

**Kommunikations- und
Technologieforschung**



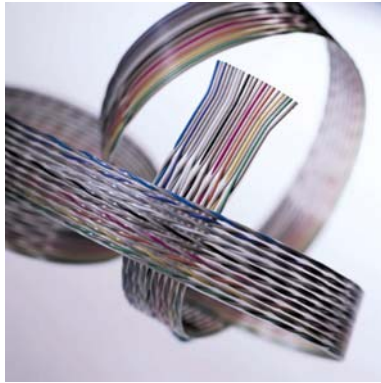
empirica Schriftenreihe

ISSN 1613-2726

Report 01/2006

Serie: Zukunft der Arbeit

active@work



Auswirkungen des
demographischen Wandels auf
Unternehmen und mögliche
Maßnahmen zur Sicherung der
Beschäftigung älterer
Arbeitnehmer

Literaturanalyse

Norbert Kordey

Werner B. Korte

September 2005



empirica Gesellschaft für Kommunikations-
und Technologieforschung mbH

Oxfordstr. 2

D-53111 Bonn

Tel. (+49) (228) 98530-0

Fax (+49) (228) 98530-12

www.empirica.com

empirica GmbH

empirica ist ein privates, international tätiges Forschungs- und Beratungsunternehmen mit diesen thematischen Schwerpunkten:

- Telearbeit / Zukunft der Arbeit
- Elektronischer Geschäftsverkehr / eBusiness
- Telematik für ältere und behinderte Menschen
- Telemedizin / Gesundheitstelematik
- Informations- und Wissensgesellschaft

empirica verfügt über langjährige Erfahrung mit quantitativen und qualitativen Forschungsmethoden. Unsere Kunden und Auftraggeber sind private Unternehmen und öffentliche Einrichtungen: große und mittelständische Unternehmen aus der Versicherungs-, Pharma- und Automobilbranche sowie Software- und Hardwarehersteller, des weiteren Telekommunikations-Dienstleister und -Netzbetreiber, soziale Dienstleister und medizinischen Einrichtungen, Bundes- und Landesministerien sowie die Europäische Kommission.

Unsere interdisziplinären Projektteams befassen sich u.a. mit Markt- und Begleitforschung, Politik- und Strategieberatung sowie Technikfolgenabschätzung. Wir beraten Kunden bei der Produktentwicklung und –einführung, der Konzeption und Umsetzung von Pilotprojekten und der Durchführung von Wirtschaftlichkeitsanalysen und Benchmarkingstudien.

Haftungsausschluss

Der Autor übernimmt keinerlei Gewähr für die Aktualität, Korrektheit, Vollständigkeit oder Qualität der bereitgestellten Informationen. Haftungsansprüche gegen den Autor, welche sich auf Schäden materieller oder ideeller Art beziehen, die durch die Nutzung oder Nichtnutzung der dargebotenen Informationen bzw. durch die Nutzung fehlerhafter und unvollständiger Informationen verursacht wurden, sind grundsätzlich ausgeschlossen, sofern seitens des Autors kein nachweislich vorsätzliches oder grob fahrlässiges Verschulden vorliegt.

Impressum

empirica Schriftenreihe

Report 1/2006

Januar 2006

empirica Gesellschaft für Kommunikations- und Technologieforschung mbH

Oxfordstr. 2

D-53111 Bonn

Tel. (+49) (228) 98530-0

Fax (+49) (228) 98530-12

E-Mail: info@empirica.com

Internet: <http://www.empirica.com>

Redaktion: Werner B. Korte

ISSN 1613-2726

Die Wiedergabe von Informationen aus diesem Bericht ist mit entsprechender Quellenangabe vorbehaltlich anderslautender Bestimmungen gestattet.

© empirica GmbH, Bonn, 2006.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	5
1.1	Zielvorgaben der Europäischen Gipfel von Barcelona und Stockholm	5
1.2	Gegenwärtige Unternehmenspraxis.....	5
1.3	Das Projekt active@work.....	6
1.4	Inhaltsangabe der vorliegenden Literaturanalyse	7
2	Demographischer Wandel.....	8
2.1	Bevölkerungsentwicklung.....	8
2.2	Demographischer Wandel und Arbeitsmarkt.....	10
2.3	Regionale Disparitäten	11
3	Praxis der Frühverrentung und betriebliche Altersstrukturen.....	14
3.1	Frühverrentung als vorherrschende Personalpolitik	14
3.2	Exkurs: Rechtliche Rahmenbedingungen	15
3.3	Altersaufbau der Unternehmen.....	16
4	Situation Älterer auf dem Arbeitsmarkt.....	19
4.1	Erwerbsbeteiligung Älterer nach Geschlecht	19
4.2	Ältere Erwerbstätige nach Stellung im Beruf	20
4.3	Ältere Erwerbstätige nach Branche und Betriebsgröße	20
4.4	Alterszusammensetzung der Berufsgruppen	22
4.5	Bildung und Qualifikation älterer Erwerbstätiger	23
5	Eigenschaften älterer Erwerbstätiger	24
5.1	Einfluss des Alters auf die Leistungsfähigkeit	24
5.2	Alter und Krankenstand.....	25
5.3	Alter und Weiterbildung - Lebenslanges Lernen	26
5.4	Alter und Betriebsbindung bzw. Fluktuation.....	27
5.5	Senioritätsprinzip - Altersabhängige Vergütung	28
6	Herausforderungen für Betriebe und Personalverantwortliche	29
6.1	Rekrutierung und Betriebsbindung bei Jüngeren	30
6.2	Alternde Belegschaften	30
6.3	Ausscheiden von älteren Mitarbeitern	33
6.4	Veränderung der Altersstruktur der Kunden.....	34
7	Altersstruktureller Handlungsbedarf in Unternehmen	36
7.1	Rekrutierung	37
7.2	Know-how Erhalt	38
7.3	Erhalt der Produktivität.....	39
7.4	Innovationskraft stärken.....	40
7.5	Unternehmenskultur anpassen.....	41

7.6	Vertrieb weiterentwickeln	41
7.7	Gezielte Fluktuation ermöglichen	42
8	Personalpolitische Maßnahmen	43
8.1	Einzelmaßnahmen im Überblick	43
8.2	Best Praxis-Beispiele	46
9	Konzeptentwicklung und Einführungsstrategie	49
9.1	Bestandsaufnahme	49
9.2	Konzeptentwicklung	50
9.3	Einführungsstrategie	51
10	Links und Literatur	53
10.1	Literatur	53
10.2	Aktuelle Presseartikel	56
10.3	Links	57

1 Einleitung

Die Bevölkerung wird im Schnitt immer älter. Im Gegensatz hierzu ist der Anteil Älterer in den Betrieben bislang eher gering. Obwohl die Menschen heute im Alter vitaler und leistungsfähiger sind als jemals zuvor, scheiden sie eher aus dem Erwerbsleben aus. Angesichts der Herausforderungen einer globalisierten, von grenzüberschreitendem Wettbewerb geprägten Wirtschaft kann es sich unser Land jedoch immer weniger leisten auf das unzureichend genutzte Potenzial ältere Arbeitnehmer zu verzichten.

1.1 Zielvorgaben der Europäischen Gipfel von Barcelona und Stockholm

Die Politik hat das Problem der geringen Alterserwerbstätigkeit erkannt. Ziel der Europäischen Union ist es Arbeitskräfte länger im Erwerbsleben zu halten. In diesem Zusammenhang wurden vom Europäischen Rat in Barcelona bzw. Stockholm die folgenden konkreten Ziele formuliert:

- Das tatsächliche Durchschnittsalter der Beendigung des Arbeitslebens soll bis 2010 allmählich um fünf Jahre ansteigen.
- Die durchschnittliche EU-Beschäftigungsquote der älteren Männer und Frauen (zwischen 55 und 64) soll bis 2010 auf 50% angehoben werden (vgl. CEC 2003).

Von den genannten ehrgeizigen Zielen der Europäischen Beschäftigungsstrategie ist man in Deutschland jedoch noch relativ weit entfernt: Mit einem durchschnittlichen Erwerbsaustrittsalter von 60,7 Jahren (Männer 60,9, Frauen 60,4) gehört Deutschland zu den Ländern mit einer großen Diskrepanz zwischen effektivem und gesetzlichen Rentenzugangsalter. Insbesondere die Beschäftigtenquote Älterer (zwischen 55-64 Jahren) fällt hierzulande mit 37,7% (Männer 46,1%, Frauen 29,5%) im Vergleich z.B. zu den skandinavischen Ländern (Schweden: 66,8%, Dänemark: 58,0%) gering aus (Daten jeweils für 2001 – vgl. CEC 2003). Entsprechend hat die europäische Kommission in ihren jährlichen „Employment Guidelines“ in den letzten Jahren größere Anstrengungen von Deutschland verlangt um seine Erwerbsbeteiligung nachhaltig zu erhöhen.

1.2 Gegenwärtige Unternehmenspraxis

Stimmen nun diese Ziele der Politik mit denen der Anwender aus den Unternehmen überein? Eher das Gegenteil ist der Fall. Während Alterungsprozesse in der Bevölkerung die Politik als Herausforderung zunehmend beschäftigen, ist das Problembewusstsein für die Konsequenzen des demographischen Wandels in den meisten Unternehmen offensichtlich noch gering verbreitet. Als mögliche Ursache hierfür werden die immer kürzer werdenden Planungshorizonte der Betriebe angeführt (vgl. Siemann 2001).

Zwar gibt es erste Anzeichen, dass in den Personalabteilungen die Problematik älter werdender Belegschaften erkannt wird. Laut der Cap Gemini Studie „HR-Barometer 2004/2006“ (<http://www.de.capgemini.com/servlet/PB/menu/1514407/>; siehe auch Computerwoche 7/2005) wollen immerhin 27% der Personalverantwortlichen dem demographischen Wandel und der damit einhergehenden Alterung der Belegschaften mehr Aufmerksamkeit schenken. Aber bis zur Umsetzung in konkrete Unternehmenspolitik ist es oftmals ein weiter Weg.

Viele Unternehmen nutzen ältere Arbeitnehmer weiterhin als betriebliche Flexibilitäts- und Anpassungsreserve. Im Vordergrund der Personalpolitik steht vielfach noch immer die Frühverrentung, obwohl die entsprechenden Anreize demnächst auslaufen. Auch die gängige Einstellungspraxis von Unternehmen benachteiligt ältere Arbeitnehmer. Obwohl Mitarbeitern über 45 von den Personalverantwortlichen beste Eigenschaften zugeschrieben werden, bleiben sie oftmals außen vor (siehe Handelsblatt vom 21-23.1.2005).

Die gegenwärtige Personalpolitik vieler Unternehmen steht somit oftmals noch im Widerspruch zu den Herausforderungen des demographischen Wandels. Anpassungen der Rentengesetzgebung und der sinkende Anteil junger Menschen werden jedoch dazu führen, dass Arbeitnehmer länger in den Betrieben beschäftigt werden müssen. Damit stehen die Unternehmen vor der Herausforderung nach Möglichkeiten des aktiven Personalmanagements für die Altersgruppe der Älteren zu suchen.

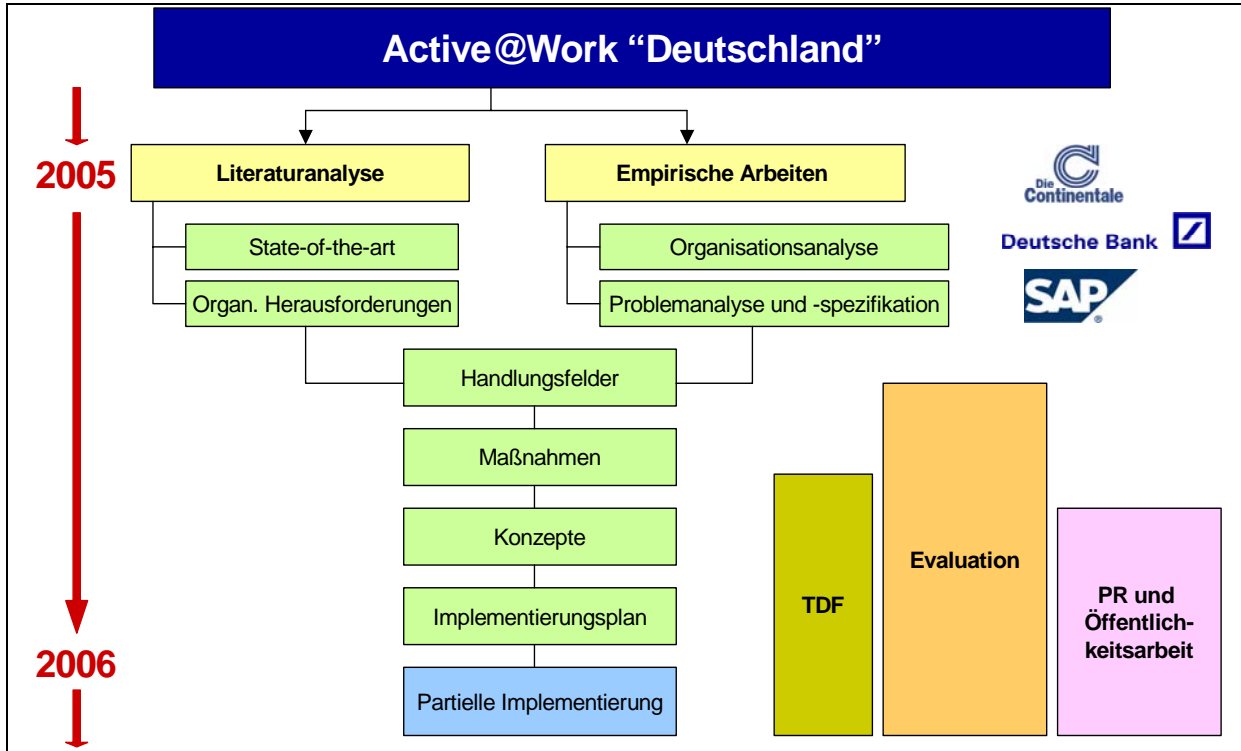
1.3 Das Projekt active@work

Vor diesem Hintergrund wird das vom Europäischen Sozialfonds geförderte Projekt [active@work](http://www.activeatwork.net) (<http://www.activeatwork.net>) durchgeführt (Laufzeit 11/2004 - 10/2006). Ziel des deutschen Teilprojektes ist es, in drei Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen und mit unterschiedlich gelagerten Problemstellungen personalpolitische und organisatorische Maßnahmen für ältere Mitarbeiter zu entwickeln, zu testen und zu bewerten.

Als Anwender nehmen das Versicherungsunternehmen Die Continentale, die Deutsche Bank sowie der Business-Softwaresystemhersteller SAP teil. Empirica nimmt die Rolle des nationalen Moderators und Koordinators ein.

Im Projekt werden keine vorgefertigten Lösungen präsentiert, sondern es werden basierend auf einer Problemspezifikation gemeinsam mit den genannten Unternehmen individuell zugeschnittene Organisations- und Personalentwicklungsmaßnahmen erarbeitet. Diese werden dann in den Anwenderunternehmen partiell implementiert, von externen Experten umfassend evaluiert (Transnational Dialogue Forum) und einer Erfolgskontrolle unterzogen. Wert wird zudem auf den Erfahrungsaustausch zwischen den beteiligten Anwendern gelegt.

Abbildung 1: Arbeitsplan Projekt active@work



Quelle: eigener Entwurf

1.4 Inhaltsangabe der vorliegenden Literaturanalyse

Parallel zu den empirischen Arbeiten wurde im Rahmen des Projektes active@work auch die vorliegende Literaturanalyse zu den Konsequenzen der demographischen Entwicklung für die Arbeitswelt erstellt. In ihr wird herausgearbeitet, welche Herausforderungen möglicherweise auf die Unternehmen zukommen und welche Maßnahmen geeignet erscheinen, um sich rechtzeitig auf dem demographischen Wandel einzustellen.

Die Literaturstudie gliedert sich wie folgt:

- Im Anschluss an diese Einleitung wird in Kapitel 2 näher auf den demographischen Wandel eingegangen. Hierzu können wir uns relativ kurz fassen, weil diese Thematik in der Literatur bereits breit behandelt wird.
- Kapitel 3 widmet sich der Praxis der Frühverrentung, den rechtlichen Rahmenbedingungen und ihren Auswirkungen auf die betrieblichen Altersstrukturen.
- Im Kapitel 4 werden die Arbeitsmarktdaten differenziert nach Altersgruppen sowie den statistischen Merkmalen Geschlecht, Stellung im Beruf, Branche, Betriebsgröße, Beruf und Qualifikation aufgearbeitet.
- Kapitel 5 schildert den Erkenntnisstand in der wissenschaftlichen Literatur zu den Eigenschaften älterer Arbeitnehmer. Angesprochen wird inwieweit die Leistungsfähigkeit, der Krankenstand, die Teilnahme an Weiterbildung, die Betriebsbindung und die Vergütung vom Alter abhängig sind.
- Kapitel 6 listet mögliche Problemsituationen für Unternehmen auf, die sich aufgrund des demographischen Wandels einstellen können.
- Im Kapitel 7 werden darauf aufbauend entsprechende Handlungsfelder einer vorausschauenden Personalpolitik abgeleitet und näher beschrieben wie Unternehmen sich frühzeitig auf veränderte Altersstrukturen der Belegschaft, aber auch der Kunden, einstellen können.
- Kapitel 8 nennt potenzielle personalwirtschaftliche Maßnahmen bzw. Best-Praxis- Beispiele zur Sicherstellung der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer.
- In Kapitel 9 finden sich schließlich erste Überlegungen zur Vorgehensweise bei der Konzeptentwicklung und der möglichen Einführungsstrategie.
- Listen der verwendeten Literatur sowie ausgewählter Internet-Ressourcen runden den Bericht ab.

Vorab noch folgende Anmerkungen zu den verwendeten Begrifflichkeiten: Unter älteren Erwerbstätigen werden i.d.R. die Erwerbstätigen im Alter von 50 Jahren aufwärts verstanden (vgl. Naegele/ Frerichs 2004). Die Begriffe Personalpolitik, Personalmanagement und das aus dem Angelsächsischen übernommene Human Resource Management werden synonym gebraucht (vgl. Bröckermann 2003). Aus Gründen der besseren Lesbarkeit werden Begriffe in ihrer generischen Form benutzt. Wenn also beispielsweise von Mitarbeitern die Rede ist, sind immer sowohl Männer als auch Frauen gemeint.

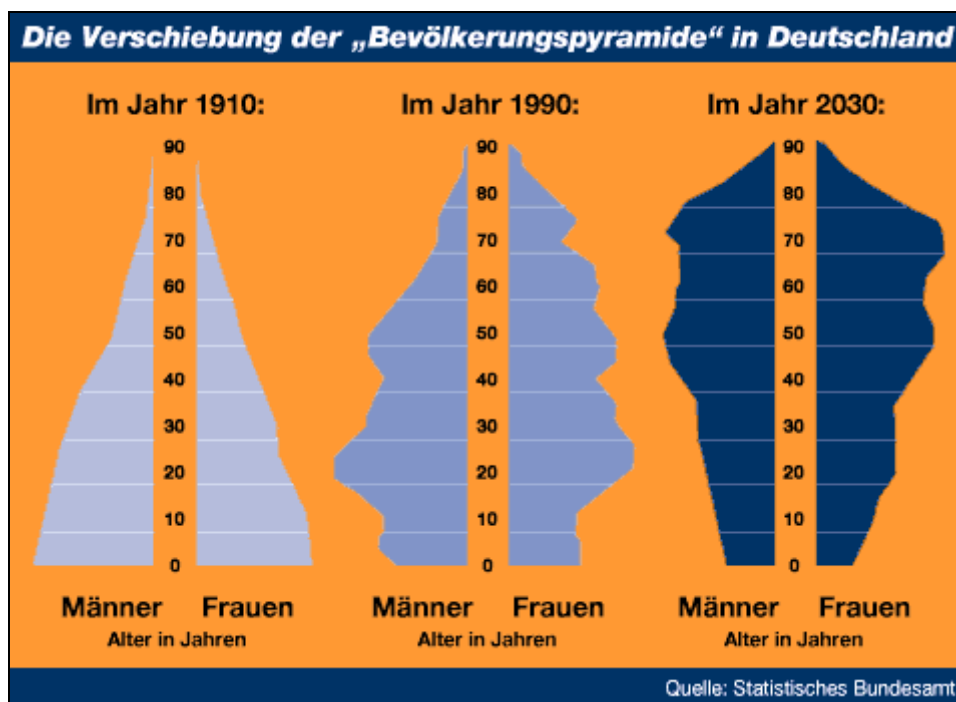
2 Demographischer Wandel

2.1 Bevölkerungsentwicklung

Der demographischen Wandel, der in der Tendenz für alle europäischen Staaten festzustellen ist, ist ein schleichender und sehr langwieriger Prozess. Besonders anschaulich wird die demographische Entwicklung beim Vergleich der sogenannten Alterspyramiden in der nachfolgenden Abbildung 2:

- Am Anfang des letzten Jahrhunderts hatte der Altersaufbau der Bevölkerung die Form einer Pyramide, d.h. die jungen Jahrgänge waren erheblich stärker vertreten als die älteren Jahrgänge.
- Dies hat sich erheblich gewandelt. Die Pyramide des Jahres 1990 lässt sich als „Tannenbaum“ beschreiben, mit Einkerbungen durch die Weltkriege und ihre Folgen sowie den Babyboom in den 60er Jahren.
- Die Bevölkerungspyramide von 2030 steht quasi auf dem Kopf. Die geburtenstarken Jahrgänge der 60er sind dann im Rentenalter. Die nachwachsenden Kohorten sind deutlich schwächer vertreten als die der jeweiligen Elterngeneration.

Abbildung 2: Altersaufbau der Bevölkerung im Zeitvergleich



Quelle: FhG IAO et al. Konferenzunterlagen 2004

Verantwortlich für den demographischen Wandel sind im Wesentlichen zwei Ursachen: die kontinuierlich steigende Lebenserwartung und die niedrige Geburtenrate.

Bedingt durch Fortschritte in Gesundheitswesen, Hygiene, Ernährung, Wohnsituation und Arbeitsbedingungen, aber auch durch den gestiegenen materiellen Wohlstand hat die Sterblichkeit der Menschen stark abgenommen. Lag die durchschnittliche Lebenserwartung in Deutschland zu Beginn des 20. Jahrhunderts noch bei knapp 45 Jahren für Männer und gut 48 Jahre für Frauen, beträgt sie heute 75 Jahre bei Männern und 81 Jahre bei Frauen. Auch in Zukunft wird sich der Trend zum Älterwerden weiter fortsetzen (vgl. Behrend 2002, Statistisches Bundesamt 2004a).

Deutschland gehört weltweit zu den Staaten mit der geringsten Geburtenhäufigkeit. Zur Erklärung werden neben der Sozialisation und dem gesellschaftlichen Wertewandel die Kosten von Kindern herangezogen. Allerdings ist dies kein neues Phänomen. Lag die durchschnittliche Geburtenrate pro Frau Mitte der 60er Jahre noch bei 2,5 Kindern, ist sie seit Anfang der 70er Jahre zu gering um den Bevölkerungsbestand langfristig zu sichern. Seit 30 Jahren (sogenannter Pillenknick) werden nur noch etwa 1,4 Kinder pro Frau geboren; notwendig wären jedoch 2,1 Kinder pro Frau um die Bevölkerung stabil zu halten (vgl. Fuchs et al. 2004, Deutsche Bank 2002).

In den Medien tauchen in diesem Zusammenhang nicht selten Schlagzeilen auf wie „Land der Greise“ (vgl. SZ 10.1.05) oder „Wir werden weniger“ (vgl. Die Zeit 43-48/ 2004). Kurz- bis mittelfristig kommt es in Deutschland jedoch keineswegs zu einem Bevölkerungsrückgang. Vielmehr wird in den nächsten Jahren die Bevölkerungszahl voraussichtlich eher noch geringfügig anwachsen und erst nach 2020 unter das heutige Niveau von 82 Mio. Einwohnern fallen. Für das Jahr 2050 ergibt sich dann, je nach Modellrechnung, eine Bevölkerungsgröße zwischen 65 und 73 Mio., wobei höhere Zuwanderungen den aus dem Geburtendefizit resultierenden Bevölkerungsrückgang mindern aber nicht aufheben (vgl. Deutscher Bundestag 2002).

Wir halten fest: In den nächsten 10-15 Jahren bleibt die Bevölkerungszahl in Deutschland weitestgehend stabil. Was sich hingegen erheblich verändert ist die Alterszusammensetzung der Bevölkerung. Dank höherer Lebenserwartung werden die Menschen immer älter, gleichzeitig kommen immer weniger Junge nach, weil weniger Kinder geboren werden. Allerdings geht die Zahl der Geburten nicht zurück, weil die Kinderzahl je Frau sinkt, sondern weil es weniger Frauen im gebärfähigen Alter gibt. D.h. die eigentlichen Ursachen liegen schon Jahrzehnte zurück (Babyboom der 60er Jahre und anschließender Pillenknick).

Anhand von einfachen Beziehungszahlen können die derzeitigen und künftig zu erwartenden Verschiebungen in der Altersstruktur der Bevölkerung deutlich gemacht werden (siehe Tabelle 1):

Tabelle 1: Kennziffern zum Altersaufbau der Bevölkerung in Deutschland

Jahr	Kinderquotient¹⁾	Jugendquotient¹⁾	Altenquotient¹⁾	Gesamtquotient²⁾	Hochbetagtenquotient³⁾
1991	29,2	22,9	26,8	78,9	5,1
1999	27,6	19,6	28,6	75,8	4,8
2010	24,3	20,5	36,1	81,0	6,5
2020	23,0	18,2	39,1	80,3	8,7
2030	24,3	18,3	50,7	93,2	9,0
2040	24,0	19,5	57,8	101,2	11,6
2050	23,7	18,5	57,3	99,5	15,6

1) Kinderquotient: Personen im Alter von 0 bis unter 15 Jahre, Jugendquotient: Personen im Alter von 15 bis unter 25 Jahre und Altenquotient: Personen im Alter von 65 Jahren und älter, jeweils bezogen auf die Bevölkerung im Alter von 25 bis unter 65 Jahren

2) Summe aus Kinder-, Jugend- und Altenquotient

3) Personen ab dem vollendeten 80. Lebensjahr bezogen auf 100 Personen im Alter von 20 bis unter 80 Jahre

Quelle: Deutscher Bundestag 2002, S. 26 u. 33

Der Anteil der Alten (ab 65 Jahre) und insbesondere der Hochbetagten (ab 80 Jahre) wird drastisch zunehmen, mit gravierenden Folgen nicht zuletzt für die sozialen Sicherungssysteme. Der Altenquotient beispielsweise wird sich von 28,6 in 1999 auf 57,3 in 2050 wahrscheinlich verdoppeln. Kommen derzeit auf 100 Personen im Erwerbaltersalter etwa 30 Personen im Rentenalter, werden es in 2030 bereits 50 und in 2040 bzw. 2050 knapp 60 sein.

2.2 Demographischer Wandel und Arbeitsmarkt

Für unsere Fragestellung von besonderer Bedeutung sind die Entwicklung von Größe und Struktur der Erwerbsbevölkerung. Das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) rechnet in seiner Prognose mit zwei Varianten. Beiden gemeinsam ist, dass es bis 2020 kaum zu Veränderungen hinsichtlich der Größe des Erwerbstätigenpotenzials kommt, das in Deutschland gegenwärtig etwa 40 Mio. beträgt. Nach 2020 ist dann ein Rückgang zu erwarten, wobei das Ausmaß des Rückgangs entscheidend vom Ausmaß der unterstellten Nettozuwanderungen abhängig ist.

Hinsichtlich der Struktur der Erwerbsbevölkerung stimmen beide Prognose-Varianten weitestgehend überein. Es wird in Deutschland zu einem deutlichen Rückgang bei den Erwerbspersonen im mittleren Alter (30-45 Jahre) kommen. Dafür tritt eine starke Zunahme bei den älteren Erwerbspersonen und hier insbesondere bei den 60-Jährigen und Älteren ein. Dieser Prozess ist bereits im vollen Gange. Unten stehende Tabelle beschränkt sich auf Variante II, die von einer durchschnittlichen jährlichen Nettozuwanderung von 260.000 Personen ausgeht (Variante I 140.000).

Tabelle 2: Altersstruktur des Arbeitsangebotes bis 2050 (DIW-Variante II)

Jahr	Erwerbspersonen in Mio.	Erwerbspersonen im Alter von ... bis in %			
		15-30	30-45	45-60	60 u.ä.
1998	40,6	22,8	43,3	30,5	3,5
2010	41,3	22,2	34,8	36,6	6,3
2020	41,3	20,5	32,9	37,3	9,3
2030	36,9	19,9	34,2	34,1	11,8
2040	33,7	20,9	31,8	37,1	10,2
2050	31,0	20,8	32,4	35,3	11,5

Quelle: Deutscher Bundestag 2002, S.70

Die veränderte Alterszusammensetzung der Erwerbstätigen wird auch an Hand folgender Kennzahlen deutlich:

- Nach Modellrechnungen wird sich das Durchschnittsalter des Erwerbspersonenpotenzials in Deutschland von 39,8 Jahren (1996) über 40,7 (2010) bis auf 42,1 Jahre (2030) erhöhen (vgl. Deutscher Bundestag 2002, S.70).
- Seit Mitte dieses Jahrzehnts gibt es erstmals mehr über 50-Jährige als unter 30-Jährige Erwerbspersonen. Die Altersschere öffnet sich (vgl. Siemann 2001, Köchling 2004, ZVEI 2002).

Die nachwachsenden Generationen sind - anteilmäßig und absolut - weniger stark besetzt, wie die folgende Tabelle 3 zeigt. Die Jahrgänge, die künftig ins Erwerbsleben eintreten, werden zahlenmäßig immer schwächer. Um diese „Wenigen“ werden sich die Unternehmen entsprechend stärker bemühen müssen, was manche Autoren bereits von einem „War for Talents“ sprechen lässt (vgl. z.B. Köchling 2004).

Tabelle 3: Jahrgangsstärken in Deutschland 1950-2002

Jahr	Anzahl Lebendgeborene in 1000	Lebendgeborene je 1000 Einwohner
1950	1117	16,3
1960	1262	17,3
1970	1048	13,5
1980	866	11,0
1990	906	11,4
2000	767	9,3
2002	719	8,7

Quelle: Statistisches Bundesamt 2004a, S.39

Vor diesem Hintergrund gewinnt die Gruppe der älteren Arbeitnehmer (sog. 50+) für die betriebliche Personalpolitik zunehmend an Bedeutung. Bevor wir uns den betrieblichen Altersstrukturen zuwenden, zunächst noch ein kurzer Blick auf Prognosen zur künftigen räumlichen Verteilung der Erwerbsbevölkerung in Deutschland.

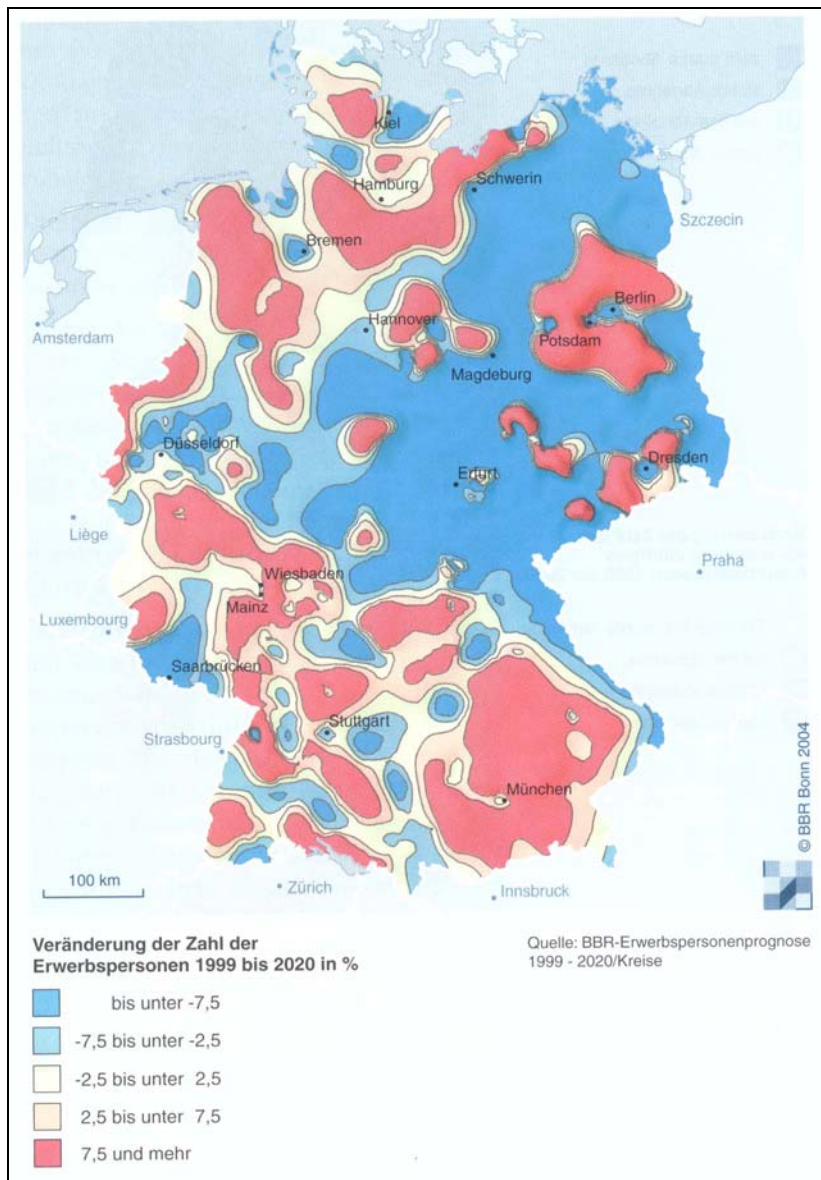
2.3 Regionale Disparitäten

Die beschriebene demographische Entwicklung wird sich in unterschiedlich geprägten Regionen ganz verschieden auswirken. Schon heute variieren die Bevölkerungsdichte und der Altersaufbau der Bevölkerung zwischen den Regionen erheblich. Insbesondere in den Neuen Bundesländern gibt es schon heute stark entleerte Gebiete, aus denen vor allem junge Menschen mangels Arbeits- und Ausbildungsplätzen abgewandert sind.

Das Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR) hat eine regionale Bevölkerungsprognose für 2020 erstellt. Demnach nehmen die räumlichen Unterschiede zu. Einer immer größer werdenden Gruppe von Kreisen mit Schrumpfungstendenzen steht eine kleiner werdende Gruppe mit teils noch kräftigem Wachstum gegenüber. Der Gleichzeitigkeit von Wachstums- und Schrumpfungsprozessen entspricht eine Vielzahl von Problemkonstellationen. Der politische Handlungsbedarf wird sehr unterschiedlich sein (siehe Bucher et al. 2004).

Darauf aufbauend wurde auch prognostiziert, wie sich die Erwerbsbevölkerung in 2020 in Deutschland verteilen wird (vgl. Bucher/ Schlömer 2004). Neben Annahmen zur Bevölkerungsbewegung (Fertilität, Mortalität und Mobilität) gehen hierbei auch solche zur Erwerbsbeteiligung ein. Obwohl die Zahl der Erwerbspersonen von 1999 bis zum Jahr 2020 annähernd stabil bleibt (leichte Abnahme von 40,8 auf 40,1 Mio.), ist mit einer recht großen regionalen Differenzierung zu rechnen (vgl. Abbildung 3).

Abbildung 3: Dynamik der Erwerbspersonen bis 2020



Quelle: Bucher/ Schlömer 2004, S. 163

Die Grafik zeigt ein Dreieck der Schrumpfung der Erwerbspersonen zwischen dem Ruhrgebiet im Westen, Rügen im Nordosten und der Lausitz im Südosten. Wachstum ist dort nur in einigen suburbanen Räumen zu verzeichnen, wie z.B. dem Umland von Berlin oder Dresden. In Westdeutschland ist im Süden und in Teilen des Nordens mit einem Anwachsen der Beschäftigtenzahlen zu rechnen, insbesondere wenn es sich um suburbane Räume großer Agglomerationen handelt.

Zudem sind starke altersstrukturelle Veränderungen der Erwerbspersonen zu erwarten. Die mittlere Altersgruppe der 30-45 Jährigen wird im Zeitablauf in allen Regionen merklich abnehmen, während die Gruppe der Älteren (hier 45+) vor allem in den Alten Bundesländern zunehmen wird. Deutliche Unterschiede gibt es hinsichtlich der Jüngeren (unter 30 Jahren). Während ihre Zahl im Osten durchgehend schrumpft, können die wirtschaftsstarken Regionen Westdeutschlands noch mit leichter Zunahme junger Erwerbspersonen rechnen.

Bestätigt werden die großräumigen Ergebnisse von einer zweiten Prognose, die die regionale Entwicklung der Erwerbstätigkeit zwischen 2001 bis 2010 prognostiziert (vgl. Bade 2004). Auch hier nimmt im Zeitablauf das Entwicklungsgefälle zwischen Ost und West zu. Der Anteil Ostdeutschlands

an allen Arbeitsplätzen wird verstärkt zurückgehen, der Anteil Westdeutschlands entsprechend ansteigen, aber nicht in allen Regionen gleichermaßen. Innerhalb Westdeutschlands am günstigsten schneiden Regionen in Bayern sowie in Norddeutschland ab.

Andere Tendenzen des räumlichen Strukturwandels werden sichtbar, wenn die Prognoseergebnisse nach siedlungsstrukturellen Merkmalen differenziert werden: Im Westen setzt sich die Verlagerung von Arbeitsplätzen ins Umland der Städte und in ländlich-periphere Räume fort, wenn auch etwas abgeschwächt. Im Osten ist es hingegen umgekehrt. Hier schneiden die Agglomerationszentren, d.h. insbesondere Berlin, noch vergleichsweise günstig ab, bei allerdings insgesamt rückläufiger Arbeitsplatzentwicklung.

3 Praxis der Frühverrentung und betriebliche Altersstrukturen

3.1 Frühverrentung als vorherrschende Personalpolitik

Die Neigung der Unternehmen Ältere zu beschäftigen ist hierzulande gering. Deutschland verfügt im internationalen Vergleich unter den Älteren nicht nur - wie bereits eingangs angesprochen – über eine geringe Erwerbstätigenquote; auch die Arbeitslosigkeit unter älteren Erwerbspersonen ist überproportional hoch (vgl. Bertelsmann Stiftung/ BDA 2003b).

Zwar verfügen ältere Arbeitnehmer über einen besonderen Kündigungsschutz, haben sie aber erst einmal ihren Arbeitsplatz verloren, sind die Aussichten auf Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt sehr düster. Besonders prekär ist die Situation diesbezüglich in Ostdeutschland. Der Vorstandsvorsitzende der Bundesagentur für Arbeit (BA) Frank-Jürgen Weise hat daher ein Ende der Betreuung älterer Arbeitsloser in Ostdeutschland durch seine Behörde gefordert (vgl. Financial Times Deutschland vom 23.02.05).

Lange Jahre wurde in Deutschland eine systematische Verjüngung der Betriebe praktiziert. Das Bestreben vieler Unternehmen war darauf ausgerichtet Belegschaften mit höchster Leistungsfähigkeit und aktueller Qualifikationsstruktur zu erhalten. Mittels Frühverrentungen wurden entsprechende Personalanpassungen durchgeführt. Zudem haben in Phasen rückläufigen Personalbedarfs viele Unternehmen neben dem Abbau älterer Beschäftigter auch durch den Verzicht auf die Einstellung junger Nachwuchskräfte reagiert.

Die Strategien zur Verjüngung der Belegschaft stoßen z.T. auf scharfe Kritik. Das Bestreben „olympiareife Mannschaften“ (Ilmarinen/ Tempel 2002) zu formen wird genauso kritisiert wie der „Jugendwahn“ (Bellmann et al. 2003, Marstedt/ Müller 2003) in den Personalabteilungen. Andere rechtfertigen die gängige Unternehmenspraxis mit dem Hinweis auf falsche Anreize durch gesetzliche und tarifrechtliche Rahmenbedingungen (siehe Kapitel 3.2) als rationales Verhalten (vgl. Bertelsmann/ BDA 2003b).

Abbildung 4 zeigt nun die erwerbsfähige Bevölkerung und die Erwerbstätigen in Deutschland in Abhängigkeit vom Alter. Die Kernbelegschaften rekrutieren sich insbesondere aus den geburtenstarken Jahrgängen der 60er Jahre, d.h. den heute 35-45 Jährigen. Die jüngeren Jahrgänge sind unter den Erwerbstätigen geringer vertreten, was einerseits mit den schwächeren Jahrgängen, andererseits aber auch mit den langen Ausbildungszeiten zusammenhängt. Unter den Älteren nimmt die Beschäftigtenquote mit zunehmendem Alter stetig ab. Deutlich wird, dass ein Großteil der Beschäftigten bereits vor Erreichen der gesetzlichen Regelaltersgrenze von 65 Jahren in den Ruhestand tritt. Die Beschäftigung von 60-64 Jährigen ist aufgrund von Frühverrentungsmaßnahmen mittlerweile die große Ausnahme, weniger als ein Viertel dieser Altersgruppe (23,4%) ist noch erwerbstätig.

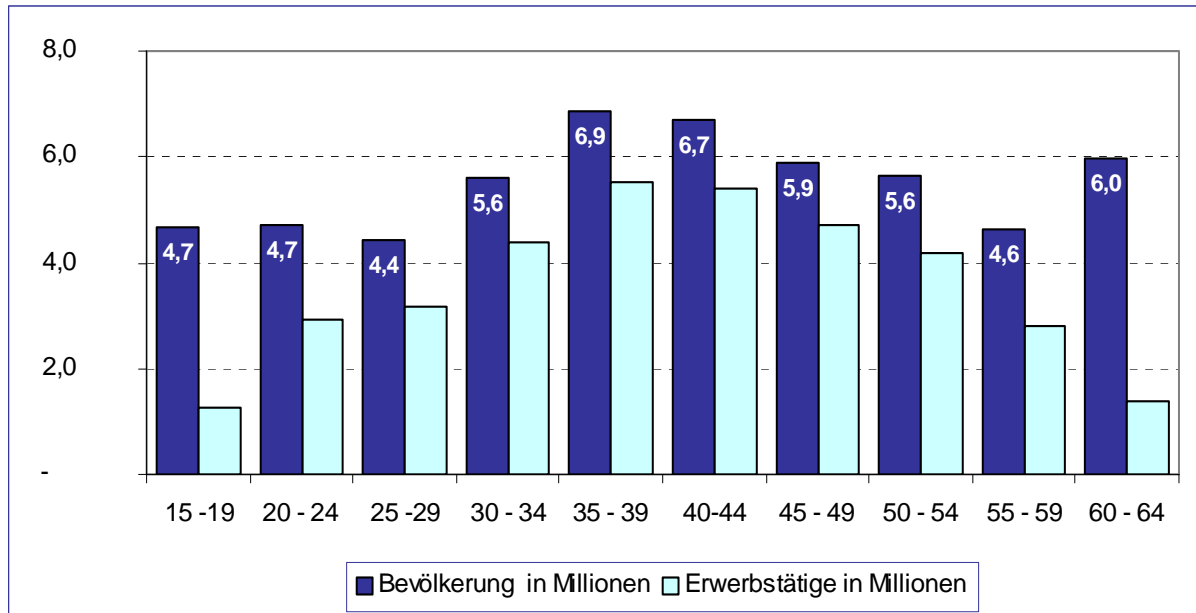
Volkswirtschaftlich bedeutet der Trend zum frühzeitigen Austritt aus dem Erwerbsleben eine Desinvestition in Humankapital und einen erheblicher Verlust an Wertschöpfung (vgl. Bertelsmann Stiftung/ BDA 2003b). Die „Frühverrentungs(un)kultur“ (BauA 2004) gefährdet zudem die Funktionsfähigkeit der sozialen Sicherungssysteme.

Aber auch für viele Unternehmen hat die deutsche Praxis der Frühverrentung auf lange Sicht nachteilige Folgen. Lange Zeit schien für sie keine Notwendigkeit zu bestehen, Arbeitsplätze und betriebliche Karrieren so zu gestalten, dass sie bis zum Erreichen der Altersgrenze reichten. Ähnlich gilt für die Beteiligung älterer Arbeitnehmer an Weiterbildungsmaßnahmen. Nun zeigen sich solche Unternehmen denkbar schlecht auf den demographischen Wandel vorbereitet.

Doch nicht nur die Unternehmen haben ihre Personalpolitik auf die Frühverrentung abgestimmt, auch unter den Beschäftigten besteht die Erwartung: „Ranklotzen bis 55 und dann tschüss“ (INQA 2004). Es dürfte daher nicht einfach sein den anstehenden Paradigmenwechsel auch in der betrieblichen Praxis zu vermitteln und umzusetzen. Zudem stellt sich die Frage, wie es sich auf die Motivation

älterer Mitarbeiter auswirken wird, dass sie nicht mehr – wie die Alterskohorten zuvor – frühzeitig und finanziell abgesichert in den Ruhestand gehen können.

Abbildung 4: Altersspezifische Beteiligung am Erwerbsleben in Deutschland 2003



Datenquelle: Statistisches Bundesamt, Mikrozensus

3.2 Exkurs: Rechtliche Rahmenbedingungen

Begünstigt wurde die Entwicklung zum Abbau älterer Beschäftigter auch durch gesetzliche und tarifliche Regelungen, wie Altersteilzeit, Rente wegen Arbeitslosigkeit, längere Bezugsdauer von Arbeitslosengeld, Entgeltsicherung für ältere Arbeitnehmer, Abfindungen oder Sozialplanvorschriften. Beispielsweise legen Sozialplanregelungen eine Entlassung Älterer nahe, da diese im Vergleich zu Jüngeren besser abgesichert sind, da sie über eine längere Bezugsdauer von Arbeitslosengeld verfügen und eventuell die Möglichkeit einer Frührente haben. Das Zusammenspiel von betrieblichen Abfindungen und staatlichen Leistungen erleichtert dem Arbeitgeber eine vermeintlich sozialverträgliche Personalanpassung, ohne dass das Vorgehen für ältere Arbeitgeber unattraktiv ist (vgl. Bertelsmann Stiftung/ BDA 2003b).

Die Notwendigkeit die vorhandenen Anreize zur Frühverrentung abzubauen wurde mittlerweile von der Politik erkannt. Das vorzeitige Ausscheiden aus dem Berufsleben wurde erschwert bzw. für Arbeitnehmer wie Arbeitgeber finanziell weniger attraktiv gemacht. Zuletzt wurden durch das Dritte Gesetz für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt (Hartz III) das Altersteilzeitgesetz geändert.

Ursprünglich eingeführt um einen gleitenden Übergang in den Ruhestand zu ermöglichen, hat sich die Altersteilzeit zu einer Fortsetzung der Frühverrentungspolitik entwickelt. Für viele Unternehmen stellt sie ein wichtiges Instrument zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung und damit zur flexiblen Personalplanung dar. Ende 2001 nutzen bereits 21% aller Arbeitnehmer im Alter zwischen 55 und 64 Jahren diese Arbeitsform um früher in den Ruhestand einzutreten (vgl. Kuschel 2004).

Die sogenannte **Altersteilzeit** ist eine bis Ende 2009 existierende Möglichkeit für Arbeitnehmer ab 55 Jahren in vorzeitigen Ruhestand zu gehen.

Es gibt zwei Hauptarten der Altersteilzeit:

- Die „ursprüngliche“ Form ist die kontinuierliche Altersteilzeit. Hierbei kann der Mitarbeiter über den ganzen Zeitraum der Altersteilzeit seine Arbeitszeit halbieren.
- Die neuere und fast ausschließlich genutzte Form der Altersteilzeit ist das „Blockmodell“. Hierbei wird die Altersteilzeit in zwei Beschäftigungsphasen unterteilt. In der ersten so genannten Arbeitsphase bleibt die wöchentliche Arbeitszeit ungekürzt. In der zweiten Phase, der Freistellungsphase, wird die Arbeitszeit auf Null reduziert. Über die Gesamtdauer erfolgt also ebenfalls eine Halbierung der Arbeitszeit, genauso wie im ursprünglichen Modell.

Der Unterschied zu einer gewöhnlichen Teilzeitarbeit ist, dass das Bruttoentgelt um mindestens 20% aufgestockt wird. Viele Firmen bieten darüber hinaus höhere Aufstockungen an. Die Bundesagentur für Arbeit erstattet dem Arbeitgeber die gesetzlich vorgegebenen Leistungen in den Fällen, in denen die frei gemachten Arbeitsplätze neu besetzt werden.

Die Regelungen zur Altersteilzeit laufen jedoch demnächst (2009) aus. Darüber hinaus muss davon ausgegangen werden, dass das gesetzliche Rentenalter in den nächsten Jahren weiter heraufgesetzt wird. Die Mitarbeiter werden daher künftig zwangsläufig länger im Unternehmen verbleiben, nicht zuletzt weil die finanzielle Absicherung für ein frühzeitiges Ausscheiden fehlt. Es ist deshalb davon auszugehen, dass die Mitarbeiterfluktuation, die in manchen Unternehmen schon jetzt aufgrund der allgemeinen Arbeitsmarktlage recht gering ausgeprägt ist, auf mittlere Sicht für einige Jahre noch geringer ausfallen wird.

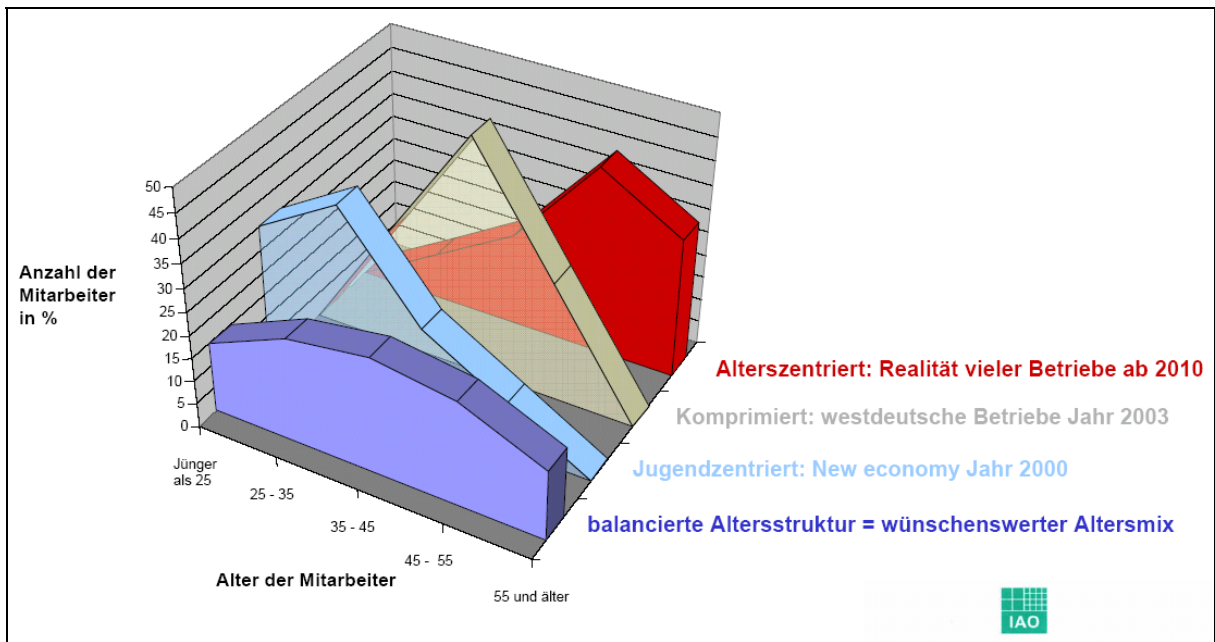
3.3 Altersaufbau der Unternehmen

Die Praxis der Frühverrentung und der demographische Wandel haben erhebliche Auswirkungen auf den betrieblichen Altersstrukturen. In der nachfolgenden Abbildung 5 werden idealtypische Altersverteilungen von Unternehmen illustriert.

Folgende vier unterschiedlichen Formen betrieblicher Altersstrukturen werden unterschieden:

- **Balanciert:** Wünschenswert wäre eine altersheterogene Belegschaft mit einem ausgewogenen Alters-Mix.
- **Jugendzentriert:** Davon unterscheidet sich die jugendzentrierte Variante, wie wir sie idealtypisch in jungen bzw. stark wachsenden Unternehmen vorfinden.
- **Komprimiert:** Aufgrund von Frühverrentung einerseits und Einstellungsstopp andererseits haben viele Unternehmen eine Belegschaft mittleren Alters (ähnlich einer Normalverteilung).
- **Alterszentriert:** Künftig könnte der Altersaufbau vieler Unternehmen so aussehen, dass die älteren Jahrgänge dominieren.

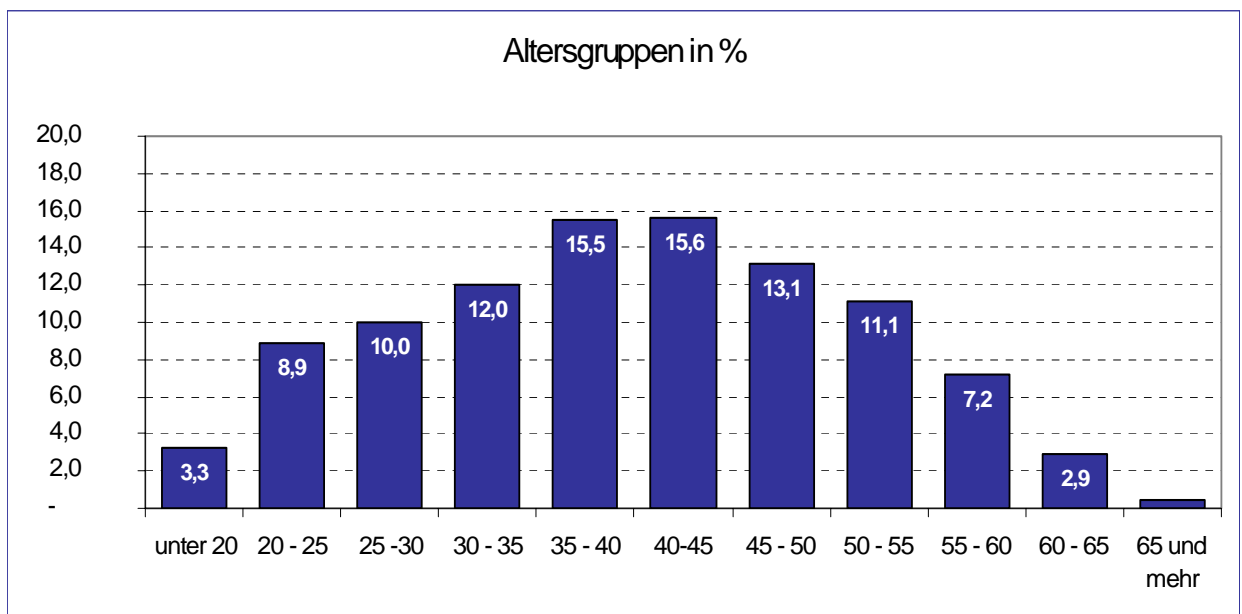
Abbildung 5: Idealtypische Altersverteilungen von Unternehmen



Quelle: Buck/ Kistler/ Mendius 2002, S.55

Derzeit vorherrschend dürfte die komprimierte, mittelalterzentrierte Form sein, wie sie auch die Beschäftigten in Deutschland insgesamt aufweisen (siehe Abbildung 6). Aufgrund des Personalabbaus der vergangenen Jahre, der insbesondere die Älteren betroffen hat, sind die geburtenstarken mittleren Jahrgänge zahlenmäßig besonders stark vertreten. Auch Jüngere sind unterrepräsentiert, weil zuletzt vergleichsweise wenig Nachwuchskräfte eingestellt wurden.

Abbildung 6: Sozialversicherungspflichtig beschäftigte Arbeitnehmer in Deutschland nach Altersgruppen 2004 (Anteil an allen Beschäftigten in %)

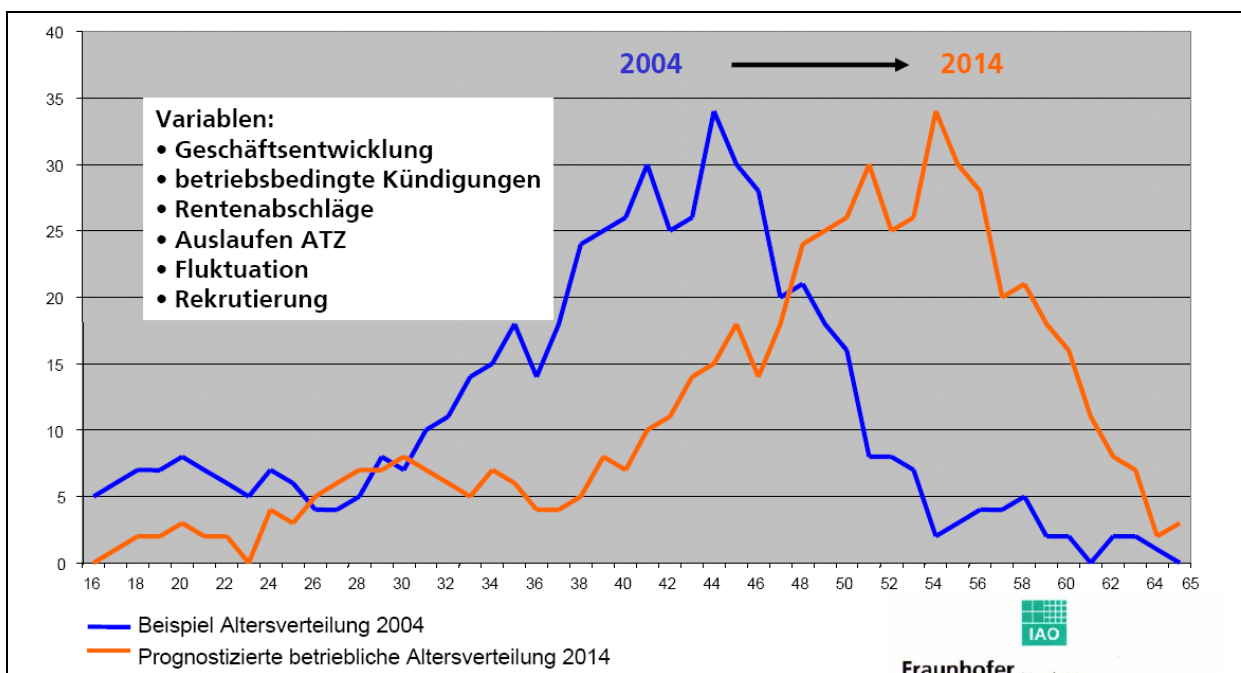


Quelle: Statistisches Bundesamt

Da die Unternehmen gegenwärtig wenig ältere Mitarbeiter beschäftigen, sind sie auf die Zukunft zumeist schlecht vorbereitet. Sie haben nur wenig Erfahrung im Umgang mit älteren Mitarbeitern. Laut dem repräsentativen Betriebspanel des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) für 2002 waren in 41% der Unternehmen in Deutschland - überwiegend Klein- und Kleinstunternehmen - überhaupt keine Beschäftigten über 50 Jahre vorhanden (vgl. Brussig 2005).

Doch dies wird sich zwangsläufig ändern. Während in den nächsten Jahren relativ wenige junge Mitarbeiter hinzukommen, werden die mittleren Jahrgänge en bloc altern. Diese altershomogene Belegschaft wird nun immer älter und wird relativ gleichzeitig in Rente gehen. Die nachfolgende Abbildung 7 zeigt ein mögliches Szenario. Die Unternehmen müssen lernen mit Alterungsprozessen größerer Beschäftigtengruppen produktiv umzugehen und die Arbeitsfähigkeit der Älteren im Betrieb zu bewahren.

Abbildung 7: Veränderung der betrieblichen Altersstrukturen im Zeitablauf



Quelle: FhG IAO et al. Konferenzunterlagen 2004

Im Kapitel 5 wird u.a. analysiert inwieweit die geringe Präferenz der Arbeitgeber für die Beschäftigung Älterer mit deren Leistungsfähigkeit zusammenhängt. Zuvor wollen wir jedoch zunächst die Arbeitsmarktsituation Älterer anhand vorliegender Statistiken näher betrachten.

4 Situation Älterer auf dem Arbeitsmarkt

Wer verbirgt sich denn überhaupt hinter den älteren Erwerbstätigen? Wie hoch ist der Frauenanteil und derjenige der Selbständigen? In welchen Branchen sind Ältere überdurchschnittlich beschäftigt, welchen Berufen gehen sie nach und wie sieht ihre Qualifikationsstruktur aus? Im Folgenden wird die Gruppe der älteren Erwerbstätigen anhand vorliegender Daten der amtlichen Statistik näher charakterisiert.

4.1 Erwerbsbeteiligung Älterer nach Geschlecht

44,5 % aller Erwerbspersonen (Begriff umfasst Erwerbstätige und Erwerbslose) in Deutschland sind Frauen. Die Erwerbsbeteiligung der Frauen ist somit eindeutig geringer als die der Männer. Wie Tabelle 4 zeigt, gilt dies für alle Altersgruppen, jedoch besonders für die Älteren. Entsprechend höher ist bei den Frauen der Anteil der Nichterwerbspersonen, also denjenigen, die keinerlei auf Erwerb gerichtete Tätigkeit ausüben oder suchen. Geschlechtsspezifische Unterschiede gibt es zudem bei den Erwerbslosen: In allen Altersgruppen liegt die Erwerbslosenquote (Anteil Erwerbslose an der erwerbsfähigen Bevölkerung) der Frauen niedriger als die der Männer.

Tabelle 4: Erwerbsbeteiligung nach Alter und Geschlecht in Deutschland 2003 in %

Alter	Erwerbstätigenquote			Erwerbslosenquote			Quote der Nichterwerbspersonen		
	m	w	Insg.	m	w	insg.	m	w	insg.
15-19	29,9	24,2	27,1	3,9	3,1	3,5	66,2	72,7	69,4
20-24	63,9	60,4	62,2	11,7	7,6	9,7	24,4	32,0	28,1
25-29	75,3	68,1	71,8	11,4	7,9	9,7	13,3	24,0	18,5
30-34	85,7	71,4	78,7	10,2	8,0	9,1	4,1	20,7	12,2
35-39	87,6	72,4	80,1	9,3	8,2	8,8	3,1	19,4	11,1
40-44	86,9	74,9	81,0	9,4	8,4	8,9	3,7	16,7	10,1
45-49	85,2	74,1	79,7	10,1	8,2	9,2	4,7	17,6	11,2
50-54	80,9	67,5	74,1	10,9	8,8	9,9	8,2	23,6	16,0
55-59	68,9	51,0	60,0	12,7	10,5	11,6	18,4	38,5	28,4
60-64	31,1	15,9	23,4	5,5	2,2	3,8	63,4	81,9	72,8
Total 15-64	70,9	58,8	64,9	9,4	7,3	8,4	19,7	33,9	26,7

Quelle: Statistisches Bundesamt, Mikrozensus

Langzeitvergleiche zeigen, dass sich die Erwerbsquoten der Geschlechter langsam annähern. Laut europäischen Arbeitsmarktdaten (vgl. Europäische Kommission 2004) ist zwischen 1970 und 2000 in Deutschland die Erwerbsquote der 55-64 Jährigen (Anteil Erwerbspersonen an der erwerbsfähigen Bevölkerung) von 51,9% auf 42,9% gesunken. Je nach Geschlecht verbergen sich dahinter aber völlig gegenläufige Entwicklungstendenzen, denn bei den Frauen ist die Erwerbsquote im Zeitablauf leicht gestiegen (von 31,3 auf 33,5), bei den Männern hingegen stark gefallen (von 80,7 auf 52,4).

Der Rückgang der Erwerbsquote von Älteren hängt vor allem mit dem Jahrzehnte lang praktizierten früheren Ausscheiden aus dem Beruf (Frühverrentung) zusammen. Als einer der wesentlichen ursächlichen Faktoren für die höhere Erwerbsbeteiligung der Frauen ist der Wertewandel weg vom traditionellen Familienmodell hin zur emanzipierten berufstätigen Frau zu nennen. Dieser Trend dürfte sich fortsetzen und künftig auch verstärkt die älteren Frauen betreffen (vgl. Fuchs et al. 2004).

4.2 Ältere Erwerbstätige nach Stellung im Beruf

Differenziert man hinsichtlich der Erwerbstätigkeit gleichzeitig nach Alter und Stellung im Beruf ergibt sich folgendes Bild:

Tabelle 5: Erwerbstätige nach Alter und Stellung im Beruf in Deutschland 2003 in %

Alter	Selbständige	mithelfende Familienangehörige	Beamte	Angestellte	Arbeiter
15-19	0,5	1,1	2,5	43,4	52,5
20-24	1,8	0,6	7,4	55,4	34,8
25-29	4,9	0,4	5,7	59,1	29,9
30-34	8,3	0,5	5,5	56,4	29,3
35-39	10,7	0,7	4,7	54,0	29,8
40-44	11,3	0,9	5,6	50,8	31,4
45-49	12,0	0,9	7,2	49,8	30,2
50-54	12,7	1,2	7,8	48,3	30,0
55-59	13,9	1,3	7,8	48,2	28,8
60-64	22,1	3,1	8,4	41,9	24,4
über 64	40,1	13,4	1,1	23,7	21,6
Insgesamt	10,4	1,1	6,2	51,5	30,9

Quelle: Statistisches Bundesamt, Mikrozensus

Stark überrepräsentiert unter den älteren Erwerbstätigen sind die Selbständigen. Mehr als die Hälfte der Selbständigen (52,5%) hierzulande sind 45 Jahre und älter. Beträgt ihr Anteil unter den Erwerbstätigen in Deutschland durchschnittlich 10,4%, liegt er bei den Älteren (50+) bei 16,0 %. Spitzenreiter ist die Altersgruppe 65+, wo 40,1% der Erwerbstätigen dieser Altersklasse selbständig sind.

Während unter Angestellten und Arbeitern viele vorzeitig aus dem Berufsleben ausscheiden, arbeiten viele Selbständige bis zum Erreichen des gesetzlichen Rentenalters oder darüber hinaus, sei es weil sie Freunde an der Arbeit haben oder weil es nicht immer einfach ist einen geeigneten Nachfolger für ihr Unternehmen zu finden. Jedenfalls ist die lange Erwerbstätigkeit der Selbständigen auch ein wichtiges Indiz zum Thema Leistungsfähigkeit im Alter, auf das an späterer Stelle noch detaillierter eingegangen werden soll (Kap. 5.1).

Bemerkenswert ist darüber hinaus die Altersverteilung der Beamten, also von Personen, die im öffentlich-rechtlichen Dienstverhältnis stehen. Mit zunehmendem Alter nimmt ihr Anteil an den Erwerbstätigen leicht zu. Frühverrentung wird offensichtlich bei Beamten weniger häufig praktiziert als bei Angestellten und Arbeitern.

4.3 Ältere Erwerbstätige nach Branche und Betriebsgröße

Wie verteilen sich nun die älteren Erwerbstätigen auf die Wirtschaftsbereiche? Laut Mikrozensus 2003 sind zwei Drittel (67,1%) der Erwerbstätigen im Alter von 55 und darüber im Dienstleistungsbereich, knapp unter 30% (28,8%) im Produzierende Gewerbe und 4,1% in Land- und Forstwirtschaftswirtschaft sowie Fischerei tätig. Diese Verteilung entspricht weitestgehend derjenigen für alle Erwerbstätige.

Nachfolgende Tabelle 6 geht etwas stärker ins Detail und differenziert nach zusammengefassten Wirtschaftsabschnitten. Noch folgender Hinweis: Bei der Datenquelle handelt es sich nicht um den Mikrozensus sondern um die Beschäftigtenstatistik, ausgewiesen werden nicht Erwerbstätige sondern sozialversicherungspflichtig Beschäftigte. D.h. erfasst werden nur Angestellte und Arbeiter, nicht aber Selbständige (größtenteils), Beamte und mithelfende Familienangehörige. Dies ist bei der

Interpretation der Daten zu Branchen mit vielen Selbständigen und mithelfenden Familienangehörigen (Landwirtschaft) oder Beamten (öffentlicher Dienst) zu berücksichtigen.

**Tabelle 6: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte nach Alter und Wirtschaftszweig in Deutschland
30.6.2004 in %**

Wirtschaftszweig	unter 30	30-49	50 und älter
Land- u. Forstwirtschaft; Fischerei	25,9	53,3	20,8
Produzierendes Gewerbe	19,7	58,4	21,9
Bergbau	10,4	68,4	21,2
Verarbeitendes Gewerbe	18,6	58,9	22,5
Energie- und Wasserversorgung	14,6	59,8	25,6
Baugewerbe	25,9	55,4	18,7
Handel, Gastgewerbe und Verkehr	25,0	55,2	19,7
Handel	25,1	55,0	19,8
Gastgewerbe	37,7	47,4	14,9
Verkehr und Nachrichtenübermittlung	18,3	59,8	21,9
Sonstige Dienstleistungen	22,3	55,1	22,5
Kredit- und Versicherungsgewerbe	21,4	58,3	20,2
Grundstückswesen, Vermietung, Dienstleistungen für Unternehmen	24,4	56,9	18,7
Öffentliche Verwaltung u.ä.	13,5	54,5	32,0
Öffentliche und private Dienstleistungen (ohne öffentliche Verwaltung)	24,2	53,7	22,2
Insgesamt	22,1	56,2	21,6

Quelle: Statistisches Bundesamt, Beschäftigtenstatistik

Ältere Beschäftigte sind in der öffentlichen Verwaltung und abgeschwächt auch in der Energie- und Wasserversorgung überproportional vertreten. Hingegen werden insbesondere im Gastgewerbe Ältere nur stark unterdurchschnittlich beschäftigt. Korrespondierend hierzu ist das Gastgewerbe offensichtlich eine Domäne der Jüngeren, während in Bergbau, Energie- und Wasserversorgung sowie in der öffentlichen Verwaltung jüngere Beschäftigte klar in der Minderheit sind.

Die branchenspezifischen Unterschiede hinsichtlich der Erwerbstätigkeit Älterer fallen insgesamt weniger deutlich aus als dies vielleicht zu erwarten war. Offensichtlich geht die vorliegende Branchengliederung hierzu nicht tief genug. Sonderauswertungen zum Dritten Altenbericht der Bundesregierung zeigen nämlich, dass beispielsweise in Wirtschaftsabteilungen mit hohem Innovationsbedarf (z.B. „Datenverarbeitung und Datenbanken“ oder „Herstellung von Büromaschinen, DV-Geräten und -einrichtungen“) der Anteil Älterer sehr gering ausfällt (vgl. Behrend 2001).

Auch was die Betriebsgröße betrifft, schwanken die Beschäftigtenanteile Älterer offenbar nur unwesentlich. Laut IAB-Betriebspanel 2002 ist der Anteil der Altersgruppe 50+ sowohl in Kleinst- als auch in Großbetrieben geringfügig höher als in Betrieben mittlerer Größenordnung (vgl. Hübner et al 2003). Es ist offenbar nicht so, dass nur große Betriebe wenig Ältere beschäftigen, jedenfalls lässt es sich nicht aus den vorhandenen Statistiken ablesen.

4.4 Alterszusammensetzung der Berufsgruppen

Deutliche Unterschiede treten hingegen zutage, wenn man die Alterszusammensetzung unterschiedlicher Berufsgruppen miteinander vergleicht (vgl. Hübner et al. 2003). In der nachfolgenden Tabelle 7 wird für ausgewählte Berufsgruppen aus der IAB-Berufsstatistik - neben der quantitativen Bedeutung der Berufsgruppe und dem Frauenanteil - der Anteil der Beschäftigten im Alter 50+ angegeben.

Tabelle 7: Anteil Älterer in ausgewählten Berufsgruppen 2004

Berufsgruppe	Beschäftigte in 1000	Frauenanteil in %	Anteil 50+ in %
79 Dienst-, Wachberufe	332	19,3	40,9
89 Seelsorger	33	45,9	37,9
76 Administrativ entscheidende Berufstätige	146	39,5	34,5
87 Lehrer	368	58,9	34,0
93 Reinigungsberufe	771	74,3	33,8
92 Hauswirtschaftliche Berufe	188	93,7	32,5
62 Techniker	864	12,1	27,9
71 Berufe des Landverkehrs	883	5,5	27,7
75 Manager, Organisatoren, Wirtschaftsprüfer	585	33,8	27,2
17 Drucker	117	23,3	26,9
78 Bürofach-, Bürohilfskräfte	3915	73,7	24,7
27 Schlosser	644	1,9	24,2
74 Lagerverwalter, Lager-, Transportarbeiter	796	19,4	23,9
60 Ingenieure	640	10,4	23,7
14 Chemiewerker	233	20,7	22,9
68 Warenkaufleute	1924	65,3	22,4
44 Maurer, Betonbauer	226	0,5	22,0
77 Rechnungskaufleute, DV-Fachleute	798	45,8	21,7
41 Speisenservice	388	58,0	21,6
84 Ärzte, Apotheker	178	46,8	21,1
86 Sozialpflegerische Berufe	972	83,9	20,7
31 Elektriker	576	6,3	20,2
69 Bank-, Versicherungskaufleute	790	53,9	19,8
28 Mechaniker	433	3,6	18,2
85 Übrige Gesundheitsberufe	1555	88,6	16,6
91 Gästebetreuer	328	67,2	14,9
50 Tischler, Modellbauer	183	3,4	14,8
39 Back-, Konditorwarenhersteller	85	30,5	14,5
90 Körperpfleger	135	93,7	14,4
81 Rechtswahrer, -berater	39	41,1	12,2
45 Zimmerer, Dachdecker, Gerüstbauer	128	1,2	11,8
07 Bergleute	25	0,4	5,7
Alle Berufe	24.789	45,1	23,2

Quelle: IAB Berufe im Spiegel der Statistik; eigene Zusammenstellung

In zahlreichen Berufsgruppen gehören demnach nur relativ wenig Beschäftigte der Altersgruppe 50+ an. Hierbei handelt es sich einerseits um typische Männerberufe, in denen die Beschäftigten stark körperlich beansprucht werden und deshalb häufig nicht bis zum Erreichen des gesetzlichen Rentenalters im Beruf verbleiben. Ein extremes Beispiel hierfür sind Bergleute, unter denen nur knapp

6% der Erwerbstätigen 50 Jahre oder älter sind. Des weiteren fallen verschiedene Handwerks- und Bauberufe wie Zimmerer, Dachdecker, Gerüstbauer sowie Back-, Konditorwarenhersteller oder Tischler, Modellbauer in diese Kategorie. Andererseits gibt es aber auch im Dienstleistungsbereich diverse Berufsgruppen, wie Gästebetreuer, Körperpfleger oder die übrigen Gesundheitsberufe, die sich durch viele junge (und zumeist weibliche) Beschäftigte auszeichnen.

Dem stehen auf der anderen Seite Berufsgruppen gegenüber, bei denen ein Drittel oder mehr aller Beschäftigten der Altersgruppe der Älteren (50+) angehört und damit deutlich über dem Durchschnitt für alle Berufe von 23,2 % liegt. Auch diese Gruppe von Berufen ist sehr heterogen. Zu ihr gehören sowohl solche, die hochqualifizierte Tätigkeiten durchführen, wie beispielsweise Administrativ entscheidende Berufstätige, Seelsorger oder Lehrer, als auch solche, wie Dienst-, Wachberufe oder Reinigungskräfte, für deren Ausübung es vergleichsweise nur geringer Qualifikation bedarf.

4.5 Bildung und Qualifikation älterer Erwerbstätiger

Im Allgemeinen gilt, dass mit zunehmenden Bildungsniveau die Erwerbsbeteiligung zu- und die Arbeitslosenquote abnimmt. Dies gilt auch für die Älteren. Wer besser qualifiziert ist hat größere Chancen eine Arbeitsstelle zu finden und auch im höheren Alter beschäftigt zu bleiben.

Verschiedene Untersuchungen zeigen (vgl. Bosch/ Schief 2005, Europäische Kommission 2004), dass mit höherem Bildungsstand auch die Beschäftigtenquote unter den Älteren zunimmt. Dies gilt für Männer wie Frauen gleichermaßen. Zugleich verschiebt sich auch das Erwerbsaustrittsalter nach hinten, d.h. Ältere mit hoher Qualifikation scheiden später aus dem Berufsleben aus als solche mit niedrigem Bildungsniveau. Dies heißt aber nicht, dass letztere weniger lange erwerbstätig waren. Vielmehr haben sie wegen kürzerer Ausbildungszeiten i.d.R. bereits früher mit der Erwerbstätigkeit begonnen.

Niedriges Bildungsniveau und gesundheitsbelastende Tätigkeiten korrelieren offensichtlich miteinander. Niedrigqualifizierte und solche mit gesundheitsbelasteten Tätigkeiten scheiden zumeist vorzeitig aus dem Berufsleben aus. Hingegen sind es vor allem die überdurchschnittlich qualifizierten und produktiven Erwerbstätigen, die bis zum Erreichen des gesetzlichen Rentenalters arbeiten. Der Prozess der Frühverrentung bzw. des frühen Erwerbsaustritts hat somit zu einer gewissen Auslese unter den älteren Erwerbstätigen geführt (vgl. Behrend 2002, Pfeiffer et al. 2005).

5 Eigenschaften älterer Erwerbstätiger

5.1 Einfluss des Alters auf die Leistungsfähigkeit

Hinsichtlich des Einflusses des Alters der Beschäftigten auf die Leistungsfähigkeit herrschen vielfach – auch in Personalabteilungen – noch Vorurteile (vgl. Eckardstein 2004). Ältere gelten demnach als weniger leistungsfähig, weniger lernfähig, weniger belastbar und krankheitsanfälliger.

In der arbeitswissenschaftlichen und gerontologischen Forschung hat sich in der jüngeren Vergangenheit jedoch die Auffassung durchgesetzt, dass das Alter die Lern- und Leistungsfähigkeit von Personen nicht ursächlich bestimmt (siehe z.B. Griffiths 1997, Czaja & Moen 2004, Ruzitto 2005). Hingegen sind es viele Einflussfaktoren, wie die private Lebensführung, die Sozialisation, die Leistungsanforderungen in der Arbeit oder die Leistungsanregungen durch die Arbeit, welche bestimmen, ob Arbeitnehmer bis zum Renteneintrittsalter und darüber hinaus innovativ, leistungsfähig, gesund und lernfähig bleiben oder nicht.

Sicherlich gibt es viele ältere Arbeitnehmer, deren Leistungsvermögen stark abgenommen hat. Oftmals ist dies jedoch die Folge lang andauernder, einseitiger Arbeitsbelastungen. Die verminderte Leistungsfähigkeit ist dann hauptsächlich das Ergebnis der Arbeitsbedingungen der Vergangenheit und weniger durch das biologische Alter bestimmt (vgl. Richenhagen 2004). Ersteres könnte man ändern, letzteres nicht.

Während die bis Anfang der 90er Jahre noch vorherrschende Denkrichtung die im Alter nachlassenden Funktionen und Fähigkeiten betonte (so genanntes Defizitmodell des Alterns), wird heute davon ausgegangen, dass sich während des Älterwerdens die einzelnen Leistungs- und Persönlichkeitsbereiche unterschiedlich stark und in verschiedene Richtungen verändern können (vgl. Maintz 2003). Man spricht vom Kompensationsmodell (Adenauer 2002) oder auch Kompetenzmodell (Behrend 2002, Richenhagen 2004, INQA 2004).

Jüngere und ältere Arbeitnehmer verfügen demnach über unterschiedliche Stärken (und Schwächen), die sich gut ergänzen (siehe Tabelle 8). In hinsichtlich des Alters heterogen zusammengesetzten Arbeitsteams erhöht sich durch unterschiedliche Erfahrungswerte und Herangehensweisen die Qualität von Problemlösungen. Mittels Teamarbeit werden zudem gleichzeitig gegenseitige Lerneffekte realisiert (vgl. Böhne/ Wagner 2002).

Tabelle 8: Komparative Stärken jüngerer und älterer Mitarbeiter

Jüngere Mitarbeiter	Ältere Mitarbeiter
<ul style="list-style-type: none">• körperliche Leistungsfähigkeit• Merkfähigkeit• Kurzzeitgedächtnis• fluide Intelligenz (Umstellungsfähigkeit, Wendigkeit)	<ul style="list-style-type: none">• Gelassenheit (Ausgeglichenheit)• Übersicht (Erfassen von Sinnzusammenhängen)• Lebenserfahrung (Geübtheit)• kristallisierte Intelligenz (Urteils- und Entscheidungsfähigkeit)

Quelle: Böhne/ Wagner 2002, S.42

Für ein gewandeltes Verständnis sprechen auch Ergebnisse von Befragungen von Personalverantwortlichen, wie z.B. das bereits erwähnte Betriebspanel des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) aus dem Jahr 2002. Demnach wird Jüngeren höhere Lernfähigkeit, körperliche Belastungsfähigkeit, Lernbereitschaft und Flexibilität attestiert, Älteren hingegen mehr Erfahrungswissen, Arbeitsmoral, Qualitätsbewusstsein und Loyalität zugeschrieben (siehe Tabelle 9).

Tabelle 9: Altersspezifische Leistungsfähigkeit im Urteil der Personalverantwortlichen (Angaben in %)

	Eher bei Jüngeren	Kein Unterschied	Eher bei Älteren
Erfahrungswissen	3	44	53
Arbeitsmoral, Arbeitsdisziplin	4	66	30
Qualitätsbewusstsein	4	70	26
Loyalität	4	79	17
Teamfähigkeit	11	82	7
Psychische Belastbarkeit	12	75	13
Theoretisches Wissen	13	71	16
Kreativität	18	75	7
Flexibilität	19	73	8
Lernbereitschaft	22	73	5
Körperliche Belastbarkeit	30	64	6
Lernfähigkeit	32	65	3

Quelle: Bellmann/ Kistler/ Wahse 2003; S. 31

Altern bringt nicht nur Beschwerden, sondern auch zusätzliche Kompetenzen. Im Gegensatz zu ihren jüngeren Kollegen mögen Ältere zwar an Flexibilität und Kreativität verloren haben, dafür bleiben vor allem ältere Vorgesetzte in brenzligen Situationen ruhiger, schließlich haben sie oft schon so einiges erlebt im Leben. Bei Problemen können die Älteren aus ihrer praktischen Erfahrung schöpfen, wo Junge sich auf angelerntes Wissen verlassen müssen. Im Umgang mit Kollegen oder Kunden fallen ältere Arbeitnehmer häufig positiv durch ihre Menschenkenntnis auf. Weil sie nicht mehr um jeden Preis Karriere machen wollen, wirkt sich das auch auf das Arbeitsklima aus. Zudem kann sich der Arbeitgeber ihrer überdurchschnittlichen Loyalität sicher sein.

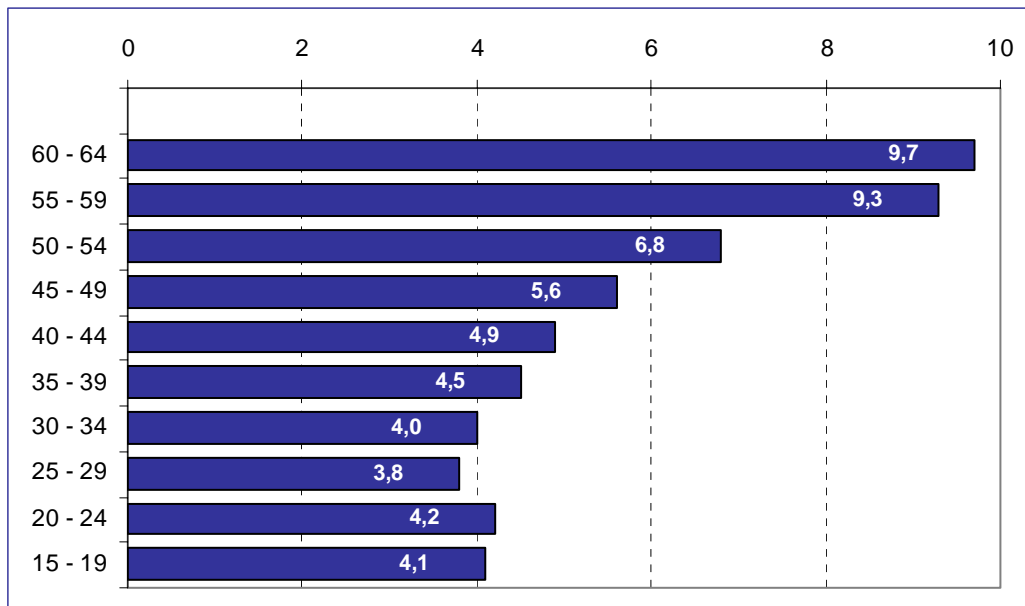
5.2 Alter und Krankenstand

Für Unternehmen sind Arbeitsausfälle durch Krankheit mit höheren Kosten und organisatorischen Problemen verbunden. Was hat es nun mit der Aussage Ältere sind krankheitsanfälliger auf sich? Die hierzu vorliegenden Statistiken geben ein differenziertes Bild (vgl. Vetter 2003):

Die Höhe des Krankenstandes resultiert aus zwei Komponenten, der Häufigkeit der Krankmeldungen und deren Dauer. Ältere Erwerbstätige sind seltener krank als ihre jüngeren Kollegen. Bei der Dauer ist es hingegen umgekehrt: Die durchschnittliche Dauer der Krankheitsfälle steigt mit zunehmendem Alter kontinuierlich an. Insgesamt ist der Krankenstand bei Älteren höher (siehe Abbildung 8), wobei dies in erster Linie auf schwere Erkrankungen, die mit langen Ausfallzeiten verbunden sind, zurückzuführen ist.

Zudem gibt es große Unterschiede was das Tätigkeitsfeld und die damit verbundenen Arbeitsanforderungen und -belastungen betrifft. Wie Daten des Wissenschaftlichen Instituts der AOK zeigen, gibt es sehr wohl Berufsgruppen, die keinen altersabhängigen Anstieg des Krankenstandes aufweisen, wie z.B. Apotheker oder Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler. Bei Berufen aus dem Baugewerbe oder der Metallindustrie ist hingegen ab dem 50. Lebensjahr ein starker Anstieg der Erkrankungen zu verzeichnen.

Abbildung 8: Krankenstand nach Altersgruppen, AOK-Mitglieder, 2001 (Krankenstand in %)



Datenquelle: Vetter 2003, S. 250

Als Hauptursache für den höheren Krankenstand im Alter erweisen sich chronische Erkrankungen wie Muskel- und Skeletterkrankungen sowie Herz- und Kreislauferkrankungen. Ein beachtlicher Teil davon ist jedoch durch entsprechende präventive Maßnahmen vermeidbar oder negative Folgeerscheinungen lassen sich durch Rehabilitation reduzieren. Vor dem Hintergrund alternder Belegschaften wird deshalb eine langfristig und präventiv angelegte betriebliche Gesundheitspolitik zunehmend wichtiger (vgl. Vetter 2003).

5.3 Alter und Weiterbildung - Lebenslanges Lernen

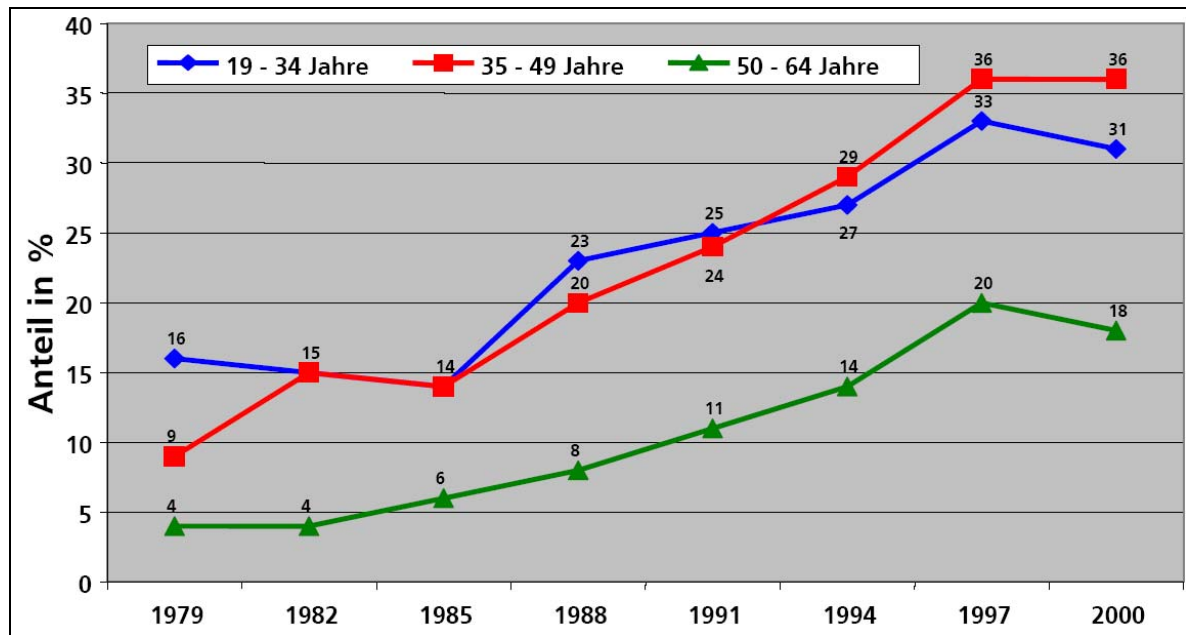
In unserer wissensbasierten Gesellschaft mit ihrem schnellen technologischen Wandel kommt der berufsbezogenen Weiterbildung eine große Bedeutung zu. Mit der Erstausbildung ist die Phase des Lernens keineswegs abgeschlossen. Vielmehr muss auch im Erwachsenenalter einmal erworbenes Know-how aktualisiert und um neu benötigte Kompetenzen erweitert werden. Hierfür hat sich der Begriff des lebenslangen Lernens etabliert.

Wie sieht es nun mit der Weiterbildungsbeteiligung älterer Arbeitnehmer aus? Es zeigt sich, dass Weiterbildungsangebote von Älteren weniger in Anspruch genommen werden bzw. diese werden ihnen - weil sie ohnehin bald in Rente gehen oder weil sie als weniger lernfähig eingeschätzt werden - erst gar nicht angeboten. Darauf deuten jedenfalls sowohl die Ergebnisse unterschiedlicher nationaler wie internationaler Vergleichsstudien hin (vgl. Behringer 2002, Coomans 2001).

Die Darstellung in Abbildung 9 verwendet Daten des Berichtssystems Weiterbildung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF). Bemerkenswert ist zunächst einmal, dass im Zeitablauf die Teilnahmequoten an Weiterbildungsmaßnahmen in allen Altersgruppen gestiegen sind. Die berufliche Weiterbildungsbeteiligung der 50-64 Jährigen ist jedoch deutlich geringer ausgeprägt als die der jüngeren und mittleren Altersgruppen.

Möglicherweise liegt dies z.T. auch daran, dass die 50+ Mitarbeiter das gängige Angebot an Weiterbildungsmaßnahmen im Unternehmen bereits durchlaufen haben. Angesichts der Kürze der Zeit in der heutzutage neu erworbenes Wissen wieder veraltet (für technisches Wissen wird derzeit von einer durchschnittlichen Halbwertszeit von 3-5 Jahren ausgegangen sowie von 6-10 Jahren für vollkommenes Veralten - siehe Finke 2000), ist das bei älteren Arbeitnehmern vorgebrachte Argument der knappen Amortisationszeit jedenfalls wenig stichhaltig.

Abbildung 9: Teilnahme an beruflicher Weiterbildung im Deutschland nach Altersgruppen



Quelle: Buck/ Kistler/ Medius 2002 S.76

Heutzutage ist für viele Unternehmen das Humankapital der entscheidende Produktionsfaktor. Angesichts der demographischen Entwicklung werden es sich die Unternehmen in Zukunft noch weniger als bisher leisten können, ältere Mitarbeiter von Weiterbildungsmaßnahmen auszunehmen. Zur Steigerung der Weiterbildungsbeteiligung Älterer ist eine stärkere Motivierung dieser Gruppe erforderlich. Zudem müssen Lernverhalten und Lernerfahrung älterer Arbeitnehmer stärker als bislang berücksichtigt werden (vgl. Behringer 2002).

5.4 Alter und Betriebsbindung bzw. Fluktuation

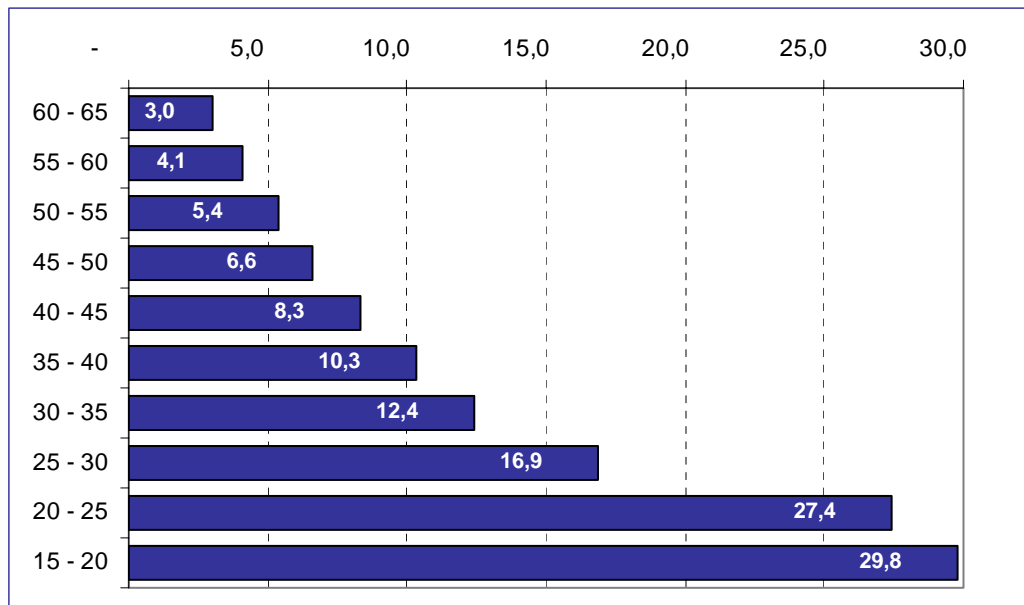
Hinsichtlich des Einflusses des Alters der Beschäftigten auf die Wechselbereitschaft ergibt sich ein eindeutiges Bild: Um so jünger die Erwerbstätigen sind, desto größer ist deren berufliche Mobilität (siehe Abbildung 10). Ein Aufstieg in der Karriereleiter lässt sich oftmals leichter durch einen Wechsel des Arbeitgebers erzielen.

Ganz anders sieht es bei den älteren Erwerbstätigen aus. Hier ist die Betriebsbindung stark ausgeprägt. Ein Grund ist sicherlich, dass die Karriereüberlegungen bei ihnen nicht mehr so eine große Rolle spielen. Zudem halten viele Ältere die schlechteren Chancen auf dem Arbeitsmarkt von einem Wechsel ab. Hierin unterscheidet sich die Situation in Deutschland deutlich von derjenigen in Ländern, deren Arbeitsmärkte durch eine größere Mobilität charakterisiert sind, etwa der US-amerikanischen.

Mit einer breiten Palette an Benefits und Zusatzleistungen versuchen viele Unternehmen eine hohe Betriebsbindung ihrer Mitarbeiter – und hierbei insbesondere der Leistungsträger – zu erzielen. Trotzdem deutet alles darauf hin, dass es in Zukunft noch schwieriger wird so genannte Young Professionals (= Hochschulabsolventen) an ein Unternehmen zu binden.

Bei älteren Mitarbeitern ist die Problematik oftmals genau umgekehrt. Manche Unternehmen würden gerne solche älteren Mitarbeiter, bei denen es vor der Pensionierung zu einem deutlichen Leistungseinbruch kommt, los werden. Die Regelungen zum Kündigungsschutz erschweren dies jedoch erheblich.

Abbildung 10: Mobilität nach Lebensalter: Anteil der Erwerbstätigen, die im letzten Jahr den Betrieb oder Beruf gewechselt haben in % (Stand 1998)



Datenquelle: Köchling 2004, S. 76

5.5 Senioritätsprinzip - Altersabhängige Vergütung

Ein zentraler Aspekt für die Unternehmen ist die Kostenstruktur. Inwieweit beeinflusst das Alter der Beschäftigten die Arbeitskosten? Hierbei spielen u.a. die bereits genannten Faktoren Leistung, Krankenstand oder Betriebsbindung eine Rolle. Darüber hinaus sind Lohnbestandteile zu nennen, die direkt vom Alter des Beschäftigten abhängen.

Um die Kosten der Fluktuation und der Wiederbeschaffung von Arbeitnehmern gering zu halten, werden von Unternehmen teilweise Alterszuschläge gezahlt. Insbesondere im öffentlichen Dienst wird noch die altersabhängige Vergütung - das so genannte Senioritätsprinzip - praktiziert. Ältere Arbeitnehmer mit vielen Dienstjahren erhalten dadurch - unabhängig von ihrer Leistung - einen Lohn, der über dem jüngerer Mitarbeiter liegt. Aber selbst in Branchen, in denen keine formalen altersabhängigen Entlohnungsmodelle vereinbart wurden, entstehen solche Lohngefüge im Laufe des Erwerbsleben faktisch als Folge von Beförderungen und Weiterbildung (vgl. Pfeiffer et al. 2005).

Die höheren Kosten älterer Erwerbstätiger aufgrund von Alterszuschlägen werden auch als Grund aufgeführt, warum viele Arbeitgeber die Einstellung älterer Erwerbstätiger vermeiden (vgl. Bertelsmann Stiftung/ BDA 2003b, Eckardstein 2004). Sie sind zudem ein Grund für die Attraktivität der Frühverrentung.

Es ist abzusehen, dass die Lohnstrukturen sich künftig in der Weise verändern werden, dass ältere Erwerbstätige geringer entlohnt werden. So hat beispielsweise jüngst das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) vorgeschlagen, ältere Arbeitnehmer sollten niedrigere Löhne akzeptieren, um ihre Beschäftigungschancen zu steigern (vgl. Spiegel-Online 12.03.05).

Als weitere Beschäftigungsbarriere wird häufig der in Deutschland übliche Kündigungsschutz angeführt. Bei schlechter Konjunkturlage sei es sehr schwierig bzw. für Unternehmen nur zu erheblichen Kosten möglich Mitarbeiter wieder zu entlassen. Im Rahmen der Hartz-IV-Reformen hat der Gesetzgeber nun den Kündigungsschutz für neu eingestellte 50+ Beschäftigte gelockert bzw. de facto aufgehoben. Es besteht die Hoffnung, dass dadurch wieder vermehrt Ältere eingestellt werden.

6 Herausforderungen für Betriebe und Personalverantwortliche

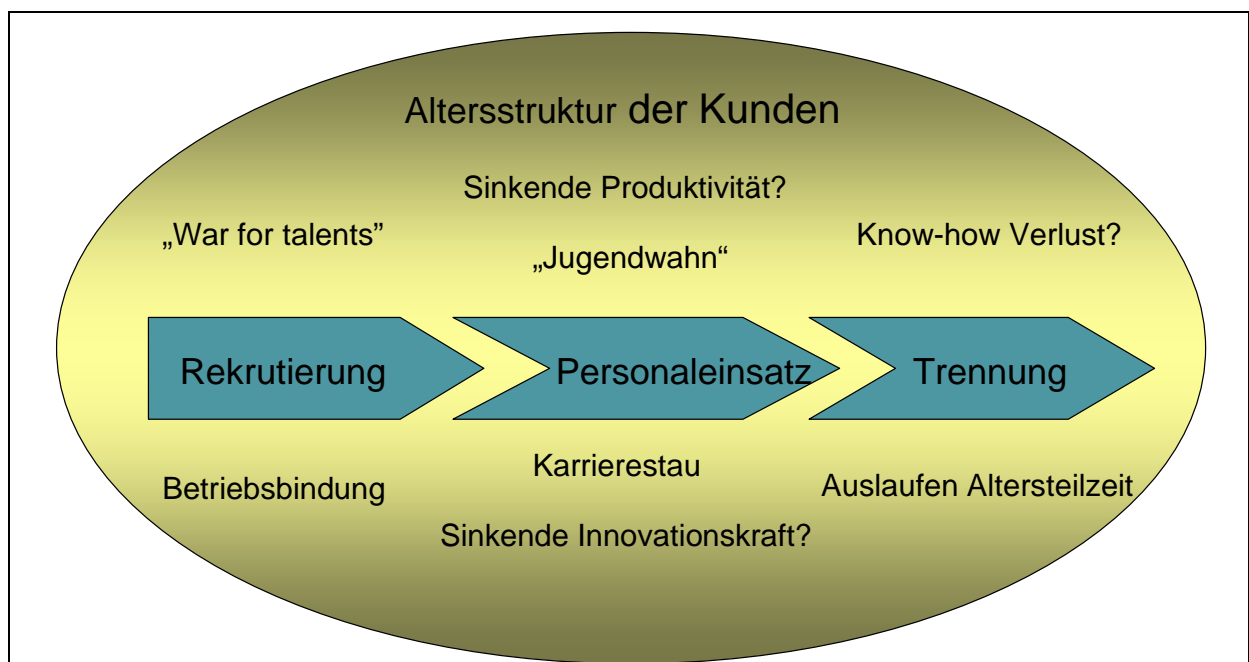
Wie eingangs beschrieben, führen sinkende Geburtenraten und eine kontinuierlich steigende Lebenserwartung zu gravierenden Veränderungen im Altersaufbau der Gesellschaft. Dem Arbeitsmarkt stehen dadurch weniger Erwerbspersonen jüngeren Alters zur Verfügung. Die langjährige Praxis der Frühverrentung hat in vielen Unternehmen zu einer unausgewogenen Altersstruktur geführt. Häufig dominieren die mittleren Jahrgänge, die nun blockweise altern. Zugleich lässt sich die staatliche Förderung der Frühverrentung nicht mehr finanzieren, weshalb Mitarbeiter zwangsläufig länger arbeiten müssen um ihren Lebensabend finanzieren zu können.

Im vorliegenden Kapitel werden die sich daraus ergebenden wesentlichen Problemfelder und Herausforderungen für Unternehmen und ihre Personalverantwortlichen näher ausgeführt. Einschränkend gilt, dass selbstverständlich nicht alle Unternehmen gleichermaßen von den Entwicklungen betroffen sind. Wichtige Einflussfaktoren sind neben dem Altersaufbau des Unternehmens z.B. Branche, Standort, Lebenszyklus des Unternehmens, Unternehmenskultur usw.

Die Strukturierung der Problemfelder und Herausforderungen für die Personalpolitik wird im Weiteren funktionsorientiert nach den klassischen Prozessphasen Personalbeschaffung, Personaleinsatz und Personalabbau durchgeführt. Hinzu kommt die Nachfrageseite, d.h. die Altersstruktur der Kunden. Im Folgenden wird deshalb unterschieden zwischen:

- den Rekrutierungsproblemen beim Nachwuchs,
- den Folgen älter werdender Belegschaften,
- denjenigen Problemen, die mit der Verrentung bzw. dem Ausscheiden älterer Mitarbeiter verbunden sind sowie
- den Herausforderungen, die mit der Veränderung der Altersstruktur der Kunden zu tun haben.

Abbildung 11: Herausforderungen für die Personalpolitik



Quelle: eigener Entwurf

6.1 Rekrutierung und Betriebsbindung bei Jüngeren

Schon heute herrscht trotz allgemein hoher Arbeitslosigkeit in bestimmten Tätigkeitsfeldern und Regionen ein Fachkräfte- und Führungskräfte­mangel. In Zukunft ist aufgrund des Strukturwandels mit einem steigenden Bedarf von Höherqualifizierten zu rechnen. Gleichzeitig wird sich aufgrund geburtenschwacher Jahrgänge das Arbeitskräfteangebot künftig verringern. Für Unternehmen wird es im „War for talents“ somit tendenziell schwieriger Nachwuchs­kräfte am Arbeitsmarkt zu rekrutieren.

In diesem Wettbewerb um qualifizierte Nachwuchskräfte haben renommierte und ertragsstarke Unternehmen Vorteile. Mittelständischen Unternehmen und dem Handwerk dürfte es schwieriger fallen als Großunternehmen hohe Löhne zu zahlen und attraktive Zusatzleistungen zu bieten (vgl. Weimer/ Mendius/ Kistler 2001).

Ähnliches gilt für die Betriebsbindung insbesondere jüngerer Mitarbeiter. Schon heute ist es nicht einfach gut ausgebildete, karrierebewusste Mitarbeiter im Unternehmen zu halten. Dieses Problem wird sich in Zukunft möglicherweise noch erheblich verschärfen.

Andererseits ist jedoch bekanntermaßen das Erwerb­spersonenpotenzial längst noch nicht ausgeschöpft. Neben Arbeitslosen und Älteren sind hier auch die Frauen zu nennen, deren Beschäftigungsquote in Deutschland zwar steigt, im internationalen Vergleich aber immer noch recht gering ist. Ihnen müssen jedoch entsprechende Bedingungen geboten werden, beispielsweise Möglichkeiten Beruf und Familie besser zu vereinbaren. Dies hätte zur Folge, dass der betriebliche Aufwand für Zusatzleistungen steigen wird.

Insgesamt ist von den angesprochenen Ausnahmen abgesehen auf absehbare Zeit nicht von einem durchgängigen Mangel an Arbeitskräften auszugehen, zumal durch Rationalisierungstendenzen und Verlagerungen von Produktionsstätten ins Ausland der Bedarf an Arbeitskräften möglicherweise sogar sinken könnte (vgl. Weimer/ Mendius/ Kistler 2001).

6.2 Alternde Belegschaften

Für viele Unternehmen entscheidender als die Problematik knapp werdender Arbeitskräfte dürfte die Problematik der Alterung des Personals sein. Hierbei kann zwischen diversen Herausforderungen unterschieden werden:

Sinkende Produktivität

In vielen Unternehmen stellen die mittleren Jahrgänge heute die weitaus größte Beschäftigtengruppe dar. Gleichzeitig entstammen ihnen oftmals die Leistungsträger, auf deren Schultern der Unternehmens­erfolg ruht. Da die Belegschaften in Zukunft merklich altern werden, stellt sich die Frage, wie sich dies auf Leistungsniveau und Produktivität auswirken wird.

Wie in Kapitel 5.1 angesprochen gibt es bzgl. des Zusammenhangs von Alter und Leistungsfähigkeit viele Vorurteile, die mittlerweile von der gerontologischen Forschung widerlegt wurden. Trotzdem besteht die Gefahr, dass es angesichts z.B. des höheren Krankenstandes, zu Produktivitätseinbußen kommen kann. Insbesondere bei Tätigkeiten, die mit hohen Anforderungen an die körperliche Leistungsfähigkeit verbunden sind, aber auch bei Bildschirm­tätigkeiten ist mit zunehmendem Alter ein Leistungsrückgang zu erwarten.

Die Unternehmen müssen deshalb - mehr noch als es heute schon getan wird - die Arbeitsfähigkeit ihrer Mitarbeiter erhalten. Maßnahmen zur Gesundheitsförderung, spezielle Qualifizierungsmaßnahmen und ein motivationsförderndes Umfeld sind hier in erster Linie zu nennen. Dabei spielt Prävention eine wichtige Rolle. Die Maßnahmen sollten sich zudem an alle Mitarbeiter wenden, auch die Jüngeren, denn diese sind die Alten von morgen.

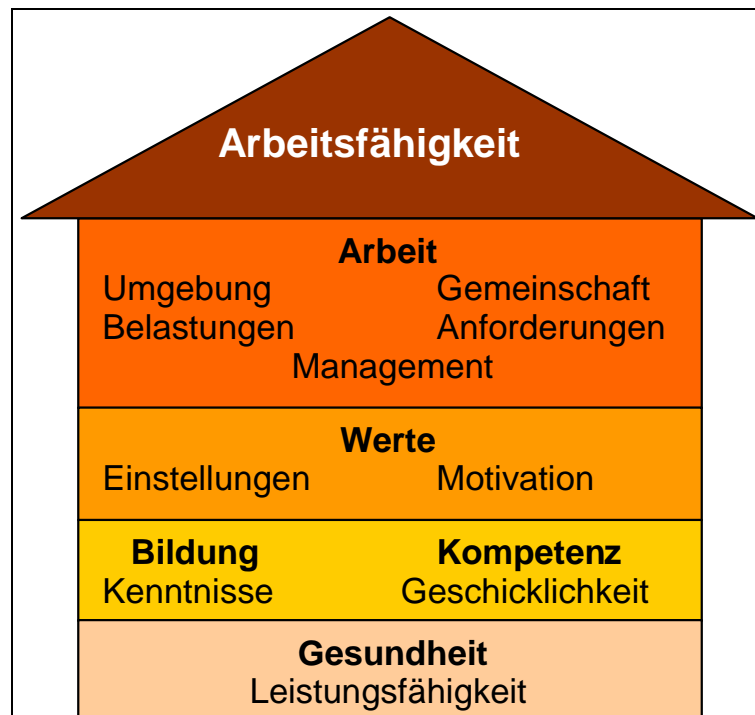
Finnische Arbeitsmediziner haben bereits in den 80/90er Jahren untersucht, welche Faktoren die Arbeitsbewältigungsfähigkeit der Beschäftigten beeinflussen und wie die Arbeitsfähigkeit älterer Erwerb­stätiger verbessert werden kann. Demnach ist es wichtig, sowohl den Abbau des

Leistungsvermögens Älterwerdender durch geeignete Maßnahmen zu verhindern, als auch die Arbeitsanforderungen altersgerecht zu gestalten. Im nachfolgenden Kasten finden sich weitergehende Ausführungen hierzu.

Wegweisende Untersuchungen zur **Arbeitsfähigkeit** Älterer wurden in den letzten 20 Jahren am Finnischen Institut für Arbeitsmedizin (FIOH) durchgeführt. Arbeitsfähigkeit wird dort umfassend definiert als das Potenzial eines Menschen, eine gegebene Aufgabe zu einem gegebenen Zeitpunkt zu bewältigen. Dabei muss die Entwicklung der individuellen menschlichen Ressourcen zu den Arbeitsanforderungen in Verhältnis gesetzt werden. Beide Größen können sich verändern und müssen ggf. alters- und altersadäquat gestaltet werden (vgl. BAuA 2004).

Das „Haus der Arbeitsfähigkeit“ (siehe Abbildung 12) fasst die Faktoren unter einem Dach zusammen, die Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit eines Menschen haben: Im Bereich Gesundheit werden physische Aspekte von Gesundheit, psychische und die soziale Kompetenz zusammengefasst. Zum Bereich Bildung und Kompetenz zählen spezifische Fähigkeiten, berufliches Erfahrungswissen und Qualifizierung. Im dritten Stockwerk sind die sozialen und moralischen Werte, die Einstellungen und Überzeugungen, Motivation und Arbeitszufriedenheit angesiedelt. Die Arbeit selbst bzw. die Arbeitsanforderungen finden sich schließlich im vierten Stockwerk. Hierzu zählen alle Aspekte ihrer Gestaltung in physischer, psychischer, ergonomischer und organisatorischer Hinsicht.

Abbildung 12: Das Haus der Arbeitsfähigkeit



Quelle: Ilmarinen/ Tempel 2002, S. 339

Ferner wurde ein sogenannter Arbeitsbewältigungsindex (ABI) oder Work Ability Index (WAI) entwickelt, der auf der subjektiven Bewertung durch die Beschäftigten beruht. Er besteht aus einem einfachen Fragebogen mit Fragen zu den Anforderungen der Arbeit, dem eigenen Gesundheitszustand und den eigenen Leistungsreserven (abgedruckt in: Mohr 2002). Im langjährigen Einsatz hat sich die Eignung des Instruments gezeigt, das Risiko der vorzeitigen Berufsunfähigkeit sowie die Möglichkeiten zur Bewältigung der Arbeit mit zunehmendem Alter vorherzusagen (vgl. Ilmarinen/ Tempel 2002 bzw. Ilmarinen 2000).

Sinkende Innovationsfähigkeit

Ein weiterer kritischer Aspekt ist die Innovationsfähigkeit, die in der heutigen globalisierten Welt einen wichtigen, wenn nicht den wichtigsten Erfolgsfaktor darstellt. Die Unternehmen stehen vor der Herausforderung, wie sie zukünftig mit alterstrukturell veränderten Belegschaften im (internationalen) Wettbewerb bestehen können.

Glaubt man den gängigen Vorurteilen, dann sind die Chancen eher schlecht. Anpassungsfähigkeit bzw. Innovationsfähigkeit werden insbesondere Jüngeren zugeschrieben. Älteren werden hingegen nicht selten fehlende Motivation und Veränderungsbereitschaft unterstellt, vereinzelt werden sie als „Rentner on the job“ tituiert (vgl. DGFP 2004, S.32).

Diese Denkweise spiegelt sich auch in der häufig praktizierten altersbezogenen Segmentierung des Personals wieder. Ältere haben vornehmlich mit Produkten und Dienstleistungen zu tun, die schon lange auf dem Markt sind. Jüngere werden hingegen als wichtige Impulsgeber im Innovationsprozess behandelt. Das für neue Produkte und Dienstleistungen notwendige Wissen erwerben sich die Unternehmen nämlich i.d.R. durch die Neueinstellung von gerade ausgebildeten Beschäftigten (vgl. Pack et al. 2000, Richenhagen 2004). In Zukunft wird dies bei sinkenden Geburtenraten und wachsendem Bedarf nach (hoch)qualifizierten Arbeitskräften im bisherigen Umfang jedoch nicht mehr möglich sein.

Andererseits gibt es „keinerlei Belege dafür, dass mit zunehmenden Alter die Fähigkeit, sich produktiv an Innovationsprozessen zu beteiligen nachlässt“ (Pack et al. 2000, S. 28). Neben der Persönlichkeitsstruktur der Menschen, spielen die Ausprägung von Arbeitsorganisation, Führung oder Unternehmenskultur eine entscheidende Rolle. Im nachfolgende Kasten wird ein Arbeitsumfeld näher beschrieben, das stimulierend auf Innovationsbereitschaft und -fähigkeit wirkt.

Arbeitsumfeld, das förderlich auf innovatives Verhalten wirkt:

- Arbeitsumgebungen, in denen Wissen wachsen und neue Sichtweisen entstehen können sowie eine Verknüpfung zwischen „altem“ und neuen Wissen möglich ist
- Abwechslungsreichtum und Herausforderung in der Arbeit
- Kooperative Führung und Partizipation
- Selbstbestimmtheit und Freiräume in der Arbeit (Experimentierfelder)
- „Fehlerverzeihende Strukturen“, Einplanen der Möglichkeit von Misserfolgen
- Kultur des Vertrauens gegenüber MitarbeiterInnen
- Transparenz betrieblicher Abläufe
- Anregendes, offenes Betriebsklima (Impulse von innen und außen)
- Gezielter Austausch zwischen den Generationen im Unternehmen
- Erkennbarer Sinn der angestrebten Innovation

(zitiert nach: Buck/ Kistler/ Mendius 2002, S. 62)

Die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens ist somit nicht grundsätzlich durch alternde Belegschaften gefährdet. Es gilt die Arbeitsbedingungen so zu gestalten, dass sie innovatives Denken und Handeln fördern. Ferner ist der Wissenstransfer zwischen den Generationen u.a. durch Teambildung zwischen Jung und Alt zu unterstützen sowie der Know-how Erhalt bzw. der Erwerb neuen Know-hows in allen Altersgruppen sicherzustellen (vgl. u.a. Astor 2003).

Fehlende Laufbahnplanung

Heutzutage funktioniert der klassische Positionswechsel in den Unternehmen noch weitgehend wie folgt: Die älteren Mitarbeiter scheiden in der Regel frühzeitig aus und auf die freiwerdenden Stellen

können Jüngere nachrücken. Wenn aber die Beschäftigten künftig länger im Betrieb verbleiben, wird dieser Mechanismus aller Voraussicht nach nicht mehr greifen. Je nach Altersaufbau der Belegschaft stehen Unternehmen dann über kurz oder lang vor dem Problem, dass die älteren Mitarbeiter die Aufstiegsmöglichkeiten für Jüngere einschränken.

Ein solcher Karrierestau ist jedoch keinesfalls förderlich für das Betriebsklima und die Mitarbeitermotivation. Schon heute kann man vereinzelt beobachten, dass Mitarbeiter mit Unzufriedenheit und Motivationsverlust auf mangelnde Entwicklungsmöglichkeiten reagieren. Dieses Phänomen könnte künftig häufiger auftreten.

Zwar würde manche ältere Führungskraft auch ganz gerne etwas kürzer treten, weniger verantwortungsvolle Aufgaben übernehmen und damit Jüngeren die Leitung des eigenen Verantwortungsbereiches überlassen. Manche wären sogar bereit einen Posten auf niedriger Hierarchiestufe (und damit Bezahlung) einzunehmen, wenn damit Vorteile anderer Art wie z.B. weniger Stress oder ein geregelter Feierabend verbunden sind. Doch finden sich i.d.R. keine geeigneten Planstellen im Unternehmen. Um dem vorzubeugen wird eine systematische und gezielte Laufbahngestaltung notwendig (vgl. Behrens 2001, Pack et al. 2000).

Auch herkömmliche Fachkarrieren können für Ältere gefährlich sein, falls sie über viele Jahre nur in einem eng begrenzten Tätigkeits- und Einsatzfeld arbeiten. Wenn ihre Stelle aufgrund von betrieblichen Umstrukturierungsprozessen entfällt, könnte für sie aufgrund ihrer einseitigen Ausrichtung von heute auf morgen im Unternehmen kein Verwendungszweck mehr bestehen. Um solche Spezialistenfallen zu vermeiden ist eine flexible Arbeitsorganisation mit Teamarbeit, breitem Einsatzfeld oder Job-Rotation vorzuziehen (vgl. Bertelsmann/ BDA 2003a).

Unangepasste Unternehmenskultur

Als Folge umfangreich praktizierter Frühverrentungsprogramme beschäftigen manche Unternehmen nur noch wenige ältere Arbeitnehmer. Auch die Einstellungspolitik ist auf junge Menschen fixiert. Stellenausschreibungen wenden sich gezielt oder versteckt an Jüngere („Mitarbeiter für junges Team gesucht“), ältere Stellensuchende und teilweise sogar solche im mittleren Alter haben heutzutage nur geringe Chancen einen Job zu bekommen.

Viele Unternehmen sind auf die Herausforderungen durch den demographischen Wandel wenig - um nicht zu sagen schlecht - vorbereitet. Sie haben aufgrund ihres Altersaufbaus z.T. wenig Erfahrung mit älteren Erwerbstätigen. Personalentwicklung und Weiterbildungspolitik sind auf Jüngere ausgerichtet. Unter Mitarbeitern und Vorgesetzten sind Vorurteile gegenüber Älteren – beispielsweise was deren Leistungsfähigkeit betrifft - weit verbreitet. Maßstab des Handelns ist der jüngere Arbeitnehmer – bis hinein in das kulturelle Selbstverständnis vieler Unternehmen (vgl. Bertelsmann/ BDA 2003a).

Eine zentrale Voraussetzung um den anstehenden Altersstrukturwandel erfolgreich bewältigen zu können ist es jedoch, eine Unternehmenskultur zu schaffen, in der die Älteren nicht ausgegrenzt werden. Diesbezüglich kommt - wie bei vielen anderen Aspekten auch - den Führungskräften eine besondere Verantwortung und Rolle zu.

6.3 Ausscheiden von älteren Mitarbeitern

Zwei gegensätzlich gelagerte Problemfelder sollen hier zur Sprache kommen und zwar solche:

- infolge vieler gleichzeitig ausscheidender Mitarbeiter und solche
- aufgrund zu geringer Fluktuation, d.h. zu wenig ausscheidender Mitarbeiter.

Verlust an Know-how

Die unausgewogene Altersstruktur vieler Unternehmen wird sich spätestens dann negativ bemerkbar machen, wenn die derzeit besonders stark vertretenen Alterskohorten ins Rentenalter kommen. Weil dann massenweise Mitarbeiter des Unternehmens gleichzeitig verlassen, wird die Gefahr des drohenden personellen Ausblutens gesehen (INQA 2004).

Möglicherweise wird es schwierig die durch Verrentung verursachten Personalabgänge durch neue Mitarbeiter auszugleichen. Wie bereits an anderer Stelle ausgeführt, ist dies angesichts der Lage auf dem Arbeitsmarkt derzeit kein generelles Problem. Sehr wohl kann es aber in bestimmten Branchen oder Regionen problematisch sein ausreichenden Ersatz für ausscheidende Mitarbeiter zu bekommen. Auf alle Fälle sind die notwendigen Rekrutierungswellen mit nicht unerheblichem organisatorischen und finanziellen Aufwand verbunden.

Womöglich entscheidender als der Verlust der Arbeitskraft ausscheidender Mitarbeiter dürfte der Verlust des Erfahrungswissens sein. Dies gilt insbesondere, wenn es sich bei den Ausscheidenden um bewährte und erfahrene Mitarbeiter handelt. Besonders problematisch kann der Know-how Verlust werden, wenn aufgrund eines relativ homogenen Altersaufbaus der Belegschaft, viele Mitarbeiter gleichzeitig (en bloc) die Altersgrenze erreichen und das Unternehmen verlassen.

Nicht selten haben Unternehmen, die in der Vergangenheit verstärkt ältere Mitarbeiter abgebaut haben, nachträglich bemerkt, dass es ohne das Erfahrungswissen und die Kompetenzen dieser Mitarbeiter schwierig wird. Manche wurden dann als freie Mitarbeiter bzw. Berater – z.T. zu deutlich höheren Kosten - wieder beschäftigt.

Die Weitergabe des Know-hows langjähriger, erfahrener Mitarbeiter auf Jüngere ist teilweise schon heute nicht immer einfach zu bewerkstelligen. In Zukunft könnte dieses Problem noch größer werden. Entsprechende Maßnahmen zum Wissensmanagement, wie Bildung von altersgemischten Teams oder Tandems, sollten deshalb verstärkt angewandt werden.

Darüber hinaus ist es sinnvoll frühzeitig für einen ausgewogenen Alters-Mix in der Belegschaft zu sorgen. Diesbezüglich kann es u.a. auch angezeigt sein ältere Mitarbeiter einzustellen. Bundesweit für Aufsehen sorgte vor einiger Zeit der Automobilzulieferer Brose, als er in Stellenanzeigen gezielt 100 neue Mitarbeiter der Altersgruppe 45+ suchte (vgl. Spiegel-Online 7.4.2003).

Auslaufen des bisherigen Personalplanungsinstruments Altersteilzeit

Für den Arbeitgeber sind mit dem Ausscheiden von Mitarbeitern oftmals nicht unerhebliche Kosten für die Ersatzbeschaffung verbunden. Andererseits ist eine gewisse Fluktuation auch erwünscht, da sie es vereinfacht den Humankapitaleinsatz an eine variierende Arbeitsnachfrage anzupassen. Fluktuation ermöglicht es darüber hinaus, Auszubildenden eine Übernahme anbieten zu können, Hochschulabgänger neu einzustellen oder interne Beförderungen zu ermöglichen.

Heutzutage fällt manchen Unternehmen die Fluktuation eher zu gering aus. Sie haben Bedarf in Abhängigkeit von Auftragslage und konjunktureller Entwicklung den Personalbestand flexibel anzupassen. Die Altersteilzeit dient deshalb in vielen Fällen als Personalanpassungsinstrument.

Diese Unternehmen stehen jetzt vor dem Problem, dass ihnen dieses Instrument in Zukunft fehlen wird. Wie kann bei künftigem Wegfall der Möglichkeit zur Frühverrentung der unternehmerische Bedarf nach Flexibilität anderweitig gewährleistet werden?

Bedingt durch das Anheben der Altersgrenze und den Wegfall von Anreizen zur Frühverrentung werden Mitarbeiter länger im Unternehmen verbleiben. Für alle nicht expandierenden Unternehmen bedeutet dies, dass die „natürliche“ Fluktuation für einige Jahre sehr gering ausfallen wird. Welche Auswirkungen hat dies wiederum für die Übernahme von Auszubildenden oder die Durchführung von Trainee-Programmen?

6.4 Veränderung der Altersstruktur der Kunden

Es besteht die Gefahr, dass bei einer alternden Belegschaft die Produktentwicklung leidet. Eine überalterte Belegschaft hat möglicherweise kein Ohr mehr am Kunden und verpasst dadurch die wesentlichen neuen Trends auf die ein Unternehmen reagieren muss um am Markt erfolgreich zu sein.

Was oftmals vergessen wird: Auch die Kunden werden älter. In einer älter werdenden Gesellschaft verändert sich zwangsläufig auch die Nachfrageseite. Ältere Konsumenten fragen andere

Konsumgüter und Dienstleistungen nach als Jüngere. So ist z.B. zu erwarten, dass künftig die Nachfrage nach Gesundheitsdienstleistungen bzw. Wellness-Produkten weiter ansteigen wird (vgl. Wiss. Beirat 2005).

Solche Strukturveränderungen verlangen eine erhöhte sektorale Mobilität auf dem Arbeitsmarkt, was tendenziell für Ältere nicht unbedingt von Vorteil ist. Denn ältere Erwerbstätige möchten im Allgemeinen doch eher in ihren angestammten Berufen und Tätigkeitsfeldern verbleiben als Jüngere.

Andererseits bietet in Veränderung der Kundenstruktur auch neue Chancen für ältere Erwerbstätige. Sie können bei der Entwicklung neuer innovativer Produkte für die Zielgruppe der Senioren – zumindest als Teil eines Teams – eine wichtige Rolle einnehmen, nicht zuletzt weil sie eine gewisse Affinität für das Thema „Alter“ und „Produkte und Dienstleistungsangebote für ältere Bevölkerungsgruppen“ mitbringen. Die Idee des zielgruppenorientierten Mitarbeitereinsatzes lässt sich zudem auch auf andere Unternehmensbereiche wie Kundendienst, Service und Vertrieb übertragen.

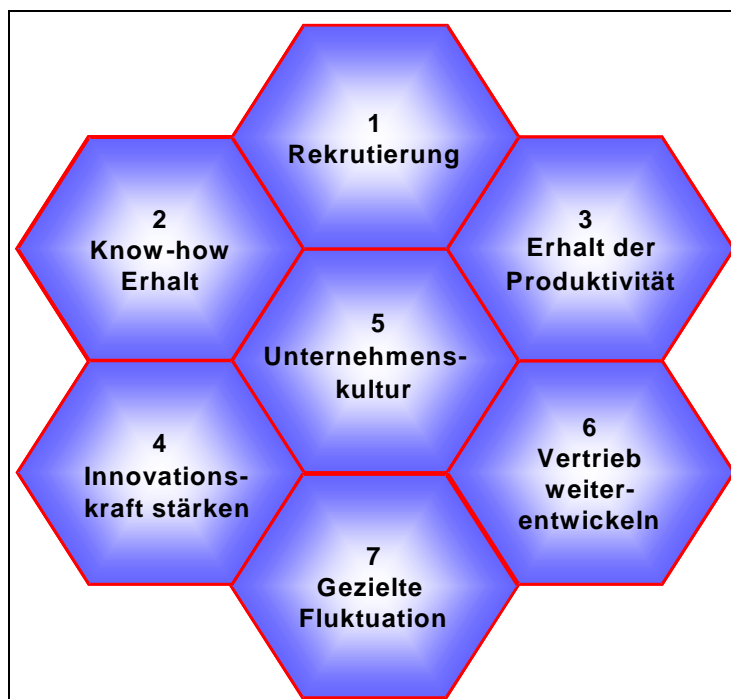
7 Altersstruktureller Handlungsbedarf in Unternehmen

Verschiebungen im Altersaufbau der Gesellschaft, die Folgen jahrzehntelanger Frühverrentungspolitik und der Paradigmenwechsel in der Arbeitsmarktpolitik stellen die Unternehmen vor große Herausforderungen, die im vorangegangenen Kapitel 6 ausführlich beschrieben wurden. Die wesentlichen altersstrukturellen Problemfelder können demnach wie folgt zusammengefasst werden:

- es fehlt u.U. mittel-/langfristig qualifizierter Nachwuchs
- mit dem gleichzeitigen Ausscheiden älterer Mitarbeiter droht der Verlust an Know-how
- es gilt die Leistungsfähigkeit einer alternden Belegschaft sicherzustellen
- wenn junge, frisch ausgebildete Mitarbeiter fehlen besteht die Gefahr der sinkenden Innovationsfähigkeit
- eine nicht selten auf Jugendlichkeit fixierte Unternehmenskultur sollte sich der demographischen Entwicklung anpassen
- vertriebsseitig muss man sich darauf einstellen, dass auch die Kunden älter werden
- auch weiterhin besteht die Notwendigkeit die Mitarbeiterzahl der Konjunktur bzw. Auftragslage flexibel anzupassen.

Aus diesen Problemfeldern lassen sich die in Abbildung 13 genannten sieben Handlungsfelder ableiten, die vom Projekt active@work als Strukturierungshilfe gewählt wurden und auf die nun näher eingegangen werden soll. Diskutiert werden im Folgenden die unterschiedlichen Lösungsansätze für jedes Handlungsfeld. Detaillierte Erläuterungen zu konkreten Einzelmaßnahmen bleiben hingegen Kapitel 8 vorbehalten.

Abbildung 13: Handlungsfelder für Unternehmen



Quelle: eigener Entwurf

Einige Beispiele aus der Literatur für Versuche die Aufgabenbereiche betrieblicher Personalpolitik vor dem Hintergrund des demographischen Wandels zu strukturieren finden sich im untenstehenden Kasten.

Handlungsfelder zum Thema alternde Belegschaften

Die „Demografie-Initiative“ des Zentralverbandes der Elektrotechnik- und Elektronikindustrie (ZVEI) gliedert wie folgt (vgl. Köchling 2004, ZVEI 2002):

- Rekrutierungsstrategien
- Betriebsbindung
- Vorzeitige Verrentung
- Berufsbegleitendes Lernen
- Berufliche Entwicklung
- Wissenstransfer
- Gesundheitsvorsorge
- Wertschätzungs-Kultur

Die Studie „Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern“ im Auftrag der Bertelsmann Stiftung und die Bundesvereinigung der Arbeitgeberverbände (2003a) unterscheidet folgende Handlungsansätze:

- Altersgrenzen überwinden und die besonderen Fähigkeiten Älterer gezielt nutzen
- Qualifikation weiterentwickeln in einer lernförderlichen Arbeitsorganisation
- Persönliche Entwicklungsplanung und Mitarbeitergespräche
- Personalentwicklungswege und Fachkarrieren
- Altersgerechter Personaleinsatz und Gruppenarbeit
- Zusammenarbeit von Jung und Alt
- Flexible Gestaltung und gleitender Übergang in den Ruhestand

Die Handlungsfelder im Memorandum der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) 2004 lauten:

1. Gesundheit
2. Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung
3. Qualifikation, Weiterbildung und lebensbegleitendes Lernen
4. Führung
5. Demographiegerechte Personal- und Rekrutierungspolitik

7.1 Rekrutierung

Ein Handlungsfeld für Unternehmen liegt im Bereich der Rekrutierung neuer Mitarbeiter. Einerseits scheiden angesichts der Alterszusammensetzung der Belegschaften auf mittlere Sicht viele Mitarbeiter gleichzeitig aus, andererseits wird es in Zukunft immer schwieriger werden junge Mitarbeiter zu finden (bzw. an das eigene Unternehmen zu binden). Auch wenn den eingangs zitierten Bevölkerungsprognosen zufolge mittelfristig nicht von einem generellen Arbeitskräftemangel auszugehen ist, so sind doch Rekrutierungsprobleme zumindest in Teilarbeitsmärkten absehbar.

Eine mögliche Strategie um die nötige Personalstärke zu sichern ist es zu versuchen im Wettbewerb um junge Talente mitzuhalten. Zu einer breiten Palette diesbezüglicher Maßnahmen gehört es

frühzeitig Kooperationen mit Schulen und Hochschulen in der Region anzubahnen, Praktika und Diplomarbeiten für Schüler und Studenten zu vermitteln, etc., so dass dieser Personenkreis erst gar nicht auf dem Arbeitsmarkt erscheint.

Der Mangel an Arbeitskräften ist jedoch oftmals nur der Mangel an jungen Arbeitskräften. Die Unternehmen sollten sich deshalb bei der Personalbeschaffung neu orientieren und sich verstärkt um ungenutzte Potentiale aus anderen Altersgruppen bemühen. Beispielsweise kann man ehemaligen Mitarbeitern nach der Familienphase die Rückkehr in den Beruf erleichtern, den beruflichen Aufstieg eigener Mitarbeiter in Führungspositionen ermöglichen sowie ältere Mitarbeiter motivieren bis zum tatsächlichen Rentenalter zu arbeiten.

In diesem Zusammenhang wird es für Unternehmen in Zukunft immer wichtiger werden als attraktiver Arbeitgeber angesehen zu werden und zwar von Jung und Alt. Entscheidend für die Attraktivität dürften neben Gehalt, Arbeits- und Unternehmensklima vor allem auch die praktizierten HR-Maßnahmen und angebotenen Zusatzleistungen sein.

Bewährt hat sich z.B. die alternierende Telearbeit. Diese Form der Arbeitsorganisation wird verstärkt seit Mitte der 90er Jahre zum Vorteil von Unternehmen (höher Produktivität und Arbeitsqualität) und der Mitarbeiter (mehr Zeitsouveränität und Pendeleinsparungen) praktiziert (vgl. u.a. Büssing/Drodofsky/ Hegendörfer 2003). Die mit ihr verbunden räumliche und zeitliche Flexibilität dürfte auch den Bedürfnissen älterer Erwerbstätiger entgegenkommen.

Zielt man darauf ab den Anteil weiblicher Arbeitskräfte zu erhöhen, ist es zwingend Maßnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu ergreifen. Das entsprechende Spektrum an Maßnahmen für Erwerbstätige mit Kindern ist breit und reicht von Teilzeit- und Telearbeit über Familienservice und Beratungsangebote bis zu betrieblichen Kindergärten (vgl. Flüter-Hoffmann/Solbrig 2003).

Kommen als Zielgruppe auch erfahrene ältere Erwerbspersonen in Betracht, dann empfiehlt es sich diese in Stellenanzeigen gezielt anzusprechen. Auf diese Weise werden ältere Arbeitssuchende, die sich oftmals keine Einstellungschancen mehr ausrechnen, ermuntert, sich überhaupt erst zu bewerben (vgl. Bertelsmann/ BDA 2003a).

7.2 Know-how Erhalt

Ein zweites Handlungsfeld ist der Know-how Erhalt. Es gilt den drohenden Verlust von Know-how zu vermeiden, der eintritt, wenn gleichzeitig viele ältere Mitarbeiter ausscheiden und ihr Erfahrungswissen mitnehmen oder aber wenn insbesondere junge hochqualifizierte Mitarbeiter von Wettbewerbern abgeworben werden. Ziel muss es deshalb sein den Wissensbestand für das Unternehmen zu sichern.

Eine Möglichkeit ist es, den Wissenstransfer zwischen den Generationen besser zu unterstützen, der bislang eher auf informeller und freiwilliger Basis gehandhabt wird. Mit entsprechenden arbeitsorganisatorischen Maßnahmen, wie altersgemischte Teamarbeit und Bildung von Tandems aus Jung und Alt, liegen bereits gute Erfahrungen vor. Beispielsweise können ältere Führungskräfte als Mentoren für den Führungskräftenachwuchs tätig werden, oder es lassen sich sogenannte Know-how Tandems aus Jung und Alt bilden (vgl. Drewniak 2003), wobei hier beide Seiten wechselseitig voneinander lernen können.

Von den Erfahrungen älterer Mitarbeiter kann das Unternehmen selbst dann noch profitieren, wenn sie bereits aus dem Unternehmen ausgeschieden sind. Auch nach dem eigentlichen Berufsausstieg können sogenannte Seniorexperten zeitlich befristet für den alten Arbeitgeber tätig sein, beispielsweise zur Unterweisung oder Einarbeitung junger Kollegen (vgl. Bertelsmann/ BDA 2003a).

Zielführend ist unter Umständen auch die Strategie Leistungsträger stärker ans Unternehmen zu binden. Das Spektrum an betrieblichen Maßnahmen um die Mitarbeiterbindung zu erhöhen ist groß. Stellvertretend seien an dieser Stelle genannt: Flexibles Arbeiten, Gewährung von Zusatzleistungen (Qualifizierungsmaßnahmen, Gesundheitsvorsorge, Altersvorsorge, etc.), bessere Vereinbarkeit von

Familie und Beruf, Offerierung von Karrierechancen (systematische Förderung der beruflichen Entwicklung), etc.

7.3 Erhalt der Produktivität

Aufgrund des praktizierten Senioritätsprinzips sind bei gleicher Leistung ältere Mitarbeiter oftmals teurer als Jüngere. Der Krankenstand bei Älteren ist höher, die körperliche Leistungsfähigkeit nimmt im Alter ab. Folglich könnte es mit einer älter werdenden Belegschaft schwer werden die derzeitige Produktivität zu erhalten.

Um dieser Gefahr zu begegnen und um die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter auch im höheren Alter zu bewahren sind im Handlungsfeld „Erhalt der Produktivität“ frühzeitig Maßnahmen in den Bereichen Qualifizierung, Gesundheitsförderung, Arbeitsorganisation und Motivation sowie Kostenmanagement angezeigt.

Angesichts der zunehmenden Kurzlebigkeit von Wissen wird lebenslanges Lernen, also die Weiterbildung für alle Generationen, in der Arbeitswelt immer wichtiger. Allerdings sieht die Realität oftmals noch ganz anders aus: Weiterbildungsangebote werden von Älteren weniger in Anspruch genommen bzw. sie werden ihnen erst gar nicht erst angeboten (siehe Kap. 5.3). Dies gilt es zu ändern.

Unter Umständen kann eine altersgemäß differenzierte Vorgehensweise sinnvoll sein. In speziellen Schulungen für Ältere kann altersgerechte Didaktik angewandt werden. Von Vorteil für die Zielgruppe ist ferner, wenn der Lernprozess unmittelbar auf die Arbeitserfahrungen ausgerichtet ist. Bei speziellen Themen, wie etwa zu neuen Technologien, können Ältere in altershomogenen Gruppen unbefangener agieren.

Unter Gesundheitsvorsorge bzw. Gesundheitsförderung lassen sich eine breite Palette an Angeboten zusammenfassen, wie die ergonomische Gestaltung von Arbeitsplatz und -umgebung, Rückenschulung, Gesundheits-Check, Stressbewältigung, psychologische Beratung, Kantine oder Betriebssport. Entsprechende Maßnahmen zielen darauf ab Fehlzeiten zu reduzieren, die Leistungskraft der Mitarbeiter zu erhalten und dadurch letztlich deren Ergebnisbeitrag zu erhöhen.

Genauso wichtig wie die Vorbeugung vor Verschleißerscheinungen und Gesundheitsschäden ist die gesundheitsgerechte Arbeitsgestaltung. Heute sind vielfach die Arbeitsplätze und ihre Gestaltung nicht auf ein längeres Erwerbsleben eingerichtet. Noch immer gibt es Arbeitsplätze, die nicht bis ins Rentenalter, sondern nur für eine begrenzte Tätigkeitsdauer ausgeübt werden können. Sinnvoll ist es die Arbeitszeit stärker individuell anzupassen. Zudem sind 50+ Mitarbeiter mit solchen Aufgaben zu betrauen, die sie tendenziell besser erledigen können als Jüngere (siehe Kasten).

Beispielhafte Tätigkeitsbereiche, für die man ein gewisses Alter haben sollte

Einsatzfelder zur Ausschöpfung der Potenziale von gesunden und leistungsfähigen älteren Mitarbeitern:

- Leitungsfunktionen, da sie Berufserfahrung, Kenntnis betrieblicher Zusammenhänge, Lebenserfahrung, Durchsetzungsvermögen, Verantwortungsbewusstsein und Sozialkompetenz erfordern
- Ausbilder, Lehrmeister, Coach, Mentor u.ä. – auch zum ständigen oder vorübergehenden Einarbeiten von Jüngeren oder neu Eingestellten
- Verhandeln können mit Kunden, Lieferanten, Geschäftspartnern in Einkauf und Vertrieb wegen besserer Akzeptanz und entsprechendem Auftreten im Außenfeld
- Buchhaltungstätigkeit, Sekretärinentätigkeit, Kassierertätigkeit, Dokumentationstätigkeiten, Kontrolltätigkeiten, Tätigkeiten im Rahmen des Qualitätsmanagements und sonstige Tätigkeiten, bei denen es auf Vertrauenswürdigkeit, Genauigkeit und Zuverlässigkeit ankommt
- Tätigkeiten zur Organisation komplexer Arbeitsabläufe mit hohem sozialem und organisatorischem Abstimmungsaufwand, wie z.B. Management komplexer Projekte
- Koordinationstätigkeiten, deren Ausübung Erfahrungswissen in Form von Kenntnissen über betriebliche Abläufe und Kompetenzen von Beschäftigten voraussetzt.

(zitiert nach: Köchling 2004, S. 156)

Für nur eingeschränkt einsetzbare ältere Mitarbeiter sind heutzutage in den Unternehmen oftmals nur noch wenige Stellen vorhanden. Entsprechende Arbeitsplätze wurden in der Vergangenheit nicht selten an externe Anbieter vergeben. Möglicherweise können jedoch outgesourcte Aufgabenfelder mit altersgerechten Tätigkeitsprofil ins Unternehmen zurückverlagert werden, um die Beschäftigungsmöglichkeiten leistungsgewandelter Mitarbeiter zu verbessern (Insourcing).

Oftmals entscheidend ist gutes Führungsverhalten gegenüber Älteren. Mitarbeiter, so auch Ältere, bringen erfahrungsgemäß höhere Leistungen, wenn sie entsprechende soziale Anerkennung und Wertschätzung erfahren. Langjährige empirische Untersuchungen in Finnland haben gezeigt, dass eine erhöhte Zufriedenheit mit dem Verhalten des Vorgesetzten die Motivation von älteren Mitarbeitern entscheidend verbessert. Führungsqualitäten werden sichtbar hinsichtlich der aufgeschlossenen Einstellung gegenüber dem Alter, der Bereitschaft zur Kooperation, der Fähigkeit zur individuellen Arbeitsplanung sowie zur Kommunikationsfähigkeit (vgl. Ilmarinen/ Tempel 2002, S. 245f.).

Die Motivation erhöhen und inneren Kündigungen vorbeugen kann auch eine spezielle Laufbahnplanung, die es Älteren ermöglicht sich noch einmal entsprechend dem gewandelten Leistungsvermögen im Betrieb umzuorientieren. Da sich ein altersgerechter Positionswechsel (unabhängig vom hierarchischen Aufstieg) immer weniger im Selbstlauf vollzieht, wird die Planung solcher Karrierepfade zu einer wichtigen Gestaltungsaufgabe.

7.4 Innovationskraft stärken

Auch die Innovationsfähigkeit könnte aufgrund der Alterung der Belegschaft (manche Ältere sind lernentwöhnt, andere sind wenig motiviert, weil sie sich auf einen vorzeitigen Ruhestand eingerichtet haben) und des Fehlens jüngerer Mitarbeiter langfristig leiden. Im Unterschied zum Handlungsfeld „Erhalt der Produktivität“ steht beim Handlungsfeld „Innovationsfähigkeit stärken“ die Entwicklung von neuen Produkten und Verfahren im Mittelpunkt, die für den künftigen Unternehmenserfolg

entscheidend sein können. In Großunternehmen sind solche Funktionen in speziellen Abteilungen, wie z.B. dem F&E Bereich, angesiedelt, in KMU ist Innovation noch vielfach Chefsache.

Um die Innovationskraft zu stärken muss der Wissenstransfer zwischen den Generationen intensiviert werden und das Know-how Älterer bestmöglich genutzt werden. Unternehmen sollten zudem verstärkt Wissensmanagement betreiben um das im Unternehmen vorhandene Know-how für alle Mitarbeiter verfügbar zu halten. Auf zielführende Maßnahmen wie altersgemischte Teams oder Tandems aus Jung und Alt wurde bereits an anderer Stelle hingewiesen.

Die Zufuhr an neuem Wissen kann nicht nur über die Neuanstellung von Jüngeren erfolgen. Vielmehr sind zur Aktualisierung des Qualifikationsniveaus Weiterbildungsmaßnahmen unerlässlich, wobei diese nicht nur einmalig, sondern kontinuierlich über die gesamte Arbeitsleben hinweg erfolgen sollten. Hierbei gilt es nicht nur berufsspezifische Fertigkeiten zu vermitteln, sondern auch Fähigkeiten wie Zeit- und Selbstmanagement oder Kommunikation zu fördern.

Neben den institutionalisierten Maßnahmen der Weiterbildung kommt auch dem informellen Lernen im Rahmen der Arbeit selbst hohe Bedeutung zu. Lernförderlich sind die Arbeit im Team, die Ausweitung des Tätigkeitszuschnitts (job enrichment) oder der Wechsel der Arbeitstätigkeit im Rahmen von Rotationskonzepten (z.B. X%-Job) (vgl. Bertelsmann/ BDA 2003a).

7.5 Unternehmenskultur anpassen

Nicht in allen Unternehmen ist die Unternehmenskultur auf ältere Mitarbeiter vorbereitet. Der anstehende Paradigmenwechsel hin zur Betonung der Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter ist den jüngeren Kollegen und Führungskräften oftmals schwer vermittelbar. Viele Unternehmen haben zudem wenig Erfahrung mit älteren Mitarbeitern.

Ziel dieses Handlungsfeldes ist es deshalb ein Unternehmensklima der gegenseitigen Wertschätzung von Jung und Alt zu schaffen (vgl. Köchling 2004). Hilfreich ist die Entwicklung und Umsetzung von Unternehmensleitlinien, die auf einen langfristigen Erhalt der Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter abzielen.

Diversity Management ist ein aus den USA stammender Managementansatz zur gezielten Berücksichtigung und bewussten Nutzung und Förderung der Vielfalt von Mitarbeitern, der inzwischen zunehmend auch in Deutschland von größeren Unternehmen eingeführt wird. Das Thema Altersvielfalt ist ein Bestandteil dieser Diversity-Politik und somit eingebettet in einen Zusammenhang. Das Thema Ältere im Betrieb nimmt somit keinen Sonderstatus ein und vermeidet dadurch das Risiko der Stigmatisierung dieser Mitarbeitergruppe (vgl. Maier et al. 2003)

Weitere Maßnahmen liegen im Bereich des Führungskräfte Trainings. In Schulungen können Vorgesetzte lernen, die Fähigkeiten ihrer älteren Mitarbeiter besser einzuschätzen und optimal zu nutzen. Beispielsweise wurden im Rahmen des von der Europäischen Union geförderten Projektes RESPECT ein so genannter Age Awareness Workshop für Führungskräfte entwickelt und erprobt (vgl. Richenhagen 2004).

Möglicherweise sind darüber hinaus auch Mitarbeiterbefragungen, Workshops oder die innerbetriebliche Kommunikation neuer Unternehmensleitlinien zum Umgang mit älteren Mitarbeitern in Broschüren, Mitarbeiterzeitschriften oder dem Intranet zielführend.

7.6 Vertrieb weiterentwickeln

Der demographische Wandel hat selbstverständlich auch Auswirkungen auf der Vertriebs- bzw. Absatzseite. Einerseits besteht die Gefahr, dass die Produktentwicklung leidet, weil eine älter werdende Belegschaft die Beziehung zu jüngeren Kunden bzw. dem Markt generell verliert. Andererseits werden auch die Kunden älter, worauf sich Vertrieb und Kundenbetreuung auch personell rechtzeitig einstellen sollten.

Altersgemischte Teams sind nicht nur eine gute Möglichkeit, um Erfahrung und Know-how verschiedener Altersgruppen gezielt auszutauschen und zu nutzen, sondern auch um den Kunden aller Altersgruppen passende Ansprechpartner mit äquivalentem Wissen zur Verfügung zu stellen.

Bei älter werdenden Kunden erscheint es naheliegend das vorhandene Know-how älterer Mitarbeiter gezielt zu nutzen. Überlegenswert ist es deshalb nach dem Motto: „Seniorenberater beraten Seniorenkunden“ älteren Kunden auch ältere Mitarbeiter zuzuordnen. Der zielgruppenorientierte Einsatz von Mitarbeitern könnte vertrauensbildend und kundenbindend wirken. Beides ist heutzutage oftmals wichtiger als der Preis eines Produktes bzw. einer Dienstleistung und kann ein starkes wettbewerbsdifferenzierendes Moment sein.

Generell ist es von Vorteil eine ausgewogene Altersstruktur der Belegschaft anzustreben. Ist die Gruppe der Älteren im Unternehmen dünn besetzt, kann es unter Umständen notwendig sein, gezielt Ältere einzustellen.

7.7 Gezielte Fluktuation ermöglichen

Aufgrund der Wirtschaftslage waren zuletzt nicht wenige Unternehmen gezwungen ihre Mitarbeiterzahl zu verringern. In der Vergangenheit hat in diesem Zusammenhang die Frühverrentung älterer Arbeitnehmer als gesellschaftlich akzeptierte Form des Arbeitsplatzabbaus eine große Rolle gespielt. Mittlerweile wurden aber im Rahmen der Arbeitsmarktreformen von der Politik die Anreize zur vorzeitigen Ausgliederung älterer Arbeitnehmer zurückgenommen.

Für Unternehmen besteht jedoch weiterhin die Notwendigkeit die Mitarbeiterzahl der Konjunktur bzw. Auftragslage flexibel anzupassen. Eine Möglichkeit die notwendige Flexibilität zu erreichen ist z.B. die verstärkte Nutzung von Zeitarbeitsfirmen oder befristeter Arbeitsverträge.

Langzeitkonten, die es dem Arbeitnehmer ermöglichen Zeitansprüche zu sammeln, z.B. für die berufliche Weiterbildung oder die Umsetzung privater Pläne (Sabbatical), bringen dem Unternehmen mehr Flexibilität im Personaleinsatz. Dostal (2001) plädiert in diesem Zusammenhang für eine Dekomprimierung der Erwerbsarbeit mit späterem Ausstiegsalter und Unterbrechungsphasen, die u.a. für Weiterbildung, ggf. Umschulung oder gesundheitliche Regeneration genutzt werden können.

Lebensarbeitszeitkonten unterscheiden sich hiervon nur aufgrund der speziellen Zielsetzung. Sie zielen nämlich darauf ab mit einem langfristig angelegten Arbeitszeitkonto einen frühzeitigen oder gleitenden Ausstieg aus dem Erwerbsleben zu ermöglichen. Mit diesem Instrument wäre also quasi eine Fortsetzung der Frühverrentungspolitik möglich.

8 Personalpolitische Maßnahmen

8.1 Einzelmaßnahmen im Überblick

Angesichts des demographischen Wandels und älter werdender Belegschaften steht die Personalpolitik der Unternehmen vor der Herausforderung die Beschäftigungs- und Innovationsfähigkeit gerade älterer Mitarbeiter und damit letztendlich auch die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu sichern. Die Palette der entsprechenden Lösungsansätze reichen von der Anpassung der Anforderungen an das Leistungsspektrum älterer Mitarbeiter (insb. im gewerblichen Bereich) über lebenslange Weiterbildung im Betrieb und intergenerative Teams bis zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung.

In der nachfolgenden Abbildung werden eine ganze Reihe von möglichen Einzelmaßnahmen und Maßnahmebündeln genannt, die ergriffen werden können um den genannten Herausforderungen zu begegnen. Darüber hinaus gibt es zweifellos noch eine ganze Reihe weiterer Instrumente (Allein die Bertelsmann/ BDA Studie (2003a) listet 100 personalpolitische Instrumente auf). Welche Maßnahmen für ein Unternehmen angezeigt und geeignet sind hängt letztendlich vom jeweiligen betrieblichen Kontext ab.

Abbildung 14: Beispiele für mögliche HR-Maßnahmen



Quelle: Eigener Entwurf

Die genannten personalpolitischen Maßnahmen wenden sich jedoch nicht nur an ältere Mitarbeiter. Eine vorausschauende Unternehmenspolitik hat vielmehr auch und insbesondere die mittleren Jahrgänge im Blick. Damit deren Leistungsfähigkeit mittel- und langfristig erhalten bleibt, müssen schon heute die Weichen richtig gestellt werden. Schließlich sind auch die jüngsten Belegschaftsmitglieder betroffen, insofern die Förderung der intergenerativen Zusammenarbeit erfolgt.

Nachfolgend werden die genannten Ansatzpunkte zur Sicherstellung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Mitarbeiter kurz erläutert. Darunter sind auch solche Maßnahmen, die möglicherweise im Rahmen des Projektes active@work umgesetzt werden können:

Neue Rekrutierungsstrategien/ Rekrutierung von Älteren:

Eine mögliche Strategie ist die gezielte Einstellung Älterer um heute bereits eine größere Altersmischung in der Belegschaft zu erreichen. Einige wenige Unternehmen haben den Wert der älteren Arbeitskraft bereits erkannt und gezielt in ihren Stellenausschreibungen nach älteren Mitarbeitern gesucht (siehe Praxisbeispiele in Kap. 8.2). Die Einstellung Älterer wird von staatlicher Seite umfassend gefördert.

Führungskräfte-Training:

Den Führungskräften kommt bei der Bewältigung der anstehenden Herausforderungen eine bedeutende Rolle zu, auf die sie vorbereitet werden müssen. Vorgesetzte sollten sich nicht nur um die jüngeren, weniger erfahrenen Mitarbeiter, sondern verstärkt auch um die älteren Mitarbeiter kümmern und ihnen das Gefühl vermitteln im Unternehmen gebraucht zu werden. Die Unternehmen brauchen Führungskräfte als „Kümmerer und Motivator“. Ältere müssen bewusst zur Teilnahme an Projekten oder zur Erledigung wichtiger Aufgaben durch die Führungskräfte aufgefordert werden.

Diversity Management:

Diversity (oder zu deutsch Vielfalt) ist bereits fester Bestandteil der Führungsleitlinien einiger Unternehmen. Diese sind bestrebt eine Arbeitsumgebung zu schaffen, in der Mitarbeiter aller Nationalitäten, Altersstufen und Kulturen unabhängig von Geschlecht, sexueller Identität, ethnischer Herkunft oder einer Behinderung effektiv zusammenarbeiten und ihr volles Potenzial entfalten können. Entsprechend heterogen zusammengesetzte Teams gehen von verschiedenen Seiten an Probleme heran und kommen dadurch häufig zu kreativeren Lösungen.

Gesundheits-Check und Gesundheits-Coaching:

Viele Unternehmen bieten bereits eine breite Palette an Maßnahmen zur Gesundheitsvorsorge an, angefangen bei der ergonomischen Arbeitsplatzgestaltung bis hin zum Betriebssport (siehe Praxisbeispiel SAP in Kap. 8.2). Ergänzt werden kann das vorhandene Angebot durch einen speziellen Gesundheits-Check für ältere Mitarbeiter. Beim Gesundheits-Coaching werden darüber hinaus gesundheitsfördernde Strategien in Einzel- oder Gruppengesprächen entwickelt.

Tandems aus Jung und Alt:

Know-how Tandems sind dadurch charakterisiert, dass ein erfahrener mit einem weniger erfahrenen Mitarbeiter eng zusammenarbeitet. Beispielweise wird dieses Instrument erfolgreich im Kundendienst zur Optimierung der Betreuungsqualität bei der Kundenüberleitung eingesetzt.

Altersgemischte Teams:

Hierunter ist die bewusste Zusammenarbeit von jüngeren und langjährig erfahrenen Mitarbeitern in einem Projektteam zu verstehen. Ziel ist der Know-how Transfer in beide Richtungen. Ältere Mitarbeiter bringen das Erfahrungswissen, jüngere Mitarbeiter das Innovationspotenzial mit. Die Zusammenarbeit in altersgemischten Gruppen bietet die Möglichkeit, die besonderen Fähigkeiten und Stärken von jüngeren und älteren Mitarbeitern bei der Lösung von Arbeitsaufgaben einzubringen (siehe auch Praxisbeispiel microTEC in Kap. 8.2).

Mitarbeitergespräche und persönliche Entwicklungsplanung:

Im Unterschied zu Zielvereinbarungs- oder Beurteilungsgesprächen stehen hier die Themen berufliche Standortbestimmung, Alterung und die weiteren beruflichen Entwicklungsperspektiven im Vordergrund. Solche Gespräche können mit dazu beitragen die Motivation, die Leistungsfähigkeit sowie den Ergebnisbeitrag der 50+ Mitarbeiter zu erhöhen.

Altersgerechte Arbeitsplätze:

Im Laufe des Lebens verändern sich die menschlichen Fähigkeiten in unterschiedlicher Weise. Ältere sind demnach nicht weniger, sondern anders leistungsfähig. In Produktionsbetrieben ist es besonders

wichtig, die Arbeitsanforderungen an das Leistungsvermögen Älterer anzupassen und Arbeitsplätze, die für Ältere geeignet sind, ihnen auch vorzuhalten. Geeignete Tätigkeiten für ältere Mitarbeiter sind solche, die sie einerseits physisch und psychisch geringer beanspruchen, andererseits aber im Alter ausgeprägte Fähigkeiten wie Übersicht, Erfahrung und Kommunikationsstärke erfordern.

Insourcing:

Um die Beschäftigungsmöglichkeiten älterer, nur eingeschränkt einsetzbarer Mitarbeiter zu verbessern, können vormals im Rahmen von Restrukturierungsmaßnahmen outgesourcete Aufgabenfelder mit altersgerechtem Tätigkeitsprofil soweit wirtschaftlich vertretbar in das Unternehmen zurückverlagert werden. Beispiele hierfür aus Produktionsunternehmen sind Vormontagen, hausinterne Logistik oder der Werkschutz.

Awareness Raising:

Wichtig ist bei allen Beteiligten ein Bewusstsein für die Problematik des demographischen Wandels bzw. des Alterns der Belegschaft zu erzielen. Möglicherweise noch vorhandene Vorurteile hinsichtlich der Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter können durch gezielte Informationspolitik abgebaut werden. Für die erfolgreiche Umsetzung einzelner Maßnahmen ist ein deutliches Signal von Unternehmensleitung bzw. Vorstand erforderlich, die zeigt, dass sie dahinter stehen.

Betriebliche Fort- und Weiterbildung:

Gezielte Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen können dazu beitragen, die Motivation und den Leistungsstandard der Mitarbeiter zu erhalten bzw. zu verbessern. Durch solche Trainingsmaßnahmen in und außer Haus können die Mitarbeiter hinsichtlich neuer Methoden, Zeit- und Selbstmanagement etc. geschult werden. Berufliche Kompetenzen sollten nicht nur für junge Mitarbeiter, sondern über die gesamte Erwerbsbiographie hin aktiviert und gefördert werden.

Altersgerechtes Lernen/ Qualifizierung für Ältere:

Unter altersspezifischen Weiterbildungsangeboten für Ältere sind sowohl solche hinsichtlich der Inhalte (z.B. Computer für 50+) als auch der Vermittlungsformen (d.h. der Art in der die Inhalte vermittelt werden) zu verstehen. Ziel ist es zu erreichen, dass Ältere geistig beweglich und Neuerungen gegenüber aufgeschlossen bleiben. Damit möchte man „inneren Kündigungen“ vorbeugen.

Job-Rotation:

Durch Job-Rotation, d.h. dem Durchlaufen verschiedener Arbeitsbereiche und Positionen im Unternehmen, kann gerade in alternden Belegschaften die Veränderungs- und Lernfähigkeit aktiviert und erhalten werden. Auch um einseitige Belastungen zu vermeiden ist ein organisierter Wechsel zwischen zwei oder mehreren Arbeitsfeldern sinnvoll.

X%-Job:

Bei dieser Maßnahme verbringen Mitarbeiter einen zuvor definierten Teil ihrer Arbeitszeit in einem Bereich außerhalb des eigenen Tätigkeitsbereiches, um aufgabenrelevante Erfahrungen zu sammeln und neues Wissen aufzubauen (zu Details siehe Praxisbeispiel Deutsche Bank in Kap. 8.2).

Teilzeit und alternierende Telearbeit:

Beide Instrumente werden im allgemeinen als sinnvolle Maßnahmen eingeschätzt um die Arbeitsbedingungen den Wünschen und Möglichkeiten Älterer anzupassen. Durch die Kombination von Teilzeit und alternierender Telearbeit kann ein gleitender Übergang in den Ruhestand zum Vorteil sowohl für ältere Mitarbeiter (reduziertes Arbeitsvolumen) als auch Unternehmen (Erfahrungswissen behalten) erreicht werden. Barrieren existieren möglicherweise beim selbstständigen Umgang mit der Computertechnik. Durch rechtzeitige Qualifizierung im Umgang mit der technischen Infrastruktur (evtl. unterstützt durch geeignete Computertechnik oder Videokommunikation) muss sichergestellt werden, dass auf sich allein gestellte Mitarbeiter zu Hause produktiv arbeiten können.

Seniorexperten:

Manche Unternehmen gehen neue Wege um das spezifische Know-how ihrer älteren Mitarbeiter auch nach dem Berufsaustritt nutzen zu können. Beispielsweise werden sogenannte Seniorexperten für bestimmte Projekte oder zur Lösung spezieller Aufgaben bei Bedarf herangezogen.

Sabbatical:

Um die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter auch im höheren Alter zu erhalten ist es sinnvoll neue Karrierepfade zu entwickeln, die auch fachliche Neuorientierungen oder Auszeiten für Weiterbildung, Familienphase oder Regeneration ermöglichen. Dies kann dazu beitragen so genannte Burnouts zu vermeiden.

Langzeit- und Lebensarbeitszeitkonten:

Viele Unternehmen nutzen bereits die verschiedensten Formen der Arbeitszeitflexibilisierung, verbessern damit die Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit ihres Betriebes und entsprechen zugleich den Wünschen ihrer Mitarbeiter nach mehr Zeitsouveränität. Noch wenig verbreitet sind dagegen Langzeit- und Lebensarbeitszeitkonten, die es Arbeitnehmern ermöglichen Zeitansprüche zu sammeln. Unternehmen können damit besser auf Beschäftigungsschwankungen reagieren.

8.2 Best Praxis-Beispiele

Im Folgenden werden einige ausgewählte Maßnahmen altersgerechter Personalpolitik anhand von Beispielen guter Praxis etwas näher erläutert. Hierbei handelt sich um solche, die in Initiativen und Projekten zum Thema demographischer Wandel und alternde Belegschaften vorgestellt werden (z.B. INQA, Demotrans, Proage, etc. – siehe Links in Kap. 10.3) bzw. solche aus der aktuellen Presseberichterstattung:

- gezielte Einstellung älterer Erwerbstätiger (BMW Leipzig, Brose, Fahrion)
- altersgemischte Teams zum wechselseitigen Wissenstransfer (MicroTEC)
- Qualifikation Älterer weiterentwickeln (Deutsche Bank)
- betriebliches Gesundheitsmanagement (SAP)
- Laufbahnplanung in der Softwareindustrie (VSS).

Gezielte Einstellung älterer Mitarbeiter (BMW, Fahrion, Brose)

Im neuen BMW-Werk in Leipzig wurden gezielt Ältere eingestellt um von vorne herein eine ausgewogene Altersmischung zu erreichen. Der personalpolitische Fehler, den BMW in Regensburg beging, sollte sich nicht wiederholen. Dort stellte man bei der Werkseröffnung in 1986 fast ausschließlich junge Mitarbeiter ein bzw. bildete sie aus.

Eine solche Personalpolitik kann jedoch für die Entwicklung eines Unternehmens negative Folgen haben. Man verfügt über eine altershomogene Belegschaft, die gemeinsam altert und später zeitgleich in Rente geht. Die Jahrzehnte zuvor ist die altersbedingte Fluktuation sehr gering, dementsprechend sind Neueinstellungen selten. Es besteht die Gefahr, dass kein aktuelles Know-how von außen kommt und das Unternehmen in seiner Einheitlichkeit erstarrt (vgl. FAZ vom 18.5.2005, Spiegel-Online vom 6.6.2005).

BMW folgt damit in Leipzig dem Beispiel von Unternehmen wie dem Automobilzulieferer Brose (Spiegel-Online vom 7.4.2003) und dem Ingenieurbüro Fahrion, die schon Anfang des Jahrzehnts in Stellenanzeigen gezielt ältere Beschäftigte gesucht haben. Angesichts der gegenläufigen Praxis waren diese Initiativen der beiden Unternehmen damals auf erhebliche Aufmerksamkeit in den Medien gestoßen und haben ihnen erheblichen Imagegewinn gebracht.

Die Entscheidung ältere Arbeitnehmer zu suchen war bei Fahrion eher aus der Not geboren, weil auf dem Arbeitsmarkt der Region Stuttgart keine jüngeren Bewerber verfügbar waren. Nach geringer

Resonanz auf eine Stellenanzeige richtete man sich im zweiten Anlauf mit einer auffällig formulierten Anzeige gezielt an ältere, langjährig erfahrene Fachkräfte bis 65 Jahren. Aus den über 800 Bewerbungen konnte der Ersatzbedarf für ausgeschiedene Mitarbeiter problemlos mit über 45-Jährigen gedeckt und aus dem Bewerberpotenzial weitere Mitarbeiter eingestellt werden. Statt der gesuchten sechs wurden insgesamt 25 Mitarbeiter eingestellt.

Die Erfahrungen mit älteren Mitarbeitern sind bei Fahrion durchweg positiv. Aufgrund der umfassenden Erfahrungen der älteren Mitarbeiter reichte bereits eine kurze Einarbeitungszeit aus, um ihnen die eigenständige Verantwortung für Großprojekte zu übergeben. Die neu eingestellten Mitarbeiter waren leichter für langfristige Auslandseinsätze zu motivieren als Jüngere, die aufgrund ihrer Lebens- und Familiensituation oftmals weniger flexibel sind. Schließlich ist die Planbarkeit der weiteren Zusammenarbeit im Alter höher, weil ein Betriebswechsel eher unwahrscheinlich ist, während jüngere Mitarbeiter nicht selten von der Konkurrenz abgeworben werden (vgl. Bertelsmann Stiftung/ BDA 2003a).

Altersgemischte Teams zum wechselseitigen Wissenstransfer (microTEC)

Im High-Tech-Unternehmen microTEC wurde in Phasen starken Wachstums neben Jüngeren als personelle Ergänzung gezielt auch ältere Ingenieure und Techniker eingestellt. Diese bringen Erfahrungen in der anwenderorientierten Entwicklung mit und können aufgrund ihrer Lebenserfahrung besser mit Schwierigkeiten und Rückschlägen umgehen. Ferner schätzen sie nach Erfahrungen der Geschäftsführung ihre eigenen Fähigkeiten angemessener ein als Jüngere und gehen zugleich mit Beharrungsvermögen an ihre Aufgaben heran.

Ziel des Unternehmens ist es die jeweiligen Stärken beider Altersgruppen, den Mix aus Erfahrung und Jugend, in altersgemischten Teams zusammenzubringen. Bei der täglichen Arbeit und Aufgabenbewältigung im Team findet ein wechselseitiger Wissenstransfer statt, von dem beide Seiten profitieren. Die Älteren lernen von den Jüngeren die neuen Technologien kennen, die Jüngeren von den Älteren bei der Ablaufplanung.

Zunächst war es notwendig Barrieren abzubauen und gegenseitige Vorurteile zwischen den Generationen zu überwinden. Die gemeinsamen Erfahrungen in der täglichen Zusammenarbeit und die gemeinsame Verantwortung für Produkte und Kunden konnten jedoch solche Vorbehalte schnell ausräumen (vgl. Bertelsmann Stiftung/ BDA 2003a).

Die Beschäftigung älterer Mitarbeiter ist bei microTEC jedoch nur ein Aspekt der Personalpolitik. Vielfalt im Personalbestand wird seit der Gründung als wesentliches Element der Unternehmenskultur angesehen. Die hinsichtlich Geschlecht, Alter, Kultur und Bildungshintergrund divers zusammengesetzte Belegschaft soll vor dem Hintergrund einer dynamischen Wissensentwicklung die Wettbewerbssituation des Unternehmens nachhaltig verbessern (vgl. Maier et al. 2003).

Qualifikationen Älterer weiterentwickeln/ Weiterbildung (X%-Job) (Deutsche Bank)

Einen interessanten Ansatz zur Weiterqualifizierung Älterer verfolgt die Deutsche Bank mit ihrem Modell X%-Job. Der Name steht dabei für den Anteil an der Arbeitszeit, den Mitarbeiter für eine definierte Zeitdauer in einem anderen Geschäftsbereich oder sogar in einem anderen Unternehmen verbringen um dort gezielt Know-how bzw. Einsichten in betriebliche Abläufe zu erwerben.

Beispielsweise arbeitete ein erfahrener Vertreter aus der Immobiliensparte mehrere Monate lang ca. 4 Stunden wöchentlich bei einem externen Dienstleister im Gebäudemanagement. Obwohl anfangs einige Vorbehalte zu überwinden waren, haben im Endergebnis alle Beteiligten von der Zusammenarbeit profitiert. Für den Mitarbeiter selbst war das Sammeln von Erfahrungen und der Aufbau neuen Wissens im neuen Tätigkeitsfeld mit einem Kompetenzgewinn verbunden. Ferner konnte er zahlreiche Anregungen für die Verbesserung der Arbeitsabläufe in der eigenen Abteilung gewinnen. Schließlich kommen noch motivationssteigernde Impulse hinzu (vgl. Bertelsmann Stiftung/ BDA 2003a).

Daneben wurden bei der Deutschen Bank im Rahmen des europäischen Projektes RESPECT zwei weitere Pilotprojekte mit Experienced Professionals, wie hier die Älteren genannte werden, durchgeführt. In intergenerativen Teams wurde die bewusste Zusammenarbeit von jüngeren und langjährig erfahrenen Mitarbeitern in einem Projektteam erprobt. Im Modell Experience Sharing wurde gezielt Erfahrung dorthin transferiert, wo sie benötigt wird. Personengebundes Wissen und Erfahrung aus fachfremden Bereichen (hier Sprach- und kulturelle Kenntnisse) konnte zur Ergänzung des Leistungsprofils genutzt werden.

Die umfangreichsten Erfahrungen liegen jedoch mit den sogenannten Know-how Tandems vor, die im Privatkundengeschäft der Deutschen Bank u.a. zur Kundenüberleitung eingeführt wurden. Es zeigte sich, dass der Wissenstransfer gut organisiert werden muss, wenn dieses Wissen nur in den Köpfen der älteren Mitarbeiter vorhanden ist. Wichtig ist ferner das Bestehen einer vertrauensvollen Arbeitsbeziehung zwischen den Tandempartnern, in der das Geben und Nehmen von Know-how möglich ist (vgl. Drewniak 2004).

Betriebliches Gesundheitsmanagement (SAP)

Der Softwareanbieter SAP setzt im Rahmen seiner betrieblichen Gesundheitsförderung auf eine breite Palette personalwirtschaftlicher und gesundheitsrelevanter Maßnahmen angefangen bei der flexiblen Arbeitszeit über Arbeitszeitkonten, Pausenzonen, Employee Assistance Program, Psychologische On-site Beratung und Coaching sowie Work Life Balance Workshops bis zu Kinderbetreuung, Familienservice sowie Fitness- und Recreation Angeboten.

Kern des SAP-Gesundheitswesens ist eine reelle und eine virtuelle Mitarbeiterambulanz mit medizinischer, sozialer und psychologischer Betreuung. Es wird auf Attraktivität, Überzeugung und Freiwilligkeit gesetzt. Beworben wird das Angebot über eine Vielzahl von Medien: SAP Intranet, Plakate und Aushänge, Infoveranstaltungen sowie redaktionelle Beiträge in Print- und online Newsmedien (vgl. Lotzmann 2004)

Laufbahnplanung in der Softwareindustrie (VSS)

Im Softwareunternehmen VSS mit ca. 300 Softwareentwicklern wurde zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat eine Betriebsvereinbarung zur Mitarbeiterentwicklung abgeschlossen. Hierdurch sind Softwareentwickler jenseits eines Alters von 35 Jahren angehalten sich frühzeitig über Richtung und Schritte der weiteren Fachkarriere im Unternehmen Gedanken zu machen.

Im Modell der VSS wird nach zwei Karrierezielen (Geschäftsstellen- und Vertriebsleiter) sowie drei Karrierewegen (Beraterkarriere, Fachkarriere und Vertriebslaufbahn) unterschieden. Für jeden Karriereweg werden wiederum vier Zwischenstufen (z.B. Junior-Berater, Fachberater, Seniorberater, Unternehmensberater) angegeben, die – da nicht von jedem Mitarbeiter die Position des Geschäftsstellen- oder Vertriebsleiters erreicht werden kann – ebenfalls als Ziel der Mitarbeiterentwicklung angestrebt werden können.

Ein Wechsel der Tätigkeiten zwischen den Karrierewegen ist insbesondere zwischen allen Stufen der Berater- und denen der Fachkarriere möglich. Damit wird denjenigen Softwareentwicklern, die sich erst spät von engen fachlichen Inhalten trennen können oder wollen, aufgezeigt, dass sie sich auch dann noch neu orientieren können. In der Betriebsvereinbarung wird detailliert angegeben, welche Kompetenzen zusätzlich in Weiterbildungsmaßnahmen erworben werden müssen um einen solchen späten Laufbahnwechsel durchführen zu können (vgl. Lünstroth 2001).

9 Konzeptentwicklung und Einführungsstrategie

9.1 Bestandsaufnahme

Nicht bei allen Personalverantwortlichen ist bereits das notwendige Problembewusstsein für das Thema alternde Belegschaft vorhanden. Doch schon mit einfachen Mitteln lässt sich die Relevanz des Themas für das eigene Unternehmen bestimmen. In der Literatur finden sich unterschiedliche Hilfsmittel zur Erkennung alterstruktureller Probleme im Betrieb, die Personalverantwortliche nutzen können um herauszufinden, ob im eigenen Unternehmen Handlungsbedarf besteht. (vgl. INQA 2004).

Ein Beispiel hierfür ist der folgende sogenannte Quick Check, der von der Gemeinschaftsinitiative Gesünder Arbeiten e.V. (GiGA) aus NRW entwickelt wurde. Falls einige der Aussagen eher nicht zutreffen besteht Handlungsbedarf im Unternehmen.

Quick Check zur zukunftsorientierten Personalpolitik

- Die Zusammensetzung der Altersgruppen im Unternehmen ist bekannt und fließt in personalpolitische Entscheidungen ein.
- Die Altersstruktur besteht zu gleichen Teilen aus jungen, mittelalten und älteren Mitarbeitern.
- Die Arbeitstätigkeiten sind so gestaltet, dass Mitarbeiter diese bis zum 65. Lebensjahr ausführen können.
- Die Mitarbeiter werden aktiv bei der Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen beteiligt.
- Es gelingt dem Unternehmen problemlos, den Bedarf an jungen Fachkräften auszubilden oder zu rekrutieren.
- Alle Mitarbeiter – auch ältere – erhalten die Chance, sich zu qualifizieren und ihre Kompetenzen zu erweitern.
- Der Wissensaustausch zwischen älteren, erfahrenen Mitarbeitern und dem Nachwuchs wird gezielt gefördert.
- Allen Mitarbeitern wird im Unternehmen eine berufliche Entwicklungsperspektive geboten.

(zitiert nach: Richenhagen 2004, S.8)

Grundlage jeder Problemspezifikation sollte eine sogenannte Altersstrukturanalyse sein, in der die Alterszusammensetzung der Belegschaft analysiert und bewertet wird (vgl. Köchling 2004). Beispielsweise können Altersklassen in Fünfjahresabschnitten gebildet werden und für die Anzahl der Beschäftigten in diesen Klassen jeweils Anteilswerte an allen Beschäftigten errechnet und graphisch dargestellt werden.

Insbesondere in großen Unternehmen sollten soweit möglich die Daten nicht nur für die Gesamtbelegschaft, sondern auch für sinnvolle Untergruppen ermittelt werden. Je nach Bereich, Beschäftigtengruppe (Geschlecht, Funktion bzw. Qualifikation) oder Standort kann die Alterszusammensetzung stark differieren. Möglicherweise ist beispielsweise der Altersdurchschnitt im Angestelltenbereich höher als im Produktionsbereich.

Es bietet sich ferner an flankierend weitere personalwirtschaftliche Kennziffern zu erheben bzw. auszuwerten. Hierzu zählen z.B. das Durchschnittsalter, die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit, Erstausbildungsquote, Beschäftigte in Altersteilzeit, Fluktuationsrate, Krankenquote, Weiterbildungsquote etc.

Ein weitere Arbeitsschritt ist es Szenarien zu erstellen um Aussagen darüber machen zu können, wie die Altersstruktur der Belegschaft möglicherweise künftig (beispielsweise in 10 Jahren) aussehen wird. Ein mögliches Zukunftsszenario könnte eine simple Fortschreibung der Altersverteilung ohne Fluktuation und Neueinstellungen sein, ein weiteres die Beibehaltung der bisherigen Personalstrategie und ein drittes die Umsteuerung der Personalpolitik.

Darüber hinaus macht es unseres Erachtens Sinn, eine Zusammenstellung der Zusatzleistungen und Benefits vorzunehmen, die den Mitarbeitern über das vereinbarte Entgelt hinaus zur Verfügung gestellt werden. Aufzunehmen ist auch, inwieweit diese auf Ältere zugeschnitten sind bzw. ob es spezielle Angebote für ältere Mitarbeiter gibt. Hierbei lässt sich erkennen, was das Unternehmen bislang schon leistet und bei welchen Themen ggf. noch Lücken bestehen.

Je nach derzeitiger und künftig zu erwarteter Mitarbeiterstruktur, sonstigem betrieblichen Kontext und bereits praktizierter HR-Maßnahmen wird die Analyse ganz unterschiedliche Herausforderungen für Unternehmen und Personalverantwortliche aufzeigen. Am Ende der Phase der Problemspezifikation sollten diejenigen Handlungsfelder feststehen, in denen das Unternehmen aktiv werden will und klar sein, welche Ziele man verfolgen möchte.

9.2 Konzeptentwicklung

Basierend auf der Bestandsaufnahme und den ermittelten Handlungsfeldern gilt es ein Konzept zu entwickeln um den demographischen Veränderungen in der Arbeitswelt zu begegnen. Hierzu sind als sinnvoll erachtete Maßnahmen zu identifizieren und diese auf die Situation im eigenen Unternehmen zuzuschneiden. Doch vom Handlungsfeld bis zur konkreten Maßnahmen ist es u.U. ein weiter Weg.

Zunächst wird sich ein Arbeitskreis bilden an dem die relevanten Felder der Personalwirtschaft, wie Personalentwicklung, Bildung, Gesundheitsvorsorge usw. beteiligt sind. Sinnvoll ist es möglichst frühzeitig Betriebsrat bzw. Arbeitnehmervertreter mit einbeziehen, ebenso ausgewählte Vertreter der Fachabteilungen

In diesem Gremium werden die potenziellen Maßnahmen erarbeitet, die im Unternehmen angegangen werden sollen um sich rechtzeitig auf den demographischen Wandel einzustellen. Leiten lassen kann man sich hierbei von Erfahrungen, die andere Unternehmen gemacht haben. Anregungen bieten z.B. die Beschreibung von Beispielen guter Praxis in der Literatur oder Erfahrungsaustausche mit anderen Unternehmen. I.d.R. gibt es aber auch bereits im eigenen Unternehmen Erfahrungen mit entsprechenden Maßnahmen (Gesundheitsvorsorge, Weiterbildung, Mitarbeitergespräche usw.), die entsprechend der Zielsetzung neu akzentuiert werden können.

Überlegt werden sollte, ob nicht ältere Mitarbeiter als Experten in eigener Sache frühzeitig mit einbezogen werden sollten. Auf diese Weise kann ins Unternehmen „hineingehört“ werden. Beispielsweise können auf freiwilliger Basis Workshops mit Älteren stattfinden, wo sich diese zwanglos zu ihren spezifischen Problemen und Bedarfen äußern können. Die dort erfolgten Erkenntnisse und Vorschläge können dann in die Konzeptentwicklung einfließen.

Allerdings sollte es nicht nur um einzelne Maßnahmen gehen, wichtig ist es eine Gesamtstrategie zu finden, in der integrative und präventive Maßnahmen ineinander greifen. Zu ersteren zählen diejenigen, die auf den Erhalt des Beschäftigungsverhältnisses Älterer gerichtet sind, zu letzteren solche, die darauf abzielen, die Leistungs- und Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter über das gesamte Arbeitsleben hinweg zu erhalten (vgl. Bertelsmann Stiftung/ BDA 2003a).

9.3 Einführungsstrategie

Wie bei anderen organisatorischen Projekten auch, ist bei der Umsetzung von Maßnahmen zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer unseres Erachtens folgendes ist zu beachten:

1. Unterstützung durch Top-Management einholen

Bevor etwas umgesetzt werden kann, muss zuerst die Einwilligung des Vorstand bzw. der Unternehmensleitung vorliegen. Um diese vom Nutzen der anvisierten Maßnahmen zu überzeugen, kann es sinnvoll sein zuvor eine Nutzwertanalyse oder Kosten-Nutzen-Analyse durchzuführen in der Kosten und Nutzen der Maßnahme gegenübergestellt werden.

2. Promotor identifizieren

Erfahrungsgemäß steht oder fällt jedes Projekt mit dem Engagement der Beteiligten. Idealerweise findet sich aus dem Arbeitskreis heraus ein sogenannter Promotor, der das Ganze zu seinem Thema macht und das Vorhaben entscheidend vorantreibt.

3. Sensibilisierung und Informierung aller Beteiligten

Häufig kommt der Vorstoß sich mit dem Altersthema zu beschäftigen von einigen Wenigen, z.B. aus der Personalabteilung. Andere relevante Personengruppen müssen hingegen oftmals erst an das Thema herangeführt werden. Mit entscheidend für den Erfolg der Maßnahmen dürfte es sein, alle Beteiligten für die Problematik alternder Belegschaften zu sensibilisieren und ein entsprechendes Bewusstsein im Unternehmen zu schaffen. Hierzu ist eine offensive Kommunikations- und Informationspolitik notwendig.

Wie bereits erwähnt ist es angebracht, die betroffenen älteren Mitarbeiter sowie Betriebsrat oder Arbeitnehmersvertreter frühzeitig zu beteiligen. In der Praxis dürfte dies schon bei der Konzeptentwicklung der Fall sein.

4. Fachabteilung gewinnen/ Pilotprojekt auswählen

Je nach Maßnahme kann es sinnvoll sein, diese nicht gleich unternehmensweit einzuführen, sondern erst pilotartig zu erproben. Beispielsweise kann eine Fachabteilung oder ein Standort als Pilot ausgewählt werden, wo das Problem „auf den Nägeln brennt“ (Überalterung etc.). Weiter Auswahlkriterien für solche Einsatzfelder sind Offenheit der Beteiligten, Größe, Relevanz fürs Unternehmen usw.

5. Evaluation durchführen

Wichtig ist es schließlich eine Erfolgskontrolle durchzuführen. Gewöhnlich erfolgt die Evaluation in mehreren Schritten. Informationen zum Ist-Zustand bzw. die Erwartungshaltung müssen bereits vor Implementierung der Maßnahme erhoben werden (Nullmessung). Weitere Messungen können dann nach erfolgter Implementierung erfolgen, wobei dies natürlich stark von der Maßnahme an sich abhängt. Beispielsweise kann es sinnvoll sein die erste Messung bereits recht kurz nach Einführung vorzunehmen um ggf. auftretende Probleme schnell erkennen und auch abstellen zu können. In anderen Fällen kann es sinnvoll sein eine längere Zeitperiode (mindestens 1 Jahr) zu warten, damit sich Wirkungen zwischenzeitlich überhaupt einstellen können. Bei Maßnahmen, die erst sehr langfristig wirken, können ist es evtl. angezeigt nicht die Wirkungen der Maßnahme an sich zu evaluieren, sondern den gesamten Einführungsprozess.

In der nachfolgenden Auflistung werden die wichtigsten Aspekte einer Einführung noch einmal zusammengefasst:

Schritte für eine erfolgreiche Umsetzung der Initiativen und Maßnahmen

- Eine sorgfältige Vorbereitung, die Untersuchungen zu Einstellungstendenzen und Altersprofilen der Erwerbsbevölkerung und zu Arbeitsmarktprozessen einschließt
- Offene Kommunikation mit den Mitarbeitern im Allgemeinen und der Zielgruppe im Besonderen über die Ziele der Initiative, im Bedarfsfall unter Einbeziehung von Seminaren, Workshops und Rundschreiben
- Frühzeitige Einbeziehung von Gewerkschaften, Betriebsräten und Personalvertretungen
- Frühzeitige Einbeziehung der älteren Mitarbeiter selbst
- Information und Sensibilisierung der Fachbereichsleiter
- Stufenweise Umsetzung einschließlich einer Pilotphase, in der die Initiative getestet und Zweifler von der Wirksamkeit überzeugt werden können (dies kann in einem Teilbereich des Unternehmens erfolgen, der bereits über bestimmte Voraussetzungen zur Umsetzung der Initiative verfügt und einen Multiplikatoreffekt auslösen kann), regelmäßige Kontrolle und Rückmeldungen, wobei die Maßnahme gegebenenfalls entsprechend abgeändert werden kann
- Regelmäßige Erfolgskontrolle und Bewertung der über die Rückmeldungen gesammelten Informationen
- Ständige Kommunikation mit allen Mitarbeitern, um eine Stigmatisierung oder Minderwertigkeitsgefühle von älteren Arbeitnehmern auszuschließen und um Meinungsverschiedenheiten und Auseinandersetzungen vorzubeugen
- Beachtung anderer Aspekte des Arbeitsumfeldes, wie z.B. belastende Tätigkeiten, die verhindern können, das gestellte Ziel zu erreichen.

(zitiert nach: Walker 2000, S.8)

10 Links und Literatur

10.1 Literatur

- Adenauer, Sibylle 2002: Die Potenziale älterer Mitarbeiter im Betrieb erkennen und nutzen. In: angewandte Arbeitswissenschaft Nr. 172, Juni 2002.
- Astor, M. 2003: Innovation – eine Domäne der Jugend? Betriebliche Strategien zur Stärkung der Innovationsfähigkeit. In: Badura, B, Schellschmidt, H und C. Vetter (Hrsg.): Fehlzeitenreport 2002. Demographischer Wandel. Berlin Heidelberg, S. 153-166.
- Bade, F.J. 2004: Die regionale Entwicklung der Erwerbstätigkeit bis 2010. In: Informationen zur Raumentwicklung 3-4/2004, S.169-186.
- Behrend, Christoph 2002: Demographischer Wandel – eine Chance für ältere Arbeitnehmer? In: Personalführung 6/2002.
- Behrend, Christoph 2001: Erwerbsarbeit im Wandel, Beschäftigungschancen älterer Arbeitnehmer und Übergänge in den Ruhestand. In: Deutsches Zentrum für Altersfragen (Hrsg.): Erwerbsbiographien und materielle Lebenssituation im Alter. Expertisen zum Dritten Altenbericht der Bundesregierung, Band 2. Opladen. S. 11-129.
- Behrens, Johann 2001: Was uns vorzeitig „alt aussehen“ lässt. Arbeits- und Laufbahngestaltung – Voraussetzung für eine länger andauernde Erwerbstätigkeit. In: Aus Politik und Zeitgeschichte B 3-4/ 2001 S. 14-22.
- Behringer, Frederike 2002: Weiterbildungsbeteiligung älterer Arbeitnehmer. In: Behrend, Christoph (Hrsg.): Chancen für die Erwerbsarbeit im Alter. Betriebliche Personalpolitik und ältere Erwerbstätige. Opladen. S. 89-105.
- Bellmann, Lutz, Hilpert, Markus, Kistler, Ernst u. Jürgen Wahse 2003: Herausforderungen des demographischen Wandels für den Arbeitsmarkt und die Betriebe. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 2/2003, S. 133-149.
- Bellmann, Lutz, Kistler, Ernst u. Jürgen Wahse 2003: Betriebliche Sicht- und Verhaltensweisen gegenüber älteren Arbeitnehmern. In: Aus Politik und Zeitgeschichte B 20/2003, S. 26-34.
- Bertelsmann Stiftung & BDA (Hrsg.) 2003a: Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern. Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis. Bielefeld.
- Bertelsmann Stiftung & BDA (Hrsg.) 2003b: Beschäftigungschancen für ältere Arbeitnehmer. Internationaler Vergleich und Handlungsempfehlungen. Bielefeld.
- Böhne, Alexander, Wagner, Dieter 2002: „Managing Age“ im Rahmen von „Managing Diversity“ – Alter als betriebliches Erfolgspotential. In: Behrend, Christoph (Hrsg.): Chancen für die Erwerbsarbeit im Alter. Betriebliche Personalpolitik und ältere Erwerbstätige. Opladen. S. 33-46.
- Boockmann, B., Zwick, T. 2004: Betriebliche Determinanten der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer. In: Zeitschrift für Arbeitsmarktforschung 1/2004, S. 53-63.
- Bosch, Gerhard, Schief, Sebastian 2005: Ältere Beschäftigte in Europa: Neue Formen sozialer Ungleichheit. In: WSI-Mitteilungen 581/ 2005. S. 32-39.
- Bröckermann, Reiner 2003: Personalwirtschaft - Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management, 3. Aufl. Stuttgart.
- Brussig, Martin 2005: Die „Nachfrageseite des Arbeitsmarktes“: Betriebe und die Beschäftigung Älterer im Lichte des IAB-Betriebspanels 2002. Altersübergangs-Report 2005-02. Gelsenkirchen.
- Bucher, Hansjörg, Schlömer, Claus u. Gregor Lackmann 2004: Die Bevölkerungsentwicklung in den Kreisen der Bundesrepublik Deutschland zwischen 1990 und 2020. In: Informationen zur Raumentwicklung 3-4/2004, S. 107-126.

- Bucher, Hansjörg, Schlömer, Claus 2004: Die Erwerbspersonen in den Regionen der Bundesrepublik Deutschland zwischen 1990 und 2020. In: Informationen zur Raumentwicklung 3-4/2004, S. 151-167.
- Buck, Hartmut u. Alexander Schletz 2004: Ergebnisse des Transferprojektes Demotrans. Stuttgart.
- Buck, Hartmut, Kistler, Ernst u. Hans Gerhard Mendius 2002: Demographischer Wandel in der Arbeitswelt. Chancen für eine innovative Arbeitsgestaltung. Stuttgart.
- Büssing, Andre, Drodofsky, Anita u. Katrin Hegendörfer 2003: Telearbeit und Qualität des Arbeitslebens. Göttingen et al.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) 2004: Mit Erfahrung die Zukunft meistern. Altern und Ältere in der Arbeitswelt. Dortmund.
- Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) 2002: Ältere Mitarbeiter im Betrieb. Ein Leitfaden für Unternehmer. Berlin.
- Coomans, Gery 2001: Die Alterung der arbeitenden Bevölkerung in Europa: Fragen und Prioritäten. In: Bullinger, H.-J.(Hrsg.): Zukunft der Arbeit in einer alternden Gesellschaft. Stuttgart, S. 48-62.
- Czaja, S. & Moen, P. 2004: "Technology and Employment." In. Technology for Adaptive Aging. National Research Council. Steering Committee for the Workshop on Adaptive Aging. Richard Pew and Susan Van Hemel, (Hrsg.), Washington, D.C. The National Academies Press.
- Dahlbeck, Elke u. Michael Cirkel 2004: Arbeitsmarktlage Älterer und Beschäftigungspotentiale für Ältere. September 2004
- Deutsche Bank Research 2003: Aktuelle Themen. Demografie spezial. 14.Juli 2003.
- Deutsche Bank Research 2002: Die demographische Herausforderung. Demografie spezial. 30.Juli 2002.
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) (Hrsg.) 2004: Personalentwicklung für ältere Mitarbeiter. Grundlagen - Handlungshilfen - Praxisbeispiele. Schriftenreihe Band 74. Bielefeld.
- Dostal, W. 2001: Demografie und Arbeitsmarkt 2010 - Perspektiven einer dynamischen Erwerbsgesellschaft. In: Bullinger, H.-J.(Hrsg.) 2001: Zukunft der Arbeit in einer alternden Gesellschaft. Stuttgart, S. 32-47.
- Drewniak, Ute 2003: Managing Age Diversity. Strategien zum Erhalt und zur Förderung der Zusammenarbeit zwischen den Generationen im Unternehmen. In: Schwuchow, K u. J. Gutmann (Hrsg.): Jahrbuch Personalentwicklung und Weiterbildung 2004. München.
- Eckardstein, Dudo von 2004: Demographische Verschiebungen und ihre Bedeutung für das Personalmanagement. In: zfo 3/2004 S. 128-135.
- Europäische Kommission 2004: Beschäftigung in Europa 2003. Jüngste Tendenzen und Ausblick in die Zukunft. Luxemburg.
- FhG IAO/ Projektservice/ IAB 2004: Dokumentation der Konferenz: Die demographische Zeitbombe tickt. Wie können alternde Belegschaften in Zukunft den wirtschaftlichen Erfolg in unseren Unternehmen sichern? Berlin.
- Finke, W.F. 2000: Lifelong Learning in the Information Age – Organizing Net-based Learning and Teaching Systems, Jena: Bueren.
- Griffiths, A. 1997: Ageing, health and productivity: A challenge for the new millennium. Work and Stress.
- Flüter-Hoffmann, Christiane und Solbrig, Jörn 2003: Wie familienfreundlich ist die deutsche Wirtschaft? In: iw-trends 4/2003.
- Frerichs, Frerich 1998: Älterwerden im Betrieb. Beschäftigungschancen und -risiken im demographischen Wandel. Opladen/ Wiesbaden.

- Fuchs; Johann, Söhnlein, Doris u. Brigitte Weber 2004: Konsequenzen des demographischen Wandels für den Arbeitsmarkt der Zukunft. In: Frevel, Bernhard (Hrsg.): Herausforderung demographischer Wandel. Wiesbaden. S. 122-138.
- Herfurth, Matthias, Kohli, Martin u. Klaus F. Zimmermann (Hrsg.) 2003: Arbeit in einer alternden Gesellschaft. Problembereiche und Entwicklungstendenzen der Erwerbssituation Älterer. Opladen.
- Hübner, Werner, Köhl, Alexander u. Monika Putzing 2003: Kompetenzerhalt und Kompetenzentwicklung älterer Mitarbeiter im Unternehmen. QUEM-report, Heft 84. Berlin.
- Ilmarinen, Juhani & Jürgen Tempel 2002: Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben? Hamburg.
- Ilmarinen; Juhani 2000: Die Arbeitsfähigkeit kann mit dem Alter steigen. In: Rothkirch, Christoph von (Hrsg.): Altern und Arbeit: Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft Berlin, S.88-96.
- Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) 2004: Demographischer Wandel und Beschäftigung. Plädoyer für neue Unternehmensstrategien. Memorandum. Dortmund.
- Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. (Hrsg.) 2005: Demographische Analyse und Strategieentwicklung in Unternehmen. Köln.
- Köchling, Annegret 2004: Leitfaden zur Selbstanalyse altersstruktureller Probleme in Unternehmen. 2. Aufl. GfAH Selbstverlag, Dortmund.
- Koller, Barbara, Plath, Hans-Eberhard 2000: Qualifikation und Qualifizierung älterer Arbeitnehmer. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 1/2000, S. 112-125.
- Kommission der Europäischen Gemeinschaften (CEC) 2003: Die Zielvorgaben von Stockholm und Barcelona: Die Beschäftigungsquote der älteren Arbeitskräfte und das Erwerbsaustrittsalter anheben. Brüssel 2.4.2003. SEK (2003) 429.
- Kuschel, Thomas 2004: Altersteilzeit neu geregelt. Abkehr vom frühen Ausstieg. In: Praxis und Recht, September 2004, S.84-86.
- Lehr, Ursula 1996: Psychologie des Alterns. 8. Auflage. Heidelberg, Wiesbaden.
- Lotzmann, N. 2004: Gesundheitsmanagement und Maßnahmen zur Förderung der „Work-Life-Balance“ bei der SAP AG. In: Badura, B, Schellschmidt, H und C. Vetter (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2003. Wettbewerbsfaktor Work-Life-Balance. Berlin, Heidelberg, S. 187-193.
- Lünstroth, Uwe 2001: Der erfahrene, über 40-jährige Softwareentwickler. Konzepte, Handlungsanleitungen, Check-Listen für Software-Unternehmen und Softwareentwickler. Cottbus.
- Maier, Gabriele, Reinhardt, Andrea u. Ute Drewniak 2003: Die Mischung macht's. In: Personalwirtschaft 12/ 2003.
- Maintz, G. 2003: Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer – Abschied vom Defizitmodell. In: Badura, B, Schellschmidt, H und C. Vetter (Hrsg.): Fehlzeitenreport 2002. Demographischer Wandel. Berlin Heidelberg, S. 43-55.
- Marstedt, G. u. Müller, R. 2003: Daten und Fakten zur Erwerbsbeteiligung Älterer. In: Badura, B, Schellschmidt, H und C. Vetter (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2003. Wettbewerbsfaktor Work-Life-Balance. Berlin, Heidelberg, S. 15-32.
- Mohr, Henrike 2002: Alters- und altersgerechte Erwerbsarbeit. Leitfaden für überbetriebliche Akteure. Stuttgart.
- Morschhäuser, Martina (Hrsg.) 2002: Gesund bis zur Rente. Konzepte gesundheits- und altersgerechter Arbeits- und Personalpolitik. Stuttgart.
- Naegele, G. u. Frerichs, F. 2004: Arbeitnehmer, ältere. In: Handwörterbuch des Personalwesens. 3. Aufl. Stuttgart, S. 85-93.

- Nienhüser, Werner 2002: Alternde Belegschaften - betriebliche Ressource oder Belastung? In: Behrend, Christoph (Hrsg.): Chancen für die Erwerbsarbeit im Alter. Betriebliche Personalpolitik und ältere Erwerbstätige. Opladen. S. 63-85.
- Pack, Jochen, Buck, Hartmut, Kistler, Ernst, Mendius, Hans Gerhard, Morschhäuser, Martina u. Heimfrid Wolff 2000: Zukunftsreport demographischer Wandel. Innovationsfähigkeit in einer alternden Gesellschaft. Bonn
- Pfeiffer, Ulrich, Simons, Harald u. Reiner Braun 2005: Länger arbeiten im Alter. Möglichkeiten und Grenzen. Deutsches Institut für Altersvorsorge, Köln.
- Richenhagen, Gottfried 2004: Länger gesünder arbeiten – Handlungsmöglichkeiten für Unternehmen im demographischen Wandel. In: Zeitschrift für Personalführung 2/2004.
- Ruzzito, T. 2005: Study shows Older Workers are More Open to Change (Los Angeles, CA ed.). 20th annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology April 15-17. URL: <http://siop.org/media/news/olderworkers0305.htm>
- Siemann, Christiane 2001: Strategien gegen die Vergreisung. In: Personalmagazin 12/2001, S.44-47.
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.) 2004a: Datenreport 2004. Zahlen und Fakten über die Bundesrepublik Deutschland. Bonn.
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.) 2004b: Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland 2004. Wiesbaden.
- Vetter, C. 2003: Einfluss der Altersstruktur auf die krankheitsbedingten Fehlzeiten. In: Badura, B, Schellschmidt, H und C. Vetter (Hrsg.): Fehlzeitenreport 2002. Demographischer Wandel. Berlin Heidelberg, S. 249-263.
- Walker; Alan 2000: Produktiver Umgang mit alternden Belegschaften. Beispiele für erfolgreiche Lösungsansätze. Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen. Luxemburg.
- Weimer, Stefanie, Mendius, Hand Gerhard und Ernst Kistler 2001: Demographischer Wandel und Zukunft der Erwerbsarbeit am Standort Deutschland. In: Bullinger, H.-J.(Hrsg.) 2001: Zukunft der Arbeit in einer alternden Gesellschaft. Stuttgart, S.25-31.
- Wissenschaftlicher Beirat beim BMWA 2005: Alterung und Familienpolitik. Baden-Baden 18.3.2005.
- Zentralverband Elektrotechnik- und Elektronikindustrie e.V. (ZVEI) 2002: Demografie-Initiative mit Unternehmen der Elektrotechnik- und Elektronikindustrie. Frankfurt.

10.2 Aktuelle Presseartikel

- Computerwoche 7/2005: Trendanalyse 2005: Was Personalchefs dieses Jahr vorhaben.
- Die Zeit Nr. 43-48/2004: Serie: Wir werden weniger.
- Financial Times Deutschland vom 23.2.2005: Arbeitsagentur kapituliert in Ostdeutschland.
- Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 18.5.2005: Arbeitswelten: Mit sechzig reißt man noch Bäume.
- Handelsblatt 21.-23.1.2005: Vom Zeitgeist aussortiert. Umfrage unter Personalchefs: Obwohl Mitarbeiter über 45 Jahre beste Eigenschaften haben, bleiben sie außen vor.
- Spiegel-Online vom 6.6.2005: BMW-Personalpolitik. Arbeit für Alte.
- Spiegel-Online vom 12.3.2005: Weniger Geld für ältere Arbeitnehmer.
- Spiegel-Online vom 7.4.2003: Ältere Semester gesucht. Ende des Jugendwahns?
- Süddeutsche Zeitung vom 10.1.2005: Land der Greise.

10.3 Links

<http://aeltere.arbeitsamt.de/>

Informationen und Hintergrundmaterial der Bundesanstalt für Arbeit für Arbeitgeber und Arbeitnehmer.

<http://www.arbeitundalter.at/>

Website des Projektes „Arbeit und Alter“ der Industriellenvereinigung der Österreichischen Industrie und der Arbeiterkammer Wien.

<http://www.arbid.de/>

„Arbeit und Innovation im demographischen Wandel“ ist eine Initiative des Ministeriums für Wirtschaft und Arbeit und der Sozialpartner in Nordrhein-Westfalen.

<http://www.aktion2050.de/cps/rde/xchg/aktion/>

Aktion Demographischer Wandel der Bertelsmann Stiftung.

<http://www.11d.de/mit-offenen-augen/index.html>

Homepage des Projektes „Betrieblicher Dialog zum demographischen Wandel“, das von der Forschungsstelle des Bildungswerks der Hessischen Wirtschaft e. V. durchgeführt wird.

http://www.demotrans.de/de/frames_index.html

Homepage des vom BMBF geförderten Forschungsprojektes „Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel“.

http://www.demowerkzeuge.de/index.cfm?PAGE_ID=521

„Werkzeuge für eine demografieorientierte Personalpolitik“ ist ein ebenfalls im Rahmen des Programms "Innovative Arbeitsgestaltung - Zukunft der Arbeit" gefördertes BMBF-Projekt.

<http://www.erfahrung-ist-zukunft.de/eiz/root.html>

Website der Initiative "Erfahrung ist Zukunft" der Bundesregierung

<http://www.gesuenderarbeiten.de/>

Website der „Gemeinschaftsinitiative Gesünder Arbeiten e.V. (GiGA)“ aus NRW.

<http://www.inqa.de/>

Die „Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)“ ist ein Zusammenschluss von Sozialpartnern, Sozialversicherungsträgern, Bund, Ländern, der Bertelsmann Stiftung sowie der Hans Böckler Stiftung und Unternehmen.

<http://www.netab.de/>

„Netzwerk für altersgerechte Arbeit -NETAB“ im Rahmen der EU-Gemeinschaftsinitiative EQUAL.

<http://www.offensive-fuer-aeltere.de/>

Entwicklungspartnerschaft „Offensive für Ältere“ im Rahmen der EU-Gemeinschaftsinitiative EQUAL.

<http://www.bda-online.de/www/bdaonline.nsf/id/PROage>

Das Projekt „Proage“ haben der BDA und die Bertelsmann Stiftung gemeinsam mit drei europäischen Arbeitgeberverbänden und mit Unterstützung der Europäischen Kommission durchgeführt.

<http://respect.iccs.ntua.gr/>

EU-Forschungsprojekt zur Erhöhung der Arbeitssicherheit, Produktivität, Leistungsfähigkeit und Kompetenz älterer Mitarbeiter am Arbeitsplatz.

<http://www.sozialnetz-hessen.de/li/wl/ptn/>

Internetportal „Demographischer Wandel in der Arbeitswelt“ des hessischen Sozialministeriums und des RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V.

<http://www.zvei.org/index.php?id=186>

Website zum ZVEI-Projekt „Demografie-Initiative“.