

**Doreen Krüger**

Veränderungsprozesse in der Arbeits- und Personalpolitik vor dem  
Hintergrund der demographischen Entwicklung: Handlungsansätze  
für die betriebliche Praxis

Die vorliegende Arbeit wurde vom Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Universität Kassel als Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (Dr. rer. pol.) angenommen.

Erster Gutachter: Prof. Dr.-Ing. Hans Martin

Zweiter Gutachter: Prof. Dr. Peter Weise

Tag der mündlichen Prüfung

24. Juli 2006

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar

Zugl.: Kassel, Univ., Diss. 2006

ISBN-10: 3-89958-246-2

ISBN-13: 978-3-89958-246-8

URN: urn:nbn:de:0002-2468

© 2006, kassel university press GmbH, Kassel  
[www.upress.uni-kassel.de](http://www.upress.uni-kassel.de)

Umschlaggestaltung: 5 Büro für Gestaltung, Kassel

Druck und Verarbeitung: Unidruckerei der Universität Kassel

Printed in Germany

## **Vorwort**

Die vorliegende Arbeit wurde im Sommersemester 2006 als Dissertation vom Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Universität Kassel angenommen. Sie entstand während meiner Tätigkeit sowohl als Praktikantin wie auch als Freiberuflerin bei dem BHW Konzern in Hameln und bei der Volkswagen AG in Wolfsburg.

Mein besonderer Dank gilt Herrn Prof. Dr.-Ing. Hans Martin, der durch seine Betreuung und wertvollen Anregungen zum Gelingen dieser Arbeit beitrug. Herrn Prof. Dr. Peter Weise danke ich herzlich für die Übernahme und Erstellung des Zweitgutachtens.

Die in dieser Arbeit beschriebene Untersuchung bezieht sich auf die Neuorientierung der Personalpolitik, die durch die vorausschauende Projektdurchführung der Personalverantwortlichen des BHW Konzerns ermöglicht wurde. Die Kooperationsbereitschaft aller Mitarbeiter, die an der schriftlichen Befragung, an den Workshops und Expertengesprächen teilgenommen haben, bildete eine wesentliche Voraussetzung für die aus den Ergebnissen abgeleiteten Handlungsmaßnahmen. Ein herzlicher Dank gilt daher den Mitarbeitern des BHW Konzerns, die sich an den Projektaktivitäten beteiligten.

Zudem danke ich Frau Susanne Dörflinger, die mich in das Projekt „Demografischer Wandel im Management“ bei der Volkswagen AG eingebunden hat und an einem Arbeitskreis teilhaben ließ. Besonderer Dank gilt auch Herrn Dr. Uwe Brandenburg, der mir im Rahmen eines Interviews Fragen zu durchgeführten und geplanten Gesundheitsfördermaßnahmen bei der Volkswagen AG beantwortete.

Mein innigster Dank gilt Herrn Markus Dippold (Diplom-Ökonom) für seine kompetenten und wertvollen Anregungen, stets konstruktiven Kritik und seinen Einsatz bei den Korrekturarbeiten. Ich danke ihm für seine Geduld und das Verständnis, die er in unzähligen Arbeitsstunden aufgebracht hat.

Kassel, Juni 2006

Doreen Krüger

## Inhaltsverzeichnis

<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>IX</b>
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>XII</b>
<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>XIV</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Problembeschreibung .....	5
1.2 Entwicklungs- und Handlungsansätze aus BMBF geförderten Projekten .....	9
1.3 Zielsetzung und Kernfragen .....	12
1.4 Aufbau der Arbeit .....	13
<b>2 Demographischer Wandel in der Arbeitswelt.....</b>	<b>15</b>
2.1 Geschichtlicher Hintergrund der Demographie .....	15
2.2 Begriffliche Grundlagen.....	17
2.2.1 Demographie.....	18
2.2.2 Alter und seine Abgrenzungskriterien .....	18
2.2.3 Betriebliche Personalpolitik.....	22
2.2.4 Arbeitsmarktpolitik.....	23
2.3 Hauptelemente der demographischen Entwicklung.....	24
2.3.1 Lebenserwartung .....	25
2.3.2 Geburtenentwicklung .....	26
2.3.3 Migration .....	27
2.3.4 Entwicklung der Bevölkerungszahlen innerhalb der Bundesrepublik Deutschland und Zusammensetzung der Altersstruktur .....	30
2.3.4.1 Bevölkerungsentwicklung insgesamt .....	30
2.3.4.2 Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter.....	32
2.3.4.3 Altenquotient als Indikator der Alterung .....	35

2.4	Theoretische Erklärungsansätze .....	38
2.4.1	Psychologische Erklärungsansätze .....	38
2.4.2	Erklärungsansätze aus der Arbeitsmarkttheorie.....	41
2.4.3	Industriesoziologische Erklärungsansätze .....	45
2.4.4	Erklärungsansätze aus der „Sozialpolitikwissenschaft“ .....	48
2.5	Auswirkungen des demographischen Wandels auf die Arbeitswelt und die gesetzliche Rentenversicherung .....	49
2.5.1	Erwerbsbeteiligung und Arbeitslosigkeit älterer Arbeitnehmer .....	49
2.5.2	Entwicklung der Renten nach Rentenarten.....	51
2.6	Zusammenfassung und Schlussfolgerung .....	54
<b>3</b>	<b>Gesetzliche Rahmenbedingungen und arbeitsmarktpolitische Maßnahmen.....</b>	<b>57</b>
3.1	Konsequenzen der demographischen Entwicklung für die gesetzliche Rentenversicherung .....	57
3.2	Veränderte rechtliche Rahmenbedingungen auf dem Arbeitsmarkt und in den sozialen Sicherungssystemen .....	60
3.3	Regionale arbeitsmarktpolitische Programme und Maßnahmen.....	66
3.3.1	Bundesprogramm „Perspektive 50plus“ .....	67
3.3.2	Programme aus dem Bayerischen Arbeitsmarktfonds .....	69
3.3.3	Arbeitsmarktpolitisches Programm in Thüringen „50-plus“.....	70
3.3.4	Kampagne „Zeitarbeit mit 50 plus“ in Nordrhein-Westfalen.....	72
3.4	Bildungsmaßnahmen zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit und Verbesserung der Wiedereingliederungschancen älterer Arbeitnehmer.....	73
3.5	Maßnahmen zur alterns- und altersgerechten Erwerbsarbeit von überbetrieblichen Akteuren .....	75
3.6	Zusammenfassung und Schlussfolgerung .....	76

---

<b>4</b>	<b>Ältere Mitarbeiter in Unternehmen – Chancen, Risiken und Modelle .....</b>	<b>78</b>
4.1	Neuorientierung der betrieblichen Personalpolitik .....	78
4.1.1	Alternsgerechte Arbeitsgestaltung .....	78
4.1.2	Betriebliche Gesundheitsförderung.....	81
4.1.3	Weiterbildung und lebensbegleitendes Lernen .....	83
4.1.4	Alternsgerechte Laufbahngestaltung .....	87
4.1.5	Altersgemischte Arbeitsgruppen .....	89
4.1.6	Arbeitszeitgestaltung.....	92
4.1.7	Unternehmenskultur.....	95
4.1.8	Zusammenfassung.....	98
4.2	Praxisbeispiele aus Großunternehmen.....	99
4.2.1	Siemens AG.....	99
4.2.2	Deutsche Bank AG.....	102
4.2.3	Volkswagen AG.....	104
4.2.4	Zusammenfassung.....	110
4.3	Klein- und mittelständische Handwerksbetriebe .....	111
4.4	Zusammenfassung und Schlussfolgerung .....	113
<b>5</b>	<b>Empirische Untersuchung .....</b>	<b>116</b>
5.1	Hintergrund der empirischen Untersuchung .....	116
5.2	Untersuchungskonzept .....	119
5.2.1	Forschungsabsicht.....	119
5.2.2	Forschungshypothesen.....	119
5.2.3	Empirisches Untersuchungsdesign .....	122
5.2.3.1	Workshops .....	123
5.2.3.2	Expertengespräche .....	127
5.2.3.3	Schriftliche Befragung und Pretest .....	128
5.2.3.4	Datenaufbereitung und -analyse .....	130

---

5.3	Auswertung der Untersuchungsergebnisse aus den Workshops und Expertengesprächen .....	131
5.3.1	Weiterbildung .....	131
5.3.2	Wertschätzung.....	134
5.3.3	Führung .....	136
5.3.4	Gesundheit .....	138
5.3.5	Arbeitsorganisation / -gestaltung .....	140
5.3.6	Zusammenfassung der Ergebnisse .....	141
5.4	Ergebnisse der schriftlichen Befragung.....	143
5.4.1	Demographische Daten.....	143
5.4.2	Themenfeld Weiterbildung.....	146
5.4.3	Themenfeld Wertschätzung.....	150
5.4.4	Themenfeld Führung .....	154
5.4.5	Themenfeld Gesundheit .....	156
5.4.6	Abschließende Anmerkungen der befragten Mitarbeiter .....	161
5.4.7	Zusammenfassung der Befragungsergebnisse.....	162
5.5	Diskussion der Auswertungsergebnisse und Überprüfung der Hypothesen .....	164
<b>6</b>	<b>Maßnahmen zur Bewältigung des demographischen Wandels .....</b>	<b>172</b>
6.1	Handlungsfeld Personalentwicklung.....	172
6.2	Handlungsfeld Führung .....	185
6.3	Handlungsfeld Arbeitsorganisation / -gestaltung .....	187
6.4	Handlungsfeld Gesundheit.....	191
6.5	Zusammenfassung und Interpretation der entwickelten Maßnahmen.....	195
<b>7</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick</b>	<b>196</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>200</b>

---

<b>Anhang .....</b>	<b>217</b>
1. Fragebogen.....	218
2. Auswertungsergebnisse der schriftlichen Befragung.....	228
3. Feedbackfragebögen der Reflexionsworkshops.....	238
4. Feedbackfragebogen der altersspezifischen Schulungen .....	243
<b>Glossar .....</b>	<b>245</b>



**Abkürzungsverzeichnis**

Abb.	Abbildung
ABM	Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen
Abs.	Absatz
AD	Außendienst
AG	Aktiengesellschaft
A.QUA	Alternsgerechte Qualifizierung
ATG	Altersteilzeitgesetz
Aufl.	Auflage
BA	Bundesagentur für Arbeit
BAG	Bundesarbeitsgericht
BAuA	Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
Bd.	Band
BMFSFJ	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
BHW	Beamtenheimstättenwerk
BIBB	Bundesinstitut für Berufsbildung
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BMWA	Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit
bspw.	beispielsweise
BSW	Berichtssystem Weiterbildung
BU	Berufsunfähigkeit
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CSU	Christliche Soziale Union
CDU	Christliche Demokratische Union
DDR	Deutsche Demokratische Republik
d.h.	das heißt
DM	Deutsche Mark
ebd.	ebenda
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EKG	Elektrokardiogramm
engl.	englisch
etc.	et cetera

---

et al.	und andere (Autoren)
EU	Europäische Union
EuGH	Europäischer Gerichtshof
e. V.	eingetragener Verein
f.	folgende (Seite)
F.A.Z.	Frankfurter Allgemeine Zeitung
Fn.	Fußnote
ff.	fortfolgende (Seiten)
ggf.	gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
HEZG	Hinterbliebenen- und Erziehungszeitengesetz
HHBG	Haushaltsbegleitgesetz
Hrsg.	Herausgeber
IAB	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
ID	Innendienst (Zentrale)
i.d.R.	in der Regel
IG Metall	Interessengemeinschaft Metall
IW	Institut der deutschen Wirtschaft Köln
k. A.	keine Angabe
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
MA	Mitarbeiter
max.	maximal
Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarden
NETAB	Netzwerk für alternsgerechte Arbeit
Nr.	Nummer
OECD	Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
o.g.	oben genannte(n)
p.a.	per annum

---

RRG	Rentenreformgesetz
RV	Rentenversicherung
S.	Seite
SAP	Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung
SGB	Sozialgesetzbuch
SPD	Soziale Partei Deutschland
TzBfG	Gesetz über Teilzeitarbeit und befristete Arbeitsverträge
u. a.	unter anderem
u. ä.	und ähnliche(s)
usw.	und so weiter
v. Chr.	vor Christus
VDR	Verband Deutscher Rentenversicherungsträger
vgl.	vergleiche
VW	Volkswagen
VWN	VW Nutzfahrzeuge
WFG	Wachstums- und Beschäftigungsförderungsgesetz
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
WS	Workshop(s)
z. B.	zum Beispiel

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Anteil der BHW-Mitarbeiter in 2004 differenziert nach Altersgruppen .....	5
Abbildung 2:	Altersverteilung der Beschäftigten bei BHW in 2004 .....	6
Abbildung 3:	Durchschnittliche fernere Lebenserwartung im Alter von 60 Jahren .....	25
Abbildung 4:	Altersstruktur in Deutschland in den Jahren 1910, 1960, 2003 und 2020 .....	30
Abbildung 5:	Entwicklung der Bevölkerungszahl in Deutschland .....	31
Abbildung 6:	Altersaufbau der Bevölkerung im Erwerbsalter 20 bis 64 Jahre .....	32
Abbildung 7:	Altenquotient bei der Altersabgrenzung von 60 Jahren .....	36
Abbildung 8:	Altenquotient bei der Altersabgrenzung von 65 Jahren .....	37
Abbildung 9:	Erwerbstätige nach Altersgruppen 1991 und 2003 .....	50
Abbildung 10:	Anteil der Leistungsempfänger am Bestand der Arbeitslosen 1999 bis 2004, differenziert nach Älteren über 50 Jahre und Leistungsempfängern nach § 428 SGB .....	51
Abbildung 11:	Der Kompass-Prozess bei Siemens .....	100
Abbildung 12:	Beschäftigte bei der Deutschen Bank nach Altersgruppen .....	102
Abbildung 13:	Beschäftigte bei der Volkswagen AG nach Altersgruppen im Jahr 2004 .....	105
Abbildung 14:	Gesundheitszustand der produzierenden Werke des Volkswagen Konzerns in Prozent .....	109
Abbildung 15:	Handlungsfelder des Projektes „50plus“ .....	117
Abbildung 16:	Zeitliche Planung und Organisation der Projektaktivitäten bei BHW .....	118
Abbildung 17:	Ergebnisse zu Item II. 3: „Die Kenntnisse und Fertigkeiten, die ich zur täglichen Arbeit bei BHW benötige, habe ich vorwiegend erworben durch.“ .....	147
Abbildung 18:	Ergebnisse zu Item II. 5: „Für Mitarbeiter 50plus sollten besondere Formen der Weiterbildung angeboten werden“ .....	148
Abbildung 19:	Interesse an altersspezifische Weiterbildungsmaßnahmen, differenziert nach den Altersgruppen der Befragungspersonen .....	149
Abbildung 20:	Ergebnisse zu Item III. 1: „Manche Fähigkeiten entfalten sich erst im Laufe des Lebens. Auch bei mir haben sich in den letzten Jahren vorhandene Fähigkeiten weiter ausgeprägt.“ .....	150
Abbildung 21:	Verbesserungsvorschläge im Hinblick auf die Arbeitssituation der Mitarbeiter .....	153
Abbildung 22:	Ergebnisse zu Item V.1: „Mein körperliches Befinden schätze ich wie folgt ein: ...“ differenziert nach Beschäftigungsart der befragten Mitarbeiter .....	158

---

Abbildung 23: Ergebnisse zum Item V. 7: „Mich würden folgende Themenangebote interessieren: ...“ .....	159
Abbildung 24: Ergebnisse zur Teilfrage V. 8: „Mich würden folgende Angebote interessieren: ...“ .....	160
Abbildung 25: Einschätzung der Teilnehmer zum Verlauf des Workshops.....	179
Abbildung 26: Künftiges Schulungsangebot bei BHW .....	182
Abbildung 27: Startseite der Informationsplattform im Intranet .....	189

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Altersstrukturen der Beschäftigten in deutschen Unternehmen .....	8
Tabelle 2:	Arbeitslose nach Altersgruppe für den Zeitraum von 1997 bis 2004 .....	8
Tabelle 3:	Wanderungen zwischen Deutschland und dem Ausland 2003 nach Altersgruppen .....	28
Tabelle 4:	Ausländische Bevölkerung am 31.12.2004 nach dem Land der Staatsangehörigkeit und Altersgruppen in 1.000 .....	29
Tabelle 5:	Erwerbsquoten der Frauen nach Altersgruppen.....	35
Tabelle 6:	Alternsgerechte Arbeitsgestaltung zur Förderung und zum Erhalt der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer .....	80
Tabelle 7:	Teilnahme der BHW-Mitarbeiter an internen Weiterbildungsmaßnahmen nach Altersgruppen .....	83
Tabelle 8:	Charakteristik jüngerer und älterer Mitarbeiter in der Softwareentwicklung .....	90
Tabelle 9:	Beteiligung und Zeitraum der durchgeführten Projektaktivitäten .....	118
Tabelle 10:	Aufteilung der Workshops in der Zentrale nach Tätigkeitsbereichen der Mitarbeiter .....	124
Tabelle 11:	Wichtigste Erkenntnisse aus den Expertengesprächen und Workshops .....	143
Tabelle 12:	Beteiligung der Mitarbeiter an der Befragung, differenziert nach den demographischen Daten.....	144
Tabelle 13:	Ergebnisse zu Item II. 2: „Meine berufliche Weiterbildung ist mir wichtig.“, differenziert nach Altersgruppen der befragten Mitarbeiter .....	147
Tabelle 14:	Ergebnisse zu Item III. 7: „Ich bin der Meinung, dass die Chancen für Karriere und Entwicklung für alle gleich sind - unabhängig vom Alter“, differenziert nach Geschlecht und Beschäftigungsart der befragten Personen. ....	152
Tabelle 15:	Ergebnisse zu Item IV. 3: „Ich bin der Meinung, dass meine Führungskraft meine Erfahrungen stärker nutzen sollte“ – Angaben 'trifft voll zu' und 'trifft eher zu' differenziert nach Beschäftigungsart, Altersgruppen und Tätigkeitsbereich der befragten Mitarbeiter.....	154
Tabelle 16:	Ergebnisse zu Item V.1: „Mein körperliches Befinden schätze ich wie folgt ein: ...“ – Angaben 'sehr gut' und 'eher gut' differenziert nach Geschlecht, Alter, Tätigkeitsbereich und Arbeitsort.....	157
Tabelle 17:	Ergebnisse zu Item V. 8: „Ich würde an einem Gesundheitscheck teilnehmen: ..“, differenziert nach dem Arbeitsort der Befragungspersonen ....	160
Tabelle 18:	Übersicht der entwickelten Maßnahmen in dem Handlungsfeld 'Personalentwicklung' .....	173

---

Tabelle 19:	Ergebnisse zu Item 4: „Ich habe mich bereits mit Blick auf meine dritte Berufsphase (ab dem 50. Lebensjahr) mit den Auswirkungen geänderter Rahmenbedingungen, z. B. längere Lebensarbeitszeit, auseinandergesetzt.“	176
Tabelle 20:	Ergebnisse zu Item 6: „Für meine dritte Berufs- und Lebensphase sehe ich noch (viele) Entwicklungsmöglichkeiten.“, differenziert nach Geschlecht und Alter.....	177
Tabelle 21:	Ergebnisse zu Item 4: „Durch den Workshop habe ich für mich neue Entwicklungsmöglichkeiten erkannt.“, Angaben differenziert nach Geschlecht.....	178
Tabelle 22:	Altersgruppe der Schulungsteilnehmer.....	181
Tabelle 23:	Übersicht der entwickelten Maßnahmen in dem Handlungsfeld 'Führung' .....	185
Tabelle 24:	Übersicht der entwickelten Maßnahmen in dem Handlungsfeld 'Arbeitsorganisation / -gestaltung' .....	188
Tabelle 25:	Übersicht der entwickelten Maßnahmen in dem 'Handlungsfeld Gesundheit' ..	192