

Re-constructing age images in UK and Germany:  
Corporate and socio-political actors' rhetoric on  
age (management) discourses

Barbara Sieben  
Heike Pantelmann

Michael Müller-Camen  
Matt Flynn  
Heike Schröder

Freie Universität Berlin  
Department of Management

Middlesex University London

2. Workshop des Forums ‚Kritische Organisationsforschung‘  
Schwerpunkt: Foucault und Organisation

19.-20. Mai 2011, Technische Universität Chemnitz

## Vorbemerkungen

---

### Promotoren für Altersvielfalt und Chancengleichheit am Arbeitsplatz

- Demographischer Wandel
- EU Chancengleichheits-Gesetzgebung
- Fortbestand der Sozialversicherungssysteme

### Dennoch: jugend-zentriertes HRM dominant

- Altersdiskriminierung in Personalauswahl und -entwicklung
- Ausbildung höher geschätzt als Erfahrung
- Frühverrentungskulturen

Und: Nationale Unterschiede in Alterspolitiken und -praktiken  
(z.B. Müller-Camen et al. 2009, 2010)

↳ Verschiedene Altersbilder, die die Situation älterer  
Arbeitnehmer/innen und Arbeitsuchender beeinflussen

## Textfragmente aus

- 20 Experteninterviews, UK and D
- 4x2 Unternehmensfälle:  
Handel, Chemie, Stahl, Schule x UK, D
  - 75 semi-strukturierte Interviews (verschiedene organisationale Akteure)
  - Fokusgruppeninterviews mit Arbeitnehmer/innen 50+

↳ Hier Fokus auf:

D Handel – 3 HR Manager, 4 Linienmanager, 2 Fokusgruppen

## Theorie und Methode

- Innovativer vergleichender Zugang
- Foucault's (z.B., 1989) Diskurstheorie:  
Konstitution von Alters-“Wirklichkeiten” und entspr. Machtwirkungen
- Perelman's & Olbrechts-Tyteca's (1969) Rhetoriktheorie:  
Kreation von Altersbildern durch Mikro-Dynamiken der Sprache
- Erweiterung des Ansatzes von Janssens & Zanoni (2003)

## Zugang

---

Rhetorikanalyse (Perelman-Olbrechts-Tyteca, 1969)

Rhetorik:

Kunst der Überzeugung durch Argumentation

Annahmen:

- Dialektische Beziehung zwischen Redner und Hörerschaft
- Eingebettet in diskursiven Kontext
- Überzeugungskraft durch
  - "taken-for-granted grand Discourses"
  - Rhetorische Schemata

 (weitere) Naturalisierung in hegemonialen common sense

## Rhetorische Schemata

### Ausgangspunkte von Argumenten

- Das Wirkliche (Fakten, "Wahrheiten", Annahmen)
- Das Wünschenswerte (Werte, Loci der Quantität, Qualität ...)

### Entwicklung von Argumenten

- Quasi-logische Argumente
  1. Reziprozität und Gerechtigkeitsregel
  2. Transitivität
  3. Vergleich
- Schemata basierend auf Realitätsstruktur
  1. Beziehungen der Folge
  2. Beziehungen der Koexistenz
  3. Doppelte Hierarchien
  4. Unterschiede der Ausprägung vs. Ordnung
- Schemata, die neue Realitätsstruktur herstellen
  1. Beispiele
  2. Illustrationen
  3. Modelle und Anti-Modelle

„Taken-for granted Grand discourses“

Altersdiskurse

Demographischer Wandel

Problem (D ↑, UK ↓)  
Chance (D ↓, UK ↑)

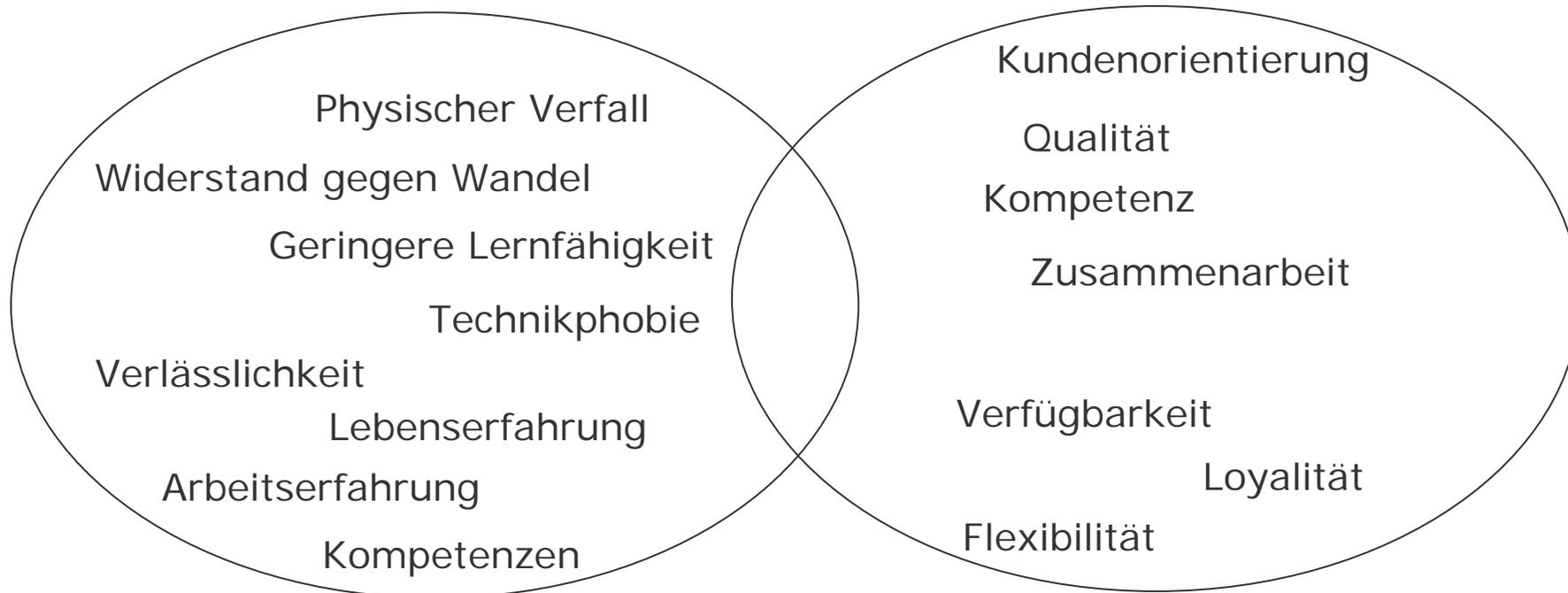
Verlängerung der Lebens(arbeits)zeit

Alterslosigkeit vs. Würde des Alters

Managementdiskurse

Ökonomische Rationalität

„Organizational performer“



## „Essenz“ des (höheren) Alters: Referenz auf Altersstereotype

... wir haben uns sehr viele Gedanken gemacht, auch was eine **Überalterung** sein könnte, wenn man sieht die jungen Menschen die in den nächsten Jahren halt eben auf den Arbeitsmarkt strömen, dass geht kontinuierlich zurück und wir können logischerweise erkennen, dass bis zum Jahr 2020 oder bis zum Jahr 2050 der Anteil der über 50, der über 55 Jährigen erheblich nach oben gehen wird und es gibt, **der Herr Horx**, irgendwann habe ich einen Betrag von ihm gehört, der gesagt hat, es gibt in Kalifornien und Florida Straßen, da gibt es keine Höchstgeschwindigkeit sondern eine Mindestgeschwindigkeit ist vorgesehen weil in diesen Städten doch sehr viele Rentner wohnen die ganz einfach vorausschauender oder passiver fahren, wird man aufgefordert die Mindestgeschwindigkeit einzuhalten und nicht über die Straße zu schleichen. D.h. wenn man das genau, **aber das wissen Sie sehr viel besser als wir**, uns vergegenwärtigen, dass ist nicht nur bei uns, wenn man nach China schaut, dass ist überall, dass die Generationen in den Arbeitsprozessen zwangsläufig **überaltern** und wir dann die richtigen Antworten finden **müssen mindestens mal bis 67, denn der Gesetzgeber hat uns das vorgegeben, müssen wir die richtigen Antworten haben.** (D Handel, HR Manager 1)

Ausgangspunkt:  
das Wirkliche  
(+Wertung als  
Problem)

Vergleich:  
Fahrverhalten –  
Arbeitsleistung

Realitätsstruktur:  
Beziehung der  
Folge

Plus: Referenz auf  
Experten und  
externe Zwänge

## Topos: Gesetzmäßiger physischer Verfall (→ Problem)

aber nur [...] mit älteren MA zu arbeiten ist öfter schwierig weil die einfach vom körperlichen irgendwann nachlassen. Ich merke das bei mir, ich bin jetzt Anfang 40, ich bin jetzt auch nicht mehr so belastbar wie mit 25, 25-30 ist ja bei Menschen die maximale Belastbarkeit normalerweise da, klar kann ich heute noch 12 Stunden am Stück arbeiten aber ich brauche schon eher 7-8 Stunden Schlaf wie früher hatte ich 4 Stunden Schlaf und am nächsten Tag weitergearbeitet, dass schaffe ich heute nicht mehr, 4 Stunden langen mit mittlerweile nicht mehr als Schlaf, nicht nach einem 12 Stunden Arbeitstag. Und so lässt das halt im Alter nach, das muss man einfach berücksichtigen (D Handel, Line Manager 1)

In meinem heißgeliebten Offenbach ist ein ehemaliger Außendienst-MA im Einsatz, er macht Realisationsarbeiten, der ist mittlerweile 82 Jahre alt, ist eine rühmliche Ausnahme, topfit. [...]. In den ganzen Jahrzehnten immer wieder ja aber in der letzten Zeit immer weniger mit ja ich mache weiter als Aushilfe. Die Menschen sind verbraucht, die Menschen wollen nicht mehr, die Menschen können auch nichts mehr und wollen einfach ihr Leben einmal leben. (D Handel, Betriebsrat)

Aber das bleibt ja nicht aus, ohne Kraft geht nichts, es fragt sich nur, wie man es anpackt. Aber ich bin körperliche Arbeit gewöhnt, also mir persönlich ... es ist ja mehr die Allgemeinheit, ich bewältige das ganz gut eigentlich, noch. (D Handel, Mitarbeiter 50+)

Topos: Spezifische Erfahrungen und Kompetenzen (→ **Chance**)

deshalb versuchen wir schon Rücksicht darauf zu nehmen aber man kann halt nicht, wenn man nur solche MA hätte wäre es schwierig weil ich kann ja nicht nur ab 9 Uhr arbeiten lassen, ab 7 Uhr müssen schon mal die ersten da sein, dass ist halt so. **Erfahrene Kräfte, man braucht eine gute Mischung sage ich immer, erfahrene Kräfte die noch Spaß an der Arbeit haben kann man auch berücksichtigen,** aber nur zu solchen Zeiten mit älteren MA zu arbeiten ist öfter schwierig weil die einfach vom körperlichen irgendwann nachlassen. (D Handel, Line Manager 1)

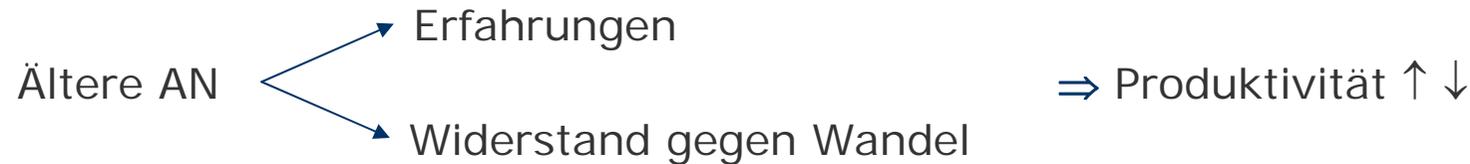
Wichtig ist, dass der gesunde Mix da ist in dem Laden, da tun sie sich in manchen Läden sehr schwer wenn da irgendwann einmal nicht aufgepasst worden ist, dass die Mischung stimmt und sie haben jetzt auf einmal sehr viel ältere MA. **Das ist vielleicht gut für den Kunden weil da ist eine unheimlich immense Kundenbindung und das sind die selben MA wie schon seit Jahren und die kennen die Kunden von so bis so aber alles was neu kommt tun sie sich natürlich sehr schwer,** alles was sie als Änderung herbeiführen wollen im Markt, mit neuen Sortimenten, dann nehmen wir einmal Fisch rein, ach das hatten wir damals schon, dass wollte schon keiner haben, da werden viele Dinge auf Tod geredet und da müssen sie als Bezirksleiter auch schon immer mal wieder aufpassen, wenn ein MA ausscheidet wie ich den ersetze. Wobei man in einem Laden mit sehr vielen jungen Leuten auch manchmal einen etwas Älteren dazu geben sollte, das Verhältnis muss schon passen. (D Handel, Line Manager 2)

## Ergebnisse

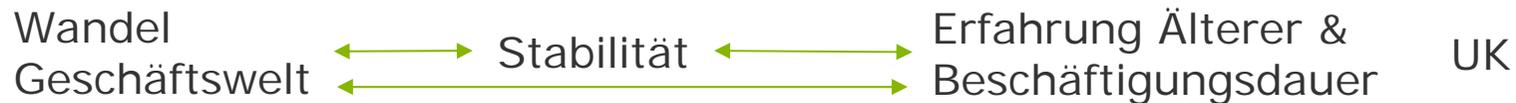
### Altersbilder als Legitimation von Managementpraktiken

Bsp.:

- „Altersmischung wird gebraucht (nicht ausschließlich Ältere)“ (D)  
Schema: Beziehung der Koexistenz und der Folge



- „Ältere werden gebraucht“ (UK)  
Schema: Transitivität



## Ergebnisse

### Altersbilder als Legitimation von Managementpraktiken

da kann ich keine Rücksicht nehmen ob der jetzt 30, 40 oder 62 ist, er hat mit 62 genau die Leistung zu bringen letzten Endes, das würde ja bedeuten, je älter die MA werden desto schlechter wird das Ergebnis, das kann es nicht sein [...] das Gehalt wird im Rahmen der neu zu übernehmenden Funktion im Rahmen der dortigen Gleichbehandlung angepasst [...] es ist ja nicht so, dass bei uns nur, ich sagt mal, Milch und Honig fließt, wir wollen auch grüne Dollar erwirtschaften und nicht gelbe Dollar, Spielgeld, also das wir jetzt Samariter wären und alles (D Handel, HR Manager 1)

### Quasi-logische Argumente

- Reziprozität und Gerechtigkeitsregel  
identische Behandlung von Personen oder ähnliche Suituationen rechtfertigen
- Transitivität  

Entgelt	↔	Leistung	↔	Alter
	↔			
- Vergleich  
Unternehmen kein Samariter

## Altersbilder als Legitimation von Managementpraktiken

auch MA die selbst bei uns ausgeschieden, die wir gerne noch im Unternehmen behalten die in der Regel in Großstädten ja vielleicht alleine sind und eine gewisse Vereinsamung droht, die dann innerhalb unserer Märkte mit 10 Stunden weiter beschäftigt werden, dass was auch legitim ist im Rahmen der Rente, dann sind die 2x 5 Stunden in der Woche da, [...] wir können von deren Wissen, von deren Know How partizipieren, jeden Tag, sie kennen die Strukturen, sie kennen ihre MA, ihren Kundenstamm und bei 10 Stunden ist die Produktivität immer noch genauso hoch als wenn wir uns jetzt einen MA jetzt vergegenwärtigen der bei 40 oder bei 45 Jahren, also insofern haben wir auch noch MA die 65 oder vielleicht auch 70 sind oder noch älter, Reinemacherfrauen, Putzfrauen die vielleicht auch 75 sind wo jemand sagt, Mensch volkswirtschaftlich bei der Anzahl, ich sage einmal der Arbeitslosen, aber hier geht es auch darum, MA zu binden, ihnen die Gemeinschaft zu erhalten und letzten Endes wenn der MA sagt, ich möchte jetzt doch endgültig aufhören, dann scheidet er aus und ansonsten ist er eben noch integriert und fühlt sich wohl und das ist insbesondere in den Ballungszentren, in den Großstädten. (D Handel, HR Manager 1)

## Altersbilder als Legitimation von Managementpraktiken

Die Verkäuferin die mit 25, 30 Stunden an der Kasse gesessen hat, wo war die den, auf einer Weiterbildung oder auf einem Seminar und da dann zu sagen, jetzt sind sie so nett und gehen mal, machen sie doch einfach mal einen Arzneimittelschein, das ist halt sehr schwierig da dann zu sagen, jetzt fahren sie mal zwei Tage irgendwo hin, schlafen vielleicht noch eine Nacht im Hotel, sie dazu zu bewegen ist natürlich sehr schwierig [...]. Sie müssen es dann viel über Persönliche machen, sie sind jetzt schon Mitte 50, dann weiß man ja, die Mutter ist schon 70 und dann sage ich, jetzt gehen sie doch mal zum Erste Hilfe Kurse, nicht für hier, nutzen sie es doch für zuhause, stellen sie sich vor, ihre Mutter ist 70 die fällt in der Küche um da können sie doch wenigstens helfen, jetzt wissen sie gar nichts [...]. Also da gibt es schon Möglichkeiten aber es ist halt, das Unternehmen bietet es an aber wenn die Führungskraft nicht schaut, dass es wahrgenommen wird dann passiert nichts. **Das ein MA von sich aus kommt, das ist wenig, gerade auch bei den Älteren, die möchten ihren Job machen, die haben ihr Privatleben, da ist nicht mehr so der Enthusiasmus da sich da noch weiterzubilden.** Die Jungen kriegen sie dann über den Weg, dass sie sagen, wenn sie nicht bei uns bleiben wollen, dann stellen sie sich einmal vor, sie haben das und das und das und sie bewerben sich woanders und sie haben eine Mappe wo sie sagen können, ich habe nicht nur Verkäufer gelernt sondern ich habe einen Arznehilfeschein und ich habe einen Erste Hilfe Kurs und ich habe eine Kassenschulung und ich habe das und da liegen zwei Bewerbungen, was meinen sie für wem sich der neue Chef sich entscheidet? Und wenn sie das einen älteren MA sagen, der seit 25 dabei ist, was wollen sie überhaupt? (Line Manager 2)

## Fazit und offene Fragen

---

### Rhetorische (Ko-)Konstruktion von Altersbildern

- Höheres Alter als Problem
  - V.a. rhetorische Schemata basierend auf Realitätsstruktur
  - Fakten, Wahrnehmungsbegriffe (sehen, hören, erkennen)
- Höheres Alter oder Altersdiversität als Chance
  - V.a. rhetorische Schemata, die neue Realitätsstruktur herstellen
  - Beispiele, (Anti-)Modelle, Vergleiche

### Altersbilder als Legitimation von Managementpraktiken

- V.a. rhetorische Schemata basierend auf Realitätsstruktur
- Bezug auf Managementdiskurse

### Offene Fragen

- Methodisch: wie "Dominanz" (Problem vs. Chance) belegen
- Konzentration auf 2 Unternehmensfälle (Tiefe) versus branchenübergreifend ("Generalisierung", Fokus worauf?)
- Sicher noch weitere ...

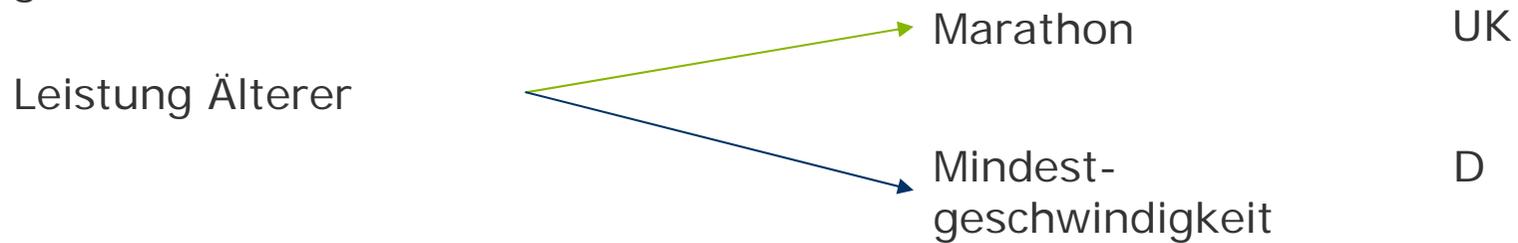
# Ergebnisse

## Ergebnisse

- Altersdiversität (oder hohes Alter?) als business case UK
- Überalterung als Problem D

## Exemplarische Argumentationsmuster

### Vergleich



### Transitivität



Foucault, Michel (1989): *Archaeology of Knowledge*. London: Routledge.

Müller-Camen, Michael/Croucher, Richard/Flynn, Matt/Schroder, Heike (2010): National Institutions and Employers' Age Management Practices in Britain and Germany: 'Path Dependence' and Option Creation. *Human Relations*, in print.

Müller, Camen, Michael/Flynn, Matt/Schröder, Heike (2009): The Management of an Ageing Workforce: A Comparative Multi-level Assessment of Organizational Policies and Practices in Germany and the UK. Paper presented at the Dutch HRM Network Conference, Amsterdam, November 2009.

Perelman, Chaïm/Olbrechts-Tyteca, Lucie (1969): *The New Rhetoric: A Treatise on Argumentation*. London: University of Notre Dame Press.

Zanoni, Patrizia/Janssens, Maddy (2003): Deconstructing Difference: The Rhetoric of Human Resource Manager's Diversity Discourses. *Organization Studies*, 25 (1): 55-74.

## Hintergrundergebnisse: Nationale Unterschiede

### Institutioneller Rahmen von Alterspolitiken

UK	D
Altersvorsorge	
v.a. betrieblich und privat	v.a. staatlich
Arbeitsmärkte	
Externe stärker	Interne stärker
Beschäftigungssicherheit	
Gering	Hoch (für "Insider")
Gewerkschaftlicher Einfluss	
Relativ schwach	Relativ stark

## Hintergrundergebnisse: Nationale Unterschiede

### Politische Reaktionen auf das 'Altersproblem'

UK	D
<p>Regierungsziel: "Bring one million older workers back to work"</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- "Age positive" Kampagne</li> <li>- Schrittweises Heraufsetzen des Renteneinstiegsalters</li> <li>- Incentives für Beschäftigte länger zu arbeiten</li> <li>- Alters-Anti-Diskriminierungs-gesetzgebung, aber "light touch approach"</li> </ul>	<p>Regierungsmaßnahmen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Altersimage-Kampagnen</li> <li>- Anhebung Renteneintrittsalter</li> <li>- Incentives für Beschäftigung von Arbeitnehmerinnen 50+</li> <li>- Anti-Diskriminierungs-Gesetzgebung (AGG)</li> </ul> <p>Kollektive Maßnahmen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Regionale Beschäftigungspakte</li> <li>- Tarifvereinbarungen zu demographischem Wandel</li> </ul>

## Hintergrundergebnisse: Nationale Unterschiede

### Nationale Modelle des betrieblichen Age Management

Tab. 1: Merkmale von Altersmanagementprogrammen und -praktiken (basierend auf Ansatz von Taylor & Walker, 1998)

	UK				D			
	Chemie	Stahl	Handel	Schule	Chemie	Stahl	Handel	Schule
<b>Ausrichtung</b>								
Proaktiv vs. reaktiv	P	R	P	R	P	P	P	R
In- vs. Exklusion	E	E	I	I	E → I	E → I	E → I	E
<b>Commitment</b>								
Stark vs. gering	G	G	S	G	S	S	G → S	G
Formell vs. informell	I	I	I → F	I	F	F	I → F	I
<b>Geltungsbereich</b>								
Umfassend vs. begrenzt	B	B	U	B	U	U	B	B
Generell vs. auf Ältere gerichtet	G	G	G	G	G	G	G	G
<b>Implementierung</b>								
Extensiv vs. partiell	P	P	P	P	P	P	P	P
Aktiv vs. passiv	P	P	A	P	A	A	A	P

Quelle: adaptiert aus Müller-Camen et al. (2009: 28)

## Hintergrundergebnisse: Nationale Unterschiede

### Foki des betrieblichen Age Management

UK	D
<p>Bindung qualifizierter Mitarbeiter/innen</p> <p>Schaffung von Beschäftigungsoptionen für Ältere über 65</p> <p>Befolgung der Alters-Anti-Diskriminierungsgesetzgebung</p>	<p>Sensibilisierung</p> <p>Lebenslanges Lernen</p> <p>Entwicklung von Alternativen zur Frühverrentung</p> <p>Maßnahmen zur Verhinderung sinkender Produktivität durch alternde Belegschaft</p>



„Länderspezifische“ Altersbilder?

## Back-up

---

### Vergleich

„We also have a 75 year old gentleman who works with us part time. So he has chosen to reduce his hours but he has kept that link and continued to work with us and draw his pension and he still runs marathons. So, from our point of view in terms of breaking down stereotypes that's a great case study for us to say let's not assume that age necessarily means ...?“

(Interview UK – Retail Company – HR Management (HR1))

## Back-up

---

### Transitivität

„I think the second thing the business recognises is that we are such a fast paced, ever evolving, changing business in terms of the products we sell, the stores that we are building, the technology that we use and I think the company really values the stability that different age groups bring. So the mix of ages is really important to us.

(...) we recognise that some of the general qualities that younger people are coming to us as a second career, Dave being an example.

The personal qualities and the life experience that he brings helps bring that level of stability in quite a turbulent industry. So, again, I think that as well is well recognised around the company.

Also I think another trend is that some of our top directors are home grown. They've grown through the business which in one way brings lots of benefits because it shows people the longevity of a career with -- RETAIL COMPANY”

(Interview UK – Retail Company – HR Management (HR1))

## „Essenz“ des (höheren) Alters

---

### Topos: Widerstand gegen Technik und Lernen

Ja das macht es schwieriger weil, wir haben ja so viele Neuerungen, also wenn sie vor 20 Jahre, da hatte ja kaum einer ein Handy gekannt, keinen PC gekannt, heutzutage läuft alles mit besonderen Programmen, allein die Kasse ist eine Welt für sich, was man vorher ganz normal nur eingetippt hatte, wo man sich Preise merken musste, muss man heute ja vielleicht auch noch aber die ganze Progammmhandhabung, dass wird ja nicht weniger, dass wird alles schneller und alles komplizierter für manche Menschen und die kommen einfach damit nicht mehr mit. **Manche wollen das ja auch gar nicht mehr.** Grundsätzlich der größte Teil unserer MA hat sich darauf eingestellt, die sagen ok wir haben jetzt halt ein neues Programm, dass müssen wir jetzt lernen und das werden wir ja auch tun aber es gibt vereinzelt MA die sagen, **lasst mich bitte mal damit in Ruhe ich will das nicht mehr lernen, ich habe jetzt noch 3 Jahre bis zur Rente, lasst mich wirklich damit in Ruhe.** Das macht den Menschen dann im Allgemeinen dann zu **schaffen** weil der der Druck ja auch ständig höher wird, es wird ja nicht stressfreier.“ (GER Handel, HR Manager 2)