

## **Rainer Müller, Gerd Marstedt (2004): Altersgerechte Gestaltung von Arbeitsbedingungen oder Externalisierung**

Das Faktum, dass der Anteil der Älteren oder „Senioren“ in unserer Gesellschaft immer weiter steigt, löste durchaus widersprüchliche Assoziationen und Bewertungen aus: Das „Alterskapital“ wurde hervorgehoben, aber auch die „Alterslast“. Festgestellt wurde eine „wachsende Macht der Älteren“ (Verheugen 1994) oder eine „Seniorenpower“ (Kühlewind 1992), die auf politische Entscheidungen auch ohne formale Lobby nur durch das Gewicht ihrer Wählerstimmen Einfluss nimmt. Der konstatierten Seniorenpower zum Trotz dominiert im gesellschaftlichen Bewusstsein jedoch „Young is beautiful“ und als Kehrseite derselben Medaille wurde diagnostiziert, Alter sei zur „Schwerbehinderung ohne Ausweis“ geworden (Gerhard Glogowski, zit. nach Meyer-Hentschel/Frings 1994, S. 119).

Besonders problematisch erschien dies für die Arbeitswelt: „Jahrelang hat die Wirtschaft dem Jugendwahn gehuldigt und ältere Mitarbeiter/innen in den Ruhestand geschickt. Das war falsch“ (Die Zeit, 16, 2001). Die in den 90er Jahren vorherrschende betriebliche Personalpolitik, die bei Neueinstellungen ebenso wie bei beruflichen Weiterbildungsmaßnahmen jüngere Erwerbstätige bevorzugte und zugleich ältere Beschäftigte mit vielfältigen Maßnahmen in die Frühverrentung drängte, geriet schließlich zur Zielscheibe gesellschaftlicher Kritik. Probleme zur Finanzierung der Renten wurden erkannt.

Dem steigenden Durchschnittsalter in der Wohn- und Erwerbsbevölkerung zum Trotz zeichnet sich etwa seit Beginn der 70er Jahre in Deutschland ein Trend zur abnehmenden Erwerbsbeteiligung älterer Arbeitnehmer/innen aufgrund vorzeitiger Verrentungen ganz deutlich ab. Die Erwerbsbeteiligung von Frauen auch noch im höheren Alter von 50-59 Jahren steigt seit etwa 1980 an. Für Männer wird jedoch der gegenläufige Trend deutlich. Bei 55-60-Jährigen sinkt die Erwerbsquote bereits deutlich (von 1970 bis 1995) von 90 auf 75 %, bei 60-65-Jährigen ist der Abstieg von 74 auf 30 % jedoch dramatisch.

Diese sehr niedrige Erwerbsbeteiligung Älterer ist kein allgemeines Merkmal, das sich in allen westlichen Industrieländern in dieser oder ähnlicher Form zeigt. Wie aus einer OECD-Befragung deutlich wird, liegt Deutschland bei den Erwerbsquoten Älterer nur im Mittelfeld, weit hinter Staaten wie Schweiz, Norwegen oder Schweden, und rund 10 Prozentpunkte unter dem Durchschnitt aller OECD-Staaten.

Ein Blick auf die Arbeitslosenquote anderer Länder zeigt darüber hinaus auch, dass die frühere Strategie, das Arbeitskräfteangebot durch Externalisierung Älterer zu verknappen und damit die Arbeitslosigkeit zu verringern, keinen Erfolg zeitigt. Bei den Männern sind es im Jahre 1998 insgesamt 84%, bei den Frauen 54%, die schon früher als mit 65 aus dem Erwerbsleben ausscheiden.

Eine Fortsetzung der in den 90er Jahren vorherrschenden betrieblichen Personalpolitik, die primär auf eine Externalisierung Älterer zielte, ist zwar nicht mehr ohne weiteres und unter Ausnutzung der gesetzlichen Möglichkeiten durchführbar. Gleichwohl könnten Betriebe natürlich (weniger sozialverträglich) auf Instrumente wie Krankheitskündigungen oder betriebsbedingte Entlassungen setzen.

Jenseits der Frage der Rentenfinanzierung wurden lange Zeit aber Szenarien entwickelt, die für das Jahr 2010 einen Arbeitskräftemangel prognostizierten. So ging die

Enquete-Kommission „Demographischer Wandel“ der Bundesregierung noch 1994 von folgender Annahme aus: „Während der deutsche Arbeitsmarkt bis etwa zum Jahre 2010 durch einen Arbeitskräfteüberhang, d.h. Arbeitslosigkeit gekennzeichnet sein wird, kann für die Folgezeit mit einem Arbeitskräftemangel als prägendes Charakteristikum gerechnet werden“ (Deutscher Bundestag 1994, S. 230).

Dieses recht düstere Szenario, bei dem ein allgemeiner Arbeitskräftemangel herrscht und Betriebe trotz eines immer weiter steigenden Durchschnittsalters der Erwerbstätigen über keinerlei Erfahrungen und Know-How verfügen, um den besonderen Anforderungen für eine Beschäftigung Älterer zu genügen (aufgrund physisch eingeschränkter Leistungsvoraussetzungen, partieller Gesundheitsbeeinträchtigungen etc.), ist in jüngster Zeit revidiert worden. Tatsächlich waren vielfältige Einflussfaktoren für die Nachfrage nach Arbeitskräften völlig außer Acht gelassen worden.

Für eine fundiertere Berechnung des Arbeitskräftebedarfs und der Erwerbssituation Älterer müsste eine große Zahl von Parametern berücksichtigt werden:

- Anstieg der Arbeitsproduktivität (technische und organisatorische Rationalisierung, Automation, Ersatz menschlicher Arbeitskraft)
- Wirtschaftswachstum (zusätzliche Stellenangebote)
- Entwicklung der Arbeitskosten (Tarifverhandlungen, Lohnnebenkosten)
- sektoraler Strukturwandel und unterschiedliche Intensität der Nachfrage nach Arbeitskräften in den einzelnen Sektoren
- Veränderungen der Unternehmensstruktur (Fusionen, Europäisierung, Verlagerung von Produktions- und Dienstleistungsbereichen ins Ausland)
- Regulierung / Deregulierung des Arbeitsmarktes (befristete und geringfügige Beschäftigung, Kündigungsschutz, Mitbestimmung und neues BVG)
- Erwerbstätigkeit von Frauen, Entwicklung der Teilzeitarbeit
- Vermittelbarkeit der „stillen Reserve“ auf dem Arbeitsmarkt (Arbeitslose, Sozialhilfeempfänger, Hausfrauen)
- Entwicklung der Altersteilzeitarbeit
- Migration, Einwanderung von Erwerbstätigen

Als Fazit hervorzuheben bleibt damit:

(1) Betriebe müssen zukünftig mit einer im Durchschnitt wesentlich älteren Belegschaft ihre Produkte und Dienstleistungen erbringen. Diese Beschäftigten weisen besondere Voraussetzungen hinsichtlich ihrer Qualifikationen und psychophysischen Leistungsvoraussetzungen auf, teilweise auch gesundheitliche Beeinträchtigungen. Die bislang vorherrschende Bildungs-, Arbeits- und Leistungs politik der Betriebe hat dem jedoch kaum Rechnung getragen und ist auf die damit verbundenen Probleme (z.B. andere Rahmenbedingungen der Qualifizierung als bei Jüngeren) nur sehr unzureichend vorbereitet.

(2) Der bislang gängigen, „sozialverträglichen“ Externalisierungs-Strategie der Betriebe wurden durch umfängliche Gesetzesnovellen zum Renteneintrittsalter massive Barrieren in den Weg gelegt. Eine „Verjüngung von Belegschaften“ ist damit zukünftig zwar nicht prinzipiell unmöglich, jedoch muss aufgrund einer notwendig schärferen Gangart (Krankheitskündigungen, betriebsbedingte Entlassungen ohne Sozialplan) mit erheblichen Friktionen, Widerständen und Konflikten und damit verbundenen Negativfolgen für Arbeits-Motivation und Betriebsklima gerechnet werden.

(3) In der Konkurrenz um jüngere, qualifizierte Arbeitnehmer/innen werden Betriebe und Branchen, die wegen des Entgelt niveaus, der Arbeitsbedingungen und Belastungen oder aufgrund von ungünstigen Arbeitszeitregelungen weniger attraktiv sind, noch einmal in besonderer Schärfe mit dem Problem der Erwerbsintegration Älterer

konfrontiert werden. Wenn davon auszugehen ist, dass in solchen Betrieben soziale und materielle Arbeitnehmerinteressen recht häufig Produktivitätsmaximen und Überlebensstrategien der Betriebe untergeordnet werden, dann deuten sich hier noch einmal verschärft Probleme und Konflikte an hinsichtlich der Durchsetzung zumutbarer und gesundheitsverträglicher Standards für die Gestaltung der Arbeitsanforderungen Älterer.

Das oben ausführlich dargestellte, in den 90er Jahren immer häufiger beobachtete Faktum eines vorzeitigen Ausscheidens älterer und gesundheitlicher beeinträchtigter Arbeitnehmer/innen aus dem Erwerbsleben ist von Behrens u.a. (1993) als „begrenzte Tätigkeitsdauer“ definiert worden. Sie verweisen darauf, dass Berufsgruppe und Branche einerseits (als objektive Bestimmungsfaktoren) und Bildungsniveau, Familienstand, gesundheitlicher Status andererseits (als individuelle Ressourcen) entscheidenden Einfluss darauf haben, ob es im Einzelfall zu einer begrenzten oder aber (gesellschaftlich nach wie vor als normal unterstellten) lebenslangen Tätigkeitsdauer bis zur Altersrente kommt.

Nach Müller u.a. (1994) gibt es „drei Strategien, mit denen Betriebe auf das Problem der ‘begrenzten Tätigkeitsdauer’, d.h. auf die Tatsache, dass aus gesundheitlichen und anderen Gründen nicht alle Tätigkeiten bis zum gesetzlichen Rentenalter durchführbar sind, reagieren können. Es sind dies:

- Arbeitsplatzgestaltung
- betriebliche und überbetriebliche Laufbahnpolitik und
- Externalisierung der betroffenen Beschäftigten aus ihren Betrieben heraus (zu anderen Betrieben, in die Arbeitslosigkeit, in die Frührente“ (Müller u.a. 1994, S. 198)

Der Begriff der „begrenzten Tätigkeitsdauer“ suggeriert einen vorgegebenen Sachverhalt und betrachtet mehr das Ergebnis als die Ursachen und Maßnahmen, lässt betriebliche Strategien (Rationalisierungskonzepte, Arbeits- und Personalpolitik) und flankierende sozialpolitische Regelungen (Frührentenbezug, Vorruhestand) außer Acht. Versucht man die Hintergründe des objektiv feststellbaren Trends zur Ausgrenzung Älterer aus dem Erwerbsleben zusammenzufassen, so ist ein komplexes Geflecht von Ursachen zu berücksichtigen, das betriebliche Modernisierungsprozesse ebenso umfasst wie staatliche Regelungen und Interessen älterer Erwerbstätiger.

Auf betrieblicher Ebene reduzieren Rationalisierungsprozesse und neue Konzepte der Arbeits- und Organisationsgestaltung indirekt die Einsatzmöglichkeiten für Ältere und Leistungsbeeinträchtigte auf ein Minimum. Da zugleich betrieblicherseits auf kompensatorische Maßnahmen weitgehend verzichtet wird (Arbeitsgestaltung, Rehabilitation, berufliche Weiterbildung, Personalentwicklung) entsteht zwangsläufig ein „Überhang“ an Arbeitnehmer/innen, der zu personalpolitischen „Lösungen“ drängt. Die bisherige Forschung ging davon aus, dass bei betrieblichen Entscheidungsträgern erhebliche Vorurteile gegenüber Qualifikationspotentialen Älterer (Lernfähigkeit, Flexibilität) bestehen, die deren Ausschluss von beruflichen Weiterbildungsmaßnahmen bewirken. Flankiert wird dies durch ökonomische Vorbehalte gegenüber Älteren aufgrund höherer Arbeitskosten (Senioritätsprinzip der Entlohnung, höhere Zahl von Arbeitsunfähigkeitstagen).

Parallel dazu wiesen bis vor kurzem staatliche, aber auch tarifvertragliche Normen und Regelungen recht eindeutig auf Ältere als Problemlösung und „Manövriermasse“ hin. Zugleich wurden schließlich subjektive Interessen von Erwerbstätigen an einer

vorzeitigen Beendigung der beruflichen Biographie deutlich, begünstigt durch Negativerfahrungen in der Arbeitswelt (Diskriminierung, neue Qualifikationsanforderungen, Statusverlust) und zunehmende Gesundheitsprobleme.

Eine Differenzierung dieses Wirkungsgeflechts wurde von Frerichs (1998) vorgenommen, der drei Typen betrieblicher „Produktionsregimes“ unterschieden hat (tayloristische Produktion, diversifizierte Qualitätsproduktion und innovationsorientierte Qualitätsproduktion), die auch zu abweichenden Umgangsmustern mit älteren Arbeitnehmern führen. Tatsächlich zeigt sich dort auch als Ergebnis der empirischen Erhebungen, dass ältere Arbeitnehmer/innen in diesen Produktionsregimes unterschiedlich große Chancen des Verbleibs in der Erwerbstätigkeit auch in den letzten Lebensjahrzehnten haben. Gleichwohl wird bilanzierend und als Fazit betrieblicher Personalpolitik über alle drei Typen hinweg festgestellt, dass das Ziel einer Erwerbsintegration Älterer nach wie vor eine Ausnahmeerscheinung ist.

Die konkreten organisatorischen Maßnahmen und Regelungen im Gefolge neuer Rationalisierungskonzepte, ebenso die realisierten technischen Eingriffe (wie insbesondere Mechanisierungs- und Teilautomationsprozesse) sind nicht unmittelbar orientiert auf eine Diskriminierung oder Externalisierung Älterer und gesundheitlich beeinträchtigter Erwerbstätiger. Gleichwohl bewirken sie faktisch deren Ausgrenzung aus dem Betrieb.

Die Reorganisation der Betriebsabläufe eliminiert zunehmend spezialisierte, durch eher geringere körperliche Belastungen definierte Arbeitsplätze im Transport, Materialwesen, in der Qualitätskontrolle, Verpackung, Reinigung, Lager usw. Dies geschieht über sehr unterschiedliche Mechanismen, zu denen Automations- und Mechanisierungsprozesse ebenso zu zählen sind wie Auslagerung vieler indirekter Tätigkeiten und ihre Vergabe an Fremdfirmen (z.B. Reinigung, Wartung), aber auch ihre Re-Integration in die Fertigung (z.B. Qualitätskontrolle, Materialdisposition und -bereitstellung, Instandhaltung). Outsourcing bedeutet dabei nicht per se Externalisierung Älter. Die Auslagerung solcher Arbeitsplätze und -bereiche bringt jedoch in der Regel eine massive Verschlechterung tarifvertraglicher und gesetzlicher Normen zum Kündigungsschutz mit sich, was Ältere insbesondere im Falle häufigerer Arbeitsunfähigkeit deutlich härter trifft. Darüber hinaus setzen neue Rationalisierungskonzepte auf Flexibilitätspotentiale der Beschäftigten, auf eine vielfältige, im Rahmen der Gruppe allseitige Anforderungsbewältigung.

Die Effekte betrieblicher Rationalisierung für Ältere wären im Prinzip auffangbar oder zumindest graduell korrigierbar durch Maßnahmen, die Älteren durch Rehabilitationsmaßnahmen, durch eine ergonomisch oder leistungspolitisch realisierte Belastungsreduzierung oder berufliche Weiterbildung (und eine daran gekoppelte Umsetzung auf höherqualifizierte, körperlich weniger beanspruchende Arbeitsplätze) veränderte Möglichkeiten des Arbeitseinsatzes eröffnen.

Was Rehabilitations-Maßnahmen betrifft, so zeigt eine Statistik des VDR für die Jahre 1991-1999, dass die bewilligten Anträge auf Leistungen zur Rehabilitation (medizinische, berufsfördernde und sonstige Leistungen) von 1991 bis 1997 erheblich zurückgegangen sind, und zwar um rund 30 Prozent, die medizinischen Leistungen sogar um etwa 35 Prozent. Erst danach, in den Jahren 1998 und 1999, ist wieder ein Anstieg zu beobachten, der allerdings das Niveau des Jahres 1991 noch nicht wieder erreicht.

Für die Teilnahme an beruflicher Weiterbildung ist zunächst einmal empirisch kurz zu verdeutlichen, dass eine Höherqualifizierung tatsächlich eine wesentlich höhere Chance des Verbleibs im Erwerbsleben bedeutet.

Es zeigt sich nun jedoch hinsichtlich der Teilnahme an beruflichen Weiterbildungsmaßnahmen, dass Betriebe hier ganz eindeutig Unterschiede machen in Abhängigkeit vom Qualifikationsniveau und vom Alter. Düll/Bellmann (1999) haben an Daten des IAB-Betriebspanels gezeigt, dass 7% der ungelerten Arbeiter, 18% der Facharbeiter, 15% der einfachen Angestellten, aber 29% der qualifizierten Angestellten und Beamten im Jahre '97 in Westdeutschland an Weiterbildungsmaßnahmen teilnahmen.

Das bedeutet dann aber auch, dass Weiterbildung als Maßnahme zur längerfristigen berufsbiografischen Erwerbs-Integration von Arbeitnehmer/innen in der großen Mehrzahl der Betriebe kaum realisiert wird. Gerade un- und angelernte Arbeiter/innen haben jedoch in höherem Alter zugespitzte Probleme der Belastungsbewältigung.

Neben dem Ausschluss von betrieblicher Weiterbildung gibt es weitere Merkmale der Ausgrenzung Älterer. In einer Befragung des BIBB (1999) bei ca. 1.700 Ausbildungsbetrieben mit unterschiedlicher Beschäftigtenzahl und in verschiedenen Wirtschaftssektoren, die am sog. „Referenz-Betriebs-System“ (RBS) teilnehmen und sich zu drei bis vier Befragungen im Jahr bereit erklärt haben, zeigt sich mit frappierender Deutlichkeit. Ältere Arbeitnehmer/innen sind von Weiterbildungsmaßnahmen weitgehend ausgeschlossen und mehr noch: Auch andere Maßnahmen zur Erwerbsintegration werden nach eigener Aussage nur von einer Minderheit der Betriebe (je nach Maßnahme 11-18%) realisiert.

Gleichzeitig werden jedoch auf Seiten der befragten Entscheidungsträger in den Betrieben nur in sehr begrenztem Umfang Meinungen (oder Vorurteile) artikuliert, die die dargestellte Ausgrenzung Älterer im Kontext unterschiedlicher Maßnahmen der Arbeits- und Organisationsgestaltung erklären könnten. Ältere sind nach diesen Urteilen in keinerlei Hinsicht eine Belastung für den Betrieb (dies artikulieren 81%), und immerhin noch 57% der Betriebe bestreiten ganz entschieden, dass Ältere in ihrer Leistung und den Leistungsvoraussetzungen eingeschränkt sind. 92% sind völlig oder überwiegend der Meinung, Ältere seien für den Betrieb unverzichtbar. Dies sind überraschende Meinungen und Urteile, denn sie widersprechen der Praxis betrieblicher Handlungskonzepte diametral, wie aus derselben Befragung hervorgeht. Es zeigt sich nämlich, dass Ältere an unterschiedlichen Maßnahmen, sei es Weiterbildung, Arbeitsplatzgestaltung oder auch Personalentwicklung, jeweils nur in sehr begrenztem Umfang beteiligt werden. Die Beteiligungsquote liegt je nach Maßnahme zwischen 11 und 18 Prozent.

Ähnliche Ergebnisse wurden im übrigen von Kistler u.a. (2001) mitgeteilt. Auch in dieser Befragung dominieren Einstellungen, die völlig konträr verlaufen zur betrieblichen Praxis. Wie ist dieser Widerspruch zu interpretieren?

Denkbar ist, dass in den Befragungen eine sogenannte „social desirability-Tendenz“ zum Ausdruck kommt, ein Antwortmuster, das gesellschaftlich erwünschte und moralisch vermeintlich integre Urteile bekräftigt, ohne dass dies jedoch den tatsächlichen Meinungen und Bewertungen der Befragten voll entspricht. Möglich ist aber auch, dass die befragten Entscheidungsträger zumindest teilweise auch hinter den artikulierten Positionen stehen und sie sich zu eigen machen, dass aber gleichzeitig für

ihre konkreten Entscheidungen und Handlungsstrategien im betrieblichen Alltag ganz andere Kriterien maßgeblich sind für den Umgang mit älteren Beschäftigten.

Tatsächlich zeigen ja vielfältige Untersuchungen zur Lernfähigkeit Älterer auch nicht, dass diese nun keinerlei Unterschiede zu Jüngeren aufweisen. Vielmehr lässt sich als Fazit dieser Studien festhalten, dass das „Defizit-Modell“ des Alters zwar widerlegt wurde, gleichzeitig aber erhebliche Differenzen in den Lernvoraussetzungen und -gewohnheiten Älterer und Jüngerer deutlich wurden. Bei Älteren ist von einer erheblichen Heterogenität der sozialen und qualifikatorischen Voraussetzungen auszugehen, von individuell sehr unterschiedlichen Kenntnissen, Motivationen, Erfahrungen und Lernfähigkeiten.

Als vorläufiges Fazit bleibt damit festzuhalten, dass in einer rein ökonomischen Perspektive - und noch völlig unabhängig von Vorurteilen und Stereotypen auf Seiten betrieblicher Entscheidungsträger - die Gruppe älterer Arbeitnehmer/innen spezifische Merkmale aufweist, die innerbetrieblich zumindest Fragezeichen aufwerfen hinsichtlich ihrer langfristigen Beschäftigung (bis zum Rentenalter) im Betrieb. Dies sind a) höhere Arbeitskosten aufgrund des faktisch wirksamen Senioritätsprinzips der Entlohnung, b) höhere Entgeltfortzahlungs-Kosten und höherer Organisationsaufwand im Zusammenhang häufigerer Arbeitsunfähigkeits-Tage, c) nur mit zusätzlichem Aufwand umsetzbare Weiterbildungsmöglichkeiten sowie d) mit höherem Lebensalter zunehmende gesundheitliche Probleme und Leistungseinschränkungen. Diese Aspekte stellen im Zusammenhang betrieblicher Rationalisierungsprozesse mit erhöhten Anforderungen an Flexibilität und Vielseitigkeit den frictionslosen Arbeitseinsatz Älterer in Frage.

Auf der Arbeitnehmerseite ist ein gewandeltes „Ruhestandsbewußtsein“ zu verzeichnen, eine Interessenlage, die den Austritt aus der Erwerbstätigkeit durch Vorruhestand, Frühverrentung, Arbeitslosigkeit mit anschließender Altersrente etc. für große Teile der Erwerbstätigen sogar attraktiver erscheinen läßt als den weiteren Verbleib im Beruf. Dies resultiert einerseits aus Negativerfahrungen (und -befürchtungen) aus der Arbeitstätigkeit, sowie Positiverwartungen auf die bevorstehende Rentner/innen-Situation, und die dann größere Freizeit (Reisen, Hobby, Familie). Maßgeblich sind in diesem Zusammenhang:

- zunehmende gesundheitliche Beeinträchtigungen und damit verbundene Probleme zur Bewältigung von steigenden Arbeitsbelastungen und Leistungsanforderungen,
- Bedrohungen durch mögliche Abgruppierungen, durch Dequalifikation, Statusverlust, Einkommensminderungen
- Zukunftsängste im Kontext von Rationalisierungsprozessen, neuen Qualifikations- und Weiterbildungserfordernissen
- versperrte berufliche Aufstiegs- und Entwicklungsperspektiven,
- die Wahrnehmung des Ruhestands als verdiente Mußezeit nach einem langen, beanspruchenden Arbeitsleben, mit überwiegend günstigen materiellen Voraussetzungen für Existenzsicherung und auch Konsumchancen (Ruhestand wird heute weithin nicht mehr als „Stigma“ interpretiert).

Nicht zu übersehen sind dabei allerdings auch Gruppen, für die diese Charakterisierung nicht gilt, für die Vorruhestand und Frühverrentung erzwungenermaßen eingetreten sind und die sich eine längere Berufsbiographie gewünscht hätten. Hier spielt,

wie Untersuchungen zeigen, die Identifikation mit der Arbeit und die Berufszufriedenheit eine große Rolle.

Eine Erhöhung des Renteneintrittsalters kommt für nur wenige Arbeitnehmer/innen in Frage, um die Rentenbeiträge zu stabilisieren. Lediglich 33% aller Befragten einer Studie des Deutschen Instituts für Altersvorsorge (DIA) im Jahre 2000 fänden eine Erhöhung des Renteneintrittsalters akzeptabel, und dies im Durchschnitt um 2,5 Jahre. Das Ergebnis macht deutlich, dass für fast zwei Drittel der Bevölkerung die bislang in der berufsbiographischen Perspektive maßgeblichen Zeitlimits und Standards so eindeutig und individuell verankert sind, dass Abweichungen davon und "Verlängerungen" der Erwerbstätigkeitsphase inakzeptabel erscheinen.

Zumindest für die Situation in Deutschland Anfang der 90er Jahre und für die Gesamtheit der damals in den Ruhestand getretenen Erwerbstätigen wird deutlich, dass die überwiegende Mehrheit den Austritt aus dem Erwerbsleben unter dem Strich positiv erlebt hat und nicht als völlig unerwünschte und erzwungene Veränderung. Dabei bleibt allerdings auch im Auge zu behalten, dass die Erfahrungen in der Arbeitswelt im höheren Alter für sehr viele von Belastungen und Diskriminierungen geprägt waren. Der Eintritt in den Ruhestand war also weniger ein hedonistischer Sprung ins Reich von Freizeit und Konsum, sondern eher Flucht aus einer Lebenssphäre, die zuletzt sehr stark geprägt war durch Negativerfahrungen und Belastungen.

Gleichwohl müssten betriebliche Strategien zur Integration älterer Erwerbstätiger und flankierende gesetzliche Regelungen mitberücksichtigen, dass eine solche im Vergleich zu bisherigen Standards als „Verlängerung“ der Erwerbstätigkeit empfundene Veränderung auch auf Barrieren stoßen kann, die in den Präferenzen und berufsbiographischen Planungen und Perspektiven der Beschäftigten fest verankert sind.

Unter dem Thema „Alter und Erwerbsarbeit der Zukunft“ (Bullinger u.a. 1993) wurden Forschungsergebnisse und betriebliche Erfahrungen in Modell-Projekten bilanziert und eine Bestandsaufnahme zu technisch-organisatorischen, Qualifizierungs- und Personalkonzepten sowie zu denen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes durchgeführt.

Eine recht umfassende staatliche Forschungsförderung setzte mit dem vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) seit 1996 geförderten Schwerpunkt „Demographischer Wandel und die Zukunft der Erwerbsarbeit“ ein, in dessen Rahmen fünf Forschungsverbände etabliert wurden, die von 1995/96 bis Mitte 2000 (vgl. Pack u.a. 1999; BMBF 1999) tätig waren.

Als Ursachen für eine gewisse Trendwende in Großbetrieben der Privatwirtschaft wurden insbesondere hervorgehoben: a) die rentenrechtlichen Veränderungen der letzten Jahre, b) betrieblich erkannte Qualifikations-Defizite durch fehlendes Know-how und Erfahrungswissen Älterer, c) die Einsicht einer - durch zu starke Altersheterogenität bewirkten - verbesserungsfähigen Organisationsstruktur und Motivation im Betrieb. Es erscheint jedoch Skepsis angebracht, ob Beispiele aus Modellprojekten im Rahmen staatlicher Forschungsförderung tatsächlich schon ein Beleg sind für einen breitflächigen Sinneswandel betrieblicher Arbeits- und Personalpolitik.

In einer Betriebs-Befragung des BIBB (1999) zeigt sich bei rund 1.700 befragten Betrieben, dass ältere Arbeitnehmer/innen kaum von Maßnahmen zur Erwerbsintegration profitieren. Für unterschiedliche Konzepte zeigen sich folgende Beteiligungsquo-

ten für Ältere: Weiterbildung: 18%, Gestaltung der Arbeitsanforderungen: 18%, Arbeitsplatzgestaltung: 17%, Arbeitsorganisation: 15%, Personalentwicklung: 11%, Organisationsentwicklung: 11%.

Nach den Ergebnissen des IAB-Betriebspanels von 1997 (vgl. Wahse 1998, S.42) erkennen nur 4% der Betriebe in Ostdeutschland und 3% der westdeutschen Betriebe eine Überalterung als Personalproblem. Hier zeigen sich sehr unterschiedliche Ergebnisse nach Betriebsgrößenklassen: Großbetriebe (über 500 Beschäftigte) benennen zu 21% (Ost) bzw. 17% (West) die Überalterung ihrer Belegschaften gegenwärtig und in naher Zukunft als Problem. Im Produzierenden Gewerbe Ostdeutschlands sind es sogar 38% (Wahse 1998: 43).

Betriebliche Planungshorizonte begnügen sich mit einem maximalen Zeitraum von 1-3 Jahren. In einer Analyse des IAB-Betriebspanels 2000 (repräsentative Stichprobe von 14.000 Betrieben) wurde deutlich (Kistler u.a. 2001), dass eine „Überalterung“ der Belegschaft nur von einer extrem geringen Zahl von Betrieben für die kommenden Jahre als Personal-Problem benannt wurde. Als Problem für Betriebe vorherrschend sind vielmehr die Rekrutierung qualifizierter Fachkräfte und hohe Lohnkosten. Zwischen einzelnen Branchen zeigen sich, was die Bewertung des Überalterungs-Problems betrifft, keine gravierenden Unterschiede.

Insgesamt zeigt sich damit (noch) keine Abkehr von der bislang dominanten Praxis der Externalisierung älterer und gesundheitlich eingeschränkter Mitarbeiter/innen. Von den unternehmerischen Strategien des Umgangs mit älteren Arbeitnehmer/innen – Laufbahngestaltung, Arbeitsplatzgestaltung, Externalisierung – steht die Externalisierung weiterhin im Vordergrund. Selbst die Altersteilzeit wird als „Vorruhestand im neuen Gewand“ überwiegend zur vorzeitigen Ausgliederung älterer Erwerbstätiger genutzt.

### **Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz – Von der betrieblichen Gesundheitsförderung zum Gesundheitsmanagement**

Arbeitsschutz, Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz und betriebliches Gesundheitsmanagement kennzeichnen Rahmenbedingungen und Entwicklungspotentiale der Förderung und des Erhalts der Gesundheit in dem Handlungsfeld (Setting) eines Betriebes bzw. der Arbeitswelt. In einer erheblich verkürzten Argumentation ließe sich die These aufstellen: Spezielle und arbeits- oder personalpolitisch intervenierende Maßnahmen zur Integration älterer Arbeitnehmer wären unnötig, wenn in Betrieben umfassendere Maßnahmen zur Prävention und Gesundheitsförderung durchgeführt würden. Arbeitsbelastungen wären dann in ihrer Zumutbarkeit und Erträglichkeit definiert in einer lebenslangen, berufsbiografischen Zeitachse und über Kriterien, die einen vorzeitigen gesundheitlichen Verschleiß vermeiden oder in Grenzen halten. Konzepte der betrieblichen Gesundheitsförderung und des Gesundheitsmanagements lassen sich in ihrer Grundkonzeption wie auch in den einzelnen Maßnahmen auf die Ottawa-Charta der WHO (1986) zurückführen. Die Gesundheit der Beschäftigten wird hier in ein ressourcenorientiertes Konzept eingebettet. Es gilt nicht mehr nur die Vermeidung von Krankheiten oder Gesundheitsgefahren, wie es durch das Arbeitsschutzgesetz vertreten wird. Das Ziel ist vielmehr, die Voraussetzungen (Rahmenbedingungen) für gesundheitsförderliche Lebenskontexte – dies bezieht auch die Arbeitswelt ein – der (Arbeits-)Bevölkerung und ihrer Mitglieder herzustellen und diese zu einem selbstbestimmten Umgang mit ihrer Gesundheit zu befähigen. Im



betrieblichen Umfeld fließen zwei unterschiedliche Ansatzpunkte zusammen, die im Folgenden kurz dargestellt werden.

Betriebliche Gesundheitsförderung verfolgt das Ziel, Wohlbefinden, Gesundheit und Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten zu fördern und eine Verringerung der Arbeitsbelastung zu bewirken. Eine Verknüpfung von verhältnis- und verhaltensorientierter Prävention liegt diesem Ansatz zugrunde. In der Alltagsrealität wird betriebliche Gesundheitsförderung aber eher über Einzelmaßnahmen in die Unternehmenskultur integriert: Angebote zur Ernährung, zur Bewegung und zur Stressbewältigung werden in diesem Zusammenhang von den Betrieben für die Beschäftigten offeriert. Eine weiterreichende Verständigung und Verankerung gesundheitsfördernder Maßnahmen z.B. im Leitbild des Betriebes im Sinne eines umfassenden Managements setzt sich erst in letzter Zeit durch, und ist im Zusammenhang mit den Modernisierungsschüben und den Anforderungen an Qualitätssicherungsmaßnahmen zu sehen. Eine zusätzliche Stärkung erfährt die betriebliche Gesundheitsförderung durch die Neudefinition des § 20 SGB V (Prävention und Selbsthilfe). Als flankierende Maßnahme zum Arbeitsschutz, können Krankenkassen betriebliche Gesundheitsförderung durchführen. Hierdurch werden Anreize geschaffen, gemeinsam getragene Projekte von Kassen und Betrieben zu initiieren und durchzuführen

Während Konzepte zur Betrieblichen Gesundheitsförderung eher im Sinne von einzelnen Maßnahmen zu verstehen sind die i.d.R. an einer verhaltens- und verhältnisorientierten Prävention anknüpfen, nehmen Konzepte des Gesundheitsmanagements die gesamte Organisation in den Blick: Betriebliches Gesundheitsmanagement schließt „die Entwicklung integrierter betrieblicher Strukturen und Prozesse, die die gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeit, Organisation und Verhalten am Arbeitsplatz zum Ziel haben und den Beschäftigten wie dem Unternehmen zugute kommen“ ein (Badura et al., 1999). Die Etablierung und Umsetzung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements folgt den Prinzipien der Organisationsentwicklung und Qualitätssicherung.

Im Zusammenhang mit der Etablierung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements wird neben den Hauptzielen Kostensenkung, Steigerung der Motivation, Flexibilität und Kreativität der Mitarbeiter/innen auch der Nutzen für ‚Alternde Belegschaften‘ herausgestellt (Badura et al. 1999). Besonders wenn Betriebliches Gesundheitsmanagement an der Vermeidung der Ursachen chronischer Erkrankungen ansetzt, profitieren Mitarbeiter/innen langfristig davon. Konzepte zur Wiedereingliederung und Rehabilitation nach krankheitsbedingten Phasen, sollen im Sinne des Betrieblichen Gesundheitsmanagements ebenfalls eine deutliche Unterstützung erfahren und gehören zu dem integrativen Gesamtkonzept. So lässt sich zusammenfassend feststellen, dass Betriebliches Gesundheitsmanagement in der Konzeption weitreichender ist, als Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung.

### **Arbeitsbewältigungsindex**

Mit dem Arbeitsbewältigungsindex wurde ein Instrument entwickelt, das geeignet ist, das Potential einer Person in einem bestimmten Lebensalter und in Bezug auf bestimmte Arbeitsanforderungen zu ermitteln. Dieses Instrument wurde im Rahmen der Finnischen Arbeitsmedizin entwickelt (Ilmarinen 1995). Mit diesem Instrument werden Anforderungen erfüllt, die für die praktische Einsetzung in Betrieben von großer Bedeutung sind. Das Instrument muss einfach sein in der Anwendung, es muss für

die Arbeitnehmer verständlich und nachvollziehbar sein, es erhebt den Anspruch, kultur- und bildungsunabhängig verwendbar zu sein. Seine Stärke liegt vor allem darin, dass es sowohl subjektive wie auch objektive Informationen und Daten über und für die Arbeitsperson ermittelt und für den Dialog zwischen Betriebsarzt und Arbeitsperson erhebt. Damit ergibt sich eine günstige Situation der Bewertung und Beratung einer Arbeitsperson in der konkreten Arbeitssituation. Mit diesem Instrument können größere Kollektive in Bezug auf ihre Arbeits- und Leistungsfähigkeit eingeschätzt werden. Das Instrument ist in der Lage, bei Wiederholung konsistente Ergebnisse zu produzieren und ermöglicht von daher gezielte Maßnahmen zu empfehlen für die Arbeitsbedingungen wie auch für die dort einzusetzende Person. Das Instrument, als Fragebogen konzipiert und für die Kommunikation zwischen Betriebsarzt und Arbeitsperson entworfen, kann auch als Screening-Instrument im Rahmen von Grundlagenforschung in epidemiologischen Studien eingesetzt werden (Ilmarinen, Tempel 2000).

Der Arbeitsbewältigungsindex hat folgende Struktur:

Arbeitsbewältigungsfähigkeit im Vergleich mit der besten jemals erreichten	0-10 Punkte
Arbeitsbewältigungsfähigkeit im Verhältnis zu den Anforderungen der Arbeit	2-10 Punkte
Anzahl der aktuellen Krankheiten, die von einem Arzt diagnostiziert worden sind	1- 7 Punkte
Geschätzte Behinderung bei der Arbeit als Folge dieser Erkrankungen	1- 6 Punkte
Krankenstand während des letzten Jahres (12 Monate)	1-5 Punkte
Eigene Vorhersage über die Arbeitsbewältigungsfähigkeit ab jetzt innerhalb der nächsten zwei Jahre	1,4 u. 7 Punkte
Mentale Ressourcen und Befindlichkeiten	1-4 Punkte

## Literatur

- Badura, B.; Ritter, W.; Scherf, M. (1999): Betriebliches Gesundheitsmanagement. Ein Leitfaden für die Praxis. Berlin: Edition Sigma
- Behrens, J.; Dreyer-Tümmel, A.; Müller, R. (1993): Abstiegskarrieren und Auffangpositionen. In: Behrens, J.; Voges, W. (Hrsg.): Kritische Übergänge, Statuspassagen und sozialstaatliche Institutionalisierung, Frankfurt/M, New York
- BMBF - Bundesministerium für Bildung und Forschung, Europäische Kommission (Hrsg.) (1999): Fachkongress Altern und Arbeit. Ergebnisse des Forschungsschwerpunkts „Demographischer Wandel und die Zukunft der Erwerbsarbeit“. Bonn: BMBF
- BIBB, Referenz-Betriebs-System, Information Nr. 14, August 1999
- Bullinger, H.-J.; Volkholz, V.; Betzl, K.; Köchling, A.; Risch, W. (1993): Alter und Erwerbsarbeit der Zukunft. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag
- Deutscher Bundestag, Referat Öffentlichkeitsarbeit (Hrsg.) (1994): Zwischenbericht der Enquete-Kommission Demographischer Wandel, Herausforderung unserer älter werdenden Gesellschaft an den einzelnen und die Politik, Zur Sache, 4/94, Bonn
- Deutsches Institut für Altersvorsorge (DIA) (2000): Mehrländerstudie zur Reformbereitschaft in der Rentenversicherung, Köln, April 2000
- Die Zeit, 16, 2001: Wolfgang Gehrman: Die Alten kehren zurück
- Düll, H.; Bellmann, L. (1999): Der unterschiedliche Zugang zur betrieblichen Weiterbildung nach Qualifikation und Berufsstatus. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 1/1999, S. 70-84
- Ilmarinen, J. (1995): Arbeitsfähigkeit und Altern – 10 Jahre Längsschnittstudien in verschiedenen Berufsgruppen, in: Karazman, R., Geister, H., Kloimüller, I., Winkler, N.: Alt, erfahren und gesund – Betriebliche Gesundheitsförderung für älter werdende Arbeitnehmer, Gambruck 1990, S. 15-22
- Ilmarinen, J., Tempel, J. (2000): Präventive Arbeitsgestaltung für ältere Arbeitnehmer, in: Teske, U.; Witte, B. (Hg.): Prävention arbeitsbedingter Erkrankungen, Bd. 3 „Menschengerechte Gestaltung, Bedingungen und Chancen, Hamburg 2000, S. 101-149
- Kistler, E.; Wahse, J.; Widmann, P. (2001): Demographischer Wandel und hohe Arbeitslosigkeit - Die Herausforderungen und die Sichtweisen der Betriebe. In: arbeit und beruf, 5, 2001: 129-133
- Kühlewind, G. (1992): Generationenvertrag oder Generationenkonflikt, Materialien aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nr.1/1992, Nürnberg
- Marstedt, G., Alberts, O., Koppelin, F., Müller, R., Wegener, A. (2003): Alt werden im Betrieb? Beschäftigte im Öffentlichen Dienst zwischen Integration und Externalisierung, Bremerhaven 2003
- Meyer-Hentschel, G.; Frings, K. (1994): Chancen durch ältere Mitarbeiter im Betrieb. In: G. Verheugen (Hrsg.): 60plus, Die wachsende Macht der Älteren, Köln, S. 118-130
- Müller, R.; Behrens, J.; Voges, W. (1994): Arbeitsmedizinische Aspekte und Bedingungen des Arbeitsschutzes bei der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer. In: Müller, R.; Schulz, T. (Hrsg.): BetriebsärztInnen im Handlungsfeld betrieblicher Politiken, Chancen und Dilemmata beim Gesundheitsschutz, Bremerhaven
- Pack, J.; Buck, H.; Kistler, E.; Mendius, H.; Morschhäuser, M.; Wolff, H. (1999): Zukunftsreport demographischer Wandel. Innovationsfähigkeit in einer alternden Gesellschaft. Bonn: Bundesministerium für Bildung und Forschung

- VDR (1998a): Rentenversicherung in Zahlen 1998
- VDR (1998b): Rentenversicherung in Zeitreihen. 5. Auflage
- Wahse, J. (1998): Zum Wandel der Alterspyramiden der Erwerbstätigen in Deutschland. In: INIFES; ISF: SÖSTRA (Hrsg.) (1998): Erwerbsarbeit und Erwerbsbevölkerung im Wandel. Frankfurt, New York: Campus, S. 29-46