

# Inhalt

## Vorwort der Herausgeber

11

## Nutzung des Beschäftigungspotenzials Älterer aus verschiedenen wissenschaftlichen Blickwinkeln

### Jutta Rump

|                                                                  |           |
|------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Strategien zur Kompetenzförderung Älterer</b>                 | <b>13</b> |
| A. Daten, Zahlen, Fakten .....                                   | 13        |
| B. Die Konsequenzen des Alterns: Realität oder Vorurteile? ..... | 14        |
| C. Handlungsansätze .....                                        | 17        |
| I. Proaktive Handlungsansätze .....                              | 18        |
| II. Reaktive Handlungsansätze .....                              | 23        |
| III. Individuelle Handlungsansätze .....                         | 25        |
| D. Fazit .....                                                   | 26        |

### Peter Knauth

|                                                                      |           |
|----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Älter werden im Betrieb – Lebensorientierte Arbeitsgestaltung</b> | <b>29</b> |
| A. Einleitung .....                                                  | 29        |
| B. Handlungsfelder .....                                             | 30        |
| I. Unternehmenskultur, Führung .....                                 | 30        |
| II. Personalrekrutierung, -entwicklung und -bindung .....            | 31        |
| III. Altersgerechte Arbeitsgestaltung und -organisation .....        | 33        |
| IV. Gesundheitsförderung .....                                       | 36        |
| C. Fazit .....                                                       | 37        |

### Dagmar Umnus-Lackner / Susanne Schmidt-Kubeneck

|                                                                                     |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Arbeitsfähigkeit stärken – Vom Gesundheitsmanagement zum Alter(n)smanagement</b> | <b>39</b> |
| A. Einleitung .....                                                                 | 39        |
| B. Hintergrund .....                                                                | 40        |

|                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------|----|
| I. Aspekte des Altersstrukturwandels in Unternehmen .....          | 40 |
| II. Potenziale Älterer – Defizitmodell versus Kompetenzmodell .... | 41 |
| III. Arbeitsfähigkeit .....                                        | 43 |
| C. Arbeitsfähigkeit Älterer stärken .....                          | 44 |
| I. Kernprozesse .....                                              | 45 |
| II. Interventionsfelder .....                                      | 46 |
| D. Praxistransfer aus der Sicht des Arbeitsmediziners .....        | 51 |
| I. Der Einstieg .....                                              | 51 |
| II. Von Gesundheitsförderung zum Gesundheitsmanagement .....       | 51 |
| III. Betriebliches Eingliederungsmanagement .....                  | 53 |
| E. Zusammenfassung und Ausblick .....                              | 54 |

### **Michael Hüther / Tholen Eekhoff**

#### **Möglichkeiten zur Beschäftigung der Generation 50plus –**

|                                                      |           |
|------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Erfahrungen aus anderen Ländern</b> .....         | <b>55</b> |
| A. Einleitung .....                                  | 55        |
| B. Beschäftigung Älterer – warum eigentlich? .....   | 56        |
| C. Wo stehen wir im internationalen Vergleich? ..... | 57        |
| D. Von anderen Ländern lernen .....                  | 62        |
| I. Finnland .....                                    | 62        |
| II. Australien .....                                 | 63        |
| III. Dänemark .....                                  | 64        |
| IV. Neuseeland .....                                 | 64        |
| V. Niederlande .....                                 | 65        |
| E. Schlussfolgerungen für Deutschland .....          | 65        |

### **Uwe van den Busch / Andreas Rhode**

|                                                                     |           |
|---------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Demografischer Wandel und Erwerbsfähigkeit von Älteren</b> ..... | <b>71</b> |
| A. Einleitung.....                                                  | 71        |
| B. Demografischer Wandel .....                                      | 71        |
| I. Langfristige Bevölkerungsentwicklung in Hessen .....             | 71        |
| II. Entwicklung des Arbeitsangebots in Hessen .....                 | 74        |
| C. Erwerbstätigkeit von Älteren .....                               | 79        |
| I. Determinanten der (Nicht-)Beschäftigung Älterer.....             | 79        |

|                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------|----|
| II. Ansatzpunkte für eine höhere Erwerbsbeteiligung Älterer ..... | 83 |
| D. Fazit.....                                                     | 84 |

## **Aspekte aus der chemischen Industrie**

**Nora Hummel**

|                                                                                                                                     |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Nutzung des Beschäftigungspotenzials Älterer und Umsetzung eines „Age-Managements“ in der chemischen Industrie Hessens</b> ..... | <b>87</b> |
| A. Einleitung .....                                                                                                                 | 87        |
| B. Umsetzung eines „Age-Managements“ in den hessischen Chemie-Unternehmen .....                                                     | 89        |
| I. Arbeitszeitgestaltung .....                                                                                                      | 90        |
| II. Arbeitsorganisation .....                                                                                                       | 91        |
| III. Wertvolle Ressource: Erfahrungswissen.....                                                                                     | 92        |
| IV. Qualifizierung / Weiterbildung .....                                                                                            | 93        |
| V. Stärkung der Arbeitsfähigkeit – Gesundheitsprävention .....                                                                      | 94        |
| VI. Bereitschaft zur Neueinstellung Älterer und weitere Daten .....                                                                 | 95        |
| C. Fazit.....                                                                                                                       | 98        |
| D. Anhang: Fragebogen an Mitgliedsunternehmen .....                                                                                 | 98        |

**Dirk Meyer**

|                                                                           |            |
|---------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Beschäftigungschancen für ältere Arbeitnehmer stärken</b> .....        | <b>101</b> |
| A. Ausgangslage .....                                                     | 101        |
| I. Demografische Herausforderungen und Beschäftigungsanteil Älterer ..... | 101        |
| II. Situation in der chemischen Industrie .....                           | 102        |
| B. Ganzheitliches Reformpaket für mehr Beschäftigung .....                | 104        |
| I. Rentenpolitik und aktivierende Arbeitsmarktpolitik .....               | 104        |
| II. „Initiative 50plus“ der Bundesregierung .....                         | 105        |
| C. Einflussmöglichkeiten der Tarifvertragsparteien .....                  | 106        |
| I. Analyse, Bewertung und Empfehlungen .....                              | 106        |
| II. Tarifpolitische Gestaltungsfragen .....                               | 107        |
| D. Nachhaltige betriebliche Personalpolitik.....                          | 110        |
| E. Mentalitätswandel zur Eigenverantwortung.....                          | 112        |

**Stefanie Norbistrath / B. Braun Melsungen AG**

**Reif für die Arbeitswelt von morgen? – Strategische Personal-  
entwicklung als Zukunftssicherung**

**115**

- A. Zusammenfassung .....115
- B. Herausforderung des demografischen Wandels und  
Engagement von B. Braun .....116
- C. Die Mitarbeiter/-innen von heute für die Anforderungen  
von morgen wappnen .....117
- D. Standortsicherung durch B. Braun in Melsungen.....118
- E. Entwicklung und Umsetzung des Qualifizierungskonzepts L.I.F.E. 119
  - I. Zielgruppe und Zielsetzung .....120
  - II. Bildungsbedarfsanalyse und „Lebenslanges Lernen“ .....120
  - III. Innovative Lern- und Lehrmethoden .....121
  - IV. Evaluierte Aus- und Weiterbildungsprogramme L.I.F.E.  
für verschiedene Funktionen und Altersgruppen .....121
- F. Ergebnisse, Innovationsgrad und Zukunftstauglichkeit .....123

**Jörg Knackstedt / Continental AG**

**Das Beschäftigungspotenzial Älterer – Vorbereitung der Betriebe  
auf eine zunehmende Anzahl älterer Mitarbeiter**

**125**

- A. Ausgangssituation .....125
- B. Maßnahmen und Vorgehensweisen .....127
  - I. Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung .....127
  - II. Gesundheitsmanagement.....131
  - III. Qualifizierung .....135
  - IV. Betriebliche Altersvorsorge .....137
- C. Schlusswort .....138

**Stephan Travers / Chemische Fabrik Kreussler & Co. GmbH**  
**Beschäftigung „älterer“ Mitarbeiter – Sicht eines  
mittelständischen Industrieunternehmens**

**139**

## **Standpunkte der Politik**

### **Lisa Uphoff**

#### **Keine Schande, sondern Chance: das Alter 143**

- A. Arbeitsmarktpolitik zwischen Regel-Wut und Freiheits-Wahn ....144
- B. Vier Dinge braucht der Senior: Fortbildung, altersgerechtes Umfeld, Prävention und Paradigmenwechsel .....145
  - I. Fortbildung .....145
  - II. Altersgerechtes Umfeld .....146
  - III. Prävention .....146
  - IV. Paradigmenwechsel .....147
- C. Jugendwahn ohne Zukunft: die Parteien .....148
  - I. Die CDU: Landesregierung auf Kurs .....148
  - II. Die SPD: Älter werden als Errungenschaft .....150
  - III. Die Grünen: Mentalität der Ausgrenzung .....152
  - IV. Die FDP: Angebot und Nachfrage statt Regelwut .....153

### **Michael Boddenberg**

#### **Können, Engagement und Erfahrung – Ein Miteinander**

#### **der Generationen in Beruf, Gesellschaft und Familie 157**

- A. Einleitung .....157
- B. Analyse.....157
  - I. Welche Bedeutung hat die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer für Unternehmen? .....159
  - II. Wie erschließt die Gesellschaft das Engagement älterer Mitbürger? .....163
  - III. Die Rolle der älteren Generation in den Familien .....166
- C. Fazit .....167

### **Uwe Frankenberger**

#### **Die Veränderung in den Köpfen ist längst überfällig 169**

- A. Der Wandel der Zeit .....169
  - I. „Nun mal ran“ .....169
  - II. Jeder fünfte Arbeitnehmer Hessens ist über 55 .....169

|                                                          |     |
|----------------------------------------------------------|-----|
| III. Die Prognosen für Hessen 2050 .....                 | 170 |
| B. Altenpolitische Leitlinien .....                      | 171 |
| I. Gesünder und vitaler .....                            | 171 |
| II. Reich an Erfahrungswissen .....                      | 171 |
| III. Fünf Leitbilder .....                               | 172 |
| IV. Folgen sind gestaltbar .....                         | 172 |
| V. Maßnahmenpaket .....                                  | 173 |
| C. Herausforderungen anpacken .....                      | 175 |
| I. Der sozialdemokratische Blick .....                   | 175 |
| II. Solidarität zwischen den Generationen fördern! ..... | 177 |
| III. Initiative 50plus im Kabinett beschlossen .....     | 177 |

## **Margaretha Hölldobler-Heumüller**

### **50 und dann? – Politische Antworten auf die**

#### **berufliche Ausgrenzung der älteren Generation** **181**

|                                                                                                          |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| A. Gesellschaftliche Rahmenbedingungen .....                                                             | 181 |
| B. Die deutsche (?) Mentalität der Ausgrenzung .....                                                     | 182 |
| C. Politische und wirtschaftliche Rahmenbedingungen .....                                                | 183 |
| D. Aktuelle arbeitsmarktpolitische Situation .....                                                       | 183 |
| E. Wahrnehmung von über 50-Jährigen – denn erstens<br>ist es anders und zweitens als man denkt .....     | 184 |
| I. Mythos: Für ältere Arbeitnehmer macht Weiterbildung<br>keinen Sinn .....                              | 184 |
| II. Mythos: Ältere Arbeitnehmer sind öfter krank als jüngere .....                                       | 185 |
| III. Mythos: Ältere Arbeitnehmer haben keine Lust mehr<br>auf Arbeit .....                               | 186 |
| IV. Mythos: Ältere Arbeitnehmer bringen keine Innovation<br>ins Unternehmen .....                        | 186 |
| V. Mythos: Ältere Arbeitnehmer sind den Anforderungen<br>einer globalisierten Welt nicht gewachsen ..... | 187 |
| F. Das Ehrenamt als „Rettung“ .....                                                                      | 188 |
| G. Veränderungsmöglichkeiten zum Wohle aller Beteiligten .....                                           | 188 |
| I. Flexible Aufgabenmodelle .....                                                                        | 189 |
| II. Flexible Arbeitszeitmodelle .....                                                                    | 189 |

|                                                         |     |
|---------------------------------------------------------|-----|
| III. Flexibilität im Gesundheitsschutz .....            | 190 |
| IV. Flexibilität beim Renteneinstieg .....              | 190 |
| V. Neue Form der Personalführung und -entwicklung ..... | 191 |
| VI. „Lebenslanges Lernen“ .....                         | 191 |
| VII. Gesamtgesellschaftlicher Sinneswandel .....        | 192 |
| H. Fazit .....                                          | 192 |

## **Dieter Posch**

### **Weniger Regeln, mehr Chancen –**

|                                                                         |            |
|-------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Arbeit für Ältere durch Liberalisierung des Arbeitsmarktes</b> ..... | <b>195</b> |
| A. Blick über den Tellerrand .....                                      | 196        |
| B. Sonderprogramm und Antidiskriminierungsgesetz .....                  | 198        |
| C. Längere Lebensarbeitszeit .....                                      | 199        |
| D. Arbeitsrecht .....                                                   | 201        |
| E. Tarifvertragliche Regelungen .....                                   | 202        |
| F. Paradigmenwechsel: Weg mit dem Jugendwahn .....                      | 203        |
| G. Umdenkprozess in der Wirtschaft.....                                 | 204        |
| H. Fähigkeiten der Älteren .....                                        | 206        |
| I. „Freiwilligendienst 50plus“ .....                                    | 207        |
| J. Zusammenfassung .....                                                | 208        |

|                                              |            |
|----------------------------------------------|------------|
| <b>Zu den Autoren und Herausgebern</b> ..... | <b>211</b> |
|----------------------------------------------|------------|