

Jürgen Strauß

## **Generationengerechtigkeit im Betrieb – Erweiterte Forschungsperspektiven und Betriebsratspolitik**

### **Abstract**

Anwendungsorientierte Forschung im Themenfeld „Demografischer Wandel und Arbeit“ hat zurzeit Konjunktur. Gleichzeitig wird ein Auseinanderklaffen von reichhaltigen Forschungsergebnissen und noch recht spärlichen betrieblichen Aktivitäten zur Bewältigung alternder Belegschaften beklagt. Der vorliegende Beitrag vertritt die These, dass dieses Missverhältnis *auch* auf Defizite der Forschung zurückzuführen ist. Solche Defizite bestehen insbesondere in der Vernachlässigung mikropolitischen Dimensionen von Betrieben, in einer weitgehenden Ausblendung von sozialmoralischen Standards, die sich auf „Alte“ und „Junge“ in Betrieben beziehen und in einer Ausblendung des Wandels dieser Normen und Werte. Diese These wird am Beispiel von Betriebsräten als betriebspolitischen Akteuren und deren Gerechtigkeitsvorstellungen im Hinblick auf unterschiedliche Generationen im Betrieb entfaltet. Dabei erweist sich, dass ein entsprechendes Forschungsdesign bisher weitgehend separierte Forschungslinien wie Generationenforschung, empirische Gerechtigkeitsforschung und Forschung zu industriellen Beziehungen verzahnen muss.

### **1 Generationengerechtigkeit – ein Orientierungsmuster für Handeln im Betrieb**

In Forschungsprojekten zu „Älter werdenden Belegschaften“ und zu „Alternsgerechter Arbeit“ sind betriebliche Handlungskonstellationen, die Rolle von industriellen Beziehungen und von Betriebsräten eher randständige Themen. Randständig bleibt auch in den meisten Projekten der Stellenwert, den Gerechtigkeitsvorstellungen und -empfindungen von Betriebsräten und Management im Hinblick auf unterschiedliche Altersgruppen und Generationen im Betrieb einnehmen.

Betriebsräte sind aber seit jeher wichtige Akteure und Instanzen einer vielfältigen betrieblichen Generationenpolitik und eines ebenso vielfältigen „Gerechtigkeitsmanagements“. „Generationengerechtigkeit“ spielt als Orientierungsmuster für arbeits- und sozialpolitisches Handeln im *Betrieb* eher eine untergründige und bislang wenig geklärte Rolle. Wir fassen darunter zwei Aspekte: erstens, dass Arbeitgeber unterschiedlichen Erwerbs- und Lebenslagen von „Jungen“ und „Alten“ im Betrieb gerecht werden (Arbeitgeber-/Arbeitnehmer-Beziehungen) und zweitens, dass Ressourcen und Lasten/Rechte und Pflichten zwischen Generationen im Betrieb gerecht verteilt werden (Arbeitnehmer-/Arbeitnehmer-Beziehungen). Auf beides wirken Betriebsräte mit ein. Mit den beginnenden Auseinandersetzungen über die betriebliche Bewältigung des demografischen Wandels und den dabei aufbrechenden Widersprüchen (z.B. länger arbeiten bei engem Arbeitsmarkt und harten Leistungsvorgaben)

wird es notwendig, entsprechende Gerechtigkeitsvorstellungen zu benennen und zu begründen. So sind z.B. die Fragen, wie mit besonderen Rechten von Älteren („Senioritätsrechten“) umgegangen werden soll und was von nach Alter gestaffelten Arbeitszeitmodellen zu halten ist, ohne Entfaltung der zugrunde liegenden Gerechtigkeits-Vorstellungen und -Kriterien kaum zureichend zu beantworten. Weitgehend ungeklärt sind solche zentralen Fragestellungen, wie:

- Sind traditionelle Muster von Generationengerechtigkeit für Arbeitnehmer/innen faktisch und/oder als Maßstab noch gültig, z.B.: – besonderes Engagement/besondere Verfügbarkeit in der Jugend – besonderer Schutz/ besondere Fürsorge im Alter oder: – Integrationschancen in der Jugend – Chancen zum sozialverträglichen Ausstieg im Alter?
- Zeichnen sich neue Muster der Verteilung von Lasten und Belohnungen bzw. von Rechten und Pflichten zwischen den Generationen im Betrieb ab? Wie sehen diese Muster aus und wie kommen sie zustande?
- Geht der Trend im Zuge politisch gesetzter Normen von „längerem Arbeitsleben“ eher in Richtung bereits in der Jugend ansetzender Muster von „präventiver Arbeits- und Laufbahngestaltung“? Oder schlagen im Zuge verstärkter Standortkonkurrenzen Muster von „Kosten- und Leistungsgerechtigkeit“ durch, die von Erwerbsverläufen und -phasen absehen?

Mit der Beantwortung dieser Fragen kann generell ein Beitrag zum Wandel von betrieblichen Gerechtigkeitsvorstellungen und speziell zum Wandel von normativen Orientierungen von Betriebsräten geleistet werden.

## 2 Demografischer Wandel und Generationengerechtigkeit

Themen- und Fragestellungen, die sich mit „Generationengerechtigkeit“ befassen, können die aktuelle Debatte, die sich mit dem gesellschafts- und sozialpolitischen Stellenwert des „demografischen Wandels“ und in diesem Zusammenhang auch mit Fragen der „Generationengerechtigkeit“ befasst, nicht ignorieren. In dieser Debatte geht es um *gesellschaftspolitische* Fragen. Unser Interesse *richtet sich* aber *zentral* auf *betriebspolitische* Fragen der Bewältigung des demografischen Wandels und in diesem Zusammenhang auf den Stellenwert von Generationengerechtigkeit. Je nachdem, ob *gesellschafts-* oder *betriebspolitische* Fragen behandelt werden, ergeben sich sehr unterschiedliche Bedeutungen von „Generationen“, von „Gerechtigkeit“ und von „Generationenverhältnissen“, ganz unterschiedliche Problemfelder, Akteure und Handlungskonstellationen. Die gravierenden Unterschiede bedeuten nicht, dass es keine Überschneidungen und Wechselwirkungen zwischen den betriebs- und gesellschaftspolitischen Handlungsfeldern und Debatten gibt. Offensichtlich haben rentenpolitische Entscheidungen Auswirkungen auf betriebsinterne Arbeitsmärkte und betriebspolitische Entscheidungen über Lebensarbeitszeitkonten sind sozialpolitisch nicht neutral. Gemeinsam ist der gesellschafts- und der betriebspolitischen Debatte, dass es um Fragen der Bewältigung des demografischen Wandels und um Fragen von Generationengerechtigkeit geht.

Die gewerkschaftliche Diskussion und Positionsbestimmung trägt dem gewachsenen Stellenwert von „Generationengerechtigkeit“ als Maßstab, Erklärungsvariable und Argumentationsfigur in der öffentlichen Auseinandersetzung und insbesondere im Handlungsfeld Betrieb noch nicht ausreichend Rechnung. Was spricht für einen Bedeutungszuwachs von „Generationengerechtigkeit“? Wir nennen einige Anhaltspunkte für den gesellschaftlichen

und für den in unserem Zusammenhang besonders relevanten betrieblichen Bereich.

## 2.1 Generationengerechtigkeit in der Sozialpolitik

In der aktuellen *gesellschaftlichen Diskussion* über die sozial- und arbeitsmarktpolitische Bewältigung des demografischen Wandels spielen kontroverse Vorstellungen über Generationengerechtigkeit eine herausragende Rolle. Es ist umstritten, was konkret unter Generationengerechtigkeit zu verstehen ist, z.B. welche Dimensionen von Generationenverhältnissen und -beziehungen in Betracht zu ziehen sind. Welchen Stellenwert dieses Konzept in der aktuellen Debatte hat und haben soll, wird ebenso kontrovers diskutiert: Einerseits werden Chancen gesehen, den traditionellen Gerechtigkeitsbegriff zu erweitern, andererseits wird eher die Gefahr von Problemverschiebungen gesehen. Schließlich wird darüber gestritten, welche Sachverhalte und Entwicklungen mit diesem Konzept überhaupt analysiert werden können, ob es z.B. zur Erhellung von System- und Verteilungsfragen der Rentenversicherung beitragen kann.

Auf dem einen Pol wird vor allem am Beispiel eines Vergleichs der Aufwendungen und zu erwartenden Auszahlungen der Rentenversicherung zwischen Rentnern und rentennahen Jahrgängen einerseits, jungen und mittelalten Erwerbstätigen andererseits betont, dass bislang schwerwiegend gegen Generationengerechtigkeit, und zwar zu Lasten der jungen und mittleren Generation verstoßen wurde und werde. Diese Diagnose dient u.a. der Legitimation von Einschnitten in soziale Besitzstände der älteren bzw. Rentner-Generation. Sie geht einher mit der Konstatierung oder doch Prophezeiung eines schwerwiegenden Generationenkonflikts oder gar Generationenkriegs. Nach diesem Verständnis ist (eine enge Interpretation von) Generationengerechtigkeit ein Schlüssel für die Interpretation und für die praktische Bewältigung von Verteilungsfragen.

Auf dem anderen Pol wird Generationengerechtigkeit auf umfassende finanzielle und soziale Austauschverhältnisse und -beziehungen zwischen den Generationen bezogen („Generationengerechtigkeit ist mehr als Rentenfinanzierung,“ Kohli 2002). Darüber hinaus wird die Heraushebung von Gerechtigkeit *zwischen* den Generationen als übergeordneter Maßstab als Ideologie gekennzeichnet, als Verschleierung sozialer Ungleichheiten *innerhalb* von Generationen, als Legitimation von Sozialabbau und als Verdrängung sozialpolitischer Alternativen. Die Rede vom Generationenkonflikt scheint in diesem Verständnis die Funktion zu haben, eben denselben zu schüren. Das Konzept Generationengerechtigkeit gilt als untauglich zur Erklärung und damit auch zur Entwicklung von Lösungen für sozialpolitische Probleme des demografischen Wandels.

Die skizzierten Kontroversen (s. Burmeister/Böhning 2004) weisen auf zwei wichtige Unterscheidungen hin. Einem engen, rentenpolitisch eingeeengten steht ein weiter sozialpolitischer Begriff von Generationengerechtigkeit gegenüber. Und die „Besetzbarkeit“ des Begriffs durch ganz unterschiedliche politische Strömungen (Nullmeier 2004) sowie unterschiedliche Akzentsetzungen auf Ideologiekritik und immanente Kritik führen auch zu unterschiedlichen Umgangsweisen mit dem Begriff: Einerseits wird er aufgegriffen, entfaltet, differenziert und präzisiert, andererseits als unrettbar ideologisch entlarvt, gemieden bzw. abgelehnt. Wir präferieren die erstere Umgangsweise: das Aufgreifen, Ernstnehmen und die immanente Entfaltung des Begriffs, seines Gehalts und Stellenwerts. Wir begründen dies damit, dass Generationengerechtigkeit als ein auslegungsbedürftiger moralischer Maßstab in

einer Zeit sozialpolitischer Umbrüche unverzichtbar ist und in der Bevölkerung auf Widerhall stößt. Dabei wird Generationengerechtigkeit als Ausdruck einer wechselseitigen (reziproken) und ausgleichenden Verpflichtung und Verantwortung der älteren für das Wohlergehen der jüngeren (und nach-wachsenden) Generationen und vice versa und einer dies ermöglichenden Politik verstanden. Die Plausibilität dieses Maßstabs scheint u.a. mit der seiner Erfahrungsnähe, d.h. seiner Verankerung im Nahbereich der Familie zusammenzuhängen. Aber auch seine mit einer unbestimmten Verwendung einhergehende Eingängigkeit als genereller Schlüssel zur Lösung aller möglichen sozial- und gesellschaftspolitischen Fragen trägt sicher dazu bei. Und nicht zuletzt spielt eine erhöhte Sensibilität für erweiterte Aspekte des traditionellen Begriffs sozialer Gerechtigkeit, welcher auf die gerechte Verteilung von Gütern und Lasten zwischen gesellschaftlichen Klassen/Schichten/Gruppen fokussiert ist, eine Rolle. Erweiterte Aspekte werden in räumlicher Hinsicht (Stichworte: transnationale Aspekte, globale Verantwortung) und in zeitlicher Hinsicht (Stichwort: Generationengerechtigkeit, Verantwortung für künftige Generationen) gesehen (Honneth 2001).

## 2.2 Generationengerechtigkeit in der Betriebspolitik

Im *betrieblichen Bereich* – das zeigen u.a. unsere Erfahrungen in Projekten zur betrieblichen Bewältigung des demografischen Wandels (s. Strauß 2003) – entstehen wachsende und zum Teil auch konfliktreiche praktische Handlungsanforderungen an Management und Betriebsräte, unterschiedlichen Altersgruppen und Generationen gerecht und gleichermaßen gerecht zu werden. Die Erwartungen an sie als Akteure und „Instanzen“ für „Gerechtigkeitsmanagement“, verstanden als Beachtung, Ab- und Ausgleich unterschiedlicher Gerechtigkeitsvorstellungen, steigen auch in dieser Hinsicht. Ihre generationenpolitischen und „lebenslaufpolitischen“ Entscheidungen in Betrieben haben jeweils gesellschaftspolitische Konsequenzen.

Einige Beispiele für entsprechende Anforderungen an Betriebsräte, die sich auf die gerechte, aktuelle und lebenslaufbezogene, Behandlung von Altersgruppen und Generationen im Betrieb beziehen:

- Umgang mit Senioritätsrechten und -chancen  
Ist der Abbau oder die Beibehaltung von formellen betrieblichen Senioritätsrechten und -regelungen und von informellen Senioritätschancen (alters-/generationen-) gerecht und wie sollen Betriebsräte damit umgehen? Beispiele sind der besondere Kündigungsschutz, die Verdienstsicherung, an Alter (Seniorität) und Betriebszugehörigkeit (Anciennität) gebundene Aufstiegschancen und -wege sowie Rückzugschancen auf Arbeitsplätze für Leistungsgewandelte.
- Erwartung an Fürsorgepflichten des Managements für Ältere  
Kann und soll weiterhin bei verkleinerten Stammebelegschaften und fließenden Belegschaftsgrenzen an eine *besondere* Fürsorgepflicht von Unternehmern/des Managements für ältere Arbeitnehmer bzw. solche mit langer Verweildauer im Betrieb appelliert werden? Ist diese Fürsorgeerwartung als die Erwartung einer zeitversetzten Belohnung für besonderes Engagement in jüngeren Jahren noch „zeitgemäß“? Oder sollte die Erwartung einer nachsorgenden durch die Forderung einer vorsorgenden Fürsorge für jüngere Arbeitnehmer ersetzt oder doch ergänzt werden? Was bedeutet eine solche Veränderung sozialmoralischer Erwartungen für gerechte Austauschbeziehungen im Betrieb?

- Umgang mit veränderten Kriterien bei der Sozialauswahl  
Wie sollen Betriebsräte mit den veränderten Gewichtungen bei der *Sozialauswahl* (von zu Entlassenden) zugunsten von tendenziell jüngeren „Leistungsträgern“ und zu Lasten von tendenziell älteren sozial Schutzbedürftigen umgehen und ist die hier vorliegende Akzentverlagerung hin zu „Leistungsgerechtigkeit“ akzeptabel?
- Umgang mit Älteren und Jüngeren bei Belegschaftsabbau  
Ist bei dem Abbau von Belegschaften das Ausscheiden von Älteren, soweit möglich oder ermöglicht, nach wie vor als „geringstes Übel“ anzusehen und zu praktizieren? Oder ist es angesichts neuer Anforderungen an die betriebliche Integration von Älteren an der Zeit, eingespielte Standards von Generationengerechtigkeit („Stafettenwechsel zu Gunsten von Jüngeren“) in Frage zu stellen und nach Alternativen zu suchen?
- Umgang mit Lebensarbeitszeitkonten und demografischer Arbeitszeit  
Ist eine lebenslaufbezogene Verteilung von Arbeitszeit, die überdurchschnittliche Stundenkontingente in jüngeren Jahren bzw. der jüngeren Generation und unterdurchschnittliche in späteren Jahren bzw. der älteren Generation vorsieht (generationen-)gerecht, auch im Hinblick auf die Kompensation der einen Phase durch die andere? Welche Kriterien sollen bei der Beantwortung dieser Frage angelegt werden und wie sollen sie gewichtet werden (z.B. Leistungsfähigkeit, Familiengerechtigkeit, Popularität bei Beschäftigten etc.)?
- Aktivitäten zur Bewältigung „älter werdender“ Belegschaften  
Reichen im Hinblick auf betriebliche Anforderungen zur Bewältigung älter werdender Belegschaften bisherige Maßstäbe, was „generationengerecht“ ist, was Rechte und Pflichten unterschiedlicher Generationen im Betrieb sind, was vom Management in dieser Hinsicht erwartet werden kann, aus? Oder müssen neue Maßstäbe gefunden bzw. entwickelt werden? Wer hilft Betriebsräten bei der Entwicklung neuer Gerechtigkeitsstandards?

Wenn die aufgeführten Indizien für einen Bedeutungszuwachs und einen Wandel von Kriterien der „Generationengerechtigkeit“ sowohl im Betrieb als auch in der Gesellschaft plausibel sind, ist eine zeitgerechte und handlungsbezogene Auslegung dieses Konzepts, seiner unterschiedlichen Dimensionen und Facetten im gesellschaftlichen und im betrieblichen Kontext notwendig. Eben diese Auslegung aus der Perspektive von Betriebsräten, die in unterschiedlichen Handlungsfeldern und im Hinblick auf unterschiedliche Belegschaftsgruppen Generationenpolitik betreiben und dabei Gerechtigkeitskriterien zu praktizieren versuchen, ist für uns von besonderem Interesse.

Wir gehen davon aus, dass eine ideologiekritische Entlarvung und Zurückweisung des Missbrauchs von „Generationengerechtigkeit“, die aufgrund der tatsächlich stattfindenden massiven politischen Funktionalisierungen (s.o.) notwendig und nützlich sind, nicht ausreichen. Auch der Versuch einer De-Thematisierung durch Beschweigen und eine bloße Beschwörung von „Generationensolidarität“ werden nicht weiter helfen. Es ist zu vermuten, dass die mangelnde Beachtung, Reflexion und Aufarbeitung der Ausprägungen und Wandlungen in den Vorstellungen von „Generationengerechtigkeit“ es Betriebsräten erschwert, überzeugend als Anwälte von unterschiedlichen Altersgruppen und Generationen im Betrieb zu agieren. Sie kann darüber hinaus Betriebsräte und gewerkschaftliche Akteure hemmen, sich aktiv und offensiv in die aktuellen Debatten zur Bewältigung des demografischen Wandels in Betrieb und Gesellschaft einzuschalten.

### 3 Erweiterte Forschungsperspektiven: Kombination von Forschungslinien

Um unsere Fragestellungen beantworten zu können, müssen bisher weitgehend unverbundene sozialwissenschaftliche Forschungslinien aufeinander bezogen und miteinander kombiniert werden. Es sind

- (a) Forschungen zu „Altern und Erwerbsarbeit“,
- (b) Forschungslinien, die mit Generationenkonzepten arbeiten,
- (c) Ansätze der empirischen Gerechtigkeitsforschung und
- (d) Forschungsansätze zu industriellen Beziehungen. Was das für die weitere Ausdifferenzierung dieser Forschungslinien bedeutet, sei im Folgenden kurz skizziert.

#### 3.1 Forschung zu „Altern und Erwerbsarbeit“

Die sozialwissenschaftliche Forschung zu „Altern und Erwerbsarbeit“ hat in jüngerer Zeit, gefördert u. a. durch die Programme des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) „Demografischer Wandel und die Zukunft der Erwerbsarbeit“, eine Fülle von differenzierten und weiterführenden Ergebnissen zu Risiken und Potenzialen von Alternsprozessen in Betrieben und auf dem Arbeitsmarkt und zu darauf bezogenen Konzepten, Modellen, Strategien, Maßnahmen und Instrumenten „alternsgerechter Arbeit“ hervorgebracht (Behrens u. a. 1999, von Rothkirch 2000, Köchling u. a. 2000, Wolff u. a. 2001, Herfurth u. a. 2003, Buck/Schletz 2004). Im Verhältnis dazu wurden in den letzten Jahren theoretische Konzepte, die die soziale Konstruktion und Definition von Alternsprozessen in Betrieben/Unternehmen und das Verhältnis von darauf einwirkenden betrieblichen und staatlichen Regulierungen thematisieren (s. dazu z. B.: Strauß 1975, Rosenow 1982, Kohli/Wolf 1987, Naegele, 1992, Behrens 1999, Frerichs 2002), weniger entwickelt.

Die verbreitete Klage über das Missverhältnis von anwendungsorientierten Forschungsergebnissen und Instrumenten und nur spärlich vorfindlichen Aktivitäten in Betrieben verweist auf nahe liegende gewichtige Gründe, so auf eine weithin fehlende oder kurzfristige Personalplanung, insbesondere im gewerblichen Bereich, auf ein aktuell ausreichendes Angebot an Arbeitskräften, auf die traditionelle Rolle Älterer als Flexibilitätsreserve etc. Es werden aber auch Defizite sichtbar, die nach unserer Einschätzung in einer Vernachlässigung mikropolitischen Dimensionen von Betrieben liegen; solcher Dimensionen, die Voraussetzungen bzw. Hindernisse für die Implementierung der genannten Modelle, Maßnahmen etc. darstellen. Angesprochen ist hier das Feld betrieblicher Akteure und „Handlungskonstellationen“, betrieblicher Austausch-Beziehungen zwischen Management und Arbeitnehmern, industrieller Beziehungen sowie der Wahrnehmungsmuster (von Altersstrukturen) und der sozialmoralischen Standards (wie Gerechtigkeitsvorstellungen), die als relativ stabile Orientierungen der Akteure auch ihre Personal- und Arbeitspolitik mit bestimmen. Sie interessieren in unserem Falle als förderliche bzw. hinderliche Handlungs- und Orientierungs-Konstellationen einer alterns- und generationengerechten Politik.

Hier können wir an einzelne Beispiele der oben genannten Forschungslinien zu „Altern und Erwerbsarbeit“ anknüpfen:

- (a) an solche, die mikropolitische Dimensionen betrieblichen Handelns, insbesondere Hand-

- lungskonstellationen systematisch mit einbeziehen (z.B. Reindl 2000 und Morschhäuser 1999),
- (b) an solche, die betriebliche „Lebenslaufpolitik“ thematisieren (z.B. Heinz/Dressel u.a. 1998, Struck 1999) und
  - (c) an zumeist betriebswirtschaftlich oder arbeitsmarkttheoretisch ausgerichtete Ansätze, die sich angelehnt an organisationsdemografische Forschungslinien (Pfeffer 1997) mit Altersstrukturen von Betrieben, ihren Ursachen und Konsequenzen, z.B. für Austauschprozesse und Aufstiegswege auf dem innerbetrieblichen Arbeitsmarkt beschäftigen (Nienhüser 1998 und 2000, Köchling 2002, Struck 2004).

Ergänzt werden sollten diese Ansätze durch Konzepte, die bisher in den genannten Forschungsprojekten jedenfalls explizit und systematisch so gut wie keine Rolle spielten. Es sind Konzepte der Generationenforschung und Gerechtigkeitsforschung und ihre Anwendung auf industrielle Beziehungen. Betriebsräte begreifen wir im Zusammenhang unserer Fragestellungen als „generationenpolitische“ Akteure und als „Gerechtigkeitsmanager“ im Rahmen industrieller Beziehungen. Was das heißt und warum wir dies tun, soll im Folgenden deutlich werden.

### 3.2 Generationenforschung

„Generationen im Betrieb“ sind bislang in der Wissenschaft und Forschung „kein Thema“. Sie sind es weder in der „Generationenforschung“ – diese beschäftigt sich mit Generationen im familialen und im gesellschaftlichen Kontext (s. Kohli/Szydlik 2000, Burkart/Wolf 2002) – noch sind sie es in der Industrie- und Betriebssoziologie. Und auch in der weit verzweigten Forschung zu „Altern und Erwerbstätigkeit“ (s. o.) haben sie keinen expliziten und systematischen Stellenwert. Drei Einschränkungen dieser Aussage sind angebracht. Es gibt in jüngster Zeit Ausnahmen von dieser Regel (Struck 2004). „Generationen auf dem Arbeitsmarkt“, eine Thematik, die Überschneidungen zum betrieblichen Kontext aufweist, sind z. B. unter dem Titel „Generationenaustausch“ durchaus ein wissenschaftliches Thema (s. z. B. Sackmann 1998). Und der Begriff „Generation“ ist häufig in Publikationen zur Thematik „Altern und Arbeit“ anzutreffen, allerdings ohne dass er weiter expliziert wird und eine klar umrissene Bedeutung geschweige denn einen konzeptionellen Status annimmt.

Warum sind „Generationen im Betrieb“ bzw. in Organisationen bislang so gut wie kein wissenschaftliches Thema? Wir nennen einige Ursachen. Generationen weisen in Betrieben/Organisationen eine undeutlichere Kontur auf als in Familie (Kinder, Eltern, Großeltern) und Gesellschaft (Beispiel: „68er“-Generation). Sie sind in Betrieben aufgrund von Altersgrenzen der Erwerbsbeteiligung in geringerer Bandbreite als in Familien oder der Gesellschaft präsent. Und – als Charakteristikum wohl ausschlaggebend – *der Begriff Generation changiert im betrieblichen Kontext zwischen drei möglichen Bedeutungen: einer quasi-familialen, einer gesellschaftlichen und einer durch den betrieblichen Kontext selbst definierten Bedeutung.*

Die quasi-familiale Bedeutung knüpft an Altersgruppen, Lebensphasen, letztlich an die familiäre Generationenfolge an (s. u.). Die gesellschaftliche Bedeutung geht von gesellschaftlich definierten Generationen (Beispiel: Die „68er“) aus. Die betriebliche Bedeutung bezieht sich auf Kohorten (Jahrgänge), die durch prägende Erfahrungen im Betrieb (z.B. im Zusammenhang mit dem Aufbau des Betriebs, mit bestimmten Produkten, Arbeitsbedingungen etc.) gekennzeichnet werden. Von diesen sind die quasi-familialen und die direkt betrieblich

definierten Generationen im Hinblick auf gerechte Behandlung im Betrieb von Interesse. Wir erläutern dies im Folgenden am Beispiel der quasi-familialen Generationen. Diesem Generationenbegriff schließen wir uns an.

Sie scheinen anders als z. B. Berufs- und Qualifikationsgruppen als „Junge“, „Alte“ etc. betriebs- bzw. organisations-, fremde“ Elemente bzw. Strukturen zu sein. Letzteres ist richtig, weil sie, ebenso wie Geschlecht und Nationalität als zugeschriebene Kriterien nicht bzw. nicht primär im Betrieb produziert und definiert werden. Es ist falsch, weil sie durchaus im Hinblick auf viele betriebliche Handlungsfelder, z.B. Wissens- und Erfahrungs-Weitergabe, Aufstiegswege, innerbetriebliche Arbeitsmarktchancen usw. relevant sind. Sie sind den betrieblichen Akteuren und ihnen selbst bewusst („Wir als ältere Generation“, „Die Jungen im Betrieb“) soziale Gruppierungen, die durch Identifikation, Zuschreibung und Abgrenzung eine betriebspolitische Rolle spielen. Dies tun sie nicht über alle betrieblichen Gruppierungen und schon gar nicht über Arbeitgeber/Arbeitnehmer-Grenzen hinweg. Eine betriebspolitische Rolle spielen sie vielmehr im Rahmen von Belegschaftsgruppen wie z.B. Berufs- oder Tätigkeitsgruppen. Diese Identifikationen, Zuschreibungen und Abgrenzungen betreffen – auch betrieblich wichtige Eigenschaften, Ressourcen, Ansprüche, Rechte usw. Die so verstandenen „Generationen“ stehen in Betrieben in Austauschbeziehungen untereinander (wie in Familien) und in Austauschbeziehungen mit dem Management. Dabei geht es z.B. um generationenspezifische Leistungen und Belohnungen im weitesten Sinne, um das was „gerechterweise“ von ihnen erwartet werden kann und was ihnen „zusteht“. Die Generationen im Betrieb sind nicht einfach „da“, sie sind vielmehr Ergebnisse von Deutungs- und Aushandlungsprozessen der betrieblichen Akteure. Verhandelt wird dabei nicht selten darüber, wie soziale Stabilität und vor allem auch sozialer Wandel im Betrieb am besten gesichert bzw. erreicht werden können; welche Rolle dabei durch Altersspannen und damit verbundene Eigenschaften charakterisierte Gruppierungen spielen und spielen sollten.

Diese Gruppierungen nennen wir (quasi-familiale) Generationen und nicht bloß Altersgruppen. Denn es geht hier nicht um eine äußerliche Zusammenfassung von *Individuen* nach Alter. Vielmehr geht es um Erwerbsverlaufphasen von sozialen *Gruppen*, die eine wichtige Rolle im Hinblick auf betriebliche Stabilität und betrieblichen Wandel spielen. Die Charakteristika dieser Gruppen verstehen wir in Anlehnung an familiäre Generationen und deren auch sozialmoralisch bestimmten Austausch. Zur Analyse dieser Austauschbeziehungen und -verhältnisse kann an Ergebnisse der sozialpolitischen und familiensoziologischen Generationenforschung angeknüpft werden (z.B. Krappmann/Lepenies 1997, Leisering 2002, Szydlik 2002, Lüscher/Liegle 2003). Der betriebliche Kontext erfordert allerdings ein Aufgreifen von Konzepten, die Austauschbeziehungen als betriebliche Sozialbeziehungen im Rahmen von Sozialordnungen bzw. Sozialverfassungen beschreiben (s. u.).

Betriebsräte mischen bei der betriebspolitischen Gestaltung dieser Austauschbeziehungen zwischen Generationen und zwischen Generationen und Management mit. Sie beziehen sich dabei auf eine Kombination von quasi-familialen Generationen, in Anknüpfung an Altersgruppen und betrieblich definierten Generationen, in Anknüpfung an betriebliche Kohorten/Jahrgänge. Etwa so wie sie sich auf eine Kombination von Seniorität (außerbetrieblich definiertes Lebensalter) und Anciennität (betrieblich definiertes „Dienstalter“) beziehen. In diesem Sinne sind Betriebsräte „generationenpolitische“ Akteure. Welche Kriterien sie dabei anlegen, dies wird deutlicher, wenn wir uns der empirischen Gerechtigkeitsforschung zuwenden.



### 3.3 Empirische Gerechtigkeitsforschung

Beiträge der organisationsbezogenen empirischen Gerechtigkeitsforschung (Überblicke in Liebig 2002 und Kotthoff 2003) zu unserer Thematik der „generationenpolitischen“ Rolle von Betriebsräten bestehen im Folgenden:

- Sie konnte überzeugend darlegen, dass betriebliche Verhandlungen zwischen kollektiven Akteuren nur verstanden und analysiert werden können, wenn neben *Interessen* auch *Werte* der Akteure und hier insbesondere Gerechtigkeitsvorstellungen berücksichtigt werden (Stichwort: Legitimation)(Lengfeld 2003).
- Sie hat differenzierte Dimensionen zur Analyse der betrieblichen Rolle von Gerechtigkeitsvorstellungen (Verteilungs-, Verfahrens-, Interaktions- und Austauschgerechtigkeit) und Gerechtigkeitsmaßstäben (Gleichheits-, Bedarfs-, Beitrags-/Leistungs-, Senioritätsprinzip) bereitgestellt (Liebig 2002), die auch für generationenbezogene Fragestellungen genutzt werden können.
- Und sie hat aktuelle betriebliche Kontroversen und Konflikte zwischen Gerechtigkeitsnormen, z. B. zwischen Gleichheits- (equality) und Leistungsnormen (equity) bzw. zwischen Produktions- und Verteilungsnormen analysiert (Kotthoff 2003), die Anknüpfungspunkte für unsere Fragestellungen bieten.

Lücken dieser Forschungsrichtung bestehen u. a. darin, dass sie sich vorrangig mit Gerechtigkeitsvorstellungen von Beschäftigten, weniger mit denen ihrer betrieblichen Repräsentanten befasst und dass ihre Gegenstände den üblichen betrieblichen Prioritäten folgen. Das soll heißen: Fragen des gerechten Lohns sind gut vertreten, Fragen der gerechten Behandlung unterschiedlich definierter sozialer Gruppen im Betrieb (mit Ausnahme hierarchisch definierter Gruppen) so gut wie nicht. Die empirische Gerechtigkeitsforschung befasst sich also bisher nicht mit sozialmoralischen Fragen der Bewertung von Belohnungen und Lasten oder von Rechten und Pflichten unterschiedlicher Generationen im Betrieb.

Die Nutzung der Beiträge der empirischen Gerechtigkeitsforschung und die Ausfüllung dieser Lücke erscheinen plausibel, wenn wir uns noch einmal vor Augen führen, worum es uns geht.

Wir wollen zur Klärung einer Situation beitragen, in der traditionelle Gerechtigkeitsmaßstäbe, die sich u. a. im Senioritätsprinzip und in betrieblicher Fürsorge ausdrücken, brüchig werden, damit zusammenhängende Konflikte zunehmen und eine Reihe von Tendenzen („Vermarktlichung“, Individualisierung, Erosion von Stammebelegschaften, Anwachsen prekärer Arbeitsverhältnisse) auf eine Veränderung von sozialmoralischen Standards bei der Behandlung von Altersgruppen/Generationen drängen. Einige der Fragen, die mit Hilfe von Ansätzen der empirischen Gerechtigkeitsforschung geklärt werden sollten, sind: Werden sozialmoralische Standards von rigiden Leistungsmaßstäben abgelöst? Bilden sich – zumindest bei bestimmten Berufsgruppen – neue Gerechtigkeits-Standards, z.B. im Zusammenhang mit neuen Maßstäben selbstverantwortlicher Lebensführung? Führt die betriebliche Bewältigung von „älter werdenden Belegschaften“ zu veränderten Sichtweisen und Praktiken, z.B. im Sinne einer präventiven Arbeits- und Laufbahngestaltung?

### 3.4 Forschung zu industriellen Beziehungen und normativen Orientierungen von Betriebsräten

Uns interessieren normative Orientierungen von Betriebsräten im Umgang mit unterschiedlichen Generationen und mit Anforderungen des demografischen Wandels. Betriebsräte betrachten wir dabei primär als Akteure betrieblicher Arbeitsbeziehungen.

Als solche sind sie in Verhandlungsmuster bzw. Partizipationsmuster und diesen zugrunde liegende betriebliche Austauschbeziehungen *eingebunden*, so die Erkenntnisse der Soziologie industrieller Beziehungen, an die wir anknüpfen (Kotthoff 1981, 1994, 2000, Bosch 1997, Bosch u.a. 1999) und sie *entwickeln* gleichzeitig diese Muster *weiter*. Die genannten Austauschbeziehungen, die Leistungen und Gegenleistungen, Rechte und Pflichten der Betriebsparteien/ Sozialpartner umfassen, verdichten sich in so genannten Produktivitäts- und Sozialpakten, bilden betriebliche Sozialordnungen und folgen so genannten Reziprozitätsmustern oder auch „Fürsorgemustern“, d. h. moralischen Normen wechselseitiger Rechte und Pflichten (Gouldner 1984). In diesem Zusammenhang ist unstrittig, dass auch außerbetrieblich (in Familie, Milieu bzw. Lebenswelt) entstandene Normen von Anständigkeit, Würde, Respekt und Gerechtigkeit (bei Gouldner: „Norm der Wohltätigkeit“) in Betrieben als Erwartungen und Ansprüche wirken können. Unser Thema ist, welche Veränderungen sich in dieser Hinsicht im Hinblick auf Altersgruppen und Generationen im Betrieb abzeichnen, welche Ursachen solche Veränderungen haben und welche Konsequenzen sich daraus für industrielle Beziehungen ergeben. Diese Fragestellungen bleiben bislang in der Soziologie industrieller Beziehungen weitgehend ausgespart. Dabei bietet sich eine Vertiefung und Differenzierung von Theorien betrieblicher Sozialordnungen mit ihrer Akzentuierung sozialmoralischer Austauschbeziehungen eben durch die Berücksichtigung unterschiedlicher betrieblicher Personalstrukturen nach Geschlecht, Nationalität und Alter/Generation geradezu an.

In Forschungen zu „Altern und Erwerbstätigkeit“ werden die Orientierungen der betrieblichen Akteure gegenüber Altersgruppen und Generationen häufig nicht im Kontext industrieller Beziehungen und Austauschbeziehungen analysiert, vielmehr als Ausdruck unmittelbarer Interessen, im Sinne irrationaler mentaler Barrieren (Vorurteile, Stereotypen) oder als Ausfluss rechtlicher Normierungen (Gleichbehandlung, Nicht-Diskriminierung) verstanden.

Die Betonung von in den Betrieben *vorherrschenden* Mustern industrieller Beziehungen und von Reziprozitätsmustern zwischen Management und Belegschaft(sgruppen) bedeutet nicht, dass uns *alternative* Muster von Betriebsratsgruppen oder alternative Vorstellungen von einzelnen Betriebsräten nicht interessierten (s. dazu z. B. Kotthoff 2003). Kontroversen und auch singuläre Abweichungen betrachten wir vielmehr als Hinweise auf mögliche strukturelle Konflikte und Veränderungspotenziale.

## 4 Fazit

Gerechtigkeitsstandards, so unsere Annahme, spielen in Betrieben auch im Hinblick auf Altersgruppen und Generationen eine nicht zu unterschätzende Rolle. Damit sind Maßstäbe für eine gerechte Zuteilung und Verteilung von Ressourcen und Lasten/Rechten und Pflichten an „Junge“ und „Alte“ entsprechend ihrer unterschiedlichen Erwerbs- und Lebenslagen gemeint. Ein Beispiel für Maßstäbe dieser Art sind formelle und informelle Senioritätsrechte.

Uns interessiert nun, zu welchen Mustern von Generationengerechtigkeit sich Gerechtigkeitsvorstellungen im Hinblick auf „Junge“ und „Alte“ im Betrieb verdichten, ob traditionelle Tausch-Muster wie „besonderes Engagement in der Jugend/Schutz und Fürsorge im Alter“ erodieren und welche neuen Muster gegebenenfalls an ihre Stelle treten. Darüber hinaus wollen wir wissen, welche Faktoren auf Ausprägungen und Wandlungen solcher Muster einwirken. Bei der Verfolgung solcher Fragestellungen bietet es sich an, an den Charakter industrieller Beziehungen in Betrieben und an betriebspolitische Akteure anzuknüpfen. Besonders geeignet erscheinen hierfür Betriebsräte, die wir in unserem Fall als „Generationenpolitiker“ und „Gerechtigkeitsmanager“ betrachten.

Wir verorten unser Forschungsinteresse im Bereich der vielfältigen Forschungsanstrengungen zur Thematik „Bewältigung alternder Belegschaften“ und wollen einen Beitrag zur Erweiterung der dort vorherrschenden Perspektiven leisten: durch die Konzentration auf betriebspolitische Akteure (hier: Betriebsräte) und deren Orientierungen, durch die Untersuchung der Tragfähigkeit des Generationenbegriffs im betrieblichen Zusammenhang und durch die Konzentration auf sozialmoralische Standards (Gerechtigkeitsmuster) und deren Wandlungen. Dies erfordert die Kombination von bisher weitgehend unverbundenen Forschungsansätzen. Die primär arbeitssoziologisch ausgerichteten Forschungslinien zu „Alter und Erwerbsarbeit“ sollten durch Generationen-Ansätze, Ansätze der empirischen Gerechtigkeitsforschung und Forschungsansätze zu industriellen Beziehungen „angereichert“ werden.

Dass ein solches Vorhaben in vermintes Gelände führen kann, ist uns bewusst. Die Kontroversen über Gebrauch und Missbrauch von „Generationengerechtigkeit“ als sozialpolitischer Maßstab sind ein Indiz dafür. Im betrieblichen Zusammenhang wirken zwar Generationskonstruktionen und Maßstäbe von Generationengerechtigkeit, aber sie werden im Allgemeinen nicht oder selten thematisiert. Darin kommt wohl auch analog der betrieblichen Behandlung von Geschlecht und Nationalität/Ethnie ein eingespielter Mechanismus der Vermeidung von potenziellen Konflikten zum Ausdruck. Im Betrieb – so die Fiktion – gilt „das Leistungsprinzip“ und sonst nichts. Mit der betriebspolitischen Thematisierung von (quasi-familialen) Generationen und von Generationenlagen wird diese Fiktion infrage gestellt. Die Grenzen von Betrieb und außerbetrieblichen Bereichen, von den Maßstäben, die sich hier und dort bilden und ihrer Reichweite, kommen „ins Schwimmen“. Wir sehen das nicht als Gefährdung des „Betriebsfriedens“, vielmehr als Chance, die einseitige Ausdehnung betriebswirtschaftlicher Maßstäbe auf die Lebenswelt durch das Geltendmachen lebensweltlicher und biographieorientierter Maßstäbe in der Arbeitswelt zu ergänzen. Eine Generationen-Sicht auf den Betrieb ist dabei ebenso relevant wie die schon etwas üblichere Geschlechter-Sicht.

## Literatur

- Bäcker, Gerhard, Angelika Koch (2000): Die Jungen als Verlierer? Alterssicherung und Generationengerechtigkeit; in: WSI-Mitteilungen, 56.Jg., 111-117
- Behrens, Johann (1999): Länger erwerbstätig durch Arbeits- und Laufbahngestaltung: Personal- und Organisationsentwicklung zwischen begrenzter Tätigkeitsdauer und langfristiger Erwerbstätigkeit; in: Johann Behrens, Martina Morschhäuser, Holger Viebrok, Eberhard Zimmermann: Länger erwerbstätig aber wie? Opladen/Wiesbaden
- Bosch, Aida (1997): Vom Interessenkonflikt zur Kultur der Rationalität. Neue Verhandlungsbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat. München und Mering
- Bosch, Aida, Peter Ellguth, Rudi Schmidt, Rainer Trinczek (1999): Betriebliches Interessenhandeln.

- Bd. 1: Zur politischen Kultur der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat in der westdeutschen Industrie. Opladen
- Buck, Hartmut, Alexander Schletz (Hg.) (2004): Ergebnisse des Transferprojektes Demotrans, Broschürenreihe Demographie und Erwerbsarbeit. Stuttgart
- Burkart, Günter, Jürgen Wolf (Hg.) (2002): Lebenszeiten. Erkundungen zur Soziologie der Generationen. Opladen
- Burmeister, Kai, Björn Böhning (Hg.) (2004): Generationen & Gerechtigkeit. Hamburg
- Frerichs, Frerich (2002): Zur betrieblichen Beschäftigungssituation älterer Arbeitnehmer Eine lebenslagen- und produktionsregimespezifische Problemanalyse; in: Christoph Behrend (Hg.): Chancen für die Erwerbsarbeit im Alter. Betriebliche Personalpolitik und ältere Erwerbstätige. Opladen
- Frerichs, Frerich, Arno Georg, Corinna Barkholdt (2005): Modelle altersgerechter Arbeit im Handwerk. Dortmund (i.E.)
- George, Rainer, Olaf Struck (Hg.) (2000): Generationenaustausch im Unternehmen. München/Mering
- Goldmann, Monika, Martina Stackelbeck, Angela Paul-Kohlhoff, Daniel Tech (2002): Gender Mainstreaming und Demografischer Wandel. Dortmund
- Gouldner, Alvin W (1984): Reziprozität und Autonomie. Frankfurt am Main
- Heinz, Walter R., Werner Dressel, Dieter Blaschke, Gerhard Engelbrech (Hg.) (1998): Was prägt Berufsbiographien? Lebenslaufdynamik und Institutionenpolitik. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 215. Nürnberg
- Herfurth, Matthias (Hg.) (2003): Arbeit in einer alternden Gesellschaft. Opladen
- Honneth, Axel (2001): Identitätsfindung durch einen erweiterten Gerechtigkeitsbegriff; in: Kommune, 19. Jg., 6-12
- Köchling, Annegret (2002): Leitfaden zur Selbstanalyse altersstruktureller Probleme in Unternehmen. Dortmund
- Köchling, Annegret, Michael Astor, Klaus-Dieter Fröhner, Ernst-Andreas Hartmann, Tanja Hitzblech, Gerda Jasper, Josef Reindl (Hg.) (2000): Innovation und Leistung mit älter werdenden Belegschaften. München/Mering
- Kohli, Martin (2002): Generationengerechtigkeit ist mehr als Rentenfinanzierung; in: Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie, Band 35, 129-138
- Kohli, Martin, Marc Szydlik (Hg.) (2000): Generationen in Familie und Gesellschaft. Opladen
- Kohli, Martin, Jürgen Wolf (1987): Altersgrenzen im Schnittpunkt von betrieblichen Interessen und individueller Lebensplanung; in: Soziale Welt, 38. Jg., 92-109
- Kotthoff, Hermann (1981): Betriebsräte und betriebliche Herrschaft. Eine Typologie von Partizipationsmustern im Industriebetrieb. Frankfurt am Main/New York
- Kotthoff, Hermann (1994): Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung. München/Mering
- Kotthoff, Hermann (2000): Anerkennung und sozialer Austausch. Die soziale Konstruktion von Betriebsbürgerschaft; in: Ursula Holtgrewe, Stephan Voswinkel, Gabriele Wagner (Hg.): Anerkennung und Arbeit. Konstanz
- Kotthoff, Hermann (2003): Leistungsgerechtigkeit und Verteilungsgerechtigkeit: Konkurrierende Gerechtigkeitsempfindungen in Betriebsratsgremien; in: Industrielle Beziehungen, 10. Jg., 491-511
- Krappman, Lothar, Annette Lepenies (Hg.) (1997): Alt und Jung, Spannung und Solidarität zwischen den Generationen. Frankfurt am Main/New York
- Leisering, Lutz (2000): Wohlfahrtsstaatliche Generationen; in: Kohli, Martin, Marc Szydlik: Generationen in Familie und Gesellschaft, a.a.O.
- Lengfeld, Holger (2003): Mitbestimmung und Gerechtigkeit. Zur moralischen Grundstruktur betrieblicher Verhandlungen. München/Mering
- Liebig, Stefan (2002): Gerechtigkeit in Organisationen. Theoretische Überlegungen und empirische Ergebnisse zu einer Theorie korporativer Gerechtigkeit; in: Jutta Allmendinger, Thomas Hinz (Hg.): Organisationssoziologie, Sonderheft 42 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 151-187

- Lüscher, Kurt, Ludwig Liegle (2003): Generationenbeziehungen in Familie und Gesellschaft. Konstanz  
Mannheim, Karl (1964): Das Problem der Generationen; in: Kurt Wolff (Hg.): Karl Mannheim,  
Wissenssoziologie. Auswahl aus dem Werk. Berlin und Neuwied, 509-565
- Morschhäuser, Martina (1999): Alternsgerechte Arbeit. Gestaltungsaufgabe für die Zukunft oder  
Kampf gegen Windmühlen?; in: Johann Behrens, Martina Morschhäuser, Holger Viebrock,  
Eberhard Zimmermann: Länger erwerbstätig aber wie? Opladen
- Naegele, Gerhard (1992): Zwischen Arbeit und Rente. Gesellschaftliche Chancen und Risiken älterer  
Arbeitnehmer. Bremen
- Nienhäuser, Werner (1998): Ursachen und Wirkungen betrieblicher Personalstrukturen. Stuttgart  
Nienhäuser, Werner (2000): Personalwirtschaftliche Wirkungen unausgewogener betrieblicher Alters-  
strukturen; in: Rainer George, Olaf Struck (Hg.): a.a.O.
- Nullmeier, Frank (2004): Der Diskurs der Generationengerechtigkeit in Wissenschaft und Politik; in:  
Kai Burmeister, Björn Böhning (Hg.): a.a.O.
- Pfeffer, Jeffrey (1997): New directions for Organisation Theory. New York/Oxford
- Rawls, John (1975): Eine Theorie der Gerechtigkeit. Frankfurt am Main
- Reindl, Josef (2000): Betriebliche Innovationsmilieus und das Alter(n) der technischen Intelligenz; in:  
Annegret Köchling u.a., a.a.O.
- Rosenow, Joachim (1982): Die soziale Organisation von Prozessen des Alterns im Betrieb; in: Knuth  
Dohse, Ulrich Jürgens, Harald Russig (Hg.): Ältere Arbeitnehmer zwischen Unternehmensinteressen  
und Sozialpolitik. Frankfurt am Main/New York
- von Rothkirch, Christoph (Hg.) (2000): Altern und Arbeit: Herausforderung für Wirtschaft und  
Gesellschaft. Berlin
- Sackmann, Reinhold (1988): Konkurrierende Generationen auf dem Arbeitsmarkt. Altersstrukturierung  
in Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik. Opladen
- Strauß, Jürgen (1975): Produktion und Definition älterer Arbeitnehmer, Diplomarbeit, Frankfurt am  
Main (unveröffentlicht)
- Strauß, Jürgen (1997): Chancen und Risiken älterer Arbeitnehmer bei Gruppenarbeit; in: Berufsbildung  
in Wissenschaft und Praxis, 26. Jg., 26-31
- Strauß, Jürgen (2003): Älter werden in der Arbeit und die Zukunft von Belegschaften; in: IG Metall  
Vorstand, Sozialforschungsstelle Dortmund (Hg.): Länger arbeiten oder früher gehen? Antworten  
von Betriebsräten der Automobilindustrie auf den demografischen Wandel. Frankfurt am Main
- Strauß, Jürgen, Wilfried Kruse (2004): Organisationskompetenz neue Anforderungen an Facharbeiter;  
in: Fritz Böhle, Sabine Pfeiffer, Nese Sevsay-Tegethoff (Hg.): Die Bewältigung des Unplanbaren.  
Wiesbaden
- Struck, Olaf (1999): Betriebliche Lebenslaufpolitik in ostdeutschen Unternehmen; in: Mitteilungen aus  
der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 32. Jg., 315-330
- Struck, Olaf (2004): Generationen als zeitdynamische Strukturierung. Zum Deutungsverständnis  
Generation am Beispiel (betriebs-)demografischer Entwicklungen; in: Marc Szydlik (Hg.): Generationen  
und Ungleichheit. Wiesbaden
- Szydlik, Marc (Hg. (2004)): Generation und Ungleichheit. Wiesbaden
- Wolff, Heimfried, Katarina Spieß, Henrike Mohr (2001): Arbeit Altern Innovation. Wiesbaden

Anschrift des Verfassers:  
Dipl.-Soz. Jürgen Strauß  
Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund  
Evinger Platz 17  
D-44339 Dortmund  
strauss@sfs-dortmund.de

**Schlagwörter: Demografischer Wandel, Personengruppen, Industrielle Beziehungen**