



Hans **Böckler**  
**Stiftung** 

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

## Demografie und Arbeitspolitik

Herausforderungen und Chancen  
für betriebliche Akteure



# Demografie und Arbeitspolitik

Herausforderungen und Chancen  
für betriebliche Akteure

## IMPRESSUM

**Autoren:**

Stefan Stache Politik und Kommunikation, Dr. Sascha Howind

**Herausgeber:**

Hans-Böckler-Stiftung  
Hans-Böckler-Straße 39  
40476 Düsseldorf

© Copyright 2014 by Hans-Böckler-Stiftung

**Bildnachweise:**

Titelmotiv: © Werner Bachmeier, [www.wernerbachmeier.de](http://www.wernerbachmeier.de)

© Innenseiten alle Werner Bachmeier außer:

S 8. (li.) contrastwerkstatt, S. 17. (li.) Dron, (re.) Kzenon, S. 20. (li.) ashumskiy, (re.)  
Robert Kneschke, S. 25 Jörg Lantelme, S. 35 Rawpixel, S. 38 Rido / alle – fotolia.com,  
S. 22. (re.) Georgijevic / iStock, S. 28 (li.) gosphotodesign / shutterstock

**Gestaltung:**

Gaby Sylvester, Düsseldorf, [www.sylvester-design.de](http://www.sylvester-design.de)

**Druck:**

Das Druckhaus Beineke Dickmanns GmbH  
Printed in Germany 2014

Best.-Nr.: 30450

**Bezugsquelle:**

Setzkasten GmbH  
Fax: 0211-408 00 90 40  
E-Mail: [mail@setzkasten.de](mailto:mail@setzkasten.de)

## INHALT

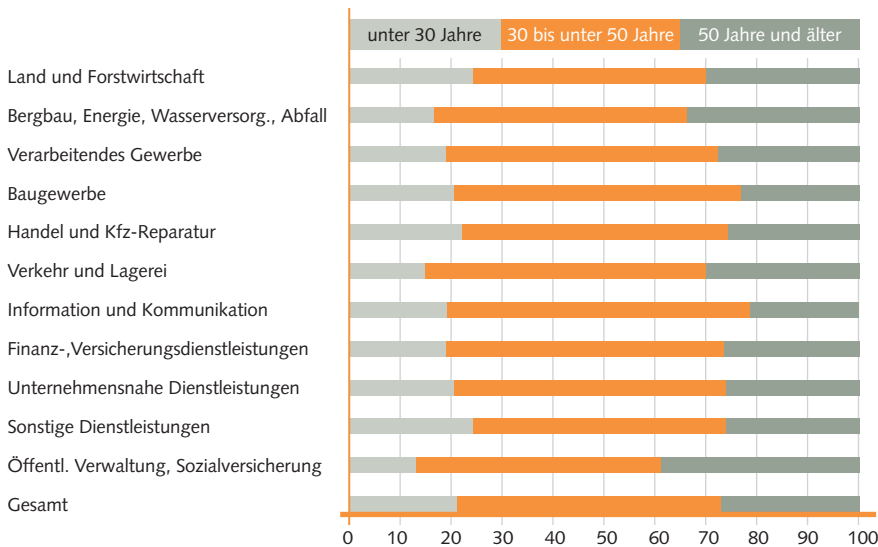
7	<b>Einleitung</b>
12	<b>1. Belastungen der Beschäftigten und betriebliche Gegenstrategien</b>
13	1.1 Welchen Belastungen sind Beschäftigte ausgesetzt?
19	1.2 Fluchtpunkte und Arbeitsinhalte: Wie die Beschäftigten die Belastungen bewältigen
25	1.3 Gegenstrategie: Arbeitskraft und Lebenskraft erhalten
30	<b>2. Den Generationenvertrag erneuern</b>
32	2.1 Betriebliche Koalitionen für alter(n)sgerechter Arbeitspolitik
35	2.2 Der Generationenvertrag funktioniert: Alter(n)sgerechte Entgeltpolitik
38	2.3 Potentiale der Altersdiversität nutzen
41	<b>3. Zeit für Bildung</b>
43	3.1 Kurzfristiges Handeln der Unternehmen und ungleiche Chancen auf Weiterbildung
45	3.2 Zehn Vorreiter: Unternehmen mit langfristiger Arbeitszeit- und Weiterbildungspolitik
50	<b>4. Sechs Denkanstöße für eine alter(n)sgerechte betriebliche Arbeitspolitik</b>
52	Literatur
54	Über die Hans-Böckler-Stiftung



## EINLEITUNG

» Vom demografischen Wandel lese ich in der Zeitung. «

Sicher steht diese Beobachtung eines Produktionsleiters nicht für alle betrieblichen Akteure. Aber sie deutet an, dass die allgegenwärtigen öffentlichen Debatten über Demografie nur zum Teil im betrieblichen Alltag ankommen. Klar ist: Das sinkende Arbeitskräfteangebot und die zunehmende Alterung der Belegschaften stellen die betriebliche Personalpolitik vor besondere Herausforderungen.



**Abbildung 1**  
Altersstruktur der Beschäftigten nach Branchen (2011, Anteile der Altersklassen in %)

Quelle: Leber/Stegmaier/Tisch 2013, IAB-Betriebspanel 2011, hochgerechnete Angaben.

Der Anteil der jungen (20-29 Jahre) und mittleren Altersgruppen (30-50 Jahre) der Beschäftigten sinkt, während der Anteil der 50-65-Jährigen bis 2020 steigt. So hat sich der Anteil älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer über fünfzig an allen Beschäftigten zwischen dem Jahr 2001 und 2011 um rund acht Prozentpunkte auf nunmehr 27 Prozent erhöht. Die Beschäftigungsquote der 60- bis unter 65-Jährigen verdoppelte sich während dieser Zeit sogar von rund zwölf auf rund 28 Prozent. Zudem hat der Anteil der Betriebe mit einer Mehrheit der Beschäftigten über fünfzig Jahren im gleichen Zeitraum um zehn Prozentpunkte zugenommen. Sobald die geburtenstarken Jahrgänge in das letzte Drittel ihrer

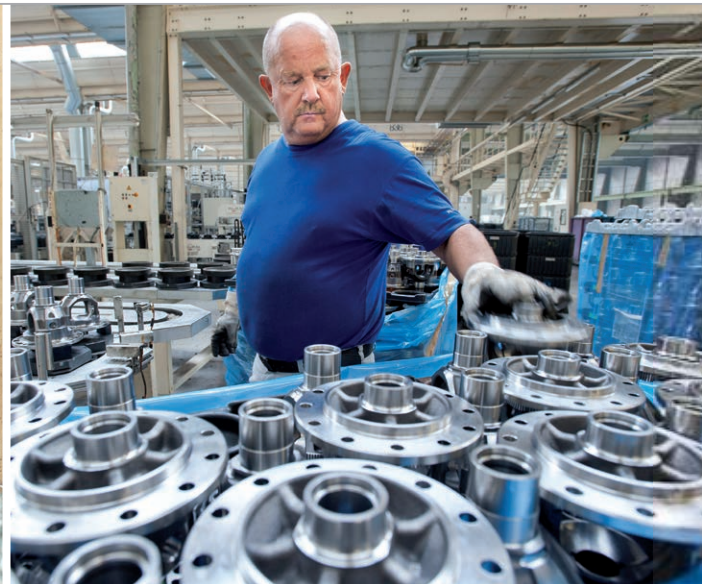


Berufsjahre eintreten wird der Anteil der 50-65-Jährigen an der Erwerbsbevölkerung weiter deutlich ansteigen. Zum Ende des Jahrzehnts wird er die Marke von 40 Prozent überschreiten. In den Betrieben erscheint der demografische Wandel in erster Linie als Problemdruck. Die Änderung der Altersstruktur verschärft betriebliche Probleme wie z. B. den Mangel an Fachkräften.

Allerdings verläuft die Alterung in den Branchen recht unterschiedlich: Vor allem im Bereich Öffentliche Verwaltung und Sozialversicherung ist der Anteil von Beschäftigten im Alter von über 50 Jahren besonders hoch. Er lag dem Betriebspanel des IAB zufolge im Jahr 2011 bei 38 Prozent (Leber/Stegmaier/Tisch 2013, S. 2). Mehr ältere Menschen als im bundesweiten Durchschnitt von 27 Prozent beschäftigen auch Bergbau, Energie, Wasserversorgung, Abfallwirtschaft (34 Prozent) sowie Verkehr und Lagerwirtschaft (30 Prozent). Der geringste Anteil älterer Beschäftigter findet sich in der Informations- und Kommunikationsbranche (21 Prozent), im Baugewerbe (23 Prozent) sowie im Handel (25 Prozent).

Ob und in welcher Form sich Lösungen für den demografischen Wandel durchsetzen, hängt nicht allein von politischen Entscheidungen ab. Ebenso wichtig ist, welche Strategie die Betriebe bzw. Konzerne verfolgen. Bislang sind es vor allem Betriebe in Branchen mit dem höchsten Anteil älterer Beschäftigter, die altersspezifische Angebote machen. Wie das IAB-Betriebspanel ermittelte, bieten in der Verwaltung 66 Prozent der Betriebe mit älteren MitarbeiterInnen entsprechende Maßnahmen an. Im Bergbau sind es 45 Prozent und in den Finanz- und Versicherungsdienstleistungen 32 Prozent. Je größer die Betriebe, desto höher





der Anteil der Angebote. Bei einer Betriebsgröße von 500 Beschäftigten und mehr beträgt dieser Anteil 92 Prozent, in Betrieben bis 19 Beschäftigten lediglich elf Prozent (Leber/Stegmaier/Tisch 2013, S. 3). In der Land- und Forstwirtschaft steht einem Anteil älterer Beschäftigter von 30 Prozent ein Anteil entsprechender Angebote von weniger als 10 Prozent gegenüber. Mehr körperliche Arbeitsbelastung heißt also nicht zwangsläufig: mehr Angebot an die Beschäftigten.

Was für Angebote sind es? Die betriebliche Weiterbildung (neun Prozent) und die Altersteilzeit (acht Prozent) spielen die größte Rolle, gefolgt vom Einsatz altersgemischter Teams (sechs Prozent). Die besondere Ausstattung der Arbeitsplätze, die Gesundheitsförderung und die spezielle Weiterbildung für Ältere werden dagegen nur in ein bis vier Prozent der Betriebe angewendet. Während die Altersteilzeit von zehn auf acht Prozent der Betriebe zurückging, verzeichnen Angeboten, die den Verbleib im Betrieb fördern, einen leichten Aufwärtstrend. So stieg der Anteil der Betriebe, die ihre älteren Mitarbeiter in Weiterbildungen einbeziehen, von drei Prozent im Jahr 2008 auf neun Prozent im Jahr 2011.

In der Frage, woher die Probleme älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer und die sinkende Beschäftigungsfähigkeit im Alter kommen, ist sich die Forschung in einem Punkt einig: Die Probleme werden nicht erst am Ende, sondern im gesamten Berufsleben erzeugt. Ursachen sind z. B. jahrelanger Arbeitseinsatz in gesundheitlich belastenden, einseitig verschleißenden Tätigkeiten, gleiche Anforderungen über viele Jahre hinweg und eine zu geringe Beteiligung an Weiterbildung. Ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer stoßen daher auf negative Einschätzungen ihrer Leistungsfähigkeit, Qualifikation oder Flexibilität, die an anderer Stelle verursacht sind oder schlicht auf Vorurteilen basieren.

Vor diesem Hintergrund sind die Angebote zum einen quantitativ unzureichend. Zum anderen greifen sie aber auch in ihrer Qualität zu kurz. Maßnahmen wie die Einrichtung von Schonarbeitsplätzen für Ältere orientieren sich nur an der letzten Phase des Erwerbslebens. Alter(ns)gerechte Arbeitspolitik sollte jedoch vielmehr präventiv den gesamten Berufsverlauf im Blick haben. Zwar sehen Personalbereiche, Interessensvertretungen und Linienmanagement das Thema durchaus als wichtig an, Anspruch und Wirklichkeit klaffen jedoch weit auseinander. Bisher ist sowohl die Entwicklung als auch die Umsetzung von entsprechenden Konzepten noch relativ gering. Es herrscht eine hohe Bereitschaft zu Überlegungen vor, in konkreten Planungen spielen sie aber kaum eine Rolle. Es fehlt an einer gemeinsamen Strategie und übergeordneten Konzepten. Stattdessen begegnen die Betriebe den Folgen des demografischen Wandels mit einer häufig unkoordinierten Vielfalt einzelner Maßnahmen. Vor allem in kleineren und mittleren Unternehmen steht das Thema nicht im Fokus. Fragen alter(n)s-gerechten Arbeitens packen die Akteure häufig erst dann an, wenn im eigenen Verantwortungsbereich Schwierigkeiten in Sicht sind.

Im Rahmen des HBS-Forschungsschwerpunkts „Demografischer Wandel und Arbeitspolitik“ befassen sich mehrere Studien mit den Möglichkeiten und Grenzen, alter(n)s-gerechter Arbeit im Betrieb. So befassen sich Matthias Heiden und Kerstin Jürgens mit den Bedingungen für die Wiederherstellung von Arbeits- und Lebenskraft der Beschäftigten. Sie beschreiben Wege, auf denen sich die Beschäftigten trotz widriger Umstände von den Belastungen durch Arbeit und Leben erholen. Die Studie belegt: Betriebliche Maßnahmen sind zu verengt und gehen an den Bedürfnissen der Beschäftigten vorbei. Zumeist kennen die betrieblichen Akteure die Belastungen nicht. Besonders Frauen sehen sich durch Berufstätigkeit, Haus- und familiäre Sorgearbeit einer Mehrfachbelastung ausgesetzt.

Eine Kernthese der Studie von Klaus Schmierl und Stefanie Weimer über demografiesensible Entgeltpolitik lautet: die Regulierung betrieblicher Entgelt- und Leistungs politik wird zu wenig in den Blick genommen. Zwar gibt es zahlreiche Vorschläge für geeignete Modelle zur Sicherstellung des Verbleibs älterer Beschäftigter im Erwerbsleben, diese werden in den Betrieben jedoch nicht oder nur zögerlich umgesetzt. Die Studie von Klaus-Peter Buss und Martin Kuhlmann untersucht betriebliche Voraussetzungen und Durchsetzungsbedingungen für eine alter(n)s-gerechter Arbeitspolitik. Eine solche Arbeitspolitik wird erst durch eine funktionierende Zusammenarbeit zwischen den betrieblichen Akteuren ermöglicht.

Das Forschungsprojekt von Franziska Scheier, Heike Solga und Philip Wotschack stellt zehn Vorreiterbetriebe in den Mittelpunkt, die in allen Phasen des Erwerbsverlaufs passende Weiterbildungsmöglichkeiten bereitstellen. Diese vorsorgende Arbeitspolitik, die Beschäftigte aller Altersgruppen und Qualifikationsstufen umfasst, widerspricht der kurzfristig orientierten betriebswirtschaftlichen Logik, die dem Personal ein Maximum an Flexibilität abverlangt. Das Projekt von Heike Bruch, Florian Kunze und Markus Rittich stellt die Frage nach dem produktiven Umgang mit einer Zunahme der Altersungleichheit in den Betrieben. Die Forscher beschäftigen sich vor allem mit der Rolle der Führungskräfte bei der Verbreitung altersbezogener Vorurteile und schlagen vor, wie einer Kultur der Altersdiskriminierung im Betrieb begegnet werden kann.

Die Studien zeigen: Der demografische Wandel birgt große Chancen. Er kann ein Treiber für Veränderungen mit und für die Beschäftigten, für gute Arbeit sein. Ob die Chance des Wandels genutzt wird, hängt maßgeblich von den betrieblichen Akteuren ab. An sie wendet sich diese Fachbroschüre. Sie ist kein Handbuch oder Ratgeber, sondern versucht, Denkanstöße für alter(n)sgerechte Strategien zu geben und die qualitative Beurteilung von vorhandenen Maßnahmen und Programmen zu unterstützen. Entlang der Querschnittsthemen *Belastungen und Gegenstrategien*, *Generationenvertrag erneuern* sowie *Zeit für Bildung* führen wir Forschungserkenntnisse zusammen, die über den Tellerrand hinausreichen. So zeigen wir etwa auf, wie sich die Beschäftigten jenseits betrieblicher Gesundheitsvorsorge von der Arbeit erholen, auf welche Weise die Vorteile von Altersunterschieden genutzt werden können oder wie über Lebensarbeitszeitkonten hinaus individuelle Bildungs- und Entwicklungschancen entstehen.



# 1

## Belastungen der Beschäftigten und betriebliche Gegenstrategien

Lange Zeit wurde Beschäftigungsfähigkeit mit der körperlichen und mentalen Arbeitsfähigkeit gleichgesetzt, die mit zunehmendem Alter abnimmt. Heute weiß man, dass ältere Erwerbspersonen nicht zwangsläufig weniger leistungsfähig und belastbar sind. Leistungsunterschiede innerhalb einer Altersgruppe sind weitaus größer als zwischen den Altersgruppen.

## 1.1 Welchen Belastungen sind Beschäftigte ausgesetzt?

Die Arbeitsfähigkeit wird stärker von Arbeitsbelastungen und Lernmöglichkeiten beeinflusst als durch das Alter einer Person (vgl. Leber/Stegmaier/Tisch 2013, Langhoff 2013). Danach sind einerseits individuelle Ressourcen wie die physische und die psychische Gesundheit, Fertigkeiten und Wissen sowie die Einstellung der Erwerbspersonen zentral für den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit. Zum anderen sind aber auch arbeitsplatzspezifische Anforderungen und Gegebenheiten für die Beschäftigungsfähigkeit bedeutend. Einen großen Einfluss auf die individuellen Fähig- und Fertigkeiten sowie die Motivation und Leistungsfähigkeit haben Faktoren wie die Arbeitsplatzgestaltung ebenso wie das Verhalten der Vorgesetzten oder das Verhältnis zu den KollegInnen.

Von ganz entscheidender Bedeutung sind in diesem Zusammenhang die Arbeitsbelastungen, vor allem gesundheitliche Belastungen. Die „klassischen“ körperlichen Belastungen haben sich bis in die 1990er Jahre hinein stetig verringert, befinden sich aber immer noch auf einem beachtlichen Niveau (Struck 2013, S. 20). Neben gewerblichen Berufen bringen auch Dienstleistungsberufe Belastungen mit sich, wie beispielsweise Heben von Kranken in der Pflege, langes Stehen im Handel oder langes Sitzen am Computer. Gut 30 Prozent der Vollzeit beschäftigten Männer und knapp 20 Prozent der Frauen arbeiten häufig bei Lärm, wobei etwa die Hälfte der Betroffenen angeben, dies als belastend zu erleben (ebd. a. a. O.). Ein Drittel der Beschäftigten in der EU muss schwere Lasten heben, 40 Prozent müssen in einer Zwangshaltung arbeiten. Allerdings spielen psychische Belastungen, Stichworte sind hier Arbeits- und Konkurrenzdruck sowie Versagensangst und das Gefühl, ausgebrannt zu sein, eine immer wichtigere Rolle.

Wie unter anderem Daten der Krankenkassen zeigen, ist Überlastung durch Arbeit ein wesentlicher Einflussfaktor für den Krankenstand Erwerbstätiger. Zahlreiche Studien sprechen in diesem Zusammenhang von einem zunehmenden Verschleiß der Arbeitskraft – quer durch alle Branchen und Betriebsgrößen und Qualifikationsstufen. Psychische Erkrankungen machen laut DAK inzwischen fast fünfzehn Prozent der Arbeitsunfähigkeitstage aus.

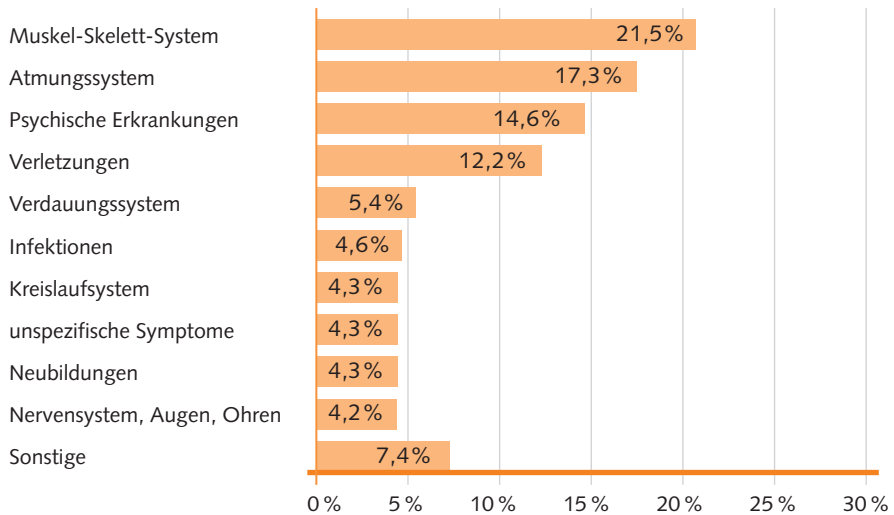
**Abbildung 2**  
Einflussfaktoren  
auf den  
Krankenstand



Quelle: DAK-Gesundheit 2013

Sie sind besonders in den Dienstleistungsberufen verbreitet. Psychische Beanspruchungen, etwa durch Flexibilisierung und Marktzentrierung, betreffen jedoch auch das industrielle Gewerbe. Zudem ist eine hohe Zahl von Krankschreibungen wegen körperlicher Beschwerden auf psychische Belastungen zurückzuführen.

**Abbildung 3**  
Anteile der zehn  
wichtigsten Krank-  
heitsarten an  
den AU-Tagen



Quelle: AU-Daten der DAK-Gesundheit 2013

Prekär Beschäftigte sind durch die Arbeitsplatzunsicherheit psychisch stärker belastet als Beschäftigte in einem Normalarbeitsverhältnis (Heiden/Jürgens, S. 25-27). Betriebliche Instrumente wie beispielsweise Rückkehrgespräche oder Gefährdungsanalysen wirken sich ebenfalls belastend aus, weil die Betroffenen



stigmatisiert werden oder sich krank arbeiten (ebd., S. 28). Zudem ist der Selbstschutz vor Überbeanspruchung auch Menschen mit vergleichsweise hoher Widerstandskraft und hohem Selbstwertgefühl erschwert. Denn häufig müssen den Vorgesetzten Grenzen gesetzt werden, die für Belastungen mitverantwortlich sind. Zugleich entscheiden Vorgesetzte auch über die Beurteilung der Arbeitsleistung und somit über die berufliche Perspektive des Beschäftigten (vgl. ebd. 2013)

### Belastungen von Arbeit und Leben

Nicht zuletzt durch die Krise des Finanzmarktkapitalismus haben Debatten über das Verhältnis von Ökonomie und Privatem, über gute Arbeit und gutes Leben an Fahrt gewonnen. Die Krise, die Ökonomisierung aller Lebensbereiche und der demografische Wandel stellen alte Gewissheiten in Frage. Immer komplexere Anforderungen an die Beschäftigten durch neue Arbeitsorganisation und -inhalte (flexible Arbeitszeiten und -anforderungen, Arbeitsverdichtung, Reorganisation, Selbstverantwortung bei gleichzeitiger Kontrolle), die Ausweitung des Prinzips von Konkurrenz und Markt, die Verbetrieblichung der Interessenvertretungen sowie das Nebeneinander von Normalarbeitsverhältnissen und prekärer Arbeit bringen neue Belastungen hervor. Mit der Verlagerung sozialer Risiken auf den Einzelnen scheint nicht nur die Arbeit, sondern das gesamte Leben unsicherer zu werden. Von den zunehmenden Belastungen sind alle Altersgruppen betroffen. Konflikte, die aus diesen Veränderungen der Arbeits- und Lebenswelt entstehen, werden vor allem in der betrieblichen Arena ausgetragen.

Um zu erkennen, wie Menschen mit den unterschiedlichen Anforderungen umgehen und sie bewältigen, muss man ihren gesamten Lebensalltag betrachten. Denn auch außerhalb des Betriebes erbringen die Beschäftigten in ihrem Lebensalltag Leistung für sich und andere, beispielsweise zwischen Beruf und familialen Verpflichtungen. Durch die Veränderungen in der Arbeitswelt sehen sich die Menschen immer komplexeren und teils widersprüchlichen Anforderungen gegenüber, ihren Alltag zu organisieren. Das gilt besonders für Frauen, deren Situation durch die betriebliche Arbeitsorganisation, beispielsweise in Form schlechter entlohnter vollzeitnaher Teilzeit, unhinterfragt genutzt wird.

### **Unhinterfragt, aber selbstverständlich genutzt: Die mehrfache Belastung von Frauen**

Frauen tragen nach wie vor den größten Teil der Arbeiten, die mit Hausarbeit und Familie verbunden sind (vgl. u. a. Haberkern 2007). Nach einer Studie der Universität Würzburg zur familialen Arbeitsteilung in den Ländern der EU leisten Frauen in Deutschland doppelt so viel Hausarbeit wie Männer (Künzler/Walter 2004). In den Befragungen von Jürgens und Heiden bestätigte sich diese Forschungserkenntnis. Von allen 55 Befragten mit Kindern hatten die Frauen ihre Erwerbsarbeit nach der Geburt des ersten Kindes für ein Jahr und länger unterbrochen und setzten diese anschließend in Teilzeit fort oder blieben Hausfrau. Nur drei der insgesamt 73 Befragten gaben an, dass beide Partner in Vollzeit arbeiten. Doch auch in diesen Fällen erwirtschafteten Frauen weniger Einkommen und leisteten mehr Familienarbeit. Die Ergebnisse sind auch deshalb so gravierend, weil unter den vier untersuchten Betrieben ein Buchhaltungsunternehmen mit einem hohen Anteil an relativ hoch qualifizierten Frauen war. Alle untersuchten Unternehmen (Industriebetrieb, Dachdeckerei, Buchhaltung und Reinigungsgewerbe) trugen in unterschiedlicher Weise zur Verfestigung traditioneller Rollenmuster bei, indem z.B. Frauen unterhalb der Tariflöhne bezahlten oder ihnen unsicherere Arbeitsverhältnisse anboten.

Zwar gerät die traditionelle Arbeitsteilung zwischen Männern und Frauen durch den Wandel der Arbeitswelt und der Lebensstile unter Rechtfertigungsdruck. So lässt sich die traditionelle Rollenverteilung auch aufgrund der wachsenden Unsicherheit am Arbeitsmarkt immer schwieriger aufrechterhalten. Trotz einer veränderten Verteilung von Haus- und Familienarbeit, für die Männer zunehmend Verantwortung übernehmen, sind es dennoch zumeist Frauen, die Hausarbeit





leisten, die Erziehungsaufgaben übernehmen, die familialen Termine koordinieren und die alltäglichen Dinge von Schul- und Arztbesuch über den Einkauf bis hin zu sozialen Kontakten regeln. Hinzu kommen besondere Arbeitsmarktrisiken, denen vor allem ältere Frauen ausgesetzt sind. Dies liegt auch an der Struktur weiblicher Erwerbsverläufe – angefangen beim begrenzten Berufswahlspektrum der Mädchen mit einem starken Gewicht auf Sackgassenberufen mit geringen Aufstiegsmöglichkeiten und jugendzentriertem Image (Sprechstundenhilfe, Frisörin) über einen oft mit Dequalifizierung und Teilzeitarbeit verbundenen Wiedereinstieg nach familienbedingter Erwerbsunterbrechung bis hin zur Doppelbelastung im Alter durch familiäre Pflegeverpflichtungen.

Erwerbsarbeit ist für Frauen wie für Männer eine zentrale Quelle für eigenes Einkommen und Unabhängigkeit, soziale Kontakte und soziale Anerkennung. Bereits in jedem fünften Mehrpersonenerwerbshaushalt erwirtschaften Frauen als Alleinerziehende oder Partnerin allein oder hauptsächlich mindestens 60 Prozent des Haushaltseinkommens (vgl. DGB 2012). Wie die Befragung von Heiden und Jürgens bestätigt, verfügen die berufstätigen Mütter allerdings über weitaus weniger Zeit für ihre eigenen Bedürfnisse als Männer. Diese Zeit brauchen Männer wie Frauen, um ihre Arbeits- und Lebenskraft zu erhalten. Frauen sehen sich der permanenten Anforderung ausgesetzt, in der Familie für die Bedürfnisse anderer zu sorgen. Auch im Umgang mit den beruflichen Belastungen zeigen sich deutliche Ungleichgewichte: Frauen passen ihren Alltag an die Erfordernisse der Familie an und stellen sowohl berufliche Belange als auch eigene Gesundheit und Freizeit zurück. Erholungsphasen werden den familialen Abläufen angepasst und eigene Bedürfnisse verschoben – über Tage, Monate, Jahre oder eine ganze Lebensphase.

Diese Durchhaltestrategie zieht eine enorme Belastung im Alltag nach sich und könnte eine Erklärung für den hohen Anteil von Frauen an psychischen Erkrankten sein. Es verwundert wenig, dass Frauen in den Interviews der Kasseler Studie von Jürgens und Heiden konkreter als Männer die Unvereinbarkeit von Beruf und Familie ansprechen und sich mehr Unterstützung durch soziale Infrastruktur, gesetzliche Regelungen oder familienfreundliche Betriebe wünschen. Frauen befürchten anders als Männer berufliche Nachteile nach der Geburt eines Kindes.

Auch Männer stoßen durch Belastungen der Arbeit an ihre Grenzen, obwohl sie bereits von familialen Aufgaben entlastet sind. Dennoch greift auch bei der Verarbeitung der Belastungssituation eine Arbeitsteilung zwischen den Geschlechtern: Während Frauen berufliche Belastungen eher im Freundeskreis diskutieren, sind in der Partnerschaft meist die Frauen die wichtigsten Stützen bei beruflicher Belastung der Männer. Sie raten zu Arztbesuchen oder zu Grenzsetzungen im Beruf. Mütter stecken im Fall von hohen Belastungen meist eher beruflich zurück, als die Kinder zu vernachlässigen. Sie treffen Arrangements am Arbeitsplatz oder reduzieren ihre Arbeitszeiten. Dagegen setzen Männer der Familie Grenzen, wenn die freie Zeit in Zweifel der Erholung dienen soll.

### »» Familie nimmt, gibt aber wenig zurück. ««

Diese Arbeitsteilung gibt Männern Unterstützung, während sie eine zusätzliche Belastung für Frauen darstellt, die selbst erwerbstätig sind. In der Studie fiel es einigen Frauen schwer, ihre Funktion für den Partner als Arbeitsleistung anzuerkennen. Sie stoßen dabei an Grenzen: Wie noch dem Partner zuhören und Sorgearbeit leisten, wenn man selbst erschöpft von der Arbeit kommt?



## 1.2 Fluchtpunkte und Arbeitsinhalte: Wie die Beschäftigten die Belastungen bewältigen

### Nicht nur von Brot allein: Erhalt von Arbeits- und Lebenskraft

Um die Belastungen für die Beschäftigten zu verstehen und sie reduzieren zu können, ist also ein umfassender Blick auf Arbeit und Leben hilfreich. Eine der entscheidenden Fragen ist: Wie reproduzieren die Menschen ihre Arbeits- und Lebenskraft? Reproduktion meint das Wiederherstellen von Leistung, Fähigkeiten und Potentialen. Beispiele für den Erhalt der Fähigkeiten sind die Teilnahme an Weiterbildung oder an Maßnahmen des betrieblichen Gesundheitsschutzes. Zur Reproduktion zählen auch Haus- und (familiäre) Sorgearbeit, ebenso Erholung und Entspannung. Sie ist sowohl eine Tätigkeit für andere als auch für sich selbst. Reproduktion hängt eng mit der Produktion zusammen. Ihre Aufgabe besteht darin, menschliche Arbeitskraft zu erneuern, die durch wirtschaftliche Interessen in der Produktion verbraucht wurde. Lebenskraft bezieht sich nicht allein auf die Kraft zum Arbeiten, sondern auf die Lebensqualität der Beschäftigten: physische und psychische Stabilität, soziale Kontakte und die Fähigkeit, den gesamten Alltag zu bewältigen. Es geht um Tätigkeiten, die Menschen auch unabhängig von ihrer Erwerbsarbeit im Alltag leisten müssen.



### „Was ich brauche, ist...“ Fluchtpunkte als Schlüssel zur Erholung

Aus der Forschung geht klar hervor, was Beschäftigte als Erleichterung ihres Arbeitsalltages empfinden. Die Spannweite reicht von der Qualität der konkreten Arbeit und der Arbeitsabläufe, den sozialen Beziehungen im Betrieb, über Anerkennung und Gratifikation bis hin zu Zeitsouveränität und Mitbestimmung. Die **Fluchtpunkte der Reproduktion** sind dagegen bisher kaum bekannt. Fluchtpunkte sind die Erholungswege der Beschäftigten und von Alter, Geschlecht, Qualifikation oder sozialem Milieu unabhängig. Sie zeigen, wie sich Beschäftigte trotz widriger Umstände stabilisieren können. Umgekehrt legen sie offen, warum klassische arbeitspolitische oder -organisatorische Instrumente nicht funktionieren, wenn die Fluchtpunkte der Beschäftigten blockiert sind. Wie Beschäftigte Belastungen bewältigen, ob und wie Belastung zur Überlastung wird, hängt stark von den Möglichkeiten ab, Erholungsbedürfnissen – den Fluchtpunkten – nachgehen zu können. Die Studie hat in den Bedürfnissen der Beschäftigten sechs unterschiedliche Typen von Fluchtpunkten ermittelt.

Der Typ **Gemeinschaft** möchte Arbeit und Privatleben mit anderen teilen und sich in einem stabilen sozialen Zusammenhang wie beispielsweise aus Partnerschaft, Freundes-, Team- oder KollegInnenkreis bewegen. Beschäftigte mit einer gemeinschaftlichen Orientierung sind eng in mehrere Gemeinschaften eingebunden, die sie als belastbare Netzwerke ansehen. Sie benötigen kaum Zeit für sich, ziehen Kraft aus der Gesellschaft anderer Menschen. Die Kontakte sind jedoch nicht beliebig, werden bewusst aufgebaut, gepflegt und je nach Sympathie gefestigt. Gemeinschaft dient weder beruflich noch privat einem bestimmten Ziel, sondern ist die Basis für authentische zwischenmenschliche Beziehungen. Kommunikation, Netzwerken und Kontakte knüpfen fällt diesen Beschäftigten leicht.

Mit Kommunikationskompetenz und Kompromissbereitschaft halten sie die Gemeinschaften aufrecht, in denen sie sich regenerieren und gemeinsam mit ihnen Anforderungen und Probleme besser bewältigen. Sie sind solidarisch orientiert, das Soziale geht bei ihnen vor.

*» Gute persönliche Beziehungen sind Gold wert. «*

Beschäftigte, deren Bedürfnisse der **Vergegenständlichung** folgen, stellen selbst gestaltete Dinge, gelungene Arbeitsprozesse und erfüllte Ziele in den Mittelpunkt. Sie erholen sich in einer beruflichen Tätigkeit, die den eigenen Vorstellungen entspricht, oder in der Beschäftigung mit einem bestimmten Hobby. Entscheidend ist nicht nur die Sache selbst, sondern die Zeit, die fachlich anspruchsvoll in diesem Sinne verbracht wird. Menschen dieses Bedürfnistyps pflegen ebenfalls vielfältige soziale Beziehungen. Die Gemeinschaft mit anderen ist jedoch weniger ein Wert an sich, sondern kreist um das eigene beziehungsweise gemeinsame Projekt.

*» Ich weiß vorher genau wie es aussieht, wenn es fertig ist, und wenn man das dann auch noch macht, ist das doch toll. «*

Für Menschen, die durch **das „richtige“ Leben** die Anforderungen bewältigen, ist der gelungene eigene Lebenslauf der Dreh- und Angelpunkt. Ein Leben sehen sie als erfüllt an, wenn bestimmte Lebensziele verwirklicht werden. Sind es in jungen Jahren der Berufseinstieg und erste Teilerfolge, so wächst später das Selbstbewusstsein, „es geschafft“ zu haben. Lebensziele sind beispielsweise der Kauf eines Eigenheims, die Familie oder eine dauerhafte Erwerbstätigkeit mit Selbstverwirklichungschancen. Die Erwerbsarbeit hat die Funktion, das „richtige“ Leben materiell abzusichern. Sofern dies der Fall ist, bewältigen die Beschäftigten auch über eine lange Zeit schwere Belastungen. Soziale Beziehungen sollen zu dem Lebensmodell und der angestrebten Rolle passen.

*» Wissen Sie, Sie müssen sich überlegen, wo es hingehen kann. Das muss man anstreben, und wenn Sie da sind, dann ist die Frage, wollen sie noch weiter oder wollen Sie das jetzt so belassen. Dazu gehört auch(...) innere Zufriedenheit, die muss stimmen. «*



In der Strategie **Lebensgestaltung** spielt die Erfahrung, das eigene Leben selbst in die Hand nehmen zu können, die entscheidende Rolle. Trotz struktureller Grenzen sehen die Beschäftigten Spielräume für Selbstgestaltung und versuchen, diese Spielräume ständig zu erweitern. Etwas Neues anzufangen hat hier nichts mit sozialem Aufstieg zu tun, sondern ist Selbstzweck. Daher begegnen sie neuen Herausforderungen mit Neugier und Optimismus. Soziale Beziehungen stehen im Spannungsfeld von Bindung und Freiheit. Auch schwierige Umstände und beruflicher Wandel sind keine Bedrohung, sondern können der Weiterentwicklung dienen. Dennoch wollen sich die Lebensgestalter keineswegs anpassen, sie möchten sich mit Offenheit, Kreativität und Engagement andere spannendere Lebenswege offen halten. Dafür sind sie bereit, flexibel zu sein und Risiken einzugehen. Beruflich und privat bringen sie häufig Höchstleistungen.

»» *Das hat mir sehr gefallen,  
so etwas Neues zu machen.* ««

Durch **Kommunikation** erholen sich Menschen, die Erlebtes in Gesprächen verarbeiten und einordnen. Das Thema der Gespräche ist zweitrangig, wichtiger sind das Mitteilen, das Zuhören und die Meinung des Gegenübers erfahren. Probleme werden dadurch greifbarer, Anforderungen und Erwartungen lassen sich besser deuten und angehen. Nicht Anerkennung, sondern Selbsterfahrung bildet das Leitmotiv des Gesprächs. Soziale Beziehungen gestaltet diese Gruppe kommunikativ, Gespräche mit dem Partner über das Erlebte besitzen einen rituellen Charakter. Während andere Beschäftigte die Kommunikationsformen im

Unternehmen wie beispielsweise Meetings häufig als Belastung empfinden, ist sie für die Kommunikativen eine Kraftquelle. Es wundert daher nicht, dass sie es sind, die Kommunikationsstrukturen im Betrieb ausbauen und erhalten wollen.

*»Also, es ist schon wichtig, dass man es jemandem mitteilen kann,(...) dass man einfach jemand hat, dem man das erzählen kann und das versteht. ««*

**Arbeit an sich selbst** hat zum Ziel, die eigenen Fähigkeiten zu optimieren, sich ständig selbst zu hinterfragen und sich dadurch den Anforderungen der Umwelt anzupassen. Im Prozess der Arbeit an sich entsteht Erholung. Fortlaufend setzt sich diese Gruppe mit den eigenen Ansprüchen, Fähigkeiten, Lebensvorstellungen und Umweltbedingungen auseinander, hinterfragt und entwickelt Einstellungen und Kompetenzen in ihrem Verhalten gegenüber anderen. Sie sind auf der Suche nach einem „ich Ideal“. Sehen sie bei sich einen gelungenen Lernprozess, den sie an der erfolgreichen Bewältigung von Anforderungen festmachen, ziehen sie daraus Selbstbewusstsein und Anerkennung. Stets suchen sie zuerst bei sich den Fehler. Weiterbildung, besonders mit Blick auf die eigenen Arbeitsmarktchancen, spielt eine wichtige Rolle. Allerdings muss sie zu den eigenen Vorstellungen passen. Ideen für Veränderungen und Weiterentwicklung werden von außen herangetragen oder entstehen intuitiv. Warum ein Lernprozess erfolgreich ist oder nicht, diskutieren diese Beschäftigten häufig mit ihnen nahe stehenden Menschen, von denen sie Hinweise und Ratschläge erhalten.

*»Ich habe versucht, mich hier und auch schon vorher weiterzubilden (...) Und was ich dort an Punkten finde, die für mich umsetzbar sind und wo ich meine, das wäre richtig, die übernehme ich dann auch. ««*

### **Zweischneidige Sache: Erfüllende und belastende Arbeitsinhalte**

Erleben Beschäftigte ihre Arbeit als erfüllend und sinnstiftend, sind sie eher von äußerer Anerkennung unabhängig und können Belastungen besser bewältigen. Spannende Arbeitsinhalte, in die sich die Befragten einbringen konnten, empfanden sie als ebenso wichtig wie ihr Gehalt oder Aufstiegsmöglichkeiten. Umgekehrt führen Arbeitsinhalte, mit denen man sich nicht mehr identifizieren

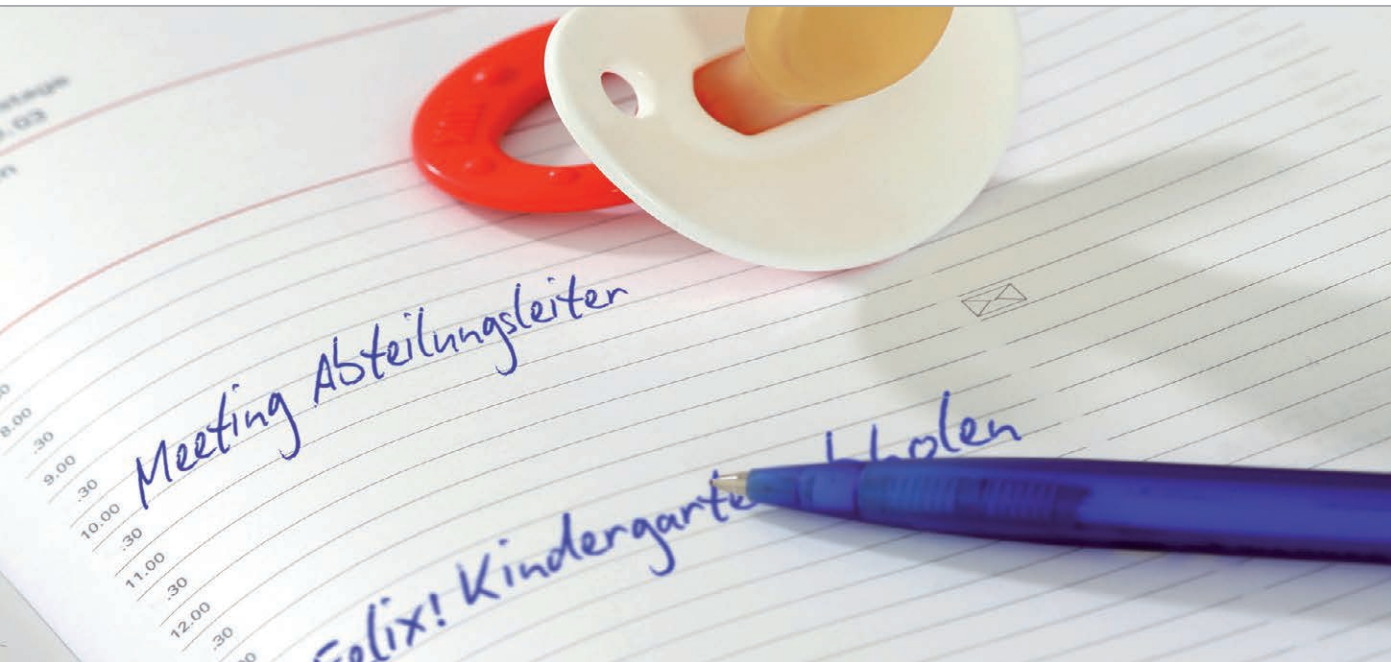
kann, selbst zu einer Belastung oder Überlastung. So empfanden beispielsweise die interviewten Angestellten aus der Buchhaltungsbranche ihre Arbeit als zunehmend abgewertete und standardisierte Tätigkeit, weil sie Verfahren nicht mehr mitdenken durften, sondern nur noch umsetzen. Für die befragten Produktionsarbeiter war der Übergang von der breit gefächerten Ausbildung in taktgebundene Montage ein Verlust an Gestaltungsmöglichkeiten.

Ist der Weg zu einer eröffnenden Arbeit blockiert und gibt es keinen alternativen Arbeitsplatz, wächst die Haltung, den Job um der Existenz willen zu machen. Die Tätigkeit erscheint dann nicht als Eigenwert, wird selbst zur Belastung. Doch auch Angestellte, die an einem interessanten Projekt arbeiten, zahlen dafür einen hohen Preis. Sie sehen sich einem starken Druck ausgesetzt, besonders gute Ergebnisse zu liefern, soll ihnen das Privileg nicht wieder entzogen werden. Arbeitsinhalte sind deshalb eine zweiseitige Sache: Sie können zu hohen Leistungen motivieren, weil sie der Arbeit Sinn und Wert geben. Zugleich setzen sich Beschäftigte der Gefahr aus, die Grenzen der eigenen Belastbarkeit zu überschreiten.

**Wenn die Fluchtpunkte versperrt sind:  
Belastet trotz vermeintlich „guter Arbeit“**

Beschäftigte brauchen Belohnungen für ihre Leistung. Die Interviews der Studie bestätigen diese alte Erkenntnis. Darüber hinaus zeigen die Aussagen der Beschäftigten jedoch, dass auch eine angemessen entlohnte, sichere Vollzeitätigkeit mit Aufstiegsmöglichkeiten nicht die Fluchtpunkte ersetzen kann. Beschäftigte des Typs Kommunikation sehen beispielsweise massiv ihre Erholungsbedürfnisse verletzt, wenn der Austausch mit anderen KollegInnen durch eine betriebliche Umorganisation abgeschnitten wird. Keine Verbesserung des Gehalts oder der Karrierechancen kann diesen Verlust ausgleichen.





### 1.3 Gegenstrategie: Arbeitskraft und Lebenskraft erhalten

#### An den Bedürfnissen vorbei

Es liegt auf der Hand, dass demografieorientierte Arbeitsgestaltung im Betrieb sich darauf ausrichten muss, Arbeits- und Lebenskraft schon in der frühen Phase des Arbeitslebens zu erhalten, um die Beschäftigten vor einer Überlastung und ihren (späteren) Folgen zu schützen. Bei allen Unterschieden zwischen Typen, Betrieben oder Geschlecht, Alter oder sozialem Milieu waren sich die befragten Beschäftigten darin einig, was sie im Betrieb besonders belastet. Sie wissen um die Ursache der Belastung und um ihre Ressourcen. Jeder Betrieb nutzt die Arbeitskraft auf eine bestimmte Weise. Belastungen am Arbeitsplatz wirken mit außerbetrieblichen Belastungen der sozialen Lebenslage und des Privatlebens auf die Beschäftigten und greifen ineinander.

Weibliche Beschäftigte, die privat Sorgearbeit leisten, sind deshalb besonders von mehrfachen Belastungssituationen betroffen. Die konkrete Gestalt dieser Belastungssituationen ist vor allem durch den Betrieb geprägt. Ob eine Beschäftigte von einem zweiten vollen Gehalt abhängig ist oder selbst über ein Ernäh-reinkommen verfügt, hängt von der Rekrutierungsstrategie, der Lohnstruktur und der Arbeitszeitgestaltung im Unternehmen ab. Eine Arbeitspolitik, die die besondere Belastung von Frauen reduzieren will, muss daher den Umgang des

Unternehmens mit Ungleichheiten zwischen den Geschlechtern zum Thema machen. Ebenso wichtig sind Möglichkeiten für bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie wie beispielsweise Kinderbetreuung und Arbeitszeit.

Es mag zwar überraschen, aber im Gegensatz zu den Beschäftigten kennen die arbeitspolitischen Akteure im Unternehmen die Belastungen kaum. In der Folge stoßen sie Maßnahmen und Programme an, die nicht nur an den Bedürfnissen der Beschäftigten vorbei gehen, sondern selbst zur Belastung werden können. Für diese Situation gibt es mehrere Gründe:

- Die Auseinandersetzung zwischen Management und Arbeitnehmervertretern ist von betriebswirtschaftlichen Interessen geprägt. Das Unternehmen nimmt die Überlastung der Beschäftigten billigend in Kauf, die Ursachen bleiben häufig unangetastet.
- Die Akteure sind selbst überlastet. Sie müssen sich zusätzlich mit Themen wie Demografie, Work-Life-Balance und Gesundheit befassen, stehen unter Druck, Ergebnisse vorzuweisen. Neuen Ideen gegenüber zeigen sie sich zwar aufgeschlossen; statt Experten von außen heranzuziehen, verlassen sie sich aber auf innerbetriebliches Erfahrungswissen.
- Den Akteuren fehlen der enge Kontakt zu den Beschäftigten und gemeinsame Erfahrungen der Arbeitssituation.
- Die Beschäftigten tragen die Belastungen an die Akteure heran, denen aber Stress und Verschleiß als unlösbares Problem erscheint, mit dem jeder selbst klarkommen müsse. Nicht selten werden dabei Schuldzuweisungen an die Beschäftigten laut, sich nicht richtig um die eigene Gesundheit zu kümmern.

**Im Kern kommt es für die betrieblichen Akteure darauf an, Belastungen offen zur Sprache zu bringen.**

Neben der Vermeidung von Belastungen sollte die arbeitspolitische Strategie den Erhalt von Lebenskraft stärken, indem sie Beschäftigten Freiräume für ihre selbst bestimmte Reproduktion gibt. Die Beschäftigten wissen, wie sie ihre Lebenskraft erhalten und sind darin bereits sehr aktiv. Allerdings gehen die meisten Programme der Unternehmen zum Erhalt der Gesundheit an den Bedürfnissen der Beschäftigten vorbei. Sie unterliegen einem betriebswirtschaftlichen Kalkül statt an den Fluchtpunkten der Beschäftigten anzusetzen, mit denen sie sich wirklich

erholen. So wird Stressbewältigung, Fitness und die Vermeidung von gesundheitsriskantem Verhalten gefördert. Doch warum sollen verordnete Sportkurse oder Ernährungsberatung zwangsläufig zur Erholung beitragen?

Selbst gewählte Erholung, beispielsweise bei der Arbeit im Haus oder Garten, gilt dagegen als nicht förderungswürdig. Fluchtpunkte sind gerade deswegen so wirksam, weil sie nicht erlernt werden müssen und der Beschäftigte sie automatisch pflegt. Im Gegensatz dazu können betriebliche Gesundheitsprogramme sogar die Zeit für die wirkliche Erholung blockieren. Statt sich zu regenerieren, folgt der Beschäftigte Hinweisen aus standardisierten betrieblichen Angeboten, die keine Rücksicht auf den jeweiligen Fluchtpunkttyp nehmen.

Den betrieblichen Akteuren sind die Fluchtpunkte ebenso wie die Belastungen meist nicht bekannt. Sie reagieren auf dieses Defizit mit mehr Beobachtung und Kontrolle, versuchen Beschäftigte für Programme zu aktivieren, die ihre Bedürfnisse nicht berücksichtigen, zum Teil sogar komplett an ihnen vorbeigehen. Welche Maßnahmen die betrieblichen Akteure anwenden können, um die Fluchtpunkte zu sichern, lässt sich kaum verallgemeinern. Dies hängt immer von der konkreten Belastungssituation ab. Deshalb ist die folgende Zusammenfassung weniger eine Handlungsanleitung als vielmehr ein Gedankenanstoß. In erster Linie geht es darum, die Bedürfnisse zu erkennen und zur Grundlage betrieblicher Arbeitspolitik zu machen.

**Gemeinschaft/Teams fördern:** Gemeinschaftsorientierte Beschäftigte bewältigen die Anforderungen und Belastungen in der gemeinschaftlichen Arbeit mit anderen. Sie stecken viel Zeit in betriebliche Gemeinschaften, denen sie sich verbunden fühlen. Aufgaben werden gemeinsam mit der Gruppe bewältigt. Werden die Gruppen, beispielsweise durch betriebliche Reorganisation, auseinander gerissen, suchen die Gemeinschaftsorientierten nach alternativen Zusammenhängen. Ist dieser Weg versperrt, verlassen sie auch die Abteilung oder das Unternehmen. Dies belegt, wie wichtig die Beständigkeit von funktionierenden Teams für den betrieblichen Zusammenhang und die Arbeitsprozesse ist.

**Fachlichkeit anerkennen:** Handlungsfreiheit im Arbeitsprozess und die Beteiligung an Entscheidungen sind die wichtigsten Voraussetzungen für Erholung über Vergegenständlichungen. Da sich diese Beschäftigtengruppe über die fachlich anspruchsvolle Arbeit an einem Produkt oder Projekt stabilisiert, empfindet sie fachfremde betriebswirtschaftliche Kriterien als Verlust von Anerkennung und



Fachlichkeit. Dies betrifft beispielsweise Vertriebsangestellte, die sich im Widerspruch zwischen dem Anspruch an eine gute Kundenberatung und den Erwartungen eines hohen Umsatzes befinden, der den zeitlichen Kontakt mit den Kunden begrenzt. Auch Ingenieure, deren Arbeit durch immer kürzere Entwicklungszeiten beschnitten wird, können dazu zählen. Je stärker abstrakte Kennzahlen und allgemeine Bewertungsmaßstäbe durchgesetzt werden, desto mehr leidet die Lebenskraft. Als Reaktion halten die „Vergegenständlicher“ an eigenen fachlichen Maßstäben fest, denken auch über andere Optionen wie beispielsweise Selbständigkeit nach.

**Lebenswege absichern:** Durch die zunehmende gesellschaftliche Unsicherheit ist die Wiederherstellung von Arbeits- und Lebenskraft über das „richtige“ Leben besonders in Frage gestellt und krisenanfällig. Erosion des Normalarbeitsverhältnisses, Rückbau des Wohlfahrtsstaates und die Bedrohung auch klassischer Vollzeit Arbeitsplätze machen den Weg zum angestrebten Lebensmodell immer schwieriger. Für diese Gruppe ist die materielle Sicherung, das heißt Arbeitsplatzsicherheit und Entgelthöhe, von überragender Bedeutung. Fallen sie aus, kann ein innerer Rückzug bis hin zur inneren Kündigung die Konsequenz sein.

**Gestaltungsmöglichkeiten bieten:** Die Lebensgestalter brauchen Entfaltungsmöglichkeiten am Arbeitsplatz und Entwicklungsmöglichkeiten ihrer Berufsbiographie beziehungsweise im Unternehmen. Werden die Gestaltungsmöglichkeiten eingengt oder gar rigoros beschnitten, suchen sie nach Alternativen und Nischen. Sofern dies nicht glückt, werden diese Beschäftigten demotiviert. Aufgrund ihrer Aufgeschlossenheit für Neues und ihrer Flexibilität laufen sie Gefahr, von betrieblichen Reorganisationsprozessen belastet zu werden, die nicht ihren Interessen entsprechen, aber ihre Einstellung ausnutzen.

**Kommunikationswege öffnen:** Beschäftigte aus dieser Gruppe fühlen sich am ehesten in Tätigkeiten wohl, in denen Kommunikation im Mittelpunkt steht. Das ist zum Beispiel die Vermittlerrolle zwischen planerischen und ausführenden Tätigkeiten. Umgekehrt empfinden diese Beschäftigten Einzelarbeit als demotivierend. Fehlen wegen der Räume oder der Arbeitsorganisation Kommunikationspartner, können die Kommunikativen nur schwer Anforderungen bewältigen. Sie distanzieren sich von der Arbeit und anderen. Allerdings wirkt sich nicht jede Kommunikation positiv aus. Die Kommunikativen müssen sich auf den Anderen einlassen, zuhören und Unterstützung bieten, damit die Kommunikation nicht als einseitig wahrgenommen wird.

**Arbeit an sich selbst regeln und Zeit für sich geben:** Um Selbstaussbeutung zu verhindern, brauchen diese Beschäftigten Arbeitsbedingungen, unter denen die Anforderungen zu bewältigen sind. Besonders wichtig sind Erfolgserlebnisse, aus denen Selbstbewusstsein und Entwicklungspotentiale geschöpft werden können. Die Forschung zeigt aber, dass die Arbeitsorganisation mehr Selbstverantwortung abverlangt und die Grenzen selbst gesetzt werden müssen. Beschäftigten dieser Gruppe fällt es jedoch besonders schwer, Grenzen zu ziehen. So entsteht die Gefahr permanenter Überforderung, die sich bis in das Privatleben fortsetzt. Denn dort versuchen Betroffene, private Aktivitäten auf höhere Leistungsfähigkeit auszurichten. Sie brauchen daher nicht nur Gestaltungsmöglichkeiten ihrer Arbeitsorganisation und Weiterbildungsmöglichkeiten. Es geht um Bedingungen, die es dem Beschäftigten mit (zu) hohen Ansprüchen an sich selbst ermöglichen, Grenzen zu setzen.

Vorsorgende und innovative Arbeitspolitik kann die Freiräume für selbst bestimmte Fluchtpunkte ausweiten und unterstützen. Fördert man selbst organisierte Arbeitsgruppen und Beteiligungsprozesse, stärkt dies die Anerkennung von Fachlichkeit und die Beständigkeit von Teams. Zugleich können sich in der Gruppenarbeit an einem Projekt Gestaltungs- und Entfaltungsmöglichkeiten ergeben. Pausenzeiten, die dem Bedürfnis der Beschäftigten entsprechen, fördern Austausch und Gespräche.



## 2

## Den Generationenvertrag erneuern

Mit dem Begriff Generationenvertrag sind völlig unterschiedliche Erwartungen verknüpft. Im Bereich Vorruhestand beispielsweise herrscht häufig die Erwartung, Ältere mögen vorzeitig aus dem Erwerbsleben ausscheiden und so einen Beitrag zur Beschäftigungsförderung von Jüngeren leisten. Entgegen dieser verbreiteten Erwartung, früher aus dem Erwerbsleben auszuschneiden, um Platz für Jüngere zu machen, empfehlen Buss und Kuhlmann in ihrer Studie eine arbeitspolitische Flankierung personalpolitischer Strategien.

Ziel ist eine Fachkräftesicherung, die den Erfordernissen des demografischen Wandels angemessen ist. Dabei fordern sie eine größere Verbreitung vorsorgender Bereiche der Arbeitspolitik in den Betrieben gegenüber den nachsorgenden Themenbereichen wie Altersteilzeit oder Gesundheitsförderung.

Das zentrale arbeitspolitische Prinzip vorsorgender Arbeitspolitik besteht darin, Potenziale zu erschließen, die im Betrieb vorhanden sind. Ebenso wichtig ist die Gestaltung der betrieblichen Strukturen. Es geht um die bessere Entfaltung der Kompetenzen neu eingestellter Fachkräfte jeglichen Alters.

Innovative Arbeitspolitik soll eine erhöhte Wirtschaftlichkeit und Wettbewerbsfähigkeit durch eine solche, bessere Nutzung und Entfaltung der Kompetenzen der Beschäftigten sowie verbesserte Arbeitssituationen und Kooperationsbedingungen erreichen.

#### **Zu den angewendeten Prinzipien zählen:**

- Gruppen- und Teamarbeitsformen,
- prozessnahe Planungs- und Optimierungsprozesse,
- prozessorientierte Betriebsorganisation,
- prozesspolitisch-dezentrale, vereinbarungsbasierte Koordinations- und Steuerungsformen,
- regulierte, vereinbarungsbasierte entgelt- und leistungspolitische Systeme, wodurch die innerbetriebliche Zusammenarbeit gefördert wird.

Betriebe, in denen diese Prinzipien der innovativen Arbeitspolitik verankert sind, melden weniger Probleme der Altersungerechtigkeit. Das Handlungsfeld Arbeitsorganisation und -gestaltung ist demnach ein wichtiger Ansatzpunkt für demografieorientierte Arbeitspolitik.



## 2.1 Betriebliche Koalitionen für alter(n)sgerechter Arbeitspolitik

Die Konzepte für alter(n)sgerechter Arbeits- und Organisationsstrukturen sind unzureichend verbreitet. Demografischer Wandel kann ein Treiber für arbeitspolitische Veränderungen und der „Humanisierung der Arbeitswelt auf Umwegen“ sein. Aber ihre Reichweite hängt davon ab, wie sich die betrieblichen Akteure zueinander verhalten und welche Konzepte sie anwenden.

### Mit stabilen Koalitionen hemmenden Faktoren entgegenwirken

Geeignete Strategien, die verbesserte Beschäftigungsmöglichkeiten für Ältere schaffen, sind beispielsweise Arbeitszeitabsenkung, Altersfreizeit, altersdifferenzierte Leistungs politik, Ergonomie und Arbeitsplatzgestaltung oder Lebensarbeitszeitkonten. Um die Strategien umsetzen zu können, sind mehrere Bedingungen wichtig:

- starke industrielle Beziehungen,
- gute Zusammenarbeit zwischen den betrieblichen und regionalen arbeitspolitischen Akteuren,
- existierende betriebliche und tarifliche Vereinbarungen bei Arbeitsplatzgestaltung und Weiterbildung,
- Strukturen, die eine langfristige Handlungsperspektive stärken und klare und verbindliche Regelungen für Weiterbildung bieten.



Die Autoren sehen es als Nachteil, dass die Themen Weiterbildung, Gesundheit, Vereinbarkeit, Pflege und Arbeitszeit getrennt voneinander gestaltet werden. Dies gilt sowohl für die Politik als auch für den Betrieb. Statt diese Themen getrennt zu behandeln, müssten zum Beispiel die Bereiche Arbeitszeitgestaltung und Weiterbildung zusammen gedacht werden.

### **Koalitionen zwischen Betriebsrat und Personalmanagement und/oder Linienmanagement**

Nach Ansicht von Buss und Kuhlmann spielen Akteurskonstellationen und -koalitionen als Treiber oder Verhinderer alter(n)sgerechter Arbeitspolitik eine wichtige Rolle. Stabile und wirkungsvolle Änderungen im Betrieb hängen erheblich davon ab, ob sich vor Ort stabile Akteursbündnisse gebildet haben. Für sich betrachtet haben die einzelnen Akteursgruppen Schwächen, innovative Arbeitspolitik durchzusetzen. Personalleitungen sind in ihrer betrieblichen Handlungsfähigkeit oft erheblich eingeschränkt. Dies ist auch eine Folge der verbreiteten Umstrukturierung von Personalbereichen zu internen Dienstleistungsbetrieben. Sie sind, personell deutlich „verschlankt“, häufig in standortübergreifende Service Center outsourct. Mit demografiepolitischen Initiativen, die über den Kernbereich der operativen Personalarbeit hinausgehen, sind diese Abteilungen in vielerlei Hinsicht überfordert (Buss/Kuhlmann 2013, S. 7).

Die Linienverantwortlichen orientieren sich überwiegend am operativen Bereich. Dort sind sie aktiv und verspüren Handlungsdruck häufig erst bei unmittelbarer Betroffenheit im eigenen Verantwortungsbereich. Das Eingangszitat eines Produktionsleiters bringt diesen Umstand sehr plastisch zum Ausdruck. Die aktive Einbindung des Linienmanagements in konkrete arbeitsbezogene Gestaltungsprojekte, dies betonen Buss und Kuhlmann, ist allerdings von erheblicher Bedeutung.

Die betrieblichen Interessenvertretungen als dritte Akteursgruppe verfügen zwar oftmals über ein hohes Problembewusstsein, reagieren in den meisten Fällen allerdings nur auf aktuell auftretende Probleme im betrieblichen Umfeld. Selten handeln sie entlang langfristig-strategischer Linien.

Für sich alleine entfalten die betrieblichen Akteure also keine große Effektivität bei der Durchsetzung und Entfaltung innovativer personalpolitischer und ar-

beitsorganisatorischer Strategien. Eine effektive Umsetzung wird wesentlich wahrscheinlicher, wenn sich eine Dreierkonstellation aus Personalbereich, Linienmanagement und Interessenvertretung zusammengefunden hat. Diese Zusammenarbeit sollte dem demografischen Wandel und der Frage alter(n)sgerechter Arbeitsprozesse einen hohen Stellenwert beimessen. Es gibt zwei notwendige Voraussetzungen für eine solche, effektive Zusammenarbeit:

- die Kenntnis der unterschiedlichen Belastungssituationen der Beschäftigten,
- die Bereitschaft, den Leidensdruck der Beschäftigten als arbeitspolitischen Aspekt anzuerkennen, der gemeinsames Handeln erfordert.

Andernfalls lastet der Druck, mit den Belastungen selber fertig werden zu müssen und mit dem Arbeitstempo und den KollegInnen „mitzuhalten“, komplett auf den Beschäftigten.



## 2.2 Der Generationenvertrag funktioniert: Alter(n)sgerechte Entgeltpolitik

Betriebliche Entgeltsysteme sind zentraler Bestandteil der relevanten Handlungsfelder alter(n)sgerechter Personalpolitik. Dazu zählen unter anderem Faktoren wie Erwerbsbiografie, Arbeitspolitik, Qualifizierungspolitik und Leistungspolitik. Demografiesensible Entgeltsysteme heben darauf ab, die betrieblichen Zielsetzungen Leistungs- und Altersgerechtigkeit in Einklang zu bringen. Dazu zählen nach Ansicht von Klaus Schmierl und Stefanie Weimer innovative demografieorientierte Arbeitsgestaltungsmodelle, lebenslanges Lernen, generationsübergreifende Zusammenarbeit und ein funktionierender Erfahrungstransfer. Für diese Maßnahmen ist zudem eine Flankierung durch lebenslauforientierte und altersgerechte Entgeltsysteme erforderlich. Diese sollten dem altersbedingten Leistungswandel angepasst sein, Tätigkeitswechsel erfordern und arbeitsplatznahe, kontinuierliche Weiterbildungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten sowohl für die älteren Belegschaftsmitglieder als auch für deren jüngere Kollegen bereitstellen.

Entgeltsysteme bieten innovative Lösungen für

- eine vorsorgende betriebliche Gesundheitspolitik zur Belastungsreduzierung durch die Einrichtung von Mischarbeitsplätzen,
- die Einrichtung altersgemischter Arbeitsgruppen zum Belastungsausgleich zwischen den verschiedenen Altersgruppen im Team,
- die kontinuierliche Weiterbildung und Laufbahnplanung älterer Belegschaftsmitglieder,
- den organisierten Wissenstransfer zwischen Alt und Jung.



Die AutorInnen schlagen vor, bei diesen genannten Handlungsfeldern verstärkt eine erwerbsbiografische Perspektive einzunehmen:

- Berücksichtigung besonderer, vor allem älteren KollegInnen zugeschriebener Kompetenzen und Qualifikationen (beispielsweise Erfahrungswissen, Qualitätsbewusstsein),
- höhere Eingruppierung aufgrund der Berufserfahrung,
- besondere Definition von Leistung,
- Schutzregelungen zur Verdienstsicherung für ältere beziehungsweise leistungsgewandelte Belegschaftsmitglieder,
- altersorientierte Schutzregelungen bei Gruppen-, Team- und Kolonnenarbeit mit altersgemischten Teams,
- Gesundheitsprävention in der Arbeitsorganisation,
- Veränderungen in der Arbeitsteilung und Arbeitsorganisation,
- Erhöhung der Personaleinsatzflexibilität.

### Improvisierte Solidarität?

Die ForscherInnen haben in der betrieblichen Praxis Modelle vorgefunden, die in der Lage sind, Formen besonderer Gruppenarbeit arbeitsorganisatorisch umzusetzen. Allerdings zielen diese nicht in erster Linie darauf ab, den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit älterer Beschäftigter zu sichern. Das breite Spektrum arbeitsorganisatorischer Maßnahmen zur Bearbeitung der Folgen des demografischen Wandels wurde in den untersuchten Betrieben nicht von einer systema-

tischen Anpassung der Entgeltsysteme begleitet. Stattdessen fanden die Forscher zahlreiche kreative Einzellösungen, flexible Reaktionen, meist Änderungen von Detailregelungen, die in den Arbeitsbeziehungen entwickelt wurden. Die Forscher bewerten dieses Fehlen einer übergeordneten Strategie nicht unbedingt als Nachteil, schließlich sehen die Anforderungen des demografischen Wandels in jedem Betrieb anders aus. Um diese Anforderungen zu bewältigen, sollte das Entgeltsystem in ein personalpolitisches Maßnahmenbündel eingebunden werden, das auch den Technikeinsatz, die Gestaltung der Arbeitsorganisation, die Arbeitszeitgestaltung, die Leistungs politik, Anreize zu Weiterbildung sowie die Personalpolitik im weiteren Sinne umfasst.

Auf betrieblicher Ebene beobachten die ForscherInnen, dass die meisten Handlungen an betrieblichen Bedürfnissen orientiert sind. Vielfach geht es um das Anlernen und Einweisen von Jüngeren in die betrieblichen Besonderheiten – oder umgekehrt um den Erfahrungstransfer zwischen Jung und Alt im Hinblick auf neue Technologien. Die Studie zeigt ein harmonisch wirkendes Miteinander zwischen Alt und Jung und eine nach wie vor verbreitete Akzeptanz des Senioritätsprinzips bei der Entlohnung: Dass Erfahrung die Entgelthöhe bestimmt, wird im Betrieb allgemein akzeptiert. Die ForscherInnen zeigen auf, dass die mit Leistungsminderung verbundenen Probleme im Arbeitsalltag weitgehend ohne Konflikte bewältigt werden. Sowohl im Baugewerbe als auch in der Möbelindustrie werden individuelle Leistungsschwankungen häufig gruppenintern kompensiert. Diese Schwankungen können entweder auf das unterschiedliche Alter oder auf tägliche Leistungsbeeinträchtigungen zurückgehen. Jüngere und Fittere erledigen dann in altersgemischten Teams körperlich besonders belastende Tätigkeiten für die älteren Kollegen mit.

Hier stellt sich allerdings die Frage, ob diese Form der Zusammenarbeit tatsächlich als *Generationensolidarität* zu bezeichnen ist. Die Studie von Bruch, Kunze und Rittich, auf die weiter unten noch Bezug genommen wird, vertritt demgegenüber einen völlig anderen Ansatz. Generationensolidarität besteht demnach vielmehr darin, altergemäße Leistungsanforderungen zu stellen. Ältere sollen also erst gar nicht als schonens- oder besonders unterstützungsbedürftige Beschäftigtengruppe im Betrieb erscheinen. Darüber hinaus stellen die AutorInnen (Rittich/Bruch/Kunze) die alten Lohn- und Gehaltsysteme der Senioritätslöhne als konfliktfreies Instrument zur Bewältigung des demografischen Wandels dar. Dies wirft die Frage auf, ob diese alten Systeme bereits demografiesensible Entgeltsysteme sind.



### 2.3 Potentiale der Altersdiversität nutzen

Die AutorInnen der Studie zum Management altersgemischter Teams (Bruch/Kunze/Rittich) betrachten die Wirkung altersbezogener Vorurteile. Diese Vorurteile beruhen auf einem Defizitmodell. Dieses unterstellt älteren ArbeitnehmerInnen, gegenüber ihren jüngeren KollegInnen weniger motiviert, leistungsfähig und lernwillig zu sein. Zudem seien ältere Beschäftigte ein hoher Kostenfaktor für die Unternehmen. Unter ArbeitgeberInnen sind diese Einstellungen verbreitet, auch von vielen Beschäftigten werden sie als gewünschte Einstellungen empfunden. Auf diese Weise wirken sich die alterbezogenen Vorurteile stark auf die Unternehmenskultur aus. Dies mindert zum einen die individuelle Arbeitsleistung, da ältere Beschäftigte entmutigt werden. Zum anderen verringert sie die Unternehmensleistung, da die Potentiale älterer Beschäftigter nicht genutzt werden.

In der betrieblichen Realität treffen diese Vorurteile gegen ältere ArbeitnehmerInnen nicht zu. Ältere ArbeitnehmerInnen zeigen sich beispielsweise weit weniger abweisend gegenüber betrieblichen Veränderungen als ihre jüngeren KollegInnen. Firmen mit verhältnismäßig hohem Altersdurchschnitt ihrer Belegschaft sind, ebenfalls entgegen dem Vorurteil, keinem nennenswerten Leistungsabfall oder hoher Änderungsresistenz ausgesetzt. Dies ist übrigens unabhängig davon, ob es sich um Angestellte oder Arbeiter handelt.

Entgegen dem Vorurteil bietet Altersdiversität zahlreiche Vorteile und ältere ArbeitnehmerInnen ein großes Potential, das es seitens der Unternehmen zu

nutzen gilt. Bei älteren ArbeitnehmerInnen ist beispielsweise kristalline Intelligenz, praktische oder erfahrungsbasierte Intelligenz, stärker ausgeprägt als bei den jüngeren KollegInnen. Diese kristalline Intelligenz kann zu einer höheren Fähigkeit bei älteren Menschen führen, Probleme zu lösen. Ältere Beschäftigte können sich vielfach auch auf ein höheres Erfahrungswissen stützen. Bei jungen Menschen ist hingegen fluide Intelligenz stärker ausgeprägt. Diese ist für abstraktes Denken und die Verarbeitung neuer Informationen verantwortlich. Junge Erwachsene orientieren sich in ihrem Handeln oft stark an instrumentellen, externen Zielen wie sozialem Aufstieg oder dem Erreichen einer Karrierestufe. Ab einem Alter von 45 bis 50 Jahren hingegen gewinnen soziale Beziehungen stärker an Bedeutung. So ist die Arbeitsmotivation älterer ArbeitnehmerInnen stärker durch innere Motivation gekennzeichnet und insgesamt keinesfalls geringer als bei jüngeren. Dies setzt allerdings voraus, dass der/die ältere Arbeitnehmer/in entsprechend seiner/ihrer altersspezifischen Fähigkeiten (soziale Kompetenz und erfahrungsbasiertes Sachwissen) eingesetzt wird (vgl. Boehm/Bruch/Kunze 2011). Die Autoren unterscheiden entlang altersspezifischer Fähigkeiten zwischen „young-type jobs“ und „old-type jobs“).

### Alter(n)sgerechte Führung und Teamkultur

Die Haltung der Top-Manager wird von den Beschäftigten als vorbildlich wahrgenommen. Verbreitet eine Führungskraft Vorurteile gegen Ältere, schafft diese ein Klima der Akzeptanz für Vorurteile. Beschäftigte könnten sich in diesem Klima ermutigt fühlen, KollegInnen und Untergebene ebenfalls zu diskriminieren. In Betrieben mit hoher Altersdiversität beeinflusst ein Klima der Altersdiskriminierung zudem die Bildung von Gruppen. Ist im Betrieb der Eindruck altersbezogener Diskriminierung verbreitet, wirkt sich dies negativ auf die Unternehmensleistung aus. Diese negative Auswirkung ist geringer, wenn ein hoher Grad diversitätsfreundlicher Personalpolitik in den Betrieben herrscht. Altersdiversität beeinflusst die Unternehmensleistung nicht direkt; sie verursacht vielmehr subtile Einflüsse im Betrieb, die wiederum einen negativen Einfluss auf die Leistung ausüben.

Die Autoren empfehlen als Gegenmaßnahme, eine Kultur der Wertschätzung zu verbreiten. Betriebliche Akteure fördern damit zugleich die Kommunikation sowie den Zusammenhalt von Teams und stärken die fachliche Anerkennung.

Diese Strategien unterstützen, wie Jürgens und Heiden belegen, die Fluchtpunkte vieler Beschäftigter und den Erhalt ihrer Lebenskraft (siehe Abschnitt 1.3). In dieser Kultur werden Ältere nicht als schonungsbedürftige Sondergruppe behandelt. Stattdessen wird der spezifischen Leistung und Leistungsfähigkeit älterer MitarbeiterInnen Wertschätzung entgegengebracht. Dafür erwähnen die ForscherInnen vielfältige Beispiele aus der betrieblichen Praxis, so etwa Patenmodelle, in denen Wissen und Erfahrung an jüngere MitarbeiterInnen weitergegeben wird. Durch die Weitergabe von Wissen an jüngere erhalten ältere ArbeitnehmerInnen Anerkennung und Motivation. Auch Potenzialanalysen unter kooperativer Mitwirkung von Personalleitung und Betriebsräten haben sich als effektiv erwiesen, die Arbeitsmotivation Älterer durch Wertschätzung zu steigern. Vorgesetzte sollten diese Potenzialanalysen im Rahmen von Zielgesprächen erstellen, älteren ArbeitnehmerInnen etwas zutrauen, ihnen spezifische Ziele setzen und auch entsprechende Leistung abverlangen.





## Zeit für Bildung

3

Der Wunsch nach beruflichen Entfaltungsmöglichkeiten ist weit verbreitet und gesellschaftlich stark verankert. Eine lernförderliche Arbeits- und Organisationsgestaltung hat nicht nur positive Auswirkungen auf die Arbeitssituation, sie fördert auch die berufliche Lern- und Weiterbildungsbereitschaft und die Anpassungs- und Beschäftigungsfähigkeit.

Ziel der Studie von Philip Wotschack, Heike Solga und Franziska Scheier ist es, betriebliche Ansätze einer vorsorgend orientierten Arbeitszeit- und Qualifizierungspolitik zu untersuchen und die betrieblichen und überbetrieblichen Rahmenbedingungen ihres erfolgreichen Einsatzes zu identifizieren. Die ForscherInnen untersuchen, welche Lösungen und Ansätze zu einer besseren Beschäftigungsfähigkeit beitragen. Dabei berücksichtigen sie die Vereinbarkeit unterschiedlicher Lebensbereiche männlicher und weiblicher Beschäftigter. Welche Voraussetzungen müssen für die Funktionsfähigkeit und Übertragbarkeit dieser Lebensphasen übergreifenden Lösungen und Ansätze erfüllt sein?

Die AutorInnen stellen eine breite Kluft zwischen der großen Bedeutung betrieblicher Weiterbildung in der Diskussion um das lebenslange Lernen auf der einen und der geringen Weiterbildungstätigkeit auf der anderen Seite fest. Gering ausgeprägt ist diese Bereitschaft zur Weiterbildung sowohl auf Seiten der Betriebe als auch der Beschäftigten. Diese Kluft zwischen Bedeutung und Bereitschaft – oder wenn man will zwischen Theorie und Praxis – der Weiterbildung wird durch Barrieren verursacht. Diese Barrieren schränken die Verbreitung und Nutzung betrieblicher Weiterbildungsangebote ein. Ursache dieser Barrieren sind hauptsächlich zwei Probleme: Transaktionskosten- und Zeitressourcenprobleme.

**1. Transaktionskosten:** Die Kosten für Maßnahmen der Weiterbildung werden in der Gegenwart getragen, während der künftige Nutzen ungewiss ist. Sie stehen somit in Konkurrenz mit akutem, gegenwärtigem Zeit- und Geldbedarf. Das betriebswirtschaftliche Denken ist von kurzfristigen Kosten-Nutzen-Kalkülen geleitet. Es trägt eher dazu bei, die Neigung zur Ablehnung von Weiterbildung angesichts der Transaktionskosten zu verstärken. Dies führt dazu, dass vor allem Beschäftigte mit geringer Qualifikation oder befristeten Verträgen, die besonders von beruflicher Weiterbildung profitieren würden, wegen schlechter oder ungewisser Zukunftsaussichten auf solche Maßnahmen verzichten.

**2. Zeitressourcenproblem:** Die für Weiterbildung notwendige Zeit steht in der betrieblichen Praxis häufig nicht zur Verfügung. In Phasen hoher Auslastung wird Zeit zur knappen Ressource. In Phasen von Flaute ist zwar mehr Zeit verfügbar, fehlende finanzielle Mittel aufgrund der schlechteren Auftragslage können hingegen als verknappender Faktor wirken.



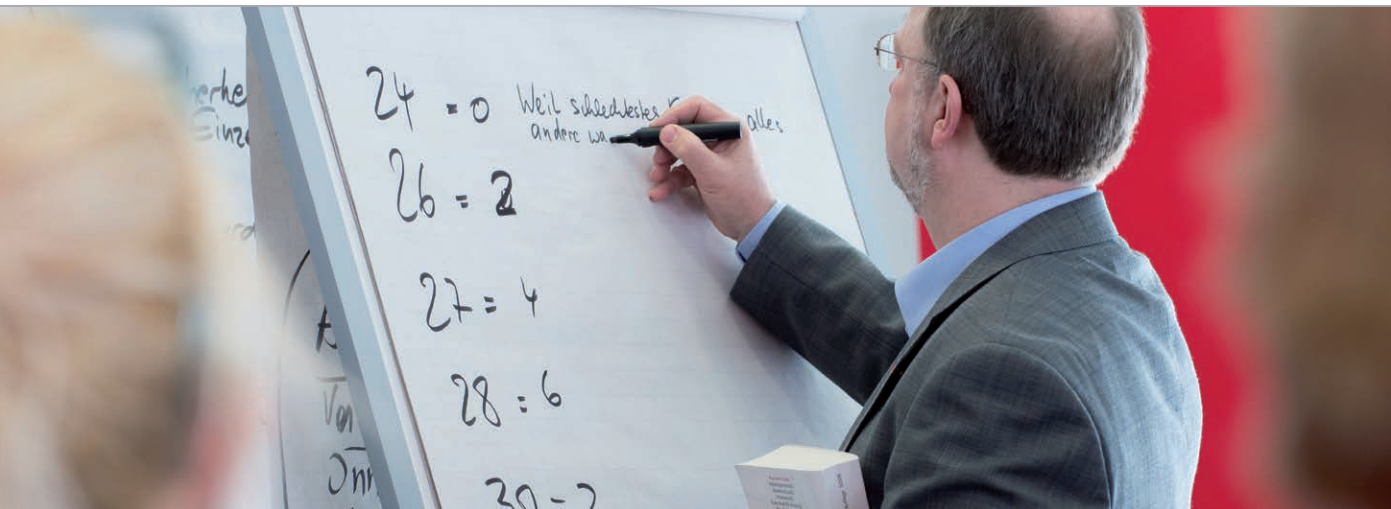
### **3.1 Kurzfristiges Handeln der Unternehmen und ungleiche Chancen auf Weiterbildung**

Diese Einschränkungen zeitlicher Verfügungsmöglichkeiten hängen unter anderem von beruflicher Stellung und Geschlecht ab. Zeit steht somit in mehrfachem Zusammenhang mit sozialer Ungleichheit. Freie Zeit ist ein Faktor von Lebensqualität, die freie Verfügbarkeit von Zeit ist ein wichtiger Teil des guten Lebens. Freie Zeit ist aber auch eine Voraussetzung zur Verwirklichung von Lebenschancen. Ungleiche Verteilung auch durch die Möglichkeit, freie Zeit für Bildung, soziale Netzwerke oder beruflichen Aufstieg zu nutzen, führt zu einer Einschränkung der Lebenschancen – vor allem bei gravierenden Ereignissen wie der Geburt von Kindern oder der Bewältigung beruflicher Krisen.

Langzeitarbeitszeitkonten bieten nicht allen Beschäftigten die Möglichkeit, flexibel auf solche Lebensphasen zu reagieren. In bestimmten Lebensphasen arbeiten Beschäftigte mehr und sparen Zeit auf dem Konto an. Dieses Zeitguthaben können die Beschäftigten in bestimmten Lebensphasen einsetzen, um ihre Arbeitszeit zu reduzieren, ohne einen Einkommensverlust hinnehmen zu müssen. Bestimmte Gruppen wie gering qualifizierte oder weibliche Beschäftigte mit Betreuungs- oder Pflegeverpflichtungen haben häufig keine Möglichkeit, solche Konten zu nutzen. Meist verfügt nur die Kernbelegschaft über die Möglichkeit eines Langzeitkontos, LeiharbeiterInnen und befristet Beschäftigte sind davon ausgeschlossen. Außerdem profitieren Höherqualifizierte in besonderem Maße,

ihnen bietet sich die Möglichkeit, die mit ihrer beruflichen Stellung ohnehin verbundenen Überstunden zum Ansparen zu nutzen. Die AutorInnen der Studie gelangen zu dem Schluss, dass die Langzeitarbeitskonten eher eine Verschärfung ungleicher Verfügungsmöglichkeiten über Zeit im Lebensverlauf bewirken als deren Auflösung. Eine stärker demografie- und lebenslauforientierte Arbeitszeitgestaltung und die Erhöhung der Beschäftigungsfähigkeit von benachteiligten Gruppen wie Frauen oder Geringqualifizierten werden mit dem Langzeitkonto nicht erreicht.

Seitens der Betriebe herrscht ein Interesse an möglichst flexibler Gestaltung der Arbeitszeit. Über ein Drittel der Personalverantwortlichen gibt an, dass die Freistellung von Beschäftigten für Weiterbildung aus Zeitgründen häufig nicht möglich ist. Die Bezugsgröße für Kosten und Erträge ist nicht die langfristige strategische Personalentwicklung, nicht der gesamte Erwerbsverlauf der Beschäftigten. Diese betriebswirtschaftliche Logik wirkt auf die Probleme der Zeitressourcen und der Transaktionskosten zusätzlich verstärkend.



### 3.2 Zehn Vorreiter: Unternehmen mit langfristiger Arbeitszeit- und Weiterbildungspolitik

Wotschack, Solga und Scheier untersuchen zehn „Vorreiterbetriebe“, die dieser kurzfristig orientierten betriebswirtschaftlichen Logik nicht entsprechen und eine langfristige, auf den gesamten Erwerbsverlauf gerichtete Arbeitszeit- und Weiterbildungspolitik verfolgen. Diese vorsorgende Arbeitspolitik stellt in allen Phasen des Erwerbsverlaufs passende Weiterbildungsmöglichkeiten bereit. Dabei beziehen die Vorreiterbetriebe auch gering qualifizierte Beschäftigte mit ein, bieten ihnen Perspektiven der beruflichen Weiterbildung.

Betriebsfall	Anzahl Beschäftigte	Anteil Frauen	Beschäftigtengruppen im Fokus*
B1 Klinik	unter 500	70 %	Krankenschwester/-pfleger
B2 Energie	500-1.500	27 %	Kauffrau/-mann für Industrie/Kommunikation
B3 Kommunikation	Über 10.000	32 %	Kauffrau/-mann für Kommunikation, Call-Center (Angelernte)
B4 Bank	1.500-5.000	42 %	Bankkauffrau/-mann
B5 Hafenlogistik	1.500-5.000	12 %	(Fach)Arbeiter/-in Hafen-, Lagerlogistik
B6 Personaldienstleister	500-1.500	20 %	(Fach)Arbeiter/-in Hafen-, Lagerlogistik
B7 Chemie I	5.000-10.000	23 %	Chemikant/-in
B8 Chemie II	5.000-10.000	21 %	Chemikant/-in
B9 Automobil I	über 10.000	13 %	(Fach)Arbeiter/-in
B10 Automobil II	über 10.000	8 %	(Fach)Arbeiter/-in

**Abbildung 4**  
Das Untersuchungssample

Quelle: WZB, Projekt Betriebliche Arbeitszeit und Qualifizierungspolitik im Lebensverlauf

\* Damit sind die Beschäftigten in den gewerblichen oder operativen Kernbereichen der Betriebe gemeint, die entsprechend den Untersuchungsfragen des Projekts besondere Aufmerksamkeit haben.

Wie die Übersicht zeigt, stammen die untersuchten Betriebe aus verschiedenen Branchen, umfassen sowohl Dienstleistungs- als auch Industriebetriebe. Dazu zählt auch ein Call-Center – eine überraschende Ausnahme in einem Bereich, der in der öffentlichen Debatte für besonders prekäre Arbeitsbedingungen bekannt ist. Mit einer Betriebsgröße von 500 Beschäftigten aufwärts sind es eher große Betriebe, die zu den Vorreitern zählen. Auch sind unterschiedliche Berufsgruppen im Fokus der Untersuchung, hauptsächlich jedoch Beschäftigte in der Produktion bzw. vergleichbare Positionen im Bereich Bank/Kommunikation oder Klinikbetrieb. Im Klinikbetrieb ist unter den Beschäftigten, wie allgemein im Pflegebereich, ein besonders hoher Frauenanteil zu verzeichnen: Mehr als zwei Drittel der Beschäftigten sind weiblich.

**Abbildung 5**  
Handlungsansätze der  
Arbeitszeitgestaltung

	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10
<b>Direkte Bereitstellung von Zeit</b>										
Für betriebliche Weiterbildung*	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Für persönliche Weiterbildung*	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> **	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Qualifizierung in der Kurzarbeit					<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>	
Das „Mitarbeitergespräch“	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>Indirekte Bereitstellung von Zeit</b>										
Teilzeition	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Jahresarbeitszeitkonto	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Langzeitkonto	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> *	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
Lebensarbeitszeitkonto					<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
Sabbatical	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>						<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Variation der täglichen Arbeitszeit	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Vorruhestandsmodelle			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Klinik		Energie	Kommunikation	Bank	Hafenlogistik	Personaldienstleister	Chemie I	Chemie II	Automobil I	Automobil II

= im gesamten Betrieb;  = nur im administrativen Bereich; \* = Einführung für 2011 geplant;

\*\* = unbezahlte Freistellung.

\* Unter betrieblicher Weiterbildung verstehen wir Maßnahmen der Anpassungs-, Erhaltungs- oder Entwicklungsqualifizierung, die dazu dienen, dass das Qualifikationsniveau der Beschäftigten dem betrieblichen Aufgabengebiet entspricht.

Alle Weiterbildungsmaßnahmen, die nicht im Zusammenhang mit einem aktuellen betrieblichen Bedarf bestehen, bezeichnen wir als persönliche Weiterbildung (vgl. dazu ausführlich Bahn Müller/Fischbach 2004, S.182).

Quelle: Auswertungen der betrieblichen Expertengespräche des Projekts „Betriebliche Arbeitszeit- und Qualifizierungspolitik im Lebensverlauf“ des WZB.

Die Maßnahmen, die der Klinikbetrieb bereitstellt, berücksichtigen diese strukturelle Besonderheit, bieten den Beschäftigten im Schichtdienst beispielsweise individuelle Teilzeitangebote. Dazu zählen Möglichkeiten, die tägliche Arbeits-

zeit anzupassen aber auch, die Arbeitszeit längerfristig zu reduzieren und später, beruhend auf dem Langzeitkontomodell, bei Bedarf zu erhöhen. Parallel wird ein umfassendes Weiterbildungsprogramm geboten, wodurch der Arbeitgeber deutlich an Attraktivität gewinnt und die Beschäftigten sich durchweg zufrieden über ihre Arbeitszeit äußern.

Weitere Beispiele bieten Haustarifverträge wie der Chemie-Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demografie“ oder betriebliche Vereinbarungen, bei denen ein klarer Förderkatalog für die jeweilige Kostenbeteiligung von Betrieb und Beschäftigten existiert und betriebliche Aufstiege mit dem Erwerb bestimmter Qualifikationen verknüpft werden. Bedeutend sind ebenfalls Vereinbarungen, die eine langfristige Beziehung von Betrieb und MitarbeiterInnen stärken, wie ein langfristiges Beschäftigungsverhältnis, gute berufliche Entwicklungsmöglichkeiten und eine solidarische Unternehmenskultur. Die ForscherInnen stellen bilanzierend fest: Den einen „one best way“ gibt es nicht, in der Praxis variieren die Handlungsansätze je nach Bedarf und Kapazitäten.

### **Zeitfenster für vielfältige Lebensverläufe**

Betriebliche Weiterbildung ist die Bezeichnung der Maßnahmen der Anpassungs-, Erhaltungs- oder Entwicklungsqualifizierung, die dazu dienen, dass das Qualifizierungsniveau der Beschäftigten dem betrieblichen Aufgabengebiet entspricht. Alle Weiterbildungen, die nicht im Zusammenhang mit dem aktuellen betrieblichen Bedarf stehen, werden als persönliche Weiterbildungen bezeichnet. Bei genauerer Betrachtung der angewandten Maßnahmen im Branchenvergleich fällt auf, dass betriebliche Weiterbildung von allen Betrieben bereitgestellt wird, während die Bereitschaft, persönliche Weiterbildung zu unterstützen, bei den dienstleistungsorientierten Betrieben aus den Bereichen Energie, Kommunikation und Bankwesen nicht sehr stark ausgeprägt ist. In diesen Betrieben beziehen sich die unterstützten Weiterbildungsmaßnahmen also darauf, das Qualifikationsniveau der Beschäftigten im unmittelbaren betrieblichen Aufgabengebiet zu erhöhen.

Zeiträume für Weiterbildung arbeitspolitisch direkt zu gestalten heißt, Weiterbildungsmöglichkeiten im Betrieb bereitzustellen. Indirekte Gestaltung der Weiterbildung bedeutet, Angebote zur besseren Anpassung der Arbeitszeit an die im Erwerbsverlauf wechselnden außerberuflichen Anforderungen zu machen.

Dazu zählen bezahlte und unbezahlte Freistellungen für Weiterbildungen oder antizyklische Qualifizierungsmöglichkeiten während der Kurzarbeit. Als Beispiel hierfür wird eine groß angelegte Qualifizierungsoffensive genannt, die der Hafenlogistikbetrieb während der Krise durchgeführt hat, von der insbesondere Geringqualifizierte profitieren konnten. Weiterhin nennen die ForscherInnen Mitarbeitergespräche, in denen der individuelle Weiterbildungsbedarf festgestellt und die Umsetzung geplant werden kann.

Das Hauptproblem indirekter Möglichkeiten besteht in dem Umstand, dass zeitliche Freiräume nicht notwendigerweise für Weiterbildungen genutzt werden. Die Wahrscheinlichkeit steigt durch weitere Ressourcen der Weiterbildung. Dies sind beispielsweise

- Teilzeitoptionen im Schichtbereich, etwa die Aufstockung der Rentenversicherungsbezüge durch den Arbeitgeber auf das Niveau der Vollzeitbeschäftigung während der Weiterbildungsphase,
- langfristig ausgerichtete Arbeitszeitkontensysteme oder Sabbaticals (individuelle Lösungen, die angepasste Entgelte, Resturlaub und Guthaben auf dem Jahresarbeitszeitkonto verrechnen)
- und variierende Schichtlagen.

### **Neue Arbeits- und Weiterbildungszeit als Weg aus alten Erwerbsmustern**

Funktionierende Alternativen zur vorherrschenden betriebswirtschaftlichen Praxis sind möglich, wie die AutorInnen betonen. Anhand der Vorreiterbetriebe verdeutlichen sie, dass es sich hier nicht etwa um „Schönwettermodelle“ handelt, die nur unter optimalen wirtschaftlichen Bedingungen möglich sind. Auch handelt es sich nicht um Instrumente, die nur privilegierten Beschäftigten zur Verfügung stehen. Die vorsorgende Ausrichtung der Arbeitspolitik ist allerdings mit einer Reihe von betrieblichen und überbetrieblichen Voraussetzungen verbunden.

Notwendig ist ein neues Leitbild einer nachhaltigen und integrativen Arbeitspolitik, das sich vom Bild eines in allen Lebensphasen komplett verfügbaren Vollzeitmitarbeiters verabschiedet. Dieses Leitbild soll ausreichende Flexibilität für wechselnde berufliche und außerberufliche Anforderungen der MitarbeiterInnen



schaffen und darauf abzielen, langfristige Kosten und Risiken durch zeitliche Überlastung, Erwerbsunterbrechungen und Qualifizierungsdefizite zu vermeiden. Aus der Sicht der AutorInnen sind verbindliche Ansprüche, klare Regelungen und die gezielte Unterstützung niedriger Qualifikationsgruppen dafür wichtige Bausteine. Nur auf diese Weise lässt sich sicherstellen, dass auch benachteiligte Gruppen über die notwendige Zeit für Beruf, Familie, Pflege, Erholung und Weiterbildung verfügen, um langfristig am Erwerbsleben teilnehmen zu können.



## 4

### Sechs Denkanstöße für eine alter(n)sgerechte betriebliche Arbeitspolitik

1. Alle Altersgruppen sind von den zunehmenden Belastungen der Arbeit betroffen. Psychische Belastungen durch die Arbeitswelt spielen eine immer größere Rolle. Vorausschauende Arbeitspolitik heißt, die **Belastungen** nicht erst im Alter, sondern **im gesamten Lebenslauf zu reduzieren**. Betriebliche Akteure brauchen daher ein genaues Bild von den Belastungen, denen die Beschäftigten im Unternehmen ausgesetzt sind. Das ist jedoch häufig nicht der Fall. Ein wichtiger Schritt besteht darin, die Belastungen offen zu legen. Frauen sind durch familiäre und berufliche Anforderungen und Hausarbeit stärker belastet als Männer.
2. Die betrieblichen Programme zur Gesundheitsvorsorge gehen meistens an den Bedürfnissen der Beschäftigten vorbei. Beschäftigte wissen am besten, auf welche Weise sie sich von der Arbeit erholen und ihre Arbeits- und Lebenskraft erhalten. Diese **Erholungswege**, die Fluchtpunkte der Reproduktion, sind keineswegs unüberschaubar oder beliebig. Sie können gezielt unterstützt werden. Es geht z.B. um Freiräume für Kommunikation mit Kolleginnen und Kollegen, den Erhalt funktionierender Teams, die Anerkennung von Fachlichkeit, Möglichkeiten der Weiterbildung oder Handlungsspielräume der Tätigkeit.

3. Ältere ArbeitnehmerInnen sind entgegen dem verbreiteten Vorurteil nicht weniger leistungsfähig oder -willig als ihre jüngeren KollegInnen. Diese Vorurteile nicht wirksam zu bekämpfen heißt, wichtige Potenziale zu verschenken und einem Klima der Diskriminierung Vorschub zu leisten, das auf eine immer größer werdende Beschäftigtengruppe demotivierend wirkt. Ältere ArbeitnehmerInnen sollen im Betrieb gefordert werden und nicht als Sondergruppe dastehen, denen jüngere KollegInnen bei Leistungsschwankungen unter die Arme greifen müssen. Jüngere Beschäftigte sollen ihre älteren KollegInnen um Rat bitten und ihnen so **Wertschätzung** entgegenbringen – nicht das Gefühl, „zum alten Eisen“ zu gehören.
4. **Vorsorgende und innovative Arbeitspolitik** kann die Freiräume für selbst bestimmte Fluchtpunkte ausweiten und unterstützen. Innovative Arbeitspolitik erreicht erhöhte Wirtschaftlichkeit und Wettbewerbsfähigkeit durch bessere Nutzung und Entfaltung der Kompetenzen der Beschäftigten, verbesserte Arbeitssituationen und Kooperationsbedingungen. Dazu gehört auch, die vielen Möglichkeiten beschäftigtenorientierter Weiterbildung zu nutzen und weiter auszubauen.
5. Innovative Arbeitspolitik muss den gesamten Lebensbereich in den Blick nehmen und ein **sicheres Arbeitsumfeld schaffen**. Innovative Arbeitspolitik muss sich gegen die verbreitete betriebswirtschaftliche Logik durchsetzen, die, wenn überhaupt, nur kurzfristige Lösungen bietet. Deswegen müssen Maßnahmen innovativer Arbeitspolitik den Bogen weiter spannen und letztlich auch darauf abzielen, die Verweildauer der Beschäftigten im Betrieb zu erhöhen. Um auch gering Qualifizierten Zugang zu gewähren, sind konkrete Eingriffe auch in die Gestaltung der Arbeitsverhältnisse nötig. Langfristige Perspektiven sind nur möglich, wo Arbeitsplatzsicherheit herrscht. Dazu zählen möglichst lange Verträge und eine Orientierung am Normalarbeitsverhältnis (Vollzeit, unbefristet).
6. Ein sicheres Arbeitsumfeld ist eine wichtige Voraussetzung, die Bereitschaft zur Weiterbildung zu erhöhen. Eine weitere wichtige Voraussetzung ist eine **wirksame Zusammenarbeit der betrieblichen Akteure**. Das fängt bereits mit der Kommunikation der betrieblichen Probleme an. Missstände im Betrieb müssen auf ihre strukturellen Ursachen hin angesprochen und diskutiert werden. Es darf nicht sein, dass Leistungsschwankungen dem vermeintlichen Unvermögen oder der fehlenden Motivation einzelner Beschäftigter persönlich angelastet werden.

## LITERATUR

- Stephan Boehm, Heike Bruch, Florian Kunze:** Age Diversity, age discrimination climate and performance consequences – a cross organizational study, *Journal of Organizational Behavior*, Volume 32, Issue 2, 2011, S. 264-290
- Stephan Boehm, Heike Bruch, Florian Kunze:** Age, Resistance to Change, and Job Performance, *Journal of Managerial Psychology*, Volume 78, Issue 7/8, 2013, S. 741-760
- Heike Bruch, Florian Kunze:** Age Based Faultlines and Perceived Productive Energy: The Moderation of Transformational Leadership, *Small Group Research* Volume 41, Issue 5, 2010, S. 593-620
- Klaus-Peter Buss, Martin Kuhlmann:** Akteure und Akteurskonstellationen alter(n) sgerechter Arbeitspolitik, *WSI-Mitteilungen* 5/2013, Seiten 350-359
- Klaus-Peter Buss, Martin Kuhlmann:** Demografischer Wandel im Betrieb. Alter(n) sgerechte Arbeitspolitik: betriebliche Problemlagen und Akteurskonstellationen, *Mitteilungen aus dem SOFI*, Nr. 15, 2012, S. 6-9
- DAK Forschung (Hrsg.):** Gesundheitsreport 2014. Die Rushhour des Lebens. Gesundheit im Spannungsfeld von Job, Karriere und Familie
- Petra David:** „Es gibt funktionierende Alternativen bei der Arbeitszeitgestaltung und Weiterbildung“. Interview mit Philip Wotschack, *G.I.B. Info* 1, 2012, S. 62-65
- DGB Bundesvorstand (Hrsg.):** Was nun? Wenn Frauen die Familie ernähren. Roadmap – Ein Fahrplan zur Verbesserung der Situation von Familienernährerinnen im Besonderen und zur Gleichstellung von Frauen um Männern im Allgemeinen. (2012)
- Alfred Garloff, Carsten Pohl und Norbert Schanne:** Demografischer Wandel der letzten 20 Jahre. Alterung der Bevölkerung hat sich kaum auf die Arbeitslosigkeit ausgewirkt, *IAB Kurzbericht* 10/2012
- Klaus Haberkern:** Zeitverwendung und Arbeitsteilung in Paarhaushalten, *Zeitschrift für Familienforschung*, Heft 2, 2007, S. 159-185
- Jan Künzler, Wolfgang Walter:** Familiäre Arbeitsteilung in den Ländern der Europäischen Union (Länderstudie Deutschland), Würzburg 2004
- Martin Kuhlmann, Michael Schumann:** Fachkräftesicherung im demografischen Wandel. Der Stellenwert innovativer Formen der Arbeitsgestaltung
- Axel Zehrfeld (Hg.):** Fachkräftesicherung. Situationen, Handlungsfelder, Lösungen, *FAZ Buch*, Frankfurt am Main 2012, S. 221-232
- Thomas Langhoff:** Gesundheitsbelastung und Gestaltung der Erwerbsarbeit in Zeiten des demografischen Wandels, *spw Heft* 195, 2013, S. 24-32

- Ute Leber, Jens Stegmaier und Anita Tisch:** Altersspezifische Personalpolitik. Wie Betriebe auf die Alterung ihrer Belegschaften reagieren, IAB Kurzbericht 12/2013
- Olaf Struck:** Psychische Belastungen – Ursachen, Wirkungen, Maßnahmen, spw Heft 195, 2013, S. 18-23
- Philip Wotschack:** Keine Zeit für die Auszeit. Lebensarbeitszeit als Aspekt sozialer Ungleichheit, Soziale Welt 63, 2012, S. 25-44
- Philip Wotschack, Franziska Scheier, Philipp Schulte-Braucks:** Bildungsfreundliche Arbeitszeiten etablieren, PersonalQuarterly 02, 2012, S. 24-29
- Philip Wotschack:** Mehr Zeitsouveränität – für manche. Langzeitkonten begünstigen Höherqualifizierte, WZB Mitteilungen Heft 134, 2011, S. 19-22
- Philip Wotschack, Franziska Scheier, Philipp Schulte-Braucks, Heike Solga:** Zeit für lebenslanges Lernen. Neue Ansätze der betrieblichen Arbeitszeit- und Qualifizierungspolitik, WSI Mitteilungen 10/2011, S. 541-547
- Philip Wotschack:** Langfristige Investitionen. Weiterbildung im Betrieb funktioniert – wenn es verbindliche Regelungen gibt, WZB Mitteilungen, Heft 138, 2012, S. 35-38

### Projekte des HBS-Forschungsschwerpunkts Erwerbsarbeit im Wandel

- Klaus-Peter Buss, Martin Kuhlmann:** Projekt Problemlagen und Durchsetzungsbedingungen altersgerechter Arbeitspolitik, Soziologisches Forschungsinstitut an der Universität Göttingen 2013
- Markus Rittich, Heike Bruch, Florian Kunze:** Projekt Produktives Management von altersgemischten Teams. Untersuchungen von Rahmenbedingungen zur Nutzung der Potentiale von Altersdiversität, Universität St. Gallen 2012
- Klaus Schmierl, Stefanie Weimer:** Demografiesensible Entgeltpolitik. Endbericht des Projekts „Demografiesensible Personal- und Entgeltpolitik“, ISF München 2013
- Franziska Scheier, Heike Solga, Philip Wotschack:** Betriebliche Arbeitszeit- und Qualifizierungspolitik im Lebensverlauf, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung 2013
- Mathias Heiden, Kerstin Jürgens:** Reproduktion als Gewährungsarbeit. Grenzziehung abhängig Beschäftigter als Voraussetzung des Erhalts von Arbeits- und Lebenskraft, Universität Kassel 2013

## ÜBER DIE HANS-BÖCKLER-STIFTUNG

Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Gegründet wurde sie 1977 aus der Stiftung Mitbestimmung und der Hans-Böckler-Gesellschaft. Die Stiftung wirbt für Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft und setzt sich dafür ein, die Möglichkeiten der Mitbestimmung zu erweitern.

### Mitbestimmungsförderung und -beratung

Die Stiftung informiert und berät Mitglieder von Betriebs- und Personalräten sowie Vertreterinnen und Vertreter von Beschäftigten in Aufsichtsräten. Diese können sich mit Fragen zu Wirtschaft und Recht, Personal- und Sozialwesen oder Aus- und Weiterbildung an die Stiftung wenden. Die Expertinnen und Experten beraten auch, wenn es um neue Techniken oder den betrieblichen Arbeits- und Umweltschutz geht.

### Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu Themen, die für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Bedeutung sind. Globalisierung, Beschäftigung und institutioneller Wandel, Arbeit, Verteilung und soziale Sicherung sowie Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik sind die Schwerpunkte. Das WSI-Tarifarchiv bietet umfangreiche Dokumentationen und fundierte Auswertungen zu allen Aspekten der Tarifpolitik.

### Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK)

Das Ziel des Instituts für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK) in der Hans-Böckler-Stiftung ist es, gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge zu erforschen und für die wirtschaftspolitische Beratung einzusetzen. Daneben stellt das IMK auf der Basis seiner Forschungs- und Beratungsarbeiten regelmäßig Konjunkturprognosen vor.

### Forschungsförderung

Die Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu Mitbestimmung, Strukturpolitik, Arbeitsgesellschaft, Öffentlicher Sektor und Sozialstaat. Im Mittelpunkt stehen Themen, die für Beschäftigte von Interesse sind.

### Studienförderung

Als zweitgrößtes Studienförderungswerk der Bundesrepublik trägt die Stiftung dazu bei, soziale Ungleichheit im Bildungswesen zu überwinden. Sie fördert gewerkschaftlich und gesellschaftspolitisch engagierte Studierende und Promovierende mit Stipendien, Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktika. Insbesondere unterstützt sie Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

### Öffentlichkeitsarbeit

Mit dem 14-tägig erscheinenden Infodienst „Böckler Impuls“ begleitet die Stiftung die aktuellen politischen Debatten in den Themenfeldern Arbeit, Wirtschaft und Soziales. Das Magazin „Mitbestimmung“ und die „WSI-Mitteilungen“ informieren monatlich über Themen aus Arbeitswelt und Wissenschaft.

Mit der Homepage [www.boeckler.de](http://www.boeckler.de) bietet die Stiftung einen schnellen Zugang zu ihren Veranstaltungen, Publikationen, Beratungsangeboten und Forschungsergebnissen.

Hans-Böckler-Stiftung  
Hans-Böckler-Straße 39  
40476 Düsseldorf  
Telefon: 02 11/77 78-0  
Telefax: 02 11/77 78-225  
[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)

**Hans Böckler  
Stiftung** 

Fakten für eine faire Arbeitswelt.



Hans **Böckler**  
**Stiftung** 

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

Hans-Böckler-Straße 39  
40476 Düsseldorf  
Telefon: 02 11/77 78-0  
[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)