

DOI: 10.5771/0342-300X-2018-1-71

# Betriebliches Alter(n)smanagement – sechs Spannungsfelder betrieblicher Praxis

JOACHIM STORK, WERNER WIDUCKEL

## 1 Widersprüchliche Diagnosen und Schlussfolgerungen

Die Diskussion um die Herausforderungen des demografischen Wandels bewegt sich zwischen zwei Polen. Auf der einen Seite wird die Gefahr sozialer Konflikte und regionaler Ungleichgewichte sowie gesellschaftlicher Wohlstandsverluste hervorgehoben.<sup>1</sup> Dieser gefahren- und risikoorientierten Sichtweise steht auf der anderen Seite eine kompensations- und chancenorientierte Sichtweise gegenüber, die in der Veränderung demografischer Strukturen eher eine Herausforderung zur Gestaltung sieht.<sup>2</sup> Die „gesunde Lebensspanne“ von 65-jährigen Frauen und Männern beträgt in Deutschland im Jahr 2015 12,3 bzw. 11,4 Jahre, ohne dass sie eine gravierende chronische Erkrankung oder relevante Einschränkungen ihrer Aktivität und ihres Wohlbefindens erwarten müssen. Zusätzlich ist davon auszugehen, dass sich der Arbeitskräftebedarf sowie das Arbeitskräfteangebot auseinanderentwickeln werden, sodass für bestimmte Branchen, Regionen und Berufe mit Engpässen zu rechnen ist.<sup>3</sup>

Diese Sichtweisen werden gegenwärtig durch unterschiedliche Einschätzungen der möglichen Beschäftigungswirkungen der Digitalisierung der Erwerbsarbeit z. T. infrage

stellt oder modifiziert. Einerseits werden Automatisierungspotenziale in den Vordergrund gestellt, die eher auf eine sinkende Arbeitsnachfrage schließen lassen;<sup>4</sup> andererseits werden neue Gestaltungsoptionen aufgezeigt, die eher auf wachsende Beschäftigungsmöglichkeiten für ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer durch entlastenden Technikeinsatz hindeuten.<sup>5</sup> Dieses differenzierte Bild zeigt sich auch in den realen Übergängen von der Erwerbsarbeit in die Rente. So wird eine starke Abhängigkeit des Übergangszeitpunkts von Berufen und deren Belastungen erkennbar, die einen Abstand zwischen dem niedrigsten und höchsten mittleren Austrittsalter von fünf bis sechs Jahren verzeichnet.<sup>6</sup> Hierbei ist das mittlere Austrittsalter zwar insgesamt gestiegen, allerdings steht ein Teil dieses Anstiegs in Zusammenhang mit der Nutzung von Altersteilzeit. Neben der genannten Spreizung nach Berufen ist ein nach Branchen sehr differenzierter Übergang in die Rente zu erkennen, der z. T. mit erheblichen Phasen von Arbeitslosigkeit oder geringfügiger Beschäftigung vor dem Renteneintritt verbunden ist.<sup>7</sup> Zusammenfassend ist festzustellen, dass der Trend zu einer längeren Beschäftigung Älterer keinesfalls einheitlich verläuft. Hierbei scheinen Faktoren körperlicher Belastungen oder des Einkommens bei geringfügiger Beschäftigung für ein eher früheres Austrittsalter eine Rolle zu spielen.<sup>8</sup> Es stellt sich daher die

Frage, welche Spannungsfelder auf das betriebliche Alter(n)smanagement einwirken und den Verbleib in der Erwerbsarbeit oder ein vorzeitiges Ausscheiden beeinflussen können.

## 2 Betriebliche Spannungsfelder des Alter(n)smanagements – sechs Erklärungsansätze

Wir möchten hierzu folgende sechs Erklärungsansätze zur Diskussion stellen, die aus unserer Sicht aufklärend sein können.

### 2.1 Komplexe vs. einfache Lösungen

Der erste Erklärungsansatz bezieht sich auf die grundlegenden Anforderungen eines betrieblichen Alter(n)smanagements. Alter ist kein Zustand, sondern das Ergebnis eines komplexen individuellen Entwicklungsprozesses. Infolge dessen kann sich ein betriebliches Alter(n)smanagement nicht ausschließlich auf die Zielgruppe der älteren Mitarbeiter beschränken, sondern muss die gesamte Belegschaft im Blick haben.<sup>9</sup> Hierbei gilt es, Bedingungen zu gestalten, die den Prozess des Alterns günstig beeinflussen. Dies verlangt ein mehrdimensionales Vor-

1 Bürg, H. (2005): Die ausgefallene Generation, München.

2 Vgl. z. B. Brandenburg, U. / Domschke J. P. (2007): Die Zukunft sieht alt aus, Wiesbaden; Bruch, H. / Kunze, F. / Böhm, S. (2010): Generationen erfolgreich führen, Wiesbaden.

3 Zika, G. / Maier, T. (Hrsg.) (2015): Qualifikation und Beruf in Deutschlands Regionen bis 2030. Konzepte, Methoden und Ergebnisse der BIBB-IAB-Projektionen, Bielefeld.

4 Frey, C. B./Osborne, M. A (2013): The future of employment – How susceptible are jobs to computerization, [http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The\\_Future\\_of\\_Employment.pdf](http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf) (Letzter Zugriff: 06.04.2017).

5 Spath, D. (Hrsg.) (2013): Produktionsarbeit der Zukunft – Industrie 4.0, Stuttgart

6 Brüssig, M./Ribbat, M. (2014): Entwicklung des Erwerbsaustrittsalters: Anstieg und Differenzierung. Institut Arbeit und Qualifikation, Altersübergangs-Report 2014-01, Duisburg/Düsseldorf, S. 10.

7 Brüssig, M. (2015): Alter beim Austritt aus sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung ist gestiegen. Institut Arbeit und Qualifikation, Altersübergangs-Report 2015-01, Duisburg/Essen, S. 11f.

8 Brüssig/Ribbat (2014), a. a. O. (siehe Fußnote 6), S. 12f.

9 Brandenburg/Domschke (2007), a. a. O. (siehe Fußnote 2), S. 109–115; Widuckel, W. (2009): Gestaltung des demografischen Wandels als unternehmerische Aufgabe, in: Prager, J. U. /

gehen, das von der Arbeitsgestaltung über die Personalentwicklung, die Personalführung, die sozialen und materiellen Austauschbedingungen bis zu den gelebten Werten und Normen der Unternehmenskultur reicht. Ein derartiger mehrdimensionaler Ansatz ist anspruchsvoll, verlangt Kompetenz sowie definierte Prozesse und verantwortliche Akteure. Ein Gestaltungsmanagement auf diesem Niveau konzentriert sich auf die Stärkung individueller und organisationaler Ressourcen zur Bewältigung von arbeitsbezogenen Herausforderungen. Hierbei besteht eine explizite Verknüpfung zu den Unternehmenszielen. Zu dieser Gestaltung gehören lernförderliche Arbeitsaufgaben, eine aktive lebensbegleitende Entwicklung von Kompetenzen und die Erfüllung von Gerechtigkeits-erwartungen in Hinsicht darauf, ob die erwartete Aufgabenbewältigung und die Möglichkeit, Ziele und Aufgabengestaltung mit zu beeinflussen, angemessen austariert sind. Eine weitere bedeutende Rolle hat hierbei die soziale Unterstützung durch eine kollegiale Zusammenarbeit und ein entsprechendes Führungsverhalten. Diese Elemente stellen den gemeinsamen Nenner einer motivierenden und gesundheitsförderlichen Arbeits- und Organisationsgestaltung dar, die Alterungsprozesse positiv beeinflusst.<sup>10</sup> Die Komplexität eines derartigen Ansatzes ist hoch, erfordert erhebliche Kompetenzen und einen nicht unbeträchtlichen Einsatz von Ressourcen. Andererseits haben eindimensionale Ansätze nur eine begrenzte Wirksamkeit.

### 2.2 Langfristige Gestaltung vs. kurzfristige Kostenziele

Der zweite Erklärungsansatz bezieht sich auf ein mögliches Nachweisproblem des betriebswirtschaftlichen Nutzens. Ein mehrdimensionales betriebliches Alter(n)smanagement ist langfristig ausgerichtet. Die Stärkung von Ressourcen wie Fach- und Methodenkompetenz, Selbstwirksamkeit oder Kooperationsfähigkeit benötigt Zeit und abschätzbare, verlässliche Rahmenbedingungen. Unternehmen agieren jedoch in dynamischen Märkten und sind be-

schleunigten Veränderungsanforderungen ausgesetzt. Der Erfolg bei der Bewältigung dieser Anforderungen wird in betriebswirtschaftlichen Ergebnissen gemessen. Ein betriebliches Alter(n)smanagement kann in diesem Kontext relativ schnell und gut kalkulierbar als Kostenbelastung in der betrieblichen Ergebnisrechnung interpretiert werden. Im Unterschied hierzu tritt der „betriebliche Ertrag“ später ein und ist oft nur schwer im Sinne einer „Alter(n)smanagementrendite“ nachweisbar. Ein ausschließlich an kurzfristigen Kosten-Nutzen-Zielen orientiertes Alter(n)smanagement wird erforderliche Gestaltungsmaßnahmen und Veränderungsprozesse eines mehrdimensionalen Ansatzes verhindern.

### 2.3 Differenzierte Personalentwicklung vs. Ausschluss Älterer

Der dritte mögliche Erklärungsansatz zielt auf personalwirtschaftliche Handlungsmuster ab, die durch bestimmte Praktiken im Umgang mit älteren Beschäftigten verfestigt worden sind. Restrukturierungsprozesse in Unternehmen haben häufig den Abbau von Personal zur Folge. Der vorzugsweise Abbau älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist häufig ein gängiges Instrument „sozialverträglicher“ Personalreduzierung. Im Prinzip wird hier eine Brücke bis zum Renteneintritt gebaut, die sich allerdings auch zu einem sozialen Anspruchsmuster ausweiten kann. Hierdurch wird ein vorzeitiges altersbedingtes Ausscheiden aus dem Betrieb zu einem an den Arbeitgeber gerichteten Anspruch auf Gegenleistung für ein langjähriges Engagement. Eine belastungsorientierte Differenzierung von Altersübergängen, die durchaus wünschenswert wäre, wird in diesem Zusammenhang von denen als diskriminierend wahrgenommen, deren Belastungen als weniger hoch eingeschätzt werden.

Diese personalwirtschaftlichen Handlungsmuster bleiben nicht ohne Konsequenzen. So ist nach wie vor bei Beschäftigten über 50 Jahren eine deutlich unterdurchschnittliche Beteiligung an betrieblicher Weiterbildung zu ver-

zeichnen. Neben möglichen Lern- und Motivationshemmnissen lässt dies auf altersbedingte Ausschlussmechanismen schließen. Allerdings sind diese Mechanismen offensichtlich stark von situativen Faktoren in den Betrieben abhängig. Der Anteil an über 50-jährigen Arbeitnehmern und an Qualifizierten in der Belegschaft, die generelle Weiterbildungsintensität im Betrieb sowie altersgemischte Teams scheinen die Einbeziehung Älterer positiv zu beeinflussen.<sup>11</sup> Dies lässt vermuten, dass die Zunahme der Anteile Älterer in den Belegschaften sowie eine wachsende Wissensintensität und dynamische Kompetenzanforderungen die genannten Ausschlussmechanismen aufweichen könnten. Dies ist aber keineswegs gesichert. Ein Festhalten an überkommenen und undifferenzierten Handlungs- und Anspruchsmustern begünstigt den Ausschluss Älterer und behindert ein stabiles verlässliches Alter(n)smanagement.

### 2.4 Früherkennung vs. Behandlung von Spätfolgen

Der vierte Erklärungsansatz bezieht sich auf die besonderen Anforderungen in Unternehmen, psychische Fehlbelastungen zu erkennen, die im Alter zum Verlust der Arbeitsfähigkeit führen können. Hierbei ist im Rahmen des Arbeitsfähigkeitskonzepts sehr plausibel darauf hingewiesen worden, dass dem Verlust der Arbeitsfähigkeit gewisse Latenzzeiten vorausgehen.<sup>12</sup> Innerhalb dieser Latenzzeiten sind Beeinträchtigungen der Gesundheit und des Wohlbefindens gar nicht oder nur in Ansätzen sichtbar. Der sichtbare Verlust der Arbeitsfähigkeit setzt mit einer nachhaltigen Schädigung von Ressourcen ein, die gegebenenfalls dem sozio-demografischen Merkmal „Alter“ zugeordnet werden, obwohl eine früher einsetzende Intervention diesem Verlust im Alter hätte vorbeugen können. Als Beispiele hierfür können die Folgen langjähriger Belastungen durch ständigen Termindruck, mangelnde soziale Unterstützung durch Kollegen und Vorgesetzte oder einseitige Fehlbelastungen genannt werden. Die schädigenden Folgen werden erst nach einem

Schleiter, A. (Hrsg.): Länger leben, arbeiten, sich engagieren, Gütersloh, S. 117–132.

<sup>10</sup> Badura, B. / Walter, U. / Hartmann T. (2010): Betriebliche Gesundheitspolitik – der Weg zur gesunden Organisation, Heidelberg; Hackman, J. / Oldham, G. (1980): Work redesign, Reading (MA); Siegrist, J. (1996): Soziale Krisen

und Gesundheit, Göttingen; Ulich, E. (2011): Arbeitspsychologie, Stuttgart; Vincent, S. (2011): Gesundheits- und entwicklungsförderliches Führungsverhalten – ein Analyseinstrument, in: Badura, B. / Ducki, A. / Schröder, H. / Klose, J. / Macco, K. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2011. Gesundheit und Führung, Heidelberg, S. 39–60.

<sup>11</sup> Bellmann, L. / Dummert, S. / Leber, U. (2013): Betriebliche Weiterbildung für Ältere – eine Längsschnittuntersuchung mit Daten des IAB-Betriebspanels, in: Die Unternehmung 67 (4), S. 311–330.

<sup>12</sup> Tempel, J. / Ilmarinen, J. (2013): Arbeitsleben 2025, Hamburg.

gewissen Zeitraum (z. B. durch Herz-Kreislauf-erkrankungen, psychische Erschöpfung oder körperlichen Verschleiß) sichtbar.

Die Wirkung psychischer Belastungen verlangt allerdings einen sehr individuellen diagnostischen und analytischen Zugang von Führungskräften, des Betrieblichen Gesundheitswesens und des Personalwesens, der mit zunehmendem Lebensalter der Beschäftigten immer wichtiger wird. Die Förderung bzw. der Erhalt psychischer Gesundheit durch die Beeinflussung von Arbeits- und Organisationsbedingungen sowie des individuellen Verhaltens stellt deshalb aus unserer Sicht ein zentrales Handlungsfeld im betrieblichen Alter(n)smanagement dar, das gleichzeitig allerdings auch eine große Hürde bildet. Denn die hierfür zu erfüllenden Voraussetzungen in Bezug auf Kompetenz und fördernde Unternehmenskultur sind beträchtlich. So muss die Bereitschaft bestehen, Arbeitsbedingungen, Sozialbeziehungen und organisationale Systeme (z. B. Entlohnung oder Personalentwicklung) auf ihre möglichen Risiken für die psychische Gesundheit zu überprüfen. Dies gilt auch für die hiermit jeweils verbundenen Normen und Werte. Falls diese Bereitschaft nicht vorhanden ist, bleibt nur die Behandlung der Folgen, ohne die verursachten Risiken eindämmen zu können.

### 2.5 Altersübergang vs. Altersabgang

Der fünfte Erklärungsansatz nimmt mögliche Grenzen des Belastungsabbaus durch Arbeitsgestaltung in den Blick. Als Beispiele hierfür können bestimmte Bauberufe (z. B. Maurer, Gerüstbauer), Pflegeberufe oder Tätigkeiten in der industriellen Montage oder der Logistik genannt werden. In diesen Berufen spielen manuelle Arbeit und körperliche Belastungen nach wie vor eine große Rolle, selbst wenn durchaus bereits Belastungsreduzierungen erreicht worden sind. Daher ist davon auszugehen, dass altersbedingter körperlicher Verschleiß einem Alter(n)smanagement in bestimmten Berufs- und Tätigkeitsfeldern Grenzen setzt, was allerdings nicht als Vorwand für eine unterlassene Arbeitsgestaltung dienen darf.<sup>13</sup> Hinzu kommt,

dass einige organisatorische Optionen nur eingeschränkt vorhanden sein können. Das gilt beispielsweise für einen Wechsel zu weniger belastenden Tätigkeiten, für den in kleineren Betrieben wegen des schmalen Tätigkeitspektrums oft nur wenig Spielraum existiert.<sup>14</sup> Analog haben „schlanke“ Produktionskonzepte alternative Einsatzmöglichkeiten reduziert. Dies gilt z. B. für Tätigkeiten ohne Taktbindung in der Produktion, die häufig aus Kostengründen an externe Dienstleister ausgelagert werden. Dies führt zu der paradoxen Folge, dass die Schaffung von alternativen Einsatzmöglichkeiten erst dann in Erwägung gezogen wird, wenn aufgrund der Schwere der Einsatzeinschränkung keine Beschäftigung in den „schlank verdichteten“ Arbeitsbereichen mehr möglich erscheint. Dabei könnten derartige Felder wie z. B. die Vormontage einen Beitrag zur Verhinderung von Einsatzeinschränkungen leisten. Dies würde auch einem längeren Verbleib im Betrieb zugutekommen. Ohne differenzierte Altersübergänge und eine auf den Erhalt der Arbeitsfähigkeit abzielende humanzentrierte Arbeitsgestaltung ist ein wirksames Alter(n)smanagement nicht möglich, sondern wird zum Personalabbaumanagement Älterer.

### 2.6 Integration vs. Isolation

Der sechste Erklärungsansatz bezieht neben den Arbeits- und Organisationsbedingungen in Unternehmen generelle Bedingungen für Unterschiede im Gesundheitsstatus mit ein. Die materiellen Lebensbedingungen und der Grad der Bildung haben einen wesentlichen Einfluss. Gesundheit ist sozial differenziert. Hier können sich wechselseitige negative Verstärkungseffekte zwischen der Einkommens- und Arbeitssituation ergeben.<sup>15</sup> Der Zugang zu gesundheitsfördernden Ressourcen ist sozial ungleich verteilt. Diese ungleiche Verteilung kann durch ein betriebliches Alter(n)smanagement allein nicht kompensiert werden. Deshalb ist ein integratives Verständnis gefordert, um eine Schnittstelle zum System gesundheitlicher Versorgung zu entwickeln und hierbei gezielt zu kooperieren. Dies ist insbesondere für das

betriebliche Alter(n)smanagement relevant, um Verursachungszusammenhänge möglicher Erkrankungen oder Einschränkungen „entschlüsseln“ und verstehen zu können. Ein betriebliches Alter(n)smanagement bleibt unvollständig, sofern diese übergreifende Perspektive vernachlässigt wird.

## 3 Schlussfolgerungen

Die sechs beschriebenen Spannungsfelder des betrieblichen Alter(n)smanagements zeigen auf, dass die Gründe für ein vorzeitiges Ausscheiden aus dem Erwerbsprozess keineswegs auf überwiegend nicht veränderbaren Faktoren basieren, sondern in erheblichem Maße sozial beeinflusst sind. Zwar ist das durchschnittliche Renteneintrittsalter angestiegen, doch es muss zu denken geben, dass Übergänge in die Rente keineswegs überwiegend aus einem Arbeitsverhältnis heraus nach Erreichung der gesetzlichen Altersgrenze erfolgen. Das gesunde Erreichen der Regelaltersgrenze müsste aber ein normatives Ziel eines betrieblichen Alter(n)smanagements sein – doch in der Realität wird es vielfach verfehlt. Ein Ansatz müsste zum einen ein veränderter gesetzlicher Rahmen sein, der einen differenzierten Rentenzugang ohne pauschale Abschlagsregelungen ermöglicht. Zum anderen müssen ergänzend die genannten sechs Spannungsfelder bewältigt werden. Das erfordert,

- sich von Handlungsmustern zu verabschieden, die ältere Arbeitnehmer zur Dispositionsmasse bei Restrukturierungen machen,
- Altersbilder zu verändern und Zugangsbarrieren zur Personalentwicklung zu beseitigen,
- betriebswirtschaftliche Bewertungsmaßstäbe zu verändern und nicht auf kurzfristige Kostenentlastungen zu setzen,
- die Komplexität anzuerkennen und multidimensionale Ansätze zu verfolgen sowie

13 Gerlmaier, A. / Latniak, E. (2012): Arbeiten in der Bauwirtschaft – wer schafft es bis zum regulären Renteneintritt und wer nicht? IAQ-Report 2012-04, Duisburg/Essen.

14 Bromberg, T. / Gerlmaier, A. / Kümmerling, A. / Latniak, E. (2012): Bis zur Rente arbeiten in der Bauwirtschaft. Tätigkeitswechsel als Chance für eine dauerhafte Beschäftigung. Institut Arbeit und Qualifikation, IAQ-Report 2012-15, Duisburg/Essen.

15 v. d. Knesebeck, O. / Vonneilich, N. / Lüdecke, D. (2017): Income and functional limitations among the aged in Europe: A trend analysis in 16 countries, in: Journal of Epidemiology and Community Health 71 (6), S. 584–591.

- eine aktive Arbeitsgestaltung zu betreiben, die Risiken erkennt, bevor Schädigungen eintreten.

Eine wesentliche Voraussetzung hierfür ist die Bereitschaft, bestehende Werte und Normen im Umgang mit Altern und mit Alter zu hinterfragen und Altern als eine Gestaltungsaufgabe anzunehmen. Das erfordert einen langen Atem und Ausdauer – darunter geht es nicht.

## AUTOREN

---

**JOACHIM STORK**, Dr., war Leiter des Betrieblichen Gesundheitswesens der Audi AG und langjähriges Vorstandsmitglied der Deutschen Gesellschaft für Arbeits- und Umweltmedizin.

@ joachimstork2@aol.com

---

**WERNER WIDUCKEL**, Dr., ist Inhaber der Professur für Personalmanagement und Arbeitsorganisation am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen Nürnberg. Er war zuvor Arbeitsdirektor der Audi AG.

@ werner.widuckel@fau.de

---