

## Rezensionen

*Herfurth, Matthias, Martin Kohli, Klaus F. Zimmermann (Hg.): Arbeit in einer alternden Gesellschaft - Problembereiche und Entwicklungstendenzen der Erwerbsbeteiligung Älterer.* Opladen: Leske&Budrich, 2003, ISBN: 3-8100-3816-4, 24,90 EUR

*Morschhäuser, Martina, Peter Ochs, Achim Huber: Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern - Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis* (Hrsg: Bertelsmann Stiftung, Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände). Gütersloh 2003 (2. Auflage 2005), ISBN: 3-89204-738-3, 10,00 EUR

*Adenauer, Sibylle u. a.: Demografische Analyse und Strategieentwicklung in Unternehmen* (Hrsg.: Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V.- IfaA). Köln 2005, ISBN: 3-89172-459-4, 19,00 EUR

In den drei vorgestellten Büchern findet eine Auseinandersetzung mit dem Themenfeld demografischer Wandel und Arbeitswelt aus unterschiedlichen Perspektiven statt. Aus theoretisch-analytischer Perspektive wird in dem von *Herfurth u. a.* herausgegebenen Reader ein Überblick über zentrale Forschungsergebnisse dieses Themenfeldes gegeben. Dagegen haben die kommentierten Beispiele einer vorausschauenden Personalpolitik im Leitfaden von *Morschhäuser u. a.* eine eindeutig umsetzungsorientierte Perspektive, ebenso wie die Informationen, konzeptionellen Ansätze und praktischen Beispiele im Sammelband von *Adenauer u. a.*. Die beiden letztgenannten Publikationen wurden vor dem Hintergrund eines Defizits bei der Realisierung von Maßnahmen zur Bewältigung des demografischen Wandels in den Unternehmen ausgewählt. Mit den Beiträgen zu Entstehung, Verlauf und Handlungsnotwendigkeiten dieses gesellschaftlichen Wandlungsprozesses und den Beiträgen, die Wege zur Umsetzung dieser Notwendigkeiten aufzeigen, sollen Publikationen präsentiert werden, die zusammen ein abgerundetes Bild über die Thematik des demografischen Wandels vermitteln.

In dem von *Herfurth u. a.* herausgegebenen Sammelband wird versucht, in einer bilanzierenden Forschungsübersicht „...die Vielfalt von Daten und Informationen über die Erwerbsbeteiligung älterer Arbeitnehmer zu beschreiben und zu systematisieren. Damit sollen Grundlagen für die Prognose zukünftiger Entwicklungen geschaffen und Handlungsfelder aufgezeigt werden.“ (9)

Zu diesem Zweck wurden auf Initiative des „Informationszentrums Sozialwissenschaften (IZ) umfangreiche eigene und fremde Datenbestände durch ein Autorenteam aus Ökonomen vom „Institut zur Zukunft der Arbeit (IZA)“ und Soziologen der „Forschungsgruppe Altern und Lebenslauf“ (FALL) sowie vom „Institut für Soziologie der Freien Universität Berlin (FUB)“, zusammen mit Mitarbeitern des IZ gesichtet und interdisziplinär ausgewertet (9).

Der Sammelband wird eingeleitet mit einem Beitrag von *Holger Hinte, Wolfgang Clemens, Harald Künemund und Gerhard Schönfeld* zum „gesellschaftlichen Spannungsfeld“, in dem Probleme und Potenziale von „Alter(n) und Erwerbsarbeit“ diskutiert werden. Die prekäre gesellschaftliche Situation, die durch den demografischen Wandel für das Erwerbssystem entsteht, wird in den sich hieran anschließenden beiden Beiträgen herausgearbeitet. Gestützt auf eine selbst berechnete Bevölkerungsprojektion bis ins Jahr 2030, skizzieren *Holger Bonin, Wolfgang Clemens und Harald Künemund* sowie *Wolfgang Clemens, Harald Künemund und Mathias Parey*, das Bild einer schrumpfenden und alternden Gesellschaft, deren Erwerbsbevölkerung dahin tendiert, doppelt so schnell zu altern wie die Gesamtgesellschaft und die trotzdem eine sinkende Arbeitsmarktteilnahme der älteren ArbeitnehmerInnen aufweist.

Bei der Interpretation dieser demografischen Daten wenden sich die Autoren mit Blick auf die Dynamik des Arbeitsmarktes und die komplexen Wechselwirkungen zwischen Bevölkerungs- und Arbeitsmarktentwicklung jedoch dagegen, deterministische Schlussfolgerungen aus den Trends zur Entwicklung des Bevölkerungsgeschehens zu ziehen. Die Autoren sehen die Ergebnisse ihrer Modellrechnungen viel mehr als Aufforderung zum Han-

deln, um negativen Entwicklungen entgegenzusteuern (40).

In den weiteren Kapiteln werden gesellschaftliche und betriebliche Voraussetzungen sowie Handlungsoptionen des demografischen Wandels unter unterschiedlichen methodischen Blickwinkeln analysiert.

Aus einer makroökonomischen Sicht legen *Pascal Arnds und Holger Bonin* schlüssig dar, dass die Alterung der Gesellschaft eine günstigere Relation von BeitragszahlerInnen und RentempfängerInnen erforderlich macht und dies vermutlich zur Realisierung von politischen Handlungsoptionen führt, die „strenger(e)...Voraussetzungen für eine Frühverrentung“ vorsehen (91). Sie gehen in einem weiteren Beitrag davon aus, dass „Arbeit in deutlich geringem Umfang und durch im Durchschnitt deutlich ältere Personen angeboten wird“ (134). Gesamtwirtschaftlich stünden damit Wohlstandseinbußen in Aussicht, wenn nicht durch geeignete Arbeitsorganisationen und eine verstärkte Weiterbildung der älteren Arbeitnehmer Verluste in der Arbeitsproduktivität Älterer kompensiert werden können (176).

Die soziologische Analyse von „Modelle(n) und Maßnahmen betrieblicher Anpassung älterer Arbeitnehmer“ von *Clemens* und ein Überblick über „Wissenschaftsentwicklung und Forschungsstand“ des gleichen Autors vermitteln jedoch einen desillusionierenden Eindruck über den Stand der Umsetzung von Forschungsergebnissen zur Flankierung des demografischen Wandels in den Unternehmen. Die gesamtwirtschaftlich dringend gebotene Einführung von sozial flankierenden Maßnahmen steht nach *Clemens* im Widerspruch zur einzelbetrieblichen Logik kurzer Planungszyklen, aber auch zu Altersstereotypen des Personalmanagements. Angesichts dieser hohen Umsetzungsbarrieren erscheint die in dem zusammenfassenden Kapitel von *Hinte, Clemens, Künemund und Ohly* getroffene Aussage, dass „...die mit der Alterung und Schrumpfung des Erwerbspersonenpotentials verbundenen Probleme zu bewältigen (sind), sofern sich alle Akteure rechtzeitig darauf einstellen“ (201), als ein vager Appell.

Es ist jedoch das Verdienst von *Herfurth u. a.* den gegenwärtigen Forschungsstand zum Thema „Arbeit in einer alternden Gesellschaft“ grundlegend aufgearbeitet zu haben. Die präsentierten Daten, Argumente und Zusammenhänge haben zwei Jahre nach ihrer Veröffentlichung nichts von ihrer Aktualität verloren. Als besonders positiv ist hervorzuheben, dass in einer Reihe von Beiträgen die Kombination ökonomischer und soziologischer Ansätze durch fachlich gemischte Autorentams zu einer differenzierten Darstellung von Problemen und

Lösungsalternativen führt, die eine Orientierung in diesem Themenfeld bieten ohne den Leser auf einzelne Lösungswege festzulegen. Dies gilt auch für die einzelwissenschaftlich verfassten Beiträge, die sich unmittelbar ergänzen und auch noch für den „Experten“ neue Argumente und Perspektiven enthalten.

Die Aktualität des Buches wird zudem gewährleistet durch die Online-Fortschreibung der in einer beiliegenden CD-ROM enthaltenen umfangreichen Literaturliste. Diese Auswahl ist über die Webseite des Buches ([www.bonn.iz-soz.de/themen/arbeit](http://www.bonn.iz-soz.de/themen/arbeit)) zu erreichen und erweist sich als Fundgrube auch bei der Recherche nach entlegenen Aspekten des demografischen Wandels. Ein über diese Webseite ebenfalls zugängliches Glossar enthält nützliche Erläuterungen zu zentralen Begriffen des Buches.

Im Gegensatz zur vorherig kommentierten forschungsorientierten Literaturliste setzen sich *Martina Morschhäuser, Peter Ochs und Achim Huber* vom Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e. V. in ihrem Praxisleitfaden ausführlich mit den Möglichkeiten einer vorausschauenden Personalpolitik zur Bewältigung der Herausforderungen des demografischen Wandels auseinander. Sie nehmen dabei die „Chancen, die ältere Mitarbeiter und alternde Belegschaften für die Produktivität und Innovativität den Unternehmen bieten“ (21), intensiv ins Blickfeld. Der Leitfaden beruht auf einer Studie, die von der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) und der Bertelsmann-Stiftung mit drei europäischen Arbeitgeberverbänden im Rahmen des EU-Projektes „Proage“ in Auftrag gegeben und von einem mit Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern, Personalverantwortlichen, Vertretern des BMWA u. a. besetzten Beirat intensiv begleitet worden war.

Zentraler Ausgangspunkt für die Konzeption des Leitfadens ist ein Verständnis, das „Alter(n) als Chance“ begreift. Die AutorInnen setzen sich dabei von den „verfestigten Normen“ der bisherigen „Frühverrentungspolitik“ ebenso ab wie von einem »Defizit Modell des Alterns« und plädieren für ein neues Altersverständnis, das die Herausforderungen des demografischen Wandels aktiv annimmt und nachhaltige Lösungen für diese Fragen durch ein generationsübergreifendes Personalmanagement entwickelt und umsetzt.

Im Zentrum der Entfaltung einer so verstandenen vorausschauenden Personalpolitik steht die Darstellung von sieben Handlungsansätzen verbunden mit Good-Practice-Beispielen. Die dargestellten Handlungsansätze umfassen das gesamte Spektrum

der präventiven Gestaltung der Arbeits- und Qualifizierungsbedingungen. Sie enthalten gut beschriebene Beispiele zur Einstellungspolitik, Qualifikationsentwicklung älterer MitarbeiterInnen, der persönlichen Entwicklungsplanung und Mitarbeitergespräche, der Eröffnung von Personalentwicklungswegen und Fachkarrieren, des altersgerechten Personaleinsatzes, der Nutzung der Erfahrung Älterer und der flexiblen Gestaltung des Übergangs in den Ruhestand.

Es besteht bei den Beispielen jedoch ein deutlicher Überhang an Höher- und Hochqualifizierten, auch ein Bias in Richtung Großunternehmen ist unverkennbar. Einige Beispiele wurden zudem als Modellprojekte öffentlich gefördert. Die hierin zum Ausdruck kommenden Sonderbedingungen schmälert die Qualität der vorgestellten Handlungsansätze keineswegs. Sie lassen jedoch erhebliche Schwierigkeiten vermuten, vorausschauende Ansätze zur Bewältigung des demografischen Wandels unter betrieblichen „Normalbedingungen“ umzusetzen.

Die Darstellung von „Strategien und Erfolgsvoraussetzungen“ einer präventiven und altersintegrativen Arbeits- und Personalpolitik runden den Leitfaden mit praxisorientierten Angaben über Vorgehensweisen und dabei zu beachtenden wichtigen Bedingungen ab. Betont werden hier vor allem die Bedeutung einer ganzheitlichen Strategie bei der Umgestaltung der Arbeits- und Organisationsprozesse sowie die Existenz spezifischer unternehmenskultureller Faktoren wie „dialogorientierte Umgangsweisen im Unternehmen“, ein auf „Partizipation ausgerichteter Führungsverhalten“ und „Offenheit ... gegenüber Veränderungsvorschlägen der Mitarbeiter“ (18).

Ein sehr informativer Serviceteil enthält Tools zur Unterstützung von PraktikerInnen bei der Analyse der Ausgangssituation und bei ihrer Suche nach Anregungen für Veränderungen sowie Hinweise auf Förderinstrumente und interessante Links zu Datenbanken und betrieblichen Projekten zum demografischen Wandel.

Der Praxisleitfaden von *Morschhäuser u. a.* kann insgesamt als sehr instruktive Anleitung zur Umsetzung von Forschungsergebnissen in die Praxis angesehen werden. Er bietet für betriebliche PraktikerInnen in eindrucksvoller Weise Möglichkeiten, die Produktivitätspotenziale älterer ArbeitnehmerInnen im Rahmen betrieblicher Strategien zu fördern und zu nutzen. Das Buch kann allen, die sich mit Strategien zur Bewältigung der Anforderungen des demografischen Wandels in Unternehmen auseinandersetzen, als wichtiges Hilfsmittel empfohlen werden.

Der von *Sibylle Adenauer, Michael Burse, Jürgen Deller, Frank Lennings, Thomas Mühlbradt, Ralf Neuhaus, Gunther Olesch, Hans-Dieter Schat, Ramona Schawilye, Cornelia Seitz und Anike Wazak* verfasste Sammelband „Demografische Analyse und Strategieentwicklung in Unternehmen“ richtet sich ebenfalls an PraktikerInnen und soll ihnen helfen, ihre Unternehmen „demografiefest“ zu machen.

Während die einleitende Präsentation zentraler demografischer Trends (Kapitel 1), die Darstellung der Auswirkungen des demografischen Wandels auf Absatz- und Personalpolitik (Kapitel 2) und die arbeitswissenschaftliche Analyse von Alterseinflüssen auf Gesundheit, Leistung, Lernen (Kapitel 3) überwiegend informierenden Charakter haben, wird in Kapitel 4 eine Methode zur Analyse personalwirtschaftlicher Risiken und Potenziale vorgestellt. Diese als Altersstrukturanalyse bekannte Methode ist ein wichtiges Instrument für die Unternehmen, negativen Folgen des demografischen Wandel präventiv entgegenzuwirken. *Mühlbradt und Schawilye* stellen anschaulich dar, wie eine solche Analyse zu planen ist, welche der hierfür erforderlichen „demografischen Kerndaten“ und zusätzlichen Informationen zu gewinnen sind und welche Schlüsse aus diesen Daten für die weitere Unternehmensentwicklung gezogen werden können (43ff).

Betriebliche Handlungsfelder zur Bewältigung von demografischen Risiken sind Gegenstand der Kapitel 5-9. So wird hinsichtlich der Gewinnung, betrieblichen Bindung und Motivierung von Fach- und Führungskräften, der Erhaltung der Leistungsfähigkeit der ArbeitnehmerInnen und der altersgerechten Arbeitszeitgestaltung ein breites Spektrum von Maßnahmen vorgestellt, mit dem sich die Personalverantwortlichen in den Unternehmen frühzeitig auf diese Situation einstellen können. Dass die dabei zu treffenden Entscheidungen über die Auswahl und die Realisierungsmöglichkeiten von Arbeitsgestaltungsmaßnahmen nicht immer interessenneutral sind, verdeutlicht der Beitrag von *Neuhaus*. Die Anpassung bestehender Arbeitsplätze an die Arbeitsfähigkeit älterer Arbeitnehmer sei zwar sozialpolitisch nachvollziehbar, in der Standortkonkurrenz global agierender Unternehmen aber wirtschaftlich schwer durchsetzbar. Stattdessen favorisiert er das Selbstmanagement bei dem „die Mitarbeiter mit Unterstützung des Unternehmens selbst dafür Sorge tragen, bis ins hohe Alter arbeitsfähig zu bleiben.“ (78)

Abschließend werden auch hier weiterführende Informationen mit Unterstützungsangeboten für Unternehmen wie z. B. Internet-Plattformen mit Ergebnissen und Erfahrungen aus laufenden und abgeschlossenen Projekten sowie Hinweisen auf Aktivi-

täten und Ansprechpartner bei den Arbeitgebern und ihren Einrichtungen präsentiert.

Das Buch von *Adenauer u. a.* kann als Einstiegs- und Überblickslektüre v. a. Unternehmens- und Personalverantwortlichen empfohlen werden, weil sie diese Zielgruppe für zentrale Problemstellungen des demografischen Wandels sensibilisieren und zur präventiven Gestaltung dieses Veränderungsprozesses motivieren kann. Allerdings fallen Umfang und die inhaltliche Tiefe der einzelnen Beiträge sehr unterschiedlich aus und es bestehen einige Doppelungen bei der Behandlung der Themen.

In einer zusammenfassenden Betrachtung der drei vorgestellten Bücher werden im erheblichen Maße Gemeinsamkeiten bei der Beurteilung der Ausgangssituation wie auch der hieraus gezogenen Schlussfolgerungen deutlich. Die Verschiebungen in der Alterstruktur der Gesellschaft und die in diesem Zusammenhang prognostizierbaren Veränderungen im Altersaufbau der Belegschaften werden einhellig als Aufforderungen für eine Gestaltung des demografischen Wandels in den Unternehmen gesehen. In der Zusammenschau wird aber auch deutlich, dass eine erhebliche Diskrepanz zwischen den problembezogenen Analysen der Forschung und den sich bisher kaum auf diese Situation einstellenden Unternehmen besteht.

In den beiden umsetzungsbezogenen Aufbereitungen von Forschungsergebnissen zu den Auswirkungen des demografischen Wandels werden unterschiedliche Interessenpositionen in den Handlungsansätzen deutlich. Während im Handlungsansatz von *Morschhäuser u. a.* eine Ausrichtung auf spezifische Interessenlagen der Sozialpartner nicht erkennbar ist, sind bei *Adenauer u. a.* die Bezüge zu den ökonomischen Interessen von Unternehmen und eine entsprechend selektive Bewertung einzelner Gestaltungsmaßnahmen nicht zu übersehen.

Ulrich Grüneberg (Dortmund)

*Julia Lepperhoff, Ayla Satilmis, Alexandra Scheele* (Hg.): *Made in Europe. Geschlechterpolitische Beiträge zur Qualität von Arbeit*, (Bd. 3 der Reihe *Arbeit – Demokratie – Geschlecht*, hrsg. von Ingrid Kurz-Scherf), Westfälisches Dampfboot: Münster 2005. ISBN: 3-89691-607-6, 29,80 EUR.

Angesichts der hohen und anhaltenden Arbeitslosigkeit steht in Deutschland seit einigen Jahren – verständlicherweise – vor allem die Frage des Abbaus

der Arbeitslosigkeit und der Schaffung von Arbeitsplätzen, mithin die *Quantität* der Arbeit, im Zentrum der politischen und wissenschaftlichen Debatten. Auch die Europäische Beschäftigungsstrategie hat zu dieser Fokussierung auf die Quantität von Arbeit beigetragen. So spielt im Rahmen der Lissabon-Strategie die Erhöhung der Beschäftigungsquoten eine zentrale Rolle, soll doch bis 2010 die allgemeine Beschäftigungsquote in der EU auf 70% und diejenige der Frauen auf 60% gesteigert werden. Die Neujustierung der Lissabon-Strategie im Frühjahr 2005 hat diesen Kurs, gestützt auf die Empfehlungen der im Vorfeld eingesetzten *Taskforce Beschäftigung* unter Leitung von Wim van Kok, noch einmal betont. Die *Qualität* von Arbeit, so scheint es, gerät dabei leicht aus dem Blickfeld. In Deutschland lassen sich hierfür angesichts des Abbaus des Qualifikationsschutzes der Arbeitslosen, des Ausbaus von Mini-jobs, der Einführung von „1-Euro-Jobs“ und anderen aktuellen arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen reichlich Indizien finden. Ist also „jeder Job besser als kein Job“? Gibt es einen *Trade Off* zwischen der Quantität und der Qualität von Arbeit?

Die Autorinnen des Sammelbandes „*Made in Europe...*“ sind angetreten, um genau diese Mainstream-Überzeugung kritisch zu hinterfragen und Aspekte der *Qualität* von Arbeit wieder (stärker) ins Blickfeld zu rücken. Sie zeigen auf, dass Qualitätsstandards auch in Zeiten andauernder Massenarbeitslosigkeit kein Luxus, sondern eine Notwendigkeit sind. Dabei werden mehrere Forschungs- und Diskussionsstränge miteinander verbunden: Die 17 Beiträge des Bandes verknüpfen zum einen durchgängig die Diskussion von qualitativen Aspekten der Arbeit mit Fragen der Geschlechterpolitik und –gerechtigkeit. Immer wieder wird von den – durchweg weiblichen – Autorinnen darauf hingewiesen, dass die Debatte zur Qualität von Arbeit häufig, so sie denn überhaupt geführt wird, geschlechterblind sei und durch geschlechterdemokratische Ansprüche angereichert werden müsse. Mehrere Autorinnen (u. a. *L. Correll/S. Janczyk, K. Koncz*), arbeiten die Bedeutung eines weiten Arbeitsbegriffs heraus, der auch unbezahlte Care-Arbeit und Fragen von Work-Life-Balance umfasst sowie neben Fragen der Entlohnung Aspekte von Anerkennung und Repräsentation enthält (*H. M. Dahl/L. L. Hansen*). So wird deutlich, dass die Bedeutung von *Qualität*, aber auch von *Arbeit* wesentlich von der Einbeziehung geschlechtsspezifischer Anforderungen abhängig ist.

Zum anderen geht es, wie schon aus dem Titel ersichtlich, um die *europäische Dimension* der Qualitätsdebatte. Die Herausgeberinnen *J. Lepperhoff, A. Satilmis* und *A. Scheele* begründen den gewählten