

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	III
Abkürzungsverzeichnis.....	XVIII
Abbildungsverzeichnis.....	XXI

Teil A: Problemstellung, Aufbau und methodische Vorgehensweise

I. Problemstellung und Zielsetzung der Untersuchung	1
II. Vorgehensweise	17

Teil B: Begriffsbestimmung und Ansatzpunkte der Untersuchung

I. Der zeitliche Bezugsrahmen der Untersuchung	26
II. Definition und Abgrenzung „älterer“ und „jüngerer“ Mitarbeiter.....	30
III. Die Bereitschaft älterer Mitarbeiter zur Verlängerung der Lebensarbeitszeit	36
IV. Darstellung und Bewertung der Charakteristika der derzeitigen personalwirtschaftlichen Behandlung altersbedingt veränderter Fähigkeiten.....	53
1. Vernachlässigung altersbedingt veränderter Fähigkeiten als Teil des Human - Kapitals eines Unternehmens	53
2. Darstellung und Bewertung der Praxis gegenwärtiger Personalarbeit für ältere Mitarbeiter.....	56

2.1. Implikationen des Defizitmodells des Alters für die praktische Personalarbeit.....	56
2.2. Widersprüchlichkeiten und Versäumnisse in der heutigen Personalarbeit für ältere Mitarbeiter.....	60
2.3. Konsequenzen für den Ansatzpunkt betrieblicher Personalarbeit	64
3. Bewertung eines rein ergebnis- und aufgabenorientierten Ansatzes zur Behandlung der Problematik der Nutzung altersbedingt veränderter Fähigkeiten	67
3.1. Probleme einer rein ergebnisorientierten Analyse	67
3.2. Probleme einer rein aufgabenorientierten Analyse	70
3.3. Implikationen einer reinen Ergebnis- und Aufgabenorientierung für die Nutzung altersbedingt veränderter Fähigkeiten	72

Teil C: Betriebswirtschaftliche Kriterien zur Bewertung einer Weiterbeschäftigung älterer Mitarbeiter

I. Entgeltgestaltung und Entgeltvergleich.....	74
1. Maßstabsfunktion einer Altersgrenze für Zu- und Abschläge auf eine Rente aus der gesetzlichen Rentenversicherung	74
2. Hinzuverdienstgrenzen neben dem Bezug einer Altersrente gemäß § 34 SGB VI.....	75
3. Sozialversicherungsrechtliche Abgaben im Falle einer Weiterbeschäftigung älterer Arbeitnehmer	86
3.1. Gesetzliche Krankenversicherung.....	86
3.2. Soziale Pflegeversicherung	90
3.3. Gesetzliche Rentenversicherung	94
3.4. Arbeitslosenversicherung	96

4. Implikationen einer Verhandelbarkeit des Entgelts und der Nutzung von Transferzahlungen auf die betriebswirtschaftliche Sinnhaftigkeit einer Weiterbeschäftigung älterer Mitarbeiter	99
4.1. Exemplarische Ausgestaltung von Entgeltvereinbarungen im Falle einer Weiterbeschäftigung eines Bezugsberechtigten einer Vollrente und bei Einstellung eines jüngeren Arbeitnehmers.....	99
4.2. Exemplarische Ausgestaltung von Entgeltvereinbarungen im Falle einer Weiterbeschäftigung eines Bezugsberechtigten einer Teilrente und bei Einstellung eines jüngeren Arbeitnehmers.....	112
4.3. Exemplarische Ausgestaltung von Entgeltvereinbarungen im Falle einer Weiterbeschäftigung eines nicht Bezugsberechtigten einer Altersrente und bei Einstellung eines jüngeren Arbeitnehmers	123
II. Krankenstand älterer Mitarbeiter	127
III. Entgangene Subventionen für die Einstellung jüngerer Mitarbeiter.....	133
IV. Schlüsselfunktionen älterer Mitarbeiter	134
V. Einsparung betrieblicher Renten	137
VI. Senkung der Fluktuationsrate	138
Teil D: Analyse der Umstrukturierungsmöglichkeiten einer gegebenen betrieblichen Aufgabe	
I. Weitere Vorgehensweise	142
II. Die Notwendigkeit einer Änderung der bisherigen Aufgabenteilung	142

III. Gegenstand und Zielsetzung einer Umstrukturierung.....	147
IV. Ableitung und Analyse der altersbedingten Veränderung	
relevanter Fähigkeiten.....	149
1. Ableitung relevanter Fähigkeiten aus einem aufgaben-	
orientierten Ansatz.....	149
2. Analyse der altersbedingten Veränderung relevanter Fähig-	
keiten.....	149
2.1. Methodische Vorgehensweise.....	149
2.2. Die altersbedingte Veränderung relevanter körperlicher	
Fähigkeiten	151
2.2.1. Überblick	151
2.2.2. Die altersbedingte Veränderung des Wahr-	
nehmungsvermögens durch die Sinnesorgane.....	152
2.2.3. Die altersbedingte Entwicklung der physischen	
Beanspruchung	153
2.3. Die altersbedingte Veränderung relevanter geistiger	
Fähigkeiten	155
2.3.1. Überblick	155
2.3.2. Die altersbedingte Entwicklung der psychischen	
Belastbarkeit.....	156
2.3.2.1. Die altersbedingte Veränderung der	
Gedächtnisleistung	156
2.3.2.2. Die altersbedingte Veränderung der	
Intelligenz und geistigen Beweglichkeit.....	157
2.3.2.3. Die altersbedingte Veränderung der	
Lernfähigkeit	158
2.3.3. Die altersbedingte Entwicklung ausgewählter	
relevanter Fähigkeiten und Eigenschaften	160

2.4. Das Defizitmodell des Alters im Lichte der bisherigen Untersuchungsergebnisse	165
V. Ausgestaltungsmöglichkeiten einer durch Umstrukturierung der betriebl. Aufgabe entstehenden Stellenaufgabe.....	167
1. Die Fähigkeitsorientierung als Leitgedanke einer Umstruk- turierung der betriebl. Aufgabe.....	167
2. Implikationen der rechtlichen Rahmenbedingungen einer Umstrukturierung der betriebl. Aufgabe	168
3. Grundfälle einer Umstrukturierung der betriebl. Aufgabe.....	175
4. Exemplarische Gestaltungsformen einer Umstrukturierung der betriebl. Aufgabe und deren betriebswirtschaftliche Bewertung.....	178
4.1. Modelle fester Beschäftigungsverhältnisse.....	178
4.2. Betriebswirtschaftliche Bewertung von Teilzeitarbeit.....	181
4.3. Modelle einer freien Mitarbeit älterer Mitarbeiter und deren betriebswirtschaftliche Bewertung.....	185
Teil E: Implikationen der Umstrukturierung einer gegebenen betriebl. Aufgabe auf die betriebswirtschaftliche Beurteilung einer Weiterbeschäftigung älterer Mitarbeiter	
I. Weitere Vorgehensweise	189
II. Aufwandsgrößen einer Umstrukturierung der betriebl. Aufgabe...	190
1. Analyseaufwand.....	190
2. Umstrukturierungsaufwand	191
3. Aus personalwirtschaftlichen Begleitmaßnahmen einer Umstrukturierung der betriebl. Aufgabe resultierender Aufwand.....	193

3.1. Probleme der Implementierung einer Umstrukturierung der betrieblichen Aufgabe im Rahmen bestehender Unternehmenskulturen	193
3.1.1. Die Unternehmenskultur als zentrale Problemquelle einer Umstrukturierung der betrieblichen Aufgabe	193
3.1.2. Definition und Begriff des Phänomens „Unternehmenskultur“ und Implikationen auf die Darstellung der Probleme der Realisierung einer Umstrukturierung	194
3.1.3. Einzelprobleme einer Umstrukturierung der betrieblichen Aufgabe	197
3.1.3.1. Vorurteile und Stereotypen gegenüber älteren Mitarbeitern	197
3.1.3.2. Ursachen von Akzeptanzproblemen eines veränderten Aufgabenzuschnitts seitens älterer Mitarbeiter	197
3.1.3.2.1. Traditionelle Bindung an die bisherige Stellenaufgabe	197
3.1.3.2.2. Bewertung eines veränderten Aufgabenzuschnitts durch ältere Mitarbeiter	199
3.1.3.2.3. Konträre Vorstellungen bei der Ausgestaltung der Stellenaufgabe und der Entgeltvereinbarung	201
3.1.3.2.4. Macht- und Prestigestreben älterer Mitarbeiter	204
3.1.3.2.5. Mangelnde Unterstützung jüngerer Kollegen	205
3.1.3.2.6. Probleme der Führung älterer Mitarbeiter	206

3.1.3.3. Ursachen von Akzeptanzproblemen eines veränderten Aufgabenzuschnitts seitens jüngerer Mitarbeiter	210
3.1.3.3.1. Bewertung eines veränderten Aufgabenzuschnitts durch jüngere Mitarbeiter.....	210
3.1.3.3.2. Aufstiegs-, Macht- und Prestigestreben jüngerer Mitarbeiter	212
3.1.3.4. Aus marktlichen Restriktionen resultierende Probleme eines veränderten Aufgabenzuschnitts	212
3.2. Personalwirtschaftliche Begleitmaßnahmen einer Umstrukturierung der betrieblichen Aufgabe	214
3.2.1. Beeinflussung unternehmenskultureller und gesamtgesellschaftlicher Werte und Normen	214
3.2.2. Darlegung der Bedeutung der Fähigkeiten älterer Mitarbeiter für die Erfüllung der betrieblichen Aufgabe.....	216
3.2.3. Werben für die Akzeptanz veränderter Stellan- aufgaben.....	217
3.2.4. Reflexion des Führungsverhaltens im Unternehmen.....	220
3.2.5. Erklärung etwaiger entgeltlicher Veränderungen	222
3.2.6. Unterstützung und Schaffung eines Selbstwert- gefühls älterer Mitarbeiter	224
3.2.7. Werbung für die Akzeptanz von zeitlich einge- schränkten Tätigkeiten	225
3.2.8. Überwindung von Macht- und Prestigedenken.....	228
4. Implikationen des Umstrukturierungsaufwandes auf die betriebswirtschaftliche Beurteilung einer Weiterbeschäftigung älterer Mitarbeiter.....	229

III. Ertragskriterien und Erfolgsmessung einer Umstrukturierung der betrieblichen Aufgabe zur Nutzung altersbedingt veränderter Fähigkeiten.....	230
1. Ertragskriterien einer Umstrukturierung der betrieblichen Aufgabe.....	230
1.1. Beitrag altersbedingt veränderter Fähigkeiten zur Er- füllung der betrieblichen Aufgabe und zum Unter- nehmenserfolg.....	230
1.2. Intrinsische Motivation durch eine den Fähigkeiten entsprechende Stellenaufgabe	233
1.3. Weitere Ertragskriterien einer Umstrukturierung der betrieblichen Aufgabe.....	236
2. Messung des Erfolges einer Umstrukturierung der betrieb- lichen Aufgabe.....	237
2.1. Probleme der Saldierung der mit einer Umstrukturierung verbundenen Aufwands- und Ertragsgrößen bei der betriebswirtschaftlichen Beurteilung der Sinnhaftigkeit einer Weiterbeschäftigung älterer Mitarbeiter	237
2.2. Indikatorprobleme der Messung.....	239
2.3. Die Eignung einer Normalleistung zur Messung des Erfolges einer Umstrukturierung der betrieblichen Aufgabe.....	240
2.4. Die Eignung der Arbeitszufriedenheit zur Messung des Erfolges einer Umstrukturierung der betrieblichen Aufgabe.....	245
2.5. Die Eignung von Scoring - Modellen zur Messung des Erfolges einer Umstrukturierung der betrieblichen Aufgabe.....	250

Teil F: Probleme der Erweiterung der Überlegungen

I. Aufhebung der Annahme eines gegebenen Analysezeitpunktes	256
1. Problematisierung des zeitlichen Bezugsrahmens der Analyse.....	256
2. Implikationen der Veränderung des zeitlichen Bezugsrahmens auf die Begriffsexension „älterer Mitarbeiter“	259
3. Probleme der Änderung des zeitlichen Bezugsrahmens der Untersuchung	260
II. Probleme der simultanen Berücksichtigung der Dynamik von Anforderungen	262
III. Erweiterung der Umstrukturierungsmöglichkeiten durch Personalentwicklung und Weiterbildung	265
IV. Einbezug der betriebswirtschaftlichen Bewertung der Sinnhaftigkeit einer Einstellung älterer Mitarbeiter.....	279
V. Kennzeichen und Probleme eines rein fähigkeitsorientierten Ansatzes zur Nutzung altersbedingt veränderter bzw. sich verändernder Fähigkeiten.....	283
1. Aufhebung der Annahme einer gegebenen betrieblichen Aufgabe	283
2. Kennzeichen eines ausschließlich fähigkeitsorientierten Ansatzes	283
3. Probleme und Beurteilung eines rein fähigkeitsorientierten Ansatzes	285

Teil G: Fazit und Ausblick

I. Zentrale Ergebnisse.....	287
1. Integrativer Ansatz von Aufgaben- und Fähigkeitsorientierung bei der Bewertung des betriebswirtschaftlichen Nutzens einer Weiterbeschäftigung älterer Mitarbeiter	287
2. Die Umstrukturierbarkeit der betrieblichen Aufgabe als Voraussetzung für eine Verlängerung der Lebensarbeitszeit	289
3. Die Leistungsbereitschaft als Voraussetzung für die Weiterbeschäftigung älterer Mitarbeiter	291
4. Die Umstrukturierung der betrieblichen Aufgabe als Instrument zur Optimierung des Einsatzes betrieblicher Ressourcen.....	292
5. Bewertung der Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter	294
6. Bewertung der Charakterisierung älterer Mitarbeiter als homogene Problemgruppe.....	296
7. Beurteilung einer allgemeingültig fixierten Altersgrenze aus betriebswirtschaftlicher Sicht.....	298
8. Implikationen einer ausschließlich betriebswirtschaftlich ausgerichteten Analyse	306
II. Implikationen für Forschung und Praxis	310
1. Nutzung altersbedingt veränderter Fähigkeiten als Wettbewerbsfaktor.....	310
2. Implikationen der Multikausalität des Umstrukturierungserfordernisses	318
3. Wandel der Einschätzung älterer Mitarbeiter bzw. älterer Menschen	319
4. Bedeutung von Personalentwicklung, Weiterbildung und Personalbeurteilung für eine Verlängerung der Lebensarbeitszeit	321

5. Weitere Ansatzpunkte zur Senkung der Personalkosten.....	324
6. Verbesserung der Methoden zur Früherkennung sich verändernder Fähigkeiten	333
7. Verbesserung der Methoden zur Messung der Erfolgswir- kungen einer Umstrukturierung der betrieblichen Aufgabe	334
8. Arbeitsrechtliche Probleme einer Umstrukturierung der betrieblichen Aufgabe.....	335
9. Weiterbeschäftigung älterer Mitarbeiter und Einstellung jüngerer als komplementäre Entscheidung	337
10. Erkennen von Rationalisierungsmöglichkeiten im Rahmen der Umstrukturierung der betrieblichen Aufgabe	342
11. Ältere Mitarbeiter als Flexibilitätspotential eines Unter- nehmens	343
12. Weiterbeschäftigung als Beitrag zur Handhabung des Phänomens alternder Belegschaften.....	347
13. Implikationen der Ergebnisse auf gesamtwirtschaftliche und sozialpolitische Überlegungen	348
13.1. Implikationen auf gesamtwirtschaftliche Größen	348
13.2. Implikationen auf sozialpolitische Intentionen	351
13.3. Implikationen auf das Problem der Rentenfinanzierung	356
Literaturverzeichnis	359

Abbildungsverzeichnis

- Abbildung 1: Entwicklung und Prognose der Gesamtbevölkerung und approximative Darstellung der Entwicklung und Prognose der Erwerbsbevölkerung für Gesamtdeutschland 3
- Abbildung 2: Problemstellung und Vorgehensweise im Überblick..... 20
- Abbildung 3: Möglichkeiten der zeitlichen Entwicklung von Anforderungen und der altersbedingten Veränderung von Fähigkeiten..... 21
- Abbildung 4: Hinzuverdienstgrenzen für eine Altersrente vor Vollendung des 65. Lebensjahres als Teilrente im zweiten Halbjahr 1999 mit einem Entgeltpunkt 81
- Abbildung 5: Mindesthinzuverdienstgrenzen für eine Altersrente vor Vollendung des 65. Lebensjahres als Teilrente im zweiten Halbjahr 1999 mit 0,5 Entgeltpunkten 83
- Abbildung 6: Exemplarischer Vergleich der Entgelte in DM bei Weiterbeschäftigung eines über 65-jährigen Bezugsberechtigten einer Altersrente als Vollrente und bei Einstellung eines jüngeren Arbeitnehmers in den alten Bundesländern 100
- Abbildung 7: Exemplarische Darstellung der Nutzung der Rente aus der gesetzlichen Rentenversicherung als Transferleistung bei einer Weiterbeschäftigung eines über 65-jährigen Bezugsberechtigten einer Altersrente als Vollrente in den alten Bundesländern - Beträge in DM... 104

Abbildung 8: Exemplarischer Vergleich der Entgelte in DM bei Weiterbeschäftigung eines unter 65-jährigen Bezugsberechtigten einer Altersrente als Teilrente in den alten Bundesländern im Falle einer Teilrente von einem Drittel und zwei Dritteln	114
Abbildung 9: Maximale Hinzuverdienstgrenzen für eine Altersrente vor Vollendung des 65. Lebensjahres als Teilrente im zweiten Halbjahr 1999 mit 1,8755 Entgeltpunkten	119
Abbildung 10: Exemplarischer Vergleich der Entgelte in DM bei Weiterbeschäftigung eines nicht Bezugsberechtigten einer Altersrente und bei Einstellung eines jüngeren Arbeitnehmers in den alten Bundesländern	124
Abbildung 11: Hinweise zur Tendenz altersbedingter Veränderungen der menschlichen Eigenschaften und Fähigkeiten im Arbeitsleben - Teil 1	152
Abbildung 12: Hinweise zur Tendenz altersbedingter Veränderungen der menschlichen Eigenschaften und Fähigkeiten im Arbeitsleben - Teil 2	155
Abbildung 13: Leistungsdeterminanten.....	243
Abbildung 14: Vorteile einer individuellen, leistungsadäquaten Vergütungspolitik für Unternehmen und Mitarbeiter	329