

KATHLEEN WERNER

# Work-Life-Balance in alternden Belegschaften

Betriebliche Gestaltungsfelder  
für Unternehmen



## Work-Life-Balance in alternden Belegschaften



Kathleen Werner

## Work-Life-Balance in alternden Belegschaften

Betriebliche Gestaltungsfelder für Unternehmen



## Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

AVM - Akademische Verlagsgemeinschaft München 2011  
© Thomas Martin Verlagsgesellschaft, München

Umschlagabbildung: © Kurhan - Fotolia.com

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urhebergesetzes ohne schriftliche Zustimmung des Verlages ist unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Nachdruck, auch auszugsweise, Reproduktion, Vervielfältigung, Übersetzung, Mikroverfilmung sowie Digitalisierung oder Einspeicherung und Verarbeitung auf Tonträgern und in elektronischen Systemen aller Art.

Alle Informationen in diesem Buch wurden mit größter Sorgfalt erarbeitet und geprüft. Weder Autoren noch Verlag können jedoch für Schäden haftbar gemacht werden, die in Zusammenhang mit der Verwendung dieses Buches stehen.

e-ISBN (ePDF) 978-3-96091-160-9  
ISBN (Print) 978-3-86924-000-8

Verlagsverzeichnis schickt gern:  
AVM - Akademische Verlagsgemeinschaft München  
Schwanthalerstr. 81  
D-80336 München

[www.avm-verlag.de](http://www.avm-verlag.de)

## Vorwort

In der Grundschule hieß es immer, ich muss fleißig sein und viel lernen, damit ich später in meinem Traumberuf tätig sein kann. Früher bin ich noch davon ausgegangen, dass ich nach der Schule nur noch speziell für meinem zukünftigen Beruf in der Berufsschule oder wenn ich mich ganz doll anstrengt vielleicht an der Universität lernen werde - und dann nie wieder.

Heute weiß ich, dass es nicht so ist und ich ein Leben lang lernen muss, um mich in der heutigen Gesellschaft zu beweisen beziehungsweise um die Dinge erreichen zu können, von denen ich träume. Angst dabei macht mir nicht das lebenslange Lernen, sondern Angst dabei macht mir der Gedanke, dass ich trotzdem scheitern kann, ich meine Arbeit nicht mehr als sinnstiftend wahrnehme, weil die Rahmenbedingungen sich verschlechtern oder weil der Druck immer besser zu sein und zu werden immer härter wird und ich nie die Gewissheit haben werde im Unternehmen alt zu werden. Ich höre und erlebe immer wieder aus Erzählungen meines Familien- und Freundeskreises, dass jeder ja wirklich jeder in der heutigen Berufswelt ganz leicht ersetzbar ist. Es warten doch nur unzählige Menschen darauf, dass ein Arbeitsplatz für sie frei wird. Wer oder was garantiert mir, dass ich trotz hoher Bildung ein Leben lang erwerbstätig und vor allem gesund bleibe?

Die Antwort auf meine Frage, ist - Niemand. Doch kann jeder Einzelne einen Teil dazu beitragen. Politik, Gesellschaft und Unternehmen müssen sich im Klaren sein, dass auch sie mal alt werden und jede Generation ein altersgerechtes, vorurteilsfreies und sinnstiftendes Arbeitsleben verdient hat.

An dieser Stelle möchte ich mich bei allen Personen bedanken, die mich bei der Erstellung dieses Buches unterstützt haben. Dabei möchte ich mich bei Prof. Dr. Eva Quante-Brandt bedanken, die diese Arbeit vor allem am Anfang mit ihrer engagierten Betreuung und ihren zahlreichen Denkanstößen bereichert hat. Meiner Familie und meiner Freundin Sandy Glauber danke ich für ihre emotionale Unterstützung und meinem Freund Sebastian Riebe für seine vielseitigen und vor allem geduldigen Diskussionsbeiträge. Besonderer Dank gebührt aber meinem Bruder, der mir als Vorbild immer wieder gezeigt hat, dass man alles schaffen kann, wenn man nur fest genug an sich und seine Ideen glaubt.

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>Vorwort</b> .....	<b>I</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>II</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>5</b>
1.1 Problemstellung und Ziel der Arbeit .....	7
1.2 Strukturierung der Arbeit .....	9
<b>2 Ausgangslage: Veränderte Welten – Die Notwendigkeit älterer Mitarbeiter in Unternehmen</b> .....	<b>11</b>
2.1 Demografischer Wandel.....	11
2.1.1 Veränderung des Erwerbspersonenpotenzials.....	13
2.1.2 Fachkräftemangel .....	15
2.2 Wandel zur Wissensgesellschaft im Kontext lebenslangen Lernens .....	17
<b>3 Ältere Mitarbeiter – alternde Belegschaften</b> .....	<b>20</b>
3.1 Alter und Altern – im Wandel der Zeit .....	22
3.1.1 Alter und Altern – verschiedene Perspektiven .....	23
3.1.2 Alter und Altern – verschiedene Modelle .....	24
3.1.2.1 Das Defizitmodell .....	24
3.1.2.2 Die Aktivitäts- und Disengagement-Theorie.....	26
3.1.2.3 Das Kompetenzmodell .....	27
3.2 Definition ältere Mitarbeiter.....	29
3.3 Die Leistungsfähigkeit Älterer .....	31
3.3.1 Die kognitive Leistungsfähigkeit .....	31
3.3.1.1 Intelligenz im Alter .....	32
3.3.1.2 Gedächtnis und Lernfähigkeit im Alter.....	35
3.3.2 Die psychische Leistungsfähigkeit.....	36
3.3.3 Die physische Leistungsfähigkeit.....	38
3.3.4 Erhalt der Arbeits- und Leistungsfähigkeit Älterer.....	38
3.4 Personalkosten Älterer – Sind Ältere zu teuer? .....	41
3.5 Zusammenfassende Darstellung und Schlussfolgerungen .....	44

---

<b>4 Grundverständnis Work-Life-Balance .....</b>	<b>45</b>
4.1 Work-Life-Balance – erste Etappen .....	47
4.2 Definition Work-Life-Balance .....	49
4.2.1 Der Begriff Work-Life-Balance .....	49
4.2.2 Probleme bei der Begriffsbestimmung .....	51
4.3 Modelle und abhängige Größen – Erklärungszusammenhänge .....	53
4.3.1 Belastungs- und Beanspruchungsmodell nach Kastner .....	53
4.3.2 Thesen zum Zusammenhang von Arbeit und Leben .....	55
4.3.2.1 Segmentierungs-, Neutralitäts- oder Autonomiehypothese .....	56
4.3.2.2 Generalisations- oder Kompensationshypothese .....	56
4.3.2.3 Interaktionshypothese .....	56
4.3.2.4 Kongruenzhypothese .....	57
4.3.3 Parameter der Work-Life-Balance .....	57
4.3.3.1 Parameter des Individuums .....	58
4.3.3.2 Parameter der Lebenswelt .....	59
4.3.3.3 Parameter der Arbeitswelt .....	61
4.4 Ziele und Vorteile einer erfolgreichen Work-Life-Balance .....	63
4.4.1 Ziele und Vorteile für Unternehmen .....	63
4.4.2 Vorteile für Mitarbeiter .....	65
4.4.3 Vorteile für die Gesellschaft .....	66
4.5 Kritische Auseinandersetzung mit dem Thema .....	66
<b>5 Voraussetzungen für eine Work-Life-Balance Älterer .....</b>	<b>69</b>
5.1 Führungs- und Unternehmenskultur .....	70
5.1.1 Problembewusstsein schaffen .....	71
5.1.2 Wertschätzung und Abbau von Vorurteilen gegenüber Älteren .....	72
5.2 Strategische Altersstrukturanalyse .....	73



<b>6 Work-Life-Balance Älterer: Betriebliche Gestaltungsfelder .....</b>	<b>76</b>
6.1 Personalentwicklung: Weiterbildung .....	78
6.1.1 Bedeutung betrieblicher Weiterbildung für Ältere und Unternehmen.....	80
6.1.2 Weiterbildungsbeteiligung Älterer .....	82
6.1.3 Besonderheiten des Lernens Älterer .....	84
6.1.3.1 Barrieren für die Weiterbildung Älterer .....	84
6.1.3.2 Anforderungen an die Didaktik.....	86
6.2 Personalentwicklung: Förderung.....	88
6.2.1 Mitarbeitergespräche .....	89
6.2.2 Altersgerechte Laufbahngestaltung.....	91
6.2.3 Wissensverluste vorbeugen: Wissensmanagement .....	93
6.2.3.1 Mentoring .....	94
6.2.3.2 Patenschaften.....	95
6.2.3.3 Altersheterogene Teams .....	96
6.3 Personalentwicklung: Arbeitsgestaltung .....	98
6.3.1 Gestaltung des Arbeitsinhalts.....	99
6.3.1.1 Job Rotation.....	100
6.3.1.2 Job Enlargement .....	101
6.3.1.3 Job Enrichment.....	102
6.3.2 Gestaltung der Arbeitszeit und des Arbeitsorts.....	103
6.3.2.1 Altersgerechte Arbeitszeitmodelle .....	104
6.3.2.2 Telearbeit.....	107
<b>7 Abschließende Betrachtung.....</b>	<b>110</b>
<b>Literatur .....</b>	<b>112</b>
<b>Darstellungsverzeichnis .....</b>	<b>124</b>

# 1 Einleitung

*„Wenn man genug Erfahrung gesammelt hat,  
ist man zu alt, um sie auszunutzen.“*

*William Somerset Maugham*

Seitdem Menschen leben, altern sie nicht nur, sondern werden auch immer älter. Aufgrund von Verbesserungen in den Bereichen medizinischer Versorgung, Hygiene und Ernährung wie aber auch durch veränderte Arbeitsbedingungen und einen gestiegenen materiellen Zustand hat sich die durchschnittliche Lebenserwartung in den letzten 130 Jahren mehr als verdoppelt (vgl. Statistisches Bundesamt 2006, S. 36ff.)<sup>1</sup>. Parallel zur Steigerung der Lebenserwartung, verharrt die Geburtenrate auf einem niedrigen Niveau. Seit 1972 ist die Zahl der Sterbenden höher als die der Geborenen. Zukünftig kann das Geburtendefizit auch nicht mehr durch einen positiven Wanderungssaldo ausgeglichen werden (vgl. ebd. S. 13f.). Das Ergebnis dieser demografischen Veränderungen ist eine altersstrukturelle Verschiebung in der Bevölkerung. Deutschland altert und schrumpft. Wie deutlich dieser Wandel zum Tragen kommt, ist regional unterschiedlich. Wirtschaftlich attraktive und erfolgreiche Städte werden weiterhin viele innovative, kreative und wissbegierige Menschen anziehen. Bestimmte ländliche Regionen sind wiederum vermehrt für Familien und Ältere ansprechend. Verlierer der Umstrukturierungen werden dabei strukturschwache Regionen wie zum Beispiel Teile des Ostens Deutschlands sein. Gründe hierfür sind nicht nur der Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials, sondern auch die schnell ansteigende Zahl der Älteren. Das „älteste“ Bundesland wird nach Bevölkerungsvorausrechnungen Brandenburg sein. Im Jahr 2050 wird der Anteil der dort lebenden 65-Jährigen und älteren Menschen 40,7% ausmachen (vgl. Statistisches Bundesamt 2007, S. 3).

---

<sup>1</sup> 1871/1881 Lebenserwartung bei Geburt für Jungen bei 35,6 Jahren und für Mädchen bei 38,4 Jahren  
2002/2004 Lebenserwartung bei Geburt für Jungen bei 75,9 Jahren und für Mädchen bei 81,5 Jahren

Aber was genau bedeutet die Alterung der Gesellschaft für das Erwerbsleben? In Anbetracht dessen, dass der Anteil der Erwerbsbevölkerung in der Altersgruppe der 50- bis 65-Jährigen in den Jahren 2010 bis 2020 von 32% auf 39% steigen wird (vgl. BMFSFJ 2006, S. 51), werden zukünftig neue Herausforderungen für Unternehmen entstehen. Die Belegschaften in den Betrieben altern und es wird für einige schwer sein geeignete Auszubildende und Fachkräfte zu finden, weshalb sie verstärkt auf ihre älteren Mitarbeiter angewiesen sind. Angesichts der alternden Belegschaften müssen neue Rahmenbedingungen geschaffen werden, welche die Beschäftigungsfähigkeit auch noch ins hohe Alter sichern. Es müssen optimale Arbeitsbedingungen gezielt und präventiv für jede Altersgeneration implementiert werden, damit arbeitsbedingte Fehlbelastungen und gesundheitliche Beschwerden dauerhaft retardiert werden können.

Folgerichtig stellt sich nun die Frage, welche Möglichkeiten für Unternehmen existieren, um der Herausforderung der alternden Belegschaften gerecht zu werden und welche Chancen und Risiken ergeben sich daraus? Eine Herangehensweise wäre, einzelne Maßnahmen zum Beispiel in der Arbeitszeitgestaltung wie die Altersteilzeit einzuführen. Ebenfalls tritt seit den 1970er Jahren zunehmend ein Trend zum Phänomen der Frühverrentung in Unternehmen auf (vgl. Clemens 2001, S. 48). Wie sinnvoll das für Unternehmen und ihre älteren Mitarbeiter ist, ist jedoch fraglich. Eher von Vorteil sind dagegen ganzheitliche Maßnahmen, welche sowohl den Wünschen und Vorstellungen der Unternehmensseite wie auch denen der Mitarbeiterseite gerecht werden, damit eine Win-win-Situation entstehen kann. Dazu kann man das Konzept der Work-Life-Balance zählen, welches erfolgreiche Berufsbiografien zum Ziel hat, indem es private, soziale, kulturelle und gesundheitliche Aspekte mit einbezieht (vgl. BMFSFJ 2005, S.3).

Wirft man einen Blick in die Literatur, erkennt man schnell, dass Work-Life-Balance seit einigen Jahren ein durchaus aktuelles und viel diskutiertes Thema ist. Viele Stiftungen<sup>2</sup>, Institutionen und Unternehmen sehen in einer erfolgreichen Work-Life-Balance die Lösung gesellschaftlicher Probleme, wie den zukünftig drohenden Fachkräftemangel, ansteigende Flexibilitätsanforderungen und eine weiter sinkende Geburtenrate. Dabei werden zahlreiche Maßnahmen eingeführt, um die Frauenerwerbsarbeit zu erhöhen, Kinderbetreuungsmöglich-

---

<sup>2</sup> zum Beispiel Hertie-Stiftung, Bertelsmann-Stiftung, Hans Böckler Stiftung

keiten weiter auszubauen, werdenden Vätern die Möglichkeiten für Erziehungsjahre zu bieten bis hin zur Bereitstellung von haushaltsnahen Dienstleistungen (vgl. BMFSFJ 2005; Rost 2004; Schmidt/ Mohn 2004). Hintergrund aller Bemühungen ist die Bindung qualifizierter Mitarbeiter und die Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber.

## **1.1 Problemstellung und Ziel der Arbeit**

Bei den dargebotenen Work-Life-Balance-Maßnahmen bleibt unverkennbar, dass Ältere oft unberücksichtigt bleiben und man eher von einer Beschränkung auf die Work-Family-Balance sprechen kann. Obwohl das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2005) im Zusammenhang mit Work-Life-Balance von einer umfassenden Personalpolitik spricht, die weit über familienfreundliche Maßnahmen hinausgeht und auch Aspekte des lebenslangen Lernens, der altersgerechten Arbeitsgestaltung und der Gesundheitsprävention beinhaltet (vgl. ebd. S. 4), findet man wenig Aufsätze und Arbeiten, die eine Work-Life-Balance älterer Mitarbeiter thematisieren. Viel häufiger wird das Thema der alternden Belegschaften in Forschungszusammenhängen des demografischen Wandels betrachtet.<sup>3</sup>

Beschäftigt man sich mit den Forschungen zum demografischen Wandel fällt auf, dass mittlerweile viele Arbeitgeber die Nützlichkeit und Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter erkannt haben. So werden ältere Mitarbeiter genauso leistungsfähig wie jüngere Mitarbeiter eingeschätzt. Laut Betriebspanel<sup>4</sup> 2002 werden Ältere in Betrieben mit einem hohen Anteil älterer Mitarbeiter sogar leistungsfähiger als ihre jüngeren Kollegen bewertet. Demzufolge sind die Leistungsfähigkeit und die Produktivität eindeutig nicht vom Lebensalter abhängig, sondern vom effizienten Arbeitseinsatz, den Arbeitsbedingungen, der Art der Tätigkeit und der Lernbereitschaft beziehungsweise Lernfähigkeit der Mitarbeiter. Trotzdem bekennen sich 15% aller deutschen Betriebe zu einer offenen Altersdiskriminierung, welche Ältere keinesfalls einstellen würden. Weitere 8% würden über 50-Jährige nur einstellen, wenn es keine jüngeren Bewerber gibt (vgl. Bellmann et al. 2003, S. 63, S. 143ff.). Überdies hinaus ist der Anteil der Betriebe, welche über 50-Jährige beschäftigen und Maßnahmen für diese implementiert haben von 19% im Jahr 2002 auf 17% im Jahr 2006 zurückgegangen (vgl. Bellmann/ Kistler/ Wahse 2007, S. 3). Den größten Teil dieser Maßnahmen nehmen Alterszeitregelungen ein, welche ein frühzeitiges Ausscheiden aus dem Betrieb begünstigen.

---

<sup>3</sup> vgl. dazu zum Beispiel Holz/ Da-Cruz 2007, Prezewowsky 2007; Deller/ Kern/ Hausmann et al. 2008

<sup>4</sup> quantitative Stichprobe von über 15 Tausend Betrieben in Deutschland

Ebenfalls lassen sich Verschlechterungen im Bereich der beruflichen Weiterbildungsteilnahme Äterer feststellen. Im Jahr 1997 bildeten sich 20% der 50- bis 64-Jährigen weiter, wogegen es im Jahr 2003 nur noch 17% waren (vgl. BMBF 2005, S. 26). Die Forschungsergebnisse zeigen, dass noch große Diskrepanzen herrschen. Auf der einen Seite wissen die Unternehmen die Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter zu schätzen und auf der anderen Seite sind Unternehmen immer noch auf Externalisierungen ausgerichtet. Es gibt nur wenige Qualifizierungsmaßnahmen für Ältere und die Arbeitsbedingungen sind vermehrt auf junge und mittelalte Belegschaften ausgerichtet. Es wird deutlich, dass den Unternehmen Erfahrungen und Know-how im Umgang mit Älteren fehlen.

Die vorliegende Arbeit soll hier Abhilfe schaffen, indem sie sich mit folgender Fragestellung beschäftigt: Wie gehe ich mit alternden Belegschaften in Unternehmen um, damit eine langfristige erfolgreiche Beschäftigungsfähigkeit gesichert werden kann?

Gegenstand dieser Arbeit ist es, die Notwendigkeit einer erfolgreichen Work-Life-Balance für Ältere darzustellen. Dabei wird darauf verzichtet das Problem aus geschlechtspezifischer Sicht zu betrachten. In Anlehnung an Lehr<sup>5</sup> sind mit dem Begriff „Ältere“ alle Menschen ab 55 Jahre gemeint<sup>6</sup>. Angesichts der bescheidenen Literatur zum Thema Work-Life-Balance in alternden Belegschaften werden zuerst die Bereiche ältere Mitarbeiter und Work-Life-Balance reflektiert, bevor die Arbeit sich mit dem eigentlichen Schwerpunkt der betrieblichen Gestaltungsfelder für eine erfolgreiche Work-Life-Balance Älterer beschäftigen wird. Ziel ist es aufgrund der Widersprüchlichkeiten zwischen der Leistungsfähigkeit Älterer und dessen Einbindung in das Unternehmen mehr Aufklärungsarbeit zu leisten, damit im Zuge der demografischen Veränderungen die Beschäftigungsfähigkeit Älterer in den Betrieben gesichert werden kann. Besonders in Anbetracht der geburtenstarken Jahrgänge der 1960er und 1970er Jahre ist dies unabdingbarer Bestandteil gegenwärtiger betrieblicher Personalpolitik. Um diesem Ziel gerecht zu werden, wird das Thema unter intensiver Literaturanalyse und Berücksichtigung gegenwärtiger Forschungsergebnisse reflektiert.

---

<sup>5</sup> Prof. Dr. Ursula M. Lehr ist unter anderem Psychologin, Gerontologin, Gründerin des deutschen Zentrums für Altersforschung an der Universität Heidelberg und ehemalige Bundesfamilienministerin.

<sup>6</sup> Die verwendete Altersgrenze soll für diese Arbeit nur ein Hilfsmittel darstellen und hat demnach keinen Anspruch auf Allgemeingültigkeit.