SSOAR

Open Access Repository
www.ssoar.info

Stellungnahme des Beirats zu den Ergebnissen und der Fortführung des Förderschwerpunkts des BMBF "Demographischer Wandel und die Zukunft der Erwerbsarbeit"

Böhle, Fritz

Veröffentlichungsversion / Published Version
Literaturbericht / literature report

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:
Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. - ISF München

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:
Böhle, F. (1999). *Stellungnahme des Beirats zu den Ergebnissen und der Fortführung des Förderschwerpunkts des BMBF "Demographischer Wandel und die Zukunft der Erwerbsarbeit".* München: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. ISF München. https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-100015

Nutzungsbedingungen:
Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.
Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:
This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.
By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

gesis Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

ISF MÜNCHEN
Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V.

Stellungnahme des Beirats zu den Ergebnissen und der Fortführung des Förderschwerpunkts des BMBF „Demographischer Wandel und die Zukunft der Erwerbsarbeit“

November 1999

Böhle (1999): Stellungnahme des Beirats zu den Ergebnissen und der Fortführung des Förderschwerpunkts des BMBF "Demographischer Wandel und die Zukunft der Erwerbsarbeit". URN: http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-100015

Böhle (1999): Stellungnahme des Beirats zu den Ergebnissen und der Fortführung des Förderschwerpunkts des BMBF "Demographischer Wandel und die Zukunft der Erwerbsarbeit". URN: http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-100015

In dem vom BMBF seit 1996 geförderten Schwerpunkt „Demographischer Wandel und die Zukunft der Erwerbsarbeit" wurde eine Vielzahl von Ergebnissen erarbeitet, die von hohem praktischen Wert sind. Die Verbreitung und praktische Umsetzung der bisher erarbeiteten Ergebnisse sind – wie bereits mit dem Zukunftsreport und anderen Initiativen begonnen – durch entsprechende Projekte zu fördern.

Die Ergebnisse und Lösungsvorschläge der bisherigen Untersuchungen haben jedoch zugleich auch eine völlig neuartige und weithin unerwartete Problemlage im betrieblichen Beschäftigungssystem und auf dem Arbeitsmarkt aufgedeckt. Ohne Übertreibung läßt sich hier von einer „Zeitbombe" sprechen, deren betriebliche wie gesellschaftspolitische Brisanz bisher kaum erkannt, geschweige denn angemessen bearbeitet wird. Das Risiko, mit zunehmendem Alter in besonderer Weise von einer (dauerhaften) Ausgliederung aus dem Erwerbsleben betroffen zu sein, nimmt dramatisch zu, ohne daß auch nur annähernd ernstzunehmende Tendenzen für eine Umkehr dieser Entwicklung zu erkennen sind. Die besondere Brisanz dieser Entwicklung liegt darin, daß auch Veränderungen im betrieblichen Beschäftigungssystem und auf dem Arbeitsmarkt, von denen positive Effekte für ältere Arbeitnehmer erwartet wurden, sogar zu einer weiteren Verschärfung der Problemlage älterer Arbeitnehmer beitragen. Diese weithin unerwartete Entwicklung sei kurz näher umrissen (I.) und daran anschließend die daraus resultierenden (neuen) Anforderungen an Forschungs- und Entwicklungsvorhaben zur Erarbeitung neuer Lösungsperspektiven und Bewältigungsstrategien dargelegt (II.)

Prof. Dr. Fritz Böhle
Prof. Dr. Hans-Jörg Bullinger
Dr. Fritz-Jürgen Kador
Dr. Karl Kuhn
Dr. Dagmar Lennartz
Prof. Dr. Gunda Maintz
Prof. Dr. Gerhard Naegele
Gerd Peters
Prof. Dr. Anita Pfaff
Prof. Dr. Hedwig Rudolph
Prof. Dr. Gernot Weißhuhn

Böhle (1999): Stellungnahme des Beirats zu den Ergebnissen und der Fortführung des Förderschwerpunkts des BMBF "Demographischer Wandel und die Zukunft der Erwerbsarbeit". URN: http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-100015

Böhle (1999): Stellungnahme des Beirats zu den Ergebnissen und der Fortführung des Förderschwerpunkts des BMBF "Demographischer Wandel und die Zukunft der Erwerbsarbeit". URN: http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-100015

I. Neues Problemfeld: Vorzeitige Ausgliederung aus dem Erwerbsleben als „Normalität"?

1. Ältere Arbeitnehmer als Verlierer betrieblicher Modernisierung

Arbeits- und betriebsorganisatorische Veränderungen wie neue Produktionskonzepte, Gruppenarbeit, Abbau von Hierarchien u.ä. enthalten ohne Zweifel neue Chancen sowohl für den Belastungsabbau wie auch die individuelle Entwicklung im Arbeitsbereich. Damit verbindet sich auch die Erwartung positiver Effekte für die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer (altersgerechter Arbeitsgestaltung wie auch neuer Möglichkeiten, Arbeitsanforderungen den Belangen älterer Arbeitnehmer anzupassen). Wie die Praxis zeigt, kommt es dadurch zwar zu weitreichenden Innovationen in der Arbeitsgestaltung, nicht aber zu einer Verbesserung der Beschäftigungssituation älterer Arbeitnehmer – eher ist das Gegenteil der Fall: Gerade dort, wo neue Produktions- und Organisationskonzepte realisiert werden, steigt das Risiko der vorzeitigen Ausgliederung aus dem Erwerbsleben.

Die Ursachen dieser Entwicklung im betrieblichen Beschäftigungssystem, die nicht nur im Bereich industrieller Produktion, sondern auch im Dienstleistungsbereich manifest wird, sind bislang kaum bekannt. Fest scheint lediglich zu stehen, daß hierfür traditionelle Erklärungskonzepte nicht ausreichen: Weder der allgemeine Beschäftigungsabbau noch individuelle Defizite wie körperliche Leistungsminderung, abnehmende psychische Belastbarkeit, fehlende Qualifikation und Anpassungs- bzw. Umstellungsfähigkeit lassen sich als durchgängig relevante Ursachen ausmachen. Dabei zeigt sich zugleich, daß diese Entwicklung gruppenspezifisch – z.B. nach Geschlecht und Nationalität – differiert und schicht- und qualifikationsspezifische Unterschiede überlagert. Trotz teils hoher Kosten (Abfindung etc.) wie auch anderer negativer Folgeprobleme dieser Ausgliederung (wie Verlust von Erfahrungswissen u.ä.) scheint es sich hier keineswegs nur um eine vorübergehende Erscheinung zu handeln. Verschärft wird dies durch betriebliche Wandlungsprozesse, die auch unabhängig von der

Böhle (1999): Stellungnahme des Beirats zu den Ergebnissen und der Fortführung des Förderschwerpunkts des BMBF "Demographischer Wandel und die Zukunft der Erwerbsarbeit". URN: http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-100015

Einführung neuer Formen der Arbeits- und Betriebsorganisation zu einem absehbaren Druck zur Ausgliederung älterer Arbeitnehmer führen (z.B. Handwerk). Des weiteren entstehen neue regionale Disparitäten: Gerade in Regionen mit „modernen" Unternehmens- und Branchenstrukturen sind insbesondere ältere Arbeitnehmer von Ausgliederung bedroht.

Forciert wird diese Entwicklung auch durch das Fehlen jeglicher Anreizsysteme zur Weiterbeschäftigung älterer Arbeitnehmer. In dem Maße, in dem derzeit lediglich die „Fortsetzung der Frühverrentung mit anderen Mitteln" diskutiert und praktiziert wird, wird implizit die Verschärfung der Arbeits- und Beschäftigungsprobleme älterer Arbeitnehmer weiter vorangetrieben.

2. Ein neuer Generationenkonflikt?

Sämtlichen vorliegenden Prognosen ist zu entnehmen, daß es in absehbarer Zeit nicht zu einer wesentlichen Ausweitung der Nachfrage nach Arbeitskraft kommt. Unter diesen Bedingungen gerät auf betrieblicher Ebene eine Beschäftigungspolitik, die auf eine möglichst lange Integration von älteren Arbeitnehmern in das betriebliche Beschäftigungssystem abzielt, notwendigerweise in Konflikt mit der Rekrutierung und Beschäftigung jugendlicher Arbeitnehmer. Dieser Konflikt konfrontiert nicht nur das betriebliche Beschäftigungssystem, sondern ebenso die Organisationen der Interessenvertretung der Arbeitnehmer wie auch die staatliche Regulierung von Erwerbsarbeit mit einer neuartigen Problemlage. Der besondere Schutz Älterer läßt sich nicht mehr bedingungslos als sozial gerechtfertigt ausweisen.

3. Erosion alternsbezogener Berufsverläufe

Wie Untersuchungen zu Erwerbs- und Berufsbiographien zeigen, bestanden in der Vergangenheit in unterschiedlichen Beschäftigungsfeldern jeweils bestimmte Tätigkeitswechsel, durch die eine Anpassung der beruflichen Tätigkeit an altersspezifische Gegebenheiten erfolgte. Exemplarisch hierfür sind berufliche Karrieren (Aufstieg), durch die eine Synchronisa-

Böhle (1999): Stellungnahme des Beirats zu den Ergebnissen und der Fortführung des Förderschwerpunkts des BMBF "Demographischer Wandel und die Zukunft der Erwerbsarbeit". URN: http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-100015

tion von zunehmendem Wissen und Erfahrung einerseits und gleichzeitiger Entlastung von körperlicher Beanspruchung andererseits möglich war. Aber auch der Wechsel von einer direkt produktiven Tätigkeit in „leichtere Randbereiche" (Pförtner u.a.) zählt hierzu, ebenso wie der Wechsel in einen anderen Beschäftigungsbereich (z.B. aus dem Handwerk in den Dienstleistungsbereich). Solche alternsbezogenen Berufsverläufe scheinen nun jedoch sowohl durch neue Organisationskonzepte als auch durch die Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt insgesamt in besonderer Weise betroffen und tendenziell wegzubrechen. Gerade die nun verstärkt auf die betriebliche Gesamtorganisation bezogene Rationalisierung führt zu einer massiven Reduzierung von Arbeitsplätzen vor allem in den sog. indirekt produktiven Bereichen.

4. Bisherige Lösungsansätze (Bewältigungsstrategien) greifen nicht mehr

Angesichts der skizzierten Entwicklungen erweisen sich bisher praktizierte Strategien zur Sicherung der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer zunehmend als unzureichend wie auch dysfunktional – und zwar in zweifacher Weise: Die bisherigen Konzepte zu einer alters- und alternsgerechten Arbeitsgestaltung und Personalpolitik konzentrieren sich ausschließlich auf den einzelnen Betrieb. Die hier umrissene neue Problemlage läßt sich jedoch nur mehr sehr begrenzt auf einzelbetrieblicher Ebene bewältigen. Umgekehrt sind aber auch die bisher extern ansetzenden sozial- und arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen zunehmend ungeeignet, die mit einer betrieblichen Ausgliederung verbundenen Folgeprobleme auch nur annähernd befriedigend bewältigen zu können. Abgesehen von den Kosten bzw. finanziellen Folgen ist der Verlust von (Erwerbs-)Arbeit ein Risiko, dessen allein finanzielle Korrektur oder Kompensation (Lohnersatz) sich als zunehmend unbefriedigend erweist (ein Indiz hierfür ist u.a. ein offenbar steigendes Interesse von Rentnern an Erwerbsarbeit, wofür keineswegs nur ökonomische Gründe ausschlaggebend zu sein scheinen). Trotz der Rede vom „Ende der Arbeitsgesellschaft" erweist sich nach wie vor (Erwerbs-)Arbeit nicht nur als eine zentrale Basis ökonomischer Sicherung, sondern gleichermaßen auch der sozialen Integration und Teilhabe am kulturellen und politischen Leben.

Böhle (1999): Stellungnahme des Beirats zu den Ergebnissen und der Fortführung des Förderschwerpunkts des BMBF "Demographischer Wandel und die Zukunft der Erwerbsarbeit". URN: http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-100015

Gefordert sind neue Lösungsstrategien und -ansätze, in denen betriebsbezogene und betriebsinterne Maßnahmen mit überbetrieblichen, zwischenbetrieblichen und öffentlichen Initiativen in neuer Weise kombiniert werden. Erst auf dieser Grundlage wird es möglich werden, die durchaus auch auf betrieblicher Ebene bestehenden Interessen an einer Beschäftigung älterer Mitarbeiter aufzugreifen und positiv zu unterstützen (z.B. Nutzung von Erfahrungswissen u.ä.). Gelingen wird dies jedoch nur dann, wenn die derzeit beobachtbare (betriebliche) Externalisierung des Beschäftigungsproblems älterer Arbeitnehmer als ein neues Gestaltungsfeld betriebsinterner und -externer Lösungsansätze erkannt und aufgegriffen wird: Weder ihre grundsätzliche Vermeidung – worauf bisherige Ansätze zu alterns- und altersgerechten Arbeitsgestaltung abzielen – noch Erleichterung – worauf sich Maßnahmen zur vorzeitigen Verrentung u.ä. richten – sind hier gefragt.

Notwendig ist vielmehr eine neue qualitative Gestaltung von Berufsverläufen bzw. die Schaffung eines alters- und gruppenspezifisch ausgerichteten breiten Beschäftigungsspektrums, das neue Wahlmöglichkeiten für die individuelle Gestaltung von Berufsverläufen eröffnet. Dies erfordert die Erschließung neuer Beschäftigungsmöglichkeiten sowohl im System der Erwerbsarbeit insgesamt als auch in (neuen) Zwischenformen marktwirtschaftlich regulierter und öffentlich flankierter Beschäftigungsformen (vgl. II.).

Anstelle eines Entweder-Oder, bei dem es nur die volle Eingliederung in Erwerbsarbeit oder (volle) Ausgliederung in Arbeitslosigkeit und Rente gibt, sind neue altersbezogene Beschäftigungsformen und -felder in neuartigen Betriebsformen sowie zwischen Markt und Staat als ein zukunftsweisendes Gestaltungsfeld zu erschließen. Hieraus ergeben sich neue Anforderungen an die betriebliche Beschäftigungspolitik wie auch an öffentliche Maßnahmen. Statt einer de facto immer weiteren Reduzierung der Altersgrenze gilt es, an dem Ziel einer möglichst langen Integration ins Beschäftigungssystem festzuhalten, aber zugleich die Übergänge und Grenzen zwischen Erwerbstätigkeit und Ausgliederung neu zu gestalten.

Böhle (1999): Stellungnahme des Beirats zu den Ergebnissen und der Fortführung des Förderschwerpunkts des BMBF "Demographischer Wandel und die Zukunft der Erwerbsarbeit". URN: http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-100015

II. Forschungs- und Entwicklungsbedarf

Die skizzierte Entwicklung wurde im Rahmen der Forschungsprojekte „Demographischer Wandel und die Zukunft der Erwerbsarbeit" teils gewonnen, teils bestätigt und teils vertieft. Sie stellen eine wichtige Grundlage für weitere Forschung dar und weisen weitere Forschungsdefizite konkret aus. Angesichts dieser gewonnen Erkenntnisse werden erhebliche Forschungs- und Entwicklungsarbeiten notwendig, um die Neuartigkeit der umrissenen Problemlagen angemessen zu erfassen, ihre individuellen, betrieblichen und gesellschaftspolitischen Folgen abzuschätzen und neue Lösungsperspektiven und -ansätze zu erarbeiten. Soll verhindert werden, daß in der Tendenz immer größere Teile der Bevölkerung aus Altersgründen vorzeitig ausgegliedert werden und es zu einem neuen Generationenkonflikt entlang der Grenze zwischen Eingliederung und Ausgliederung ins Beschäftigungssystem kommt, so sind – ergänzend zu bisherigen Lösungskonzepten – neuartige beschäftigungspolitische Initiativen und entsprechend „soziale Innovationen" zur Erschließung neuer Beschäftigungsfelder notwendig. Geeignete Rahmenbedingungen und Anreizstrukturen zu erhalten oder neu zu schaffen sind gleichermaßen notwendig. Es wird nicht zuletzt hiervon abhängen, ob und in welcher Weise die „Zukunft der Erwerbsarbeit" sozialverträglich gestaltet wird, oder ob es zu gesellschaftlichen Problemen führt, die in ihrem Ausmaß und ihrer Tragweite durchaus mit der „sozialen Frage" des 19. Jahrhunderts vergleichbar sind.

Im besonderen ergibt sich ein Forschungs- und Entwicklungsbedarf auf vier Feldern:

1. Ursachenanalyse und Identifizierung von Bewältigungspotentialen

Die bisherigen Erkenntnisse über Ursachen der Beschäftigungsprobleme älterer Arbeitnehmer reichen allein nicht aus, die aktuellen Muster in einem Maße zu erklären, das erfolgreiche Interventionen zielgerichtet und effektiv ermöglicht.

Böhle (1999): Stellungnahme des Beirats zu den Ergebnissen und der Fortführung des Förderschwerpunkts des BMBF "Demographischer Wandel und die Zukunft der Erwerbsarbeit". URN: http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-100015

(1) Zu klären ist hier, aus **welchen Gründen** gerade auch Prozesse **betrieblicher Modernisierung**, durch die traditionelle Belastung und Restriktion abgebaut werden, nicht zu einer Verbesserung der Beschäftigungssituation älterer Arbeitnehmer führen, sondern vielfach eher das Gegenteil bewirken. Systematisch zu klären sind die neuen Arbeits- und Leistungsanforderungen, angesichts derer sich Ältere gerade auch in qualifizierten Arbeitsbereichen als „defizitär" erweisen bzw. ein Mismatch zwischen ihrem Arbeits- und Leistungsvermögen einerseits und betrieblichen Anforderungen und Erwartungen andererseits besteht. Vor diesem Hintergrund ist zu fragen:

Welche Prinzipien der betrieblichen Personalpolitik und der Tarifpolitik und welche altersspezifischen Gegebenheiten, die sich nicht allein in geminderter Leistungsfähigkeit oder fehlender Qualifikation niederschlagen, sind ausschlaggebend für das Risiko der Ausgliederung? Welche „Attribute" verbinden sich mit dem Kriterium Alter, die als Selektionskriterium in der betrieblichen Praxis wirksam werden – und zwar gerade auch dann, wenn Alter im Rahmen betrieblicher Beschäftigungspolitik und Personalentwicklung kein explizit definiertes Auswahlkriterium darstellt? Welche Möglichkeiten der spezifischen gesundheitlichen Beratung des älter werdenden Arbeitnehmers bestehen auf der Grundlage einer objektiven mehrdimensionalen (ganzheitlichen) Analyse seiner persönlichen Leistungsvoraussetzungen im Hinblick auf im Unternehmen zu leistende Aufgaben? Besonders zu berücksichtigen wären hierbei mit dem Alter sich entwickelnde besondere Stärken (Kompetenzmodell des Alterns). Welche Diskrepanzen bestehen (oder vertiefen sich) zwischen der Veränderung von Arbeits- und Leistungsanforderung einerseits und von erwerbsbiographisch differenzierten Erwartungen und Motivationen der Arbeitnehmer andererseits? Welche Rolle spielt neben persönlichen Eigenschaften die alters- und lagenspezifische Lebenssituation insgesamt? Welche Unterschiede in der Betroffenheit bestehen hinsichtlich persönlicher Merkmale wie Geschlecht, Nationalität, berufliche Qualifikation, wie auch in unterschiedlichen Wirtschaftszweigen, Sektoren sowie Regionen? Und schließlich: Wie entwickelt sich angesichts einer von Kohorte zu Kohorte besser qualifizierten Arbeitnehmerschaft die Produktivität älterer Arbeitnehmer, und in welchem Verhältnis steht dies zu dem Argument höherer Lohnkosten?

Es fehlen empirisch fundierte Kenntnisse zum aktuellen Zusammenhang von Alter und beruflichem Leistungsvermögen, die die starke interindivi-

Böhle (1999): Stellungnahme des Beirats zu den Ergebnissen und der Fortführung des Förderschwerpunkts des BMBF "Demographischer Wandel und die Zukunft der Erwerbsarbeit". URN: http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-100015

duelle Streuung und die Komplexität der sich wandelnden Persönlichkeitsbereiche berücksichtigen und sich auf veränderte reale Arbeitsanforderungen und die tatsächlich geleistete Arbeit im Berufsleben beziehen. Die Ergebnisse experimenteller Labormessungen zur Entwicklung meßbarer Einzelfunktionen wie der „maximalen Handschlußkraft", das „Herz-Minutenvolumen" oder der Fähigkeit des „Zahlen-Nachspeicherns", auf denen das bekannte Defizitmodell des Alterns beruht, lassen keine Rückschlüsse auf das Leistungsvermögen im Kontext real zunehmend komplexerer, einzelne Arbeitsverrichtungen koordinierender und integrierender beruflicher Anforderungen zu. Mittels Befragungen, die sich auf individuelle Eigenschaften beziehen, besteht die Gefahr, daß lediglich die allseits bekannten Klischees und Alterszuschreibungen (Ältere sind weniger flexibel, Jüngere sind weniger loyal) reproduziert werden. Untersuchungen über Altersunterschiede hinsichtlich der tatsächlich erbrachten Arbeitsleistung gibt es dagegen nur vereinzelt. Weiterhin fehlen betriebliche Gesundheitsförderungsprogamme, die individuell und (arbeits-)belastungsbezogen auf den Erhalt des Arbeitsvermögens ausgerichtet sind, wie sie z.B. in Finnland seit Jahren erfolgreich durchgeführt werden (FinAge-Programm).

Bei der Klärung der hier umrissenen Fragen sind sowohl die industrielle Produktion als auch der Dienstleistungsbereich und das Handwerk sowie neue Beschäftigungsbereiche einzubeziehen. Insbesondere in Wirtschaftsbereichen wie z.B. den Dienstleistungen, für die bislang Erkenntnisse über den Zusammenhang von betriebswirtschaftlichen Strategien (Innovation und Modernisierung) und Personalentwicklungsstrategien fehlen, besteht Forschungsbedarf.

(2) Des weiteren zu klären sind die **betrieblichen Folgeprobleme**, die sich meist erst eher verdeckt und in längerfristiger Perspektive zeigen. Traditionell wurde der „Schutzgedanke" (altersgerechte Arbeitsgestaltung, Arbeits- und Kündigungsschutz) von einem individuellen Defizit ausgehend in den Mittelpunkt einer altersspezifischen Personalpolitik gestellt. Inwieweit der traditionelle Schutzgedanke auch kontraproduktive Komponenten hat, ist abzuklären. Besondere Leistungspotentiale älterer Arbeitnehmer wurden dagegen weniger bzw. allenfalls für einen geringen Teil der hochqualifizierten Beschäftigten thematisiert. Angesichts (a) offenbar sinkender gesamtgesellschaftlicher und sozialer Verantwortung seitens der Einzelbetriebe, (b) eines zunehmenden Anteils besser qualifizierter älterer Arbeitnehmer(innen) und (c) eines sinkenden Anteils bestimmter

Böhle (1999): Stellungnahme des Beirats zu den Ergebnissen und der Fortführung des Förderschwerpunkts des BMBF "Demographischer Wandel und die Zukunft der Erwerbsarbeit". URN: http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-100015

körperlich sehr belastender Tätigkeiten ist aufzudecken und systematisch zu bestimmen, welche bislang nur wenig beachtete und thematisierte Vorteile die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer in verschiedenen Tätigkeitsbereichen bringt. Zu klären ist auch die Frage, in welcher Weise ältere Arbeitnehmer über Fähigkeiten und Eigenschaften verfügen, die für das betriebliche Beschäftigungssystem einerseits von hohem Wert sind, die andererseits aber unter den derzeit für (normale) Erwerbsarbeit geltenden Bedingungen nicht oder nur begrenzt nutzbar sind.

(3) Notwendig sind aber ebenso auch Untersuchungen zu „abweichenden" Entwicklungen und die Dokumentation von „best practice"-Beispielen mit dem Ziel, systematisches Wissen darüber zu gewinnen, unter welchen Bedingungen Betriebe bevorzugt und erfolgreich mit älteren Belegschaften arbeiten. Aufzudecken sind hier Potentiale und Ansatzpunkte für die Integration älterer Arbeitnehmer im Rahmen betrieblicher Reorganisation. Dabei sind insbesondere auch die dies fördernden oder einschränkenden Rahmenbedingungen zu ermitteln.

2. Betriebliche Beschäftigungspolitik: Neue Gestaltungsfelder

(1) Ergänzend zu den bisher vorliegenden Erkenntnissen und Modellen zu einer alters- und alternsgerechten Arbeitsgestaltung sind Konzepte für eine **integrierte Arbeitspolitik** zu entwickeln, die sich nicht nur auf einzelne Aspekte, sondern umfassend auf Arbeitsgestaltung (Arbeitsorganisation und Technik), Arbeitszeit, Kooperation und soziale Beziehungen, Gesundheitsberatung und -förderung, Leistungsregulierung und Qualifizierung mit dem Ziel einer möglichst langen Integration älterer Arbeitnehmer richten. Dies beinhaltet vor allem eine Verzahnung von Organisationsentwicklung und Personalpolitik bzw. -entwicklung speziell im Rahmen betrieblicher Modernisierungsprozesse. Dabei gilt es, neben dem traditionellen „Schutz" vor allem betriebliche Beschäftigungsfelder zu erschließen, die sich primär an **Vorteilen der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer** für die Betriebe orientieren. Aufzugreifen sind in diesem Zusammenhang vor allem Entwicklungen im Rahmen des Wissensmanagements und des Wissenstransfers. Ein weiteres neues Gestaltungsfeld sind innerbetriebliche Berufsverläufe und Tätigkeitswechsel unabhängig von beruflichem Aufstieg oder einem Wechsel in Randbereiche. Zu entwickeln sind in dieser Perspektive betriebliche Tätigkeitsbereiche, die gezielt für eine

Böhle (1999): Stellungnahme des Beirats zu den Ergebnissen und der Fortführung des Förderschwerpunkts des BMBF "Demographischer Wandel und die Zukunft der Erwerbsarbeit". URN: http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-100015

„gemischte" (horizontal, vertikal, diagonal) Gestaltung von Erwerbsbiographien genutzt werden könnten. Dabei sollte eine differentiell-dynamische Arbeitsgestaltung handlungsleitend sein: Die größere Vielfalt möglicher Aufgabengebiete erlaubt es, den jeweils individuellen Voraussetzungen und Entwicklungsanforderungen der Beschäftigten besser zu entsprechen.

(2) Neben der möglichst langfristigen Integration in den Betrieb ist auch die **betriebliche Ausgliederung als ein neues Gestaltungsfeld** aufzugreifen. Ergänzend und verstärkt auch anstelle finanzieller Entschädigungen sind Gestaltungsmaßnahmen zu entwickeln, die einen Wechsel auf anderweitige „externe" Beschäftigungs- und Tätigkeitsfelder ermöglichen und hierauf vorbereiten. Dies umfaßt Maßnahmen der Qualifizierung bis hin zur Unterstützung der Erschließung neuer Beschäftigungsfelder durch Sach- und Infrastrukturleistungen oder auch Garantie von Kooperationsbeziehungen. Es sind Programme zur gezielten Förderung kreativer und unternehmerischer Potentiale von Arbeitslosigkeit bedrohter (oder arbeitsloser) Älterer (Steigerung der „Employability") zu entwickeln. Des weiteren wären zu überprüfen z.B.:

- Möglichkeiten des Outsourcing Älterer und Nutzung ihrer Potentiale bei Unternehmensgründungen,
- Förderung von „Expertenpools" Älterer,
- Vorbereitung auf Tätigkeiten in neu zu erschließenden Beschäftigungsfeldern (vgl. 4.).

(3) Bei der Untersuchung und praktischen Entwicklung neuer Gestaltungsfelder im Rahmen betrieblicher Beschäftigungspolitik sind sowohl gruppen- wie auch betriebs-, branchen- und regionalbezogen **differentielle Problemlagen, Lösungsansätze und Rahmenbedingungen** aufzuzeigen. Dies beinhaltet z.B. auch die Berücksichtigung unterschiedlicher Ausformungen der „generativen Struktur" der Gesamtbelegschaft (z.B. alterszentrierte versus jugendzentrierte Belegschaftsstrukturen) sowie die Rolle des Kriteriums Alter in unterschiedlichen Belegschaftssegmenten bzw. in Verbindung mit anderen (dominanten) beschäftigungsrelevanten Merkmalen (z.B. ältere Facharbeiter versus ältere Führungskräfte, ältere weibliche versus ältere männliche Arbeitnehmer).

Böhle (1999): Stellungnahme des Beirats zu den Ergebnissen und der Fortführung des Förderschwerpunkts des BMBF "Demographischer Wandel und die Zukunft der Erwerbsarbeit". URN: http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-100015

3. Zwischen- und überbetriebliche Lösungsansätze: Kooperative Netzwerke

(1) Zu prüfen und in ihrer Entwicklung zu unterstützen sind neue **kooperative Netzwerke von Unternehmen zur Beschäftigung älterer Arbeitnehmer**. Dies beinhaltet zum einen die überbetriebliche Gestaltung von Berufsverläufen, die nicht nur einen Tätigkeitswechsel, sondern auch einen geplanten Betriebswechsel umfassen, und zum anderen die Erschließung neuer Beschäftigungsfelder (wie z.B. Beratungstätigkeiten s.o.), die von unterschiedlichen Unternehmen kooperativ genutzt werden können. Zu untersuchen ist, inwiefern z.B. externe Arbeitskräftepools (etwa in selbständigen Beratungsagenturen) oder auch interne – aber bereichsübergreifend organisierte – Arbeitskräftepools (Inhouse-Consulting) neue Chancen bieten, ältere Arbeitnehmer ihren Kompetenzen und Ressourcen entsprechend einzusetzen und ihre spezifischen Fähigkeiten (insbesondere ihr Erfahrungswissen) zu nutzen.

(2) Um inner- und überbetriebliche Berufsverläufe und Tätigkeitswechsel neu zu gestalten, bedarf es **struktureller und institutioneller Veränderungen**: Entwicklung geeigneter Qualifizierungsmaßnahmen, neuer personalpolitischer Instrumente, tarifvertragliche und sozialversicherungsrechtliche Anpassung u.ä. Des weiteren können entsprechende Maßnahmen nur dann greifen, wenn sie an den **Berufsorientierungen der Beschäftigten**, ihren individuellen Stärken, Vorlieben und Leistungsvoraussetzungen ansetzen und vorhandene Interessen und Widerstände berücksichtigt werden. Über individuelle Laufbahnplanungen liegen bislang kaum systematische Kenntnisse vor. Notwendig sind entsprechend Untersuchungen für ausgewählte Berufsgruppen und Tätigkeitsfelder mit begrenzter Tätigkeitsdauer, in denen Berufsorientierungen und Laufbahnplanungen unterschiedlicher Alterskohorten ermittelt werden. Dazu gehören sowohl Fragen zu Wechsel- und Qualifizierungsbereitschaft als auch zu Formen und Zeitpunkt geplanter „Ausstiege". Aus den Ergebnissen wäre u.a. ein „Ideenpool" zu prinzipiell sinnvollen und erstrebenswerten Tätigkeits- und Berufswechseln sowie neuen „attraktiven" Beschäftigungsfeldern aufzubauen. Die berufliche Aus- und Weiterbildung muß in diese Planungen integriert werden. Dies hat auch Konsequenzen für die Reform der beruflichen Bildung.

Böhle (1999): Stellungnahme des Beirats zu den Ergebnissen und der Fortführung des Förderschwerpunkts des BMBF "Demographischer Wandel und die Zukunft der Erwerbsarbeit". URN: http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-100015

4. Neue Beschäftigungsfelder zwischen Markt und Staat: Kombination von Erwerbsarbeit und Alterssicherung

Ergänzend zu den unter 3. genannten Lösungsansätzen sind auch neue Formen einer öffentlich flankierten Beschäftigung älterer Arbeitnehmer zu eruieren. Dies setzt den politischen Willen voraus, durch solche Instrumente den Übergang von Arbeit in Rente zu verzögern. Die Frage besteht dabei auch, wie eine hinreichende Akzeptanz bei den nicht mehr „marktfähigen" Älteren erreicht werden kann. Insbesondere gilt es zu prüfen, in welcher Weise derzeit ein Bedarf an Arbeit besteht und Beschäftigungsfelder brachliegen, die weder allein privatwirtschaftlich (marktwirtschaftlich) noch alleine durch den öffentlichen Sektor aufgegriffen und organisiert werden können. Zu prüfen ist, in welcher Weise hier durch einen „Organisationsmix" neue Beschäftigungsfelder und -formen für ältere Arbeitnehmer erschlossen und unterstützt werden können.

(1) Im Unterschied zur vorzeitigen Ausgliederung aus der Erwerbsarbeit geht es auch im Rahmen solcher **neuen Beschäftigungsfelder** darum, an dem Ziel einer möglichst langen Integration im Erwerbsleben festzuhalten und Qualifikation und Erfahrungswissen zu nutzen. Entscheidend ist daher, daß Beschäftigungsfelder erschlossen werden, die zum einen an marktwirtschaftlichen Prozessen orientiert sind, die für die Beschäftigten aber andererseits nicht die alleinige Grundlage der ökonomischen Sicherung sind. Entgegen dem reinen „Niedriglohnsektor" sind in solchen Beschäftigungsbereichen das hier im Vergleich zu ähnlichen Qualifikationsstufen niedrigere erzielbare Markteinkommen zugleich zu kombinieren mit Transfereinkommen (z.B. Lohnsubventionen, steuerliche Begünstigung wie auch Teilrente s.u.) sowie anderen arbeitsinhaltlichen oder -organisatorischen „Gratifikationen" (z.B. höhere Zeitsouveränität, Berücksichtigung besonderer individueller Belange usw.). Für die Erschließung solcher „neuen" Beschäftigungsfelder sind **institutionelle Rahmenbedingungen** erforderlich, durch die insbesondere Fähigkeiten und Potentiale der Selbstorganisation gefördert und unterstützt werden. Die systematische Bestimmung und praktische Erprobung solcher neuen institutionellen Arrangements unter Beteiligung unterschiedlicher Akteure ist eine zentrale Forschungs- und Entwicklungsaufgabe in diesem Bereich. Sie stellt eine „Querschnittsaufgabe" zwischen betrieblicher und nichtmarktlicher Personalpolitik dar. (Die sog. „Bürgerarbeit" gehört zwar ebenfalls dieser Gruppe von Beschäftigungsformen an, ist jedoch weder die einzige

Böhle (1999): Stellungnahme des Beirats zu den Ergebnissen und der Fortführung des Förderschwerpunkts des BMBF "Demographischer Wandel und die Zukunft der Erwerbsarbeit". URN: http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-100015

noch diejenige mit sozialverträglichen Realisierungschancen.) Flankiert können diese Maßnahmen auch durch eine Neugestaltung der Lohn- und Tarifpolitik werden.

Ein besonderer Schwerpunkt hätte hier auf einer Neugestaltung des Übergangs von (voller) Erwerbstätigkeit zur (vollständigen) Verrentung zu liegen. Zu prüfen wäre die Möglichkeit einer früheren (Teil-)Verrentung bei gleichzeitiger späteren vollständigen Ausgliederung aus der Erwerbstätigkeit. Entsprechend gilt es, bereits bestehende Möglichkeiten von Teilzeitarbeit und Teilverrentung aufzugreifen und durch die Erschließung neuer Beschäftigungsfelder auf zwischenbetrieblicher Ebene wie auch zwischen und jenseits Markt und Staat zu verbinden.

(2) Angesichts der – nicht zuletzt unter dem Globalisierungsdruck verstärkt – stattfindenden Beschränkung der Unternehmungen auf kurzfristige Kostenreduzierung findet eine Externalisierung von Personalkosten und damit Sozialkosten zu Lasten der Gesamtwirtschaft und Gesamtgesellschaft in mehrfacher Weise statt. Die Ausgliederung der älteren Arbeitnehmer(innen) teils auf Kosten der Arbeitslosenversicherung und der gesetzlichen Rentenversicherung sowie zunehmend auch auf Kosten der betroffenen Arbeitnehmer(innen) birgt eine interne Dynamik, die zu einer immer weiteren Verbreitung dieser Kostenexternalisierung führt. Folgekosten etwa in Form einer längerfristig wieder zunehmenden Altersarmut müssen zwar teilweise künftig in Form höherer Steuern getragen werden; doch wird versucht, dieses ebenfalls zu umgehen (Privatisierung, Reduzierung der Staatsquote). Betriebliche Maßnahmen zur Förderung der längeren Beschäftigung älterer Arbeitnehmer können mit Rücksicht auf den Wettbewerb nur Erfolg haben, wenn sie von entsprechenden gesetzgeberischen Maßnahmen (insbesondere im Arbeits- und Sozialrecht) flankiert werden, die verhindern, daß Betriebe „bestraft" werden, die etwas erhöhte Kosten durch die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer(innen) auf sich nehmen. Insbesondere in weiten Bereichen der Dienstleistungen wie auch in wenig personalintensiven Produktionsbereichen besteht dabei eine stärkere Erfolgschance für national differenziertere Vorgehensweisen, während in einigen arbeitsintensiven Güterproduktionsbereichen größere Probleme aufgrund höherer Lohnkosten bestehen. Bei der Bearbeitung der zuvor umrissenen Gestaltungsfelder sind daher grundsätzlich immer auch die institutionellen Rahmenbedingungen und Einflüsse mit ihren förderlichen oder hemmenden Wirkungen sowie hieraus resultierenden Gestaltungserfordernissen zu berücksichtigen.

Böhle (1999): Stellungnahme des Beirats zu den Ergebnissen und der Fortführung des Förderschwerpunkts des BMBF "Demographischer Wandel und die Zukunft der Erwerbsarbeit". URN: http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-100015