

## 1 Einleitung

Die gegenwärtige Bevölkerungsentwicklung innerhalb Deutschlands zeigt auf, dass der Anteil der jungen Menschen zurückgehen und der Anteil Älterer zunehmen wird. Gründe für diese Entwicklung sind zum einen die Abnahme der Geburtenzahlen und zum anderen die steigende Lebenserwartung. Diese demographische Entwicklung und die daraus resultierende Änderung auf dem Arbeitsmarkt, dass der Anteil der Nachwuchskräfte abnehmen und die Anzahl der älteren Arbeitnehmer steigen wird, gehört zu den zentralen Herausforderungen der Zukunft, sowohl für die Arbeitgeber wie auch für die Politik.

In der Vergangenheit wurden Arbeitnehmer<sup>1</sup> frühzeitig aus dem Erwerbsleben mittels verschiedener Vorruhestandsregelungen verabschiedet. Das tatsächliche durchschnittliche Rentenzugangsalter betrug im Jahr 2003 62,9 Jahre obwohl das gesetzliche Renteneintrittsalter für eine Altersrente ohne Abschläge bei 65 Jahren lag (vgl. Deutscher Bundestag 2004, S. 86).<sup>2</sup> Die Frühverrentung wurde vor allem als gezieltes arbeitsmarktpolitisches Instrument eingesetzt, um das „Erwerbspersonenpotenzial“ (siehe Glossar) zu reduzieren und die Arbeitslosigkeit anderer sozialer Gruppen zu vermeiden (vgl. Deutscher Bundestag 2002, S. 61). Der vorzeitige Austritt der älteren Beschäftigten aus dem Erwerbsleben bedeutet jedoch sowohl für die Unternehmen wie auch für den Standort Deutschland Verlust an Erfahrungen und Wissen (vgl. Morschhäuser et al. 2003, S. 7).

Angesichts der demographischen Entwicklung innerhalb der Bundesrepublik Deutschland nimmt die Bedeutung der älteren Arbeitnehmer, sowohl im Betrieb als auch auf dem Arbeitsmarkt, erheblich zu. Der Anteil der qualifizierten Nachwuchskräfte wird nach den Vorausberechnungen des Statistischen Bundesamtes ab dem Jahr 2010 geringer. Zu einem flächendeckenden Arbeitskräftemangel wird es jedoch nicht kommen. Der Rekrutierungsspielraum der Betriebe wird in verschiedenen Branchen und bestimmten Regionen lediglich eingeschränkt. Dies gilt für den Bereich der hochqualifizierten Fachkräfte, z. B. Ingenieure, aber auch bei Facharbeitern und Angestellten spezifischer Branchen (vgl. Weimer et al. 2001, S. 26f; Buck 2001, S. 11; Zahn-Elliott 2001, S. 8; vgl. auch Pack et al. 2000, S. 10).

---

<sup>1</sup> Für die bessere Lesbarkeit wird in dieser Arbeit auf die explizite Ausformulierung weiblicher Bezeichnungen verzichtet. Gemeint sind prinzipiell Frauen und Männer soweit nicht ausdrücklich etwas anderes hervorgehoben wird.

<sup>2</sup> In allgemeinen Diskussionen wird häufig das durchschnittliche Rentenzugangsalter von 60,7 Jahren angeführt, das sich aus dem Durchschnittsalter beider Rentenarten, Regelaltersrenten und Renten wegen verminderter Erwerbsfähigkeit, zusammensetzt. Dadurch wird häufig implizit die Vorstellung vermittelt, dass es sich bei dieser Angabe um das reguläre Zugangsalter der Altersrenten handelt. Im Zusammenhang mit Frühverrentung wird dadurch die Realität verzerrt wiedergegeben (vgl. Deutscher Bundestag 2004, S. 86).

Das Thema „Demographischer Wandel“ ist im Laufe der letzten Jahre immer mehr in den Blickpunkt des gesellschaftlichen politischen Systems gerückt. Vor diesem Hintergrund haben sich politische Akteure mit der Thematik „Demographischer Wandel“ beschäftigt und zahlreiche Fachtagungen bzw. -kongresse angeboten und durchgeführt, mit dem Ziel die betrieblichen und gesellschaftlichen Verantwortlichen für den demographischen Wandel zu sensibilisieren. Es fanden u. a. folgende Fachtagungen und -kongresse statt:<sup>3</sup>

- der Kongress „Jugendwahn in der Gesellschaft? Neue Chancen für Ältere“, veranstaltet vom Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg am 18. Januar 2006 in Stuttgart,
- die Fachtagung „Wirtschaftliche und gesellschaftliche Produktivität älterer Menschen in der Bundesrepublik Deutschland“ am 10. Mai 2005 in Berlin, veranstaltet vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend und von der Sachverständigenkommission für den Fünften Altenbericht der Bundesregierung,
- der Fachkongress „Demographischer Wandel in Nordrhein-Westfalen“ mit den Themen Qualifizierung, Gesundheit, Zuwanderung, etc. am 29. November 2004, veranstaltet vom Ministerium für Gesundheit, Soziales, Frauen und Familie des Landes Nordrhein Westfalen in Essen.

Das Wirtschaftsministerium von Baden-Württemberg vergibt beispielsweise bis zum 31. Dezember 2008, im Rahmen des Förderprogramms „Beratung zur Qualifizierung und Personalentwicklung für ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer“, Zuschüsse an externe Unternehmensberatungen, wenn der Auftraggeber

- ein klein- oder mittelständisches Unternehmen mit Sitz in Baden-Württemberg ist,
- ältere Arbeitnehmer ab 45 Jahre beschäftigt und
- den Antrag auf Zuschüsse vom Land Baden-Württemberg genehmigt bekommen hat.

Aufgabe der externen Unternehmensberatung ist die Erarbeitung eines unternehmensbezogenen Konzeptes zur Qualifizierung und Personalentwicklung für ältere Arbeitnehmer und die Unterstützung bei der Umsetzung des Konzeptes. Das Förderprogramm wird aus Mitteln des Landes Baden-Württemberg und des Europäischen Sozialfonds finanziert (vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit 2005).

Ein weiterer Verweis darauf, dass die demographische Entwicklung innerhalb des politischen Systems an Bedeutung gewonnen hat, sind die Berichte der Enquete-Kommission zum Thema „Demographischer Wandel – Herausforderungen unserer älter werdenden Gesellschaft an den Einzelnen und die Politik“. Die Kommission wurde bereits im Oktober 1992 eingesetzt und legte im Juni 1994 den ersten Zwischenbericht vor. Kernpunkte des Berichtes sind u. a. Familie und soziales Umfeld, Wirtschaft und Arbeitsmarkt sowie die Lebensweisen älterer Menschen mit Bezug auf die materielle,

---

<sup>3</sup> Weitere Veranstaltungen sind unter [http://www.demotrans.de/de/frames\\_index.html](http://www.demotrans.de/de/frames_index.html) aufgeführt.

räumliche und gesundheitliche Situation. Dieser Bearbeitungszeitraum von zwei Jahren für die Enquete-Kommission langte jedoch nicht alle Fragen bzw. Problemstellungen des demographischen Wandels zu bearbeiten. Aus diesem Grund wurde im Juni 1995 die Kommission erneut eingesetzt, um gesellschaftliche Rahmendaten im Zusammenhang mit dem demographischen Wandel über das Jahr 2030 hinaus aufzuarbeiten und zu bewerten. Im Oktober 1998 wurde der zweite Kommissionsbericht vorgelegt, in dem erstmalig auch die Thematik Migration und Integration aufgegriffen wurde. Des Weiteren wurde u. a. das Verhältnis zwischen den Generationen analysiert, wie auch die veränderte Situation auf dem Arbeitsmarkt thematisiert. Im Jahr 2002 wurde ein Schlussbericht erstellt, der sowohl politische wie auch gesellschaftliche Handlungsempfehlungen enthält, z. B. die Verbesserung von Bildung bzw. Ausbildung sowie das lebenslange Lernen (vgl. Deutscher Bundestag 1998, S. 25; Deutscher Bundestag 2002, S. 12f). Im Schlussbericht wurde u. a. die Empfehlung fixiert, zukünftig verstärkt Maßnahmen zur Weiterqualifizierung der älteren Beschäftigten zu ergreifen. „Hier sind staatliche Anreizmechanismen zu prüfen, um die Weiterbildung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu fördern“ (Deutscher Bundestag 2002, S. 86).

Eine von der europäischen Union im Programm EQUAL geförderte Entwicklungspartnerschaft ist das „Netzwerk für altersgerechte Arbeit“ (NETAB)<sup>4</sup>. Mit der Formulierung „altersgerechte Arbeit“ ist gemeint, dass mehr getan werden muss, als Arbeitsplätze für ältere Mitarbeiter einzurichten. Unter altersgerechte Arbeit wird die Tätigkeit verstanden, die ein Mensch in dem Alter von 18 bis 65 Jahren ausführen muss, ohne gesundheitliche Schäden davon zu tragen. Die in dem Netzwerk tätigen Partner, wie Unternehmensverbände Niedersachsens, Agenturen für Arbeit, IG Metallvorstandsverwaltung Frankfurt wollen die demographische Entwicklung und ihre Auswirkung vor allem in den Unternehmen bekannt machen. Betriebe werden im Rahmen des NETAB auf die personalpolitischen Auswirkungen des demographischen Wandels vorbereitet und durch Verfahren wie Altersstrukturanalyse, Einschätzung betrieblicher Bedingungen der Arbeitsfähigkeit sowie Planung von Maßnahmen und Umsetzung unterstützt (siehe unter <http://www.netab.de>). Des Weiteren findet monatlich ein „Arbeitskreis NETAB“ statt, in dem Unternehmen wie die Robert Bosch GmbH, Volkswagen AG und BHW Bausparkasse AG vertreten sind. Zielsetzung des Arbeitskreises ist es, einen Erfahrungsaustausch unter den Unternehmen zu gewährleisten.

Zudem ist festzuhalten, dass neben Arbeitskreisen und Fachtagungen auch Ausschreibungen getätigt wurden, so z. B. „Der Deutsche Präventionspreis 2005“, ein Kooperationsprojekt der Bertelsmann Stiftung, des Bundesministeriums für Gesundheit und Soziale Sicherung und der Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung. Alle Unterneh-

---

<sup>4</sup> Das Projekt „50plus“, das vom BHW Konzern ins Leben gerufen wurde und Bestandteil dieser Arbeit ist, wurde über das „Netzwerk für altersgerechte Arbeit“ gefördert.

men, Verbände, Organisationen u. a. hatten die Möglichkeit, sich auf diese Ausschreibung zu bewerben. Voraussetzung war, dass sie Maßnahmen der Prävention und Gesundheitsförderung für Menschen in der zweiten Lebenshälfte anbieten.<sup>5</sup>

Mittlerweile tritt die Diskussion über den demographischen Wandel auch innerhalb der Medien in den Vordergrund. Die Überschriften von Fachbeiträgen in Zeitschriften lauteten beispielsweise

- „Raus aus dem Abseits – Ältere Arbeitnehmer haben manchen Pluspunkt zu bieten / Später Kurswechsel ist möglich“ („Hannoversche Allgemeine“ Nr. 101, 30.04.2004, S. I/5).
- „Die Alten kommen“ („wirtschaft & weiterbildung“ April 2003, S. 42ff),
- „Steuert Deutschland auf einen Fachkräftemangel zu?“ (Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation – „FreQueNZ Newsletter“ 2/2003, S. 9ff),
- „Die Alten kehren zurück. Jahrelang hat die Wirtschaft dem Jugendwahn gehuldigt und ältere Mitarbeiter in den Vorruhestand geschickt. Das war falsch.“ („Die Zeit“ Nr. 16, 11.04.2001, S. 19).

Zahlreiche Universitäten und Hochschulen wie die Universität Bamberg, die Freie Universität Berlin, Universität Bielefeld und Universität Rostock setzen sich ebenso mit der Altersproblematik in Deutschland auseinander.<sup>6</sup> In diesem Zusammenhang soll das Schwerpunktprogramm „Altersdifferenzierte Arbeitssysteme“ nicht unerwähnt bleiben. Das Schwerpunktprogramm, initiiert vom Senat der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) in 2004, wird seit 2005 von der Universität Kassel aus koordiniert. In dem Programm geht es darum herauszufinden, wie Mitarbeiter in Unternehmen altersgerecht eingesetzt werden können, damit ihre Leistungsfähigkeit bis zum Renteneintritt erhalten bleibt. Die an dem Programm beteiligten Wissenschaftler beschäftigen sich u. a. mit der altersdifferenzierten Verteilung von Arbeitsaufgaben sowie der Personalentwicklung und den Auswirkungen der Lebensarbeitszeit für die Beschäftigten. Zielsetzung dieses Programms ist die Entwicklung von Strategien, wie Arbeitssysteme optimiert und mit welchen Maßnahmen adäquate Arbeits- und Lernbedingungen für Beschäftigte verschiedener Altersgruppen geschaffen werden können. Dieses Programm wird voraussichtlich in 2011 abgeschlossen (vgl. Universität Kassel 2004; Universität Kassel, Institut für Arbeitswissenschaft 2005).<sup>7</sup> Neben den deutschen Hochschulen beschäftigen sich mit den Zukunftsproblemen einer alternden (Arbeits-)Gesellschaft auch die Universität Gent

---

<sup>5</sup> Am 22.06.2005 wurde der Preis durch die Schirmherrin Ulla Schmidt, Bundesministerium für Gesundheit und Soziale Sicherung in Berlin verliehen. Nähere Informationen zu dieser Ausschreibung und den Gewinnern siehe unter <http://www.deutscher-praeventionspreis.de>.

<sup>6</sup> Die Forschungsinhalte der Universitäten sind in Gravalas 1999, S. 9ff. und in der Übersicht unter [http://www.bib-demographie.de/info/info\\_links.html](http://www.bib-demographie.de/info/info_links.html) (am 16.11.2004) aufgeführt.

<sup>7</sup> Weiterführende Informationen zum Schwerpunktprogramm „Altersdifferenzierte Arbeitssysteme“ siehe unter <http://www.ifa.uni-kassel.de>.

(Belgien), Universität Peking (VR China), Universität Helsinki (Finnland), Österreichische Akademie der Wissenschaften, Wien (Österreich), Universität Bangkok (Thailand).<sup>8</sup>

## 1.1 Problembeschreibung

Innerhalb der Ministerien, der Medien sowie der Hochschulen und Forschungsinstitute besteht ein breiter Konsens darüber, dass Modelle und Konzepte zur Arbeits- und Beschäftigungsförderung älterer Arbeitnehmer notwendig sind. Wer setzt jedoch die notwendigen Maßnahmen um? Fakt ist, dass sich auch die Akteure auf dem Arbeitsmarkt mit der Entwicklung und Umsetzung erforderlicher Maßnahmen beschäftigen müssen, da sich, nach den Vorausberechnungen des Statistischen Bundesamtes, auf dem Arbeitsmarkt eine starke Veränderung des Erwerbspersonenpotenzials in den nächsten Jahrzehnten aufzeigen wird. Ein Rückgang von fast zehn Millionen Erwerbspersonen wird für den Zeitraum von 2000 bis 2050 prognostiziert (vgl. Statistisches Bundesamt 2003a, S. 36). Die demographische Wende verursacht eine Verschiebung zwischen den Altersgruppen, die bereits heute in einigen Unternehmen erkennbar ist, beispielsweise im BHW Konzern.<sup>9</sup>

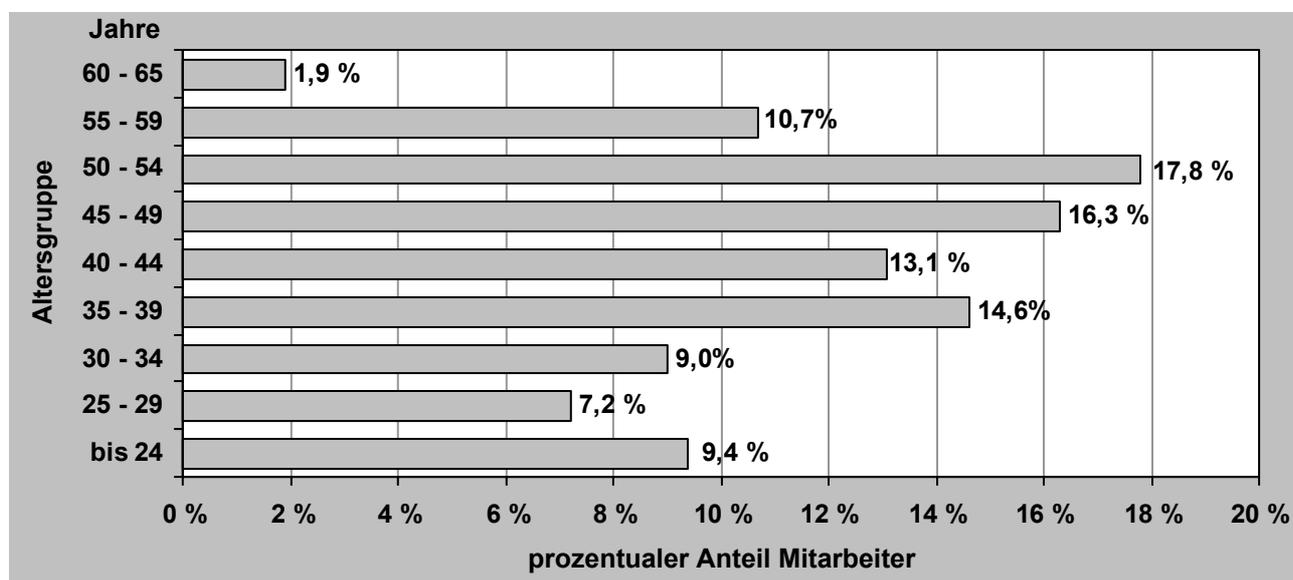


Abbildung 1: Anteil der BHW-Mitarbeiter in 2004 differenziert nach Altersgruppen (in Anlehnung an BHW Projektunterlagen „50plus“)

Der BHW Konzern beschäftigte in 2004 mehr als 4.600 Mitarbeiter. In dem zuvor abgebildeten Schaubild (Abbildung 1) ist die Altersstruktur der Mitarbeiter aufgezeigt. Der Anteil der 50 bis 54-Jährigen ist mit 17,8 Prozent (808 Mitarbeitern) in der Belegschaft

<sup>8</sup> Übersicht siehe unter [http://www.bib-demographie.de/info/info\\_links.html](http://www.bib-demographie.de/info/info_links.html) (am 16.11.2004).

<sup>9</sup> Der BHW Konzern gilt als führender Baufinanzierer und besteht aus mehreren Geschäftsbereichen, BHW Bausparkasse AG, BHW Immobilien GmbH, BHW Bank AG, BHW Invest GmbH und BHW Lebensversicherung AG. Näheres zum BHW Konzern siehe unter <http://www.bhw.de>.

am stärksten vertreten, gefolgt von den 45- bis 49-Jährigen mit 16,3 Prozent (741 Mitarbeitern) und der Altersgruppe der 35- bis 39-Jährigen mit 14,6 Prozent (664 Personen). Während der Anteil der 50- bis 54-Jährigen relativ hoch ist, sind die über 60-Jährigen kaum vertreten. Der geringe Anteil dieser Mitarbeitergruppe, basiert auf den Vorruhestands- und Alterszeitregelungen, die bei BHW angeboten und auch von einer Vielzahl der Mitarbeiter in Anspruch genommen wurde.

Knapp die Hälfte der Belegschaft hat bei BHW bereits das 45. Lebensjahr vollendet. In absoluten Zahlen ausgedrückt sind es 2.122 Beschäftigte, davon waren 1.381 BHW-Mitarbeiter in der Altersgruppe zwischen 50 und unter 65 Jahren. Zudem kann anhand der Analyse der Altersstruktur festgestellt werden, dass der Anteil der Nachwuchskräfte im Vergleich zu den anderen Altersgruppen eher gering ist.

In der Abbildung 2 ist die Altersverteilung der bei BHW beschäftigten Mitarbeiter aufgezeigt. Die mittlere Altersgruppe in dem Alter zwischen 35 und 42 und die Altersgruppe der 47- bis 55-Jährigen sind besonders stark vertreten.

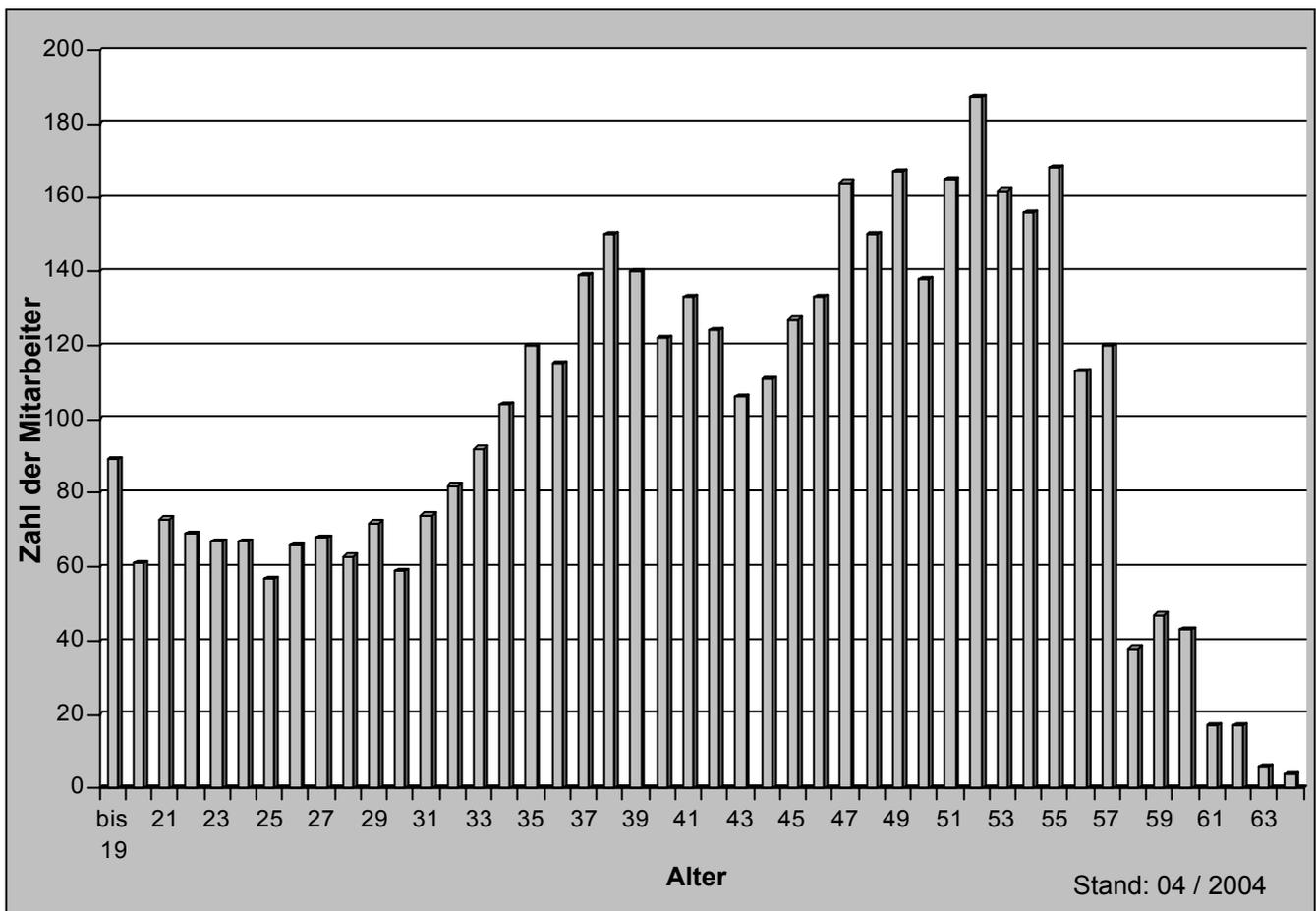


Abbildung 2: Altersverteilung der Beschäftigten bei BHW in 2004, Basis: 4.548 Mitarbeiter (in Anlehnung an BHW Projektunterlagen „50plus“)

Die Abbildung 2 auf Seite 6 zeigt, dass eine geringe Anzahl junger Beschäftigter einer stark besetzten älteren Mitarbeitergruppe gegenüber steht. Diese unausgeglichene Altersstruktur stellt gegenwärtig noch kein Problem dar. In absehbarer Zeit werden diese beiden stark vertretenen Altersgruppen jedoch zu einem „Altersberg“ und mit dem gesetzlichen Rentenzugangsalter aus dem Unternehmen ausscheiden.

Das Durchschnittsalter der BHW-Mitarbeiter betrug 2004 ca. 41,9 Jahre und das der Erwerbstätigen in der Bundesrepublik Deutschland 41,1 Jahre. Nicht nur die männlichen Mitarbeiter bei BHW waren mit 43,2 Jahren älter als die Frauen (41,2 Jahre), sondern auch bei den Erwerbstätigen in Deutschland zeichnete sich in 2004 ein ähnliches Bild ab. Die Männer zeigten ein Durchschnittsalter von 41,3 Jahren und die Frauen ein durchschnittliches Alter von 40,8 Jahren auf (vgl. Statistisches Bundesamt 2005b).

Ausgehend von der aktuellen Altersstruktur bei BHW wurde unter Berücksichtigung der vorgesehenen Personalplanungsdaten, einschließlich

- der geplanten Einstellungen und Übernahme von Auszubildenden,
- der durchschnittlichen Einstellung von Mitarbeitern im Jahr und
- des gesetzlichen Rentenzugangsalters von 65 Jahren,

eine Prognose zur voraussichtlichen Altersstruktur erstellt. Die Prognose der Altersstruktur ergab, dass der Anteil der über 50-jährigen Mitarbeiter bei BHW bis 2014 kontinuierlich zunehmen wird, von derzeit 30 auf 46 Prozent in 2014.

Der hohe Anteil der über 50 Jährigen in 2014 lässt sich damit begründen, dass die geburtenstarken Jahrgänge, die derzeit 35- bis 45-Jährigen, in die höheren Altersgruppen aufrücken und künftig keine Frühverrentungsmöglichkeiten mehr haben, da diese weder angeboten noch in Anspruch genommen werden können. Zudem wurde im Rahmen der Fortschreibung der aktuellen Altersstrukturdaten das Durchschnittsalter der Beschäftigten für das Jahr 2014 ermittelt, das voraussichtlich um 4,5 Jahre auf 46,5 Jahre ansteigen wird.

Werden die Daten von BHW mit denen aus anderen Unternehmen verglichen, wird deutlich, dass BHW einen höheren prozentualen Anteil der Beschäftigten hat, die das 50. Lebensjahr vollendet haben (siehe Tabelle 1 auf Seite 8).

Unternehmen	Mitarbeiter insgesamt	Mitarbeiter über 50 Jahre in Prozent	Mitarbeiter über 60 Jahre in Prozent
BHW	4.548	30,4 %	1,9 %
Deka Bank	3.155	8,5 %	1 %
...			
KfW	3.226	17,1 %	2,3 %
Neckermann	6.069	18,3 %	3,8 %
...			
Linde	17.000	23,5 %	4,4 %
Lufthansa Cargo	3.680	24 %	6,5 %
<b>Durchschnitt</b>		<b>17,1 %</b>	<b>1,9 %</b>
Standardabweichung		4,2	1,24

Tabelle 1: Altersstrukturen der Beschäftigten in deutschen Unternehmen (Hessischer Rundfunk Online-dienst 2004; in Anlehnung an BHW Projektunterlagen „50plus“)

Bei BHW haben 30,4 Prozent der Mitarbeiter bereits das 50. Lebensjahr vollendet. Demnach ergibt sich eine Differenz von ca. 13 Prozent zu dem prozentualen Durchschnittswert in der abgebildeten Tabelle 1. Der durchschnittliche Anteil von 1,9 Prozent der über 60-jährigen Arbeitnehmer von BHW ist mit dem prozentualen Anteil der durchschnittlichen Belegschaftsstärke dieser Altersgruppe identisch. Der geringe Anteil von Beschäftigten über 60 Jahre ist insbesondere auf die Frühverrentungsmöglichkeiten zurückzuführen. Die Inanspruchnahme der Frühverrentungen spiegelt sich auch in den Arbeitslosenzahlen der über 55 Jährigen wieder.

Jahresdurchschnitt	Arbeitslose insgesamt	55 Jahre und ältere Arbeitslose	
		Anzahl	Prozent
1997	4.384.456	936.459	21,4
1998	4.280.630	950.110	22,2
1999	4.100.499	948.587	23,1
2000	3.889.695	842.115	21,6
2001	3.852.564	714.109	18,5
2002	4.061.345	604.279	14,9
2003	4.376.769	531.888	12,2
2004	4.381.040	483.269	11,0

Tabelle 2: Arbeitslose nach Altersgruppe für den Zeitraum von 1997 bis 2004 (in Anlehnung an Statistisches Bundesamt 2005a, S. 92)

Die Anzahl der „Arbeitslosen“ (siehe Glossar) in der Altersgruppe 55 Jahre und älter sind in den letzten Jahren kontinuierlich zurückgegangen, obwohl die Gesamtzahl der arbeitslos gemeldeten Personen bei durchschnittlich 4,2 Millionen Erwerbslosen überwiegend konstant war (siehe Tabelle 2 auf Seite 8). Im Jahr 1998 gab es noch mehr als 950.000 Arbeitslose über 55 Jahre, in 2004 nur noch 483.000 Personen ohne Erwerbstätigkeit in dieser Altersgruppe. Der Anteil der über 55 Jährigen an allen Arbeitslosen ist von 1998 bis 2004 von rund 22 Prozent um mehr als 11 Prozent gesunken.

Die sinkende Arbeitslosigkeit Älterer könnte demzufolge als positiv betrachtet werden, da die älteren Erwerbslosen zu den Problemgruppen auf dem Arbeitsmarkt gehören, die schwer vermittelbar sind. Hierbei ist jedoch zu berücksichtigen, dass Arbeitslose nach dem § 428 des Sozialgesetzbuch (SGB) III mit dem Alter von 58 Jahren den Anspruch haben, Altersrente zu beantragen. Durch diese Regelung beziehen die Arbeitslosen mit Vollendung des 58. Lebensjahres auch dann Lohnersatzleistungen in Form von Arbeitslosengeld, wenn sie dem Arbeitsmarkt nicht mehr zur Verfügung stehen wollen. Sie sind nicht als Arbeitslose registriert und werden nach Vollendung des 60. Lebensjahres die Altersrente wegen Arbeitslosigkeit in Anspruch nehmen.<sup>10</sup>

Die Kosten der Frühverrentungen, die hauptsächlich von den sozialen Sicherungssystemen getragen werden, sowie der steigende Anteil älterer Erwerbspersonen angesichts des demographischen Wandels in der Bundesrepublik Deutschland drängen politische Akteure dazu, den Paradigmenwechsel hin zu längeren Lebensarbeitszeiten einzuleiten. In den letzten Jahren wurden zahlreiche Projekte, so z. B. vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) sowie vom Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) und Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) gefördert (vgl. Mohr 2002; Buck & Schletz 2004; Morschhäuser 2002; Buck et al. 2002). Beispielhaft wird im Folgenden das vom BMBF geförderte Forschungsprogramm „Demographischer Wandel und die Zukunft der Erwerbsarbeit“ sowie das Transferprojekt „Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel“ vorgestellt.

## **1.2 Entwicklungs- und Handlungsansätze aus BMBF geförderten Projekten**

Das von 1996 bis 2000 geförderte Forschungsprogramm „Demographischer Wandel und die Zukunft der Erwerbsarbeit“ konzentrierte sich auf den für Wirtschaft und Gesellschaft bedeutsamen Zusammenhang von alternden Belegschaften sowie auf die Innovationsfähigkeit der Unternehmen (vgl. Neubauer 2001, S. 7). Das Forschungsprogramm wurde in fünf Themenkomplexe eingeteilt. Die Themenkomplexe wurden als Forschungsverbünde bezeichnet. Im Rahmen dieser Forschungsverbünde haben sich

---

<sup>10</sup> Nähere Informationen zur Altersrente wegen Arbeitslosigkeit siehe Kapitel 2.5.2 dieser Arbeit.

mehr als 20 öffentliche oder private Forschungseinrichtungen mit verschiedenen Themen beschäftigt, z. B. mit

- Chancen der älteren Arbeitnehmer im Erwerbsleben, wenn Produktivitätssteigerungen traditionelle Industriearbeitsplätze abbauen und Innovationsprozesse neue Qualifikationen erfordern,
- zukunftsfähige Anforderungen und Strategien in handwerklichen klein- und mittelständischen Unternehmen (siehe Kapitel 4.3),
- Arbeitszeitmodelle für ältere Arbeitnehmer (siehe Kapitel 4.1.6),
- Innovation bei veränderten Innovationsstrukturen – Bestimmung von Faktoren und Rahmenbedingungen, unter denen die Innovationsfähigkeit von Unternehmen langfristig gesichert werden kann,
- Innovation, Belegschaftsstrukturen und Altern im Betrieb (vgl. Wolff 2000, S. 28; Deutscher Bundestag 2001, S. 31; siehe auch Zahn-Elliott 2001, S. 7; Clemens 2001, S. 58f; Pack et al. 2000, S. 9).

In dem Teilprojekt „Neue Arbeitszeitmodelle für ältere Arbeitnehmer – Lebensphasenorientiertes Gesamtkonzept“ wurden die Arbeitsbedingungen von älteren Arbeitnehmern an ihren Arbeitsplätzen anhand von Fallstudien untersucht. In diesem Teilprojekt sollte der Fragestellung nachgegangen werden, ob in der Praxis angewandte innovative Arbeitszeitmodelle geeignete Arbeitszeitmuster aufweisen, die das Ziel einer verstärkten lebensphasenorientierten Arbeitszeitgestaltung stützen könnten. Im Rahmen der Untersuchung wurden 20 Betriebe, die eine innovative Arbeitszeitgestaltung innehaben, untersucht. Resultierend aus den Ergebnissen der Untersuchung war die Erkenntnis, dass nicht die Vielfalt von Arbeitszeitmustern der zentrale Lösungsansatz für die unterschiedlichen Problemstellungen von Erwerbsbiographien und Lebensphasen darstellt. Ein zentraler Handlungs- und Lösungsansatz besteht vielmehr darin, dass Mitarbeiter grundsätzlich die Möglichkeit erhalten sollten, die Arbeitszeit temporär zu verringern oder sogar zu unterbrechen. Die individuelle Arbeitszeitgestaltung sollte nicht auf die Verkürzung der Erwerbsdauer, sondern auf die Umverteilung der Lebensarbeitsstunden innerhalb der Erwerbsbiographie abzielen und so gestaltet werden, dass Mitarbeiter auf Veränderungen und Ereignisse bei privaten Lebenszusammenhängen reagieren können (vgl. Zimmermann et al. 1999, S. 387ff).

Innerhalb des Forschungsprogramms wurden zudem langfristige Prognosen zur Verknappung und Veränderung des Arbeitsangebotes erstellt und die sich abzeichnenden arbeitsmarktpolitischen und betrieblichen Strategien analysiert sowie langfristige Änderungen in den Arbeitsanforderungen untersucht. Die beteiligten Forscher fanden heraus, dass die Unternehmen weniger den Rückgang der absoluten Zahl oder die Alterung der Erwerbstätigen, sondern vielmehr die Veränderung der Altersstrukturen von

Erwerbstätigen und Belegschaften als zukünftiges Problem betrachten (vgl. Neubauer 2001, S. 7).

Die Forschungsinstitute kamen zu dem Erkenntnis, dass Risiken aus dem demographischen Wandel für die Innovationskraft und das Arbeitsplatzangebot in einigen Wirtschaftszweigen und Unternehmen bestehen. In den Forschungsarbeiten wurden verschiedene Lösungsmöglichkeiten aufgezeigt und Maßnahmen zur Gestaltung einer alters- und altersgerechten Erwerbsarbeit dargelegt z. B. altersgemischte Gruppenarbeiten, Laufbahngestaltung, präventiver Arbeits- und Gesundheitsschutz (vgl. Wolff 2000, S. 42; Mohr 2002, S. 9f). Die Ergebnisse aus dem Forschungsprogramm wurden in zahlreichen Fachartikeln und Büchern veröffentlicht, mit dem Ziel die gesellschaftlichen und betrieblichen Verantwortlichen für den demographischen Wandel und für die daraus entstehenden Aufgaben zu sensibilisieren.<sup>11</sup>

Die Umsetzung dieser Ergebnisse erfolgte im Rahmen des initiierten Transferprojektes „Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel“.<sup>12</sup> Aufbauend auf den Forschungsergebnissen und gewonnenen Erkenntnissen erarbeiteten die Forscher in Zusammenarbeit mit Betrieben, Verbänden und Arbeitsämtern, betriebliche und überbetriebliche Lösungsansätze (vgl. Neubauer 2001, S. 8).

Die Aufbereitung und Umsetzung der Lösungsansätze erfolgte in 15 Teilprojekten, die sich mit folgenden thematischen Schwerpunkten auseinandersetzten:

- Ausgewogene Altersstrukturen und betriebliche Innovationsfähigkeit,
- Altersgerechte Arbeits- und Personalpolitik und
- Beschäftigung und neue Tätigkeitsfelder für Ältere (vgl. Buck & Schletz 2001, S. 10).

In dem Themenfeld des Transferprojektes „Ausgewogene Altersstrukturen und betriebliche Innovationsfähigkeit“ geht es um Lösungsansätze, die sicherstellen sollen, dass Veränderungen der Altersstrukturen in Betrieben nicht zu Beeinträchtigungen der Produktivität und zu Einbrüchen bei Wandlungs- und Innovationspotenzialen führen. In den Forschungsbeiträgen zu diesem Themenfeld wurden Maßnahmen zur Förderung des Wissens- und Erfahrungstransfers zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitern sowie die Ausweitung der Angebote zum berufsbegleitenden Studium aufgezeigt. Eine weitere Maßnahme ist der Einsatz von Frühwarnindikatoren, die problematische Entwicklungen von Personalbestand und Personalstrukturen vorausschauend aufzeigen können, indem z. B. Fluktuations- und Verrentungsquoten sowie Erstausbildungs- und Übernahmekosten ermittelt werden (vgl. Köchling 2001, S. 20ff).

---

<sup>11</sup> Die Forschungsergebnisse und -befunde sind unter <http://www.demotrans.de> aufgezeigt.

<sup>12</sup> Laufzeit 1999 bis 2002

Das Themenfeld „Alternsgerechte Arbeits- und Personalpolitik“ zielt auf die Gestaltung von Arbeitsbedingungen und Berufsverläufen, mit der Zielsetzung die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter bis zum Ausscheiden aus dem Erwerbsleben zu erhalten. Die Projektergebnisse zu diesem Themenfeld umfassen Maßnahmen, wie Arbeits- und Laufbahngestaltung, Konzepte für die Lebensarbeitszeitgestaltung und Weiterbildungsangebote. Die Projekte, die im Rahmen dieses Themenfeldes durchgeführt wurden, befassten sich mit unterschiedlichen Branchen, wie mit dem Handwerk, dem Pflegebereich und der Software-Produktion (vgl. Buck & Schletz 2001, S. 12).

Im Themenfeld „Beschäftigung und neue Tätigkeitsfelder für Ältere“ haben sich Forschungsinstitute mit Maßnahmen zur Senkung der besonderen Beschäftigungsrisiken älterer Arbeitnehmer befasst. Im Fokus dieses Themenfeldes stand insbesondere die Sensibilisierung und Aktivierung für Probleme älterer Erwerbspersonen in bestimmten Regionen sowie die Sensibilisierung der für eine aktive Arbeitsmarktpolitik relevanten Akteure. Zudem wurden im Rahmen des Themenschwerpunktes Einsatzmöglichkeiten Älterer bei Personaldienstleistungsunternehmen analysiert. Des Weiteren wurden Berufsfelder aufgezeigt, in denen ein Verbleib der Mitarbeiter bis ins gesetzliche Rentenzugangsalter aus unterschiedlichen Gründen nicht möglich ist. Von dieser Problematik sind insbesondere handwerkliche Berufe betroffen (vgl. Buck & Schletz 2001, S. 12). Ziel dieses Teilvorhabens war es u. a. im Kfz-Gewerbe exemplarisch den Prozess einer vorbeugenden und systematischen Erschließung eines neuen Tätigkeitsfeldes, wie Kfz-Demontage und zeitwertgerechte Reparatur, voranzutreiben (vgl. Mendius & Weimer 2001, S. 103ff).

### **1.3 Zielsetzung und Kernfragen**

Das Ziel der Arbeit besteht darin, die Bedeutsamkeit von konkreten Maßnahmen zum Erhalt und zur Förderung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer darzulegen. Dabei wird der Fragestellung nachgegangen, inwieweit die derzeitigen personalpolitischen Instrumente noch bestehen bleiben können und wie diese in der Zukunft gestaltet werden müssen, um die Herausforderungen des demographischen Wandels auf betrieblicher und gesamtwirtschaftlicher Ebene bewältigen zu können.

Weitere Fragen werden in dieser Arbeit allgemein diskutiert:

- Ist der zunehmende Anteil Älterer eine Gefahr für die Innovationsfähigkeit der Unternehmen und damit für die Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft?
- Warum ist es für das politische Sozialsystem nicht mehr tragbar, Ältere in die Frühverrentung zu entlassen?
- Wie soll die Wirtschaft mit dem Verlust an Kompetenz und Erfahrungen umgehen, wenn geburtenstarke Jahrgänge aus dem Erwerbsleben ausscheiden?
- Müssen neue Wege der Motivation, Lernprozesse und Prävention beschrrieben werden, um den demographischen Wandel personalpolitisch bewältigen zu können?

Mit der Beantwortung dieser Fragen werden Erkenntnisse zu ganzheitlichen Problemfeldern und zu Auswirkungen des demographischen Wandels für die Arbeitswelt gewonnen.

Die empirische Untersuchung wird der Frage nachgehen, ob die Potenziale und Erfahrungen der älteren Mitarbeiter im BHW Konzern bislang ausreichend genutzt werden bzw. gezielter zu fördern wären. Die Ermittlung des Handlungsbedarfs entlang verschiedener Themenfelder wird die Grundlage für die Entwicklung konkreter Maßnahmen bilden, auch im Hinblick auf die Gestaltung der Arbeitsinhalte und der Arbeitsorganisation.

#### 1.4 Aufbau der Arbeit

Anschließend an diese Einleitung, als **erstes Kapitel** dieser Arbeit gekennzeichnet, werden im **zweiten Kapitel** die Grundelemente des demographischen Wandels und deren zentrale Folgen für den Arbeitsmarkt herausgestellt. Zur Erklärung der Beschäftigungssituation älterer Arbeitnehmer liegen theoretische Erklärungsansätze vor, die im Einzelnen beschrieben werden. Die Darstellung des geschichtlichen Hintergrundes der Demographie sowie die Entwicklung der Bevölkerungszahlen in Deutschland dienen als Grundlage der Arbeit um aufzuzeigen, dass bereits gegenwärtig ein hoher Handlungsbedarf zur Sicherung der Integration älterer Arbeitnehmer in den Unternehmen besteht. Es werden zentrale Prognosen der künftigen Arbeitsmarktentwicklung diskutiert und Handlungserfordernisse thematisiert.

Hauptaspekt des **Kapitels 3** ist die Vorstellung der gegenwärtig geplanten bzw. eingesetzten Maßnahmen auf dem Arbeitsmarkt. Dabei werden zunächst die arbeitsrechtlichen Regelungen charakterisiert und auf die Evaluationsergebnisse der initiierten gesetzlichen Neuregelungen eingegangen. Anschließend werden die bisherigen arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen bzw. Initiativen vorgestellt und charakterisiert. Im Vordergrund stehen hierbei Qualifizierungsmaßnahmen, um die Wiedereingliederungschancen

zu verbessern und die Beschäftigungsfähigkeit der älteren Arbeitnehmer zu erhalten. Zudem werden Maßnahmen zur alterns- und altersgerechten Erwerbsarbeit vorgestellt, die von überbetrieblichen Akteuren wie Tarifpartnern, Bildungsträgern, Kammern oder Berufsgenossenschaften angeboten werden.

Wenn die Beschäftigten zukünftig nicht mehr die Altersteilzeit- und Vorruhestandsregelungen in Anspruch nehmen können, ist auch ein Umdenken in den Unternehmen erforderlich. Hierbei ist zu hinterfragen, wie die zukunftsorientierte und alternsgerechte betriebliche Personal- und Organisationspolitik zu gestalten ist. Vor diesem Hintergrund werden im **Kapitel 4** dieser Arbeit entlang von sieben Themenfeldern präventive und alternsgerechte Maßnahmen bzw. Handlungsansätze vorgestellt und näher charakterisiert. In diesem Zusammenhang wird Bezug auf die bestehenden personalpolitischen Instrumente des BHW Konzerns genommen. Des Weiteren werden verschiedene Projekte von Großunternehmen, wie Volkswagen AG, Siemens AG, vorgestellt, die sich bereits mit der Thematik „ältere Arbeitnehmer“ auseinandergesetzt, Lösungsansätze entwickelt und in die Praxis umgesetzt haben.

Das **Kapitel 5** widmet sich dem empirischen Teil dieser Arbeit, in dem die methodischen Grundlagen der Untersuchung vorgestellt und begründet werden. In diesem Zusammenhang werden der Ablauf und die Zielsetzungen der eingesetzten Methoden näher beschrieben. Ein weiterer Aspekt dieses Kapitels sind die Forschungshypothesen und die daraus abzuleitenden weiteren Fragestellungen. Im Vordergrund dieses Kapitels steht die Auswertung der quantitativen und qualitativen Forschungsergebnisse sowie die Ableitung und Entwicklung von Handlungsansätzen. In **Kapitel 6** werden die umgesetzten Maßnahmen beschrieben und die daraus gewonnenen Erkenntnisse thematisiert.

Abschließend erfolgt in **Kapitel 7** eine zusammenfassende Analyse der Befunde und ein Ausblick der demographischen Entwicklung auf die Arbeitswelt in der Bundesrepublik Deutschland. Im **Anhang** dieser Arbeit sind der eingesetzte Mitarbeiterfragebogen, die Ergebnisse der schriftlichen Befragung sowie die Feedbackbögen der Reflexionsworkshops und altersspezifischen Seminare hinterlegt.