durch die verstärkte Einstellung ausländischer Azubis sowie durch die verstärkte Wiedereinstellung von angelegten Frauen nach der Familienpause reichen ebenso wenig aus, wie die Besetzung der Stellen durch (fachfremde) Handwerker, da der fehlgeleitete Personaleinsatz in Verbindung mit Dequalifizierung und unzureichend gestalteten Arbeitsplätzen das eigentliche Problem ist. Die Rekrutierungsprobleme sind kurzfristig gelöst, nicht jedoch die Fluktuationsprobleme (I-3).

Der frühere (vor ca. 10 Jahren erfolgte) Verzicht auf eine eigene Facharbeitersausbildung führte zu verstärktem Einsatz betriebsextern ausgebildeter Facharbeiter. In Verbindung mit einer mangelnden individuellen Fort- und Weiterbildung sowie fehlenden Aufstiegsangeboten als Meister oder als Techniker nimmt die Fluktuationsrate jedoch kontinuierlich zu. Gleichzeitig haben die Lehrstellenangebote an Attraktivität für Jüngere verloren. Trotz Bemühungen um kurzfristigen Ausgleich über Hauptschüler und junge Mädchen bleibt das Grundproblem ungelöst (I-5).

5.5.2 Primärinnovationen

Auf Basis eines vorwissenschaftlichen Verständnisses der betrieblichen Akteure über Stärken und Schwächen der in Frage kommenden Altersgruppen findet eine eher intuitive Zuordnung von Altersgruppenkompetenzen zu Produkt- und Dienstleistungsinnovationen und daraus ableitbaren Prozeßinnovationen statt. Dabei geht es einerseits um Verfahren

und Arbeitsmittel mit Bezug auf herkömmliche und neue Produkte oder Dienstleistungen sowie andererseits um zielgerichtete Veränderungen technisch-organisatorischer Infrastrukturen (zum modernen Innovationsverständnis vgl. Bräse 1989, S. 19ff). (*Wohlgemerkt: hier ist nicht die Rede von Prozeßinnovationen als Resultat von flächendeckenden rationalisierungsbedingten Umstrukturierungen. Diese werden vielfach gesteuert über gesetzliche und tarifliche Bedingungen der Personalauswahl oder über überbetriebliche Vorruhestandsregelungen. Dabei spielen auch gesetzlich und tariflich vereinbarte Kündigungsschutzfristen für Altersgruppen bzw. für Beschäftigtengruppen mit spezifischer Betriebszugehörigkeitsdauer eine wesentliche Rolle.*)

Von allen bei der Beibehaltung und Umwandlung von Altersstrukturen erfolgreichen Fallbetrieben (insgesamt 16 von 30) findet nach vermuteten Altersgruppenkompetenzen eine Auslese beim Personaleinsatz statt.

Nachfolgend werden Typen von betrieblichen Anpassungsstrategien dargestellt: Diese erstrecken sich erstens in 9 (von 16) erfolgreichen Fallbetrieben (D-4, D-9, D-1, I-1, I-7, I-21, I-18, D-7, D-8) auf entsprechende Rückkoppelungen bei *Veränderungen der Auftragsituation* (s.a. die nachfolgenden Beispiele).

Beispielhafte Entwicklungen in den Fallbetrieben

Durch zunehmenden Konkurrenzdruck in einer Dienstleistungsbranche mit hohem Wissensverschleiß gewinnen Kundenbetreuung, Kundenpräsentationen, Anwendungsbetreuung an Gewicht. Dadurch entstehen neben Arbeitsplätzen für jüngere Innovationsträger als Erzeuger der Dienstleistungen zusätzliche Arbeitsplätze für ältere Erfahrungsträger mit sozialen Kompetenzen (D-4).

Durch eine Veränderung in der Auftragskalkulation von Dienstleistungen (früher voneinander unabhängige Teilprojekte mit Aufstockungsmöglichkeiten – heute Festpreise mit hohen Anforderungen an Angebotstreue bezüglich Leistungen, Qualität und Terminen) bedarf ein Unternehmen in einer Branche mit einer hohen Rate an Wissensverlusten zusätzlich zu jüngeren Innovationsträgern auch älterer Erfahrungsträger mit Erfahrungen im Projektmanagement und in der Kundenbetreuung (D-1).

Durch die Notwendigkeit der verstärkten Berücksichtigung von präziseren Auftragsvorgaben, Umweltschutzanforderungen usw. werden die zu erbringenden Leistungen zunehmend komplexer und setzen genauere Vorplanungen und genaueres Arbeiten voraus. Dazu eignen sich eher ältere Erfahrungsträger. Gleichzeitig nehmen Differenziertheit und Modernität des einzusetzenden Maschinenparks zu. Maschinenbedienungskompetenzen - vielfach auf Basis von kurzfristig erfolgten Herstellerschulungen - gewinnen an Bedeutung. Dies wird als eine Domäne für Jüngere betrachtet (I-7).

Zweitens existieren unterschiedliche Produktgruppen mit unterschiedlichen Fertigungsarten, Verfahren und Arbeitsmitteleinsatz, die innerbetrieblich Altersgruppenkompetenzen zugeordnet werden können, wie das nachfolgende Beispiel zeigt:

Beispielhafte Entwicklungen in den Fallbetrieben

Ältere Produkte, die auf einer eher traditionellen, handwerklichen, hochspezialisierten Einzelfertigung basieren, existieren neben modernen Serienfertigungen mit neuen Werkstoffen, neuen teilautonomen Fertigungsverfahren und neuen Maschinen. Für beide Produkttypen existieren spezielle Märkte. Die ersteren werden von Älteren, die letzteren von Jüngeren hergestellt (I-2).

Drittens existieren Dienstleistungen, die auf unveränderbarem, altersgruppenneutralem Grundwissen (z.B. Versicherungsmathematik in D-7) basieren, auch wenn die Kundenangebotsformen als solche variieren.

Viertens verzichten Kleinbetriebe auf *Produktinnovationen*, solange die traditionellen Produkte markt­gän­gig sind, da neue Produkte in Verbindung mit neuen Fertigungsarten, Werkstoffen und Verfahren den Erwerb neuen Wissens erforderlich machen würden. Derartige innovations­un­ge­wohnte Kleinbetriebe scheuen vor einer größeren Veränderung zurück, wenn sie einerseits die Konsequenzen nicht überschauen können und wenn sie andererseits bisher keine Erfahrungen bezüglich Personalentwicklung, Fort- und Weiterbildung u.ä. gesammelt haben (I-4 und I-20).

Fünftens können Betriebe – bei gleichem oder ähnlichem Produkt- und Dienstleistungsspektrum – ganz unterschiedlich agieren:

- Distributive Dienstleistungen, die sowohl eine hohe zeitliche Flexibilität als auch eine hohe Flexibilität in der Anpassung an sich kontinuierlich verändernde EDV-Anforderungen erfordern, werden den Kompetenzen Jüngerer zugeordnet (D-9). In Verbindung mit einer hohen Störanfälligkeit des technisch-organisatorischen Gesamtsystems, d.h. mit Anforderungen an Störungsüberwachung und -beseitigung auf der Basis von erfahrungsbezogenen Prozeß- und Materialkenntnissen, entsteht jedoch zusätzlicher Kompetenzbedarf an älteren Erfahrungsträgern (I-18).

- Softwareentwicklungen – in anspruchsvolleren Formen als Großprojekte konzipiert – verlangen einerseits eine Auftragsstrukturierung und -überwachung und andererseits eine qualitativ hochwertige Kundenbetreuung. Das setzt sowohl den Einsatz von Jüngeren (mit neuem Hochschulwissen) als auch den Einsatz von Älteren mit Projektentwicklungs-, Koordinations- und Kundenerfahrungen voraus (D-1). Andere Software-Entwickler-Unternehmen dagegen setzen ausschließlich auf Erzeugnisattraktivität über „Innovation“ und „neues Hochschulwissen“. Sie bieten ausschließlich entsprechend konzipierte Dienstleistungen mit „jugendzentriertem Image“ im Außenfeld an, solange dafür eine Nachfrage auf dem Markt vorhanden ist (D-4).

- Aus Produktinnovationen abgeleitete, auf einer hochgradigen Automatisierung beruhende Prozeßinnovationen werden Jüngeren und Älteren in einer härtestähnlichen, rigiden Gleichbehandlungsform nahegebracht. Dadurch werden „freiwillige“ Kündigungen von Älteren forciert (I-2, ähnlich I-8). Dagegen wird durch den schrittweisen Aufbau von Organisationsformen des kontinuierlichen Lernens (z.B. 5 Tage pro Facharbeiter unabhängig vom Alter) eine Integration von Älteren in Arbeitsstrukturen als besondere Form der Zusammenarbeit verschiedener Altersgruppen in Arbeitsgruppen mittel- und langfristig angestrebt. Auch diese Arbeitsstrukturen wiederum sind Resultate von aus Produktinnovationen abgeleiteten Prozeßinnovationen, die durch einen hohen Automatisierungsgrad geprägt sind (I-13).

- Sofern Altenpflegeleistungen, die traditionell auf hierarchisch und berufsständisch orientierten Arbeitsteilungen basieren, sich in Verbindung mit dem verstärkten Einsatz neuer Medizintechnik, der Zunahme der Qualifikationsanforderungen („Arztassistenten“) sowie mit erhöhten Klientenanforderungen an das Dienstleistungsniveau verändern müssen, führt dieses zu einem neuen beruflichen Selbstverständnis

und einem auch für Jüngere (wieder) attraktivem Berufsbild, während vorher Altersüberhänge in Verbindung mit Berufsflechtendenzen von Jüngeren zu beobachten waren. Durch den Zustrom von Jüngeren erhöht sich dann auch die Innovationsdynamik für die Älteren. Durch eine (nachträgliche) Abwehr von Altersüberhängen kann die ursprünglich vorhandene altersgruppenhomogene Struktur wiederhergestellt werden (D-2). Ähnliche Veränderungstendenzen zeigen sich auch im Bereich der Krankenpflege, obwohl die Innovationsdynamik dort z.Z. nicht so deutlich entwickelt ist wie in der Altenpflege. Dadurch verzögern sich auch die notwendigen altersstrukturellen Entwicklungen (D-5).

5.5.3 Arbeitsprozeßgestaltung

(1) Altersgruppendifferenzierter Personaleinsatz

Die nachfolgenden beispielhaften Aussagen aus den Fallbetrieben verweisen auf verschiedenartige Konzepte des altersgruppendifferenzierten Personaleinsatzes.

Beispielhafte Entwicklung in den Fallbetrieben

I. Koordination durch ältere Erfahrungsträger; Ausführung – auch unter Berücksichtigung von modernen Verfahren und psychischen bzw. körperlichen Belastungen – durch Jüngere:

Organisation des Transfers von firmenspezifischem Produkt-Know-how als Erfahrungswissen von Älteren an Jüngere durch Personaleinsatz in Fertigungsgruppen und Bereichen mit Kundenkontakten (z.B. Vertrieb) sowie in Form eines Patensystems in der Einarbeitungsphase von Neueinstellungen (I-2, ähnlich I-5).

Tätigkeiten mit komplexeren Arbeitsabläufen und Arbeitsschritten mit notwendigen sozialen Abstimmungen, die Vorplanungen voraussetzen, werden besser von Älteren bewältigt. Jüngere bewältigen einzelne Arbeitsgänge zwar schneller – auch unter Zeitdruck; wegen der mangelnden Koordinations- und Kooperationserfahrungen erbringen sie – über längere Zeiträume betrachtet – jedoch weniger produktive Leistungen als Ältere (I-7).

Strukturierung des organisatorisch-zeitlichen Ablaufs von spezialisierten Arbeitsprozessen durch ältere Erfahrungsträger bei gleichzeitiger Übernahme von Arbeitsaufgaben, die körperlich belastend sind und/oder Kenntnisse moderner Verfahren voraussetzen, durch Jüngere (I-2).

II. Bessere Bewältigung spezifischer Belastungen durch Jüngere:

Hohe Bandgeschwindigkeiten im Montagebereich gelten als nicht geeignet für Ältere, sondern nur für Jüngere (I-3).

III. Zuordnung von High-Tech-Tätigkeiten ausschließlich an Jüngere oder aber differenzierte Überlegungen unter Berücksichtigung von Lernvorerfahrungen:

High-Tech-Arbeitsplätze sind nur für Jüngere geeignet.

Die Integration von Älteren an High-Tech-Arbeitsplätzen hängt von deren Lernvorerfahrungen ab. Bei älteren technischen Angestellten vollzieht sich der Wandel viel reibungsloser als bei Älteren aus der Fertigung, da die ersteren bereits positive Erfahrungen mit Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen gewonnen hatten (I-5).

(2) Technisch-organisatorisches Niveau

Die 22 Fallbetriebe mit hohem technisch-organisatorischem Niveau² streuen über alle altersstrukturellen Handlungsmuster sowie über zielgerichtete (also erfolgreiche) und weniger zielgerichtete (also nicht erfolgreiche) Handlungsmuster. Es ist auf Basis des vorliegenden empirischen Materials nicht zu klären, ob und inwieweit

² Zusätzlich zu 5 Fallbetrieben mit geringem bis mittlerem Niveau, 1 Fallbetrieb mit produktspezifischen technisch-organisatorischen Niveauunterschieden, 2 Branchen mit Fallbetrieben mit verschiedenartigen technisch-organisatorischen Niveaus.

a) eine mit einem hohen technisch-organisatorischen Niveau vermutlich einhergehende höhere Planungsintensität Auswirkungen auf belegschaftsstrukturell orientierte Personalplanungen hat (Kongruenz von technisch-organisatorischer und personalstrategischer Planung),

b) eventuelle Diskongruenzen von technisch-organisatorischer und personalstrategischer Planung negative Auswirkungen haben können.

6 Anforderungen an Zukunftskonzepte

6.1 Anforderungen an Arbeitssysteme der Zukunft

(1) Alter

Die unvermeidbare Zunahme von Mittelalten und Älteren – wenn auch in unterschiedlichen betrieblichen Ausprägungen und Differenzierungen – innerhalb des betrieblichen Gesamtarbeitskörpers erfordert, daß bei allen einzusetzenden Maßnahmen und Instrumentarien zur Steuerung von Altersstrukturen von einer höchstmöglichen Heterogenität in den Qualifikations- und Leistungsunterschieden auszugehen ist.

Dieses zukünftig absehbare Resultat wird dadurch bestimmt, wie Betriebe heute mit Jüngeren, d.h. den morgigen Mittelalten, und heute mit Mittelalten, d.h. den morgigen Älteren, umgehen, was Personalentwicklung und Qualifizierung einerseits sowie Arbeits- und Gesundheitsschutz bzw. Gesundheitsförderung andererseits betrifft. Dabei wird eine erwerbsbiographische Betrachtungsweise unerlässlich sein.

Heutige gesunde Jüngere können morgen als „gesunde Ältere“ in Innovationsteams mitarbeiten. Sie können zukünftig aber auch als Leistungsgewandelte nur bedingt einsetzbar sein.

Heutige gesundheitlich beeinträchtigte Jüngere und Mittelalte können durch geeignete Arbeitsgestaltungsmaßnahmen, Gesundheitsförderungsmaßnahmen und Therapien in ihrem gerade beginnenden Krankwerdungsprozeß aufgehalten werden, so daß sie zukünftig als gesunde und leistungsfähige Arbeitnehmer tätig sein können. Bei Andauern des Krankwerdungsprozesses können sie aber auch vom Betrieb vorzeitig in die Verrentung geschickt werden.

Unter diesen Annahmen gewinnt das Prinzip der differentiellen und dynamischen Arbeitsgestaltung (nach Ulich 1991) in seinen Anwendungsgebieten Tätigkeitsgestaltung, Arbeitsmittelgestaltung, Qualifizierungsgestaltung zunehmend an Relevanz. Es ist allerdings aus dem eher naturwüchsigen Zustand seiner derzeitigen betrieblichen Anwendungen in einen systematischen, aber betrieblich praktikablen Zustand zu überführen.

Dazu schlagen Hacker und Böger (1994) das Konzept einer prospektiven Arbeitsgestaltung vor, das abweichend von normativ-generalisierenden Lösungsvorschlägen sowohl differenzielle Lösungen als auch individualisierbare Spielraumangebote beinhaltet.

Köchling (1992) empfiehlt erstens, bei der Arbeitsgestaltung der Zukunft von Lösungen auszugehen, die Abweichungen vom „menschengerecht gestalteten Normarbeitsplatz“ nicht nur als Ausnahmen zulassen, sondern zur Regel machen. Ausnahmen sind heute z.B. „Schonarbeitsplätze“ oder „Behindertenarbeitsplätze“. Diese bisher eher fragmenthaften Ansätze zur funktionsgerechten Gestaltung sind weiter zu entwickeln und zu ergänzen und zwar im Sinne einer differenti-

ellen Arbeitsgestaltung (nach Ulich 1991). Zweitens empfiehlt Köchling (1992), daß – auf der Basis differenzierter funktionsgerechter Arbeitsplatzangebote – Arbeitnehmer im Verlaufe ihres Arbeitslebens – und damit ihres Alterungsprozesses – die Möglichkeiten haben sollten, durch eine entsprechende Auswahl eine Anpassung an ihre sich verändernden Funktionen vorzunehmen – und zwar im Sinne einer dynamischen Arbeitsgestaltung (nach Ulich 1991).

Gerontologisch-arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse prognostizieren für den altersbedingten Funktionswandel (Bundesanstalt für Arbeitsmedizin 1994; vergl. auch Köchling, Langhoff, Overheid 1992):

a) einen unvermeidbaren körperlichen Verschleiß, was das Sehen, das Hören, den Stütz- und Bewegungsapparat, das Herz- und Kreislaufsystem betrifft. Dieser Verschleiß kann bei den einzelnen Arbeitnehmern unterschiedliche graduelle Ausprägungen annehmen, und zwar von der erhöhten Beschwerdenanfälligkeit bis zur Behinderung;

b) einen unvermeidbaren kognitiven Verschleiß, was die Konzentrations- und Gedächtnisleistungen, Leistungen der Informationsverarbeitung, der Psychomotorik sowie des Arbeitens unter Zeitdruck betrifft. Auch hierbei sind interindividuelle Unterschiede zu erwarten, was den Schweregrad der Verschlechterungen betrifft;

c) für einen Teil der Älteren (aber nicht für alle Älteren) eine Zunahme spezifischer kognitiver Kompetenzen, z.B. des logischen Denkens, des Wortschatzes, der Akkumulation und Strukturierung von Wissensbeständen, der Entwicklung von Lösungsstrategien, des Einsatzes sozialer Kompetenzen, des grundsätzlichen Überblicks über Alltagsprobleme, des bereichsspezifischen Fakten- und Verfahrenswissens. Könnten diese Kompetenzverbesserungen bei der Ausübung der Tätigkeit realisiert werden, so könnten damit andere Funktionsverschlechterungen kompensiert werden.

Während bezüglich des Ausgleichs bei altersbedingten Funktionsverschlechterungen arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse bereits vorliegen, existieren diese z.Z. für die Ausschöpfung kognitiver Funktionsverbesserungen nicht, obwohl die Grundlagenforschung (Baltes u.a. 1992) dazu bereits gedankliche Modelle geliefert hat. Die Auswertung der betrieblichen Fallstudien zeigt jedoch, daß betriebliche Entscheidungsträger hier auf Basis eines vorwissenschaftlichen Verständnisses bereits tätig sind.

Es wird hier angenommen, daß

a) leichte körperliche Funktionsverschlechterungen mit leichten kognitiven Funktionsverschlechterungen zusammenfallen können – gleichsam als Normalfall des Alterns. Arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zum Ausgleich dieser Funktionsverschlechterungen liegen vor. In Orientierung daran sind „*Kompensations-Arbeitsplätze*“ gestaltbar (s. Buck, Hermann, Reif 1994);

b) schwerwiegende körperliche und kognitive Funktionsverschlechterungen gemeinsam auftreten können. Die Auswirkungen umfassen auch Funktionsausfälle in Form von Behinderungen. Hierzu liegen einerseits Erfahrungswerte über die Gestaltung von „*Schonarbeitsplätzen*“ vor. Andererseits sind arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse der Gestaltung von *Behinderten-Arbeitsplätzen* heranzuziehen. Ähnliches gilt für das gemeinsame Auftreten von schwerwiegenden kognitiven und leichten körperlichen Funktionsverschlechterungen;

c) schwerwiegende körperliche auch zusammen mit leichten kognitiven Funktionsverschlechterungen auftreten können. Für beide Typen von Funktionsverschlechterungen können Ausgleichsmaßnahmen auf Basis vorhandener Erkenntnisse und Erfahrungswerte getroffen werden („*Kompensationsarbeitsplätze*“).

Das gleichzeitige Auftreten von

- leichten kognitiven Funktionsverschlechterungen (z.B. Sensomotorik),
- leichten körperlichen Funktionsverschlechterungen (z.B. Hören, Sehen),
- kognitiven Funktionsverbesserungen (z.B. Abstraktionsvermögen),

ist in der anwendungsorientierten arbeitswissenschaftlich-gerontologischen Forschung bisher noch nicht berücksichtigt worden, obwohl – wie die Auswertung der Fallstudien zeigt – in der betrieblichen Praxis beim Personaleinsatz bereits auf Basis eines vorwissenschaftlichen Verständnisses vorgegangen wird. Dieser Typ von Arbeitsplatz soll hier als „*Agil-Arbeitsplatz*“ bezeichnet werden. Ähnliches gilt für die entsprechende Kombination mit schwerwiegenden körperlichen Funktionsverschlechterungen.

Es ist abzusehen, daß für die Zukunft die bisherigen Grundtypen von „Behindertenarbeit“, „Schonarbeit“ und „Altersarbeit“ stärker ausdifferenzieren sind

a) im Hinblick auf das Zusammenfallen oder Auseinanderfallen des körperlichen und kognitiven Funktionswandels,

b) unter Berücksichtigung gesundheitsbezogener physiologischer Einwirkungen (beim körperlichen Funktionswandel), gesundheitsbezogener psychischer und qualifikatorischer Einwirkungen (beim kognitiven Funktionswandel),

c) im Hinblick auf das (Nicht)Auftreten von kognitiven Funktionsverbesserungen – in Orientierung an der Polarisierungsthese (Kruse 1992).

Diese Betrachtungsweisen zum Verhältnis von Alter und Arbeitsgestaltung gehen von bereits eingetretenen Resultaten des individuellen Alterungsprozesses aus. Diese Resultate (Kompetenzen, Leistungsfähigkeit, Qualifizierungsbereitschaft und -fähigkeit u.ä.) münden in eine *funktionsangemessene Gestaltung der Arbeitsbedingungen, der Qualifizierungsbedingungen und des Personaleinsatzes*.

Langfristig funktionierende altershomogene und alterszentrierte Belegschaftsstrukturen setzen einen kontinuierlichen Zustrom von Jüngeren voraus, auch wenn Jüngere dabei eine Minderheit bilden. Wie die Auswertungen der Fallstudien zeigen, haben Jüngere andere Erwartungen an Betriebe („Unternehmenskultur“) und an Arbeitsplätze („Attraktivität“). Dieses muß *nicht* in jedem Fall übereinstimmen mit

a) Anforderungen an eine funktionsgerechte kompensatorische oder schonende Gestaltung für Ältere (s.u.),

b) Anforderungen an eine menschengerechte Gestaltung zur Erhaltung und Entwicklung von Qualifikation und Gesundheit (Forschungsprogramm Humanisierung der Arbeit bzw. Arbeit und Technik beim (heutigen) BMBF).

Wie die Auswertungen der betrieblichen Fallstudien zeigen, ordnen betriebliche Erfahrungsträger auf der Basis eines vorwissenschaftlichen Verständnisses Jüngeren (ebenso wie Älteren) spezifische Kompetenzen und damit Einsatzbereiche

zu. Das berührt einen bisher nicht thematisierten Bereich, den der *jugendgerechten Gestaltung betrieblicher Arbeits- und Qualifizierungsbedingungen*.

Es ist zu vermuten, daß Jüngere andersartige Anforderungen z.B. an eine softwareergonomische Gestaltung eines Computerprogramms oder die zeitliche Strukturierung von Arbeitstag und Arbeitswoche oder an die Ausgestaltung von Qualifikationsmaßnahmen formulieren würden als Mittelalte und Ältere. Dabei spielt auch der vielzitierte Wertewandel eine wesentliche Rolle. Ungeklärt ist z.Z. auch, ob und inwieweit Leistungs- und Kompetenzunterschiede bei Jüngeren erkennbar sind und wie diese sich dann wieder in unterschiedliche Anforderungen an eine jugendgerechte Arbeitsgestaltung niederschlagen könnten.

Insbesondere bei der zukünftig unvermeidbaren *intergenerativen Zusammenarbeit* in Arbeits- und Projektgruppen, im Rahmen von Kooperationen zur gemeinsamen Bewältigung von Arbeitsabläufen wird es erforderlich sein, hierzu überhaupt Transparenz herzustellen.

In neueren theoretischen gerontologischen Überlegungen (Weinert 1992; Kohli 1992) wird die o.a. retrospektive funktionsorientierte Betrachtung insofern in Frage gestellt, als nach dem Stand der gerontologischen Forschung Funktionsveränderungen z.Z. als solche zwar beschrieben werden, aber ihr Zustandekommen – insbesondere im Hinblick auf das Auftreten interindividueller Unterschiede – nicht erklärt wird. Gefordert wird daher eine Analyse des betrieblichen Alterungsprozesses mit dem Ziel einer zukünftigen vorausschauenden funktionsgerechten Gestaltung. Die Analyse könnte z.B. in Form einer erwerbsbiographie-orientierten Betrachtung geschehen, die arbeitsbezogene Einflüsse in unterschiedlichen erwerbsbiographischen Phasen ermittelt und bewertet.

(2) *Geschlecht und Nationalität*

Unter Berücksichtigung der sonstigen oben ausgeführten soziodemographischen Entwicklungen, die Einfluß auf die Zusammensetzung betrieblicher Belegschaftsstrukturen nehmen werden, ist heute bereits erkennbar, daß ausgewählte Entwicklungen, wie Zunahme der Frauenerwerbstätigkeit und der Ausländererwerbstätigkeit, sich bereits in die verstärkte Aufnahme dieser Arbeitnehmergruppen als Rekrutierungsersatz sowie als Fluktuationsreserve niedergeschlagen haben. Dabei handelt es sich jedoch um Personalstrategien mit eher defensivem Charakter. Es sind gezielte Überlegungen anzustellen, ob und inwieweit die Sekundärrolle dieser Arbeitnehmergruppen zugunsten einer Primärrolle aufzugeben ist und welche flankierenden Maßnahmen (über)betrieblicher Natur erforderlich sein könnten.

(3) *Qualifikation*

Von weitreichender Bedeutung ist die Zunahme von Kopfarbeit insbesondere der qualifizierten geistigen Arbeit sowie von produktiven Tätigkeiten mit hohen kognitiven Anteilen und/oder hohen Qualifikationsanforderungen. Zur Gestaltung dieses Typus von Arbeit liegen bisher keine theoretisch begründeten, detailliert ausgearbeiteten Arbeitsgestaltungs-konzepte vor.

Herkömmliche Arbeitsstrukturierungskonzepte sind an der Erweiterung bzw. Anreicherung vorfindlicher Arbeitsinhalte orientiert. Qualifizierte Kopfarbeit umfaßt dagegen

i.d.R. bereits eine Vielzahl von Arbeitsaufgaben, so daß eher von kognitiver Überforderung als Unterforderung auszugehen ist. Jedwede Ausdehnung der Arbeitsinhalte würde den Überforderungscharakter eher verstärken als abbauen – und damit das genaue Gegenteil bewirken.

Streßmildernd wirken dagegen

□ die Entwicklung und Erweiterung individueller Handlungsspielräume zeitlicher, organisatorischer, sachlicher, sozialer und informationeller Natur (Rüppell u. Köchling 1993, S. 69ff),

□ (damit verknüpft) Möglichkeiten des Ausgleichs über individuell organisierbare Belastungswechsel, die einerseits den körperlichen Bereich (z.B. Aufhebung von Zwangshaltung und Bewegungsmangel) und andererseits den kognitiven Bereich (z.B. gezielte Wechsel zwischen Tätigkeiten mit unterschiedlich hohen Konzentrationsanforderungen) (Köchling 1991) betreffen,

□ (damit verknüpft) Möglichkeiten des Ausgleichs über Gesundheitsförderungsmaßnahmen (Bewegungs- und Entspannungstraining), die individuell in den täglichen Arbeitsablauf „eingebledet“ werden können,

□ Verbesserungen des Auftragsdurchlaufs oder gesamtbetrieblicher Arbeitsabläufe, von denen wiederum der tägliche Arbeitsablauf des betreffenden Arbeitnehmers ein Teilelement darstellt,

□ Qualifizierungsmaßnahmen zur Verbesserung der fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenz.

Hier ist arbeitswissenschaftliches Neuland zu betreten. Es bietet sich u.U. an, dabei auf gedankliche Modelle zur Entstehung und Bewältigung von Arbeitsstreß (vgl. Ertel, Jungmanns, Ullsperger 1994 mit Bezug auf weiterf. Literatur) zurückzugreifen.

6.2 Anforderungen an die betriebliche Einbettung

(1) Betriebliche Entscheidungssysteme

Unter den Bedingungen des soziodemographischen Wandels werden mehr Betriebe als heute altersstrukturelle Entwicklungen betriebsstrategisch verfolgen und beeinflussen müssen. Das setzt die Entwicklung eines definierten betrieblichen Entscheidungssystems für derartige Zwecke voraus. Betriebliche Entscheidungssysteme fassen betriebliche Entscheidungsträger mit verschiedenartigen Kompetenzen zusammen. Am eindeutigsten sind die Zuständigkeiten der Personalmanager, die die Rekrutierung, Entwicklung, Fort- und Weiterbildung und Freisetzung koordinieren. Differentielle Arbeitsgestaltung in der naturwüchsigen Form – wie hier skizziert – ist heute eher die Domäne von Führungskräften auf allen Hierarchieebenen. Weniger eindeutig sind die Zuständigkeiten für Unternehmenskultur und Sozialpolitik sowie für Arbeitsgestaltung unter Einbeziehung von Schonarbeit, Arbeitsattraktivität, prospektiver Arbeitsgestaltung sowie präventivem Arbeits- und Gesundheitsschutz. In den gegenwärtigen Betrieben werden Teilbereiche abgedeckt (z.B. Sozialpolitik, Arbeitsschutz, Schonarbeit), andere Problemkomplexe aber entweder offengelassen oder der Geschäftsführung diffus zugeordnet (Unternehmenskultur, Arbeitsattraktivität) oder sie „vagabundieren“ über verschiedenartige Fachabteilungen und Projektgruppen. Das letztere gilt insbesondere für Arbeitsgestaltung.

Derartige betriebliche Entscheidungssysteme setzen Betriebsstrukturen und -prozesse voraus, in denen insbesondere „grenzüberschreitende“ Probleme – wie die hier aufgeführten – offensiv angegangen werden. Dazu eignen sich traditionelle Stab-Linien-Organisationen mit voneinander abgeschotteten Fachbereichen und Stäben kaum, sofern nicht funktionierende Projektmanagementelemente institutionell verankert sind. Anzustreben sind Betriebsstrukturen, die „grenzüberschreitende“ Problemlösungen nicht nur zulassen, sondern sogar fördern, wie Formen der Projektorganisation oder der Matrixorganisation.

(2) Arbeitsgestaltung als betriebliches Instrumentarium

Prospektive Arbeitsgestaltung sollte nicht mehr als isoliertes Instrumentarium begriffen werden, sondern als integriertes Element im Rahmen eines betrieblichen Ensembles an Instrumentarien gesehen werden.

Das Verhältnis von Arbeitsgestaltung, Personaleinsatz und Qualifizierung ist neu zu bestimmen. Kontinuierlich, d.h. berufsbegleitend lernende Arbeitnehmer können als Ältere an einem breiteren Spektrum an Arbeitsplätzen eingesetzt werden als lernungewohnte, wenn auch fachlich hochspezialisierte Arbeitnehmer.

Der Stellenwert von Arbeitsgestaltungsmaßnahmen zur Verbesserung von betrieblichen Rekrutierungschancen ist zu verdeutlichen. Diese Problematik geht über den aktuellen Problembereich des vermuteten Facharbeitermangels weit hinaus, da zukünftig mit einer stärkeren betrieblichen Verbreitung von Rekrutierungsproblemen auch unter anderen Berufsgruppen zu rechnen ist.

(3) Betriebliche Innovationsstrategien

Ein systematischer Zusammenhang zwischen Altersstrukturen als Element von Belegschaftsstrukturen und betrieblichen Innovationsstrategien (hier im Sinne von Produkt- und Dienstleistungsinnovationen) ist herzustellen.

Einerseits sollten zu jeder Produkt- und Dienstleistungsentwicklung und ihrer Umsetzung in Arbeitsprozesse die erforderlichen belegschaftsstrukturellen Anpassungen gehören. Das setzt eine Transformation der bisherigen betrieblichen Handlungsmuster in betriebsstrategischen Vorgehen voraus.

Andererseits sollten betriebliche Produkt- und Dienstleistungsinnovationen von vornherein soziodemographische Entwicklungen berücksichtigen, daß Hersteller z.B. Autos entwickeln, die auch von Älteren repariert werden können (z.B. Abschaffung der Über-Kopf-Arbeit).

Literatur

- Baltes, P.B. u.a. (1992): Bericht über die Berliner Altersstudie (BASE), Symposium des Max-Planck-Instituts, Berlin
- Bosch, G.; Lichte, R. (1982): Die Funktionsweise informeller Senioritätsrechte – am Beispiel einer betrieblichen Fallstudie, in: Dohse, K., Jürgens, U., Russig, H. (Hrsg.), Statussicherung im Industriebetrieb, Frankfurt/New York, S. 205-235
- Brasche, U. (1989): Qualifikation – Engpaß im Innovationsprozeß? Die Diffusion von Mikroelektronik und die Veränderung der Qualifikationsanforderungen, Beiträge zur Sozialökonomik der Arbeit 18, Berlin

- Buck, H., Hermann, S., Reif, A. (1994): Altersadäquate Montagesystemgestaltung, in: Gersten, K., Stieler-Lorenz, B. (Hrsg.): Arbeit und Technik in den neuen Bundesländern. Ergebnisse des dritten Bad Schandauer Innovationsgespräches „Betriebliche Reorganisation in Klein- und Mittelbetrieben“. Ziele, Vorgehensweisen und Ergebnisse, Berlin, S. 401ff
- Bullinger, H.-J., Betzl, K., Volkholz, V., Köchling, A., Risch, W. (Hrsg.) (1993): Alter und Erwerbsarbeit der Zukunft. Arbeit und Technik bei veränderten Alters- und Belegschaftsstrukturen (Kongreß vom 3. und 4. Nov. 1992 in Berlin), Berlin/ Heidelberg/ New York/ London/ Paris/ Tokyo/ Hongkong/ Barcelona/ Budapest
- Bundesanstalt für Arbeitsmedizin (Hrsg.) (1994): Altern und Arbeit. WHO Technical Report Series 835, Übersetzung 3 der Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsmedizin, Berlin
- Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB), Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) der Bundesanstalt für Arbeit (Hrsg.) (1987): Neue Technologien: Verbreitungsgrad, Qualifikation und Arbeitsbedingungen. Analysen aus der BIBB/IAB-Erhebung 1985/86, BeitrAB 118, Nürnberg
- Deutscher Bundestag (1994): Zwischenbericht der Enquête-Kommission Demographischer Wandel. Herausforderungen unserer älter werdenden Gesellschaft an den einzelnen und die Politik, Drucksache 12/7876, Bonn
- Dinkel, R.H., Lebok, U. (1993): Die langfristige Entwicklung des Erwerbpersonalspotentials bei alternativen Annahmen über die (Netto)Zuwanderung nach Deutschland, in: MittAB 4, S. 495-506
- Ertel, M., Junghanns, G., Ullsperger, P. (1994): Gesundheit am Bildschirmarbeitsplatz (GESBI), Forschungsbericht Fb12.003 der Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsmedizin, Berlin
- Frei, F. u.a. (1993): Die kompetente Organisation. Qualifizierende Arbeitsgestaltung – die europäische Alternative, Stuttgart/Zürich
- Fuchs, J. (1992): Zu- und Abgangsrechnungen für die Erwerbstätigen nach Branchen. Ein Modell zur Fortschreibung sektoraler Beschäftigungsstrukturen nach Alter, Geschlecht und Stellung im Beruf, BeitrAB 166, Nürnberg
- Fuchs, J.; Magvas, E.; Thon, M. (1991): Erste Überlegungen zur künftigen Entwicklung des Erwerbpersonalspotentials im Gebiet der neuen Bundesländer. Modellrechnungen bis 2010 und Ausblick bis 2030, in: MittAB 4, S. 689ff.
- Gerlach, K.; Hübler, O. (Hrsg.) (1990): Betriebszugehörigkeitsdauer und Mobilität – Theoretische und empirische Analysen, Paderborn
- Grabher, G.: Rumpfindustrialisierung? Ex-DDR (1991): Kombinatentflechtung und Westinvestitionen, in: WZB-Mitteilungen 54, S. 5ff
- Grabher, G. (1994): The Dis-Embedded Regional Economy. The Transformation of East German Industrial Complexes into Western Enclosures, in: Amin, A., Thrift, N. (Hrsg.): Globalisation and Changing Economic Prospects: Examples from Europe, Oxford, S. 239ff
- Hacker, W., Böger, S. (1994): Arbeitspsychologische Hilfsmittel zur Gestaltung von Arbeitsaufgaben und Organisationsformen, in: Scheel, J., Hacker, W., Henning, K. (Hrsg.): Fabrikorganisation neu begreifen. Mit ganzheitlichen Gestaltungsprozessen zu Wettbewerbsvorteilen. Leitfaden für Unternehmer und Führungskräfte, Köln, S. 217-257
- Hoffmann, E. (1993): Zur Beschäftigung älterer Arbeitnehmer in Westdeutschland – Qualitative und quantitative Aspekte, in: MittAB 3, S. 313ff
- Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) (Hrsg.) (1990): Zahlenfibel, Ergebnisse der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung in Tabellen, BeitrAB 101, Nürnberg
- Jansen, R., Stooß, F. (Hrsg.) (1993): Qualifikation und Erwerbssituation im geeinten Deutschland. Ein Überblick über die Ergebnisse der BIBB/IAB-Erhebung 1991/1992, herausgegeben vom Bundesinstitut für Berufsbildung, Der Generalsekretär; Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit, Berlin/Bonn
- Klauder, W. (1992): Wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung der Frauenerwerbstätigkeit heute und morgen, in: Schwarz, K. (Hrsg.): Frauenerwerbstätigkeit – Demographische, soziologische, ökonomische und familienpolitische Aspekte – Dt. Gesellschaft für Bevölkerungswissenschaft. 26. Arbeitstagung vom 19.-21.02.1992 in Gosen bei Berlin, Materialien zur Bevölkerungswissenschaft 77, Wiesbaden, S. 13-44
- Klauder, W. (1993): Zu den demographischen und ökonomischen Auswirkungen der Zuwanderung in die Bundesrepublik in Vergangenheit und Zukunft, in: MittAB 4, S. 477-494
- Klauder, W. (1993a): Ausreichend Mitarbeiter für Tätigkeiten von morgen? Europäisches Arbeitskräftepotential und demographiebedingte Engpässe des Arbeitsmarktes, in: Bullinger, H.-J.; Betzl, K.; Volkholz, V.; Köchling, A.; Risch, W. (Hrsg.): Alter und Erwerbsarbeit der Zukunft. Arbeit und Technik bei veränderten Alters- und Belegschaftsstrukturen. Kongreß vom 3. und 4. Nov. 1992 in Berlin. Berlin u.a., S. 22ff.
- Köchling, A., Langhoff, T., Overheid, N. (1992): Ältere Arbeitnehmer und Büroarbeit. Eine Literaturbilanzierung mit Gestaltungsempfehlungen, Dortmund, Juli 1992 (Veröff. durch die BAU in Vorbereitung)
- Köchling, A. (1992): Arbeitsplätze der Zukunft, in: Alternde Gesellschaft – Dynamische Wirtschaft? forum demographie und politik, 2, S. 60ff
- Köchling, A. (1991): Gestaltungswerkzeug Organisationsleitfaden, Büroorganisation und EDV-Einsatz, Wiesbaden
- Köhler, C.; Preisendörfer, P. (Hrsg.) (1989): Betrieblicher Arbeitsmarkt im Umbruch. Analysen zur Mobilität, Segmentation und Dynamik in einem Großbetrieb, München
- Kohli, M. (1992): Altern in soziologischer Perspektive, in: Akademie der Wissenschaften zu Berlin, Arbeitsgruppe Altern und Gesellschaftliche Entwicklung / Baltes, P.B., Mittelstraß, J. (Hrsg.): Zukunft des Alterns und gesellschaftliche Entwicklung, Berlin, S. 231-259
- Kruse, A. (1992): Kompetenz im Alter in ihren Bezügen zur objektiven und subjektiven Lebenssituation. Darstellung einiger Ergebnisse der Untersuchung, in: Schütz, R.-M., Kuhlmeier, A., Tews, H.P. (Hrsg.): Altern in Deutschland. Gemeinsame Jahrestagung der Deutschen Gesellschaft für Gerontologie, der Deutschen Gesellschaft für Gerontologie und Geriatrie und 1. Kongreß der neugegründeten Deutschen Gesellschaft für Gerontologie und Geriatrie, Berlin August 1992, S. 25ff
- Leicht, R., Stockmann, R. (1993): Die Kleinen ganz groß? Der Wandel der Betriebsgrößenstruktur im Branchenvergleich, in: Soziale Welt, 02, S. 243-274
- Naegele, G. (1992): Zwischen Arbeit und Rente, Beiträge zur Sozialpolitik-Forschung Bd. 9, Augsburg
- Nienhüser, W. (1991): Organisationale Demographie - Darstellung und Kritik eines Forschungsansatzes, in: Die Betriebswirtschaft, 06, S. 763-780
- Nienhüser, W. (1992): Wirkungsanalyse und Gestaltung betrieblicher Personalstrukturen - am Beispiel der Altersstruktur, in: Zeitschrift für Personalforschung, 01, S. 75ff
- PROGNOS AG (1989): Arbeitslandschaft bis 2010 nach Umfang und Tätigkeitsprofilen. Textband, BeitrAB 131.1, Nürnberg
- PROGNOS AG (1989a): Arbeitslandschaft bis 2010 nach Umfang und Tätigkeitsprofilen, Anlagenband, BeitrAB 131.2, Nürnberg
- Rosenow, J., Naschold, F. (1994): Die Regulierung von Altersgrenzen. Strategien von Unternehmen und die Politik des Staates, Berlin
- Rosenow, J. (1989): Regulierungen betrieblicher Altersstrukturen, Veröffentlichungsreihe der Abt. Regulierung von Arbeit des For-

- schungsschwerpunktes Technik-Arbeit-Umwelt des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung FS II 89-203, Berlin August
- Rüppell, C., Köchling, A. (1993): VIKS rechnet sich. Moderne Innovationsprozesse bei der Einführung eines Vertriebs-Information- und Kommunikations-Systems. Erfahrungen aus einem mittelständischen Anlagenbauunternehmen, Dortmund
- Sadowski, D., Frick, B. (1989): Unternehmerische Personalpolitik in organisationsökonomischer Perspektive: Das Beispiel der Schwerbehindertenbeschäftigung, in: MittAB 3, S. 404ff
- Sattelberger, T. (1991): Die lernende Organisation. Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung, Wiesbaden
- Schober, K., Tessaring, M. (1993): Eine unendliche Geschichte. Vom Wandel im Bildungs- und Berufsverhalten Jugendlicher, in: MatAB 3
- Scholz, C. (1989): Personalmanagement, München
- Sengenberger, W. (1987): Struktur und Funktionsweise von Arbeitsmärkten, Frankfurt/New York
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (1992): Statistisches Jahrbuch 1993 für die Bundesrepublik Deutschland, Wiesbaden
- Steinhöfel, M., Stieler, B., Tügel, A.: Veränderungen der betrieblichen Personalstrukturierung im Transformationsprozeß. Kurzstudie im Auftrag der Kommission für die Untersuchung des sozialen und politischen Wandels in den neuen Bundesländern, Berlin o.D.
- Stoß, F., Weidig, I. (1990): Der Wandel der Tätigkeitsfelder und -profile bis zum Jahre 2010, in: MittAB 1, S. 34-51
- Tessaring, M. (1993): Das duale System der Berufsausbildung in Deutschland: Attraktivität und Beschäftigungsperspektiven. Ein Beitrag zur gegenwärtigen Diskussion, in: MittAB 2, S. 131ff
- Tessaring, M. (1992): Der Qualifikationsbedarf in Westdeutschland bis zum Jahre 2010, in: Kaiser, M., Görlitz, H. (Hrsg.): Bildung und Beruf im Umbruch, BeitrAB 153.3, Nürnberg, S. 246-254
- Tessaring, M. (1991): Tendenzen des Qualifikationsbedarfs in der Bundesrepublik Deutschland bis zum Jahre 2010. Implikationen der IAB/PROGNOS-Projektion 1989 für die Qualifikationsstruktur der Arbeitsplätze in Westdeutschland, in: MittAB 1, S. 45-62
- Thon, M. (1991): Neue Modellrechnungen zu Entwicklung des Erwerbspersonenpotentials im bisherigen Bundesgebiet bis 2010 mit Ausblick bis 2030, in: MittAB 4, S. 673ff.
- Thon, M. (1991a): Perspektiven des Erwerbspersonenpotentials in Gesamtdeutschland bis zum Jahre 2030, in: MittAB 4, S. 706ff.
- Ulich, E. (1991): Arbeitspsychologie, Stuttgart/Zürich
- Volkholz, V. (1977): Belastungsschwerpunkte und Praxis der Arbeitssicherheit, Humanisierung des Arbeitslebens – hrsg. vom Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung, Bonn
- Weber, W. (1985): Betriebliche Weiterbildung, Stuttgart
- Weber, W. (1990): Interner Arbeitsmarkt und Arbeitsmarkttheorie, in: Zeitschrift für Personalforschung, 02, S. 157ff
- Weinert, F.E. (1992): Altern in psychologischer Perspektive, in: Akademie der Wissenschaften zu Berlin, Arbeitsgruppe Altern und Gesellschaftliche Entwicklung Baltas, P.B., Mittelstraß, J. (Hrsg.): Zukunft des Alterns und gesellschaftliche Entwicklung, Berlin, S. 180-203
- Wolf, J., Kohli, M. (1988): Neue Altersgrenzen des Arbeitslebens, in: Rosenmayr, L., Kolland, F. (Hrsg.): Arbeit – Freizeit – Lebenszeit, Opladen, S. 183-206