

Beiträge zur Sozialökonomik der Arbeit  
Herausgegeben von  
Prof. Dr. Michael Bolle und Prof. Dr. Burkhard Strümpel

20

## Die Praxis des gleitenden Übergangs in den Ruhestand

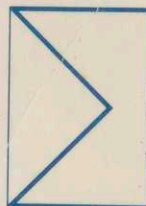
Geht eine sozialpolitische Idee in Rente?

Jürgen Deters  
Wolfgang H. Staehle  
Ulrich Stirn

Ci

864

edition sigma



Ci 864

Band 20

Beiträge zur Ergonomie der Arbeit  
Die Praxis der

Deters/Staehle/Stirn:

Die Praxis des gleitenden Übergangs in den Ruhestand

Michael Ballé und

Burkhard Stürmel

U 867

**Beiträge zur Sozialökonomik der Arbeit**      **Band 20**

Herausgegeben von  
Michael Bolle und  
Burkhard Strümpel

# Die Praxis des gleitenden Übergangs in den Ruhestand

0 Einleitung  
W. H. Staehle      Geht eine sozialpolitische Idee in Rente?

1 Zum aktuellen Problem des gleitenden Übergangs in den Ruhestand  
Jürgen Detert  
Jürgen Detert  
Wolfgang H. Staehle  
Ulrich Stirn

1.1 Der gleitende Übergang in den Ruhestand als  
individualisierungsökonomischer Prozess

1.2 Der gleitende Übergang in den Ruhestand als  
gesamtwirtschaftlich-politischer Prozess

1.3 Der gleitende Übergang in den Ruhestand als  
sozialrechtlich-politischer Prozess

1.3.1 Der GUR als Instrument der Personalpolitik  
(Personalwirtschaftliche Aspekte)

1.3.2 Der GUR als Instrument der Sozialpolitik  
(Sozialrechtliche Aspekte)

1.3.3 Der GUR als Instrument der Arbeitsmarktpolitik  
(Arbeitsmarktpolitische Aspekte)

1.3.4 Der GUR als Instrument der Alterspolitik  
(Alterspolitische Aspekte)

1.3.5 Der GUR als Instrument der Gesundheitspolitik  
(Gesundheitspolitische Aspekte)

1.3.6 Der GUR als Instrument der Familienpolitik  
(Familienpolitische Aspekte)

1.3.7 Der GUR als Instrument der Kulturpolitik  
(Kulturpolitische Aspekte)

1.3.8 Der GUR als Instrument der Außenpolitik  
(Außenpolitische Aspekte)

Beiträge zur Sozialökonomik der Arbeit Band 20  
Die Praxis des gleitenden  
Übergangs in den Ruhestand  
Dau erließ lechnin  
Geht eine sozialpolitische Idee in



2 m 189 / 3285

CIP - Titelaufnahme der Deutschen Bibliothek

Deters, Jürgen:

Die Praxis des gleitenden Übergangs in den Ruhestand : geht eine sozialpolitische Idee in Rente? / Jürgen Deters ; Wolfgang H. Staehle ; Ulrich Stirn. - Berlin : Ed. Sigma Bohn, 1989

(Beiträge zur Sozialökonomik der Arbeit ; Bd. 20)

ISBN 3-89404-601-5

NE: Staehle, Wolfgang H.; Stirn, Ulrich; GT

Copyright 1989 by edition sigma rainer bohn verlag, Berlin.

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

Druck: WZB, Berlin

Printed in Germany

## Inhalt

0.	Einleitung <i>W. H. Staehle</i>	9
1.	Zum aktuellen Problemzusammenhang gleitender Ruhestandsmodelle <i>Jürgen Deters</i>	17
1.1	Der Gleitende Übergang in den Ruhestand (GÜR) aus individuell-gerontologischer Sicht	17
1.2	Der Gleitende Übergang in den Ruhestand (GÜR) aus gesamtwirtschaftlicher (sozial- und arbeitsmarkt- politischer) Sicht	26
1.3	Der Gleitende Übergang in den Ruhestand (GÜR) aus einzelwirtschaftlicher Sicht	35
1.3.1	Der GÜR als Instrument der Personalfreistellung (Personalabbaupolitik)	36
1.3.2	Der GÜR als Instrument der Personalerhaltungs- und der Personaleinsatzpolitik	38
1.3.3	Der GÜR als Instrument der Personalbeschaffungspolitik	46
1.4	Zum Begriff "Gleitender Übergang in den Ruhestand" (GÜR)	47
2.	Methodischer Ansatz und Anlage der Untersuchung <i>Jürgen Deters/Ulrich Stirn</i>	51
2.1	Entwicklung eines theoretischen Orientierungsrahmens	51
2.2	Ableitung von Untersuchungszielen aus dem theoretischen Orientierungsrahmen	59
2.3	Konsequenzen für die Untersuchungsmethode	63
2.3.1	Befragung von Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern	64
2.3.2	Befragung älterer Arbeitnehmer/innen im gleitenden Ruhestandsmodell	66
2.3.3	Auswahl der und Zugang zu den Befragten: Arbeitgebervertreter, Gewerkschaftsvertreter, Personal- manager, Betriebsräte, ältere Arbeitnehmer	71
2.4	Durchführung der Erhebungen	73

3.	Der Gleitende Übergang in den Ruhestand (GÜR) als Überbetriebliche Regelung <i>Jürgen Deters</i>	75
3.1	Der Gleitende Übergang in den Ruhestand (GÜR) in der deutschen Zigarettenindustrie	76
3.1.1	Zur historischen Rekonstruktion der Regelung	76
3.1.2	Zur praktischen Umsetzung der Regelung	89
3.1.3	Ausblick	98
3.2	Der Gleitende Übergang in den Ruhestand (GÜR) im Rahmen der Umsetzung des Vorruhestandsgesetzes	99
3.2.1	Vorruhestand und GÜR	99
3.2.2	Der GÜR in der chemischen Industrie	100
3.2.3	Der GÜR im Bereich 'Bergbau und Energie'	115
3.2.4	Der GÜR in der Zementindustrie Nordwestdeutschlands	125
3.2.5	Der GÜR in der Kunststoff-verarbeitenden Industrie in Berlin - West	136
4.	Der Gleitende Übergang in den Ruhestand (GÜR) als betriebliche Regelung <i>Ulrich Stirn</i>	153
4.1	Unternehmung A	155
4.2	Unternehmung B	160
4.3	Unternehmung C	168
4.4	Unternehmung D	172
4.5	Unternehmung E	176
4.6	Unternehmung F	179
4.7	Unternehmung G	185
4.7.1	Einschränkung des Entscheidungsspielraums in der Personalpolitik durch die Beibehaltung der 59er-Regelung	185
4.7.2	Die Abschaffung der 58er-Regelung zur Vergrößerung des personalpolitischen und personalwirtschaftlichen Entscheidungsspielraums	188
4.7.3	Der GÜR als Mittel zur Abschaffung der 58er-Regelung	196
4.8	Zusammenfassung	219



5.	Der Gleitende Übergang in den Ruhestand (GÜR) im Interesse der Arbeitnehmer/innen <i>Jürgen Deters</i>	225
5.1	Der Gleitende Übergang in den Ruhestand (GÜR) als Beitrag zur Lösung spezifischer Problemlagen älterer Arbeitnehmer/innen	225
5.1.1	Zum Begriff "ältere Arbeitnehmer/innen"	226
5.1.2	Die Stellung älterer Arbeitnehmer/innen im Erwerbsleben	227
5.1.3	Problemfeld: Individuell – biographische Zeitperspektiven	238
5.1.4	Problemfeld: Altersnormen, Alterszwänge und Selbstbild älterer Arbeitnehmer	243
5.1.5	Problemfeld: Außerbetriebliche soziale Situation	248
5.2	Der Gleitende Übergang in den Ruhestand (GÜR) aus der Sicht der Betroffenen <i>Andrea Goll</i>	252
5.2.1	Konzeption von Befragung und Auswertung	252
5.2.2	Unsere Interviewpartner	253
5.2.3	Situation vor dem GÜR und der Entscheidung	255
5.2.4	Situation im GÜR und Antizipation des Ruhestands	265
	Literaturverzeichnis	275
	Anhang: Interviewleitfaden	292

200	Der Gesamtumfang in den Rubriken (GR) im	200
201	Umfang der Arbeitsleistungen (Arbeitsleistung)	201
202	Arbeitsleistung	202
203	Arbeitsleistung	203
204	Arbeitsleistung	204
205	Arbeitsleistung	205
206	Arbeitsleistung	206
207	Arbeitsleistung	207
208	Arbeitsleistung	208
209	Arbeitsleistung	209
210	Arbeitsleistung	210
211	Arbeitsleistung	211
212	Arbeitsleistung	212
213	Arbeitsleistung	213
214	Arbeitsleistung	214
215	Arbeitsleistung	215
216	Arbeitsleistung	216
217	Arbeitsleistung	217
218	Arbeitsleistung	218
219	Arbeitsleistung	219
220	Arbeitsleistung	220
221	Arbeitsleistung	221
222	Arbeitsleistung	222
223	Arbeitsleistung	223
224	Arbeitsleistung	224
225	Arbeitsleistung	225
226	Arbeitsleistung	226
227	Arbeitsleistung	227
228	Arbeitsleistung	228
229	Arbeitsleistung	229
230	Arbeitsleistung	230
231	Arbeitsleistung	231
232	Arbeitsleistung	232
233	Arbeitsleistung	233
234	Arbeitsleistung	234
235	Arbeitsleistung	235
236	Arbeitsleistung	236
237	Arbeitsleistung	237
238	Arbeitsleistung	238
239	Arbeitsleistung	239
240	Arbeitsleistung	240
241	Arbeitsleistung	241
242	Arbeitsleistung	242
243	Arbeitsleistung	243
244	Arbeitsleistung	244
245	Arbeitsleistung	245
246	Arbeitsleistung	246
247	Arbeitsleistung	247
248	Arbeitsleistung	248
249	Arbeitsleistung	249
250	Arbeitsleistung	250
251	Arbeitsleistung	251
252	Arbeitsleistung	252
253	Arbeitsleistung	253
254	Arbeitsleistung	254
255	Arbeitsleistung	255
256	Arbeitsleistung	256
257	Arbeitsleistung	257
258	Arbeitsleistung	258
259	Arbeitsleistung	259
260	Arbeitsleistung	260
261	Arbeitsleistung	261
262	Arbeitsleistung	262
263	Arbeitsleistung	263
264	Arbeitsleistung	264
265	Arbeitsleistung	265
266	Arbeitsleistung	266
267	Arbeitsleistung	267
268	Arbeitsleistung	268
269	Arbeitsleistung	269
270	Arbeitsleistung	270
271	Arbeitsleistung	271
272	Arbeitsleistung	272
273	Arbeitsleistung	273
274	Arbeitsleistung	274
275	Arbeitsleistung	275
276	Arbeitsleistung	276
277	Arbeitsleistung	277
278	Arbeitsleistung	278
279	Arbeitsleistung	279
280	Arbeitsleistung	280
281	Arbeitsleistung	281
282	Arbeitsleistung	282
283	Arbeitsleistung	283
284	Arbeitsleistung	284
285	Arbeitsleistung	285
286	Arbeitsleistung	286
287	Arbeitsleistung	287
288	Arbeitsleistung	288
289	Arbeitsleistung	289
290	Arbeitsleistung	290
291	Arbeitsleistung	291
292	Arbeitsleistung	292
293	Arbeitsleistung	293
294	Arbeitsleistung	294
295	Arbeitsleistung	295
296	Arbeitsleistung	296
297	Arbeitsleistung	297
298	Arbeitsleistung	298
299	Arbeitsleistung	299
300	Arbeitsleistung	300

## 0. Einleitung

Die Erwerbstätigkeit der Älteren Mitarbeiter ist in der BRD in den letzten 10 Jahren erheblich gesunken. Arbeitgeber, Gewerkschaften und der Staat waren in dieser Zeit äußerst erfinderisch in der Entwicklung von Maßnahmen, um das Ausscheiden Älterer Mitarbeiter aus dem Arbeitsleben zu erleichtern und zu fördern, sei es nun abrupt oder gleitend. Beispielhaft seien genannt: Gleitender Übergang in den Ruhestand, Altersteilzeitarbeit (Teilrentenmodell), Tarifverträge über Vorruhestandsregelungen, 59-er und 58-er Regelungen, Vorruhestandsgesetz. Dabei werden Frühverrentung, Altersteilzeitarbeit, Vorruhestand u.ä. von Unternehmensebene kollektivvertraglichen generellen Arbeitszeitverkürzungen vorgezogen. Arbeitszeitflexibilisierung über (gleitende) Frühverrentung erlaubt nämlich eine selektive Personalabbaupolitik. Leistungsfähige und -willige sowie Hochqualifizierte werden weiterbeschäftigt; den anderen wird der Ruhestand nahegelegt.

Obwohl allen an der Beschäftigung Älterer Mitarbeiter beteiligten Akteurguppen bekannt ist, daß kein direkter, kausaler Zusammenhang zwischen chronologischem Alter und Leistungsfähigkeit besteht, trennen sich dennoch Arbeitgeber bevorzugt von Älteren und werden hierbei vom Gesetzgeber und Arbeitnehmervertretern unterstützt.

Personalabbau bei Älteren Mitarbeitern ist vor allem im Zusammenhang mit folgenden Maßnahmen relevant:

- 1) Reduzierung der Belegschaft  
Rationalisierungsinvestitionen und/oder Beschäftigungsrückgang führen zu einem Personalüberhang (z.B. Zigarettenindustrie, Mineralölindustrie, Automobilindustrie).
- 2) Umstrukturierung der Belegschaft  
Um den technologischen Wandel bzw. Innovationen besser bewältigen zu können, wird die Alters- bzw. Qualifikationsstruktur verbessert, d.h. Belegschaftsteile (ältere, unzureichend qualifizierte) werden ausgetauscht gegen jüngere, besser qualifizierte (z.B. Elektroindustrie, EDV).
- 3) Flexibilisierung der Belegschaft  
Zur besseren Anpassung des Arbeitszeitsystems an den betrieblichen Arbeitszeitbedarf (Kapazitätsauslastung) werden Arbeits- und Betriebszeiten entkoppelt.

Warum denkt nun die Unternehmensleitung bei personalpolitischen Maßnahmen zuerst an die Älteren Mitarbeiter? Das klassische Argument lautet nach wie vor: Ältere Mitarbeiter verursachen höhere Personalkosten (höhere Fehlzeiten, Krankenstand) und Personalnebenkosten (als Folge des Senioritätsprinzips, hoher Betriebszugehörigkeit). Darüber hinaus gilt der Abbau der älteren Belegschaft als unblutige Maßnahme, d.h. ein freiwilli-

ger, sozialverträglicher Personalabbau, der gesellschaftlich akzeptabel ist und den guten sozialpolitischen Ruf des Hauses nicht gefährdet.

Die in dieser Situationsbeschreibung zum Ausdruck kommende Sichtweise der Älteren Mitarbeiter läßt sich als klassisch betriebswirtschaftlich kennzeichnen. Der Mitarbeiter wird primär als Kostenfaktor (Input) gesehen, der in der Gewinn- und Verlustrechnung erfaßt wird; Personalkosten werden, wie alle anderen Kostenarten auch, durch geeignete Maßnahmen minimiert; und der Output, als Leistung pro Zeiteinheit, soll maximiert werden.

Eine Durchsicht der jüngeren Literatur über Personalwesen, Personalführung und Arbeitsbeziehungen läßt jedoch einen deutlichen Wechsel der Perspektive erkennen. Während bis zu Beginn der 80er Jahre der Funktionsbereich "Personal" als ein betriebliches Aufgabengebiet neben anderen, wie Beschaffung, Produktion, Absatz behandelt wurde, hat seitdem eine Neuorientierung hin zu einer integrativen, proaktiven und strategischen Sichtweise des Faktors Arbeit in der Unternehmung stattgefunden. Personalarbeit reduziert sich nicht mehr auf die bloße Anwendung von Personaltechniken, wie Personalplanung, -einsatz, -entwicklung oder -entlassung, deren kompetenter Einsatz hochspezialisierten Mitarbeitern in der Personalabteilung zugewiesen wird, sondern sie ist eine genuine Managementaufgabe. Alle mit dem Faktor Arbeit in Verbindung stehenden Handlungen/Entscheidungen sollen als Human Resources (HR) Activities integrativ geplant und mit der Unternehmensstrategie abgestimmt werden.

Zusammenfassend lassen sich also folgende Wurzeln der heutigen HR-Debatte identifizieren: (1) eine verhaltenswissenschaftliche (Mitarbeiter werden hier als Reservoir einer Vielzahl potentieller Fertigkeiten angesehen, und es ist Aufgabe und Verantwortung des Managers herauszufinden, wie diese Anlagen am besten zu aktualisieren, zu fördern und weiterzuentwickeln sind) und (2) eine ökonomische (das Personal wird nicht mehr nur als Kostenfaktor betrachtet, sondern vor allem als Vermögensanlage, die es einzel- und gesamtwirtschaftlich zu erhalten und zu mehren gilt). Das spezifisch Neue an der heutigen HR-Debatte sehe ich (3) in der systematischen Zusammenfassung (Integration) bislang getrennt gehandhabter Personalbeschaffungs- und -entwicklungsmaßnahmen, (4) deren Einbindung in Strategie- und Strukturentscheidungen und (5) die Sicht der HR aus einer General Management Perspektive und nicht aus einer Funktionsbereichsperspektive (wie Personalwesen) sowie die Einbindung des Managements in die HR Verantwortung.

Ein Ziel unserer Untersuchung war zu prüfen, ob sich diese in der Literatur erkennbare Akzentverschiebung auch in der betrieblichen Praxis in Form einer Neubewertung Älterer Mitarbeiter nachweisen läßt.

In unseren Untersuchungen haben wir feststellen können, daß bei einzelnen weitsichtigen Unternehmungen eine Rückbesinnung bzw. Neube-

sinnung auf den Wert der Ressource Arbeitskraft, speziell Älterer Mitarbeiter, festzustellen ist. Erst als in Unternehmungen, die einen drastischen Personalabbau bei den Älteren vollzogen hatten, diese Mitarbeitergruppe fast gänzlich ausgestorben war, hat man erkannt, welche Ressourcen hier verloren gegangen sind.

Wissen, Können und vor allem die langjährigen Erfahrungen, der Überblick über die Zusammenhänge im Unternehmen, über die die Älteren Mitarbeiter verfügen, sind Ressourcen, auf die kein Unternehmen verzichten kann. In manchen Betrieben mußten deshalb die Pensionäre in aufwendigen Aktionen wieder (zeitweise) an ihren Arbeitsplatz zurückgeholt werden.

Auch beim Übergang von Einzelarbeit auf Gruppenarbeit wird das Know How der Älteren Mitarbeiter dringend benötigt.

Angesichts der demographischen Entwicklung, die eine Verknappung an hochqualifizierten Fachkräften erwarten läßt, betonen mehr und mehr Unternehmungen, daß arbeitsvertraglich und rentenversicherungsrechtlich das Rentenalter grundsätzlich erst mit Vollendung des 65. Lebensjahres beginnt. Durch die großzügigen Vorruhestandsregelungen der Vergangenheit – mit 55 Jahren Ausscheidende wurden z.B. finanziell so gestellt, als ob sie mit 63 in Ruhestand getreten wären – ist jedoch bei den Mitarbeitern eine Erwartungshaltung geschaffen worden, die jetzt wieder mit aufwendigen Maßnahmen abgebaut werden muß. Während es gestern noch als dringendes Humanisierungsgebot galt, den Älteren Mitarbeiter möglichst frühzeitig in den "wohlverdienten" Ruhestand zu entlassen, wird heute in manchen Unternehmungen genau das Gegenteil propagiert.

Mit dem radikalen Abbau von Älteren Mitarbeitern haben sich manche Unternehmungen auch eines Personalpuffers begeben, eines Reservoirs, aus dem in Krisenzeiten relativ leicht Personal abgebaut werden kann.

Insgesamt gilt festzuhalten, daß Ältere Mitarbeiter aus der Sicht des Managements in jüngster Zeit eine beachtliche Aufwertung erfahren haben. Einmal wird ihr Know How nach wie vor dringend benötigt (vor allem deren Erfahrung, Integrationskraft), und zum anderen dienen sie als flexible Manövriermasse bei nicht/schwer prognostizierbaren Beschäftigungsschwankungen.

Der Gleitende Übergang in den Ruhestand (GÜR) spielt in diesem Zusammenhang eine sehr zwielichtige Rolle. Die ursprüngliche Annahme, hier würde ein Beitrag zur Humanisierung der Arbeit bzw. des Übergangs in den Ruhestand geleistet, mußte fallen gelassen werden. Unsere Fallstudien belegen, daß der Gleitende Ruhestand geradezu ein Lehrstück dafür abgibt, wie eine personalpolitische Maßnahme, angeblich zum Nutzen der Arbeitnehmer entwickelt, von den Akteuren des Systems der Arbeitsbeziehungen, Staat, Arbeitsverwaltung, Arbeitgeber, Management, Gewerk-

schaften, Betriebsräte für ihre jeweiligen aktuellen Interessen instrumentalisiert wird.

In der Diskussion um Erfolg oder Mißerfolg des GÜR wird in der einschlägigen Literatur überwiegend der Eindruck erweckt, die Akzeptanz des GÜR hänge einzig und allein vom individuellen Verhalten der potentiell anspruchsberechtigten Älteren Mitarbeiter ab. Wenn aber Verrentungsmaßnahmen Ergebnis von wirtschaftlichen Entscheidungen der Unternehmungen auf einzelwirtschaftlicher wie auch auf Verbandsebene sind, so müssen die aus diesen Entscheidungen resultierenden GÜR-Modelle, sowohl in ihrer regelungstechnischen Ausgestaltung als auch in ihrer organisatorischen Umsetzung diesen Interessen gerecht werden.

Ein Hauptanliegen unserer empirischen Untersuchung ist damit, die bislang zwar notwendige Diskussion um die individuelle Akzeptanz von Gleitmodellen um eine Sichtweise zu erweitern, die auch die Phase der Konzeptionierung und Umsetzung von Modellen des GÜR mit einschließt. Damit sind für unsere empirische Untersuchung neben den von der Maßnahme eigentlich betroffenen Älteren Mitarbeiter vornehmlich die an der Regelungsgestaltung und -umsetzung beteiligten betrieblichen als auch überbetrieblichen Akteure von Bedeutung. Zu diesem Zweck haben wir mit finanzieller Unterstützung der DFG eine schriftliche Befragung bei den Sozialpartnern (Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften) sowie Interviews bei ausgewählten Unternehmungen (hier Personalleiter und Betriebsräte) durchgeführt.

Die Ergebnisse dieser Erhebungen, speziell der Fallstudien, werden in den Kapiteln 3, 4 und 5.2 dargestellt. Kapitel 3 befaßt sich mit den überbetrieblichen, Kapitel 4 mit den betrieblichen Regelungen des GÜR. Abschließend werden in Kapitel 5.2 die Ergebnisse unserer qualitativen Interviews mit ausgleitenden Älteren Mitarbeitern in einem Chemieunternehmen präsentiert.

Die Modelle des GÜR werden in den Kapiteln 3 und 4 aus verschiedenen Perspektiven dargestellt. Nach der Beschreibung der jeweiligen überbetrieblichen bzw. betrieblichen Situation werden zum einen die konkrete Regelungsausgestaltung der Gleitmodelle skizziert, zum anderen wird der Entscheidungsprozeß zur Einführung von GÜR-Modellen von den grundsätzlichen Vorüberlegungen, der Entwicklung, Beratung und Verabschiedung von Plänen über die Ergreifung der Initiative zur Einführung des GÜR bis hin zur konkreten Modelleinführung und -praktizierung rekonstruiert.

Die Rekonstruktion der überbetrieblichen, betrieblichen und individuellen Entscheidungs- und Verhandlungsprozesse diente uns als Grundlage zur Beantwortung folgender Projektfragestellungen:

- A. Welche Ziele und Interessen wurden mit der Entscheidung zur Einführung von GÜR – Modellen verfolgt?
- B. Welche betrieblichen und überbetrieblichen Bedingungen fördern bzw. hemmen die Einführung von Modellen des GÜR?
- C. Welche Erfahrungen machten bisher ausgleitende Arbeitskräfte mit dem Modell des GÜR?

Die Präsentation unserer empirischen Ergebnisse in den Kapiteln 3, 4 und 5.2 ist so abgefaßt, daß sie auch als eigenständige Kapitel gelesen werden können. Eine Zusammenfassung der bisherigen Diskussion über Modelle des GÜR in der Literatur gibt das Einleitungskapitel. In Kapitel 2 stellen wir unseren methodischen Ansatz und die Anlage der Untersuchung vor.

Unsere Forschungsergebnisse belegen, daß sowohl die Regelungsgestaltung als auch deren Umsetzung einen entscheidenden Einfluß auf die Inanspruchnahme des GÜR haben. Damit wird deutlich, daß eine breite Akzeptanz unter den Älteren Mitarbeitern zwar eine notwendige aber keine hinreichende Voraussetzung für eine breite Anwendung des GÜR ist und daß das tatsächliche Inanspruchnahmeverhalten in erheblichem Umfang von betrieblichen und überbetrieblichen Bedingungen abhängt. Gleichzeitig bedeutet dies, daß im betrieblichen wie überbetrieblichen Kontext ausweichend Freiheitsgrade existieren, das Inanspruchnahmeverhalten der Älteren Mitarbeiter je nach ökonomischer Situation und politischer Bereitschaft der Verantwortlichen zu steuern.

Wird z.B. die Inanspruchnahme einer bestimmten Verrentungsregelung vom Management präferiert, so bestehen grundsätzlich mehrere Möglichkeiten für die Unternehmungspolitik, eine Regelungspräferenz unter den anspruchsberechtigten Älteren Mitarbeitern durchzusetzen:

- Verrentungsalternativen, die mit der von der Unternehmungsleitung präferierten Verrentungsregelung konkurrieren, werden abgeschafft.
- Die Konditionen der präferierten Verrentungsregelung werden in Relation zu den konkurrierenden Verrentungsregelungen verbessert.
- Unternehmungen, die keinen finanziellen Handlungsspielraum zu einer besseren entgeltlichen Ausgestaltung ihrer präferierten Regelung besitzen, betreiben eine Informationspolitik, in der die Vorzüge der präferierten Verrentungsregelung auf Betriebsversammlungen und in Informationsbroschüren hervorgehoben werden.

Das Interesse bzw. Desinteresse einer Unternehmung an der Realisierung des GÜR kommt u.a. darin zum Ausdruck, inwiefern organisatorische Hemmnisse, die mit einer Einführung dieser Arbeitszeitvariante verbunden sind, beseitigt werden bzw. inwiefern der Regelungsbedarf, der durch die Einführung eines GÜR entsteht, durch organisatorische Regelungen bewältigt wird.

Wir konnten in unseren Untersuchungen feststellen, daß bei Modellen, die vorgeblich aus dem Gedanken der Humanisierung der Arbeit entwik-

kelt worden sind, der mit der Installierung der Modelle einhergehende organisatorische Regelungsbedarf oftmals nur unzureichend bewältigt worden ist. So sind z.B. die Wünsche des Betriebsrates und der betroffenen Beschäftigten nur unzureichend in die Modellentwicklung mit eingeflossen. Dies ist u.E. auch plausibel, denn wenn von wissenschaftlicher Seite – insbesondere von Vertretern der gerontologischen Forschung – immer wieder der GÜR als das den Bedürfnissen Älterer Mitarbeiter adäquate Verrentungsmodell propagiert worden ist, warum sollten dann die betroffenen Beschäftigten auch noch mit in die Entscheidungsfindung einbezogen werden.

Die bisher institutionalisierten Regelungen, die im Rahmen einer innovativen Sozialpolitik in diesen Unternehmungen eingeführt wurden, zeigen, daß durchweg frühe Gleitmodelle mit einem Gleitanfang vor der flexiblen Altersgrenze eingeführt wurden. Dies macht deutlich, daß selbst in Unternehmungen mit einer beschäftigtenorientierten Sozialpolitik die Förderung eines späteren Ausscheidens von Beschäftigten, auch wenn dies gewünscht wird, bisher kein entsprechender Regelungsbedarf gesehen wird.

Eine Ausnahme in unserer Untersuchung bildete lediglich eine sozialpolitisch innovative Unternehmung (Fall G). Strategische Überlegungen innerhalb des Personalmanagements führten hier zu der Entwicklung eines Modells des GÜR, welches gerade auch zukünftig prognostizierten Personalengpässen mit einer Ausweitung der Altersgrenze entgegenwirken soll. Ob diese Unternehmung eine Vorreiterrolle bei der Anwendung des GÜR spielen und damit der GÜR zeitlich verzögert Eingang in die Sozialpolitik anderer Unternehmungen finden wird, bleibt abzuwarten. Sicher ist eines: Soll sich der GÜR als eine Verrentungsalternative neben den bestehenden Regelungen etablieren, so muß der GÜR zukünftigen personalwirtschaftlichen und personalpolitischen Funktionserfordernissen entsprechen.

Die demographische Entwicklung, erhöhte Erwerbstätigkeit der Frauen und vermehrte Freizeitorientierung könnten die entscheidenden Auslöser für eine zukünftig breitere Anwendung des GÜR sein. Aufgrund der möglichen quantitativen und qualitativen Personalengpässe könnten sie zu einer Neubewertung des Know How-Potentials Älterer Mitarbeiter veranlassen. Erhöhte Freizeitorientierung und eine erhöhte Erwerbstätigkeit der Frauen könnten die notwendige Teilzeitarbeitsplatz-Schneise in die bisherige von Vollzeitarbeitsplätzen dominierte Arbeitsplatzstruktur schlagen und damit ein gewichtiges organisatorisches Hemmnis zur Realisierung des GÜR beseitigen.

Die hier vorgelegten Forschungsergebnisse wären ohne die finanzielle Unterstützung durch die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) und die Kommission für Forschung und Wissenschaftlichen Nachwuchs der FU Berlin (FNK) nicht zustande gekommen. An dem Projekt haben neben



den hauptamtlichen Mitarbeitern Jürgen Deters und Ulrich Stirn die wissenschaftlichen Hilfskräfte Angela Dahm, Karin Denzer, Andrea Goll und Dietlind Köhnke mitgewirkt. Irmgard Hoemke hat den Abschlußbericht geschrieben. Allen sei an dieser Stelle herzlich für das hohe Engagement und den außerordentlichen Arbeitseinsatz gedankt. Schließlich gilt mein Dank den Herausgebern der 'Beiträge zur Sozialökonomik der Arbeit', meinen Kollegen Michael Bolle und Burkhard Strümpel, für die Aufnahme der Arbeit in diese Reihe.

Berlin, Juli 1989

Prof. Dr. W. H. Staehle

<sup>1</sup> Vgl. Pilg, S.H. (1987), Pilg, F./Müller-Caspar, A. (1981), Petzold, H. (1987).

<sup>2</sup> Vgl. Blodter, C. (1978), Blodter, C. (1981), Blodter, C. (1987), S. 56. Die durch den Eintritt in den Ruhestand notwendig werdende Anpassungstätigkeit beschränkt sich dabei nicht auf den 'Ruhestand' selbst, sondern greift auch auf die Familie und Partner, bzw. durch ermöglicht der GUR mit dem Lebenspartner bzw. der Familie ein langsame Hinübergang auf Gewöhnung an den Ruhestand.

<sup>3</sup> Schütz, U. (1987), S. 40.



## 1. Zum aktuellen Problemzusammenhang gleitender Ruhestandsmodelle

### *1.1 Der GÜR aus individuell-gerontologischer Sicht*

Da der Übergang in den Ruhestand zur Zeit für die meisten betroffenen Arbeitnehmer abrupt von heute auf morgen geschieht und von daher eine Bruchstelle darstellt, bedeutet das Ausscheiden aus dem Erwerbsleben – gerade weil Arbeit die Chance zur Identitätsbildung, Anerkennung und Selbstbestimmung erheblich beeinflußt – für viele Menschen einen tiefen Einschnitt in ihrer Lebensgeschichte; der Eintritt in die neue, noch weitgehend unbekannt und noch nicht erfahrene Lebenssituation "Ruhestand" unterliegt der Gefahr, zu einem kritischen Lebensereignis<sup>1</sup> zu werden, das sich zu einer Krisensituation ausweiten kann.<sup>2</sup> Die Folgen können schwerwiegende Anpassungsprobleme an die neue Lebensform sein.

Selbst wenn der Ruhestand heute zur selbstverständlichen Grundlage der Biographiekonstruktion und somit zur Normalitätserwartung gehört – wobei es sicherlich noch von wesentlicher Bedeutung ist, wann und warum es zur Verrentung kommt –, ist damit noch lange nicht sichergestellt, daß der Übergang in den Ruhestand auch problemlos und konfliktfrei erlebt wird.

Die Möglichkeit, das kritische Lebensereignis "Verrentung" unbeschädigt zu überstehen, indem eine relativ konfliktfreie Anpassung an den Ruhestand gelingt, ist dabei umso größer, je mehr das Verrentungsmodell mit der individuellen Alternsentwicklung kompatibel ist.

"Die Forderung nach einem gleitenden Ruhestand durch Vertreter der psychologischen Gerontologie basiert auf der Erkenntnis, daß der Übergang vom Berufsleben in die Altersruhe eine psychische Krisensituation darstellt, die um so stärker krisenhaft empfunden wird, je abrupter sie erfolgt und je skeptischer die betroffenen Arbeitnehmer dem bevorstehenden Ruhestand gegenüberstehen."<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Vgl. Filipp, S.H.(Hrsg.) (1981); Ellwell, F./Maltbie – Crannel, A. (1981); Petzold, H. (1983).

<sup>2</sup> Vgl. Eisdorfer, C. (1972), S. 259; Rosenstiel, L.v. (1983), S. 166; Schüle, U. (1987), S. 59. Die durch den Übertritt in den "Ruhestand" notwendig werdenden Anpassungsleistungen beziehen sich dabei nicht nur auf den "Ruheständler" selbst, sondern gelten auch z.B. für die Familie und Partner. Von daher ermöglicht der GÜR auch dem Lebenspartner bzw. der Familie ein langsames Hineingleiten und Gewöhnen.

<sup>3</sup> Schüle, U. (1987), S.49

Konzeptionelle Bezugsrahmen zur Erklärung und Deutung von Alter fassen Altern generell als Prozeß auf.<sup>4</sup> Theoretische Erklärungen zum Prozeß des Alterns liegen z.B. aus der soziologischen, psychologischen und der gerontologischen Alternsforschung vor. Zur Herausarbeitung der Bindungsfaktoren zur Integration und Desintegration im Alter lassen sich fünf Modelle zum Verlauf von Alternsprozessen unterscheiden:<sup>5</sup>

1. Das Defizitmodell des Alterns
2. Das Modell des funktionalen Alterns
3. Das Stigmatisierungsmodell
4. Das individual - biographische Modell
5. Das polit - ökonomische Modell.

Diese Modelle, die im übrigen nicht eindeutig voneinander abgrenzbar sind und jedes für sich genommen den individuellen Alternsprozeß nicht allein erklären kann, beziehen dabei sowohl die klassischen Erklärungen der Anpassung an das höhere Lebensalter ein (Disengagementtheorie von Cummings und Henry 1961; Aktivitätstheorie von Tartler 1961) als auch die Forschungsergebnisse der medizinischen Gerontologie (biologisch - naturwissenschaftlich), der Soziologie (soziale Gerontologie) und der Sozialpsychologie. Die Forschungsergebnisse dieser mit Alterungsvorgängen beschäftigten Wissenschaften machen deutlich, daß Altern nicht ein von heute auf morgen bewirkter, sondern ein langer, von individuell - biologischen und biographischen, insbesondere aber von sozialen Faktoren beeinflusster Prozeß ist, dem sozial - bzw. verrentungspolitisch Rechnung getragen werden sollte. Die von daher geforderte Kompatibilität von individueller Alternsentwicklung und Ruhestandsmodell, hier als Prozeß - adäquanz bezeichnet, läßt sich am ehesten bei solchen Verrentungsmodellen erwarten, bei denen die Verrentung nicht abrupt zu einem bestimmten Zeitpunkt erfolgt, sondern prozessualen, gleitenden Charakter hat und ein allmähliches Hineingleiten in den Ruhestand ermöglicht.<sup>6</sup>

Aus Gründen der Prozeßadäquanz sollte ein Verrentungsmodell bzw. Arbeitszeit - Modell im Alter deshalb so gestaltet sein, daß es sowohl eine antizipative Auseinandersetzung mit dem und Gewöhnung an den Ruhestand ermöglicht (Antizipationsaspekt) als auch eine dem jeweiligen indi -

<sup>4</sup> Vgl. z.B. Tews, H.P. (1979), S. 84ff.

<sup>5</sup> Eine Beschreibung dieser Modelle findet sich z.B. in Dohse, K.; Jürgens, U; Russig, H. (1982), S. 14 - 27.

<sup>6</sup> Damit soll nicht geleugnet werden, daß auch durch die Vielzahl der abrupten Verrentungsmöglichkeiten in gewissem Sinne eine Prozeßadäquanz erreicht werden kann. Auch kann eine Prozeßadäquanz dadurch herbeigeführt werden, daß nicht - arbeitszeitbezogene Elemente der Arbeit prozessual gestaltet werden, z.B. Umsetzung älterer Arbeitnehmer auf Schonarbeitsplätze, Verringerung der Arbeitsintensität etc.

viduellen Altersprozeß bzw. Leistungsvermögen entsprechende Arbeitsentlastung bewirken kann (Entlastungsaspekt).<sup>7</sup>

Das Eintreten für den gleitenden Übergang wird also zuerst einmal aus individuell-gerontologischer Sicht gefordert, um hiermit einen Beitrag bzgl. des Problems "Anpassung an den Ruhestand" zu leisten. Danach ist davon auszugehen, daß Alterungsprozesse individuell verlaufen, daß die Biographien der Menschen, insbesondere die Erwerbsbiographien, unterschiedliche Altersentwicklungen bewirken. Das kalendarische Alter eines Menschen ist kein geeigneter Maßstab für die alleinige, zeitliche Festlegung von Alters- bzw. Verrentungsgrenzen, obwohl es sich als Regelungskriterium, nicht nur für Verrentungsprozesse, auf vielen Gebieten durchgesetzt hat.

Die Individualität der Alterungsprozesse (einschließlich der individuellen Bedürfnis-, Interessen- und Leistungsfähigkeitsentwicklung) verbietet geradezu eine Orientierung an einem quasi für alle geltenden kalendarischen oder chronologischen Alter und fordert eine Flexibilität der Altersgrenze.<sup>8</sup> Diesen Sachverhalt betont auch der Leiter der Hauptabteilung "Personalplanung" eines großen deutschen Automobilkonzerns, wenn er schreibt, "daß das kalendarische Alter allein noch keinen Aufschluß über die Leistungsfähigkeit und Einsatzmöglichkeit eines Mitarbeiters geben kann. Im betrieblichen Personaleinsatz ist vielmehr jeder Mitarbeiter individuell zu beurteilen".<sup>9</sup>

Aus gerontologischer Sicht sollte dem Einzelnen ein breiter Zeitrahmen eingeräumt werden, innerhalb dessen er den Übergang in den Ruhestand selbst bestimmen kann; dieser Rahmen sollte aber im Vergleich zu den heute geltenden Regelungen sowohl einen früheren als auch einen späteren Rentenzugang - bezogen auf die Normalaltersgrenze von 65 Jahren - ermöglichen.

Damit es nicht - wie heute weitgehend der Fall - zu einem durch die betriebliche Beschäftigungssituation und/oder durch Gesundheits-, Leistungs- und Qualifikationsdefizite und den daraus resultierenden Beschäftigungsrisiken für ältere Arbeitnehmer bewirkten Verrentungsverhalten "des frühestmöglichen Zeitpunkts" kommt, muß die Pensionierungspolitik eingebettet sein in eine Politik der Gesundheits-, Leistungs- und Qualifikationserhaltung. Nur gesunde, leistungsfähige und anforde-

<sup>7</sup> Vgl. Stitzel, M. (1984)

<sup>8</sup> Vgl. Lehr, U. (1979), S. 137. Dabei ist auch daran gedacht, daß die für Ältere oftmals diskriminierend wirkende "Zwangsverrentung" wegen Erreichen einer bestimmten Altersgrenze (mandatory retirement), wie sie sich bereits weitgehend rechtlich durchgesetzt hat (vgl. zur weitgehenden Aufhebung des arbeitsrechtlichen Zwangsverrentungsalters von 70 Jahren: Bundesarbeitsblatt 3/1987, S. 26), beseitigt werden muß. Vgl. Sykes, J.T. (1982).

<sup>9</sup> Zöller, W. (1987), S. 48-49.

rungsadäquat ausgebildete Arbeitnehmer mit einer starken Arbeitsmarktstellung haben nämlich ein wirkliches Wahlrecht, die mit ihrer Verrentung zusammenhängenden Modalitäten wie Verrentungsart oder Zeitpunkt bzw. Zeitraum der Verrentung frei zu bestimmen.<sup>10</sup> Gleitmodelle können somit (je nach Regelung, individuellen Wahlmöglichkeiten, Verrentungsalternativen, etc.) die Optionsspielräume älterer Mitarbeiter vergrößern und damit für den Einzelnen einen Zuwachs an Zeitsouveränität, Handlungsautonomie und damit an Lebensqualität bedeuten.<sup>11</sup>

Soll Arbeit die ihr von Gerontologen zugeschriebene Funktion der Geroprophylaxe im Sinne der "Arbeit hält mich jung und gesund" auch für die breite Masse der abhängig Beschäftigten erfüllen, muß sie so gestaltet sein, daß sie ein lebenslanges Arbeiten ermöglicht und vorzeitige, abrupte Pensionierungen nicht in Anspruch genommen werden müssen. Die rechtzeitige Verkürzung der Arbeitszeit ist dabei ein zwar notwendiger, aber bei weitem kein hinreichender Schritt zur Erreichung dieser Ziele.

Hat ein Beschäftigter nun den tatsächlichen Freiheitsspielraum, innerhalb des vorgegebenen Rahmens seinen Verrentungszeitpunkt selbst zu bestimmen, so wird er angeregt, sich mit der Zeit nach der Verrentung auseinanderzusetzen und Pläne für die Zukunft zu schmieden. Dies wiederum kann die Anpassung an das Rentnerdasein erleichtern.<sup>12</sup>

Allerdings erfolgt der Übergang vom Erwerbsleben in den Ruhestand bei der flexiblen Altersgrenze immer noch abrupt, d.h. von einem Tag auf den anderen.

Der GÜR bietet dagegen die Möglichkeit, über Arbeitszeitreduktion langsam in den Ruhestand hineinzugleiten. Die allmähliche Reduzierung der Arbeitszeit bedeutet nicht nur eine Bedeutungsreduktion, sie vergrößert auch den Teil der frei zur Verfügung stehenden Zeit und ermöglicht dem älteren Arbeitnehmer, seinen Tagesablauf mehr und mehr selbst zu planen. "Diese Verarbeitung der steigenden Freizeit stellt eine Vorbereitung auf den Ruhestand dar, indem er sein Leben allmählich von der Arbeit auf die Freizeit hin orientiert. (...) Der Prozeß einer langsam steigenden Freizeitorientierung erlaubt dem älteren Arbeitnehmer auch, die

<sup>10</sup> Auf die bedingte Aussagekraft des kalendarischen Alters als Bedingungsgröße für den Gesundheitszustand älterer Arbeitnehmer weisen auch W. Schmachtenberg und H.-J. Ruthenberg (1983) hin. "Für den Gesundheitszustand bzw. die Gesundheitsentwicklung des ehemaligen Arbeitnehmers der Deutschen BP AG bedeutet dieses Ergebnis also, daß das kalendarische Alter als Einflußgröße für den Gesundheitszustand nicht unbedingt bestimmend ist, vielmehr die spezifische Arbeitssituation, die Dauer und die Art der Belastungen am Arbeitsplatz ausschlaggebende Rollen spielen" (1983, S. 18).

<sup>11</sup> Vgl. Schuh, S./Schultes-Jaskolla, G./Stitzel, M. (1987), S.103. Vgl. auch Wolf, J. (1988), S. 183.

<sup>12</sup> Vgl. Lampert, H./Schüle, U. (1987), S. 3

Dominanz berufsbedingter Sozialkontakte zu verringern und durch andere Beziehungen zu ersetzen, ohne daß der Wegfall eine Kontaktlücke hinterläßt".<sup>13</sup>

Gleichzeitig kann der Lebenssinn allmählich von der Arbeit auf andere Aktivitäten und Betätigungsfelder gelenkt werden und so das oftmals vorherrschende Gefühl der Unersetzbarkeit langsam abgebaut und ein Gefühl des Überflüssigseins verhindert werden.

Diese fließende, allmähliche Umorientierung kann das Finden einer neuen Rollenidentität im Alter erheblich erleichtern und einen wesentlichen Beitrag zur Vermeidung von Anpassungskonflikten (vom Pensionierungsschock bis hin zum Pensionierungstod<sup>14</sup>) beim Übergang vom Erwerbsleben in den Ruhestand bewirken.

Das Eintreten in den Ruhestand ist also mehr als nur die Aufgabe einer mehr oder minder geschätzten Berufstätigkeit; es bedeutet auch die Konfrontation mit neuen Rollen- und Verhaltenserwartungen, bedeutet die Auseinandersetzung mit gesellschaftlich vorgegebenen Altersstereotypen (z.B. hinsichtlich der körperlichen Verfassung, der psychischen Befindlichkeit, des Interaktionsverhaltens, Sexualverhaltens etc.<sup>15</sup>). Gleichzeitig verlangt der "Ruhestand" nicht nur eine Umstrukturierung von Sozialkontakten (insb. auch in der häuslichen und partnerschaftlichen Situation), er ist mit einer Neuorganisation des Lebens, eines Lebens ohne Berufstätigkeit, verbunden.

"Der gewohnte und über Jahrzehnte hinweg entwickelte Lebensstil, repräsentiert in bestimmten Formen des Zuhause-seins, des Familienlebens, der Gestaltung des Feierabends, des Ausspannens oder des sozialen Beziehungsgefüges, wird plötzlich in Frage gestellt, verliert im Hinblick auf die neue Situation seinen Sinn und muß von den Betroffenen für das weitere Leben neu definiert und gestaltet werden".<sup>16</sup> Es kommt zu einer Verlagerung des persönlichen Engagements von einer Welt der Erwerbstätigkeit auf eine Welt der Freizeit.<sup>17</sup>

Die mit der Verrentung (im abrupten Sinne) verbundene Verfügung über mehr Freizeit bedeutet nun aber nicht nur, daß die bisher für die Erwerbsarbeit benötigte bzw. durch sie beeinflusste Zeit als Zeitbudget zur Verfügung steht, der Wert und der Sinn der Freizeit verändern sich; dies liegt im wesentlichen darin begründet, daß mit dem fehlenden Zwang, das eigene Verhalten den Anforderungen der Berufsarbeit anzupassen ("Diktatur des Weckers"), die Freizeit ihre kompensatorische und regenerative

<sup>13</sup> Vgl. Lampert, H./Schüle, U. (1987), S. 4; Schüle, U. (1987), S. 65

<sup>14</sup> Vgl. Dreher, G. (1970); Geist, H.(1968); Jores, A./Puchta, H.G. (1959); Schüle, U.(1987), S. 57-62

<sup>15</sup> Vgl. z.B. Aaronson, B.S. (1966)

<sup>16</sup> Vgl. Schmitz-Scherzer, R. (1987), S. 54

<sup>17</sup> Vgl. Schüle, U. (1987), S. 56

Funktion in erheblichem Maße verliert, die sie während der Berufstätigkeit hatte.<sup>18</sup>

Von daher bedeutet Verrentung nicht nur den Verlust einer durch Arbeit(szeit) gegebenen Ordnung und Orientierung, ein Herausgerissensein aus dem durch Erwerbsarbeit vorstrukturierten Zeitablauf, es bedeutet auch die Forderung nach Ausfüllen der Freizeit mit sinnvoll erscheinenden Tätigkeiten. Dies setzt bei den Betroffenen aber nicht nur die Fähigkeit (Freizeitkompetenz) dazu voraus (was angesichts des beobachtbaren Phänomens der "Kontinuität des Lebensstils"<sup>19</sup>, z.B. das weiterhin frühe Aufstehen, das Nichtinzukommen neuer Hobbys, Freunde etc. für viele bezweifelt werden muß), es bedarf auch einer ausreichenden finanziellen Grundlage. Empfindliche Einkommenseinbußen sind jedoch bei den bisher praktizierten Gleitmodellen aufgrund der Kompensationszahlung für weggefallene Arbeitszeit kaum aufgetreten.

Auch wenn es für die heutige Zeit zutreffen mag, daß es die neue Klasse der jungen Alten gibt, einer Gruppe von Verrenteten zwischen dem 50. und etwa dem 70. Lebensjahr, die über vergleichsweise hohe Alters-einkommen (Rente, Pension, Lebensversicherungen, Vermögenseinkünfte etc.) verfügt, für die die Pensionierung nicht gleichzusetzen ist mit "Ende aller Aktivitäten" und "Lehnsessel-Romantik", die sich gegen das Gefühl des "Abgeschobenseins" wehren, die sich noch zu jung fühlen, um sich im Altenheim betreuen zu lassen; im Gegenteil, der Ruhestand – auch als Un-Ruhestand bezeichnet<sup>20</sup> – stellt für diese Gruppe ein Reich neuer Freiheiten<sup>21</sup>, Aufgaben, Herausforderungen und Betätigungen dar. Man findet diese Gruppe junger Alter als aktive Weltenbummler, als Senior-Studenten an deutschen Hochschulen, als Senior-Experten in in- und ausländischen Unternehmungen<sup>22</sup>, als Senior-Chefs bei der Aktion "Rentner helfen Jungen Unternehmern"<sup>23</sup>, als ehrenamtliche Sozialhelfer, als Beschäftigte in Altenwerkstätten, als "Home-Sitter", als aktive Umweltschützer und Friedenskämpfer, nicht zuletzt aber auch als aktive Mitglieder von Selbsthilfegruppen (z.B. Graue Panther), um nur einige Betätigungsfelder zu nennen.<sup>24</sup>

<sup>18</sup> Vgl. Pillardy, E. (1973), S. 47

<sup>19</sup> Vgl. Tews, H.P. (1979), S. 202; Schmitz-Scherzer, R. (1987), S. 57.

<sup>20</sup> Vgl. Borchert, M. u.a.(Hrsg.) (1980). Zur Kritik des Begriffs "Ruhestand" vgl. Goddenthow, D.W.v. (1987), S. 205 – 206; Lehr, U.(1987a); Hönigsperger, E./Melzer, W. (1983)

<sup>21</sup> Vgl. Rosenmayr, L. (1983); Schachtner, Ch. (1985); Tournier, P. (1981)

<sup>22</sup> Vgl. z.B. Schwarzer, U. (1986); Schuster, R. (1987).

<sup>23</sup> Vgl. z.B. Derschka, P. (1983)

<sup>24</sup> Zu diesem weiten Feld der "jungen Alten" und ihren Betätigungsmöglichkeiten vgl. z.B. Krämer, B. (Hrsg.)(1986) und Goddenthow, D.W.v.(Hrsg.)(1987).



Dennoch: Die anderen gibt es auch noch. Dies ist die Gruppe derjenigen, denen die (Einkommens-) Armut im Alter (auch als Alters-Armut, Neue Armut, Verschönte Armut oder auch Witwenarmut bekannt) eine sinn- und würdevolle Gestaltung des Ruhestands nur in eingeschränktem Maße gestattet, deren Spielraum für materielle und immaterielle Bedürfnisbefriedigung nur sehr eng ist und die folglich unter einem stark negativ beeinträchtigten Selbstwertgefühl leiden.<sup>25</sup> Dieses insbesondere bei älteren (alleinstehenden) Frauen und Frührentnern beobachtete Phänomen führt nicht selten zu einem Rückzugs und Distanzierungsverhalten von Freunden, Verwandten, Kindern, Nachbarn, kulturellen Veranstaltungen, ja vom sozialen Leben überhaupt und wird mit dafür verantwortlich gemacht, daß Vereinsamung und Isolation, Lethargie und Verwahrlosung und nicht zuletzt auch Selbsttötung unter älteren Mitmenschen derzeit immer noch relativ weit verbreitet sind.<sup>26 27</sup>

Auch wenn sich die Sozialpolitiker über die Notwendigkeit der Beseitigung der Altersarmut weitgehend einig sind, so zeigt doch die aktuelle Diskussion um die Mindest- bzw. Grundrente, daß man sich über den Weg dorthin keineswegs einig weiß.

Was die gleitenden Ruhestandsmodelle anbelangt, so können diese sicher nicht die Altersarmut beseitigen; sie können aber, eine entsprechende zeitliche und finanzielle Ausgestaltung vorausgesetzt, die individuelle Bewältigung des Ruhestandes erleichtern und auf diese Weise zu einer Humanisierung des Alters beitragen.

Der GÜR bietet dem älteren Arbeitnehmer die Möglichkeit, langsam in den Ruhestand hineinzugleiten, ja quasi hineinzuwachsen und so seine Aktivitäten allmählich von Berufs- auf Familien- und andere Freizeitbetätigungen umzustellen. "Hinzu kommt, daß die Verminderung der Arbeitszeit die mit der Arbeit verbundenen Belastungen reduziert; gleichzeitig kann sie für die Älteren die Chance einer altersadäquaten, vitali-

<sup>25</sup> "Wir können heute davon ausgehen, daß in der BRD ein Armutspotential von zwischen 15 und 20 Prozent der nicht mehr erwerbstätigen älteren Menschen existiert, d.h. zahlenmäßig ausgedrückt: zwischen 2,0 und 2,5 Millionen Menschen. Auf Grund der Entwicklung der Rentenanpassungsraten seit 1980 hat sich dieses Armutspotential in den letzten Jahren noch leicht erhöht" (Naegele, G. 1986). Diese Zahl von 2,5 Millionen wurde auch noch im November 1987 genannt (vgl. Frankfurter Rundschau vom 7.11.1987, Nr. 259, S. 13: "Man schämt sich, das zu sagen"/Von der neuen Armut der alten Leute).

<sup>26</sup> Zum Problem der Altersarmut vgl. z.B. Hartmann, H./Naegele, G. (1978); Naegele, G. (1978) und (1986).

<sup>27</sup> Zum Pensionierungstod und Suizid im Alter vgl. z.B. Anger, H. (1977); Feuerlein, W. (1977); Jores, A./Puchta, H.G. (1959); Tews, H.P. (1979), S. 369-383.

sierenden und ihren weiteren Alternsprozesse positiv beeinflussenden beruflichen Aktivität bedeuten".<sup>28</sup>

Ein GÜR kann nicht nur eine gute Vorbereitung auf den endgültigen Ruhestand darstellen, er vermag auch das individuelle Selbstwertgefühl und die subjektive Zufriedenheit des älteren Arbeitnehmers während der Zeit des Gleitens – mit Ausstrahlung auf die Zeit im Ruhestand – erheblich zu verbessern.

Die insbesondere durch die geringe Arbeitszeit bewirkte Belastungsreduktion erlaubt dem älteren Arbeitnehmer nämlich, bezogen auf seine Lebensarbeitszeit, länger zu arbeiten. Dies wiederum gestattet ihm, subjektiv bedeutsame Seiten der Arbeit wie das Gefühl, noch verwertbare Fähigkeiten und Eigenschaften zu besitzen, noch gebraucht zu werden und zu den "Schaffenden" zu gehören, nicht aufgeben zu müssen; außerdem verliert er nicht (abrupt) die oftmals einzige Quelle von Anerkennung, Bestätigung und sozialen Kontakten<sup>29</sup>. Zudem gestattet ein gleitendes Ruhestandsmodell, nicht – wie bei voller Arbeit oder voller Verrentung – Arbeit und Freizeit als mehr oder weniger in einem Konkurrenzverhältnis stehend zu betrachten, sondern als ein Verhältnis gegenseitigen Ausgleichs<sup>30</sup> und Genießens.

Das über das Gleitmodell ermöglichte Erreichen der institutionell vorgesehenen Altersgrenze von 60 bzw. 63 Jahren kann zudem für ältere Arbeitnehmer von großer subjektiver Relevanz sein. Insbesondere bedingt durch ein gerade von der älteren Generation internalisiertes Arbeitsethos, fühlt man sich (moralisch) verpflichtet, noch bis zum Erreichen dieser Norm-Altersgrenzen zu arbeiten. Vorher glaubt man, die Rente nicht "verdient" zu haben. Zudem ist der Übergang in den Ruhestand mit Erreichen der institutionalisierten Altersgrenzen ein Vorgang, "der längerfristig erwartbar ist und der unabhängig von der gesundheitlichen Verfassung und Leistungsfähigkeit eintritt. Die Verursachung der Verrentung ist in diesem Fall nicht einem Defizit der Person zuschreibbar; sie ist ein institutionell geregelter und sozial als normal erwarteter Vorgang, dessen Voraussetzung allein im Erreichen der Altersgrenze und der Erfüllung der Beitragspflicht besteht, nicht aber in einer Veränderung des Leistungsvermögens"<sup>31</sup>. Bei einer Verrentung vor Erreichen dieser Altersgrenzen besteht allerdings die Gefahr, daß der Grund für die jeweilige Verrentung in individualistischer Manier allein in Defiziten der jeweiligen Einzelperson gesehen wird, die Frühverrentung somit eine "amtlich verbriefte Bestäti-

<sup>28</sup> Schüle, U. (1987), S. 65; Vgl. auch Stitzel, M. (1985), S. 118

<sup>29</sup> Vgl. z.B. Wolf, J. (1988), S. 127 und S. 175.

<sup>30</sup> Vgl. Wolf, J. (1988), S. 179. Wolf sieht sogar die Gefahr, daß durch die vermehrte Freizeit die Arbeit so sehr "aufgewertet" wird, daß die strukturelle Problematik noch verschärft werden kann. (S.182).

<sup>31</sup> Wolf, J. (1988), S. 209 – 210.

gung der Kapitulation vor den arbeitsrelevanten Leistungsstandards dar(stellt)"<sup>32</sup>. Von daher überrascht es nicht, wenn eine volle Frühverrentung subjektiv als bedrohlich erlebt wird: "Der Entzug der Arbeit auf diesem Weg hätte einen endgültigen Urteilsspruch über seine Person und ihre sozial relevanten und anererkennungsfähigen Leistungspotentiale dargestellt"<sup>33</sup>. Der GÜR als Altersteilzeitarbeit gestattet hingegen, weiterhin soziale Bestätigung durch Arbeit zu finden und subjektiv das Gefühl zu vermitteln, seine "Milch gegeben zu haben".

"Der normale Übergang in den Ruhestand zum institutionell durch die Altersgrenze geregelten Zeitpunkt ist der Maßstab, auf den sich Reziprozitätserwartungen als Normalfall richten. Mit ihm wird man normaler Rentner, der seine Arbeitsleistung ordnungsgemäß erfüllt hat und der nicht aufgrund eines Mangels weggeschickt wird. Diese Form ist ein einfacher Fall von Reziprozität: erwartbare Gegenleistung für erwartbare Leistung"<sup>34</sup>.

Ein offensives Aufgreifen flexibler, auf die individuellen Bedürfnisentwicklungen abgestimmte Formen der Pensionierung erscheint aber nicht nur aus Gründen der Humanisierung der Arbeit und der Humanisierung des Ruhestands angezeigt, auch angesichts zunehmender Wertedifferenzierungen und damit zusammenhängender Veränderungen der Lebenspraxen, der Pluralität von Lebensstilen und des weiteren Vordringens unregelmäßiger Erwerbskarrieren wird der Wunsch nach Teilzeitarbeit und flexiblen, eigenbestimmten Arbeitszeiten und individuellen Entscheidungsspielräumen weiter zunehmen und eine größere Variabilität der Verrentungsmodi erforderlich machen. Auf der anderen Seite erscheint eine "totale Individualisierung" der Verrentungsmodi z.Zt. wenig realistisch.

Abgesehen davon, daß die gesamte unternehmerische Personalplanung erheblich erschwert würde, ist eine (totale) Individualisierung der Arbeitszeit nur um den Preis progressiv steigender Koordinationskosten zu erreichen.<sup>35</sup> Außerdem ist damit zu rechnen, daß sich Arbeitnehmer ungerecht, weil nicht gleichmäßig, behandelt fühlen, was sich wiederum negativ auf das Organisationsklima auswirken kann<sup>36</sup>. Auch soll nicht unerwähnt

<sup>32</sup> Wolf, J. (1988), S. 210.

<sup>33</sup> Wolf, J. (1988), S. 210.

<sup>34</sup> Wolf, J. (1988), S. 213. Hierbei ist jedoch zu bedenken, daß das 65. bzw. 63. Lebensjahr als Norm-Altersgrenze inzwischen weder für Frauen noch für Männer das am häufigsten erwartete Rentenzugangsalter ist. Im Gegenteil: Dieses Alter hat als Erwartungsgröße nur noch marginale Bedeutung, wie es auch den tatsächlichen Rentenzugangsverhältnissen entspricht. Fast zwei Drittel der Männer erwarten, bereits vor der niedrigsten Regelaltersgrenze (63 Jahre) in Rente zu gehen. Etwa die Hälfte der erwerbstätigen Frauen wünscht, mit 60 Jahren eine Rente zu beziehen" (Wagner, E./Kirner, E./Schupp, J. 1988, S.47).

<sup>35</sup> Vgl. Marr, R. (1987a), S. 35

<sup>36</sup> Vgl. zur Wirkung des GÜR auf das Organisationsklima auch Punkt 1.4.

bleiben, daß Teilzeitbeschäftigungen gerade für Männer wegen vieler Vorbehalte (Karriere, Geld, informationelle und soziale Einbindung etc.) heute noch eher unüblich sind, häufig als diskriminierend empfunden und negativ bewertet werden.

## 1.2 *Der GÜR aus gesamtwirtschaftlicher (sozial- und arbeitsmarkt-politischer) Sicht*

Das Entwickeln von Modellen des GÜR und das Eintreten für Alters-Teilzeitarbeit wird nicht nur aus individuell-gerontologischer Sicht gefordert. Insbesondere in Antizipation der mit der demographischen Entwicklung verbundenen Folgen setzen sich immer mehr Institutionen für die Einführung von gleitenden Ruhestandsmodellen ein.

Die gegenwärtige und daraus folgend zukünftige demographische Situation in der Bundesrepublik Deutschland ist gekennzeichnet durch eine gravierende Umstrukturierung im Altersaufbau der deutschen Bevölkerung, die sich konkret in einer deutlichen Zunahme des Anteils der älteren Menschen an der Gesamtbevölkerung bei gleichzeitigem Rückgang des Anteils jüngerer und jüngster Altersklassen bemerkbar macht. Dies ist neben den Auswirkungen der beiden Weltkriege insbesondere auf einen seit etwa 100 Jahren beobachtbaren Geburtenrückgang mit sinkenden Kinderzahlen zurückzuführen. Verstärkt wurde dieser Prozeß durch einen um 1970 einsetzenden rapiden Rückgang der Geburten ("Pillenknick"), wobei die Anzahl der Lebendgeborenen – bezogen auf 1.000 Frauen im (gebärfähigen) Alter von 15–45 Jahren – von 1968 bis 1978 von 80 auf 44 zurückging<sup>37</sup>.

Dieser Geburtenrückgang wird zu einer drastischen Verringerung der (deutschen) Wohnbevölkerung führen; Schätzungen gehen dabei davon aus, daß sich die Anzahl der in der Bundesrepublik lebenden Deutschen von etwa 57 Millionen im Jahre 1980 auf etwa 50 – 54 Millionen im Jahre 2000 und 32 – 38 Millionen im Jahre 2030 verringern wird. Gleichzeitig wird von einem langfristigen Ansteigen der ausländischen Bevölkerung auf 6 – 7 Millionen im Jahre 2000 und 9 – 12 Millionen im Jahre 2030

<sup>37</sup> vgl. Schüle, U. (1987), S.67, nach: Bundesregierung, Bericht über die Bevölkerungsentwicklung in der Bundesrepublik Deutschland, 1. Teil: Analyse der bis herigen Bevölkerungsentwicklung und Modellberechnungen zur künftigen Bevölkerungsentwicklung, Bundestag-Drucksache 8/4437, S.8

ausgegangen<sup>38</sup>. Die Gesamtbevölkerung in der BR Deutschland im Jahre 2030 wird somit auf 45 – 50 Millionen geschätzt.

Bleiben die Auswirkungen dieses Geburten- bzw. Bevölkerungsrückgangs bis etwa zur Jahrtausendgrenze noch relativ gering, so werden sich – nach heutigen Berechnungen – um das Jahr 2030 die gravierendsten Folgen zeigen. Nicht nur, daß die Anzahl der Erwerbstätigen um etwa 10 Mio. geringer sein wird als heute<sup>39</sup> und damit auch das Potential an sozialversicherungspflichtigen Beitragszahlern. Auch die Anzahl der "Ruheständler" wird rapide ansteigen. Berechnungen gehen dabei davon aus, daß z.B. der Anteil der über 59-jährigen bis zum Jahre 2030 um etwa 3 Mio. steigen wird, daß deren Anteil an der Gesamtbevölkerung dann nicht mehr wie im Jahre 1980 bei etwa 19 Prozent liegen wird, sondern – gleichbleibendes generatives Verhalten unterstellt – auf etwa 35 Prozent im Jahre 2030 ansteigen wird<sup>40</sup>.

In diesem Zusammenhang ist auch auf die gestiegene Lebenserwartung hinzuweisen; Experten gehen davon aus, daß diese – z.B. aufgrund des medizinischen Fortschritts (u.a. Entwicklung wirksamer Krebstherapien) – weiter zunehmen wird. "Im neuesten Rentenanpassungsbericht wird unterstellt, daß sich die Lebenserwartung gegenüber der Sterbetafel 1982/84 bis zum Jahre 1995 bei 60jährigen Männern voraussichtlich um weitere ein- einhalb auf 18,3 Jahre, bei 60jährigen Frauen sogar um zwei auf 23,2 Jahre erhöhen wird"<sup>41</sup>.

Andere Berechnungen kommen zu ähnlichen, im Trend sogar gleichen Ergebnissen. Nach Proebsting<sup>42</sup> belief sich die fernere Lebenserwartung der 60jährigen Männer (Frauen) 1973/75 auf 15,54 (19,53) Jahre, stieg 1983/85 auf 16,92 (21,36) Jahre an und wird für das Jahr 2030 auf 17,58 (22,02) Jahre geschätzt.

<sup>38</sup> "Innerhalb von fünfzig Jahren würde also der Ausländeranteil von sieben auf zwanzig Prozent steigen. Nur für fremdenfeindliche Agitatoren sind dies Horrorzahlen; aber die Ziffern zeigen an, auf welche Integrationsleistung sich unsere Gesellschaft einrichten muß, wenn sich die Geburtenrate unter den hier lebenden Ausländern nach und nach den deutschen Verhältnissen anpassen sollte" (Leicht, R. 1987).

<sup>39</sup> So der jetzige Präsident der Bundesanstalt für Arbeit, Heinrich Franke in: Frankfurter Rundschau vom 28.12.1987, Nr. 299, S. 5.

<sup>40</sup> Vgl. Schüle, U. (1987), S. 68–69 und die dort angegebenen Quellen. Noch höhere Zahlen finden sich bei Leicht, R. (1987): Die Zahl der über 50-jährigen "wächst nach der Modellrechnung von heute 12,16 Millionen auf 14,11 Millionen im Jahr 2000. Im Jahr 2030 werden 16–19 Mio. Personen über 60 erwartet. Auf diese Bevölkerungsgruppe entfiel im Jahre 2030 dann ein Anteil von 38 Prozent."

<sup>41</sup> o.V. (1987): Die GVG legt ein Diskussionspapier vor, S. 108

<sup>42</sup> Proebsting, H. (1987), S. 36. Vgl. auch Bäcker, G. (1987), S. 295; Leicht, R. (1987)

Solche Bevölkerungsprozesse – die zudem über mehrere Generationen fortwirken – lassen schwerwiegende Probleme erwarten. "Der Geburtenrückgang in der Bundesrepublik wird einen Rattenschwanz finanzieller, sozialer und kultureller Probleme nach sich ziehen. Die schwierigsten innenpolitischen Herausforderungen an der Schwelle zum nächsten Jahrtausend haben ihre Wurzel in dem, was wir diskret die 'demographische Entwicklung' nennen"<sup>43</sup>. Nicht nur der "Generationenvertrag" in der gesetzlichen Rentenversicherung ist gefährdet<sup>44</sup>, auch ist mit erheblichen Folgen für den Arbeitsmarkt, das Schul- und Ausbildungssystem, nicht zuletzt aber auch das Gesundheitswesen zu rechnen<sup>45</sup>.

Was die Auswirkungen der Altersstrukturveränderungen, einschließlich Bevölkerungsrückgang und Zunahme der Lebenserwartung, auf die (Finanzen der) Rentenversicherung anbelangt, so ist zu antizipieren, daß in absehbarer Zukunft immer mehr ältere Menschen immer weniger Menschen im mittleren Alter gegenüberstehen. Bis zum Jahre 2030 – so der Verband Deutscher Rentenversicherungsträger (VDR) – kann davon ausgegangen werden, daß die Anzahl der in der Rentenversicherung versicherten Beitragszahler mit dem Erwerbspotential sinken wird, nämlich von derzeit 22,5 Mio. auf etwa 14,5 Mio; gleichzeitig wird die Zahl der Versicherungsrenten von 7,9 Mio. im Jahre 1981 auf etwa 12 Mio. im Jahre 2030 ansteigen<sup>46</sup>.

Will man angesichts dieser Perspektiven den Kollaps unseres Alterssicherungssystems verhindern, so müssen möglichst schnell Maßnahmen in die Wege geleitet werden, "um die Leistungsfähigkeit der Rentenversicherung dauerhaft zu gewährleisten"<sup>47</sup>.

<sup>43</sup> Leicht, R. (1987)

<sup>44</sup> Vgl. Schmähl, W. (1986), (1987)

<sup>45</sup> Weitere Auswirkungen, die heute noch gar nicht vollständig absehbar sind, werden sich bei Städten und Gemeinden zeigen. Nicht nur, daß bei sinkender Bevölkerungszahl alle Investitionen pro Kopf höher werden, vieles wird einfach nicht mehr finanzierbar sein. War man in den 70er Jahren mit seinen anfangs noch geburtenstarken Jahrgängen von einem Zuwachs der Bevölkerung ausgegangen und hatte Millionenbeträge in die Infrastruktur, in den Ausbau des öffentlichen Nahverkehrs, der Schulen, Sportanlagen, Hallenbäder, Bibliotheken, Krankenhäuser etc. gesteckt, so zeichnen sich hier bereits heute gravierende Änderungen, z.B. Schließung von Hallenbädern, Schulen, Bibliotheken ab (vgl. auch Christ, P. 1987).

<sup>46</sup> vgl. Schüle, U. (1987), S. 72 und die dort unter Fußnote 1 angegebenen Quellen.

<sup>47</sup> Müller, E. (1987), S. 646.

In den USA hat der Gesetzgeber bereits reagiert und mit dem "social security rescue bill" eine Heraufsetzung des Rentenalters auf 66 Jahre im Jahre 2009 und auf 67 Jahre im Jahre 2027 beschlossen. Vgl. auch Schüle, U. (1987), S. 80. Zum Zusammenhang zwischen Verrentungspolitik und demographischer Entwicklung in

Auch wenn die schwerwiegendsten Probleme erst nach der Jahrtausendwende antizipiert werden, so darf daraus nicht der Schluß gezogen werden, daß konkreter Handlungsbedarf im Bereich der Rentenpolitik erst in ferner Zukunft bestehe. Im Gegenteil: Ein Alterssicherungssystem ist auf Langfristigkeit angelegt und sollte – trotz der damit verbundenen Unsicherheiten – weitreichende Projektionen anbieten. Zudem erfordert der Vertrauensschutz, den Versicherte und Rentner bei gesetzgeberischen Maßnahmen genießen, die zu Einschränkungen im Leistungsbereich führen, einen langen Einführungszeitraum<sup>48</sup>. "Je eher die Reformen in Angriff genommen werden, um so leichter können die Rentensysteme über demographisch bedingte Altenberge hinweggebracht werden. Je länger man zuwartet, um so schwerer wird die Bürde der Reform, sowohl ökonomisch als auch politisch"<sup>49</sup>.

Wie notwendig ein Handlungsbedarf, unter Fortschreibung des geltenden Rechts, bei gleichbleibender Geburtenhäufigkeit und weiter steigender Lebenserwartung ist, zeigt sich demographisch in der Tatsache, "daß die Beitragszahler in 50 Jahren weit mehr als doppelt so viele Renten zu finanzieren haben wie heute"<sup>50</sup>.

Sollte die Finanzierung entsprechend den Bestimmungen des § 1383 Reichsversicherungsordnung (RVO) bzw. § 110 AGV gesichert werden, so ist mit einem drastischen Anstieg des Beitragssatzes zu rechnen. "Unter den eher günstigen Annahmen würde danach der Beitragssatz von derzeit 18,7% auf 27,1% im Jahre 2015 und im weiteren Verlauf auf 36,7% (2030) ansteigen. Bei weniger günstiger Einschätzung der wirtschaftlichen Entwicklung wäre ein Anstieg des Beitragssatzes auf 29,5% (2015) bzw. 41,7% (2030) nicht ausgeschlossen"<sup>51</sup>.

---

den USA vgl. Meier, E.L./Torrey, B.B. (1982). Eine knappe historische Aufarbeitung der US-amerikanischen Verrentungspolitik findet sich in Blank, R.O. (1982).

48 Ein Interesse an langfristig angekündigten und gültigen Rahmenbedingungen haben nicht nur Unternehmungen, um eine relativ feste Orientierungsgröße für Entscheidungen zu haben, sondern insbesondere auch Arbeitnehmer. Vgl. Jacobs, K./Schmähl, W. (1987), S. 19 und S. 40.

49 Rosa, J.J./Lawrence – Chikering (1982), S. 213, zit. nach Merklein, R. (1986), S. 159.

50 Müller, E. (1987), S. 646. "Falls die Deutschen weiterhin so wenig fruchtbar bleiben wie in der jüngsten Vergangenheit, müßten 100 Beitragszahler bei unverändertem Sozialrecht in der Spitze, die im Jahr 2035 erreicht wird, 127 Rentenfälle versorgen. Die Zahl der 'Misser je Schaffer', wie der Saarbrücker Ökonom Wolfgang Stützel die von ihm so benannte 'Alimentationsquote' definiert, würde mithin unerträglich hoch" (Merklein, R. 1986, S. 152 – 153).

51 Müller, E. (1987), S. 75.

Wolfgang Gehrman (1987) spricht angesichts dieser Zahlen von einer "Angst vor dem Altersklassenkampf", denn: "Gut möglich, daß die Jungen gegen solchen Aderlaß zugunsten der Alten rebellieren und den Generationenvertrag eiskalt kün-

Würde man jedoch den Beitragssatz bei 18,7% einfrieren – und gleichzeitig den Zuschuß des Staates nicht weiter erhöhen –,so müßte (unter sonst gleichen Bedingungen) das Rentenniveau permanent sinken und den Rentnern die Bürde übertragen werden. "Bei einer ab 1977 konstanten Heirats- und Geburtenhäufigkeit wäre das Minimum um 2035 mit einem Bruttorentenniveau von ungefähr 21 v.H. erreicht"<sup>52</sup>.

Da eine Senkung des Rentenniveaus ebenso untragbar erscheint wie eine permanente Heraufsetzung des Beitragssatzes, wird über andere Lösungen nachgedacht. Grundsätzlich ist dabei darüber zu entscheiden, ob unser Rentensystem weiterhin primär dem Prinzip der Gehalts- bzw. Beitragsbezogenheit gehorchen soll oder ob ein staatliches Versorgungssystem installiert wird, das allen Bürgern aus Steuermitteln eine Mindest- bzw. Einheitsrente finanziert, die jeder nach Belieben durch eigene Vorsorge aufstocken kann<sup>53</sup>.

Hier soll jedoch nicht auf die Vielzahl von Ideen und Vorschlägen zur zukünftigen Gestaltung des sozialen Sicherungssystems, vom Problem der Mindestrente und ihrer Gestaltung, Finanzierbarkeit, sozialen Folgen (Stichwort: Anspruchsdenken) etc., dem Problem der Wertschöpfungsabgabe und Maschinensteuer, der besonderen Problematik der Beteiligung der Beamten an den Kosten der Alterssicherung, der Erhöhung des Bundeszuschusses, usw. eingegangen werden<sup>54</sup>.

---

digen. 'In der ersten Hälfte des nächsten Jahrhunderts', befürchtet der Economist, 'könnte der Altenegegensatz die Welt tiefer spalten als Rassenhaß, Geschlechterkonflikt oder Klassenkampf das je vermochten'."

Da bei uns die Sozialversicherungsbeiträge von Abeitnehmern und Arbeitgeber getragen werden, ist zudem damit zu rechnen, daß die Arbeitgeber aus Kostengründen (Einsparung von Sozialversicherungsbeiträgen) bestrebt sein werden, die Anzahl der Beschäftigten zu reduzieren.

<sup>52</sup> Schüle, U. (1987), S. 75.

<sup>53</sup> Vgl. zur Mindest- bzw. Einheitsrente z.B. die Vorschläge der Grünen, des CDU-Politikers Kurt Biedenkopf, des gewerkschaftsnahen WSI (vgl. Soziale Sicherheit 36 (1987) 5, S. 129ff), die Vorschläge für eine "Bedarfsgerechte integrierte Grundsicherung" der Arbeitsgruppe "Armut und Unterversorgung" (vgl. das entsprechende Memorandum in: Frankfurter Rundschau vom 19.12.1985, S. 11 und Frankfurter Rundschau vom 19.6.1985, S. 10) oder auch den vom FDP-Politiker Bange mann ins Gespräch gebrachten – aber wieder verworfenen – Vorschlag einer staatlich finanzierten Mindestrente. Jüngst hat auch das in Berlin ansässige Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) eine "bedarfsorientierte Mindetrente" gefordert (vgl. Tagesspiegel vom 11.12.1987; Volksblatt Berlin vom 11.12.1987, S. 7; Franfurter Rundschau vom 11.12.1987, S. 5)

<sup>54</sup> Vgl. hierzu z.B. die Diskussion "Reform oder Revolution. Zeit-Forum über die Zukunft der sozialen Alterssicherung" in: Die Zeit Nr. 48, 22.November 1985, S.



Vielmehr soll deutlich gemacht werden, daß Modellen des GÜR, eine entsprechende Gestaltung (Gleitbeginn, Gleitdauer, finanzielle Ausstattung, arbeitsorganisatorische Umsetzung, Umfang und Form der Arbeitszeitverkürzung, Auswirkungen auf die gesetzliche und betriebliche Altersversorgung etc.) vorausgesetzt, ein fruchtbarer und sinnvoller Beitrag zur langfristigen Finanzierbarkeit unseres sozialen Alterssicherungssystems zugesprochen wird. "Für die Rentenversicherung könnte damit ein erster Schritt in Richtung zur Verlängerung der Erwerbsphase, damit zum späteren (Voll-) Rentenbeginn und zur Entlastung der Rentenfinanzen verbunden sein"<sup>55</sup>. Dies insbesondere deshalb, weil mit der Realisierung gleitender Ruhestandsmodelle älteren Arbeitnehmern der Anreiz, häufig aber auch erst die Möglichkeit (weil er z.B. aufgrund gesundheitlicher Beeinträchtigungen nicht in der Lage wäre, einen vollen Arbeitsplatz auszufüllen) gegeben wird, bezogen auf die jetzige durchschnittliche Lebensarbeitszeit länger zu arbeiten und erst später – z.B. mit Erreichen der Norm-Altersgrenze – aus der versicherungspflichtigen Erwerbstätigkeit auszuscheiden<sup>56</sup>.

Zwar kann die finanzielle Situation der Rentenkasse auch durch einen früheren Eintritt in das Berufsleben oder durch eine Erhöhung der Erwerbsbeteiligung von Frauen<sup>57</sup> verbessert werden, beide Maßnahmen erhöhen jedoch lediglich die Anzahl der Beitragszahler und lassen die Zahl der Rentner weitgehend unverändert. Eine "Verlängerung der Lebensarbeitszeit, die durch einen im Durchschnitt späteren Austritt der versicherten Erwerbstätigen aus dem Erwerbsleben bewirkt wird, erhöht aber nicht nur die Zahl der Beitragszahler, sondern senkt auch zugleich die Zahl der Rentner (weiterfließende Beitragseinnahmen, geringe Leistungsabgaben)<sup>58</sup>; dabei kann davon ausgegangen werden, daß die "aus einer verlängerten Versicherungszeit resultierenden Mehraufwendungen in

---

33–38. Vgl. auch die unter Fußnote 1 genannte Literatur in Schüle, U. (1987), S. 76

<sup>55</sup> Clausing, P. (1987)

<sup>56</sup> Vgl. z.B. Hansen, V. (1987), Schüle, U. (1987), S.80.

"Unter dem Druck einer anschwellenden Arbeitslosigkeit, technischer Rationalisierungen und neuartiger Qualifikationsanforderungen ist die Erwerbsbeteiligung älterer Arbeitnehmer seit Beginn der 70er Jahre drastisch zurückgegangen. Während 1970 noch 69,5% der 60–64jährigen Männer in den Beschäftigungsstatistiken als Erwerbspersonen gezählt wurden, waren es 1985 gerade noch 33%." (Kohli, M. u.a. 1988, S. 1). Auch das Rentenzugangsalter ist entsprechend gesunken. Lag es für Männer 1970 noch bei durchschnittlich 61,6 Jahren, so lag es 1985 bei 58,7 und 1986 bei 58,8 Jahren (vgl. Wolf, J. 1988, S. 1 und Jacobs, K./Schmähl, W. 1987, S.4)

<sup>57</sup> Vgl. Thiede, R. (1986)

<sup>58</sup> Vgl. Schüle, U. (1987), S. 77

Form etwas höherer Renten ... durch die kürzere Rentenlaufzeit überkompensiert (werden)"<sup>59</sup>.

Gleitende Ruhestandsmodelle sollen also dem seit Mitte der 70er Jahre anhaltenden Trend zur Frühverrentung 60 entgegenwirken und den Einzelnen zu einem längeren Verbleiben im Erwerbsleben veranlassen. Die Verkürzung der Arbeitszeit erlaubt nämlich nicht nur die fließende, allmähliche Umorientierung von Erwerbsarbeit auf andere Aktivitäten, mit ihr wird auch das Arbeitsvolumen reduziert und gleichzeitig die physische und psychische Belastung gesenkt. Dies wiederum kann älteren Arbeitnehmern ermöglichen, länger als bisher im Erwerbsarbeitsprozeß zu verbleiben, denn die Anpassung der Arbeitsbedingungen und -inhalte an die gewandelten Leistungsfähigkeiten und Belastbarkeiten älterer Arbeitnehmer dürfte den Gesundheitszustand der Älteren insgesamt verbessern<sup>61</sup>.

Von daher ist damit zu rechnen, daß ein nicht unerheblicher Teil der vorzeitigen Verrentungen aufgrund von Berufs- und Erwerbsunfähigkeit und damit die "Flucht" aus der Belastung der Arbeit erheblich reduziert werden kann<sup>62</sup>. Kommt diese gesundheitspolitische Dimension<sup>63</sup> des GÜR allerdings erst dann zum Tragen, wenn das Gleitmodell frühzeitig genug, also - wie jüngst von der Gewerkschaft NGG gefordert - spätestens mit 55 Jahren beginnt<sup>64</sup>, so hat im Gegensatz zu diesem "frühen" Gleitmodell die Bundesversicherungsanstalt für Angestellte im Sept. 1987 ein Gleitmodell vorgeschlagen, in dem ältere Arbeitnehmer erst ab Vollendung des 60. Lebensjahres neben einer Teilzeitarbeit eine Teilrente beziehen können<sup>65</sup>.

Um dieses Teilrentenmodell "kostenneutral" zu halten und dem Einzelnen einen Anreiz zu geben, über die Altersgrenze von 63 Jahren hinaus erwerbstätig zu bleiben ("Länger zu arbeiten muß sich wieder lohnen"<sup>66</sup>),

<sup>59</sup> Vgl. Schüle, U. (1987), S. 78

<sup>60</sup> Vgl. Reimann, A. (1985)

Nach Bäcker gibt es aber zur Zeit deutliche Hinweise darauf, daß dieser Trend zum Stillstand gekommen sei (vgl. Bäcker, G. (1987), S. 297).

<sup>61</sup> Vgl. z.B. Shkop, Y.M. (1982); Stitzel, M. (1985), S. 122

<sup>62</sup> Vgl. Schüle, U. (1987), S. 91

<sup>63</sup> In diesem Zusammenhang ist auch auf die positiven Wirkungen auf die Krankheitskosten und damit auf die Krankenversicherungen hinzuweisen. Zu den gesundheitlichen Konsequenzen einer Arbeitszeitflexibilisierung, konkret des GÜR, vgl. Kastner, M. (1987).

<sup>64</sup> Die Grenze liegt bei 55 Jahren, weil ab diesem Alter die Krankheitszahlen und die Berufs- und Erwerbsunfähigkeiten erheblich ansteigen.

<sup>65</sup> Vgl. unveröffentlichtes Vortragsmanuskript von Walter Quartier, stellvertretender Vorsitzender des Vorstandes der BfA.

<sup>66</sup> Vgl. den gleichlautenden Artikel von Volker Hansen (1987) von der Abteilung Soziale Sicherung der Bundesvereinigung der Arbeitgeber.

sind bei Inanspruchnahme zwischen dem 60. und 63. Lebensjahr versicherungsrechtliche Abschläge vorgesehen; andererseits sollen für den hinausgeschobenen, erst nach Vollendung des 63. Lebensjahres in Anspruch genommenen Rententeil Zuschläge gewährt werden, so daß sich in der "Voll-Rentenphase", d.h. ab Vollendung des 65. Lebensjahres, keine Rentenverkürzung ergibt.

Wird die Alters-Teilzeitarbeit jedoch schon mit Erreichen der flexiblen Altersgrenze von 63 Jahren aufgegeben, dann würde der Abschlag während der gesamten Rentenrestlaufzeit fortwirken. Diese Zu- und Abschlagsregelung gilt allerdings nur für das Teilrentenmodell und auch dort nur für solche Versicherte, die nach geltendem Recht erst mit Vollendung des 63. Lebensjahres einen Anspruch auf Altersruhegeld hätten (gilt also nicht für das Frauenaltersruhegeld, das vorgezogene Altersruhegeld für Arbeitslose und das flexible Altersruhegeld für Schwerbehinderte); im Falle von Erwerbsunfähigkeit, Arbeitslosigkeit oder Tod während der Teilerwerbsphase werden die Abschläge kompensiert, d.h. es wird so getan, als sei die Teilerwerbsphase regulär beendet worden.

Dieser Vorschlag eines Teilrentenmodells hat zwar in der Öffentlichkeit ein überwiegend positives Echo gefunden<sup>67</sup>, allerdings hat sich der DGB eindeutig gegen die Einführung von versicherungsmathematischen Abschlägen ausgesprochen<sup>68</sup>. Bevor allerdings ein solches Teilrentenmodell in eine gesetzliche Regelung umgesetzt wird, muß - und darauf hat Georg Faupel vom DGB-Bundesvorstand richtigerweise hingewiesen - die "gegenwärtige Lage des Teilzeitarbeitsmarktes betrachtet und kritisch gefragt werden, was sich daran wohl in Zukunft ändern wird. Die 'Lage' gilt seit Jahren als verschlossen, weshalb (nach einem Urteil des Bundessozialgerichts zur Gewährung von Erwerbsunfähigkeitsrenten vom 10.12.1976<sup>69</sup>, der Verf.) leistungsgeminderte Versicherte, die noch eine Teilzeitbeschäftigung ausüben könnten, die EU-Rente erhalten. Wenn sich diese Lage ändern sollte, wären es in erster Linie diese Versicherten, denen dann keine EU-Rente mehr gewährt werden könnte und die demnach auf eine Teilzeitbeschäftigung am dringendsten angewiesen wären"<sup>70</sup>.

Bedenkt man, daß die für eine umfassende Konsolidierung des demographisch bedingten Belastungsanstiegs in der Rentenversicherung notwendige Anzahl von Teilzeitarbeitsplätzen derzeit auf dem Arbeitsmarkt nicht

<sup>67</sup> Vgl. z.B. Tagesspiegel vom 30.9.1987: "Teilrentenmodell der BfA findet positives Echo. Regierung, Parteien und DGB äußern sich zustimmend".

<sup>68</sup> Vgl. Faupel, G. (1987), S. 151

<sup>69</sup> Vgl. Drucksache des Deutschen Bundestages 8/3320 vom 6.11.1979, Anfrage: "Teilzeitarbeitsmarkt und früherer Rentenbezug".

<sup>70</sup> Faupel, G. (1987), S. 150. Vgl. auch Stitzel, M. (1984), S. 418

vorhanden ist<sup>71</sup>, führt man sich zudem vor Augen, daß das derzeitige Verrentungsverhalten "des frühestmöglichen Zeitpunkts" nicht nur Folge des schlechten Gesundheits- und/oder Leistungs- und Qualifikationsstands vieler Älterer ist, sondern - unterstützt durch gegenwärtig bestehende finanzielle Anreize, frühzeitig auszuschcheiden - in erheblichem Maße auf die schlechte Arbeitsmarkt- und Beschäftigungssituation (älterer Arbeitnehmer) zurückzuführen ist<sup>72</sup>, so bedarf es mehr, als über gesetzliche Maßnahmen zur Flexibilisierung der Altersgrenze nachzudenken. Es bedarf - und dies ist der Dreh- und Angelpunkt für eine langfristige Sicherung der Renten - einer Beschäftigungs- und Arbeitszeitpolitik, die es vermag, "sowohl die Arbeitslosigkeit abzubauen als auch darüber hinaus zusätzliche Arbeitsplätze aufzubauen, um für eine verlängerte Erwerbstätigkeit älterer Arbeitnehmer ... die arbeitsmarktpolitischen Voraussetzungen zu schaffen." <sup>73</sup>

Die Notwendigkeit einer Vollbeschäftigungspolitik wird aber nicht nur von gewerkschaftsnahen Autoren (wie Bäcker) betont, sondern auch von Vertretern der Bundesvereinigung der Arbeitgeber: "Eine Anhebung des durchschnittlichen Rentenzugangsalters ist jedoch nur realistisch, wenn sich die derzeitigen Arbeitsmarktverhältnisse grundlegend in Richtung Vollbeschäftigung geändert haben"<sup>74</sup>. Daß es dabei nicht ausreicht, auf den demographisch bedingten Rückgang des Erwerbspotentials zu warten und in optimistischem Glauben an die Selbstheilungskräfte des Marktes beschäftigungs- und arbeitszeitpolitische Abstinenz zu wahren<sup>75</sup>, haben nicht nur die jüngsten Erfahrungen angebotsorientierter Laissez-faire-Politik gezeigt, auch angesichts von über das Jahr 2000 hinaus zu erwartenden mehr als 2 Mio. Arbeitslosen ist ein aktives Handeln - auch des Staates - gefordert. Gesetzliche Maßnahmen zur Flexibilisierung der Altersgrenze, z.B. im Rahmen gleitender Modelle des Übergangs vom

<sup>71</sup> Vgl. auch Jacobs, K./Schmähl, W. (1987), S. 8

<sup>72</sup> Vgl. z.B. Blume, O./Plum, W./ Naegele, G. (1979), S. 145ff; Schüle, U. (1987), S. 145-168

<sup>73</sup> Bäcker, G. (1987), S.299

Eine spürbare Verringerung des rentenpolitischen Problemdrucks "erscheint ... nur bei einer grundlegenden Verbesserung der Arbeitsmarktlage realistisch, denn bei weiterhin hoher Arbeitslosigkeit älterer Arbeitnehmer würde z.B. die gesetzliche Heraufsetzung der Altersgrenze weitgehend nur eine Verschiebung der Finanzlasten von der Rentenversicherung auf andere Sozialhaushalte (wie Arbeitslosenversicherung oder Sozialhilfe) bedeuten". (Jacobs, K./Schmähl, W. 1987, S. 22)

<sup>74</sup> Hansen, V. (1987)

<sup>75</sup> Vgl. Bäcker, G. (1987), S. 298

Erwerbsleben in den Ruhestand, können dabei – eine entsprechende Gestaltung vorausgesetzt<sup>76</sup> – in die richtige Richtung weisen<sup>77</sup>.

### 1.3 *Der GÜR aus einzelwirtschaftlicher Sicht*

Unter den derzeit gegebenen sozio-ökonomischen Bedingungen ist mit einer Implementation von Gleitmodellen nur dann zu rechnen, wenn diese einen ökonomischen Nutzen versprechen<sup>78</sup> bzw. in Verhandlungen zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite ausgehandelt werden.

Ohne den Ergebnissen unserer empirischen Erhebungen im Detail vorzugreifen zu wollen, ist es jedoch von Bedeutung, schon hier darauf hinzuweisen, daß (bis auf den GÜR in der Zigarettenindustrie und bei der Lufthansa) alle von uns erfaßten Gleitmodelle auf Initiative der Arbeitgeberseite implementiert wurden, es also nicht andere Interessengruppen (wie Öffentlichkeit, Staat, Gewerkschaften oder Betriebsrat) waren, die die Gleitmodelle konkret ins Gespräch brachten, sondern die Arbeitgeber selbst. Von daher kann unterstellt werden, daß Gleitmodelle einen Beitrag leisten sollen zur Lösung aktueller (z.B. personalwirtschaftlicher, tariflicher) und antizipierter unternehmenspolitischer Probleme.<sup>79</sup> Die Verrentungs- bzw. Pensionierungsmodi als Gestaltungsvariablen der Verrentungs- bzw. Personalpolitik unterstreichen dabei die Bedeutung des GÜR als Instrument eines zukunftsorientierten Arbeitszeitmanagements. "Die Grundfunktion des Arbeitszeitmanagement besteht bei bedarfs- bzw. interessenorientierter Zeitgestaltung darin, Arbeitszeitmodelle zu entwickeln und zu implementieren, die eine möglichst effiziente (...) Anpassung des Arbeitszeitsystems an sich verändernden Arbeitszeitbedarf bzw. individuelle Arbeitszeitinteressen ermöglichen"<sup>80</sup>.

Das "Management des GÜR" soll ein effizientes und zugleich flexibles Arbeitszeitkonzept realisieren, um damit dem Betrieb eine bessere Anpassung an den jeweiligen Personalbedarf zu ermöglichen.

<sup>76</sup> Zur beschäftigungspolitischen Eignung gleitender Ruhestandsmodelle und ihrer Gestaltung (z.B. Ausrichtung der zeitlichen Lage der Gleitphase an der jeweiligen Arbeitsmarktsituation) vgl. Schüle, U. (1987), S. 187-198

<sup>77</sup> Eine eingehende kritische Analyse der vorgeschlagenen Teilrentenmodelle findet sich in Wagner, G./Kirner, E./Schupp, J. (1988).

<sup>78</sup> Vgl. auch Stitzel, M. (1985), S.119

<sup>79</sup> Welche Effekte die Implementation von GÜR-Modellen auf gesamtwirtschaftliche Institutionen wie Arbeitsmarkt oder Rentenversicherung hat, kann die Unternehmung nur am Rande bedenken und von daher auch nur sekundär in ihr Verhaltenskalkül einbeziehen.

<sup>80</sup> Marr, R. (1987a), S. 23

Insoweit kommt Gleitmodellen die wesentliche Aufgabe zu, einen Beitrag zu leisten für die Verbesserung der personalwirtschaftlichen Flexibilität der Unternehmung hinsichtlich der Funktionen

- Personalbeschaffung
- Personalerhaltung
- Personaleinsatz
- Personalfreisetzung/-abbau.

Was die ökonomischen, insbesondere einzelwirtschaftlichen Folgen gleitender Ruhestandsmodelle - als "temporär begrenzte Teilzeitarbeits-systeme"<sup>81</sup> - betrifft, so sind sie, wie verschiedene Untersuchungen über Teilzeitarbeit gezeigt haben<sup>82</sup>, durchweg als ambivalent zu bezeichnen.

Die aus einzelwirtschaftlicher Sicht positiven Aspekte des GÜR sind dann am ehesten zu erwarten, wenn die Gestaltung des Gleitmodells (z.B. Beginn und Dauer der Gleitphase, Gleitstufen, Auswahl der Anspruchsberechtigten etc.) in den Händen des Managements liegt.

Als Instrument der Arbeitszeitflexibilisierung erlaubt der GÜR der Unternehmung, bei strukturellen und/oder konjunkturell bedingten Arbeits- und Beschäftigungsschwankungen (Personalüber- bzw. -unterdeckungen) das Personal bedarfsbezogen anzupassen; dies gelingt insbesondere dadurch, daß die Unternehmung den GÜR als selektives Instrument der Personalpolitik (Personalabbau, Personaleinsatz, Personalerhaltung) einsetzt und darüber mitentscheidet, wer wann in den Ruhestand gleiten kann, darf und eventuell muß.

### 1.3.1 *Der GÜR als Instrument der Personalfreistellung (Personalabbau-politik)*

Als Personalfreistellungs- bzw. Personalabbaumaßnahme wird der GÜR insbesondere dann genutzt, wenn es gilt, eine Vielzahl oder gar ganze Gruppen älterer Mitarbeiter möglichst vollständig abzubauen und dazu die alternativ angebotenen Freisetzungsmassnahmen, wie z.B. die sog. 59er Regelung, Sozialplanregelungen oder der Vorruhestand nicht ausreichen. Zudem können Rentabilitätsüberlegungen Unternehmungen dazu veranlassen, Arbeitsplätze für Altersteilzeit einzurichten, um damit Personalkosten einzusparen, denen keine entsprechenden Erträge mehr zugerechnet werden können; dies insbesondere dann, wenn nicht oder nicht ausreichend leistungsfähige Personen (z.B. nur noch aus Gründen des Kündigungs-

<sup>81</sup> Vgl. Schuh, S./Schultes-Jaskolla, G./Stitzel, M. (1987), S.103.

<sup>82</sup> Vgl. z.B. Koller, M./Reyher, L./Teriet, B. (1980); Gaugler, E./Gille, G./Paul, H. (1981); Conradi, H. (1982); Heymann, H.-H./Seiwert, L.J. (Hrsg.) (1982); Hoff, A./Weidinger, M. (1985); Stark, J. (1987).

schutzes) nicht entlassen worden sind, oder wenn generell Personalüberhänge abgebaut werden sollen<sup>83</sup>.

Der GÜR-Arbeitsplatz wird dabei mit dem endgültigen Ausscheiden des Gleitenden oft ersatzlos gestrichen.

Allerdings ist der GÜR als Personal-/Arbeitsplatzabbaumaßnahme im Gegensatz zu den alternativ angebotenen Frühverrentungsmaßnahmen aktuell von nur untergeordneter Bedeutung<sup>84</sup>.

Dabei sind es auf Seiten der älteren Arbeitnehmer insbesondere gesundheitliche und qualifikatorische Leistungsdefizite<sup>85</sup>, die – gepaart mit der individuellen "Einsicht", den geänderten betrieblichen Anforderungen z.B. hinsichtlich der räumlichen und zeitlichen Flexibilität nicht mehr gewachsen zu sein – dazu geführt haben, daß der größte Teil der älteren Arbeitnehmer ein konkretes Interesse daran hat, möglichst frühzeitig vollständig aus dem Berufsleben auszuschcheiden; hinzu kommt, daß neben dem öffentlichen Appell an die Solidarität mit den Arbeitslosen und jüngeren Beschäftigten ("Solidardruck")<sup>86</sup> die vorzeitige Vollverrentung im Vergleich zum GÜR finanziell attraktiver erscheint und auch die Gewerkschaften und Betriebsräte aus arbeitsmarktpolitischen Gründen sich heute in den Betrieben für frühzeitige Vollverrentungen einsetzen.<sup>87</sup> Daneben wird aber insbesondere auch von den Betrieben betont, daß man zur Lösung aktueller Probleme wie Beschäftigungsrückgang oder Bewältigung des technologischen Wandels auf sozial verträgliche Personalstrukturveränderungen durch vorzeitige Vollverrentungen nicht verzichten kann.

<sup>83</sup> Wagner, G./Kirner, E./Schupp, J. (1988), S. 72; vgl. auch ebenda, S. 97, wo festgestellt wird: "Eine Teilrente, die früh genug beginnen würde, würde von den Betrieben gegenwärtig eindeutig dazu genutzt werden, die Beschäftigung Älterer zu vermindern".

<sup>84</sup> Vgl. hierzu die betrieblichen GÜR-Modelle A (Unternehmung G) und B (Unternehmung B).

<sup>85</sup> "Da das vorhandene qualifikatorische und Leistungs-Arbeitsvermögen dieser älteren Arbeitnehmer den heutigen Arbeitsanforderungen offensichtlich nicht mehr entspricht, ist diese Arbeitnehmergruppe auf dem internen und externen Arbeitsmarkt trotz eventuell vorhandener extrafunktionaler Leistungs- und Qualifikationselemente gerade gegenüber jüngeren Arbeitnehmern nicht mehr konkurrenzfähig." (Deters, J. (1987), S. 37).

<sup>86</sup> Vgl. Schmachtenberg/Ruthenberg (1983), S. 20

<sup>87</sup> Vgl. Deters, J. (1987), S. 36ff und S. 62-65

### 1.3.2 *Der GÜR als Instrument der Personalerhaltungs- und der Personaleinsatzpolitik*

Im Gegensatz zum Personalabbau ist der GÜR als Instrument des flexiblen Personaleinsatzes und der selektiven Personalerhaltung von aktuell größerer Bedeutung.

Insbesondere in den nicht tarifvertraglich geregelten und auf keinen gesetzlichen Pensionierungsvorgaben beruhenden Unternehmungsmodellen wird der GÜR als betriebliche Regelung selektiv angeboten, um z.B. langfristige technologische Umstrukturierungen zu bewältigen oder um bewährte Arbeitskräfte mit hohen betriebs- und fachspezifischen Qualifikationen über die derzeitigen Frühverrentungsgrenzen (vgl. die sog. 59er Regelung, Sozialplanregelungen oder die Vorruhestandsregelung) hinaus weitzunutzen zu können<sup>88</sup>.

Insofern wird der GÜR von den Personalleitungen instrumentalisiert, um den durch die "Rasenmähermethode" der Frühverrentungsmöglichkeiten verloren gegangenen personal- und pensionierungspolitischen Handlungsspielraum zurückzugewinnen. Heute nehmen fast alle anspruchsberechtigten älteren Arbeitnehmer – auch die hochqualifizierten Facharbeiter – eine Frühverrentungsmöglichkeit in Anspruch.

In diesem Zusammenhang dient der GÜR insbesondere in Antizipation der demographischen Entwicklung und der damit verbundenen Folgen

- Umstrukturierung des Altersaufbaus der deutschen Bevölkerung
- Rückgang des Erwerbspersonenpotentials
- partieller Auszubildendenmangel
- steigender Facharbeitermangel
- Zunahme des Anteils der über 60jährigen

dazu, Bedingungen zu schaffen, unter denen ältere Arbeitnehmer länger produktiv eingesetzt werden können und differenziert nach Qualifikationsmerkmalen und Leistungsfähigkeiten (bzw. -einschränkungen) die Lebensarbeitszeit zu verlängern und gleichzeitig wieder ein Reservoir an Altersjahrgängen aufzubauen (Arbeitnehmer zwischen dem 58. und 63. Lebensjahr). Dies kann dann im Falle eines konjunkturellen Einbruchs oder weil es der Unternehmung aus anderen Gründen "schlecht geht" z.B. über die sog. 59er Regelung wieder abgebaut werden (GÜR als Instru-

<sup>88</sup> In diese Richtung gehen auch Befragungsergebnisse, nach denen nur etwa 5% aller Arbeitnehmer in Betrieben arbeiten, die bereits jetzt bei Personalengpässen Ältere länger als üblich beschäftigen. Eine Teilzeitbeschäftigung älterer Arbeitnehmer wird gar von den Betrieben von weit über 60% der Beschäftigten ausgeschlossen. Stattdessen zieht man lieber Rationalisierungen, Überstunden oder eine Ausweitung der Frauenerwerbstätigkeit vor (Vgl. Wagner, G./Kirner, E./Schupp, J. 1988, S.86, 106, 130.)



ment des Aufbaus einer Personalreserve für den potentiellen Personalabbau)<sup>89</sup>.

Aus den USA ist zu hören, daß der "Markt" bereits darauf reagiert hat, daß das Durchschnittsalter der Amerikaner und damit die Anzahl älterer und verrenteter Menschen immer höher wird. Die "Entdeckung" der Alten als (z.T. zahlungskräftige und damit mächtige) Konsumentengruppe, aber auch der Zeitgeist, demzufolge die Amerikaner dem Idealbild der "ewigen Jugend" abschwören, daß sie von der "Ex- und Hopp-Gesellschaft die Nase voll haben" und sich nach Beständigkeit sehnen (und dafür sind die Älteren ein Symbol), hat viele Unternehmungen dazu veranlaßt, ihren Beschäftigten bei Erreichen des Rentenalters höhere Löhne und kürzere Arbeitszeiten anzubieten, um sie zum Bleiben zu bewegen. Begründet wird dies z.B. damit, daß Senioren von etwa Gleichaltrigen bedient werden wollen. "Wer noch nicht das Rentenalter erreichte, hat im plötzlich 'altersverrückten' Amerika oft das Nachsehen: Mehrere Schnellrestaurants im sonnigen 'Rentnerparadies' Florida stellen inzwischen nur noch Arbeitnehmer über 65 Jahren ein.

'Bei denen fühlen sich unsere Kunden als Altersgruppe wohler'. Gleich mehrere Agenturen in New York nehmen nur noch Mannequins unter Vertrag, die mindestens den 55. Geburtstag gefeiert haben: 'Auch Senioren interessieren sich für Mode, und denen können wir doch nicht Kleider von ihren Enkeln vorführen lassen'.<sup>90</sup>

Diese Beispiele machen deutlich, daß die traditionelle Verrentungspraxis als abrupte, vorzeitige Verrentung den komplexen Bedürfnissen und Anforderungen der Arbeitswelt und Lebensstile in hochindustrialisierten Ländern nur noch eingeschränkt gerecht wird.

Auch wenn angesichts der gegenwärtigen und der über die Jahrhundertwende hinaus prognostizierten Arbeitsmarktsituation mit relativ hoher Arbeitslosigkeit der GÜR als Instrument des flexiblen Personaleinsatzes wenig relevant erscheint, auch wenn angesichts von derzeit mehr als 2 Millionen registrierten Arbeitslosen es für viele zynisch klingen mag, über eine Verlängerung bzw. Flexibilisierung der Lebensarbeitszeit nachzudenken, so sind diese Argumente aus einzelwirtschaftlicher Sicht zu oberflächlich, auf jeden Fall aber zu wenig differenziert. Denn selbst bei hohem Arbeitskräfteüberschuß auf dem (Gesamt-) Arbeitsmarkt werden nicht alle Berufs- und Qualifikationsgruppen in gleichem Umfang von Arbeitslosigkeit getroffen bzw. auf dem Arbeitsmarkt nachgefragt. Unternehmungen können von daher, insbesondere auch in Abhängigkeit von ihrem Produktionsprogramm und ihrem Standort, durchaus nicht aus dem "Vollen schöpfen", sondern sind auf sorgfältige personalakquisitorische

<sup>89</sup> Vgl. hierzu die Unternehmung G

<sup>90</sup> Neue Osnabrücker Zeitung vom 29.03.1986, S. 3: "Plötzlich sind die Alten 'in'."

Aktivitäten angewiesen.<sup>91</sup> Unternehmungen wenden sich im Rahmen ihrer Personalbeschaffungsaktivitäten nicht an "den" (Gesamt-) Arbeitsmarkt, sondern an (mehrere) Teil-Arbeitsmärkte, die (qualitativ) relativ eindeutig beschreibbar und bestimmbar sind, und zwar hinsichtlich

- der nachgefragten fachlichen Qualifikationen (Anforderungsprofil), z.B. Facharbeiter, Ingenieure
- des Standorts der Unternehmung, an dem diese Qualifikationen benötigt werden (z.B. Münchener oder Stuttgarter Raum)
- der Zeitpunkte bzw. Zeiträume, zu/in denen diese der Unternehmung zur Verfügung stehen müssen.<sup>92</sup>

"Obwohl diese Teil-Arbeitsmärkte sich immer aus Teilstrukturen des Gesamt-Arbeitsmarktes ergeben, ist es unzulässig, aus Gegebenheiten auf dem Gesamt-Arbeitsmarkt auf die Situation eines bestimmten unternehmensbezogenen Teil-Arbeitsmarktes zu schließen, d.h. trotz allgemeiner, hoher Arbeitslosigkeit können Unternehmen vor Personalbeschaffungs-Engpässen stehen"<sup>93</sup>.

Angesichts der zu erwartenden Altersstrukturveränderung in der bundesrepublikanischen Bevölkerung und struktureller Ungleichgewichte auf den Teil-Arbeitsmärkten erscheint es somit notwendig, mittel- und langfristig über eine weitere Flexibilisierung der Lebensarbeitszeit, d.h. einer Verschiebung der Altersgrenze nach unten und oben, nachzudenken.

Eine Verlängerung der Lebensarbeitszeit wird allerdings in größerem Umfang nur dann möglich sein, wenn dem individuellen Alterungsprozeß adäquate Arbeits- und Weiterbildungsbedingungen geschaffen werden. "Das Modell des GÜR bietet dabei durch entsprechende Variation der Modelldimensionen (wie etwa Länge der Arbeitszeit, entgeltpolitische Regelung, Arbeitsinhalt, usw.) als einzige der bisher bekannten Pensionierungsformen die Chance, sich sowohl gegenüber einem arbeitsmarktpolitischen Überangebot als auch einem Angebotsdefizit an Erwerbspersonen situationsgerecht zu verhalten." Der GÜR ist geeignet, "das zahlenmäßige und qualitative Leistungs- und Erfahrungspotential des internen Arbeitsmarktes zu erhalten und dadurch das Unternehmen unabhängiger vom externen Arbeitsmarkt zu machen bzw. bei angespannten Arbeitsmarktlagen die Schaffung eines zeitlichen und qualitativen Handlungsspielraums zu erleichtern"; zudem versetzt es die Unternehmung in die Lage, "seine Teil-Arbeitsmärkte auszudehnen (z.B. auf teilzeit-interessierte Mitarbeiter anderer Unternehmen) bzw. generell auf ein größeres Arbeitsmarktpotential zurückgreifen zu können und seine Anpassungsfähigkeit, z.B. an unsichere Arbeitsmarkt-Entwicklungen, damit erheblich zu erhöhen"<sup>94</sup>.

<sup>91</sup> Vgl. z.B. Ehrreiser, H.-J. (1978), S. 12-14

<sup>92</sup> Vgl. Stitzel, M. (1984), S. 224; Schultes - Jaskolla, G./Stitzel, M. (1987), S. 236-237

<sup>93</sup> Schultes - Jaskolla, G./Stitzel, M. (1987), S. 237

<sup>94</sup> Schultes - Jaskolla, G./Stitzel, M. (1987), S. 244-245

Arbeitszeit ist jedoch als Gestaltungsvariable menschlicher Arbeit nicht sinnvoll von der Arbeitsinhaltsgestaltung isolierbar:

Unternehmungen mit strategisch orientierter Personalpolitik gehen von daher gezielt dazu über, konkrete Arbeitsplatzplanungen für ältere Arbeitnehmer vorzunehmen. Ziel dieser Planungen ist es, unter Berücksichtigung heutiger und zukünftiger Belegschafts- und Arbeitsplatzstrukturen sowie der technischen Möglichkeiten und ökonomischen Erfordernisse Arbeitsinhalts- und Arbeitszeitmaßnahmen einzuleiten, die älteren Arbeitnehmern ein produktives, altersadäquates, leistungs- und qualifikationsgerechtes Weiterarbeiten zumindest bis zur "normalen" Altersgrenze ermöglichen.<sup>95</sup>

GÜR kann in dem Zusammenhang eine leistungssichernde und leistungsfördernde Funktion zukommen, weil er – insbesondere bedingt durch die Verkürzung der Arbeitszeit – z.B. die individuelle Arbeitsmotivation, die zeitproportionale Belastbarkeit oder die Konzentrationsfähigkeit (über die Arbeitszeit) erhöhen und die Fehlzeiten, die Sozialkontakte oder auch die Ermüdungsneigung verringern kann.<sup>96</sup> Gleitmodelle als Alters-Teilzeitarbeit-Modelle schaffen somit die Voraussetzungen, das Leistungsverhalten und damit die Produktivität der älteren Beschäftigten zu erhöhen; dies gilt insbesondere für solche Arbeiten, bei denen die zeitliche Dauer der Belastungseinwirkung einen zentralen Beanspruchungsfaktor darstellt.<sup>97</sup>

Dies heißt nun allerdings nicht, daß der Kreis der Anspruchsberechtigten für den GÜR auf solche Beschäftigten beschränkt bleibt, die unter körperlich schwer belastenden Bedingungen arbeiten. Im Gegenteil: Gerade im Angestellten- und Managementbereich kann der GÜR ein bisher unterschätztes personalwirtschaftliches Potential entfalten.

Was die damit angesprochene arbeitsorganisatorische Umsetzung von Alters-Teilzeitarbeit anbelangt, so erscheint eine abschließende Beurteilung der technisch-organisatorischen Machbarkeit und betriebswirtschaftlichen Vertretbarkeit von Teilzeitarbeit zur Zeit noch nicht möglich; zu sehr wird die heutige Debatte noch von Vorurteilen, Ängsten (vor

<sup>95</sup> Vgl. z.B. für Daimler-Benz: Zöller, W. (1987). Vgl. auch Friedrich, W. (1986)

<sup>96</sup> Vgl. Schüle, U. (1987), S. 176-177; Stitzel, M. (1984), S. 376-433; Weis, P. (1983), S. 251-252.

<sup>97</sup> Vgl. Stitzel, M. (1984), S. 420f. "Die leistungsstabilisierende Wirkung einer Beanspruchungsreduktion im Rahmen des GÜR ergibt sich auch aus den gerontologischen Forschungen in der DDR zur 'Rentnerarbeit', also einer Berufstätigkeit im Alter zwischen 65 und 70 (ggf. auch bis zu 75) Jahren." (ebenda, S. 421-422); vgl. dazu Eitner, S./Rühland, W./Siggelkow, H. (1975).

Unwägbarkeiten, vor dem Unbekannten, vor Mehrarbeit z.B. für den Vorgesetzten) und anderen Befürchtungen geprägt.<sup>98</sup>

Interessant ist jedoch für den hier erörterten Zusammenhang, daß zum Beispiel der Arbeitszeitberater Andreas Hoff in seinen Untersuchungen zur Teilzeitarbeit festgestellt hat, daß praktisch jeder Arbeitsplatz, wendet man die entsprechenden arbeitsorganisatorischen Hilfsmittel wie Delegation oder Stellvertretung nur adäquat an, teilzeitgeeignet sei.<sup>99</sup>

Auch Michael Stitzel kommt in seinen Untersuchungen zum GÜR zu einem analogen Ergebnis: "In keinem Fall wurde eine absolute Unteilbarkeit festgestellt, wenn es gelingt, entweder durch funktionale Teilung die zeitliche Aufgabenkohäsion abzuschwächen oder durch den Einsatz von Koordinationsinstrumenten die Trennung kohäsiver Aufgabenelemente abzumildern. Generell gilt somit, daß die duale Besetzung im Gleitprozeß (fast) immer eine der möglichen Gestaltungsformen der Stellenbesetzung beim GÜR darstellt, wenngleich sie im Einzelfall nicht die optimale zu sein braucht."<sup>100</sup>

Von seiten der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände wird zudem betont: "Gute Erfahrungen haben die Betriebe mit Teilzeitarbeit vor allem für ältere Mitarbeiterinnen gemacht, wobei sich die befürchteten organisatorischen Schwierigkeiten als überwindbar gezeigt haben."<sup>101</sup> Insofern kann der GÜR auch als Experimentier- und Übungsfeld von Teilzeitarbeit angesehen werden. Umgekehrt hat sich aber auch gezeigt, daß betriebliche Erfahrungen mit Teilzeitarbeit die organisatorischen Voraussetzungen für eine Alters-Teilzeitarbeit und damit für die Praktizierung von Gleitmodellen verbessern<sup>102</sup>.

Erfahrungen aus anderen Ländern mit Teilzeitarbeit, konkret auch mit dem GÜR, wie z.B. in Schweden, unterstreichen, daß der Einsatz von teilzeitarbeitenden Älteren effizient möglich ist.<sup>103</sup>

Es ist aber nicht zu leugnen, daß für viele Betriebe heute der Vorruhestand oder die 59er-Regelung eine gegenüber dem GÜR kostengünstigere und organisatorisch leichter zu bewältigende Alternative darstellt.<sup>104</sup>

<sup>98</sup> Vgl. hierzu auch die Befürchtungen und Bedenken der Gewerkschaften bzgl. Teilzeitarbeit (z.B. Gefahr des weiteren Abbaus von Vollzeit Arbeitsplätzen, Arbeitsintensivierung durch Leistungsverdichtung, Festschreibung der Hausfrauenrolle, da Teilzeitarbeit überwiegend von Frauen geleistet und gewünscht wird etc.) (Vgl. z.B. Behrend, Ch. (1983), S. 18).

<sup>99</sup> Vgl. Hoff, A./Weidinger, M. (1985)

<sup>100</sup> Stitzel, M. (1984), S. 345

<sup>101</sup> Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (1980), S. 37

<sup>102</sup> Vgl. Wagner, G./Kirner, E./Schupp, J. (1988), S.88.

<sup>103</sup> Vgl. z.B. Crona, G. (1980); Tunevall, C.M. (1980); Kruse, A./Söderström, L. (1987)28

<sup>104</sup> Vgl. Wagner, G./Kirner, E./Schupp, J. (1988), S. 74.

Eine interessante Variante der Alters-Teilzeitarbeit, gerade für den Bereich, in dem eine Stellenteilung tendenziell erschwert ist, stellt die arbeitsorganisatorische Konstruktion "stellenfreier Experte" dar.<sup>105</sup> Diese stark an Sadowskis Vorschlag einer "Person ohne Planstelle"<sup>106</sup> erinnernde Gestaltungsvariante des Gleitmodells, bei der eine ehemalige Führungskraft quasi aus der Linie heraustritt und "nur" noch planende, repräsentierende, wissenschaftlich-beratende oder z.B. Gutachter-Tätigkeiten ausübt (z.B. weiterhin Verbandstätigkeiten übernimmt), ist zwar in der GÜR-Praxis relativ selten anzutreffen, in Unternehmungen, die solche Stellen geschaffen haben, sind die Erfahrungen - wie wir in unseren Interviews erfahren konnten - aber durchweg positiv.

"Da die Weiterbeschäftigung älterer Mitarbeiter in Form von 'stellenfreien Experten' im wesentlichen nur als Möglichkeit für die Beschäftigung von Hochqualifizierten denkbar ist und zudem aus betrieblicher Sicht wohl nur wenige solcher Positionen ökonomisch sinnvoll sind, werden für die überwiegende Mehrzahl der Älteren als mögliche Alternativen nur die Weiterbeschäftigung auf der bisherigen Stelle oder die Umsetzung auf eine andere, teilbare Stellung in Frage kommen"<sup>107</sup>. Daß es, sollte der GÜR auf breiter Basis zur Verrentungsalternative werden, zwangsläufig zu individuell und einzelwirtschaftlich evtl. nachteiligen Umsetzungen kommen muß, liegt aber auf der Hand (der ältere Arbeitnehmer muß sich in eine neue Aufgabe und evtl. neue soziale Umgebung einfinden; zudem können seine arbeitsplatzspezifischen Kenntnisse evtl. nicht mehr adäquat verwertet werden); wenn nämlich "ein Vollzeit Arbeitsplatz geteilt werden soll, ohne daß es zu Reibungsverlusten und betrieblichen Störungen kommen darf, wird stets ein zweiter Arbeitnehmer benötigt, der auch nur in Teilzeitarbeit beschäftigt sein möchte und der mit dieser Tätigkeit auch ebenso vertraut ist. Schließlich will ja nicht nur jeder zweite seinen angestammten Arbeitsplatz nach Möglichkeit behalten"<sup>108</sup>. Daß gerade in diesem Punkte das "Gleiten in den Ruhestand" in der Praxis in vielen Fällen problematisch werden kann, haben die Erfahrungen mit dem Job-Sharing deutlich gemacht.

Andererseits ist aber auch möglich, daß eine pensionierungsbetroffene Stelle temporär doppelt besetzt wird, durch den Älteren und seinen Nachfolger. Damit besteht die Chance, "den Prozeß des alterbedingten Personalwechsels organischer und damit störungsfreier zu gestalten"<sup>109</sup>. "Mit dieser Doppelbesetzung soll erreicht werden, daß auf der betroffenen Stelle trotz des Personalwechsels durchgängig ein qualifizierter und einge-

<sup>105</sup> Vgl. Stitzel, M. (1984), S. 262-280; Schüle, U. (1987), S. 171

<sup>106</sup> Vgl. Sadowski, D. (1977b), S. 332ff. Vgl. auch Stitzel, M. (1984), S. 262-263.

<sup>107</sup> Schüle, U. (1987), S. 171

<sup>108</sup> Faupel, G. (1987), S. 150

<sup>109</sup> Stitzel, M. (1984), S. 530

arbeiteter Mitarbeiter vorhanden ist. Der Vorteil dieser Lösung wird darin gesehen, daß die Erfahrungen und Verhaltensweisen des Älteren durch das Erleben der alltäglichen Arbeitssituation dem Stellennachfolger unmittelbar zugänglich gemacht werden, und daß die durch den Personalwechsel unvermeidliche (temporäre) De-Stabilisierung der sozialen Beziehungsstruktur gering gehalten wird<sup>110</sup>.

Hinzu kommt, daß eine Weiterbeschäftigung älterer Mitarbeiter über die bestehenden Austrittsgrenzen hinaus eine Weiternutzung der den Älteren zugeschriebenen positiven Eigenschaften, insbesondere der extrafunktionalen Qualifikationen, wie Zuverlässigkeit, Verantwortungsbewußtsein, Loyalität, Arbeitsdisziplin, Sorgfalt, Stabilität, Sicherheitsbewußtsein, Ausgeglichenheit und Ausgleichsvermögen, Integrationskraft etc. erlaubt<sup>111</sup>; diese können zudem über Sozialisationsprozesse während der Arbeit an jüngere Arbeitnehmer weitervermittelt werden und somit ihren stabilisierenden Effekt auch zukünftig entfalten.

Gegen ein Gleiten in den Ruhestand "spricht von seiten der Personalleitung ein weiterer organisatorischer Grund, nämlich die atmosphärische Störung, die im Arbeitsprozeß durch die Präsenz des teilweise Freigestellten entsteht. Ein mehrfach gebrauchtes Bild ist das vom braungebrannten Pensionär, der den reibungslosen Produktionsablauf stört, weil die Kollegen auf ihn neidisch seien und dadurch deren Lust zur Arbeit sinke. Auch von Betriebsräten wird von diesem Typus berichtet: "Kaum hat er ausgepackt, packt er schon wieder ein und sagt also bis morgen - viel Spaß noch bei der Arbeit. Oder ein anderer, im vierzehntägigen Wechselrhythmus, kam nach 14 Tagen Freizeit immer braungebrannt hier an und wiederum nach 14 Tagen sagte er, daß er jetzt wieder schön in Urlaub geht. Schön für ihn, aber das ärgert natürlich die Kollegen"<sup>112</sup>.

Was die aus einzelwirtschaftlicher Sicht bedeutsamen Kosten-Nutzen-Kalküle des GÜR betrifft, so sind dazu in unseren Erhebungen, ebenso wie in der Literatur, keine quantifizierbaren Aussagen zu bekommen gewesen. Zwar wird immer wieder der Kostenanstieg (pro Kopf), bedingt durch Planungs- und Realisationsaufwendungen, betont, z.B.

- Entwicklungs- und Evaluierungskosten,
- Kosten für Tarif- bzw. Betriebsvereinbarung,
- Informations- und Beratungskosten,
- ggf. Kosten für Pensionierungsvorbereitungsprogramme,

<sup>110</sup> Stitzel, M. (1984), S. 351 - 352

<sup>111</sup> Vgl. Offe, C. (1970); Wellner, W. (1971); Müller-Hagen, D. (1977); Kossbiel, H. (1979); Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.) (1980); Türk, K. (1981); Hohn, H.-W./Windolf, P. (1982); Windolf, P./Hohn, H.-W. (1984); Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung (Hrsg.) (1986), S. 63-64 und S.84.

<sup>112</sup> Wolf, J. (1988), S. 72.

- Kosten der (aufwendigen) Personaldisposition und -organisation,
- ggf. Umsetzungskosten, höherer Anteil des Arbeitgebers zur Vermögensbildung und Sozialversicherung<sup>113</sup>,
- Kosten für Arbeitskleidung, Gratifikationen, Sozialeinrichtungen, höhere Personalverwaltungs- und Betreuungskosten etc.,
- überproportionale Entlohnung.<sup>114</sup>

Andererseits können die gestiegenen Kosten durch relative Kostenvorteile, z.B.

- Produktivitätseffekte (Produktivitätsgewinne),
- Reduzierung der Krankheits- und sonstiger Fehlzeiten,
- Vermeidung von Personalbeschaffungs- und freistellungskosten (z.B. Sozialplanregelungen),
- Vermeidung von Kosten zur Wiederbeschaffung von Informationen,
- Erhöhung der Rentabilität von Humankapitalinvestitionen (weil sich die Zeit der Amortisation dieser Kosten verlängert),

wenn auch nicht völlig, so doch zumindest zum Teil kompensiert und evtl. sogar überkompensiert werden.<sup>115</sup>

Lassen sich die Kosten von Modellen des GÜR noch relativ gut und exakt ermitteln<sup>116</sup>, so ist dies bei den Nutzen und Kostenvorteilen i.d.R.

<sup>113</sup> Vgl. zu den sozialversicherungsrechtlichen Folgen der Teilzeitarbeit für ältere Arbeitnehmer z.B. Landenberger, M. (1985); vgl. auch knapp dazu Behrend, Ch. (1983), S. 55-57.

<sup>114</sup> Vgl. Stitzel, M. (1984), S. 445ff; Schüle, U. (1987), S.175ff; Schuh, S./Schultes-Jaskolla, G./Stitzel, M. (1987), S. 104. Altersteilzeitregelungen, die mehr als zeitproportional zw. leistungsadäquat entgolten werden, laufen nach Ansicht der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände zudem Gefahr, dem Leistungsprinzip entgegenzuwirken: "Enge Grenzen sind einer Teilzeitarbeit gesetzt, die mit einem vollen Verdienstausschlag verbunden ist. Solche Regelungen sind sozialpolitisch nicht unbedenklich. Sie höhlen das Leistungsprinzip aus, auf dessen Aufrechterhaltung die Betriebe aus wirtschaftlichen Gründen heute mehr denn je angewiesen sind." (Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (1980), S. 38) Außerdem können solche Regelungen zur Unzufriedenheit bei denjenigen führen, die sich quasi indirekt an der Machbarkeit dieser Gleitmodelle beteiligen müssen (z.B. durch Lohnverzicht, durch Verzicht auf einem selbst zugutekommende Arbeitszeitverkürzung). Vgl. auch Weis, P. (1983), S. 252.

<sup>115</sup> Vgl. Stitzel, M. (1984), Schüle, U. (1987), S. 182ff.; Wagner, G./Kirner, E./Schupp, J. (1988), S.73.

<sup>116</sup> Negativ aus der Sicht der Unternehmungen könnte sich zudem auswirken, daß nach dem Betriebsverfassungsgesetz "für die Wahlberechtigung und Wählbarkeit zum Betriebsrat kein Unterschied zwischen Teilzeit- und Vollzeitbeschäftigung (besteht). Die Erhöhung der Beschäftigtenzahl (Teilzeitbeschäftigte) kann daher die Errichtung bzw. Vergrößerung des Betriebsrates, die Freistellung eines oder mehrerer Betriebsratsmitglieder oder die Bildung eines Wirtschaftsausschusses zur Folge haben.

nicht möglich. Diese entziehen sich einer Quantifizierung, so daß nicht einmal im konkreten Einzelfall eine exakte Ermittlung der Kosten-Nutzen-Relation möglich ist. Einschlägige Untersuchungen zur Teilzeitarbeit kommen zu dem Ergebnis, "daß sich ein Kostennachteil der Teilzeit gegenüber der Vollzeitarbeit nicht feststellen läßt"<sup>117</sup>.

### 1.3.3 *Der GÜR als Instrument der Personalbeschaffungspolitik*

Der GÜR als temporäre Alters-Teilzeitarbeit dient nicht nur als Instrument der flexiblen Gestaltung des Personaleinsatzes und der selektiven Personalerhaltung, er kann auch dazu dienen, ältere Menschen für eine Arbeit wiederzugewinnen. Gleichzeitig eröffnet auch die Arbeitszeitreduktion der Mitarbeiter, die den GÜR in Anspruch nehmen, die Möglichkeit, Auszubildende und/oder Arbeitslose auf die teilweise frei werdenden Stellen einzustellen.

Damit ist ein weiterer Aspekt antizipativen Arbeitszeitmanagements angesprochen, die Gestaltung potentiell kritischer Bruchstellen in der Arbeits- und Berufsbiographie. Solche Bruchstellen der individuellen Berufsbiographie können sein:

- Eintritt bzw. Übergang in das Berufsleben
- Wiederaufnahme einer Berufstätigkeit nach längerer Unterbrechungszeit (z.B. wegen Erziehungszeiten, längerer Krankheit, längerer Arbeitslosigkeit etc.),
- Austritt aus dem Berufsleben bzw. Übergang vom Erwerbsleben in den Ruhestand.

Möglichkeiten des Arbeitszeitmanagements bestehen nun darin, Rahmenbedingungen zu schaffen, innerhalb deren dem einzelnen ermöglicht wird, sich allmählich an die neue, bevorstehende Situation (Berufstätigkeit, Ruhestand) antizipativ zu gewöhnen und auf diese Weise die Anpassung an die neue Berufs- bzw. Lebenssituation zu erleichtern.<sup>118</sup>

Gleitende Übergänge in das Berufsleben oder eine gleitende Wiederaufnahme der Berufstätigkeit nach einer längeren Unterbrechungszeit, wie dies insbesondere für die Wiedereingliederung von Frauen in das Berufsleben gefordert wird<sup>119</sup>, sollen dabei einerseits einen möglichen Belastungsschock, der mitunter nach Abschluß der Ausbildungssituation eintritt<sup>120</sup>, oder auch, und dies gilt insbesondere für Schüler und Studenten,

---

Veränderungen können sich auch im Bereich der Mitbestimmung und des Kündigungsschutzes (vgl. insb. § 23 KSchG) ergeben. (Behrend, Ch. (1983), S. 21).

<sup>117</sup> Vgl. Hoff, A./Weidinger, M. (1985), S. 53

<sup>118</sup> Vgl. Schuh, S./Schultes - Jaskolla, G./Stitzel, M. (1987), S. 103

<sup>119</sup> Vgl. Gaugler, E. (1982)

<sup>120</sup> Marr, R. (1987a), S. 25. Vgl. zur "Teilzeitarbeit nach der Lehre" auch Casey, B. (1984) und Schultes - Jaskolla, G./Stitzel, M. (1987), S. 239.



einen "Praxisschock" vermeiden helfen; "wichtiger erscheint aber ihre gegenwärtig besonders bedeutungsvolle gesellschaftspolitische Funktion, ausgebildeten jungen Menschen zu einer Erwerbstätigkeit zu verhelfen, wenn insgesamt (zunächst) zu wenig Stellen für eine Vollzeitübernahme zur Verfügung stehen. Auch betrieblicherseits kann eine solche Personalpolitik nicht als ausschließlich altruistisch gesehen werden, da sie das Personalpotential, aus dem der Betrieb schöpfen kann, erhöht"<sup>121</sup>.

Hinzu kommt, daß man gut ausgebildete, junge Leute, die durch neue Ideen befruchtend wirken<sup>122</sup>, an das Unternehmen bindet, ihnen eine Perspektive bietet und sie zudem nicht an die Konkurrenz verliert.<sup>123</sup> Außerdem besteht die Möglichkeit, die Teilzeitarbeit – ob für Ältere oder Jüngere – mit einer institutionalisierten Weiterbildung zu koppeln<sup>124</sup>.

#### 1.4 Zum Begriff "Gleitender Übergang in den Ruhestand" (GÜR)

Für Modelle des GÜR finden sich in der Literatur und in der Praxis die Begriffe "gleitender Ruhestand", "gleitende Pensionierung", "graduelle Berufsaufgabe", "stufenweise Verrentung", "stufenweiser Übergang in den Ruhestand", "Alters-Teilzeitarbeit" oder auch "altersspezifische Arbeitszeitverkürzung" als "Alternative zur abrupten Standardverrentung".

Wir betrachten lediglich solche Ruhestandsmodelle, bei denen – im Gegensatz zur zeitpunktbezogenen, abrupten Verrentung – der Übergang in den Ruhestand über einen längeren Zeitraum (Gleitphase) durch eine (allmähliche)<sup>125</sup> Verminderung der Arbeitszeit erfolgt; qualitative Veränderungen der Arbeitsinhalte und Arbeitsbedingungen, z.B. durch eine Befreiung von bestimmten Aufgaben, eine Verminderung der Arbeitsintensität, eine Umsetzung auf Schonarbeitsplätze oder eine Freistellung von den üblichen Leistungsbeurteilungen, können als weitere Modellkomponenten ein solches Gleitmodell unterstützen<sup>126</sup>. Die alleinige Verände-

<sup>121</sup> Marr, R. (1987a), S. 25

<sup>122</sup> Vgl. Neubert, R. (1978), S. 162. Zur "Politik der Personalstabilisierung" vgl. auch Weber, W. (1978).

<sup>123</sup> Hierbei kann es teilweise zum Phänomen der "Arbeitskräftehortung" kommen. Vgl. dazu z.B. Autorengemeinschaft (1976), S. 72

<sup>124</sup> Vgl. auch Wagner, G./Kirner, E./Schupp, J. (1988), S. 17–18.

<sup>125</sup> Um eine allmähliche Verminderung der Arbeitszeit handelt es sich dann, wenn das Gleitmodell mehrere Phasen durchläuft (mehrstufiges Gleitmodell), z.B. im ersten Jahr Reduzierung der Arbeitszeit auf 32 Std./Woche, im zweiten Jahr auf 28 Std./Woche und im dritten Jahr des Gleitmodells auf 20 Std./Woche.

<sup>126</sup> Vgl. Stitzel, M. (1984), S. 116

rung bzw. Reduktion nicht-arbeitsbezogener Elemente stellt jedoch kein den gleitenden Übergang konstituierendes Merkmal dar<sup>127</sup>.

Arbeitszeitmodelle, die älteren Beschäftigten eine sog. Altersfreizeit durch zusätzliche Freitage gewähren, z.B. im Bereich der Druckindustrie, der Eisen- und Stahlindustrie, der Deutschen Bundesbahn, der Schuhindustrie, der Bauindustrie, der Erfrischungsgetränkeindustrie, der Mühlenindustrie, der Nahrungsmittelindustrie, der Süßwarenindustrie oder der Zuckerindustrie<sup>128</sup>, werden hier nicht als Modelle des GÜR erfaßt.

Auch Arbeitszeitmodelle, die älteren Beschäftigten eine Altersfreizeit im Sinne einer (geringen) Verringerung der wöchentlichen Arbeitszeit gewähren, sollen nicht als Gleitmodelle bezeichnet werden<sup>129</sup>.

Aus forschungspragmatischen Gründen schließen wir aber nicht nur die "Altersfreizeiten" aus unserer Definition von Gleitmodellen aus, sondern auch die auf individual-vertraglicher Ebene abgeschlossenen "Gleitregelungen" in dem Sinne, daß ein Arbeitnehmer vor Erreichen einer Ruhe-

<sup>127</sup> Vgl. Lampert, H./Schüle, U. (1987), S. 14. Eine entsprechende Verkürzung der Arbeitszeit als *notwendiger* Bestandteil von Gleitmodellen wird dann zu einem auch *hinreichenden* Bestandteil von Gleitmodellen, wenn die Arbeitszeitverkürzung keine Verschlechterung der Arbeitsbedingungen zur Folge hat (vgl. Stitzel, M. 1984, S.110-130).

<sup>128</sup> Vgl. dazu die Zusammenstellung der Arbeitszeitverkürzungsmaßnahmen für ältere Arbeitnehmer im Bereich des Nahrungs-, Genuß- und Gaststättengewerbes, in: Qualitative Tarifpolitik. Eine Bestandsaufnahme (o.J.), S. 58-71.

In einigen Bereichen, wie der Bauindustrie, werden für Arbeitnehmer, die das 60. Lebensjahr vollendet haben und in den letzten zehn Jahren ununterbrochen im Betrieb (Branche) beschäftigt waren, bis zu 28 zusätzliche freie, bezahlte Arbeitstage gewährt.

<sup>129</sup> Beispiele für Altersfreizeiten finden sich im Bereich der

- *chemischen Industrie* (ab 58. Lebensjahr eine 4-stündige Altersfreizeit je Woche; am 18.7.1987 ist für den Bereich der chemischen Industrie ein neues Tarifpaket verabschiedet worden, wonach der Manteltarifvertrag in der Weise geändert wird, daß Arbeitnehmer, die das 58. Lebensjahr vollendet haben, ab 1.1.1989 nur noch 35 Std./Woche arbeiten müssen, und von 1. Juli 1990 an diese Regelung auch für Arbeitnehmer ab Vollendung des 57. Lebensjahres gilt)

- *papierzeugenden Industrie* (ab 55. Lebensjahr 38 Std./Woche, ab 1.1.1987 für Arbeitnehmer im 3- und/oder 4-Schichtbetrieb ab vollendetem 55. Lebensjahr 36 Std./Woche)

- *keramischen Industrie* (ab 58. Lebensjahr 2 Std./Woche Altersfreizeit, ab 1.1.1988 eine Altersfreizeit von 4 Std./Woche)

- *Kautschukindustrie* (seit 1.1.1985 gilt die 38,5 Stunden-Woche für über 50jährige; bei dreischichtiger Arbeitsweise gilt für Arbeitnehmer ab vollendetem 50. Lebensjahr die 36 Stunden-Woche)

- *Zementindustrie* (Norddeutschland)

standsgrenze<sup>130</sup> seine individuelle Arbeitszeit reduziert, eine Teilzeitstelle annimmt und in den Ruhestand gleitet<sup>131</sup>.

Außerdem haben wir solche Möglichkeiten, bei denen "Ruheständler", d.h. Bezieher eines vollen Ruhestandsgehalts (Rente bzw. Pension), im Rahmen anrechnungsfreier Zuverdienstgrenzen einer (Neben-) Erwerbstätigkeit nachgehen, von unserer empirischen Erhebung ausgeschlossen. Prinzipiell ist es nämlich möglich, aus dem System der Alterssicherung eine Leistung zu erhalten und gleichzeitig einer zeitlich reduzierten Erwerbstätigkeit nachzugehen<sup>132</sup>.

Da es sich bei diesen im Rahmen von Zuverdienstgrenzen möglichen Erwerbstätigkeiten aber um Tätigkeiten im Ruhestand handelt, die zudem weitgehend individualrechtlich gehandhabt werden, bleiben sie – obwohl durchaus als Möglichkeiten eines Gleitens in den Ruhestand zu verstehen – bewußt außerhalb unseres Verständnisses von Gleitmodellen.

Wir verstehen vielmehr nur solche Gleitregelungen als Gleitmodelle, die generell geregelt sind, d.h. die fest institutionalisiert sind und/oder kollektivvertraglich bzw. gesetzlich abgesichert sind; außerdem darf der/die Gleitende nicht Bezieher/in einer vollen Rente sein, denn dann würde er/sie wieder unter die "Hinzuverdienstfälle" fallen.

Von daher verstehen wir – im Sinne einer Arbeitsdefinition – unter Modellen des GÜR nur solche Verrentungsalternativen, deren Gleitdauer mindestens ein Jahr umfaßt und die (zumindest in der letzten Gleitstufe) eine Reduzierung der individuellen Arbeitszeit in dem Maße vorsehen, daß in dieser (letzten) Gleitstufe die Arbeitszeit höchstens noch 75% der durchschnittlichen regelmäßigen Wochenarbeitszeit von Vollbeschäftigten beträgt. Damit es sich aber noch um ein im sozialversicherungsrechtlichen Sinne normales Arbeitsverhältnis handelt, sollte die Arbeitszeit des "Ausgleitenden" mindestens der sozialversicherungspflichtigen Mindestarbeitszeit von z.Zt. 19 Std./Woche entsprechen<sup>133</sup>.

<sup>130</sup> Vgl. zu den verschiedenen Ruhestandsgrenzen bzw. Verrentungsalternativen Deters, J. (1987), S. 11 – 16.

<sup>131</sup> Solche individuellen Altersteilzeitarbeiten sind z.B. beim Textilhaus Beck im Rahmen des Alterszeitmodells "Individuelle Arbeitszeit" prinzipiell möglich. Auch scheiden solche individuellen Regelungen aus, bei denen ältere Beschäftigte als Unterstützungsleistung eine Berufsunfähigkeitsrente beziehen und aufgrund ihrer lediglich bzw. noch vorhandenen Teilerwerbsfähigkeit eine Teilzeitarbeit angenommen haben.

<sup>132</sup> Die damit gegebene Möglichkeit eines "Gleitens" in den Ruhestand ist jedoch in vielen Fällen dadurch eingeschränkt, daß die Mehrzahl der Ruhestandsleistungen nur dann ausbezahlt wird, wenn das Arbeitseinkommen ihres Empfängers bestimmte Einkommensgrenzen nicht überschreitet.

<sup>133</sup> Bei dieser Definition haben wir uns aber nicht nur von pragmatischen Kriterien leiten lassen, sondern wir glauben, daß – unter den derzeitigen Gegebenheiten –

Unter den derzeit geltenden Bedingungen (Basis ist die 40-Stunden-Woche) heißt dies, daß dann von einem Gleitmodell gesprochen werden soll, wenn dem älteren Beschäftigten zumindest in der letzten im Gleitmodell vorgesehenen Stufe die Möglichkeit gegeben wird, (durchschnittlich) zwischen 20 und 30 Stunden in der Woche zu arbeiten<sup>134</sup>.

---

Pensionierungsmodelle mit den von uns unterstellten (Mindest-)Bedingungen den Kriterien der Antizipation (des Ruhestandes) und der Entlastung (von Arbeit) am ehesten gerecht werden.

- 134 Die konkrete Gestaltung der Arbeitszeit kann variabel sein: Es kann sich z.B. bei einer 20-Stunden-Woche um eine Verkürzung der Tagesarbeitszeit um vier Stunden handeln; auch ist denkbar: zweieinhalb Tage arbeiten, zweieinhalb Tage frei / drei Tage arbeiten, zwei Tage frei; zwei Tage arbeiten, drei Tage frei / eine Woche arbeiten, eine Woche frei / ein halbes Jahr arbeiten, ein halbes Jahr frei. Die freien Arbeitszeiten dürfen im Sinne des Gleitmodells aber nicht zu einem Freizeitblock zusammengefaßt werden, um z.B. ein halbes Jahr früher als eigentlich vorgesehen abrupt in den Ruhestand treten zu können.

## 2. Methodischer Ansatz und Anlage der Untersuchung

### 2.1 Entwicklung eines theoretischen Orientierungsrahmens

Der von uns entwickelte theoretische Orientierungsrahmen soll verdeutlichen, in welchen (Gesamt-)Zusammenhängen, Abhängigkeiten und Perspektiven sich uns das Forschungsfeld "Pensionierungspolitik" darstellt und wie welche Einflußfaktoren auf diesen Politikbereich einwirken.

Zwar berücksichtigt dieser Rahmen eine Vielzahl von Kontextvariablen, einen Anspruch auf vollständige Erfassung der pensionierungspolitischen Realität erheben wir aber keineswegs. Dennoch sind wir der Ansicht, trotz subjektiver Wertungen und selektiven Wahrnehmungs- und Deutungsverhaltens, die wesentlichen Wirkungszusammenhänge dieses komplexen Gebildes von Einflußgrößen erfaßt zu haben, ohne jedoch die exakte Ausprägung, Wirkungskraft und Wirkungsrichtung einzelner Faktoren konkret benennen zu können. Hierüber werden nähere Aufschlüsse vom empirischen Material erwartet.

Auch wenn dieser Rahmen in seiner hier vorliegenden Ausprägung, ebenso wie die aus ihm entwickelte Forschungsstrategie und die Untersuchungsziele, als konsensuelles Ergebnis des Projektteams erscheint, so soll nicht verschwiegen werden, daß der Entwicklung dieses Rahmens, der Konkretisierung der Untersuchungsziele und der Wahl der Forschungsmethoden harte und kontrovers geführte Diskussionen vorangegangen sind. Wie jedes andere Projekt, so hat auch unser Projekt seine eigene interne Geschichte, hat auch unser Projekt seine Biographie. In an Ergebnissen orientierten Forschungsberichten steht über diese Projektbiographie aber in der Regel nichts geschrieben. Dies ist bedauerlich, wird doch damit ein wesentlicher Zusammenhang zwischen Forschungsweg und Forschungsergebnissen ausgeblendet. Wenn, wie Thomas S. Kuhn betont hat, "Wissenschaft zwar von einzelnen betrieben wird, (...) aber die wissenschaftliche Erkenntnis wesentlich ein Gruppenergebnis ist, und (sich ...) ihre besondere Fruchtbarkeit und ihre Entwicklung nur im Hinblick auf die Eigenart der Gruppen verstehen"<sup>1</sup> läßt, dann könnten die Erfahrungen, wie sie im Verlaufe eines Forschungsprojektes gewonnen werden, aufschlußreich sein für die Interpretation der Forschungsarbeiten und deren Ergebnisse.<sup>2</sup>

Ebenso wie konkretes individuelles Handeln durch sozio-biographische Hintergründe geprägt ist, so ist auch das, was und wie etwas erforscht wird, sehr wesentlich durch die "natürliche Geschichte" (Cicourel) des jeweiligen Projektes beeinflusst: einzelne Forscher/innen mit je individuellen biographischen Hintergründen, unterschiedlicher Sozialisation, auch im

<sup>1</sup> Kuhn, Th.S. (1978), S. 43

<sup>2</sup> Vgl. zur Zusammenarbeit in Forschergruppen z.B. Voßkamp, W. (1987)

System "Wissenschaft", mit differierenden Zielen, Perspektiven und Vorstellungen über Wissenschaft und Forschung, unterschiedlichem Erkenntnisstand, kognitivem Realitätsmodell und Problembewußtsein etc. arbeiten gemeinsam in und an einem Projekt.

Auch wenn ein Forschungsprojekt durch das Wie der Genehmigung (hinsichtlich z.B. des Untersuchungsgegenstandes, der Untersuchungsziele, der Methoden, aber auch hinsichtlich der finanziellen und zeitlichen Ausstattung<sup>3</sup>) im wesentlichen festgelegt ist, bleiben Spielräume, die es auszufüllen gilt.

Das Ausfüllen dieser Spielräume macht aber deutlich, daß Wissenschaft und empirische Sozialforschung nicht einem quasi fest vorgegebenen Weg folgen, sondern ein relativ offener und damit auch nie abgeschlossener Prozeß ist. Wenn sich Forscherinnen und Forscher in einem Projekt darüber auseinandersetzen und verständigen müssen, was sie konkret erforschen und wie sie etwas erforschen wollen, wenn sich Sozialwissenschaftler/innen – als forschende Subjekte – den zu erforschenden sozialen Objekten nicht so distanziert und gleichsam neutral gegenüber treten können, wie es der Naturwissenschaftler seinen "natürlichen" Forschungsobjekten gegenüber vermag, wenn Sozialforscher/innen Bestandteil dessen sind, was sie untersuchen, dann wird der Gegenstand der Untersuchung entscheidend konstituiert durch wechselseitig aufeinander Bezug nehmende Handlungen von Mitgliedern der Forschergruppe<sup>4</sup>, dann wird zu erforschende Realität zu einer selektiven Wahrnehmungs- und Bewertungsprozessen unterliegenden Wirklichkeit, zu einem "konstruierten Tatsachensystem" (Bordieu), werden Forschungsergebnisse zu erzeugten Fakten.

Nicht nur, daß der Untersuchungsgegenstand die Methode beeinflusst, auch der einzelne Forscher und die von ihm verwendete Methode bestimmen, was vom Untersuchungsgegenstand wie wahrgenommen wird. Sozialforschung ist ein "sozialer Herstellungsprozeß", ein Prozeß zur Erzeugung von Wirklichkeit. "Jeder Erkenntnis ist ein konstruktives Element eigen, das die erkannte Wirklichkeit immer auf den Erkennenden selbst und die von ihm benutzten Werkzeuge relativiert."<sup>5</sup> Daß von daher ein Zusammenhang zwischen Forschungsergebnissen und Projektbiographie nicht gelegnet werden kann, dürfte auf der Hand liegen.

<sup>3</sup> Damit soll angedeutet werden, daß Selektion hinsichtlich Untersuchungsgegenstand, Untersuchungsmethoden, etc. nicht nur von den Überzeugungen der Wissenschaftler bestimmt werden, sondern insbesondere auch im Zeichen knapper zeitlicher und finanzieller Ressourcen stehen.

<sup>4</sup> Zur Beschaffenheit sozialer Interaktion in Gruppen vgl.z.B. Blumer, H. (1981), S. 86ff.

<sup>5</sup> Narr, W.-D. (1976), S. 32. Vgl. auch Konegen, N./Sondergeld, K. (1985), S. 27 und S. 133ff.

Bei dem vorliegenden Orientierungsrahmen als Rahmen zur Verortung des Problems "Betriebliche Pensionierungspolitik" handelt es sich – entsprechend der obigen Ausführungen – um einen Kompromiß, d.h. um eine forschungspragmatische Übereinkunft, bei der jedes Mitglied unseres Projektes Zugeständnisse machen mußte. Um uns nicht in endlosen Diskussionen über "den" einzig richtigen Orientierungsrahmen zu zermürben, um "festen Boden" unter unsere Forscherfüße zu bekommen, quasi als Basis, auf die wir unsere Forschungen aufbauen und weiterführen können, haben wir uns für folgenden Orientierungsrahmen entschieden:

Unser im vorliegenden Orientierungsrahmen deutlich werdendes Problemverständnis haben wir aber von vornherein nicht als etwas "Unantastbares" gesehen; wir halten Veränderungen durchaus für möglich und notwendig. Unser theoretisches Vorverständnis von Pensionierungspolitik ist im Sinne einer "iterativen Heuristik"<sup>6</sup>, also im Laufe der Auseinandersetzung mit dem empirischen Material, durchaus offen für Rückkopplungen und Impulse und damit zusammenhängende Modifizierungen und Präzisierungen. Ja es kann sogar sein, daß er im Verlaufe der Rekonstruktion unternehmerischer Personalpolitik völlig verändert werden muß.

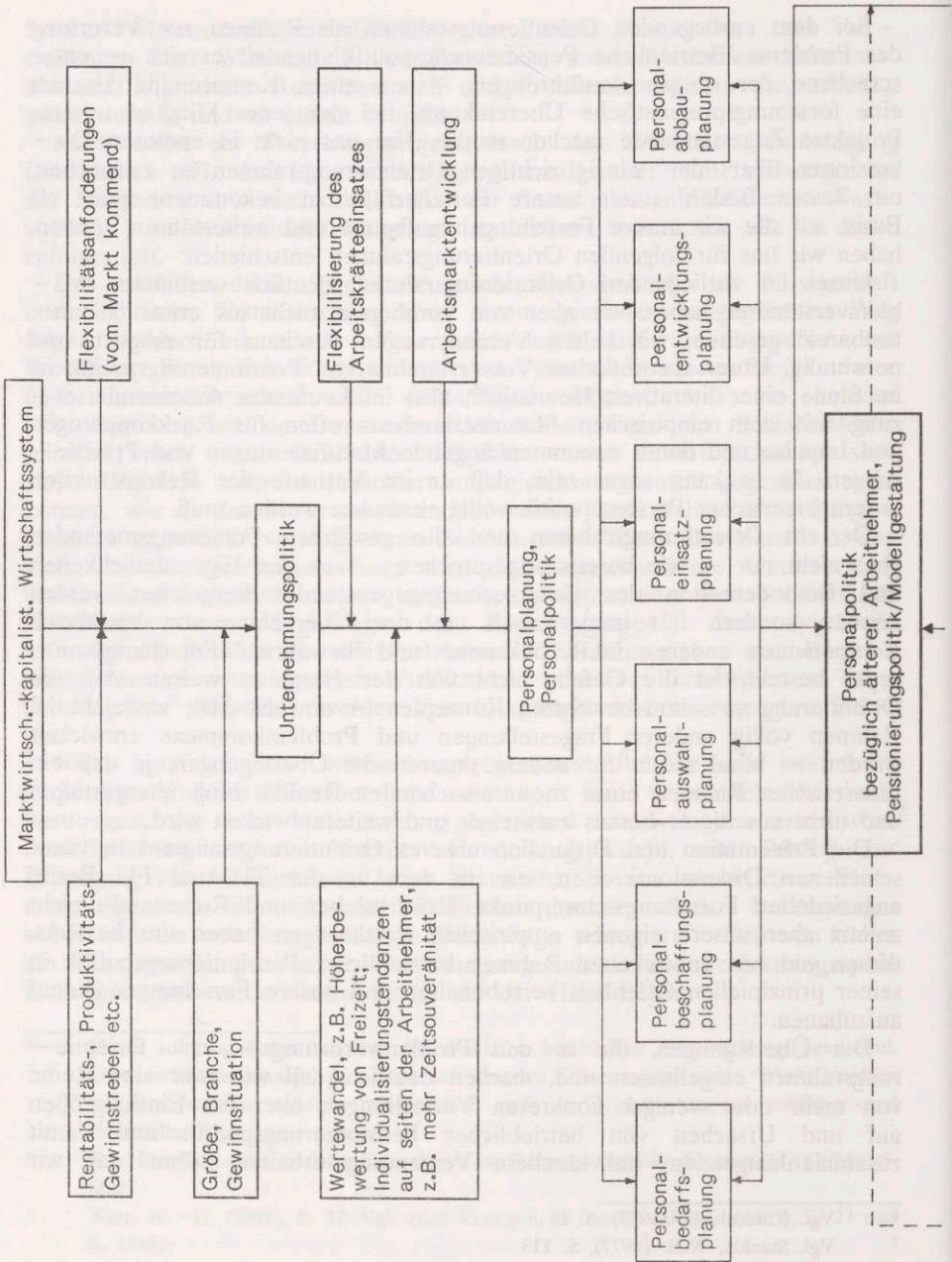
Da ein Orientierungsrahmen und die gewählten Forschungsmethoden aber nicht nur – wie bereits angesprochen – aus den Eigentümlichkeiten und Besonderheiten des Untersuchungsgegenstandes hergeleitet werden können, sondern fast immer auch aus der Übernahme von bewährten Komponenten anderer, i.d.R. bekannter und "bewährter" Forschungskonzepte besteht, ist die Gefahr nicht von der Hand zu weisen, daß die Orientierung an schon bewährten Konzepten – obwohl diese vielleicht im Rahmen völlig anderer Fragestellungen und Problemkomplexe entwickelt wurden – blind macht für andere theoretische Überlegungen, ja daß ein theoretischer Rahmen einer zu untersuchenden Realität bloß übergestülpt<sup>7</sup> und nicht aus dieser heraus entwickelt und weiterentwickelt wird.

Die Präsentation und Diskussion unseres Orientierungsrahmens in verschiedenen Diskussionskreisen, u.a. in dem an der TU und FU Berlin angesiedelten Forschungsschwerpunkt "Erwerbsleben und Ruhestand", nicht zuletzt aber unsere eigenen empirischen Erfahrungen haben uns bestärkt, diesen von uns entwickelten Rahmen betrieblicher Pensionierungspolitik in seiner prinzipiellen Offenheit beizubehalten und unsere Forschungen darauf aufzubauen.

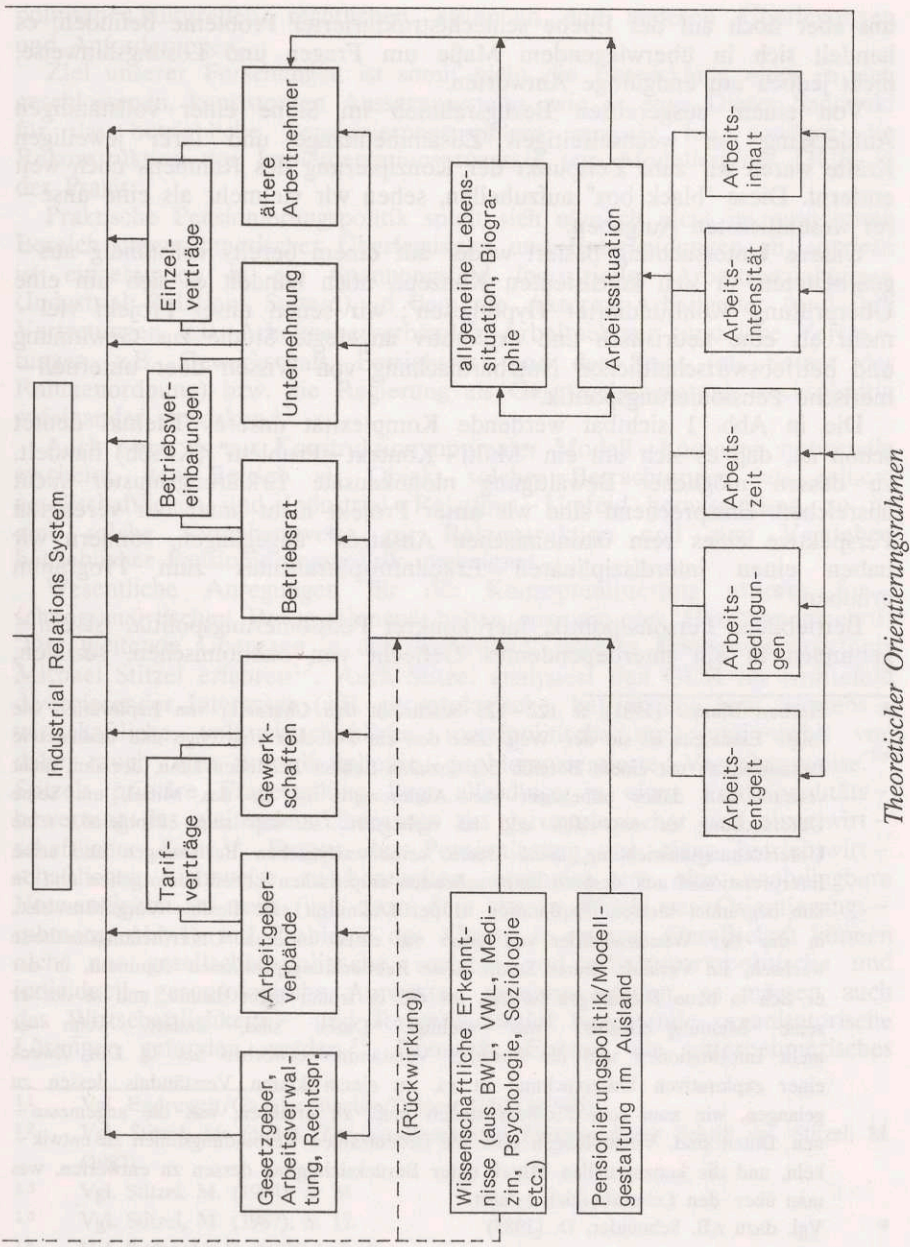
Die Überlegungen, die in den Problemverortungs- bzw. Orientierungsrahmen eingeflossen sind, machen deutlich, daß wir zwar eine Reihe von mehr oder weniger konkreten Vorstellungen über die Einflußgrößen auf und Ursachen von betrieblicher Pensionierungspolitik und damit zusammenhängendem individuellem Verrentungsverhalten haben, daß wir

<sup>6</sup> Vgl. Kubicek, H. (1977), S. 14

<sup>7</sup> Vgl. Staehle, W.H. (1977), S. 113







*Theoretischer Orientierungsrahmen*

uns aber noch auf der Ebene schlechtstrukturierter Probleme befinden; es handelt sich in überwiegendem Maße um Fragen und Lösungshinweise, nicht jedoch um endgültige Antworten.

Von einem ausgereiften Bezugsrahmen im Sinne einer vollständigen Aufdeckung der wechselseitigen Zusammenhänge und ihrer jeweiligen Kräfte waren wir zum Zeitpunkt der Konzipierung des Rahmens noch weit entfernt. Diese "black box" aufzuhellen, sehen wir vielmehr als eine unserer wesentlichsten Aufgaben.

Unsere Untersuchung basiert weder auf einem bereits vollständig ausgearbeiteten, in sich konsistenten Konzept, noch handelt es sich um eine Überprüfung "wohlfundierter Hypothesen"; wir sehen unser Projekt vielmehr als eine heuristisch und explorativ angelegte Studie zur Gewinnung und betriebswirtschaftlichen Nutzbarmachung von Wissen über unternehmerische Pensionierungspolitik.<sup>8</sup>

Die in Abb. 1 sichtbar werdende Komplexität unseres Themas deutet schon an, daß es sich um ein "Multi-Kontext-Problem" (Kirsch) handelt, zu dessen möglicher Bewältigung monokausale Erklärungsmuster nicht ausreichen. Entsprechend sind wir unser Projekt nicht unter der verengten Perspektive eines rein ökonomischen Ansatzes<sup>9</sup> angegangen, sondern wir haben einen interdisziplinären Erkenntnispluralismus zum Programm erhoben.<sup>10</sup>

Betriebliche Personalpolitik, hier konkret Pensionierungspolitik, ist eingebunden in ein interdependentes Geflecht von ökonomischen, sozialen,

<sup>8</sup> Herbert Blumer (1981), S. 122-123 beschreibt den Charakter von Exploration wie folgt: "Einerseits ist sie der Weg, über den ein Forscher eine enge und umfassende Bekanntschaft mit einem Bereich des sozialen Lebens herstellen kann, der ihm nicht vertraut und daher unbekannt war. Andererseits ist sie das Mittel, um seine Untersuchung zu entwerfen und zu verbessern, so daß seine Probleme, seine Untersuchungsrichtung, seine Daten, seine analytischen Beziehungen und seine Interpretationen aus dem zu untersuchenden empirischen Leben hervorgehen und in ihm begründet bleiben. Exploration ist per Definition eine flexible Vorgehensweise, in der der Wissenschaftler von einer zu einer anderen Untersuchungsmethode wechselt, im Verlaufe seiner Studie neue Beobachtungspositionen einnimmt, in der er sich in neue Richtungen bewegt, an die er früher nicht dachte, und in der er seine Meinung darüber, was wichtige Daten sind, ändert, wenn er mehr Informationen und ein besseres Verständnis erworben hat. ... Der Zweck einer explorativen Untersuchung ist es, zu einem klaren Verständnis dessen zu gelangen, wie man sein Problem stellen muß, zu erfahren, was die angemessenen Daten sind, Vorstellungen über die bedeutsamen Verbindungslinien zu entwickeln, und die konzeptuellen Mittel unter Berücksichtigung dessen zu entwerfen, was man über den Lebensbereich erfährt."

<sup>9</sup> Vgl. dazu z.B. Schneider, D. (1985)

<sup>10</sup> Vgl. zum Problem der Interdisziplinarität auch Kocka, J. (Hrsg.) (1987).

politischen, kulturellen, rechtlichen, ethischen und anderen Überlegungen und Anforderungen.

Ziel unserer Forschungen ist somit nicht die Entwicklung eines in sich geschlossenen, konsistenten Aussagensystems, wie es etwa Dieter Sadowski für das betriebliche Pensionierungsproblem versucht hat, sondern die Rekonstruktion des Implementationsprozesses von Modellen des GÜR in der Praxis.

Praktische Pensionierungspolitik spielt sich nämlich nicht im autonomen Bereich unternehmerischer Überlegungen und Entscheidungen ab, sondern ist eingebunden in ein Spannungsfeld industrieller Arbeitsbeziehungen (Industrial Relations System), in dem die Akteure Arbeitgeber (und ihre Vertretungen, z.B. Arbeitgeberverbände), Arbeitnehmer (und ihre Vertretungen, z.B. Gewerkschaft, Betriebsrat) und der Staat (als Setzer der Rahmenordnung) bzw. die Regierung als Gesetzgebungsorgan wechselseitig aufeinander einwirken.<sup>11</sup>

Auch wenn es zur Konstruktion optimaler Modell-Lösungen notwendig erscheint, den Betrieb als Objekt solcher Betrachtungen aus seinem gesellschaftlichen und Industrial-Relations-Umfeld herauszulösen, so ist eine solche Vorgehensweise zur Rekonstruktion und zum Verstehen betrieblicher Pensionierungspolitik ungeeignet.

Wesentliche Anregungen für die Konzeptualisierung unseres forschungsanalytischen Bezugsrahmens haben wir von der Habilitationsschrift "Der gleitende Übergang in den Ruhestand" unseres Kooperationspartners Michael Stitzel erfahren<sup>12</sup>. Auch Stitzel analysiert den GÜR im Kräftefeld divergierender Interessen (z.B. gerontologische, betriebliche bzw. betriebswirtschaftliche, volkswirtschaftliche, sozialpolitische etc.) und wählt von daher auch eine interdisziplinäre, problemorientierte Vorgehensweise.<sup>13</sup> Stitzels primäre Fragestellung liegt allerdings in einer Funktionalitätsbewertung des gleitenden Übergangs aus gerontologischer und einzelwirtschaftlicher Sicht.<sup>14</sup> Fragen der Pensionierung aus einer betriebswirtschaftlichen Sichtweise zu bearbeiten, erscheint uns eine unabdingbare Notwendigkeit zu sein (vgl. dazu den oberen Block des Orientierungsrahmens, Abb.1); auf Probleme des Alterns in unserer Gesellschaft können nicht nur gesellschaftspolitische, sozial- und arbeitsmarktpolitische und individuell-gerontologische Antworten gegeben werden, es müssen auch das Wirtschaftlichkeits- und Rentabilitätsziel beachtende organisatorische Lösungen gefunden werden.<sup>15</sup> Dennoch: Ebenso wie unternehmerisches

<sup>11</sup> Vgl. Endruweit/Gaugler/Stachle/Wilpert (Hrsg.)(1985)

<sup>12</sup> Vgl. Stitzel, M. (1984). Zur veröffentlichten Fassung dieser Schrift vgl. Stitzel, M. (1987).

<sup>13</sup> Vgl. Stitzel, M. (1984), S. 24

<sup>14</sup> Vgl. Stitzel, M. (1987), S. 17.

<sup>15</sup> Vgl. Sadowski, D. (1977a), S. 5

Handeln nicht als juristisch oder makroökonomisch determiniert gesehen werden kann, unterliegt es auch nicht nur engen einzelwirtschaftlichen Kalkülen. Personalpolitik bewegt sich vielmehr im Spannungsfeld industrieller Arbeitsbeziehungen, wobei die jeweiligen Akteure – entsprechend ihren Interessen, ihrer Macht etc. – die bestehenden ökonomischen Handlungsspielräume auszunutzen versuchen. Unser forschungsanalytisches Bezugsfeld "Pensionierungspolitik" ist von daher auch vom System industrieller Arbeitsbeziehungen aus konzeptualisiert worden.<sup>16</sup>

Eine theoretische Auseinandersetzung mit Pensionierungspolitik bzw. Modellen des GÜR allein im Rahmen der Arbeitsmarkttheorie, wie dies angesichts des Fehlens einer eigenständigen "Theorie der Teilzeitarbeit" (und der GÜR kann als temporär begrenzte Teilzeitarbeit charakterisiert werden) gefordert wird<sup>17</sup>, erscheint uns ebenfalls zu eng; Pensionierungspolitik bzw. die Einführung von Modellen des GÜR kann nicht nur unter arbeitsmarkt- bzw. beschäftigungspolitischen Aspekten betrachtet werden. Damit soll gleichwohl nicht behauptet werden, daß die Arbeitsmarkttheorien – ob in Form der Neoklassischen Arbeitsmarkttheorie und des Humankapitalansatzes oder der Dualen Arbeitsmarkttheorie und des Segmentationsansatzes und seiner Modifizierungen – keinen Beitrag leisten zur Erklärung betrieblicher Pensionierungspolitik.

Im Gegenteil: Trotz der zum Teil berechtigten Kritik kann sowohl der Neoklassische Ansatz ökonomisch begründete Erklärungen unternehmerischer Personalstrategien liefern; insbesondere aber segmentationstheoretisch argumentierende Theorieansätze, die den engen Rahmen ökonomischer Rentabilitätskalküle überwinden, können über den Einbezug von schriftlich fixierten Normen (wie Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen) und ungeschriebenen Praktiken, sozialen und kulturellen Verhaltensweisen, Stigmatisierungen (älterer Arbeitnehmer) oder auch Macht- und Herrschaftsaspekten, Erklärungen bieten für die einzelwirtschaftlich bedeutsame Aufteilung des Gesamtarbeitsmarktes in Teilarbeitsmärkte und damit auch für die personalwirtschaftliche Abdrängung älterer Arbeitnehmer in die Randbelegschaft.<sup>18</sup> Wenn nun ein arbeitsmarkttheoretischer Ansatz hier nicht zur Konzeptualisierung unserer forschungsstrategischen Vorgehens –

<sup>16</sup> Das relevante wissenschaftlich-literarische Umfeld ist als Argumentationshilfe für die einzelnen Politikbereiche bzw. Akteure des Industrial Relations System zu verstehen. Vgl. dazu den Block "Wissenschaftliche Erkenntnisse" im Orientierungsrahmen, Abb.1.

<sup>17</sup> Vgl. Conradi, H. (1982), S. 49: "Eine theoretische Auseinandersetzung mit der Teilzeitarbeit *muß* im Rahmen der Arbeitsmarkttheorie erfolgen, eine eigenständige "Theorie der Teilzeitarbeit" existiert nicht".

<sup>18</sup> Vgl. zu den verschiedenen Arbeitsmarkttheorien z.B. Conradi, H.(1982), S. 49–122 und die dort angegebene Literatur; Friedrich, W. (1986), S. 102–112; Offe, C. (Hrsg.) (1977); Pfriem, H. (1980); Prieue, J. (1984).

weise gewählt wird, so bedeutet dies keineswegs, daß wir die Bedeutung arbeitsmarktpolitischer Probleme für die Personalwirtschaft vernachlässigen, noch daß wir Arbeitsmarktprobleme als alleinige Domäne volkswirtschaftlicher Forschung begreifen; bestehende Arbeitsmarkttheorien sind jedoch aus einer mehr gesamtwirtschaftlichen Sicht heraus konzipiert worden und kommen von daher als theoretischer Bezugsrahmen unseres Projektes nicht in Frage.

Erste betriebswirtschaftlich bzw. personalwirtschaftlich orientierte "Ansätze zu einer unternehmerischen Arbeitsmarktpolitik"<sup>19</sup> sind zwar in verschiedenen personalwirtschaftlichen Arbeiten erkennbar<sup>20</sup>, eine ausgearbeitete betriebswirtschaftliche Arbeitsmarkttheorie existiert allerdings noch nicht. Was die Bedeutung dieser Ansätze für die Entwicklung unseres Orientierungs- und Problemverortungsrahmens anbelangt, so sind sie zwar von großem heuristischen Wert für unser Verständnis und unsere Einordnung von Pensionierungspolitik als einer auch personalwirtschaftlichen Arbeitsmarktstrategie, einen Bezugsrahmen aber allein daraus abzuleiten, erscheint uns zu eng.

## 2.2 *Ableitung von Untersuchungszielen aus dem theoretischen Orientierungsrahmen*

Im Mittelpunkt unseres Interesses steht die Analyse personal- und tarifpolitischen Handelns, wie es sich konkret in Modellen des GÜR darstellt.

Im Rahmen dieser Aufgabe ist eine Bestandsaufnahme aller derzeit in der Bundesrepublik Deutschland (einschließlich Berlin West) realisierten GÜR-Modelle erstes Ziel unserer Untersuchung.

Die Modelle werden dabei aus verschiedenen Perspektiven dargestellt. Zum einen geht es darum, die je konkrete Ausgestaltung, die "Architektur" des GÜR-Modells zu beschreiben, z.B. hinsichtlich

- der Anspruchsberechtigten
- des Beantragungsverfahrens
- des Beginns, der Dauer, des Endes und der Stufen des Gleitmodells
- der Verteilung und des Endes der Arbeitszeit
- der Art der Tätigkeit (sind z.B. Umsetzungen möglich bzw. nötig?)

<sup>19</sup> Vgl. als Einstieg in die betriebliche Arbeitsmarktpolitik den gleichlautenden Aufsatz von Drumm, H.J. (1987).

<sup>20</sup> Vgl. z.B. Arnold, U. (1975); Britsch, W.H. (1983)(1984); Ehrreiser, H.-J. (1978); Flohr, B. (1984); Gaugler, E. (1978); Overbeck, J.-F. (1975); Sadowski, D. (1980) und insb. Drumm, H.J. (1987).

- der finanziellen Ausstattung (Kompensationszahlung, gesetzliche und betriebliche Altersversorgung, Urlaubs- und andere tarifliche Jahreszahlungen, vermögenswirksame Leistungen etc.).

Zum anderen wird, und hier sind wir fast ausschließlich auf die Ergebnisse unserer eigenen empirischen Erhebungen angewiesen, der Entscheidungsprozeß zur Einführung von GÜR-Modellen, von den grundsätzlichen Vorüberlegungen, der Entwicklung, Beratung und Verabschiedung von Plänen über die Ergreifung der Initiative zur Einführung des GÜR bis hin zur konkreten Modelleinführung und -Praktizierung nachgezeichnet.

Insofern ist ein weiteres Ziel unseres Projektes die Rekonstruktion des Implementationsprozesses gleitender Ruhestandsmodelle. Entstehungsgeschichte und Entstehungskontext werden analysiert, um herauszuarbeiten,

- wer die Initiatoren zur Einführung von GÜR waren
- welche (eventuell konkurrierenden oder auch komplementären) Ziele und Interessen mit der Initiative zur Einführung von GÜR Modellen verfolgt werden.

Mögliche Zielkonfliktfelder (auf betrieblicher Ebene) sind:

*Fertigungsziele:* Flexibilität des Personaleinsatzes, den Anforderungen des Produktionsprozesses entsprechend (reibungloser Produktionsablauf) versus

*Organisationsziele:* einfache Handhabung des Personaleinsatzes und des Pensionierungsvorgangs; stabile und übersichtliche Organisationsstrukturen und -prozesse

*Wirtschaftlichkeitsziele:* Kostengünstiges Arbeitszeit- und Pensionierungsverfahren, Vermeidung zusätzlicher Kosten versus

*Personalpolitische Ziele:* Beschäftigungsadäquate (flexible) Personalplanung (Personalbeschaffungs-, Personalauswahl-, Personaleinsatz-, Personalabbauplanung), gutes Organisationsklima, auch zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretungen.

Hinzu kommen Forderungen von Arbeitnehmervertretungen (insb. Betriebsrat und Gewerkschaften), die in ihrer Akzentuierung zu Zielen der Arbeitgeberseite konträr sein können: z.B. Beschäftigungssicherung der Belegschaft, ökonomische Absicherung der betroffenen Arbeitnehmer, Abbau der Arbeitslosigkeit etc. (Die Vermittlung konkurrierender Interessen erfolgt - entsprechend unserem Ansatz - im wesentlichen durch Verhandlungs- bzw. Tauschprozesse).

Weiterhin interessiert,

- welche konkurrierenden Entscheidungsalternativen zum GÜR diskutiert werden (z.B. Vorruhestand versus GÜR)
- wie dieses Interesse zur Einführung des GÜR mit dem der anderen Akteure des Industrial Relations System zum Ausgleich gebracht wurde

- welche Motive und Gründe für die je konkrete Modellgestaltung (Modell - Architektur) verantwortlich sind und
- welche Maßnahmen (z.B. Informationspolitik, arbeitsorganisatorische Vorkehrungen, Gestaltung pensionierungspolitischer Alternativen) aufgrund der je konkreten Einschätzung des GÜR (Erwartungen, Hoffnungen, Befürchtungen) erfolgreich waren.

Zudem erwarten wir einen Überblick über praktizierte Implementationsvarianten in Abhängigkeit vom jeweiligen Entstehungskontext.

Die Rekonstruktion des Implementationsprozesses hat auch methodischen Charakter: Die beim Interviewten erhobenen Daten und Zusammenhänge können zeitlich bestimmten Ereignissen, Situationen etc. zugeordnet werden; konkrete Handlungen gewinnen durch diese zeitliche Ausdifferenzierung häufig erst eine gewisse Schlüssigkeit und können zudem oftmals erst dadurch richtig verstanden werden. Auch können Widersprüche identifiziert und durch ein späteres Nachfragen eventuell aufgelöst werden.

Da die Realisierungs- und Umsetzungschancen des GÜR aber nicht nur von den Implementationsbedingungen abhängen, sondern im wesentlichen auch davon, welche Probleme die beteiligten Akteure mit diesem neuen Arbeitzeit- und Pensionierungsmuster lösen wollen, ist ein weiteres Ziel unseres Projektes die Darstellung der Problemkomplexe und Problemlagen der jeweiligen Akteursgruppen (Arbeitgeber-, Arbeitnehmervertretungen) bzgl. der Auswirkungen des GÜR-Modells und die Kontrastierung dieser Erwartungen mit den gemachten Erfahrungen auf *betrieblicher* Ebene.

Die jeweils konkrete Gegenüberstellung erfolgt dabei anhand verschiedener Kriterien, wie sie sich aus der Sicht der jeweiligen Vertreter der Arbeitgeber- bzw. Arbeitnehmerseite darstellen.

Diese Kriterien sind z.B.

- die Inanspruchnahme des GÜR durch die älteren Beschäftigten
- Auswirkungen auf die Gestaltung der Arbeitsorganisation (Umwandlung von Vollzeitstellen in Teilzeitstellen, Umsetzung von älteren Arbeitnehmern, Einführung neuer Stellenkonzeptionen wie z.B. "Stellenfreier Experte")
- Auswirkungen auf die Personalplanung (insbesondere Personalbeschaffung)
- Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit
- Auswirkungen auf das Organisationsklima
- Auswirkungen auf die Arbeitsleistung
- Auswirkungen auf die Kosten - Nutzen - Relation.

Dabei geht es uns auch darum aufzuzeigen, wie auf betrieblicher Ebene die im Zusammenhang mit dem GÜR aufgetretenen Probleme bewältigt werden.

Eine Untersuchung, die auf der betrieblichen Ebene verharret und nur die Erwartungen und Erfahrungen der Arbeitgeber- bzw. Arbeitnehmervertretungen erfaßt, muß als einseitig und damit unzureichend betrachtet werden. Der Erfolg von arbeitszeitpolitischen Innovationen wie dem GÜR hängt nämlich nicht nur von der Arbeitgeber- bzw. Arbeitnehmervertretung und der "objektiven" Architektur des GÜR ab, sondern insbesondere auch davon, wie sich dieses Verrentungsmodell in der Wahrnehmung der betroffenen Arbeitnehmer widerspiegelt. Von elementarer Bedeutung sind von daher auch die Erwartungen, Präferenzen und tatsächlichen Verhaltensweisen der (anspruchsberechtigten) älteren Arbeitnehmer. Dies insbesondere auch deshalb, weil anspruchsberechtigte ältere Arbeitnehmer i.d.R. nicht zur Inanspruchnahme einer bestimmten Verrentungsalternative gezwungen werden können; im Gegenteil, ihnen kommt häufig ein Wahlrecht zu, ob sie den gleitenden Übergang in Anspruch nehmen wollen oder nicht. Über diese Zusammenhänge ist das empirisch fundierte Wissen aber besonders begrenzt. Hat sich die wirtschaftswissenschaftliche Forschung in der Vergangenheit vor allem um die Entwicklung normativer Aussagen über optimales (Verrentungs-) Verhalten unter bestimmten Bedingungen beschäftigt<sup>21</sup>, so haben wir uns bemüht, auch den Zugang zur idiographischen Individualität einzelner Lebens- und Sprachformen älterer Arbeitnehmer zu suchen und von dieser Seite her den Kontext der Verrentung zu erhellen.

Ein weiterer Zielkomplex unserer Untersuchung liegt von daher in der Rekonstruktion des individuellen Entscheidungsprozesses für den GÜR.

Wir wollen die individuelle Motivationsstruktur herausarbeiten, die zur Wahl des GÜR geführt hat, wollen die Faktoren aufdecken, die die konkrete Handlungssituation und damit die tatsächliche individuelle Entscheidung für den GÜR bestimmten.

Zudem geht es uns auch auf individueller Ebene darum, die Erwartungen der älteren Arbeitnehmer an den GÜR mit den gemachten Erfahrungen im GÜR zu kontrastieren.

Ein wichtiges Ergebnis unserer Untersuchung wird zudem sein, den potentiellen Konflikt zwischen der sozialpolitischen und gerontologischen Wünschbarkeit des GÜR und den Schwierigkeiten der betrieblichen Realisierung auf der einen und der mangelnden Akzeptanz auf individueller Ebene auf der anderen Seite aufzuhellen.

<sup>21</sup> So auch der Vorwurf von Jacobs, K./Schmähl, W. (1987), S. 14



### 2.3. *Konsequenzen für die Untersuchungsmethode*

Aus den bisherigen Ausführungen über den theoretischen Orientierungsrahmen geht hervor, daß die Konstruktion des gewählten Rahmens vom Gegenstand unserer Untersuchung und den damit zusammenhängenden methodologischen Überlegungen abhängt; ebenso ist umgekehrt deutlich gemacht worden, daß unsere empirischen Untersuchungen gerade in ihrer Methodik vom zugrundeliegenden Orientierungsrahmen gesteuert werden. Von daher stehen Gegenstand und Methode in einem dialektischen Wechselverhältnis.

Im Unterschied zu klassisch situativen Ansätzen begreifen wir die Einflußgrößen betrieblicher Pensionierungspolitik, einschließlich individuellen Pensionierungsverhaltens, nicht als isolierte und isolierbare Variablen. Wir bewegen uns vielmehr in einem Forschungsfeld, auf dem grundlegende Wirkungszusammenhänge noch relativ unerklärt und weitgehend unerforscht sind.

Uns geht es von daher auch nicht um die Erklärung von Pensionierungspolitik und Pensionierungsverhalten in dem Sinne, daß gesetzmäßige Wenn-Dann-Zusammenhänge (Kausalbeziehungen) zwischen identifizierbaren und abgrenzbaren Variablen aufgedeckt und für Prognosen verwertbar gemacht werden. Wir verstehen unsere Arbeit vielmehr als explorative Studie, deren Ziel es ist, Pensionierungspolitik und individuelles Pensionierungsverhalten zu rekonstruieren und damit verstehbar zu machen.

Zu diesem Zweck bietet sich eine qualitative Vorgehensweise an. Diese ist insofern iterativ-heuristisch angelegt, als wir auf der Basis unseres theoretischen Orientierungsrahmens Pensionierungspolitik aus selbst erobertem empirischem Material weiterentwickeln; es geht um die Erarbeitung eines empirisch gestützten theoretischen Verständnisses von Pensionierungspolitik, hier konkret der Implementation von Modellen des GÜR und die Akzeptanz dieser Modelle auf individueller Ebene.

Im derzeitigen Stadium unseres Wissens kann es nicht um die Prüfung von Hypothesen im Sinne einer Falsifikationsstrategie gehen. Vielmehr steht die Gewinnung und Erarbeitung von Hypothesen im Sinne einer Aufdeckung (Exploration) im Vordergrund. Allerdings wollen wir nicht auf der Ebene der Deskription von als relevant erachteten Einflußgrößen stehenbleiben, sondern wollen auch Beziehungsrichtungen und Beziehungs- und Wirkungszusammenhänge in ihrer "Stärke" aufzeigen.<sup>22</sup>

<sup>22</sup> Vgl. auch Szyperski, N./Müller-Böling, D. (1981), S. 181.

### 2.3.1 Befragung von Arbeitgeber- und Arbeitnehmer-Vertretern

Da wir uns zum Ziel gesetzt haben, den GÜR möglichst umfassend zu erforschen, ist es uns wichtig, bei der empirischen Erhebung möglichst alle betroffenen Akteure mit einzubeziehen.

Keine Gruppe von Akteuren (z.B. Arbeitgeber und ihre Vertretungen, Arbeitnehmer und ihre Vertretungen, Staat, politische Parteien, Bundesanstalt für Arbeit, Rentenversicherungsträger etc.) kann nämlich über alle Details in gleicher Weise kompetent Auskunft geben, zumal auch Detailkenntnisse mit davon abhängen, wie wichtig der betreffende Aspekt für die jeweilige Gruppe bzw. Person erscheint. Eine Befragung möglichst vieler Akteursgruppen hat zudem den Vorteil, "daß überall dort, wo es um Meinungsfragen geht, ein breites Spektrum unterschiedlicher Einschätzungen je nach (Interessen-)Position des Befragten erhoben werden kann. In bezug auf Sachfragen ergibt sich der Vorteil, daß sich Fehlinformationen schnell identifizieren und klären lassen".<sup>23</sup>

Allerdings war es uns nicht bei allen GÜR-Modellen möglich, die von uns als am wichtigsten angesehenen Akteursgruppen Arbeitgeber und Arbeitnehmer (bzw. ihre Vertretungen) zu befragen. Dies hat zwar Rückwirkungen auf die methodische Qualität unserer Ergebnisse, wird jedoch bei der Abfassung der jeweiligen Modellbeschreibung entsprechend berücksichtigt und kenntlich gemacht.

Um eine Vergleichbarkeit der Interviews und damit der jeweiligen Ergebnisse zu gewährleisten, haben wir für beide Akteursgruppen quasi den gleichen Interviewleitfaden entwickelt; nur wurde jeweils der Begriff Arbeitgeberverband bzw. Unternehmung durch Gewerkschaft bzw. Betriebsrat ersetzt.

Dabei geben die Interviewleitfäden die thematischen Schwerpunkte des Interviews (Implementation des GÜR, "Architektur" des GÜR, Erfahrungen mit dem GÜR, Perspektiven etc.) zwar vor, die Reihenfolge und die Form der Fragen müssen im Interview jedoch nicht unbedingt buchstabengetreu eingehalten werden. Auf diese Weise ist es möglich, die unterschiedliche Gewichtung von Problemlagen sowie die Darstellung von Zusammenhängen durch den Befragten im Interview dem Einzelfall angepaßt nachzuvollziehen, ohne jedoch Gefahr zu laufen, den Assoziationen des Befragten zu weit zu folgen und vom Thema abzukommen oder - mangels Evidenz während des Interviews - bestimmte Sachverhalte zu übersehen.<sup>24</sup>

Alle Gespräche werden - sofern ein Tonbandmitschnitt gestattet wurde - transkribiert. Transkription bedeutet dabei nicht allein die rein technische Arbeit der Übertragung der Interviews vom Tonband auf Papier. Eine korrekte inhaltliche Auswertung erfordert gewisse Grundvoraussetzungen

<sup>23</sup> Bielski, H. (1985), S. 61-62

<sup>24</sup> Bielski, H. (1985), S. 64

zungen hinsichtlich der Genauigkeit und Einheitlichkeit der Transkripte.<sup>25</sup> Für eine Untersuchung in unserem Sinne ist es unerlässlich, daß die Gesprächsatmosphäre und die Wortwahl so genau wie möglich erfaßt werden. Eine nur sinngemäße Wiedergabe der Aussagen reicht für das Verständnis von Pensionierungspolitik und Pensionierungsverhalten nicht aus. Um die Einheitlichkeit und damit die Vergleichbarkeit der Interviews zu gewährleisten, haben wir eine unserem Zweck entsprechende Transkriptionsvorschrift erstellt, welche die vereinbarten Zeichen für bestimmte Gesprächssituationen (Unverständlichkeit, Pausen, Zögern usw.) festlegt.<sup>26</sup>

Für die Übertragung der Interviews vom Tonband in Schriftform verwenden wir einen PC und das Textverarbeitungsprogramm "WORD". Da die Interviews von externen Schreibkräften transkribiert werden, werden sie nach der Übertragung von uns kontrolliert und auf sinnentstellende Schreib- oder Verständnisfehler sowie die Einhaltung der Transkriptionsvorschriften überprüft. Die Korrekturzeit für ein zweistündiges Interview bewegt sich nach unseren Erfahrungen zwischen drei und sieben Stunden.

Nach der Korrektur werden die Interviews am PC automatisch in nummerierte Frage-/Antwortsequenzen unterteilt. Das hier verwendete Programm gibt uns auch die Möglichkeit, einzelne Sequenzen nach Merkmalen zu codieren und auf diese gezielt zuzugreifen.

Da wir aus arbeitstechnischen Gründen gewisse Hauptverantwortlichkeiten in dem Sinne verteilt haben, daß einer der beiden wissenschaftlichen Mitarbeiter vorrangig für die *betrieblichen* GÜR-Modelle zuständig ist, der andere mehr für die *tarifvertraglich geregelten* GÜR-Modelle und den Zusammenhang zwischen gleitenden Ruhestandsmodellen und älteren Arbeitnehmern, nimmt jeder entsprechend seinem Zuständigkeitsbereich eine am Leitfaden orientierte (schriftliche) Auswertung vor.

Die jeweilige Auswertung wird in der gesamten Forschungsgruppe diskutiert, so daß am Ende dieser sehr zeitintensiven Phase ein konsensfähiges Bild vom je konkreten GÜR-Modell steht.<sup>27</sup>

Im Hinblick auf ein weiteres Ziel unseres Projektes, nämlich der Erarbeitung einer möglichst vollständigen Bestandsaufnahme aller derzeit in der

<sup>25</sup> Vgl. Früh, W. (1981)

<sup>26</sup> Diese Liste entspricht nicht den Anforderungen der klassischen Inhaltsanalyse, da unser Anliegen ja nicht wie in der Medienforschung oder der Psychologie darin besteht, Häufigkeiten von Wörtern oder Zeichen auszuzählen. Mit Blick auf die Standardisierung der Methode könnte es aber sinnvoll sein, weitere Überlegungen zur Anwendbarkeit der Inhaltsanalyse anzustellen.

<sup>27</sup> Für diese Arbeit ist eine "diskussionsfähige" Arbeitsgruppe unbedingte Voraussetzung. Nur wenn jedes Gruppenmitglied seine Meinung engagiert, aber auch konsensbereit einbringt, kann ein Gesamtbild der Unternehmung und des GÜR-Modells entstehen, das mehr ist als ein Kompromiß der Einzelbilder.

Bundesrepublik Deutschland (einschließlich West-Berlin) praktizierten GÜR-Modelle, haben wir uns – neben sekundäranalytischen Studien (Auswertung der Literatur, Zeitschriften, Tageszeitungen etc.) – für das Erhebungsinstrument einer schriftlichen Befragung (Fragebogen) entschieden. Diese Vorgehensweise scheint uns wegen der Größe der Grundgesamtheit und der geographischen Streuung der Adressaten angebracht (wir haben *alle* Einzelgewerkschaften und Arbeitgeberverbände, auch auf Länderebene, alle im Bundestag vertretenen Parteien, das Bundesarbeitsministerium und verschiedene Forschungseinrichtungen, z.B. WSI, angesprochen).

In allen Fällen wurde quasi derselbe Fragebogen verschickt, modifiziert jeweils um den Namen des Adressaten.

### 2.3.2 *Befragung älterer Arbeitnehmer/innen im gleitenden Ruhestandsmodell*

Zur Rekonstruktion des individuellen Entscheidungsprozesses und der Einschätzung der Motive und Gründe, die eine(n) ältere(n) Arbeitnehmer(in) veranlassen, sich für den GÜR zu entscheiden, haben wir uns für eine qualitativ-biographische Erhebungsmethode entschieden.

Wollen wir nämlich die derzeitige Akzeptanzproblematik auf der Beschäftigtenebene adäquat erforschen, wollen wir erfahren, unter welchen Bedingungen und aus welchen Problem- und Motivzusammenhängen heraus sich ältere Arbeitnehmer(innen) für den GÜR entscheiden, so müssen wir uns auf den Standpunkt des einzelnen Subjekts begeben und versuchen nachzuvollziehen, wie es seine Welt kognitiv konstruiert<sup>28</sup>. Wir müssen uns auf die Ebene des Subjekts und dessen Alltagswissen/-theorien begeben, um von dort aus die entsprechenden Einstellungen, Orientierungen, Wahrnehmungsweisen, Situationsdefinitionen, Wertungen und Deutungen zu rekonstruieren.

Entscheidungen und Handlungen von Menschen können nämlich nicht angemessen rekonstruiert werden, wenn sie mit den "objektiven" Gegebenheiten allein kurzgeschlossen werden, sondern "es ist wichtig zu verstehen, wie Handeln aus Beurteilungen darüber entsteht, was *subjektiv* jeweils angesichts einer spezifischen Arbeits- und Lebenssituation und Arbeits- und Lebenserfahrung als optimal erscheint".<sup>29</sup> Mit der Herausarbeitung der "objektiven" Situation des älteren Arbeitnehmers (z.B. Geschlecht, Alter, Schulbildung, Berufsausbildung, Familienstand, Einkommen, Betriebszugehörigkeitsdauer, hierarchische Position und Status in der Unternehmung etc.) und den "objektiven" Spezifika der Verrentung bzw. des Verrentungsmodells (z.B. der "Architektur" des Modells) allein ist

<sup>28</sup> Vgl. Kohli, M. (1978), S. 23

<sup>29</sup> Voß, G. (1984), S. 480

wenig gewonnen; für uns ist es wichtig zu erfahren, wie diese "objektive" Realität in und durch die Subjekte hindurch wirksam wird.

Die Verrentungssituation muß so erfaßt werden, wie sie sich für das einzelne Subjekt darstellt; der Mensch reagiert auf "objektive" Reize nämlich nicht unmittelbar, sondern immer vermittelt über selektive und interpretative Wahrnehmungsprozesse. Wollen wir menschliches Verhalten erklären, hier konkret Entscheidung für den GÜR, muß die subjektive Situation somit die zentrale Erhebungseinheit sein.<sup>30</sup> Gleichzeitig kann man dem interpretativen Charakter der sozialen Wirklichkeit am ehesten durch eine interpretativ-heuristische Methodologie gerecht werden.

Wir sind somit der Meinung, daß eine angemessene Erfassung der jeweiligen individuellen Deutungen und Relevanzen in der jetzigen Projektphase mit Hilfe standardisierter Erhebungsverfahren nicht sinnvoll ist; diese kommen eher dann in Frage, wenn

1. die Befragten vergleichbare Beurteilungskriterien anwenden und
2. diese mit denen der Forscher übereinstimmen<sup>31</sup> bzw. wenn die jeweilige Realitätskonstruktionen auf die gleiche Weise vorgenommen werden (gleichartige Kommunikationsebene).

Dies ist jedoch schon allein aufgrund individuell unterschiedlicher biographischer Lebensläufe mit Konsequenzen für das subjektive Erleben von Alter, Arbeit, Beruf, Freizeit, Verrentung usw. nicht zu erwarten. Von daher sind wir auf offene, nicht-standardisierte Verfahren wie Gruppendiskussion, Leitfaden-Interview, narratives Interview oder Tiefen-Interview angewiesen.

Da die unterschiedlichen Be-Deutungen, die die Befragten und/oder die Forscher den genannten Phänomenen (Alter, Arbeit, Familie, Freizeit, Geld, Ruhestand usw.) beimessen, nur aus dem (biographischen) Gesamtkontext verstehbar sind, dieser mit standardisierten Fragen jedoch nicht angemessen erfaßt werden kann, sind wir auf Erzählungen von älteren Arbeitnehmern angewiesen.

Die Unangemessenheit quantitativer Verfahren wird auch daran deutlich, daß diese darauf angewiesen sind, komplexe Situationen durch Eliminierung von "Störvariablen" möglichst zu bereinigen und ihre Authentizität zugunsten von Standardisierbarkeit und Reproduzierbarkeit auszuschalten<sup>32</sup>; ein standardisiertes Vorgehen formalisiert die Unterhaltung zu einem Frage-Antwort-Spiel, in dem Antwortmöglichkeiten und individuelle Relevanzsysteme quasi vorgegeben und damit eingeengt sind. Die von uns erhoffte Aufdeckung eines umfassenden Spektrums von Einflussfaktoren individuellen Verrentungsverhaltens wurde somit erschwert. Gleichzeitig zerstört die in standardisierten Forschungssituationen i.d.R. künstliche und

<sup>30</sup> Vgl. Stachle, W.H. (1977), S. 112

<sup>31</sup> Vgl. Osterloh, M. (1982), S. 5-6

<sup>32</sup> Vgl. Berger, H. (1980), S. 203ff, Alheit, P. (1983), S. 220

aufgezwungene Kommunikationsform den authentischen Charakter alltäglicher Umgangs- und Sprachformen und reduziert damit die soziale Wirklichkeit auf arrangierte Settings<sup>33</sup>. Von daher versteht sich die qualitativ-biographische Vorgehensweise auch als "Rebellion gegen die 'Lebensferne' gängiger Wissenschaft".<sup>34</sup>

Erzählte Lebensgeschichten stellen alltagsweltliche Deutungssysteme dar, die sehr häufig an kulturellen Handlungsvorgaben oder -anforderungen wie bestimmten Deutungsmustern, Relevanzsystemen oder (kollektiven) Normalitäts- und Lebensentwürfen orientiert sind; diese individuellen Sichtweisen und Deutungsmuster werden dabei sehr wesentlich durch die Vorstellungen der Unternehmensleitungen, des Betriebsrates bzw. der Gewerkschaft oder auch der "öffentlichen Meinung" mit produziert; es werden bestimmte Altersbilder und Verrentungsmuster als Interpretationen angeboten. Eine "Normalbiographie" ist dabei ein Rahmenentwurf vom Lebenslauf, der das Erreichen und Durchschreiten bestimmter Stationen des Lebenszyklus als angemessen und durchschnittlich (üblich) anzeigt; in dem Sinne ist eine Normalbiographie ein soziales Handlungsmuster, das bestimmte Vorstellungen über "richtiges" Leben, "richtiges" Altern, "normale" Verrentungszeitpunkte usw. vermittelt.<sup>35</sup>

Aber selbst solche Deutungsmuster, Relevanzstrukturen oder Normalitätentwürfe als gesellschaftlich angeboten und durch Sozialisationsprozesse internalisierte Strategien der Wahrnehmung, Interpretation und Bewertung von Handlungssituationen, die ein konsistentes sinnvolles Handeln in lebensweltlichen Systemen erlauben sollen und damit als Ressourcen von Individuen zur Bewältigung von z.B. kritischen Lebensereignissen (meist unbewußt) herangezogen werden, dürfen wir nicht aus manifesten Interviewaussagen direkt ablesen oder gar in standardisierter Form abfragen; wir müssen sie vielmehr aus möglichst spontan geäußerten Redebeiträgen Schritt für Schritt rekonstruieren.

Ist es nun ein Ziel unserer Forschungsarbeiten, Handeln älterer Arbeitnehmer - hier bzgl. der Entscheidung für den GÜR - nachvollziehbar zu machen, um von daher auch Hinweise auf eine angemessene und akzeptable Ausgestaltung von Prozeßmodellen zu gewinnen, so kann dieser Anspruch methodologisch "nur durch intensive Nutzung und Weiterentwicklung lebenslaufbezogener qualitativer Verfahren eingelöst werden".<sup>36</sup>

Die Wahl einer qualitativ-biographischen Vorgehensweise als besonderer Typus der Produktion empirischen Materials meint, daß sowohl die Vergangenheit als auch die Zukunft im Sinne von (biographischen)

<sup>33</sup> Vgl. Alheit, P. (1983), S. 217

<sup>34</sup> Kohli, M. (1981), S. 290

<sup>35</sup> Vgl. Fuchs, W. (1984), S. 46-47

<sup>36</sup> Voß, G. (1984), S. 480

Erwartungen, Plänen oder auch Hoffnungen im Gespräch thematisiert werden. Die biographischen Thematisierungen bleiben dabei aber nicht auf die berufliche Sphäre beschränkt, sondern umfassen den gesamten Lebenszusammenhang.

Da die Definition fast jeder Situation sowohl durch die Erfahrungen früherer Situationen als auch die Erwartungen künftiger Situationen sehr wesentlich mitbestimmt wird, darf sich die Rekonstruktion aktueller Handlungen und Handlungsdeterminanten nicht auf die jeweils gegebene Situation allein beziehen, sondern muß den gesamten Lebensweg der Befragten umfassen (Vergangenheit und Zukunft).<sup>37</sup>

Ziel der biographischen Methode ist es, die Einwirkungen vergangener Erfahrungen und die (damit zusammenhängenden) künftigen Erwartungen auf aktuelle Situationsdeutungen und deren Einfluß auf das Handeln der Erzählenden aufzuzeigen. Daß auf der Grundlage biographischen Materials das Verstehen aktueller Handlungsorientierungen ermöglicht wird bzw. ohne biographisches Material aktuelle Handlungen nie angemessen erfaßbar wären, zeigte sich z.B. in dem Projekt "Arbeit und Altern" des Biographieforschers Martin Kohli sehr deutlich. Bei Arbeitnehmern, die man hinsichtlich ihrer Möglichkeiten bzw. Wahrnehmungen ihrer Möglichkeiten im Zusammenhang mit Pensionierung befragte, wurde deutlich, daß "die Deutungen und Praktiken der älteren Arbeitnehmer nur mit Bezug auf die Erfahrungsaufschichtung seit Beginn ihres Berufslebens und die bisherige biographische Dynamik angemessen erfaßbar sind. Auch die Arbeitnehmer greifen in ihren Deutungen ihre vergangenen Erfahrungen auf, z.B. im Sinne einer Bilanzierung, als selbstverständliche Grundlage für ihr Festhalten an Relevanzen, die aus der aktuellen Situation nicht verständlich wären, oder umgekehrt als Grundlage für eine Umorientierung."<sup>38</sup>

Die Interpretation der biographisch-narrativen Interviews verdeutlicht, daß der Ruhestandwunsch sowohl von kulturellen Normalitätserwartungen geprägt wird, z.B. im Hinblick auf die Internalisation als üblich erachteter Verrentungsgrenzen, als auch "zugleich ein Ausdruck der Selbstbehauptung

<sup>37</sup> In diesem Zusammenhang ist auch ein Hinweis von Bahrtdt (1975) beachtenswert, der darauf hinweist, daß die Arbeiter nicht nur eine erzählenswerte Geschichte haben, sondern daß die Erzählform als solche eine sehr viel adäquatere soziale Äußerungsform darstellt als die gewöhnlich eingesetzten standardisierten Interviews (Vgl. Deppe (1978), S. 9); Alheit, P. (1983), S. 206). "Was liegt nun eigentlich näher, als daß der Forscher dem Befragten eine Chance gibt, sich die allgemeine Lebenssituation, gerade in ihrer zeitlichen Dimension zu vergegenwärtigen und hierfür jene Artikulationsform zu wählen, die für diese Vergegenwärtigung die angemessenste und gewohnte ist" (Bahrtdt (1975), S. 13).

<sup>38</sup> Kohli, M. (1984), S. 11.

auf der Grundlage von Gerechtigkeitskonzepten (ist), die unmittelbar auf die alltägliche und dauerhafte Erfahrung der Arbeit bezogen sind".<sup>39</sup>

Aber auch andere Untersuchungen zeigen, daß z.B. bzgl. der Einstellung zur Arbeit und damit indirekt auch bzgl. der Verrentung der biographische Hintergrund entscheidend dafür ist, wie Arbeit in der Perspektive des Subjekts inhaltlich angeeignet wird, wobei Interpretationen von 'objektiven' Gegebenheiten nie statisch zu denken sind. Sie sind immer formuliert vor dem Hintergrund vergangener Erfahrungen und Erwartungen für die Zukunft".<sup>40</sup> Von daher sind auch die Lebenszyklus-Theorie und die Wahlhandlungstheorie Bestandteile unserer Untersuchungen.<sup>41</sup>

Was die Auswertung der Interviews anbelangt, so ist zu berücksichtigen, daß interpretierende Schritte nicht erst nach der Erhebung stattfinden, sondern bereits in den Orientierungsrahmen, in die Strukturierung und Konzipierung des Interviewleitfadens, in die konkrete Interviewdurchführung etc. Eingang gefunden haben. Dennoch standen wir auch bei der Auswertung und Interpretation des erhobenen Materials vor dem Problem, individuelle Aussagen, Argumentationsmuster, Statements und andere Bewußtseinsrepräsentanzen auf ihre Adäquanz, Konsistenz und "Richtigkeit" (ob es tatsächlich so war) zu überprüfen. Da aber die "objektive Realität" als Korrektiv und Instanz zur Überprüfung der Angemessenheit subjektiver Wirklichkeitsentwürfe dem Forscher nicht zugänglich ist, versuchten wir die einzelnen Interviews – durch Zusammensetzung der Interpretationsgruppen – aus einem je unterschiedlichen Vorverständnis, aus verschiedenen Blickwinkeln und Theorierichtungen heraus zu interpretieren<sup>42</sup>. In Ermangelung eines allgemeingültigen Kriteriums für die Allgemeingültigkeit von Interpretationen geht es uns dabei vorwiegend darum, über eine interpretierende Rekonstruktion des individuellen Sinns und der individuellen Bedeutung der Entscheidung für den GÜR, nachvollziehbar zu machen, warum jemand das Gleitmodell gewählt hat. Über eine kommentierende und interpretierende Ergänzung der "Selbstzeugnisse" der

<sup>39</sup> Kohli, M./ Wolf, J. (1986), S. 18f.

<sup>40</sup> Vgl. z.B. Kern, H./Schumann, M. (1984).

<sup>41</sup> Anmerkung: Daß sich die jeweiligen Einstellungen, Deutungen, Situationsdefinitionen, Relevanzsysteme etc. nur unter Zuhilfenahme von biographischem Material erschließen lassen, die die gesamte Lebenssphäre umfassen, konnte sehr eindrucksvoll in vielen Projekten der Frauenforschung gezeigt werden; so sind z.B. die Einstellungen vieler Fabrikarbeiterinnen zur Erwerbsarbeit nur vor dem Hintergrund ihrer Erfahrungen als Mädchen, Ehefrau, Hausfrau, Mutter etc. verstehbar. Vgl. z.B. Becker-Schmidt, R. (1980, 1983) oder Schöll-Schwinghammer, I. (1979).

<sup>42</sup> "Eine Interpretation sollte durch eine Gruppe erarbeitet werden, die die je persönlichen Beschränkungen ausgleichen können" (Fuchs, W. 1984, S. 297).



Befragten soll dabei ein verstehendes Nachvollziehen und dadurch eine Intersubjektivität unserer Aussagen ermöglicht werden<sup>43</sup>.

### 2.3.3 *Auswahl der und Zugang zu den Befragten: Arbeitgebervertreter, Gewerkschaftsvertreter, Personalmanager, Betriebsräte, ältere Arbeitnehmer*

Zur Verwirklichung unserer Forschungsziele haben wir uns verschiedenster Informationsquellen bedient:

- Der wissenschaftlichen Literatur über Personalpolitik, flexible Arbeitszeiten, ältere Arbeitnehmer, Arbeitsmarktpolitik, Sozialpolitik und Pensionierungspolitik im besonderen.
- Der nicht-wissenschaftlichen Literatur, insbesondere Tageszeitungen und Zeitschriften.
- Verbandskontakte.

Unmittelbar nach Beginn unserer Forschungen haben wir der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände unser Projekt vorgestellt und im Rahmen eines Expertengesprächs diskutiert. Dabei wurde ein großes Interesse an unserem Projekt bekundet: Man erklärte aber gleichzeitig, daß von Seiten der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände prinzipiell darauf verzichtet werde, Mitgliedsunternehmungen die Beteiligung an bestimmten Forschungsvorhaben zu empfehlen.

Dem Deutschen Gewerkschaftsbund (einschließlich WSI und Hans-Böckler-Stiftung) haben wir ebenfalls unser Projekt mit der Bitte um Unterstützung vorgetragen.

Mit dieser Vorgehensweise wollten wir aber nicht nur Wohlwollen und Vertrauen erwerben, wir erwarteten uns von diesen Kontakten auch Anregungen für eine aus der Sicht des jeweiligen Verbandes bzw. der Gewerkschaft interessante Fragestellung; gleichzeitig hofften wir, eine erste Zusammenstellung aller derzeit praktizierten Gleitmodelle zu bekommen. Weder im Tarifarchiv des Arbeitgeberverbandes noch der Gewerkschaften werden GÜR-Modelle explizit erfaßt.

Es zeigte sich bereits in der ersten Phase unserer Projektarbeit, daß eine vollständige Übersicht aller derzeit praktizierten GÜR-Modelle weder in der Literatur noch in den jeweiligen Tarifarchiven zu finden war. Aus diesem Grunde erstellten wir einen Fragebogen, den wir an *alle* Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften, politischen Parteien (im Bundestag vertretenen) und das Bundesarbeitsministerium verschickten. Hauptziel dieser Fragebogenaktion war es, Unternehmungen und Tarifbereiche genannt zu bekommen, in denen Modelle des GÜR praktiziert werden.

<sup>43</sup> Zur Auswertung und Interpretation biographischer Interviewtexte vgl. z.B. Fuchs, W. (1984), S.280-299.

Aufgrund der Ergebnisse unserer Fragebogenauswertung und unserer Literaturrecherchen erstellten wir – vor dem Hintergrund der von uns gewählten Definition von Modellen des GÜR – den vorliegenden Überblick derzeit in der Bundesrepublik praktizierter GÜR – Modelle.

Um ein möglichst umfassendes Bild vom jeweiligen GÜR – Modell zu erhalten, gehört es zum Konzept unserer empirischen Vorgehensweise, zu jedem GÜR – Modell sowohl die Arbeitgeberseite (Verbandsvertreter und/oder Personalleitung) als auch die Arbeitnehmerseite (zuständige Gewerkschaft und/oder Betriebsrat) zu befragen. Wir setzten uns mit der jeweiligen Seite in Kontakt und baten – zum Teil unter Bezug auf persönliche Referenzen – um ein Interview. Was den Kontakt zu den Betriebsräten anbelangt, so wurde dieser weitgehend über die jeweilige Personalleitung hergestellt: Während des Gesprächs mit der Personalleitung wurde die Bereitschaft erkundet, ob ein Kontakt zur Arbeitnehmerseite, insb. dem Betriebsrat, hergestellt werden könnte. Diese Vorgehensweise erschien uns opportun, um das für forschungspraktische Arbeiten notwendige Vertrauensverhältnis herzustellen und aufrechtzuerhalten. Die Bereitschaft zur Vermittlung eines Kontaktes war, sofern wir danach fragten, auch jeweils vorhanden.

Bei der Befragung von Arbeitgebervertretern gab es zum Teil Überschneidungen insofern, als Interviewpartner sowohl als Repräsentanten des jeweiligen Arbeitgeberverbandes als auch als Firmenvertreter befragt werden konnten.

Der Zugang zu den älteren Arbeitnehmern erfolgte über die Personalleitung; bei der Befragung dieser Personengruppe beschränkten wir uns auf Arbeitnehmer, die sich *im* GÜR – Modell eines großen deutschen Chemiekonzerns befinden. Trotz dieser Beschränkung erschien es uns forschungsstrategisch wichtig, einen Eindruck zu gewinnen, aus welchen Gründen und Problemzusammenhängen heraus sich jemand für den GÜR entscheidet, welche Probleme und Schwierigkeiten, aber auch Vorteile und Vergünstigungen dabei aufgetreten sind (individuell und betrieblich). Die Beschränkung auf einen Tarifbereich erfolgte, weil

- a) außer in der Zigarettenindustrie und der chemischen Industrie kaum ältere Arbeitnehmer sich im GÜR befinden,
- b) die Zigarettenindustrie durch Forschungsprojekte unter Leitung des Soziologen Martin Kohli als "überforscht" gilt, und wir auf die von Kohli erhobenen Daten im Rahmen unserer Forschergruppe zurückgreifen können,
- c) diese Unternehmung bereit war, in Absprache mit uns auskunftsbereite ältere Arbeitnehmer im GÜR zu ermitteln, diese für die Interviews von der Arbeit freizustellen und die für eine Interviewdurchführung notwendigen Rahmenbedingungen (z.B. Bereit –

stellung von Interviewräumen, Abstellen einer betreuenden Person) zu schaffen.

#### 2.4 Durchführung der Erhebungen

Auf der Basis unseres theoretischen Orientierungsrahmens und der aktuellen Literatur zur betrieblichen Pensionierungspolitik erstellten wir einen ersten Interviewleitfaden für die Arbeitgeberseite und überprüften ihn in Expertengesprächen mit Personalleitern auf seine Geeignetheit. Die Ergebnisse dieser Gespräche sind in die Gestaltung und den Aufbau der weiteren Interviewleitfäden eingeflossen.

Dieser beinhaltet:

- Vorüberlegungen zum und Einführungsprozeß des GÜR
- Erfahrungen mit dem GÜR (Inanspruchnahme, Hemmnisse und Probleme der Umsetzung, Kosten, Arbeitsorganisation usw.)
- Tendenzen, zukünftige Entwicklungen.

Ganz im Sinne einer explorativ-iterativen Vorgehensweise haben wir unseren Interviewleitfaden regelmäßig auf der Basis jeweils vorliegender Auswertungsergebnisse überarbeitet und nach Maßgabe der jeweiligen Tarifverträge bzw. Betriebsvereinbarungen modifiziert. Diese erste empirische Phase diente aber nicht nur der Überprüfung und Weiterentwicklung der inhaltlichen Gestaltung unseres Interviewleitfadens, sie diente auch der Bewährung und Konkretisierung unseres Erhebungsinstrumentariums. Weiteres Anliegen dieser ersten Phase war es, Erfahrungen in der Interviewtechnik zu erlangen und eine gewisse Gewöhnung im Umgang mit selbst erhobenem empirischem Material zu erreichen.

Vor dem Hintergrund dieser ersten empirischen Erfahrungen folgte eine Periode intensiver Aufarbeitung der relevanten Literatur, deren Ergebnisse in die weitere Entwicklung der Interviewleitfäden mit eingeflossen sind.

Eine analoge Vorgehensweise wählten wir für die Interviewleitfäden der Gewerkschafts- bzw. Betriebsratsvertreter. Was die in einem Tarifvertrag geregelten, überbetrieblichen GÜR-Modelle anbelangt, so haben wir in der

- Chemischen Industrie,
- Kunststoff-verarbeitenden Industrie Berlin,
- Zementindustrie (Nordwestdeutschland) und bei der
- Lufthansa, Lufthansa Service GmbH, Condor Flugdienst GmbH (Bodenpersonal) und in der
- Zigarettenindustrie

Interviews sowohl mit der Arbeitgeber- als auch mit der Gewerkschafts- bzw. Betriebsratsseite geführt.

Zu den tarifvertraglich geregelten GÜR-Modellen im Bereich des

- Kali- und Steinsalzbergbaus, der
- Südwestdeutsche Salzwerte AG, Heilbronn und Kali Chemie AG, Werk Wimpfen, und der

- Fluß- und Schwerspatwerke Pforzheim GmbH  
ist von uns lediglich ein Vertreter der IG Bergbau in einem persönlichen  
Gespräch interviewt worden.

Die befragten Unternehmen sind von uns anonymisiert worden.

Die Dauer der Interviews betrug zwischen 1,5 und 6 Stunden; Inter-  
views mit Arbeitgebervertretern waren länger als die mit Gewerkschafts-  
bzw. Betriebsratsvertretern. Die Gesprächsoffenheit kann in fast allen  
Fällen als sehr hoch bezeichnet werden, wenn auch nicht immer eine  
Tonbandaufnahme gestattet wurde.

Die Befragung älterer Arbeitnehmer beschränkte sich auf sechs Arbeit-  
nehmer im GÜR. Diese sechs Arbeitnehmer machen etwa 20% aller  
derzeit sich im GÜR befindlichen Arbeitnehmer dieser Unternehmung aus.  
Unter diesen Arbeitnehmern waren sowohl gewerbliche Arbeitnehmer,  
Angestellte, Männer, Frauen und ein Ausländer. Die Befragungen wurden  
anhand eines Interviewleitfadens vorgenommen, den wir unter Auswertung  
der Literatur und des von uns erhobenen Materials zusammenstellten<sup>44</sup>.  
Die Auskunftsbereitschaft dieser älteren Arbeitnehmer war ausgesprochen  
groß, auch wenn in einem Einzelfall schriftlich versichert werden mußte,  
die Angaben diskret und vertraulich zu behandeln.

44 Zum Aufbau des Interviewleitfadens vgl. Anlage 1

### 3. Der GÜR als Überbetriebliche Regelung

Wie im Abschnitt 2.1 ausgeführt, ist betriebliche Personalpolitik, hier konkret betriebliche Verrentungspolitik, eingebettet in ein System industrieller Arbeitsbeziehungen (Industrial Relations System). Die hier angesprochene überbetriebliche bzw. makroskopische Betrachtungsweise ist durch ein wesentliches Grundelement unserer freiheitlich demokratischen Grundordnung gekennzeichnet, die Tarifautonomie. Diese im Art. 9 Abs. 3 Grundgesetz verankerte Regelung gestattet den Tarifparteien, ohne staatliche Einwirkungen Verträge über Arbeitsentgelt und -bedingungen abzuschließen und auf diese Weise Probleme der Arbeitswelt zu bewältigen und einen Ausgleich zwischen divergierenden Interessen herbeizuführen. Dem Staat kommt lediglich die Aufgabe zu, eine praktikable (verfassungs- und arbeitsrechtliche) Rahmenordnung hierfür zu schaffen (Neutralitätspflicht des Staates gegenüber Verhandlungen der Tarifparteien)<sup>1</sup>.

Zudem beinhaltet der Art.9 Abs.3 die Normen über die Koalitionsfreiheit. Danach besteht sowohl für den einzelnen Arbeitnehmer als auch Arbeitgeber die positive (als auch nach herrschender Auffassung "negative") Freiheit, sich einer Kollektivorganisation anzuschließen (Organisationszwang besteht also nicht)<sup>2, 3</sup>.

"Ist heute von Tarifautonomie (...) die Rede, dann sind im Grunde genommen die formalisierten und rechtlich sanktionierten Beziehungen zwischen den Arbeitsmarktparteien Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden gemeint; mit anderen Worten: jene kontrollierten Konfliktregelungen und kollektivvertraglichen Vereinbarungen, die die widerstreitenden

<sup>1</sup> Das Vorruhestandsgesetz kann als ein solcher gesetzlicher Rahmen gelten, der tarifvertraglich umgesetzt werden kann.

<sup>2</sup> "Tarifparteien können auf Arbeitgeberseite ein einzelner oder mehrere tariffähige Arbeitgeberverbände oder auch ein einzelner Arbeitgeber sein, auf Arbeitnehmerseite nur frei gebildete, auf Dauer angelegte, tarifwillige und grundsätzlich auch zum Arbeitskampf bereite, überbetriebliche Zusammenschlüsse (Gewerkschaften)." (Kleinhenz, G. 1985, S. 190).

<sup>3</sup> Die negative Koalitionsfreiheit zeigte sich z.B. bei der Anwendung des Vorruhestandsgesetzes, als es zu Auseinandersetzungen zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften darüber kam, ob die Mitglieder der tarifvertragsschließenden Gewerkschaft einen Anspruchsvorrang vor den nicht-organisierten Arbeitnehmern hätten. Im Januar 1987 wurde dieser Streit vorerst vom Bundesarbeitsgericht in Kassel beendet. Dessen Urteil (vgl. Bundesarbeitsgericht 4 AZR 547 und 486/86) besagt, daß diejenigen Kandidaten einen Anspruchsvorrang hätten, die die entsprechenden (Vorruhestands-)Voraussetzungen (zeitlich) zuerst erfüllen, ein Vorrang von Gewerkschaftsmitgliedern sei jedoch aus Gründen der *grundgesetzlich geschützten negativen Koalitionsfreiheit unzulässig*. Vgl. Deters, J. (1987), S. 21.

Interessen von Kapital und Arbeit, notfalls auch auf dem Wege sozialer Machtauseinandersetzungen in Form von Arbeitskämpfen, kompromißfähig machen"<sup>4</sup>. Von daher haben Tarifverhandlungen immer auch den Charakter von aktiven (Aus-)Tauschbeziehungen, wobei Leistung und Gegenleistung von beiden Parteien als in einem akzeptablen Verhältnis zueinander stehend eingeschätzt werden müssen.

Wenn im folgenden der GÜR als eine tarifpolitische Strategie sozialer Ausgleichsprozesse und in seiner konkreten Form als Ergebnis bzw. Kompromiß tarifpolitischer Auseinandersetzungen betrachtet wird, so ist von uns ein Ansatz zugrunde gelegt, der neben strukturellen Größen (wie z.B. ökonomische Situation, technologisches Niveau, Machtbeziehungen etc.) auch die handelnden Akteure, deren Beziehungen und die dahinter stehenden Personen (einschließlich deren Verhandlungsmacht und Verhandlungsstil, Vorstellungen von Tarifpolitik etc.) miteinbeziehen will.

"Aus diesem Ineinandergreifen von individuellen und strukturellen Variablen entwickeln sich Zielvorstellungen, die das Verhandlungsverhalten der Akteure prägen"<sup>5</sup>.

Da das Verhalten der Akteure Arbeitgeber(-verband) und Gewerkschaft aber nicht isoliert voneinander betrachtet werden kann, sondern neben gesellschaftlich-ökonomischen Rahmenbedingungen immer auch das (antizipierte) Handeln der anderen Partei in Rechnung gestellt werden muß, rücken zwangsläufig Prozesse strategischer Auseinandersetzungen um kontroverse Standpunkte in den Mittelpunkt auch unserer Untersuchung. Die Rekonstruktion dieser Auseinandersetzungen, hier konkret bezogen auf den GÜR, sind von daher Hauptgegenstand der folgenden Betrachtungen. Aufgrund der sehr großen Unterschiedlichkeit im Vorhandensein sekundäranalytischen Materials wie auch des von uns erhebaren Materials fallen diese einzelnen Fallbeschreibungen aber quantitativ und qualitativ sehr unterschiedlich aus.

### 3.1 *Der GÜR in der deutschen Zigarettenindustrie*

#### 3.1.1 *Zur historischen Rekonstruktion der Regelung*

Am 1. September 1978 trat die nach dem Verhandlungsort in der Lüneburger Heide im Branchenjargon "Sudermühlenregelung" genannte "Sonderregelung für ältere Arbeitnehmer" in der Zigarettenindustrie in Kraft. Bevor jedoch der Implementationsprozeß dieser Regelung konkret rekonstruiert wird, gilt es, die sozioökonomischen Bedingungen und Entwicklungen dieser Branche etwas näher zu beleuchten.

<sup>4</sup> Müller-Jentsch, W. (1986), S. 158.

<sup>5</sup> Schienstock, G. (1982), S. 111.

Ein wesentliches Charakteristikum des Genußmittelgewerbes ist dessen relative Unabhängigkeit von der konjunkturellen Entwicklung; hinzu kommt eine relative Unabhängigkeit vom Außenhandel (in der Zigarettenindustrie lag der Exportanteil bei etwa 4% des Umsatzes)<sup>6</sup>, auch wenn seit einigen Jahren – bedingt durch die Stagnation und Rückläufigkeit des Inlandsmarktes – die Exportbemühungen und –erfolge stark zugenommen haben<sup>7</sup>.

Konnte der Absatz in der Zeit von 1968 bis 1979 noch relativ kontinuierlich um durchschnittlich 1,7% im Jahr gesteigert werden<sup>8</sup>, so gilt seit Beginn der 80er Jahre die Zigarettenindustrie nicht mehr als Wachstumsbranche, im Gegenteil, sie muß sogar als schrumpfende Branche bezeichnet werden<sup>9</sup>.

Die zunehmende Sättigung des Marktes ist dabei wesentlich auf rückläufige Bevölkerungszahlen und ein gestiegenes Gesundheitsbewußtsein (einschließlich staatlicher Werbeverbote, z.B. im Fernsehen, Hinweise auf die Gesundheitsgefährdung durch Rauchen, Anti-Raucher-Kampagnen usw.) zurückzuführen<sup>10</sup>; aber auch Tabaksteuererhöhungen machten der Branche immer wieder zu schaffen. So bewirkte z.B. die Tabaksteuererhöhung 1977 einen Absatzzrückgang von etwa 10%<sup>11</sup>; gravierender war jedoch eine 39 prozentige Erhöhung der Tabaksteuer im Juni 1982, als deren unmittelbare Folge der inländische Zigarettenumsatz von 130 Mil-

<sup>6</sup> Krusche, R. (1982), S. 1 und S. 14.

<sup>7</sup> So konnte z.B. Reemtsma seinen Auslandsumsatz 1987 um etwa 6% gegenüber 1986 steigern.

<sup>8</sup> Vgl. Krusche, R. (1982) S. 14; Wolf, J. (1988), S. 32 spricht von durchschnittlichen Wachstumsraten von 3–4% in den 70er Jahren. Vgl. auch Vollmer, Ch. (1981), S. 46.

<sup>9</sup> Vgl. auch Wolf, J. (1988), S. 32. Die Antwort darauf war und ist ein vielfältiger Diversifizierungsprozeß, d.h. ein sich "Einkaufen" der Zigarettenkonzerne in andere Unternehmungen (z.B. erwarb BAT Anteile von Horden und Pegulan; Philip Morris stieg bei "Seven-Up" und "Miller brewing", Amerikas zweitgrößtem Bierbrauer, ein und übernahm den Nahrungsmittelkonzern "Kraft"); vgl. z.B. dazu Krusche, R. (1982), S. 15 und konkret zu Philipp Morris auch Raithel, H. (1986).

<sup>10</sup> Im Rahmen der zunehmenden Diskussion um "Produktethik" verwundert es nicht, wenn die Zigarettenkonzerne lieber in einem "unverdächtigen" Bereich ihre edle Gesinnung zeigen: "etwa dem der Kultur. Philip Morris, BAT und Reemtsma, – sie alle sind bemüht, sich durch Kunstaussstellungen und Kunsteditionen, Kultur- und Forschungspreise ehrenvoller ins Gerede zu bringen als durch das Produkt, mit dem sie Geld verdienen" (Priewe, J. 1986, S. 23). Jan Philipp Reemtsma gründete 1984 zudem das "Hamburger Institut für Sozialforschung".

<sup>11</sup> Vgl. Krusche, R. (1982), S. 14–15.

liarden (1981) auf 112 Milliarden zurückging und erstmals einige Unternehmen "rote Zahlen" schreiben mußten<sup>12</sup>.

Was die Beschäftigtenzahl in der Zigarettenindustrie angeht, so ist diese seit Beginn der 70er Jahre stark rückläufig.

Sie entwickelte sich von 17.935 (in 1974) über 16.571 (in 1977), 13.500 (in 1987) auf heute etwa 13.000. Da aufgrund von Standortvorteilen mit einer weiteren Konzentration der Zigarettenproduktion in Berlin (West) zu rechnen ist – Reemtsma überlegt, die Produktion der Werke in Lahr (Badische Tabakmanufaktur; Reval, Roth-Händle) und Hannover-Langenhagen nach Berlin zu verlagern, und die Martin Brinkmann AG hat bereits wegen der Stilllegung der Zigarettenproduktion in Bremen zum 31.12.1987 mit dem Betriebsrat eine Betriebsvereinbarung (Sozialplan) abgeschlossen – und dies erfahrungsgemäß mit einem beträchtlichen Arbeitsplatzabbau einhergeht, ist in der Zigarettenindustrie mit einem weiteren Rückgang der Beschäftigungszahlen zu rechnen.

Hinzu kommt, daß der Personalabbau durch die Automatisierungs- und Rationalisierungsschübe forciert wurde. Hatte die 1881 gebaute erste Strangmaschine noch einen Ausstoß von 200 Zigaretten pro Minute, so erhöhte sich dieser wie folgt:

Jahr	Zig./Min.
1927	1000
1951	1250
1955	1600
1972	3000
1976	5000
1987	8000

und im Erprobungsstadium befinden sich Maschinen, die auf 10.000 Zig./Min. ausgelegt sind<sup>13</sup>. Konnte die Arbeitsproduktivität je Arbeitsstunde von 1970 bis 1978 um 93,6% gesteigert werden<sup>14</sup>, so stieg die Produktivität pro Mitarbeiter und Jahr zwischen 1981 und 1985 noch einmal von 9,7 Mio. Zigaretten auf 11,8 Mio.<sup>15</sup>. "Zugleich wurde die Rationalisierung in anderen Bereichen, einschließlich der Verwaltungen, vorangetrieben. Mit anderen Worten fiel in die Zeit der Absatzkrise ein

<sup>12</sup> Vgl. Wolf, J. (1988), S. 42.

<sup>13</sup> Vgl. Krusche, R. (1982), S. 16; Wolf, J. (1988), S. 44.

<sup>14</sup> Vgl. Krusche, R. (1982), S. 17.

<sup>15</sup> Vgl. Wolf, J. (1988), S. 44. Von daher muß die Zigarettenindustrie auch als kapitalintensive Branche bezeichnet werden (Lohnanteil am Umsatz 1979: 6,1%) Vgl. ebenda, S. 32.



Rationalisierungsschub mit breiten Freisetzungseffekten<sup>16</sup> und einer Verschiebung der Qualifikationsstruktur (zunehmende Ersetzung un- und angelernter Arbeitnehmer durch Maschinen, steigender Bedarf an Facharbeitern für Wartungs-, Reparatur- und Kontrollarbeiten).

Seit einem Konzentrationsprozeß in den 50er und 60er Jahren ist die Zigarettenproduktion in der Hand von fünf großen Konzernen, die mehr als 95% des deutschen Zigarettenmarktes beherrschen; von daher wird die Zigarettenindustrie auch als klassisches Angebotsoligopol<sup>17</sup> bezeichnet. War 1981 noch BAT (HB, Krone, Benson & Hedges) mit einem Marktanteil von ca. 27,6% führend, gefolgt von Reemtsma (Ernte 23, Peter Stuyvesant, R1, West) mit 21%, der Rothmanns-Tochter Brinkmann AG (Lux, Lord) mit 16,9%, Philip Morris (Marlboro) mit 15%, der deutschen Reynolds-Tochter (Camel) mit 9,4% und der Reemtsma-Tochter Rothhändle (Roth-Händle, Reval) mit 9%<sup>18</sup>, so war 1986 Reemtsma mit 26,2% klar auf Platz eins vor BAT mit 23,8% und Philip Morris mit 23,6%. Philip Morris hat dabei mit seiner "Marlboro" die mit Abstand umsatzstärkste Marke (z.Zt., Juni 1988: 22,1%) und gilt aktuell (Juni 1988) als Branchenführer mit einem Marktanteil von 27,3% vor Reemtsma mit 25,0% und BAT mit 22,6%<sup>19</sup>.

Da die Zigarettenbranche in mehrfacher Hinsicht als sehr homogen (fast identischer Organisationsaufbau, Technikeinsatz, Produktionsablauf und damit quasi einheitliche Produktions- und Kostenstruktur) bezeichnet werden kann und die Konkurrenzsituation durch ein "wirtschaftsfriedliches Verhalten"<sup>20</sup> geprägt ist, lassen sich Marktanteile vor allem (nur) mit Mitteln des Produktmarketings gewinnen<sup>21</sup>. Marktanteilsausweitungen sind dabei allerdings aufgrund der spezifischen Absatzmarktsituation nur "auf Kosten" der anderen Anbieter möglich. Weitere Rationalisierungen, Personalfreistellungen und Arbeitsintensivierungen werden die Folge sein. Auch wenn der Anteil der körperlich schweren Arbeiten in der Zigarettenindustrie als relativ gering angesehen werden kann<sup>22</sup>, muß gerade im Bereich der Produktion - aufgrund von Rationalisierungen, Automatisierungen und damit zusammenhängenden gestiegenen Produktionsgeschwindigkeiten mit einem weiteren Anstieg der psycho-physischen Belastungen gerechnet werden<sup>23</sup>. Hinzu kommen noch Belastungen, "die durch die

<sup>16</sup> ebenda.

<sup>17</sup> Herbert, U./Hundt, S. (1987), S. 125.

<sup>18</sup> Vgl. Krusche, R. (1982), S. 15. Hinzu kommt noch die Tochter des österreichischen Staatskonzerns "Austria" (ohne bekannte Handelsmarke).

<sup>19</sup> Vgl. Berliner Morgenpost vom 10.7.1988, S. 35.

<sup>20</sup> Herbert, U./Hundt, S. (1987), S. 126.

<sup>21</sup> Vgl. Wolf, J. (1988), S. 32.

<sup>22</sup> Vgl. Krusche, R. (1982), S. 19.

<sup>23</sup> ebenda, S. 19-20.

Wechselschichtarbeit entstehen. Hier ergeben sich sowohl familiäre Probleme als auch Schlafstörungen, die längerfristig negative gesundheitliche Auswirkungen zur Folge haben"<sup>24</sup>.

Allerdings darf nicht übersehen werden, daß die Zigarettenindustrie seit Jahren zu den sozialpolitischen Vorreitern in unserer Wirtschaft zu zählen ist; die Sozialleistungen müssen als weit überdurchschnittlich betrachtet werden, obwohl es auch dieser Branche "nie um blinden Fortschrittsglauben (ging), sondern um Maßnahmen von bleibendem Nutzen und sinnvolle Erleichterungen für das Leben des einzelnen Mitarbeiters in den Grenzen, die die Wirtschaftlichkeit setzt"<sup>25</sup>.

So gilt in der Zigarettenindustrie – als erstem Industriezweig – bereits seit 1959 die 40-Stunden-Woche, seit 1969 wird für Schichtarbeiter anstelle von Erschwernis- und Schichtzulagen zusätzliche Freizeit gewährt<sup>26</sup>, es gelten besondere Kündigungsschutzvorschriften für ältere Arbeitnehmer (ab Vollendung des 50. Lebensjahres), es existiert ein Begabten- und Bildungsförderungswerk, durch das Stipendien und Bildungsfreizeiten für Werksangehörige und deren Familienmitglieder aufgebracht werden; Kinder von Werksangehörigen können an kostenlosen Ferienverschickungen teilnehmen; es stehen Sport- und andere Freizeiteinrichtungen (z.B. Berghütten) zur Verfügung; es werden Jubiläumsgelder gezahlt, es existiert eine gute betriebliche Altersversorgung, nicht zu vergessen die kostenlose monatliche "Zigarettenration" usw. Darüber hinaus zeichnet sich die Zigarettenindustrie nicht nur dadurch aus, daß ein 13. und 14. Monatsgehalt tariflich abgesichert ist, es existiert auch ein überdurchschnittlich hohes Lohnniveau. Bereits 1975 wurde die Differenzierung nach Lohnempfängern und Angestellten durch einen einheitlichen – aber betriebsspezifisch umsetzbaren – Entgelt- und Manteltarifvertrag weitgehend aufgehoben<sup>27</sup>, eine sozialpolitische Errungenschaft, die im Bereich der chemischen Industrie erst 1987 zustande kam und dort als sozial- und gesellschaftspolitischer Durchbruch, als "Jahrhundertvertrag" gefeiert wurde. Bezüglich der betrieblichen und tarifpolitischen Sozialpolitik in der Zigarettenindustrie muß jedoch gesehen werden, daß es sich die Zigarettenindustrie aufgrund ihrer Ertragslage – wenn auch mit unternehmensspezifischen Unterschieden – lange Jahre leisten konnte, eine großzügige Sozial- und Entgeltspolitik zu betreiben. Auch wenn diese Sozialleistungen häufig im sozialintegrativen Interesse der Unternehmungen liegen, sind sie nicht "freiwillig" gewährt worden. Vielmehr sind sie weitgehend als Ergebnis von Verhandlungen zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretungen zu sehen, wobei den Arbeitnehmervertretungen, ob NGG oder

<sup>24</sup> Krusche, R. (1982), S. 20.

<sup>25</sup> Zander, E. (1978), S. 131.

<sup>26</sup> Vgl. Krusche, J. (1982), S.II und 63.

<sup>27</sup> Vgl. Zander, E. (1978), S. 131–132; vgl. auch Wolf, J. (1981), S. 15–16.

Betriebsräte, sicherlich auch der traditionell hohe Organisationsgrad der Beschäftigten dieses Industriezweiges zugute kam. Die Verhandlungen zwischen den beteiligten Tarifvertragsvertretern haben sich dabei in der Vergangenheit weniger durch antagonistische Standpunkte als durch eine kooperative, Verständnis für die Gegenseite aufbringende Verhandlungsführung ausgezeichnet; ein Umstand, der nicht zuletzt auch auf die Personen der Verhandlungsführung, Prof.Dr.E.Zander, lange Jahre Vorsitzender des Arbeitgeberverbandes der Zigarettenindustrie (AdC) und zugleich Arbeitsdirektor bei Reemtsma (von 1975–1987), und Dr. Schwahn als Vertreter der Arbeitgeberseite sowie die Herren G.Döding und Hermann als Vertreter der NGG, zurückzuführen ist. "Die Durchsetzung von tarifpolitischen Forderungen in der Zigarettenindustrie gelang der NGG weitgehend ohne die Anwendung von Arbeitsk Kampfmaßnahmen. In den letzten zehn Jahren wurde in diesem Wirtschaftszweig kein Antrag auf Urabstimmung gestellt und kein Streik durchgeführt. Bei ernsteren Konflikten reichte schon die Durchführung einer außerordentlichen Betriebsversammlung oder z.B. eine Flugblattaktion aus, um ein Entgegenkommen der Unternehmer zu bewirken. Dies kann zum einen darauf zurückgeführt werden, daß die Ertragslage in der Zigarettenindustrie einen relativ großen Handlungsspielraum für Zugeständnisse an die Arbeitnehmer zuließ. Seit 1979 kann man aber in einigen Unternehmungen von einer verschlechterten Ertragslage ausgehen. Zum anderen läßt der starke Konkurrenzkampf in dieser Branche vermuten, daß den Unternehmen das Risiko eines Produktionsausfalls als zu groß erscheint, da Marktanteile verloren gehen könnten, wenn sich die Konsumenten anderen Marken zuwenden."<sup>28</sup> Daß eine solche Befürchtung vor Marktverlusten gerade bei einem Arbeitgebervertreter vorhanden ist, der zugleich Vorstandsmitglied einer Unternehmung ist, die im Falle von Arbeitsk Kampfmaßnahmen gezielt bestreikt werden könnte, ist nur verständlich.

### 3.1.1.1 Der Einführungsprozeß der "Sonderregelung für ältere Arbeitnehmer" 1978

Bereits Anfang der 70er Jahre zeichnete sich u.a. als Folge des "Ölschocks", des Erkennens der "Grenzen des Wachstums" und der damit zusammenhängenden Folgen für Arbeitsmarkt und Arbeitnehmer eine Wende in der Gewerkschaftspolitik von der quantitativen zur mehr "qualitativen Tarifpolitik" ab.

Den Beginn dieser Politik kann man im Lohnrahmentarifvertrag II der Metallindustrie für Nordwürttemberg–Nordbaden sehen<sup>29</sup>. Auch die NGG wollte und konnte nicht zurückstecken und verfolgte konsequent "eine

<sup>28</sup> Krusche, R. (1982), S. 58–59.

<sup>29</sup> Vgl. Dohse, K. u.a. (1978), S. 2–3.

Abkehr von der ausschließlich auf wirtschaftlichen und tariflichen Zuwachs orientierten Verteilungspolitik, hin zu einer Tarifpolitik, in deren Mittelpunkt die Humanisierung der Arbeit, die Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen stand. 'Freizeit statt Erschwerniszulage' hieß die Parole. Schwerpunkte waren Arbeitszeitverkürzungen für besonders belastete Personengruppen wie: Schichtarbeiter, ältere Arbeitnehmer, Arbeitnehmer mit besonders belasteten Arbeitsabläufen und Arbeitsumgebungen<sup>30</sup>.

Durch kollektivrechtliche Maßnahmen, die nicht mehr allein auf Einkommenssicherung und -erhöhung, sondern primär auf Maßnahmen zur Kompensation und Vermeidung von negativen Auswirkungen der Erwerbstätigkeit auf die Arbeitnehmer ausgerichtet waren, sollten spezifische Risiken besonderer Arbeitnehmergruppen (z.B. das Risiko der Gesundheits-, Leistungs-, Qualifikations-, Mobilitäts- etc. -Beeinträchtigung und damit auch ein erhöhtes Arbeitsplatzrisiko) gemindert und - falls möglich - vollkommen abgebaut werden. Von daher bezogen sich die Forderungen der NGG vor Verabschiedung der "Sudermühlenregelung" auf "zusätzliche Schichtfreizeiten statt Erschwerniszulagen, Einführung zusätzlicher Pausen für Schichtarbeiter, Umsetzung von Schichtarbeitern in die Tagesschicht ab ihrem 50. Lebensjahr (im Zweischichtsystem nach 25, im Dreischichtsystem nach 20 Jahren Betriebszugehörigkeit), sowie eine generelle Verkürzung der Wochenarbeitszeit auf 37,5 Stunden für Schichtarbeiter"<sup>31</sup>.

Daneben setzte man sich angesichts bevorstehender Rationalisierungsinvestitionen und der drohenden Verlegung wichtiger Betriebsteile (insbesondere der arbeitsintensiven Produktion) nach Berlin, für eine Erhaltung westdeutscher Standorte und Beschäftigtenzahlen (Arbeitsplatzgarantie) ein<sup>32</sup>.

Zu der Absicht, die Belastungen und gesundheitlichen Risiken der Arbeitstätigkeit für einen großen Teil der Arbeitnehmer generell zu reduzieren (im Produktionsbereich wird nämlich üblicherweise im Zweischicht-Betrieb gearbeitet), traten auch spezielle Forderungen, die sich konkret auf die Gruppe der älteren Arbeitnehmer beziehen<sup>33</sup> und vorwiegend aus beschäftigungs- und humanisierungspolitischen Überlegungen gestellt wurden: Gefordert wurde bei vollem Lohnausgleich - ein zweistufiges GÜR-Modell. In der ersten Stufe sollte die Arbeitszeit für alle

<sup>30</sup> Graf, R. (1985), S. 192.

<sup>31</sup> Wolf, J. (1981), S. 13.

<sup>32</sup> Vgl. Zander, E. (1978), S. 132.

<sup>33</sup> Daß man schon vorher gezielt etwas für die älteren Arbeitnehmer getan hat, zeigt z.B., daß nach dem Manteltarifvertrag vom 1.1.1976 in der Zigarettenindustrie alle Beschäftigten, die das 50. Lebensjahr vollendet haben und dem Unternehmen mindestens 10 Jahre angehören, von einer ordentlichen Kündigung aus betriebsbedingten Gründen ausgeschlossen sind. Vgl. auch Buschak, W. (1985), S. 367.

Arbeitnehmer ab dem 55. Lebensjahr auf 35 Stunden die Woche verkürzt werden, in der zweiten Stufe ab dem 60. Lebensjahr auf 30 Stunden. Zwar wird im DGB-Grundsatzprogramm schon seit 1963 die Forderung nach Herabsetzung der Altersgrenze auf generell 60 Jahre gefordert und eine diesbezügliche Diskussion wurde 1978 auch in den Reihen der NGG geführt, eine konkrete tarifpolitische Forderung wurde daraus aber nicht abgeleitet.

Mit ihrem sozialpolitisch gut begründeten Forderungskatalog hatte die NGG als agierende Partei etwas vorgelegt, auf das sich der AdC zuerst einmal zu beziehen hatte. Dies nicht nur, weil sich die Zigarettenindustrie selbst rühmt, "seit langem zu den sozialpolitischen Vorreitern in der Wirtschaft zu zählen"<sup>34</sup>, sondern auch, weil bei steigendem Inlandsumsatz (1977: etwa 116 Milliarden Stück, 1978: etwa 122 Milliarden Stück) und guter Gewinnsituation größere Rationalisierungs- und Automatisierungsinvestitionen sowie Betriebsstillegungen bzw. -verlegungen anstanden und man hierzu - bei Wahrung des Betriebsfriedens - die Zustimmung der Arbeitnehmervertretungen wollte. Wie der damalige Verhandlungsführer und AdC-Vorsitzende Ernst Zander aber ausführt, weist schon eine oberflächliche Betrachtung des gewerkschaftlichen Forderungskatalogs diesen als "betriebswirtschaftlich unvertretbar aus"<sup>35</sup>.

Hinzu kam, daß die Forderung nach einem Gleitmodell der Arbeitgeberseite aus arbeitsorganisatorischen Gründen nicht umsetzbar erschien und sie deshalb den Kompromiß der einstufigen 20 Std. Regelung einbrachte. Zudem kam von der Arbeitgeberseite - die NGG forderte dies damals nicht - der Vorschlag einer vollständigen Freistellung von der Arbeit, weil in einigen Bereichen, wie z.B. dem Außendienst, "sich eine 'Halbzeitbeschäftigung' nicht durchziehen lassen würde" (Arbeitgeber)<sup>36</sup>. Deshalb forderte der AdC: "Wir müssen als Alternative die Möglichkeit der totalen Freistellung haben."

Der wichtigste Teil des erzielten Kompromisses "Sonderregelung für ältere Arbeitnehmer" (Sudermühlenregelung) lautet:

Arbeitnehmer, die das 60. Lebensjahr vollendet haben und dem Unternehmen mindestens zehn Jahre angehören, können im Einvernehmen mit Arbeitgeber und zuständigem Betriebsrat bis zum frühest möglichen Bezug einer Rente aus der gesetzlichen Rentenversicherung alternativ

- a) von der Arbeit bei Fortzahlung von 75% ihrer Bruttobezüge einschließlich Jahressonderzahlung freigestellt oder
- b) bei herabgesetzter Wochenarbeitszeit von 20 Stunden mit vollem Arbeitsentgelt beschäftigt

werden.

<sup>34</sup> Zander, E. (1978), S. 131.

<sup>35</sup> Zander, E. (1978), S. 132.

<sup>36</sup> Mit 'Arbeitgeber' zitierte Quellen stammen aus von uns durchgeführten Interviews.

Ein Wechsel von Alternative b) zur Alternative a) ist möglich.

Bei Freistellung nach Alternative a) wird die betriebliche Altersversorgung auf der Basis der vollen Bezüge (100%) berechnet.

Schließlich besteht auch noch die Möglichkeit, diese Sonderregelung weder in der Form a) noch in der Form b) wahrzunehmen und unter unveränderten Bedingungen "normal" weiterzuarbeiten.

Will ein älterer Mitarbeiter die Sonderregelung in Anspruch nehmen, wird mit ihm darüber ein Sondervertrag abgeschlossen, vorausgesetzt, daß eine "Dreieinigkeit" erreicht werden (kann):

- der Mitarbeiter muß einverstanden sein
- der Vorgesetzte muß einverstanden sein (d.h. es muß aus dessen Sicht betrieblich möglich sein) und
- der Betriebsrat muß einverstanden sein<sup>37</sup>.

Der erreichte Kompromiß in Form der "Sonderregelung für ältere Arbeitnehmer" (Sudermühlenregelung) ist in seinen wesentlichen Elementen auf Vorschläge der Arbeitgeberseite zurückzuführen, Vorschläge, die aber nicht auf einer eigenständigen Intention der Zigarettenindustrie beruhen, sondern im wesentlichen als Antworten auf weitergehende Forderungen der NGG zu verstehen sind. Die Sudermühlenregelung wurde dabei – insbesondere weil man die Entwicklung abwarten und Erfahrungen sammeln wollte – explizit nicht als Tarifvertrag abgeschlossen, sondern als branchenspezifische Vereinbarung. Sie war also weder als nachzuziehendes "Modell" für andere Wirtschaftszweige gedacht, noch wollte man sich die Möglichkeit aus der Hand nehmen lassen, die Regelung nach einer ersten Erprobungsphase wieder rückgängig zu machen<sup>38</sup>.

"(W)ir (haben) uns zu einer mit der Gewerkschaft NGG abgestimmten Sonderregelung bereit erklärt, die andere Wirtschaftsbereiche soweit wie möglich nicht präjudizieren, den Versuchscharakter erkennen lassen und womöglich rückgängig gemacht werden konnte"<sup>39</sup>.

Was die konkrete Ausgestaltung und "Architektur" der Sudermühlenregelung angeht, so ist ihr Kompromißcharakter offensichtlich. Bezüglich der Altersgrenze (Gleitbeginn) von 60 Jahren war man sich relativ schnell einig; von Seiten des AdC hat man insbesondere auf diese Altersgrenze gedrängt, weil 60 die Zahl war, an der man sich bei anderen Regelungen orientierte: einerseits war 60 Jahre die interne Altersgrenze für Führungskräfte und andererseits wußte man, daß Frauen und Schwerbehinderte in der Regel mit 60 in Rente gehen und man von daher die Regelung de facto weitgehend auf Männer beschränken konnte, was sie auch ökonomisch bewältigbarer machte.

<sup>37</sup> Vgl. Zander, E. (1979), S. 54.

<sup>38</sup> Vgl. Zander, E. (1978), S. 132.

<sup>39</sup> Zander, E. (1980), S. 2.

Hinzu kam, daß man sowohl auf seiten der Arbeitgeber – als auch der Arbeitnehmervertretung gewisse Schwierigkeiten und Probleme älterer Arbeitnehmer mit den neuen Techniken und Maschinen sah. Der erzielte Kompromiß ermöglicht von daher, Personal- und Qualifikationsstrukturveränderungen (Verjüngung der Belegschaft, Trennung von leistungsgeminderten, nicht adäquat ausgebildeten Arbeitnehmern) vorzunehmen und auf diese Weise den technologischen Wandel schneller zu bewältigen. Hinzu kommt der Beitrag einer solchen Regelung zur "Humanisierung der Arbeit"; älteren Arbeitnehmern wird ermöglicht, den antizipierten technologischen Anpassungsschwierigkeiten zu entgehen und/oder die Arbeitsbelastungen zu reduzieren. Gleichzeitig wird der beschäftigungspolitische Aspekt dieser Regelung gesehen, denn bei der Verabschiedung der Sudermühlenregelung wurde vereinbart, daß "die Zigarettenindustrie ... sich bemühen werde, insgesamt so viele Neueinstellungen vorzunehmen, wie durch diese Regelung Mitarbeiter freigestellt werden. Hierbei wird sich unser Augenmerk vor allem auf die Einstellung von Auszubildenden richten, um auf diese Weise einen weiteren Beitrag zur Beseitigung der Jugendarbeitslosigkeit zu leisten. Zum anderen wollen wir in einer praktischen Weise zu menschengerechterer Gestaltung unseres Arbeitslebens beisteuern, indem ältere Mitarbeiter früher, als es die staatliche Rentenversicherung erlaubt, in den Ruhestand gehen können. Mitarbeiter dieser Gruppen sollen daneben die Wahlmöglichkeit haben, gleichsam in den Ruhestand hineinzugleiten, indem sie nur noch die Hälfte der betriebsüblichen Arbeitszeit leisten. Auf diese Weise können die Anpassungsschwierigkeiten abgemildert werden, die durch Automation und technischen Fortschritt entstehen. Dies entspricht letztlich der sozialpolitischen Verpflichtung der Unternehmen."<sup>40</sup>

In die gleiche Richtung argumentiert auch Ronald Graf von der Gewerkschaft NGG: "Leitgedanke ... waren drei Säulen, auf denen die qualitative Tarifpolitik ruht:

1. Human – Aspekt (Abbau von Belastungen durch Freizeit)
2. Psycho – sozialer Aspekt (Abbau des Pensionsschocks durch einen gleitenden Übergang in den Ruhestand)
3. Beschäftigungsaspekt (durch freigewordene Arbeitsplätze neue Arbeitsmöglichkeiten zu schaffen und vorhandene Arbeitsplätze zu sichern)<sup>41</sup>.

Bezüglich der Modellkomponente "Entgeltgestaltung" war man sich hinsichtlich des vollen Lohnausgleichs (100% Entgeltausgleich einschließlich Zulagen etc.) für die 20 Std.-Regelung auch relativ schnell einig. Strittig war hingegen lange Zeit die Frage, wieviel Entgeltausgleich diejenigen Arbeitnehmer bekommen sollen, die voll aus der Unternehmung aus –

<sup>40</sup> Zander, E. (1978), S. 132.

<sup>41</sup> Graf, R. (1985), S. 193.

scheiden. Hier einigte man sich schließlich auf 75%. Daß sich die Arbeitgeber mit dieser für sie relativ teuren Regelung einverstanden erklärten, hängt dabei auch damit zusammen, daß die Arbeitgeber "selbst interessiert waren, die volle Freistellung nicht zu unattraktiv zu machen. Inzwischen sind wir 'dankbar' dafür, daß es so etwas gibt, denn wir sind ja gezwungen heute, in größerem Maße, als wir es damals geglaubt haben, die volle Freistellung zu präferieren" (Arbeitgeber).

Nicht unerwähnt bleiben soll noch, daß der AdC, obwohl er die viel weitergehenden Forderungen der NGG zu einem großen Teil zurückschrauben und seine Kompromißvorstellungen im wesentlichen durchsetzen konnte, heftigste Kritik aus dem Kreis seiner Mitglieder einstecken mußte. Der NGG dagegen gelang es, die "Sudermühlenregelung" in der Öffentlichkeit als einen Erfolg für sich zu verbuchen<sup>42</sup>.

### 3.1.1.2 Die Modifizierung und Tarifierung der "Sudermühlenregelung" 1981 und die Verlängerung des Tarifvertrages bis Ende 1988

Nach Ablauf der als erfolgreich bewerteten Probezeit von drei Jahren, in der die Regelung auf hohe Akzeptanz gestoßen war und positive Rückwirkungen auf die betrieblichen Sozialbeziehungen gehabt hatte<sup>43</sup>, wurde auf Drängen der NGG die Sudermühlenregelung, wenn auch in modifizierter Form, zum 1.7.1981 Bestandteil des Manteltarifvertrages für die Beschäftigten der Zigarettenindustrie. "In der damals bereits heftig geführten Arbeitszeitdiskussion sowie in einer Situation, in der allgemein Frühverrentungen, Sozialpläne und '59er'-Aktionen sowie Arbeitslosenzahlen anschwellen, hatten sich die Branche und die NGG mit ihrer vielbeachteten 'sozialen Lösung' Meriten erworben und ein 'tarifpolitisches Signal' für die damals diskutierten Modelle einer 'Tarifrente' (...) gesetzt. Zugleich hatte sich die ökonomische Lage der Branche verbessert: Ende der 70er Jahre steuerten die Absatzzahlen bis 1981 auf eine neue Rekordmarke zu. Statt der gefürchteten Reduktion kam es zwischen 1978 und 1981, trotz ... Rationalisierungsmaßnahmen zu einem Zuwachs von Personal um rund 700 Arbeitnehmer. Weil die Rationalisierungsmaßnahmen unvermindert weiterliefen, blieben andererseits die ... strukturellen Problemlagen bestehen; vor diesem Hintergrund konnte die Gewerkschaft mit guten Gründen auf die Ausweitung der Ruhestandsregelung drängen und die Unternehmen zur Hinnahme der damit verbundenen Kostensteigerungen bewegen"<sup>44</sup>.

Die wesentliche Änderung der tariflichen gegenüber der Branchen- bzw. Sudermühlen-Regelung besteht darin, daß Frauen und Schwer-

<sup>42</sup> Vgl. Zander, E. (1980), S. 2.

<sup>43</sup> Vgl. Wolf, J. (1988), S. 35-36.

<sup>44</sup> Wolf, J. (1988), S. 36.



behinderte, die von der Sudermühlenregelung zwar nicht explizit ausgeschlossen waren, denen aber de facto – weil sie bereits mit Vollendung des 60. Lebensjahres einen Anspruch auf Altersruhegeld haben – weitgehend die Möglichkeit genommen war, die Sudermühlenregelung in Anspruch zu nehmen, nun ausdrücklich mit in die Regelung aufgenommen wurden.

Die Erweiterung des berücksichtigten Personenkreises um Frauen und Schwerbehinderte ist insbesondere darauf zurückzuführen, daß diese Personengruppen sich ungerecht behandelt und zurückgestellt fühlten, ihrem Unmut in den Betrieben häufiger Luft machten und sowohl über die Betriebsräte an die NGG als auch über Schwerbehinderten-Vertrauensleute an den AdC herantraten.

Hatte man auf seiten der NGG die de facto Ausschließung von Frauen – wenn auch ohne Absicht – schlicht übersehen, so waren die Frauen, wenn auch nicht explizit, von der Arbeitgeberseite aus Kostengründen von der Regelung praktisch ausgeschlossen worden. Bei den Schwerbehinderten ist die Situation jedoch etwas anders:

"Bei den Schwerbehinderten war es so, daß dort ja die Altersgrenze für die Altersrente bei 62 lag, und kaum daß wir die Sudermühlenregelung 1978 abgesprochen hatten, kam eine gesetzliche Regelung heraus, nach der diese Altersgrenze für Schwerbehinderte zunächst auf 61 und dann auf 60 zurückgenommen wurde, und das bedeutete für die Schwerbehinderten nun, die ersten kamen noch rein in die Regelung, aber dann hatten sie keine Möglichkeit mehr und das hat dann bei denen zu genau den gleichen Schwierigkeiten oder Ärgernissen geführt wie bei den Frauen." (Arbeitgeber).

Um gerade angesichts des relativ hohen Frauenanteils in der Zigarettenindustrie Ruhe in den Betrieben zu wahren und die gute kooperative Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern nicht zu gefährden, war man während der Manteltarifverhandlungen 1980/81 relativ schnell übereingekommen, den berechtigten Personenkreis faktisch auszuweiten. Allerdings nur um den Preis, daß die individuelle Laufzeit der Regelung von drei auf zwei Jahre verkürzt wurde und die die Inanspruchnahme berechtigende Betriebszugehörigkeitsdauer von zehn auf 15 Jahre erhöht wurde. Das Tarifkonzept löste sich von der Altersgrenze "60 Jahre" und orientierte den individuellen Beginn der Regelung am reinen Zeitfaktor bzw. an der Zeitspanne 24 Monate vor Beginn der Rente.

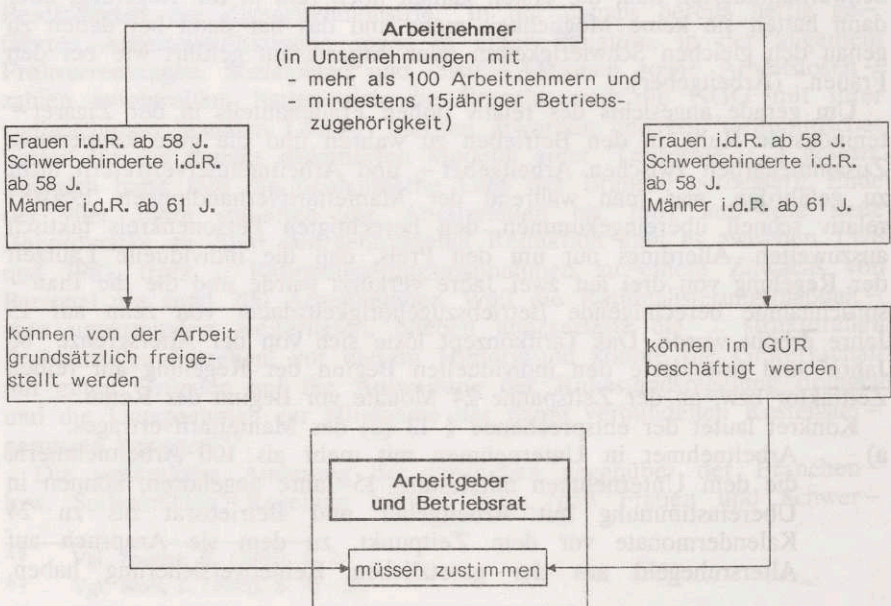
Konkret lautet der entsprechende § 13 (2) des Manteltarifvertrages:

- a) Arbeitnehmer in Unternehmen mit mehr als 100 Arbeitnehmern, die dem Unternehmen mindestens 15 Jahre angehören, können in Übereinstimmung mit Arbeitgeber und Betriebsrat bis zu 24 Kalendermonate vor dem Zeitpunkt, zu dem sie Anspruch auf Altersruhegeld aus der gesetzlichen Rentenversicherung haben,

entweder mit einer herabgesetzten Wochenarbeitszeit von 20 Stunden beschäftigt oder von der Arbeitsleistung grundsätzlich freigestellt werden. Der Anspruch ist mindestens sechs Monate vor Inanspruchnahme anzumelden.

- b) Das normale Arbeitszeitentgelt, die Jahressonderzahlung und eine vermögenswirksame Leistung werden bei herabgesetzter Arbeitszeit nicht, bei Freistellung von der Arbeit auf 75% gemindert. Eine betriebliche Altersversorgung wird auf der Basis des ungekürzten normalen Arbeitsentgelts berechnet.
- c) Der freigestellte Arbeitnehmer muß auf Anforderung des Arbeitgebers in Übereinstimmung mit dem Betriebsrat nach angemessener Ankündigungsfrist für zumutbare Arbeitsleistung zur Verfügung stehen.
- d) Mit dem Arbeitnehmer wird über diese Regelung ein befristeter Zusatzvertrag neben dem Arbeitsvertrag abgeschlossen. Das Arbeitsverhältnis endet – ohne daß es einer Kündigung bedarf – mit dem Zeitpunkt, ab dem eine Rente aus der gesetzlichen Rentenversicherung gewährt wird, spätestens mit Ablauf des Zusatzvertrages.

Folgendes Schaubild soll die Anspruchsregelung in der Zigarettenindustrie verdeutlichen:



In der Regel haben somit Frauen und Schwerbehinderte ab 58 Jahren und Männer ab Vollendung des 61. Lebensjahres die Möglichkeit, zwei Jahre vor der Verrentung vollständig auszuschneiden oder aber die Arbeitszeit ohne jede finanzielle Veränderung auf 20 Stunden die Woche zu reduzieren. Daneben besteht weiterhin die Option zur vollen Weiterarbeit bis zur "normalen" Altersgrenze. Die Verlängerung der manteltariflichen Altersregelung 1985 um weitere drei Jahre bis Ende 1988 ist vor dem spezifischen Hintergrund der damaligen sozioökonomischen Situation in der Zigarettenindustrie zu sehen. Insbesondere die Tabaksteuererhöhung 1982 um 39% hat zu dem erwähnten Absatzrückgang von 18% in 1983 gegenüber 1982 geführt. Insbesondere Handelsmarken verloren größere Marktanteile an die sog. "Weißen Zigaretten" und an die Billigzigaretten aus dem Ausland. "Diese kamen auf einen Marktanteil von etwa 10%, und das löste den sog. Preiskrieg aus. Die Erträge fielen in sich zusammen und wir standen vor der Aufgabe, überall Kosten zu reduzieren, wo es nur eben möglich war. Und da wir wußten, daß die Sudermühlenregelung eine sehr teure ist, gehörte dies dazu, die Sudermühlenregelung abzuschaffen." (Arbeitgeber). Von daher überlegten die Arbeitgeber, den Manteltarifvertrag zu kündigen und eine Anpassung der "Sudermühlenregelung" an das inzwischen erlassene Vorruhestandsgesetz zu erreichen, da dieses relativ kostengünstiger sei (geringere Vergütung, Zuschüsse von der Bundesanstalt für Arbeit). Die Arbeitgeberseite sprach das Problem der Kostenbelastung durch die Sudermühlenregelung während der Entgelttarifverhandlungen 1985 an, hatte den Manteltarifvertrag aber noch nicht gekündigt. Gleichzeitig wollte man auf seiten der Arbeitgeber aber auch einer Diskussion und Verhandlung über eine Wochenarbeitszeitverkürzung und weitere Schichtfreizeiten "einen Riegel verschieben" und argumentierte in Richtung Anpassung an das Vorruhestandsgesetz. Als sich abzeichnete, daß ein maßvoller Entgelt-Abschluß (3,5%) nur zu erreichen und ein Einstieg in die Wochenarbeitszeitverkürzung nur zu verhindern war um den Preis einer Verlängerung der Altersregelung bis Ende 1988, gab es sehr große Differenzen und Meinungsverschiedenheiten auf seiten der Arbeitgeber. Insbesondere die Unternehmungen, denen es wirtschaftlich sehr schlecht ging, wollten einer Verlängerung der Regelung nicht zustimmen. Erst nach langen und schwierigen Diskussionen gelang es dem AdC, die widerstreitenden Interessen "unter einen Hut" zu bringen und man stimmte schließlich der unveränderten Verlängerung zu.

### 3.1.2. *Zur praktischen Umsetzung der Regelung*

Die praktische Umsetzung der "Verrentungsregelung" nach § 13 (2) Manteltarifvertrag ist durch einige im Vergleich zu anderen GÜR-Modellen wesentliche Besonderheiten geprägt.

Einmal können die älteren Beschäftigten – bezogen auf den Zeitpunkt "24 Kalendermonate vor dem Zeitpunkt, zu dem sie Anspruch auf ein Altersruhegeld aus der gesetzlichen Rentenversicherung haben", Frauen und Schwerbehinderte also in der Regel ab 58 Jahren, Männer ab 61 Jahren – frei wählen zwischen der vollen Freistellung und dem GÜR. Sie haben allerdings keinen Rechtsanspruch auf die Inanspruchnahme oder gar auf die gewünschte Option (GÜR oder volle Freistellung). Vielmehr ist die Inanspruchnahme generell und die "Wahl" einer der beiden Alternativen, z.B. GÜR, im besonderen von der "Dreieinigkeit" zwischen Arbeitnehmer, Arbeitgeber und Betriebsrat abhängig; d.h. der Arbeitnehmer, der Vorgesetzte bzw. die Personal- oder Unternehmensleitung und der Betriebsrat müssen ihre Zustimmung geben, "Stimmt davon einer – begründet – nicht zu, kann die Regelung nicht in Kraft treten"<sup>45</sup>.

"Streng genommen kann der Arbeitnehmer lediglich einen Wunsch äußern, für dessen Durchsetzung er aber keine formellen Mittel zur Hand hat, weil die Regelung für Arbeitgeber und Betriebsrat ein Vetorecht einräumt. Die Entscheidung zwischen Reduktion der Arbeitszeit, 'Freistellung' oder Weiterarbeit wird damit zum Verhandlungsgegenstand zwischen diesen beteiligten Parteien"<sup>46</sup>. Von daher können – formal betrachtet – die Beschäftigten in der Zigarettenindustrie im Vergleich zu den Beschäftigten der weiter unten behandelten Tarifmodelle (vgl. Punkte 3.2.2–3.2.5) als einzige Arbeitnehmer quasi gezwungen werden, bis zum Erreichen des frühestmöglichen Verrentungstermins voll weiterzuarbeiten<sup>47</sup>. Alle übrigen hier untersuchten Tarifverträge sehen nämlich die Möglichkeit vor, sich gegen ein Weiterarbeiten bis zum Erreichen der frühestmöglichen Verrentungsgrenze zu wehren und damit für die Inanspruchnahme des Vorruhestandes oder des GÜR zu entscheiden. Allerdings ist dies nur im Rahmen der Überforderungsklausel (vgl. dazu weiter unten) möglich, während in der Zigarettenindustrie die Zahl der Anspruchsberechtigten nicht durch eine Überlastungsquote begrenzt ist, sondern sich – mit Ausnahme von Führungskräften – auf alle Arbeitnehmer im entsprechenden Alter und mit mindestens 15jähriger Betriebszugehörigkeit erstreckt<sup>48</sup>.

Allerdings ist der Punkt "Anspruchsberechtigung" in der Praxis nicht so eindeutig, wie er nach dem Tarifvertrag – rein formal – erscheint. Von

<sup>45</sup> Zander, E. (1979), S. 54.

<sup>46</sup> Wolf, J. (1988), S. 30–31.

<sup>47</sup> Nach dem Tarifvertrag kann die "Dreieinigkeit" aber auch bedeuten, daß – wie bei einem Unternehmen der Zigarettenindustrie geschehen – die Sonderregelung für ältere Arbeitnehmer nach § 13 (2) MTV von der Unternehmensleitung im Einvernehmen mit dem Arbeitnehmer per Einzelvertrag "gekippt" wird, und älteren Arbeitnehmern nur noch ein Vorruhestandsvertrag angeboten wird.

<sup>48</sup> Vgl. auch Wolf, J. (1988), S. 29.

seiten des Arbeitgeberverbandes der Zigarettenindustrie wird nämlich der Standpunkt vertreten, daß sehr wohl ein individuelles Recht auf Inanspruchnahme der Regelung bestehe, dann nämlich, wenn die Unternehmen Rückstellungen für diese Altersregelung bilden<sup>49</sup>. "Das ist schon ein Argument des Mitarbeiters, diese Regelung in einer der beiden Alternativen in Anspruch zu nehmen. Die Dreieinigkeit ... die existiert zwar, aber sie existiert nicht in der Weise, daß ein Arbeitgeber sagen kann, ..., ich weigere mich überhaupt, das kann er nicht, auch nicht mit Begründung. ... Der Anspruch muß erfüllt werden, nur in welcher Weise, ob mit der vollen oder der halben Freistellung, da gibt es eine Variationsmöglichkeit. Das müssen wir auch schon alleine deshalb, .. weil es Voraussetzungen für die Rückstellungen sind, die aufgrund der "Sudermühlenregelung" gebildet werden können. Denn wenn der Unternehmer freie Wahl hätte, ob er dem Wunsch des Arbeitnehmers nachgibt oder nicht, würde das Finanzamt nie eine Rückstellung zulassen. Und die Rückstellungen sind in dem Zusammenhang schon ein wichtiger Punkt." (Arbeitgeber). Diese Ausführungen machen aber deutlich, daß die Einräumung eines Rechtsanspruches nicht tarifvertraglich begründet oder gar freiwillig geschieht, sondern primär rechtlich und ökonomisch (bilanztechnisch) bedingt ist. Die finanzielle Ausstattung des GÜR ist für die Arbeitnehmer der Zigarettenindustrie wesentlich günstiger geregelt als bei allen anderen GÜR-Modellen, nämlich ohne Einkommenseinbußen; der Beschäftigte im GÜR erhält 100% des letzten Bruttogehalts, einschließlich tariflicher Steigerungen, volle Jahressonderzahlungen, volle vermögenswirksame Leistungen, volle Altersversorgung etc., ist also finanziell so gestellt, als würde er voll weiterarbeiten. Bestand in der "Sudermühlenregelung" noch die Möglichkeit, die Entscheidung für den GÜR zugunsten der vollen Freistellung zu revidieren, so sagt hierzu die tarifvertragliche Regelung nichts mehr aus, untersagt die Revision somit auch nicht explizit. Allerdings sind solche "Wechsel-Fälle" bisher eher selten gewesen.

Betrachtet man die Zahlen der Inanspruchnahme der GÜR-Regelung im Zeitverlauf, so ergibt sich die Übersicht auf S. 92.

Diese Übersicht macht deutlich, daß - unabhängig von der gewählten Variante volle oder halbe Freistellung - die Akzeptanz der Regelung generell in den letzten Jahren erheblich gestiegen ist. Haben im September 1978 nur 70,3% der berechtigten Arbeitnehmer die Regelung in Anspruch genommen, so stieg im Januar 1985 die Quote der Inanspruchnahme auf ihren bisherigen Höchststand von 94,71%. Heute tendiert die Inanspruchnahme gegen 90%, wird also - von Einzelfällen abgesehen - praktisch von allen Berechtigten in Anspruch genommen.

<sup>49</sup> Zum Problem des GÜR aus bilanzrechtlicher Sicht vgl. Förschle, G./Kropp, M. (1985).

Arbeitgeberverband der Zigarettenindustrie:  
Freistellung älterer Arbeitnehmer gemäß § 13 Nr. 2 MTV (12./7. Erhebung 1.1.1987)

Firma	Berechtigte Arbeitnehmer				Laufende Inanspruchnahme (4)																
	1. 9. 78 - 1. 1. 87		davon 1.1.87 laufend		75 %		halbe AZ		Bereich		Haupt-		Wechselrhythmus (9) - (12)								
	Anspruch erfüllt	(2)	Anspruch erfüllt *	(4)	m	(5)	w	m	Produktion	Kundendienst	Außen-	Hauptverw.	tags	halbe Woche	halbe Woche	länger					
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)	(20)	
		%		%																	
Austria	24	21,87,56	5	5	100		2	1	1	2						3				2	
BAT	314	283,96,13	79	72	91,14	13	16	11	2	12	10	5	3	43	14	6	10	19	2	9	
Brinkmann	405	361,89,14	22	22	100	4	8	7	2			1		13	7	1	1				
B T M	83	76,91,37	22	22	100	7	3	10	2				18		1	3					
Philip Morris	107	107	100	29	29	100	5	7	1	4	4	3	24			5	1		7	3	
Reentema	430	368,85,58	76	76	91,01	19	11	19	5	3	5	7	1	56	11		3	13		3	
Reynolds	165	143,86,67	46	41	89,13	7	15	10	3	2	2	2	2	25	7	1	8	6			
Insgesamt	1528	1359,80,94	279	261	93,55	56	58	64	17	21	22	17	6	181	32	15	33	40	2	16	8
1988:	1.702	1.479	86,9	276	253	91,7	74,71 %	25,29 %	19,8 %	69,35 %	12,26 %	5,75 %	12,64 %	60,61 %	3,03 %	24,24 %	12,12 %				

\* erfüllt ist der Anspruch, wenn die Inanspruchnahme bis 1. 1. 1987 begonnen wurde.

Interessant für die Beurteilung der Personalpolitik in der Zigarettenindustrie ist insbesondere Spalte 1 (anspruchsberechtigte Arbeitnehmer): Lag – gemessen an der Gesamtzahl der Beschäftigten – der Anteil der berechtigten älteren Arbeitnehmer im September 1978 bei 0,94% (entspricht 155 Arbeitnehmern) und im Januar 1981 (also noch vor der Tarifierung der Regelung) bei 1,33% (absolut 228 Arbeitnehmer), so wuchs nach in Kraft treten der erweiterten Tariffassung (faktische Ausweitung auf Frauen und Schwerbehinderte) der Anteil auf 2,67% (absolut 452), verdoppelte sich also praktisch, stieg im März 1983 auf 3,21% (absolut 515) und liegt im Januar 1988 bei 2,11% (absolut 276 Arbeitnehmer).

"Auf die ganze Branche gesehen ist der Anteil anspruchsberechtigter älterer Arbeitnehmer also gering; er liegt z.B. deutlich unterhalb der Überforderungsgrenzen von Vorruhestandsregelungen. Der Rückgang der Anspruchsberechtigten seit 1984 ist keineswegs ein Ausdruck von Veränderungen in der Altersstruktur; der Anteil der über 55jährigen Arbeitnehmer ist nämlich zwischen 1981 und 1986 auf knapp 12% angewachsen (...). Vielmehr handelt es sich hierbei um Abschöpfungseffekte alternativer Regelungen (Sozialpläne und Vorruhestand nach der gesetzlichen Regelung), die in einzelnen Betrieben praktiziert wurden und werden"<sup>50, 51</sup>. Hinzu kommt, daß z.B. – wie bei BAT – Betriebsvereinbarungen abgeschlossen werden, die älteren Arbeitnehmern, haben sie mindestens 25 Betriebszugehörigkeitsjahre, erlauben und häufig auch nahelegen, schon mit 55 Jahren aus der Unternehmung auszuschneiden<sup>52</sup>. Es zeigt sich also, daß die Unternehmungen der Zigarettenindustrie nicht nur die Altersregelung nach § 13 (2) MTV zum Abbau von Personal und zur Altersstrukturveränderung nutzen, insbesondere auch Sozialpläne sind seit Jahren – gerade

<sup>50</sup> Wolf, J. (1988), S. 37. Zur Altersstruktur in der Zigarettenindustrie vgl. auch ebenda, S. 44 – 46.

<sup>51</sup> Das Anbieten einer Vorruhestandsregelung kann dabei sowohl im Interesse des Arbeitgebers als auch des Arbeitnehmers liegen: "Die Arbeitnehmer erhalten als Vorruhestandsgeld 70% des bisherigen Einkommens. Weil für den Vorruhestand aber eine zweijährige Steuerbefreiung bis zur Höhe von 36.000 DM gilt, ist der Nettoeffekt höher als bei der tariflichen Regelung, für die die Steuerbefreiung nicht gilt. Die übrigen Leistungen ... sind... identisch. Die Vorteile für den Arbeitgeber liegen in der Kostenreduktion durch das geringe Brutto-Vorruhestandsgeld und 'in der Optik gegenüber der Konzernspitze' (PL): die Vorruheständler sind gegenüber den tariflich Freigestellten 'keine Mitarbeiter des Hauses mehr'...Ein dritter Vorteil des Vorruhestandes liegt darin, daß im Fall von Neueinstellungen oder der Übernahme von Auszubildenden ... eine Chance auf Wiederbesetzungszuschüsse besteht." (Wolf, J. 1988, S. 58 – 59).

<sup>52</sup> Als finanziellen Ausgleich erhalten die Arbeitnehmer dabei ein Übergangsgeld in der Höhe der zu erwartenden Rente, berechnet auf der Basis der unveränderten, vollen Weiterarbeit bis zur Rentengrenze (Frauen i.d.R. 60 Jahre, Männer i.d.R. 63 Jahre).

wenn es um Betriebsstillegungen geht – ein gebräuchliches Instrument der Personal- und Verrentungspolitik.

Bezüglich der Inanspruchnahme der GÜR-Regelung durch die anspruchsberechtigten älteren Arbeitnehmer zeigt sich ein sehr beachtenswerter Verlauf. Haben sich in der ersten Zeit nach Einführung der Regelung (31.12.1978) etwa 70% der die "Sonderregelung für ältere Arbeitnehmer" in Anspruch nehmenden Arbeitnehmer für die Gleitregelung entschieden, so sank der Anteil der den GÜR wählenden Arbeitnehmer noch vor der Tarifierung und faktischen Erweiterung der Regelung auf Schwerbehinderte und Frauen auf 53% ab. Nach der Tarifierung 1981 verstärkte sich der Trend zur vollen Freistellung und heute liegt der GÜR-Anteil bei etwa 20% (19,8% im Januar 1988). Als Erklärung für diesen Trend der Freistellung sind verschiedene Interpretationen denkbar. Dabei lassen sich grob zwei Interpretationsmuster ausmachen:

- a) mehr die Personenmerkmale der älteren Arbeitnehmer betonende Erklärungen
- b) mehr die Arbeitsbedingungen und die Strukturmerkmale der Unternehmungen betonende Erklärungen

zu a) Eine wichtige, den Prozeß der "Veralltäglichung" von Verrentungsregelungen betonende Interpretation wird von den Soziologen Martin Kohli und seinem Mitarbeiter Jürgen Wolf gegeben. Sie betonen, daß zur Zeit der Einführung der "Sudermühlenregelung" die volle Freistellung als Frühausgliederung noch keine gängige Praxis war.

"Die Option der vollen Freistellung traf also zunächst nicht auf entsprechende Erfahrungen. ... Gegenüber der Freistellung, die eine umfassende Reorganisation der beruflichen Erwartungen bis zur Verrentung erforderte und mit Einkommensverlusten verbunden ist, war die Wahl der halben Freistellung deshalb die risikolosere und erfahrungsnähere Variante, weil sie Kontinuität und Erfahrungssicherheit bot: mit ihr verändert sich die Arbeitszeit, aber das Einkommen bleibt erhalten und man arbeitet – wie vorgesehen – bis zur Rentengrenze weiter. Gegenüber der vollen Freistellung, die ein Experiment auf Treu und Glauben darstellte, solange noch keine Erfahrungen mit ihr vorlagen, ist die anfänglich hohe Präferenz für die teilweise Freistellung als Strategie der Sicherung der Kontrolle über die Entwicklung der eigenen Situation interpretierbar – weil man 'mit einem Bein drin' bleibt und im Zweifelsfall der Wechsel zur vollen Freistellung noch offen steht. Im Verlauf der Zeit konnten Informationen und Erfahrungen zu beiden Varianten der Regelung am Beispiel von Kollegen gesammelt werden, die sie bereits in Anspruch genommen hatten und gleichsam Pioniere darstellten."<sup>53</sup>

<sup>53</sup> Wolf, J. (1988), S. 65–66.



Aufgrund der Erfahrungen dieser Kollegen wurde die Regelung in beiden Varianten für die nachwachsenden älteren Arbeitnehmer in ihren Folgen abschätzbar und kalkulierbar.

"Wesentlich ist hierfür, daß das Modell, welches zunächst nur auf dem Papier stand und somit abstrakt war, 'gelebt' und dadurch zum Bestandteil der unmittelbaren Erfahrung wurde. Der Effekt besteht darin, daß die Berechtigten in den meisten Fällen ihre Entscheidung bereits getroffen haben, bevor sie zur Besprechung mit dem Personalleiter und dem Betriebsrat gehen, während in der Anfangszeit ein erheblicher Beratungsbedarf bestand"<sup>54</sup>. Von daher haben die Veralltäglichere der Altersregelung und die positiven Erfahrungen, die die Kollegen mit der vollen Freistellung gemacht haben (oder auch die negativen mit dem GÜR, wie Umsetzungen, Statusabstieg etc.), mit dazu beigetragen, der Altersregelung an sich und der vollen Freistellung im besonderen im Zeitverlauf zu einer hohen Akzeptanz zu verhelfen.

Was die Behauptung anbelangt, daß mit der 1981 erfolgten Tarifierung und faktischen Erweiterung der Altersregelung auf Frauen und Schwerbehinderte sich eine eindeutige Präferenz für die volle Freistellung ergab, ja Frauen und Schwerbehinderte eher an einer vollen Freistellung interessiert seien als Männer<sup>55</sup>, so konnte Wolf (1988, S. 48ff) in seiner Dissertation nachweisen, daß Personenmerkmale wie "Frau" oder "Schwerbehinderter" nur sehr unwesentlich zur Erklärung des veränderten Inanspruchnahmeverhaltens beitragen.

zu b) Anders sieht es bei den Strukturmerkmalen der Unternehmung/Branche und den spezifischen Arbeitsbedingungen als Erklärungsfaktoren für den "Trend weg vom GÜR" aus: "Betriebliche Strukturmerkmale tragen mehr zur Erklärung der Inanspruchnahmedaten bei als Personenmerkmale"<sup>56</sup>.

Gerade in der ersten Zeit der "Sudermühlenregelung", als insbesondere im Produktionsbereich große Rationalisierungsinvestitionen getätigt und neue, leistungsfähigere Maschinen eingeführt wurden, war man auf eine größere Zahl älterer Arbeitnehmer zumindest zeitweise noch angewiesen. Man benötigte die älteren Arbeitnehmer aber nicht so sehr zur Bedienung der neuen Maschinengeneration – dafür brachten sie häufig die leistungsmäßigen und qualifikatorischen Voraussetzungen nicht mit –, son-

<sup>54</sup> Wolf, J. (1988), S. 67.

<sup>55</sup> Vgl. Schwahn, J. (1987), S.2.

<sup>56</sup> Wolf, J. (1988), S. 18.

dern zur Weiterarbeit an den alten Maschinen, die erst allmählich ausgemustert wurden<sup>57</sup>.

Zudem konnten die Unternehmungen auf diesem Wege teure Sozialplanleistungen vermeiden, die gerade bei größeren Entlassungen (von älteren Arbeitnehmern) entstanden wären. Von daher überrascht es nicht, daß gerade in der ersten Zeit nach Einführung der "Sudermühlenregelung" von Unternehmungsseite der Humanisierungsaspekt des GÜR so sehr betont wurde<sup>58</sup> und die "Beratungs- und Informationspolitik" von seiten der Personalleitungen gezielt in Richtung GÜR gelenkt wurden.

Die durch Produktivitätssteigerungen in der Produktion und durch Automatisierung und Rationalisierung von Lagerhaltung, Auslieferung und auch Verwaltung bewirkten Personaleinsparungen konnten jedoch in den meisten Unternehmungen – wie geschildert – nicht durch Absatzsteigerungen kompensiert werden, so daß vermehrt Personal abgebaut werden mußte. Folglich geriet auch die volle Freistellung vermehrt ins Blickfeld der betrieblichen Akteure: Management, Betriebsrat und Arbeitnehmer.

"Sowohl von seiten der Personalleitungen als auch der Betriebsräte wurde nun 'Überzeugungsarbeit' für die volle Freistellung geleistet"<sup>59</sup> und immer weniger Mühe darauf verwendet, den GÜR benutzerfreundlich zu gestalten und so eine befriedigende GÜR-Situation zu arrangieren<sup>60</sup>.

Gerade in Zeiten des Personalabbaus sehen sich ältere Arbeitnehmer, die eigentlich den GÜR präferieren, einem zunehmenden Legitimations- und Solidaritätsdruck ausgesetzt und entscheiden sich im Sinne eines Selbstselektionsprozesses "freiwillig" für die volle Freistellung<sup>61</sup>; "statt sich den Fragen und Prozeduren auszusetzen, die mit der Entscheidung für die teilweise Freistellung einhergehen, wählt man die Lösung, die vom Betrieb symbolisch prämiert wird und scheidet aus"<sup>62</sup>.

Hinzu kommt, daß viele ältere Arbeitnehmer sich den durch die neuen Maschinen bewirkten intensiveren Arbeitsbelastungen, dem Streß und dem Zeitdruck nicht mehr gewachsen fühlen und außerdem nicht länger bereit sind, sich den permanenten Anpassungsforderungen neuer Technologien zu stellen. Der höchste Anteil der vollen Freistellung findet sich entsprechend

<sup>57</sup> Der Prozeßcharakter der Einführung neuer Maschinen bzw. die allmähliche Ausmusterung alter Maschinen ist auch im allmählichen Rückgang der GÜR-Inanspruchnahme ablesbar; vgl. dazu die Übersicht: Inanspruchnahme der Altersregelung.

<sup>58</sup> Vgl. Zander, E. (1978), (1979).

<sup>59</sup> Wolf, J. (1988), S. 163.

<sup>60</sup> Vgl. Kohli, M./Wolf, J. (1986), S. 9. Vgl. auch Prognos (1986), S. 171–173.

<sup>61</sup> Dies zeigt sich z.B. daran, daß bei einem Unternehmen, das seit 1983 etwa 50% seines Personals abgebaut hat, praktisch seitdem nur noch die volle Freistellung gewählt wird.

<sup>62</sup> Wolf, J. (1988), S. 68.

auch im Bereich der Produktion, insbesondere bei den Maschinenbedienerinnen.

Handwerker und technische Angestellte, Fachkräfte, an deren selektiver Weiternutzung die Betriebe noch interessiert sind und deren Arbeitssituation zudem durch eine relative Autonomie und Eigenständigkeit geprägt ist, entscheiden sich dagegen eher für den GÜR<sup>63</sup>.

Dies zeigt, daß auch den konkreten Arbeits- und Arbeitsplatzbedingungen, einschließlich der hierarchischen Einordnung, eine besondere Relevanz bei der Erklärung individuellen Inanspruchnahmeverhaltens zukommt<sup>64</sup>.

"Der Trend zur vollen Freistellung kann damit aber nicht erklärt werden"<sup>65</sup>.

Vergleicht man allerdings die Inanspruchnahme der Gleitregelung mit den anderen hier untersuchten GÜR-Modellen, so zeigt sich, daß der GÜR in der Zigarettenindustrie mit etwa 20% Inanspruchnahme (1988) auf die mit Abstand höchste Akzeptanz stößt. Eine Erklärung dafür ist sicherlich in der überdurchschnittlich hohen materiellen Ausstattung zu sehen (der Arbeitnehmer im GÜR wird materiell in jeder Hinsicht so gestellt, als wenn er voll weitergearbeitet hätte). Außerdem hat sich gezeigt, daß an Standorten mit ländlichem Einzugsgebiet und hohem Freizeitwert (z.B. München), die Präferenz für die volle Freistellung zu beobachten ist; da diese Bedingungen für den Hauptstandort Berlin nur in sehr eingeschränktem Maße gelten, kann in der städtischen Struktur eine weitere Hypothese für die überdurchschnittliche Akzeptanz des GÜR (in Berlin) gesehen werden<sup>66</sup>.

Ein weiterer wichtiger Grund ist zudem darin zu sehen, daß in der Zigarettenindustrie – trotz des Schichtbetriebs in der Produktion und der damit zusammenhängenden Schwierigkeit, Teilzeitarbeitsplätze einzurichten – gerade in der Anfangsphase der "Sudermühlenregelung" von seiten der Unternehmensleitung, des mittleren Managements, aber auch der Betriebsräte große Anstrengungen unternommen wurden, den GÜR als Alters-Teilzeitarbeit arbeitsorganisatorisch umzusetzen. Da der GÜR zur Zeit zu über 60% als Halbtagsarbeit praktiziert wird – was ja bekanntlich gerade bei Schichtarbeit arbeitsorganisatorisch die größten Schwierigkeiten aufwirft – und zudem selbst Außendienstmitarbeiter den GÜR umgesetzt haben (was von der Arbeitgeberseite lange Jahre als "völlig unmöglich" angesehen wurde), zeigt sich gerade bzgl. der arbeitsorganisatorischen Umsetzung des GÜR in der Zigarettenindustrie: "Wo ein (unternehmerischer) Wille ist, ist auch ein Weg."

<sup>63</sup> Vgl. auch Wolf, J. (1988), S. 52.

<sup>64</sup> Vgl. Teil 5 dieses Berichtes.

<sup>65</sup> Wolf, J. (1988), S. 52.

<sup>66</sup> Vgl. auch Schwahn, J. (1987).

### 3.1.3. *Ausblick*

Ebenso wie die meisten Vorruhestandsregelungen läuft auch die Verrentungsregelung nach § 13 (2) Manteltarifvertrag nur bis zum 31.12.1988. Die Gewerkschaft NGG hat allerdings diesen Manteltarifvertrag gekündigt und befindet sich seit mehreren Monaten in Verhandlungen mit dem Arbeitgeberverband der Zigarettenindustrie. Dabei betrachtet die NGG die Verrentungsregelung nach § 13 (2) MTV – neben anderen bestehenden Regelungen (wie Pausenregelung, keine Nachtschichten, keine regelmäßige Sonntagsarbeit etc.) – quasi als "Besitzstand", über den es nicht neu zu verhandeln gilt, und fordert (neu und damit zusätzlich) eine Wochenarbeitszeitverkürzung für alle. Damit will man sich nicht nur dem allgemeinen Trend anpassen, sondern auch gezielt etwas für jüngere Arbeitnehmer und den Arbeitsmarkt tun. Insbesondere aus arbeitsmarktpolitischen Gründen wird deshalb gefordert, die Wochenarbeitszeitverkürzung über zwei zusätzliche freie, bezahlte Tage pro Monat (also 24 freie Tage im Jahr) umzusetzen. Da dies in gewissem Sinne Maximalforderungen sind, denen sich die Arbeitgeber schon aus Gründen des geringer werdenden Verteilungsspielraumes (stagnierende Branche) nicht werden anschließen können, ist heute nicht abzusehen, worauf man sich schließlich einigen wird. Aus beiden Lagern wurde allerdings (Stand Anfang Juli 1988) signalisiert, daß die Alters- bzw. Verrentungsregelung nach § 13 (2) MTV über 1988 hinaus verlängert wird, wobei die 100%-Regelung beim GÜR aktuell nicht in Frage steht, den Arbeitgebern jedoch die 75%-Regelung bei der vollen Freistellung als zu teuer erscheint.

## 3.2 *Der GÜR im Rahmen der Umsetzung des Vorruhestandsgesetzes*

### 3.2.1 *Vorruhestand und GÜR*

Das am 1.5.1984 in Kraft getretene und bis zum 31.12.1988 befristete Vorruhestandsgesetz ist als eine Rahmenregelung zu verstehen, die nicht direkt in bestehende Arbeitsbeziehungen und Arbeitsverhältnisse eingreift, sondern sich als Angebot und Anreiz für Arbeitgeber und Arbeitnehmer, einschließlich ihrer Vertretungen, versteht, auf einvernehmlichem Wege Arbeitsverhältnisse zeitlich früher zu beenden, als dies nach bestehenden gesetzlichen Vorschriften vorgesehen ist. Von daher bedarf das Vorruhestandsgesetz der einzelvertraglichen, betrieblichen und/oder tarifvertraglichen Umsetzung. Die Intentionen dieses Gesetzes sind dabei im wesentlichen, einen Beitrag zu leisten für das zur Zeit wirtschafts- und sozialpolitisch drängendste Problem, das der Arbeitslosigkeit.

Der beschäftigungspolitische Effekt sollte sich insbesondere zugunsten der jüngeren Generation auswirken, die in geburtenstarken Jahrgängen in den 80er Jahren auf den Arbeitsmarkt drängt. Gleichzeitig sollte mit einer so herbeigeführten Beschleunigung des Generationswechsels eine Verbesserung der Altersstruktur in den Unternehmungen bewirkt und ihnen die Anpassung an neue technologische Entwicklungen erleichtert werden (Der Vorruhestand als Beitrag zur Alters- und Qualifikationsstrukturverbesserung).

Von daher sieht der Gesetzgeber im Vorruhestandsgesetz sowohl einen Beitrag zur "Generationssolidarität" als auch ein Angebot zu einem "Beschäftigungspakt" zwischen Staat und Tarifparteien. Neben diesen eher arbeitsmarktpolitischen Effekten müssen aber auch die sozialpolitischen Intentionen dieses Vorruhestandsgesetzes gesehen werden. Diese beziehen sich primär darauf, über eine Vorruhestandsregelung einen Beitrag zur Humanisierung der Arbeit und des Alters zu leisten, indem älteren, häufig gesundheitlich beeinträchtigten Arbeitnehmern die Möglichkeit gegeben wird, früher in den "wohlverdienten" Ruhestand zu treten und einen erfüllten Lebensabend zu genießen<sup>1</sup>. Darüber hinaus war das Vorruhestandsgesetz stets auch als Instrument zur Abwehr gewerkschaftlicher Forderungen in Richtung Wochenarbeitszeitverkürzung und als gezielte Alternativen dazu gedacht gewesen.

Im Rahmen der tarifvertraglichen Umsetzung des Vorruhestandsgesetzes sind jedoch nicht nur reine Vorruhestandsregelungen im Sinne eines abrupten, vollständigen Ausscheidens aus dem Erwerbsleben vereinbart worden, man hat auch als Alters-Teilzeitmodelle Möglichkeiten eines

<sup>1</sup> Zu den arbeitsmarkt- und sozialpolitischen Intentionen des Vorruhestandsgesetzes vgl. auch Marek, St. (1987), S. 58-64.

GÜR geschaffen. Diese, in Tarifverträgen vereinbarten GÜR-Regelungen sind Gegenstand der folgenden Betrachtung.

### 3.2.2 *Der GÜR in der chemischen Industrie*

#### 3.2.2.1 Zur historischen Rekonstruktion der Regelung

Als am 1. März 1985 der "Tarifvertrag über Vorruhestand und Alters-Teilzeitarbeit" für die Arbeitnehmer der chemischen Industrie vereinbart wurde (gültig ab 1.5.1985, Außerkraftsetzung am 31.12.1988), wurde ein Vertrag tarifiert, der eigentlich schon wesentlich früher, nämlich 1984 hätte zustandekommen sollen.

1984 hatte die IG Chemie aus Rücksicht, aber auch auf Druck der IG Metall, die damals für die 35-Stunden-Woche kämpfte, ihre Forderung nach tariflicher Umsetzung des Vorruhestandsgesetzes zurückgestellt, obwohl man zeitlich vor den Metallern dran gewesen wäre, zu verhandeln. In der IG Chemie geht man entsprechend davon aus, daß man 1984 eine wesentlich bessere Vorruhestandsregelung hätte erreichen können, als dies 1985 letztlich gelungen ist. Zurückgeführt wird dies auf den politischen Signalcharakter, den 1984 eine Lebensarbeitszeitverkürzungsmaßnahme gehabt hätte und die von den Arbeitgebern entsprechend unterstützt worden wäre. 1985, die IG Metall hatte bereits den Einstieg in die 35 Std./Woche geschafft, sah die Verhandlungssituation der IG Chemie jedoch ganz anders aus, "weil das Interesse der Arbeitgeberseite, aus diesen politischen Gründen heraus Vorruhestand zu machen, nicht mehr da war" (IG Chemie). Das Eintreten der IG Chemie für eine Vorruhestandsvereinbarung erklärt sich dabei vor allem daraus, daß man aufgrund der spezifischen Altersstruktur in der chemischen Industrie in einer Lebensarbeitszeitverkürzungsmaßnahme ein wesentlich besseres Arbeitsmarktinstrument sah als in der Wochenarbeitszeitverkürzung.

Anders als im Metallbereich, insbesondere der Stahlindustrie, wo zum damaligen Zeitpunkt kaum noch über 55jährige Arbeitnehmer beschäftigt waren und eine Vorruhestandsregelung arbeitsmarkt- und beschäftigungspolitisch praktisch keine Wirkung gehabt hätte, gab es in der chemischen Industrie noch einen relativ hohen Anteil an über 55Jährigen. Entsprechend lautete die damalige Grundsatzforderung der IG Chemie: Einführung einer Vorruhestandsregelung für alle Arbeitnehmer ab 58 Jahren. Diesen Grundsatz galt es zunächst einmal in den Tarifverhandlungen durchzusetzen, insbesondere, weil die Arbeitgeber zunächst einmal keine Vorruhestandsvereinbarung machen wollten; 1985 war tendenziell schon wieder eine gewisse Absetzbewegung weg vom Vorruhestand bei den Arbeitgebern erkennbar, insbesondere weil man eine gewaltige Kostenflut auf die Unternehmungen zukommen sah.

GÜR-Modelle wurden damals zwar in den Reihen der IG Chemie diskutiert und man stand einer solchen Verrentungsform auch sehr wohlwollend gegenüber, eine konkrete tarifpolitische Forderung wurde GÜR-bezüglich aber nicht gestellt. Den GÜR brachten vielmehr erst die Arbeitgebervertreter in die damaligen Verhandlungen mit ein.

Vorläufer der Alters-Teilzeitarbeit ist dabei nach Ansicht der von uns befragten Personalmanager die Alters-Freizeitregelung gewesen, die als 36-Stunden-Woche für Arbeitnehmer ab vollendetem 58. Lebensjahr in der chemischen Industrie schon 1983 eingeführt wurde. Damals allerdings weniger, um einen GÜR zu ermöglichen, sondern primär, um älteren Arbeitnehmern die Arbeit zu erleichtern. Diese Idee, gerade ältere Arbeitnehmer besonders zu entlasten, und die mit der Alters-Freizeitregelung gemachten positiven Erfahrungen waren wesentlicher Hintergrund, den GÜR arbeitgeberseits ins Gespräch zu bringen. Hinzu kommt, daß man aus Kostenvergleichsrechnungen wußte, daß die Vorruhestandsregelung "kein billiger Spaß werden würde" und der GÜR kostenmäßig relativ günstig abschnitt. Außerdem befürchtete man auf Arbeitgeberseite, daß über eine reine Vorruhestandsregelung noch dringend benötigtes know-how abfließen könnte, daß hochqualifizierte Leistungs- und Erfahrungsträger die Unternehmung verlassen könnten, ohne daß für sie adäquater Ersatz rechtzeitig zu beschaffen sei. Hieraus ergibt sich das wesentliche Motiv zur Einführung der GÜR-Regelung.

Ein eigenständiger betriebswirtschaftlicher Handlungsbedarf kann als Einführungsmotiv nicht festgestellt werden, es sei denn, man betrachtet den GÜR als eigenständigen Beitrag zur Flexibilisierung von Arbeit generell. Der GÜR wird entsprechend bei den von uns befragten Personalmanagern auch als Testfeld zukünftiger Arbeitszeitregelungen betrachtet: "wir haben gedacht, wenn es bei den älteren Arbeitnehmern gut funktioniert, dann kann es ein Signal sein auch für andere Betriebe und andere Arbeitnehmergruppen. ... Daß Alters-Teilzeitarbeit stärker in Anspruch genommen wird, das haben wir gedacht, und wenn sich das mal durchsetzt, dann können wir es auch ... für andere Altersgruppen vielleicht stärker realisieren, weil man dann sagen kann, es geht doch. Das ist ja dann keine Altersfrage, sondern eine organisatorische. Aber es war nicht die eigentliche Motivation es zu machen, damit wir hier ein Experimentierfeld haben für andere Fälle."

Von der IG Chemie wurde der GÜR als zusätzliche Variante aufgegriffen, "weil es auch von unserer gewerkschaftlichen Vorstellung her so einer Idealvorstellung entspricht, daß man so einen gleitenden Übergang, den man eben tarifvertraglich dann finanziell noch abfedert, daß man den bewerkstelligt. Das entspricht ja durchaus unserer gewerkschaftlichen Zielsetzung und deswegen wurde diese Variante dann noch eingebaut. ... Wir gingen davon aus, daß es eine Alternative zum Vorruhestand sein kann,

sicherlich nicht für alle, aber eine attraktive Regelung für einen Teilbereich von Leuten."

Der letztlich zustandegekommene Tarifvertrag ist dabei selbstverständlich – wie jeder Tarifvertrag – als eine konsensuelle Konfliktlösung, als Kompromiß zu verstehen, insbesondere was den persönlichen Geltungsbereich der Regelungen anbelangt. Dabei muß gesehen werden, daß auch die IG Chemie dem Flexibilisierungsgedanken sehr positiv gegenübersteht und das Verhältnis zwischen ihr und den Arbeitgebern als relativ offen und kooperativ bezeichnet werden kann.

Die Staffelung der Altersregelung in dem Sinne, daß ab 58 Jahren nur amtlich anerkannte Schwerbehinderte und ab 59 Jahren nur solche Arbeitnehmer den Vorruhestand in Anspruch nehmen können, die in den letzten 15 Jahren ohne wesentliche Unterbrechung in vollkontinuierlicher Wechselschicht gearbeitet haben und deshalb regelmäßig Sonntagsarbeit leisten mußten, das Gros der Beschäftigten aber erst mit Vollendung des 60. Lebensjahres über den Vorruhestand ausscheiden können, dies ist immer im Verhältnis zu sehen mit der finanziellen Ausstattung der Regelung, der Einführung einer Überforderungsgrenze von 5% oder auch der konkreten Ausgestaltung der Alters-Teilzeitarbeit. Daß Frauen, sofern sie nicht Schwerbehinderte sind, in vollkontinuierlicher Wechselschicht arbeiten oder erst nach dem 60. Lebensjahr in Rente gehen können, praktisch vom Vorruhestand ausgeschlossen sind, ist dabei ein weiterer Preis auf dem Weg zu einer konsensuellen Tariflösung gewesen.

Bezüglich des GÜR einigte man sich schließlich auf das 58. Lebensjahr als frühesten Beginn der Regelung, d.h. *jeder* mindestens 58jährige Arbeitnehmer, der unter den persönlichen Geltungsbereich des Manteltarifvertrages fällt (vgl. § 1 des Tarifvertrages) und eine mindestens zehnjährige, ununterbrochene Betriebszugehörigkeit nachweisen kann, kann den GÜR verlangen. Die Arbeitszeit wird dabei auf 20 Stunden/Woche reduziert, wobei der Arbeitnehmer für den ausfallenden Teil der bisherigen regelmäßigen Arbeitszeit eine Ausgleichszahlung in Höhe von 70% des hierauf entfallenden Arbeitsverdienstes erhält.

Anders als in der Zigarettenindustrie bedarf es in der chemischen Industrie nicht der "Dreieinigkeit" durch Arbeitnehmer, Betriebsrat und Personalleitung. Der Anspruch auf den Vorruhestand kann insbesondere von der Unternehmensleitung nicht zurückgewiesen werden, sofern der Arbeitnehmer die Anspruchsvoraussetzungen erfüllt und die 5%-Überforderungsgrenze noch nicht ausgeschöpft ist. Was den Wunsch des Arbeitnehmers nach Alters-Teilzeitarbeit angeht, so kann dieses Verlangen vom Arbeitgeber nur dann abgelehnt werden, wenn er stattdessen den Vorruhestand anbietet. Über diesen Weg der Ablehnung des GÜR-Antrages können auch nicht-schwerbehinderte 58jährige Arbeitnehmer oder insbesondere auch Frauen in den Vorruhestand gehen. Der Arbeit-



nehmer ist nicht gezwungen, das Vorruhestandsangebot anzunehmen, müßte dann aber voll weiterarbeiten. Der Wechsel vom GÜR in den Vorruhestand ist – anders als z.B. in der Zigarettenindustrie oder der Kunststoff-verarbeitenden Industrie in Berlin (West) – tarifvertraglich ausgeschlossen. "Zumindest für den männlichen Arbeitnehmer lautet also die Frage, ob er zwischen dem 58sten und 63sten Lebensjahr Teilzeit arbeiten will oder ob er mit 60 ganz ausscheiden will"<sup>2</sup>. Konkret lauten die Anspruchsregelungen im Tarifvertrag:

## I. Geltungsbereich

### § 1

Der Tarifvertrag gilt

1. **r ä u m l i c h :**  
für das Gebiet der Bundesrepublik Deutschland einschließlich des Landes Berlin;
2. **p e r s ö n l i c h :**  
für 58jährige und ältere Arbeitnehmer, die unter den persönlichen Geltungsbereich des Manteltarifvertrages für gewerbliche Arbeitnehmer und Angestellte in der chemischen Industrie fallen, sofern sie das 58. Lebensjahr spätestens im Jahre 1988 vollenden.

Der Tarifvertrag gilt somit

- im Jahr 1985 für Arbeitnehmer, die vor dem Jahr 1928 geboren sind,
  - im Jahr 1986 für Arbeitnehmer, die vor dem Jahr 1929 geboren sind,
  - im Jahr 1987 für Arbeitnehmer, die vor dem Jahr 1930 geboren sind,
  - im Jahr 1988 für Arbeitnehmer, die vor dem Jahr 1931 geboren sind,
- sobald die Arbeitnehmer jeweils das 58. Lebensjahr vollendet haben;

3. **f a c h l i c h :**  
für den fachlichen Geltungsbereich des Manteltarifvertrages für gewerbliche Arbeitnehmer und Angestellte in der chemischen Industrie.

## II. Gemeinsame Vorschriften

### § 2

#### Anspruchsvoraussetzungen

1. Die unter den persönlichen Geltungsbereich dieses Tarifvertrages fallenden Arbeitnehmer können nach zehnjähriger ununterbrochener Betriebszugehörigkeit verlangen, in einem Teilzeitarbeitsverhältnis mit einer durchschnittlichen Wochenarbeitszeit von 20 Stunden ausschließlich der Pausen nach Abschnitt III dieses Tarifvertrages beschäftigt zu werden.

<sup>2</sup> Prognos AG (1986), S. 160.

Der Arbeitgeber kann das Teilzeitverlangen ablehnen, wenn er dem Arbeitnehmer statt dessen eine Vorruhestandsvereinbarung nach Abschnitt IV dieses Tarifvertrages anbietet. Der Arbeitnehmer hat dann einen Anspruch auf Abschluß einer Vorruhestandsvereinbarung nach Abschnitt IV.

2. Nach zehnjähriger ununterbrochener Betriebszugehörigkeit haben Arbeitnehmer Anspruch auf Abschluß einer Vorruhestandsvereinbarung nach Abschnitt IV dieses Tarifvertrages, sofern sie bis dahin nicht in Alters-Teilzeitarbeit tätig gewesen sind, wenn sie
  - a) das 60. Lebensjahr vollendet haben,
  - b) das 59. Lebensjahr vollendet haben und in den letzten 15 Jahren ohne wesentliche Unterbrechungen in voll-kontinuierlicher Wechselschichtarbeit eingesetzt waren und deshalb regelmäßig nach ihrem Schichtplan Sonntagsarbeit geleistet haben,
  - c) das 58. Lebensjahr vollendet haben und amtlich anerkannte Schwerbehinderte sind.

### § 3

#### Ausschluß des Anspruchs

Der Anspruch auf Abschluß einer Vorruhestandsvereinbarung oder eines Teilzeitarbeitsvertrages ist ausgeschlossen,

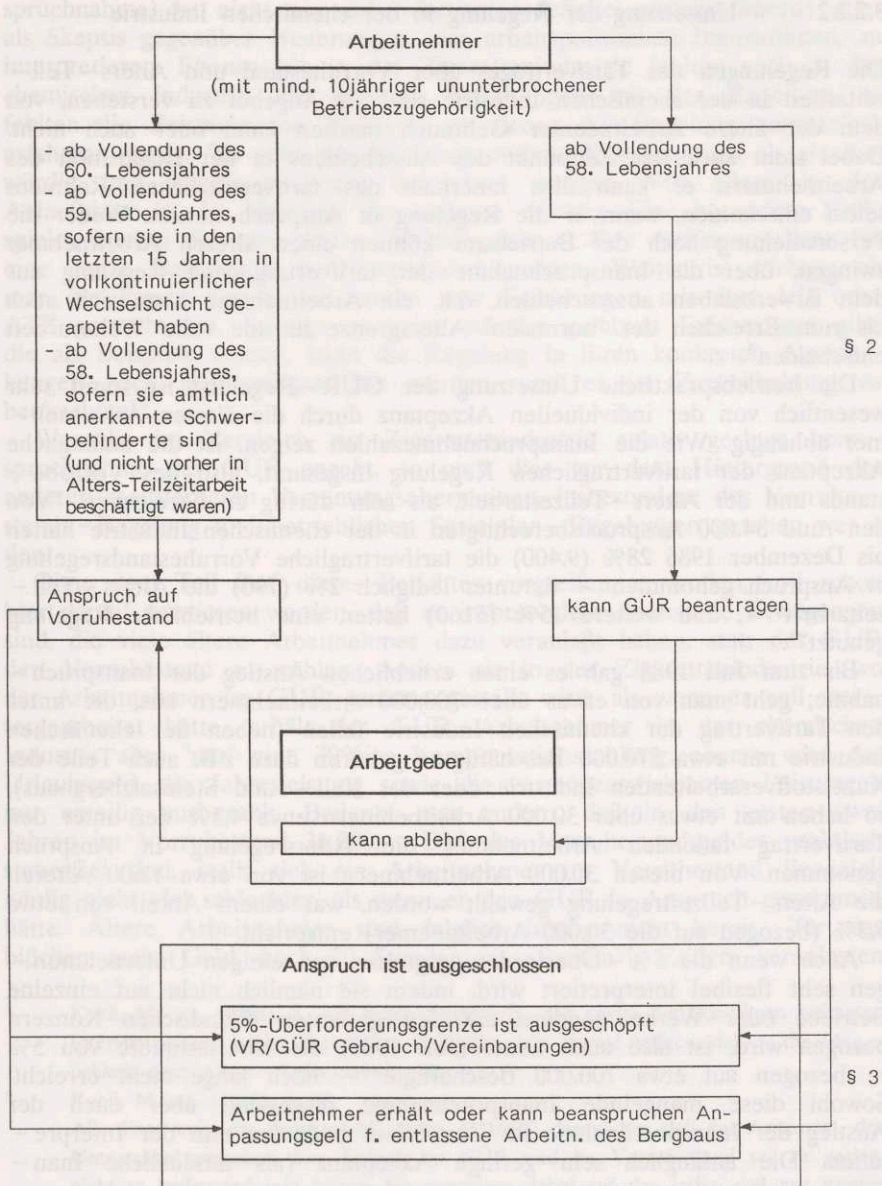
- a) wenn und solange 5% der Arbeitnehmer des Betriebes von einer Alters-Teilzeitarbeitsregelung oder einer Vorruhestandsregelung Gebrauch machen oder diese Grenze durch den Abschluß des Teilzeitarbeitsvertrages oder der Vorruhestandsvereinbarung überschritten werden würde. Für die Berechnung der Zahl der Arbeitnehmer ist der Durchschnitt der letzten zwölf Kalendermonate vor dem Ausscheiden des Arbeitnehmers bzw. vor seinem Übertritt in das Alters-Teilzeitarbeitsverhältnis maßgebend; dabei werden Auszubildende und Schwerbehinderte nicht mitgezählt;
- b) wenn der Arbeitnehmer bei seinem Ausscheiden aus dem Arbeitsverhältnis Anpassungsgeld für entlassene Arbeitnehmer des Bergbaus erhält oder beanspruchen kann.

### § 4

#### Vorrang mehrerer Bewerber

Soweit die 5%-Grenze nach § 3 dadurch erreicht oder überschritten werden würde, daß mehrere Arbeitnehmer Anträge stellen, haben Vorrang die Arbeitnehmer, die einem früheren Geburtsjahrgang angehören, bei gleichem Geburtsjahrgang die Arbeitnehmer mit längerer Betriebszugehörigkeit, bei gleichem Geburtsjahrgang und gleicher Betriebszugehörigkeit die älteren. Andere Auswahlkriterien finden keine Anwendung.

Zur Veranschaulichung der konkreten Anspruchsregelung dient folgendes Schaubild:



### 3.2.2.2 Umsetzung der Regelung in der chemischen Industrie

Die Regelungen des Tarifvertrages über Vorruhestand und Alters-Teilzeitarbeit in der chemischen Industrie sind als Angebot zu verstehen, von dem der ältere Arbeitnehmer Gebrauch machen kann oder auch nicht. Dabei steht auch der Zeitpunkt des Ausscheidens in der Disposition des Arbeitnehmers, er kann also innerhalb des tarifvertraglichen Rahmens selbst entscheiden, wann er die Regelung in Anspruch nimmt. Weder die Personalleitung noch der Betriebsrat können einen älteren Arbeitnehmer zwingen, über die Inanspruchnahme der tarifvertraglichen Regelung aus dem Erwerbsleben auszuschneiden, d.h. ein Arbeitnehmer kann sich auch bis zum Erreichen der "normalen" Altersgrenze für die volle Weiterarbeit entscheiden<sup>3</sup>.

Die betriebspraktische Umsetzung der GÜR-Regelung ist somit sehr wesentlich von der individuellen Akzeptanz durch die älteren Arbeitnehmer abhängig. Wie die Inanspruchnahmezahlen zeigen, ist die anfängliche Akzeptanz der tarifvertraglichen Regelung insgesamt, also des Vorruhestands und der Alters-Teilzeitarbeit, als sehr dürftig zu bezeichnen. "Von den rund 34.000 Anspruchsberechtigten in der chemischen Industrie hatten bis Dezember 1986 28% (9.400) die tarifvertragliche Vorruhestandsregelung in Anspruch genommen - darunter lediglich 2% (790) die Alters-Teilzeitarbeit -, und weitere 15% (5160) hatten eine betriebliche Regelung genutzt"<sup>4</sup>.

Bis zum Juli 1988 gab es einen erheblichen Anstieg der Inanspruchnahme; geht man von etwas über 700.000 Arbeitnehmern aus, die unter den Tarifvertrag der chemischen Industrie fallen (neben der chemischen Industrie mit etwa 570.000 Beschäftigten gehören dazu z.B. auch Teile der Kunststoffverarbeitenden Industrie oder des Kali- und Steinsalzbergbaus), so haben mit etwas über 30.000 Arbeitnehmern etwa 4,3% der unter den Tarifvertrag fallenden Arbeitnehmer die Altersregelung in Anspruch genommen. Von diesen 30.000 Arbeitnehmern ist von etwa 1.600 Älteren die Alters-Teilzeitregelung gewählt worden, was einem Anteil von etwa 5,3% (bezogen auf die 30.000 Arbeitnehmer) entspricht.

Auch wenn die 5%-Überforderungsgrenze von einigen Unternehmen sehr flexibel interpretiert wird, indem sie nämlich nicht auf einzelne Betriebe oder Werke, sondern auf den gesamten inländischen Konzern bezogen wird, ist also auch heute (Juli 1988) die Überlastquote von 5% - bezogen auf etwa 700.000 Beschäftigte - noch lange nicht erreicht. Sowohl diese mangelnde Inanspruchnahme insgesamt, aber auch der Anstieg der Inanspruchnahme im Zeitverlauf bedürfen nun der Interpretation. Die anfänglich sehr geringe Akzeptanz (als tatsächliche Inan-

<sup>3</sup> Vgl. auch Kohli, M. u.a. (1988), S. 27.

<sup>4</sup> Kohli, M. u.a. (1988), S. 21.

spruchnahme) ist nicht nur auf Informationsdefizite zurückzuführen<sup>5</sup> oder als Skepsis gegenüber Neuerungen, hier arbeitspolitischen Innovationen, zu interpretieren. Ebenso wie in der Zigarettenindustrie fehlten auch in der chemischen Industrie die gelebten Erfahrungen mit der Regelung, es fehlten die Beispiele von Kollegen, an denen die Regelung unmittelbar erfahrbar wurde. "Es geht um die Frage, welche Informationen als glaubwürdig und handlungsrelevant betrachtet werden. Vor allem in der Anlaufphase ist die Meinung 'der anderen' wichtig. Eine besondere Rolle spielen hierbei die sogenannten 'Meinungsführer'. Ihre Auffassung kann für eine ganze Belegschaft handlungsleitend werden. Weiter ist wichtig, ob man die Person kennt, die bereits gute Erfahrungen mit dem VR oder ATZ gemacht hat. Solange es keine solchen gelebten Erfahrungen gibt, die als Beispiele dienen, kann die Regelung in ihren konkreten Auswirkungen noch nicht eingeschätzt werden, und es ist Zurückhaltung zu beobachten"<sup>6</sup>.

Was die im Vergleich zur Zigarettenindustrie relativ geringe Inanspruchnahme des GÜR angeht, so muß dies vor dem Hintergrund der anderen realisierbaren Verrentungsalternativen, insbesondere der Vorruhestands-Regelung und betrieblichen Sozialplan-Regelungen gesehen werden.

Ohne dem Teil fünf dieses Berichtes vorgreifen zu wollen, soll schon hier darauf verwiesen werden, daß es insbesondere finanzielle Erwägungen sind, die viele ältere Arbeitnehmer dazu veranlaßt haben, statt des GÜR den Vorruhestand zu wählen. Anders als in der Zigarettenindustrie, wo der Arbeitnehmer im GÜR genauso gestellt wird, als wenn er voll weitergearbeitet hätte, erhält der GÜR-Arbeitnehmer in der chemischen Industrie aber "nur" eine 70%ige Kompensationszahlung; ebenso wird das Urlaubsgeld, die Jahresleistung sowie die vermögenswirksamen Leistungen nur anteilig ausbezahlt. Bedenkt man zudem, daß in den ersten zwei Jahren im Vorruhestand 36.000,- DM des Vorruhestandsgeldes praktisch steuerfrei sind, stellt sich ein Arbeitnehmer im Vorruhestand finanziell häufig nicht viel schlechter, als wenn er den GÜR in Anspruch genommen hätte. Ältere Arbeitnehmer sind folglich häufig nicht bereit, "für das bißchen mehr Geld, noch 20 Stunden zu arbeiten"<sup>7</sup>. Zudem veranlassen

<sup>5</sup> Kohli, M. u.a. (1988), S. 138 haben festgestellt, daß einige der von ihnen befragten Interviewpartner in der chemischen Industrie nicht einmal wußten, daß es die Möglichkeit einer Alters-Teilzeitarbeit gibt.

<sup>6</sup> Kohli, M. u.a. (1988), S. 61.

<sup>7</sup> Allerdings weist die Prognos AG (1986, S. 168ff) darauf hin, daß das Argument, der Unterschied zwischen dem Entgelt im GÜR und im Vorruhestand sei zu gering, nicht so bedeutend sein könne. Sie verweisen dabei auf das Indiz, daß nur wenige Anspruchsberechtigte sich tatsächlich die finanziellen Auswirkungen ihrer Entscheidung haben ausrechnen lassen.

nicht selten gesundheitliche Gründe und/oder leistungs- und qualifikatorische Defizite ältere Arbeitnehmer dazu, das volle Ausscheiden zu präferieren.

Auch muß gesehen werden, daß die Alters-Teilzeitarbeit häufig mit Umsetzungen und damit zusammenhängenden Integrationsproblemen und Ansehensverlusten behaftet ist, daß der ältere Arbeitnehmer erhebliche Koordinationsprobleme innerhalb der Arbeit (z.B. hinsichtlich des Problems, einen Zwilling zu finden, hinsichtlich Absprachen mit Kollegen, Informationsdefizite) und außerhalb der Arbeit (z.B. Koordination von Fahrgemeinschaften) erwartet und nicht zuletzt auch erhebliche Arbeitsintensivierungen und einen relativ höheren Aufwand für Fahrzeiten, Fahrtkosten und Berufskleidung antizipiert<sup>8</sup>.

Hemmend auf die Inanspruchnahme der GÜR-Regelung im Chemiebereich wirkt auch die Konstruktion des Tarifvertrages, konkret hier des Paragraphen 2 Nr.2, der die potentielle Revidierbarkeit der einmal gefällten Entscheidung für den GÜR praktisch ausschließt. Danach bleibt nämlich den Arbeitnehmern, die sich einmal für den GÜR entschieden haben, der Wechsel in den Vorruhestand versperrt. Als diese Tarifvertrags-Konstruktion als Hemmnis der individuellen GÜR-Inanspruchnahme erkannt wurde, haben einige Unternehmungen - nicht zuletzt auch auf Drängen der Betriebsräte - auf betrieblicher Ebene vereinbart, einen Wechsel vom GÜR in den Vorruhestand zu ermöglichen. Allerdings hat diese Option - entgegen der Annahme - die Attraktivität des GÜR nur sehr unwesentlich erhöht. In einer von uns untersuchten Unternehmung waren Ende November 1987 insgesamt 793 Vorruhestandsverträge in Kraft, aber lediglich 35 GÜR-Verträge; dies entspricht etwa 4,3% aller Inanspruchnahmen. Unter den 793 Vorruheständlern befinden sich allerdings nur neun ehemalige GÜR-Arbeitnehmer, deren GÜR-Verträge in einen Vorruhestandsvertrag umgewandelt wurden, darunter fünf Angestellte und vier Arbeiter. Während sich im Vorruhestand überwiegend gewerbliche Arbeitnehmer befinden (553 Arbeiter zu 240 Angestellten), sind in der Alters-Teilzeitarbeit überwiegend Angestellte anzutreffen (20 Angestellte zu 15 Arbeitern), darunter wieder überproportional viele Frauen.

Es läßt sich somit für die chemische Industrie feststellen, daß dort auf seiten der Arbeitnehmer - die ja immer wieder betonen, daß sie ihre Entscheidung "frei" getroffen hätten - nur ein relativ geringes Interesse am GÜR besteht. Allerdings darf dies nicht nur auf Gründe zurückgeführt werden, die mehr oder minder mit dem Individuum zu tun haben (z.B. Gesundheit, Leistungsvermögen, Finanzsituation, Freizeitpräferenzen etc.). Die "freie" Entscheidung des älteren Arbeitnehmers wird auch und insbesondere durch branchen- und betriebsspezifische Besonderheiten beeinflusst.

<sup>8</sup> Vgl. auch Prognos AG (1986), S. 168ff.

Zwar läßt sich die chemische Industrie nicht, wie z.B. die Zigaretten- und Zementindustrie, durch eine Situation des Personalabbaus kennzeichnen, und von daher fehlt auch für ältere Arbeitnehmer der Druck des Arbeitsmarktes und damit antizipierter Arbeitslosigkeit<sup>9</sup>, dennoch besteht aber auch hier auf seiten der Unternehmungen ein großes Interesse an einer Alters- und Qualifikationsumschichtung. Die Altersstruktur in der chemischen Industrie sieht nämlich so aus, daß der Anteil der über 50jährigen Arbeitnehmer 24,6% beträgt (Stichtag 30.6.1986); nimmt man die Altersgruppe der 45-49jährigen noch hinzu, so erhöht sich der Anteil auf über 40%<sup>10</sup>. Von daher gehört die chemische Industrie von der Altersstruktur her zu den relativ überalterten Industriebereichen, was gerade in Zeiten des technologischen Umbruchs - die älteren Arbeitnehmer zu einer strukturellen Problemgruppe macht. Neue Technologien (z.B. rechnergesteuerte Meß- und Regeltechniken) erfordern nicht nur neue fachliche Qualifikationen, es entstehen auch neue Berufe, die am ehesten von jungen Leuten ausgefüllt werden können. Gerade der ansteigende Bedarf an höherqualifizierten Arbeitnehmern (z.B. Chemiefacharbeiter) hat mit dazu geführt, daß verstärkt Lehrlinge ausgebildet werden, denen aber nach der Lehre nicht immer ein Arbeitsplatz angeboten werden konnte. Hier hat aber gerade der Vorruhestand den Unternehmungen geholfen, dem - u.a. bedingt durch die demographische Entwicklung - antizipierten Facharbeitermangel beizukommen. Die tarifvertragliche Regelung "hat uns aber sehr geholfen, sehr viele Lehrlinge übernehmen zu können, die wir in den letzten Jahren ausgebildet haben. ... Wir haben nicht immer genügend Arbeitsplätze gehabt, um jedem sagen zu können, dich übernehmen wir. Aber wir haben es trotzdem geschafft, und dabei hat uns die Vorruhestandsregelung sehr geholfen, denn das sind die Arbeitskräfte, die wir in ein paar Jahren sicherlich brauchen werden. Insofern ist es auch von der Sicherung des zukünftigen Personalbedarfs her ein gutes Instrument gewesen" (Personalleitung). Insoweit dient also insbesondere die Vorruhestandsregelung dazu, junge, gut ausgebildete Fachkräfte an die Unternehmung zu binden und gleichzeitig über die Sicherheit des Arbeitsplatzes die Attraktivität und das öffentliche Image der Unternehmung zu verbessern. Gleichzeitig hilft dies aber auch, Kosten zu sparen, denn gerade die größeren Chemiekonzerne sind in den letzten Jahren vermehrt dazu übergegangen, angesichts des antizipierten Facharbeitermangels Lehrlinge zu übernehmen, die sie aktuell gar nicht benötigen. Dieses "Horten" von jungen Fachkräften zusammen mit der Politik, älteren Arbeitnehmern auch in Krisensituationen nicht zu kündigen ("wir

<sup>9</sup> Dieser fehlende Arbeitsmarktdruck kann auch als ein wesentlicher Grund dafür gesehen werden, daß die 5% Überforderungsgrenze in der chemischen Industrie nicht erreicht ist.

<sup>10</sup> Vgl. Kohli, M. u.a. (1988), S. 29f.

stehen dazu und sind bereit, jemanden, der 30 und mehr Jahre gearbeitet hat, bis zur Pensionierung mitzuschleppen, auch wenn er nicht mehr die volle Leistung bringt") ist natürlich sehr teuer. Hier bietet der gegenüber der vollen Bezahlung günstigere Vorruhestand oder auch der GÜR die Möglichkeit, Kosten zu senken.

Diese Chance zur Kostenreduktion ist für die Unternehmung allerdings nur dann gegeben, wenn sich das betriebliche Interesse mit dem des älteren Arbeitnehmers verbindet. Der ältere Arbeitnehmer kann sich nämlich auch gegen eine Inanspruchnahme der Tarifregelung aussprechen und bis zum Erreichen der "Normal-Altersgrenze" weiterarbeiten.

Hier zeigte sich aber, daß für die Jüngeren die Chancen steigen, einen unbefristeten Arbeitsplatz zu erhalten, wenn die Älteren sich für den Vorruhestand entscheiden. Sie fühlen sich somit häufig auch einem Solidar- und Moraldruck ausgesetzt, der einen "Selbst-Selektionsprozeß" in Richtung Vorruhestand in Gang setzt. "Vor diesem Hintergrund wird deutlich, wie schwierig es ist, eine 'freie' Entscheidung zu treffen, wenn existenzielle Belange von Mitarbeitern aus der eigenen Belegschaftsgruppe berührt werden, wenn also Ausgebildete entweder nur befristet oder gar nicht übernommen werden. Berücksichtigt man dieses Kommunikationsklima ..., so wird ein Teil der ... hohen Inanspruchnahmen (der Vorruhestandsregelung) ... verständlich"<sup>11</sup>.

Auch in der Haltung der Betriebsräte muß ein wesentlicher Grund für die geringe Inanspruchnahme des GÜR gesehen werden. Hierbei ist zu berücksichtigen, daß in der chemischen Industrie das Verhältnis zwischen dem größten Teil der Betriebsräte und der Personalleitung als gut und kooperativ bezeichnet werden kann. Beide Seiten fahren in der Regel eine Strategie der konsensuellen Konfliktlösung, sind also eher auf Konsens denn auf Konflikt aus. Da von der IG Chemie der Vorruhestand als der zentrale Punkt im Kampf gegen die Massenarbeitslosigkeit "verkauft" wurde, überrascht es nicht, daß dieser dann von den Betriebsräten auch primär aufgegriffen und zum zentralen Anliegen erklärt wurde. Betriebsräte haben dabei Personalleitungen gezielt gedrängt, nicht mehr so stark in Richtung Alters-Teilzeitarbeit zu wirken: "Na ja, wir hätten schon mehr in Richtung Alters-Teilzeit getan, wir haben das aber auch so ein bißchen mit Rücksicht auf den Betriebsrat nicht getan, weil der stärker am Vorruhestand interessiert war" (Personalleitung)<sup>12</sup>.

<sup>11</sup> Kohli, M. u.a. (1988), S. 47.

<sup>12</sup> Daß die Betriebsräte die Vorruhestandsregelung präferieren, bestätigen auch die Untersuchungen der Prognos AG. Betriebsräte würden danach zum einen aus Gründen der Arbeitsmarktentlastung den Vorruhestand bevorzugen. Zum anderen gäbe es Befürchtungen, daß es im Zusammenhang mit der Einführung des GÜR zu Arbeitsverdichtungen und -intensivierungen und zu einer dauerhaften Umwandlung



Die Vorruhestandsregelung als Alternative zum GÜR hat sich somit gerade auch in der chemischen Industrie als "Killer" der Alters-Teilzeitarbeit erwiesen. Der Antrag auf GÜR wurde entsprechend von den älteren Arbeitnehmern häufig nicht ernsthaft, sondern nur instrumentell gestellt. Über eine Ablehnung des GÜR-Antrages erwartete man – nachdem man auf informeller Ebene die Sachlage geklärt hatte –, in den Vorruhestand gehen zu können. In der von uns näher untersuchten Unternehmung sind unter den 793 Vorruheständlern gar 202 abgelehnte GÜR-Anträge, was einem Anteil von über 25% entspricht. Wie stark der Wunsch der älteren Arbeitnehmer ist, nicht den GÜR, sondern die Vorruhestandsregelung in Anspruch zu nehmen, zeigt sich zudem darin, daß viele ältere Arbeitnehmer ihren GÜR-Antrag zurückgezogen haben, als sie erfuhren, daß ihm stattgegeben würde (und dies, obwohl in dieser Unternehmung der Wechsel vom GÜR in den Vorruhestand möglich ist): "aber daß Mitarbeiter die Anträge auf Alters-Teilzeit zurückgezogen haben, und zwar in den Fällen, wo der Betriebsrat sagte, Alters-Teilzeit ist möglich, also kein Vorruhestand angeboten wurde, das ist häufig passiert" (Personalleitung).

Kohli u.a. (1988) berichten von einer Unternehmung, in der die Unternehmungsleitung sehr stark die Alters-Teilzeitarbeit präferiert und sich konsequent weigert, GÜR-Anträge in Vorruhestandsverträge umzuwandeln. In dieser Unternehmung sind es überwiegend Frauen, die den GÜR in Anspruch nehmen, während Männer ihn wegen seiner Realisierungschancen erst gar nicht beantragen und mit 60 in den Vorruhestand gehen<sup>13</sup>. Fälle eines "indirekten" Vorruhestandes gibt es in diesen Unternehmungen praktisch nicht. Der GÜR dient dabei der Unternehmungsleitung im wesentlichen als Instrument eines flexibleren und kostengünstigeren Personaleinsatzes; wegen der bevorstehenden Schließung eines Betriebsteiles können Arbeitsplätze allmählich – durch Nicht-Wiederbesetzung – abgebaut werden<sup>14</sup>.

Die relativ hohe Inanspruchnahme der GÜR-Regelung hängt sehr stark damit zusammen, daß es sich überwiegend um angelernte Frauentätigkeiten handelt, die sehr leicht teilbar sind und mit keinen Führungs-

---

von Voll- in Teilzeitarbeitsplätzen käme oder die Arbeitsplätze gar völlig wegfielen (Prognos AG 1986, S. 170ff).

<sup>13</sup> Vgl. Kohli, M. u.a. (1988), S. 42ff.

<sup>14</sup> Auch wenn die Prognos AG in ihrer Untersuchung feststellt, daß es in einer Situation des Personalabbaus teurer sei, einen Arbeitsplatz, den man eigentlich nicht mehr brauche, in Alters-Teilzeitarbeit zu erhalten, als den Arbeitsplatz aufzugeben und den Vorruhestand zu bezahlen (Prognos AG 1986, S. 167), muß im Falle der hier betrachteten Unternehmung davon ausgegangen werden, daß die Arbeitskräfte noch eine Zeitlang benötigt werden.

aufgaben verbunden sind<sup>15</sup>. Von daher läßt sich in dieser Unternehmung der GÜR auch arbeitsorganisatorisch relativ leicht bewältigen. Es handelt sich in dieser Unternehmung also nicht – wie ansonsten meist in der chemischen Industrie – um ad hoc GÜR-Regelungen, die fallweise und arbeitsplatz- und arbeitnehmerbezogen implementiert werden, sondern um eher generelle Regelungen.

Anders sieht es in den meisten anderen Unternehmungen der chemischen Industrie aus. Obwohl der GÜR von der Arbeitgeberseite in den Tarifverhandlungen durchgesetzt wurde, sind die arbeitsorganisatorischen Voraussetzungen für die erfolgreiche und umfassende Umsetzung des GÜR in der betrieblichen Praxis nicht oder nur sehr unzureichend geschaffen worden. Zwar unternahm man von seiten der Personalleitungen eine Vielzahl von Anstrengungen in Richtung Alters-Teilzeitarbeit, leistete viel Überzeugungsarbeit, "aber es hat letzten Endes nicht gefruchtet" (Personalleitung). Der Grund wird aber von den Personalleitungen und auch von der Gewerkschaft nicht in der arbeitsorganisatorischen Unmöglichkeit des GÜR gesehen – dies wird nur für einzelne Tätigkeiten, z.B. Führungsaufgaben angeführt –, der Hauptwiderstand gegen den GÜR wird auf der mittleren und unteren Führungsebene gesehen. Dort werden Vorruhestands- und Sozialplanregelungen als die einfacher zu handhabenden Alternativen gesehen, dort besteht kein besonderes Interesse, den GÜR durch das Bereitstellen attraktiver, benutzerfreundlicher Teilzeitzellen zu fördern<sup>16</sup>.

"Es sind diejenigen im Betrieb, die konkret die Verantwortung tragen und die Regelung umsetzen müssen, also auch organisatorisch durchsetzen müssen. Da kommt der Widerstand her. Es ist also die Ebene der betrieblichen Vorgesetzten, da können sie den größten Widerstand feststellen. ... Sicherlich ist es in Schichtbetrieben viel schwieriger, Teilzeitarbeit zu verwirklichen, als in Normalschichten, das ist keine Frage. Aber es gibt einfach Vorbehalte, die aus der Bequemlichkeit heraus kommen, es in den Betrieben nicht zu wollen, die prüfen es erst gar nicht. Und da sind wir oftmals in der schwierigen Situation, weil wir es denen beweisen müssen, es geht doch. Und da hat der Betrieb naturgemäß immer die besseren Argumente, weil der kann mit Dingen operieren, die wir gar nicht so genau kennen. ... Bei dem generellen Vorbehalt gegenüber der Teilzeitarbeit ist es sicher die Bequemlichkeit. Wir haben das schon immer

<sup>15</sup> Vgl. Kohli, M. u.a. 1988, S. 43; vgl. auch Prognos AG (1986), S. 166, wo auch darauf hingewiesen wird, daß gerade Frauenarbeitsplätze in der Produktion aufgrund des geringen Qualifikationsniveaus am problemlosesten teilbar seien.

<sup>16</sup> Vgl. auch Prognos AG (1986), S. 173: "es kommt auch vor, daß von vorneherein nur bestimmte (wenig nutzerfreundliche) Formen für möglich erklärt werden – Halbtagsarbeit oder allenfalls täglicher Wechsel – um das Interesse möglichst gering zu halten."

so gemacht und ich müßte ja nachdenken, wie ich die Arbeit neu organisieren, wenn ich Teilzeitarbeit oder andere flexiblere Arbeitszeitmodelle zulasse. Auf diese Überlegung will sich erstmal niemand einlassen" (Personalleitung).

Bezüglich der Umsetzung des GÜR in der Praxis sah unser Interviewpartner der IG Chemie die gleiche Problematik:

"Und das ganz große Problem sehe ich da aber nach wie vor auf der Arbeitgeberseite, und zwar auf der mittleren Führungsebene. Es sind nicht die Unternehmungsleitungen oder die Spitzen der Arbeitgeberseite, die sind mit solchen Modellen sicherlich einverstanden, mit denen kann man darüber reden. Aber für die mittlere Führungsebene bedeutet es ganz einfach, daß sie irgend etwas von der Arbeitsorganisation ändern muß, daß sie flexibel reagieren muß und dazu sind sie augenscheinlich nicht in der Lage. Und das ärgert mich auch immer an der ganzen Geschichte, daß von der Arbeitgeberseite immer gesagt wird Flexibilisierung. Und wenn man dann einzelne Punkte hat, wo man ganz gerne flexibilisieren möchte, sind die gar nicht in der Lage dazu. Das ist ein grundsätzliches Problem, was ich bei der Arbeitgeberseite sehe, und wo politisch gesehen immer eine falsche Karte gespielt wird, daß man den Gewerkschaften zuschiebt, sie wären gegen Flexibilisierung und die Arbeitgeberseite will eine Flexibilisierung. Oftmals, und das hier ist ein ganz gutes Beispiel dafür, ist es genau umgekehrt, daß die Arbeitgeberseite gar nicht in der Lage ist, flexibel zu reagieren und ihre Möglichkeiten da auszunutzen."

Die mangelnde Akzeptanz des GÜR auf betrieblicher Ebene darf allerdings nicht auf die Bequemlichkeit und die mangelnde geistige Flexibilität des mittleren Managements reduziert werden kann. Gerade die Manager vor Ort kennen die betrieblichen Abläufe und auch die älteren Arbeitnehmer genauer und wissen, daß es für den Betrieb und auch den älteren Arbeitnehmer häufig besser ist, frühzeitig vollständig auszuschneiden, als sich noch über Jahre in Alters-Teilzeitarbeit bis zur Rente zu quälen. Auch wissen sie um die besondere Problematik von Umsetzungen.

"Es ist nicht nur schwer, 'einen alten Baum umzupflanzen', es bedeutet auch eine Zumutung für den Betrieb, der nun mit den umgesetzten Mitarbeitern zurechtkommen muß. Wenn Integrationsversuche fehlschlagen, was bei älteren Mitarbeitern durchaus die Regel ist, so hat das entsprechende Auswirkungen auf das Betriebsklima. Und es sind nicht zuletzt die Betriebsleiter, die an einem 'vernünftigen Betriebsklima' interessiert sind. Es ist offensichtlich, daß das Personal- und Sozialmanagement gegen diese Interessenskoalition (aus Betriebsleitung, Betriebsrat und Mitarbeiter) relativ machtlos ist"<sup>17</sup>. "Im Endeffekt ergibt sich, daß ein theoretisch vielgepriesenes Modell praktisch kaum umgesetzt wird, weil, zumindest in der

<sup>17</sup> Kohli, M. u.a. (1988), S. 39.

gegenwärtigen Situation, keine der Akteursgruppen es wirklich will und entsprechend fördert"<sup>18</sup>.

### 3.2.2.3 Ausblick

Als sich im Sommer 1987 die Chemie-Arbeitgeber mit der IG Chemie zusammensetzten, um über einen mehrjährigen Entgelttarifabschluß zu verhandeln, kam die Diskussion auch auf die Vorruhestands- und Alters-Teilzeitregelung und ihre eventuelle Verlängerung.

Um über diese Frage aber adäquat verhandeln zu können, mußte man wissen, ob die gesetzliche Grundlage dieses Tarifvertrages, das Vorruhestandsgesetz über 1988 hinaus verlängert wird oder nicht. Insbesondere von Gewerkschaftsseite bemühte man sich von daher um eine verlässliche Antwort, man sprach mit den verantwortlichen Ministern und Staatssekretären, wandte sich an das Bundeskanzleramt usw.; eine definitive Antwort war aber nicht zu bekommen. Mal hieß es, ja, es wird verlängert, dann, zu 70-80% wird verlängert, ein andermal hieß es, nein, der Bundeskanzler habe kein Interesse an einer Verlängerung.

Daß solche Auskünfte keine vernünftige und solide Basis sind, auf die langfristig angelegte Tarifpolitiken aufbauen können, ist selbstverständlich. Letztlich ging man gerade auf seiten der IG Chemie aufgrund des ganzen Zeitablaufs und der faktischen Machtverhältnisse in der derzeitigen Regierung davon aus, daß nicht verlängert wird und schwenkte um in Richtung Wochenarbeitszeitverkürzung.

"Wenn wir keine verlässliche Auskunft haben, ob die gesetzliche Grundlage so erhalten bleibt, bedeutet das automatisch, daß wir den Vorruhestandstarifvertrag nicht weiter verlängern können, daß wir umsteigen müssen auf allgemeine Arbeitszeitverkürzung" (IG Chemie).

Hinzu kommt, daß sich auch die IG Chemie dem allgemeinen Trend zur Wochenarbeitszeitverkürzung kaum verweigern konnte, daß auch die IG Chemie den Druck der jüngeren Arbeitnehmer spürte, nun auch mal etwas für diese zu tun (die ja im Gegensatz zu ihren Kollegen im Metallbereich, die bald die 36 Std.-Woche haben, immer noch 40 Std.-Woche arbeiten müssen).

"Es hat natürlich zu all diesen Punkten Diskussionen gegeben. Das ist alles angesprochen worden, klar. ... Die Diskussion mit den Jugendlichen oder mit den jüngeren Arbeitnehmern konnten wir aber immer dadurch gut in den Griff bekommen, als wir darauf verwiesen haben, aber paßt mal auf, die scheiden aus, die müssen wieder besetzt werden, also sorgen wir zunächst einmal dafür, daß ihr überhaupt einen Job bekommt. Auf dieser Ebene, mit dieser Argumentation haben wir ... die Diskussion im Griff behalten, so daß man zum Vorruhestand insgesamt sagen kann, daß

<sup>18</sup> Prognos AG (1986), S. 170.

wir als IG Chemie ... den liebend gerne zum damaligen Zeitpunkt verlängert hätten. ... Aber man muß sagen, daß die Frage der Alters-Teilzeit bei den Entgeltverhandlungen und bei der Frage Massenarbeitszeitverkürzung keine gesonderte Rolle gespielt hat, sondern bei uns die Frage Verlängerung des Vorruhestands im Vordergrund stand. Es ging um die Grundsatzentscheidung zwischen Vorruhestand und allgemeiner Arbeitszeitverkürzung" (IG Chemie).

Das Umschwenken der IG Chemie von der Lebensarbeitszeitverkürzung hin zur Wochenarbeitszeitverkürzung ist also nicht damit zu erklären, daß man glaubt, eine Wochenarbeitszeitverkürzung bringe arbeitsmarktpolitisch mehr als die Vorruhestandsregelung; erst recht ist die Entscheidung für die Wochenarbeitszeitverkürzung aber keine Entscheidung gegen den Vorruhestand oder die Alters-Teilzeitarbeit; sie ist primär dadurch zustande gekommen, daß mit dem Auslaufen des Vorruhestandsgesetzes dem Tarifvertrag quasi die Basis entzogen wurde.

Die Tarifregelung bzgl. der allgemeinen Wochenarbeitszeitverkürzung sieht dabei so aus, daß (nach Bundesländern verschieden) ab dem 1. Juli 1989 die regelmäßige tarifliche Wochenarbeitszeit bei vollem Lohnausgleich auf 39 Stunden verkürzt wird; gleichzeitig wird im Rahmen der Alters-freizeitregelung ab dem 1. Juli 1989 die wöchentliche Arbeitszeit für Arbeitnehmer ab Vollendung des 58. Lebensjahres von heute 36 Stunden auf 35 Stunden verkürzt. Ab dem 1. Juli 1990 gilt diese Altersfreizeitregelung bereits für Beschäftigte ab Vollendung des 57. Lebensjahres.

Diese Arbeitszeitregelung gilt zusammen mit dem Gesamtmanteltarifvertrag bis Ende des Jahres 1991.

Was die Zukunft des GÜR in der chemischen Industrie betrifft, so ist mit dem Auslaufen des Tarifvertrages über Vorruhestand und Alters-Teilzeitarbeit das Thema Alters-Teilzeitarbeit erst einmal vom Tisch, auch wenn die IG Chemie den GÜR "liebend gerne so beibehalten hätte". Ob im Rahmen der Rentenstrukturreform das Thema GÜR in der chemischen Industrie wieder aufgegriffen wird, hängt von den Strukturüberlegungen ab. Sowohl von seiten der Chemie-Arbeitgeber als auch der IG Chemie machte man jedoch deutlich, daß man - trotz der negativen Erfahrungen - auch in Zukunft dem GÜR offen gegenüberstehe.

### 3.2.3. *Der GÜR im Bereich 'Bergbau und Energie'*

#### 3.2.3.1. Zur historischen Rekonstruktion der Regelungen

Praktisch zeitgleich mit dem Tarifvertrag über Vorruhestand und Alters-Teilzeitarbeit im Bereich der chemischen Industrie (Besluß 1.3.1985, gültig vom 1.5.1985 - 31.12.1988) traten die Tarifverträge über

- "Vorruhestand und Altersfreizeit" für die Beschäftigten im Kali- und Steinsalzbergbau, einschließlich der dazugehörigen Nebenbetriebe sowie Verwaltungen in Hessen, Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen und Süd-Baden (Abschluß 19.3.1985, gültig vom 1.5.1985 - 31.12.1988),
- "Vorruhestand und Alters-Teilzeitarbeit" für die Arbeitnehmer der Südwestdeutschen Salzwerke AG und der Kali-Chemie AG, Werk Wimpfen (Abschluß 7.3.1985, gültig vom 1.4.1985 - 31.12.1988), und
- "Vorruhestand und Alters-Teilzeitarbeit" bei der Firma Fluß- und Schwespatwerke Pforzheim GmbH, Pforzheim (Abschluß 17.4.1985, gültig vom 1.4.1985 - 31.12.1988)

in Kraft.

Die jeweiligen Tarifverhandlungen wurden dabei auf seiten der Arbeitgeber für den Kali- und Salzbergbau vom Kaliverein e.V. (Hannover) und ansonsten von Vertretern der jeweiligen Unternehmungen geführt; für die Seite der Arbeitnehmer verhandelte jeweils die Industriegewerkschaft Bergbau und Energie.

Sozio-ökonomischer Hintergrund der Tarifverhandlungen und damit auch der Tarifverträge ist, daß alle hier angesprochenen Unternehmungen bzw. Unternehmungsteile Bergbaubetriebe sind, die seit Jahren mit mehr oder weniger großen ökonomischen Schwierigkeiten, insbesondere Absatzproblemen, zu kämpfen haben.

Dies gilt nicht nur für den Kali-Bereich, wo aufgrund der (weltweiten) Krise in der Landwirtschaft die Nachfrage nach Dünger und damit auch nach dem Rohstoff Kali zurückgeht; auch milde Winter und zunehmendes ökologisches Bewußtsein lassen den Steinsalzabbau schmelzen.

Hinzu kommt ein Rückgang der Weltmarktpreise und des Dollarkurses, Umstände, die einzelne Unternehmen, gerade wenn sie zu über 50% vom Export abhängig sind, schnell in die roten Zahlen rutschen läßt. Die Folge ist nicht nur Kurzarbeit in den entsprechenden Bereichen, sondern insbesondere Personalabbau. So hat z.B. die Kali- und Salz- AG ihr Personal im Jahre 1987 von über 9.000 auf heute etwa 8.200 Beschäftigte abgebaut und auch von der Wintershall AG konnte man erfahren, daß bis 1990 ein Personalabbau von über 1.000 Beschäftigten geplant ist. Da es sich hierbei aber z.T. um ganze Betriebsstillegungen handelte, wurden diese Personalabbaumaßnahmen weitgehend über Sozialpläne abgewickelt.

Auch wenn der Personalabbau bei den anderen hier interessierenden Unternehmungen nicht so weitreichend war, war es jedoch Hauptabsicht der IG Bergbau und Energie, über den Weg der tarifvertraglichen Umsetzung des Vorruhestandsgesetzes einen Arbeitsmarkteffekt zu erzielen; man wollte einen Beitrag leisten zur Vermeidung von Entlassungen gerade älterer Arbeitnehmer, zur Sicherung bestehender Arbeitsverhältnisse und

zur Übernahme von Auszubildenden in ein Arbeitsverhältnis. Entsprechend ging die IG Bergbau und Energie mit der Forderung nach Abschluß eines – gegenüber der gesetzlichen Regelung – wesentlich verbesserten Vorruhestandstarifvertrages in die Verhandlungen.

Auf Arbeitgeberseite zeigte man sich der Forderung nach Abschluß einer Vorruhestandsvereinbarung von vorherein ausgesprochen aufgeschlossen gegenüber, wollte man doch nicht nur ein politisches Signal für die Lebensarbeitszeitverkürzung und damit gegen die Wochenarbeitszeitverkürzung setzen, man glaubte zudem ein weiteres Instrument an die Hand zu bekommen, um personalpolitische Überlegungen (z.B. hinsichtlich Personalabbau oder Personalstrukturveränderungen) "sozial abgefedert" umsetzen zu können. Daß man von Arbeitgeberseite zudem den GÜR mit in die Tarifverhandlungen einbrachte, ist nicht nur auf einzelwirtschaftliche (z.B. Erhöhung der Flexibilität im Personaleinsatz, selektive Weiternutzung qualifizierter älterer Mitarbeiter, GÜR kommt billiger als Vorruhestand) oder soziale Überlegungen (z.B. GÜR als Beitrag zur Humanisierung der Arbeit und der Verrentung), sondern auch auf die engen Interdependenzen der hier betrachteten Unternehmungen mit der chemischen Industrie, wo ja bereits eine Gleitregelung verabschiedet war, zurückzuführen. Bis auf einzelne Ausnahmen, wie z.B. die Südwestdeutsche Salzwerte AG, Heilbronn, die sich mehrheitlich im Besitz öffentlicher Kommunen befindet, sind alle hier betrachteten Unternehmungen mehr oder weniger Töchter größerer Chemieunternehmen.

Die tarifvertraglich dem Kali- und Steinsalzbergbau zuzurechnende

- Deutsche Solvay Werke GmbH, Zweigniederlassung Borth, wo Steinsalzbergbau betrieben wird, gehört zum Chemieunternehmen Deutsche Solvay Werke GmbH, Solingen, die
- Wintershall AG, Zentrale Kassel, ist eine 100%ige Tochter der BASF, die
- Kali-Chemie-AG gehört über 50% zu den Deutschen Solvay Werke GmbH, Solingen, die
- Kali- und Salz AG ist zu über 70% im Besitz der Wintershall AG und gehört damit zu BASF.
- Die Fluß- und Schwerspatwerke Pforzheim GmbH, Pforzheim, ein Unternehmen, in dem zur Zeit nur das Mineral Flußspat abgebaut wird, ist eine 100%ige Tochter der Bayer AG (Leverkusen).

Zudem sind bestimmte hier genannte Unternehmungen, wie z.B. die Wintershall AG oder die Kali-Chemie-AG, so diversifiziert, daß einzelne Unternehmungsteile oder Werke dem Tarifvertrag der Chemischen Industrie, der ja schon am 1.3.1985 unterzeichnet war, unterliegen und dieser Tarifabschluß in den Kali- und Steinsalzbereich ausstrahlte. Von daher überrascht es nicht, daß die hier interessierenden Tarifverträge in enger Anlehnung an den Tarifvertrag über Vorruhestand und Alters-

Teilzeitarbeit der Chemischen Industrie gestaltet wurden. Dies gilt z.B. nicht nur bzgl. der einheitlichen Überlastquote von 5% (vgl. §3 des jeweiligen Tarifvertrages) oder der einstufigen 20 Stunden GÜR-Regelung; auch die finanzielle Ausstattung ist weitgehend identisch (75% vom Bruttolohn bei Inanspruchnahme der Vorruhestandsregelung; bei Inanspruchnahme des GÜR erhält der Arbeitnehmer für den ausfallenden Teil der bisherigen regelmäßigen Arbeitszeit eine Ausgleichzahlung in Höhe von 70% des hierauf entfallenden Arbeitsverdienstes).

Allerdings gibt es bzgl. der Anspruchsvoraussetzungen einige Unterschiede zur Regelung in der Chemischen Industrie, und auch zwischen den drei hier betrachteten Tarifverträgen gibt es einige Differenzierungen. Die Regelung im *Kali- und Steinsalzbergbau* hat folgenden Wortlaut:

## §2

### Anspruchsvoraussetzungen

- (1) Nach fünfzehnjähriger ununterbrochener Unternehmenszugehörigkeit kann der Arbeitnehmer den Abschluß einer Vorruhestandsvereinbarung nach Abschnitt III oder einer Vereinbarung über Altersfreizeit nach Abschnitt IV dieses Tarifvertrages beantragen.
- (2) Der Arbeitgeber kann nach Anhörung des Betriebsrats aus betrieblichen Gründen
  - a) den Abschluß einer Vorruhestandsvereinbarung nach Abschnitt II dieses Tarifvertrags bis zu einem Zeitraum von zwei Jahren zurückstellen oder
  - b) statt dessen dem Arbeitnehmer eine Altersfreizeitregelung nach Abschnitt IV dieses Tarifvertrags anbieten.
- (3) Der Arbeitgeber kann nach Anhörung des Betriebsrats das Verlangen nach Altersfreizeit aus betrieblichen Gründen ablehnen, wenn er dem Arbeitnehmer statt dessen eine Vorruhestandsvereinbarung nach Abschnitt III dieses Tarifvertrages anbietet.

## §3

### Ausschluß des Anspruchs

Der Anspruch auf Abschluß einer Vorruhestandsvereinbarung oder einer Vereinbarung über Altersfreizeit ist ausgeschlossen,

- a) wenn und solange 5 Prozent der tariflich eingestuften Arbeitnehmer des Betriebs von einer Altersfreizeit- oder einer Vorruhestandsregelung Gebrauch machen oder diese Grenze durch den Abschluß der Vereinbarung über Altersfreizeit oder Vorruhestand überschritten werden würde. Für die Berechnung der Zahl der Arbeitnehmer ist der Durchschnitt der letzten zwölf Kalendermonate vor dem Ausscheiden des Arbeitnehmers oder vor Beginn der Altersfreizeit maßgebend; dabei werden Auszubildende und Schwerbehinderte nicht mitgezählt;
- b) wenn der Arbeitnehmer bei seinem Ausscheiden aus dem Arbeitsverhältnis Knappscharfsausgleichsleistung beanspruchen kann.



#### § 4

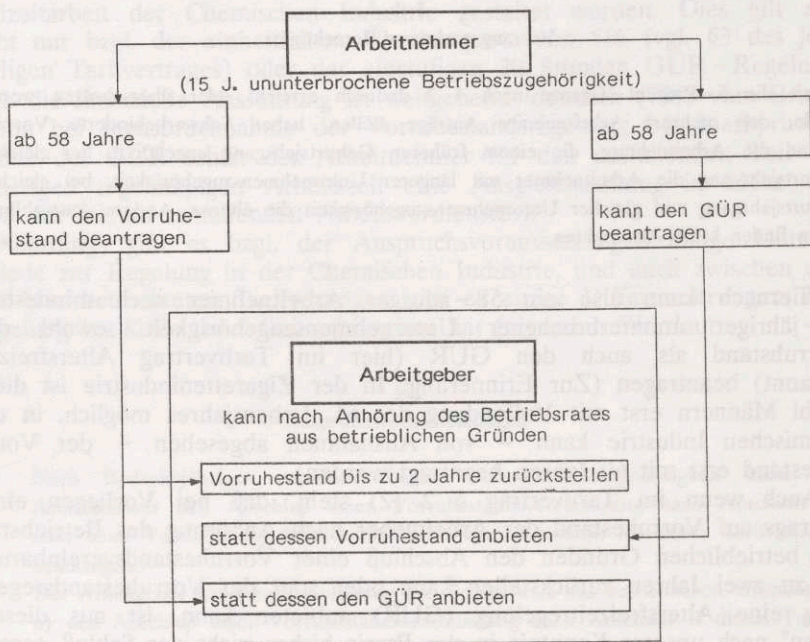
#### Vorrang mehrerer Berechtigter

Soweit die 5-Prozent-Grenze nach § 3 dadurch erreicht oder überschritten werden würde, daß mehrere Arbeitnehmer Anträge stellen, haben Schwerbehinderte Vorrang, sodann die Arbeitnehmer, die einem früheren Geburtsjahrgang angehören, bei gleichem Geburtsjahrgang die Arbeitnehmer mit längerer Unternehmenszugehörigkeit, bei gleichem Geburtsjahrgang und gleicher Unternehmenszugehörigkeit die älteren. Andere Auswahlkriterien finden keine Anwendung.

Hiernach kann also ein 58-jähriger Arbeitnehmer nach mindestens 15-jähriger ununterbrochener Unternehmenszugehörigkeit sowohl den Vorruchstand als auch den GÜR (hier im Tarifvertrag Altersfreizeit genannt) beantragen (Zur Erinnerung: In der Zigarettenindustrie ist diese Wahl Männern erst mit Vollendung des 61. Lebensjahres möglich, in der chemischen Industrie kann – von Ausnahmen abgesehen – der Vorruchstand erst mit 60 Jahren beantragt werden).

Auch wenn im Tarifvertrag § 2 (2) steht, daß bei Vorliegen eines Antrags auf Vorruchstand der Arbeitgeber nach Anhörung des Betriebsrats aus betrieblichen Gründen den Abschluß einer Vorruchstandsvereinbarung bis zu zwei Jahren zurückstellen kann oder statt der Vorruchstandsregelung eine Altersfreizeitregelung (GÜR) anbieten kann, ist aus diesem "kann" nach unserer Kenntnis in der Praxis bisher nicht der Schluß gezogen worden, daß der ältere Arbeitnehmer nicht den Anspruch auf eine der beiden Varianten (Vorruchstand oder GÜR) hätte; die "Kann-Regelung" wird also – schon aus Gründen der Wahrung des Betriebsfriedens und der guten Kooperation mit den Betriebsräten – als "Muß-Regelung" und als ein Anspruch des älteren Arbeitnehmers interpretiert. Dem älteren Arbeitnehmer muß also, erfüllt er die Voraussetzungen, sofern er dies verlangt – anders als in der Zigarettenindustrie –, eine der beiden Varianten angeboten werden.

Beantragt ein älterer Arbeitnehmer die 20 Stunden-GÜR-Regelung, so kann – bei Zustimmung durch den Arbeitgeber – zwar der Beginn der Altersfreizeitregelung aus betrieblichen Gründen "bis zum Beginn des siebten Kalendermonats" (nach Antragsstellung) hinausgeschoben werden, der Arbeitgeber kann den Antrag auf GÜR aber auch aus betrieblichen Gründen ablehnen. In diesem Falle muß er dem älteren Arbeitnehmer aber den Vorruchstand anbieten. Folgende Übersicht soll diesen Sachverhalt verdeutlichen:



Ein Wechsel vom GÜR in den Vorruhestand ist in diesem Tarifvertrag nicht explizit geregelt, d.h. nicht wie in der Zigarettenindustrie ausdrücklich erlaubt noch wie in der chemischen Industrie ausdrücklich ausgeschlossen. Eine Besonderheit gibt es zudem gegenüber allen anderen Tarifverträgen, wenn es bzgl. der 5%-Überforderungsklausel um den Vorrang mehrerer Berechtigter geht (vgl. § 4); im Tarifvertrag des Kali-Steinsalzbergbaus hat nämlich bei Erreichen bzw. Überschreiten der 5%-Grenze das Kriterium Schwerbehinderung Vorrang vor allen anderen.

Was die Tarifverträge für die Südwestdeutsche Salzwerke AG, die Kali-Chemie-AG, Werk Wimpfen, und die Fluß- und Schwespatwerke Pforzheim, GmbH anbelangt, so sind diese hinsichtlich der Anspruchsvoraussetzungen quasi identisch. Aus dem Grunde seien hier auch lediglich die entsprechenden Paragraphen aus dem Tarifvertrag für die Südwestdeutsche Salzwerke AG und die Kali-Chemie-AG, Werk Wimpfen, wiedergegeben:

## § 2

### Anspruchsvoraussetzungen

1. Die unter den persönlichen Geltungsbereich dieses Tarifvertrages fallenden Arbeitnehmer haben nach mindestens zehnjähriger ununterbrochener Betriebszugehörigkeit mit Vollendung des 58. Lebensjahres Anspruch auf Abschluß einer Vorruhestandsvereinbarung nach Abschnitt IV dieses Tarifvertrages, sofern sie bis dahin nicht in Alters-Teilzeitarbeit tätig gewesen sind, es sei denn, der Arbeitgeber bietet ihnen aus betrieblichen Gründen eine Alters-Teilzeitarbeit nach Abschnitt III dieses Tarifvertrages an.
2. Die unter den persönlichen Geltungsbereich dieses Tarifvertrages fallenden Arbeitnehmer können nach mindestens zehnjähriger ununterbrochener Betriebszugehörigkeit verlangen, in einem Teilzeitarbeitsverhältnis mit einer durchschnittlichen Wochenarbeitszeit von 20 Stunden – ausschließlich der Pausen – nach Abschnitt III dieses Tarifvertrages beschäftigt zu werden. Der Arbeitgeber kann das Teilzeit-Verlangen ablehnen, wenn er dem Arbeitnehmer statt dessen eine Vorruhestandsvereinbarung nach Abschnitt IV dieses Tarifvertrages anbietet. Der Arbeitnehmer hat dann einen Anspruch auf Abschluß einer Vorruhestandsvereinbarung nach Abschnitt IV.

## § 3

### Ausschluß des Anspruchs

Der Anspruch auf Abschluß einer Vorruhestandsvereinbarung oder eines Teilzeitarbeitsvertrages ist ausgeschlossen, wenn und solange 5 Prozent der Arbeitnehmer des Betriebes von einer Alters-Teilzeitarbeitsregelung oder einer Vorruhestandsregelung Gebrauch machen oder diese Grenze durch den Abschluß des Teilzeitarbeitsvertrages oder der Vorruhestandsvereinbarung überschritten werden würde. Für die Berechnung der Zahl der Arbeitnehmer ist der Durchschnitt der letzten zwölf Kalendermonate vor dem Ausscheiden des Arbeitnehmers bzw. vor seinem Übertritt in das Alters-Teilzeitarbeitsverhältnis maßgebend; dabei werden Auszubildende und Schwerbehinderte nicht mitgezählt.

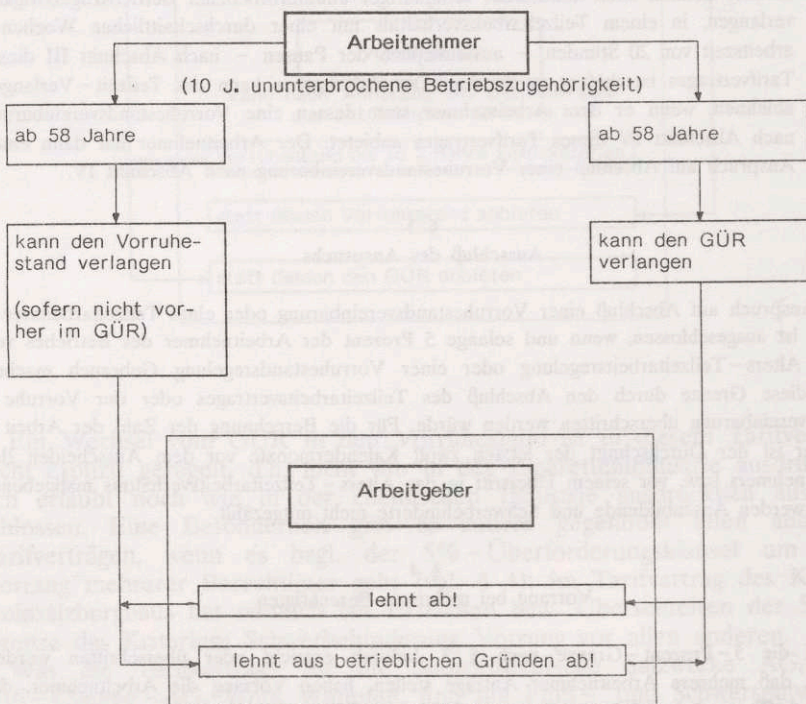
## § 4

### Vorrang bei mehreren Berechtigten

Soweit die 5-Prozent-Grenze nach § 3 dadurch erreicht oder überschritten werden würde, daß mehrere Arbeitnehmer Anträge stellen, haben Vorrang die Arbeitnehmer, die einem früheren Geburtsjahrgang angehören, bei gleichem Geburtsjahrgang die Arbeitnehmer, die die Möglichkeit haben, ein vorgezogenes Altersruhegeld zu bekommen. Ist eine weitere Auswahl nötig, so entscheidet die Dauer der Betriebszugehörigkeit, bei gleicher Betriebszugehörigkeit das Alter. Andere Auswahlkriterien finden keine Anwendung.

In diesem Tarifvertrag, ebenso wie bei dem der Fluß- und Schwer-  
spatwerke Pforzheim GmbH, hat der Arbeitnehmer mit Vollendung des

58. Lebensjahres, aber schon nach 10 Jahren ununterbrochener Betriebszugehörigkeit, einen Rechtsanspruch entweder auf den Vorruhestand oder auf den GÜR (20-Stunden-Regelung). Stellt der Arbeitnehmer den Antrag auf Vorruhestand, so kann der Arbeitgeber dies aus betrieblichen Gründen ablehnen, muß dann aber den GÜR anbieten. Ein Zurückstellen des Vorruhestands bis zu zwei Jahren ist hier nicht vorgesehen. Verlangt der Arbeitnehmer den GÜR, so kann der Arbeitgeber diesen Wunsch – ohne Anführung von (betrieblichen) Gründen – ablehnen, der Arbeitnehmer kann dann aber den Vorruhestand verlangen. Diesen Sachverhalt veranschaulicht folgende Abbildung:



Ein Wechsel vom GÜR in den Vorruhestand ist nach diesen (beiden) Tarifverträgen – ebenso wie in der chemischen Industrie – ausgeschlossen.

### 3.2.3.2 Zur praktischen Umsetzung der Regelung

Was die Umsetzung der GÜR-Regelung in der Praxis des Kali-, Steinsalz- und Flußpat-Bergbaus anbelangt, so sei gleich vorweg gesagt, daß der GÜR als Alters-Teilzeitregelung in diesen Tarifbereichen quasi nicht praktiziert wird.

Wie eine letzte Anfrage bei den wichtigsten Unternehmungen ergab, zeigt sich (Stand Juli 1988) folgende bisherige Inanspruchnahme des GÜR:

#### *Kali- und Steinsalzbergbau*

- Deutsche Solvay - Werke, GmbH. Zweigniederlassung Borth: 0 (Null)
- Kali- und Salz-AG, Hauptverwaltung und alle anderen Werke: 0 (Null)
- Kali-Chemie AG, Hauptverwaltung Hannover: 0 (Null)<sup>19</sup>
- Wintershall AG, Zentrale Kassel: 1 (eins)<sup>20</sup>

*Südwestdeutsche Salzwerke AG, Heilbronn:* 0 (Null)

*Kali-Chemie AG, Werk Wimpfen:* 0 (Null)

#### *Fluß- und Schwerspatwerke Pforzheim GmbH, Pforzheim:*

Von seiten der Unternehmensleitung war man nicht bereit, uns Auskünfte über die Altersregelung zu geben. Von daher können wir zu dieser Unternehmung keine Angaben machen.

Die Gründe für diese praktische Nicht-Inanspruchnahme der GÜR-Regelung liegen nach Angaben der von uns befragten Personalabteilungen nicht nur darin, daß wegen der im Bergbau möglichen Knappschaftsausgleichslösung (ab Vollendung des 55. Lebensjahres hat ein Arbeitnehmer, erfüllt er die Voraussetzungen wie z.B. 25 Jahre Tätigkeit unter Tage, Anspruch auf eine Knappschaftsausgleichsleistung) nur noch wenige ältere (gewerbliche) Arbeitnehmer beschäftigt sind; der GÜR ist den anspruchsberechtigten älteren Arbeitnehmern, gerade im Vergleich zur Vorruhe-

<sup>19</sup> Bei der Kali-Chemie AG gibt es zwei Frauen im GÜR, jedoch in einem Pharmawerk, d.h. nach dem Tarifvertrag der chemischen Industrie.

<sup>20</sup> Bei diesem einen älteren Arbeitnehmer aus dem Tarifbereich Kali- und Salz handelt es sich um einen männlichen Angestellten. Ansonsten gibt es bei der Wintershall AG, die in einigen Bereichen dem Tarifvertrag der chemischen Industrie, des Kali und Steinsalzbergbaus, des Wirtschaftsverbandes Erdöl- und Erdgasgewinnung, des Groß- und Einzelhandels oder einzelnen Haustarifverträgen unterliegt, einen weiteren Fall von GÜR (nach einem Haustarifvertrag entspricht ein hier interessierender Teil dem Tarifvertrag der chemischen Industrie).

standsregelung, finanziell zu unattraktiv: "Die sind doch nicht verrückt und arbeiten für 200 Mark (mehr) noch 20 Stunden in der Woche", so der Personalleiter eines von uns befragten Unternehmens.

Hinzu kommt, daß die meisten hier von uns betrachteten Bergbau-Unternehmungen bzw. -Werke auf dem Lande liegen, wo - nach Auskunft der Personalleitung - die individuelle Neigung voll auszuschneiden wegen der Nebenbeschäftigungen (Landwirtschaft, Haus, Garten) größer sei als in den Städten. Ebenso müsse bedacht werden, daß im Bergbau überwiegend Männer beschäftigt seien, die traditionell der Teilzeitarbeit ablehnend gegenüber stünden.

Aber auch die Unternehmensleitungen selbst zeigen kein großes Interesse am GÜR. Nicht nur, daß eine Alters-Teilzeitarbeit - gerade unter Tage - arbeitsorganisatorisch als zu schwierig, ja teilweise als unmöglich erachtet wird, auch aus personalpolitischen Gründen (Interesse an Personalabbau, Altersstrukturveränderungen usw.) wird eher die volle Freistellung favorisiert: "Wir haben die Altersteilzeitregelung nicht gerade forciert." "Arbeitsorganisatorisch haben wir abgewartet, was auf uns zukommt." Hinzu kam - und da wußte man sich mit den Betriebsräten einig -, daß man, zumindest in einigen Unternehmungen, ein politisches Signal setzen wollte zugunsten der Lebensarbeitszeitverkürzung. Man ist daran interessiert, den Vorruhestand zu einem Erfolg werden zu lassen, auch wenn er gegenüber der 59er Regelung - gerade bei Nicht-Wiederbesetzung der Stelle - wesentlich teurer sein kann. Für einige Unternehmungen kamen nämlich - wegen der Inanspruchnahme der Ausnahmeregelungen des § 128 AFG (Arbeitsförderungsgesetz) und der damit zusammenhängenden Nicht-Erstattungspflicht - 59er Regelungen wesentlich billiger: Man zahlte ausscheidenden älteren Arbeitnehmern lediglich die Differenz zwischen dem Arbeitslosen- und dem Vorruhestandsgeld. Diese Sozialplanregelungen wurden allerdings nur dann angewendet, wenn es darum ging, ganze Betriebsstilllegungen oder größere Personalabbaumaßnahmen sozialvertraglich abzufedern.

Trotz der relativen Kostspieligkeit der Vorruhestandsregelung wird die 5%-Überforderungsklausel in fast allen hier betrachteten Unternehmungen voll (teilweise gar darüber hinaus) ausgeschöpft. Dabei mußte man die älteren Arbeitnehmer nicht zur vollen Freistellung drängen, im Gegenteil: "Wir hatten keinen Antrag, ja nicht einmal eine Erkundigung wegen der Altersteilzeit. Die wollten alle gleich raus."

### 3.2.3.3      Ausblick

Nicht nur auf seiten der Arbeitgeber, auch auf Gewerkschaftsseite hatte man diese niederschmetternde Bilanz der GÜR-Regelung nicht erwartet. Dennoch ist man auf beiden Seiten für eine Verlängerung der Vorruhe-

standsregelung eingetreten. Da man jedoch – ebenso wie in der chemischen Industrie – antizipierte, daß das Vorruhestandsgesetz über 1988 hinaus nicht verlängert wird, schwenkte man auf die Wochenarbeitszeitverkürzung um. Im zweiten Tarifvertrag zur Änderung des Manteltarifvertrages für den Kali- und Steinsalzbergbau in Hessen, Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen und Süd-Baden vom 25. August 1981, geändert am 24. September 1987, ist entsprechend zwischen der Industriegewerkschaft Bergbau und Energie und dem Kaliverein (Hannover) eine regelmäßige tarifliche Wochenarbeitszeit von 39 Std. ab dem 1. Januar 1989 vereinbart worden<sup>21</sup>.

Die Tarifverhandlungen in den anderen Bereichen gehen tendenziell in die gleiche Richtung, sind z.Zt. aber noch nicht abgeschlossen.

### 3.2.4 *Der GÜR in der Zementindustrie Nordwestdeutschlands*

#### 3.2.4.1 Zur historischen Rekonstruktion der Regelung

Die deutsche Zementindustrie ist eine Branche, die sich seit einigen Jahren durch Absatzrückgänge und einen damit zusammenhängenden Personalabbau kennzeichnen läßt. Insbesondere die sog. Flaute am Bau drückte die Nachfrage nach Zement derart, daß bisher in 1988 gerade noch die Hälfte von dem abgesetzt werden konnte (23 Mio. Tonnen), was Anfang der 70er Jahre verkauft wurde. Die Zahl der Beschäftigten ist seitdem weit über 10.000 gesunken und entspricht heute etwa einem Sechstel des Personalbestandes der 60er Jahre. Wurden im Juni 1986 bundesweit noch 11.041 Arbeitnehmer beschäftigt, so waren es im Juni 1987 nur noch 10.428, was einem Rückgang um 613 Arbeitnehmer oder 5,6% entspricht. Hatte die Nordwestdeutsche Zementindustrie im November 1986 noch 4.499 Beschäftigte, so sank deren Zahl bis Ende 1987 auf 3.864; dies entspricht einem Rückgang um 635 Arbeitnehmer oder 14,1%. Da ein großer Teil der Werke ihre Kapazitäten aktuell nur zu etwa 50% ausgelastet haben, ist mit weiteren Werks- bzw. Betriebsstillegungen und damit zusammenhängenden Personalbestandsrückgängen zu rechnen.

Als sich Ende des Jahres 1984 bzw. Anfang des Jahres 1985 der Arbeitgeberverband Nordwestdeutscher Zement- und Kalkwerke mit der IG Chemie-Papier-Keramik und der IG Bau-Steine-Erden an einen Tisch setzte, um über die im Manteltarifvertrag geregelte Arbeitszeitfrage zu verhandeln, war der rapide Absatz- und Personalrückgang aktueller

<sup>21</sup> Wie wichtig den Arbeitgebern die Beibehaltung der 40-Stunden-Woche aus arbeitsorganisatorischen Gründen ist, zeigt dieser neue Tarifvertrag; die 39-Stunden-Woche wird nämlich über Freischichten abgeglichen; gleichzeitig ist dies Ausdruck für die antizipierten arbeitsorganisatorischen Schwierigkeiten bei Teilzeitarbeit und damit für die Nicht-Praktizierung des GÜR.

Hintergrund der Gespräche<sup>22</sup>. Die IG Chemie – Papier – Keramik und die IG Bau – Steine – Erden waren sich dabei einig, daß nicht eine Wochen – arbeitszeitverkürzung, sondern eine Vorruhestandsregelung der schnellere und geeignetere Weg sei, um etwas für den Arbeitsmarkt und die Beschäftigten der Zementindustrie zu tun. "Die 35 Stunden – Woche im Leitantrag gilt für uns genau wie für Metall. Wir waren nur der Auffas – sung, wenn wir die Arbeitszeitverkürzung umsetzen, dann muß es mög – lichst schnell und effizient geschehen. Wenn wir also eine Arbeitszeitver – kürzung in Angriff nehmen, ... dann war uns klar, daß wir den Schritt von der 40 zur 35 Stunden – Woche nicht auf einmal erreichen können. Auf der anderen Seite wissen wir, wenn wir verhandeln, kann es keine zwei Verhandlungstische geben, einmal Lohn und einmal Zeit, sondern das muß zusammen verhandelt werden. Da wir das wissen, war für uns generell als IG Chemie auch die Frage wichtig, wenn wir die Arbeitszeitverkürzung angehen bei vollem Lohnausgleich, bedeutet das, daß die Lohn – und Gehaltszuwächse schmaler werden, ..., wir müssen abgewogen zwischen Lohnerhöhungen und Arbeitszeitverkürzung den Weg finden<sup>23</sup>. ... Bei einer Arbeitszeitverkürzung von einer oder zwei Stunden wird insgesamt weniger gearbeitet ..., aber man kann nicht sofort spüren, wo denn nun Arbeitsplätze geschaffen und gesichert werden, weil das ja nicht greifbar ist. ... Wogegen, wenn wir schnell und konzentriert den Schritt machen wie beim Vorruhestand, da weiß man, wenn der Mann nach Monaten Voranmeldung geht, dann ist der Arbeitsplatz nicht besetzt, wird er unbesetzt bleiben, ja oder nein? Er könnte aber sofort besetzt werden und damit ist der Effekt sofort da. ... Das ist für uns der schnellere Weg. ... Es gab bei uns eine große Mehrheit, die gesagt hat, wir müssen ein frü – hes Ausscheiden tarifvertraglich vereinbaren, weil einige hatten das schon durch Sozialpläne. ... Wenn wir tarifvertraglich einem anbieten, einem Älteren, du kannst also gehen, dann kann ein Jüngerer den Arbeitsplatz behalten, ohne daß jetzt einer neu eingestellt wird, sondern erstmal behalten. Weil gerade bei einer wirtschaftlich schlechten Situation stellt sich die Frage der Sozialverträglichkeit von Entlassungen. Werden Jüngere entlassen, die leistungsstark sind, die das Unternehmen braucht, oder entläßt man Ältere? Da ist die Frage, wann fängt man an, mit 50, 55 oder mit 58 bis 60? Da meinen wir, die soziale Härte ist nicht so groß, wenn einer mit 58 bis 60 geht, in Erwartung der Rente, auch aus huma –

<sup>22</sup> Anders als z.B. in Süddeutschland, wo die Arbeitnehmer der Zementindustrie allein durch die IG Bau – Steine – Erden vertreten werden, ist es in Nord – und West – deutschland traditionell so, daß hier eine Betreuung sowohl von der IG Chemie – Papier – Keramik als auch der IG Bau – Steine – Erden vorgenommen wird.

<sup>23</sup> Nach Angaben der Arbeitgeber entspricht 1% Vorruheständler in der Zementindu – strie einer Lohnbelastung oder –erhöhung von 0,8%. Eine Überforderungsgrenze von 5% (wie bei Chemie) entspräche somit einer Lohnerhöhung von 4%.



nitären Gründen, denn er hat ja seine Milch gegeben für den Betrieb, ... er ist wahrscheinlich ausgepumpt und möchte gehen, d.h. das wurde favorisiert von unseren Mitgliedern" (IG Chemie).

Die Zement-Arbeitgeber waren, wenn sie eine Arbeitszeitverkürzung insgesamt schon nicht verhindern konnten, mit der Idee einer Vorruhestandsregelung vom Grundsatz her eher einverstanden als mit einer aus arbeitsorganisatorischen Gründen (Wechselschicht) für unmöglich gehaltenen Wochenarbeitszeitverkürzung. Außerdem hatte man auf Arbeitgeberseite weitere, auf die Zukunft bezogene Bedenken gegen eine Wochenarbeitszeitverkürzung:

"Bei der Wochenarbeitszeitverkürzung gibt es eben die Schwierigkeit, daß die auf Dauer angelegt ist, und daß dann, wenn man eventuell wieder die Arbeitszeit verlängern will, daß da das Besitzstandsdenken alle Korrekturen nahezu unmöglich macht. Während der Vorruhestand und die Alters-Teilzeit den Vorteil haben, daß man sagt, das machen wir mal befristet, und dann läuft das aus. Wenn das arbeitsmarktpolitisch nicht mehr notwendig ist, wird es halt nicht mehr verlängert."

Eine Vorruhestandsregelung wurde dabei nicht nur als Möglichkeit zur Verbesserung der überalterten Altersstruktur der Branche gesehen, man wußte um die Notwendigkeit weiteren Personalabbaus, "und da lag das nahe, weil eben Personalabbau über den Vorruhestand ... viel eher in den Griff zu kriegen ist als über Wochenarbeitszeitverkürzung" (Arbeitgeber). Außerdem war der Personalabbau über die 59er Regelung durch die Erstattungspflicht nach § 128 Arbeitsförderungsgesetz sehr teuer geworden. "Und die Firmen haben ja überlegt, wie können wir denn uns von den Älteren noch trennen, wenn das nach dem 128 AFG so viel Geld kostet, gibt es da nicht vernünftige Alternativen, wie man das in den Griff kriegen kann. Das war mit ein Hintergrund" (Arbeitgeber).

Auch wenn auf Arbeitgeberseite die Richtung nicht immer eindeutig war – einige Unternehmen, in denen über Sozialpläne schon viele ältere Arbeitnehmer ausgeschieden waren oder die aus anderen Gründen von der Altersstruktur her günstiger lagen, mochten einer Vorruhestandsregelung eher zustimmen als Unternehmungen, auf die die Kosten erst noch zukommen – machte man schließlich deutlich, daß man auch aus Gründen der politischen Signalwirkung eine Vorruhestandsregelung mittragen würde<sup>24</sup>. Die Frage für die Arbeitgeber reduzierte sich schließlich auf das

<sup>24</sup> Ähnlich problematisch sahen es einige Betriebsräte: "Aber es gibt Betriebe, die haben damals schon gesagt, also die Forderung nach Vorruhestand, die bringt uns überhaupt nichts, weil wir keine Arbeitnehmer mehr haben, die über 58 sind, wir haben auch keine, die 57, 56 oder 55 sind. Die letzten haben zu mir gesagt, wir tragen das aus Solidarität mit, weil das ist die Meinung der Mehrheit der Tarifkommission, aber für unseren Betrieb kommt es nicht zum Tragen" (IG Chemie).

Problem, "wie kriegen wir eine Regelung hin, die auch von den Kosten her für die Zementindustrie verträglich ist" (Arbeitgeber).

Der eigentliche Knackpunkt der damaligen Tarifverhandlungen war die Überforderungsgrenze. Forderten die beiden Gewerkschaften einen Vorruhestand ab 58 Jahren für *alle* Arbeitnehmer – ein GÜR wurde nicht gefordert –, erklärten die Unternehmer, "sie seien nicht bereit, so etwas mit uns zu machen, es würde grundsätzliche Bedenken geben. Wir haben dann auch erkannt, daß wir das nicht werden durchsetzen können" (IG Chemie). Schließlich einigte man sich hinsichtlich des Vorruhestandes und der Altersteilzeitarbeit auf eine Überforderungsgrenze von je 2,5%. Konkret lauten die Anspruchsregelungen in der Zementindustrie Nordwestdeutschlands wie folgt:

#### § 1

##### Anspruchsvoraussetzungen

1. Die unter den persönlichen Geltungsbereich dieses Tarifvertrages fallenden Arbeitnehmer können nach zehnjähriger ununterbrochener Betriebszugehörigkeit verlangen, aus dem Erwerbsleben auszusteigen und in den Vorruhestand zu treten.
2. Statt einer Vorruhestandsregelung können die unter den persönlichen Geltungsbereich dieses Tarifvertrages fallenden Arbeitnehmer, soweit sie nicht in Teilzeit beschäftigt sind, nach zehn Jahren ununterbrochener Betriebszugehörigkeit eine Altersteilzeitregelung mit einer durchschnittlichen Wochenarbeitszeit von 20 Stunden ausschließlich der Pausen verlangen.
3. Ein nachträglicher Wechsel von der Altersteilzeitregelung in die Vorruhestandsregelung ist ausgeschlossen.

#### § 2

##### Anspruchsberechtigte

- 1.1 Der Anspruch auf Abschluß einer Vorruhestandsvereinbarung oder Altersteilzeitregelung ist ausgeschlossen, wenn und solange 5% der Arbeitnehmer des Betriebes von der Vorruhestandsregelung oder Altersteilzeitregelung Gebrauch machen oder diese Grenze durch Vorruhestandsvereinbarungen oder Teilzeitvereinbarungen überschritten würde.
- 1.2 Innerhalb der Grenzen zu Ziffer 1 können höchstens 2,5% der Arbeitnehmer des Betriebes eine Vorruhestandsregelung beanspruchen.
- 1.3 Altersteilzeitregelungen werden auf die Überforderungsgrenze gemäß Ziffer 1 voll (d.h. nicht anteilig) angerechnet.
- 1.4 Wird die Überforderungsgrenze bis zu 2,5% der Arbeitnehmer des Betriebes durch Vorruhestandsregelungen nicht ausgeschöpft, so erhöht sich unter Berücksichtigung der Ziffer 1.3 die Zahl der Altersteilzeitregelungen bis zu max. 5% der Arbeitnehmer des Betriebes.

- 1.5 Der Anspruch auf Abschluß einer Vorruhestandsvereinbarung ist ausgeschlossen, wenn der Arbeitnehmer bei seinem Ausscheiden aus dem Arbeitsverhältnis Anpassungsgeld für entlassene Arbeitnehmer des Bergbaus erhält oder beanspruchen kann.
2. Für die Berechnung der Zahl der Arbeitnehmer gemäß Ziffer 1.1 ist der Durchschnitt der letzten drei Kalendermonate vor dem Ausscheiden des Arbeitnehmers bzw. vor seinem Übertritt in das Altersteilzeitverhältnis maßgebend. Bei der Berechnung der Zahl der Arbeitnehmer zählen nicht mit
- Auszubildende,
  - Schwerbehinderte,
  - Aushilfskräfte für vorübergehend abwesende Arbeitnehmer (z.B. wegen Mutterschutz bzw. Mutterschaftsurlaub, Einberufung zum Grundwehrdienst oder wegen langfristig arbeitsunfähiger Arbeitnehmer).
- Teilzeitkräfte gemäß der Regelung zu B zählen anteilig.  
Die Summe der Teilzeiten ist abzurunden bzw. ab 0,5 aufzurunden.
3. Der Anspruch auf Abschluß einer Vorruhestandsvereinbarung oder Altersteilzeitvereinbarung ist ausgeschlossen, soweit in einen Betrieb unter Berücksichtigung der Ziffer 2 nicht mehr als 49 Arbeitnehmer beschäftigt sind.
4. In Betrieben mit 50 Arbeitnehmern oder mehr wird die Gesamtzahl der Anspruchsberechtigten (Vorruhestands- und/oder Altersteilzeitregelungen) unter Ab- und Aufrunden (ab 0,5) ermittelt. Es ist ausschließlich bei der Ermittlung dieser Gesamtzahl ab- bzw. aufzurunden.

### § 3

#### Auswahl der Anspruchsberechtigten

- Sind mehr Antragsteller hinsichtlich Vorruhestands- bzw. Teilzeitregelung vorhanden als der vereinbarte Anspruchsrahmen des § 2 zuläßt, dann haben diejenigen Antragsteller Vorrang, die die kürzeste Frist bis zu ihrem Rentenanspruch aus der gesetzlichen Rentenversicherung haben. Hilfsweise entscheidet die längere Betriebszugehörigkeit über die Position innerhalb der Rangreihe.
- Sofern die Ermittlung der Zahl der Anspruchsberechtigten eine ungerade Zahl ergibt, so entscheidet sich die Anspruchsberechtigung auch des letzten zu berücksichtigenden Bewerbers ausschließlich nach der Rangreihe, gleichgültig ob der Bewerber eine Vorruhestandsvereinbarung oder eine Altersteilzeitvereinbarung bean-sprucht.
- Die Inanspruchnahme der Vorruhestands- bzw. Teilzeitregelung zum frühestmöglichen Zeitpunkt nach diesem Tarifvertrag setzt voraus, daß der Arbeitnehmer dem

Arbeitgeber die Inanspruchnahme schriftlich spätestens bis zum 30. April 1985 ankündigt. Der nächste zulässige Ankündigungszeitpunkt ist der 30. Juni 1985.

4. Die Auswahl entscheidet sich – soweit die Ankündigungsfristen eingehalten worden sind – nach den Anspruchskriterien zum Zeitpunkt der gewünschten Inanspruchnahme der Vorruhestandsregelung bzw. Teilzeitregelung. Verschiebungen des Zeitpunktes gemäß A § 4 Ziffer 2 bzw. B § 14 Ziffer 2 bleiben dabei unberücksichtigt.

Die Ausdifferenzierung der Überforderungsklausel in 2,5% Vorruhestand und 2,5% Altersteilzeit und damit auch die Einführung des GÜR ging somit von Arbeitgeberseite aus. Es war dabei insbesondere eine Kostenüberlegung, weshalb man die Alternative GÜR mit in die Verhandlungen einbrachte, "wir wollten nicht aus Kostengründen volle 5% Vorruheständler haben. ... Und wir wollten das aber auch nicht so wie Chemie, da, also nun laß erst mal alles laufen und wir sehen dann, wieviel in den Vorruhestand gehen und wieviele in Altersteilzeit. Wir wollten das schon von vornherein wissen, wie sich das aufteilt, das Verhältnis zwischen Vorruhestand und Altersteilzeit. Und deshalb haben wir auch mit dieser Grenze von 2,5% operiert" (Arbeitgeber). Außerdem werden Humanisierungsaspekte als weitere Begründung für die Einführung des GÜR erwähnt: "Wir haben in der Vorstellung gelebt, daß manch einer vielleicht sogar interessiert ist, noch halbe Tage im Betrieb zu bleiben und weiterzuarbeiten. Damit er eben nicht in das schwarze Loch fällt, wenn er auf einmal aufhört mit der Arbeit" (Arbeitgeber). Hinzu kam, daß man sich auf seiten der Arbeitgeber Gedanken machte, welche Möglichkeiten es gibt, den Erfahrungsschatz der Älteren länger zu nutzen: "Bei uns wird sehr oft diskutiert, ob die Wege, die wir im Moment gehen, ob die furchtbar sinnvoll sind, weil man das ganze Erfahrungspotential der Leute nicht mehr nutzen kann. Und Erfahrung ist ja eine Menge wert. ... Und natürlich haben wir gesehen, daß die Firmen in Schwierigkeiten kommen könnten, daß gerade die, die man am ehesten braucht, daß die dann in den Vorruhestand gehen. Und wenn sie einen Anspruch haben, dann kann man sie auch gar nicht halten."

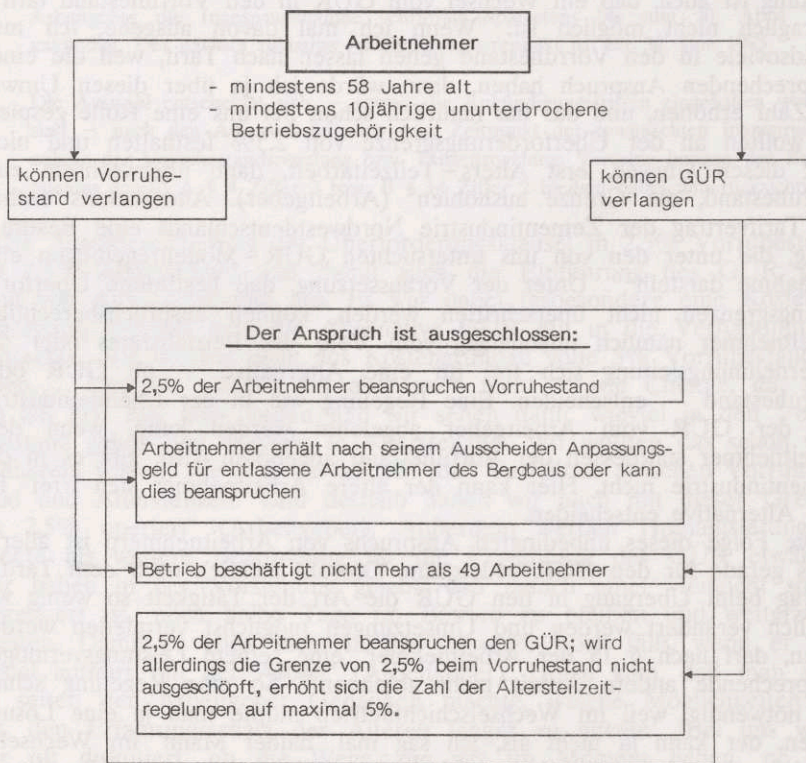
Ansonsten wird ein konkreter betriebswirtschaftlicher Handlungsbedarf zur Einführung der Altersteilzeit von Arbeitgeberseite verneint. Die Einführung des GÜR resultiert vielmehr primär aus der Überlegung der Arbeitgeber, die 5%-Überforderungsklausel zu senken, weil sie mit zu hohen Kosten verbunden wurde, insbesondere bei solchen Unternehmen, die noch einen relativ hohen Anteil älterer Arbeitnehmer beschäftigt hatten. Da sich die Gewerkschaften jedoch nicht mit einer 2,5%-Grenze allein für den Vorruhestand zufrieden gegeben hätten, sondern auf 5% pochten, wurden die fehlenden 2,5% mit Altersteilzeit aufgefüllt und als Kompromiß von den Gewerkschaften anerkannt. Die Folge dieser Auf-

splitting ist auch, daß ein Wechsel vom GÜR in den Vorruhestand tarifvertraglich nicht möglich ist: "Wenn ich mal davon ausgehe, ich muß soundsovielen in den Vorruhestand gehen lassen nach Tarif, weil die einen entsprechenden Anspruch haben, dann würde ich ja über diesen Umweg die Zahl erhöhen, und das hat natürlich schon bei uns eine Rolle gespielt, wir wollten an der Überforderungsgrenze von 2,5% festhalten und nicht über diesen Umweg, erst Alters-Teilzeitarbeit, dann überwechseln zum Vorruhestand, die Grenze aushöhlen" (Arbeitgeber). Andererseits enthält der Tarifvertrag der Zementindustrie Nordwestdeutschlands eine Bestimmung, die unter den von uns untersuchten GÜR-Modellregelungen eine Ausnahme darstellt<sup>25</sup>. Unter der Voraussetzung, daß bestimmte Überforderungsgrenzen nicht überschritten werden, können anspruchsberechtigte Arbeitnehmer nämlich unabhängig vom Veto des Betriebsrates oder der Unternehmensleitung sich frei für eine Alternative – ob GÜR oder Vorruhestand – entscheiden. Eine Regelung wie in der Chemieindustrie, daß der GÜR vom Arbeitgeber abgelehnt werden kann, wenn dem Arbeitnehmer stattdessen der Vorruhestand angeboten wird, gibt es in der Zementindustrie nicht. Hier kann der ältere Arbeitnehmer sich "frei" für eine Alternative entscheiden.

Die Folge dieses unbedingten Anspruchs von Arbeitnehmern ist allerdings gerade für den GÜR bedeutsam. Obwohl nämlich nach dem Tarifvertrag beim Übergang in den GÜR die Art der Tätigkeit so wenig wie möglich verändert werden und Umsetzungen möglichst vermieden werden sollen, darf nach § 15 der Arbeitnehmer "eine seinem Leistungsvermögen entsprechende andere Arbeit nicht ablehnen." "So eine Regelung schien uns notwendig, weil im Wechselschichtbetrieb mußte man ja eine Lösung finden, der kann ja nicht als, ich sag mal 'halber Mann' im Wechselschichtbetrieb bleiben, weil der Arbeitsplatz halt rund um die Uhr besetzt sein muß. Deshalb kam man da in diesem Fall um eine Umsetzung gar nicht herum" (Arbeitgeber). Allerdings ist bei Versetzungen auf Arbeitsplätze, die zu Veränderungen in der Art der Tätigkeit führen, § 14 Zif. 1 Abs. 3 Satz 2 des Tarifvertrages zu beachten:

"Macht der Arbeitgeber von der Versetzungsmöglichkeit gemäß § 15 Gebrauch, so kann der Arbeitnehmer schriftlich binnen 14 Tagen nach der Mitteilung der Versetzungsabsicht des Arbeitgebers die Ankündigung (in den GÜR treten zu wollen) widerrufen."

<sup>25</sup> Vgl. als weitere Ausnahme die Regelung in der Kunststoff-verarbeitenden Industrie Berlin (West).



Eine weitere Besonderheit gegenüber anderen GÜR-Tarifverträgen gibt es hinsichtlich der Auswahl der Anspruchsberechtigten. Sind nämlich mehr Antragsteller da als der Anspruchsrahmen (Überforderungsgrenze) zuläßt, so ist hier erstes Kriterium die Nähe zur Rente (in anderen Tarifverträgen ist erstes Kriterium z.B. das Alter der Antragsteller oder auch Schwerbehinderung). Dieses Kriterium ist wiederum genau zugeschnitten auf die besondere Situation in der Zementindustrie: Es erlaubt nämlich einen häufigeren "Umschlag" an Älteren und damit einen schnelleren Personalabbau, des weiteren hilft es Kosten sparen, weil die Regelung – gerade auch nach 1988 – weniger lange beansprucht wird. "Bei einer hohen Altersstruktur kommen ja erst die dran, die der Rentengrenze am nächsten sind, erst die 62, 61 und 60jährigen. Ist die Belegschaft aber schon ausgedünnt bei 60, 59, dann kommen die rein, die jetzt 59 sind

oder wenn der Betrieb gar niemanden hat und es kommt erst nächstes Jahr jemand rein, der 58 ist, dann zieht er aber voll durch die ganzen Jahre, und es kann niemand nachrücken, Frage der Belastung. Die Unternehmer haben auch gesagt, wenn ein Betrieb viele im hohen Alter hat, dann geht 1988, wenn der Vorruhestand ausläuft, dann geht noch einer in Vorruhestand, der ist z.B. 61, der ist nur zwei Jahre drin und die anderen, die ihre Belegschaft ja voll ausgedünnt haben, die eigentlich gar niemanden mehr hatten mit 60, da ist erst jetzt einer reingewachsen oder mehrere, die müssen dann aber noch nach Auslaufen des Tarifvertrages volle fünf Jahre bezahlt werden" (IG Chemie).

Aus Kostengründen wurde zudem ein Kleinbetriebsschutz in den Tarifvertrag aufgenommen, wonach praktisch in allen Betrieben mit weniger als 50 Arbeitnehmern der Abschluß einer Vorruhestands- oder Alters-Teilzeitregelung ausgeschlossen ist. "Das ist vor allen Dingen ein Kostenschutz für die kleineren Firmen. Da ein Vorruheständler nun doch 100.000,- DM kostet bei Ausschöpfung der fünf Jahre, der ist halt von der Kostenseite her nur schwer zu verkraften von den kleinen Firmen" (Arbeitgeber).

#### 3.2.4.2 Zur praktischen Umsetzung der Regelung

Zur praktischen Umsetzung der GÜR-Regelung ist es in der Zementindustrie Nordwestdeutschlands nur in vereinzelt Fällen gekommen. Während von seiten der IG Chemie keine Zahlen zur Inanspruchnahme der GÜR-Regelung erhoben wurden (was auch als Ausdruck des mangelnden Interesses an dieser Regelung gewertet werden kann), erbrachten entsprechende Umfragen des Arbeitgeberverbandes folgende Resultate:

Im November 1986 waren, bei insgesamt 4.499 Beschäftigten in der nordwestdeutschen Zementindustrie,

- berechtigt hinsichtlich der Vorruhestandsregelung: 99 Arbeitnehmer
- berechtigt hinsichtlich der Alters-Teilzeitregelung: 96 Arbeitnehmer

Die unterschiedliche Zahl der Anspruchsberechtigten resultiert aus der 2,5%-Überforderungsklausel: entsprechen z.B. fünf anspruchsberechtigte Arbeitnehmer 5% der Beschäftigten, so müssen die fünf Arbeitnehmer auf den GÜR (2,5%) und den Vorruhestand (2,5%) aufgeteilt werden. Als Absprache zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmervertretern hat man sich dabei - bei ungeraden Zahlen - für eine prinzipielle Bevorzugung des Vorruhestandes ausgesprochen. Von diesen fünf berechtigten älteren Arbeitnehmern können drei in den Vorruhestand und zwei in den GÜR.

Von den 99 Vorruhestandsberechtigten (entspricht 2,2%) befanden sich zum 1.11.1986 genau 82 Arbeitnehmer im Vorruhestand. Des weiteren lagen an diesem Termin 17 weitere verbindliche Anmeldungen zum Vor-

ruhestand vor; zum 1.12.1986 befanden sich lediglich drei Arbeitnehmer im GÜR.

Im Jahre 1987 waren bei einer Gesamtzahl von 3.864 Mitarbeitern 79 Mitarbeiter zum Vorruhestand berechtigt (entspricht etwa 2%) und 71 Mitarbeiter zur Inanspruchnahme des GÜR (entspricht etwa 1,8%).

Im Vorruhestand befanden sich 76 Arbeitnehmer, im GÜR dagegen nur sieben.

Schaut man sich diese Zahlen näher an, fällt auf, daß nicht nur der GÜR kaum in Anspruch genommen wird; trotz "überalterter" Personalstruktur werden hinsichtlich der Berechtigtenzahlen auch die Überlastgrenzen von 2,5% nicht erreicht, geschweige denn ausgeschöpft.

Da in der nordwestdeutschen Zementindustrie aber Personal abgebaut wird (allein 1987 über 600 Arbeitnehmer), sich im Vorruhestand aber nur 80 Arbeitnehmer befinden, kann der Vorruhestand nur ein Personalabbauinstrument von untergeordneter Bedeutung sein. Das Hauptpersonalabbauinstrument sind in der Zementindustrie vielmehr Sozialpläne bzw. 59er-Regelungen, die heute schon vielfach zu 56er-Regelungen geworden sind. Diese Sozialpläne werden insbesondere bei Werkstillegungen, Teilstillegungen oder Werkzusammenlegungen (zwei Werke, die zu je 50% ausgelastet waren, werden z.B. zusammengelegt) gemacht, wobei den ausscheidenden Arbeitnehmern - je nach Alter und Betriebszugehörigkeitsdauer - unterschiedlich hohe Abfindungen gezahlt werden<sup>26</sup>.

Diese Sozialpläne sind dabei häufig für die Unternehmungen und auch die Arbeitnehmer finanziell günstiger.

"Man darf ja bei so einem Vorruheständler nie vergessen, wenn der also voll seine fünf Jahre da ist, von 58 bis 63, der kostet in der Tagesschicht über 100.000,- DM und in der Wechselschicht, weil die Zuschläge ja in die Berechnung des Vorruhestandsgeldes eingehen, der kostet bis an die 150.000,- DM. Und das ist halt für die Firmen, wenn es denen nicht so gut geht, eine Menge Geld. ... Geht man im Durchschnitt von einem Abfindungsvertrag von 40-50.000,- DM aus, ist das natürlich weniger, als wenn ich einem Vorruheständler 100 bis 150.000,- DM zahle. Nur es decken sich manchmal die Interessenlagen. Auch der Mitarbeiter kann ein Interesse daran haben, lieber mit einer Abfindung davonzugehen, weil er dann in der Addition von Arbeitslosengeld ... und Abfindung sich besser

<sup>26</sup> Die Höhe der Abfindungen ist dabei sehr wesentlich ein Verhandlungsergebnis zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat. Verhandlungsgegenstand ist dann immer der Divisor. Ist dieser z.B. 100, so bedeutet dies: Alter des Arbeitnehmers: 40 Jahre; Betriebszugehörigkeitsdauer: 20 Jahre -  $\frac{40 \times 20}{\text{Divisor}}$ .

Also  $800:100=8$ . D.h. der Arbeitnehmer erhält als Abfindung acht Monatsverdienste. Ein 60jähriger mit 35 Jahren Betriebszugehörigkeit würde 21 Monatsgehälter bekommen.



steht, als wenn er nach dem Tarifvertrag mit 75% ausscheidet" (Arbeitgeber). Hinzu kommt, daß die gesamte Regelung, also Vorruhestand und GÜR, als etwas Neues und Unbekanntes mit Unsicherheit verbunden war. "Für viele ist es schon so gewesen, daß sie gesagt haben, wenn ich nicht mehr arbeite und ich kriege dann noch Geld von der Firma, kriege ich das dann auch?" (IG Chemie).

Viele Ältere fragten sich, was wird in drei oder vier Jahren sein, existiert die Firma dann noch oder ist sie dann bereits in Konkurs gegangen. In einer solchen unwägbaren Situation erscheint eine Abfindungszahlung allemal günstiger nach dem Motto: "Was man hat, das hat man!"

Diese Einstellung änderte sich zwar mit der Zeit und den vorgelebten Erfahrungen der ersten Vorruheständler. Die meisten Älteren schieden aber dennoch per Sozialplan aus, und dies schon meist vor dem 58. Lebensjahr. Auch wenn es einzelne Betriebe gibt, die die 2,5% für den Vorruhestand voll und teilweise auf freiwilliger Basis überausfüllten, ja von den Anspruchsberechtigten gar fast 100% (genau 96%) die Regelung in Anspruch nehmen, der GÜR fristet im Schatten des Vorruhestands und der "59er-Regelung" eher nur ein Mauerblümchen-Dasein. Die zurückhaltende Resonanz bei den älteren Arbeitnehmern gegenüber dem GÜR (etwa 10% der Anspruchsberechtigten entschieden sich dafür) ist zwar im Vergleich zu den meisten anderen GÜR-Regelungen relativ hoch (nur in der Zigarettenindustrie wird der GÜR häufiger in Anspruch genommen), dennoch ist man sowohl auf seiten der IG Chemie als auch des Arbeitgeberverbandes Nordwestdeutscher Zement- und Kalkwerke von diesem Ergebnis enttäuscht: "Und die Enttäuschung war, ... weil wir vor allen Dingen fasziniert waren von den Überlegungen zur Altersteilzeitregelung... daß dieses Modell nicht sehr populär ist" (Arbeitgeber), und der von uns befragte Vertreter der IG Chemie äußerte gar: "Ich verkraft es nicht, daß diese Überlegung so wenig Resonanz hat."

Diese Äußerungen überraschen allerdings vor dem Hintergrund, daß sowohl von seiten der Gewerkschaften und der Betriebsräte als auch der Unternehmungs- und Betriebsleitungen erstens keine konkreten Erkundigungen an der Basis hinsichtlich der individuellen Akzeptanz des GÜR eingeholt wurden und zweitens viel zu wenig, ja man kann fast sagen, nichts getan wurde, die Möglichkeit des GÜR in den Betrieben besonders bekannt und attraktiv zu machen. Beide Seiten haben dagegen – was angesichts der Beschäftigungssituation in der Zementindustrie durchaus verständlich ist – die Konkurrenten des GÜR, Sozialplanregelungen und Vorruhestand, vehement forciert und vorgezogen. Hinzu kommt, daß deren Umsetzung arbeitsorganisatorisch leichter ist und weniger Phantasie und Engagement erfordert, als sie der GÜR benötigt. Hinsichtlich der geringen Inanspruchnahme des GÜR den "Schwarzen Peter" aber den älteren Arbeitnehmern zuzuschieben, ist sicherlich unangemessen. Der Zweck, der

dem GÜR von seinen Schöpfern zuerkannt wurde, war nämlich primär der, die Überforderungsklausel und damit die Kosten der Unternehmungen zu begrenzen. Von daher hatte der GÜR von Anfang an auch keine reelle Chance zum Leben, er muß fast als eine tarifpolitische Totgeburt bezeichnet werden.

### 3.2.4.3 Ausblick

Da, ebenso wie in der chemischen Industrie oder im Bereich des Kali- und Steinsalzbergbaus, der Tarifvertrag über Vorruhestand und Alters-Teilzeitarbeit zeitlich an die Geltungsdauer des Vorruhestandsgesetzes gekoppelt ist, ist auch im Bereich der nordwestdeutschen Zementindustrie damit zu rechnen, daß die Gewerkschaften von einer Verlängerung der Altersregelung absehen und – auch um jetzt gezielter etwas für die große Masse der Beschäftigten zu tun – eine Wochenarbeitszeitverkürzung fordern werden. Eine Alters-Teilzeitregelung dagegen müßte, will sie gegenüber dem Konkurrenten 56er-Regelung bzw. Sozialplan bestehen, zeitlich früher ansetzen und damit den Kreis der anspruchsberechtigten Personen erweitern.

### 3.2.5 *Der GÜR in der Kunststoff-verarbeitenden Industrie in Berlin-West*

Das einzige GÜR-Modell auf überbetrieblich-tarifvertraglicher Ebene, das mehrere Gleitstufen vorsieht und nicht am 31.12.1988 quasi automatisch außer Kraft tritt, ist das der Kunststoff-verarbeitenden Industrie in Berlin. Der entsprechende "Tarifvertrag über Vorruhestand und Alters-Teilzeitarbeit" wurde am 23. September 1985 abgeschlossen und gilt rückwirkend ab 1. September 1985.

Hinsichtlich der GÜR-Regelung ist dieser Tarifvertrag kündbar mit einer Frist von 6 Monaten zum Monatsende, erstmalig am 30.6.1988 zum 31.12.1988. Die Vorruhestandsbestimmungen dieses Tarifvertrages treten dagegen, ohne daß es einer Kündigung bedarf, am 31.12.1988 außer Kraft. Für Arbeitnehmer, die bis zum 31.8.1988 in den Vorruhestand eingetreten sind, gelten die tarifvertraglichen Regelungen weiter, im übrigen wird eine Nachwirkung ausgeschlossen<sup>27</sup>.

#### 3.2.5.1 Zur historischen Rekonstruktion der Regelung

Die Tarifverhandlungen 1985 wurden für die Kunststoff-verarbeitende Industrie in Berlin auf Arbeitgeberseite vom "Arbeitgeberverband Kunststoff-verarbeitende Industrie Berlin e.V." und auf Arbeitnehmerseite von

<sup>27</sup> Zum besonderen Problem der Nachwirkung des GÜR-Regelung vgl. Teil 3.2.5.3.

der Industriegewerkschaft Chemie geführt. Dabei sind einige Besonderheiten zu beachten, die in ihrer Wirkung auf den konkreten Tarifabschluß nicht zu unterschätzen sind.

Einmal ist die Kunststoff-verarbeitende Industrie nicht in allen Tarifgebieten oder Regionen der Bundesrepublik (einschließlich Berlin-West) den gleichen Arbeitgeberverbänden zugeordnet. In einigen Bereichen ist sie z.B. dem "Holzbereich", in anderen wiederum dem Chemiebereich zugeordnet. In Berlin dagegen gibt es einen eigenständigen Arbeitgeberverband, der der Kunststoff-verarbeitenden Industrie, hier aber auch mit der Besonderheit, daß dieser bis Anfang der 80er Jahre selbständige Tarifbereich seitdem in die Zentralvereinigung der Berliner Arbeitgeberverbände integriert ist und in Personalunion gemeinsam z.B. mit dem Metallbereich betreut wird.

Ähnliche Besonderheiten gibt es auch auf Seiten der Arbeitnehmervertretung, sprich der Gewerkschaft. Hier ist zu bedenken, daß für die Kunststoff-verarbeitende Industrie nur in den vier Flächenbereichen Baden-Württemberg, Bayern, Berlin und Hessen eigenständige Tarifverträge (von der IG Chemie) ausgehandelt wurden; im übrigen Bundesgebiet ist die Kunststoffverarbeitung insbesondere in den Tarifverträgen der chemischen oder, wie besonders in Norddeutschland, der kautschukverarbeitenden Industrie eingebunden.

Ähnlich wie z.B. in den Tarifbereichen Bayern oder Hessen die Geschäftsführung der Kunststoff-verarbeitenden Industrie arbeitgeberverbandsseitig in Personalunion auch für die Chemische Industrie zuständig ist, gibt es eine entsprechende Verzahnung auf Seiten der Arbeitnehmervertretung in Berlin. Daß dies eine zwangsläufige Präjudizierung und ein unmittelbares Abfärben der tarifpolitischen Forderungen und Regelungen des Chemiebereichs für die Kunststoffverarbeitung mit sich bringt, dürfte offensichtlich sein. Von daher wird auch sowohl von Arbeitgeber- als auch von Arbeitnehmerseite zugestanden, daß die Tarifverhandlungen in der Kunststoff-verarbeitenden Industrie in Berlin sehr stark von den tarifpolitischen Entwicklungen in der chemischen Industrie geprägt sind.

Als man 1985 in der Kunststoff-verarbeitenden Industrie (Berlin) in die Tarifverhandlungen ging, lag der Tarifabschluß der Chemischen Industrie bereits auf dem Tisch.

Dieser Tarifabschluß mit seinen Kernbestandteilen Vorruhestand und Alters-Teilzeitarbeit war Ausgangspunkt der tarifpolitischen Forderungen der IG Chemie, man ging also bereits mit der Forderung nach einer Vorruhestands- und einer Alters-Teilzeitregelung (GÜR) in die Verhandlungen.

Stellte man die Forderung nach Einführung einer Vorruhestandsregelung vorwiegend aus arbeitsmarktpolitischen Überlegungen heraus, so wird die

Forderung nach einem gleitenden Ruhestandsmodell primär arbeitnehmer – individuell begründet:

"Diese Modellüberlegung ging davon aus, daß es gerade in einer Großstadt, wie wir es hier in Berlin haben, wo viele Arbeitnehmer eben, nicht wie auf dem flachen Lande, wenn sie nachher aus der Berufstätigkeit ausscheiden, vielfache Möglichkeiten haben, sich zu beschäftigen oder weiterhin kreativ tätig zu sein. Das ist ja auf dem flachen Lande, wo die allermeisten noch irgendwelche, sei es Nebenerwerb oder (sich) landwirtschaftlich betätigen oder was auch immer, jedenfalls eine ausgefüllte Altersruhezeit haben, das kann man ja so global für den in einer Großstadt lebenden Menschen nicht sagen, und ich habe es oft genug erlebt, daß es Menschen sehr schwer gefallen ist, von einem Tag zum anderen, von voller Leistung auf Null gebracht zu werden. Also insofern standen wir hier in Berlin auch für die Kunststoff – verarbeitende Industrie der Überlegung ... sehr aufgeschlossen gegenüber."

Uns ging es darum, "ein Gleiten, ein langsames Zurückfallen der Berufstätigkeit, Erwerbstätigkeit zu regeln, ohne daß dabei nicht vertretbare materielle Einbußen auftraten. Zum anderen natürlich auch, um die Betriebe zu veranlassen, ihre Personalstrukturen, ihre Personalplanungen flexibler zu handhaben. Das war für uns schon ein wichtiger Aspekt vor dem Hintergrund, daß gerade auch die Kunststoffverarbeitung hier in Berlin in ihren Anforderungen, in ihren Personalanforderungen wenig Flexibilität zeigt, sehr schematisch reagiert. ... Ich bin immer der Auffassung gewesen, bei der ganzen Debatte um Flexibilität, daß sie zu einseitig geführt wird, daß die Diskussion immer sehr stark nur darauf abhob und derzeit ja immer noch abhebt, daß der Arbeitnehmer sich flexibel zu verhalten habe. Aber Flexibilität ist keine Einbahnstraße. Wenn wir im konstruktiven Sinne über Flexibilität reden, dann muß auch der Betrieb flexibler werden, was seine Betriebsorganisation angeht, was seine Arbeitszeiten angeht."

Insofern soll die GÜR – Regelung die Arbeitgeber veranlassen, flexibler zu denken, flexiblere Strukturen zu schaffen und so dem einzelnen Arbeitnehmer mehr Gestaltungsräume und mehr Zeitsouveränität ermöglichen. Daß der GÜR als Experimentier – und Übungsfeld flexibler Arbeitsorganisation dienen kann, wird auch auf Arbeitgeberverbandsebene gesehen, denn: "mit dieser Systematik haben sich die Firmen bisher zu wenig auseinandergesetzt. Das ist ihnen nicht vertraut. Da haben sie so ein bißchen Scheu, weil sie meinen, das ergibt dann wieder organisatorische Probleme. ... Also von daher sehe ich auch in der Alters – Teilzeit – regelung eine Möglichkeit, eine Bewegungsmöglichkeit im personellen Bereich für die Betriebe, die sie positiv nutzen können, ... wobei allerdings ein Gewöhnungsprozeß notwendig sein wird. Und wenn man die Betriebe, und das ist ja nun mal bedauerlicherweise so, daß sie die meisten doch so

ein bißchen zwingen müssen, oder ein bißchen mit Druck nachhelfen müssen, um das zu erreichen, um etwas durchsetzen zu können."

Ebenso wie ein Unternehmer der Kunststoffindustrie uns sagte, daß er einen GÜR weder für gut noch für schlecht halte, er sich vielmehr erst dann mit der Alters-Teilzeit näher beschäftige, wenn das Problem auf dem Tisch sei, sprich ein Arbeitnehmer den Antrag stelle, und er das Problem lösen müsse, ähnlich abwartend verhielt man sich auf Arbeitgeberseite vor den Tarifverhandlungen 1985: Man wartete auf das "Forderungspaket" der Gewerkschaft, ein konkreter unternehmerischer Handlungsbedarf in Richtung Vorruhestand oder Alters-Teilzeitarbeit bestand nicht. "Das Interesse der Arbeitgeber lag an und für sich nicht darin, von sich aus eine Alters-Teilzeitregelung einzuführen, sondern ... wir haben uns letztendlich erst mit dem Problem beschäftigt, nachdem wir durch eine Forderung damit konfrontiert worden sind. ... Aber nun speziell die Altersteilzeit, würde ich also behaupten wollen, hat frühestens bei uns Eingang gefunden, nachdem also die Forderung auf dem Tisch lag, vielleicht zu dem Zeitpunkt, als die IG Chemie sich damit beschäftigte, weil man also schon ahnen konnte, daß was auf uns zukommt, in diesem Bereich. Aber ich gehe mal davon aus, daß wir von uns aus mit Sicherheit keinen Vorstoß gemacht hätten."

Man hat aber auch die positiven Seiten der GÜR-Regelung gesehen, z.B. die Möglichkeit der Sozialisation eines jüngeren Arbeitnehmers (z.B. Lehrling) durch den Älteren, daß der ältere Arbeitnehmer einen Teil seiner Qualifikation weitergibt, sein betriebsspezifisches know-how<sup>28</sup>.

"Deshalb hat man dieser Regelung auch zugestimmt, weil man diese Möglichkeiten sah, diese Möglichkeiten der Entwicklung."

Dabei muß jedoch gesehen werden, daß die tarifpolitischen Forderungen der IG Chemie wesentlich umfassender waren, als sich letztlich im Tarifvertrag widerspiegelt. Man forderte nicht nur eine gegenüber der chemischen Industrie bessere finanzielle Ausstattung (z.B. 100%-Ausgleichszahlung beim GÜR), sondern auch einen früheren zeitlichen Beginn der Regelung. Nicht nur aus arbeitsmarktpolitischen Überlegungen heraus forderte man eine Vorverlegung der Vorruhestandsgrenze auf 58 Jahre für alle, man wollte – gerade wegen des hohen Frauenanteils in der Kunststoff-verarbeitenden Industrie (über 50%) – auch gezielt etwas für Frauen tun und forderte zudem eine Vorverlegung der GÜR-Grenze auf 55 Jahre (allerdings als einstufige 20 Stunden-Regelung). Damit hätte für Frauen, ebenso wie für Männer in der chemischen Industrie, die Möglichkeit bestanden, 5 Jahre zu gleiten. Außerdem hätten Frauen noch

<sup>28</sup> Genau diese Möglichkeit wird in einem uns bekannt gewordenen GÜR-Fall genutzt: Ein 58-jähriger Facharbeiter im GÜR (z.Zt. 32 Stunden bzw. 4-Tage-Woche) bereitet einen Auszubildenden auf die Übernahme seiner Stelle vor.

überwiegend – anders als in der chemischen Industrie – ohne den GÜR beantragen zu müssen, zwei Jahre in den Vorruhestand gehen können.

Diese Forderungen waren jedoch für die Arbeitgeber völlig untragbar. Zwar war die IG Chemie im Verlauf der Verhandlungen noch bereit, den Beginn der GÜR-Regelung für Männer quasi auf das 58. Lebensjahr zu verschieben, doch kam für Arbeitgebervertreter ein erster und einziger Schritt auf die 20 Stunden nicht in Frage:

"Den Schritt können wir nicht nachvollziehen, jedenfalls nicht in unserem Bereich." Wenn schon ein GÜR-Modell eingeführt werden sollte, dann war man auf Arbeitgeberseite nur bereit, ein mehrstufiges Modell (mehrere Zeitreduktionsschritte) zu akzeptieren. Im Bereich der Kunststoff-verarbeitenden Industrie war es also genau umgekehrt wie 1978 in der Zigarettenindustrie: Damals hatte die Gewerkschaft NGG ein mehrstufiges Gleitmodell gefordert und die Arbeitgeber sagten, dies sei arbeitsorganisatorisch zu schwer umsetzbar. Schließlich einigte man sich damals auf einen einzigen Zeitreduktionsschritt auf 20 Stunden die Woche. In der Kunststoff-verarbeitenden Industrie mußte die Gewerkschaft somit mit einem mehrstufigen GÜR-Modell vorliebnehmen.

Gleitschritt 1:

im 5. und 4. Jahr vor möglichem Bezug von Altersruhegeld:  
32 Stunden/Woche

Gleitschritt 2:

im 3. Jahr vor möglichem Bezug von Altersruhegeld:  
26 Stunden/Woche

Gleitschritt 3:

im 2. und 1. Jahr vor möglichem Bezug von Altersruhegeld:  
20 Stunden/Woche

Insgesamt ist aber auch der Tarifvertrag in der Kunststoff-verarbeitenden Industrie (Berlin-West) als Kompromiß zu verstehen: d.h. die Mehrstufigkeit des GÜR, die Differenzierung der Anspruchsberechtigung nach bestimmten Kriterien (vgl. § 2 des Tarifvertrages), die Einführung einer 4 bzw. 5% Überforderungsklausel (Überlastungsschutz, § 3 des Tarifvertrages) usw. sind der Preis, den die Arbeitnehmer zahlen mußten für den – gegenüber der chemischen Industrie – früheren Vorruhestands- und GÜR-Beginn (vgl. § 2 des Tarifvertrages), für die relativ höhere finanzielle Ausstattung der Regelung (vgl. § 5 des Tarifvertrages), nicht zuletzt aber auch für die Unbefristetheit der GÜR-Regelung.

Allerdings soll hier nicht unerwähnt bleiben, daß sich die Tarifverhandlungen wegen der Heterogenität der Branche für beide Seiten äußerst schwer gestalteten. Stand auf seiten der IG Chemie die Marschrichtung Lebensarbeitszeitverkürzung fest, so konnte man sich auf Arbeitgeberseite

mit dieser Eindeutigkeit nicht äußern. Gerade wegen der besonderen Situation der Branche (nur geringer Personalabbau, keine Sozialpläne, 59er-Regelungen etc.) wollten die Arbeitgebervertreter den "Entzug" qualifizierter Fachkräfte durch eine Vorruhestandsregelung unbedingt verhindern. Ein Teil des Arbeitgeberverbandes tendierte daher - wenn man sich schon nicht der Forderung nach einer Arbeitszeitverkürzung verschließen konnte - eher zur Wochenarbeitszeitverkürzung. Die IG Chemie fand jedoch mit ihrer Marschrichtung Lebensarbeitszeitverkürzung und -flexibilisierung bei der Mehrzahl der Arbeitgebervertreter Anklang und setzte sich schließlich - wenn auch nicht in dem Maße wie gewollt - durch. Als sich der Tarifkompromiß mit seinen Anspruchskriterien abzeichnete, flammte der Richtungsstreit aber noch einmal auf: Durch die Anspruchsvoraussetzung einer mindestens zehnjährigen Betriebszugehörigkeit fiel nämlich die Betroffenheit der Unternehmen durch den Tarifvertrag unterschiedlich aus; ein größeres Unternehmen fiel praktisch ganz aus der Regelung heraus, es existierte erst fünf Jahre am Ort. Von daher herrschte quasi bis zum Abschluß der Tarifverhandlungen eine relativ kontroverse Stimmung.

Konkret ist die GÜR - bzw. Vorruhestandsregelung wie folgt geregelt:

## § 2

### Anspruchsvoraussetzungen

1. Arbeitnehmer, die sich in einem ungekündigten Arbeitsverhältnis befinden, können nach 10jähriger ununterbrochener Betriebszugehörigkeit in einem Teilzeitarbeitsverhältnis nach Abschnitt IV dieses Tarifvertrages beschäftigt werden. Sie können 5 Jahre vor Beginn des Monats, für den sie Altersruhegeld beanspruchen können, frühestens jedoch mit Vollendung des 56.Lebensjahres auf eigenen Wunsch eine Altersteilzeitarbeit beantragen.
2. Arbeitnehmer in 3- oder mehrschichtiger Arbeitsweise sowie Arbeitnehmer, die ausschließlich in Nachtschichten tätig sind, haben diesen Anspruch bereits nach 8jähriger Betriebszugehörigkeit, sofern sie in dieser Zeit mindestens 5 Jahre ohne wesentliche Unterbrechung in der vorgenannten Arbeitsweise tätig waren.
3. Arbeitnehmer in zweischichtiger Arbeitsweise sowie Arbeitnehmer, die ausschließlich in Spätschichten tätig sind, haben diesen Anspruch ebenfalls nach 8jähriger Betriebszugehörigkeit, sofern sie während der gesamten 8 Jahre ohne wesentliche Unterbrechung in dieser Arbeitsweise tätig waren.
4. Der Arbeitgeber kann das Teilzeitverlangen ablehnen, wenn er dem Arbeitnehmer statt dessen eine Vorruhestandsvereinbarung nach Abschnitt V dieses Tarifvertrages anbietet. Der Arbeitnehmer hat dann einen Anspruch auf Abschluß einer Vorruhestandsvereinbarung. Liegen die besonderen Voraussetzungen gem. Ziff.6 nicht vor, kann das Teilzeitverlangen nicht abgelehnt werden.

5. Ein Anspruch auf eine Vorruhestandsvereinbarung kann erstmalig 3 Jahre vor Beginn des Monats, für den der Arbeitnehmer Altersruhegeld beanspruchen kann, frühestens mit Vollendung des 58. Lebensjahre entstehen.
6. Nach 10jähriger ununterbrochener Betriebszugehörigkeit haben Arbeitnehmer, die sich in einem ungekündigten Arbeitsverhältnis befinden und das 58. Lebensjahr vollendet haben, neben dem Anspruch auf Altersteilzeit einen unmittelbaren Anspruch auf Abschluß einer Vorruhestandsvereinbarung nach Abschnitt IV dieses Tarifvertrages, wenn sie
  - a) in den letzten 10 Jahren ohne wesentliche Unterbrechungen in drei- oder mehrschichtiger Arbeitsweise tätig gewesen oder Arbeitnehmer, die ausschließlich in Nacharbeit gem. § 6 Ziff. 4 MTVbeschäftigt waren;
  - b) amtlich anerkannte Schwerbehinderte sind.
7. Arbeitnehmer, die im Laufe eines Teilzeitarbeitsverhältnisses nach Abschnitt I dieses Tarifvertrages die Voraussetzungen für den Direktanspruch nach Ziff. 6 erfüllen, haben ab diesem Zeitpunkt einen Anspruch auf Vorruhestand. Die Berechnung des Vorruhestandsgeldes erfolgt in diesem Fall auf der Basis des Entgeltes, das er bei Vollbeschäftigung erhalten hätte.

### § 3

#### Überlastungsschutz

Der Anspruch auf Abschluß einer Vorruhestandsvereinbarung oder eines Teilzeitarbeitsvertrages ist ausgeschlossen, wenn und solange in den Jahren 1985, 1986 und 1987 4% aller Arbeitnehmer und im Jahr 1988 zusammen 5% aller Arbeitnehmer des Betriebes von einer Alters-Teilzeitregelung oder einer Vorruhestandsregelung Gebrauch machen oder diese Grenze durch den Abschluß des Teilzeitarbeitsvertrages oder der Vorruhestandsvereinbarung überschritten werden würde. Für die Berechnung der Zahl der Arbeitnehmer ist der Durchschnitt der letzten 12 Kalendermonate vor dem Ausscheiden des Arbeitnehmers bzw. vor seinem Übertritt in das Alters-Teilzeitarbeitsverhältnis maßgebend; dabei werden Auszubildende und Aushilfsarbeitskräfte mit einem Aushilfsarbeitsvertrag bis zu 6 Monaten nicht mitgezählt. Schließt sich an einen Aushilfsarbeitsvertrag ein solcher von unbestimmter Dauer an, gilt dieser, im Sinne dieser Vorschrift, als von Anfang an auf unbestimmte Dauer geschlossen.

### § 4

#### Vorrang mehrerer Berechtigter

Soweit die 4% - bzw. 5% - Grenze nach § 3 dadurch erreicht oder überschritten werden würde, daß mehrere Arbeitnehmer Anträge stellen, haben Vorrang die Arbeitnehmer, die einem früheren Geburtsjahrgang angehören, bei gleichem Geburtsjahrgang die Arbeitnehmer mit längerer Betriebszugehörigkeit, bei gleichem Geburtsjahrgang und gleicher Betriebszugehörigkeit die Älteren (Geburtstag). Andere Auswahlkriterien finden keine Anwendung.



Gerade aus § 2 des Tarifvertrages und der Rekonstruktion der Tarifverhandlungen geht hervor, daß der GÜR bzw. die Alters-Teilzeitregelung als gegenüber dem Vorruhestand vorrangige Regelung betrachtet werden muß.

Arbeitnehmer können somit fünf Jahre vor dem Beginn des Monats, ab dem sie Anspruch auf Rente haben, frühestens jedoch ab Vollendung des 56. Lebensjahres den GÜR verlangen, vorausgesetzt,

- sie befinden sich in einem ungekündigten Arbeitsverhältnis und
- haben mindestens zehn Jahre dem Unternehmen ununterbrochen angehört.

(Arbeitnehmer in drei- oder mehrschichtiger Arbeitsweise sowie Arbeitnehmer, die ausschließlich in Nachtschichten tätig sind, haben diesen Anspruch bereits nach achtjähriger Betriebszugehörigkeit, sofern sie in dieser Zeit mindestens fünf Jahre ohne wesentliche Unterbrechung in der vorgenannten Arbeitsweise tätig waren.

Arbeitnehmer in zweischichtiger Arbeitsweise sowie Arbeitnehmer, die ausschließlich in Spätschichten tätig sind, haben diesen Anspruch ebenfalls nach achtjähriger Betriebszugehörigkeit, sofern sie während der gesamten acht Jahre ohne wesentliche Unterbrechung in dieser Arbeitsweise tätig waren.)

Das heißt, Männer haben in der Regel (wegen der Verrentungsgrenze von 63 Jahren) ab Vollendung des 58. Lebensjahres, Frauen und (mindestens 50%ig) Schwerbehinderte wegen der Altersgrenze von 60 Jahren bereits ab Vollendung des 56. Lebensjahres Anspruch auf den GÜR.

Der Arbeitgeber kann diesen Antrag auf GÜR ablehnen, muß dann aber dem Arbeitnehmer den Vorruhestand anbieten. Dies kann er aber nur für solche Arbeitnehmer, die in den letzten zehn Jahren ohne wesentliche Unterbrechungen in drei- oder mehrschichtiger Arbeitsweise oder in Nachtschicht tätig gewesen, oder die amtlich anerkannte Schwerbehinderte sind. Für alle anderen Arbeitnehmer kann nach dem Tarifvertrag der Antrag auf GÜR nicht abgelehnt werden, d.h. der Arbeitgeber muß dem gestellten Antrag des "normalen" Arbeitnehmers stattgeben.

Unmittelbaren Anspruch auf Abschluß einer Vorruhestandsvereinbarung haben dagegen Arbeitnehmer, die

- in einem ungekündigten Arbeitsverhältnis stehen und
- mindestens zehn Jahre dem Unternehmen ununterbrochen angehören,

also Frauen und Schwerbehinderte i.d.R. ab Vollendung des 58. Lebensjahres, als Männer i.d.R. ab dem 60. Lebensjahr, dies aber nur dann, wenn sie

- a) in den letzten zehn Jahren ohne wesentliche Unterbrechungen in drei- oder mehrschichtiger Arbeitsweise tätig gewesen oder Arbeitnehmer, die ausschließlich in Nacharbeit gem. § 6 Ziff. MTV beschäftigt waren;
- b) amtlich anerkannte Schwerbehinderte sind.

Für alle anderen "normalen" Arbeitnehmer ist der Vorruhestand somit vom Tarifvertrag nicht vorgesehen; für diese Arbeitnehmer besteht lediglich die Möglichkeit, auf einzelvertraglicher Ebene einen Vorruhestand zu vereinbaren. Dann dürfen sie aber nicht einen Antrag auf GÜR stellen, denn der darf per Tarifvertrag nicht abgelehnt werden.

Ein Wechsel von der Altersteilzeit in den Vorruhestand ist nur dann möglich, wenn während der Zeit im GÜR die Anspruchsvoraussetzungen für den entsprechenden Vorruhestand (wie z.B. Schwerbehinderung) eingetreten sind. Ansonsten ist der Wechsel ausgeschlossen<sup>29</sup>.

Nach dem Tarifvertrag über Vorruhestand und Altersteilzeitarbeit in der Kunststoff-verarbeitenden Industrie in Berlin haben somit "normale" Arbeitnehmer nur einen Anspruch auf GÜR. Der Vorruhestand ist besonders belasteten und gesundheitlich schwer beeinträchtigten Arbeitnehmergruppen vorbehalten.

Die nebenstehende Übersicht soll diesen Sachverhalt verdeutlichen.

### 3.2.5.2. Zur praktischen Umsetzung der Regelung

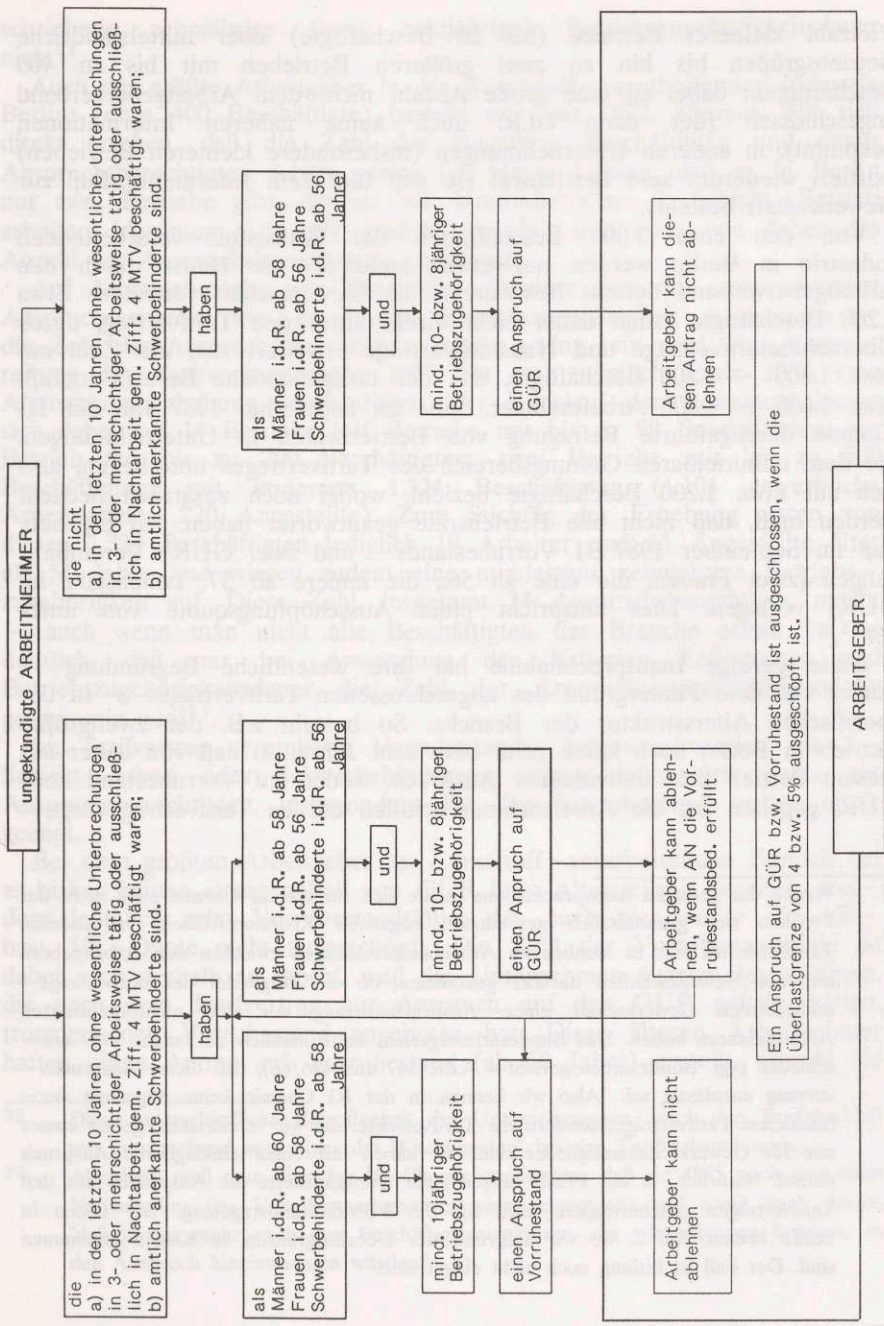
Die gesamte praktische Umsetzung des Tarifvertrages über Vorruhestand und Altersteilzeitarbeit muß - gemessen an der Überforderungsklausel von 4 bzw. 5% - als äußerst dürftig bezeichnet werden.

Nach Auskunft der IG Chemie als auch des Arbeitgeberverbandes der Kunststoff-verarbeitenden Industrie ist nämlich die Quote von höchstens 4% (in 1985-1987) bzw. 5% (in 1988) der Beschäftigten - auf die gesamte Branche betrachtet - bei weitem nicht ausgeschöpft worden. Nach Angaben der IG Chemie beträgt sie z.Zt. knapp 4%. Genauere Zahlen der Inanspruchnahme, insbesondere bezogen auf die Varianten Vorruhestand und GÜR, waren aber nicht zu erfahren. Zwar hat man sich - auf Gewerkschaftsseite mehr, auf Arbeitgeberseite weniger<sup>30</sup> - um konkretere Zahlen bemüht, indem man bei einzelnen Unternehmungen bzw. den Betriebsräten Erkundigungen eingezogen hat, aber die gesamte Branche betreffende Zahlen waren nicht zu bekommen.

Dies liegt sicherlich auch in der spezifischen Struktur der Kunststoff-verarbeitenden Industrie in Berlin begründet. Diese ist einmal durch eine breite Palette unterschiedlicher Betriebsgrößen gekennzeichnet, von einer

<sup>29</sup> Vgl. § 2 Nr. 7 des Tarifvertrages

<sup>30</sup> Hieran läßt sich u.E. auch absehen, mit welchem geringem Interesse die Arbeitgeber der Regelung gegenüberstehen.



Vielzahl kleinerer Betriebe (bis 20 Beschäftigte) über mittelständische Betriebsgrößen bis hin zu zwei größeren Betrieben mit bis zu 400 Beschäftigten; dabei ist eine große Anzahl nicht dem Arbeitgeberverband angeschlossen (der dann i.d.R. auch keine näheren Informationen bekommt), in anderen Unternehmungen (insbesondere kleineren Betrieben) existiert wiederum kein Betriebsrat (so daß hier kein Informationsfluß zur Gewerkschaft besteht).

Von den etwa 3.000 Beschäftigten der Kunststoff-verarbeitenden Industrie in Berlin werden nur etwas mehr als die Hälfte durch den Arbeitgeberverband betreut bzw. durch die Gewerkschaft vertreten. Etwa 1.200 Beschäftigte fallen dabei nicht direkt unter den Tarifvertrag, durch Übernahmetarifverträge und Haustarifverträge erweitert sich die Zahl auf etwa 1.600 - 1.800 Beschäftigte, d.h. der tarifgebundene Bereich umfaßt etwa 1.600 - 1.800 Arbeitnehmer. Eine im September 1987 von der IG Chemie durchgeführte Befragung von Betriebsräten in Unternehmungen, die dem unmittelbaren Geltungsbereich des Tarifvertrages unterliegen, also sich auf etwa 1.200 Beschäftigte bezieht, wobei noch zusätzlich bedacht werden muß, daß nicht alle Betriebsräte geantwortet haben, hat ergeben, daß im September 1987 31 Vorruhestands- und zwei GÜR-Vereinbarungen (zwei Frauen, die eine ab 56., die andere ab 57. Lebensjahr im GÜR) vorlagen. Dies entspricht einer Ausschöpfungsquote von unter 3%<sup>31</sup>.

Diese geringe Inanspruchnahme hat ihre wesentliche Begründung - immer vor dem Hintergrund des abgeschlossenen Tarifvertrages - in der spezifischen Altersstruktur der Branche. So besteht z.B. der zweitgrößte Betrieb in Berlin noch keine zehn bzw. acht Jahre, so daß von daher aus diesem Betrieb kein individueller Anspruch, weder auf Vorruhestand noch GÜR, gegeben ist; die Arbeitnehmer erfüllen die im Tarifvertrag vorge-

<sup>31</sup> Wegen der geringen Inanspruchnahme stellte sich für die IG Chemie auch nicht das Problem der grundsätzlich geschützten negativen Koalitionsfreiheit. In anderen Tarifbereichen war es nämlich zu Auseinandersetzungen zwischen den Arbeitgebern und den Gewerkschaften darüber gekommen, ob die Mitglieder der tarifvertrags-schließenden Gewerkschaft einen Anspruchsvorrang vor den nichtorganisierten Arbeitnehmern hätten. Das Bundesarbeitsgericht hatte nämlich im Januar 1987 entschieden (vgl. Bundesarbeitsgericht 4 AZR 547 und 486/86), daß dieser Anspruchsvorrang unzulässig sei. "Also wir kennen in der IG Chemie keine allgemein verbindlichen Tarifverträge, sondern die Tarifverträge, die wir vereinbaren, gelten immer nur für Gewerkschaftsmitglieder oder sie haben nur einen einklagbaren Anspruch darauf. Natürlich, in der Praxis nutzen auch Unorganisierte die Ansprüche aus den Tarifverträgen gleichermaßen, auch für die Vorruhestandsregelung. Wir haben in Berlin keinen Fall ... wo wir aufgrund der Überlastgrenzen zu Klagen gekommen sind. Der Fall ist bislang noch nicht eingetreten."

schriebene zehnjährige (bzw. achtjährige) Betriebszugehörigkeitsdauer nicht<sup>32</sup>.

Auch der größte Arbeitgeber in der Kunststoff-verarbeitenden Industrie Berlins (etwa 400 Beschäftigte) besteht erst seit 1972. Hieraus läßt sich direkt ersehen, daß die Zahl der langjährig Beschäftigten und damit Anspruchsberechtigten relativ gering ist. Hinzu kommt, daß es in Berlin nur zwei Betriebe gibt, die im voll kontinuierlichen 3-Schicht-Betrieb arbeiten (darunter nicht der größte), so daß sich auch von daher die Anzahl der Anspruchsberechtigten verringert.

Auf Arbeitgeberseite war klar, daß - konnte man die entsprechenden Anspruchskriterien wie 10-jährige Betriebszugehörigkeit durchsetzen - die Zahl der Anspruchsberechtigten relativ gering sein wird. Zur Vorbereitung der Tarifverhandlungen 1985 hat man nämlich Ende 1984 eine Altersstrukturerhebung durchgeführt. Der Rücklauf der Befragung bezog sich dabei auf 14 Betriebe (elf Betriebe mit bis zu 99 Beschäftigten, ein Betrieb mit bis zu 200 Beschäftigten, zwei Betriebe mit bis zu 500 Beschäftigten) mit insgesamt 1.324 Beschäftigten (1.104 gewerbliche Arbeitnehmer, 220 Angestellte). Zum Stichtag der Erhebung waren von diesen 1.324 Beschäftigten lediglich 19 Arbeiter und 15 Angestellte älter als 54 Jahre *und* wiesen zudem eine mindestens zehnjährige Betriebszugehörigkeit auf. Diese Zahl, insgesamt 34 Anspruchsberechtigte, macht - auch wenn man nicht alle Beschäftigten der Branche erfaßt hat - deutlich, daß nur bei Anwendung der Kriterien Lebensalter und Betriebszugehörigkeitsdauer die Zahl der Anspruchsberechtigten relativ gering sein wird<sup>33</sup>.

Im Tarifvertrag vereinbarte Vorruhestands-Anspruchskriterien wie 3-Schicht-Arbeit oder Schwerbehinderung haben dabei den Kreis der Anspruchsberechtigten, insbesondere für den Vorruhestand, weiter eingengt.

Bei dem größten Arbeitgeber im Kunststoff-verarbeitenden Bereich hat es bisher keinen einzigen Fall von GÜR bzw. Altersteilzeit gegeben, sondern lediglich zehn Vorruhestandsfälle; d.h. auch hier wurde die 4%- bzw. 5%-Quote nicht ausgeschöpft. Die Zahl der Vorruhestandsfälle ist dabei auch deshalb so "hoch", weil das Unternehmen älteren Beschäftigten, die nach dem Tarifvertrag nur Anspruch auf den GÜR gehabt hätten, trotzdem den Vorruhestand angeboten hat. Diese älteren Arbeitnehmer hatten einen Antrag auf Vorruhestand (ab 58 Jahre) gestellt, obwohl sie

<sup>32</sup> Diese unterschiedliche Betroffenheit der Unternehmungen durch den Tarifabschluß war entsprechend auch einer der "Knackpunkte" bei den Tarifverhandlungen.

<sup>33</sup> Allerdings muß man hier der IG Chemie zugestehen, daß sie 1985 noch von einer Verlängerung des Vorruhestandsgesetzes ausgegangen war und somit auch davon, "daß immer mehr nach den Beschäftigtenstrukturen, die wir erkennen konnten, in den Anspruch hineinwachsen würden."

vom Tarifvertrag her nur die Altersteilzeit hätten beantragen können<sup>34</sup>, und signalisierten damit dem Arbeitgeber, daß sie aus gesundheitlichen oder sonstigen Gründen (z.B. familiären Gründen) "ganz raus wollen".

Hätten diese älteren Arbeitnehmer einen Antrag auf GÜR bzw. Altersteilzeitarbeit gestellt – wie es der Tarifvertrag eigentlich nur gestattet – hätte dieser Antrag vom Arbeitgeber nicht abgelehnt werden dürfen. Deshalb stellte man den Antrag auf GÜR erst gar nicht.

Im gegenseitigen Einvernehmen wurde dann ein Vorruhestandsvertrag vereinbart, wobei nach Aussagen der Personalleitung qualifikatorische Unzulänglichkeiten der älteren Beschäftigten keine Rolle spielten (das Unternehmen hat einen Anteil von un- und angelernten Beschäftigten von etwa 75%, auch der Frauenanteil beträgt 75%; Branchendurchschnitt ist etwa 50%), sondern allein der Wunsch des Beschäftigten ausschlaggebend war. Diesen Wünschen wollte sich auch der Betriebsrat nicht entgegenstellen, Arbeitnehmer wurden sogar eher in die Richtung Vorruhestand gedrängt. In dem Zusammenhang muß aber gesehen werden, daß diese älteren, gesundheitlich beeinträchtigten Arbeitnehmer häufiger und insbesondere länger krank sind und es sich von daher für ein Unternehmen auch "rechnen" kann, diese in den Vorruhestand zu schicken, zumal man bei Neueinstellung eines Arbeitslosen oder der Übernahme eines Auszubildenden einen Zuschuß in Höhe von 34% bzw. 35% von der Bundesanstalt für Arbeit kassieren kann. Daß die Wiederbestatzungsquote im Durchschnitt der Branche etwa 80% beträgt, zeigt, daß die Kunststoffverarbeitende Industrie durch eine relativ stabile Beschäftigungsstruktur gekennzeichnet ist, die Alters- bzw. Verrentungsregelung also nicht so sehr benutzt wird, um Personal abzubauen, sondern primär, um gesundheitlich beeinträchtigte, leistungsmäßig eingeschränkte und lange Jahre starken Belastungen ausgesetzte Arbeitnehmer in den (Vor-)Ruhestand zu entlassen. Gleichzeitig wurde – der Intention des Vorruhestandsgesetzes und des Tarifvertrages entsprechend – etwas für den Arbeitsmarkt getan. Insofern haben von dieser Regelung, wenn auch absolut gesehen nicht viel und zudem in unterschiedlichem Maße, sowohl der Arbeitsmarkt, die Unternehmungen und auch die älteren Arbeitnehmer profitieren können.

Ob allerdings die häufige Einmündung von GÜR-Ansprüchen älterer Arbeitnehmer in Vorruhestandstarifverträge arbeitnehmerseits immer gewollt ist – wie von den Arbeitgebern behauptet –, konnte im Rahmen

<sup>34</sup> In der Praxis ist es nach unserer Kenntnis häufiger vorgekommen, daß ältere Arbeitnehmer nicht genau wußten, ob sie nun einen Anspruch auf Vorruhestand oder Altersteilzeitarbeit hätten; auch haben einzelne Betriebsräte ihre Schwierigkeiten gehabt, den Tarifvertrag zu verstehen. Dies ist ein untrügliches Zeichen dafür, daß dieser Tarifvertrag zwar sehr differenziert, dafür aber auch relativ kompliziert und schwieriger zu verstehen ist.

unseres Projekts nicht überprüft werden. Von Gewerkschaftsseite wird aber – mit Bezug auf die geringe Praktizierung des GÜR in der Kunststoff-verarbeitenden Industrie – betont, daß die Arbeitgeber häufig "zu bequem" seien, den arbeitsorganisatorischen Aufwand einer Umsetzung des GÜR auf sich zu nehmen; die "Bremsen" seien dabei nicht so sehr auf höherer Ebene angesiedelt, sondern vorwiegend auf der unteren und mittleren Führungsebene (Meister, Abteilungsleiter). Allerdings muß sich in dem Zusammenhang auch die Gewerkschaft den Vorwurf gefallen lassen, daß "ihre" Betriebsräte tendenziell in Richtung völliges Ausscheiden (Vorruhestand) gewirkt haben.

Da die GÜR-Regelung in der Kunststoff-verarbeitenden Industrie (Berlin-West) so gut wie gar nicht bzw. nur in Einzelfällen praktiziert wird, verliert sie damit auch insgesamt einen wichtigen Effekt, den sich die IG Chemie damit versprochen hatte, die Ermöglichung von Flexibilität und damit individueller Zeitsouveränität: "Der Erfahrungswert sagt, daß in Kombination von Vorruhestand und Altersteilzeitarbeit Betrieb und Arbeitnehmer in stärkerem Maße am Vorruhestand interessiert sind. Hier subsumiert sich nunmehr ein Erfahrungswert, der auch von mir so nicht eingeschätzt wurde, daß eben Arbeitnehmer, die in der Produktion tätig sind, oder in Arbeitsbereichen tätig sind, wo eine starke körperliche, geistige Anforderung gegeben ist, auch nicht den GÜR wünschen, sondern rauswollen aus der Maloche. Das paart sich dann mit dem Verhalten der Arbeitgeber, über eine Vorruhestands-Regelung sozusagen den bequemsten Weg zu gehen, nämlich genau dem zu entgehen, was wir eigentlich beabsichtigt hatten, nämlich den Arbeitgeber zu flexibleren Personalführungsmaßnahmen zu veranlassen."

Dies soll jedoch alles ab 1.1.1989 anders werden.

### 3.2.5.3 Ausblick

Der Optimismus der IG Chemie hinsichtlich der künftigen Umsetzung des GÜR resultiert vor allem daher, daß einerseits die gesetzlichen und tariflichen Bestimmungen über die GÜR-Alternative bzw. über den GÜR-Konkurrenten Vorruhestand zum 31.12.1988 außer Kraft treten, andererseits aber die tariflichen Regelungen über den GÜR bzw. die Altersteilzeitarbeit unbefristet weiterlaufen.

Von daher können ältere Arbeitnehmer – erfüllen sie die Anspruchsvoraussetzungen – nur noch den GÜR in Anspruch nehmen; es sei denn, die Unternehmung bietet dem einzelnen einzelvertraglich eine Frühverrentungsmöglichkeit an.

Dabei muß allerdings beachtet werden, daß der Überlastungsschutz von 5% über 1988 hinaus weiterwirkt und daher den Kreis der Inanspruchnehmer weiterhin begrenzt.

Eine Kündigung dieses Tarifvertrages ist von seiten der IG Chemie derzeit allerdings nicht zu erwarten, weil man im Moment keine Chancen sieht, diesen Tarifvertrag materiell zu verbessern, z.B. den Kreis der Anspruchsberechtigten auszuweiten. In dem Zusammenhang muß auch gesehen werden, daß bereits im Dezember 1987 ein Tarifvertrag über Entgelte und Arbeitszeit unterzeichnet wurde, der ab 1.1.1990 (bis 31.12.1992) eine Wochenarbeitszeitverkürzung für alle auf 39 Stunden vorsieht.

Was die Kündigung des Tarifvertrages durch die Arbeitgeber angeht, so haben die Arbeitgeber signalisiert, daß sie den Tarifvertrag kündigen wollen: "Die Kündigung der Vereinbarung ist eine zwangsläufige taktische Maßnahme. Denn wenn ein Tarifvertrag nicht gekündigt ist, kann er ja nicht geändert werden. Es sei denn im gegenseitigen Einvernehmen ..., so daß das von uns einfach eine zwangsläufige Vorsorgemaßnahme ist, egal worüber wir zukünftig mit der IG Chemie verhandeln werden. ... Daß heißt, es muß ein gekündigter Zustand vorliegen, um bei den nächsten Verhandlungen irgendwo im Kompromißweg etwas Neues zu machen, oder diese Regelung durch eine andere zu ersetzen. ... Natürlich, heute würde man es besser gefunden haben, daß auch die Alters-Teilzeitregelung, nachdem also nun der Einstieg in die Wochenarbeitszeitverkürzung vorgenommen worden ist, daß man diese Regelung ganz wieder herausnimmt. Aber das eben rein aus Kostengründen, nicht unbedingt aus Gründen, daß diese Regelung nicht sinnvoll oder nicht brauchbar oder nicht auch von den Betrieben praktiziert werden kann, sondern einfach, weil eben nicht an allen Ecken und Enden Lohnausgleiche möglich sind." Allerdings haben die Arbeitgeber den frühestmöglichen Kündigungstermin (30.6.1988) genutzt verstreichen lassen.

Selbst wenn der Tarifvertrag gekündigt wird, wird er aber wegen der Unbefristetheit des Abschlusses solange seine Nachwirkung entfalten können, bis etwas anderes an seine Stelle gesetzt ist. So sagt auch der Verhandlungsführer der IG Chemie: Eine Kündigung der Altersteilzeit-Regelung, "das würde uns nicht sehr erschrecken. Weil nach Tarifvertragsgesetz hat dieser Tarifvertrag eine Nachwirkung. Sie gilt weiterhin für alle Beschäftigten, die zum Zeitpunkt der Kündigung in einem Beschäftigungsverhältnis stehen. Und dies im Zusammenhang betrachtet mit der individuellen Anspruchsvoraussetzung, lebt der Tarifvertrag auch durch seine Nachwirkung so lange, bis was Neues an die Stelle gesetzt wird, aber wenn er im gekündigten Zustand hängenbleibt, kommen die Arbeitgeber erst frühestens nach 15, 20 Jahren aus der faktischen Wirkung raus."

Diese Unbefristetheit der GÜR-Regelungen im Tarifvertrag und die damit zusammenhängende Nachwirkung ist - unabhängig von zukünftigen tarifpolitischen Zielsetzungen - sicherlich ein Verhandlungsvorteil auf seiten der Gewerkschaften, ein Pfund, mit dem die IG Chemie verhand-



lungsmateriell zu "wuchern" versucht. Wie sich die ganze Regelung aber weiterentwickeln wird, ist heute noch nicht absehbar.

Unsere Untersuchung sollte zu zwei Ziel, die betriebl. Umstellung von den grundsätzlichen Vorüberlegungen (Phase 1), über die Planungsphase (Phase 2) bis hin zur Durchführung (Phase 3) der Modelle zu untersuchen. Zum Zeitpunkt unserer empirischen Erhebung zeigte sich, daß lediglich in zwei Unternehmen (C und E) grundsätzlich die Möglichkeit für diese Mitarbeiter bestand, den GUR in Anspruch zu nehmen. In zwei weiteren Unternehmen bestand zwar noch formal eine Gleichregelung, in einem Fall (H) waren jedoch aufgrund vorliegender Sozialplanmaßnahmen keine Altersjüngere mehr vorhanden, die diese Regelung hätte in Anspruch nehmen können. In einer anderen Unternehmung (A) bestand Einverständnis zwischen Personalleitung, Betriebsrat und Beschäftigten, daß aufgrund einer schwierigen ökonomischen Situation die Inanspruchnahme der Regelung ausgeschlossen war. In drei weiteren Unternehmen (D, F und G) kam es bis zum Abschluß unserer empirischen Phase nicht zu einer konkreten Durchführung des GUR. Bei den Unternehmen D und F bestand das Hauptproblem in konkretisierendes Altersausstrichregelungen. Bei dem letztgenannten Unternehmen ist die Durchführungsphase erst kürzlich angefallen.

Phasen, die bei den einzelnen Unternehmen umzusetzen waren:

Unternehmung A	1 - 3 (seit 2 Jahren keine Durchführung)
Unternehmung B	1 - 3 (seit 3 Jahren keine Durchführung)
Unternehmung C	1 - 3
Unternehmung D	1 - 2 (keine Durchführung)
Unternehmung E	1 - 3
Unternehmung F	1 - 2 (keine Durchführung)
Unternehmung G	1 - 2 (keine Durchführung)

Da auch in den Unternehmen, in denen eine Inanspruchnahme noch grundsätzlich möglich war (Unternehmungen C und E), nur wenige Beschäftigte das Angebot des GUR nutzten, mußten wir unsere Untersuchung hauptsächlich auf die Phasen "Grundsätzliche Vorüberlegungen" und auf die "Planungsphase" konzentrieren.

„vollständig ausgereicht Tarifvertragsabschlussverfahren“ der Kündigungsfrist  
daran enthält sich. Insbesondere wird die Möglichkeit der Kündigung  
nicht, diese Tarifvertrag materiell zu verbessern, z.B. den Kern der  
Anspruchsberechtigten zu erweitern. In dem Zusammenhang muß auch  
geschieht werden, daß bereits im Dezember 1987 ein Tarifvertrag über  
Eingelöhne und Arbeitszeit unterzeichnet wurde, der ab 1.1.1990 (bis  
31.12.1992) eine Wochenarbeitszeitverpflichtung für alle auf 39 Stunden  
vorseht.

Was die Kündigung des Tarifvertrages durch die Arbeitgeber angeht, so  
haben die Arbeitgeber signalisiert, daß sie den Tarifvertrag kündigen wol-  
len. Die Kündigung der Vereinbarung ist eine einseitige faktische  
Maßnahme. Denn wenn ein Tarifvertrag nicht gekündigt ist, kann er ja  
nicht geändert werden. Es sei denn im gegenseitigen Einverständnis ... so  
daß die von uns ebenfalls eine einseitige Vorsorgemaßnahme ist, egal  
während wir inkünftig mit der IG Chemie verhandeln werden. ... Daß  
heißt, es muß ein gekündigter Zustand vorliegen, um bei den nächsten  
Verhandlungen irgendwas im Kompromißweg etwas Neues zu machen, oder  
diese Regelung durch eine andere zu ersetzen. ... Natürlich heißt würde  
man es besser gefunden haben, daß auch die Alters-Tafelregelung  
nachdem sich nur der Einstieg in die Wochenarbeitszeitverpflichtung vor-  
genommen worden ist, daß man diese Regelung ganz wieder heranzimmt.  
Aber das eben rein aus Kostengründen, nicht unbedingt aus Gründen, daß  
diese Regelung nicht sinnvoll oder nicht brauchbar oder nicht auch von  
den Betrieben praktiziert werden kann, sondern einfach, weil eben nicht  
in allen Ecken und Enden Lohnausgleich möglich sind. Allerdings haben  
die Arbeitgeber den frühestmöglichen Kündigungstermin (30.6.1988) unge-  
nützt verstreichen lassen.

Selbst wenn der Tarifvertrag gekündigt wird, wird er aber wegen der  
Unbefristetheit des Abschlusses solange seine Nachwirkung entfalten kön-  
nen, bis etwas anderes an seine Stelle gesetzt ist. So sagt auch der Ver-  
handlungsführer der IG Chemie: Eine Kündigung des Alterszeiten-  
Regelung, die würde uns nicht sehr erschrecken. Weil nach Tarifver-  
tragsrecht bei dieser Tarifvertrag eine Nachwirkung bis gilt weiterhin für  
alle Beschäftigten, die zum Zeitpunkt der Kündigung in einem Beschäfti-  
gungsverhältnis stehen. Und dies im Zusammenhang betrachtet mit der  
individuellen Anspruchsvoraussetzung, liegt der Tarifvertrag auch durch  
seine Nachwirkung so lange, bis was Neues an die Stelle gesetzt wird,  
aber wenn er im gekündigten Zustand hängen bleibt, kommen die Arbeit-  
geber mit dem Tarifvertrag nach 25-30 Jahren nur der faktischen Wirkung raus.

Diese Unbefristetheit der Nachwirkungen im Tarifvertrag und die  
damit einhergehende Nachwirkung ist unabhängig von zukünftigen  
tarifpolitischer Zusammenhängen. ... tatsächlich ein Verhandlungsgegenstand auf  
seiner der Gewerkschaften mit Pflicht, mit dem die IG Chemie verhand-

#### 4. Der GÜR als betriebliche Regelung

Unsere Untersuchung hatte u.a. zum Ziel, die betriebliche Implementation von den grundsätzlichen Vorüberlegungen (Phase 1), über die Planungsphase (Phase 2) bis hin zur Durchführung (Phase 3) der Modelle zu untersuchen. Zum Zeitpunkt unserer empirischen Erhebung zeigte sich, daß lediglich in zwei Unternehmungen (C und E) grundsätzlich die Möglichkeit für ältere Mitarbeiter bestand, den GÜR in Anspruch zu nehmen. In zwei weiteren Unternehmungen bestand zwar noch formal eine Gleitregelung. In einem Fall (B) waren jedoch aufgrund vorheriger Sozialplanmaßnahmen keine Altersjahrgänge mehr vorhanden, die diese Regelung hätten in Anspruch nehmen können. In einer anderen Unternehmung (A) bestand Einvernehmen zwischen Personalleitung, Betriebsrat und Beschäftigten, daß aufgrund einer schwierigen ökonomischen Situation die Inanspruchnahme der Regelung ausgeschlossen war. In drei weiteren Unternehmungen (D, F und G) kam es bis zum Abschluß unserer empirischen Phase nicht zu einer konkreten Durchführung des GÜR. Bei den Unternehmungen D und F bestand das Haupthemmnis in konkurrierenden Altersaustrittsregelungen. Bei dem letztgenannten Unternehmung ist die Durchführungsphase erst kürzlich angelaufen.

##### *Phasen, die bei den einzelnen Unternehmungen untersucht werden konnten*

Unternehmung A	1 - 3 (seit 2 Jahren keine Durchführung)
Unternehmung B	1 - 3 (seit 3 Jahren keine Durchführung)
Unternehmung C	1 - 3
Unternehmung D	1 - 2 (keine Durchführung)
Unternehmung E	1 - 3
Unternehmung F	1 - 2 (keine Durchführung)
Unternehmung G	1 - 2 (keine Durchführung)

Da auch in den Unternehmungen, in denen eine Inanspruchnahme noch grundsätzlich möglich war (Unternehmungen C und E), nur wenige Beschäftigte das Angebot des GÜR nutzten, mußten wir unsere Untersuchung hauptsächlich auf die Phasen "Grundsätzliche Vorüberlegungen" und auf die "Planungsphase" konzentrieren.

Die Situation in den untersuchten Unternehmungen stellte sich recht uneinheitlich dar. So wurde der GÜR teilweise seit Jahren nicht mehr praktiziert, oder aber seine Realisierung stand erst bevor. Teilweise hatten Unternehmungen Erfahrungen mit der Umsetzung des GÜR gemacht, teilweise wurde in Unternehmungen nie ein Fall der Inanspruchnahme bekannt. Trotz dieser sehr unterschiedlichen Konstellationen ergaben sich eine Reihe von wichtigen Anhaltspunkten, die für eine vergleichende Betrachtung in Frage kamen.

Die Untersuchung des erst vor einem Jahr installierten Gleitmodells bei der Unternehmung G zeigte uns, daß Erfahrungen, die Unternehmungen mit der Installierung vom Gleitmodellen bereits gemacht hatten, in die Entwicklung neuer Modellen des GÜR eingehen. Schaut man sich die Implementationstermine der einzelnen betrieblichen GÜR Modelle an, so zeigt sich, daß zwischen der Einführung des ersten Gleitmodelles bei der Unternehmung A und dem zuletzt eingeführten Gleitmodell bei der Unternehmung G eine Zeitspanne von 8 Jahren liegt, in denen sich die ökonomischen Rahmenbedingungen der untersuchten Unternehmungen zum Teil drastisch verschlechterten. Daß dies nicht folgenlos für die einzelnen Gleitmodelle war, wird im folgenden anhand der einzelnen Modelldarstellungen veranschaulicht.

Im Folgenden wird der Prozeß der Einführung von betrieblichen Modellen des GÜR in den einzelnen Unternehmungen dargestellt. Im Anschluß daran werden in einer vergleichenden Betrachtung vor allem die Hemmnisse dargestellt, die für eine geringe Inanspruchnahme des GÜR in den untersuchten Unternehmungen verantwortlich gemacht werden können.

#### *Implementations – Termine*

Unternehmung A	Betriebsvereinbarung vom Mai 1979
Unternehmung B	September 1979
Unternehmung C	Betriebsvereinbarung vom 31.12.1981 (In Kraft getreten am 01.01.1982) Änderungsvereinbarungen vom 04.06.1984 bzw. 26.06.1984 (In Kraft getreten am 01.07.1984)
Unternehmung D	Betriebsvereinbarung vom 21.06.1981
Unternehmung E	Betriebsvereinbarung vom Oktober 1982
Unternehmung F	MTV Nr. 12 vom 16.07.84, § 38 Reduzierung der AZ für Mitarbeiter im Schichtdienst
Unternehmung G	Betriebsvereinbarung vom 30.06.1987

#### 4.1 *Unternehmung A*

Die mittelständische Unternehmung beschäftigte, bevor sie ihr Personal erheblich reduzieren mußte, ca. 300 Beschäftigte im gewerblichen Bereich und ca. 1.800 Angestellte. Die Unternehmung hat ihren Sitz in einer ländlichen Region und ist im Tarifbereich von Nahrung, Genuß und Gaststätten tätig.

Die Unternehmung ist für ihre innovative Sozialpolitik bekannt. So ist der GÜR eingebettet in eine ganze Reihe anderer sozialpolitischer Maßnahmen zugunsten älterer Beschäftigter. So gibt es eine Verdienstsicherung für ältere Beschäftigte, die das 50. Lebensjahr vollendet haben, die zehn Jahre Betriebszugehörigkeit aufweisen und aufgrund gewandelter Leistungsfähigkeit eine niedriger einzustufende Tätigkeit ausüben müssen.

Ferner verpflichtet sich die Unternehmung in einer Betriebsvereinbarung, 10% der Arbeitsplätze älteren Mitarbeitern zur Verfügung zu stellen und mindestens einmal im Jahr eine Versammlung der älteren Mitarbeiter im Betrieb durchzuführen.

Darüber hinaus ist im Rahmen des GÜR ein Programm zur Vorbereitung auf den Ruhestand vorgesehen.

Anspruchsberechtigt sind laut Betriebsvereinbarung alle Mitarbeiter des Innendienstes, die bis zum 1 1/2-fachen der höchsten Tarifstufe verdienen. Außendienstmitarbeiter sind also von der Inanspruchnahme des GÜR ausgeschlossen. Männer können den GÜR ab Vollendung des 60., Frauen und Schwerbehinderte ab Vollendung des 58. Lebensjahres in Anspruch nehmen, wenn sie jeweils eine Betriebszugehörigkeit von über 10 Jahren aufweisen.

Der GÜR besteht aus zwei Gleitstufen. Die erste Gleitstufe sieht eine Reduzierung der Arbeitszeit um 12,5% auf 35 Stunden vor. In der zweiten Gleitstufe verkürzt sich die wöchentliche Arbeitszeit um weitere 12,5% auf 30 Stunden. Die Reduzierung der laufenden Bezüge einschließlich der übertariflichen Zulagen wird im gleichen Verhältnis wie die Arbeitszeitverkürzung vorgenommen, wobei die Hälfte des Differenzbetrages als sog. Übergangsausgleich von der Unternehmung gezahlt wird.

Nach Aussagen der Personalleitung ist der GÜR primär ein Beitrag zur Humanisierung der Arbeitswelt, nur sekundär ein solcher zur Lösung des Arbeitsmarktproblems.

Im Betriebsrat gab es keine einstimmige Verabschiedung über den GÜR. Der stellvertretende Betriebsrat sprach sich gegen den GÜR mit dem Argument aus: "Ich muß nicht noch durch den GÜR darauf hingewiesen werden, daß ich in Kürze abzutreten habe, ob mit 65 oder mit 67" (128). Die Personalleitung führt die geringe Teilnahme am GÜR auch auf die Opposition innerhalb des Betriebsrates zurück (128).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Die Zahlen beziehen sich auf Textstellen der transkribierten Interviews.

Zunächst wurde der Gleitbeginn für alle Mitarbeiter auf das 60. Lebensjahr festgesetzt. Später wurde der Gleitbeginn für Frauen und Schwerbehinderte auf 55 Jahre gesenkt (60).

Die Idee, das Modell so zu gestalten, daß ältere Mitarbeiter über das 65. Lebensjahr hinaus arbeiten können, liegt nach Aussagen des Personalleiters in der Arbeitsmarktsituation der Region begründet. Die Beschäftigten rekrutieren sich oftmals aus ehemaligen Landwirten. Weil diese erst relativ spät in das Erwerbsleben eingestiegen sind, wollte die Unternehmung diesen die Möglichkeit geben, durch entsprechendes Weiterarbeiten über die normalen Altersgrenzen einen Rentenanspruch zu erwerben. Der Zwang der Arbeitnehmer, die Anspruchsvoraussetzungen für ihre Rentenansprüche erfüllen zu müssen, war das Hauptmotiv für die Einführung des GÜR (49).

Gemäß der Betriebsvereinbarung können ältere Beschäftigte nach Inanspruchnahme des vorzeitigen Altersruhegeldes (Männer ab 63, Frauen ab 60) frühestens einen Monat nach Rentenbeginn weiter beschäftigt werden. Wird vorzeitiges Altersruhegeld gezahlt und nimmt der Mitarbeiter die Möglichkeit des Hinzuverdienstes wahr, so können diese Beschäftigten bis zu 1000,- DM brutto (Frauen 425,- DM) hinzuverdienen. In diesem Falle wird die Firmenrente erst mit Vollendung des 65. (Frauen 60.) Lebensjahres bezahlt. Die Zeit von Vollendung des 63. (Frauen 58.) Lebensjahres bis zur Vollendung des 65. (Frauen 60.) Lebensjahres wird bei der Errechnung der Firmenrente berücksichtigt.

Darüber hinaus können ältere Beschäftigte, die das 65. Lebensjahr vollendet haben, auf der Basis von Zusatzverträgen bis zum 67. Lebensjahr, in Ausnahmefällen auch länger, beschäftigt werden.

Die Festlegung der Arbeitszeitreduzierung in der ersten Gleitstufe um 5 Stunden (12,5%) ist darauf zurückzuführen, daß in dieser Unternehmung freitags nur 5 Stunden gearbeitet wird. Damit hatte die Modellgestaltung in bezug auf die erste Gleitstufe den Effekt, daß die anspruchsberechtigten älteren Beschäftigten in den Genuß eines verlängerten Wochenendes kamen. Aufgrund der einfachen organisatorischen Umsetzung und der relativ langen Anfahrtswege vieler Beschäftigte war dies die zweckmäßigste Lösung.

In bezug auf die Gestaltung der zweiten Gleitstufe, die eine Reduzierung der Arbeitszeit um 25% (10 Std.) vorsieht, wurde so verfahren, daß weiterhin der Freitag arbeitsfreier Tag blieb und zusätzlich wurde nach Aussagen der Personalleitung ab und zu der Donnerstag als arbeitsfreier Tag hinzugenommen (70).

Die Umsetzung der 5-stündigen Arbeitszeitreduzierung war kein arbeitsorganisatorisches Problem (195). Nach Aussagen des Personalleiters ist von den im Modell vorgesehenen Gleitstufen auch abgewichen worden, vor allen Dingen deshalb, weil das Modell nur zögernd in Anspruch

genommen wurde. Zwei Beschäftigten wurde es gestattet, die Arbeitszeit auf 20 Stunden zu reduzieren, wobei 30 Stunden bezahlt wurden (62). Im Einzelfall wurde es Beschäftigten ermöglicht, die Arbeitszeitverkürzung anzuspargen. So konnte eine Beschäftigte ihren 6-Wochen-Urlaub zusätzlich noch um 6 Wochen verlängern (153).

Als das Modell 1979 eingeführt wurde, war die Unternehmung am expandieren (108). Die Personalleitung stellt im nachhinein fest, daß die Beschäftigten in die Modellkonzeption nicht eingebunden wurden und deshalb das Modell zunächst auf große Vorbehalte stieß. "Das war die Erkenntnis! Wir hatten in die Entstehungsgeschichte die älteren Mitarbeiter zu wenig, fast gar nicht eingebunden, das war der Fehler, so daß die Anlaufphase mindestens 6,7,8 Monate dauerte" (66).

Ein Hauptthema bei der Einführung des GÜR waren die jeweiligen Vorgesetzten. Die Vorgesetzten argumentierten: "Wenn ich jetzt zulasse, daß der ältere Mitarbeiter freitags und donnerstags z.T. auch ganz zuhause bleiben kann, dann geben ich ja zu, daß ich überbesetzt bin" (72).

Der Personalleiter zitiert Aussagen von Vorgesetzten, die darauf schließen lassen, daß die betriebliche Umsetzung des GÜR unzureichend vorbereitet und geregelt war. "Ja, ihr seid ja gut, die alten Leute nach Hause gehen zu lassen, das was liegenbleibt, müssen wir Jüngere dann mitmachen" (74). Erst wenn es zu Schwierigkeiten gekommen ist, so die Personalleitung, ist diese eingeschritten (74). Nach Aussagen der Personalleitung reagierten jüngere AN auf die Einführung des GÜR "verärgert und ein bißchen sauer"(101).

"Wenn einzelne Vorgesetzte sich bockig gestellt haben, und dann ist schon mal der Betriebsrats-Vorsitzende hin und hat nicht nur mit Worten, auch mit seiner ganzen Macht demonstriert, daß er sich so und nicht anders zu verhalten hat ...". "Im Einzelfall mußte das im persönlichen Gespräch natürlich noch deutlicher gesagt werden" (193).

Ob es zu Schwierigkeiten bei der Umsetzung der Arbeitszeitverkürzung kommt, hängt sehr stark vom jeweiligen Arbeitsablauf ab. Insbesondere bei terminabhängigen Arbeiten (Versand) oder bei kundenorientierten Arbeiten (Außendienst), wo bedingt durch den persönlichen Kontakt zum Kunden die Arbeit nicht von einem anderen Beschäftigten wahrgenommen werden kann, war eine Umsetzung oft nicht möglich (91). Nur in einigen wenigen Fällen konnte der GÜR auch im Verkaufsbereich umgesetzt werden. Im Rahmen der Geringfügigkeitsgrenze wurde die ausgefallene Arbeit von Aushilfskräften bewältigt (96).

Damit - "um das Ganze nicht nur auf dem Papier zu haben" - wurden Multiplikatoren gezielt angesprochen nach dem Motto: "Mensch, versuch doch mal ..." (108). "Ja, durch ein bißchen Tricks, ein paar Multiplikatoren aussuchen, dann klappt das schon (135). Zur Voraussetzung, den GÜR überhaupt in Anspruch nehmen zu können, wurde die Teil-

nahme an einem Vorbereitungsprogramm erklärt. Dies war eine 8-tägige Veranstaltung, die außerhalb der Unternehmung stattfand, in der den Teilnehmern die Problematik der Pensionierung näher gebracht werden sollte. Ziel der Personalleitung war es, über diese Veranstaltungen den Teilnehmern den Sinn des GÜR zu veranschaulichen. Die Personalleitung hoffte, daß über diese Teilnehmer – durch Gespräche mit Kollegen und Vorgesetzten – der GÜR eine größere Resonanz innerhalb der Beschäftigten erhalten würde (110–115). "Ohne die Motivation kriegen Sie fast die Leute gar nicht dazu, sich diesen freien Freitag zu nehmen" (183). Es ist zu vermuten, daß diese Form der Ruhestandvorbereitung nur zu Anfang der Modelleinführung stattfand. Aus der Betriebsvereinbarung geht hervor, daß einer der vier bzw. fünf freien Freitage im Monat der gezielten Ergänzung der zeitlichen Regelung durch eine inhaltliche Vorbereitung auf den Ruhestand gewidmet wird.

Nach Aussagen des Personalleiters war die Inanspruchnahme der 1. Gleitstufe in den ersten 2 Jahren schleppend (10 – 12 Teilnehmer).<sup>2</sup> "So nach 3 Jahren hatten wir es gepackt, auf wenigstens 50% zu kommen, ... 1983 und 1984 waren es 50% (143). In der Spitze nahmen von den 800 Innendienstmitarbeitern 28 ältere Beschäftigte den GÜR in Anspruch (116). Das waren nach Aussagen der Personalleitung nur 50% der Anspruchsberechtigten.

Von denjenigen Beschäftigten, die die erste Gleitstufe in Anspruch genommen hatten, nahmen nur 3 oder 4 die 2. Gleitstufe einer 10-stündigen Arbeitszeitreduktion wahr. Auf die Frage, warum er (der Personalleiter) sich nicht für die Inanspruchnahme der 2. Gleitstufe eingesetzt hat, antwortet er: "Sie spüren schon richtig so ein bißchen die Erkenntnis, daß man nicht unbedingt nur dazu da ist, die Leute zu ihrem Glück zu zwingen (203). "Als das mit den 5 Stunden lief, okay, war ich schon froh, wenn die Leute damit zufrieden sind und sie das positiv verkaufen nach innen und nach außen, ist doch in Ordnung" (205).

Unterhalb der Abteilungsleiter-Ebene kann der Personalleiter kein spezifisches Inanspruchnahmeverhalten der verschiedenen Beschäftigten-Gruppen feststellen. Auf Abteilungsleiter-Ebene wurde der GÜR nicht in Anspruch genommen (149).

Seit zwei Jahren wird das Personal reduziert. Nach Aussagen des Personalleiters wurden die Personalreduzierungen "... manche sagen leider ..." in den jüngeren Altersgruppen vorgenommen, so daß sich das durchschnittliche Alter auf 45 bis 46 Jahre erhöhte.

Aufgrund der Krisensituation des Unternehmens wurde die informelle Abschaffung (die Betriebsvereinbarung gilt weiter) von allen Unternehmungsangehörigen akzeptiert (155). "Und dann kam die Krisensituation, wo

<sup>2</sup> Konkrete Zahlen über das Inanspruchnahmeverhalten konnten uns nicht vorgelegt werden.



der Betriebsrat, die Unternehmungsleitung und evtl. in Frage kommende Mitarbeiter überhaupt nicht auf die Idee kommen, das stark zu forcieren,..." (153).

Die Reaktion der Arbeitnehmer auf die betriebliche Krisensituation macht die spezifischen Bedingungen, die Klein- und Mittelbetriebe kennzeichnen, deutlich. Der GÜR mußte gar nicht offiziell abgestellt werden. "Wissen Sie, es zeigt auch, daß die Leute ein Gespür für die Situation haben und die älteren Menschen mehr als die Jüngeren" (189 - 191).

Etwa zur gleichen Zeit wurde in dem entsprechenden Tarifbereich eine Altersfreizeitregelung vereinbart, die sich dahingehend auswirkte, daß Beschäftigte ab dem 55. Lebensjahr mit einer 10-jährigen Betriebszugehörigkeit monatlich einen bezahlten freien Tag in Anspruch nehmen konnten. Die Personalleitung vereinbarte daraufhin mit dem Betriebsrat schriftlich, daß "... wer die Altersfreizeit in Anspruch nimmt, der kann nicht auch zusätzlich noch an dem GÜR teilnehmen" (163). Derzeit nehmen 2 Beschäftigte die Altersfreizeit in Anspruch (169).

Nach Ansicht der Personalleitung hat die Krisensituation für die Unternehmung zwangsläufig eine Personalreduzierung nach Sozialauswahl zur Folge gehabt. Zwangsläufig steigt damit das Durchschnittsalter der Beschäftigten. Um dies aber nicht "total überschwappen" zu lassen, spricht die Personalleitung ganz gezielt ältere Mitarbeiter auf die Möglichkeit an, sich arbeitslos zu melden, um auf diesem Weg vorzeitig in den Ruhestand zu gehen.

Die generelle Einschätzung des GÜR durch die Personalleitung fällt zurückhaltend aus: "Ich wüßte nicht, ob ich es (den GÜR) vorbehaltlos empfehlen würde aufgrund der gemachten Erfahrungen. Etwas derartiges aus rein humanitären Gründen anzugehen, das empfehle ich, aber ich empfehle auch die Negativ-Erkenntnisse, die man dabei hat, im Vorfeld schon zu berücksichtigen, daß wenn die Umsetzung nicht total erfolgt oder nicht total erfolgen kann, daß man dann nicht zu sehr enttäuscht ist" (261).

## 4.2 Unternehmung B

Die Unternehmung ist Teil eines internationalen Mineralölkonzerns. Aufgrund der Branchenentwicklung mußte die Unternehmung umfangreiche Strukturanpassungen vornehmen. Dabei sank die Anzahl der Mitarbeiter kontinuierlich von 4.400 Mitarbeitern 1981 auf unter ca. 2.800 1985.

Die grundsätzlichen Überlegungen zur Einführung des GÜR wurden in einer Zeit gemacht, als es der Unternehmung wirtschaftlich noch sehr gut ging<sup>1</sup>. Als Motiv zur Einführung des GÜR wurde genannt, daß man den älteren Beschäftigten den Pensionierungsschock ersparen wolle. Mehrfach wurde von der Unternehmung darauf hingewiesen, daß der GÜR rein aus Humanisierungsgesichtspunkten installiert worden ist, betriebswirtschaftliche Überlegungen keine Rolle gespielt haben: "Das Unternehmen hat in keinem einzigen Fall einen Vorteil davon" (110).

1977/78 fand eine Untersuchung<sup>2</sup> über die Lebens- und Arbeitsbedingungen der 45jährigen und älteren Mitarbeiter bei Unternehmung B statt. Ein Ergebnis dieser Untersuchung waren die erfragten Arbeitszeitpräferenzen von Mitarbeitern. Vor allem waren die Befragten an einer Verkürzung der Wochen- bzw. Tagesarbeitszeit interessiert.

Eine Arbeitsgruppe wurde vom Vorstand damit beauftragt, auf der Grundlage der Forschungsergebnisse ein Maßnahmenbündel auszuarbeiten. Ihr gehörten 6 Vertreter des Managements aus den Bereichen Produktion und Personal, den regionalen Niederlassungen sowie aus der Sozialabteilung an. Diese Zusammensetzung sollte die Struktur des Personalbereichs der Unternehmung möglichst vollständig repräsentieren.

Der Betriebsrat war in der Arbeitsgruppe, die das Maßnahmenbündel erarbeitete, nicht vertreten. Die Betriebsräte der einzelnen Unternehmenseinheiten erfuhrten erst nach Arbeitsbeginn dieser Arbeitsgruppe von deren Existenz. Eine Rückkoppelung der Arbeitsgruppe mit einzelnen Betriebsstellen oder evtl. mit älteren Arbeitnehmern als Betroffene gab es in der Regel nicht.

---

<sup>1</sup> Zum Zeitpunkt unserer empirischen Erhebung bestand zwar nach wie vor für ältere Arbeitnehmer die Möglichkeit, den GÜR in Anspruch zu nehmen. Aufgrund erheblicher Personalreduzierungsmaßnahmen, von denen insbesondere ältere Arbeitnehmer betroffen waren, gab es keine älteren Anspruchsberechtigten, die aufgrund ihres Lebensalters für die Inanspruchnahme des GÜR die Voraussetzungen erfüllten. Um trotzdem ein möglichst detailliertes Bild der Modelleinführung in dieser Unternehmung zu zeichnen, haben wir, neben den Ergebnissen aus unserer Untersuchung, auf die Ergebnisse der Untersuchungen von Keuter/Naegele, 1987, Schmachtenberg/Ruthenberg, 1983 und Schalla, 1984 zurückgegriffen.

<sup>2</sup> Keuter/Naegele 1978

Die Arbeitsgruppe erarbeitete Vorschläge anhand der Kriterien "Kostenintensität der Maßnahme" und "organisatorisch-technische Realisierungsmöglichkeiten". Eine der wichtigsten Bedingungen für die Einführung des GÜR war die Wahrung der Beschäftigungsneutralität, d.h. die Einführung des GÜR durfte nicht zu Neueinstellungen führen. Von den betrieblichen Experten wurden zwar auch Humanisierungswirkungen der Maßnahme erwartet, Beschäftigungseffekte aber ausdrücklich ausgeschlossen.

Grundsätzlich wurden wenige Möglichkeiten gesehen, Arbeitsorganisation und -technik stärker als Gestaltungsvariablen anzusehen und durch gezielte Eingriffe Entlastungen bei den Arbeitsbedingungen vorzunehmen.

Nicht alle durch die Fragebogenaktion erhobenen Wünsche der Beschäftigten konnten aufgrund der gesetzten Kriterien letztendlich realisiert werden. Einige Punkte, die von Mitarbeitern sehr favorisiert wurden, konnten nicht berücksichtigt werden. So bevorzugten die befragten Beschäftigten von den verschiedenen Arbeitszeitverkürzungsvarianten nach Aussagen der Unternehmung Freizeitblöcke in Form von zusätzlichem Urlaub oder verlängerten Wochenenden. Die Unternehmung sah den grundsätzlichen Gedanken des GÜR, Beschäftigte langsam durch die Gewährung von längeren Freizeitblöcken auf eine neue Lebensphase vorzubereiten, als nicht verwirklicht an: "Ja, wenn Sie das Ziel erreichen wollen, daß Sie jemanden ... gleitend in den Ruhestand schicken wollen, dann können Sie ihn nicht zweimal vier Wochen in den Urlaub schicken, und dann arbeitet er die letzten drei oder vier Monate wieder acht Stunden voll und geht dann nach Hause - das ist doch kein gleitender Übergang"(14). Also nur die Praktizierung der täglichen Verkürzung der Arbeitszeit schien der Unternehmung mit dem Gedanken des GÜR übereinzustimmen.

Die von den befragten Arbeitnehmern geäußerten Präferenzen - verlängertes Wochenende und Verlängerung des Urlaubs - wurden nicht weiter berücksichtigt, die Verkürzung der täglichen Arbeitszeit präferiert. Folgende Konsequenzen hätten sich bei einer Verlängerung des Wochenendes oder des Urlaubs eingestellt:

1. Schichtgänger wären bei der Verwirklichung der Alternative "Verlängerung des Wochenendes" ausgeschlossen gewesen.
2. Eine Verlängerung des Wochenendes oder des Urlaubs hätte zu erheblich mehr Neueinstellungen bzw. Ersatzarbeitskräften für Ausfallzeiten geführt, als durch andere Maßnahmen erforderlich geworden wären.

Die ausgleitenden Beschäftigten sollten den GÜR auf ihrem angestammten Arbeitsplatz in Anspruch nehmen dürfen, Umsetzungen sollten also vermieden werden. Aber auch für die Unternehmung sollte insofern ein Handlungsspielraum bestehen, als die Gleitregelung jeweils nur dann von

Beschäftigten in Anspruch genommen werden sollte, wenn es betrieblich möglich ist (24).

Erste Vorschläge bezogen sich auf die generelle Reduzierung der Altersgrenze (Mehrkosten ca. 400 Mio. DM) und auf die generelle Möglichkeit der Herausnahme älterer Arbeitnehmer aus dem Schichtdienst. Diese beiden Vorschläge wurden jedoch abgelehnt, da es erstens an Tagesarbeitsplätzen fehlte und zweitens die Umsetzung aufgrund fehlender Qualifikation oft nicht möglich war.

Die Position eines Mitarbeiterberaters wurde schon in den ersten Entwürfen der Arbeitsgruppe zur Programmerstellung fest umrissen und ohne Veränderungen in die endgültige Programmfassung übernommen. Die Regelung über eine Freistellung von Überstunden war im ersten Entwurf als Ergänzung zur Arbeitszeitverkürzung gedacht.

Der erste Modellentwurf für den GÜR sah bezüglich der Arbeitszeitgestaltung vor, daß die Arbeitszeit, beginnend mit dem 56. Lebensjahr (bis zum 60. Lebensjahr), jeweils um 1 Std./Jahr verkürzt werden sollte. Ab dem 59. Lebensjahr hätte demzufolge die tägliche Arbeitszeit noch 4 Std./Tag betragen. Folgende Gründe sprachen gegen eine Verwirklichung dieses Modells:

1. Es wäre eine Ungleichbehandlung von Frauen und Männern in bezug auf die Dauer der Inanspruchnahme eingetreten. Frauen hätten aufgrund der üblichen Arbeitsvertragsformen höchstens 5 Jahre, Männer dagegen bis maximal 10 Jahre den GÜR in Anspruch nehmen können.
2. Ein solches Modell hätte für die Zeit der Einführung von 1979 bis 1982 Ausfallkosten in ungefährer Höhe von 24 Mio. DM verursacht. Zusätzliche wären 10 Mio. DM reine Mehrkosten bei der Zugrundelegung eines Bedarfs an Neueinstellungen von jeweils 3/8 der verkürzt arbeitenden Arbeitnehmer entstanden.
3. Unternehmung B wollte das damals verhängte Tabu des Arbeitgeberverbandes in bezug auf Maßnahmen der Arbeitszeitverkürzung nicht brechen.

Weitere Vorschläge für die Gestaltung des GÜR bezogen sich auf die Verschiebung des Beginns des GÜR auf das 57. bzw. 58. Lebensjahr. Damit wäre der Teilnehmerkreis erheblich reduziert worden. Ebenfalls wären die kalkulatorischen Ausfallkosten in tragbare Dimensionen zurückgeschraubt worden.

Die Arbeitszeitverkürzung wurde schließlich so festgelegt, daß im 1. Halbjahr vor Ausscheiden eine Reduzierung der Arbeitszeit um 2 Std. auf 6 Std. und im 2. Halbjahr vor Ausscheiden eine Reduzierung der Arbeitszeit um weitere 2 Std. auf 4 Std. erfolgte.

Nicht anspruchsberechtigt waren besondere Mitarbeitergruppen aus produktionstechnischen Gründen (sicherheitstechnische Aspekte sowie

Einhaltung der Mindestbesetzung der Schichten waren hierbei ausschlaggebend). Eine Teilnahme dieser am GÜR hätte deren Versetzung zur Folge haben müssen. Dagegen sprachen nach Ansicht betrieblicher Experten folgende Gründe:

1. Auf den Raffinerien gibt es nicht genügend Tagesarbeitsplätze.
2. Mangelnde Qualifikation von Schichtarbeitern, um evtl. frei werdende Tagesarbeitsplätze besetzen zu können.
3. Umsetzung hat den Verlust der sozialen Kontakte zu Kollegen und Vorgesetzten zur Folge.
4. Nicht unerhebliche finanzielle Einbußen treten bei Versetzung in den Tagdienst auf.

Alle Beschäftigten, die von der Inanspruchnahme ausgeschlossen waren, erhielten vermehrt Freistellungstage. Die Inanspruchnahme erfolgt weitgehend bei vollem Einkommensausgleich und ungeschmälernten Rentenansprüchen.

Für den Betriebsrat lag der größte Nachteil des Programms in seiner relativen Unverbindlichkeit. Kritisiert wurde vor allem, daß die Ausgestaltung des GÜR zu sehr den betrieblichen Belangen Rechnung trägt.

Von der ursprünglichen Absicht, jeden Mitarbeiter, der das 55. Lebensjahr vollendet hat, automatisch zu unterrichten, wurde nach Aussagen der betrieblichen Experten deshalb wieder Abstand genommen, um den einzelnen Beschäftigten in dieser Frage in seiner Selbstbestimmung zu belassen und nicht u.U. entscheidungsfördernd zu wirken. Wenn sich ein älterer Arbeitnehmer an der Inanspruchnahme des GÜR interessiert, dann sollte er sich auch einmal selbst um seine Rechte kümmern. Aufgrund des Personalabbaus mußte aber wieder von diesem Grundsatz abgewichen werden, da man als erstes die älteren Arbeitnehmer zum Ausscheiden zu gewinnen suchte.

Die Information über den GÜR war je nach Bereich sehr unterschiedlich. Während im Produktionsbereich sowohl die älteren Arbeitnehmer als auch ihre Vorgesetzten über eine mögliche Inanspruchnahme des GÜR von der Personalabteilung unterrichtet wurden, erfolgte diese Information in anderen Unternehmensbereichen nur selten oder gar nicht.

Verantwortlich für die Einführung des GÜR war die sog. Programmbeauftragte, die sich um die Durchsetzung und reibungslose Realisierung der Maßnahme kümmern sollte. Der Betriebsrat hat hingegen bei der Realisierung im konkreten Einzelfall i.d.R. kaum eine Rolle gespielt.

Die Implementation des GÜR erfolgt ohne formale Richtlinien. Besondere Empfehlungen, Durchführungsrichtlinien u.ä. gab es deshalb nicht, um so eine flexible, arbeitsplatzadäquate Handhabung der Regelung zu ermöglichen. Die Unternehmung macht aber auch auf die Schattenseiten einer Regelung ohne Richtlinien aufmerksam: "Das ist eine klare

Sache, in dem Moment, wo sie keine Richtlinien haben, wo sie das alles dem freien Spiel der Kräfte überlassen, da knirscht das irgendwo mal".

Mit der arbeitsorganisatorischen Umsetzung des GÜR war nach Aussagen der Unternehmung der Vorgesetzte vollkommen auf sich alleine gestellt. Das war sein Problem. Das mußte er irgendwie lösen (54). Nach Aussagen der Unternehmung gab es für die Vorgesetzten keine Vorbereitungen in bezug auf die Abwicklung des GÜR. "Die sind ins kalte Wasser geschmissen worden" (62).

Die durch die Arbeitszeitverkürzung der Ausgleitenden anfallende Mehrarbeit wurde ungeplant, ohne formalorganisatorische Regelung auf deren Kollegen verteilt. Die Verteilung der Mehrarbeit geschah in zwei unterschiedlichen Formen: Entweder es bestand keine formalorganisatorische Regelung bezüglich der Verteilung der Mehrarbeit. Dann mußten die Kollegen die vom Ausgleitenden nicht verrichtete Arbeit erledigen, oder die Arbeitsinhalte des Ausgleitenden wurden im vorhinein dem Arbeitsvolumen der Kollegen zugerechnet.

Teilweise wurde der GÜR auch von Schichtgängern in Anspruch genommen. Arbeitsorganisatorisch wurde dies so gelöst, daß entweder zwei Ausgleitende sich eine Schicht geteilt haben, oder aber es wurde einem Ausgleitenden ein Springer zugeordnet. "Ja, und dann mußten wir natürlich Zwang anwenden, indem wir gesagt haben: und Du bist eben die ersten vier Stunden und Du die zweiten vier Stunden" (56). Die Teilung einer Stelle erfolgte nach Aussagen der Unternehmung selten (56). Die Möglichkeit, die ausgleitenden Beschäftigten aus der Schichtarbeit herauszunehmen, wurde von der Unternehmung aus zwei Gründen skeptisch beurteilt. Erstens wären für diese Beschäftigten die Nachtzuschläge wegfallen und zweitens wurde auf das große Zusammengehörigkeitsgefühl unter den Schichtarbeitern hingewiesen, weswegen Umsetzungen vielfach ausgeschlossen seien.

Bis auf zwei Befragte (einer wechselte von der Schicht- zur Tagarbeit) sind alle während der Arbeitszeitverkürzung auf ihrem angestammten Arbeitsplatz verblieben. Der Wechsel zur Tagarbeit erfolgte auf Wunsch des Arbeitnehmers. Im zweiten Fall war die Arbeit schon auf die Kollegen aufgeteilt worden. Notwendige Umsetzungen wurden u.U. verhindert, weil kein Nachfolger zur Verfügung stand, keine Umsetzungsarbeitsplätze in der eigenen Abteilung vorhanden waren und in kleinen Abteilungen mit Profit-Center-Konzept Arbeitnehmer mit Verdienstsicherung das Lohn- und Sozialkostenkonto zu stark belasteten.

Konnten die Vorgesetzten im Raffineriebereich aufgrund der zügigen Information rechtzeitig ihre Personalplanung an die neuen Gegebenheiten anpassen, traten in anderen Bereichen erhebliche Konflikte auf. Arbeitnehmer reduzierten ihre Arbeitszeit aufgrund der verspäteten Information so kurzfristig, daß die Personaleinsatzplanung, die aufgrund des allgemei-

nen Personalmangels seit Beginn der Personalabbaumaßnahmen darauf ausgerichtet war, personelle Engpässe zu überbrücken, nun zusätzlich erschwert wurde. Konflikte mit den Kollegen waren die Folge, die nicht bereit oder in der Lage waren, zusätzliche Arbeiten zu übernehmen. Daß das Arbeitsvolumen nicht mit der entsprechenden Arbeitszeitreduzierung verringert wurde, war auch darin begründet, daß nur eine mangelnde Abstimmung innerhalb der einzelnen Arbeitsgruppen gegeben war.

Personalbedarf aufgrund der Inanspruchnahme des GÜR wurde erst dann angefordert, wenn personalpolitische Reaktionen durch die Verrentungsentscheidung des Arbeitnehmers ausgelöst wurde. Die Personalplanung war in diesen Fällen darauf ausgerichtet, den GÜR-Teilnehmer ganz zu ersetzen, nicht nur für die verkürzte Arbeitszeit. Aufgrund der Implementationsbedingung "Beschäftigungsneutralität" erfolgten Wiederbesetzungen lediglich in Form des Ringtausches, indem rationalisierungsgefährdete Arbeitsplätze älteren Arbeitnehmern zugeordnet wurden.

In der Rationalisierungsphase konnte der GÜR nicht von allen Beschäftigten in beiden Gleitstufen in Anspruch genommen werden (25). Das gesamte Programm kam zeitlich durcheinander: Seminare zur Vorbereitung auf den Ruhestand wurden teilweise von Beschäftigten in Anspruch genommen, die sich schon im Ruhestand befanden (26).

Problematisch war insbesondere der Zeitraum, in dem vorzeitige Pensionierungen nach dem Stützungsplan<sup>3</sup> vorgenommen wurden. Hier lag der Termin der Bekanntgabe der vorzeitigen Verrentung zeitlich so nahe am Ausscheidungstermin, daß der GÜR lediglich für einige Wochen in Anspruch genommen werden konnte. Andererseits war diese Situation insofern vorteilhaft, als infolge des zügigen Stellenabbaus kurzfristig Stellennachfolger aus anderen Betriebsteilen zur Verfügung standen.

Im Rahmen der Strukturkrise wurden teilweise ganze Betriebsbereiche geschlossen. In diesen Betriebsbereichen war es jedoch aufgrund dieser Situation nicht möglich, den GÜR durchzuführen.

Nach Aussagen der Unternehmung ergaben sich bei der Inanspruchnahme der ersten Gleitstufe – hier betrug die Arbeitszeit noch 6 Stunden – keine arbeitsorganisatorischen Schwierigkeiten, da die Beschäftigten ihr bisheriges Arbeitspensum auch in dieser Arbeitszeit bewältigten. Die Unternehmung räumte ein, daß teilweise Arbeit von Kollegen der Ausgleitenden mit erledigt wurde. Die zweite Gleitstufe – die Arbeitszeit betrug hier noch vier Stunden – machte jedoch arbeitsorganisatorische Umstellungen notwendig, um die Arbeitsaufgabe dem reduzierten Arbeitsvolumen anzupassen (54). Aufgrund der Implementationsbedingung "Beschäftigungsneutralität" konnten die Vorgesetzten erst ab dem Zeitpunkt

<sup>3</sup> Über den Stützungsplan wurden Arbeitnehmer mit Vollendung des 55. Lebensjahres vorzeitig pensioniert.

des Ausscheidens des ausgleitenden Beschäftigten neues Personal anfordern (109).

Die durch die Inanspruchnahme des GÜR anfallende Mehrarbeit wurde entweder vom Stellennachfolger, der zumeist aus dem internen Arbeitsmarkt stammte, oder von den Arbeitskollegen übernommen. Vereinzelt bestand die Erwartungshaltung: "Was in 8 Stunden geschafft wird, das kann einer auch in 6 Stunden schaffen". Zurückgeführt wurde diese Haltung zum einen auf die Implementationsbedingung "Beschäftigungsneutralität" und zum anderen auf eine mangelnde Abstimmung innerhalb der einzelnen Arbeitsgruppen.

Schalla (1984) untersuchte die Auswirkungen der Arbeitszeitverkürzung auf die Arbeitsleistung und das Arbeitspensum der Ausgleitenden jeweils für die 2 Std. und die 4 Std. Arbeitszeitverkürzung. Die Befragten hatten in der 6-Std.-Phase häufig den Ehrgeiz, das bislang gewohnte Arbeitszeitvolumen auch in der verkürzten Zeit zu erledigen – verbunden mit dem Bedürfnis, der Arbeitsgruppe bzw. den Kollegen möglichst wenig zur Last zu fallen.

Nach Schalla ging die Initiative, wie vom Unternehmen beabsichtigt, in den meisten Fällen von den Betroffenen selbst aus. Erfolgte die Initiative von seiten der Unternehmung, so wurde der GÜR immer im Zusammenhang mit Frühverrentungsmaßnahmen angeboten.

Die rechtliche Unsicherheit des Anspruchs und der geringe Grad der Formalisierung des Zugangs bewirkten organisatorische Schwierigkeiten bei der Durchführung des GÜR: Durch die Reduzierung des Personalbestandes wurde schon, ohne die Mehrarbeit durch die Arbeitszeitverkürzung der Ausgleitenden zu berücksichtigen, eine Situation geschaffen, die den verbliebenen Arbeitnehmern Mehrarbeit abforderte.

Belastend wurde es für einige Kollegen der Ausgleitenden dann, wenn die Konsequenzen der allgemeinen Rationalisierung und die Inanspruchnahme des GÜR zusammentrafen. Dies war dann der Fall, wenn Arbeitsplätze von Ausgleitenden selbst der Rationalisierung zum Opfer fallen sollten. In diesen Fällen mußten die Kollegen doppelt Mehrarbeit leisten, erstens hervorgerufen durch den organisatorischen Umstellungsprozeß und zweitens durch die Inanspruchnahme des GÜR. Zeitlich und personell unzureichend ausgestattete Rationalisierungs- und Umorganisationsmaßnahmen führten in nicht unerheblichem Umfang zu Mehrarbeit und Streß.

Hinzu kam, daß die zu leistende Mehrarbeit, sei es durch den allgemeinen Personalabbau oder durch die Inanspruchnahme des GÜR, von einigen Arbeitnehmern als Möglichkeit gesehen wurde, den eigenen Arbeitsplatz unentbehrlicher zu machen.

Die Kollegen der Ausgleitenden bewerteten den GÜR grundsätzlich positiv, ausgesprochen sozial, aber zur Zeit des Umbruchs ungünstig. Im



Gegensatz zur Funktion der Vorbereitung auf den Ruhestand schätzten diese Humanisierungsaspekte und erst recht Arbeitsmarktwirkungen des GÜR gering ein. Die Kollegen der Ausleitenden hielten zwar auch Beschäftigungseffekte für möglich, deren Verwirklichung wurde aber aufgrund der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens ausgeschlossen.

Der GÜR wurde auch von den Vorgesetzten als ausgesprochen sozial, aber zur Zeit des Umbruchs ungünstig bezeichnet. Als Voraussetzung zur Durchführung des GÜR wurde genannt, daß sichergestellt werden müßte, daß der Teil der Arbeit, der durch die Inanspruchnahme des GÜR nicht erledigt werden kann, von einem Ersatzarbeiter übernommen wird. Außerdem wurde von den Vorgesetzten hervorgehoben, daß man nicht Mitarbeiter einerseits motivieren kann und andererseits selbst mittags um 12 Uhr nach Hause geht. Unter dem Aspekt der Nachfolger - Einarbeitung wurde der GÜR aber als günstig eingestuft.

### 4.3 Unternehmung C

Die Unternehmung gehört zum Bereich der Chemie. Insgesamt beschäftigte die Unternehmung 1985 6.400 Mitarbeiter in vier inländischen Werken, die vorwiegend in ländlichen Regionen angesiedelt sind. Der Beschäftigungsstand blieb von 1975 bis 1985 relativ konstant. Die Unternehmung stellt Kunststoff-Formteile für die Automobilindustrie her. Zum Produktionsprogramm gehört darüber hinaus die Herstellung von Kunststoff-Folien, Wandbelägen und Fliesen. Die Untersuchung wurde in einem Werk durchgeführt, in dem 1.265 Mitarbeiter beschäftigt sind<sup>1</sup>. Der Anteil der Frauen an den Gesamtbeschäftigten liegt dort bei ca. 25%. Der Anteil der gewerblich Beschäftigten belief sich auf unter 50%.

Der GÜR wurde im Rahmen einer Betriebsvereinbarung abgeschlossen. Männer können den GÜR ab Vollendung des 60., Frauen und Schwerbehinderte ab Vollendung des 55. Lebensjahres in Anspruch nehmen, wenn sie jeweils eine Betriebszugehörigkeit von über 10 Jahren aufweisen. Außendienstmitarbeiter sind von der Inanspruchnahme des GÜR ausgeschlossen.

Der GÜR besteht aus zwei Gleitstufen, in denen die Arbeitszeit jeweils um 25% reduziert wird. Nach der Betriebsvereinbarung können Beschäftigte bei einer 25%igen Verkürzung der Arbeitszeit wählen zwischen einer zweistündigen täglichen Arbeitszeitverkürzung, einem freien Tag pro Woche plus zusätzlich einem freien Tag innerhalb von vier Wochen oder einer arbeitsfreien Woche, die alle vier Wochen in Anspruch genommen werden kann. In der zweiten Gleitstufe können die Arbeitszeiten entsprechend der Wahlmöglichkeiten nochmals um 25% reduziert werden. Bei Inanspruchnahme der ersten Gleitstufe beträgt die Bruttolohneinbuße aufgrund des Entgeltausgleiches für die reduzierte Arbeitszeit ca. 5% bzw. bei der zweiten Gleitstufe ca. 17,5%. Die Entgeltausgleichszahlungen, die zunächst vom Häufelungsprinzip ausgingen (jeweils 50% der reduzierten Arbeitszeit wird vom Arbeitgeber bzw. Arbeitnehmer übernommen), wurden aufgrund einer geringen Inanspruchnahme nachträglich angehoben. Weihnachtsgeld und Sonderzahlungen werden nur im ersten Jahr der Inanspruchnahme ungekürzt gezahlt. Als Grundlage zur Berechnung der Betriebsrente wird aber das zu erwartende Vollzeiteinkommen herangezogen.

<sup>1</sup> Kurz vor Beginn unserer Untersuchung wurde in diesem Betrieb eine Untersuchung über den GÜR von Prof. Harges durchgeführt, so daß uns die Unternehmungsleitung auf die Ergebnisse dieses Forschungsprojektes verwies. Hiermit dokumentieren wir die Ergebnisse, die uns im Hinblick auf eine vergleichende Betrachtung bisher realisierter Modelle des GÜR relevant erscheinen.

Die Initiative zur Einführung des GÜR ging von der Unternehmensleitung aus. Das vorwiegende Interesse zur Einführung des GÜR lag für die Unternehmung in der Erhaltung von qualifizierten Beschäftigten, da gerade der Vorruhestand diesem Ziel entgegenwirke. Beschäftigungspolitische Effekte spielten eine untergeordnete Rolle. Nach Aussage des Betriebsrates wurde die Verjüngung der Belegschaft nicht als ausdrückliches Ziel der Einführung des GÜR genannt, jedoch als positive Begleiterscheinung erachtet.

Eine Projektgruppe, bestehend aus leitenden Mitarbeitern des Personalwesens sowie einem Vorstandsassistenten, wurde mit der Entwicklung des GÜR betraut. Der Betriebsrat fühlte sich an der Entwicklung des Modells maßgeblich beteiligt.

In den Kostenschätzungen ging man davon aus, daß die Hälfte der 150 berechtigten Beschäftigten vom GÜR Gebrauch machen würden. Ermittelt wurde eine jährliche Kostenbelastung von 200.000 bis 300.000 DM. Dies sind 0,15 - 0,25% des jährlichen Personaletats einschließlich Sozialkosten der AG von rund 120 Mio. DM. Zu diesen Kosten wurden die zusätzlich durch die neu eingestellten Beschäftigten entstehenden arbeitsleistungsunabhängigen Kosten wie z.B. Jahresprämie, Essenzuschüsse, Ruhegeldansprüche etc. sowie höhere Personalverwaltungskosten addiert.

Da im Produktionsbereich die Löhne zu 99% variable sind, mußte jeder Arbeitsausfall durch die Personalreserve ersetzt werden. Kosten entstanden hier in Höhe der 20%igen Ausgleichszahlung. Es entstanden aber keine darüber hinausgehenden, dem GÜR zurechenbaren Kosten, da die Personalreserve ohnehin eingerichtet ist.

Nur die der Arbeitszeit entsprechenden Entgelte wurden als Lohn- und Gehaltsaufwand verbucht. Die 20%ige Ausgleichszahlung wurde als Fixkostenanteil über den Personaletat des Konzerns finanziert.

Die Anspruchsberechtigten wurden im Rahmen von Betriebsversammlungen, anhand von Veröffentlichungen in der Werkszeitung mit Handzetteln, durch Vermerke auf den Lohnabrechnungen und durch Plakate auf dem Werksgelände über den GÜR informiert. Jeder der berechtigten Mitarbeiter wurde darüber hinaus persönlich angesprochen und es fanden Beratungsgespräche statt, in denen individuelle Berechnungen zur Veränderung der Einkommenssituation vorgelegt wurden. Beratungsgespräche wurden auch vom Betriebsrat angeboten.

Nach Installierung des Modells stellte sich bald heraus, daß gerade die Höhe der Ausgleichszahlungen von ausschlaggebender Bedeutung für die Inanspruchnahme des GÜR war, so daß sich zunächst nur eine nicht nennenswerte Zahl von Mitarbeitern für den GÜR entschied.

Die Beschäftigungseffekte des GÜR sind verschwindend gering. Der Arbeitszeitausfall wird primär über die interne Personalreserve aufgefangen, so daß Neueinstellungen lediglich dann erfolgen, wenn diese zur Deckung

nicht ausreichen. Die Zahl von Neueinstellungen aufgrund des GÜR wird von Personalleitung und Betriebsrat als nicht nennenswert bezeichnet. In einem Fall wird berichtet, daß eine sonst erforderliche Umsetzung aufgrund von Kapazitätsabbau dadurch vermieden werden konnte, weil zwei Mitarbeiter in den GÜR wechselten.

Zunächst wurde vermutet, daß die betriebliche Umsetzung des GÜR mit erheblichem arbeitsorganisatorischen Aufwand (Probleme bei der Teilbarkeit von Stellen, Umsetzungen, Neueinstellungen) verbunden sein würde. Bei der Umsetzung des GÜR in die betriebliche Praxis erhoben dann auch zunächst die direkten Vorgesetzten der antragstellenden Mitarbeiter Einwände gegen eine 25%ige Verkürzung der Arbeitszeit, indem sie diese Mitarbeiter für unverzichtbar erklärten.

Vor jeder Umsetzung des GÜR wurde ein vertrauliches Gespräch mit dem direkten Vorgesetzten geführt und darin die arbeitsorganisatorischen Probleme erörtert.

In der teilkontinuierlichen Wechselschicht wurden individuelle Vertretungsregelungen praktiziert, die bisher schon in Verbindung mit der Personalreserve üblich waren. Umsetzungen wurden hier aufgrund der Inanspruchnahme des GÜR nicht erforderlich.

Durch die Inanspruchnahme des GÜR auf den übrigen gewerblichen Arbeitsplätzen entstandene Ausfallzeiten wurden in den normalen Vertretungsplan aufgenommen. Ein nennenswerter Zusatzaufwand bei der Arbeitsplatzkoordination soll dabei nicht entstanden sein. Im Produktionsplan wurden ausgleitende Beschäftigte, die jeweils alle 4 Wochen eine Woche Freizeit einlegten, wie beurlaubte oder erkrankte Mitarbeiter behandelt.

In Bereichen ohne termingebundene Arbeit sind keine Schwierigkeiten aufgetreten. Die Inanspruchnahme des GÜR führte allenfalls zu einer Verzögerung der Arbeitsbewältigung. In Bereichen mit termingebundener Arbeit wurde der GÜR in der Weise umgesetzt, daß die freie Woche in weniger arbeitsbelastete Zeiträume, z.B. in die Monatsmitte, verlegt wurde.

Als Bedingungen für eine solche Umsetzung wurden genannt:

- die Arbeit wird in Gruppen erledigt
- es existieren mehrere vergleichbare Arbeitsplätze
- langjährige Erfahrungen mit flexiblen Arbeitszeiten
- langjährige Erfahrungen mit Teilzeitarbeit.

Die Unternehmung mußte bisher keinen Antrag auf GÜR mit dem Argument zurückweisen, daß der entsprechende Arbeitsplatz für eine solche Maßnahme nicht geeignet sei. Ebenso war bisher keine Umsetzung erforderlich. Es wird aber darauf hingewiesen, daß Beschäftigte auf nicht teilbaren Stellen bisher keinen Antrag auf Inanspruchnahme des GÜR gestellt haben.

Wie oben dargestellt, ging die Unternehmung bei ihren Kostenschätzungen davon aus, daß jeder zweite der durchschnittlich 150 Anspruchsberechtigten den GÜR in Anspruch nehmen würde. Von den insgesamt für den GÜR anspruchsberechtigten AN nahmen in den Jahren 1982 und 1983 6,5% (2) bzw. 4,3% (2) den GÜR in Anspruch. Die Inanspruchnahme stieg in den Jahren 1984 und 1985 auf 25% (8) bzw. 27% (12). Während in den Jahren 1982 und 1983 kein Angestellter von dieser Regelung Gebrauch machte, nahmen in den Jahren 1984 und 1985 8,7% (2) und 12% (3) Angestellte den GÜR in Anspruch. Lediglich im gewerblichen Bereich entsprach die Anzahl der Inanspruchnahmen den Erwartungen der Unternehmung. 1984 nahmen 67% (6) und 1985 47,4% (9) den GÜR in Anspruch.

Aus Unternehmungssicht resultiert die dennoch geringe Inanspruchnahme im gewerblichen Bereich aus finanziellen Überlegungen der Beschäftigten. In bezug auf den Angestelltenbereich wird die Vermutung geäußert, daß sich verschiedene Angestellte aufgrund ihrer Qualifikation für nur schwer entbehrlich halten und deshalb dem Unternehmen nur ungern fernblieben.

Die Konkurrenz zum Vorruhestand bewirkte nach Aussagen der Unternehmungsseite einen drastischen Rückgang der GÜR-Inanspruchnahme. Der Vorruhestand übe unter gesundheitlichen Aspekten, gerade für Beschäftigte im Schichtdienst, einen stärkeren Anreiz aus als der GÜR. So stellten fünf für die Inanspruchnahme des GÜR Anspruchsberechtigte einen Antrag auf Vorruhestand.

Die Unternehmung strebt keine Veränderung des Modells an. Das Modell soll als alternative Regelung erhalten bleiben. Die Unternehmung hofft, daß nach Auslauf des Vorruhestandsgesetzes die Attraktivität des GÜR wieder zunehmen wird.

#### 4.4 *Unternehmung D*

1987 waren bei dieser Unternehmung 170.000 Mitarbeiter beschäftigt; davon waren ca. 115.000 Arbeiter und ca. 45.000 Angestellte. Etwa 12% der Beschäftigten waren Frauen.

Die Betriebsvereinbarung ist nach Aussagen der Unternehmung in einem Klima entstanden, in dem insbesondere die Diskussion um die Gesundheitsbelastungen von Dreischicht-Mitarbeitern im Vordergrund standen. Der GÜR ist nach Ansicht der Unternehmung als eine Maßnahme zum Abbau von gesundheitlichen Belastungen dieser Beschäftigtengruppe vom Gesamtbetriebsrat initiiert worden. Es wird großer Wert darauf gelegt, daß er nur eine Maßnahme von mehreren ist.

Die Forderungen nach einer Regelung für Schichtdienst-Mitarbeiter ist von einzelnen Betriebsräten in verschiedenen Niederlassungen erhoben worden. Die Unternehmung hat diese einzelnen Forderungen detailliert nach Inhalt, Zeitpunkt und Niederlassung aufgelistet. Mitte 1979 machten diese verstärkten Ansprüche eine Reaktion der Unternehmung erforderlich. Forderungen des Betriebsrates nach vermehrten Freischicht-Regelungen und nach der Schaffung von Möglichkeiten zum vorzeitigem Ausscheiden aus der Unternehmung wurden von der Unternehmung mit dem Argument zurückgewiesen, daß präventive Maßnahmen zur Problembewältigung eher geeignet seien. Dazu zählen in erster Linie regelmäßige Vorsorgeuntersuchungen und Kuraufenthalte, die letztendlich auch neben dem GÜR zu Hauptbestandteilen der Betriebsvereinbarung wurden. Aus tarifpolitischen Gründen sollte der Begriff "Urlaub" vermieden werden, um tarifpolitischen Forderungen nicht vorzugreifen.

Der GÜR ist vom Gesamtbetriebsrat eingebracht worden. Den Schwerpunkt der Betriebsvereinbarung bildete der GÜR aber nicht. "Wir waren schon der Meinung, daß man so ein Angebot machen soll, aber das war jetzt nicht der Auslöser: So!, wir wollen jetzt den GÜR sicherstellen für den Personenkreis - das nicht!" "Der GÜR gehörte einfach dazu - zum Angebot."

Die Unternehmung legte das größte Gewicht auf die vorgesehenen Vorbeugemaßnahmen (regelmäßige Untersuchungen, Kuren) während der Gesamtbetriebsrat die Regelung des vorzeitigen Ausscheidens bevorzugte. Der GÜR ist in dieser Regelung auch mit enthalten, "um das Ganze im Grunde genommen komplett zu machen". Der Gesamtbetriebsrat weist darauf hin, daß die Diskussion um dieses Modell zum Zeitpunkt des Abschlusses der Vereinbarung noch intensiver geführt worden ist. "Diese Diskussion findet - im Gegensatz zur Diskussion um die Wochenarbeitszeitverkürzung - nicht mehr statt; wobei heute auch niemand mehr über die Schichtarbeit diskutiert".

In den Verhandlungen wollte der Gesamtbetriebsrat auch die Beschäftigten im Zweischichtbetrieb mit als Anspruchsberechtigte in die Regelung über den GÜR einbeziehen. Der Gesamtbetriebsrat stützte sich bei seinen Forderungen auf wissenschaftliche Untersuchungen über die Auswirkungen von Schichtarbeit (BMAS Forschungsbericht Nr. 8). Die Unternehmung setzte sich aber letztendlich durch, den Kreis der Anspruchsberechtigten auf die Dreischichtdienst-Mitarbeiter zu beschränken. Dies gelang ihr mit dem Argument, daß keine Forschungsergebnisse über die gesundheitlichen Belastungen des Zweischichtdienst-Betriebes vorliegen würden. Ein Kompromiß in der Frage, ob auch Zweischicht-Mitarbeiter in die GÜR-Regelung mit einbezogen werden können, bestand in der Initiierung eines Forschungsprojektes, welches die Frage der gesundheitlichen Belastung von Zweischicht-Mitarbeitern klären sollte. Das Ergebnis dieses Forschungsprojektes hatte zwar eine belastende Wirkung des Zweischichtbetriebes bei den Beschäftigten feststellen können. Da die festgestellten Belastungen jedoch nicht an die Belastungen aus der Tätigkeit im Dreischichtbetrieb heranreichten, konnten diese Ergebnisse den Gesamtbetriebsrat in seiner Forderung nach der Einbeziehung auch der Zweischichtdienst-Mitarbeiter nicht unterstützen. Im Ergebnis konnten einige Regelungen, die für die Dreischichtdienst-Mitarbeiter vorgesehen waren, in abgeschwächter Form auch für die Zweischicht-Mitarbeiter abgeschlossen werden. Der GÜR blieb dabei für die Zweischichtdienst-Mitarbeiter ausgeschlossen.

Der Dreischichtbetrieb wird in einigen sog. Schwerpunktwerken durchgeführt. In allen drei Werken werden Nutzkraftfahrzeuge hergestellt. Als die Regelung des GÜR 1979 abgeschlossen wurde, war der Nutzkraftfahrzeugbereich nach Aussagen des Gesamtbetriebsrates noch gut ausgelastet. Aufgrund des Auftragsrückgangs ist der kapazitätsbedingte Bedarf für Dreischichtarbeiten zurückgegangen. 1979 gehörten 6% (5.000) der Arbeitsplätze in der Produktion zum Dreischichtbetrieb, 1986 lediglich noch 4% (4.351) der Produktionsarbeitsplätze.

Der Abschluß der Betriebsvereinbarung wird vom Management damit begründet, daß man an einem starken und möglichst einheitlich auftretenden Betriebsrat interessiert ist. Die Unternehmung möchte einen Betriebsrat, der "funktioniert" und dessen Vertreter man kennt. Deshalb ist es erforderlich, wenn die Unternehmung an einer Wiederwahl interessiert ist, den gewünschten Betriebsräten Zugeständnisse zu machen. Eine solche "Politische Betriebsvereinbarung" hat dann ihren Zweck erfüllt, wenn diese nach langwierigen Verhandlungen, die publizitätsträchtig begleitet werden, abgeschlossen ist. Nach Auskunft der Unternehmung interessierte sich der Betriebsrat nach Abschluß der Betriebsvereinbarung gar nicht oder kaum dafür, ob die Vereinbarung auch mit Leben gefüllt wird. In diesem Zusammenhang wird von der Unternehmung betont, daß sie diese Regelung selbst nie publiziert hat.

Laut Betriebsvereinbarung können Beschäftigte im Dreischichtbetrieb nach Vollendung des 60. Lebensjahres den GÜR in Anspruch nehmen, wenn sie bis zum 55. Lebensjahr im Dreischichtbetrieb tätig gewesen sind und eine Betriebszugehörigkeit von 10 Jahren aufweisen. Die Dauer der Inanspruchnahme des GÜR ist auf drei Jahre begrenzt. Innerhalb des ersten Halbjahres wird das Einkommen nicht reduziert. Anschließend erfolgt eine Minderung des Einkommens über einen Zeitraum von 10 Monaten von jeweils 2%. Bis zum Gleitende erhält der Ausgleitende dann 80% des bisherigen Vollzeiteinkommens. Ab dem 61. Lebensjahr besteht für die Anspruchsberechtigten die Möglichkeit, ganz auszuschneiden, wobei auch ein Übergang vom GÜR zum völligen Ausscheiden mit Vollendung des 61. Lebensjahres möglich ist. Die Beschäftigten, die die Form des abrupten Ausscheidens wählen, sind nach wie vor aus sozial- und rentenrechtlichen Gründen Mitarbeiter der Unternehmung.

Sowohl von Unternehmungsseite als auch vom Vertreter des Gesamtbetriebsrates wird in Frage gestellt, ob der GÜR das geeignete Instrument ist, Belastungen von Dreischichtmitarbeitern wirksam abzubauen. Der Vertreter des Gesamtbetriebsrates führte aus, daß präventive Maßnahmen für Beschäftigte im Schichtbetrieb, insbesondere Maßnahmen zur mitarbeitergerechten Gestaltung von Arbeitsplätzen sowohl von Betriebsrats- als auch von Unternehmungsseite bevorzugt werden<sup>1</sup>.

Seit Abschluß der Betriebsvereinbarung hat bisher ein einziger Beschäftigter den GÜR in Anspruch genommen. Aufgrund der fehlenden Inanspruchnahme des GÜR seit 1981 besteht deshalb für den Gesamtbetriebsrat keine Grundlage mehr, in Verhandlungen mit der Unternehmungsleitung über die Ausweitung des Modells zu treten.

Alle anderen Elemente der Betriebsvereinbarung (Kuren, Gesundheitsvorsorge) sollen hingegen in Anspruch genommen werden. Nach Abschluß der Vereinbarung wurden die Beschäftigten über diese Betriebsvereinbarung ausführlich auch an Hand von Broschüren informiert. Zur Zeit wird aber nicht mehr für den GÜR geworben.

Die Nachfrage nach dem Vorruhestand ist hingegen außerordentlich groß, so daß die in der Betriebsvereinbarung festgelegte Überforderungsklausel von 2% in einzelnen Werken mit bis zu 4,5% z.T. erheblich überschritten wird. Interessant ist, daß durchweg in allen Werken die festgelgte Überforderungsklausel überschritten wurde. Der Gesamtbetriebsrat betont, daß dort eine großzügigere Handhabung der Überforderungsklausel besteht, wo auch die Unternehmung ein größeres Interesse am vorzeitigen Ausscheiden der Mitarbeiter hat, wie z.B. im Nutzfahrzeugbereich. Der Vertreter des Gesamtbetriebsrates berichtet von Un-

<sup>1</sup> 23,7% der Rentenzugänge des Jahres 1986 entfielen auf die Berufsunfähigkeits- bzw. Erwerbsunfähigkeitsrenten. Diese Quote signalisiert hingegen nur eine unzureichende Wirkung der angesprochenen präventiven Maßnahmen.



mutsäußerungen derjenigen Beschäftigten, die den Vorruhestand "zwar vor Augen haben", ihn aber wegen fehlender Voraussetzungen nicht in Anspruch nehmen können. Diese besitzen zwar die Lebensaltersvoraussetzungen, aber nicht die geforderte Anzahl von Betriebszugehörigkeitsjahren für den Eintritt in den Vorruhestand.

Der Gesamtbetriebsrat geht davon aus, daß die betriebliche Vorruhestandsregelung über das Jahr 1988 nicht verlängert wird. Die von der Unternehmensleitung angeführten Kostenargumente werden von ihm anerkannt. Er akzeptiert die Nichtverlängerung der Betriebsvereinbarung über den Vorruhestand wegen der Kostenbelastung für die Unternehmung, obwohl die anspruchsberechtigten Beschäftigten in diese Regelung drängen.

Die 59er-Regelung wurde in dieser Unternehmung nur in Ausnahmefällen praktiziert. Eine Ausnahme ist eine Niederlassung, wo es infolge der Übernahme einer anderen Unternehmung zu einer größeren Personalabbaumaßnahme gekommen ist.

Die Unternehmung ist vor allem aufgrund ihrer Belegschaftsstärke eher in der Lage, auf eine aktive Verrentungspolitik zu verzichten und geeignete Arbeitsplätze für ältere und leistungsgewandelte Beschäftigte in größerer Anzahl bereitzustellen. So werden mit Hilfe von Belegschaftsstrukturanalysen Arbeitsplätze für leistungsgewandelte Beschäftigte identifiziert. Da es sich anerkanntermaßen bei Dreischichtarbeitsplätzen um besonders belastete Arbeitsplätze handelt, unterstützt es der Gesamtbetriebsrat, die Anzahl solcher Arbeitsplätze zu reduzieren.

Die Möglichkeit, Teilzeitarbeitsplätze anzubieten, wird vom Vertreter des Gesamtbetriebsrates vor allem aufgrund organisatorischer Hemmnisse im Produktionsbereich als begrenzt beurteilt. Teilzeitarbeitsplätze bestehen vor allem in sog. typischen Frauenberufen.

Vom Gesamtbetriebsrat wurde darauf hingewiesen, daß es im Rahmen der differenzierten Umsetzung der Wochenarbeitszeitverkürzung durchaus möglich ist, die Differenzierung altersspezifisch vorzunehmen. Bei einer Wochenarbeitszeit von 37 Stunden ergeben sich so z.B. 17 zusätzliche Freischichten.

Bis 1992 wird ein Anstieg der Arbeiter über 50 Jahre von 19% im Jahre 1986 auf über 24% erwartet. Das bedeutet für den Gesamtbetriebsrat, daß das Thema "Ältere Arbeitnehmer" auch in Zukunft in der Unternehmung aktuell ist. Die Unternehmung setzt dabei auf die vermehrte Bereitstellung und Schaffung von geeigneten Arbeitsplätzen für ältere und leistungsgewandelte Beschäftigte.

Die Unternehmung beschäftigt weltweit über 300.000 Mitarbeiter. Der Arbeitseinsatz älterer Arbeitnehmer wurde vor dem Hintergrund technischer, organisatorischer und qualifikatorischer Umstrukturierungen für die Unternehmung zunehmend problematischer. Höheren Qualifikationsanforderungen konnten ältere Arbeitnehmer oftmals nicht entsprechen. Das Angebot an altersadäquaten Arbeitsplätzen war begrenzt. Eine tarifliche Bestandssicherung garantiert umgesetzten älteren Arbeitnehmern die Weiterzahlung von 90% des vor der Umsetzung erhaltenen Bruttoeinkommens. Älteren Arbeitnehmern kann nach einer Betriebszugehörigkeit von mind. 20 Jahren nur aus betriebsbedingten Gründen, nach einer Betriebszugehörigkeit von 25 Jahren überhaupt nicht mehr gekündigt werden.

Die Möglichkeit, Beschäftigten ab dem 55. Lebensjahr eine Frühpensionierung anzubieten, besteht schon seit Mitte der 60er Jahre. Der GÜR sollte als zusätzliche "unblutige" Maßnahme – verstanden als freiwillige, sozialverträgliche Personalabbaumaßnahme – zum Abbau der älteren Belegschaftsangehörigen eingeführt werden.

Darüber hinaus sollte einigen älteren leistungsfähigen und -willigen Arbeitnehmern die Möglichkeit gegeben werden, zumindest über die Frühpensionierungsgrenze hinaus weiter in der Unternehmung zu arbeiten. Das Angebot des GÜR richtete sich also vornehmlich an besonders qualifizierte ältere Arbeitnehmer mit ganz spezifischen Detailkenntnissen.

Das Modell des GÜR wurde abgeleitet aus der Idee des Job-Sharings. Die vom Vorstand gebilligte Modellkonzeption des GÜR wurde an einzelne Unternehmungsbereiche mit dem Hinweis weitergeleitet, Qualifikationspotentiale aufzubauen, um anstehende Umstrukturierungsmaßnahmen besser bewältigen zu können.

Die Unternehmung ging davon aus, daß 10 – 25% der älteren Beschäftigten, die für die Frühpensionierung in Frage kamen, Interesse an der Inanspruchnahme des GÜR zeigen würden. Der Nutzen konnte dem Vorstand nicht quantifiziert vorgelegt werden ("Wir sind keine Zahlenfestschisten").

Nach eingehender Diskussion wurde das fertig entwickelte Modell dem Gesamtbetriebsrat vorgestellt. Dieser wurde also erst mit dem Modell eines GÜR konfrontiert, als die konkrete Modellgestaltung durch die Personalverantwortlichen schon ausgearbeitet war. Er akzeptierte aber vom Grundsatz her die Einführung des GÜR. Lediglich Fragen nach den Auswirkungen des GÜR auf die sozialversicherungsrechtlichen Ansprüche der Mitarbeiter wurden vom Gesamtbetriebsrat aufgegriffen und weitergehende Forderungen gestellt. Insbesondere bestand er auf der Sicherung der Rentenzahlungen für die zukünftig im GÜR beschäftigten Arbeitnehmer. Er erreichte eine Gleichstellung der Teilzeitbeschäftigten mit den

Vollerwerbstätigen durch Anhebung des Beitragssatzes zur Rentenversicherung. Rentenkürzungen konnten so vermieden werden.

Voraussetzung für die Inanspruchnahme des GÜR ist die Vollendung des 55. Lebensjahres und eine 20jährige Betriebszugehörigkeit, wobei in den letzten 5 Jahren der Anspruchsberechtigte vollzeitbeschäftigt sein muß. Die Dauer der Inanspruchnahme ist auf vier Jahre begrenzt. Nach Beendigung des GÜR muß der Anspruchsberechtigte in den Ruhestand treten. Das Modell umfaßt eine Gleitstufe, in der die Arbeitszeit um 50% auf 20 Wochenstunden reduziert ist. Die Lage der Arbeitszeit wird vertraglich vor Gleitbeginn festgesetzt. Der Entgeltausgleich beträgt 75% der Bruttobezüge bei Vollzeitbeschäftigung. Die Erfolgsbeteiligung und das Weihnachtsgeld werden ebenfalls auf der Basis von 75% des letzten Vollzeiteinkommens berechnet. Nicht reduziert werden die Beiträge zur betrieblichen Altersversorgung, die vermögenswirksamen Leistungen, Jubiläumurlaub und Jubiläumsgeld. Durch einen Höherversicherungsbeitrag zur gesetzlichen Rentenversicherung wird gewährleistet, daß der Ausgleitende keine Einbußen in der gesetzlichen Rentenversicherung hinnehmen muß.

Der GÜR wurde im September 1982 eingeführt. Über ein Firmenschieds schreiben wurden die Belegschaftsangehörigen sowohl über die Frührentenregelung als auch über das Modell des GÜR informiert.

Es besteht weder für den GÜR noch für die Frührentenregelung ein Rechtsanspruch. Das bedeutet, daß jeweils eine Einzelfallregelung zwischen der Unternehmung und dem betroffenen älteren Arbeitnehmer abgeschlossen werden muß. Voraussetzung für die Inanspruchnahme des GÜR ist somit, daß betriebliche Erfordernisse dem nicht entgegenstehen.

Umsetzungen sind nach Aussagen der Unternehmung durch die Inanspruchnahme des GÜR kaum notwendig gewesen. Eine wesentlich höhere Inanspruchnahme hätte jedoch zu arbeitsorganisatorischen Problemen geführt. Beispielhaft wurde auf den gewerblichen Bereich verwiesen, wo oftmals eine kontinuierliche Anwesenheit die Voraussetzung für die Erfüllung der Stellenanforderungen darstellt. Eine Teilung dieser Stellen würde wegen der Möglichkeit einer unzureichenden Koordination zwischen den Teilnehmern am GÜR die Kontinuität des Produktionsprozesses in Frage stellen.

Insgesamt wurde der Kreis der Anspruchsberechtigten so definiert, daß solche Arbeitnehmer für den GÜR in Frage kommen, deren ganztägige Beschäftigung nicht mehr notwendig sei, an deren teilweiser Beschäftigung aber weiterhin ein Interesse von seiten der Unternehmung besteht.

Nach Aussagen der Unternehmung ist das Interesse von Lohnempfängern am GÜR gering. Begründet wird dies mit dem Hinweis, daß für diese die Arbeit vorwiegend instrumentellen Charakter besitze. Hieraus erkläre sich, daß der GÜR vorwiegend dort in Anspruch genommen werde, wo Arbeitnehmer sich mit ihrer Arbeit identifizieren könnten. Der

GÜR würde dort weiterhin Identifikationspotentiale anbieten. Ein Statusverlust im außerbetrieblichen Bereich könnte so, im Gegensatz zur Frühpensionierung, vermieden werden.

Zum Zeitpunkt unserer Untersuchung nahmen etwa 10% (350 Arbeitnehmer) der anspruchsberechtigten Arbeitnehmer den GÜR wahr. Dabei erfolgte eine Inanspruchnahme vorwiegend im Bereich der mittleren und höheren Angestellten. Das Verhältnis der Inanspruchnahme des GÜR zwischen Arbeiter und Angestellten betrug ungefähr 25 : 75, wobei innerhalb der Angestellten der Anteil der höheren Angestellten überwog.

Der personalwirtschaftliche Nutzen der Frühpensionierung wurde von der Unternehmung unter dem Stichwort "Verbesserung der Altersstruktur" zusammengefaßt. In diesem Zusammenhang wurde betont, daß der Karrierestau abgebaut werden müsse. Der personalpolitische Nutzen des GÜR besteht für die Unternehmung demgegenüber in erster Linie darin, den guten sozialpolitischen Ruf des Hauses trotz Frühverrentungsmaßnahmen zu erhalten. Diese Zielsetzung wurde nach Aussagen der Unternehmung auch erreicht: Zur Zeit der Einführung des GÜR verging kein Tag, an dem nicht ein Vertreter der Medien oder Vertreter anderer Institutionen sich für diese sozialpolitische Innovation interessiert hätte.

Von 1985 bis 1986 nahm die Zahl der Beschäftigten um 8,6% zu, 1987 erhöhte sie sich nochmals um 3,1% auf ca. 39.000.

Trotz der Bedeutung des Personalbereichs ist der Planungshorizont der Personalplanung eher kurzfristig. Dies wird darauf zurückgeführt, daß die Unternehmung sehr stark von Imponderabilien abhängig ist (z.B. Rohölpreis), die eine langfristige Personalplanung schwierig machen. In bezug auf die demographische Entwicklung setzt die Unternehmung nach eigenen Aussagen nicht auf eine Verlängerung der Erwerbsarbeitszeit – gerade diese möchte sie im Führungsbereich eher senken. Die Einstellungspolitik ist darauf gerichtet, Nachwuchskräfte einzustellen, unabhängig davon, ob ein aktueller Personalbedarf besteht oder nicht (273).

Der Arbeitsmarkt wird nicht als eine fixe Größe gesehen, vielmehr sieht die Unternehmung in ihrer Attraktivität als Arbeitgeber mit Hinblick auf den Arbeitsmarkt einen eigenen Handlungsspielraum. Dieses Selbstbewußtsein bezüglich der zukünftigen Rekrutierung von Arbeitskräften hat seinen Grund: Einige Ausbildungsberufe existieren nur in dieser Unternehmung. Andererseits gibt es Berufe, die auch außerhalb der Unternehmung erlernt werden können, oder werden hauptsächlich von ihr nachgefragt (283). Die Fluktuation ist entsprechend gering. Die 59er-Regelung spielte bisher insbesondere aufgrund einer stetigen Personalentwicklung in dieser Unternehmung keine Rolle.

Die Anspruchsgrundlage für die Inanspruchnahme des GÜR ist tarifvertraglich geregelt. Danach können erstens Mitarbeiter, die noch im Schichtdienst tätig sind und eine Schichtzulage erhalten, und zweitens ehemalige Schichtdienstmitarbeiter, die bis zum vollendeten 55. Lebensjahr im Schichtdienst tätig waren, aber wegen Schichtdienstuntauglichkeit aus dem Schichtdienst ausscheiden mußten, mit Vollendung des 60. Lebensjahres den GÜR in Anspruch nehmen. Ein Einstieg ist auch in jedem Monat nach Vollendung des 60. Lebensjahres möglich. Das Gleitmodell besteht aus drei Gleitstufen. Die Arbeitszeit ist in der ersten Gleitstufe auf 30 Wochenstunden, in der zweiten Gleitstufe auf 24 und in der dritten Gleitstufe auf 20 Wochenstunden festgelegt. Ein Abweichen von der tarifvertraglich festgesetzten Wochenstundenzahl ist nicht möglich; d.h. die im ersten Jahr festgelegte Stundenzahl kann nicht im zweiten und dritten Jahr beibehalten werden. Arbeitnehmer, die vom GÜR Gebrauch machen, erhalten in der ersten Gleitstufe 95% ihres Bruttoverdienstes, in der zweiten Gleitstufe 85% und in der dritten Gleitstufe erhält der Anspruchsberechtigte 75% des vorherigen Bruttoverdienstes. Der sog. Bruttovergütungsausgleich setzt sich zusammen aus der Grundvergütung und der tatsächlich zuletzt erhaltenen Schichtzulage.

□ Ziel der Gewerkschaft war zu Verhandlungsbeginn nicht die Einführung des GÜR, sondern die des Vorruhestandes. Dieses Ziel konnte jedoch zunächst aus regelungstechnischen Gründen nicht verwirklicht werden, da eine damit verbundene notwendige Änderung des Zusatzversorgungstarifvertrages zum Zeitpunkt des Verhandlungsbeginns noch nicht durchgeführt worden war<sup>1</sup>. Erst dieses Hemmnis machte den GÜR nach Aussagen des Betriebsrates zum tariflichen Verhandlungsgegenstand (68). Von Anfang an bestand also das Ziel der Tarifkommission darin, den Vorruhestand einzuführen. Aufgrund des oben aufgezeigten Hemmnisses wurde der GÜR als Zwischenlösung eingebracht (71).

Der Wunsch von seiten der Gewerkschaft, den GÜR einzuführen, steht in einer ganzen Reihe von Maßnahmen, die Arbeitssituation von Schichtarbeitern zu erleichtern. In der Vergangenheit wurden schon einige tarifvertragliche Verbesserungen für Beschäftigte im Schichtdienst erreicht. 1978 wurde der Urlaub für Nachtschichtgänger verlängert. Jeweils nach 20 Nachtschichten hatten die Beschäftigten auf einen zusätzlichen Urlaubstag Anspruch. 1981 wurde diese Regelung verbessert, indem erstens auch Früh- und Spätdienstleistende in den Kreis der Anspruchsberechtigten einbezogen wurden, und zweitens erhöhte sich die Anzahl der zusätzlichen Urlaubstage, indem alle 15 Schichten die Anspruchsberechtigten einen zusätzlichen Urlaubstag erhielten (42). 1982 wurde die Inanspruchnahme-dauer der Schichtzulage von 15 auf 24 Monate für über 55jährige Beschäftigte heraufgesetzt.

In Fortsetzung dieser Tradition, auf tarifpolitischem Weg eine Belastungsreduzierung für Schichtdienstarbeiter zu erreichen, wurde der Kreis der Anspruchsberechtigten auf Schichtdienstarbeiter begrenzt<sup>2</sup>. Zum anderen wurde eine Begrenzung aus politischen Überlegungen heraus angestrebt, da die Arbeitnehmerseite davon ausging, daß eine Regelung für alle Beschäftigten bei den Vertretern der Unternehmungsseite auf Ablehnung stoßen würde(9)<sup>3</sup>.

Von seiten der Unternehmung stand in bezug auf den GÜR keine personalpolitische Überzeugung dahinter, weil das Instrument des GÜR nach Einschätzung der Unternehmung die Ursachen spezifischer Arbeitsbelastung nicht beseitigt, sondern allenfalls eine Schadensbegrenzung vornimmt.

<sup>1</sup> Die Änderung bezog sich auf den Zeitraum, der für die Berechnung der Zusatzversorgung maßgeblich ist. Waren bisher für die Berechnung die letzten drei Arbeitsjahre entscheidend, so wird jetzt nach der Änderung die gesamte Beschäftigungszeit zur Berechnungsgrundlage.

<sup>2</sup> Nach Angaben der Unternehmung sind ungefähr ein Drittel der Mitarbeiter im Schichtdienst tätig.

<sup>3</sup> Gleichzeitig mit der Forderung nach einem GÜR wurde die Forderung einer 38,5 Std.-Woche in die Tarifverhandlungen eingebracht (23).

Letztlich stimmte die Unternehmung einer Vereinbarung über den GÜR mehr aus einem politischen Kalkül zu. Die dem Tarifabschluß zugrunde liegende tarifpolitische Maxime lautete: "Naja, es jetzt abzuschließen schadet nicht, wenn was dran wäre schadet es nicht, sondern nachher stellt sich heraus, daß so eine Regelung wie hier gar nicht in Anspruch genommen wird. Es schadet eben niemanden" (362). "Und eine tarifliche Vereinbarung, die niemanden schadet, kann der Unternehmung nur von Nutzen sein: Sie haben tarifpolitisch ihr Problem gelöst und können dafür sagen: Dafür können andere Forderungen nicht erfüllt werden" (364).

Schon bei Abschluß des Tarifvertrages über den GÜR zeichnete sich eine Änderung des Zusatzversorgungstarifvertrages ab.

Einem Tarifabschluß über den Vorruhestand, der von beiden Seiten angestrebt wurde, stand nichts mehr im Wege<sup>4</sup>.

Sowohl der Abschluß als auch das Scheitern der GÜR-Vereinbarung in dieser Unternehmung ist letztlich nur vor dem Hintergrund des Vorruhestandstarifvertrages zu verstehen.

Einerseits stimmte die Unternehmung der Einführung des GÜR zu, weil zum Zeitpunkt des Abschlusses der GÜR-Vereinbarung der Abschluß eines Vorruhestandstarifvertrages sich abzeichnete und davon ausgegangen wurde, daß vor diesem Hintergrund keine Inanspruchnahme des GÜR erfolgen würde.

Andererseits scheiterte aufgrund der Möglichkeit eines baldigen Abschlusses einer Vorruhestandsvereinbarung die Einführung des GÜR vor der eigentlichen Regelungsumsetzung:

Es fand keine Inanspruchnahme des GÜR statt, weil allen Beteiligten klar war, daß in Kürze ein Vorruhestandstarifvertrag abgeschlossen werden würde. Hier bewirkten also schon die Erwartungen an einen Tarifvertragsabschluß über eine Vorruhestandsvereinbarung, daß der GÜR von Betriebsratsseite nicht weiter forciert wurde. Den Beschäftigten wurde von Betriebsratsseite "eindeutig signalisiert", daß in Kürze ein Vorruhestandstarifvertrag abgeschlossen wird und daß sie doch bis zu diesem Abschluß warten sollten.

Potentiell Anspruchsberechtigte nahmen eine ablehnende Haltung gegenüber dem GÜR ein. "Die haben sofort gesagt, wenn es nicht eine Vorruhestands-Regelung geben sollte, dann lehnen wir dieses Modell komplett ab" (74). Der Betriebsrat kennt keinen Beschäftigten, der diese Regelung in Anspruch genommen hat. Und im Vergleich zum Vorruhestand haben sich sehr wenige Beschäftigte für den GÜR interessiert ("ein

<sup>4</sup> Der Vorruhestandstarifvertrag ist zum 01.01.1986 in Kraft getreten. Anspruchsberechtigte, die eine Betriebszugehörigkeit von 20 Jahren bei Lufthansa haben, beziehen 75% Bruttovergütungsausgleich. Bei 10jähriger Betriebszugehörigkeit beträgt dieser 65%.

oder zwei sind mal gekommen und haben sich dafür interessiert, wie groß ihr finanzieller Verlust bei der Inanspruchnahme des GÜR sein würde")<sup>5</sup>.

Die fehlende Inanspruchnahme des GÜR ist aber darüber hinaus auch Ergebnis der Planungs- und Einführungsphase des GÜR. Von Betriebsratsseite wird eingeräumt, daß die älteren Beschäftigten unzureichend in den Diskussionsprozeß über das Für und Wider der Einführung des GÜR einbezogen wurden. "Es waren vielleicht nicht genügend dabei, die da mitdiskutiert haben" (86).

Und in bezug auf den Entgeltausgleich gab es von seiten der Beschäftigten auch Bedenken: "Sie rechnen das durch und sie fühlen sich gesundheitlich fit, daß sie sagen können: Schichtdienst, macht mir überhaupt nichts aus, den sitze ich auf der linken Backe ab, wenn ich die ganze Nacht in meinem Büro sitze. Und so haben viele Mitarbeiter gedacht und sind auch auf uns zu gekommen und haben gesagt: Da habt Ihr einen schönen Scheiß ausgehandelt". Die Mitarbeiter stellten zwei Punkte heraus: erstens den Verlust bei der Rente und zweitens die finanziellen Einbußen bei reduzierter Arbeitszeit (269).

Einen weiteren Grund für das Scheitern der Einführung des GÜR vermutet die Unternehmung auf der Durchführungsebene. Die Unternehmung geht davon aus, daß die Personaldienste den GÜR "nicht gepusht" haben. Als Begründung dafür wird angegeben, daß das Offerieren des GÜR bei manchem Beschäftigten leicht als Signal mißverstanden worden wäre, daß dieser nur noch eingeschränkt leistungsfähig sei. Aber auch aus eher wirtschaftlichen Gründen heraus sieht die Unternehmung keine Notwendigkeit, den GÜR den Beschäftigten zu verkaufen. "Wenn man Leistungsdefizite erkennt, dann sind wir aufgerufen etwas zu tun, aber wo soll denn bei uns der Grund liegen da etwas zu tun, wenn die normale Leistung vorhanden ist" (353).

Den gleichen Sachverhalt nimmt die Unternehmung auch zur Begründung dafür, daß die älteren Beschäftigten von sich aus nicht verstärkt den GÜR nachgefragt haben: "Aber daß der Mitarbeiter dieses Angebot von sich aus erst einmal wahrnimmt, das halte ich deswegen nicht für so hochwahrscheinlich, weil damit aus seiner Sicht zumindest ein Geständnis verbunden ist, naja ich will etwas kürzer treten" (351). Daß die Personaldienste bei dem Offerieren des Vorruhestandes hingegen keine solchen Schwierigkeiten hatten, begründet die Unternehmung damit, daß mit dem Vorruhestand ein beschäftigungspolitisches Ziel verbunden war, das auch jeder Arbeitnehmer nachvollziehen konnte.

<sup>5</sup> Das Interesse für den Vorruhestand ist in dieser Unternehmung besonders groß unter den ausländischen Beschäftigten. Unter den deutschen Beschäftigten gehen ca. 80% in den Vorruhestand. Beim Betriebsrat gibt es ein Jahr vor Auslaufen des Vorruhestandstarifvertrages viele Anfragen nach den Möglichkeiten der Verlängerung der Laufzeit.



Ein weiterer entscheidender Fehler dieses GÜR-Modells besteht darin, daß die Konsequenzen einer Inanspruchnahme des GÜR in bezug auf die Ansprüche aus der Zusatzversorgung nicht bedacht wurden. Denn lediglich die letzten drei Verdienstjahre werden zur Berechnung der Zusatzversorgungsansprüche herangezogen. Nach dem bestehenden Versorgungstarifvertrag ist nur der Entgeltbereich zusatzversorgungsfähig, nach dem auch tatsächlich gearbeitet wird (99). "Dies hätte für die den GÜR in Anspruch nehmenden Arbeitnehmer bedeutet, daß sie einen erheblichen Teil ihrer Zusatzversorgung aufgrund ihrer Inanspruchnahme des GÜR verloren hätten". "Wir haben gar nicht daran gedacht, daß die Leute zwischen 200 und 300 DM verlieren, und ich hätte es damals auch in Anspruch nehmen können und hab mir genauso durchgerechnet und hab mir gesagt, das kann ich mir nicht erlauben, daß ich nachher, wenn ich mit 63 in Rente gehe, daß ich dann 300 DM weniger habe" (173).

Dieser Sachverhalt war den gewerkschaftlichen Modellentwicklern bekannt. "Aber wir haben gedacht, daß die älteren Mitarbeiter froh wären erstmal, daß sie weniger zu arbeiten hätten".

Gründe für die fehlende Inanspruchnahme bei den Beschäftigten sieht die Unternehmung darüber hinaus darin, daß der GÜR zwar ein geeignetes Instrument für die Vorbereitung auf den Ruhestand darstellt, die Notwendigkeit, sich auf den Ruhestand vorbereiten zu müssen, bei den Beschäftigten keine große Bedeutung besitzt. "Aber es ist eben eine Sache, die nicht in das Bewußtsein des Arbeitnehmers vorgedrungen ist, daß ihnen so etwas drohen könnte wie ein Pensionierungstod, denn sonst würden sie ja vielleicht noch auf solche Möglichkeiten springen und es für sich als akzeptable Möglichkeit in Anspruch nehmen".

Größere Bedeutung mißt die Unternehmung den Überlegungen der Beschäftigten bei, die die finanziellen Konsequenzen einer bestimmten Ruhestandsentscheidung in den Mittelpunkt stellen. Die Unternehmung gibt ihren Eindruck wieder, daß Beschäftigte an einem frühen Ausscheiden dann interessiert sind, wenn sie finanziell abgesichert sind: "Der Mitarbeiter orientiert sich an diesem Fixpunkt und sagt, je früher, desto besser, wenn es finanziell steht, und in der Regel steht es ja finanziell, weil man eben eine lange Berufstätigkeit hinter sich hat und die entsprechenden Versorgungsanwartschaften gebildet hat in der Zeit" (245).

Auch wenn es in dieser Unternehmung bisher nicht zu einer praktischen Umsetzung des Modells gekommen ist, wird die arbeitsorganisatorische Umsetzung des GÜR als unproblematisch eingeschätzt. Die Vorstellung, für die entsprechend reduzierte Arbeitszeit zusätzliche Arbeitskräfte einzustellen, wird vom Betriebsrat als gegenüber der Unternehmung durchsetzbar bewertet (167). Probleme, qualifizierte Arbeitskräfte nicht ersetzen zu können, werden vom Betriebsrat nicht gesehen, da es genügend qualifiziertes Personal gibt.

Auch die Unternehmungseite wertet die Einrichtung von Teilzeit-  
arbeitsplätzen als unproblematisch. Einzelne Abteilungen wurden von der  
Personalabteilung aufgefordert, mehr Teilzeitarbeitsplätze zu schaffen,  
soweit dies betrieblich möglich sei. Insbesondere auch Leistungsgeminder-  
ten wurden bisher Teilzeitarbeitsplätze angeboten. Die Unternehmung  
präferiert aber in dieser Hinsicht einzelvertragliche Lösungen.

#### 4.7 *Unternehmung G*

Während die Gesamtproduktion bei der Unternehmung G von 1983 bis 1986 ca. 380.000 Einheiten pro Jahr betrug, konnte sie 1987 um über 15% auf ca. 440.000 Einheiten gesteigert werden.

Die Belegschaft wuchs in diesem Zeitraum von 32.000 1983 auf fast 40.000 Beschäftigte. Im gewerblichen Bereich sind 80% der Belegschaftsangehörigen beschäftigt. Der Facharbeiteranteil liegt bei über 30%.

Die Darstellung der Einführung des GÜR orientiert sich vorwiegend am Prozeßverlauf der Modelleinführung und zeichnet die wesentlichen personalwirtschaftlichen und personalpolitischen Entscheidungen im Einführungsprozeß nach. Im Anschluß daran wird eine Bewertung des dargestellten GÜR-Modells für diese Unternehmung vorgenommen und abschließend die aktuelle Entwicklung des GÜR-Modells dargestellt.

##### 4.7.1 *Einschränkung des Entscheidungsspielraums in der Personalpolitik durch die Beibehaltung der 59er-Regelung*

1975 wurde die Unternehmung G gezwungen, in erheblichem Maße Personal abzubauen.(3) In dieser Situation wurde die 59er-Regelung entwickelt, mit der dann in großem Umfang die Personalreduzierung vorgenommen werden konnte.

Die Arbeitnehmer wurden durch die Ausgleichszahlungen so gestellt, als wenn sie bis zum 63. Lebensjahr geblieben wären. Nicht ausgeglichen wurde die Differenz zwischen der Rente, die Arbeitnehmer zwischen dem 60. und 63. Lebensjahr bekommen haben, und dem, was sie in diesem Zeitraum verdient hätten.(41)

D.h. für den Zeitraum vom 59. bis zum 60. Lebensjahr (1 Jahr) wurde das Arbeitslosengeld so weit aufgestockt, bis es die Höhe des letzten Verdienstes erreicht hatte.

Der Ausfall der Betriebsrente und der gesetzlichen Rente wurde in der Weise ausgeglichen, daß für den Zeitraum vom 60. bis zum 63. Lebensjahr geschätzt wurde, was ein Arbeitnehmer in den drei Jahren rentensteigernd erworben hätte, wenn er in dieser Zeit noch gearbeitet hätte. Diese Summe wurde als Abfindungssumme ausgezahlt.(13)

In der Unternehmung G wird jeweils bei einer 25-, 35- oder 40jährigen Betriebszugehörigkeit Jubiläumsgeld, das entsprechend der Betriebszugehörigkeit ein, zwei oder drei Monatsverdienste ausmacht, gezahlt. Dieses Jubiläumsgeld wurde dann innerhalb der 59er-Regelung gezahlt, wenn ein Arbeitnehmer bis zum 63. Lebensjahr ein Jubiläum erreicht hätte.(41)

1976, in einer Situation, in der die ökonomischen Probleme überwunden waren, wurde das Personalabbau-Instrument "59er-Regelung" "... als

schöne Besitzstandslösung ..." weiter praktiziert. "Dann hat man im Grunde genommen aus meiner Sicht den Fehler gemacht, daß man nicht diese Personalabbaumaßnahme, nachdem sie nun beendet war, auch tatsächlich eingestellt hat ...".(11)

Fehlte mit dem Ende der ökonomischen Krisensituation nach 1976 eine einzelwirtschaftliche Begründung für die Beibehaltung der als Personalabbaumaßnahme initiierten 59er-Regelung, so erhielt diese mit dem Steigen der Arbeitslosenzahlen eine gesamtwirtschaftliche Legitimation für ihr Weiterbestehen. "Da ging's dann langsam schon in Richtung Begründung nicht mehr Personalabbaumaßnahme, sondern Entlastung des Arbeitsmarktes. Lieber jüngere Leute reinholen und die älteren dafür in Rente schicken und so eben den Arbeitsmarkt zu entlasten."(19)

Im Folgenden wird der Frage nachgegangen, welche Auswirkungen die Beibehaltung der 59er-Regelung auf den Entscheidungsspielraum der Unternehmung in der Personalpolitik hatte.

#### 4.7.1.1 Personalabbaupolitik

##### *Verhinderung des Aufbaus einer Personalreserve*

Eine Beibehaltung der 59er-Regelung zeigte dann deutliche personalwirtschaftliche Nachteile, als es wirtschaftlich wieder "bergauf" ging. Die 59er-Regelung war als Personalabbaumaßnahme konstruiert, konzipiert und umgesetzt worden. Personal konnte kostengünstig, schnell und auch sozial adäquat abgebaut werden. "In dem Augenblick, als es wieder bergauf ging und jede Menge Personal eingestellt wurde, hätte im Grunde genommen die 59er-Regelung als Personalabbaumaßnahme eingemottet werden müssen". (137)

Das personalpolitische Ziel - "Beschäftigung der mittleren Linie" - konnte so nicht erreicht werden, denn die Beibehaltung der 59er-Regelung, die zu 90% der Anspruchsberechtigten in Anspruch genommen wurde, verhinderte eine erneute Aufstockung älterer Jahrgänge. "Denn diese Regelung als Personalabbaumaßnahme kann nur funktionieren, wenn nachher Jahrgänge wieder aufgebaut werden."(137)

Die Unternehmung wurde zu einer Personalpolitik der unteren Linie gezwungen. Damit verlor sie gleichzeitig einen Teil ihres Handlungsspielraums, in Krisenzeiten Personalabbau über die Entlassung älterer Arbeitnehmer zu betreiben.(137)

##### *Verhinderung eines differenzierten Personalabbaus*

Die Anwendung der 59er-Regelung hatte für die Unternehmung, neben dem frühen Ausscheiden der älteren Arbeitnehmer, den Nachteil, daß

praktisch jeder Anspruchsberechtigte auch von dieser Möglichkeit Gebrauch machen konnte. In der Umsetzung der 59er-Regelung hatte die Unternehmung keinen Mechanismus in der Hand, der ihr eine selektive Pensionsierungspolitik erlaubte.

"(...) Insgesamt von der personalpolitischen Zielsetzung her ist das eine sehr undifferenzierte Regelung. (...) Es war zwar immer das Einverständnis des Vorgesetzten erforderlich. Aber de facto war's eben so, daß jeder Vorgesetzte zugestimmt hat." Die Vorgesetzten stellten sich auf das Austrittsalter von 59 Jahren ein, indem sie in ihre personalplanerischen Überlegungen die 59er-Regelung als festen Austrittstermin mit einbezogen.(43)

#### 4.7.1.2 Einengung des finanziellen Handlungsspielraums

Gegen die Autonomie der Unternehmung gerichtet ist bisher die in Verbindung mit der 59er-Regelung stehende Erstattungspflicht. Durch die Einführung der Rückzahlungsverpflichtung an die Rentenversicherung ist der größte Kostenanteil der 59er-Regelung gestiegen. Während an das Arbeitsamt lediglich das Arbeitslosengeld für ein Jahr zurückgezahlt werden muß, erstrecken sich die Rückzahlungen an die Rentenversicherung auf drei Jahre. Auf diesen Kostenanteil hat die Unternehmung insofern keinen Einfluß, als sie die zusätzlich entstehenden Kosten nicht durch eine Begrenzung der Leistungen aus der 59er-Regelung kompensieren kann. Denn Leistungseinschränkungen können nur den Anteil der Kosten reduzieren, der durch die Rückerstattung des Arbeitslosengeldes an das Arbeitsamt entstehen.(49)(226)

#### 4.7.1.3 Verhinderung einer längerfristig gültigen, von gesetzlichen Änderungen unabhängigen Altersgrenzenregelung

Die Unternehmung wurde in der Vergangenheit immer wieder durch häufige gesetzliche Änderungen, die die Bedingungen des Eintritts in den Ruhestand berühren, zu einer personalpolitischen Reaktion gezwungen und damit in ihrem Handlungsspielraum eingeschränkt.

"Denn wenn wieder an der gesetzlichen Schraube irgendwo gedreht wird, und wir dann wieder reagieren müssen, ist das Ziel einer langfristigen Konzeption wieder durchbrochen. Also können wir nur dann langfristig etwas anlegen, wenn wir eine betriebliche Regelung treffen, die auf keinerlei gesetzlichen Vorgaben aufbaut."(137)

#### 4.7.1.4 Die demographische Entwicklung wird die Personalbeschaffung erschweren

Die starke Nachfrage von Jugendlichen nach Ausbildungsplätzen 1984/85 war ein Ereignis, das die Unternehmung für Fragen der demographischen Entwicklung sensibilisierte. Im nachhinein wird zugegeben, daß das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) frühzeitig vor der Entwicklung gewarnt hatte. "Es war ganz klar, daß wir 84, 85 einen Riesenberg an Jugendlichen haben - es war alles bekannt, und trotzdem hat die Arbeitswelt nicht rechtzeitig reagiert."(287)

"Aus diesen Fehlern" (287) will die Unternehmung lernen, indem sie sich jetzt frühzeitig auf demographische Entwicklungen einstellt.

Schon jetzt gibt es Schwierigkeiten, Ingenieure zu finden. "Einerseits haben wir Riesensprobleme, Ingenieure einzustellen, wir kriegen keine. Und auf der anderen Seite lassen wir mit 58 Jahren einen erfahrenen Ingenieur, Konstrukteur gehen. Das paßt nicht zusammen."(277)

Angesichts der jetzigen Kenntnisse über den zukünftigen Verlauf der demographischen Entwicklung ist die Unternehmung bemüht, geeignete Maßnahmen zu treffen, die eine Anpassung der Personalpolitik an die veränderte Arbeitsmarktlage erlauben. Insbesondere die Bewertung der demographischen Entwicklung als relativ unumstößliches Faktum führt dazu, daß dieses Problem schon jetzt konkret angegangen wird. "... Es wäre schön, wenn man überall solche klaren Fakten auf dem Tisch hätte, um damit arbeiten zu können."(277) "Da ändert sich ja nichts mehr dran."(279) "Wenn Sie jetzt nicht die Pflöcke einschlagen, dann ist der Zug abgefahren."(291)

#### 4.7.2. *Die Abschaffung der 58er-Regelung zur Vergrößerung des personalpolitischen und personalwirtschaftlichen Entscheidungsspielraums*

Die Begründungen der Unternehmung für die Abschaffung der 58er-Regelung (Nachfolger der 59er Regelung) fallen je nach Fristigkeit unterschiedlich aus. Kurzfristig stand das Ziel der Ergebnisverbesserung und damit Kostensenkung im Vordergrund.(315) Unter langfristigen Gesichtspunkten mußte die 58er-Regelung aufgrund der demographischen Entwicklung abgeschafft werden. (317) Daß dies letztendlich auch der Reduzierung zukünftig anfallender Kosten dient, macht die Unternehmung deutlich, wenn sie auf die dann höheren Rekrutierungskosten von qualifiziertem Personal hinweist.(319)

Die beste Lösung wäre nach Auskunft der Unternehmung die Abschaffung der 58er-Regelung gewesen.

Nach Einschätzung der Unternehmung war eine kurzfristige Abschaffung der 58er-Regelung mit Risiken behaftet. Es mußten erst die Voraussetzungen für eine allmähliche Abkehr von der 58er-Regelung geschaffen werden.

In der Bewertung der Kosten, die bei einer kurzfristigen Streichung der 58er-Regelung anfallen würden, war man sich unsicher. Gegen eine abrupte Streichung sprach das Risiko, daß sich die Fehlzeiten erhöhen würden. Und zwar gab es zwei Gründe für diese Annahme:

Erstens könnte eine abrupte Streichung der 58er-Regelung zu Frustrationen und damit zu einer Erhöhung der Fehlzeiten bei den AN führen, die fest mit einer eigenen Inanspruchnahme dieser Regelung gerechnet hatten. Es mußten also entsprechende personalpolitische Vorkehrungen getroffen werden, die solche Reaktionen bei den Arbeitnehmern vermeiden.

Ein zweiter Grund, der die Annahme höherer Fehlzeiten bei dem Kreis der älteren Arbeitnehmer nahelegte, war die Vermutung, daß durch das Streichen der 58er-Regelung die Altersgrenze für viele ältere Arbeitnehmer so weit nach oben geschoben wird, daß deren Arbeitsfähigkeit aufgrund der daraus resultierenden Überforderung stark eingeschränkt wird.

Die Unternehmung mußte also das Vorhaben der kurzfristigen Abschaffung der 58er-Regelung sowohl unter dem personalwirtschaftlichen Aspekt – ist die Erhöhung der Altersgrenze nach dem Kriterium der Leistungsfähigkeit der älteren Arbeitnehmer realistisch? – als auch unter dem personalpolitischen Aspekt – schränkt die ersatzlose Abschaffung der 58er-Regelung die Leistungsbereitschaft der älteren Arbeitnehmer ein? – prüfen.

#### 4.7.2.1 Die personalwirtschaftlichen Voraussetzungen für eine Abschaffung der 59er-Regelung

Die Unternehmung mußte also aus personalwirtschaftlichen Erwägungen zu einer Einschätzung darüber kommen, ob das Vorhaben, die Altersaustrittsgrenze nach oben zu verschieben, realistisch ist.

Die Leistungsfähigkeit der Arbeitnehmer, die in Zukunft zu den 58jährigen und älteren Arbeitnehmern gehören, wird höher eingeschätzt. Erstens, weil diese nicht mehr der Kriegsgeneration angehören. "Diejenigen, die jetzt hier 57 oder 58 Jahre alt sind, haben in der Regel schon den Krieg im Endstadium mitgemacht, sie waren in dem Sinne nicht mehr so belastet."(261)

Zweitens wird davon ausgegangen, daß sich die in der Vergangenheit getätigten Investitionen in Maßnahmen zur Humanisierung der Arbeitswelt in einer größeren Leistungsfähigkeit der älteren Arbeitnehmer niederschlagen. "Diese ganzen Maßnahmen und Investitionen in den Arbeitsplatz

müssen sich insofern einmal auszahlen, daß ein 58jähriger heute an sich gesünder sein muß als noch vor ein paar Jahren, mit dem Ergebnis, daß er – weil gesünder – dann auch länger einsetzbar ist." (261)

Aus diesen beiden Vermutungen wurde geschlossen, daß die Erhöhung der Altersgrenze realistisch ist.

Der Betriebsrat kommt in seiner Einschätzung über die zukünftigen Einsatzmöglichkeiten älterer Beschäftigter zu einer gegenteiligen Einschätzung: "Man kriegt ja auch laufend mehr Probleme mit den älteren Belegschaftsmitgliedern mit der Einsetzbarkeit, weil die nicht mehr so universell einsetzbar sind, einmal vom gesundheitlichen Standpunkt her und aber auch vom technischen Teil her. Denn ich kann einen mit 55 oder 58 nicht mehr so gut umschulen oder ihm einen anderen Arbeitsplatz geben, das ist klar. Die paar, die es tatsächlich schaffen, das sind Ausnahmen. Es gibt welche, wir haben auch ein paar Beispiele da, da haben wir gesagt, das ist sagenhaft. Die steuern heute die Anlagen, die haben mit 56 die Umschulung gemacht. Aber das sind Ausnahmen, die kann ich nicht als Durchschnitt bezeichnen. Im Durchschnitt sind die Leute angearbeitet, wenn da einer 30 Jahre oder 35 Jahre im Betrieb ist, der ist kaputt"(343).

Nach Angaben des Betriebsrates werden sich die Probleme des Arbeitseinsatzes älterer Beschäftigter in Zukunft noch verschärfen (347). Insbesondere wird die Anzahl der Arbeitsplätze für ältere Beschäftigte ("Leichtarbeitsplätze") verstärkt durch Rationalisierungsmaßnahmen reduziert (352).

#### 4.7.2.2 Die personalpolitischen Voraussetzungen für eine ersatzlose Abschaffung der 59er – Regelung

##### *Die Einführung der Rückzahlungsverpflichtungen*

Die 59er – Regelung ist unverändert bis zu dem Zeitpunkt weiter praktiziert worden, bis die Rückzahlungsverpflichtungen eingesetzt haben.(19) Die Einführung der Rückzahlungsverpflichtungen durch den Gesetzgeber (§128) war ab 1982 für die Unternehmung Anlaß, jeweils die Leistungen an die Arbeitnehmer, die die 59er – Regelung in Anspruch nahmen, zurückzuschrauben.

"Und das war dann jeweils der Anlaß für uns gewesen mit jeder Veränderung auch unsere 59er – Regelung zu überprüfen. Auf der einen Seite haben wir Leistungen an Mitarbeiter gekürzt, um zumindest in gewissem Umfang die Belastungen, die durch die gesetzlichen Bestimmungen auf die Unternehmen zugekommen sind, zu kompensieren."(19)

Die Leistungseinschränkungen waren zunächst nicht allzu stark. Diese bezogen sich lediglich auf den Ausgleich der Rentenzahlungen. Es wurde eine Matrix mit den Kriterien "Höhe des Verdienstes" und "Betriebszu –



gehörigkeit" gebildet. Anhand dieser Matrix wurden dann Fixbeträge gezahlt.(21)

Zusätzlich zu der Maßnahme der Leistungseinschränkungen versuchte die Unternehmung durch die Befristung der Regelung auf jeweils ein Jahr politisch die Zeichen für eine Abwendung von der 59er-Regelung zu setzen. "(...) Wir haben immer gesagt: Wir machen nur eine Jahresregelung, um damit Zeichen zu setzen, daß es so nicht weitergehen kann."(43) (45)

Eine kurzfristige, völlige Abwendung von der 59er-Regelung scheiterte an der hohen Akzeptanz durch die älteren Beschäftigten.

"An sich wollten wir ja völlig weg von der 59er-Regelung, sie ersatzlos streichen und dafür was Neues machen, nämlich den gleitenden Ruhestand, aber das war noch nicht durchsetzbar."(220) "Wir haben schon von 83/84 an versucht, das Ganze zurückzudrehen, (...) das ist uns mit den Leistungen zum Teil auch gelungen, aber es ist uns eben nicht gelungen, die Regelung völlig fallen zu lassen, weil der Wunsch noch zu stark war, so weiterzumachen wie bisher."(45)

Der entscheidende Anstoß, letztendlich doch die Abschaffung der 59er-Regelung einzuleiten, war deren Verteuerung durch den Gesetzgeber.

"Das primäre Motiv war Kostensenkung und es war natürlich ein günstiger Ansatz, mit der Begründung, weil sich gesetzlich was geändert hat und zusätzliche Kosten auf das Unternehmen zukommen, eben die Leistungen zu reduzieren. Die Zielsetzung, Kosten zu senken war die ganze Zeit da gewesen; sie war aber ohne die gesetzliche Änderung nicht realisierbar. Die Arbeitnehmer haben gesagt, es ist ja bisher so gelaufen, warum soll's also nicht weiter so laufen. Und im Zusammenhang mit der Kostensteigerung, die sich durch die gesetzlichen Änderungen ergeben hatten, hatten wir nun das Argument zu sagen: So, dann müssen wir bei den Leistungen zurückdrehen."(47)(51)

Das Kostenargument, in drei Varianten vorgetragen, überzeugte nach Darstellung der Unternehmung den Betriebsrat, von der praktizierten 59er-Regelung Abstand zu nehmen.

Erstens wurde die grobe Rechnung aufgemacht, daß ein über die 59er-Regelung ausgeschiedener Mitarbeiter doppelt so teuer ist wie ein Mitarbeiter, der noch arbeitet. "Der eine bekommt 120.000, daß er nicht mehr arbeitet, und derjenige, der arbeitet, Leistung bringt, der bekommt nur 60.000. Das war nun eine griffige Größe, bei der nun auch der Betriebsrat gesehen hat, daß es so nicht mehr weiter geht."(51)

Zweitens setzte die Unternehmung die für die 59er-Regelung anspruchsberechtigten Arbeitnehmer in Relation zur Gesamtbelegschaft und legte dem Betriebsrat vor diesem Hintergrund dar, daß für weniger als zwei Prozent der Gesamtbelegschaft "zweistellige Millionenbeträge ausgegeben werden."(51)

"Diese wenigen werden also bevorzugt, und X Mitarbeiter sehen im Grunde genommen in die Röhre. Ich übertreibe jetzt ganz bewußt, um Ihnen aufzuzeigen, wie langsam der gedankliche Wandel stattgefunden hat, auch beim Betriebsrat."(53)

Die Unternehmung macht, indem sie die Haltung der jüngeren Arbeitnehmer zitiert, deutlich, daß der Betriebsrat unter dem Druck der jüngeren Belegschaftsangehörigen steht. "... Also wir sehen nicht ein, daß die älteren hier soviel Geld bekommen und für uns im Grunde genommen nichts übrig bleibt. Eher so nach dem Motto, lieber Betriebsrat, wenn ihr schon da so ein paar Millionen habt, dann verteilt die doch über die gesamte Belegschaft, nicht nur auf so einen kleinen Teil."(145) "Wir als 30jährige müssen erst warten bis wir 58 sind, wir wollen schon vorher ein bißchen was von dem großen Kuchen haben."(147)(313)

Der Betriebsrat bestätigt diese Einschätzung, indem er darauf hinweist, daß die 58-Regelung die "Sozialasymmetrie" gestört hat. "Wenn man überlegt, daß für 400 Leute rund 50, 55 Millionen Mark ausgegeben werden, Sozialleistungen finanziert werden müssen, da muß man sich fragen, was bleibt eigentlich für die restlichen 39.000 oder 38.000 in dem Fall über" (21). Zudem war für seine Entscheidung relevant, daß nur ein Drittel der gesamten Zahlungen den tatsächlich Betroffenen zukam, der Rest an die Sozialversicherungsträger abgeführt werden mußte (6).

Drittens verdeutlichte die Unternehmung dem Betriebsrat, daß die 59er-Regelung trotz Einschränkung der Leistungen immer teurer wird. "Denn unter'm Strich gesehen ist die Regelung immer teurer geworden, obwohl wir Leistungen eingeschränkt haben. Diese Entwicklung hat glücklicherweise dazu geführt, daß das Maß auch aus Sicht Betriebsrat überschritten war, weil zwar auf der einen Seite die Leistungen gekürzt worden sind, also der Mitarbeiter weniger gesehen hat, auf der anderen Seite aber trotzdem für das Unternehmen die Kosten gestiegen sind."(47) Auch wenn über die Rückzahlungsverpflichtungen endgültig noch nicht entschieden ist, muß die Unternehmung Rückstellungen bilden, die im Ergebnis wirksam sind.(49)

Die Einwände des Betriebsrates bezogen sich nach Darstellung der Unternehmung insbesondere darauf, daß unter Umständen der § 128 und auch die Rückzahlungsverpflichtungen an die Rentenversicherung wegfallen und damit die 59er-Regelung für die Unternehmung doch sehr billig werden würde. Diesen Einwänden des Betriebsrates entgegnete die Unternehmung mit folgenden Argumenten:

"Wir müssen im Augenblick Rückstellungen bilden, weil noch der Paragraph gilt, auch wenn er überprüft wird. Und die Überprüfung wird nicht vor 1989/90 abgeschlossen sein, weil der Berichtersteller jetzt gewechselt hat. Aber selbst wenn der 128 für verfassungswidrig erklärt wird, ist davon auszugehen, daß sich der Gesetzgeber etwas Neues einfal-

len lassen wird, um das Geld zurückzubekommen. Denn das Geld ist eingeplant und die öffentlichen Kassen sind wie üblich leer."(137) Das Kostenargument wurde letztendlich vom Betriebsrat akzeptiert und damit war der Weg frei, zumindest langfristig die 59er-Regelung abzuschaffen. Kurzfristig konnte das unternehmungspolitische Ziel "Abschaffung der 59er-Regelung" jedoch durch die Verabschiedung des Vorruhestandsgesetzes nicht realisiert werden.

### *Die Einführung des Vorruhestandsgesetzes*

Die Anwendung des Vorruhestandsgesetzes wurde von der Unternehmung aus Kostengründen nicht in Erwägung gezogen.

Jedoch hatte der Abschluß des Vorruhestandsgesetzes Auswirkungen auf das Vorhaben der Unternehmung, die 59er-Regelung abzuschaffen. Der Betriebsrat konnte sich bei seinem Bemühen, die 59er-Regelung zu verlängern, auf das Vorruhestandsgesetz berufen. "Der hat gesagt: Es geht nicht. Die 59er-Regelung ist so eingefahren und jetzt gibt es auch noch das Vorruhestandsgesetz. Wir müssen also weiterhin eine solche Regelung machen. Und daraus ist der Kompromiß entstanden, die 58er-Regelung, aber nur befristet für ein Jahr."(81)(45)

Die Unternehmung konnte den Beschäftigten den Austritt aus der Unternehmung mit Vollendung des 58. Lebensjahres, wie in den meisten Vorruhestandsverträgen vorgesehen, nicht verwehren, da die gesamtwirtschaftliche Begründung für ein frühes Ausscheiden älterer Arbeitnehmer eher an Gewicht zunahm.

Die Verabschiedung des Vorruhestandsgesetzes hatte also für die Personalpolitik die Konsequenz, daß eine kurzfristige Abschaffung der 59er-Regelung aus personalwirtschaftlichen Erwägungen politisch nicht durchsetzbar war. Im Gegenteil: der Betriebsrat erreichte nicht nur eine Verlängerung der 59er-Regelung, sondern einen noch früheren Austritt um ein Jahr entsprechend dem Vorruhestandsgesetz.

"... Durch den Vorruhestandstarifvertrag war für die AN bzw. für den BR noch ein zusätzliches Argument gekommen. Wenn man dann schon nicht den Vorruhestandstarifvertrag nutzt, dann muß eine andere adäquate Lösung des vorzeitigen Aufhörens gefunden werden. Deshalb war zu dem damaligen Zeitpunkt "...politisch ..." (102) nicht durchsetzbar, die Regelung völlig fallen zu lassen und irgend etwas anderes dafür zu machen."(45,81)

Im Gegenzug nahm der Betriebsrat Leistungseinschränkungen bezüglich der finanziellen Ausgestaltung der 58er-Regelung in Kauf.(83) 1985 wurde der Verdienstausschlag auf 65% des Bruttoentgelts eingeschränkt. Gleichzeitig wurde eine 90%ige Nettobegrenzung eingeführt, weil häufig 65% brutto mehr waren, als die Arbeitnehmer vorher netto bekommen haben.(21) Die Zahlung des Jubiläumsgeldes wurde in der Weise

beschränkt, daß jetzt nur noch Arbeitnehmer in den Genuß dieser Zusatzleistung kamen, die bis zum 60. anstatt vorher bis zum 63. Lebensjahr ein Jubiläum gefeiert hätten.(39)

Das Heruntersetzen des Austrittsalters um ein Jahr ist der Unternehmung deshalb nicht so schwer gefallen, weil für den Zeitraum zwischen dem 58. und 59. Lebensjahr keine Rückzahlungsverpflichtungen an das Arbeitsamt bestehen.(21)

"Es waren Überlegungen sogar im Gange, ob man eine 57er-Regelung macht, weil auch dann gegenüber dem Arbeitsamt keine Rückzahlungsverpflichtung besteht. Aber soweit sind wir dann nachher nicht gegangen. So kam es zu dem Kompromiß, das Kürzen der Leistungen auf der einen Seite, auf der anderen Seite Zurückgehen auf 58."(83)

Dadurch, daß das Austrittsalter um ein Jahr gesenkt wurde, akzeptierte die Belegschaft die Leistungseinschnitte. "Das ließ sich gut verkaufen, eben von wegen jetzt nicht mehr mit 59, sondern schon mit 58 gehen zu können. Gewisse Leistungseinschnitte wurden dafür von den Mitarbeitern ohne Rumoren hingenommen."(87) "Praktisch jeder der 58 Jahre geworden war, hat diese Regelung in Anspruch genommen.(29) Die Differenz zu 100% ist dadurch begründet, daß nicht alle AN die Anspruchsvoraussetzung für die Inanspruchnahme der flexiblen Altersgrenze erfüllten."(39)

Die 58er-Regelung war somit ein Kompromiß zwischen Betriebsrat und Unternehmung, einerseits die Leistungen einzuschränken, andererseits aber das Austrittsalter um ein Jahr zu verringern.(83) Die Unternehmung wurde also durch die Diskussion um den Vorruhestand daran gehindert, ihr Ziel "Abschaffung der 59er-Regelung" zu realisieren.

1986 wurde noch einmal eine 58er-Regelung abgeschlossen, die etwa die gleichen Konditionen hatte wie die 1985er 58er-Regelung.(41) Insbesondere der Betriebsrat drängte die Unternehmung, die völlige Abschaffung der 58er-Regelung nicht durchzuführen, und zwar im Interesse derjenigen Mitarbeiter, die kurz vor dem 58. Lebensjahr standen.

Die Unternehmung stand vor der Aufgabe, eine Übergangsregelung insbesondere für denjenigen Personenkreis zu schaffen, dem kurz vor Erreichen des 58. Lebensjahres die Möglichkeit durch die Abschaffung der 58er-Regelung genommen wurde. Darüber hinaus sollte eine Übergangsregelung erstens den Zweck erfüllen, "daß sich eben die Mannschaft gedanklich da umstellen kann", und zweitens der Unternehmung Gelegenheit geben, Erfahrungen bezüglich der Durchführung des GÜR zu sammeln.

Die Leistungseinschränkungen der 58er-Regelung erwiesen sich nicht als ein taugliches Mittel, die Mehrbelastungen durch die Gesetzesänderung aufzufangen. "(...) Aus Unternehmenssicht hat das, was wir da gespart haben durch die Leistungskürzungen in den Einzelfällen die Mehraufwendungen nicht aufgewogen."(224)

"Das sind vielleicht 15 Prozent, mehr ist das nicht."(226)

Leistungseinschränkungen konnten nicht an dem Teil der Rückzahlungsverpflichtungen, der an die Rentenversicherung zu zahlen ist, vorgenommen werden. "Die Durchschnittsrente beim Arbeiter beträgt so 17-1800 Mark und beim Angestellten liegt sie so ungefähr bei 2 1/2 bis 3.000 Mark, in einem Jahr sind das also 24.000, mal drei sind 72.000 Mark. Die Sie nur der Rentenversicherung zahlen müssen, was aber in dem Sinn der Mitarbeiter gar nicht sieht."(226)

Eine Erkenntnis bei dem Vorhaben, die Leistungen aus der 58er-Regelung einzuschränken, lautete, daß nur die Einschränkung des Teilnehmerkreises die finanziellen Belastungen für die Unternehmung spürbar reduzieren würde. "Was es nur bringt, wenn Sie eben den Berechtigtenkreis einschränken."(226) "Aus diesem Gedanken heraus sind in Anlehnung an den GÜR Belastungsgruppen gebildet worden."(232)

Erste Belastungsgruppe:

Schwerbehinderte und Arbeitnehmer, die Akkord und Schichtarbeit verrichten.

Zweite Belastungsgruppe:

Arbeitnehmer, die in Schicht- oder in Akkord arbeiten.

Dritte Belastungsgruppe:

Alle anderen Arbeitnehmer, also vor allem die tariflichen Zeitlöhner.

1987 konnten alle Arbeitnehmer die 58er-Regelung in Anspruch nehmen, die der ersten und zweiten Belastungsgruppe angehörten. Von der dritten Belastungsgruppe konnten alle Arbeiter mit einer Betriebszugehörigkeit von 20 Jahren und alle Angestellten mit einer Betriebszugehörigkeit von 25 Jahren diese Regelung in Anspruch nehmen.(232)

Durch diese Regelung der Anspruchsberechtigung wurde der Kreis der Teilnehmer um 20% gegenüber der 58er-Regelung von 1986 eingeschränkt.(234)

1988 wird eine weitere Begrenzung insofern vorgenommen, als in diesem Jahr nur noch alle Akkordarbeiter die 58er-Regelung in Anspruch nehmen können. D.h. alle Zeitlöhner und alle Tarifangestellten, ob Wechselschicht oder nicht in Wechselschicht, dürfen nicht gehen. Damit werden zwei Drittel des Jahrgangs 1930 von der 58er-Regelung ausgeschlossen.(236)

Diejenigen, die von der 58er-Regelung aufgrund dieser Konstruktion der Anspruchsberechtigung ausgeschlossen sind, können den sog. beschleunigten Übergang in den Ruhestand in Anspruch nehmen (238).

Wie sehen die finanziellen Konditionen für diese 58er-Regelungen aus? Weiterhin werden 65 Prozent brutto für die zwei Jahre, also von 58 bis 60 gewährt, aber die Nettobegrenzung beträgt nicht mehr 90 %, sondern 80 % netto.(220) Der Ausgleich der Betriebsrente und der gesetzlichen Rente ist ersatzlos gestrichen worden.(220) Außerdem wird die Rente so berechnet, als ob der Arbeitnehmer unverfallbar ausscheidet. Die Betriebsrente wird also jetzt nach m-nel gekürzt.(220)

Diese einschneidenden Kürzungen in den Leistungen bewirken jedoch keine mindere Inanspruchnahme dieser 58er-Regelung durch die Anspruchsberechtigten. "(...) Obwohl die Leistungen ganz stark gekürzt sind, kommen praktisch alle Leute, die berechtigt sind, und wollen vorzeitig mit 58 ausscheiden. Also das, die Leistungen sind gar nicht das Entscheidende offensichtlich für Mitarbeiter, was da rüber kommt, sondern für den ist entscheidend, vorzeitig aufzuhören."(87)

"Der Reiz vorzeitig aufzuhören ist eben unwahrscheinlich stark. Also dafür werden sogar Leistungseinschnitte hingenommen. Das sagt sogar einer jetzt aus der Linie, die also nun hier die Verträge abschließen, mit dem ich jetzt vor kurzem gesprochen habe, man bräucht nur den Leuten im Grunde genommen gar nichts anzubieten, nur sagen: Du kannst mit 58 gehen, dann gehen sie auch."(93)(87)

#### 4.7.3 *Der GÜR als Mittel zur Abschaffung der 58er-Regelung*

##### 4.7.3.1 Die personalpolitischen und personalwirtschaftlichen Voraussetzungen zur Einführung des GÜR

###### 4.7.3.1.1 Die personalwirtschaftlichen Voraussetzungen für die Einführung des GÜR

Gerade die Einschätzung über den zukünftigen Verlauf der demographischen Entwicklung führt dazu, daß organisatorische Hemmnisse, die immer wieder in der Literatur herangezogen werden, um die geringe Verbreitung und Inanspruchnahme des GÜR zu erklären, relativiert werden.

"(...) Wenn wir das sehen, und trotzdem nichts tun, dann machen wir doch einen Fehler. Und jetzt zu sagen, wir sehen das zwar, aber organisatorisch gibt das Probleme, deshalb machen wir das nicht - das ist genauso falsch."(279)

"Wir sagen eben, wenn ich davon überzeugt bin, daß ich auch ältere Mitarbeiter länger halten will, kann, muß, dann darf ich mich nicht hinter organisatorische Gründe zurückziehen, um das abzulehnen. Also organisatorische Probleme sind Probleme, die lösbar sein müssen. Auch gegen Widerstände oder sonst irgendwas."(277)

Als eine grundlegende Voraussetzung, den GÜR erfolgreich einführen zu können, wurde erkannt, daß die organisatorische Möglichkeit für

Arbeitnehmer in Teilzeitarbeit zu arbeiten, geschaffen werden müssen. "...Wenn eben insgesamt nicht die Voraussetzungen gegeben sind, Teilzeit zu machen, dann ist es natürlich sehr viel schwieriger eben Altersteilzeit oder gleitenden Ruhestand zu machen."(155)

Um den GÜR, insbesondere in bezug auf die Verteilung der dann reduzierten Arbeitszeit, in vollem Umfang anbieten zu können, mußte die Zuordnung der Entlohnung zu der täglich geleisteten Arbeit abgekoppelt werden. Dazu wurde Anfang 1987 der Monatslohn eingeführt. (133)

In der Vergangenheit waren für die Berechnung der Betriebsrente die letzten zwölf Monate entscheidend, so daß diejenigen, die zwei Jahre vor Rentenbeginn in Teilzeit gingen, überproportionale Renteneinbußen hinnehmen mußten. Mit der Einführung des GÜR wird diese Art der Rentenberechnung abgeschafft.

Ersetzt wird diese Regelung durch eine Berechnungsmethode, die jedes Beschäftigungsjahr berücksichtigt. Die Jahre der Vollzeitarbeit werden dann in Relation zu der Dauer des GÜR gesetzt. Unter der Voraussetzung einer langen Betriebszugehörigkeit verringert sich die Betriebsrente für einen Arbeitnehmer aufgrund der neuen Berechnungsweise nur minimal.(523)

Der Unternehmung war bekannt, daß in Unternehmungen, in denen der GÜR alternativ zu einer abrupten Verrentung angeboten wurde, die Inanspruchnahme des GÜR bisher äußerst gering ausgefallen ist.(313) Es wurde damit gerechnet, daß die eigene Belegschaft sich nicht anders verhalten wird. "Wir gehn davon aus, bei unseren Mitarbeitern, die würden sich nicht anders verhalten. Die würden also auch lieber vorzeitig gehen."(271)(430) Dies bestätigte sich dann auch.

Unter dieser Annahme und mit den Ergebnissen der ersten Erfahrungen wären aber die mit der Einführung des GÜR verfolgten personalpolitischen Ziele nicht erreichbar gewesen.(313) Denn Voraussetzung, die jeweils gesetzten Ziele zu erreichen, ist eine hohe Inanspruchnahme des GÜR.

"(...) Und der nächste Schritt war für uns eben klar, neben dem GÜR eine andere Regelung 58er- oder 59er-Regelung, also vorzeitiges Ausscheiden anzubieten, würde den GÜR totmachen."(326)(311) Und damit auch die mit dessen Einführung verfolgten personalpolitischen Ziele.

Nach Einschätzung der Unternehmung wird der Entscheidungsspielraum der Arbeitnehmer, ob sie vorzeitig ausscheiden oder den GÜR in Anspruch nehmen, durch die relativ sehr gute finanzielle Ausstattung des vorzeitigen Ausscheidens faktisch eingeschränkt. In diesem Sinne wird die Inanspruchnahme des GÜR finanziell negativ sanktioniert.

"... Wenn ich die Sache so attraktiv mache, daß im Grunde genommen sich (...) sein Ermessensspielraum auf Null reduziert, weil es im Grunde genommen die beste Möglichkeit ist, 'ne 58er-Regelung, kostengünstig,

also viel Geld zu bekommen und trotzdem aufzuhören nachher, ja, dann ist ja das Ziel nicht erreicht, daß ich eben dem Mitarbeiter die Möglichkeit gebe, selbst zu entscheiden."(137)

"... Der sagt, ich bin doch blöd, wenn ich das nicht in Anspruch nehme. Deshalb ist eben unser Ansatz, daß wir eben gesagt haben, also neben-einander das ganze alternativ anzubieten, das wissen wir ganz genau, da gehen alle vorzeitig und nicht gleitend."(311)

Bei einer Beibehaltung der Alternativen-Konstruktion wäre also eine höhere Inanspruchnahme des GÜR nur über eine verbesserte finanzielle Ausstattung gegenüber der 58er-Regelung möglich gewesen. Unter Maßgabe des Kriteriums "Kostensenkung" entschied man sich für die andere Lösung, die Alternative "58er-Regelung" abzuschaffen. Neben der garantierten hohen Inanspruchnahme hatte diese Lösung einen weiteren Vorteil: Aufgrund des Fehlens einer konkurrierenden Verrentungsregelung verlor der Mechanismus "Entgeltausgleichszahlung" zur Beeinflussung der Inanspruchnahme völlig an Gewicht. Die Konditionen für den Entgeltausgleich konnten ohne Konsequenzen für die Inanspruchnahme verschlechtert werden.

"... Wenn die Konkurrenz weg ist, kann ich ja auch die Konditionen für den gleitenden Ruhestand etwas verschlechtern, weil ich ja keine Konkurrenz mehr habe. Weil ja dann eben gilt, friß oder stirb, entweder du nimmst den gleitenden Ruhestand in Anspruch älterer Mitarbeiter, oder gar nicht. Deshalb konnte ich eben dann da zurückdrehen."(332)

Die Abschaffung der 58er-Regelung hat aber noch einen weiteren Vorteil: Die Unternehmung geht davon aus, daß bei einer Alternativen-Regelung die Vorgesetzten der anspruchsberechtigten Arbeitnehmer den Wunsch auf GÜR blockieren würden. Denn für diese ist das Ersetzen von ausgeschiedenen Arbeitnehmern relativ problemloser, als Personalersatz für ausgleitende Mitarbeiter zu finden, die ihre Arbeitszeit in Stufen um 20%, 40% und 60% reduzieren.(430) Die Ersetzung des Quantums an reduzierter Arbeitszeit wird dabei für die Vorgesetzten um so schwieriger, je kleiner die Organisationseinheiten sind und je geringer die reduzierte Arbeitszeit ausfällt.(432)

#### 4.7.3.1.2 Die personalpolitischen Voraussetzungen für die Einführung des GÜR

Die Abschaffung der 58er-Regelung gestaltete sich für die Unternehmung deshalb so schwierig, weil durch die Diskussion um den Vorruhestandstarifvertrag der politische Druck so stark war, daß die Unternehmung eine Regelung beibehalten mußte, die es den Arbeitnehmern erlaubte, vorzeitig in den Ruhestand zu gehen. "... Die Rahmenbedingungen (waren) so stark, daß wir da nicht gegen an konnten."(104)(102)



Aus dieser Erfahrung heraus mußte für die Einführung des GÜR ein Zeitpunkt gefunden werden, der, anders als bei der Abschaffung der 58er-Regelung, in einem für die Unternehmung günstigen politischen Klima lag. "Wir können eben dann nur versuchen, Situationen günstig auszunutzen."(125)

Erstens wurde die zukünftige gesamtwirtschaftliche Situation so eingeschätzt, daß aufgrund des Andauerns der hohen Arbeitslosigkeit das Vorruhestandsgesetz "... zumindest bis 1990 verlängert wird ...". Die spätere Einführung des GÜR - aufgrund dieser prognostizierten politischen Rahmenbedingungen - wäre erheblich erschwert worden, weil sich dann Betriebsrat und Beschäftigte in ihrem Interesse, eine Verlängerung der 58er-Regelung zu erreichen, auf diese politischen Rahmenbedingungen hätten berufen können. "Dann hätten wir große Probleme gehabt zu sagen, von wegen, wir machen was anderes ...".(106)

Zweitens spielten neben den gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen die Konzern-Rahmenbedingungen bei der Bestimmung des günstigsten Zeitpunkts eine Rolle. Dies bedeutete für die Unternehmung, daß der Abschluß der Betriebsvereinbarung über den GÜR zu einem Zeitpunkt stattfinden mußte, zu dem bei der Mutter über die Verlängerung der dort praktizierten 58er-Regelung noch nicht entschieden war. "... Wenn eben (die Mutter) eine 58er-Regelung abschließt, dann hat's unser BR sehr schwer zu argumentieren, warum wir nicht. Aber solange (die Mutter) noch nicht abgeschlossen hatte, konnten wir eben sagen, wir greifen an, wir sind aktiv ...".(106)

Drittens war der Unternehmung bekannt, daß die Betriebsräte der Branche untereinander einen guten Kontakt pflegen. Auch hier mußte eine Situation genutzt werden, in der ein Trend in der Verrentungspraxis innerhalb der Branche noch nicht festgeschrieben war. "Es läßt sich immer schlecht argumentieren, daß es einer anders macht als die anderen."(108)

Viertens war der neue Betriebsrat noch nicht lange im Amt. "Jetzt am Anfang, wenn gerade die (Gewerkschaft) gestärkt aus der ganzen Lage hervorgegangen, daß am Anfang letztlich der Amtsperiode von drei Jahren läßt sich natürlich noch mehr bewegen, auch unangenehme Einschnitte machen, als kurz, wenn die neue Wahl wieder bevorsteht. So daß das ein günstiger Zeitpunkt gewesen ist, also große Projekte über die Bühne zu ziehen."(67)

Fünftens war sich die Unternehmung bewußt, daß eine in der Unternehmung seit Jahren praktizierte 58er-Regelung nur sehr behutsam abgeschafft werden könnte und damit die Einführung des GÜR frühzeitig erfolgen mußte. "Aber gerade so ein diffiziles Thema wie hier, was nun jeden der Betroffenen nun sehr stark angehen kann, ob mit 58 oder 59 oder auch erst später, da muß ich schon frühzeitig anfangen. Denn je

Lebensjahr die Unternehmung verlassen werden. Da nun Rentenbeginn

länger (...) dann nachher sowas läuft, ja umso mehr gewöhnen sich die Leute dran."(287)

Sechstens steht die Personalpolitik der Unternehmung unter dem Motto: "... Da wo's noch nicht brennt, kann man viel besser experimentieren. Und es ist lockerer bei der ganzen Experimentiererei, als wenn ich da unter Druck stehe, Erfolg haben zu müssen ...."(293)

Der Betriebsrat konnte von der Notwendigkeit überzeugt werden, daß Teilzeitarbeit im Interesse der Unternehmung weiter ausgebaut werden muß. Damit war für die Unternehmung eine entscheidende Hürde auf dem Weg, den GÜR einzuführen, genommen.(155)

Nach Auskunft der Unternehmung wurde "lange hin und her überlegt"(430), ob zum Problemkreis Pensionierungspolitik eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt werden sollte. Letztendlich wurde von einer Mitarbeiterbefragung Abstand genommen, die zum Ziel gehabt hätte herauszufinden, ob die Beschäftigten die bis zu diesem Zeitpunkt praktizierte betriebliche 58er Regelung oder einen neu einzuführenden GÜR als Pensionierungsoption bevorzugen.

Der Zeitpunkt einer solchen Mitarbeiterbefragung wurde als nicht günstig eingeschätzt. "Wir meinen aber, daß zumindest der jetzige Zeitpunkt falsch wäre, weil das ein falsches Bild wiedergibt".(430) "Die würden alle reinschreiben – die Älteren: Ich will eine 58er – Regelung!"(430)

Vor allen Dingen sah die Unternehmung in einer Mitarbeiterbefragung die Gefahr, daß dadurch der Eindruck entstehen könnte, Mitarbeiter, die sich für eine Option entscheiden würden, hätten letztendlich auch einen Anspruch auf Inanspruchnahme. "...So daß dann hier auch der Eindruck in bezug auf den GÜR sich möglicherweise verfestigen könnte, auch hier hätte man einen Anspruch drauf. Und nicht nur grundsätzlich einen Anspruch, dem zugestimmt werden muß."(430)

Die Entscheidung, auf eine Mitarbeiterbefragung zu verzichten, macht deutlich, daß der GÜR in dieser Unternehmung nicht als bloß sozialpolitische Maßnahme zu bewerten ist, vielmehr abgeleitet ist aus unternehmungspolitischen Zielsetzungen. Die Durchführung einer Mitarbeiterbefragung hätte erstens die aus Unternehmungssicht für notwendig erachtete Einführung des GÜR möglicherweise konterkariert. Dafür sprach die weiterhin hohe Inanspruchnahme der 58er – Regelung, obwohl die finanzielle Ausgestaltung erheblich reduziert worden ist. Zweitens wäre zumindest die unternehmungspolitische Zielsetzung in Frage gestellt worden, den GÜR selektiv, d.h. je nach Belastbarkeit und Leistungsfähigkeit des Arbeitnehmers, anzuwenden. Der durch eine Mitarbeiterbefragung hervorgerufene Eindruck, das Ergebnis hätte dann auch bindende Wirkung, in dem Sinne, daß jeder Arbeitnehmer anspruchsberechtigt ist, mußte vor dem Hintergrund dieser Zielsetzung vermieden werden.

Schon ab Herbst 1986 bestand für die Mitarbeiter die Möglichkeit zu gleiten. Das zu diesem Zeitpunkt Fortbestehen der betrieblichen 58er-Regelung hatte Auswirkungen auf die Personalpolitik des Unternehmens in bezug auf den ab diesem Zeitpunkt geltenden GÜR. Insbesondere waren davon betroffen:

- die Anspruchsgrundlage
- die Informationspolitik
- der Gleitbeginn
- die Entgeltausgleichszahlung.

Die Unternehmung ging von der Annahme aus, daß der GÜR neben der zu diesem Zeitpunkt noch bestehenden 58er-Regelung nicht in Anspruch genommen werde. Diese Annahme stützte sich insbesondere auf Erfahrungen aus anderen Firmen und Branchen, bei denen die jeweilige Inanspruchnahme eine deutlich höhere Präferenz der Anspruchsberechtigten für das vorzeitige Ausscheiden signalisierte.

Zu diesem Zeitpunkt stand aber schon das Vorhaben fest, den GÜR als langfristiges Pensionierungsmodell einzuführen und gleichzeitig mit dessen Einführung die 58er-Regelung abzuschaffen. Daraus ergab sich die Zielsetzung, alles zu vermeiden, um den GÜR als erfolglose Pensionierungsalternative erscheinen zu lassen, denn dies hätte unter Umständen wieder eine Abkehr der Unternehmungsleitung vom GÜR bedeutet.

Diese Bedenken berührten insbesondere die Anspruchsgrundlage und die Informationspolitik der Unternehmung. Zum einen wurde diese GÜR-Vereinbarung nicht auf die Anspruchsgrundlage einer Betriebsvereinbarung gestellt, sondern es folgte lediglich eine "Art Selbstbindung", und zum anderen wurde diese Regelung weder vom Gesamtbetriebsrat noch von der Unternehmung "groß publik" gemacht.

Personalpolitisch agierte die Unternehmung unter der Voraussetzung, daß eine Konkurrenz zum GÜR in Form der Möglichkeit des abrupten Ausscheidens nur dadurch gemildert werden könnte, indem die Bedingungen des GÜR in Relation zur Alternative "abruptes Ausscheiden" verbessert würden. Die Attraktivität des GÜR wurde dadurch erhöht, daß der Gleitbeginn ab dem 55. Lebensjahr festgesetzt wurde - also 3 Jahre vor der Möglichkeit, über die 58er-Regelung abrupt auszusteigen. Gleichzeitig fiel die finanzielle Ausstattung dieser GÜR-Regelung für die Mitarbeiter günstiger aus als in der dann folgenden Betriebsvereinbarung.

Für Ausgleitende bestand die Möglichkeit, innerhalb der Gleitdauer eine vorzeitige Verrentung in Anspruch zu nehmen ("Umsteigebahnhof"). So hätte ein Mitarbeiter vom 55. bis zum 58. Lebensjahr gleiten und anschließend unter Anrechnung des Häufelungsprinzips die 58er-Regelung in Anspruch nehmen können.

Diejenigen, die vom GÜR ausgeschlossen waren, hätten mit dem 62. Lebensjahr die Unternehmung verlassen können. Bis zum Rentenbeginn

mit 63 Jahren hätte die Unternehmung das Entgelt zu 100% weitergezahlt. Damit wären keine Kosten in Form von Rückzahlung der Rente entstanden. Lediglich Rückzahlungen an das Arbeitsamt wären angefallen.

Nach Aussagen der Unternehmung hat kein Mitarbeiter diese GÜR-Regelung in Anspruch genommen. "Die waren alle auf 58 eingestellt ...".

Denjenigen Arbeitnehmern, die nun aufgrund der Einschränkungen des Teilnehmerkreises die 58er-Regelung nicht mehr in Anspruch nehmen können, bietet die Unternehmung den sog. "beschleunigten" GÜR an. "Die Mitarbeiter, die aus betrieblichen Gründen nicht ausscheiden können oder nicht zum Kreis der Anspruchsberechtigten gehören, können in den "beschleunigten" Gleitenden Ruhestand eintreten." Der beschleunigte GÜR trat am 01.09.1987 in Kraft.

Der beschleunigte Übergang in den Ruhestand umfaßt lediglich 2 Gleitstufen, und zwar im 58. Lebensjahr wird die Arbeitszeit auf 60% reduziert und im 59. Lebensjahr beträgt die Arbeitszeit lediglich 40% der durchschnittlichen tariflichen Arbeitszeit.

Wie bei dem eigentlichen GÜR besteht auch hier durch das Erreichen der 40%-Stufe mit Vollendung des 59. Lebensjahres die Möglichkeit für den Arbeitnehmer, sich arbeitslos zu melden. Kann ihm das Arbeitsamt keine Stelle vermitteln, so kann dieser Arbeitnehmer ebenso wie bei Inanspruchnahme der 58er-Regelung mit Vollendung des 60. Lebensjahres den Rentenanspruch stellen.

Ein wesentlicher Punkt dieser Gleit-Regelung betrifft die Anspruchsberechtigung. Im Gegensatz zum eigentlichen GÜR ist beim beschleunigten GÜR die Unternehmung verpflichtet, alle anspruchsberechtigten Arbeitnehmer auch gleiten zu lassen.

Die Gruppe von Arbeitnehmern, die im Jahr 1988 die dann noch laufende 58er-Regelung ("Übergangsregelung") in Anspruch nehmen dürfen, sind gleichzeitig für den beschleunigten GÜR anspruchsberechtigt. Die Unternehmung ist vor diesem Hintergrund der Ansicht, daß der beschleunigte GÜR von dieser Arbeitnehmer-Gruppe nicht in Anspruch genommen wird. "Der (Arbeitnehmer, d. Verf.) geht jetzt nicht für ein halbes Jahr jetzt auf 80% runter, um dann ganz auszuschneiden. Die arbeiten bis dahin durch, um dann ganz aufzuhören. So daß aus dem Grunde im Augenblick noch gar keiner kommen kann oder kommen wird."

#### 4.7.3.2 Das Modell des GÜR

Gegen den GÜR sprach zunächst die zusätzliche Kostenbelastung, insbesondere verursacht durch den teilweisen Entgeltausgleich. Andererseits erhoffte sich die Unternehmung aufgrund der Teilzeitarbeit einen effi-

zienteren Einsatz der Beschäftigten und damit eine teilweise Kompensierung dieser Kosten.

"Das ist ja auch mit ein Ziel, Belastung zu verringern dadurch, daß eben nur noch Teilzeit gearbeitet wird, damit eben die Leistungsfähigkeit zu erhöhen und damit im Grunde genommen, was ich zwar auf der einen Seite direkt als Kosten bezahle, die zehn Prozent, aber irgendwo auf der anderen Seite, da gibt es gewisse Einsparungen durch eine Leistungsverbesserung dieses Mitarbeiters zu erzielen."(319)(317)

Im Folgenden werden die einzelnen Komponenten des GÜR vorgestellt.

### *Anspruchsberechtigte*

Der Gesichtspunkt der Belastung am Arbeitsplatz war ein Leitgedanke bei der Einteilung der älteren Arbeitnehmer in verschiedene Gruppen von Anspruchsberechtigten.

Drei Gruppen von Anspruchsberechtigten, abgestuft nach dem Grad ihrer Belastung, wurden gebildet:

1. Gruppe: Arbeitnehmer, die schwerbehindert sind, und Arbeitnehmer, die Schicht- und Akkordarbeit leisten. Diese Gruppe kann ihre Arbeitszeit mit Vollendung des 57. Lebensjahres auf 80% reduzieren.
2. Gruppe: Arbeitnehmer, die entweder Schicht- oder Akkordarbeit leisten. Die Arbeitszeitreduzierung auf 80% erfolgt hier mit Vollendung des 58. Lebensjahres.
3. Gruppe: Alle anderen Arbeitnehmer, also Zeitlöhner und Tarifangestellte, die keine Schicht- und Akkordarbeit leisten. Diese Gruppe kann ab dem 59. Lebensjahr ihre Arbeitszeit auf 80% reduzieren.

Entscheidend für die Zugehörigkeit zu einer dieser Gruppen ist die Tätigkeit, die ein Arbeitnehmer bis zum 54. Lebensjahr ausgeübt hat. Eine bestimmte Betriebszugehörigkeitsdauer als Voraussetzung für die Inanspruchnahme gibt es nicht. Das liegt zum einen daran, daß nur wenige Mitarbeiter zum Zeitpunkt des Ausscheidens weniger als 20 Jahre Betriebszugehörigkeit besitzen, und zum anderen macht sich eine geringere Betriebszugehörigkeit bei der Entgeltfestsetzung bemerkbar: "Der kriegt eben dann niedrigeres Weihnachtsgeld ... und da wird ihm direkt beim GÜR auch weniger, weil er nur Prozente von dem verringerten Weihnachtsgeld bekommt. Also das fang ich über diese Geschichten wieder auf."(450)

### *Nicht-Anspruchsberechtigte*

Arbeitnehmer, die schon in Teilzeit tätig sind, gehören nicht zum Kreis der Anspruchsberechtigten. Die "Know-How-Träger" der Unternehmung zu behalten, war ein weiterer Leitgedanke, die Gruppe der anspruchsberechtigten Arbeitnehmer zu bestimmen. Die Unternehmung faßt darunter, neben den AT-Führungskräften, die grundsätzlich vom GÜR ausgeschlossen sind, insbesondere Meister und Tarifangestellte. Know-how-Träger bestimmen sich aber weniger über ihre Qualifikation, als vielmehr dadurch, ob besonders hohe Wiederbeschaffungskosten bei der Ersetzung dieser Qualifikationen anfallen. Darüber hinaus besteht ein organisatorisches Problem. Denn die graduelle Ersetzung von Arbeitskräften ist dort relativ schwer möglich, wo es sich um Arbeitskräfte mit hohen Qualifikationen handelt. Hier stellt der Arbeitsmarkt nach Aussagen der Unternehmung kaum Arbeitskräfte zur Verfügung, die bereit sind, begrenzt, lediglich auf Teilzeitbasis qualifizierte Tätigkeiten auszuüben.

"Wir gehen eben nicht mehr davon aus, daß eben alle, nur weil sie 58 oder 59 Jahre alt sind, nix mehr leisten können."(257) Alle diejenigen Arbeitnehmer, die nach Meinung der Unternehmung zur Gruppe der "Know-How-Träger" gehören, erhalten dementsprechend nicht die Berechtigung, den GÜR in Anspruch zu nehmen.

Entsprechend dieser Regelung müßten Leistungsträger bis zum Erreichen der flexiblen Altersgrenze weiterarbeiten. Die Unternehmung geht aber noch einen Schritt weiter: Durch materielle Anreize sollen Arbeitnehmer dazu motiviert werden, die flexible Altersgrenze nicht in Anspruch zu nehmen und erst mit Erreichen der gesetzlichen Altersgrenze ab 65 aus der Unternehmung auszuschneiden. "Und jetzt sagen wir, so diejenigen, die wir jetzt schon nicht haben gleiten lassen als Leistungsträger, die würden wir im Grunde genommen möglichst lange halten in Richtung Rückbesinnung Regelaltersgrenze 65...."(384) "Denn mit 63 kann er schon seine Rente bekommen, und wir müssen ihn im Grunde genommen davon abhalten, daß er den Rentenanspruch stellt, indem wir das attraktiv machen."(384)

Zu zwei Zeitpunkten müssen also Leistungsträgern Anreize angeboten werden. Zum einen als Ausgleich für die Nicht-Berechtigung zum Gleiten und zum anderen als Motivation, die flexible Altersgrenze nicht in Anspruch zu nehmen, sondern bis zur Vollendung des 65. Lebensjahres der Unternehmung anzugehören.

Als Ausgleich für die Nicht-Berechtigung zum Gleiten sieht die Regelung bezahlte Freistellungen von ein bis drei Wochen je nach Lebensalter vor.

Die Motivation zur Weiterarbeit über die flexible Altersgrenze hinaus, soll erstens über die Zahlung zusätzlicher Monatsverdienste beim Aus-

scheiden aus der Unternehmung erfolgen. So bekommt ein Arbeitnehmer, der bis zum 64. Lebensjahr weiterarbeitet zusätzlich ein Monatsgehalt, bei Weiterarbeit bis zum 65. Lebensjahr entsprechend zwei Monatsgehälter. Da Arbeitnehmer bei Ausscheiden aus der Unternehmung bereits drei Monatsgehälter obligatorisch erhalten, ergibt sich insgesamt ein Betrag von vier bzw. fünf Monatsgehältern.

Zweitens erhalten über die flexible Altersgrenze hinaus arbeitende Mitarbeiter für die Weiterarbeit bis zum 64. Lebensjahr 8.000 DM, bis zum 65. Lebensjahr arbeitende 10.000 DM ausgezahlt. Grundgedanke dieses Anreizes ist es, den länger arbeitenden Mitarbeiter in der Weise zu entlohnen, daß ihm über einen gewissen Zeitraum die Rente erhöht wird. Die Zielsetzung, dieser Anreizpolitik erstmal einen vorübergehenden Charakter zu geben, bewirkte, das Vorhaben möglichst autonom von gesetzlichen Bestimmungen – insbesondere in bezug auf das Betriebsrentengesetz – durchzuführen.

Die Abwicklung sieht so aus, daß der ausscheidende 65jährige Arbeitnehmer zunächst 10.000 DM ausgezahlt bekommt. Nachdem dieser den Betrag versteuert hat, zahlt er den Nettobetrag als Darlehen wieder an die Unternehmung zurück. Der Arbeitnehmer gibt der Unternehmung quasi ein Arbeitnehmer-Darlehen, das die Unternehmung dann anschließend verzinst in 100 DM-Raten so lange zurückbezahlt, bis der "Topf" leer ist. Der Arbeitnehmer hat somit über einen Zeitraum von sechs bis sieben Jahren eine um 100 DM erhöhte Rente. Die Unternehmung wählte diesen Weg, weil dieser Anreiz insbesondere die Funktion einer Zusatzversorgung übernehmen soll. Diese Zielsetzung ist nach Auffassung der Unternehmung bei einer Auszahlung zu einem Zeitpunkt gefährdet, weil eine solche Summe dann "gerne den Kindern nachher gegeben (wird)".(388)

Schaut man sich die Modellkonstruktion an, so signalisiert diese zumindest, daß die Unternehmung bei den Arbeitnehmer-Gruppen die Beibehaltung von Vollzeitstellen anstrebt, die von der Unternehmung als sogenannte "Know How"-Träger bezeichnet werden. Sicherlich dürfte der Unternehmung daran gelegen sein, den Kreis der für den GÜR Anspruchsberechtigten einzuschränken, gerade auch vor dem Hintergrund, daß die Kostenbelastungen durch die teilweisen Entgeltausgleichszahlungen in Grenzen gehalten werden müssen. Trotzdem dürfte hierbei der Aspekt eine nicht unwesentliche Rolle spielen, Arbeitnehmer mit hoher Qualifikation auf Vollzeitstellen zu beschäftigen, um auch hier die Humankapitalamortisation qualifizierter Arbeitnehmer zu gewährleisten. Somit kann die Modellkonstruktion zumindest als Indiz dafür verstanden werden, daß die Einrichtung von Teilzeitstellen auf qualifizierteren Stellen in dieser Unternehmung nicht gefördert wird.

Unterstellt man, daß der GÜR in dieser Unternehmung bereits 10 Jahre praktiziert wird, so ist vorstellbar, daß nur in den Bereichen, in

denen der GÜR in dieser Zeitspanne vorwiegend praktiziert wurde, eine relativ hohe Teilzeitquote existiert. Vor diesem Hintergrund kann sich demnach eine weitere Segmentierung der Belegschaft abzeichnen. Diese könnte dann so aussehen, daß sich die Kernbelegschaft spaltet in einen qualifizierten vollzeitarbeitenden Teil und in einen Teil der Belegschaft, der vorwiegend in Teilzeitarbeit in arbeitsintensiven oder von der Qualifikation her anspruchsloseren Bereichen tätig ist.

### *Antragsverfahren*

Insgesamt gibt es drei Gruppen von älteren Mitarbeitern:

1. Ältere Arbeitnehmer, die einen Antrag auf den GÜR gestellt haben und die auch gleiten dürfen.
2. Ältere Arbeitnehmer, die einen Antrag auf den GÜR gestellt haben, aber aus betrieblichen Gründen nicht gleiten dürfen.
3. Ältere Arbeitnehmer, die nicht gleiten wollen.

Ist ein Arbeitnehmer am GÜR interessiert, so muß er sich an die zuständige Personalabteilung wenden. Diese entscheidet dann über den Antrag in Rücksprache mit dem direkten Vorgesetzten.

Die Unternehmung legt Wert darauf, daß sich die am GÜR interessierten Mitarbeiter nicht direkt an ihren Vorgesetzten wenden. Der Grund hierfür liegt in der potentiellen Mißbrauchsmöglichkeit durch die Arbeitnehmer, die gerne in den Genuß der Vergünstigungen kommen wollen, die abgelehnte Bewerber um den GÜR erhalten, obwohl sie prinzipiell nicht am GÜR interessiert sind.

"Wir wollen auch damit verhindern, (...) daß so eine Mauschelei stattfindet: Vorgesetzter - Mitarbeiter. Daß jemand meinetwegen an sich weiterarbeiten will (...) aber trotzdem diese ganzen Vergünstigungen wie bezahlte Freistellung usw. kassieren will. Daß er eben sagt, ok, wir machen das mal so, ich tu so, also ob ich will - gleiten - in der Hoffnung, daß es abgelehnt wird." "(...) Der Mitarbeiter muß dann Gefahr laufen, daß dem Antrag auf GÜR tatsächlich stattgegeben wird, und dann ist er ja drin, dann kann er nicht mehr zurück."(400)

Die Unternehmung will diese Mißbrauchsmöglichkeit dadurch verhindern, daß sie die jeweiligen Personalabteilungen vor Ort als Ansprechpartner für interessierte Arbeitnehmer beauftragt. Diese sollen dann den entsprechenden Vorgesetzten konsultieren.

Die Personalabteilung soll - neben der Verhinderung von Mißbrauchsmöglichkeiten - ihre Servicefunktion in zweierlei Hinsicht



erfüllen. Erstens die interessierten Arbeitnehmer beraten und damit die direkten Vorgesetzten entlasten, und zweitens die organisatorischen Voraussetzungen schaffen, falls ein Arbeitnehmer zum Gleiten berechtigt ist.

Daß die Personalabteilung der erste Ansprechpartner im Antragsverfahren ist, wird darüber hinaus damit begründet, daß diese durch entsprechende Umsetzungen ein zunächst aus der Perspektive des Vorgesetzten nicht durchführbares Gleitverfahren doch noch möglich machen kann. "Dann wären es praktisch zwei Vorgänge – eine Versetzung mit Eintritt in den GÜR."(485)

"Das ist ja praktisch das gleiche wie bei Teilzeit auch. Ich gehe auf den Vorgesetzten zu: möchte ganz gerne Teilzeit machen! Der sagt: Geht nicht, kann ich nicht machen! Dann muß ich an sich weiterarbeiten, es sei denn, ich kann irgendwie im Unternehmen umgesetzt werden. Das ist eine ganz normale Teilzeit-Geschichte. Deshalb bin ich an sich ja auch guter Dinge, auf der einen Seite, wie gesagt, daß das keine allzu großen Probleme macht, die Einführung des GÜR, weil ich eben – das versuche ich immer wieder rüberzubringen – das ist nichts anderes als Teilzeit. Mit Teilzeit, liebe Vorgesetzte, habt ihr immerhin schon gelernt umzugehen, und diejenigen, die sich bisher gewehrt haben, die werden es jetzt lernen. Die müssen es lernen!"(486)

Alle mit Umsetzungen anstehenden Fragen sind für die Unternehmung "business as usual". Vor allem auch deshalb, weil viele Probleme, die mit der Umsetzung des GÜR verbunden sind, größtenteils denen der Umsetzung der Teilzeit ähnlich sind.

So hat ein Arbeitnehmer, der den GÜR in Anspruch nehmen möchte, wie bei anderen Umsetzungen auch die Möglichkeit, innerhalb von drei Monaten wieder an seinen alten Arbeitsplatz zurückzukehren. "Nur muß er natürlich eben dann wieder dort Vollzeit arbeiten, auf der alten Stelle, wo sein GÜR abgelehnt wurde."

Möchte der Arbeitnehmer von sich aus auf einen Arbeitsplatz versetzt werden, der eine Lohnstufe niedriger bezahlt wird, dann muß er auch damit einverstanden sein, daß er eine Lohngruppe niedriger bezahlt wird. Erfolgt hingegen eine Umsetzung aus betrieblichen Gründen, so greift die tarifliche Verdienstsicherung ab Vollendung des 54. Lebensjahres.

Hat ein Arbeitnehmer einen Antrag für Eintritt in den GÜR gestellt, dem von Unternehmungsseite auch stattgegeben wurde, so kann die Entscheidung im nachhinein nur in beiderseitigem Einvernehmen zwischen Unternehmung und Vorgesetzten revidiert werden.

Auch die Rolle des Betriebsrates im Antragsverfahren ist business as usual. Der für den Eintritt in den GÜR notwendige arbeitsvertragliche Zusatzvertrag wird in der Personalkommission wie jedes normale Geschäft der Mitbestimmung verhandelt. "(...) so wie jemand, wenn er von Vollzeit auf Teilzeit geht oder umgekehrt das in der Personalkommission, die

paritätisch besetzt ist, besprochen und entschieden wird, so wird das dann hier auch gemacht. Es gibt auch keine Quotenregelung oder sonst irgendwas...." (119)

Wird einem Antrag auf GÜR stattgegeben, so kann der Arbeitnehmer frühestens zu Beginn des Monats seine Arbeitszeit auf 80% verringern, in dem er das notwendige Alter erreicht hat. Die Unternehmung geht davon aus, daß interessierte Arbeitnehmer ein halbes Jahr vor Gleitbeginn ihren Antrag für den GÜR einreichen. Für die Unternehmung ist die Möglichkeit denkbar, "daß eben meinetwegen der Vorgesetzte sagt, so, in diesem Jahr kann ich dich noch nicht gleiten lassen, aber im nächsten Jahr. Dann wäre er eben erst mal noch ein Nichtgleiter, ein abgelehnter Gleiter, der ja eine Woche bezahlte Freistellung bekommt, und kann meinetwegen im nächsten Jahr in den GÜR eintreten."(487)

### *Entgeltausgleich*

In dieser Unternehmung gilt das sogenannte "Häufelungsprinzip", d.h., findet eine Arbeitszeitverkürzung um 80% statt, so tragen Arbeitnehmer und Unternehmung je zur Hälfte den Lohnausfall aufgrund der geringeren Arbeitszeit von nur noch 80%. In diesem Fall erhält der Arbeitnehmer 90% seines ursprünglichen Entgelts; bei einer Reduzierung auf 60% erhält er 80% und bei einer Arbeitszeit von lediglich 40% erhält der Arbeitnehmer nur noch 70% seines normalen Entgelts; das entspricht etwa 75% des ursprünglichen Netto-Entgelts. Alle Lohnbestandteile gehen jeweils anteilig in die Berechnung ein.

### *Altersversorgung*

In der Vergangenheit hatte für die Berechnung der Altersversorgung eine Regelung Gültigkeit, die immer die letzten 12 Monate des Verdienstes zur Grundlage hatte, so daß diejenigen Arbeitnehmer überproportional an Rente verloren, die in Teilzeit gegangen sind. In die neue Berechnung wird jedes Beitragsjahr mit einbezogen, so daß die Arbeitszeitverkürzung in den letzten Beitragsjahren nur "minimale Einbußen" bei der Rente zur Folge hat. Da das Häufelungsprinzip auch für den Arbeitgeberanteil gilt - z.B. bei 40% Arbeitszeit 70% Entlohnung -, sind auch die Einbußen bei der gesetzlichen Rentenversicherung minimal.

### *Gleitbeginn, Gleitstufen, Gleitende*

Ab welchem Alter ein Arbeitnehmer den GÜR in Anspruch nehmen kann, hängt von der Zugehörigkeit zu einer der drei Belastungsgruppen ab.

Arbeitnehmer der ersten Belastungsgruppe (Schwerbehinderte und Schicht- und Akkordarbeiter) beginnen den GÜR mit Vollendung des 57. Lebensjahres. Damit umfaßt die Gleitdauer für diesen Personenkreis – bei einer Weiterarbeit bis zum 65. Lebensjahr – maximal 9 Jahre.

Jeweils um ein Jahr verzögert beginnt die zweite und dritte Belastungsgruppe, also Schicht- oder Akkordarbeiter mit 58 und für alle übrigen berechtigten Arbeitnehmer mit 59 Jahren.

Bei allen drei Belastungsgruppen umfaßt das Gleitmodell mit den Arbeitszeitverkürzungen auf jeweils 80%, 60% und 40% der normalen Arbeitszeit drei Gleitstufen. Die Dauer der ersten und zweiten Gleitstufe ist mit zwei Jahren für die erste und mit einem Jahr für die zweite Gleitstufe gleich lang. Die Dauer der dritten Gleitstufe beträgt sechs Jahre für die erste, fünf Jahre für die zweite und vier Jahre für die dritte Belastungsgruppe.

Ein wesentlicher Punkt der Modellgestaltung war für den Betriebsrat, daß Mitarbeiter, die den GÜR in Anspruch nehmen wollen, zu Beginn des GÜR sich nicht auf alle möglichen Arbeitszeitreduzierungsstufen festlegen müssen. Begründet wird dies mit dem Hinweis, daß Beschäftigte die finanziellen Konsequenzen einer Inanspruchnahme der 60%igen oder 40%igen Gleitstufe schlecht abschätzen können. Beschäftigte müssen demnach die im Modell folgenden Gleitstufen nicht in Anspruch nehmen, sondern können über den gesamten Gleitzeitraum eine 80%ige Arbeitszeitreduzierung beibehalten (248). "Wenn da ein gewisser Automatismus vorgegeben wäre, ein Zwang, die einzelnen Stufen durchzumachen, hieße das ja, wir würden einen Arbeitnehmer zwingen, die letzten acht Jahre seines Berufslebens von vornherein zu planen, das ist unverantwortlich"(253).

In bezug auf die Modellumsetzung ist für den Betriebsrat wichtig, daß es mit der Einführung des GÜR nicht zu Arbeitsverdichtungen kommen wird. Dieses Problem sieht der Betriebsrat vor allem im Verwaltungsbereich. Für den Produktionsbereich hält er dies für ausgeschlossen, da hier aufgrund von Vorgabezeiten Veränderungen des Personalvolumens besser überprüft werden können (55). Ein wesentliches Motiv für den Betriebsrat ist hierbei, über die Vermeidung von Arbeitsverdichtungen die Beschäftigungswirksamkeit des GÜR zu garantieren (63).

Die Unternehmung geht von dem Grundsatz aus, daß der Arbeitsvertrag mit Vollendung des 65. Lebensjahres endet. In einer Mitteilung für alle Vorgesetzten heißt es:

"Der Rückgang der Bevölkerung in der Bundesrepublik verbunden mit einem spürbaren Anstieg des Fachkräftemangels erfordert eine Rückbesinnung darauf, daß die Regelaltersgrenze nach Gesetz, der betrieblichen Alters- und Hinterbliebenenversorgung sowie dem Arbeitsvertrag (...) bei 65 Jahren liegt. Die Inanspruchnahme der flexiblen Altersgrenze von 60

oder 63 Jahren ist die Ausnahme von dieser Regelaltersgrenze und nur bei Vorliegen besonderer Voraussetzungen möglich (Geschlecht, Schwerbehinderteneigenschaft, Erfüllung von Wartezeiten und einer bestimmten Zahl von Pflichtbeiträgen)."

Die Unternehmung hat die Erwartung, daß die Beschäftigten von der flexiblen Altersgrenze weiterhin Gebrauch machen.

### *Verteilung der Arbeitszeit*

In bezug auf die Verteilung der Arbeitszeit sieht das Modell keine Einschränkung vor. Nach Aussage der Unternehmung ist der GÜR ein Baustein einer umfassenden Arbeitszeitflexibilisierung. "Wir wollen Arbeitszeitflexibilisierung und schaffen flexible Instrumente dazu. Dann müssen wir auch flexibel sein. Wenn ich gleich wieder eine Beschränkung reinmache, dann ist es ja im Grunde genommen ein Widerspruch in sich." (478)

Je nach Belastung der Mitarbeiter soll jedoch die Verteilung der Arbeitszeit unterschiedlich ausgestaltet werden. Und zwar dort, wo Belastungen anfallen, soll die Arbeitszeit "im direkten Zusammenhang" abgebaut werden. Hier wird insbesondere auf den Produktionsbereich verwiesen und für diesen Bereich ein Beispiel genannt, bei dem ein Arbeitnehmer, der die Arbeitszeit auf 80% verkürzt hat, vier Tage arbeitet und sich dann anschließend drei Tage ausruhen kann, "um dann wieder vier Tage besser dabei zu sein." (384)

Für "Kopfarbeiter" soll hingegen die Arbeitszeit so gestaltet werden, daß längere, zusammenhängende Zeiträume entstehen. Die Unternehmung ist der Ansicht, daß in diesem Bereich Arbeitnehmer "... sicherlich für einen längeren Zeitraum verstärkt belastet werden (können)", diese auf der anderen Seite auch mal einen längeren Zeitraum zur Entspannung benötigen. "Und da ist es sicherlich dann eben gescheiter, irgendwo mal einen längeren, zusammenhängenden Zeitraum der Entspannung zu geben dann nachher, um da wieder Kräfte, Kreativität und pipapo zu sammeln..." (384)

Die konkreten Umsetzungen der jeweiligen Arbeitszeitverkürzungen für einzelne Arbeitnehmer auf 80%, 60% und 40% wird arbeitsvertraglich verbindlich für Vorgesetzte und Arbeitnehmer festgelegt. Durch diese vertragliche Vereinbarung soll eine kapazitätsorientierte Verteilung der Arbeitszeit nach Aussage der Unternehmung verhindert werden.

Besteht eine Differenz zwischen persönlicher und betrieblicher Arbeitszeit, dann wird diese in Form von Freizeit im Rahmen des normalen Freischichtensystems ausgeglichen. Die Freischicht kann der Mitarbeiter dann in Abstimmung mit dem Vorgesetzten wählen. "Also das, was die rein persönliche Arbeitszeit überschreitet, wird in Form des Freizeitausgleichs, wie sie der Tarifvertrag vorsieht, ausgeglichen." (480) Ab 1. April

1988 wurde der Zeitraum, innerhalb dessen ein Ausgleich stattfinden muß, von zwei auf sechs Monate erweitert.

### *Information*

Nach Auskunft des Betriebsrates ist auf der Betriebsversammlung die Ankündigung der Einführung ohne Reaktion aufgenommen worden. "Das ist einmal zur Kenntnis genommen worden. Vielleicht ein bißchen ungläubig, daß sie gesagt haben, das kann doch nicht wahr sein. Ich glaub der Ernst der Lage ist gar nicht so aufgefaßt worden, wie das ist" (326).

Was die Information der Arbeitnehmer während der Laufzeit des GÜR anbelangt, so möchte die Unternehmung auf direkte Anschreiben von Anspruchsberechtigten verzichten, vielmehr wird davon ausgegangen, daß der GÜR schnell bekannt sein wird. "Der muß kommen, der will ja gleiten. Wir bieten nur generell an."(472) Derjenige Arbeitnehmer, der gleiten will, soll sich zunächst für ein Beratungsgespräch in die Personalabteilung begeben.

#### 4.7.3.3 Die personalwirtschaftlichen Vorteile des GÜR

##### *Der GÜR als Instrument zur selektiven Schaffung eines flexiblen Personalbestandes*

Der GÜR wird von der Unternehmung als ein Instrument verstanden, mit dem der verlorene personalpolitische Handlungsspielraum für den Personalabbau wieder zurückgewonnen werden kann.

Dadurch, daß seit 1974/75 Personal über eine vorzeitige Verrentungsregelung – zunächst 59er-Regelung, später 58er-Regelung reduziert wurde – verfügt die Unternehmung kaum über Arbeitnehmer, die älter als 58 Jahre sind. Damit ist ihr Spielraum stark reduziert, mit Hilfe der vorzeitiger Verrentung Personal abzubauen. "Denn diese Regelung als Personalabbaumaßnahme kann ja nur funktionieren, wenn ich auch nachher Jahrgänge wieder aufbaue. Ich muß dann wieder bis 63 aufbauen..."(139)

Über ein Jahrzehnt lang traten Arbeitnehmer in der Regel mit Vollendung des 58. Lebensjahres aus der Unternehmung aus. Die Einschätzung der Leistungsbereitschaft der älteren Arbeitnehmer über das 58. Lebensjahr hinaus war Voraussetzung, um einen Anhaltspunkt für die Bestimmung des Verhältnisses der Arbeitnehmer, die den GÜR in Anspruch nehmen dürfen, und denjenigen, deren Teilnahmewunsch abgelehnt wird bzw. denjenigen, die den GÜR nicht in Anspruch nehmen wollen, zu finden.

Je größer die Anzahl der Arbeitnehmer ist, deren Wunsch auf Eintritt in den GÜR abgelehnt wird, desto flexibler kann die Modellkomponente

"Teilnehmer" gehandhabt werden. Und hier ist die Einschätzung der verbliebenen Leistungsfähigkeit der älteren Arbeitnehmer, neben ihrer Qualifikation, ein gewichtiger Einflußfaktor.

Stellt sich heraus, daß der überwiegende Teil der 57 bis 59 Jahre alten Arbeitnehmer leistungsgemindert ist und folglich deren Wunsch auf Teilnahme am GÜR nicht abgelehnt werden kann, so büßt die Modellkonstruktion bei der Modellkomponente "Teilnehmer" erheblich an Flexibilität ein. Eng verknüpft mit dem flexiblen Umgang mit der Modellkomponente "Teilnehmer" sind die Kosten des gesamten Modells, da diese sich im wesentlichen aus der Anzahl der Teilnehmer bestimmen. Verliert also die Modellkomponente "Teilnehmer" an Flexibilität, so ist eine kostenentsprechende Anpassung des Modells – durch entsprechendes Variieren der Teilnehmerzahl – an die Ertragslage der Unternehmung nur eingeschränkt möglich.

Die Möglichkeit der flexiblen Handhabung der Modellkomponente "Teilnehmer" wird positiv bewertet. Eine kostenentsprechende Anpassung des Modells wird damit als realistisch angesehen.

Diejenigen Arbeitnehmer, die durch ihre Arbeit besonderen Belastungen unterliegen, gehören zum potentiellen Kreis der Anspruchsberechtigten für den GÜR.

"Die gehen eben in den gleitenden Ruhestand, die sind dann eben nicht mehr voll an Bord, sondern die marschieren eben langsam raus. Und sind aber trotzdem irgendwo noch weiterhin mit dabei."(263)

Damit dient der GÜR der Unternehmung bei der Verfolgung des personalpolitischen Ziels "Personalaufbau für den potentiellen Personalabbau" als zusätzliches Mittel, dieses Ziel auch zu erreichen. Denn er ist eine Absicherung dafür, auch ältere Arbeitnehmer für den Personalaufbau vorzusehen.

"Und jetzt haben wir eben die Chance mit dem GÜR, weil's eben keine 58er-, 59er-Regelung mehr gibt, eben dieses Reservoir so ungefähr aufzubauen und das, wenn's eben eines Tages mal schlecht geht, eine 58er-, 59er-Regelung aus der Schublade rauszuholen und sagen: ok, jetzt bieten wir allen denjenigen, die im GÜR sind (...), die nachher 60, 61, 62 Jahr alt sind, bieten wir eben eine 58er-, 59er-Regelung als Personalabbaumaßnahme an."(137)

Der GÜR dient also als Maßnahme zum Aufbau einer Personalreserve in Form von älteren Arbeitnehmern, die in Krisenzeiten zur Personalanpassung genutzt werden kann. Das so aufgebaute Personal kann mit Hilfe der 58er-Regelung abgebaut werden. Dieser Personalabbau ist dann "relativ preiswert".

## *Der GÜR als Instrument zum selektiven Abbau von Personal*

Die Umsetzung der Anforderung, in Krisenzeiten notwendig werdende Entlassungen durchzuführen, aber gleichzeitig nicht nach der "Rasenmähermethode" vorgehen zu müssen, bedeutete für die Konstruktion der entsprechenden GÜR-Modellkomponenten, die Differenzierungen so vorzunehmen, daß Entlassungen differenziert durchgeführt werden konnten.

Wie wurde diese Anforderung in der Konstruktion der einzelnen GÜR-Modellkomponenten umgesetzt?

Ansatzpunkt dafür, Massenentlassungen differenziert vornehmen zu können, war die differenzierte Gestaltung folgender Modellkomponenten:

- Teilnehmer/Anspruchsberechtigte (Anspruchsvoraussetzungen)
- Gleitintensität
- Anordnung der Gleitschritte

Für die Umsetzung dieser Anforderung auf die Konstruktion der Modellkomponente "Teilnehmer" bedeutete dies, die Differenzierung nach dem Grad der jeweils noch verbliebenen Leistungsfähigkeit der älteren Arbeitnehmer vorzunehmen. Zum Maßstab für deren Bestimmung wurde die Belastung der Arbeitnehmer am Arbeitsplatz gewählt. Ergebnis war die Einteilung der Beschäftigten unterhalb der AT-Führungskräfte-Ebene in drei Gruppen von Teilnehmern, abgestuft nach dem Grad ihrer Belastung.

Die Modellkomponente "Gleitintensität" wurde so ausgestaltet, daß die verbleibende Arbeitszeit bei Inanspruchnahme der dritten Gleitstufe mit 40% der normalen Arbeitszeit unter die Geringfügigkeitsgrenze der Sozialversicherung fällt. Damit wurde die Voraussetzung geschaffen, daß Arbeitnehmer sich arbeitslos melden können, obwohl sie noch Angehörige der Unternehmung sind.

Eine differenzierte Zuordnung des dritten, 40%igen Gleitschrittes zu den drei Belastungsgruppen war nun die entscheidende Voraussetzung, die oben skizzierte personalpolitische Anforderung auf die GÜR-Modellkonstruktion umzusetzen.

Untersucht man diese Modellkomponenten unter der Fragestellung, ob sich durch die entsprechende Plazierung der 40% Stufe eine frühzeitigere Austrittsmöglichkeit als durch die flexible Altersgrenze ergibt, so kommt man zu folgendem Ergebnis: Schwerbehinderte erhalten erst mit Vollendung des 60. Lebensjahres die Möglichkeit, die 40%-Stufe in Anspruch zu nehmen. Da diese unter dieser Voraussetzung die flexible Altersgrenze in Anspruch nehmen können, ergibt sich bei dieser Arbeitnehmer-Gruppe kein potentiell früherer Austrittszeitpunkt.

Anders sieht es jedoch bei Arbeitnehmern aus, die Schicht- und Akkordarbeit leisten. Da auch bei dieser Arbeitnehmer-Gruppe die 40%-Stufe mit Vollendung des 60. Lebensjahres erreicht wird, die flexible Altersgrenze bei männlichen Arbeitnehmern aber erst beim 63. Lebensjahr

liegt, ergibt sich hier ein um zwei Jahre früherer potentieller Austrittszeitpunkt. Arbeitnehmer, die Schicht oder Akkord arbeiten, verfügen über einen um ein Jahr früheren potentiellen Austrittstermin, da hier die 40%-Stufe erst mit Vollendung des 61. Lebensjahres erreicht wird. Bei der Gruppe der Arbeitnehmer, die weder Schicht- noch Akkordarbeit leisten, ergibt sich kein potentiell früherer Austrittszeitpunkt, da die 40%-Stufe erst mit der Vollendung des 62. Lebensjahres erreicht wird.

Unter der Voraussetzung, daß das Arbeitsamt einer solchen Regelung des frühzeitigen Ausscheidens zustimmt, zeigt sich, daß diese Unternehmung auch bei der Propagierung des Ziels "Weiterarbeit bis 65" immer noch eine Hintertür offengelassen hat, Personal über die Verringerung des Anteils älterer Mitarbeiter zu reduzieren.

Das Entscheidende in diesem Zusammenhang ist aber, daß durch die Einteilung in drei Arbeitnehmer-Gruppen mit unterschiedlicher Anordnung der Gleitstufen im Gegensatz zur 58er-Regelung eine Differenzierung der möglichen Austrittszeitpunkte stattgefunden hat. Damit ist es der Unternehmung gelungen, die Voraussetzung zu schaffen, in Krisenzeiten Personal nicht mehr nach der "Rasenmähermethode" über eine einheitliche Altersgrenze abbauen zu müssen, sondern differenziert nach potentiellen Belastungen und Leistungseinschränkungen der Arbeitnehmer.

So kann beispielsweise die Unternehmung zuerst die potentiell am meisten belasteten Arbeitnehmer zwei Jahre früher in den Ruhestand schicken. Reicht dieser Personalabbau noch nicht aus, können immer noch Arbeitnehmer, die Schicht- oder Akkordarbeit leisten, ein Jahr vorzeitig in den Ruhestand entlassen werden.

Das Beispiel macht deutlich, daß durch eine solche Modellkonstruktion noch potentiell leistungsfähige ältere Arbeitnehmer aus dem Angestelltenbereich und aus dem weniger belasteten Arbeiterbereich von solchen Personalabbaumaßnahmen zunächst nicht in gleicher Weise betroffen werden. Gleichzeitig wird die Präferenz der Unternehmung ersichtlich, potentiell leistungsfähigere ältere Arbeitnehmer von Personalabbaumaßnahmen zu verschonen.

#### *Erhöhung des finanziellen Handlungsspielraums*

Die Beschäftigung der älteren Arbeitnehmer innerhalb des GÜR bei einer Arbeitszeit von 40% der normalen Arbeitszeit bedeutet für die Unternehmung, daß im Fall einer vorzeitigen "freiwilligen" Verrentung keine Erstattungspflicht mehr eintritt. Die vorzeitige Verrentung hat damit keine finanziellen Konsequenzen für die Unternehmung und engt somit den finanziellen Handlungsspielraum der Personalpolitik weniger ein. "Wenn der eben sagt, ok, er meldet sich arbeitslos und beantragt nachher Rente, ist das nicht unser Thema, wir haben ihn ja weiter beschäftigt gemäß



GÜR. Wenn er eben dann ausscheidet, in Rente geht, ist das nicht unser Thema. Müssen wir eben auf ihn verzichten."(362)

Die Möglichkeit für Beschäftigte, sich im Zuge einer 40%igen Reduzierung der Arbeitszeit arbeitslos zu melden, und auf diesem Wege dennoch vorzeitig aus der Unternehmung auszuschneiden, lag ebenfalls im Interesse des Betriebsrates (238).

#### *Der GÜR als Voraussetzung für den gleitenden Berufseinstieg*

Durch die Arbeitszeitreduktion älterer Mitarbeiter, die den GÜR in Anspruch nehmen, ergibt sich die Möglichkeit, Auszubildende und Arbeitslose auf die teilweise frei werdenden Stellen einzustellen. Besonders bei der Inanspruchnahme des dritten Gleitschrittes durch einen älteren Arbeitnehmer – die Arbeitszeit beträgt hier noch 40% der normalen Arbeitszeit – besteht eine gute Voraussetzung für einen gleitenden Berufseinstieg eines jüngeren Arbeitslosen. Damit wird auch der arbeitsmarktpolitische Aspekt des Modells deutlich.

"Daß wir eben sagen, ok, wir stellen einen von außen ein, praktisch einen Arbeitslosen weniger, 60 Prozent Tätigkeit, der kriegt auch 60 Prozent natürlich nur bezahlt, da hat praktisch das gleiche Geld wie vorher Arbeitslosengeld, steht sich also nicht schlechter, hat aber schon mal einen Arbeitsplatz, wo er was tun kann, er rostet nicht ein und und und, und hat natürlich vor allem eine Anwartschaft drauf, wenn der ältere Mitarbeiter geht, daß er eben auf die 100 Prozent hoch marschiert dann nachher. Und dann können wir den ja eben praktisch ein gleitender Übergang nicht nur für den älteren, sondern auch für den jüngeren dann nachher."(214)

#### 4.7.3.4 Die personalpolitischen Vorteile des GÜR

##### *Der GÜR als eine von gesetzlichen Regelungen relativ unabhängige Pensionierungsform*

Ein wesentliches unternehmensstrategisches Ziel dieser Unternehmung ist die systematische Einführung der Arbeitszeitflexibilisierung. "Wir sehen ja das Ganze – um überhaupt mal einen Überblick zu geben – diese ganzen Systeme, wie jetzt auch GÜR, nicht isoliert, sondern alles immer unter dem Aspekt Arbeitszeitflexibilisierung."(133) Der GÜR ist dabei nur ein Baustein. Dazu gehören die Teilzeitarbeit, neue Schichtmodelle, Ausweitung der Gleitzeit in den verschiedensten Varianten bis zu Überlegungen, die Kernzeit wegfallen zu lassen. Ausschlaggebend, die Arbeitszeit als flexiblen Kostenfaktor zu sehen, war die Tarifrunde '84.

Als Bedingung für die Konstruktion des "Gesamtpakets" Arbeitszeitflexibilisierung wurde die Unabhängigkeit von gesetzlichen Regelungen

genannt. Insbesondere eine Regelung "Eintritt in den Ruhestand" sollte diesem Erfordernis gerecht werden. Die Unternehmung wurde in der Vergangenheit immer wieder durch häufige gesetzliche Änderungen, die die Bedingungen des Eintritts in den Ruhestand berühren, zu einer personalpolitischen Reaktion gezwungen und damit in ihrem Handlungsspielraum eingeschränkt. Die Einführung eines langfristigen umfassenden Arbeitszeitflexibilisierungskonzepts, in den als Baustein auch eine Regelung zum Eintritt in den Ruhestand integriert ist, kann jedoch nur dann ohne große Schwierigkeiten realisiert werden, wenn die ständige Änderung einzelner Komponenten möglichst ausgeschlossen wird.

"Denn wenn da wieder an der gesetzlichen Schraube irgendwo gedreht wird, und wir müssen dann wieder reagieren hier, ist das Ziel, langfristig was laufen zu haben, ja wieder durchbrochen. Also können wir das langfristig nur umsetzen, wenn wir eben tatsächlich die ganzen gesetzlichen Dinger rauslassen und sagen, wir machen eine betriebliche Regelung, die auf keinerlei gesetzlichen Vorgaben aufbaut."(137)

#### *Der GÜR als Instrument zur Erhöhung der Teilzeitplätze*

Die Interviews machen deutlich, daß es bisher von seiten der Vorgesetzten beträchtliche Widerstände bei der Einführung von Teilzeitarbeitsplätzen gab und daß diese mit der Einführung des GÜR überwunden werden sollen. "... Das erfordert (...) auch jede Menge organisatorische Voraussetzungen, um Teilzeit zu machen (...)". "Und es erfordert ja ein Riesenumdenken auch bei den Führungskräften, (...) sich etwas einfallen zu lassen. Und jede Veränderung stößt erstmal auf Widerstand."(159)

Es wird deutlich, daß mit der Einführung des GÜR gleichzeitig das Ziel verfolgt wird, die Zahl der Teilzeitstellen zu erhöhen. Die Unternehmung hofft insbesondere dadurch, daß Arbeitnehmer zunächst einmal – im Gegensatz zur Teilzeitarbeit – ein "verbrieftes Recht" zur Inanspruchnahme des GÜR haben, die Hürde, die bisher für die Ablehnung der Teilzeit niedrig war, nun für die Vorgesetzten zu erhöhen.

Die Ausführungen machen deutlich, daß es bisher von seiten der Vorgesetzten beträchtliche Widerstände bei der Einführung von Teilzeitarbeitsplätzen gab und daß diese mit der Einführung des GÜR überwunden werden sollen.

"Und das ist, sagen wir mal, sowieso das Hinterhältige, was ich mit dem gleitenden Ruhestand auch verfolge beim Vorgesetzten, jetzt mal wieder bei denen, daß die Widerstände, die im Augenblick noch hinsichtlich der Teilzeit bestehen, ich jetzt hier ganz schön, na sagen wir mal, runterdrücken kann, diese Widerstände beim Vorgesetzten, weil da ist ja nun der Druck der älteren Mitarbeiter, den gleitenden Ruhestand machen zu wollen, Teilzeit machen zu wollen sehr viel größer ist, und es schwieriger

sein wird für den Vorgesetzten, diesem Druck zu widerstehen, Teilzeit, d.h. also gleitenden Ruhestand abzulehnen, als so, wenn irgendwie ein Teilzeitmitarbeiter kommt."(440)

Der GÜR soll jedoch nicht als Brechstange für die Einführung der Teilzeitarbeit dienen, vielmehr ist die Unternehmung der Auffassung, daß die Vorgesetzten durch die Einführung des GÜR an der Einrichtung von Teilzeitarbeitsplätzen Geschmack finden sollen.

"Ja also, ich werde hier mit dem gleitenden Ruhestand die Führungskräfte viel mehr auf die Schiene Teilzeit bringen. Einmal direkt durch den gleitenden Ruhestand, weil ich ja damit mehr Teilzeitleute bekomme, aber auch indirekt insofern, wie der Chef meinerwegen gezwungen ist, sich jetzt Gedanken zu machen, ob er nicht lieber eine Teilzeitkraft einstellt, um den gleitenden Ruhestands-Teil aufzufangen, und daß er plötzlich merkt, Mensch, das ist ja ein wunderbar flexibles Instrument, die Teilzeit, denn so ist es meinerwegen, der ist zwar ein bißchen weniger da, aber dafür die ganze Zeit, und wenn jemand mal krank ist, hab ich da auch noch jemanden, ja usw. Daß er dann plötzlich mal lernt, mit der Teilzeit umzugehen."(485)

Innerhalb eines Jahres haben sich die Rahmenbedingungen für das Modell des GÜR in dieser Unternehmung entscheidend geändert. Vor allem aufgrund von Änderungen in der Unternehmungszielsetzung und Absatzrückgängen im Auslandsgeschäft wurden Personalabbaumaßnahmen unvermeidlich. Die Unternehmung vereinbarte daraufhin mit dem Betriebsrat einen Interessenausgleich und einen Sozialplan. Diese beinhalten eine Prioritätenrangfolge der personalpolitischen Anpassungsmaßnahmen. Der Sozialplan greift dann ein, wenn die im Interessenausgleich genannten Maßnahmen (Nichtersetzen der Fluktuation, Versetzungen, strengere Kriterien für Kündigungen) sich als nicht ausreichend erweisen.

Im Sozialplan sind weitergehende Personalanpassungsmaßnahmen genannt:

1. Umsetzungen
2. Betriebliche Umschulungen
3. Unterstützung von externen Schulungen (z.B. zum Meister) Dabei ermöglicht die Unternehmung Arbeitskräften eine zweijährige Freistellung mit einer Wiedereinstellungszusage
4. Gleitender Übergang in den Ruhestand
5. Kündigungen.

Bezüglich der Dienstaufhebungsverträge wurde betont, daß sie sich insofern von der alten 58er-Regelung unterscheiden, als sie sich auf alle Mitarbeiter beziehen. Die Abfindungssumme wird über ein bestimmtes Raster ermittelt. Kriterien sind hierbei Betriebszugehörigkeit, Alter, Familienstand und Steuerklasse. Orientierte sich bisher die Abfindungssumme am Alter und an der Betriebszugehörigkeit, so führt die Unternehmung jetzt mit

dem Wiederbeschäftigungsrisiko eine neue Orientierungsmarke für die Bestimmung der Höhe der Abfindungssumme ein. Der Zeitraum zwischen Ausscheiden und Wiedereinstieg in das Erwerbsleben soll mit Hilfe dieser Abfindungssumme überbrückt werden. Abgeleitet aus dem Gedanken des Wiederbeschäftigungsrisikos, erhalten jüngere und ältere Mitarbeiter die geringste Abfindungssumme. Junge besitzen eine relativ große Chance, eine alternative Beschäftigungsmöglichkeit zu finden, ältere haben die Alternative des Ruhestands. Beschäftigte zwischen Mitte 40 und Mitte 50 besitzen nach Einschätzung der Unternehmung das größte Wiederbeschäftigungsrisiko und erhalten somit die höchste Abfindungssumme. Quantifiziert wurde diese Regelung in der Weise, daß das Lebensalter der jüngeren als auch der relativ alten Mitarbeiter mit zum Beispiel 0,5 Punkten bewertet wurde, während das Lebensalter der Mitte Vierzig- bis Mitte Fünfzigjährigen mit z.B. zwei Punkten bewertet wurde.

Während in einem Werk der Sozialplan in Anspruch genommen werden mußte, da relativ kurzfristig eine erhebliche Anzahl von Arbeitskräften abgebaut wurde, konnte in einem anderen Werk die Belegschaft über den Interessenausgleich reduziert werden. Während im ersten Werk lediglich zwei Arbeitskräfte den GÜR in Anspruch nehmen konnten, lag die Inanspruchnahmequote im Werk ohne Sozialplanregelung bei 25% (28 Beschäftigte).

Die aufgezeigte Entwicklung in dieser Unternehmung verdeutlicht, daß der GÜR dann als Personalabbaumaßnahme ungeeignet ist, wenn relativ kurzfristig eine erhebliche Anzahl von Personal abgebaut werden muß.

#### 4.8 Zusammenfassung

In keiner der von uns untersuchten Unternehmungen standen *beschäftigungspolitische* Erwägungen für die Einführung des GÜR im Vordergrund. Der Ausschluß von beschäftigungspolitischen Wirkungen war in einer Unternehmung (B) sogar Voraussetzung für die Modellimplementation.

In den Unternehmungen, in denen die Einführung des GÜR von *Betriebsratsseite* initiiert worden ist (D und F), stand der *Entlastungsaspekt* des GÜR als Einführungsmotiv im Vordergrund. Beschäftigte auf Arbeitsplätzen mit einer besonders hohen gesundheitlichen Beeinträchtigung gehören hier zum Kreis der Anspruchsberechtigten. Von Betriebsratsseite initiierte Modelle sehen damit lediglich Schichtarbeiter als Anspruchsberechtigte vor.

In drei der insgesamt fünf von *Unternehmungsseite* initiierten Modellen (Unternehmungen C, E und G) war das Motiv, ältere Beschäftigte als Träger von wichtigen betrieblichen Qualifikationen zu behalten, ausschlaggebend für die Modelleinführung.

Dabei ist der Sachverhalt interessant, daß einerseits in einer Unternehmung (G) sogenannte "Know-How-Träger" von der Regelung des GÜR ausgeschlossen sind. Damit bestimmt sich der Kreis der Anspruchsberechtigten des GÜR aus Beschäftigten, deren Qualifikationen für die Unternehmung gerade nicht von großem Interesse ist. In diesem Fall zeigt sich, daß der GÜR auch hier vorwiegend unter dem Gesichtspunkt der Entlastung besonders gesundheitlich belasteter Beschäftigter eingeführt wurde.

Der GÜR als Instrument zur Erhaltung von qualifizierten Beschäftigten macht nur dort einen Sinn, wo betriebliche 59er- / 58er-Regelungen oder Vorruhestandsregelungen der Unternehmung nicht die Möglichkeit einer selektiven Altersaustrittspolitik ermöglichen (Unternehmung C und E).

Im Falle der Unternehmung C - wo als wichtigster Grund für die Modelleinführung die Erhaltung von qualifizierten Beschäftigten genannt wurde, weil man den Wirkungen des Vorruhestandes etwas entgegensetzen wollte - zeigte sich aber an der geringen Inanspruchnahme, daß der GÜR für diese Beschäftigten keine Alternative für den Vorruhestand darstellt. Das Ziel der Qualifikationserhaltung wurde mit der Installation des betrieblichen GÜR nicht erreicht.

Eine Unternehmung (G) ging schon bei der Modellkonzeption davon aus, daß die Abschaffung einer bestehenden Frühverrentungsmöglichkeit die Voraussetzung für eine erfolgreiche Einführung des GÜR darstellt. Die Einführung des GÜR als Alternative zu einer Frühverrentung wurde aufgrund der Präferenzen der Arbeitnehmer für ein vorzeitiges Ausscheiden überaus skeptisch bewertet.

Es stellt sich somit die Frage, warum Unternehmungen unter dem Gesichtspunkt der Qualifikationserhaltung das Instrument des GÜR einführen sollten. Warum sollen Unternehmungen an der Nutzung von für sie wichtigem Humankapital nur noch zeitlich eingeschränkt – also in der Form der Teilzeitarbeit – interessiert sein? Gerade der Fall G zeigt, daß Unternehmungen daran interessiert sind, qualifizierte Beschäftigte auf der Grundlage eines Vollzeitbeschäftigungsverhältnisses weiter zu beschäftigen. Qualifizierte Beschäftigte werden also hier gerade von der Inanspruchnahme des GÜR ausgeschlossen.

Es wird deutlich, daß für die Definition des Kreises der Anspruchsberechtigten immer der Gesichtspunkt des Entlastungsaspektes dazu kommen muß. Allein aus dem Motiv der Qualifikationserhaltung installierte Modelle des GÜR machen wohl ökonomisch wenig Sinn. Die Frage bezüglich der Definition des Kreises der Anspruchsberechtigten lautet also: Welche Beschäftigten, deren Qualifikation für die Unternehmung als wichtig angesehen werden, sind nicht mehr in der Lage, diese der Unternehmung auf der Grundlage eines Normalarbeitsverhältnisses anzubieten?

Die Untersuchungen verdeutlichen aber auch, daß eine Beurteilung des GÜR nur unter Hinzunahme alternativer betrieblicher und gesetzlicher Verrentungsmöglichkeiten möglich ist. Gerade die Modellimplementation und auch die Praxis der Unternehmung G zeigt, daß dieser Sachverhalt Eingang in die grundsätzlichen Vorüberlegungen der Personalverantwortlichen gefunden hat und daraus entsprechende Konsequenzen gezogen wurden.

*Alternative Verrentungsregelungen* – insbesondere auch der Vorruhestand – hatten in jeder Unternehmung Einfluß auf die Modelldurchführung oder auf die Modellgestaltung (Unternehmung G). Das Spektrum reicht hierbei von der durch die alternative Verrentungsmöglichkeit weitgehend verhinderten Inanspruchnahme (Unternehmungen C, D, F und G 1. Gleitmodell) und damit zu einem weitgehenden Scheitern des GÜR bis hin zu einer durch die Existenz alternativer Regelungen initiierten Einführung des GÜR (Unternehmung G). In den beiden Unternehmungen (A und B), in denen der Vorruhestand für die fehlende Inanspruchnahme des GÜR verantwortlich war, bewirkte ein durch eine ökonomische Krisensituation erzwungener Personalabbau die Nicht-Inanspruchnahme des GÜR. Die Unternehmung B verfügte zum Zeitpunkt der Untersuchung über keine Beschäftigten, die die Lebensaltervoraussetzung von 55 Jahren erfüllten. In der Unternehmung A bestand Einvernehmen zwischen Personalleitung, Betriebsrat und Beschäftigten, daß die Inanspruchnahme der Regelung ausgeschlossen ist.

In der Unternehmung F ist der GÜR deshalb nicht in Anspruch genommen worden, weil zum Zeitpunkt des Abschlusses des Tarifvertrages über den GÜR schon feststand, daß ein Vorruhestandstarifvertrag in naher

Zukunft abgeschlossen werden kann. Hier verhinderte also schon die Erwartung auf Abschluß eines Vorruhestandstarifvertrages die Inanspruchnahme des GÜR.

Sowohl die Unternehmung A als auch die Unternehmung C gehören zu Tarifbereichen, in denen nach der Einführung des betrieblichen GÜR eine tarifliche Altersfreizeit vereinbart wurde. Die jeweils unterschiedliche ökonomische Situation dieser beiden Unternehmungen – die Unternehmung A mußte Personal abbauen, während der Beschäftigungsstand bei C seit Jahren relativ konstant blieb – führte zu entgegengesetzten Reaktionen auf die Einführung der Altersteilzeitarbeit. Bei der Unternehmung A hatte die Einführung der Altersfreizeit eine schriftliche Vereinbarung zur Konsequenz, die Beschäftigte, welche die tarifliche Altersfreizeitregelung in Anspruch nahmen, von der betrieblichen GÜR-Regelung ausschlossen. Demgegenüber bewirkte die Einführung der tariflichen Altersteilzeitarbeit bei der Unternehmung C eine Verbesserung der Entgeltausgleichszahlungen im Falle der Inanspruchnahme des betrieblichen GÜR.

In der Unternehmung C führten zusätzliche tarifliche Vereinbarungen nicht nur zu einer Verbesserung der Entgeltkomponente des betrieblichen GÜR, sondern auch zu einer weiteren Verbreitung der Altersaustrittsmöglichkeiten. Neben der betrieblichen Gleitregelung bestand für die Beschäftigten dieser Unternehmung die Möglichkeit, die Vorruhestandsvereinbarung der chemischen Industrie in Anspruch zu nehmen. Während die Unternehmung C den durch den betrieblichen GÜR bewirkten Beschäftigungseffekt "als nicht nennenswert bezeichnete" konnte dieser jedoch durch die Vorruhestandsvereinbarung erreicht werden. Von 35 Anspruchsberechtigten beantragten 12 den Vorruhestand. Alle Arbeitsplätze sollen wiederbesetzt worden sein.

Sowohl bei der Unternehmung A als auch bei der Unternehmung C ergaben sich in der Umsetzungsphase Schwierigkeiten mit den jeweiligen Vorgesetzten:

Die Umsetzung des GÜR in die betriebliche Praxis stieß in einigen Unternehmungen (A, B und C) nicht auf die Gegenliebe der Vorgesetzten der antragstellenden Mitarbeiter. Vorgesetzte hatten die Befürchtung, längerfristig einen Teil ihres zugeordneten Personals zu verlieren. Zudem sperrten sich die Vorgesetzten einer Unternehmung (E) gegen die Durchführung des GÜR, da die damit verbundenen Ausgleichszahlungen eine zusätzliche Belastung ihrer Kostenstelle verursachten. Vor jeder Inanspruchnahme des GÜR mußten vertrauliche Gespräche mit direkten Vorgesetzten geführt werden, in denen die arbeitsorganisatorischen Probleme erörtert wurden. In diesen Unternehmungen mußte also zusätzliche Arbeit geleistet werden, um Vorgesetzte für die Umsetzung des GÜR zu gewinnen.

Sowohl bei der Unternehmung A als auch bei der Unternehmung C wurde darauf verwiesen, daß die Durchführung des GÜR bei termingebundener Arbeit zu arbeitsorganisatorischen Problemen führt. Während bei der Unternehmung A in diesen Fällen eine Umsetzung nicht möglich war, konnte man sich bei der Unternehmung C bezüglich der Umsetzung der Arbeitszeitverkürzung arrangieren. In Bereichen mit termingebundener Arbeit wurde der GÜR in der Weise umgesetzt, daß die freie Woche in weniger belastende Zeiträume, z.B. in die Monatsmitte, verlegt wurde.

Bei der Unternehmung A bestanden die Hemmnisse nicht nur in der Haltung der Vorgesetzten. Auch innerhalb des Kreises der Anspruchsberechtigten gab es gegenüber dem GÜR Vorbehalte, deren Beseitigung wiederum für die Promotoren des GÜR zusätzliche Arbeit bedeutete.

Es zeigte sich, daß unterschiedliche Maßstäbe für die Abschätzung der Kosten der Regelung existieren. Während bei der Unternehmung A jeweils nur die Kosten der Umsetzung maßgeblich waren, hier insbesondere die Kosten des Entgeltausgleichs, standen bei der Unternehmung G als Maßstab in erster Linie die Kosten der zu ersetzenden Regelung im Vordergrund.

Ein Argument, den GÜR auch für das Management interessant zu machen, besteht darin, die Produktivitätsvorteile der Teilzeitarbeit hervorzuheben, denn die Leistung pro Zeiteinheit bei Teilzeitarbeit sei höher als bei Vollzeitarbeit. Aus unserer Untersuchung geht hervor, daß oftmals eine tägliche Arbeitszeitverkürzung nicht im Interesse der Beschäftigten liegt. Bei den Überlegungen der Beschäftigten wird dabei häufig auf das dann entstehende Mißverhältnis zwischen dem täglichen Aufwand für den Weg zur Arbeit und der tatsächlichen täglichen Arbeitszeit hingewiesen.

In der Umsetzung der Arbeitszeitverkürzung kommen die unterschiedlichen Interessen von Unternehmung und Beschäftigten zum Ausdruck. Die Modelleinführung bei der Unternehmung B und die ursprüngliche Absicht der Arbeitszeitgestaltung bei der Unternehmung C zeigen die Präferenzen der Unternehmung für eine tägliche Verkürzung der Arbeitszeit. Während bei der Unternehmung B auf einer solchen Arbeitszeitgestaltung beharrt wurde, flossen in die Arbeitszeitgestaltung bei der Unternehmung A auch die Wünsche der Beschäftigten mit ein, indem auch Regelungen zugelassen wurden, die eine wochenweise Verkürzung der Arbeitszeit zulassen.

Interessant ist, daß sowohl bei den Unternehmungen A, B und auch bei der Unternehmung C zwar eine zweite Gleitstufe im Modell vorgesehen ist, eine Inanspruchnahmen durch die Beschäftigten bisher jedoch nicht erfolgte.

Das Interesse der Unternehmungen an der Einführung von Modellen des GÜR kommt *erstens* in der Gestaltung der einzelnen Modellkomponenten zum Ausdruck. Ein geringes Interesse zeigt sich daran, daß



- (a) der Kreis der anspruchsberechtigten Beschäftigten möglichst klein gehalten wird. Differenzierungen der Beschäftigten stellen Anknüpfungspunkte für die Unternehmung dar, Beschäftigungsgruppen von der Inanspruchnahme des GÜR auszuschließen (Unternehmungen D, F und G);
- (b) potentiell anspruchsberechtigten älteren Arbeitnehmern kein rechtlicher Anspruch auf die Inanspruchnahme des GÜR zugesichert wird;
- (c) die Verteilung der reduzierten Arbeitszeit restriktiv gehandhabt wird. Mögliche Arbeitszeitvarianten werden schon im vorhinein entweder ausgeschlossen bzw. es werden nur ganz bestimmte Varianten zugelassen;
- (d) der Gleitbeginn so festgelegt wird, daß einzelne Beschäftigtengruppen aufgrund von alternativen Verrentungsmöglichkeiten (z.B. vorgezogene Altersgrenze für Frauen und Schwerbehinderte mit Vollendung des 60. Lebensjahres) kaum an einer Inanspruchnahme interessiert sind.

Zweitens zeigt sich ein geringes Interesse an der Durchführung des GÜR daran, daß organisatorische Hemmnisse, die mit einer Einführung dieser Arbeitszeitvariante verbunden sind, nicht beseitigt werden.

Drittens kann der Grad der Beteiligung des Betriebsrates und der Beschäftigten sowie deren umfassende Information als Indiz für das Interesse der Unternehmungen an der erfolgreichen Einführung des GÜR gewertet werden.

*Der GÜR bietet ein Lehrstück dafür, wie eine personalpolitische Maßnahme, angeblich zum Nutzen der Arbeitnehmer entwickelt, von den Akteuren des Systems der Arbeitsbeziehungen, Staat, Arbeitsverwaltung, Arbeitgeber, Management, Gewerkschaften, Betriebsräte für ihre jeweiligen aktuellen Interessen instrumentalisiert wird.*

Im letzten Kapitel gilt es zu untersuchen, ob der GÜR tatsächlich im Interesse der älteren Mitarbeiter liegt.

Die Untersuchung der Unternehmenskultur ist ein zentraler Bestandteil der Organisationsentwicklung. In der vorliegenden Studie wird die Wirkung von Organisationskultur auf die Leistungsfähigkeit von Unternehmen untersucht. Die Ergebnisse zeigen, dass eine starke Unternehmenskultur zu einer höheren Leistungsfähigkeit führt. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn die Kultur mit den strategischen Zielen des Unternehmens übereinstimmt. Die Studie zeigt auch, dass eine starke Unternehmenskultur zu einer höheren Mitarbeiterbindung führt, was wiederum zu einer höheren Leistungsfähigkeit beiträgt. Die Ergebnisse der Studie sind in der folgenden Tabelle zusammengefasst:

Unternehmenskultur	Leistungsfähigkeit	Mitarbeiterbindung
Starke Unternehmenskultur	Hoch	Hoch
Schwache Unternehmenskultur	Niedrig	Niedrig

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass eine starke Unternehmenskultur zu einer höheren Leistungsfähigkeit führt. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn die Kultur mit den strategischen Zielen des Unternehmens übereinstimmt. Die Studie zeigt auch, dass eine starke Unternehmenskultur zu einer höheren Mitarbeiterbindung führt, was wiederum zu einer höheren Leistungsfähigkeit beiträgt. Die Ergebnisse der Studie sind in der folgenden Tabelle zusammengefasst:

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass eine starke Unternehmenskultur zu einer höheren Leistungsfähigkeit führt. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn die Kultur mit den strategischen Zielen des Unternehmens übereinstimmt. Die Studie zeigt auch, dass eine starke Unternehmenskultur zu einer höheren Mitarbeiterbindung führt, was wiederum zu einer höheren Leistungsfähigkeit beiträgt. Die Ergebnisse der Studie sind in der folgenden Tabelle zusammengefasst:

## 5. Der GÜR im Interesse der Arbeitnehmer/innen

### 5.1 *Der GÜR als Beitrag zur Lösung spezifischer Problemlagen älterer Arbeitnehmer/innen*

Nachdem in den vorhergehenden Kapiteln der GÜR aus einer mehr betrieblichen und überbetrieblichen Sicht thematisiert wurde, gilt es nun, diese Pensionierungsform als Beitrag zur Lösung besonderer Problemlagen älterer Arbeitnehmer zu erörtern.

Die Thematisierung der spezifischen Problemfelder geschieht dabei vor dem Hintergrund, daß die individuelle Entscheidung für oder gegen ein bestimmtes Verrentungsmodell Ergebnis eines mehr oder minder differenzierten Abwägungs- und sozialen Aushandlungsprozesses ist. Im Individuum liegende Gründe spielen dabei ebenso eine Rolle wie der sozial-institutionelle Kontext, in dem der (die) ältere Arbeitnehmer/in jeweils eingebettet ist. Nicht nur die unterschiedlichen betrieblichen Problemlagen, auch die individuellen Arbeits- und Lebensbiographien bewirken nicht durchgängig ähnliche oder gar identische Problemlagen. Von daher ist auch der Grad individueller Betroffenheit von diesen recht unterschiedlich. Die Konsequenz ist, daß nicht vorab, allein auf der Ebene objektiver Bedingungen, hier der betrieblich strukturierten Rahmendaten, die konkret individuelle Verrentungsentscheidung rekonstruiert sowie die individuelle Betroffenheit ermittelt werden kann, "sondern erst durch die Art und Weise der Wahrnehmung, Verarbeitung und interessenbezogenen Auseinandersetzung mit der betrieblich-beruflichen Situation im Kontext ihrer jeweiligen subjektiv-biographischen Bedingungen."<sup>1</sup>

Im konkreten Fall werden nicht nur unterschiedliche Problemkonstellationen subjektiv relevant, auch quasi gleichen Problemfeldern werden unterschiedliche Bedeutungen und unterschiedliche Gewichte beigemessen; subjektiv-biographische Momente eröffnen dem einzelnen Arbeitnehmer dabei unterschiedliche Möglichkeiten und Spielräume im Umgang mit diesen Problemlagen. Von daher kann individuelles Verrentungs- bzw. Arbeitsverhalten auch nicht monokausal erklärt werden. Arbeits- bzw. Verrentungsverhalten ist vielmehr als Beitrag zur Lösung verschiedenster Problemlagen geeignet, unterliegt also einem ganzen Bündel von Einfluß- und Motivationsfaktoren. Die einzelnen Problemfelder als Einflußfaktoren

<sup>1</sup> Preiß, Ch. (1984), S.179. Vgl. auch Wolf, J. (1988, S. 105): "Die Bedingungen (für oder gegen eine bestimmte Verrentungsalternative bzw. Weiterarbeit, d.Verf.) in den Personen zu suchen, wäre ebenso verkürzt wie eine Beschränkung auf die institutionellen Regeln. Es kommt vielmehr auf den Umgang der beteiligten Akteure mit den Spielräumen der Regelungen an."

wirken dabei sehr differenziert zusammen und lassen sich nicht immer eindeutig voneinander trennen.

Die folgende getrennte Darstellung unterschiedlicher Problemfelder ist daher auch eher als analytische Unterscheidung zu verstehen.

In einem weiteren Arbeitsschritt nehmen wir dann unter der Fragestellung: "Der GÜR als Beitrag zur Lösung spezifischer Problemlagen älterer Arbeitnehmer?" eine Auswertung der von uns durchgeführten Interviews mit älteren Arbeitnehmer(inne)n im GÜR vor.

### 5.1.1 *Zum Begriff "ältere Arbeitnehmer/innen"*

Wie im einleitenden Kapitel bereits dargelegt, wirft eine Definition des Begriffs "ältere Arbeitnehmer/innen" erhebliche Probleme auf. Einigkeit besteht jedoch in Theorie und in Praxis darüber, daß das kalendarische Alter nur äußerst bedingt als Abgrenzungskriterium geeignet ist<sup>2</sup>. Trotzdem haben sich in der betrieblichen Praxis gewisse "kritische" Altersgrenzen herausgebildet, ab denen z.B. Einstellungen nicht mehr oder nur noch in besonderen Ausnahmefällen vorgenommen<sup>3</sup> oder Schulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen kaum mehr in Betracht gezogen werden; auch haben sich in bezug auf Aufstiegs- und Karrierechancen gewisse informelle Altersgrenzen herausgebildet, die - z.B. stark beeinflußt von der jeweiligen Branche, der Betriebsgröße, dem individuellen Ausbildungs- und Qualifikationsniveau, dem beruflichen Status und der Position in der Betriebshierarchie, der gesundheitlichen Konstitution, der psychisch-physischen Leistungsfähigkeit, dem Geschlecht, nicht zuletzt aber auch von der konkreten Lage auf dem Arbeitsmarkt bestimmt - heute etwa zwischen dem 45. und 55. Lebensjahr liegen<sup>4</sup>.

Auch wenn wir uns der im konkreten Einzelfall möglichen, ungerechtfertigten Zuordnung eines Arbeitnehmers zu den "Älteren" und den damit verbundenen negativen Assoziationen bewußt sind, wird hier der Auffassung von Friedrich<sup>5</sup> gefolgt, dessen Fazit aus der Analyse verschiedener

<sup>2</sup> Vgl. z.B. Friedrich, W. 1986, S.20ff.

<sup>3</sup> Vgl. z.B. zur Existenz von "Altersgrenzen bei Neueinstellungen" Blume, O./Plum, W./Naegele, G. (1979), S.438.

<sup>4</sup> Vgl. z.B. Naegele, G. (1983), S.99; Schalla, K.-H. (1984), S. 3-10; Friedrich, W. (1986), S. 20-27.

<sup>5</sup> Friedrich, W. (1986), S. 26-27. Vgl. auch Naegele, G. (1985). Auch die Altersforscherin Margret Dieck schreibt bzgl. dieser Altersgrenze: "Ab etwa dem 50. Lebensjahr gewinnen gerade im Rahmen von Entscheidungen bezogen auf die Weiterarbeit oder die Nutzung früher Ruhestandsmöglichkeiten die verbleibenden Möglichkeiten der Lebensausfüllung einen neuen Stellenwert, der es angemessen erscheinen läßt, ab diesem Alter von einer neuen Qualität der Zeitplanung zu sprechen. Die Zeitper-

Studien über ältere Arbeitnehmer/innen lautet: "Objektive Faktoren wie auch subjektive Einschätzungen von Arbeitgebern und Arbeitnehmervertretern legen nahe, das kalendarische Alter, ab dem ein Arbeitnehmer zur Gruppe der 'Älteren' zu rechnen ist, (heute, d. Verf.) etwa auf das 50. Lebensjahr zu legen".

Auch wenn für viele Arbeitnehmer/innen heute ab dem 36. Lebensjahr die Karrierechancen geringer werden und ab dem 40. Lebensjahr die Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen zurückgeht, wird diese Gruppe von Arbeitnehmern hier deshalb nicht zu den "Älteren" gerechnet, weil für diese Personen die Verrentung weder betrieblich noch individuell akut reflektiert wird. Eine Eingrenzung auf die Beschäftigten ab Vollendung des 50. Lebensjahres erscheint uns von daher insbesondere deshalb sinnvoll, weil zur Zeit erst ab dieser Altersgrenze Verrentungsüberlegungen betriebliche und individuelle Relevanz gewinnen; zudem wird durch diese Eingrenzung der zu betrachtende Personenkreis nicht unnötig ausgeweitet.

### 5.1.2 *Die Stellung älterer Arbeitnehmer/innen im Erwerbsleben*

Die "Stellung älterer Arbeitnehmer im Erwerbsleben" wird im Folgenden sowohl aus arbeitsmarktpolitischer als auch arbeitsplatzspezifischer Sicht analysiert. Hierbei sind wir uns der vielfältigen Interdependenzen zwischen beiden Bereichen sehr wohl bewußt, insbesondere was die Erfahrung anbelangt, daß vielfach erst die betrieblichen und arbeitsspezifischen Bedingungen die arbeitsmarktpolitischen Probleme älterer Arbeitnehmer bewirkt haben<sup>6</sup>.

#### 5.1.2.1 Problemfeld: Arbeitsmarktsituation

Die bundesrepublikanische Arbeitsmarktsituation ist seit den 80er Jahren durch eine anhaltend hohe Arbeitslosigkeit gekennzeichnet. Auch wenn heute der größte Teil der Arbeiter und Angestellten ab dem vollendeten 50. bzw. 55. Lebensjahr (und einer bestimmten Anzahl von Betriebszugehörigkeitsjahren) einem besonderen – gesetzlichen und/oder tarifvertraglichen – Kündigungsschutz unterliegen, ist die Arbeitslosigkeit insgesamt durch eine altersspezifische Ungleichverteilung in dem Sinne gekennzeichnet, daß Ältere eine überproportional hohe Arbeitslosenquote aufweisen<sup>7</sup>.

Die darin sichtbaren besonderen Arbeitsmarktrisiken älterer Arbeitnehmer sind jedoch – wie Analysen der Dauer der Arbeitslosigkeit zeigen

---

spektive wird geschlossener, die Endlichkeit der eigenen Existenz bewußter."(Dieck, M. (1988), S.51)

<sup>6</sup> Vgl. auch Naegele, G. (1983), S.87.

<sup>7</sup> Vgl. z.B. Tews, H.-P. (1979), S. 198; Bäcker, G. (1981), S. 2ff; Vollmer, Ch. (1981), S.1.

- nicht so sehr in einer geringen Arbeitsplatzsicherheit zu sehen als vielmehr in den schlechten Wiedereingliederungschancen Älterer. In Anlehnung an Schmid<sup>8</sup> kann gesagt werden, daß die "Selektivität des Heuerns" stärker auf die Altersstrukturierung der Arbeitslosigkeit einwirkt als die "Selektivität des Feuerns"<sup>9</sup>.

Im hier interessierenden Kontext ist von entscheidender Bedeutung, "inwieweit die besondere Risikosituation älterer Arbeitnehmer auf dem inner- und außerbetrieblichen Arbeitsmarkt, die sich im wesentlichen durch die Asymmetrie von geringem Entlassungsrisiko bei gleichzeitiger latenter Ausgliederungsgefahr, eingeschränkten Möglichkeiten zum Betriebswechsel und hoher Umsetzungs- bzw. beruflicher Herabsetzungsgefahr einerseits und schlechten Wiedereingliederungschancen andererseits kennzeichnen läßt, antizipiert wird und auch auf das Berufsaustrittsverhalten einwirkt"<sup>10</sup>.

Analysen von Einschätzungen der Arbeitsmarktsituation älterer Arbeitnehmer machen dabei deutlich, daß das Kriterium "chronologisches Alter" allein zur Kennzeichnung der arbeitsmarktpolitischen Problemgruppe nicht ausreicht. Die subjektiven Einschätzungen der Arbeitsmarktsituation erfolgen vielmehr vor dem Hintergrund konkreter betrieblicher und branchenspezifischer Bedingungen (Gewinnsituation, Größe der Unternehmung, Technologie, Personalstruktur, Situation des Personalaufbaus oder -abbaus usw.) und damit zusammenhängenden Personalstrategien (z.B. Erfahrungen bei Personalabbau, z.B. keine Entlassungen, Ausnützen der natürlichen Fluktuation, Sozialpläne etc.) sowie subjektiver Einschätzungen der individuellen Qualifikation, Leistungsfähigkeit, Gesundheit usw. Es überrascht von daher auch nicht, daß vor allem gering qualifizierte und gesundheitlich beeinträchtigte Arbeitnehmer, zumal wenn sie in Krisenbranchen/-unternehmen oder auf "unsicheren" Arbeitsplätzen tätig sind, eine besonders

<sup>8</sup> Vgl. Bäcker, G. (1981), S. 96. Vgl. auch Tews, H.-P. (1979), S. 199; Friedmann, P./Weimer, St. (1982), S. 19-25; Dohse, K./Jürgens, U./Russig, H. (1982).

<sup>9</sup> Ob zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit und damit zur Reintegration älterer Arbeitsloser Eingliederungsbeihilfen (vgl. Schmidt, G./Semlinger, K. (1980), S.39) im Sinne von Lohnzuschüssen (vgl. Weis, P. (1983), S. 255), wie mit der jüngsten, zum 1.1.1988 in Kraft tretenden Änderung des Arbeitsförderungsgesetzes beschlossen, ausreicht, bleibt abzuwarten (Unternehmen, die ältere, langfristig Arbeitslose einstellen, konkret Erwerbslose, die über 50 Jahre alt und seit mindestens 18 Monaten beim Arbeitsamt als Arbeitslose registriert sind, können bis zu 8 Jahre lang einen Lohnkostenzuschuß von 75% erhalten).

<sup>10</sup> Friedmann, P./Weimer, St. (1982), Blume u.a. (1979, S.92) sehen den wesentlichen Grund für den hohen Stellenwert der Sicherheit des Arbeitsplatzes bei älteren Arbeitnehmern entsprechend in den "objektiv geringen Wiedereingliederungschancen nach vorausgegangener Arbeitslosigkeit."

negative inner- und außerbetriebliche Arbeitsmarktsituation antizipieren<sup>11</sup>; zudem läßt sich diese Personengruppe durch ein relativ großes Interesse daran kennzeichnen, möglichst frühzeitig vollständig aus dem Berufsleben auszuschneiden<sup>12</sup>.

Der Rückzug in die sozial legitimierte und gesellschaftlich akzeptierte Alternativrolle "Rentner" fällt dabei umso leichter, je eher er auch finanziell ertragbar erscheint (Antizipation der finanziellen Situation im Ruhestand).

Gerade in Zeiten anhaltend hoher Arbeitslosigkeit fördert die latente Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes die Bereitschaft zur Inanspruchnahme frühzeitiger Verrentungsalternativen, ja der Ruhestand wird von vielen älteren Arbeitnehmern als einzige Möglichkeit angesehen, mit der Angst vor möglichen, negativ assoziierten (technologischen und/oder arbeitsorganisatorischen) Veränderungen am Arbeitsplatz, der Angst vor einem eventuell erforderlichen Arbeitsplatzwechsel oder gar mit der Angst um den eigenen Arbeitsplatz und dem damit zusammenhängenden "Sozialstreß" fertig zu werden. "Die Antizipation der schlechten Arbeitsmarktchancen fördert also die Bereitschaft, jene Argumentationsmuster zu übernehmen, mit denen i.d.R. sowohl gesellschaftlich als auch in der konkreten betrieblichen Situation eine arbeitsmarktpolitisch motivierte vorzeitige Ausgliederung älterer Arbeitnehmer gerechtfertigt wird. Die größere Bereitschaft der Arbeitnehmer, die ihre Arbeitsmarktsituation pessimistisch einschätzen, sich dieser Meinung anzuschließen, hängt sicher auch mit der individuellen Funktion solcher Argumentationsmuster zusammen, "den angesichts der Beschäftigungssituation eher resignativ erfolgten Rückzug aus dem Arbeitsleben zu legitimieren, indem ihm soziale Motive unterlegt werden."<sup>13</sup>

Auch wenn nach einer Prognos-Umfrage<sup>14</sup> Personalleiter und auch Betriebsräte die Gültigkeit des altruistischen Motivs, man habe ja für Jüngere einen Arbeitsplatz freigemacht, stark bezweifeln und diesem Argument lediglich dort eine gewisse Relevanz zusprechen, wo sich die Jüngeren vorwiegend aus Mitarbeiterkindern rekrutieren, "kann ...davon ausgegangen werden, daß bei umfangreichen personalpolitischen Veränderungsmaßnahmen ein gewisser Solidardruck bei den Betroffenen entsteht, der vorzeitigen Pensionierung (mit Absicherung durch Arbeitslosengeld, Vorruhestandsgeld oder Frührente, d. Verf.) vor dem Hintergrund eines

<sup>11</sup> Vgl. Friedmann, P./ Weimer, St. (1982), S. 203 - 210.

<sup>12</sup> Vgl. ebd., S.288.

<sup>13</sup> Friedmann, P./Weimer, St. (1982), S.288.

<sup>14</sup> Vgl. Prognos AG. (1986), S.84.

hohen Arbeitslosenstandes aus einer sozialen Verantwortung heraus zuzustimmen"<sup>15</sup>.

In ihrer Untersuchung zur Inanspruchnahme der Vorruhestandsregelung stellen Naegele und Voges allerdings fest: "Dieser ... Solidaritätsbeitrag der Älteren ist jedoch nicht ausschlaggebend für die individuelle Entscheidung. Er ist zweitrangig und bildet somit eher eine Art 'ideologischen Überbau' für eine aus naheliegenderen persönlichen Gründen erfolgte Entscheidung hinsichtlich der Nutzung der Vorruhestandsregelung."<sup>16</sup>

Inwieweit sich der Druck des Arbeitsmarktes bzw. der Ausgliederungs- und Solidardruck in der Entscheidung einzelner tatsächlich auswirkt und ein vorzeitiges Ausscheiden aus dem Erwerbsleben für den betroffenen älteren Arbeitnehmer den Charakter einer Zwangsausgliederung annimmt, läßt sich empirisch nicht exakt feststellen. Sicher ist jedoch, "daß im Bewußtsein der meisten Betroffenen der persönliche Arbeitsmarktbeitrag präsent war"<sup>17</sup> und dies als Beleg dafür gewertet werden kann, daß das "Alternativrollenkonzept" – unabhängig von seiner tatsächlichen Verfügbarkeit und individuellen Wünschbarkeit – ein weit verbreitetes und sozial akzeptiertes Deutungsmuster darstellt<sup>18</sup>.

#### 5.1.2.2 Problemfeld: Arbeitsplatzsituation

Wenn – wie Schmachtenberg und Ruthenberg in ihrer BP – Untersuchung herausstellen – "die Arbeitssituation, insbesondere diejenige in den letzten Jahren vor dem Berufsaustritt, entscheidend ist für den Entschluß zur Pensionierung, für die Wahl der Austrittsart sowie für den Übergang in den Ruhestand und den Verlauf des Ruhestandes bzw. die Anpassung an den Ruhestand"<sup>19</sup>, dann gilt es, die Arbeitsplatzsituation als spezifische Problemsituation älterer Arbeitnehmer zu erörtern.

<sup>15</sup> Schmachtenberg, W./Ruthenberg, H. – J. (1983), S.20. Vgl. auch Naegele, G. (1983) S.327, der festhält, daß diese sozialen Druckmechanismen insbesondere von den Unternehmensleitungen und den Betriebs- /Personalräten ausgehen. Jürgen Wolf (1986, S.197), konstatiert konkreter: "Es kommt dabei offensichtlich selten zu direkten Einflußnahmen auf die Entscheidung der Berechtigten, vielmehr wirkt einerseits der Selbstselektionsprozeß der Arbeitnehmer, die mit dem Hinweis auf drohende Entlassungen jüngerer Kollegen in die Pflicht genommen werden, andererseits kommt es zu betriebsklimatischen Veränderungen." Zum "Ausgliederungsdruck" vgl. z.B. auch Friedmann, P./Weimer, St. (1982), S.414; Flohr, B. (1984), S.396f.

<sup>16</sup> Naegele, G./Voges, W. (1988) S.19.

<sup>17</sup> Vgl. ebd.; vgl. auch Schmachtenberg, W./Ruthenberg, H. – J. (1983), S.225.

<sup>18</sup> Vgl. Dohse, K. (1982), S. 11; Flohr, B. (1984), S. 396f.

<sup>19</sup> Schmachtenberg, W./Ruthenberg, H. – J. (1983), S.54.



Im Sinne der Dualen Arbeitssituationsanalyse<sup>20</sup> bietet es sich dabei an, die mehr "objektive" Arbeitssituation von der subjektiv wahrgenommenen Arbeitssituation zu unterscheiden. Unter ersterer verstehen wir außerhalb der Individuen liegende, unabhängig von ihnen gesetzte und von ihnen nur begrenzt beeinflussbare Bedingungen und Anforderungen, wie Anforderungsprofil des Arbeitsplatzes, Arbeitstempo, Arbeitsumgebung (Hitze, Feuchtigkeit, Kälte, Lärm etc.), Körperhaltung usw.

Da Menschen aber nicht aufgrund "objektiver" Gegebenheiten "an sich" handeln, sondern die individuell-kognitive Repräsentanz von "objektiven" Gegebenheiten, hier die subjektiv wahrgenommene und entsprechend empfundene Arbeits(platz)situation, als entscheidend für konkretes (Verrentungs-)Verhalten gesehen wird<sup>21</sup>, gilt es, diese kognitiven Repräsentanzen, ausgestaltet z.B. in bestimmten Selbstbildern (Altersbildern), Einstellungen zu Arbeit (und Ruhestand), Belastungsempfindungen, Leistungsfähigkeitseinschränkungen, Alters-Rollenerwartungen etc., zur Erklärung individuellen Verrentungsverhaltens (mit) heranzuziehen<sup>22</sup>.

#### 5.1.2.2.1 Belastungen am Arbeitsplatz und Gesundheitszustand älterer Arbeitnehmer

Wie aus einer Vielzahl von Untersuchungen hervorgeht, sind die subjektiv empfundene Arbeitsbelastung und damit verbundene Gesundheitsrisiken ein wesentliches Motiv für die Entscheidung, frühzeitig aus dem Berufsleben auszuschneiden. Naegele und Voges konstatieren, daß die individuelle Entscheidung, die Vorruhestandsregelung in Anspruch zu nehmen, auf dem "Abwägen zwischen einer anziehenden Wirkung der antizipierten Lebenssituation im Vorruhestand (Pull-Effekt) und der 'abstoßenden' Wirkung

<sup>20</sup> Elias, H. - J./Gottschalk, B./Staehe, W.H. (1982, 1985); Karg, P.W./Staehe, W.H. (1982); Sydow, J. (1985). S.63 - 77.

<sup>21</sup> Thomae, H. (1971)

<sup>22</sup> Damit ist nicht gesagt, daß über die subjektiven Interpretationen "objektive" Bedingungen vernachlässigt werden dürften. Im Gegenteil: Der Wissenschaftler sollte auch versuchen, die Situation in Abstraktion von individuellen Interpretationen und Wahrnehmungen zu erfassen und zu beschreiben. Er "muß ...nicht nur auf jeder inhaltlichen Dimension offen sein für Wahrnehmungen und Urteile der Einzelnen und Kollektive, sondern auch für die strukturell gesetzten Rahmenbedingungen subjektiver Sichtweisen und Urteile. (Er) muß Vorkehrungen treffen, um Einflüssen der materiellen Lebensbedingungen und Bedingungen im Betrieb, Einflüssen biographischer Erfahrungen wie ideologischer Deutungsangebote - die ja alle nicht als Störvariablen, sondern als wesentliche Konstituenten subjektiver Situationen zu begreifen sind - auf die Spur zu kommen."(Marstedt, G./Mergner, U. 1986, S.310). Vgl. auch Binkelman, P. (1985), der in seiner Analyse von subjektiven Arbeitsbelastungswahrnehmungen auch das Problem der Nicht-Artikulation und Relativierung von "objektiv" vorhandenen Belastungen erörtert(z.B. S.150ff).

der aktuellen, möglicherweise mit zunehmendem Alter als Belastung empfundenen Erwerbstätigkeit (Push-Effekt) (basiert, d. Verf.), wobei zumindest für die Anfangsphase, d.h. für die erste Nutzergeneration der Druck durch die Belastungen des Arbeitslebens (in Relation zu der persönlichen Belastbarkeit) von größerer Bedeutung war als der Zug, der von der gewonnenen freien Zeit ausgeht<sup>23</sup>.

Neumann kommt zu dem Ergebnis, daß dort, wo körperlich anstrenghende Arbeiten, Schicht-, Nacht- und/oder Akkordarbeiten zu verrichten und belastende Umgebungseinflüsse (Lärm, Hitze, Kälte etc.) kennzeichnend sind, sich besonders häufig "harte" Gründe für das Ausscheiden ergeben:

"(V)ornehmlich 'harte' Gründe (waren) für den Übergang in den Vorruhestand maßgeblich: man war gesundheitlich angeschlagen, fühlte sich nach jahrzehntelanger harter Arbeit unter belastenden Bedingungen (...) ausgelaugt, wollte sich für die letzten Jahre seiner Arbeitstätigkeit nicht mehr den Anforderungen technischer Neuerungen oder organisatorischer Veränderungen aussetzen u.a."<sup>24</sup>.

Speziell von Frauen wird immer wieder betont, daß sie unter der teilweise jahrzehntelangen Doppelbelastung durch Erwerbs- und Hausarbeit stark leiden und von daher der "dringende 'Wunsch nach mehr Ruhe' und das Bedürfnis, 'sich endlich einmal ausruhen zu können' entsprechend groß (ist)."<sup>25</sup>

Frauen nehmen - sofern sie die entsprechenden rentenversicherungsrechtlichen Voraussetzungen erfüllen<sup>26</sup> - auch überwiegend den frühestmöglichen Verrentungszeitpunkt bzw. die vorgezogene Altersgrenze von 60 Jahren in Anspruch. Naegele kommt gar zu dem Ergebnis, daß eine deutliche Mehrheit der Frauen noch früher in Rente gegangen wäre, wenn die Möglichkeit hierzu bestanden und die finanzielle Ausgestaltung der Regelung es zugelassen hätte<sup>27</sup>.

Wenn nun im Rahmen der tarifvertraglichen Umsetzung des Vorruhestandsgesetzes Tarifverträge wie z.B. in der chemischen Industrie abgeschlossen werden, die eine Vorruhestandsregelung im Sinne der vollständigen Freistellung erst mit Vollendung des 60. Lebensjahres vorsehen, so

<sup>23</sup> Naegele, G./Voges, W. (1988), S. 16.

<sup>24</sup> Naegele, W./Neumann, K.-H. (1987), S.84.

<sup>25</sup> Naegele, G./Voges, W. (1988), S. 17. Vgl. auch Naegele, G. (1987) S.95 und Naegele, G./Neumann, K.-H. (1987), S.128.

<sup>26</sup> Um die für Frauen geltende vorgezogene Altersgrenze von 60 Jahren in Anspruch nehmen zu können, müssen in den letzten 20 Jahren überwiegend, d.h. für mindestens 121 Monate, Pflichtbeträge entrichtet und eine Wartezeit, d.h. Zeiten mit Beitrags- und Ersatzzeiten, Ausfallzeiten und ev. Kindererziehungszeiten, von 180 Monaten erfüllt sein (vgl. Deters, J. 1987, S.8-9).

<sup>27</sup> Vgl. Naegele, G. (1985), S.23. Vgl. auch Gather, C./Schürkmann, M. (1987), S.5.

bedeutet dies für Frauen (ebenso wie in diesem Fall auch für Schwerbehinderte), daß für sie praktisch nur ein Anspruch auf Altersteilzeit ab Vollendung des 58. Lebensjahres besteht.

Claudia Gather und Martina Schürkmann kommen bei ihrer Befragung von älteren Arbeitnehmerinnen, die die Altersteilzeitarbeit (in der chemischen Industrie) in Anspruch nehmen, aber zu dem Ergebnis, daß diese Frauen es überwiegend vorziehen würden, direkt in den Vorruhestand zu gehen, als mit der Alters-Teilzeitarbeit vorliebnehmen zu müssen. Dennoch wird auch von diesen Frauen die Altersteilzeitarbeit unter dem Aspekt der Entlastung, der Reduzierung von Arbeitsbelastungen betrachtet, die Altersteilzeitarbeit als partiellen Ruhestand vorwiegend durch die "Befreiung von der Belastung durch die Arbeit definiert."<sup>28</sup>

Neben dem Wunsch, den als zu anstrengend und zu belastend empfundenen Arbeitsbedingungen zu "entfliehen", werden sehr häufig gesundheitliche Beeinträchtigungen und Behinderungen genannt. Der Gesundheitsverschleiß älterer Arbeitnehmer ist dabei im wesentlichen als Ergebnis von Belastungsintensität und Belastungsdauer während des gesamten Erwerbslebens zu betrachten. Entsprechend zeigt sich, daß bei Arbeitern bzw. gewerblichen Arbeitnehmern, die harte körperliche Arbeit, Schicht-, Nacht- oder Akkordarbeit oft jahrzehntelang zu leisten hatten, häufiger und früher gesundheitliche Beeinträchtigungen festzustellen sind als bei Arbeitnehmern, die, wie z.B. Angestellte, nicht so harten körperlichen Arbeitsbedingungen unterworfen waren<sup>29</sup>.

"Hier zeigt sich, daß man nicht von der (Gesundheits-, d. Verf.) Problematik 'des' älteren Arbeitnehmers allgemein sprechen kann, sondern daß hier erhebliche Differenzierungen in Abhängigkeit von den Arbeitsbedingungen notwendig sind"<sup>30</sup>.

Zu dem gleichen Ergebnis kommen Schmachtenberg und Ruthenberg, wenn sie schreiben, "daß das kalendarische Alter als Einflußgröße für den Gesundheitszustand nicht unbedingt bestimmend ist, vielmehr die spezifi-

<sup>28</sup> Gather, C./Schürkmann, M. (1987), S.10-11. Vgl. auch Wolf, J. (1986), S.198-199; Schmachtenberg, W./Ruthenberg, H.-J. (1983), S.218.

<sup>29</sup> Vgl. Bäcker, G. (1981), S.54-55; Friedmann, P./Weimer, St. (1982), S.27; Schmachtenberg, W./Ruthenberg, H.-J. (1983), S.91ff.

<sup>30</sup> Friedmann, P./Weimer, St. (1982), S.27. Auch wenn die Arbeitswelt als der zentrale Verursachungsbereich von gesundheitlichen Problemlagen älterer Arbeitnehmer gesehen werden muß, so sind die Gesundheitsprobleme doch überwiegend multifaktoriellen Ursprungs. D.h., neben in der Arbeitswelt liegenden Ursachen kommen verschärfend Ursachen aus der Sphäre der privaten Lebensbiographie hinzu (z.B. Kriegsteilnahme, Ernährungs- und Gesundheitsverhalten, Wohnverhältnisse etc.). Eine Trennung der einzelnen Verursachungsbereiche ist jedoch aufgrund der vielfältigen Interdependenzen nur bedingt möglich. Vgl. Fassmann, H. u.a. (1985); Müller, R. (1985); Specht, K.-G. (1977)

sche Arbeitssituation, die Dauer und die Art der Belastungen am Arbeitsplatz ausschlaggebende Rollen spielen<sup>31</sup>.

Folgen dieser Belastungen schlagen sich im Krankenstand (ältere Arbeitnehmer sind i.d.R. nicht so häufig krank wie jüngere, jedoch weisen sie – als Folge der sich ändernden Krankheitstypen, insbesondere der Zunahme chronisch-degenerativer Erkrankungen, pro Krankheitsfall wesentlich mehr Fehltage auf<sup>32</sup>) und in der Frühinvalidität als "der durch Krankheit oder Behinderung vorzeitig erzwungene Übergang vom Erwerbsleben in die Rente"<sup>33</sup> nieder.

Unter Frühinvalidität werden "alle Fälle der vor dem Erreichen der 'normalen' Altersgrenze eintretenden Berufs- und Erwerbsunfähigkeit"<sup>34</sup> zusammengefaßt. Hält man sich dabei vor Augen, daß die Berufs- und Erwerbsunfähigkeitsrenten am Rentenzugang der Jahre 1980–1985 in der Arbeiterrentenversicherung der Männer bei etwa 50% liegen und in der Angestelltenversicherung bei etwa 30%<sup>35</sup>, so deutet dies – trotz der "konkreten" Betrachtungsweise durch das Bundessozialgericht<sup>36</sup> und der verschärften Anspruchsvoraussetzung nach dem Haushaltsbegleitgesetz von 1984<sup>37</sup> auf den schlechten Gesundheitszustand insbesondere der älteren Arbeiter hin.

Dabei ist auf ein Auseinanderklaffen zwischen "objektiven" medizinischen Befunden und subjektiv empfundenem Gesundheitszustand hinzuweisen, demzufolge sich Ältere häufiger gesünder einschätzen als sie es nach ärztlichen Befunden sind<sup>38</sup>.

"Problemsituationen im höheren Erwachsenenalter ergeben sich ... für viele Personen auch im Hinblick auf die Veränderung des gesundheitlichen Wohlbefindens, wengleich immer wieder betont werden muß, daß Altern heutzutage nicht notwendigerweise mit Krankheit gleichzusetzen ist."<sup>39</sup>

Dennoch: Der Gesundheitszustand stellt für ältere Arbeitnehmer eine wichtige Entscheidungssituation dar, sich für oder gegen die frühzeitige Vollverrentung oder den GÜR zu entscheiden. Dabei gibt es jedoch keinen eindeutigen Zusammenhang zwischen Gesundheitszustand und Entscheidungsrichtung. "Ist man krank, hat man Grund zu gehen, ist man

<sup>31</sup> Schmachtenberg, W./Ruthenberg, H. – J. (1983), S.18 und S.94.

<sup>32</sup> Vgl. z.B. Bäcker, G.(1981), S.38.

<sup>33</sup> Schlee, D. (1984), S.7.

<sup>34</sup> Bäcker, G. (1981), S.41.

<sup>35</sup> Vgl. z.B. Kaltenbach, H. (1986); Schüle, U. (1987), S. 15ff.

<sup>36</sup> Vgl. Ludwig, K. (1981); Braun, R./Knoedel, P. (1983).

<sup>37</sup> Vgl. z.B. Ludwig, K. (1984); Knoedel, P. (1985).

<sup>38</sup> Vgl. Blume, O./Plum, W./Naegel, G. (1979), S.56; Lehr, U. (1984), S.277ff.; (1987a).

<sup>39</sup> Lehr, U. (1984), S.272.

gesund, hat man ebensoviel Grund, da die Gesundheit erhalten und der (Vor-) Ruhestand in gesundem Zustand erlebt werden soll"<sup>40</sup>.

#### 5.1.2.2.2 Berufliche Leistungsfähigkeit und Qualifikation

Die in den letzten Jahren erkennbare Zunahme der vorzeitigen Pensionierungen, ob per Sozialplan, Vorruhestand, 59er-Regelung oder BU/EU-Rente, deuten darauf hin, daß insbesondere in ökonomischen Krisensituationen ältere, gesundheitlich angeschlagene und leistungsgeminderte Arbeitnehmer zum bevorzugten Objekt von Personalabbaumaßnahmen werden<sup>41</sup>.

Dabei reichen jedoch nach Ansicht vieler Gerontologen die Statistiken und quantitativen Daten über Krankheit, Arbeitslosigkeit, Frühinvalidität oder Frühverrentung als Indikatoren für die nachlassende Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer nicht aus<sup>42</sup>.

Insbesondere der "Bonner Schule" um Lehr und Thomae ist nämlich der Nachweis gelungen, daß der biologische Alternsprozeß und damit das kalendarische Alter lediglich eine unter mehreren Variablen darstellt, die die Leistungsfähigkeit Älterer beeinflussen, daß jedoch von einem generellen Abbau der Leistungsfähigkeit mit zunehmendem Alter nicht die Rede sein kann<sup>43</sup>.

Um Veränderungen der individuellen Leistungsfähigkeiten angemessen beurteilen zu können, müssen sie jeweils im Zusammenhang mit einer zu erfüllenden Aufgabe oder Tätigkeit betrachtet werden. Dabei zeigt sich, "daß ältere Beschäftigte, bei Tätigkeiten, die unter ausgeprägtem 'Zeitdruck' ausgeführt werden müssen (also z.B. im Rahmen der Akkordarbeit oder bei Arbeiten mit vorgeschriebenem Arbeitstempo), bei komplexer Aufgabenstellung oder unbekanntem Situationen, die ein schnelles Reagieren erfordern, und bei Tätigkeiten unter extrem schwierigen Umgebungseinflüssen wie Lärm, Hitzebelastung, ungenügende Beleuchtung, unregelmäßige Arbeitszeit usw. eher Schwierigkeiten aufzuweisen haben als jüngere Beschäftigte."

Hinzu kommen Leistungs- und Fähigkeitsdefizite, die sich - gerade in Zuge der technologischen Umstrukturierungen - aus veränderten Qualifikationsanforderungen ergeben. Mit den neuen Technologien sind nicht nur gestiegene Anforderungen an die Flexibilität und Umstellungsbereitschaft der Arbeitnehmer und eine Beschleunigung der Arbeitsprozesse und

<sup>40</sup> Kohli, u.a. (1988), S. 103.

<sup>41</sup> Vgl. z.B. Pohl, H. - J. (1976)

<sup>42</sup> Vgl. z.B. Behrend, Ch. (1983), S.87; Lehr, U. (1984), S.163.

<sup>43</sup> Vgl. Lehr, U. (1984), S.163ff. Diesem Tatbestand gibt der Volksmund dadurch Ausdruck, daß er von "jugendlichen Greisen" oder "jungen Alten" und "greisen Jünglingen" oder "alten Jungen" spricht.

Aufgabenerledigung (Arbeitsintensivierung) einschließlich der Folgen wie Hektik, Zeit- und Termindruck, Streß usw., verbunden, die Schnelligkeit des technologischen Wandels führt auch dazu, daß einmal erlerntes Wissen schnell veraltet und "lebenslanges Lernen" notwendig wird. Was das berufliche Lernen anbelangt, so sind ältere Arbeitnehmer gegenüber jüngeren zur Zeit stark benachteiligt<sup>44</sup>:

Der Anteil älterer Arbeitnehmer (über 45 Jahre), die über keine (formale) berufliche (Ausgangs-)Qualifikation bzw. Ausbildung verfügen, ist doppelt so hoch wie bei jüngeren Arbeitnehmern.

Das Wissen und Können dieser älteren Arbeitnehmer umfaßt überwiegend betriebspezifische Qualifikationen, ist also im wesentlichen von ihren im Berufsleben erworbenen Erfahrungen und Kenntnissen bestimmt. Die Bedeutung der den älteren Arbeitnehmern zugeschriebenen extrafunktionalen Qualifikationen wie Erfahrung, Zuverlässigkeit, Pflichtgefühl, Verantwortungsbewußtsein, Genauigkeit, Pünktlichkeit, Loyalität, Integrationskraft usw. wird unterschiedlich beurteilt. Während z.B. Hohn/Windolf (1982) diesen Qualifikationen zunehmende Bedeutung bei der internen und externen Personalauswahl zuschreiben, zeigt die überwiegende Praxis jedoch, daß diese (sozialen) Qualifikationsmerkmale nicht ausreichen, um die älteren Arbeitnehmer gegenüber den jüngeren konkurrenzfähig zu machen. Den älteren Arbeitnehmern fehlen nämlich häufig nicht nur funktionale Grundqualifikationen wie technisches Wissen, sondern es ist auch kein Qualifikationspotential, keine Wissensbasis vorhanden, auf der eine (technische) Fort- und Weiterbildung aufbauen könnte.

Ältere Arbeitnehmer haben oftmals auch ein entsprechend negatives Selbstbild, was ihre eigene Leistungs- und Lernfähigkeit anbelangt. Sie fühlen sich "zu alt" zur beruflichen Weiterbildung, folglich fehlt auch häufig das Interesse, der Wunsch und die Motivation dazu, sie "wollen nicht mehr". Zum einen bedeuten zusätzliche Qualifizierungsstunden neben der Arbeitszeit eine weitere und damit höhere Belastung. Zum anderen bedeutet die Beherrschung einer neuen "Technik", eines neuen Verfahrens etc. häufig einen flexibleren Arbeitseinsatz und neue Verantwortlichkeiten<sup>45</sup>. Zudem reduziert die Perspektive, in absehbarer Zeit aus dem Arbeitsleben auszuscheiden, die Bereitschaft, sich weiterbilden zu lassen. Die Folge ist dann, daß die älteren Arbeitnehmer sich im Arbeitsprozeß kaum noch als entwicklungs-, leistungs- und damit konkurrenzfähige Arbeitskraft darstellen können<sup>46</sup>, wodurch ein Teufelskreis der Abqualifizierung in Gang gesetzt wird. Beachtenswert sind in diesem Zusammenhang auch betriebswirtschaftliche Überlegungen zur Weiterqualifizierung.

<sup>44</sup> Vgl. z.B. Friedmann, P./Weimer, St. (1982), S.29ff und 187ff.

<sup>45</sup> Vgl. Kohli, u.a. (1988), S.55.

<sup>46</sup> Vgl. Preiß, Ch. (1984), S.194f.

Eine Investition in einen älteren Arbeitnehmer und damit in Humankapital ist nämlich aus betrieblicher Sicht nur dann sinnvoll, wenn der Arbeitnehmer dem Betrieb voraussichtlich noch längere Zeit zur Verfügung steht. Dies ist die Bedingung dafür, daß sich die Investition auch lohnt, also das Kosten-Nutzen-Verhältnis stimmt. Ist die Amortisationszeit aber zu lang, so geht das Interesse und damit die Bereitschaft, in einen älteren Arbeitnehmer zu investieren, zurück.

Die praktische Konsequenz ist: Ältere Arbeitnehmer sind in Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen unterrepräsentiert. Mit dem 40. Lebensjahr nimmt die Teilnahme an Maßnahmen zur beruflichen Qualifizierung signifikant ab. Dies gilt insbesondere für Angehörige unterer und mittlerer Statusgruppen im Betrieb.

Ein Aufbrechen dieses Teufelskreises der Abqualifizierung hat sich die "Bonner Schule" zum Ziel gesetzt. Sie möchte aufräumen mit dem negativen und stereotypen Altersbild von der generell abnehmenden Lern- und Leistungsfähigkeit. Aus diesem Grunde spricht Lehr auch nicht von Leistungsminderungen, sondern von einem Leistungswandel, dem jedoch in der betrieblichen und sozialpolitischen Praxis zu selten Rechnung getragen werde<sup>47</sup>.

In Verkenntung des eigentlichen - wenn auch gewandelten - Lern- und Leistungspotentials<sup>48</sup> würden ältere Arbeitnehmer nicht nur unge-rechtfertigterweise umgesetzt, von Weiterbildungsmaßnahmen ausgeschlossen oder gar "freigesetzt", es werden auf diese Weise auch bestehende Vorurteile und Stereotypen über ältere Arbeitnehmer reproduziert und verfestigt.

"Erwartete Eigenschaften wie abnehmende Leistungsfähigkeit und damit verbunden geringere Leistungszumutungen beeinflussen auch das Selbstbild und das Verhalten der alternden Arbeitskräfte. Die Folge wird sein, daß eine geringere Leistungszumutung tatsächlich geringere Leistungsfähigkeit hervorruft. Die Betroffenen werden Zweifel an ihrer Funktionsfähigkeit hegen, bei Arbeitsplatzwechsel Zweifel an ihrer eigenen Umstellungsfähigkeit haben, bei Schulungsmaßnahmen bei sich selbst eine geringere Lernfähigkeit erwarten, mit ihrer eigenen Entlassung einverstanden sein, sofern die Möglichkeit eines Rentenbezuges besteht, und bei der Arbeitssuche Unsicherheit oder gar Resignation zeigen. Das veränderte Selbstbild und das daraus resultierende veränderte Verhalten führen wiederum zu

<sup>47</sup> Vgl. Lehr, U. (1979), S.142. Vgl. auch Schmäddeke, R./Olbrich, E. (1985).

<sup>48</sup> So könnten ältere Arbeitnehmer Leistungsdefizite durch reichhaltiges Wissen, Erfahrung, Routine etc. relativ leicht kompensieren. Außerdem müßte berücksichtigt werden, daß Ältere anders lernen als Jüngere (Vgl. z.B. Benda, H.v./Staufer, M. (1987) und die dort verarbeitete Literatur, z.B. Belbin, R.M.(1967); Belbin, R.M./Geffen, L.v.(1972); Lehr, U./Olbrich, E./ Schmäddeke, R. (1979); Feile, G. (1981).

einer Bestätigung und Festigung des bestehenden Fremdbildes. Auf diese Weise bestätigen sich negative Zuschreibungen gleichsam von selbst"<sup>49</sup>.

Damit soll nicht gesagt werden, daß die Problemlage "Leistungsabbau im Alter" alleinige Folge eines vorurteilsbehafteten negativen Altersbildes ist, es gibt auch – bezogen auf bestimmte Tätigkeiten und Leistungsmerkmale – "objektiv" feststellbare Leistungsdefizite, die vor allem Folge lebenslang wirkender Einflüsse in der Arbeitswelt, in der Umwelt und in den Lebensverhältnissen sind<sup>50</sup>.

Ob nun durch internalisierte Stereotypen oder durch die Arbeits- und Lebensbedingungen bedingt – wobei eine genaue Attribution der Ursachen für Lern- und Leistungsdefizite nur sehr schwer möglich erscheint –, Tatsache ist, daß ein großer Teil der älteren Arbeitnehmer subjektiv ein Nachlassen ihrer Leistungsfähigkeiten wahrnehmen und sich den Anforderungen und dem Druck der Arbeitswelt leistungsmäßig nicht mehr voll gewachsen fühlen<sup>51</sup>. Bäcker meint u.a. deshalb<sup>52</sup>, daß es sich – trotz der Individualität von Altersprozessen – um eine verallgemeinernde, kollektive Problemlage älterer Arbeitnehmer handelt, auf die nicht nur individualisierte Problemlösungsstrategien, sondern sozialstrukturell angelegte, kollektiv wirkende sozial- und arbeitsmarktpolitische Antworten gegeben werden müssen, die mit einer betrieblichen Personal- und Sozialpolitik, Politik der Gesundheits-, Leistungs- und Qualifikations-erhaltung zu koppeln sind<sup>53</sup>.

### 5.1.3 *Problemfeld: Individuell – biographische Zeitperspektiven*

Wenn im Folgenden die individuellen Zeitperspektiven als Problemfeld älterer Arbeitnehmer thematisiert werden, so wollen wir uns weitgehend auf deren Zukunfts-Variante, die "Zukunfts-Zeit", beschränken<sup>54</sup>.

Erscheint die "Zukunfts-Zeit" in der Jugend noch als unerschöpfliche Ressource, so wird Zeit "um so wertvoller, je mehr wir uns dem Abschluß unseres irdischen Daseins nähern"<sup>55</sup>.

<sup>49</sup> Pohl, H.-J. (1976), S.124 – 125.

<sup>50</sup> Vgl. z.B. Bäcker, G. (1981) S.49

<sup>51</sup> Vgl. z.B. Schmachtenberg, W./ Ruthenberg, H.-J. (1983), S.16; Naegele, G. (1983), S.134ff.

<sup>52</sup> Vgl. Bäcker, G. (1981), S.38, wobei Bäcker als weitere Indikatoren für die nachlassende Leistungsfähigkeit die lange Krankheitsdauer, die Arbeitslosigkeit, Invalidität und Frühverrentung älterer Arbeitnehmer anführt. Vgl. auch Ockenga, E. (1986).

<sup>53</sup> Vgl. auch Ockenga, E. (1986); Staudacher, E. u.a. (1986); Mathey, F.J. (1987), S.79.

<sup>54</sup> Vgl. zum Problem "Zeitperspektive" auch Tismer, K.-G.(1985).

<sup>55</sup> Borschberg, E. (1983), S.292; Stück (1986, S.69ff) spricht bzgl. der Jüngeren (hier bis 45 Jahre) von einer "offenen Zeitperspektive" und von einer "geschlossenen Zeitperspektive" für über 50-jährige. Vgl. auch Niederfranke (1987).



"Zukunfts-Zeit" ist ein knappes, kostbares Gut, das eingeteilt und über dessen alternative Verwendungsmöglichkeiten entschieden werden muß. "Die Zeitachse eröffnet Möglichkeiten, zwischen denen eine Auswahl getroffen werden muß; es ist zu entscheiden, was in künftiger Gegenwart wirklich werden soll. Zeit muß strukturiert werden. Im Entscheiden und Handeln ist also stets ein Zeitbegriff vorausgesetzt"<sup>56</sup>.

Die Erwartungen an die Zukunft, die Pläne, Wünsche und Hoffnungen, aber auch die Befürchtungen und Ängste, werden dabei sehr wesentlich durch die Erfahrungen der "Vergangenheits-Zeit", dem Erleben der "Gegenwarts-Zeit" und den damit zusammenhängenden sozio-biographischen Bedingungsfaktoren beeinflusst; sie sind "also nicht als unmittelbares Resultat der Wirkung 'äußerer' Bedingungen zu verstehen, sondern (handlungstheoretisch) als Resultat der Interaktion biographischer Erfahrungen und Deutungen" mit sozio-strukturellen Bedingungen (z.B. Arbeitsbedingungen Verrentungsalternativen, finanzielle Situation etc.).

"Erwartungen sind Bestandteile komplexer Selbstdeutungsstrukturen; sie sind geleitet von subjektiven Relevanzen, die selbst Teil eines sozial konstituierten Wissensvorrats über die Wirklichkeit sind"<sup>57</sup>; gleichzeitig geben sie eine Relevanz- und Bedeutungsordnung vor.

Die Empfindungen und Erwartungen gegenüber der Pensionierung und dem Ruhestand können durch zwei Extrempunkte gekennzeichnet werden:

- a) einer äußerst negativen Sicht, die mit Befürchtungen des Überflüssig-Seins, des Nicht mehrgebrauchtwerdens, mit Ängsten vor Krankheit, Hilfsbedürftigkeit, Armut, Einsamkeit, Tod etc. verbunden ist, und
- b) einer äußerst positiven Sicht, die umschrieben werden kann als "endliches Erreichen eines Ziels, auf das man jahrelang hingearbeitet hat."

Die individuellen Einstellungen und Erwartungen bzgl. Pensionierung und Ruhestand werden nicht nur durch das individuell internalisierte Selbst- bzw. Altersbild geprägt, sie sind auch und insbesondere Resultat der subjektiven Bewertung von Arbeit und Freizeit; sie sind "aber auch durch die Informiertheit des Individuums über den Ruhestand, seine voraussichtlichen Möglichkeiten im Ruhestand in bezug auf seine Lebensgestaltung und seiner momentanen Lebenssituation im privaten Bereich geprägt"<sup>58</sup>.

Was den Stellenwert der Arbeit in unserer Gesellschaft angeht, so gibt es quer durch alle Arbeitnehmer- und Altersgruppen "einen unverkennbaren Trend in Richtung einer relativen Minderbewertung der Arbeit im Verhältnis zu anderen Lebensbereichen und Tätigkeiten (des privaten

<sup>56</sup> Heinemann, K./Ludes, P. (1978), S.227.

<sup>57</sup> Wolf, J./Kohli, M./Rosenow, J. (1985), S.128 und 129-130.

<sup>58</sup> Schönholzer, G. (1979), S.75.

Lebensausschnittes)"<sup>59</sup>; "Arbeitnehmer sind zunehmend weniger bereit, die Erwerbsarbeit in den Mittelpunkt ihres Lebens zu stellen und ihr andere Lebensbereiche bedingungslos unterzuordnen. Sie tendieren zunehmend dazu, Arbeitsverpflichtungen und auf die Privatsphäre gerichtete Lebenswünsche gegeneinander auszutariieren, abzuwägen und in ein subjektiv empfundenes Gleichgewicht zu bringen"<sup>60</sup>.

Bezüglich der mit diesem "Wertewandel" verbundenen Arbeitszeitpräferenzen kommen die verschiedensten Arbeitszeitstudien zu stark differierenden und zum Teil widersprüchlichen Ergebnissen; dies ist nicht nur darauf zurückzuführen, daß die Untersuchungen zu unterschiedlichen Zeitpunkten stattgefunden haben, es wurden auch unterschiedliche Personengruppen mit verschiedenem Alter, differierenden Arbeits-, Einkommens-, Familien-, Gesundheits- etc. -bedingungen befragt.

Als Grundorientierung läßt sich jedoch feststellen, daß gegenüber der Jahres- und Wochenarbeitszeitverkürzung die Präferenzen mehrheitlich auf der Lebensarbeitszeitverkürzung liegen. "Eindeutig die meisten Voten entfallen auf eine Verkürzung der Lebensarbeitszeit durch Herabsetzung der Altersgrenze (...). Die Differenzen zwischen den prozentualen Häufigkeiten sind allerdings gering, so daß alle drei Varianten eine ansehnliche Gruppe von Befürwortern auf sich vereinen können. Jede dieser drei Optionen verfügt über eine starke Anhängerschaft, keine Form dominiert eindeutig"<sup>61</sup>. Frau Landenberger kommt in ihrer Auswertung von Arbeitszeituntersuchungen zu dem Ergebnis, "daß starre Altersgrenzenregelungen mit den Präferenzen älterer Menschen nicht übereinstimmen. Hier besteht ein ungedeckter Flexibilisierungsbedarf nach oben und nach unten"<sup>62</sup>.

Aufgrund zunehmender Wertedifferenzierungen und damit zusammenhängender Veränderungen der Lebenspraxen, der Pluralität von Lebensstilen und des weiteren Vordringens unregelmäßiger Erwerbskarrieren ist damit zu rechnen, daß der Wunsch nach flexiblen, eigenbestimmten Arbeitszeiten und individuellen Entscheidungsspielräumen weiter zunehmen und eine größere Variabilität der Verrentungsmodi erforderlich wird.

Die von den befragten Arbeitnehmern gewünschte und von der gerontologischen Forschung geforderte Kompatibilität von individueller Bedürfnisstruktur und Altersentwicklung mit dem jeweiligen Ruhestandsmodell kann nun individuell unterschiedliche Präferenzen und Entscheidungsstrategien bewirken.

Was die drei Möglichkeiten, volle Weiterarbeit, gleitender Ruhestand oder volles frühzeitiges Ausscheiden (z.B. Vorruhestand, 59er-Regelung,

<sup>59</sup> Dieck, M. (1988), S.46.

<sup>60</sup> ebenda, S.49, jeweils mit Bezug auf Noelle - Neumann, E./Strümpel, B. (1984)

<sup>61</sup> Landenberger, M. (1986), S.143.

<sup>62</sup> Landenberger, M. (1986), S.154.

Sozialpläne) anbelangt, so dominiert heute eindeutig der Wunsch, das frühzeitige, volle Ausscheiden in Anspruch zu nehmen.

"Eine nach eigenen Zielsetzungen und Möglichkeiten positive Nutzung der verbleibenden Lebenszeit steht, wie verschiedene Befragungen zeigen, hinter dem Wunsch bzw. Beschluß einer möglichst frühen Verrentung bei jenen, die diese Option freiwillig nutzen"<sup>63</sup>.

Dahinter steht häufig das Ziel, noch möglichst lange etwas vom Ruhestand haben zu wollen, noch möglichst lange in den Genuß der eigenen, "sauer verdienten" Rente zu kommen. Insbesondere wenn eine subjektive Angst vor Krankheit, Hilfsbedürftigkeit und allgemeiner Hinfälligkeit im späteren Ruhestand vorhanden ist oder aufgrund berufsspezifischer Lebenserwartungen sogar ein relativ früher Tod antizipiert wird, ist die Begrenzung der verfügbaren "Zukunfts-Zeit" offenkundig und der Wunsch nach einem frühen Ruhestand nur zu verständlich<sup>64</sup>.

Spricht Amann (1987) im Zusammenhang mit der Frühverrentungsentscheidung von "Balance-Arbeit", in der es abzuwägen gilt "zwischen verschiedenen Lebensordnungen: dem hochgradig Eingebundensein in ein Verpflichtungsgefüge,... in formalisierten Beziehungsstrukturen und ... Orientierungsvorgaben (und) der Einbettung in frei gewählte soziale Beziehungen"<sup>65</sup>, so deutet der Wunsch, noch möglichst lange etwas vom Ruhestand haben zu wollen, den Verdienstcharakter des Ruhestandes an, "den gesellschaftlich legitimierten Anspruch, den Ruhestand in Relation zur dafür erbrachten Lebensarbeitsleistung ausreichend lange genießen zu können"<sup>66</sup>.

In genau diese Richtung geht auch das Erklärungsmodell für Arbeits- bzw. Ruhestandsentscheidungen von Martin Kohli, das Konzept der Bilanzierung. Bisherige Arbeitstätigkeiten erhalten danach den Charakter einer Investition, über die einmal Bilanz gezogen werden muß. In diese Bilanzierung fließen dabei auch die Chancen der Nutzung der "Zukunfts-Zeit" als Erwartungen ein<sup>67</sup>. Martin Kohli und Jürgen Wolf interpretieren den Wunsch nach frühzeitigem Ruhestand als einen "Ausdruck der Selbstbehauptung auf der Grundlage von Gerechtigkeitskonzepten, die unmittelbar auf die alltägliche und dauerhafte Erfahrung der Arbeit bezogen sind. Zu den zentralen Aktivposten in der lebenszeitlichen Bilanz gehört es, im Kernbereich der gesellschaftlichen Reproduktion mit dem Einsatz der eigenen Arbeitskraft den gesellschaftlichen Reichtum direkt mitgeschaffen zu haben. Daraus leitet sich der wohlverdiente Anspruch auf die Rente ab. Aufgrund der Machtasymmetrie in den Arbeitsbeziehungen,

<sup>63</sup> Dieck, M. (1988), S.51.

<sup>64</sup> vgl. ebenda, S.50-51.

<sup>65</sup> Dieck, M. (1988), S.51 mit Bezug auf einen Vortrag von Anton Amann (1987).

<sup>66</sup> Friedmann, P./Weimer, St. (1982), S.263.

<sup>67</sup> Vgl. Kohli, M. (1986), S.133; Dieck, M. (1988), S.51.

der alltäglichen Arbeitserfahrungen am eigenen Leib (die Arbeit 'geht auf die Knochen', produziert 'Streß') und der wahrgenommenen Ungleichgewichte im Verhältnis von erbrachter Leistung und erhaltenen Gegenleistungen entsteht gewissermaßen ein Rest an legitimen, nicht eingelösten Ansprüchen, ein nicht klar artikuliertes 'Gefühl der Ungerechtigkeit' (Moore 1982), das sich im Lebenslauf kumuliert. Der Übergang in den Ruhestand hat in der Konsequenz daraus den Charakter eines lebenszeitlichen Tausches, einer 'Wiedergutmachungsleistung', deren normative Grundlage in ... lebenszeitlichen Reziprozitätserwartungen zu sehen ist"<sup>68</sup>.

Die dem einzelnen Arbeitnehmer angebotenen Austrittsmöglichkeiten aus dem Berufsleben gewinnen vor diesem Hintergrund ihre individuell-biographische Bedeutung nicht nur für die Erfüllung der Reziprozitätserwartungen, sondern auch für die Möglichkeit der Nutzung der "Zukunfts-Zeit".

Die Altersforscherin Margret Dieck sieht im "Konzept der Bilanzierung" ein Erklärungsmodell für Arbeits- und/oder Ruhestandsentscheidungen, das - ganz im Sinne ökonomischer Verhaltensklärung - am Modell der individuellen Wohlfahrtsoptimierung orientiert ist; entsprechend interpretiert sie Ruhestandsentscheidungen als "Entscheidungen unter Bedingungen der subjektiven Gewißheit der Begrenzung verbleibender, positiv zu nutzender Zeit"<sup>69</sup>.

Die individuelle Interpretation, wie die "Zukunfts-Zeit" am besten genutzt werden kann, geschieht - wie angedeutet - nicht nur vor dem Hintergrund der Erwartungen an den Ruhestand, sondern auch im Lichte der subjektiven Sicht von Arbeit und der Erwartungen an diese.

Wird Arbeit z.B. aufgefaßt als eine "Pflicht", der man bis zur "normalen" Altersgrenze nachkommt, wird mit ihr so etwas verbunden wie "Aktiv sein" oder zu den "Produktiven", "Schaffenden" zu gehören; bietet sie Autonomie, Kreativitäts- und Entwicklungsspielräume, ja evtl. subjektiv die einzige Möglichkeit zur Selbstentfaltung und -entwicklung, zum Geldverdienen, zum Prestige und zur Lebensfreude insgesamt, so wird sie sicherlich anders bewertet, als wenn mit ihr Anstrengung, Krankheit, Unterordnung, Streß usw. verbunden wird. Wenn zudem die aktuelle Berufssituation negativ akzentuiert wird als Ende der Karriere und als höchstmögliche Stellung im Berufsleben, wenn sie evtl. gar als "Abstellgleis" bilanziert wird, so hat dies gravierende Auswirkungen auf die Verrentungsentscheidung, hier konkret der Wahl zwischen Alters-Teilzeitarbeit, voller Weiterarbeit oder voller Verrentung.

<sup>68</sup> Kohli, M./Wolf, J. (1986), S.18 - 19.

<sup>69</sup> Dieck, M. (1988), S.51.

#### 5.1.4. *Problemfeld: Altersnormen, Alterszwänge und Selbstbilder älterer Arbeitnehmer*

Wie Forschungsergebnisse insbesondere aus dem Bereich der kognitiven Psychologie zeigen, vermag das Bild, das sich Ältere von sich selbst machen, einen selbständigen Beitrag zur Erklärung ihres Verhaltens und Erlebens zu leisten<sup>70</sup>.

Die "Selbstkonzepte" setzen – wie kognitive Verhaltenstheorien generell – nicht am objektiv Vorfindbaren an, sondern an den von den Individuen konstruierten bzw. wahrgenommenen Realitäten: Was er über sich selbst denkt und berichtet, welche Attribute, Merkmale, Eigenschaften, Fähigkeiten usw. er sich selbst zuschreibt, wie er sich selbst innerhalb eines sozial bedingten Bezugssystems wahrnimmt<sup>71</sup>; in diesen Selbstbildern schlägt sich nieder, wie man selbst Alter, alte Menschen, Alt-Sein usw. erlebt und wahrnimmt.

Selbstkonzepte sind dabei in erheblichem Maße Reflex gesellschaftlich angebotener Deutungsmuster, sie stellen quasi Abbilder, Spiegelbilder des Altersbildes der jeweiligen Gesellschaft dar<sup>72</sup>.

Das Altersbild ist in unserer auf Jugendlichkeit und Leistung hin orientierten Gesellschaft auch heute noch weitgehend negativ akzentuiert: Man verbindet Älterwerden mit einem Ausschluß aus der Gemeinschaft der Aktiven und Leistungsfähigen, mit einem Verlust an seelisch-geistigen Fähigkeiten, mit Nachlassen der körperlichen Kräfte, mit Gebrechlichkeit und Krankheit, mit Hilfsbedürftigkeit und Pflegebedürftigkeit, mit Isolation und Vereinsamung, mit Vergesslichkeit und Starrsinn, mit Unzurechnungsfähigkeit und "Überflüssig-Sein" etc. Diese negative Sicht von Alter und Altersveränderungen, die sich zudem mit der aktuellen Diskussion um die "Rentenlast", "Pflegelast" etc. verbindet, herrscht auch heute noch eindeutig vor<sup>73</sup> und führt zu Angst, Angst vor dem Altwerden, der Pensionierung und dem Alt-Sein. Was die älteren Arbeitnehmer/innen betrifft, so werden ihnen von Kollegen und Vorgesetzten zwar einige positive Eigenschaften und soziale Qualifikationen wie Zuverlässigkeit, Erfahrung, Gewissenhaftigkeit, Betriebstreue und Loyalität, Pünktlichkeit, Verantwortungsbewußtsein, Ausgeglichenheit, Integrationsfähigkeit u.a. zugeordnet, es überwiegen jedoch die negativen Zuschreibungen wie verringerte Leistungsfähigkeit und Belastbarkeit, geringe Anpassungs- und Umstellungsfähigkeit, geringe Wendigkeit und Mobilität, erhöhte Krankheitsanfälligkeit,

<sup>70</sup> Vgl. z.B. Ewert, O.M. (1978).

<sup>71</sup> Vgl. z.B. Filipp, S. H. (1978), S. 112; Lehr, U. (1984), S. 135.

<sup>72</sup> Vgl. z.B. Theissen, Ch. (1970); Filipp, S.-H. (1978), S.126; Tews, H.-P. (1979), S.16; Lehr, U. (1984), S.252.

<sup>73</sup> Lehr, U. (1984), S.250.

geringe Weiterbildungs- und Umschulungsbereitschaft, verringerte Risikobereitschaft u.a.<sup>74</sup>.

Daß es sich hierbei sehr häufig um an der Realität vorbeigehende und daher nicht zulässige Verallgemeinerungen, um Vorurteile, Stereotypen und damit verbundene Stigmatisierungen älterer Menschen handelt, konnte in vielen Untersuchungen nachgewiesen werden<sup>75</sup>; zudem zeigte sich, daß die beruflichen Mindereinschätzungen älterer Menschen sehr stark von arbeitsmarktpolitischen Überlegungen geprägt sind. Die älteren Arbeitnehmer werden als Manövriermasse des Arbeitsmarktes betrachtet, "die bei Arbeitskräftemangel möglichst eingegliedert und bei Arbeitskräfteüberschuß möglichst ausgegliedert wird."<sup>76</sup>

Zu bestimmten Zeiten gesellschaftlich angebotene Deutungsmuster von Alter und damit verbundenen Zuschreibungen haben immer auch den Charakter von Erwartungen und damit implizit von Anweisungen<sup>77</sup>:

"Der ältere Mensch lernt, sich so zu sehen und zu interpretieren, wie ihn die Umwelt definiert, und entsprechend sein Verhalten an den Erwartungen der anderen zu orientieren. Alter ist eine gelernte soziale Rolle"<sup>78</sup>. Ganz im Sinne einer sich-selbst-erfüllenden Prophezeiung folgen die Älteren einem gesellschaftlich vorgegebenen normativen Muster, sie passen sich den Verhaltenserwartungen der Gesellschaft an, übernehmen damit das negative Stereotyp, integrieren es in ihr Selbstkonzept und verhalten sich diesem entsprechend. Dies führt nun dazu, daß man als "Älterer" sich vielfach seinen Verhaltensspielraum beschränkt und sich selbst damit vorhandene Entwicklungsmöglichkeiten nimmt, "vielfach Dinge nicht mehr tut, die man an sich noch gut könnte und die einem auch Spaß machen - nur, weil das 'dumm' aussehen könnte, weil andere darüber lächeln!"<sup>79</sup>.

Älterwerden, Verrentung und Leben im Ruhestand stellen für den einzelnen oft nur deshalb ein Problem dar, weil "die Gesellschaft bestimmte Verhaltenserwartungen an einen stellt - Verhaltenserwartungen, die häufig nicht an der Realität und auch nicht immer an den gesundheitlichen Notwendigkeiten, sondern an traditionellen, oft stereotypen Vorstellungen orientiert sind und gerade dadurch eine Anpassung des Älterwerdens erschweren"<sup>80</sup>.

<sup>74</sup> Vgl. Pohl, H.-J. (1978), S.77; Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (1983), S.272-285.

<sup>75</sup> Vgl. hierzu insb. die Untersuchungen von Ursula Lehr und Hans Thomae (vgl. z.B. Lehr, U., 1984, und Thomae, H./Lehr, U., 1973).

<sup>76</sup> Pohl, H.-J. (1978), S.87. Vgl. auch Dohse, K./Jürgens, U./Russig, H. (1982), S.27.

<sup>77</sup> Vgl. z.B. Neugarten, B./Moore, J.W./Lowe, J.C. (1978).

<sup>78</sup> Hohmeier, J. (1978), S.19.

<sup>79</sup> Lehr, U. (1984), S.252.

<sup>80</sup> Lehr, U. (1984), S.252.

Daß es aber zu erheblichen Diskrepanzen zwischen dem gesellschaftlich angebotenen Altersfremdbild und dem individuellen Selbstbild kommen kann, hat schon Theissen (1970) mit dem Hinweis auf die häufig individuell viel positivere und differenziertere Sichtweise vom (eigenen) Alters- (Selbstbild) angedeutet.

Für die heutige Zeit läßt sich feststellen, daß in unserer Gesellschaft zunehmend ein differenzierteres und damit auch positiveres Bild vom älteren Menschen gezeichnet wird. Die Ursachen dafür liegen nicht nur im "verbale(n) Krieg der Gerontologie gegen das negative Altenbild"<sup>81</sup>, insbesondere sozial-strukturelle Veränderungen wie die Herabsetzung der Verrentungsgrenze, die Einführung einer Vielzahl von Frühverrentungsmöglichkeiten (Sozialpläne, 59er-Regelung, Vorruhestand), die gestiegene Lebenserwartung, die quantitative Zunahme älterer Menschen überhaupt, die verbesserte soziale Absicherung im Alter und mit diesen Veränderungen zusammenhängend die zunehmende Bedeutung der Älteren als Konsumentengruppe<sup>82</sup>, als Wählergruppe<sup>83</sup> usw. haben dazu beigetragen, daß Alter in unserer Gesellschaft heute weitaus differenzierter und positiver gesehen wird. Nicht zuletzt aber auch die aktive Auseinandersetzung der immer jünger werdenden "Alten" mit den gesellschaftlich angebotenen Alterszuschreibungen, Rollenzuordnungen und Verhaltenserwartungen, das Erkennen, daß das Alter durchaus auch neue Möglichkeiten, Freiheiten und Chancen bieten kann, kurzum das Sichwehren gegen Altersnormen und Alterszwänge hat dazu geführt, daß Alter, Alt-Sein und damit auch Verrentung heute in einem durchaus positiveren Licht gesehen werden<sup>84</sup>.

Diese zunehmend differenzierte positivere Sicht vom Alter ist auf der theoretischen Ebene nicht nur mit einer zunehmenden Relativierung des Disengagements<sup>85</sup>, durch die Aktivitätstheorie<sup>86</sup> verbunden, sie ist zudem begleitet von einer Kritik am lange Jahre vorherrschenden Defizitmodell des Alterns. Nach diesem Defizitmodell stellt sich der Lebensverlauf eines Menschen in seinen körperlich-sinnlichen und kognitiv-geistigen Dimensionen zunächst als aufsteigende Linie dar, die abfällt, wenn der Höhepunkt in den mittleren Jahren überschritten ist. Die "defizitären" Erscheinungen an Körper und Geist und die damit zusammenhängenden Negativzuschreibungen älterer Menschen – insbesondere sichtbar an beruflichen Abwertungs- und Ausgliederungsprozessen – erscheinen als unausweichliches, biologisch programmiertes Schicksal des Menschen, als

<sup>81</sup> Tews, H.P. (1987), S.869.

<sup>82</sup> Vgl. z.B. O.V. (1987d), Schauer, R. (1988); Stelzer, J. (1988)

<sup>83</sup> Vgl. z.B. Zundel, R. (1988)

<sup>84</sup> Vgl. auch Tews, H.P. (1987)

<sup>85</sup> Zur Theorie des Disengagement vgl. z.B. Tews, H.P. (1979), S.108ff.; Krohn, M. (1978), S.58–63.

<sup>86</sup> Zur Aktivitätstheorie vgl. z.B. Krohn, M. (1978), S.55–58

Folge "natürlicher" Alternsprozesse und damit als nicht veränderbares Faktum menschlicher Existenz. Diese "Naturgesetzlichkeit" der Abbau- und Verfallserscheinungen wird dabei gleichermaßen auf alle Dimensionen beruflicher Fähigkeiten übertragen, d.h. sowohl auf die physische, geistige und psycho-motorische Leistungsfähigkeit als auch auf die Lernfähigkeit. "Allen älteren Menschen werden bruchlos Leistungsschwächen und Funktionsveränderungen zugeordnet"<sup>87</sup>. Durch diesen auch im Alltagsbewußtsein weit verbreiteten Erklärungsansatz werden viele Problemlagen älterer Arbeitnehmer im Sinne einer Individualisierung auf die Person des Betroffenen selbst oder auf 'Naturgesetzlichkeiten' verlagert und dadurch jedweder Betrachtung der gesellschaftlich-historischen, sozialstrukturellen Verursachungszusammenhänge entzogen, besonders solchen der Arbeitswelt<sup>88</sup>. Es ist insbesondere der Verdienst der "Bonner Schule" der sozialen Gerontologie, vor allem vertreten durch die Psychologen Hans Thomae und Ursula Lehr, nachhaltige Kritik am biologischen Defizit-Modell geleistet zu haben. In einer Vielzahl von Untersuchungen konnte dabei gezeigt werden, daß das Defizit-Modell nicht generelle Gültigkeit beanspruchen kann. Ältere Arbeitnehmer - so eine der Kernaussagen - seien nicht weniger, sondern allenfalls anders leistungsfähig als jüngere Arbeitnehmer. Das kalendarische Alter sei allenfalls einer unter mehreren Einflußfaktoren auf die individuelle Leistungsfähigkeit, entscheidender seien aber soziale Faktoren wie Gesundheit, sozio-ökonomischer Status, familiäre Situation, Bildung, Übung und Training von Fähigkeiten, Anregung durch die Umwelt, subjektive Einstellung zur Arbeit, die Arbeitszufriedenheit und das subjektive Erleben der Berufssituation, ja der berufs- und lebensbiographische Hintergrund eines Menschen insgesamt. Eine differenzierte Betrachtung des Alters und älterer Arbeitnehmer sei zwingend geboten<sup>89</sup>.

Die "Bonner Schule" betont von daher auch, daß jegliche generelle Aussage zur beruflichen Leistungsfähigkeit zu verwerfen und stattdessen die Individualität von Arbeitnehmern und ihrer beruflichen Leistungsfähigkeit hervorzuheben sei. In der Konsequenz eines solchen, die Individualität von Altersprozessen betonenden Ansatzes wird auch jede generelle altersbezogene Regelung verworfen.

Dieser Sichtweise wird jedoch heftigste Kritik entgegengebracht. Indem nämlich vorherrschende Problemlagen älterer Arbeitnehmer auf gesellschaftliche Zuschreibungs- und Etikettierungsprozesse reduziert, indem "gesetzmäßige" Zusammenhänge zwischen individueller Altersentwicklung und gesellschaftlichen Entwicklungsbedingungen vernachlässigt, indem objektiv-reale Grundlagen für vorherrschende Altersstereotypen und

<sup>87</sup> Bäcker, G. (1981), S.28.

<sup>88</sup> Bäcker, G., S.28.

<sup>89</sup> Vgl. Thomae, H./Lehr, U. (1973), S.76 - 79.



tatsächliche, nachweisbare Leistungsminderungen und Krankheiten quasi negiert würden, fände nicht nur eine (sozialpolitische) Entproblematisierung der spezifischen (Arbeits- und Lebens-) Situation vieler älterer Arbeitnehmer statt, es würde auch einer Psychologisierung und Individualisierung von Problemlagen und Problemlösungsstrategien (z.B. Einstellungs-Verhaltensappelle an Arbeitgeber, Behörden etc., ihre Vorurteile gegenüber älteren Arbeitnehmern abzubauen; Schaffung von dem individuellen Altersprozeß adäquaten Arbeitsplätzen)<sup>90</sup> Vorschub geleistet.

"So gerät völlig aus dem Blickfeld, daß unter den gegenwärtigen sozialen und ökonomischen Rahmenbedingungen der Prozeß des Alterns tatsächlich mit nachweisbaren Leistungsminderungen einhergeht und daß dies kein individueller, sondern ein kollektiver, breite Teile der Arbeitnehmer ergreifender Vorgang ist"<sup>91</sup>.

Im Kern läuft diese aus polit-ökonomischer Richtung kommende Argumentation gegen die "Bonner Schule" darauf hinaus, daß sowohl das Management einer Unternehmung als auch die betroffenen älteren Arbeitnehmer selbst durchaus nicht einem vorherrschenden Stereotyp vom Alter aufsäßen, sondern daß - bedingt durch polit-ökonomische Bedingungen - objektiv-reale Gründe wie z.B. die tatsächlichen Anforderungen und Belastungsbedingungen am Arbeitsplatz, gesundheitliche Einschränkungen, Unterordnung der menschlichen Arbeitskraft unter das ökonomische Kalkül etc. für die beruflichen Problemlagen älterer Menschen verantwortlich seien und sowohl Arbeitgeber als auch ältere Arbeitnehmer eine realistische Vorstellung davon hätten, wann jemand für eine konkrete Arbeit "zu alt" sei<sup>92</sup>. Die älteren Arbeitnehmer als Problemgruppe seien somit nicht so sehr durch die Internalisierung von gesellschaftlichen Stereotypen entstanden, was sich dann - ganz im Sinne der "self-fulfilling-prophecy" - in tatsächlichen Leistungs- und Produktivitätseinschränkungen auswirke - wobei noch speziell zu prüfen sei, welchen gesellschaftlichen Gruppen die Definitions- und Stigmatisierungsmacht gegenüber den Älteren zukommt<sup>93</sup> -, ältere Arbeitnehmer als Problemgruppe seien auch und insbesondere Produkt der (ruinösen) Arbeits- und Arbeitsmarktbedingungen.

Das Selbstbild älterer Arbeitnehmer, beruht es nun auf objektiv gegebenen Problemlagen wie tatsächlich vorhandenen Qualifikationsdefiziten, Leistungseinschränkungen, Gesundheitsbeeinträchtigungen etc. oder auf internalisierten, "verordneten" Altersstereotypen, entscheidend ist, welche Selbstkonzept-Komponenten von älteren Arbeitnehmern selbst ins Spiel

<sup>90</sup> Vgl. z.B. Bäcker, G. (1981), S.32ff; Dohse, K./Jürgens, U./Russig, H. (1982), S.14-27.

<sup>91</sup> Bäcker, G. (1981), S.37.

<sup>92</sup> Vgl. Dohse, K./Jürgens, U./Russig, H. (1982), S.26.

<sup>93</sup> Vgl. Bäcker, G. (1981), S.37.

gebracht werden. Diese Selbst-Schemata haben Einfluß darauf, welche Problemlösungsstrategien von einzelnen gewählt bzw. akzeptiert werden, hier konkret, über welche Verrentungsalternative ein älterer Arbeitnehmer aus dem Berufsleben ausscheidet<sup>94</sup>.

#### 5.1.5 *Problemfeld: Außerbetriebliche soziale Situation*

Ein weiteres Problemfeld, das mit der Entscheidung für eine bestimmte Verrentungsalternative bzw. für eine konkrete Problemlösungsstrategie (bezogen auf die schon erwähnten Problemfelder) in einem interdependenten Verhältnis steht, ist die gegenwärtige und antizipierte soziale Situation des älteren Arbeitnehmers.

Was den finanziell-materiellen Aspekt dieser Situation angeht, so können ökonomische Erwägungen eine so überragende Bedeutung bekommen, daß z.B. trotz individueller Gesundheits-, Qualifikations- und Leistungseinbußen eine Frühverrentung als Problemlösungsstrategie für ältere Arbeitnehmer nicht in Frage kommt. Nicht nur, daß weiterhin ein volles Einkommen zur Erfüllung finanzieller Verpflichtungen (wie z.B. finanzielle Unterstützung von Kindern, hohe Mieten, Abtragen von Hypothekenschulden) notwendig ist, Frühverrentungen oder Altersteilzeitarbeit i.d.R. aber mit (Ruhestands-)Einkommenseinbußen verbunden sind, auch das Nicht-Erfüllen der zur Verrentung erforderlichen Anzahl von Versicherungsjahren oder der - wie z.B. beim Vorruhestand - erforderlichen Betriebszugehörigkeitsdauer können die Wahl einer konkreten Problemlösungsstrategie (ob z.B. Vorruhestand, Altersteilzeitarbeit oder volle Weiterarbeit) maßgeblich beeinflussen. Auch wenn dabei die bei der Frühverrentung oder Altersteilzeitarbeit antizipierten finanziellen Einbußen in der subjektiven Bewertung mit anderen Motiven bzw. Problemlagen gewichtet und bei sehr großem "Arbeitsleid" etwa oder stark angegriffener Gesundheit auch erhebliche finanzielle Einbußen noch in Kauf genommen werden, nur um z.B. frühzeitig in den Ruhestand treten zu können<sup>95</sup>, kommt es vor, daß "der Vorruhestand entweder einfach nicht leistbar oder finanziell so unattraktiv (ist), daß andere Motive, die für den Vorruhestand

<sup>94</sup> Was die Wahl einer konkreten Verrentungsalternative anbelangt, so kann nicht davon ausgegangen werden, daß der einzelne Arbeitnehmer es allein in der Hand hat, sich nach eigenen Kalkülen zu entscheiden. Abgesehen davon, daß sich der Arbeitnehmer in einem Feld sozialer Macht- und Einflußbeziehungen bewegt, seine "freie" Wahl wird zudem durch ein Feld vorgegebener Verrentungsalternativen eingeschränkt.

<sup>95</sup> Vgl. Prognos AG. (1986), S.0.5. Vgl. auch Kohli, M. (1987): "Lieber hundert Mark weniger, aber dafür eine etwas bessere Gesundheit."

sprächen, dahinter zurückstehen"<sup>96</sup>. Martin Kohli hat in Untersuchungen zum Vorruhestand in der chemischen Industrie sogar festgestellt: "Wer den Vorruhestand nicht in Anspruch nimmt, tut dies fast ausschließlich aus finanziellen Gründen"<sup>97</sup>.

Gestützt wird die überragende Bedeutung der finanziellen Situation als aktuelle und antizipierte Problemsituation älterer Arbeitnehmer auch durch die Prognos-Studie zum Vorruhestand; darin wird festgestellt, daß gerade in unteren Einkommensbereichen durch eine Inanspruchnahme der Vorruhestandsregelung leicht Einkommenseinbußen von 30 und mehr Prozent möglich sind. Bedenkt man zudem, daß mit massiven Renteneinbußen zu rechnen ist, stellt dies ein wahrscheinlich starkes Argument gegen eine frühzeitige "Vollverrentung" bzw. gegen eine völlige Freistellung von der Erwerbsarbeit dar.

Untersuchungen in Unternehmungen der Zigarettenindustrie haben ergänzend gezeigt, daß sich die Wahrnehmung und Bewertung der antizipierten materiellen Einbußen (z.B. durch Inanspruchnahme der vollen Freistellung) sehr stark an der subjektiven Bedeutung und Relevanz der Arbeit orientiert. Entsprechend der subjektiven Bedeutung und Wichtigkeit der Arbeit wird die Einkommenssituation instrumentalisiert, bei der Wahl der vollen Freistellung durch die Argumentation: "Der Gedanke lief darauf hinaus - 75% bekomm' ich, wenn ich zu Hause bleibe, sowieso. Also geh' ich ja nur für 25% arbeiten. Ja, dann verdien' ich dann die Stunde - drei Mark fünfzig, vier Mark. Na und - dafür geb' ich meine Arbeitskraft aber nicht her"<sup>98</sup>.

Bei der Wahl der teilweisen Freistellung läuft die Argumentation quasi genau umgekehrt, nämlich, "nur noch die Hälfte arbeiten müssen, dafür aber noch das volle Geld zu verdienen"<sup>99</sup>.

Nach Ansicht von Jürgen Wolf ist der Einkommensaspekt bei der Wahl der teilweisen Freistellung (GÜR) zwar ein wichtiges Argument, "aber es handelt sich dabei um eine verstärkende Bedingung für andere Motive. Wer nicht den dringenden Wunsch verspürt, die Erwerbsarbeit vorzeitig zu verlassen, für den ist die Einkommenseinbuße durch die volle Freistellung der entscheidende Ablehnungsgrund, auch wenn er sie sich 'leisten'

<sup>96</sup> Prognos AG. (1986), S.80. Dies gilt insbesondere für Arbeitnehmer aus den unteren Lohngruppen, insb. aber für Frauen (oder auch Ausländer), die häufiger geringe Gesamtbeschäftigungszeiten mit entsprechend niedrigen Rentenansprüchen (auch bzgl. der betrieblichen Altersversorgung) haben. Renteneinbußen ergäben sich zudem dadurch, daß die Rentenversicherungsbeiträge während der Vorruhestandszeit bzw. Altersteilzeitarbeit auf der Basis des jeweiligen (niedrigeren) Vorruhestandgeldes bzw. Altersteilzeitentgeldes bezahlt werden (Vgl. ebd., S.81).

<sup>97</sup> Kohli, M. (1987)

<sup>98</sup> Zit. n. Wolf, J. (1988), S. 107.

<sup>99</sup> ebenda.

könnte"<sup>100</sup>. Das Anführen finanzieller Gründe, seien sie für einen Außenstehenden auch noch so weit hergeholt, liegt jedoch im wesentlichen darin begründet, daß finanziell-ökonomische Argumentationsmuster in unserer Gesellschaft eine hohe Plausibilität und Akzeptanz genießen. Die Wahl der teilweisen Freistellung, weil man die Arbeit – wenn auch unter weniger belastenden Bedingungen – noch "braucht", würde jedoch gerade in Zeiten hoher Arbeitslosigkeit und des Personalabbaus auf großes Unverständnis stoßen, insbesondere bei der Personalleitung, dem Betriebsrat und den Kollegen. Der Wunsch nach Weiterarbeit wird entsprechend nicht nur als mangelnde "Solidarität" und als Zeichen finanzieller Not, als Ausdruck eines sich "Nicht-leisten-könnens" angesehen, er wird auch mit dem Makel der mangelnden (Freizeit-)Kompetenz und der Einschränkung der Handlungsfähigkeit auf die Erwerbsarbeit belegt: "Wiszen Sie, das sind Leute, die nur arbeiten gelernt haben. Die sind unter den Nazis aufgewachsen und haben nichts anderes mitgekriegt", so ein Personalleiter aus der Zigarettenindustrie<sup>101</sup>. Daß die individuelle Präferenz für die teilweise Freistellung (GÜR) somit aktuell einem starken Legitimationsdruck unterliegt, dürfte auf der Hand liegen. "In einer Situation, in der die teilweise Freistellung als Blockierung von dringend benötigten Arbeitsplätzen bewertet wird, verbleibt insbesondere für die geringer Qualifizierten die finanzielle Einbuße als der einzige legitime Grund gegen die volle Freistellung. Insgesamt ist es aber eine entwürdigende Prozedur; die Arbeitnehmer sind gezwungen, ihre privaten Finanzverhältnisse auszubreiten und es wird ihnen 'ganz genau vorgerechnet'..., welche Auswirkungen die finanzielle Einbuße tatsächlich haben würde. Kann ihnen nachgewiesen werden, daß sie sich diese 'leisten' können, wird der einzige Grund für die Teilzeitpräferenz hinfällig und eventuell vorliegende Gründe können dann nur noch schwer 'nachgeschoben' werden"<sup>102</sup>.

Weitere Problemfelder tun sich im sozialen Umfeld älterer Arbeitnehmer auf, z.B. im persönlich-familiären Bereich. Da kann es z.B. sein, daß Ehe- oder Lebenspartner an einer Synchronisation der Verrentungszeitpunkte interessiert sind, dies aber aus betrieblichen Gründen nicht möglich ist<sup>103</sup>, daß der (die) eine Partner/in noch berufstätig bleiben möchte, der (die) andere aber bereits jetzt an einer Verrentung interessiert ist, daß gesamtfamiliäre Belastungen befürchtet werden (z.B. der Frau den ganzen Tag im Wege zu stehen, ihr in die Arbeit hineinzureden, "man hockt sich

<sup>100</sup> ebenda, S. 106.

<sup>101</sup> Zit. n. Wolf, J. (1988), S. 68; vgl. auch ebenda, S. 108.

<sup>102</sup> Wolf, J. (1988), S. 69.

<sup>103</sup> Vgl. z.B. Kohli, M. (1987), der bzgl. des Wunsches nach Synchronisation der Verrentungszeitpunkte schreibt: "Die Männer wollen schon deshalb nicht vor ihren Ehefrauen in den Vorruhestand gehen, um nicht Gefahr zu laufen, dann die Hausarbeit übernehmen zu müssen." Vgl. auch Naegele, G./Voges, W. (1988), S.17.

auf der Pelle"), daß man häuslichen und/oder familiären Verpflichtungen nachkommen muß (z.B. Pflege kranker Familienangehöriger) usw. Auch wenn die familiäre bzw. eheliche Situation einen wichtigen Stellenwert bei der konkreten Verrentungsentscheidung einnimmt (Zustimmung bzw. Rat des/der Lebenspartners/in einholen), sie ist i.d.R. nicht das Hauptmotiv bei Verrentungsentscheidungen<sup>104</sup>.

Inbesondere wenn die Arbeit quasi der einzige Lebensinhalt ist, die einzige Quelle der Anerkennung, des Prestiges und der Identitätsfindung, der sozialen Kommunikation und Kontakte, ja vielleicht der Selbstverwirklichung überhaupt, besteht häufig ein gewisses Unbehagen, eine Skepsis, teilweise sogar eine Angst vor dem Ruhestand und dem damit verbundenen Abschiednehmen von der Arbeit, dem Chef, den Kollegen usw. Gerade für ältere Arbeitnehmer, die praktisch nur für ihre Arbeit gelebt haben und kaum Zeit für Freizeitaktivitäten, Hobbys, Familie, Freunde etc. hatten, entsteht durch den Ruhestand ein "Druck zur Erschließung neuer Aktivitätsmuster"<sup>105</sup>.

Aus Untersuchungen zur "Freizeit im Alter" weiß man, daß älteren Menschen aber häufig der Mut, die Beweglichkeit und Initiative fehlen, etwas Neues zu lernen und zu entdecken, daß kaum neue Handlungsmuster, Freizeitaktivitäten und -interessen erschlossen und entwickelt werden, sondern eher schon vor der Pensionierung vorhandene Interessen gepflegt und schon vorhandene Beschäftigungen quantitativ und qualitativ ausgeweitet werden<sup>106</sup>.

Zudem ergibt sich aus Forschungen zur "Sozialisation durch Arbeit", "daß der Grad an Freiräumen, Gestaltungsmöglichkeiten und Entfaltung von Fähigkeiten, den die Arbeitstätigkeiten erlauben, langfristige Wirkungen auf die Arbeitenden hat und auch ihre Handlungsmöglichkeiten im Ruhestand beeinflußt"<sup>107</sup>. Von daher wird verständlich, daß gerade überwiegend "arbeitsorientierte" ältere Arbeitnehmer Angst vor mangelnden Gestaltungsmöglichkeiten der freien Zeit, vor Langeweile, Untätigkeit, fehlenden Sozialkontakten, fehlender Anerkennung usw. im Ruhestand haben.

<sup>104</sup> Vgl. auch Kohli, M. u.a. (1988), S. 109.

<sup>105</sup> Kohli, M./Wolf, J. (1986), S.23.

<sup>106</sup> Vgl. Schalla, K. - H. (1984), S.219; Kohli, M./Wolf, J. (1986); S.23.

<sup>107</sup> Kohli, M. u.a. (1988), S. 5; vgl. auch Abraham, E./ Hoefelmayr - Fischer, K.E. (1982).

## 5.2 Der GÜR aus der Sicht der Betroffenen

### 5.2.1 Konzeption von Befragung und Auswertung

Auf Grundlage der biographischen Methode (vgl. Kap. 2.3.2) führten wir sechs *qualitative Interviews* mit älteren Arbeitnehmern eines chemischen Großbetriebes durch.<sup>1</sup> Die Interviews, die jeweils zwischen 90 und 120 Minuten dauerten, waren an einem chronologisch aufgebauten *Interviewleitfaden* (siehe Anhang) orientiert, der folgende Phasen umfaßte:

1. Situation vor dem GÜR
2. Entscheidungssituation
3. Situation im GÜR
4. Antizipation des Ruhestandes
5. Rückblick/Bilanzierung

Jede dieser Phasen wurde nach folgenden *sechs Kriterien*, die sich bei der Auswertung bisheriger Untersuchungen (vgl. Kap. 5.1) als wesentliche Einflußfaktoren auf die Verrentungsentscheidung herauskristallisierten, untergliedert:

- a) Arbeitssituation (Arbeitsinhalt, Verhältnis zu Vorgesetzten bzw. Kollegen, Entgeltgestaltung, Arbeitszufriedenheit etc.)
- b) Gesundheit
- c) Familie
- d) Soziale Kontakte
- e) Freizeit
- f) Selbstbild/Altersprozesse

Diese Kriterien stellten für uns ein "grobes Raster" bzw. eine Leitlinie bei der Durchführung und Auswertung der Interviews dar, ohne jedoch den Verlauf der Interviews vollkommen zu determinieren.

Bei der folgenden Auswertung wurden aus Gründen der Übersichtlichkeit jeweils zwei Phasen zusammengefaßt:

Die Zeit vor dem GÜR (Phase 1) war für uns vor allem relevant, um die Entscheidungsfindung (Phase 2) besser verstehen zu können. Aus diesem Grund kann daraus für die Auswertung eine einzige Phase gebildet werden. Analog dazu lassen sich auch die Phasen 3 und 4 zusammenfassen. Die Phase 5 (Rückblick/Bilanzierung) spielte in unseren Interviews nur eine untergeordnete Rolle, weshalb wir sie ebenfalls unter diesen

<sup>1</sup> Zum Zeitpunkt der Untersuchung befanden sich in dieser Unternehmung insgesamt 32 Arbeitnehmer (19 Männer, 13 Frauen) im GÜR; eine relativ geringe Zahl angesichts der Tatsache, daß ca. 2000 ältere Arbeitnehmer anspruchsberechtigt waren. Zur genauen Darstellung des Verhältnisses zwischen Anspruchsberechtigten und Inanspruchnahme des GÜR in der chemischen Industrie siehe Kap. 3.2.2.2.

zweiten Teil subsumieren. So besteht unsere Auswertung aus zwei "großen" zeitlichen Phasen:

- I. Die Situation vor dem GÜR, verbunden mit der Entscheidungsfindung des älteren Arbeitnehmers bzw. dessen Antizipation des GÜR.
- II. Die aktuelle Situation im GÜR, die Antizipation des Ruhestandes sowie der Rückblick bzw. die Bilanzierung.

### 5.2.2 *Unsere Interviewpartner*

Zunächst werden unsere sechs Interviewpartner anhand einiger individueller Daten vorgestellt, um ihre konkrete Arbeitssituation in Verbindung mit dem jeweils individuellen Lebenszusammenhang nachvollziehbar zu machen. Ziel ist es hierbei, dem Leser ein Bild unserer sechs Interviewpartner zu vermitteln, auf dessen Grundlage anschließend die Entscheidungssituation sowie das Leben im GÜR verständlich werden soll.

#### *Frau Adam (A)*<sup>2</sup>

Der berufliche Werdegang von Frau Adam (59 Jahre) ist sehr eng mit der Unternehmung und mit ihrem direkten Vorgesetzten verbunden. Sie trat 1950 – also mit 22 Jahren – in die Unternehmung ein und ist seit 1957 als Vorzimmer-Sekretärin (*Kaufmännische Angestellte*) tätig. Seit 1952 arbeitet sie in der gleichen Abteilung wie ihr Chef, mit dem sie ein sehr enges Arbeitsverhältnis verbindet. Frau Adam ist für sämtliche Bürotätigkeiten zuständig (z.B. Telefonieren, Post, Schreibarbeiten, Protokolle, Sitzungen und Reisen vorbereiten etc.). Frau Adam ist unverheiratet bzw. "absolut alleinstehend"(A42)<sup>3</sup>. Seit dem 01.05.1986 befindet sie sich im GÜR.

#### *Herr Becker (B)*

Herr Becker (62 Jahre) wurde auf der Halbinsel Krim geboren. 1942 wurde er nach Deutschland verschleppt, ließ sich daraufhin in X-Stadt nieder und arbeitete zunächst bei einem "Kettner"(B18), danach bis 1952 bei einem Dreschmaschinenbesitzer. Die folgenden sieben Jahre war Herr Becker im Lebensmitteleinzelhandel tätig. 1959 wechselte er zu der Unternehmung, zunächst als ungelerner Arbeiter. Nach kurzer Zeit bildete er sich durch Abendkurse zum *Laborfachwerker* fort. Herr Becker arbeitet

<sup>2</sup> Die Namen der Befragten wurden aus Gründen des Datenschutzes geändert.

<sup>3</sup> Die Kennzeichnung (A42) bedeutet: Interview mit Frau Adam, Äußerung Nr. 42 des Originalinterviews.

seither am selben Arbeitsplatz, d.h. er analysiert Proben (Leim, Haartoni-kum etc.), stellt Lösungen her oder überprüft Produkte z.B. auf ihre Reinheit. Herr Becker ist zum zweiten Mal verheiratet und hat aus erster Ehe zwei Kinder. Seit dem 01.11.1985 befindet er sich im GÜR.

#### *Herr Carstens (C)*

Herr Carstens (58 Jahre) ist 1948 von Ostpreußen nach X-Stadt übergesiedelt. Er hatte aufgrund des Krieges "kaum Gelegenheit, noch einen Beruf zu erlernen"(C9) und begann 1948 als ungelernter Arbeiter bei der Unternehmung. Herr Carstens war zwei Jahre in der Produktionsabteilung und drei Jahre als Laborgehilfe in der Färberei tätig. Nach 2 1/2 Jahren Abendkursen absolvierte er seine Fachwerker- und nach weiteren 2 1/2 Jahren seine *Chemielaboranten*-Prüfung. An demselben Arbeitsplatz arbeitet Herr Carstens nun seit über 35 Jahren, sein Tätigkeitsgebiet hat sich allerdings durch die Übernahme von Laborleitungsrollen erweitert sowie durch die Entwicklung neuer Produktionsmethoden im Laufe der Jahre sehr stark verändert. Herr Carstens war verheiratet (seine Frau ist 1982 gestorben) und hat aus dieser Ehe zwei Söhne. Seit dem 01.01.1988 befindet er sich im GÜR.

#### *Herr David (D)*

Herr David (61 Jahre) ist Ausländer, 1967 ist er "leihweise"(D51) als Montageinspekteur in die Bundesrepublik gekommen. 1969 trat er als *Technischer Angestellter* in die Unternehmung ein und war für die technische Planung von Neuanlagen zuständig. Im Jahre 1973 nahm Herr David das Angebot an, in die Abteilung Statistische Datenverarbeitung zu wechseln; seither trägt er verschiedene Daten zusammen und wertet sie anschließend in Form von Statistiken aus. Anfangs hat er die für die Auswertung notwendigen Computer-Programme selbst entwickelt, danach - und bis heute - bestand seine Aufgabe hauptsächlich in der Dateneingabe. Herr David war zweimal verheiratet. Von seiner ersten Frau - aus dieser Ehe hat er zwei Kinder - ließ er sich scheiden, seine zweite Frau ist 1986 gestorben. Seit dem 01.01.1986 befindet er sich im GÜR.

#### *Herr Ebert (E)*

Herr Ebert (59 Jahre) ist seit 1953 in der Unternehmung als *Agrar-Ingenieur* in der Pflanzenschutzmittel-Forschung tätig, d.h. er plant und praktiziert hierzu Versuche, bei denen die Wirkung eines Insektizides sowohl auf die damit getränkte Erde als auch auf die dort lebenden Tiere untersucht wird. Von 1953 bis 1973 führte Herr Ebert "Freilandversu-



che"(E182) durch, bei einer innerbetrieblichen Reorganisation hat er sich dann für Laborversuche entschieden.

Herr Ebert hat aus seiner ersten Ehe einen Sohn (32, verheiratet), seine Frau ist gestorben. Aus seiner zweiten Ehe hat er eine 15-jährige Tochter. Seit dem 01.09.1986 befindet er sich im GÜR.

#### *Herr Fink (F)*

Herr Fink (62 Jahre) ist seit 1966 als *Mechaniker* in der Produktionsabteilung beschäftigt, er war bis 1985 zuständig für die Wartung und Instandhaltung von Fließbändern, mit Hilfe derer Tabletten, Tropfen u.ä. verpackt werden. Herr Fink ist verheiratet und hat fünf Kinder. Seit dem 01.10.1985 befindet er sich im GÜR.

#### 5.2.3 *Situation vor dem GÜR und Entscheidung*

Die Arbeits- und Lebenssituation vor dem GÜR soll im Folgenden in ihrer Bedeutung für die *Entscheidungsfindung*, d.h. für die individuelle *Bewertung* der verschiedenen Verrentungsalternativen, dargestellt werden. Zunächst stellt sich damit – analog zu Kap. 5.1 – die Frage nach den *Problemlagen* der älteren Arbeitnehmer: Welche Schwierigkeiten hatten die Älteren, die sie durch die Inanspruchnahme des GÜR lösen wollten? Welche Motive waren ausschlaggebend dafür, daß sich diese Menschen für den GÜR entschieden haben und mit welchen Argumenten lehnten sie die Vorruhestands – Regelung ab?

*Finanzielle Argumente* werden von den älteren Arbeitnehmern fast immer als eines ihrer primären Motive für den GÜR angeführt. Es werden hierbei verschiedene Begründungen genannt, die entweder das aktuelle Entgelt, die zukünftige Rentenhöhe oder auch eingegangene Verpflichtungen wie Schulden, 624 – DM – Gesetz u.ä. betreffen. Interessant ist, welcher *finanzielle Maßstab* von den Älteren jeweils gewählt wird, um die eigene Entscheidung zu begründen: Zum einen wird die finanzielle Ausgestaltung des GÜR mit der Vollzeitarbeit verglichen und daraufhin positiv bewertet: "Leute, wenn ich für das bißchen mehr Geld doppelt so viel arbeiten soll, dann ist das für mich überhaupt keine Frage, – ich greife zu!"(A106). Zum anderen werden aber auch finanzielle Argumente gegen den Vorruhestand angeführt: "Da muß man mit rechnen, daß man nochmal 10, 15% noch weniger, das sind dann praktisch 30% weniger. Nicht, und 10 – 15% sind für mich noch zu verkraften, aber 30% würde ich sagen nee"(C95). Doch nicht nur das aktuelle Entgelt wäre im Vorruhestand geringer, sondern es würden auch Sonderleistungen der Unternehmung wegfallen, wie z.B. die Jahresprämie; zusätzlich würde sich auch die spätere Rentenhöhe durch den Vorruhestand verringern. Herr Fink nennt

noch einen weiteren finanziellen Aspekt, der sowohl für volles Weiterarbeiten, als auch für den GÜR spricht: "Wenn man arbeitet, dann braucht man weniger Geld; also geht man weniger Geld ausgeben, nicht? Denn hier lebt man billig, hier kann man in der Kantine essen, bekommt seine Arbeitskleidung, und man ist ja gewissermaßen versorgt den Tag über"(F324).

Auf den ersten Blick scheint diese finanzielle Argumentation sehr logisch und konsequent, doch legt eine nähere Betrachtung dieses Begründungsmusters in fast allen Fällen die Vermutung nahe, daß es sich dabei vorwiegend um Rationalisierungen der älteren Arbeitnehmer handelt. So würde die finanzielle Differenz zwischen dem GÜR und dem Vorruhestand z.B. bei Herrn Becker lediglich 9 DM im Monat betragen, d.h. für monatlich 9 DM arbeitet Herr Becker noch 20 Wochenstunden! Bei einer Analyse der Äußerungen wird deutlich, daß diese finanzielle Begründung von den Älteren vor allem zur *Legitimation* ihrer Entscheidung gegenüber sich selbst, ihrem Vorgesetzten, ihren Kollegen etc. eingesetzt wird, da diese Argumentation in unserer Gesellschaft allgemein anerkannt und im Gegensatz zu mehr persönlichen, "menschlichen" Motiven über jeden Zweifel erhaben ist. Außer bei Herrn David, der seine ausländische Rente erst mit 65 Jahren erhalten wird und deshalb durch den Vorruhestand größere finanzielle Einbußen in Kauf nehmen müßte, stellen sich die finanziellen Erwägungen als vordergründige Argumentationslinie heraus, die die eigentlichen Entscheidungsmotive – auf die im Folgenden eingegangen wird – verschleiern. Dies ist jedoch keinesfalls so zu verstehen, daß dieses Argument von den Älteren *bewußt* eingesetzt wird, um die "wirklichen" Gründe zu verheimlichen, vielmehr handelt es sich hierbei um komplexe psychische Vorgänge, die den Beteiligten selbst nicht voll bewußt sind.

Sehr häufig stellt die *berufliche Belastung* bzw. die Antizipation einer Entlastung ein Entscheidungsmotiv für den GÜR dar. Die Älteren erleben einen subjektiven *Abbauprozess*, der sich vor allem in einem Nachlassen ihrer früheren Fähigkeiten und Energien, sowie in einer geringeren psychischen Belastbarkeit ausdrückt: "Also wenn man zum Beispiel eine Telefonnummer, die man 20 Jahre lang im Kopf hat, (...) wenn man da plötzlich sagt, wie, was? Na ja, man muß nachschauen. Oder man merkt, daß man sich Zahlen nicht mehr so schnell einprägt wie früher"(A36), "man merkt doch, daß man älter wird. Der Körper wird älter. Der Geist muß ja nicht älter werden, aber der Körper wird älter. Die Verschleißerscheinungen sind da. Da ist ja nichts dran zu rütteln"(D514). Dieser Abbauprozess wird häufig in Verbindung mit dem kalendarischen Alter gesehen: "Ich muß sagen, in dem Moment, wo ich 50 geworden bin, von da an ist es mir etwas schwieriger gefallen, rein gesundheitlich; es wurde ein bißchen mühsamer, ich habe doch ziemlich deutlich gemerkt, daß

man nicht mehr ganz so leistungsfähig, sagen wir ruhig leistungsfähig ist, wie in jungen Jahren"(A8), und "wenn man das Alter erreicht, dann ist man doch froh, daß man doch nicht so belastet wird, man soll, wie soll ich das erklären: Wenn man immer unter Druck steht, und man wird älter, ist es doch irgendwie eine seelische Belastung"(B262), und "wenn man in die 40er kommt, in die 50er kommt, dann ist da ein Wehwehchen und da ein Wehwehchen"(E240). Es wird deutlich, daß vor allem die psychische Belastbarkeit mit dem Alter nachläßt, "mehr eben das Nervliche, daß man in einen Streß hineinkam"(C43). Das bedeutet, daß dem GÜR von den Älteren in der Entscheidungsphase eine deutliche *Entlastungsfunktion* zugeschrieben wurde.

Die Bedeutung dieses Entlastungsaspektes ist auch deshalb bemerkenswert, da keiner unserer Interviewpartner aus rein *gesundheitlichen Gründen* den GÜR gewählt hat. Es werden zwar vereinzelt kleinere Krankheiten (Arthrose, Kreislauf, Augen etc.) genannt, doch stellen diese Beschwerden in keinem Fall das ausschlaggebende Entscheidungsmotiv dar, sie fügen sich vielmehr ein in die Reihe der übrigen Argumente für den GÜR. Es ist zu vermuten, daß diejenigen älteren Arbeitnehmer mit einem schlechten gesundheitlichen Zustand eher den Vorruhestand gewählt und sich nur die relativ "gesunden" Arbeitnehmer für den GÜR entschieden haben (vgl. Kap. 5.1).

Gleich nach den finanziellen Argumenten und dem Aspekt der Entlastung durch den GÜR wurde in den Interviews häufig ein sehr persönliches Motiv genannt, nämlich das eigene Bedürfnis, "*noch dazu zu gehören*" bzw. die *Angst vor dem endgültigen Ausscheiden*: "Wissen Sie, wenn man den Drang, wenn man gewohnt ist, jeden Morgen aus dem Haus, und momentan muß net, gut, wenn man Urlaub hat, das ist was anderes. Das heißt, ich hab vier Wochen Urlaub und dann muß ich doch wieder arbeiten gehen; aber das ist wieder was ganz anderes. Und ich will nicht sagen, daß wir schon zum alten Eisen gehören, aber in dem Moment, geht doch manches durch den Kopf"(B131). "Ich will auch nicht momentan zu Hause, wollen wir sagen, momentan zum alten Eisen gehören. Ich bin immer noch, ich bin immer noch, wie soll ich Ihnen sagen, ich bin noch da"(B169). Diese Äußerungen machen deutlich, daß für Herrn Becker Ruhestand gleichbedeutend war mit "altem Eisen", zu dem er aber absolut noch nicht gehören wollte, der Ruhestand stellte zu diesem Zeitpunkt eine echte Bedrohung für ihn dar. Herr Fink führt ebenfalls diese "rein menschliche"(C95) Seite an: "Ich wollte einfach noch nicht ganz ausscheiden. Also, da hab ich mich noch zu jung, zu fit gefühlt"(F144). Die Integration in den Arbeitsprozeß bzw. der Wunsch, noch zu den "Schaffenden Menschen"(C87) zu gehören, stellte somit ein ganz zentrales Motiv der Älteren bei ihrer Entscheidung gegen den Vorruhestand dar.

Dieser Aspekt wird verstärkt durch ihr Bedürfnis nach *sozialen Kontakten*, die u.a. durch die Arbeit ermöglicht werden. Auffallend ist, daß sämtliche Interviewpartner außerhalb der Unternehmung kaum Bekannte haben, sie sind keine Vereinsmitglieder und arbeiten auch in keinen politisch oder kulturell tätigen Gremien o.ä. mit. Ihre vorwiegenden Bezugspersonen sind somit ihre Familienangehörigen und ihre Arbeitskollegen; zu letzteren haben sie jedoch meist kein sehr enges Verhältnis. Obwohl fast alle Befragten eher Einzelarbeiter sind, bedeutet für sie zu arbeiten auch eine "Abwechslung" (E723), denn am Arbeitsplatz ist – im Gegensatz zur Familie – täglich etwas Neues zu erfahren. "Die Möglichkeit mit Leuten zusammen sein, mit anderen zusammen sein, mit anderen zu kommunizieren, die man als Mitarbeiter in irgend einem Betrieb hat; die hat man zu Hause nicht so ohne weiteres. Und das sollte man auch berücksichtigen" (E362).

Ein weiteres Motiv betrifft die *Antizipation des Ruhestandes*, die durch den GÜR ermöglicht wird. "Es ist vielleicht eine recht gute Vorbereitung zum endgültigen Schritt nachher (...) gar nicht mehr herlaufen zu dürfen, denn 38 Jahre, tagaus, tagein – das gibt ja doch einen recht einschneidenden Schritt dann. Und da habe ich das eben als eine sehr gute Vorbereitungszeit empfunden" (A147). Arbeiten zu "dürfen" wird von den Befragten offensichtlich als eine Gunst – und keineswegs als eine notwendige, doch "leidige" Pflicht – erlebt. Sie sind froh darüber, daß sie noch nicht zu Hause bleiben müssen. Den Vorruhestand hätten die Älteren eher als einen Bruch erlebt, denn "wenn man fast 30 Jahre dieselbe Arbeit tut und momentan nehmen sie sie einem weg, ist doch irgendwie, ich weiß net, doch ganz anderes Gefühl – also: Jetzt darf ich nicht" (B135). Diese Vorbereitung auf den Ruhestand benötigen jedoch nicht nur die älteren Arbeitnehmer selbst, sondern auch deren *Familienangehörige*: "Für eine Frau ist ja das auch nicht so leicht, wenn ein Mann, der eben, wenn Sie, wenn ein Mann auf die Arbeit geht, dann kann sie alleine entscheiden, was sie macht, wie sie sich die Arbeit einteilt. Ist der Mann daheim, da wird, da sagt er mal des, was (...) es ist ja immer doch mal was, was ihr nicht so paßt, wo sie vorher selber. Und nu hat der Mann immer seinen Senf dazugegeben" (F154). Das bedeutet, daß der GÜR als eine Art Übergangszeit eingesetzt wird, als eine Zeit, in der sich *alle Beteiligten* langsam – also gleitend – auf die kommende Lebenssituation im vollen Ruhestand einstellen können.

Aus vorwiegend *familiären Gründen* hat sich lediglich Herr Becker für den GÜR entschieden, da es ihm nur so möglich ist, unabhängig von fremder Hilfe seinen Haushalt und die Versorgung seines noch schulpflichtigen Sohnes zu bewerkstelligen. Von den anderen Interviewpartnern wurden die potentiell positiven Auswirkungen auf die familiäre Situation zwar erkannt, doch stellen sie nur selten ein echtes Entscheidungsmotiv

dar; vielmehr werden sie häufig als angenehmer Begleiteffekt – als zusätzliches Argument – eingestuft. Die Älteren hoffen, durch den GÜR mehr freie Zeit mit ihrem Partner bzw. ihren Kindern verbringen bzw. den Partner etwas entlasten zu können. Interessant ist, daß alle Befragten diese Entscheidung mit ihrem Lebenspartner abgestimmt haben, dem dabei teilweise ein recht großer Einfluß zugestanden wird, denn "ohne Einverständnis meiner Frau hätte ich das nicht gemacht"(E677).

Diese familiären Gründe sind auch eng mit der vermehrten *Freizeit*, die von fast allen Befragten als ein weiteres Entscheidungsmotiv genannt wird, verbunden. Auffallend ist dabei, daß sich die Älteren durch den GÜR vor allem mehr Zeit für Haus, Garten und Familie erhoffen. Mehr Zeit für persönliche Hobbies (genannt werden z.B. Spazierengehen, Radfahren, Fotografieren, Computer, Reisen) zu genießen, die während des Arbeitslebens immer zu kurz gekommen sind, dies taucht nur sehr am Rande auf; vom Entdecken neuer Freizeitbetätigungen gar ist an keiner Stelle die Rede. Statt dessen möchten die Älteren in ihrer Freizeit "alles in Ruhe erledigen"(F130), d.h. ihre bisherigen Besorgungen vor allem zeitlich ausdehnen. Vom Aufbau *neuer Sozialkontakte* im GÜR spricht lediglich Herr Carstens, der eine neue Partnerin finden möchte: "Ich bräuchte auch einen Lebenskamerad, wenn man älter wird ist doch schöner, wenn man jemand das teilen kann, Freud und Leid und so, was da alles kommen wird weiß man ja nicht, aber ich darf jetzt mit ganzer Gelassenheit mich daraufhin zuwenden"(C149).

Herr Ebert führt zusätzlich ein sehr *altruistisches Entscheidungsmotiv* an, er möchte damit zusammen mit seinem Kollegen einen Arbeitsplatz für eine junge Frau freimachen, die ansonsten nicht von der Unternehmung übernommen werden könnte. Auch Herr Becker äußert: "Jetzt ist meine Zeit rum, wir haben unsere Milch gegeben, (...) jetzt soll der Jugend auch was zukommen"(B352). Diese Begründung der eigenen Entscheidung durch die schlechte Arbeitsmarktsituation – "wir haben so viele Arbeitslose"(B436), da "muß man Platz machen für die jungen Kräfte, die nachrücken müssen und ihre Plätze einnehmen"(C229) – wird zwar von einigen Älteren genannt, stellt sich jedoch bei näherer Analyse meist vor allem als ein angenehmer – und gesellschaftlich anerkannter – Begleiteffekt, denn als echter Beweggrund heraus – zumal die Wahl des Vorruhestandes aus solch einem Motiv folgerichtiger gewesen wäre.

Aus obigen Ausführungen sind die sehr unterschiedlichen Argumente, mit denen die älteren Arbeitnehmer ihre Entscheidung für den GÜR begründen, deutlich geworden. Zu klären bleibt allerdings noch, warum sich diese Menschen nicht für eine der beiden anderen Ruhestandsalternativen – Vorruhestand oder volles Weiterarbeiten bis zur flexiblen Altersgrenze – entschieden haben. Zu dieser Frage gibt es sehr widersprüchliche Aussagen. So werden von den Befragten einerseits Argumente

genannt, die die Frage aufwerfen: Warum arbeitet er/sie nicht voll weiter? Andererseits führen sie auch Motive an, die klar die Inanspruchnahme des Vorruhestands nahelegen.

Für volles Weiterarbeiten spricht z.B. das hohe *Pflichtbewußtsein* der Arbeit bzw. dem Vorgesetzten gegenüber. So lehnte Frau Adam den Vorruhestand von Anfang an total ab: "Das hätte ich nie gemacht. Diese Alternative hat es für mich nie gegeben, und zwar einfach aus dem Grund, weil ich meinen Chef niemals von heute auf morgen im Stich gelassen hätte, denn das wäre mit einem im Stich lassen gleichgekommen"(A96). Darüber hinaus macht allen befragten Arbeitnehmern die Arbeit noch immer großen Spaß, sie ermöglicht ihnen *Erfolgserlebnisse* und stellt auch eine persönliche *Bestätigung* dar. Die *Angst vor dem vollen Ruhestand* kann einerseits ein Argument gegen den Vorruhestand darstellen, falls sie bewußt erlebt wird, aber auch ein Motiv für den GÜR – und damit gegen volles Weiterarbeiten – sein. Lediglich für Herrn Carstens ist das Verhältnis zwischen den Generationen ein Argument gegen den Vorruhestand, denn er befürchtet, daß dadurch eine zu große Distanz zwischen ihm und seinem noch schulpflichtigen Sohn entstehen könnte: "Nicht daß ich den (Jungen, d. Verf.) morgens verabschiede, 7 bis 8 Stunden Schule und sag: Nun sei aber schön fleißig. Der denkt: Du Alter, Du hast gut reden, Du hockst jetzt hin oder legst Dich ins Nest"(C89). Herr Carstens hat Angst, daß ihn sein Sohn im vollen Ruhestand nicht mehr als Vorbild und Autorität akzeptieren würde.

Doch auch für den Vorruhestand werden einige Argumente genannt. Vor allem Herr David betont, daß er so schnell wie möglich von der fremdbestimmten Arbeit "befreit" sein möchte, um genügend Zeit für "freiwillige" Tätigkeiten zu haben. Das oben angeführte Motiv, den eigenen Arbeitsplatz für die jüngere Generation frei zu machen, würde ebenfalls für den Vorruhestand sprechen, denn durch den GÜR wird lediglich eine halbe Stelle sofort vakant.

Es gibt somit eine Vielzahl von unterschiedlichen Argumenten für und wider jede Verrentungsmöglichkeit, die für jeden der Befragten in unterschiedlicher Stärke bedeutend sind. Wichtig war hierbei, daß die jeweiligen Denkweisen der Älteren deutlich wurden, mit denen sie ihre eigene Entscheidung für den GÜR begründen, die immer auch gleichzeitig eine Entscheidung gegen den Vorruhestand und gegen die volle Weiterarbeit darstellt.

An einem Beispiel – Herr Becker – soll *exemplarisch* gezeigt werden, warum sich dieser ältere Arbeitnehmer eine Lösung seiner Probleme durch den GÜR erhofft: Gegen den Vorruhestand entschied sich Herr Becker zum einen wegen seiner Schulden bzw. dem 624 – DM – Gesetz (obwohl die Differenz zwischen GÜR und Vorruhestand lediglich 9 DM monatlich betrug), vor allem jedoch aufgrund seiner Angst vor dem vollen Aus –

scheiden: "Ich kann aber nicht, es liegt mir irgendwie (...), also ich bin noch mobil, ich kann noch (...) warum soll ich denn daheim sitzen und nichts tun"(B6). Er hat ein Unbehagen vor der Unmenge an freier Zeit im Ruhestand und der dadurch drohenden Langeweile, da er sich durchaus noch gesund und leistungsfähig fühlt. Die Vorstellung eines abrupten Endes war für ihn mit Angst besetzt, denn "wenn man fast 30 Jahre die-selbe Arbeit tut und momentan nehmen sie sie einem weg, ist doch irgendwie, ich weiß net, doch ganz anderes Gefühl – also: Jetzt darf ich nicht"(B135). Er hätte den Vorruhestand also als "Wegnehmen", als "zum alten Eisen gehören", d.h. als etwas Negatives, eine Lücke, quasi ein Loch, und nicht als freie Entscheidung für die vermehrte Freizeit empfunden. Voll weiterarbeiten bis zu seinem 63. Lebensjahr wollte er jedoch auch nicht: "Wissen Sie warum? Wenn man so ein Häusle hat, das schon ein paar Jahre steht, ist es immer Arbeit da zu Hause"(B104). Darüber hinaus wünschte er sich auch mehr freie Zeit für seine – häufig kranke – Ehefrau, die ihn schon immer erwartet. In dieser Situation stellt der GÜR für ihn einen optimalen *Kompromiß* dar zwischen dem vollen Weiterarbeiten – d.h. den ganzen Tag nicht zu Hause sein, jedoch noch nicht zum "alten Eisen" gehören – und dem Vorruhestand – d.h. den ganzen Tag zu Hause sein, jedoch verbunden mit der Gefahr des "Versauerns": "Da hab ich gesagt: Prima, ich war so jetzt in der Arbeit drin und es hat mir so Spaß gemacht, und ich hab gebaut und hatte Schulden und hab gesagt, es ist mir lieber, wenn ich noch arbeite, ich mach jetzt noch drei Jahre voll"(B104). Durch den GÜR ist es Herrn Becker nun möglich, sowohl die berufliche Anerkennung zu erhalten als auch seine Frau unterstützen zu können und gleichzeitig mehr Freizeit (z.B. für sein Haus) zu haben – dies alles ohne gewaltige finanzielle Einbußen.

Dieses Beispiel verdeutlicht, wie die verschiedenen – oben angeführten – Motive im Einzelfall zusammenspielen und welche Bilanzierung von pro und contra der jeweiligen Verrentungsalternative im Individuum – mehr oder weniger bewußt – stattfindet.

Nachdem nun also sowohl die verschiedenen *Problemlagen* der älteren Arbeitnehmer als auch das dem GÜR zugeschriebene *Problemlösungs-potential* herausgearbeitet wurden, soll jetzt geklärt werden, wie die Älteren überhaupt von dem GÜR-Modell erfahren haben. Wer hat sie über ihre drei Wahlmöglichkeiten informiert? Gab es Schwierigkeiten bei der Beantragung bzw. bei der Genehmigung durch den Vorgesetzten?

Bezüglich der *Informationsphase* läßt sich bei den von uns Befragten keine einheitliche Struktur feststellen; teilweise erfuhren die Älteren durch die offiziellen Medien, z.T. auch durch betriebsinterne Informationsmitteilungen von den verschiedenen Ruhestandsalternativen. Nur Herr Becker wurde persönlich angesprochen, indem ihn ein Vertrauensmann der Gewerkschaft auf seine Wahlmöglichkeiten aufmerksam machte. In der

Folge nahmen einige der Befragten Kontakt zur Personalabteilung auf und besorgten sich weitere Informationen. Die Arbeitnehmer erhielten dort als Entscheidungshilfe eine Aufstellung über die finanziellen Konsequenzen bei Inanspruchnahme des Vorruhestands oder des GÜR-Modells. Bei allen Arbeitnehmern wurde der Antrag von dem jeweiligen Vorgesetzten genehmigt. Nach Aussage von Herrn Carstens hat sein Vorgesetzter damit auch offen die Vorteile für die Unternehmung angesprochen: "Sie würden ja sowieso über kurz oder lang aussteigen und dann ist das sogar ganz günstig, daß man dann so nach und nach diesen Platz mit anderen Leuten auffüllt (...), weil es eben auch viel Erfahrung bedarf, daß man da eben andere Leute daneben schon heranziehen kann"(C105). In den meisten Fällen paßte der Wunsch nach dem GÜR in die betrieblichen Gegebenheiten (siehe hierzu auch Kap. 5.2.4). Eine Ausnahme stellt allerdings Herr David dar, der zunächst auf Ablehnung bei seinem Chef stieß. Nach Aussage von Herrn David reagierte sein Vorgesetzter mit den Worten: "Nein, Herr David. Das paßt mir nicht so. Warum nehmen Sie nicht den Vorruhestand mit 58?"(D184). Herr David konnte seinen Vorgesetzten jedoch mit der Offenlegung seiner spezifischen finanziellen Situation als Ausländer überzeugen: "Ja, wenn das so ist, dann kann ich ja kein 'Nein' sagen"(D186). Wiederum wird deutlich, daß die finanzielle Ebene sofort als Argument akzeptiert wird, wogegen andere Motive (wie z.B. die Angst vor dem Ruhestand) wohl eher auf Unverständnis treffen würden.

Nach Aussage von Herrn Becker verlangte sein Vorgesetzter eine andere Arbeitszeit-Regelung (1 Woche Arbeit, 1 Woche frei), als er ursprünglich beantragt hatte (1 Monat Arbeit, 1 Monat frei). Darüber hinaus mußte er zustimmen, daß "wenn im Betrieb mal Not am Mann ist (...) wird angerufen und ich bin da"(B276). Herr Carstens mußte – nach seiner eigenen Darstellung – sogar einen Passus im Vertrag dulden, der regelt, daß "wenn es die Firma, der Betrieb erfordert, daß ich bereit sein muß, auch wieder ganztags arbeiten zu gehen"(C262)<sup>4</sup>. Damit wird die rechtliche Stellung der älteren Arbeitnehmer deutlich, die den GÜR gewählt haben; sie haben keinen Anspruch auf den GÜR<sup>5</sup>, sondern "das ist eine *Gunst*, die mir gewährt wird"(C270), und "wenn unsere Abteilung da eines Tages sagt, Herr Carstens, das geht nicht mehr so weiter, da bleibt zu Vieles auf der Strecke, Sie müssen ab dem und dem, z.B. ab 1.7. wieder ganztags herkommen, dann hab ich kein, rechtlich keine Handhabe dagegen mich zu wehren und zu sagen: Nein, ich mach das

<sup>4</sup> Anmerkung: Diese Äußerung steht nicht in Übereinstimmung mit der tarifvertraglichen Regelung.

<sup>5</sup> Die Älteren können laut Tarifvertrag das GÜR-Modell verlangen; wird dieser Antrag abgelehnt, so hat der Arbeitnehmer ein Recht auf den Vorruhestand (vgl. hierzu auch Kap. 3.2.2).



nicht, ich protestiere. Dann könnten die mich glatt rausschmeißen<sup>6</sup>(C270). Auch Frau Adam richtete sich voll an den betrieblichen Gegebenheiten aus, indem sie ihrem Chef versprochen hat: "Also wenn Sie mich brauchen, bin ich da, und das steht ganz oben, ich werde das so einrichten, daß Ihnen hier nichts abgeht"(A109). Für alle Befragten war der Abschluß des GÜR-Vertrages somit eine - mehr oder weniger direkte - Zustimmung zu einer flexiblen Handhabung ihrer Arbeitszeit je nach betrieblichen Erfordernissen.

Es wurde somit deutlich, wie sich diese älteren Arbeitnehmer in bezug auf ihre Verrentungsentscheidung verhalten haben. Offen blieb allerdings bisher die Frage nach den Gemeinsamkeiten bzw. Unterschieden bei den Befragten selbst: Was ist den Menschen gemeinsam, die sich für den GÜR entschieden haben? Welche Bedingungen müssen somit erfüllt sein, damit sich ein älterer Arbeitnehmer für dieses Modell entscheidet? Lassen sich daraus Schlüsse ziehen, die die allgemein geringe Inanspruchnahme erklären könnten?

Im Folgenden sollen die Ergebnisse unserer Analyse der I. Phase interpretiert werden. Auffallend ist dabei, daß alle Befragten eine starke *Identifikation* sowohl mit ihrer Arbeit als auch mit der Unternehmung aufweisen. Dies läßt sich daraus schließen, daß sie meist begeistert von ihrer Tätigkeit, ihren Vorgesetzten, ihren Kollegen oder auch von der Unternehmung erzählen. Auf ihre lange Betriebszugehörigkeit sind sie stolz, Herr Becker trägt als Zeichen dafür seine silberne Jubiläumsnadel sogar zum Interview. Diese Identifikation ist dabei gekoppelt an eine hohe *Arbeitszufriedenheit*, den Älteren macht ihre Tätigkeit auch nach langen Jahren noch Spaß und keiner der Befragten jammert oder klagt gar über seine Tätigkeit bzw. die Unternehmung. "Es ist also so, daß ich hier eine Tätigkeit hatte, die mich voll ausgefüllt hat, es hat auch bei aller Wiederholung, die sich da immer wieder ergibt, doch auch immer noch genügend Spielraum und Reiz da war, um sich selber einbringen zu können und auch zu müssen"(C27). Diese hohe Arbeitszufriedenheit läßt sich sicherlich auch dadurch erklären, daß alle eine *relativ autonome und weitgehend selbstbestimmte Arbeit* ausführen, die ihnen genügend Freiraum zur eigenen Gestaltung läßt. Weder im Büro (Frau Adam, Herr David), noch im Labor (Herr Becker, Herr Carstens) oder in der Werkstatt (Herr Fink) und schon gar nicht in der Forschung (Herr Ebert) ist der Arbeitsablauf exakt determiniert, vielmehr besteht ein gewisser Entscheidungs- und Handlungsspielraum, der nach eigenen Vorstellungen und Ideen gefüllt werden kann. Solch eine Tätigkeit benötigt natürlich eine entsprechende

<sup>6</sup> Mit "rausschmeißen" ist hier nicht die Kündigung, sondern die Verpflichtung zur Inanspruchnahme des Vorruhestands, falls der GÜR abgelehnt wird, gemeint. Der Übergang vom GÜR zum Vorruhestand ist tarifvertraglich zwar nicht vorgesehen, aber durch betriebsinterne Regelungen durchaus möglich.

*Qualifikation*; so haben alle Befragten einen Beruf erlernt, kein einziger ist un- oder angelernter Arbeiter.

Auch in der eigenen *Arbeitshaltung* lassen sich Parallelen ausmachen: Alle Befragten sind sehr pflichtbewußt und verhalten sich äußerst verantwortungsvoll. Diese Arbeitsnormen und -werte sind jedoch keine Besonderheit der von uns Befragten, sie werden den älteren Arbeitnehmern generell - als sog. extrafunktionale Fähigkeiten - zugeschrieben. Auffallend ist jedoch, daß fast alle (außer Herrn Becker) mehr oder weniger *Einzelarbeiter* sind, die ihre Arbeit relativ unabhängig und ohne viel Koordination mit Kollegen ausführen: "Ich arbeite, ehrlich gesagt, lieber allein, weil ich genau weiß, was ich getan habe und weiß, wenn ein Fehler drin sein sollte, wo der herkommen kann. Den kann ich finden. Wenn ich aber mit mehreren arbeite, ist das schwieriger"(E146). Sie ziehen ihre *Bestätigung* somit weniger aus der sozialen Eingebundenheit in einen festen Arbeitszusammenhang, sondern vielmehr aus ihrem Arbeitsinhalt bzw. ihrer Tätigkeit an sich. Auch in ihrer *Freizeit* bleiben sie eher unter sich und treffen sich kaum mit anderen Menschen. Statt dessen beschäftigen sie sich vorwiegend mit handwerklichen Tätigkeiten in Haus und Garten, sportliche und kulturelle Freizeitbetätigungen haben für sie fast keine Bedeutung.

Diese Gemeinsamkeiten zeigen, daß es sich bei den Arbeitnehmern, die sich für den GÜR entscheiden, um eine *relativ homogene Gruppe* handelt. Bei jedem Einzelnen stehen zwar jeweils unterschiedliche Beweggründe im Vordergrund, doch zeigt ein Vergleich der Ausgangsbedingungen, daß sich durchaus Gemeinsamkeiten in ihrem Arbeits- und Lebenszusammenhang ausmachen lassen. Daraus läßt sich schließen, daß der GÜR *nicht für jeden Arbeitnehmer* das optimale Verrentungsmodell und somit kein "Allheilmittel" darstellt, das generell den Bedürfnissen der Älteren gerecht wird. Vielmehr ermöglicht es offensichtlich einer *bestimmten Gruppe von Arbeitnehmern* - die zwar nicht mehr voll weiterarbeiten möchten, sich andererseits aber auch noch nicht von ihrer Arbeit trennen können - eine *Abstimmung* ihrer unterschiedlichen Wünsche. Dieses Ergebnis zieht die Forderung nach einer *freien Wahlmöglichkeit* zwischen verschiedenen Verrentungsalternativen nach sich, da die Bedürfnisse der Älteren sehr unterschiedlich sind und somit kein Modell als "Patentrezept" den Wünschen *aller* gerecht werden kann.

Einige Äußerungen legen allerdings die Vermutung nahe, daß sich die Älteren schon allein durch das Angebot von verschiedenen Verrentungsalternativen aufgefordert fühlen, eines dieser Modelle auch tatsächlich in Anspruch zu nehmen. Man könnte dies als eine Art "Sonderangebots-Mentalität" beschreiben: "Ich habe gedacht, das wäre ja Unsinn, wenn du das alles, diese Vorteile, was das bringt für dich, nun nicht ausnützt und nicht machst"(F102), das wäre ja "ein bißchen kindlich, wenn man noch

voll arbeiten würde, und man kriegt ja 50% der Arbeitsleistung, 85% ausbezahlt. Das wäre beinahe naiv"(E312).

#### 5.2.4 *Situation im GÜR und Antizipation des Ruhestandes*

Im Folgenden steht die aktuelle Situation im GÜR – deren positiven und negativen Aspekte – im Mittelpunkt der Auswertung. Wie wird der GÜR von den Befragten erlebt? Wie wurde das Modell betrieblich umgesetzt? Welche Veränderungen haben sich durch die Inanspruchnahme des GÜR für den älteren Arbeitnehmer – sowohl beruflich als auch privat – ergeben? Welchen Einfluß übte der GÜR auf die Vorbereitung auf den vollen Ruhestand aus? Und wie bewerten sie rückblickend ihre Entscheidung für den GÜR?

Bezüglich der Modellkomponente *Arbeitszeit* läßt sich festhalten, daß die Befragten drei unterschiedliche Regelungen gewählt haben: Frau Adam und Herr Carstens arbeiten täglich 4 Std.; bei Herrn Becker, Herrn Ebert und Herrn Fink findet ein wöchentlicher Wechsel zwischen Arbeit und Freizeit statt; und Herr David hat sich dafür entschieden, in der einen Woche Montag und Dienstag, und in der darauffolgenden Woche Montag, Dienstag und Mittwoch zu arbeiten. Interessant ist nun zu sehen, wie die jeweils präferierte Arbeitszeitregelung von den Älteren begründet wird.

Eine tägliche *Arbeitszeit von 4 Std.* entspricht noch am meisten dem bisherigen Arbeitsrhythmus, denn auch der Ältere ist dadurch gezwungen, weiterhin jeden Tag zur Arbeit zu gehen. Vom gesamten betrieblichen Geschehen ist er dadurch relativ wenig abgeschnitten, obwohl es auch hier zu Informationsdefiziten kommt, "das kommt schon daher, daß Sie eben doch nur die Hälfte der Dinge wirklich mitbekommen"(A161). Diese Regelung gewährleistet weiterhin die Aufrechterhaltung einer täglichen *Zeitordnung*, denn die Einteilung in einen täglichen Arbeits- und Freizeitpart bleibt weiterhin bestehen. Frau Adam hat diese Regelung gewählt, um die täglich im Büro anfallenden Arbeiten (z.B. Post beantworten) weiterhin ausführen und dabei gleichzeitig ihre Nachfolgerin einarbeiten zu können. Herrn Carstens ist es durch diese Arbeitszeitregelung möglich, neben der Arbeit noch genügend Zeit für seine familiären Angelegenheiten zu haben: "Dann kann ich meine Einkäufe noch tätigen in X-Stadt, und treff' mich dann (mit dem Sohn, d. Verf.) nach Schluß und fahr zur Kantine und kann mein Mittag einnehmen mit ihm zusammen schon, und wir haben dann den Nachmittag für uns. Das ist also ganz ideal"(C77). Von den anderen Arbeitnehmern wird diese Einteilung z.B. mit folgender Begründung abgelehnt: "Ich muß mit dem Auto hierher oder mit der Bahn und wenn ich mit der Bahn fahr, dann muß ich eine Monatskarte nehmen, und eine Monatskarte ist voll. Für vier Stunden gibt es nicht"(B249), "das ist doch witzlos. Ich muß jeden Tag zur selben Zeit

aufstehen (...) wie sonst auch. Ich brauche mittags bis ich nach Hause komme, dauert das ja schon lange, bis ich mich mit meiner Frau einen Moment unterhalte, dann ist der Tag vorbei"(E745) und "eh man sich dann wieder auf zu Hause umgestellt hat, dann sind schon wieder vielleicht ein paar Stunden vergangen. Irgendwie braucht man doch 'ne Phase, wo man von Arbeit auf privat wieder umschaltet"(F214). Der Aufwand steht für diese Arbeitnehmer in keinem angemessenen Verhältnis zur Entlastung.

Als Alternative zur traditionellen Teilzeitarbeit bietet sich ein *wöchentlicher Wechsel* der Arbeitszeit an, "wollen wir korrekt sagen: fünf Tage arbeiten und neun Tag zu Hause, wegen dem Wochenende"(B215). Herr Ebert präferiert diese Einteilung, "weil man erstens mal acht Tage sich oder eine Woche sich erholen kann. Und auf der anderen Seite denn doch acht Tage oder eine Woche zusammenhängend hat für die Versuche"(E520). Der *Wechsel* zwischen einer vollen Arbeitswoche und einer "Urlabswoche" wird als angenehm empfunden: "Ich habe mich, wie gesagt, auf zu Hause gefreut, und ich habe mich auch wieder gefreut, daß ich wieder arbeiten konnte in acht Tagen. Das war eine Abwechslung"(E603). Der wöchentliche Wechsel ermöglicht es, daß sich die Älteren auf die jeweilige Phase einstellen können – d.h. in der Arbeitswoche intensiv zu arbeiten und in ihrer freien Woche auch tatsächlich "abzuschalten". Diese Regelung hat Herr David dagegen aus folgenden arbeitsorganisatorischen Gründen abgelehnt: "Das möchte ich nicht machen. Ich möchte jede Woche hier sein. Dann kann ich die Arbeit, die anfällt, wenigstens regelmäßig wegarbeiten. Und wenn ich eine Woche daheim bin, dann stapelt sich die Arbeit"(D344). Er hat sich daraufhin für folgende Lösung entschieden: "Ich gehe dann lieber jede Woche hin, so zwei und drei Tage. Die Arbeit, die dann anfällt, die kann man schön wegschaffen und dann geht man heim und dann sagt man so: 'Das ist erledigt'. (...) Erstens mal bleibt die Regelmäßigkeit drin. Ich würde zum Beispiel nie – was wir auch machen können – einen Monat frei machen und einen Monat arbeiten. Das ist ein Wahnsinn. Ich habe mich einen Monat an Freizeit gewöhnt und muß dann wieder den ganzen Monat arbeiten. Das ist viel einfacher, Dich an ein Wochenende von vier bis fünf Tagen zu gewöhnen und dann wieder zwei, drei Tage arbeiten. Das sind ganz kurze Unterbrechungen, und dann hast Du wieder frei. Und die Unterbrechungen sind immer kürzer wie die Tage, die man frei hat. Die Regelmäßigkeit ist angenehmer. Oder zwei Monate frei. Stellen Sie sich mal vor, Sie machen zwei Monate frei. Zwei Monate Urlaub und müssen dann wieder an die Arbeit, zwei Monate lang. Was das für eine Zeit ist"(D346). Trotz dieser unterschiedlichen Arbeitszeit-Regelung genießt auch er den Wechsel: "Ich mache es jetzt noch gern, aber bin auch froh, wenn die zwei Tage um sind"(D312). Herr Carstens begründet seine Wahl so: "Ich hatte ja auch

die Möglichkeit, daß ich eine Woche arbeite und eine Woche frei hab. Das wollte ich ja gar nicht, ich möchte jeden Tag meine Arbeit haben und auch nachkommen, aber eben daß ich dann einfach auch Zeit genug habe, nachmittags für das andere"(C143).

Dies macht deutlich, daß sich die Älteren ausführlich Gedanken über die Lage ihrer Arbeitszeit machen und die jeweiligen Vor- und Nachteile genau abwägen. Diese vereinbarte Arbeitszeit bildet bei allen Befragten jedoch lediglich die grobe Richtlinie, die je nach betrieblichen – oder auch privaten – Belangen geändert werden kann. "Es ist derartig flexibel gelaufen, weil ich mich nur nach den Bedürfnissen im Büro gerichtet habe, wann werde ich gebraucht"(A333). Alle Älteren zeigen eine große *Flexibilität*, wenn es darum geht, die Arbeitszeit wegen äußerer Belange kurzfristig zu verändern. Dieses Verhalten steht auch damit in Einklang, daß sie – wie in Kap. 3.3 gezeigt wurde – den GÜR als eine "Gunst" erleben, die ihnen von der Unternehmung gewährt wird.

Das bedeutet zusammengefaßt, daß eine *generelle Arbeitszeitregelung* für alle älteren Arbeitnehmer im GÜR wenig Sinn ergibt; vielmehr hängt die optimale Zeiteinteilung zum einen von den jeweiligen arbeitsorganisatorischen Gegebenheiten und zum anderen von den persönlichen Wünschen der Älteren ab.

Was hat sich durch den GÜR an der Arbeitstätigkeit und an dem Verhältnis zu Vorgesetzten und Kollegen geändert? An welchen Punkten gab es Schwierigkeiten? Wurde ein neuer Mitarbeiter für die "verlorene" Zeit eingestellt?

Die weitreichendsten Auswirkungen des GÜR haben sich für Herrn Ebert und Herrn Fink ergeben, denn sie wurden – bedingt durch den GÜR – auf einen anderen Arbeitsplatz *versetzt*. Dies war besonders für Herrn Ebert sehr schmerzlich, da ein Entscheidungsmotiv von ihm (gemeinsam mit seinem Kollegen) die Schaffung eines Arbeitsplatzes für eine junge Auszubildende war. Es war ihm vorher nicht bekannt, daß diese Frau daraufhin seinen *eigenen* Arbeitsplatz einnehmen und er das Labor wechseln sollte. Bei dieser Entscheidung wurde ihm auch keinerlei Mitspracherecht eingeräumt. Begründet wurde diese Umsetzung mit arbeitsorganisatorischen Notwendigkeiten, doch Herr Ebert sieht eine ganz andere Ursache: "Ja, Gott. Der ist nur noch halbtags da, der ist nicht mehr so wichtig. Den schieben wir mal ein bißchen ab"(E551). Die Inanspruchnahme des GÜR bedeutet für ihn somit einen *Abstieg*, Herr Ebert hat "so ein bißchen das Gefühl, man ist auf dem Abstellgleis. Das hat man zweifellos"(E577). Eine solche Degradierung des älteren Arbeitnehmers im GÜR kann darüber hinaus bewirken, daß die jüngeren Kollegen dieses Modell als nicht nachahmenswert, quasi als "Negativ-Beispiel", einschätzen. Auch Herr Fink mußte seinen Arbeitsplatz wechseln, "denn an der Maschine müssen ja immer ein oder zwei Mann da sein, und wenn

ich ja denn eine Woche nicht da bin, dann war der eine sicher zu wenig"(F146). Er wurde kurzerhand zum "Mädchen für alles" ernannt, was für ihn ebenfalls eine *Abqualifizierung* bedeutet. Die Stellung des Arbeitnehmers im GÜR hängt somit sehr stark von der betrieblichen Umsetzung des Modells bzw. den jeweiligen organisatorischen Rahmenbedingungen ab.

Bei den anderen vier Befragten hatte der GÜR keine gravierenden Auswirkungen, sie arbeiten weiterhin an ihrem vertrauten Arbeitsplatz. Doch auch für sie bleibt die zeitweise Abwesenheit nicht ohne Konsequenzen: So klagen fast alle Befragten über ein *Informationsdefizit*, das darin begründet ist, "daß sie eben doch nur die Hälfte der Dinge wirklich mitbekommen, denn in der anderen halben Zeit geht der Beruf ja weiter"(A161) und "wenn man mal zwei, drei Tage nicht da ist, geht so einiges an Dir vorbei. Klar, was da in den drei Tagen läuft, das fehlt. Da bin ich ja nicht dabei. Das bekomme ich auch nicht erzählt. Das ist immer Zufall, wenn man das mal mitkriegt. Und daran merkt man, daß man dann nicht mehr da ist"(D358), denn "man kann sich nicht in acht Tagen, wenn man voll arbeiten soll, dann kann man sich nicht die Informationen so nebenbei noch holen. Das läuft etwas vorbei"(E563). Dieser Informationsnachteil durch den GÜR hat jedoch auch einen positiven Aspekt, denn er zwingt den Älteren andererseits, sich langsam vom Betrieb zu lösen.

Für diese Arbeitnehmer, die durch den GÜR nicht versetzt wurden, gibt es allerdings eine andere Schwierigkeit, nämlich die *Einarbeitung* des/der neuen Mitarbeiters/in. Im Fall von Frau Adam wurde ein "junges Mädel" ganztags, bei Herrn Becker eine junge Frau halbtags eingestellt. Die "verlorene" halbe Stelle von Herrn Carstens ist bisher noch nicht wieder besetzt (jedoch geplant), und bei Herrn David fand – verbunden mit dem GÜR – eine Reorganisation bzw. Rationalisierung statt, "und damit ist ein großer Teil – sagen wir mal, die Hälfte von meiner Arbeit ist weggefallen – und was jetzt noch steht, kann ich schön in den zwei-einhalb Tagen in der Woche verkraften"(D274), so daß seine bisherige volle Stelle in eine Teilzeit-Stelle umgewandelt wurde. Die Einarbeitung der neuen Mitarbeiterin stellt für alle Befragten eine "heikle" Situation dar, denn dadurch werden sie direkt mit ihrer eigenen *Ersetzbarkeit* konfrontiert. Sie sollen die Nachfolgerin so gut einarbeiten, daß diese ihre Tätigkeiten genauso gut ausführen kann wie sie es die ganzen Jahre getan haben. Doch damit werden sie gleichzeitig ihrer "Einmaligkeit" beraubt, denn ab sofort sind sie austauschbar durch eine neue Kraft, die sogar noch besser sein kann als sie selbst! Und sobald die Nachfolgerin eingearbeitet ist, wird ihre Hilfe nicht mehr gebraucht, sie sind nun vollkommen überflüssig. Es ist natürlich klar, daß solche Überlegungen von den Älteren nicht bewußt angestellt werden, doch spielen sie sicherlich eine Rolle im Verhältnis zwischen dem "Alten" und dem "Neuen". Darüber

hinaus zeichneten sich (vgl. Kap. 5.2.3) alle Befragten auch durch eine hohe Arbeitsmotivation aus, die u.a. bewirkt, daß sich die Älteren nur sehr schwer von ihrer Arbeit trennen können und ihr Wissen evt. ungern an eine/n Nachfolger/in weitergeben.

Die neue Situation spiegelt sich auch im Verhältnis zu den anderen *Kollegen* wider, denn der Arbeitnehmer im GÜR ist kein ganz "normaler" Mitarbeiter mehr, vielmehr nimmt er eine Sonderstellung ein. So wird er z.B. begrüßt mit den Worten: "Unser Rentner ist wieder da"(F268) oder "ach, da ist ja unsere Urlauberin"(A173) bzw. "ach, guten Morgen Herr B, sind Sie wieder da? Wann bleiben Sie, wieviele Tage, wie lange arbeiten Sie noch?"(B282). Obwohl diese Äußerungen von den Kollegen keineswegs böse gemeint sind, verdeutlichen sie doch die besondere Stellung des Arbeitnehmers im GÜR.

Diese Sonderstellung muß von den Älteren auch in bezug auf ihre eigene *Anspruchshaltung* erst gelernt werden. Für Herrn Ebert stellt es ein echtes Problem dar, daß er in der halben Zeit nicht das gleiche Pensum wie vorher erledigen kann, d.h. der GÜR verlangt auch eine Reduzierung des eigenen Anspruchs. Bei Herrn Ebert hatte dies deutlich negative Konsequenzen, denn nach ein paar Wochen im GÜR kam es bei ihm, bedingt durch den zusätzlichen Streß aufgrund einer *Arbeitsintensivierung*<sup>7</sup>, zu einem Hörsturz. Herr Carstens löste dieses Problem dagegen besser: "Ich delegiere mehr. Ich kann nicht mehr vieles selber machen, ich kann nur das Wichtigste machen und das andere muß ich dann eben, wo ich weiß, der oder die hat schon so viel Erfahrung, der kann ich das jetzt zumuten, und dann geb ich das an der ab oder an die"(C191). Trotzdem führt der GÜR auch bei ihm zu einer *Arbeitsintensivierung*: "Sicherlich komprimiert sich einiges an Arbeit jetzt auf 4 Std. statt auf 8 Std."(C101), dies vor allem, da die andere Hälfte seiner Stelle noch nicht wiederbesetzt ist. Somit hängt es sehr stark von den *arbeitsorganisatorischen Rahmenbedingungen* bei der Umsetzung des GÜR ab, ob es in der Folgezeit zu der gewünschten Entlastung oder – im Extremfall – zu einer zusätzlichen Belastung kommt.

Obwohl es durch den GÜR teilweise zu einer Arbeitsverdichtung kommen kann, betonen die Älteren doch mehrheitlich den *Entlastungseffekt*. Sie fühlen sich allgemein ruhiger und ausgeglichener und ihr Wohlbefinden hat sich seit dem GÜR merklich gebessert. Herr Carstens berichtet von deutlich positiven Auswirkungen auf seine Gesundheit: "Ich kann das heute schon sagen, daß auch von der Gesundheit da mir Ruhe gut tut"(C143) und "von daher bin ich sehr froh, daß es diese Regelung gibt, daß (...) ich da eben auch vom Medikament wegkomme"(C147). Auch

<sup>7</sup> Der Kollege von Herrn Ebert ist schon ein halbes Jahr zuvor in den GÜR eingetreten; für ihn kam es dadurch zu einer starken Zusatzbelastung, da er nun auch dessen Arbeit erledigen mußte.

Herr Ebert fühlt sich allgemein ausgeglichener, der GÜR hat "zum höheren Wohlbefinden vom seelischen, vom psychischen her, das ja, zweifellos"(E655) beigetragen. Damit ist die in Phase I erhoffte Entlastung durch den GÜR für fast alle Befragten tatsächlich eingetroffen: "Ich habe es eben als Erleichterung empfunden, nicht immer dieses voll angebunden mit Überstunden und allem. Und dann abends noch abgehetzt mal schnell was besorgt. Ich habe das als echte Erleichterung empfunden"(A141) und "gesundheitlich ist man stabiler, möchte ich meinen. Man hat mehr Zeit ja, sich wieder zu erholen"(F332), "jedenfalls fühle ich mich so im Gesamten doch besser in der Zeit"(F338). Dies geht sogar so weit, daß Herr David betont: "Früher ist man gelebt worden, und jetzt lebt man selbst"(D490).

Die jetzt vermehrt vorhandene Freizeit wird allerdings nicht von allen intensiv genutzt, vielmehr kommt es bei manchen zu einer Art *Zeitzerfall*: "Jetzt habe ich mehr Zeit dazu, obwohl die Zeit jetzt auch im Flug verfliegt und man fragt sich: Wo hat man vorher – Sie wissen ja, Sie kennen das ja von Pensionären – wo hat man vorher die Zeit hergenommen zum Arbeiten. Das ist jetzt auch nicht anders"(E643) bzw. "ich habe zweieinhalb Tage mehr Zeit wie normal und habe trotzdem keine Zeit"(D324), denn "wenn man Zeit hat, schiebt noch leichter was vor sich her, weil man sagt: Och, das mache ich nächste oder übernächste Woche mal. Aber übernächste Woche kann es auch schlechtes Wetter sein, und dann steht man wieder da und dann bleiben wir daheim"(D538). Die Älteren genießen es, ihre bisherigen Besorgungen nun in Ruhe – "ohne Zwang"(B262) – erledigen zu können, doch neue Freizeitbeschäftigungen erschließen sie nicht, vielmehr beschäftigen sie sich weiterhin – jetzt etwas intensiver – mit Haus, Garten und Familie.

Doch nicht die vermehrte Freizeit macht den eigentlichen Reiz des GÜR aus, sondern der *Wechsel* zwischen Arbeit und Freizeit ist das Interessante: "Ich habe mich (...) auf zu Hause gefreut, und ich habe mich auch wieder gefreut, daß ich wieder arbeiten konnte in acht Tagen. Das war eine Abwechslung"(E603) und "nach einer freien Woche ist man froh, daß man wieder kann ins Werk gehen. Ja. Da sieht man die Kollegen wieder und hat wieder seine Pflichten"(F312).

Diese vermehrte Freizeit wirkt sich auch positiv auf die Funktion des GÜR zur *Antizipation* des vollen Ruhestands aus. "Ich muß sagen, das ist eine hervorragende Vorbereitungszeit. Ich hätte selber nie geglaubt, daß man sich so gut doch lösen kann. Das sehe ich also sehr, sehr positiv"(A153). Auch Herr Becker wollte vor drei Jahren, als die Entscheidung zwischen Vorruhestand und GÜR anstand, auf keinen Fall ganz zu Hause bleiben. Mittlerweile hat er dazu eine etwas andere Haltung: "Drei Jahre sind schon fast rum, da freu ich mich wieder, wenn ich dann ganz zu Hause bleibe. Jetzt ist meine Zeit rum, wir haben unsere Milch gegeben, wollen wir sagen, jetzt soll der Jugend auch was zukommen"(B352). Auch



Herr Fink sieht den GÜR als eine gute Vorbereitungszeit für das "Rentnerleben, -dasein"(F302), "weil man sieht noch wie's Arbeiten ist und wie eben dann das unbeschwerte Zu-Hause-Sein ist"(F304), man bekommt einen "Vorgeschmack"(F308). "Das wird für mich natürlich schon ein Abschied sein, aber der ist ja schon längst dann vorher schon irgendwo innerlich vollzogen, dieser Strich und da seh ich den nicht mehr als irgendwo ein großer Einschnitt oder als schmerzlich"(C181).

So positiv sich diese Äußerungen auch anhören, so bleibt dennoch bei einigen ein Rest von *Angst* vor dem endgültigen Abschied von der Arbeit bzw. der Unternehmung zurück. Der GÜR kann den Übergang in den Ruhestand zwar erleichtern, doch auch er kann ihm nicht alle Spitzen nehmen: "Vor dem Tag hatte ich immer Angst und vor dem Tag habe ich auch h..., na was heißt Angst, aber ein gewisses Unbehagen"(A151) bzw. "wenn man erst mal daheim ist, dann es wird für mich am Anfang wohl noch ein bißchen komisch sein"(F354) und "je näher der Punkt kommt, immer mehr lernt man das schätzen, daß man eigentlich auch, daß das auch ein Geschenk ist, daß man arbeiten kann und daß man dabei sein kann und noch zu den Schaffenden gehört und voll da mittun darf, das ist auch nicht selbstverständlich"(C241). Allerdings ist dabei zu beachten, daß sich - wie in Kap. 3.3 gezeigt wurde - gerade diejenigen Arbeitnehmer für den GÜR entscheiden, denen der Abschied von der Arbeit besonders schwer fällt, da sie sich sehr mit ihrer Tätigkeit bzw. der Unternehmung identifizieren. Frau Adam plant schon aus diesem Grund, die "Trennung"(A249) nicht vollständig durchzuführen: "Ich werde den Kontakt zu meinem Chef ganz bestimmt nicht verlieren, ganz bestimmt nicht, denn wir haben schon, ich habe auch mit der Familie sehr guten Kontakt, und ich habe ihm auch gesagt: Wenn irgendetwas ist, wenn er privat was zu schreiben - es gibt ja immer Dinge, die er nun dem jungen Mädels vielleicht doch net so geben möchte - ich bin immer da, ich schreib auch für ihn privat, wenn er was hat; also der Kontakt reißt bestimmt nicht ab"(A293).

In Phase I stellte die finanzielle Ausgestaltung des Modells ein häufig genanntes Entscheidungsmotiv - vor allem in der Begründung gegen den Vorruhestand - dar. Die *finanziellen Einbußen* durch den GÜR - "das ist etwas weniger Geld so bar, das man zur Verfügung hat"(E665) - lösen jedoch keine zusätzliche Belastung aus. "Da reden wir nicht drüber. Die DM 10,- - in der Woche, das sind vier Pils. Da können wir drauf verzichten"(D182). Nur bei Herrn Carstens ziehen sie insofern Konsequenzen nach sich, als er nun seinen Sohn auffordert: "Lieber Freund, jetzt wo Du voll verdienst, dann mußt Du wenigstens einen Teil für Zimmer und Kost und Logis abgeben"(C123). Er ist deshalb zwar nicht direkt unzufrieden, "aber grundsätzlich mußte ich natürlich jetzt damit mich abfinden, daß da jetzt kein Mehr dazukommt, sondern daß da im

Gegenteil ist eben weniger in dem was am Ende übrig bleibt, aber man schränkt sich eben doch ein bißchen ein und sagt, das ist es mir wert, der Nachmittag"(C77).

So gelangen doch alle Befragten trotz der auch negativen Aspekte zu einer insgesamt *positiven Bewertung* des GÜR: "Man ist nicht ganz raus, aber man hat noch eine Menge Luft, man merkt das einfach, man ist nicht nur ein Packesel, sondern man darf auch aufrichtig noch so an dem Arbeitsprozeß teilnehmen und man sieht sich nicht nur als ein Sklave der Arbeit, sondern man erfreut sich richtig der Arbeit. Und das ist einfach ein schönes Gefühl"(C244). Herr Carstens schwärmt richtig von dieser Zeit: "Aber im Moment genieß ich erst mal diesen Zustand, der ist so wunderschön, daß ich sag, ich bin noch mittendrin und doch hab ich einen ganz anderen Abstand schon, ich komm mir vor wie ein freier Mitarbeiter, ich komme und geh und hab 30 Urlaubstage auch und hab so viele Vorzüge hier als noch ein Mitarbeiter von X und ist auch ein schönes Gefühl"(C161). Auch Herr Fink sieht diese Zeit positiv: "Die Zeit ist sehr schnell rumgegangen. Also, bereu' ich's nicht, daß ich da noch länger gemacht habe"(F350).

Allerdings ist hierbei zu beachten, daß der GÜR *an sich* noch keinen Erfolg garantiert, vielmehr hängen die Auswirkungen sehr stark von der *betrieblichen Umsetzung* des Modells ab. Denn wie gezeigt wurde, birgt der GÜR durchaus die Gefahr in sich, daß der ältere Arbeitnehmer dadurch zu einem "Arbeitnehmer 2. Klasse" degradiert wird – sowohl in seiner eigenen Sichtweise, in den Augen seiner Vorgesetzten und Kollegen, in bezug auf seinen Arbeitsinhalt und auch im Hinblick auf seine rechtliche Stellung. Bei der Bewertung des Modells ist es deshalb notwendig, diese "Schwachstelle" mit großer Sorgfalt zu untersuchen, damit sich die positiven Ansätze des GÜR nicht in ihr Gegenteil verkehren und damit negativ auf den Älteren auswirken können.

Angesprochen auf *Verbesserungsvorschläge* bzgl. des GÜR – Modells betonten die Befragten einstimmig eine Verwirklichung der *freien Wahl* zwischen unterschiedlichen Verrentungsmöglichkeiten. Sie ziehen eine stärkere *Individualisierung* dieser Entscheidung einer generellen Regelung deutlich vor. Sowohl ein früherer Beginn des GÜR (55 Jahre für Männer, 50 Jahre für Frauen) als auch ein evtl. späteres Ende (Verlängerung der Lebensarbeitszeit) sollte nach ihren Vorstellungen voll in der Entscheidungsbefugnis des Älteren selbst liegen und nicht von außen bestimmt werden: "Wenn jemand länger schaffen will, muß er das wissen. Aber man soll jemandem die Freiheit geben, mit 63 in den Ruhestand zu gehen und nicht sagen, er muß bis 67 arbeiten. Da würde ich aber heutzutage auf die Barrikaden gehen"(D508). Somit gibt es keine eindeutige Aussage bzgl. der Ausgestaltung der Modellkomponenten, sondern vielmehr eine Aufforderung zu einer flexiblen, individuellen Regelung.

Gegen eine Verlängerung der Lebensarbeitszeit spricht allerdings, daß es in den Vorstellungen der Älteren auch eine Art "Schallgrenze" gibt, bei der alle das endgültige Ende des eigenen Arbeitslebens ansetzen: "Man hat ja sein Leben drauf eingerichtet, daß man bis 63 arbeitet. Also, regulär sogar bis 65", aber "dann ist doch Schluß, mit 63 sollte man doch Schluß machen"(F174), bzw. "ich habe mich schon lange genug darauf vorbereitet oder damit beschäftigt (...) mit 63 in Ruhestand zu gehen"(D458).

Eine bessere rechtliche Verankerung wird von den Befragten zwar nicht ausdrücklich gefordert, doch scheint dies die Grundbedingung für ein "gutes" Modell zu sein.

Somit läßt sich abschließend festhalten, daß das GÜR - Modell in seinen Grundgedanken den Wünschen einer bestimmten Gruppe von älteren Arbeitnehmern (mit hoher Arbeitsmotivation und -zufriedenheit, starker Identifikation mit der Arbeit und der Unternehmung, autonomer Tätigkeit, hoher Qualifikation, starkem Pflichtbewußtsein, Einzelarbeiter - siehe Kap. 5.2.3) optimal entgegenkommt. Bei seiner Realisierung bestehen allerdings noch einige "Schwachstellen", die die Gefahr der Degradierung des Älteren Arbeitnehmers in sich bergen. Ohne Zweifel kommt der GÜR den Vorstellungen von einem "humanen" Ausscheiden aus dem Arbeitsleben deutlich näher als die bisher übliche abrupte Verrentung.

BAYERISCHES STAATSMINISTERIUM FÜR ARBEIT UND WIRTSCHAFTSORDNUNG (Hrsg.) (1984). Alters-Mitarbeiter im Betrieb. Fakten - Probleme - Perspektiven. München 1984.

BÄCKEN, G. (1982). Die Situation älterer Arbeitnehmer bei Arbeitslosigkeit und Arbeitsmarkt und beim Übergang in den Ruhestand. Ein Beitrag zur Realisierung der Integration und Verabschiedung von Problemgruppen und über sozialpolitische Integrationsmöglichkeiten. Berlin, wirtschaftswissenschaftliche Diss. vom 2.1.1982.

BÄCKEN, G. (1982). Walter Ulbricht: Ökonomie und Ökologie der Arbeitslosigkeit. In: WSI-Mitteilungen 41 (1982), S. 2, 289-304.

BECKER-SCHMIDT, E. (1982). Weiterentwicklung Sozial- und Arbeitsmarktpolitik. Erfahrungen von Frauen in P.R.G. und Kanada. In: Köhler, Joseph (Hrsg.) Die Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik 4 (1982), S. 70-85.

BECKER-SCHMIDT, E. et al. (1982). Arbeitslosen - Lebensverlauf, Sozialer und Einkommensverlauf bei Arbeitslosigkeit. Bonn 1982.

BEHRENDT, Ch. (1982). Probleme bei der Integration der Langzeitarbeitslosen. In: Arbeitsmarktpolitik 4 (1982), Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik. München: Zentrum für Arbeitsmarkt- u.V., Bd. 4, Seite 198.

BEHRENDT, Ch. (1982). Teilzeitarbeit / Job-Sharing für ältere Arbeitnehmer. Eine Alternative zur Frührente? Deutsches Zentrum für Arbeitsmarkt- u.V., Seite 189.



## Literaturverzeichnis

- AARONSON, B.S. (1966), Personality stereotypes of aging, in: *Journal of Gerontology* 21 (1966), S. 458 - 462
- ABRAHAM, E. (1981), Vorbereitung auf das Alter im Betrieb, in: *Pro Senectute* (Hrsg.), 1981
- ABRAHAM, E./HOEFELMAYR - FISCHER, K.E. (1982), Auswirkungen der frühen Arbeitstätigkeit auf den Ruhestand, in: *Zeitschrift für Sozialisationsforschung und Erziehungssoziologie* (1982), S.53 - 72
- ALHEIT, P. (1983), *Alltagsleben. Zur Bedeutung eines gesellschaftlichen "Restphänomens"*, Frankfurt am Main 1983
- ANGER, H. (1977), Sozialpsychologische Aspekte des Suizides im Alter, in: *Aktuelle Gerontologie* 7 (1977), S. 75 - 80
- ARBEITSGRUPPE "ARMUT UND UNTERVERSORGUNG" (1985), Vorschläge für eine "Bedarfsgerechte integrierte Grundsicherung", in: *Frankfurter Rundschau* v. 19.6.1985, S.10 und 19.12.1985, S.11
- ARNOLD, U. (1975), *Betriebliche Personalbeschaffung*, Berlin 1975
- AUTORENGEMEINSCHAFT (1976), Zum Problem der "strukturellen Arbeitslosigkeit". In: *MittAB* 9 (1976), S. 70ff
- BAHRDT, H.P. (1975), *Erzählte Lebensgeschichten von Arbeitern*. In: *Arbeitssituation, Lebenslage und Konfliktpotential*, hrsg. von M. Osterland, Frankfurt am Main 1975, S. 9 - 37
- BAYERISCHES STAATSMINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALORDNUNG (Hrsg.) (1986), *Ältere Mitarbeiter im Betrieb. Fakten - Tendenzen - Empfehlungen*. München 1986
- BÄCKER, G. (1981), Die Situation älterer Arbeitnehmer auf Arbeitsplatz und Arbeitsmarkt und beim Übergang in den Ruhestand. Ein Beitrag zur Diskussion über Entstehung und Verfestigung von "Problemgruppen" und über sozialpolitische Bewältigungsstrategien. Bremen, wirtschaftswissenschaftliche Diss. vom 8.5.1981
- BÄCKER, G. (1987), Wieder länger arbeiten? Quantität und Qualität der Arbeitsplätze sind entscheidend! In: *WSI-Mitteilungen* 40 (1987) 5, S. 295 - 304
- BECKER - SCHMIDT, R. (1980), Widersprüchliche Realität und Ambivalenz: Arbeitserfahrungen von Frauen in Fabrik und Familie. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 32 (1980), S. 705 - 725
- BECKER - SCHMIDT, R. u.a. (1983), *Arbeitsleben - Lebensarbeit. Konflikt und Erfahrungen von Fabrikarbeiterinnen*. Bonn 1983
- BEHREND, CH. (1983), Probleme bei der Erfassung des Krankenstandes: Sind ältere Arbeitnehmer öfter krank? Beiträge zur Gerontologie und Altenarbeit. Deutsches Zentrum für Altersfragen e.V., Bd. 46, Berlin 1983
- BEHREND, Ch. (1983), *Teilzeitarbeit / Job-Sharing für ältere Arbeitnehmer. Eine Alternative zur Frührente?*, Deutsches Zentrum für Altersfragen e.V., Berlin 1983

- BELBIN, R.M. (1967), Methoden der Aus- und Weiterbildung älterer Arbeitskräfte. Übersetzung des englischen Originaltextes des OECD-Berichtes "training methods for older workers" von R.M. Belbin, M.A., Ph. D., Cambridge. Berlin/Köln/Frankfurt am Main 1967
- BELBIN, R.M./GEFFEN, L.v. (1972), Möglichkeiten und Probleme bei der Ausbildung und Umschulung älterer Erwachsener. Köln 1972
- BENDA, H.v./STAUFER, M. (1987), Alter und neue Informationstechniken. Institut für Psychologie der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Memorandum Nr. 44
- BERGER, H. (1980), Untersuchungsmethode und soziale Wirklichkeit. Eine Kritik an Interview und Einstellungsmessung in der Sozialforschung. Frankfurt am Main 1980
- BIELENSKI, H. (1985), Betriebsauswahl und Erhebungsverfahren. In: Schriftenreihe "Humanisierung des Arbeitslebens", Bd. 68: Flexible Arbeitszeiten - Erfahrungen aus der Praxis, hrsg. Der Bundesminister für Forschung und Technologie, Frankfurt/New York 1985, S. 51-70
- BINKELMANN, P.(1985), Wahrnehmung von Arbeitsbelastungen durch Industriearbeiter. Forschungsbericht HA 85-019, Humanisierung der Arbeit. Institut für sozialwissenschaftliche Forschung e.V., München 1985
- BRITSCH, W.H. (1983), Zur Konzeption einer verhaltensorientierten Beschäftigungspolitik. Eine empirisch fundierte Studie. Frankfurt/Bern/New York 1983
- BRITSCH, W.H. (1984), Betriebliche Beschäftigungspolitik. Strategien und Arbeitmarkteffekte. In: WiSt, Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Zeitschrift für Ausbildung und Hochschulkontakt, 13(1984), S. 599-604
- BLANK, R.C. (1982), A Changing Worklife and Retirement Pattern: An Historical Perspective. In: Economics of Aging. The Future of Retirement. Ed. by Malcolm H. Morrison, New York etc. 1982, S. 1-60
- BLUME, O./PLUM, W./NAEGELE, G. (1979), Altersgrenze und Arbeitsmarktpolitik. Eine empirische Untersuchung zu den beschäftigungs- und sozialpolitischen Aspekten einer Vorverlegung der Altersgrenze in Nordrhein-Westfalen. Forschungsberichte des Landes Nordrhein-Westfalen. Hrsg. vom Minister für Wissenschaft und Forschung, Opladen 1979
- BLUMER, H. (1981), Der methodologische Standort des Symbolischen Interaktionismus, in: Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen (Hrsg.), Alltagswissen, Interaktion und gesellschaftliche Wirklichkeit, 5. Auflage, Opladen 1981, S. 80-188
- BORCHERT, M. u.a. (Hrsg.) (1980), Un-Ruhestand. Aktiv im Alter und beim Älterwerden. Reinbek 1980
- BORSCHBERG, E. (1983), Die Zeit als Ware, in: Die Unternehmung 37 (1983) 4, S. 290-296
- BORSCHHEID, P. (1987), Geschichte des Alters. 16. - 18. Jahrhundert. Studien zur Geschichte des Alltags, Bd. 7, Münster 1987

- BRAUN, R./KNOEDEL, P. (1983), Die Arbeitsmarktlage und die Gewährung von Renten wegen Berufs- und Erwerbsunfähigkeit im Spiegel der Statistik, in: Deutsche Rentenversicherung, 9/10 (1983), S. 621-651
- BUNDESVEREINIGUNG DER DEUTSCHEN ARBEITGEBERVERBÄNDE (1980), Ältere Mitarbeiter - Praktische Arbeitshilfe für die Betriebe. 2. überarbeitete Auflage, Köln 1980
- BUNDESVEREINIGUNG DER DEUTSCHEN ARBEITGEBERVERBÄNDE (1983), Unternehmerische Personalpolitik. Analyse der Arbeitsbedingungen und personalpolitische Schwerpunktaufgaben (verantwortlich für den Inhalt: Fritz-Jürgen Kador), Köln 1983
- BURIAN, K./HEGNER, F. (1984), Betriebliche Erfahrungen mit neuen Arbeitszeitformen, Berlin 1984
- BUSCHAK, W. (1985), Von Menschen, die wie Menschen leben wollten. Zur Geschichte der Gewerkschaft Nahrung - Genuß - Gaststätten und ihrer Vorläufer, Köln 1985
- CASEY, B. (1984), Teilzeitarbeit für Jugendliche: Eine Auswertung von Experimenten in Großbritannien, den Niederlanden und der Bundesrepublik, Wissenschaftszentrum Berlin 1984
- CHRIST, P. (1987), Die Wunderkinder werden alt. In: Die Zeit Nr. 39, 18. September 1987, S. 33-34
- CLAUSING, P. (1983), "Halbe Rente" vom 58. zum 65. Lebensjahr? Das Rheinland - Pfalz - Modell. In: Die Angestelltenversicherung (1983), S.369-372
- CLAUSING, P. (1987), Stufenweiser Übergang in den Ruhestand. Probleme der Realisierung aus der Sicht der gesetzlichen Rentenversicherung, in: Arbeit und Sozialpolitik (1987), 4, S. 115ff
- CONRADI, H. (1982), Teilzeitarbeit, Theorie, Realität, Realisierbarkeit. München 1982
- CRONA, G. (1980), Partial Retirement in Sweden, in: Aging and Work (1980), 3, S. 113-120
- DEPPE, W. (1978), Arbeitsleben. Eine empirische Untersuchung über Lebensschicksale und lebensgeschichtliche Erfahrungen deutscher Industriearbeiter verschiedener Generationen. Diss. Göttingen 1978
- DERSCHKA, P. (1983), Blitzstart mit den grauen Pushern, in: Manager Magazin 4 (1983), S. 200-206
- DETERS, J. (1987), Pensionierungspolitische Alternativen: Ein problemorientierter Überblick derzeit praktizierter Modelle des Übergangs vom Erwerbsleben in den Ruhestand. Arbeitspapier Nr. 56/87. Institut für Unternehmungsführung der FU Berlin, Berlin 1987
- DIECK, M. (1988), Erwerbsarbeit im Kontext individueller Wohlfahrtsoptimierung: Langfristig angelegte Bewertungsveränderungen von Arbeit und Privatleben finden statt. In: Sozialer Fortschritt (1988), 2,3, S. 4655
- DÖLL, R./JOCHMANN A./MÜLLER Th. (1986), Fallstudie: Gleitender Übergang in den Ruhestand, in: Personal 9 (1986), S. 376-379

- DOHSE, K. (1978), Die staatliche Regulierung der Ausländerbeschäftigung in der ökonomischen Krise. Internationales Institut für vergleichende Gesellschaftsforschung, Wissenschaftszentrum, Berlin 1978
- DOHSE, K. (1982), unter Mitarbeit von Ulrich Jürgens und Harald Russig. Hire and Fire? Senioritätsregelungen in amerikanischen Betrieben. Frankfurt/New York 1982
- DOHSE, K./JÜRGENS, U./RUSSIG, H. (1982), Die gegenwärtige Situation älterer Arbeitnehmer im Beschäftigungssystem. Einführung in die Probleme. In: Dohse, K./Jürgens, U./Russig, H. (Hrsg.), Ältere Arbeitnehmer zwischen Unternehmensinteressen und Sozialpolitik, Frankfurt 1982, S. 9-60
- DREHER, G. (1970), Die Anpassung an die Pensionierung als psychologisches Problem, Diss. Bonn 1970
- DREXEL, I. (1982), Belegschaftsstrukturen zwischen Veränderungsdruck und Beharrung, Frankfurt/New York 1982
- DRUMM, H.-J. (1983), Personalplanung bei Beschäftigungskrisen, in: Gegenwartsprobleme der betrieblichen Personalplanung. Hrsg. von Hans-Jürgen Drumm u.a. Mannheim/Wien/Zürich 1983, S.35-54
- DRUMM, H.-J. (1987), Ansätze zu einer unternehmerischen Arbeitsmarktpolitik. In: Arbeitsmärkte und Beschäftigung. Fakten, Analysen, Perspektiven, hrsg. v. G. Bombach, B. Gahlen, A.E. Ott, Tübingen 1987, S. 37-61
- EHRREISER, H.-J. (1978), Die Interdependenz betrieblicher und gesamtwirtschaftlicher Arbeitsmarktpolitik, in: Betrieb und Arbeitsmarkt, hrsg. von Ehrreiser, H.-J./Nick, F.R. Wiesbaden 1978, S. 9-23
- EISDORFER, C. (1972), Adaption to Loss of Work, in: Retirement. F.M. Carp (ed.), New York 1972, S. 245ff.
- EITNER, S./RÜHLAND, W./SIGGELKOW, H. (1975), Praktische Gerohygiene - Handbuch komplexer Betreuung im Alter, Dresden 1975
- ELIAS, H.-J./GOTTSCHALK, B./STAEHLE, W.H. (1982), Arbeitsstrukturierung auf der Grundlage der dualen Arbeitssituationsanalyse. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 36 (1982) 1, S. 1-8
- ELIAS, H.-J./GOTTSCHALK, B./STAEHLE, W.H. (1985), Gestaltung und Bewertung von Arbeitssystemen. Frankfurt a.M./New York 1985
- ELLWELL, F./MALTBIE-CRANNEL, A. (1981), The Impact of Role Loss upon Resources and Life Satisfaction of the Elderly, in: Journal of Gerontology 36 (1981), S. 223-232
- ENDRUWEIT/GAUGLER/STAEHLE/WILPERT (Hrsg.)(1985), Handbuch der Arbeitsbeziehungen, Berlin 1985
- ENGELEN-KEFER, U. (1983), Personalplanung und personalpolitische Ziele, in: Gegenwartsprobleme der betrieblichen Personalplanung. Hrsg. von Hans-Jürgen Drumm u.a. Mannheim/Wien/ Zürich 1983, S. 69-79
- EWERT, O.M. (1978), Selbstkonzept und Erklärung von Verhalten, in: Oerter, R. (Hrsg.): Entwicklung als lebenslanger Prozeß. Hamburg 1978, S.136-146



- FASSMANN, H. u.a. (1985), Frühinvalidisierung – ein multifaktorielles Geschehen, in: "Freigesetzte" Arbeitnehmer im 6. Lebensjahrzehnt – eine neue Ruhestandsgeneration. Hrsg. von Margret Dieck, Gerhard Naegele und Roland Schmidt. Beiträge zur Gerontologie und Altenarbeit, Bd. 60. Deutsches Zentrum für Altersfragen e.V., Berlin 1985, S. 83–94
- FAUPEL, G. (1987), Altersgrenzen in der Rentenversicherung – Herauf oder Herunter? –, in: Soziale Sicherheit. Zeitschrift für Sozialpolitik 36 (1987), 5, S. 148–151
- FAUTH, A./WILLENEGGER, A. (1987), Erfahrungen aus einem mittelständischen Handelsunternehmen: Individuelle Arbeitszeit im Textilhaus Ludwig Beck, in: Arbeitszeitmanagement. Grundlagen und Perspektiven der Gestaltung flexibler Arbeitszeitsysteme. Hrsg. von Rainer Marr. Berlin 1987, S.125–137
- FEILE, G. (1981), Personalpolitik für ältere Arbeitnehmer bei technischorganisatorischem Wandel. München 1981
- FEUERLEIN, W. (1977), Motivation und Tendenzen von Selbstmordhandlungen im Alter, in: Aktuelle Gerontologie 7 (1977), S. 67–74
- FILIPP, S.–H. (1978), Aufbau und Wandel von Selbstschemata über die Lebensspanne, in: Oerter, R. (Hrsg.): Entwicklung als lebenslanger Prozeß. Hamburg 1978, S. 111–135
- FILIPP, S.H. (Hrsg.)(1981), Kritische Lebensereignisse, München/Wien/Baltimore 1981
- FLOHR, B. (1984), Fungibilität und Elastizität von Personal, Göttingen 1984
- FÖRSCHLE, G./KROPP, M. (1985), Die Gewährung bezahlter Altersfreizeiten und der gleitende Übergang in den Ruhestand durch Alters-Teilzeitarbeit aus bilanzrechtlicher Sicht, in: Der Betrieb 38 (1985) 50, S. 2569–2576
- FRANK, G. (1986), Vorruhestand in der chemischen Industrie, in: Personalwirtschaft (1986), 12, S. 473–476
- FRETER, H.–J./KOHLI, M./LANGEHENNIG, M./TREGEL, ST. (1986), Außerfamiliale Tätigkeitsformen im Ruhestand: Konzeption einer Untersuchung, Berlin 1986
- FRIEDMANN, P./WEIMER, ST. (1982), Arbeitnehmer zwischen Erwerbstätigkeit und Ruhestand, Frankfurt a.M./New York 1982
- FRIEDRICH, W. (1986), Maßnahmen zur altersadäquaten Anpassung der Arbeitsbedingungen. Arbeitsplatzgestaltung für leistungsgewandelte und behinderte ältere Arbeitnehmer, Diss. Oldenburg 1986
- FRÜH, W. (1981), Inhaltsanalyse. Theorie und Praxis. München 1981
- FUCHS, W. (1984), Biographische Forschung. Eine Einführung in Praxis und Methoden. Opladen 1984
- GATHER, C./SCHÜRKMANN, M. (1987), Frauen im Übergang in den Ruhestand. Ein problemloser Rückschritt in die Hausfrauenrolle. Arbeitsbericht Nr. 19. Projektgruppe Biographie und Ruhestand. Institut für Soziologie der Freien Universität Berlin, 1987
- GAUGLER, E. (1978), Sozialleistungen als Instrument dser betrieblichen Arbeitsmarktpolitik. In: Betrieb und Arbeitsmarkt. Hrsg. von H.J. Ehrreiser und F.R. Nick. Wiesbaden 1978, S. 165–177

- GAUGLER, E. (1982), Kosten – und Nutzeneffekt der Teilzeitarbeit, in: Job Sharing. Flexible Arbeitszeit durch Arbeitsplatzteilung. Hrsg. von H. –H. Heymann und L.J. Seiwert, Grafenau, Württ. u.a. 1982, S. 295 – 303
- GAUGLER, E./GILLE, G./PAUL, H. (1981), Teilzeitarbeit, Mannheim 1981
- GEHRMANN, W. (1987), Angst vorm Altersklassenkampf. Die Schwierigkeiten bei der Finanzierung der Renten gefährden die Solidarität der Generationen. In: Die Zeit Nr. 40 vom 25. 9. 1987, S. 30
- GEIST, H. (1968), The Psychological Aspects of Retirement, Springfield, Ill. 1968
- GLAUBRECHT, H./WAGNER, D. (Hrsg.) (1987), Humanität und Rationalität in Personalpolitik und Personalführung, Freiburg i.Br. 1987
- GODDENTHOF, D.W.v. (Hrsg.) (1987), Ruhestand ohne Ruhe und Stand, in: Das Märchen vom Ruhestand. Hrsg.von Dieter Wolf von Goddenthof, 3. Aufl., Freiburg i.Br. 1987
- GRAF, R. (1985), Lebensarbeitszeitverkürzung aus der Sicht der Gewerkschaft Nahrung – Genuß – Gaststätten, in: "Freigesetzte" Arbeitnehmer im 6. Lebensjahrzehnt – eine neue Ruhestandsgeneration? Hrsg. von Margret Dieck u.a., Deutsches Zentrum für Altersfragen. Beiträge zur Gerontologie und Altersarbeit Nr. 60, Berlin 1985, S. 192 – 194
- HANSEN, V. (1987), Länger zu arbeiten muß sich wieder lohnen, in: Der Arbeitgeber 39 (1987) 5, S. 173
- HARTMANN, H./NAEGELE, G. (1978), Zum Problem der Armut im Alter, in: Sozialpolitik für ältere Menschen. Hrsg. von Margret Dieck und Gerhard Naegele, Heidelberg 1978, S. 112 – 132
- HASENACK, W. (1969), Keine Zukunft für ältere Arbeitnehmer? In: Verantwortliche Betriebsführung. Hrsg. von Gaugler, E. Stuttgart 1969, S. 276 – 298
- HEINEMANN, K./LUDES, P. (1978), Zeitbewußtsein und Kontrolle der Zeit, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, "Materialien zur Soziologie des Alltags", Sonderheft 20, Opladen 1978, S. 220 – 243
- HERBERT, U./HUNDT, S. (1987), Fallstudie: Der Preiskrieg auf dem Zigarettenmarkt 1982/83. In: Mehrwert (1987) 29, S. 124 – 160
- HETZLER, H.W./BRANDENBURG, A.G. (1970), Berufserfahrung und Alter in der industriellen Arbeitswelt, in: Soziale Welt, Nr.2, 1970, S.186
- HEYMANN, H. –H./SEIWERT, L.J. (Hrsg.) (1982), Job Sharing. Flexible Arbeitszeit durch Arbeitsplatzteilung, Grafenau, Württ. u.a. 1982
- HOCHSCHILD, A.R. (1975), Disengagement theory: A critique and proposal, in: American Sociological Review 40 (1975), S. 553 – 569
- HOFF, A./WEIDINGER, M. (1985), Teilzeitarbeit. Einführung, Organisation und vertragliche Gestaltung von Teilzeitarbeit. Forschungsbericht 127 (Sozialforschung). Hrsg. vom Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung, Berlin 1985

- HOHMEIER, J. (1978), Alter als Stigma. In: Alter als Stigma oder Wie man alt gemacht wird. Hrsg. von Jürgen Hohmeier und Hans-Joachim Pohl. Frankfurt am Main 1978, S. 10-30
- HOHN, H.-W./WINDOLF, P. (1982), Selektion und Qualifikation - die betriebliche Personalauswahl in der Krise. IIM/LMP 82-28, Wissenschaftszentrum Berlin 1982
- HÖNIGSPERGER, E./MELZER, W. (1983), Die Freiheit ab 60. Lebensplanung für Senioren, Wien 1983
- ILLINGER, H. (1981), Medizinische und psychosoziale Aspekte der Gesundheit im Alter. Eine Literaturlauswahl mit Inhaltsangaben. Beiträge zur Gerontologie und Altenarbeit Bd. 38, Deutsches Zentrum für Altersfragen e.V., Berlin 1981
- JACOBS, K./SCHMÄHL, W. (1987), Der Übergang in den Ruhestand in der Bundesrepublik Deutschland: Entwicklungen, öffentliche Diskussion und Möglichkeiten seiner Umgestaltung. Manuskript. Angefertigt für die Konferenz "Redefining the Process of Retirement in an International Perspective." 12./13.10.1987 in Berlin
- JOES, A./PUCHTA, H.G. (1959), Der Pensionierungstod. Untersuchungen an Hamburger Beamten, in: Medizinische Klinik (1959), S. 1158ff.
- KALTENBACH, H. (1986), Probleme der Rentenversicherung bei den BU/EU-Renten einschließlich der Zukunftsperspektiven, in: Die Angestelltenversicherung, Nr.10, (1986), S. 357-361
- KARG, P.W./STAEHLE, W.H. (1982), Analyse der Arbeitssituation. Verfahren und Instrumente. Freiburg 1982
- KASTNER, M. (1987), Gesundheitliche Konsequenzen einer Arbeitszeitflexibilisierung, in: Arbeitszeitmanagement. Hrsg. von Rainer Marr. Berlin 1987, S. 213-231
- KERN, H./SCHUMANN, M. (1984), Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion: Bestandsaufnahme, Trendbestimmung. München 1984
- KEUTER, K./NAEGELE, G. (1978), "Älterwerden im Betrieb". Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zur betrieblichen Lage der 45-jährigen und älteren Mitarbeiter der Deutschen BP Aktiengesellschaft und ihrer Tochterfirma Oelwerke Julius Schindler GmbH. Institut für Sozialforschung und Gesellschaftspolitik, Köln 1978
- KLEINHENZ, G. (1985), Überbetriebliche Ebenen im System der Arbeitsbeziehungen, in: Handbuch der Arbeitsbeziehungen. Hrsg. von Güter Endruweit, Eduard Gaugler, Wolfgang H. Staehle, Bernhard Wilpert. Berlin/New York 1985, S. 187-199
- KNOEDEL, P. (1985), Aus der Statistik der deutschen gesetzlichen Rentenversicherung: Das Berentungsgeschehen nach dem Haushaltsbegleitgesetz 1984, in: Deutsche Rentenversicherung, (1985), S. 181
- KOHLI, M. (1978), Erwartungen an eine Soziologie des Lebenslaufs. In: Soziologie des Lebenslaufs, hrsg. v. Martin Kohli, Darmstadt, Neuwied 1978, S. 9-31
- KOHLI, M. (1981), Wie es zur "biographischen Methode" kam und was daraus geworden ist. Ein Kapitel aus der Geschichte der Sozialforschung. In: Zeitschrift für Soziologie 10(1981), S. 273-293
- KOHLI, M. (1984), "Außerfamiliale Tätigkeiten im Ruhestand", Projektantrag, Berlin 1984

- KOHLI, M. (1987), "Lieber hundert Mark weniger, aber dafür bessere Gesundheit" Der Berliner Soziologe Martin Kohli faßt eine Studie zur Vorruhestandsregelung zusammen, in: Frankfurter Rundschau Nr.192, 1.8.1987, S. 14 (Dokumentation)
- KOHLI, M. u.a. (1988), Leben im Vorruhestand. Forschungsbericht für die Hans-Böckler-Stiftung. Berlin, Mai 1988 [jetzt u.d.T. Je früher - desto besser? Die Verkürzung des Erwerbslebens am Beispiel des Vorruhestands in der chemischen Industrie, Berlin 1989 (Beiträge zur Sozialökonomik der Arbeit Bd. 19)]
- KOHLI, M./WOLF, J. (1986), Altersgrenzen im Schnittpunkt von betrieblichen Interessen und individueller Lebensplanung. Das Beispiel des Vorruhestands, Berlin 1986
- KOLLER, M./REYHER, L./TERIET, B. (1980), Teilzeitarbeit in der BRD - eine Bestandsaufnahme. Forschungsbericht 1980, Nürnberg 1980
- KONEGEN, N./SONDERGELD, K. (1985), Wissenschaftstheorie für Sozialwissenschaftler. Eine problemorientierte Einführung, Opladen 1985
- KOSSBIEL, H. (1979), Betriebswirtschaftliche Überlegungen zur (Weiter-)Beschäftigung älterer Arbeitnehmer. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 49(1979), S. 127-133
- KRÄMER, B. (Hrsg.) (1986), Die jungen Alten. Zwischen Arbeit und Rente, Bonn 1986
- KROHN, M. (1978), Theorien des Alterns. In: Alter als Stigma oder wie man alt gemacht wird. Hrsg. von Jürgen Hohmeier und Hans-Joachim Pohl. Frankfurt a.M. 1978, S.54-75
- KRUSCHE, R. (1982), Analyse der Entwicklungslinien qualitativer Tarifpolitik der NGG. Veröffentlichungsreihe des Internationalen Instituts für Vergleichende Gesellschaftsforschung. Wissenschaftszentrum Berlin. Juli 1982
- KRUSE, A./SÖDERSTRÖM, L. (1987), Early Retirement in Sweden. Unveröffentlichtes Manuskript eines Vortrages auf der Konferenz "Redefining the Process of Retirement in an International Perspective". 12./13.10.1987 in Berlin
- KUBICEK, H. (1977), Heuristische Bezugsrahmen und heuristisch angelegte Forschungsdesigns als Elemente einer Konstruktionsstrategie empirischer Forschung. In: Empirische und handlungstheoretische Forschungskonzeptionen in der Betriebswirtschaftslehre, hrsg. v. Richard Köhler, Stuttgart 1977, S. 3-36
- LAMPERT, H./SCHÜLE, U. (1987), Alternativen eines gleitenden und flexiblen Übergangs in den Ruhestand, ausgearbeitete Fassung eines Vortrags auf dem "Sozialpolitischen Colloquium: Verkürzung oder Verlängerung der Erwerbsphase?", Berlin, Februar 1987, veranstaltet von der Bundesversicherungsanstalt für Angestellte und der Fachrichtung Sozialpolitische Forschung des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der FU Berlin
- LANDENBERGER, M. (1985), Aktuelle sozialversicherungsrechtliche Fragen zur flexiblen Arbeitszeit und Teilzeitbeschäftigung, in: Zeitschrift für Sozialreform (1985), 6, S. 321-336 (Teil 1) und (1985), 7, S. 393-415 (Teil 2)
- LANDENBERGER, M. (1986), Arbeitszeitpräferenzen der Erwerbsbevölkerung, in: Buttler, G./Oettle, K./Winterstein, H. (Hrsg.):Flexible Arbeitszeit gegen starre Sozialsysteme. Baden-Baden 1986, S. 137-157

- LEHR, U. (1979), Flexibilität der Altersgrenze oder Herabsetzung des Pensionierungsalters? – Psychologische Aspekte – in: ZfB, 2/1979, S.137–144
- LEHR, U. (1984), Psychologie des Alterns. 5.Aufl., Heidelberg 1984
- LEHR, U. (1987), Ältere Mitarbeiter, Führung von, in: Handwörterbuch der Führung. Hrsg. von Alfred Kieser, Gerhard Reber und Rolf Wunderer. Stuttgart 1987, Sp. 1–12
- LEHR, U. (1987), Das Märchen vom Ruhestand: Es war einmal ..., in: Das Märchen vom Ruhestand. Hrsg.von Dieter Wolf von Goddenthow, 3. Aufl., Freiburg i.Br. 1987, S. 11–20
- LEHR, U. (1987), Subjektiver und objektiver Gesundheitszustand im Lichte von Längs- schnittstudien, in: Formen seelischen Alterns. Ergebnisse der Bonner Gerontologischen Längsschnittstudie (BOLSA). Hrsg. von Ursula Lehr und Hans Thomae. Stuttgart 1987, S. 153–159
- LEHR, U./OLBRICH, E./SCHMÄDECKE, R. (1979), Lernen und berufliches Leistungs- verhalten. Rationalisierungs – Kuratorium der Deutschen Wirtschaft, Frankfurt 1979
- LEICHT, R. (1987), Computer – aber kaum noch Kinder. Die sinkende Geburtenrate gefährdet das soziale System der modernen Gesellschaft, in: Die Zeit Nr. 23, 29. Mai 1987, S. 3
- LEITNER, H. (1982), Lebenslauf und Identität. Die kulturelle Konstruktion von Zeit in der Biographie, Frankfurt/New York 1982
- LIEBERS, G. (1986), Ältere Mitarbeiter im Betrieb. Das Problem aus Arbeitgebersicht, in: Ältere Mitarbeiter im Betrieb. Fakten – Tendenzen – Empfehlungen. Hrsg. vom Bayeri- schen Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung. München 1986, S. 66–70
- LÖWISCH, M. (1983), Personalplanung im Betriebsverfassungsgesetz und in der Unter- nehmensmitbestimmung, in: Gegenwartsprobleme der betrieblichen Personalplanung. Hrsg. von Hans – Jürgen Drumm u.a. Mannheim/Wien/Zürich 1983, S. 9–34
- LÖWISCH, M. /HETZEL, M. (1983), Früherer Ruhestand durch Vorverlegung der Altersgrenze in der Rentenversicherung und Versorgungsleistungen des Arbeitgebers, Berlin 1983
- LÖWISCH, M./SCHÜREN, P. (1984), Aktuelle arbeitsrechtliche Fragen von Teilzeitarbeit und kürzerer Arbeitszeit, in: Betriebs – Berater (1984), S. 925–931
- LUDWIG, K. (1981), Wie konkret ist die "konkrete Betrachtungsweise"? In: Deutsche Rentenversicherung Nr.2 (1981), S. 108–117
- LUDWIG, K. (1984), Mangelnde Gesundheit allein begründet keinen Anspruch auf Rente, in: Deutsche Rentenversicherung Nr.3 (1984), S.41–48
- MAREK, ST. (1987), Das Vorruhestandsgesetz (VRG) in der politischen und wissen- schaftlichen Diskussion. In: Naegele, G. (Hrsg.) (1987), S. 7–66
- MARR, R. (1987a), Arbeitszeitmanagement: Die Nutzung der Ressource Zeit – Zur Legitimation einer bislang vernachlässigten Managementaufgabe, in: Arbeitszeitman- agement. Grundlagen und Perspektiven der Gestaltung flexibler Arbeitszeitsysteme. Hrsg. von Rainer Marr, Berlin 1987, S. 15–37

- MARR, R./STITZEL, M. (1985), Teilzeitarbeit als Alternative zum Vorruhestand, eine Fallstudie, München 1985
- MARR, R./STITZEL, M./FINKELMEYER, A. (1984), Der gleitende Übergang in den Ruhestand, Teilprojekt II: Eine Befragung Pensionierter zu einer neuen Pensionsform, München 1984
- MARSTEDT, G./MERKNER, U. (1986), Psychische Belastungen in der Arbeitswelt. Theoretische Ansätze, Methoden und empirische Forschungsergebnisse. Opladen 1986
- MATHEY, F.J. (1987), Sensorische Fertigkeiten, in: Formen seelischen Alterns. Ergebnisse der Bonner Gerontologischen Längsschnittstudie (BOLSA). Hrsg. von Ursula Lehr und Hans Thomae. Stuttgart 1987, S. 74 - 79
- MEIER, E.L./TORREY, B.B. (1982), Demographic Change and Retirement Age Policy, in: Economics of Aging. The Future of Retirement. Ed. by Malcolm H. Morrison, New York etc. 1982, S. 61 - 97
- MERKLEIN, R. (1986), Die Rentenkrise. (Spiegel - Buch), Reinbek bei Hamburg 1986
- MORRISON, M.H. (Hrsg.) (1982), Economics of Aging, New York etc. 1982
- MÜLLER, E. (1987), Rentenversicherung - Langfristperspektiven für Generationenvertrag. In: Der Arbeitgeber Nr. 18/39 (1987), S. 646 - 647
- MÜLLER, R. (1985), Arbeitsbedingte Erkrankungen, in: Handbuch zur Humanisierung der Arbeit. Hrsg. von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz. Bd. 1, Bremerhafen 1985, S. 53 - 74
- MÜLLER - HAGEN, D. (1977), Arbeitnehmer, ältere. In: Personal - Enzyklopädie, Bd. 1, München 1977, S. 74 - 78
- MÜLLER - JENTSCH, W. (1986), Soziologie der industriellen Beziehungen. Eine Einführung, Frankfurt a.M. 1986
- NAEGELE, G. (1978), Ungleichheiten in der Einkommenssituation älterer Menschen, in: Sozialpolitik für ältere Menschen. Hrsg. von Margret Dieck und Gerhard Naegele, Heidelberg 1978, S. 82 - 111
- NAEGELE, G. (1983), Arbeitnehmer in der Spätphase ihrer Erwerbstätigkeit, Integrierter Schlußbericht des ISG auf der Grundlage der Teilberichte der Institute des Projektverbands, im Auftrag des Bundesministers für Arbeit und Sozialordnung, Köln 1983
- NAEGELE, G. (1985), Überblick über die wichtigsten Ergebnisse des Forschungsprojektes "Arbeitnehmer in der Spätphase ihrer Erwerbstätigkeit", in: Zeitschrift für Gerontologie 18, (1985), S. 251 - 259
- NAEGELE, G. (1986), Armut im Alter, in: Neue alte Ungleichheiten. Berichte zur sozialen Lage der Bundesrepublik. Hrsg. von Hans - Werner Franz, Wilfried Kruse und Hans - Günther Rolf, Opladen 1986
- NAEGELE, G. (1987), Zwischenbilanz des Vorruhestands. Eine sozialpolitische Wirkungsstrategie nach über drei Jahren Vorruhestand. WSI - Mitteilungen 40(1987), S. 752 - 760
- NAEGELE, G. (Hrsg.) (1987), Theorie und Praxis des Vorruhestandsgesetzes. Ergebnisse einer empirischen Wirkungsstudie. Augsburg 1987

- NAEGELE, W./NEUMANN, K.-H. (1987), Sicherung und Ausbau des Vorruhestandsgesetzes. Integrierter Schlußbericht auf der Grundlage der Betriebsfallstudienbefunde, der Ergebnisse der Expertenbefragung und der Sekundäranalysen. Köln/München 1987
- NAEGELE, G./VOGES, W. (1988), Die Umsetzung des Vorruhestandsgesetzes und seine beschäftigungspolitischen Auswirkungen. Eine Untersuchung des Einflusses struktureller und individueller Determinanten der Inanspruchnahme des Vorruhestandes. Arbeitsbericht, Berlin 1988
- NARR, W.-D. (1976), Theoriebegriffe und Systemtheorie, 4. Aufl., Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz 1976
- NEUBERT, R. (1978), Die Pflege des innerbetrieblichen Arbeitsmarktes als Beitrag zur betrieblichen Effizienzsteigerung, in: Betrieb und Arbeitsmarkt. Hrsg. von Hans-Jörg Ehreiser und Franz R. Nick, Wiesbaden 1978, S. 149-163
- NEUGARTEN, B./MOORE, J.W./LOWE, J.C. (1978), Altersnormen, Alterszwänge und Erwachsenensozialisation, in: Kohli, M. (Hrsg.), Soziologie des Lebenslaufs. Darmstadt/Neuwied 1978, S.122-133
- NIEDERFRANKE, A. (1987), Vor-Ruhestand: Erleben und Formen der Auseinandersetzung bei Männern aus psychologischer Sicht. Beitrag zur Lebenslaufforschung des höheren Erwachsenenalters. Diss. Universität Bonn 1987
- NOELLE-NEUMANN, E./STRÜMPPEL, B. (1984), Macht Arbeit krank? Macht Arbeit glücklich? Eine aktuelle Kontroverse. München 1984
- O.V. (1979), Anfrage: "Teilzeitarbeitsmarkt und früherer Rentenbezug." Drucksache des Deutschen Bundestages 8/3320, vom 6.11.1979
- O.V. (1987), "Reform oder Revolution. Zeit-Forum über die Zukunft der sozialen Alterssicherung", in: DIE ZEIT, Nr.48, 22.11.1987
- O.V. (1987), "Teilrentenmodell der BfA findet positives Echo. Regierung, Parteien und DGB äußern sich zustimmend", in: Tagesspiegel vom 30.9.1987
- o.V. (1987), Die GVG legt ein Diskussionspapier vor, in: Arbeit und Sozialpolitik (1987), 4, S. 107-114
- O.V. (1987), Die Macht der Alten wird in Deutschland wachsen, in: Volksblatt Berlin, 11.12.1987, S. 24
- OCKENGA, E. (1986), Der ältere Arbeitnehmer aus gewerkschaftlicher Sicht, in: Ältere Mitarbeiter im Betrieb. Fakten - Tendenzen - Empfehlungen. Hrsg. vom Bayerischen Staatsministerium für Arbeit u. Sozialordnung. München 1986, S. 70-74
- OFFE, C. (1970), Leistungsprinzip und industrielle Arbeit. Frankfurt 1970
- OFFE, C. (Hg.) (1977), Opfer des Arbeitsmarktes, Neuwied/Darmstadt 1977
- OPPOLZER, A. (1986), Soziale Unterschiede in Gesundheit und Sterblichkeit: Arbeits- und Lebensbedingungen als Risikofaktoren, in: Soziale Sicherheit 3 (1986), S. 84-89
- OSTERLLOH, M. (1982), Plädoyer für eine breitere Anwendung qualitativer Interviews in der empirischen Organisationsforschung. Arbeitspapier 41/1982 des Instituts für Unternehmensführung, Fachrichtung Organisation und Personalwirtschaft. Fachbereich Wirtschaftswissenschaft der Freien Universität Berlin 1982

- OVERBECK, J.-F. (1975), Betriebliche Arbeitsmarktforschung. In: Handwörterbuch des Personalwesens, hrsg. v. E. Gaugler, Stuttgart 1975, Sp. 212-215
- PETZOLD, H. (1983), Der Verlust der Arbeit durch die Pensionierung als Ursache von Störungen und Erkrankungen. Möglichkeiten der Intervention durch Soziotherapie und Selbsthilfegruppen, in: Psychotherapie und Arbeitswelt, Paderborn 1983, S. 409-446
- PFRIEM, H. (1980), Konkurrierende Arbeitsmarkttheorien, Frankfurt 1980
- PILLARDY, E. (1973), Arbeit und Alter, Stuttgart 1973
- POHL, H.-J. (1976), Humanisierung der Arbeit für ältere Arbeitnehmer, in: Soziale Welt, 27 (1976), S. 278ff
- POHL, H.-J. (1978), Zur Ausgliederung älterer Arbeitnehmer aus dem Berufsleben. In: Alter als Stigma oder wie man alt gemacht wird. Hrsg. von Jürgen Hohmeier und Hans-Joachim Pohl, Frankfurt a.M. 1978, S. 76-101
- PREISS, CH. (1984), Zwischen Anpassung und Resignation. Die Techniker im Prüffeld erleben die Umstrukturierung ihres Tätigkeitsbereichs, in: Arbeit und Reproduktion. Umbrüche der Arbeits-Bewältigungsstrategien von Facharbeitern und Technikern. Hrsg. von D. Brock/Ch. Preiß/C.J. Tully/H.-R. Vetter. München 1984, S. 167-203
- PRIEWE, J. (1984), Zur Kritik konkurrierender Arbeitsmarkt- und Beschäftigungstheorien und ihrer politischen Implikation, Frankfurt 1984
- PRIEWE, J. (1986), Produktethik. Moral und Markt, in: Management Wissen 8 (1986), S. 14-31
- PROEBSTING, H. (1987), Die Lebensstafel 1983/85. In: Die Angestelltenversicherung 34 (1987), S. 35-39
- PROGNOS AG (1986), Bestandsaufnahme und Bewertung praktizierter Modelle zu vorgezogenen Ruhestandsregelungen. Bearbeiter: Rita Baur, Heidrum Czock, Peter Hofer. Abschlußbericht i.A. des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung. Forschungsbericht Nr.152 (Sozialforschung) Bonn/Basel, Oktober 1986
- QUASS, I./KREIKEBOHM, R. (1985), Der Vorruhestand - eine systematisierende Darstellung ausgewählter Tarifrentenmodelle und entsprechender Betriebsvereinbarungen vor dem Inkrafttreten des Vorruhestandsgesetzes. In: Zeitschrift für Sozialreform (1985) 9, S. 532-549
- RAITHEL, H. (1986), Rauchzeichen aus der Park Avenue, in: manager magazin 6 (1986), S. 120-135
- REIMANN, A. (1985), Trend zur Frühverrentung noch ungebrochen, in: Die Angestelltenversicherung 32 (1986), 10, S. 406-413
- ROSENMAYR, L. (1983), Die späte Freiheit. Das Alter - ein Stück bewußt gelebten Lebens, Berlin 1983
- ROSENSTIEL, L. v. (1983), Psychische Probleme des Berufsaustritts, in: Das Alter. Hrsg. von H. Reimann und H. Reimann, 2. Aufl., Stuttgart 1983, S. 164ff.
- SADOWSKI, D. (1977a), Pensionierungspolitik. Zur Theorie optimaler Personalentscheidung im Unternehmen. Stuttgart 1977



- SADOWSKI, D. (1977b), Die altersbedingte Entlassung von Führungskräften aus ihrer Verantwortung, in: USW-Schriften für Führungskräfte, Bd. 9, Mitarbeiterführung, Wiesbaden 1977, S. 317-352
- SADOWSKI, D. (1978), Optimale Pensionierungsentscheidungen. In: Angewandte Planung, Bd. 2, 1978
- SADOWSKI, D. (1980), Berufliche Bildung und betriebliches Bildungsbudget. Stuttgart 1980
- SALOWSKY, H./SEFFEN, A. (1986), Früher in Rente - wie lange noch?, in: Der Arbeitgeber (1986), 5, S.151-153
- SCHACHTNER, Ch. (1985), Das Alter enthält Möglichkeiten einer späten Freiheit, in: Frankfurter Rundschau vom 5.10.1985
- SCHALLA, K.-H. (1984), Arbeitszeitverkürzung im Rahmen eines Vorbereitungsprogramms auf den Ruhestand, ISG, Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung, Köln 1984
- SCHAUER, R. (1988), Die Urlaubszukunft gehört dem Alter, in: Frankfurter Rundschau v. 2.4.1988, S. M 4
- SCHIENSTOCK, G. (1982), Industrielle Arbeitsbeziehungen, Eine vergleichende Analyse theoretischer Konzepte in der "Industrial Relations" Forschung, Opladen 1982
- SCHLEE, D. (1984), Vorwort zu: Wasilewski, R. u.a.: Frühinvalidisierung - Ergebnisse einer Untersuchung in Baden-Württemberg. Stuttgart 1984, S. 7-15
- SCHMACHTENBERG, W./RUTHENBERG, H.-J. (1983), Betriebliche Humanisierungsmaßnahmen für ältere Arbeitnehmer, Forschungsbericht Bundesministerium für Forschung und Technologie, Fallstudie der Deutschen BP AG, Köln 1983
- SCHMÄDEKE, R./OLBRICH, E. (1985), Eine Gesellschaft ohne die Alten? Motivation und berufliches Leistungsverhalten auf verschiedenen Stufen des Erwachsenenalters. RKW, Eschborn 1985
- SCHMÄHL, W. (1986), Strukturreform der Rentenversicherung. Konzept und Wirkungen. Versuch einer Zwischenbilanz, in: Die Angestelltenversicherung 33 (1986), 5, S. 162-171
- SCHMÄHL, W. (1987), Rentenzugangsalter und Finanzlage der Rentenversicherung, in: Deutsche Rentenversicherung 1 (1987), S. 2ff.
- SCHMID, G./SEMLINGER, K. (1980), Instrumente gezielter Arbeitsmarktpolitik: Kurzarbeit, Einarbeitungszuschüsse, Eingliederungsbeihilfen. Durchführung, Wirksamkeit und Reformvorschläge, Königstein/T. 1980
- SCHMITZ-SCHERZER, R. (1987), Anders älter werden, in: Das Märchen vom Ruhestand. Hrsg.von Dieter Wolf von Goddenthow, 3. Aufl., Freiburg i.Br. 1987, S. 51-66
- SCHNEIDER, D. (1985), Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, "Geschichte betriebswirtschaftlicher Theorie, München/Wien/Oldenburg 1985
- SCHÖLL-SCHWINGHAMMER, I. (1979), Frauen im Betrieb. Arbeitserfahrungen und Arbeitsbewußtsein. Frankfurt, New York 1978
- SCHÖNHOLZER, G. (1979), Der Übergang vom Erwerbsleben in den Ruhestand, Dissenhofen 1979

- SCHRÄDER, W./THIELE, W. (Hrsg.) (1985), Krankheit und Arbeitswelt. Berlin 1985
- SCHUH, G./SCHULTES-JASKOLLA, G./STITZEL, M. (1987), Alternative Arbeitszeitstrukturen, in: Arbeitszeitmanagement. Grundlagen und Perspektiven der Gestaltung flexibler Arbeitszeitsysteme. Hrsg. von Rainer Marr, Berlin 1987, S. 91-113
- SCHULTES-JASKOLLA, G./STITZEL, M. (1987), Arbeitszeit-Variation - ein Personalbeschaffungsinstrument, in: Arbeitszeitmanagement. Grundlagen und Perspektiven der Gestaltung flexibler Arbeitszeitsysteme. Hrsg. von Rainer Marr, Berlin 1987, S. 235-254
- SCHULTZ-WILD, R. (1979), Betriebliche Beschäftigungspolitik und Arbeitsmarkt: Zum Zusammenhang zwischen Personalanpassung und Arbeitsmarktstruktur und -entwicklung, in: Beitr. AB 33, Nürnberg 1979
- SCHUSTER, R. (1987), Der Senior Experten Service (SES), in: Personalführung 1 (1987), S. 41
- SCHÜLE, U. (1987), Der gleitende Übergang in den Ruhestand als Instrument der Sozial- und Beschäftigungspolitik, Diss. Augsburg 1987
- SCHÜLE, U. (1987b), Verlängerung der Erwerbsphase, in: Der Arbeitgeber 39 (1987), 13/14, S. 514-515
- SCHWAHN, J. (1987), Erfahrungen mit dem Vorruhestand und betrieblichen Modellen des Übergangs in den Ruhestand aus Arbeitgebersicht. Die Regelung der Cigarettenindustrie. Referat auf dem "Sozialpolitischen Colloquium: Verkürzung oder Verlängerung der Erwerbsphase?", Berlin 1987, veranstaltet von der Bundesversicherungsanstalt für Angestellte und der Fachrichtung Sozialpolitische Forschung des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der FU Berlin.
- SCHWARZER, U. (1986), Für eine Handvoll Dollar, in: Manager Magazin 4 (1986), S. 129-137
- SENGENBERGER, W. (Hrsg.) (1978), Der gespaltene Arbeitsmarkt. Frankfurt a.M./New York 1978
- SHKOP, Y.M. (1982), The impact of job modification options on retirement plans. In: Industrial Relations 21 (1982), 2, S. 261-267
- SÖDER, E. (1958), Die betriebswirtschaftliche Bedeutung der Lebensalter der Arbeitnehmer. Diss. Köln 1958
- SPECHT, K.-G. (1977), Arbeit, Umwelt und Lebensgewohnheiten bei Früh und Altersrentnern. Nürnberg 1977
- STAEHLE, W.H. (1977), Empirische Analyse von Handlungssituationen. In: Empirische und handlungstheoretische Forschungskonzeptionen in der Betriebswirtschaftslehre, hrsg. von Richard Köhler, Stuttgart 1977, S. 103-116
- STAEHLE, W.H. (1988), Human Resource Management (HRM). In: ZfB 5-6/1988, S. 26-37
- STAEHLE, W.H. (1989a), Funktionen des Managements. Eine Einführung in einzelwirtschaftsrechtliche und gesamtwirtschaftliche Probleme der Unternehmensführung, Bern/Stuttgart 1983, 2. Aufl. 1989

- STAEHLE, W.H. (1989b), *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*, München, 4. neubearb. u. erw. Aufl. 1989
- STAEHLE, W.H./KARG, P.W. (1981), Anmerkungen zu Entwicklung und Stand der deutschen Personalwirtschaftslehre. In: *DBW 1/1981*, S. 83 - 90
- STARK, J. (1987), Teilzeitarbeit in der Bundesrepublik Deutschland und in anderen OECD - Ländern, in: *Sozialer Fortschritt 36 (1987)*, S. 66 - 70
- STAUDACHER, E. u.a. (1986), *Der ältere Mitarbeiter im Betrieb. Chancen und Probleme*, in: *Ältere Mitarbeiter im Betrieb. Fakten - Tendenzen - Empfehlungen*. Hrsg. vom Bayerischen Staatsministerium Arbeit und Sozialordnung. München 1986, S. 62 - 66
- STELZER, J. (1988), Die Neuen Alten. Die Konsumenten "jenseits der 40" sind kaufkräftiger Dreh- und Angelpunkt für ein erfolgreiches Marketing der Zukunft, in: *Management Wissen 4 (1988)*, S. 40 - 44
- STIEGNITZ, P. (1987), Ältere Arbeitnehmer - jüngere Senioren. Eine sozialanalytische Bestandsaufnahme, in: *Sozialer Fortschritt 36 (1987)*, 7, S. 157 - 161
- STITZEL, M. (1984), *Der gleitende Übergang in den Ruhestand*. Unveröffentlichte Habilitationsschrift an der Hochschule der Bundeswehr, München 1984
- STITZEL, M. (1985), Der gleitende Übergang in den Ruhestand. Eine Pensionierungsform der Zukunft? In: *MittAB 1 (1985)*, S. 116 - 123
- STITZEL, M. (1987), *Der gleitende Übergang in den Ruhestand*, Frankfurt a.M./New York 1987
- STITZEL, M./FINKELMEYER, A., (o.J.), *Der gleitende Übergang in den Ruhestand*, Teilprojekt I: Eine Befragung älterer und jüngerer Mitarbeiter zu einer neuen Pensionierungsform, München (o.J.)
- STÜCK, H. (1986), *Abschied vom Arbeitsleben. Einstellungen der Angestellten zum Übergang in den Ruhestand. Ergebnisse einer Befragung von Angestellten im Lande Bremen*. Hrsg. von der Angestelltenkammer Bremen, 1986
- SYDOW, J. (1985), *Organisationsspielraum und Büroautomation. Zur Bedeutung von Spielräumen bei der Organisation automatisierter Büroarbeit*. Berlin/New York 1985
- SYKES, J.T. (1982), Mandatory Retirement. An Age-Based Policy Outdated, in: *Age or Need? Public Policies for Old People*, Neugarten, B.L. (ed.), S. 205ff.
- SZYPERSKI, N./MÜLLER-BÖLING, D. (1981), "Zur technologischen Orientierung der empirischen Forschung". In: Witte, E. (Hrsg.), *Der praktische Nutzen empirischer Forschung*, Tübingen 1981
- TERIET, B. (1977), Teilzeitarbeit - ein Problemaufriß, in: *MittAB, 2, 1977*
- TEWS, H.P. (1979), *Soziologie des Alterns*. 3. Aufl., Heidelberg 1979
- TEWS, H.P. (1987), "Neue Alte"? Veränderungen des Altersverhaltens. In: *Universitas, 1987*, S. 868 - 878
- THEISSEN, CH. (1970), Das Selbstbild des Alters als Spiegelbild des Altersbildes der Gesellschaft, in: *Beiheft zur Zeitschrift für Gerontologie 4 (1970)*, S. 239 - 246
- THIEDE, R. (1986), Die Erhöhung der Frauenerwerbsquote zur Entlastung der sozialen Sicherung im demographischen Wandel, in: *Sozialer Fortschritt 35 (1986)*, S. 251 - 254

- THOMAE, H. (1970), Persönlichkeit und Leistung im höheren Alter, in: Schubert, R. (Hrsg.), Aktuelle Probleme der Geriatrie, Geropsychologie, Geroseriologie und Altersfürsorge. Darmstadt 1970, S. 238 - 248
- THOMAE, H. (1971), Die Bedeutung einer kognitiven Persönlichkeitstheorie für die Theorie des Alterns, in: Zeitschrift für Gerontologie 4 (1971), S. 8 - 18
- THOMAE, H./LEHR, U. (1973), Berufliche Leistungsfähigkeit im mittleren und höheren Lebensalter - eine Analyse des Forschungsstandes, Göttingen 1973
- TISMER, K.-G. (1985), Zeitperspektive und soziale Schichtzugehörigkeit. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 37(1985), S. 677 - 697
- TOURNIER, P. (1981), Die Chance des Alters. Erfahrungen mit einer neuen Freiheit, 2. Aufl., Freiburg i.Br. 1981
- TRÖBST, E./WOLF, J./KOHLLI, M. (1984), Flexible Regelungen des Übergangs in den Ruhestand, 1. Zwischenbericht, Berlin 1983
- TRÖBST, E./WOLF, J./KOHLLI, M. (1984), Flexible Regelungen des Übergangs in den Ruhestand, 2. Zwischenbericht, Berlin 1984
- TÜRCK, K. (1981), Personalführung und soziale Kontrolle, Stuttgart 1981
- TUNEVALL, C.M. (1980), Policies for Older Workers in Sweden, Stockholm 1980
- VATH, R. (1973), Das Alter lernen. Hannover 1973
- VOLLMER, CH. (1981), Arbeitszeitregelungen für ältere Arbeitnehmer. Hrsg.: Der Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung. Forschungsbericht Nr.63 (Humanisierung des Arbeitslebens) Bonn, Juli 1981
- VOß, G. (1984), Bewußtsein ohne Subjekt? Eine Kritik des industriesoziologischen Bewußtseinsbegriffs. Grosshesselohe 1984
- WAGNER, G. (1986), Bestimmungsgründe und Konsequenzen des Rentenzugangsalters, Arbeitspapier Nr. 226, Sonderforschungsbereich 3 der J.W. Goethe-Universität Frankfurt und Universität Mannheim 1986
- WAGNER, G./KIRNER, E./SCHUPP, J. (1988), Verteilungs-, sozial- und arbeitsmarktpolitische Bedeutung eines Teilrentensystems. Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung. Gutachten im Auftrage des Ministers für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein - Westfalen. Berlin, Mai 1988
- WEBER, W. (1978), Betriebliche Fluktuations- und Mobilitätspolitik. Maßnahmenplanung im Zeichen eines Zielkonflikts, in: Betrieb und Arbeitsmarkt. Hrsg. von Hans-Jörg Ehreiser und Franz P. Nick, Wiesbaden 1978, S. 113 - 131
- WEIS, P. (1983), Beschäftigungsprobleme älterer Arbeitnehmer, Frankfurt etc. 1983
- WEIS, P. (1983a), Zur arbeitsmarktpolitischen Problematik von Kündigungs- und Besetzungsregelungen für ältere Arbeitnehmer, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (1983), S. 255 - 281
- WEITBRECHT, H. (1974), Das Machtproblem in Tarifverhandlungen, in: Soziale Welt 25 (1974), S. 224 - 234
- WELLNER, W. (1971), Eigenschaften älterer Arbeitnehmer und Möglichkeiten ihrer Beschäftigung, in: Personal. Mensch und Arbeit (1971), 6, S. 222 - 223

- WELTZ, F. (1976), Betriebliche Beschäftigungspolitik und Verhalten der Arbeitskräfte, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 27 (1976), S. 9-25
- WINDOLF, P./HOHN, H.-W. (1984), Arbeitsmarktchancen in der Krise. Betriebliche Rekrutierung und soziale Schließung. Frankfurt, New York 1984
- WOLF, J. (1981), "Gleitender Ruhestand" als betriebliche Strategie: die Relevanz des Lebensalters und die Bedeutung der Ausgliederung von Arbeitnehmern im Rahmen der individuellen Arbeitsorganisation. Eine Fallanalyse am Beispiel der "Sonderregelung für ältere Arbeitnehmer" der Zigarettenindustrie. Unveröffentlichte Diplomarbeit am Institut für Soziologie der Freien Universität Berlin, 1981
- WOLF, J. (1986), Wie flexibel ist der flexible Ruhestand? Der "Vorruhestand" als berufsbiographische Phase bei Beschäftigten der deutschen Zigarettenindustrie. In: Berufsbiographien im Wandel. Hrsg. von H.-G. Brose, Opladen 1986, S. 194-219
- WOLF, J. (1988), Die Moral des Ruhestands. Eine Fallstudie zur Ruhestandsregelung der deutschen Zigarettenindustrie. Diss. FU Berlin, Juni 1988
- WOLF, J./KOHLE, M. (1987), Neue Altersgrenzen: Betriebliche Interessen und biographische Perspektiven, in: Rosenmayr, L.(Hrsg.), Arbeit - Freizeit - Lebenszeit, Opladen 1987
- WOLF, J./KOHLE, M./ROSENOW, J. (1985), Die Veränderung beruflicher Erwartungen. Biographische Analysen. In: Arbeitsbiographie und Persönlichkeitsentwicklung. Hrsg. von E. Hoff, L. Lappe und W. Lempert. Bern 1985, S. 128-141
- ZANDER, E. (1978), Die Suche nach der sozialen Lösung. In: Manager Magazin (1978), 10, S. 131-134
- ZANDER, E. (1979), Arbeitszeit in den 80er Jahren. Trends und Folgen für Unternehmen und Gesellschaft. In: Personal (1979), 2, S. 52-55
- ZANDER, E. (1980), Auswirkungen der Arbeitszeitverkürzungen für ältere Arbeitnehmer in der Zigarettenindustrie. In: Personal 32 (1980), 1, S. 2-3
- ZEDLER, P./MOSER, H. (1983), Aspekte qualitativer Sozialforschung. Studien zu Aktionsforschung, empirischer Hermeneutik und reflexiver Sozialtechnologie, Opladen 1983
- ZÖLLER, W. (1987), Arbeitsplatzbedarfsplanung für Ältere und Leistungsgewandelte Arbeiter, in: Tagungsband: Referate der Herbstkonferenz zum Thema: Bewältigung neuer Anforderungen an die Arbeitsgestaltung und die Personalarbeit in der Daimler-Benz-AG, Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V., Herbstkonferenz 1./2. Oktober 1978 in Sindelfingen, S. 46-62
- ZUNDEL, R. (1988), Die neuen Alten - eine Goldader, in: Die Zeit, Nr.18, 29.4.1988, S. 79

## Interviewleitfaden

### 1. Vor-GÜR

#### 1.1. Arbeitssituation

- Schildern Sie uns bitte, wie in Ihrer letzten Tätigkeit vor Eintritt in den GÜR ein normaler Arbeitstag aussah. Was hat Ihnen an Ihrer Arbeit vor dem GÜR am besten, was gar nicht gefallen?
- Erzählen Sie doch mal, wie Sie mit den (körperlichen und psychischen) Belastungen zurecht gekommen sind, bevor Sie ins Gleitmodell kamen.
- Wie haben sich technologische Entwicklungen auf Ihren Arbeitsplatz ausgewirkt, haben sich dadurch Probleme für Sie ergeben (z.B. Angst vor Arbeitslosigkeit)?
- Wenn Sie sich nochmals an die letzten Arbeitsjahre vor Eintritt in den GÜR erinnern, wie kamen Sie damals insgesamt mit Ihrer Arbeit zurecht?

### 2. Antizipation/Entscheidung GÜR

#### 2.1. Entscheidungsfindung

- Erzählen Sie doch einfach mal, wie Sie zu Ihrer Entscheidung für den GÜR gekommen sind:
  - Wie haben Sie von diesem Modell erfahren?
  - Von wem ging die Initiative aus?
  - Welche Rolle spielten Ihre Kollegen/Familie/Freunde dabei?
  - Warum, glauben Sie, hat man Ihnen das GÜR-Modell nahegelegt, sehen Sie dies als Makel oder als Auszeichnung?
- Hatten Sie die Möglichkeit, auf die konkrete Gestaltung des GÜR Einfluß zu nehmen?
- Welche Bedeutung hatte die finanzielle Ausstattung des GÜR für Sie bei Ihrer Entscheidung?
- Welche Erwartungen/Befürchtungen hatten Sie vor Eintritt in den GÜR? Wie ist das jetzt?

### 3. *GÜR (aktuell)*

#### 3.1. *GÜR und Arbeitssituation*

- Was hat sich durch den GÜR an Ihrer Arbeitssituation geändert? Erzählen Sie doch einfach mal!
- Wie kommen Sie mit Ihrer Situation im GÜR klar? (Welche Schwierigkeiten sind eventuell aufgetaucht? Verhältnis zu Vorgesetzten, Kollegen, Teilzeit-Partner; Überstunden, Informationsübermittlung, Anerkennung usw.)

#### 3.2. *GÜR und aktuelle Lebenssituation*

- Was hat sich in Ihrem Leben durch den GÜR verändert? (Familie, Freunde, Tagesablauf, Zeit, Gesundheit etc.)

#### 3.3. *GÜR und Gesundheit*

- Wie würden Sie selbst Ihren heutigen Gesundheitszustand beschreiben, was hat sich da im Laufe der Jahre verändert?
- Wie ist das mit der Arbeit – macht sie Ihnen in den letzten Jahren mehr zu schaffen als früher (körperlich und psychisch), wodurch? (Wird Ihnen manchmal alles zuviel?)

#### 3.4. *Soziale Kontakte*

- Wie ist/war das Verhältnis von Familie und Beruf bei Ihnen? (Was stand im Mittelpunkt, wo gab es Konflikte?)
- Was meint Ihre Familie dazu, daß Sie den GÜR gewählt haben?
- Wie häufig bzw. bei welchen Gelegenheiten treffen Sie sich mit Ihren Freunden/Bekanntem?

#### 3.5. *Freizeit*

- Schildern Sie mir doch einfach mal einen gewöhnlichen Feierabend: Womit verbringen Sie Ihre Zeit, wenn Sie abends nach Hause kommen?
- Wie verbringen Sie Ihre Wochenenden, Ihren Urlaub? (z.B. letztes Wochenende/letzter Urlaub)

#### 4. *Antizipation Ruhestand*

- Wenn Sie so allgemein an die Zeit im Ruhestand denken, was fällt Ihnen dazu ein (Erwartungen, Wünsche, Pläne, Befürchtungen)?
- Haben Sie sich schon Gedanken gemacht über Ihre spätere Zeit, im höheren Alter (Altersheim, Leben bei den Kindern etc.)?
- Viele Rentner berichten von ihren Anpassungsschwierigkeiten an die neue Situation im Ruhestand. Was glauben Sie, wie das für Sie sein wird? (durch GÜR leichter?)
- Was hält Ihre Familie davon, daß Sie nun bald im Ruhestand sein werden?

#### 5. *Rückblick/Bilanzierung*

- Wenn Sie Ihr bisheriges Leben insgesamt nochmal betrachten, mit was sind Sie da im Nachhinein zufrieden, mit was unzufrieden? (Was würden Sie heute anders machen als damals? Haben Sie in Ihrem Arbeitsleben das erreicht, was Sie sich selbst als Ziel gesetzt hatten?)

#### 6. *Schluß*

##### 6.1. *Selbstbild/Altersprozesse*

- Jedes Alter hat seine positiven und negativen Seiten: Welches sind für Sie die angenehmen, welches die weniger angenehmen Seiten, wenn Sie an Ihr jetziges Alter denken?
- Ab welchem Alter würden Sie jemanden als älter bzw. alt bezeichnen? Von was ist das abhängig?
- Wenn Sie Vorschläge machen könnten zur Umgestaltung des GÜR, was würden Sie ändern wollen?

##### 6.2. *Allgemeine Einschätzung*

- Halten Sie den GÜR insgesamt für eine gute Entwicklung?
- Welche Auswirkungen hat der GÜR Ihres Erachtens insgesamt (für Arbeitnehmer allgemein, z.B. Kollegen, Unternehmungen, Arbeitsmarkt)?
- Und nun zum Schluß die Frage: Wenn Sie nochmal entscheiden könnten, würden Sie wieder den GÜR wählen?
- Gibt es jetzt noch irgend etwas, das Sie uns mit auf den Weg geben möchten, also irgendwas, von dem Sie meinen, wir sollten es in unsere Untersuchung einbeziehen, das wir aber noch nicht angesprochen haben?



Beiträge zur Sozialökonomik der Arbeit  
herausgegeben von Michael Bolle und Burkhard Strümpel

Harald Bielenski · Burkhard Strümpel  
Eingeschränkte Erwerbsarbeit bei Frauen und Männern  
*Fakten – Wünsche – Realisierungschancen*

Bd. 15

Die Lebensstile und -ziele jüngerer Erwachsener sind im Fluß. Frauen wollen heraus aus der Vollzeitarbeit, z.B. weil Kinder zu versorgen sind oder weil mehr eigene Zeit gewünscht wird. Umgekehrt wünschen die meisten Hausfrauen eine Erwerbsarbeit weit unterhalb der Vollzeitätigkeit. Stellt man die unerfüllten Erwerbswünsche der ungewünscht geleisteten Arbeitszeit gegenüber, so ergibt sich zweierlei: Erstens entspricht die Überbeschäftigung quantitativ der Unterbeschäftigung. Zweitens sind Männer – was Erwerbsarbeit angeht – per saldo über-, Frauen unterbeschäftigt. Die Erfüllung von Erwerbs- und Arbeitszeitwünschen in beiden Richtungen würde also einen Beitrag zur Gleichstellung von Männern und Frauen leisten. Allerdings weist die Studie anhand einer repräsentativen Längsschnittuntersuchung 1980–85 auch nach, daß es nur einer Minderheit gelingt, ihre Wünsche im Hinblick auf Umfang und Zeitpunkt ihrer Erwerbstätigkeit zu realisieren.

1988                      128 S.                      ISBN 3-924859-96-5                      DM 22,80

Burkhard Strümpel · Wolfgang Prenzel · Joachim Scholz · Andreas Hoff  
Teilzeitarbeitende Männer und Hausmänner  
*Motive und Konsequenzen einer eingeschränkten Erwerbstätigkeit von Männern*

Bd. 16

Mit diesem Buch legen die Verfasser die gegenwärtig umfassendste empirisch fundierte Analyse von männlichen "Zeitpionieren" vor, das heißt von jüngeren Hausmännern oder teilzeiterwerbstätigen Männern. Eingeschränkte Erwerbsarbeit von Männern in der Mitte ihres Berufslebens ist von beträchtlichem Interesse: Die Gleichstellung der Frauen im Erwerbsleben ist ohne ein stärkeres Engagement der Männer in der Familie, dieses wiederum ohne Optionen für eingeschränkte Erwerbsarbeit nicht denkbar. Die Erfahrungen von teilzeitbeschäftigten und Haus-Männern werden von verschiedenen Seiten beleuchtet: Herkunft und Bildung, Motive für Partnerschaft und Selbstentfaltung, Erfahrungen am Arbeitsplatz, in der Familie und Partnerschaft. Hausmänner sind – so erfährt man – oft enttäuscht von ihren Erfahrungen. Dagegen ist die Teilzeitarbeit von Männern in der Praxis erfolgreich. Zwar muß sie sich gegen massive Widerstände durchsetzen; doch wird sie durch die Intensivierung des Verhältnisses zu Partnerin und Kindern belohnt. Sie könnte ein Modell für familien- und arbeitsmarktpolitische Reformen werden.

1988/2. Aufl. 1989                      228 S.                      ISBN 3-924859-95-7                      DM 29,80

Christoph Nitschke  
Autonomie in der Erwerbsarbeit

Bd. 17

Diese Arbeit handelt von der Freiheit und Selbstbestimmung des Individuums in der Erfahrungswelt am Arbeitsplatz, also unterhalb der Ebene der betrieblich institutionalisierten Mitbestimmungsregelungen. Vor dem Hintergrund wachsender Selbstentfaltungsansprüche an die Arbeit und veränderter Produktionskonzepte tut sich hier ein alltägliches Spannungsfeld zwischen der Persönlichkeit des Arbeitnehmers und den an ihn gestellten

(Fortsetzung auf der nächsten Seite)

Anforderungen auf. Das anspruchsvolle theoretische und empirische Konzept umfaßt sowohl die Genese der erlebten Autonomie im Zusammenspiel von Person und Situation wie auch die Untersuchung ihrer Auswirkungen auf Wohlbefinden, Motivation, Bewußtsein, Solidarität und Ressentiments. Der "interaktionistische" Ansatz integriert Perspektiven der Organisations- bzw. Industriesozilogie (Situationsorientierung) und der Psychologie (Personenorientierung). In diesem Rahmen erweist sich Autonomie als Kernvariable der Arbeitsgesellschaft. Die empirischen Belege entstammen standardisierten Daten und narrativen Interviews mit einem repräsentativen Querschnitt bundesdeutscher Arbeitnehmer.

1988

364 S.

ISBN 3-924859-97-3

DM 42,00

Ulrich Brasche

Qualifikation - Engpaß im Innovationsprozeß?

Bd. 18

*Die Diffusion von Mikroelektronik und die Veränderung der Qualifikationsanforderungen*

In der Diskussion um die ökonomischen Bedingungen und Folgen der technologischen Entwicklung wird in jüngerer Zeit wieder verstärkt die Befürchtung diskutiert, daß der »Produktionsfaktor Qualifikation« als Engpaß im Innovationsprozeß auftreten könnte. Die Hypothese vom »Innovationsengpaß Qualifikation« stellt Brasche in den Mittelpunkt seiner Untersuchung, in der er die Wechselwirkungen von Innovation und Qualifikation anhand von Produktinnovationen analysiert. Brasche klärt den Begriff der Innovation unter systematischen und zeitlichen Gesichtspunkten, widmet sich der Entstehung, Messung und Entwicklung von Qualifikation im Betrieb und spitzt seine Resultate am Beispiel mikroelektronischer Produktinnovationen zu. Mit Hilfe empirischer Daten aus mehr als 1.500 Betrieben aller Branchen gelingt es ihm nicht nur, neuralgische Punkte der Qualifikationsentwicklung zu identifizieren; er kann darüber hinaus überzeugende Vorschläge sowohl für die betriebliche Personalentwicklung als auch für bildungspolitische Initiativen vorlegen.

1989

256 S.

ISBN 3-924859-98-1

DM 36,00

Martin Kohli u.a.

Je früher - desto besser?

Bd. 19

*Die Verkürzung des Erwerbslebens am Beispiel des Vorruhestands in der chemischen Industrie*

Der Trend zum frühen Ruhestand wird sich bis auf weiteres nicht umkehren lassen. Diese exemplarische Untersuchung der Vorruhestandsregelung in der chemischen Industrie antwortet deshalb auf Fragen, die auch nach dem Auslaufen dieser Regelung von großer Aktualität sind. Durch ihren breiten methodischen Zugang - mit Betriebsfallstudien, einer Repräsentativbefragung und qualitativen Interviews - erschließt die Studie ökonomische und beschäftigungspolitische ebenso wie sozialpolitische und soziologische Dimensionen. Sie schildert den betrieblichen Umgang mit älteren Arbeitnehmern, aber auch deren persönliche Erfahrungen und Erwartungen. Damit stellt sie nicht nur umfassende Grundlagen für die anstehenden sozial- und tarifpolitischen Entscheidungen bereit, sondern gibt auch Anstöße für die theoretische Interpretation des Trends zum frühen Ruhestand.

1989

306 S.

ISBN 3-89404-600-7

DM 36,00

Weitere Informationen über die Reihe und das Gesamtprogramm sendet  
Ihnen kostenlos und unverbindlich:  
edition sigma • Heimstr. 14 • D-1000 Berlin 61 • Tel. 030/6934396

a

Freie Universität Berlin



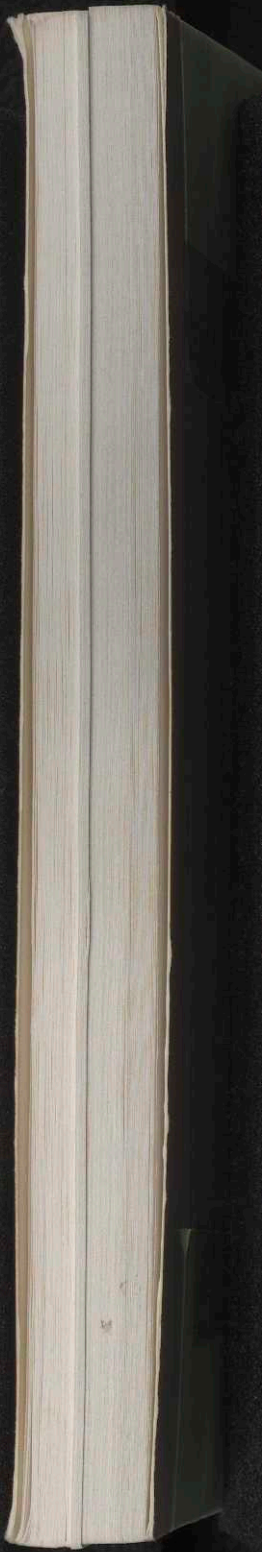
489936/188

Soz. C 576 i  
" B 191 a 2

ISBN 3-89404-601-5







Freie Universität  Berlin

