

# Organisationen im demographischen Wandel – Altersmanagement in der betrieblichen Praxis

Dissertation zur Erlangung des Doktorgrades (Dr. phil.) der  
Fakultät für Erziehungswissenschaft und Soziologie der  
Technischen Universität Dortmund

Vorgelegt von

Mirko Sporket

Dortmund, im Mai 2009



## **Ausführliche Gliederung**

<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS .....</b>	<b>6</b>
<b>TABELLENVERZEICHNIS .....</b>	<b>9</b>
<b>ÜBERSICHTENVERZEICHNIS .....</b>	<b>10</b>
<b>1. EINFÜHRUNG UND AUFBAU DER ARBEIT .....</b>	<b>11</b>
<b>TEIL I: DER DEMOGRAPHISCHE WANDEL UND DIE FOLGEN FÜR DIE ARBEITSWELT .....</b>	<b>15</b>
<b>2. DEMOGRAPHISCHER WANDEL IN DEUTSCHLAND – PROGNOSEN ZUR ENTWICKLUNG DER ALLGEMEINEN UND DER ERWERBSBEVÖLKERUNG .....</b>	<b>16</b>
2.1 DETERMINANTEN DER DEMOGRAPHISCHEN ENTWICKLUNG .....	17
2.1.1 <i>Entwicklung der Geburten</i> .....	17
2.1.2 <i>Entwicklung der Lebenserwartung</i> .....	19
2.1.3 <i>Wanderung</i> .....	22
2.2 ENTWICKLUNG DER ALLGEMEINEN BEVÖLKERUNG BIS 2050 .....	24
2.3 ENTWICKLUNG DER ERWERBSBEVÖLKERUNG BIS 2050 .....	29
<b>3. KONSEQUENZEN DES DEMOGRAPHISCHEN WANDELS FÜR DIE ARBEITSWELT .....</b>	<b>34</b>
3.1 VERLÄNGERUNG DER LEBENSARBEITSZEIT .....	35
3.1.1 <i>Die Regelungen zur „Rente mit 67“</i> .....	38
3.1.2 <i>Arbeitsmarktpolitische Flankierung – Die Initiative 50plus</i> .....	43
3.2 KONSEQUENZEN FÜR ORGANISATIONEN .....	46
3.2.1 <i>Verschiebungen in der Organisationsdemographie</i> .....	46
3.2.2 <i>Verlust von Wissen und Know-how</i> .....	55
3.2.3 <i>Abnahme der Produktivität?</i> .....	57
3.2.4 <i>Veränderungen im Arbeitskräfteangebot</i> .....	63
3.3 KONSEQUENZEN FÜR ÄLTERE ARBEITNEHMERINNEN UND ARBEITNEHMER .....	71
3.3.1 <i>Zur Arbeitsmarktlage älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer</i> .....	71
3.3.2 <i>Beschäftigungsrisiken älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer</i> .....	77
3.3.2.1 <i>Arbeitsbedingte Krankheitsrisiken</i> .....	78
3.3.2.2 <i>Qualifikationsrisiken</i> .....	83
<b>4. ZWISCHENFAZIT .....</b>	<b>89</b>

<b>TEIL II: EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG ZUR GUTEN PRAXIS IM</b>	
<b>BETRIEBLICHEN ALTERNSMANAGEMENT .....</b>	<b>91</b>
<b>5. ENTWICKLUNG DES KONZEPTIONELLEN RAHMENS .....</b>	<b>92</b>
5.1 ZUR FRAGESTELLUNG DER UNTERSUCHUNG .....	92
5.2 ZUM BEGRIFF ALTERNSMANAGEMENT .....	93
5.2 WAS IST GUTE PRAXIS IM ALTERNSMANAGEMENT? DEFINITION UND	
HANDLUNGSFELDER .....	99
5.2.1 <i>Rekrutierung</i> .....	101
5.2.2 <i>Betriebliche Gesundheitsförderung</i> .....	104
5.2.3 <i>Qualifikations- und Kompetenzentwicklung</i> .....	108
5.2.4 <i>Wissensmanagement</i> .....	113
5.2.5 <i>Laufbahngestaltung</i> .....	117
5.2.6 <i>Arbeitszeitgestaltung</i> .....	119
5.2.7 <i>Arbeitsorganisation</i> .....	124
5.2.8 <i>Bewusstseins- und Einstellungswandel</i> .....	128
5.3 ZUSAMMENFASSENDE BEMERKUNGEN .....	131
<b>6. METHODISCHE GRUNDLAGEN UND</b>	
<b>UNTERSUCHUNGSDESIGN .....</b>	<b>132</b>
6.1 KONTEXTUALISIERUNG DER PRIMÄRDATEN .....	132
6.1.1 <i>Europäischer Kontext</i> .....	132
6.1.2 <i>Das Projekt „Employment Initiatives for an Ageing Workforce“</i> .....	135
6.1.3 <i>Zum qualitativen Untersuchungsdesign</i> .....	136
6.1.4 <i>Feldzugang und Untersuchungssample</i> .....	139
6.2 AUSWAHL DER FALLBEISPIELE FÜR DIE SEKUNDÄRANALYSE .....	144
6.3 BESCHREIBUNG DES UNTERSUCHUNGSSAMPLES .....	146
<b>7. ERGEBNISSE DER SEKUNDÄRANALYSE – MAßNAHMEN GUTER</b>	
<b>PRAXIS.....</b>	<b>149</b>
7.1. REKRUTIERUNG .....	149
7.1.1 <i>Rekrutierung älterer Ingenieure als Strategie (A1)</i> .....	150
7.1.2 <i>Rekrutierung von älteren Arbeitslosen für Verkauf und</i>	
<i>Kundenberatung (A2)</i> .....	153
7.1.3 <i>Aufbau von Supermarktfilialen mit älteren Beschäftigten (A3)</i> .....	155
7.1.4 <i>Altersgerechtes Personalmarketing (A4)</i> .....	158
7.1.5 <i>Zusammenfassung</i> .....	159

7.2	BETRIEBLICHE GESUNDHEITSFÖRDERUNG .....	160
7.2.1	<i>Integriertes betriebliches Gesundheitsmanagement im Produktionsbetrieb (B1)</i> .....	161
7.2.2	<i>Betriebliche Gesundheitsförderung in der Altenpflege (B2)</i> .....	166
7.2.3	<i>Förderung der Arbeitsfähigkeit (B3)</i> .....	169
7.2.4	<i>Flächendeckende Integration ergonomischer Standards in das Produktionssystem (B4)</i> .....	172
7.2.5	<i>Zusammenfassung</i> .....	175
7.3	QUALIFIKATIONS- UND KOMPETENZENTWICKLUNG .....	175
7.3.1	<i>Weiterbildung älterer Beschäftigter in der Produktion (C1)</i> .....	176
7.3.2	<i>Der Einsatz älterer Beschäftigter als Lehrkräfte für interne Schulungen (C2)</i> .....	178
7.3.3	<i>Bedarfsorientierte Weiterbildung für Lehrerinnen und Lehrer (C3)</i> .....	181
7.3.4	<i>Einführung eines Personalmanagement-Systems bei einem niederländischen Chemieunternehmen (C4)</i> .....	183
7.3.5	<i>Zusammenfassung</i> .....	186
7.4	WISSENSMANAGEMENT.....	187
7.4.1	<i>Arbeitsintegrierter Wissenstransfer zwischen den Generationen (D1)</i> .....	188
7.4.2	<i>Vermittlung von Erfahrungswissen in Weiterbildungskursen (D2)</i> .....	191
7.4.3	<i>Wissensaufbau und -austausch durch Diversity Management (D3)</i> .....	193
7.4.4	<i>Beteiligungsorientierte Kompetenz- und Organisationsentwicklung mit altersgemischten Gruppen (D4)</i> .....	196
7.4.5	<i>Zusammenfassung</i> .....	199
7.5	LAUFBAHNGESTALTUNG.....	200
7.5.1	<i>Präventiver Berufswechsel vom Justizvollzugsdienst in die Verwaltung (E1)</i> .....	201
7.5.2	<i>Individuelle Laufbahnplanung für ältere Beschäftigte (E2)</i> .....	204
7.5.3	<i>Kompetenzorientierte Laufbahnentwicklung im Handwerk (E3)</i> .....	206
7.5.4	<i>Fachkarrieren in der Krankenpflege (E4)</i> .....	208
7.5.5	<i>Zusammenfassung</i> .....	211
7.6	ARBEITSZEITGESTALTUNG.....	212
7.6.1	<i>Verkürzte Schichten für ältere Fahrerinnen und Fahrer im öffentlichen Personennahverkehr (F1)</i> .....	213
7.6.2	<i>Gleitender Übergang in den Ruhestand (F2)</i> .....	216
7.6.3	<i>Alternsgerechte Gestaltung von Schichtarbeit (F3)</i> .....	218
7.6.4	<i>Lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung durch Langzeitkonten (F4)</i> .....	220
7.6.5	<i>Zusammenfassung</i> .....	223

7.7	ARBEITSORGANISATION .....	224
7.7.1	<i>Gruppenarbeit und Kaskadenmodell in der Automobilproduktion (G1) ..</i>	225
7.7.2	<i>Die Einführung von Job-Rotation in der LKW-Produktion (G2).....</i>	229
7.7.3	<i>Die Integration leistungsgewandelter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Rahmen arbeitsorganisatorischer Veränderungsprozesse (G3) .....</i>	233
7.7.4	<i>Anreicherung der Tätigkeiten für ältere Lehrkräfte (G4) .....</i>	236
7.7.5	<i>Zusammenfassende Bewertung .....</i>	238
7.8	BEWUSSTSEINS- UND EINSTELLUNGSWANDEL .....	239
7.8.1	<i>Sensibilisierung von Führungskräften (H1) .....</i>	240
7.8.2	<i>Demographische Analysen als Ausgangspunkt des Bewusstseinswandels (H2) .....</i>	242
7.8.3	<i>Beteiligungsorientierte Entwicklung von Unternehmensleitlinien (H3) ..</i>	244
7.8.4	<i>Entwicklung und Umsetzung von Gleichbehandlungsrichtlinien (H4).....</i>	246
7.8.5	<i>Zusammenfassung .....</i>	248
<b>8.</b>	<b>ZUSAMMENFASSENDER BEWERTUNG DER FALLBEISPIELE .....</b>	<b>249</b>
8.1	MOTIVE FÜR DIE UMSETZUNG VON MAßNAHMEN GUTER PRAXIS IM ALTERNSMANAGEMENT .....	251
8.2	UMSETZUNGSSTRATEGIEN .....	254
8.2.1	<i>Analyse der Ausgangssituation .....</i>	255
8.2.2	<i>Konkrete Umsetzung .....</i>	256
8.2.3	<i>Evaluation .....</i>	260
8.3	ERGEBNISSE UND EFFEKTE GUTER PRAXIS.....	262
<b>9.</b>	<b>ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK: DEMOGRAPHIC LITERACY ALS ORGANISATIONALE SCHLÜSSELKOMPETENZ DER ZUKUNFT .....</b>	<b>267</b>
	<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>271</b>

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1:	Determinanten der demographischen Entwicklung .....	16
Abbildung 2:	Entwicklung der Geburtenziffer In Ost- und Westdeutschland von 1952-2006 .....	17
Abbildung 3:	Entwicklung der Lebenserwartung Neugeborener seit 1871/1881 ..	20
Abbildung 4:	Entwicklung der Lebenserwartung 60-Jähriger .....	21
Abbildung 5:	Entwicklung von Zu- und Fortzügen sowie des Wanderungssaldos seit 1965 in Tausend.....	22
Abbildung 6:	Entwicklung der Bevölkerung in Deutschland von 2006 bis 2050 in Tausend .....	26
Abbildung 7:	Altersaufbau der Bevölkerung in Deutschland 2006, 2030 und 2050 (1-W2, „mittlere“ Bevölkerung, Obergrenze) in Tausend.....	27
Abbildung 8:	Bevölkerungsentwicklung nach Altersgruppen in Tausend (Variante 1-W2, „mittlere“ Bevölkerung, Obergrenze) .....	28
Abbildung 9:	Anteilige Entwicklung der Altersgruppen bis 2050 (Variante 1-W2, „mittlere“ Bevölkerung, Obergrenze).....	29
Abbildung 10:	Entwicklung der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter in Tausend .	30
Abbildung 11:	Entwicklung des Erwerbspersonenpotenzials nach Altersgruppen in Tausend, Variante 1-W2.....	31
Abbildung 12:	Anteilige Entwicklung der Altersgruppen des Erwerbspersonenpotenzials bis 2050 (Variante 1-W2, „mittlere“ Bevölkerung, Obergrenze) .....	32
Abbildung 13:	Entwicklung von Alten-, Jugend- und Gesamtquotient bei der Variante 1-W2.....	36
Abbildung 14:	Idealtypische Altersverteilungen: Homogenität vs. Heterogenität ..	48
Abbildung 15:	Wirkungen „unausgewogener“ Altersstrukturen .....	50
Abbildung 16:	Anteile der über 50-Jährigen in Betrieben nach unterschiedlichen Größenklassen von 2002 bis 2004 in Westdeutschland.....	52
Abbildung 17:	Anteile der über 50-Jährigen in Betrieben nach unterschiedlichen Größenklassen von 2002 bis 2004 in Ostdeutschland .....	53
Abbildung 18:	Anteile der über 50-Jährigen in den Betrieben nach Branchen in 2004 in Ost- und Westdeutschland .....	54
Abbildung 19:	Einflussfaktoren des erwarteten Fachkräftemangels .....	64

Abbildung 20:	Struktur des Arbeitskräftebedarfs nach Qualifikationsstufen in den Alten Ländern von 2003-2020.....	65
Abbildung 21:	Qualifikationsspezifische Arbeitslosenquoten in den Alten Ländern und Berlin-West, 1975-2004.....	66
Abbildung 22:	Qualifikationsstruktur der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter nach Geschlecht 1976-2000, Alte Länder und Berlin-West .....	67
Abbildung 23:	Qualifikationsstruktur der Bevölkerung nach Altersgruppen 1976-2000, Alte Länder und Berlin-West.....	68
Abbildung 24:	Erwerbsquoten nach Alter und Geschlecht, 1996-2006 .....	72
Abbildung 25:	Erwerbsquoten nach Altersklassen in 2005 .....	73
Abbildung 26:	Erwerbsquoten älterer Männer in Ost- und Westdeutschland, 1991-2005 .....	74
Abbildung 27:	Erwerbsquoten älterer Frauen in Ost- und Westdeutschland, 1991-2005 .....	75
Abbildung 28:	Erwerbsquoten nach Alter, Geschlecht und Qualifikation in Deutschland, 2005 .....	76
Abbildung 29:	Bisherige Dauer der Arbeitslosigkeit nach Altersgruppen in Prozent der jeweiligen Altersgruppe, Ende September 2005 .....	77
Abbildung 30:	Arbeitsunfähigkeit nach Alter und Krankheitsart, BKK-Daten 2006 ....	79
Abbildung 31:	Anteile verschiedener Krankheitsarten am Arbeitsunfähigkeitsgeschehen nach Alter und Geschlecht, BKK Daten 2006 .....	80
Abbildung 32:	Arbeitsunfähigkeitstage nach Alter in ausgewählten Berufen.....	81
Abbildung 33:	Bildungsabschluss nach Alter und Geschlecht in 2005, Anteile in Prozent .....	84
Abbildung 34:	Ausgewählte Bildungsabschlüsse nach Alter und Geschlecht, Anteile in Prozent .....	85
Abbildung 35:	Teilnahmequoten an Lehrveranstaltungen zur beruflichen Bildung männlicher und weiblicher Erwerbstätiger in 2005 .....	87
Abbildung 36:	Teilnahmequoten an beruflicher Weiterbildung nach Alter in 2000 und 2003 .....	87
Abbildung 37:	Das Haus der Arbeitsfähigkeit.....	95
Abbildung 38:	Handlungsfelder einer guten Praxis im Alternsmanagement .....	100

Abbildung 39:	Erwerbsquoten der 55- bis 64-jährigen Männer und Frauen in Europa 2007 .....	134
Abbildung 40:	Verteilung der ausgewählten Organisationen nach Betriebsgrößenklassen .....	142
Abbildung 41:	Anteil an Unternehmen, in denen eine Maßnahme im entsprechenden Handlungsfeld umgesetzt wurde in Prozent, Mehrfachnennungen.....	144
Abbildung 42:	Anteile der Betriebe unterschiedlicher Betriebsgrößenklassen am Sample der Primärerhebung und der Sekundäranalyse in Prozent ...	147
Abbildung 43:	Verteilung der Fallbeispiele der Sekundärauswertung nach Ländern .	147
Abbildung 44:	Modell der Zeitwertkonten im Fallbeispiel F4 .....	222
Abbildung 45:	Motive zur Umsetzung guter Praxis im Alternsmanagement.....	251
Abbildung 46:	Umsetzungsstrategien von Maßnahmen guter Praxis im Alternsmanagement .....	254
Abbildung 47:	Effekte guter Praxis im Alternsmanagement für Individuum und Organisation .....	263

## **TABELLENVERZEICHNIS**

Tabelle 1:	Varianten der 11. Koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung bei einem jährlichen Wanderungssaldo von 100.000 bzw. 200.000 Personen .....	25
Tabelle 2:	Erhöhung der gesetzlichen Regelaltersgrenzen von 65 auf 67 Jahre: Wer kann wann abschlagsfrei in die Rente gehen? .....	40
Tabelle 3:	Verteilung der Fallstudien auf die beteiligten Länder im Projekt "Employment Initiatives for an Ageing Workforce" .....	140
Tabelle 4:	Verteilung der ausgewählten Organisationen nach Branchen .....	143

## ÜBERSICHTENVERZEICHNIS

Übersicht 1:	Rentenarten und Altersgrenzen in der Rentenversicherung (Rechtsstand bis 2011).....	39
Übersicht 2:	Anhebung der Altersgrenzen ab 2012.....	41
Übersicht 3:	Betriebliche Gesundheitsförderung nach Ulich .....	105
Übersicht 4:	Charakteristik jüngerer und älterer Beschäftigter in der Softwareentwicklung .....	115
Übersicht 5:	What should managers and supervisors know about ageing?.....	130
Übersicht 6:	Fallbeispiele in der Dimension „Rekrutierung“ .....	150
Übersicht 7:	Fallbeispiele in der Dimension „Betriebliche Gesundheitsförderung“ ..	160
Übersicht 8:	Fallbeispiele in der Dimension „Qualifikations- und Kompetenzentwicklung“ .....	176
Übersicht 9:	Fallbeispiele in der Dimension „Wissensmanagement“ .....	187
Übersicht 10:	Fallbeispiele in der Dimension „Laufbahngestaltung“ .....	200
Übersicht 11:	Fallbeispiele in der Dimension „Arbeitszeitgestaltung“ .....	213
Übersicht 12:	Fallbeispiele in der Dimension „Arbeitsorganisation“ .....	225
Übersicht 13:	Fallbeispiele in der Dimension „Bewusstseins- und Einstellungswandel“ .....	240
Übersicht 14:	Maßnahmen guter Praxis in den einzelnen Dimensionen des betrieblichen Alternsmanagements .....	250

## **1. EINFÜHRUNG UND AUFBAU DER ARBEIT**

Die vorliegende Dissertation wurde im Frühjahr 2009 fertiggestellt, zu einer Zeit also, in der die Weltwirtschaft mitten in einer ihrer größten Rezessionen überhaupt steckte und womöglich immer noch steckt. Deutlich verschärft wurde der bereits Ende 2007/Anfang 2008 einsetzende konjunkturelle Abschwung durch die Weltfinanzkrise, die mit der Pleite der US-amerikanischen Bank Lehmann Brothers aufbrach und sich danach – aufgrund der Globalität des Finanzsystems – blitzschnell über den Globus ausbreitete. Die Krise blieb nicht eine Krise der Finanzwirtschaft, sondern hat zügig auf die Realwirtschaft nahezu aller Nationen durchgeschlagen. Zurückhaltender Konsum seitens der Menschen und zurückhaltende Investitionen seitens der Unternehmen haben in weiten Teilen der Wirtschaft zu Auftragseinbrüchen von dramatischem Ausmaß geführt. So wird die Weltwirtschaft nach Prognose aller wichtigen Wirtschaftsinstitute in diesem Jahr zum ersten Mal seit Ende des Zweiten Weltkrieges schrumpfen. Eine solchermaßen von Exporten abhängige Wirtschaft wie die deutsche es ist, trifft die Wirtschaftskrise besonders hart. Prognosen, und dies sind nicht einmal die Schreckensszenarien, gehen davon aus, dass die deutsche Wirtschaftsleistung, also das Bruttoinlandsprodukt, im aktuellen Jahr um fünf Prozent unter dem Vorjahresniveau liegen wird (Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung 2009; OECD 2009).

In Amerika hat die Krise den Arbeitsmarkt bereits erfasst. Die Arbeitslosigkeit hat hier mit über acht Prozent im März 2009 den höchsten Stand seit 25 Jahren erreicht. Allein in den Monaten Januar und Februar 2009 sind gute 1,3 Millionen Arbeitsplätze weggefallen. Auch wenn der deutsche Arbeitsmarkt sich zu Beginn der Krise noch recht robust zeigte, so muss auch hier mit einer Zunahme der Arbeitslosigkeit im laufenden Jahr 2009 und in 2010 gerechnet werden. Zurzeit wird in vielen Unternehmen, in der Hoffnung auf eine baldige Belebung der Wirtschaft und damit der Märkte, das Instrument der Kurzarbeit genutzt, um Arbeitslosigkeit zu vermeiden. Ob und wie sich der Arbeitsmarkt in Deutschland entwickelt, hängt natürlich auch und gerade von der Entwicklung der weltweiten Konjunktur und damit der Exportwirtschaft und darüber hinaus von der Binnenkonjunktur ab. Letztere soll vor allem durch das Konjunkturpaket II gestützt werden. Zum jetzigen Zeitpunkt sind jedoch weder ein Ende der Krise noch die vollen Auswirkungen in Gänze abzusehen. Die OECD geht in ihrem Zwischenbericht zum wirtschaftlichen Ausblick für Deutschland davon aus, dass die Arbeitslosigkeit bis Ende 2010 auf über 5 Millionen Menschen und damit über 12 Prozent steigen wird.

Angesichts einer solch krisenhaften und unsicheren Wirtschaftslage und einer damit einhergehenden zunehmenden Arbeitslosigkeit stellt sich die Frage, ob das Thema dieser Arbeit, die Veränderungen der Demographie und die daraus resultierenden Folgen für die Arbeitswelt und die Organisationen, nicht ein Luxusthema ist, dem sich die handelnden

Akteure – und hier vor allem die Unternehmen, aber auch die Gewerkschaften – eher in wirtschaftlich guten denn in Krisenzeiten widmen.

Einen Hinweis für die Richtigkeit dieser Annahme gibt eine aktuelle Untersuchung des Adecco-Instituts. Bei der Befragung von insgesamt 2.500 Unternehmen in den fünf größten Ländern der Europäischen Union<sup>1</sup> hat sich gezeigt, dass Unternehmen an Maßnahmen sparen, die die älter werdenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrer Leistungsfähigkeit und Motivation unterstützen. Auch wenn in den letzten Jahren in den meisten Unternehmen das Bewusstsein für demographische Veränderungsprozesse und deren Auswirkungen auf die eigene Belegschaft gestiegen ist, so wird in aktuell schlechteren Zeiten die Langfristorientierung in der Personalentwicklung einer kurzfristigen Krisenbewältigung geopfert (Adecco Institute 2009).

Gleichwohl, so viel ist sicher, wird das Thema Demographie die Wirtschaftskrise überleben und die Unternehmen und Organisationen weiter beschäftigen, da der demographische Wandel und insbesondere seine Auswirkungen auf die Erwerbsbevölkerung und die Belegschaften in den kommenden Jahren eher noch an Fahrt aufnehmen wird, denn die große Generation der Babyboomer wird dann gemeinsam in die höheren Jahrgänge aufrücken. Darüber hinaus wurde durch die Verlängerung der Lebensarbeitszeit und die weitgehende Abschaffung von Frühverrentungsoptionen ein gesetzlicher und politischer Rahmen geschaffen, der die betrieblichen Strategien zur vorzeitigen Ausgliederung der älteren Beschäftigten weit vor Erreichen der eigentlichen Altersgrenze stark einschränkt.

Hiermit sind eine Reihe von Herausforderungen verbunden, die die vorliegende Arbeit diskutiert und die von den Organisationen alsbald nicht länger verdrängt werden können. Für Organisationen wird es in Zukunft darauf ankommen, *demographic literacy* zu entwickeln, eine Fähigkeit, die gegen Ende der Arbeit kurz skizziert und als organisationale Schlüsselkompetenz im demographischen Wandel identifiziert wird.

Kernfrage der vorliegenden Untersuchung ist es, wie Unternehmen, Betriebe und Verwaltungen auf die Alterung ihrer Belegschaften, und damit auf die organisationsdemographischen Veränderungsprozesse, reagieren bzw. welche präventiven Strategien hier umgesetzt werden. Forschungsleitend wird dabei das Konzept der guten Praxis im Alternsmanagement sein.

Die Arbeit ist in zwei Teile gegliedert. Um die Forschungsfrage und das Thema zu kontextualisieren, wird in dem ersten Teil auf die Frage eingegangen, wie sich die Folgen des demographischen Wandels für die Arbeitswelt darstellen, den zweiten Teil bildet die Empirie.

---

<sup>1</sup> Es wurden in den Ländern Deutschland, Frankreich, Vereinigtes Königreich, Italien und Spanien jeweils 500 Unternehmen befragt.

In Teil I wird zunächst auf die demographischen Veränderungsprozesse selbst und die ihnen zugrunde liegenden Determinanten eingegangen (2. Kapitel). Vor allem anhand der Daten des Statistischen Bundesamtes zur 11. Koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung werden hier die zu erwartenden Entwicklungen für die allgemeine wie für die Erwerbsbevölkerung dargestellt.

Im Anschluss daran wird es um die Frage gehen, welche mittelbaren und unmittelbaren Konsequenzen diese demographischen Entwicklungsprozesse auf den Ebenen institutionelle Rahmenbedingungen, Organisation und Individuum zeitigen (3. Kapitel). Auf der Ebene der institutionellen Rahmenbedingungen geraten dabei vor allem die politisch gewollte Verlängerung der Lebensarbeitszeit und ihre konkrete Umsetzung in der schrittweisen Anhebung der Regelaltersgrenze auf das 67. Lebensjahr sowie flankierende arbeitsmarktpolitische Maßnahmen in den Blick. Auf der Ebene der Organisation wird zunächst einmal dargestellt, mit welchen organisationsdemographischen Veränderungen hier in den kommenden Jahren zu rechnen ist. Die Verschiebungen in der Organisationsdemographie werden dabei zunächst hinsichtlich eines drohenden Verlusts von Erfahrungswissen diskutiert, da mittelfristig die großen Jahrgänge der Babyboomer-Generation nahezu zeitgleich in den Ruhestand überwechseln werden. Darüber hinaus wird es darum gehen zu klären, ob Organisationen, wie oft vermutet, aufgrund der Alterung der Belegschaften tatsächlich mit einer abnehmenden Produktivität rechnen müssen. Drittens wird diskutiert, welche Auswirkungen von der Schrumpfung des Erwerbspersonenpotenzials auf das Arbeitskräfteangebot für die Organisationen zu erwarten sind. Auf individueller Ebene schließlich wird geklärt, ob die politisch gewollte und bereits durchgesetzte verlängerte Erwerbsphase von den Beschäftigten überhaupt zu bewerkstelligen ist. Dem steht möglicherweise die typische beschäftigungsbezogene Risikolage Älterer entgegen, die sich in das Qualifizierungs- und das Krankheitsrisiko differenzieren lässt.

Der erste Teil der Arbeit schließt mit einem kurzen Zwischenfazit (4. Kapitel), in dem die Ausführungen rekapituliert und Organisationen gleichsam als Schlüsselakteur für die Bearbeitung der Herausforderungen des demographischen Wandels für die Arbeitswelt identifiziert werden, da der Betrieb der soziale Ort ist, an dem über die tatsächliche Verlängerung der Erwerbsphase und über die Beschäftigungschancen Älterer in weiten Teilen entschieden wird.

Der Teil II der Arbeit wird sich vor diesem Hintergrund mit der Frage auseinandersetzen, wie Organisationen mit den Herausforderungen umgehen und welche Konzepte, Strategien und Maßnahmen sie im Zuge demographischer Veränderungsprozesse verfolgen und umsetzen. Zur Bearbeitung dieser Frage werden in der empirischen Untersuchung betriebliche Fallbeispiele einer guten Praxis im Alternsmanagement zugrunde gelegt.

In Kapitel 5 wird zunächst die forschungsleitende Fragestellung konkretisiert und daran anschließend ein konzeptioneller Rahmen für die Untersuchung entwickelt. Dabei wird es zum einen darum gehen, den Begriff des Alternsmanagement anhand bereits existierender Konzeptionen zu schärfen und zum anderen darum, das Konzept der guten Praxis im Alternsmanagement mit Inhalt zu füllen. Hierbei werden vor allem die verschiedenen Dimensionen des Alternsmanagement anhand der einschlägigen Literatur eingehend erläutert.

Kapitel 6 wird sich mit den methodischen Grundlagen der empirischen Untersuchung auseinandersetzen. Da es hier um die Sekundäranalyse von Fallbeispielen guter Praxis geht, wird zunächst eine Kontextualisierung der Daten vorgenommen und das qualitative Untersuchungsdesign, die Erhebung der Primärdaten sowie das Untersuchungssample erläutert. Im Anschluss daran wird auf die Auswahl der Fallstudien für die Sekundäranalyse eingegangen.

Das Kapitel 7 bildet gleichsam den empirischen Kern der Arbeit. Hier werden insgesamt 32 Fallbeispiele in den acht Dimensionen des Alternsmanagement Rekrutierung, betriebliche Gesundheitsförderung, Qualifikations- und Kompetenzentwicklung, Wissensmanagement, Laufbahngestaltung, Arbeitszeitgestaltung, Arbeitsorganisation und Bewusstseins- und Einstellungswandel systematisiert dargestellt und ihre jeweiligen Aspekte guter Praxis herausgearbeitet.

Das 8. Kapitel verdichtet die Ergebnisse und Inhalte der Fallstudien hinsichtlich der Motive, der konkreten Umsetzungsstrategien sowie der Ergebnisse und Effekte guter Praxis für Individuum und Organisation.

Geschlossen wird die Arbeit mit einer Zusammenfassung und einem Ausblick auf den Begriff der *demographic literacy*.

## **TEIL I: DER DEMOGRAPHISCHE WANDEL UND DIE FOLGEN FÜR DIE ARBEITSWELT**

Der demographische Wandel, so viel ist abzusehen, wird weitreichende Konsequenzen für die Arbeitswelt haben. Vor dem Hintergrund sich vollziehender Alterungs- und Schrumpfungprozesse der allgemeinen und der Erwerbsbevölkerung hat ein Paradigmenwechsel stattgefunden. Herrschte bis vor einiger Zeit noch eine „gesellschaftliche Koalition der Frühverrentung“, die die Ausgliederung zahlreicher Beschäftigter aus dem Arbeitsleben weit vor Erreichen der gesetzlichen Altersgrenze zum Ziel hatte, so ist es heute erklärtes Ziel, ältere Menschen länger und in größerem Ausmaß als bisher ins Erwerbssystem zu integrieren. Grund hierfür ist vor allem, dass die zu erwartenden demographischen Verwerfungen dazu führen, dass zukünftig immer weniger jüngere Menschen die Leistungen für immer mehr ältere Menschen aufbringen müssen. Auch wenn sich die Situation weit komplizierter darstellt, so zählt der Verweis auf den demographischen Wandel im Zusammenhang mit politischen Reformvorhaben mittlerweile zum rhetorischen Standard.

Niedergeschlagen hat sich dieser Paradigmenwechsel in einer Reihe von durchaus umstrittenen arbeitsmarkt- und rentenpolitischen Reformen, von denen die „Rente mit 67“ vielleicht die prominenteste ist. Aber auch die Betriebe sehen sich im demographischen Wandel Herausforderungen gegenüber. Das demographisch bedingte Altern der Belegschaften, der drohende Verlust von Wissen und Erfahrung sowie ein in Teilen absehbarer Mangel an Nachwuchskräften können die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen in erheblichem Maße gefährden.

Für die Beschäftigten sind die Folgen des demographischen Wandels mittelbar zu spüren. Für sie wird ein vorzeitiger Ausstieg aus dem Arbeitsleben in Zukunft nur noch unter Inkaufnahme von finanziellen Verlusten realisierbar sein. Wer jedoch weiterarbeiten muss oder weiterarbeiten will, sieht sich in den Betrieben Bedingungen gegenüber, die eine Weiterarbeit bis ins höhere Erwerbsalter oftmals nicht zulassen. Viele Betriebe sind, was die Gestaltung ihrer Personalpolitik und ihrer Arbeitsbedingungen betrifft, noch nicht alterngerecht aufgestellt und damit nur unzureichend auf den demographischen Wandel vorbereitet.

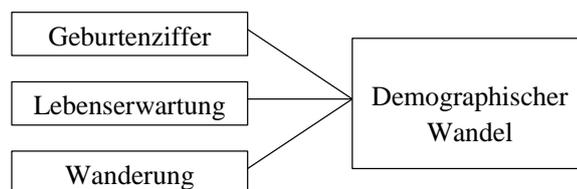
Im Folgenden wird, um ein tieferes Verständnis der zu erwartenden Veränderungen in der Bevölkerungsstruktur zu vermitteln, ein Überblick zum demographischen Wandel und seinen Determinanten gegeben. Im Anschluss daran werden die Folgen dieser Entwicklungsprozesse für das Erwerbssystem beschrieben, und zwar auf den Ebenen Gesellschaft/institutionelle Arrangements, Organisation/Unternehmen und Individuum.

## **2. DEMOGRAPHISCHER WANDEL IN DEUTSCHLAND – PROGNOSEN ZUR ENTWICKLUNG DER ALLGEMEINEN UND DER ERWERBSBEVÖLKERUNG**

Das Schlagwort vom demographischen Wandel ist aus der öffentlichen und insbesondere der politischen Diskussion nicht mehr wegzudenken. Vor allem wenn es um die sozialen Sicherungssysteme geht, wird darauf verwiesen, dass die Verschiebungen in der Bevölkerungsstruktur die Finanzierung des umlagefinanzierten Rentensystems aber auch anderer Zweige des Sozialversicherungssystems, so z.B. der Kranken- und Pflegeversicherung, gefährden (vgl. Rürup 2003). Immer weniger jüngere Menschen, so die Argumentation, müssten für die Finanzierung immer mehr älterer Menschen aufkommen. Und damit ist im Grunde auf die beiden Prozesse verwiesen, die die Diskussion um den demographischen Wandel bestimmen. Die Gesellschaft altert, und die Gesellschaft schrumpft. Ein dritter Prozess, der sich gleichsam parallel vollzieht, findet im öffentlichen Diskurs (noch) recht wenig Beachtung: die kulturelle Differenzierung, also die Zunahme des Anteil der Menschen mit Migrationshintergrund. Auch in der vorliegenden Arbeit wird diesem Aspekt des demographischen Wandels nur wenig Aufmerksamkeit gewidmet, da er für die hier interessierenden Fragestellungen von nachrangiger Bedeutung ist.

Zunächst einmal stellt sich die Frage, welches die Bestimmungsfaktoren oder Determinanten demographischer Entwicklungsprozesse sind. Wie die Abbildung 1 zeigt, ist der demographische Wandel das Ergebnis von drei voneinander zunächst einmal unabhängigen Prozessen: der Geburten pro Frau (Geburtenziffer), der Lebenserwartung sowie der Wanderung als dritter Einflussgröße (vgl. Birg 2003).

**Abbildung 1: Determinanten der demographischen Entwicklung**



**Quelle: Eigene Darstellung**

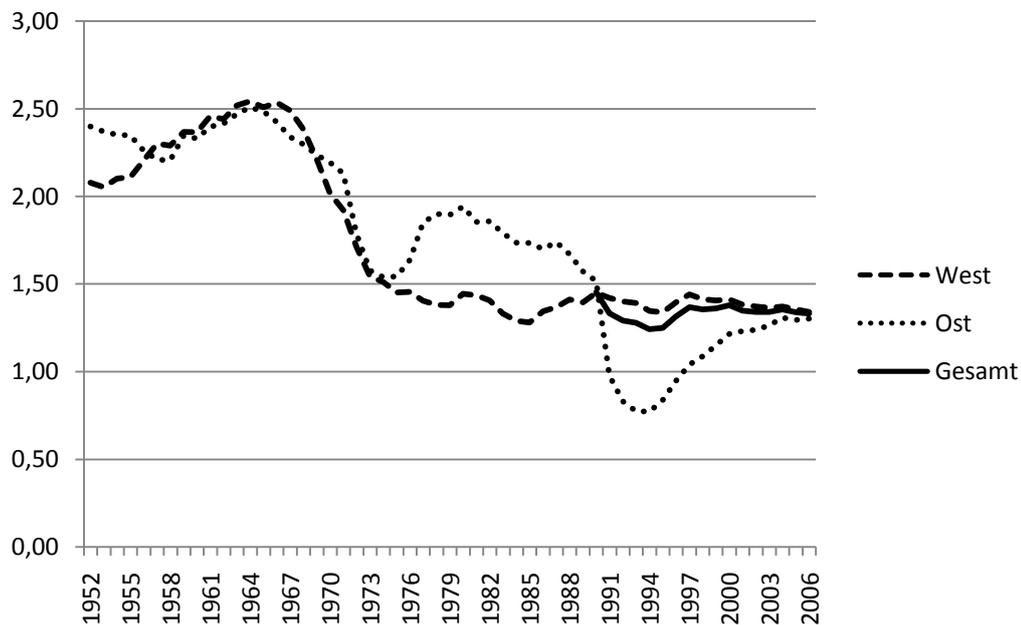
## 2.1 DETERMINANTEN DER DEMOGRAPHISCHEN ENTWICKLUNG

Wie sich die einzelnen demographischen Einflussgrößen entwickeln, ist von ganz unterschiedlichen Faktoren abhängig, wobei insbesondere medizinische und soziale, aber auch politische und wirtschaftliche Gründe eine Rolle spielen (vgl. Kaufmann 2005; Birg 2003). Zumeist ist es ein Zusammenwirken mehrerer Faktoren, die zu den heutigen Entwicklungen geführt haben. Im Folgenden seien die einzelnen Dimensionen der demographischen Entwicklung in ihrer Ausprägung dargestellt und die jeweiligen Begründungszusammenhänge kurz erläutert.

### 2.1.2 Entwicklung der Geburten

Die Geburtenrate bzw. die zusammengefasste Geburtenziffer ist das Maß für die Anzahl der Kinder, die eine Frau im Laufe ihres Lebens zur Welt bringt. Für die Reproduktion der Bevölkerung auf einem etwa gleichen Niveau, also für den jeweiligen Ersatz der Elterngeneration, ist in Ländern mit einer geringen Sterblichkeit der Wert von 2,1 Kindern pro Frau notwendig (vgl. Birg 2003).

**Abbildung 2: Entwicklung der Geburtenziffer In Ost- und Westdeutschland von 1952-2006<sup>2</sup>**



Quelle: Statistisches Bundesamt 2006a, eigene Darstellung

<sup>2</sup> Summe der altersspezifischen Geburtenziffern pro 1000 Frauen im Alter von 15 bis 45 Jahren. Hier dargestellt als Geburten pro Frau.

Seit mehr als drei Jahrzehnten liegt die Geburtenrate in Deutschland jedoch unter diesem für den Bestandserhalt erforderlichen Wert, wobei sich die Entwicklungen in West- und Ostdeutschland deutlich voneinander unterscheiden (vgl. Abbildung 2). Nach Kaufmann ist damit das „Prinzip der demographischen Nachhaltigkeit“ (Kaufmann 2005, S. 25) verletzt, da dauerhaft weniger Kinder geboren werden, als Menschen sterben.

Bereits Mitte der 1960er Jahre begann die Geburtenziffer – sowohl in der Bundesrepublik als auch in der damaligen DDR – vor allem aufgrund der Einführung und breiten Verfügbarkeit der Antibabypille – rapide zu sinken. Dies nennt Kaufmann den „zweiten Geburtenrückgang“, der sich seit 1965 vollzieht und in der von Jahrgang zu Jahrgang abnehmenden Fertilität der nach 1935 geborenen Frauen begründet ist (Kaufmann 2005, S. 116 ff.).<sup>3</sup>

Bis 1975 sank die Geburtenziffer in der Bundesrepublik von vormals 2,5 Kinder pro Frau auf 1,45 und in der ehemaligen DDR auf 1,54 Kinder pro Frau. In den darauf folgenden Jahren verlief, anders als zuvor, die Geburtenentwicklung in den beiden deutschen Staaten recht unterschiedlich. Während in der Bundesrepublik die Anzahl der Kinder pro Frau weiter abnahm und Mitte der 1980er Jahre den Tiefstand mit weniger als 1,3 erreichte, stieg die Geburtenziffer in der ehemaligen DDR – vor allem aufgrund staatlicher Maßnahmen zur Familienförderung – bis 1980 auf knapp zwei Kinder pro Frau an. In der Bundesrepublik bzw. in Westdeutschland stabilisierte sich die Geburtenziffer nach dem Tief bei etwa 1,4 Kinder pro Frau (mit geringfügigen Schwankungen). In den neuen Ländern kam es nach der Wende zu einem dramatischen Einbruch der Geburtenziffer (0,7 Kinder pro Frau). Jedoch ist mittlerweile die Geburtenrate wieder gestiegen und hat sich dem Westniveau angenähert.

Gegenwärtig liegt die gesamtdeutsche zusammengefasste Geburtenziffer pro Frau bei etwa 1,4, was bedeutet, dass jede Elterngeneration nur zu etwa zwei Dritteln ersetzt wird. Mit dieser niedrigen Geburtenrate liegt Deutschland im Vergleich der EU-15 Länder gerade noch knapp vor den Ländern Italien und Spanien am unteren Ende der Skala (vgl. Ilmarinen 2005, S. 22).

Ein Hauptgrund für die niedrige Geburtenrate ist die zunehmende Kinderlosigkeit. Betrachtet man einzelne Geburtsjahrgänge nach ihrer Kinderlosigkeit, so wird deutlich, dass die jüngeren Kohorten einen höheren Anteil an Kinderlosigkeit aufweisen als ältere.

---

<sup>3</sup> Der erste Geburtenrückgang ereignete sich zwischen 1908 und 1933 und wurde vorrangig von den zwischen 1865 und 1905 geborenen Frauen getragen. Hierfür sind vor allem sozio-ökonomische Gründe verantwortlich. Sowohl der Rückgang der Familienwirtschaft, in der Kinder als Arbeitskräfte gebraucht wurden, als auch die vermehrte Übernahme von Fürsorgeleistungen durch den Staat führten zu einer Abnahme der ökonomischen Bedeutung von Kindern (vgl. Kaufmann 2005, S. 120 f.).

Brachten von den 1931 bis 1956 Geborenen etwa 14 Prozent keine Kinder zur Welt, so liegt dieser Anteil bei den 1957 bis 1961 Geborenen bereits bei über 20 Prozent. Für das Verschieben des Kinderwunsches auf das spätere Lebensalter bzw. für den gänzlichen Verzicht auf Kinder spricht das derzeitige generative Verhalten: die im Jahr 2006 30- bis 34-jährigen Frauen waren zu 42 Prozent im Westen und zu 31 Prozent im Ostern Deutschlands kinderlos (Statistisches Bundesamt 2007a).

Bezogen auf den Bildungsstand zeigt sich, dass Kinderlosigkeit mit steigendem Bildungsgrad zunimmt. Waren 2006 lediglich 14 Prozent der Frauen im Alter von 40 bis 75 Jahren mit niedriger Bildung kinderlos, so sind es bei den Frauen mit hoher Bildung 21 Prozent. Darüber hinaus haben höher gebildete Frauen anteilig weniger Kinder. 15 Prozent der Frauen mit hoher Bildung haben drei Kinder und mehr. Bei den Frauen mit niedrigem Bildungsstand sind dies dagegen 26 Prozent.

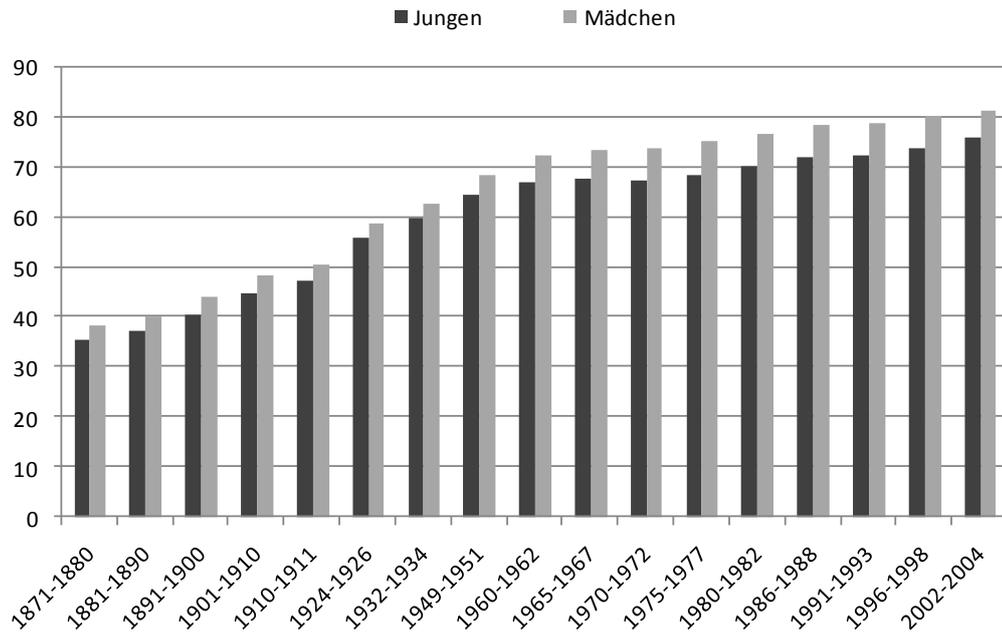
Es gibt nicht den einen Grund, weshalb die Geburten seit dem Ende des 19. Jahrhunderts (nahezu) kontinuierlich zurückgegangen sind. Vielmehr sind es unterschiedliche Faktoren, die in diesem Prozess eine Rolle spielen. Hierzu zählen insbesondere die Veränderungen in den sozio-ökonomischen Rahmenbedingungen, der kulturelle oder Wertewandel hin zur Pluralisierung der Lebensformen und ein damit einher gehender Wandel der Institutionen in Familie, Wirtschaft und Staat. Dabei sind diese Prozesse zum Teil eng miteinander verwoben und verweisen aufeinander (vgl. u.a. Kaufmann 2005, S. 122 ff.; Birg 2003; Geißler 2002, S. 57 ff.).

Es wird deutlich, dass es für den „zweiten“ Geburtenrückgang kein monokausales Erklärungsmodell gibt, sondern dass hier unterschiedliche Entwicklungen zusammenwirke. Vor diesem Hintergrund ist es schwierig zu prognostizieren, wie sich das generative Verhalten in der Zukunft entwickeln wird. Ein Wiederanstieg der Geburtenraten auf das zur Bestandserhaltung erforderliche Niveau scheint zumindest in der mittleren Frist aus heutiger Sicht wenig realistisch (vgl. Birg 2003). Eher gilt es als wahrscheinlich, dass die Geburtenrate zumindest mittelfristig auf dem heutigen niedrigen Niveau verbleiben wird.

### 2.1.2 Entwicklung der Lebenserwartung

Die Steigerung der Lebenserwartung ist neben dem Rückgang der Geburten der zweite für die derzeitige demographische Entwicklung entscheidende Faktor. Aufschluss über die Lebenserwartung geben die sogenannten Periodensterbetafeln, die seit Gründung des Deutschen Reichs im Jahre 1971 erstellt werden. Aus ihnen gehen die Lebenserwartung bei Geburt sowie die Lebenserwartung für bereits ältere Menschen, die sogenannte ferne Lebenserwartung hervor. In Deutschland kann hier seit mehr als 100 Jahren ein Anstieg der Lebenserwartung beobachtet werden (vgl. Abbildung 3).

**Abbildung 3: Entwicklung der Lebenserwartung Neugeborener seit 1871/1881**

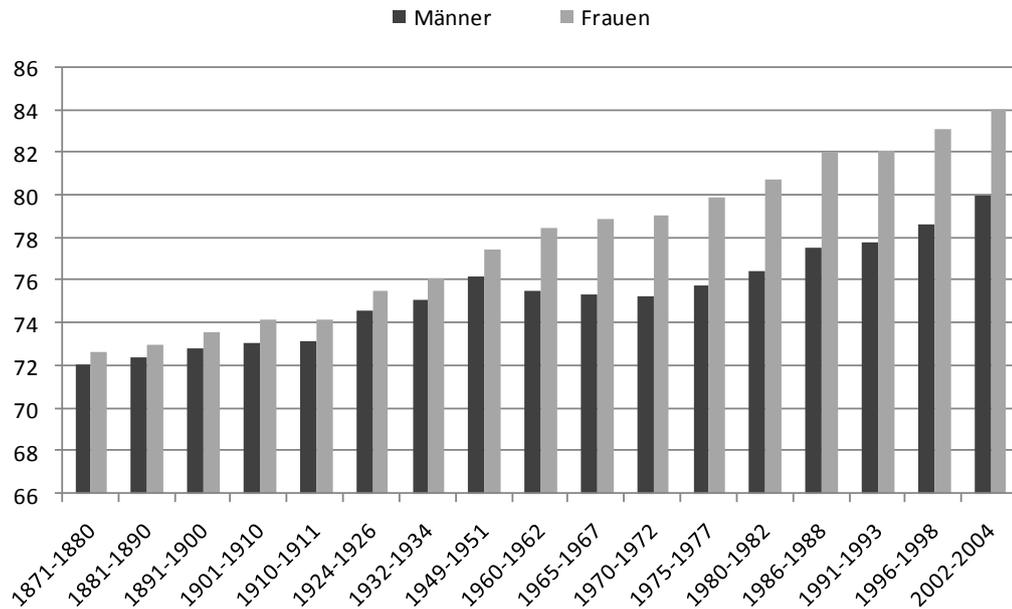


**Quelle: Statistisches Bundesamt 2006a, eigene Darstellung**

Dabei ist die Entwicklung hin zu einem immer längeren Leben vor allem Ausdruck und Ergebnis des medizinisch-technischen Fortschritts und der besseren gesundheitlichen Versorgung der Bevölkerung, verbunden mit allgemeinen Verbesserungen in den Lebens- und Arbeitsbedingungen einschließlich eines gegenüber früher gesundheitsbewussterem Verhaltens in wachsenden Teilen auch der älteren Bevölkerung (vgl. Bäcker et al. 2008a, S. 166). Die aus heutiger Sicht geringe Lebenserwartung gegen Ende des 19. und zu Beginn des 20. Jahrhunderts geht hingegen vor allem auf eine hohe Säuglingssterblichkeit zurück, die im Laufe des 20. Jahrhunderts stark verringert werden konnte (vgl. Luy 2007). Allein seit 1970 ist die durchschnittliche Lebenserwartung bei der Geburt für beide Geschlechter über sieben Jahre gestiegen und liegt mittlerweile bei etwa 75 Jahre für Männer und 81 Jahre für Frauen.

Darüber hinaus hat sich – und das ist vor allem mit Blick auf die Systeme der sozialen Sicherung von Bedeutung – auch für die ältere Bevölkerung in Deutschland die durchschnittlich zu erwartende Lebenszeit, ausgedrückt in der fernen Lebenserwartung, verlängert. So kann heute ein 60-jähriger Mann im Durchschnitt damit rechnen, dass er noch 19 weitere Jahre lebt, Frauen können durchschnittlich weitere 23 Lebensjahre erwarten (vgl. Abbildung 4).

**Abbildung 4: Entwicklung der Lebenserwartung 60-Jähriger**



**Quelle: Statistisches Bundesamt 2006a, eigene Darstellung**

Und auch für die Zukunft ist – bei weiteren Verbesserungen in der medizinischen und sozialen Versorgung der Bevölkerung – davon auszugehen, dass sowohl die durchschnittliche als auch die durchschnittlich ferne Lebenserwartung weiter steigen werden, wobei in den heutigen Prognosen zukünftig mit einem langsameren Anstieg als in den letzten Jahren gerechnet wird (vgl. Luy 2007).<sup>4</sup> Das Statistische Bundesamt geht in seiner Basisannahme davon aus, dass die durchschnittliche Lebenserwartung neugeborener Jungen im Jahr 2050 83,5 Jahre und die der Mädchen 88,0 Jahre betragen wird, also 7,6 bzw. 6,5 Jahre mehr als 2002/2004. Die Differenz zwischen der Lebenserwartung von Männern und Frauen wird sich dem Trend folgend weiter verringern. Für 60-Jährige wird für das Jahr 2050 eine durchschnittliche weitere Lebenserwartung von 25,3 Jahren bei den Männern und 29,1 Jahren bei den Frauen angenommen. Damit würden im Jahr 2050 60-jährige Männer mit einer gesamten Lebenserwartung von etwa 85 Jahren und gleichaltrige Frauen von etwa 89 Jahren rechnen können. Dies entspricht einer Zunahme von knapp fünf Jahren im Vergleich zu 2002/2004.

Anzumerken ist hier, dass sich die Lebenserwartung nicht nur hinsichtlich des Geschlechts unterschiedlich darstellt, sondern darüber hinaus auch soziale Faktoren einen großen Einfluss ausüben. So sind die Chancen auf ein langes und gesundes Leben höchst

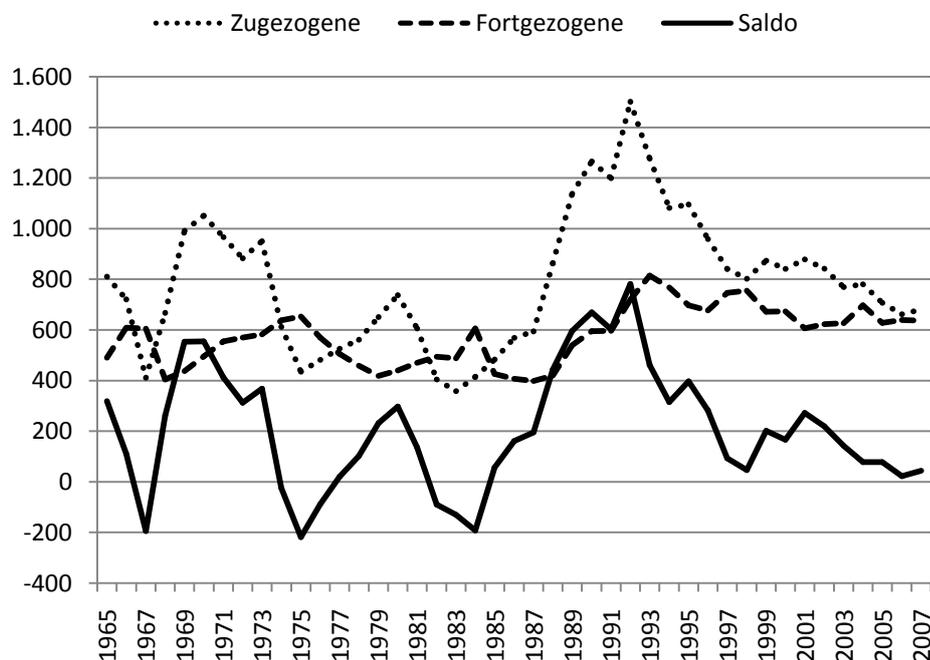
<sup>4</sup> Grund für den zukünftig verlangsamten Anstieg ist u.a., dass einige Verbesserungspotenziale bereits weitgehend ausgeschöpft sind. Die Säuglingssterblichkeit ist beispielsweise heute bereits so gering, dass sich eine weitere Verringerung kaum auf die Lebenserwartung niederschlagen wird (vgl. Statistisches Bundesamt 2006a, S. 16).

ungleich verteilt. Die Angehörigen der unteren Statusgruppen sind weitaus häufiger von chronisch-degenerativen Erkrankungen und daraus folgenden Einschränkungen der Lebensqualität betroffen. Zudem treten hier viele Krankheiten zu einem früheren Zeitpunkt im Lebenslauf auf und nehmen einen ungünstigeren Verlauf. Mit Blick auf die Unterschiede in der Sterblichkeit haben Untersuchungen für Deutschland gezeigt, dass die Differenz in der Lebenserwartung bei Geburt zwischen dem untersten und dem obersten Einkommensquartil bei den Männern zehn Jahre und bei den Frauen neun Jahre beträgt (vgl. Lampert et al. 2007). Das bedeutet, dass eine Gesellschaft des längeren Lebens, vor allem eine Gesellschaft des gesunden längeren Lebens, sich nicht für alle Menschen in gleichem Maße realisiert, sondern sozial ungleich verteilt sein wird.

### 2.1.3 Wanderung

Als dritter Faktor, der die Art und das Ausmaß des demographischen Wandels bestimmt, ist die Außenwanderung zu nennen. Für die Bevölkerungszahl und die Altersstruktur ist insbesondere der Wanderungssaldo von Bedeutung, also die Differenz zwischen Zu- und Fortzügen.

**Abbildung 5: Entwicklung von Zu- und Fortzügen sowie des Wanderungssaldos seit 1965 in Tausend<sup>5</sup>**



Quelle: Statistisches Bundesamt 2009, eigene Darstellung

<sup>5</sup> Wanderungsangaben bis einschließlich 1990 für das frühere Bundesgebiet.

Betrachtet man den historischen Verlauf der Zuwanderung, so wird deutlich, dass dieser im Laufe der Jahre erheblichen Schwankungen unterworfen war. Das bedeutet, dass – anders als bei Geburtenhäufigkeit oder der Lebenserwartung – sich der künftige Wanderungssaldo kaum aus einem Trend früherer Entwicklungen ableiten lässt, da der Saldo auf der einen Seite vom Migrationspotenzial in Folge politischer, wirtschaftlicher, demographischer oder auch ökologischer Entwicklungen in den Herkunftsländern abhängt und auf der anderen Seite von der Migrationspolitik in Deutschland, der Situation auf dem deutschen Arbeitsmarkt sowie von der wirtschaftlichen und sozialen Attraktivität Deutschlands als Zielland beeinflusst wird.<sup>6</sup>

Abbildung 5 zeigt die unstete Entwicklung seit 1965. Ohne hier die Entwicklungen im Detail darzulegen, seien doch unterschiedliche Phasen der Wanderungsbewegungen kurz skizziert (vgl. auch Geißler 2002, S. 67 ff.). Während sich die Fortzüge in den letzten 40 Jahren relativ konstant gezeigt haben, verlief die Zuwanderung in einzelnen Wellen. Eine erste große Zuwanderungswelle erfolgte zu Zeiten des wirtschaftlichen Aufschwungs in den Nachkriegsjahren, insbesondere ab Beginn der 1960er Jahre. Der erhöhte Bedarf an Arbeitskräften in der Bundesrepublik wurde in dieser Zeit zu einem guten Teil mit Anwerbungen aus dem Ausland gedeckt. Deutschland schloss mit einer Reihe von europäischen Ländern Abkommen, die die Bedingungen und das Ausmaß der Zuwanderung regelten (die sogenannten „Anwerbeabkommen“) (vgl. Kolb 2004, S. 48 f.).

Diese Entwicklung wurde aufgrund einer Rezession zwischen 1966 und 1968 kurz unterbrochen, um sich dann aber weiter fortzusetzen und im Jahr 1973 mit knapp 2,7 Millionen angeworbenen Arbeitskräften ihren Höhepunkt zu erreichen. Im November 1973, also kurz vor der Ölpreiskrise wurde dann, um „Überhitzungserscheinungen in der Wirtschaft“ (Thränhardt 2003, S. 13) zu vermeiden, die Anwerbung abgebrochen. Aufgrund der im Zuge der Ölkrise ausgelösten Verwerfungen in der Wirtschaft und auf dem Arbeitsmarkt wurden viele Arbeitsverträge nicht verlängert, so dass die Anzahl der ausländischen Arbeitskräfte zurückging und viele der angeworbenen Beschäftigten in ihre Heimatländer zurückkehrten. Diese Entwicklung hat für mehrere Jahre zu einem negativen Wanderungssaldo geführt.

Auffällig ist vor allem die enorme Zunahme der Zuwanderung nach dem Fall des Eisernen Vorhangs. Hier schnellte der Saldo auf fast 800.000 Personen hoch. In den folgenden Jahren ging – nicht zuletzt durch das Inkrafttreten des Asylverfahrensgesetzes im Juli

---

<sup>6</sup> So zeigen empirische Befunde beispielsweise, dass die Nettozuwanderung in Zeiten eines eklatanten Arbeitskräfteungleichgewichts mit hoher Arbeitslosigkeit bei schwacher Konjunktur rückläufig ist, bei (tatsächlichem oder unterstelltem) Arbeitskräftebedarf und wirtschaftlichem Aufschwung aber wieder zunimmt (vgl. Bäcker et al. 2008a, S. 167 f.).

1993 – die Zuwanderung wieder zurück. 2006 lag der Wanderungssaldo bei nur noch etwa 44.000 Personen.

Wie diese Entwicklung zeigt, ist die Prognose der zukünftigen Wanderungsentwicklung äußerst schwierig, da sie von unterschiedlichen wirtschaftlichen, sozialen, demographischen und politischen Bedingungen in Deutschland sowie den jeweiligen Herkunftsländern abhängt. Bei der Projektion des zukünftigen Wanderungssaldos geht das Statistische Bundesamt in seiner mittleren Variante von einem „Korridor“ von durchschnittlich etwa 100.000 bis 200.000 Personen pro Jahr bis 2050 aus, wobei die Wanderung auch in Zukunft Schwankungen unterworfen sein wird (vgl. Statistisches Bundesamt 2006a.).

## 2.2 ENTWICKLUNG DER ALLGEMEINEN BEVÖLKERUNG BIS 2050

Im Folgenden wird beschrieben, wie sich die drei eben skizzierten Einflussgrößen auf die zukünftige demographische Entwicklung der Bundesrepublik auswirken werden. Dabei stehen Veränderungen in der prognostizierten Bevölkerungszahl sowie zu erwartende Veränderungen in der altersmäßigen Zusammensetzung der Bevölkerung im Vordergrund.

Das Statistische Bundesamt hat in seiner 11. Koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung aus dem Jahr 2006 insgesamt zwölf verschiedene Szenarien zur zukünftigen demographischen Entwicklung durchgerechnet, die sich hinsichtlich der erwarteten Entwicklung der Geburtenhäufigkeit, der Wanderung sowie der Lebenserwartung unterscheiden (Statistisches Bundesamt 2006a, S. 30).<sup>7</sup> Zur Entwicklung der Wanderung und der Lebenserwartung wurden zwei, zur Entwicklung der Geburten drei verschiedene Annahmen zugrunde gelegt. Die Varianten sind, dem Statistischen Bundesamt folgend, in zwei Blöcken mit je sechs Varianten dargestellt. Drei Annahmen zur Geburtenhäufigkeit werden im ersten Block mit zwei Annahmen zur Lebenserwartung mit dem Wanderungssaldo von 100.000 und im zweiten Block mit dem Wanderungssaldo von 200.000 Personen kombiniert (vgl. Tabelle 1).

Die Tabelle gibt einen recht guten Überblick über den jeweiligen Charakter der in den Zellen genannten Varianten. Die Varianten 1-W1 und 1-W2 zeigen, wie sich die Bevölkerung entwickeln wird, wenn sich die zurzeit beobachtbaren Trends auch in Zukunft fortsetzen würden. Abhängig von der Wanderung ergibt sich in diesen Varianten die „middle-

---

<sup>7</sup> Zusätzlich zu diesen zwölf Varianten hat das Statistische Bundesamt noch drei weitere Modellrechnungen durchgeführt, die sich hinsichtlich des Wanderungssaldos und der Geburtenziffer von den hier genannten unterscheiden, jedoch aufgrund der recht unrealistischen Annahmen (Null-Wanderungssaldo, Wanderungssaldo von 300.000 Personen, Geburtenziffer von 2,1) sowohl hier als auch in der öffentlichen Diskussion unberücksichtigt bleiben.

re“ Bevölkerung mit einer stärkeren (Untergrenze, Variante 1-W1) und mit einer weniger starken (Obergrenze, Variante 1-W2) Abnahme der Bevölkerung. Eine relativ alte Bevölkerung ergibt sich aus der Kombination einer stark ansteigenden Lebenserwartung mit einer fallenden Geburtenhäufigkeit (Variante 6-W1). Demgegenüber ist mit einer relativ jungen Bevölkerung zu rechnen, wenn die Lebenserwartung der Basisannahme entspricht und die Geburtenhäufigkeit leicht steigt (Variante 3-W2).

**Tabelle 1: Varianten der 11. Koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung bei einem jährlichen Wanderungssaldo von 100.000 bzw. 200.000 Personen**

Jährlicher Wanderungssaldo bis zum Jahr 2050: 100.000 Personen (W1)	Geburtenhäufigkeit		
	annähernd konstant 1,4 (G1)	leicht steigend ab 2025: 1,6 (G2)	leicht fallend bis 2050 auf 1,2 (G3)
<p>Lebenserwartung Neugeborener im Jahr 2050</p> <p>männlich: 83,5      Basisannahme weiblich: 88,0      L1</p> <p>männlich: 85,4      hoher Anstieg weiblich: 89,8      L2</p>	<p>Variante 1-W1, „mittlere“ Bevölkerung, Untergrenze</p> <p>Variante 2-W1</p>	<p>Variante 3-W1</p> <p>Variante 4-W1</p>	<p>Variante 5-W1</p> <p>Variante 6-W1, „relativ alte“ Bevölkerung</p>
Jährlicher Wanderungssaldo bis zum Jahr 2050: 200.000 Personen (W2)	Geburtenhäufigkeit		
	annähernd konstant 1,4 (G1)	leicht steigend ab 2025: 1,6 (G2)	leicht fallend bis 2050 auf 1,2 (G3)
<p>Lebenserwartung Neugeborener im Jahr 2050</p> <p>männlich: 83,5      Basisannahme weiblich: 88,0      L1</p> <p>männlich: 85,4      hoher Anstieg weiblich: 89,8      L2</p>	<p>Variante 1-W2, „mittlere“ Bevölkerung, Obergrenze</p> <p>Variante 2-W2</p>	<p>Variante 3-W2, „relativ junge“ Bevölkerung</p> <p>Variante 4-W2</p>	<p>Variante 5-W2</p> <p>Variante 6-W2,</p>

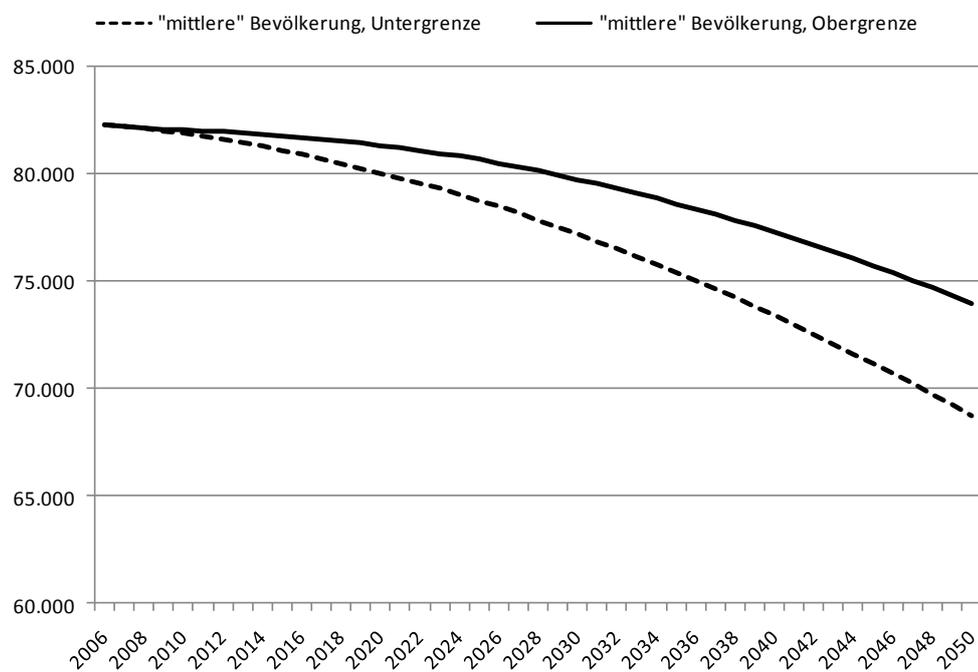
**Quelle: Statistisches Bundesamt 2006a, S. 30**

Den folgenden Ausführungen zur Entwicklung der Bevölkerungszahl und der altersmäßigen Zusammensetzung der Bevölkerung werden die Prognosen der Variante 1-W1 und 1-W2, also die Unter- und Obergrenze der „mittleren“ Bevölkerung, zugrundegelegt, da hier die derzeitigen Trends in Bezug auf Lebenserwartung, Geburtenhäufigkeit und Wanderung fortgeschrieben werden.

Wie Abbildung 6 deutlich zeigt, wird die Bevölkerung bei beiden Annahmen abnehmen, und zwar von etwa 82,3 Millionen in 2006 bis auf etwa 68,7 Millionen (Variante 1-W1)

bzw. 74 Mio. (Variante 1-W2) in 2050. Wenn sich die aktuelle demographische Situation in den kommenden Jahren nicht grundlegend ändert, wird die Bevölkerung im Zeitraum von 2006 bis 2050 folglich um zehn bis 17 Prozent zurückgehen.

**Abbildung 6: Entwicklung der Bevölkerung in Deutschland von 2006 bis 2050 in Tausend**

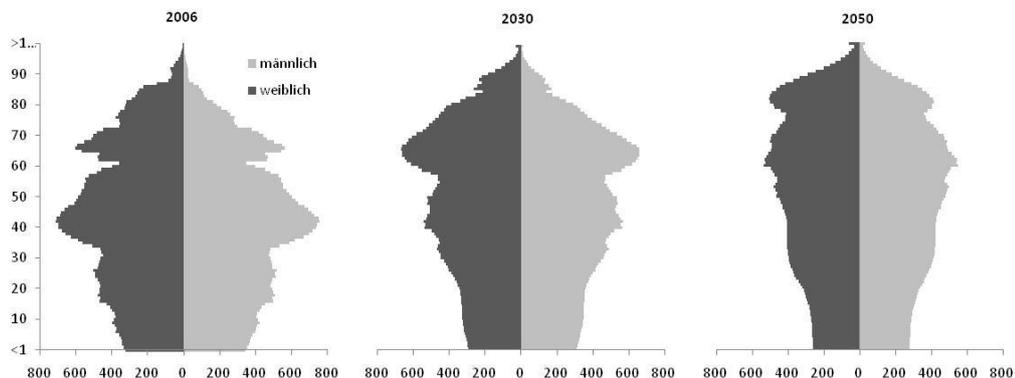


**Quelle: Statistisches Bundesamt 2006a, eigene Darstellung**

Doch nicht nur die Bevölkerungsgröße wird deutlich abnehmen, auch ihr altersmäßiger Aufbau wird sich grundlegend verändern. Bereits seit langer Zeit weicht der Altersaufbau der Bevölkerung von der klassischen pyramidalen Form ab (vgl. Abbildung 7). Diese Form ergibt sich bei stark besetzten jüngeren Jahrgängen und – aufgrund von zunehmender Sterblichkeit – abnehmender Besetzung der höheren Altersklassen. Betrachtet man den heutigen Altersaufbau, so gleicht dieser eher einer „zerzausten Wettertanne“ (vgl. Geißler 2002, S. 62).

Der bestehende Altersaufbau hat naturgemäß einen großen Einfluss auf die künftige Bevölkerungszahl und auf die Alterung, denn die aktuelle Altersstruktur prägt die Entwicklung der nächsten Jahrzehnte: Dabei ist zu erkennen, dass sowohl starke als auch schwache Jahrgänge in höheres Alter vorrücken. Die heute etwa 30- bis 45-Jährigen – die geburtenstärksten Jahrgänge der Babyboomer-Generation – wechseln ab dem Jahr 2020 allmählich in das Seniorenalter über. Damit wird der Anteil der Älteren an der Bevölkerung zunehmen. Und im Jahr 2050 werden die 12-Jährigen von heute den am stärksten besetzten Jahrgang der dann etwa 60-Jährigen stellen. Bei den unter 50-Jährigen dagegen werden die einzelnen Jahrgänge umso schwächer ausfallen, je jünger sie sind.

**Abbildung 7: Altersaufbau der Bevölkerung in Deutschland 2006, 2030 und 2050 (1-W2, „mittlere“ Bevölkerung, Obergrenze) in Tausend**



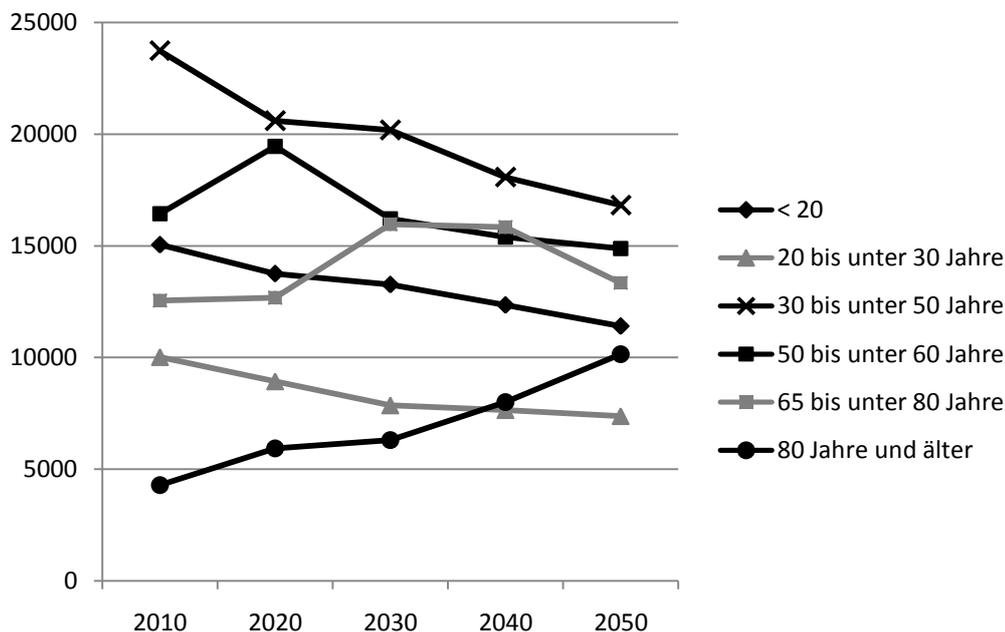
**Quelle: Daten der 11. Koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung des statistischen Bundesamtes , eigene Darstellung**

Die Alterung lässt sich auch durch das Verhältnis unterschiedlicher Altersgruppen und die Veränderungen im Zeitverlauf verdeutlichen (vgl. Abbildung 8). Die einzigen Altersgruppen, die in den kommenden Jahren zulegen werden, sind die der 65- bis unter 80-Jährigen sowie die der 80-Jährigen und Älteren, wobei insbesondere die rapide Zunahme der letztgenannten ab 2030 auffällt. Legt man die Annahmen der Variante 1-W2 zugrunde, so wird die Anzahl der 65-Jährigen und Älteren von etwa 15,9 Millionen in 2005 auf 23,8 Millionen in 2040 zulegen. Bis 2050 wird dann von einem leichten Rückgang auf 23,5 Millionen ausgegangen. Ein Großteil dieses Zuwachses geht auf das Konto der 80-Jährigen und Älteren. Ihre Anzahl wird sich im Prognosezeitraum auf über 10 Millionen Personen mehr als verdoppelt haben.

Die Altersgruppe der 20- bis unter 65-Jährigen wird insgesamt hingegen kontinuierlich ab 2010 abnehmen, und zwar um etwa 11 Millionen auf dann 39,1 Millionen. Eine besonders deutliche Abnahme ist dabei zwischen 2020 und 2030 zu erkennen. Die Abnahme dieser Altersgruppe ist von besonderer Bedeutung, da es sich hierbei um die Personen im erwerbsfähigen Alter handelt. Darauf wird im folgenden Kapitel 2.3 zurückzukommen sein. Von enormen Schrumpfungsprozessen wird dabei die Gruppe der 30- bis unter 50-Jährigen betroffen sein. Um fast ein Drittel wird diese Gruppe bis 2050 abnehmen.

Die jüngste Altersgruppe schließlich wird ebenfalls zahlenmäßig abnehmen. Sind heute etwa 15 Millionen Menschen jünger als 20 Jahre, so werden es in 2050 nur noch 11,4 Millionen sein.

**Abbildung 8: Bevölkerungsentwicklung nach Altersgruppen in Tausend (Variante 1-W2, „mittlere“ Bevölkerung, Obergrenze)**



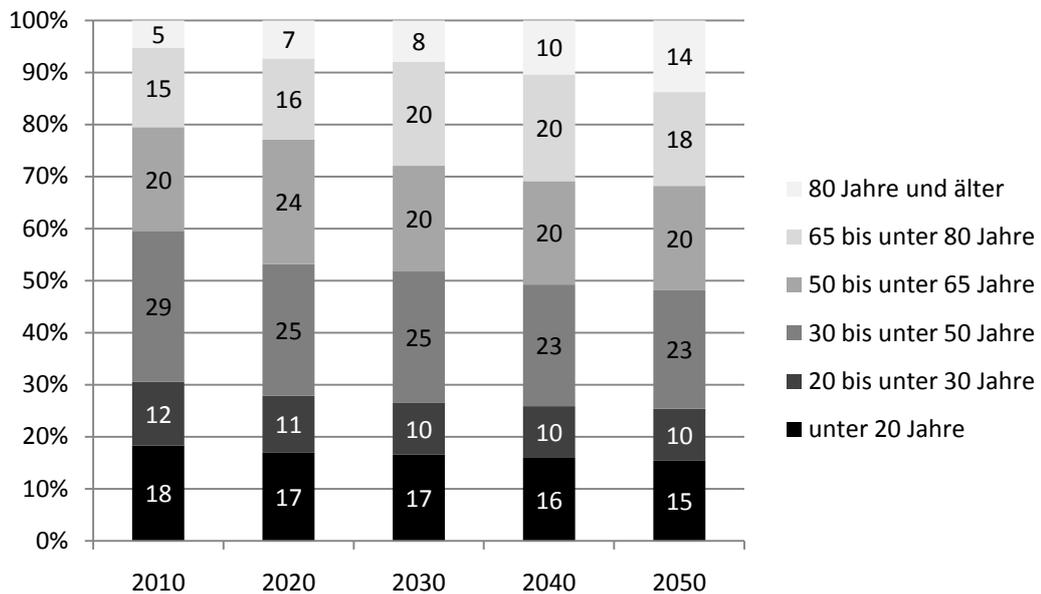
**Quelle: Statistisches Bundesamt 2006a, eigene Darstellung**

Diese Veränderungen im Bevölkerungsaufbau können auch anhand der prozentualen Anteile einzelner Generationen demonstriert werden (vgl. Abbildung 9).

Auffällig ist hier wiederum die enorme Zunahme des Anteils der 80-Jährigen und Älteren. Liegt ihr Anteil in 2010 bei gerade einmal fünf Prozent, so wird in 2050 jede siebte Person über 80 Jahre alt sein. Betrachtet man insgesamt die Altersgruppe der 65-Jährigen und älteren, so zeigt sich ein anteilmäßiger Zugewinn dieser Personengruppe von 12 Prozentpunkten im Prognosezeitraum. Jede dritte Person wird in 2050 über 65 Jahre alt sein.

Die Gruppe der Mittelalten hingegen, der 30- bis unter 50-Jährigen, wird abnehmen. Gehören in 2010 noch knapp 30 Prozent dieser Altersklasse an, so werden es in 2050 nur noch 23 Prozent sein. Anteilsmäßig abnehmen, wenn auch deutlich schwächer, werden außerdem die unter 30-Jährigen. Ihr Anteil wird von 30 Prozent in 2010 auf 25 Prozent in 2050 absinken. Nur noch jede vierte Person wird folglich unter 30 Jahre alt sein.

**Abbildung 9: Anteilige Entwicklung der Altersgruppen bis 2050 (Variante 1-W2, „mittlere“ Bevölkerung, Obergrenze)**



**Quelle: Statistisches Bundesamt 2006a, eigene Darstellung**

Zusammenfassend lässt sich bis hierher festhalten: Aufgrund der zu erwartenden anhaltenden niedrigen Geburtenziffer sowie einer auch in den kommenden Jahren steigenden Lebenserwartung wird die Bevölkerung in Deutschland bis 2050 massiven Alterungs- und Schrumpfungsprozessen unterworfen sein, die zwar durch Zuwanderung entschleunigt, jedoch nicht völlig aufgehalten werden können. Im Folgenden wird sich der Blick auf die Konsequenzen des demographischen Wandels auf die Entwicklung des Erwerbspersonpotenzials richten, also der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter.

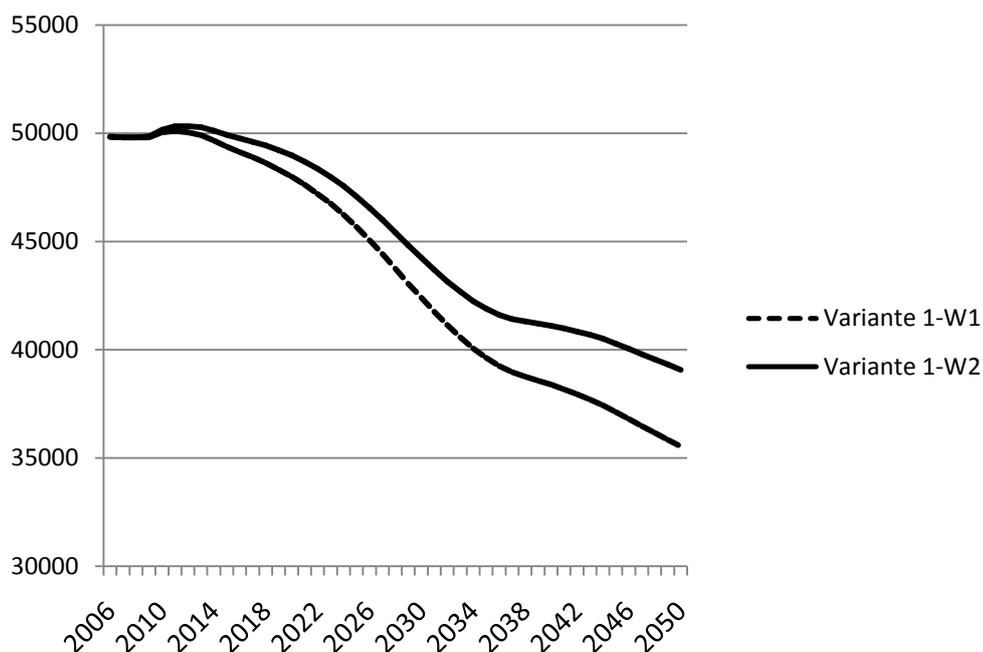
### 2.3 ENTWICKLUNG DER ERWERBSBEVÖLKERUNG BIS 2050

Die Alterung und Schrumpfung der allgemeinen Bevölkerung wird sich auch auf die Entwicklung der Struktur der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter, also im Alter von 20 bis unter 65 Jahren, auswirken. Auch hier ist mit Alterungs- und Schrumpfungsprozessen zu rechnen.

Je nachdem, welche Variante der Bevölkerungsvorausberechnung man zugrunde legt, fällt die Schrumpfung des Erwerbspersonpotenzials unterschiedlich stark aus. Bei der Variante 1-W1, also der mittleren Variante mit einem durchschnittlichen jährlichen Wanderungssaldo von 100.000 Personen, nimmt das Erwerbspersonpotenzial um mehr als 14 Millionen Personen ab, so dass in 2050 lediglich noch etwa 35,5 Millionen Menschen zu der Gruppe im erwerbsfähigen Alter gehören. Bei der Variante 1-W2, der mittleren Variante mit einem durchschnittlichen jährlichen Wanderungssaldo von 200.000 Perso-

nen, fällt die Schrumpfung nicht ganz so stark aus. Die Verluste, die durch das wachsende Geburtendefizit entstehen, können dennoch nicht wett gemacht werden. So nimmt die Gruppe der Personen im erwerbsfähigen Alter um etwa 10,7 Millionen Personen immer noch beträchtlich ab. Das bedeutet, dass das Erwerbspersonenpotenzial um 21,5 Prozent bis 28,7 Prozent bis 2050 sinken wird (vgl. Abbildung 10).

**Abbildung 10: Entwicklung der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter in Tausend**

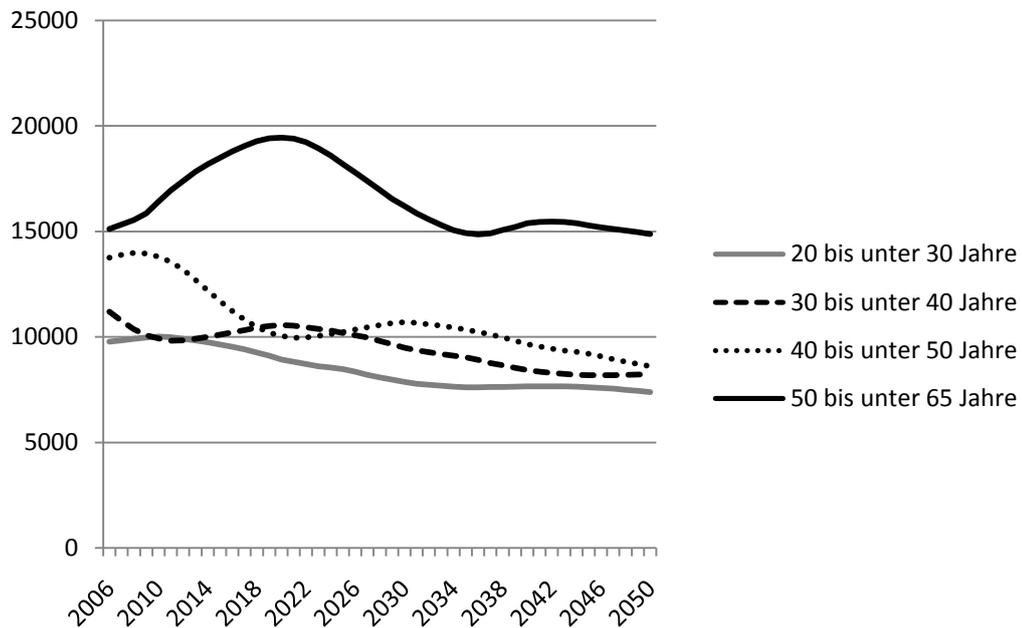


**Quelle: Statistisches Bundesamt 2006a, eigene Darstellung**

Der Schrumpfungsprozess wird nach einer kurzen Zeit des (geringen) Wachstums ab 2011/2012 einsetzen und besonders stark in den Jahren zwischen 2018 und etwa 2040 ausfallen. Allein in diesen etwa 20 Jahren sinkt das Erwerbspersonenpotenzial um 10,2 Millionen (Variante 1-W1) bzw. 8,3 Millionen (Variante 1-W2).

Die Abnahme wird dabei in den verschiedenen Altersgruppen unterschiedlich hoch ausfallen. Abbildung 11 zeigt die unterschiedlichen Bewegungen für die Variante 1-W2.

**Abbildung 11: Entwicklung des Erwerbspersonenpotenzials nach Altersgruppen in Tausend,  
Variante 1-W2**



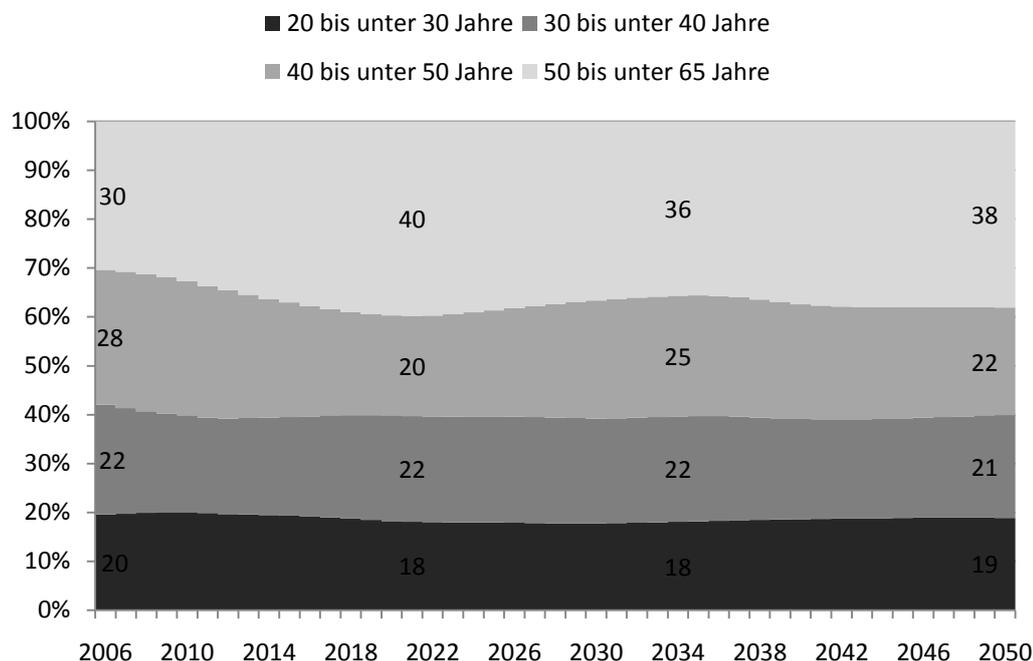
**Quelle: Statistisches Bundesamt 2006a, eigene Darstellung**

Auffallend ist insbesondere die starke Zunahme von Personen im Alter von 50 bis unter 65 Jahre bis 2020 um mehr als vier Millionen bzw. um 28,5 Prozent auf dann knapp 19,5 Millionen. Alle anderen Altersgruppen werden im gleichen Zeitraum abnehmen. Dies trifft insbesondere für die mittelalten Personen von 40 bis unter 50 Jahre zu. Diese Gruppe nimmt im selben Zeitraum um 3,7 Millionen auf dann etwa 10 Millionen ab. Ebenfalls, aber weitaus geringer, werden die Gruppen der 20- bis unter 30-Jährigen und die 30- bis unter 40-Jährigen schrumpfen.

Nach 2020 wiederum wird, insbesondere durch das Aufrücken der Babyboomer in dann höhere Altersgruppen, die Anzahl der 50- bis unter 65-Jährigen wieder sinken, bis etwa 2033 das Niveau von 2006 erreicht ist.

Die Verschiebungen haben Auswirkungen auf die anteilmäßige Zusammensetzung der verschiedenen Altersgruppen im Erwerbspersonenpotenzial (vgl. Abbildung 12).

**Abbildung 12: Anteilige Entwicklung der Altersgruppen des Erwerbspersonenpotenzials bis 2050 (Variante 1-W2, „mittlere“ Bevölkerung, Obergrenze)**



**Quelle: Statistisches Bundesamt 2006a, eigene Berechnung**

Die absolute Zunahme der Personen in der höchsten Altersgruppe der 50- bis unter 65-Jährigen schlägt sich in der Zunahme ihres Anteils am gesamten Erwerbspersonenpotenzial von 30 Prozent in 2006 auf 40 Prozent in 2020 nieder. Gleichzeitig nimmt der Anteil der nächstjüngeren Altersgruppe der 40- bis unter 50-Jährigen im gleichen Zeitraum drastisch ab: von 30 Prozent in 2006 auf 20 Prozent in 2020. Nach einer leichten Zunahme des Anteils dieser Altersgruppe bis etwa 2036 auf dann 25 Prozent wird ihr Anteil wieder abnehmen und in 2050 bei etwa 22 Prozent liegen.

Die jüngeren Altersgruppen sind solch großen Schwankungen nicht unterworfen. Hier bleibt der Anteil über den Zeitverlauf jeweils recht konstant bei 18 bis 20 Prozent für die 20- bis unter 30-Jährigen und bei 21 bis 22 Prozent bei den 20- bis unter 40-Jährigen.

Auch für das Erwerbspersonenpotenzial bleibt festzuhalten, dass es in den kommenden Jahren massiven Schrumpfungs- und Alterungsprozessen unterworfen sein wird. Das bedeutet, dass die Herausforderungen der Arbeitswelt von morgen mit weniger und insgesamt älteren Menschen bewältigt werden müssen.

Die eben dargestellte Prognose der Entwicklung der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter liefert noch keine Aussagen dazu, wie sich die Erwerbsneigung bestimmter Bevölkerungsgruppen entwickelt. Es stellt sich hier die Frage, ob die prognostizierten „Verluste“ der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter durch ein verändertes Erwerbsverhalten (also eine stärkere Erwerbsneigung) bzw. durch eine Aktivierung der bisher am Arbeitsmarkt weni-

ger aktiven Bevölkerungsgruppen (z.B. Frauen, Menschen mit Migrationshintergrund) kompensiert werden können. Aber auch hier zeigen vor allem Untersuchungen des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), dass selbst eine starke Zunahme in der Erwerbsneigung bisher am Arbeitsmarkt unterrepräsentierter Bevölkerungsgruppen den beschriebenen Trend nicht aufhalten kann (vgl. Fuchs & Söhnlein 2007).

### **3. KONSEQUENZEN DES DEMOGRAPHISCHEN WANDELS FÜR DIE ARBEITSWELT**

Das Altern und Schrumpfen der Bevölkerung wird in einer Reihe von gesellschaftlichen Teilbereichen weitreichende Konsequenzen haben, die die Gesellschaft insgesamt vor neue Herausforderungen stellen (vgl. Reichert et al. 2007; Jansen et al. 2005; Frevel 2004) und in ihrem Umfang noch nicht gänzlich absehbar sind.

Das vorliegende Kapitel wird sich in diesem Zusammenhang vor allem mit der Frage auseinandersetzen, was der demographische Wandel, und hier insbesondere das Altern und Schrumpfen der Bevölkerung, für die Arbeitswelt bedeutet.

Dabei wird zum einen auf die Frage der Verlängerung der Lebensarbeitszeit einzugehen sein, die anvisiertes politisches Ziel ist. Die radikale Kehrtwende in der Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik hin zu einer längeren und stärkeren Integration älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ist vorrangig Folge der erwarteten Verschiebungen in der Bevölkerungsstruktur. Immer weniger junge Menschen werden zukünftig die Leistungen für immer mehr ältere Menschen erwirtschaften müssen. Als unmittelbare Konsequenz dieser Konstellation sind die jüngsten Entwicklungen in der Arbeitsmarkt- und Rentenpolitik zu sehen: Die sukzessive Erhöhung der Regelaltersgrenze sowie das flankierende arbeitsmarktpolitische Reformprogramm „Initiative 50plus“.

Auf der Ebene der Organisation ist es vor allem das Altern der Belegschaften, das als Folge der allgemeinen demographischen Entwicklung die betriebliche Personalpolitik in Zukunft beschäftigen wird. Organisationsdemographische Veränderungsprozesse werden bereits in naher Zukunft in einer Reihe von Betrieben zu einer stärkeren Besetzung der höheren Altersgruppen führen. Hiermit sind mindestens drei Herausforderungen verbunden: Sind Organisationen auch mit einer insgesamt älteren Belegschaft in der Lage, ihre Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit weiter auszubauen? Und zweitens: Wie wird sich das nahezu zeitgleiche Ausscheiden großer Beschäftigtengruppen – die Babyboomer rücken in die rentennahen Jahrgänge vor – auf die organisationale Wissensbasis auswirken? Und drittens schließlich stellt sich die Frage, wie und ob das Ausscheiden großer Teile der Belegschaft bei nur gering besetzten jüngeren Kohorten kompensiert werden kann.

Eine weitere bedeutende Frage ist die nach den Konsequenzen für die Beschäftigten selbst. Die Folgen des demographischen Wandels werden für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in erster Linie mittelbar spürbar werden. Für sie stellt sich vor dem Hintergrund der arbeitsmarkt- und rentenpolitischen Veränderungen die Frage, wie eine Verlängerung der Erwerbsphase tatsächlich realisiert werden kann. Dies erscheint insbesondere deshalb problematisch, weil ältere Beschäftigte immer noch einem im Vergleich zu jüngeren Beschäftigten erhöhten Beschäftigungsrisiko ausgesetzt sind, das sich im Einzelnen in ein erhöhtes Qualifikations- und Gesundheitsrisiko differenzieren lässt. Kann eine Weiterarbeit nicht realisiert werden, drohen – bei vorzeitigem Zugang zur Ren-

te – finanzielle Verluste, die bei einem für viele Beschäftigte ohnehin niedrigen Rentenniveau finanziell nicht hinnehmbar sind.

### 3.1 VERLÄNGERUNG DER LEBENSARBEITSZEIT

Die deutsche Arbeitsmarkt- und Rentenpolitik hat in den vergangenen Jahren eine radikale Kehrtwende vollzogen. Lange Zeit war es Praxis und gesellschaftlicher Konsens, ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer weit vor Erreichen der gesetzlichen Regelaltersgrenze auf verschiedenen Wegen in den vorgezogenen Ruhestand zu „verabschieden“. Diese Praxis, dass das Erwerbsleben einen immer kürzeren Zeitraum und der Ruhestand eine immer längere Phase in der Biographie von Menschen in den Industrieländern einnahm, wurde auch als „Age-Employment-Paradox“ bezeichnet (vgl. Walker 2005, S. 686)<sup>8</sup> und durch die „große Koalition für die Frührente“ (Naegele 1992) gesellschaftlich begründet und ermöglicht. An dieser Koalition waren die Politik, die Unternehmen, die Gewerkschaften und auch die Beschäftigten selbst beteiligt – aus jeweils unterschiedlichen Gründen (vgl. Naegele 1992 und 2004; Gatter 2004; Clemens 2005).

Für die Politik stand bei der Unterstützung von Wegen in einen vorzeitigen Ruhestand vor allem der Aspekt der Generationengerechtigkeit im Vordergrund. Durch die Frühausgliederung der älteren Beschäftigten sollte eine Regulierung des Arbeitskräfteangebots erreicht und den jüngeren Beschäftigten, den geburtenstarken Jahrgängen der Babyboomer Generation, Platz gemacht werden (vgl. George & Struck 2000). Diese Hoffnung hat sich nicht immer erfüllen können, denn viele Unternehmen nutzten die unterschiedlichen Frühverrentungsregelungen als personalwirtschaftliches Instrument, um den rationalisierungsbedingten Personalabbau – vor allem in den späten 1970er und 1980er Jahren – zu bewältigen und sozialverträglich abzufedern. Auf der Grundlage dieser Externalisierungsstrategie wurden die Belegschaften am „alten“ Ende reduziert, in vielen Fällen ohne junge Nachwuchskräfte in die Betriebe zu holen. Für viele der älteren Beschäftigten bedeutete die frühzeitige Verabschiedung mit dem „Goldenen Handschlag“, dass sie den erwerbsfreien Abschnitt ihres Lebens ausbauen und dies zum Gegenstand ihrer biographischen Planung machen konnten. Die Gewerkschaften schließlich sahen in der Frührente gleich-

---

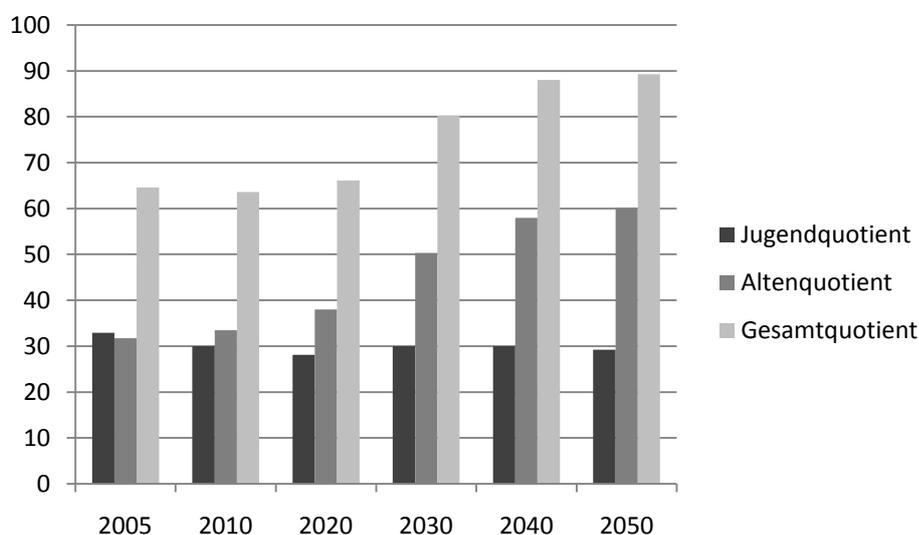
<sup>8</sup> So heißt es bei Walker (2005, S. 626): „However, the combination of workforce ageing on the one hand with the development of a European culture of early exit, on the other, has created an imperative for action. Thus, it is the age/employment paradox that is the main spur to the involvement of public policy in age management: while life expectancy in the EU has increased by around 10 years since the 1950s, the labour force participation of older male workers (60-64) has dropped from close to 80 per cent to approximately 30 per cent.“

sam eine soziale Errungenschaft der Arbeiterbewegung, mit der eine Verkürzung der Lebensarbeitszeit realisiert werden konnte (vgl. Clemens et al. 2003).

Seit einiger Zeit steht jedoch die Verlängerung der Lebensarbeitszeit bzw. die stärkere Integration älterer Menschen in das Erwerbsleben im Zentrum der sozial- und beschäftigungspolitischen Debatte. Die kürzlich beschlossene Erhöhung der Regelaltersgrenze ab 2012 („Rente mit 67“) ist als eine – wenn auch vielleicht die „prominenteste“ – Maßnahme unter weiteren renten- und arbeitsmarktpolitischen Bemühungen zu sehen, die allesamt dieses Ziel unterstützen sollen.

Betrachtet man die politischen Gründe, die für diesen Strategiewechsel ins Feld geführt werden, so bildet vor allem der eben skizzierte demographische Veränderungsprozess die Argumentationsfolie. So ist es z.B. erklärtes politisches Ziel, durch die Erhöhung des gesetzlichen Rentenzugangsalters, die Renten „demographiefest“ zu machen (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2006a). Hintergrund sind insbesondere die zu erwartenden Verschiebungen im Verhältnis von Alt und Jung, das im Allgemeinen mit dem Jugend-, Alten- und Gesamtquotienten beschrieben wird. Hier zeigt sich deutlich, dass in Zukunft immer weniger jüngere Menschen die Leistungen für immer mehr ältere Menschen aufbringen müssen (vgl. Abbildung 13).

**Abbildung 13: Entwicklung von Alten-, Jugend- und Gesamtquotient bei der Variante 1-W2**



**Quelle: Statistisches Bundesamt 2006a, eigene Darstellung**

Der Altenquotient lag Ende 2005 bei etwa 32. Das bedeutet, dass auf 100 Personen im erwerbsfähigen Alter von 20 bis unter 65 Jahren 32 Personen kommen, die 65 Jahre und älter sind. Dieses Verhältnis wird sich in Zukunft – bei Basisannahmen zu Geburtenentwicklung und Lebenserwartung sowie einer jährlichen Nettozuwanderung von 200.000 Personen – dramatisch verändern. Bis etwa 2010 bleibt der Altenquotient auf seinem heutigen Niveau, wird dann aber rasant nach oben schnellen und sich bis 2050 auf dann

60 fast verdoppelt haben. Der Jugendquotient hingegen wird leicht absinken. Die Abgrenzung des Altenquotienten entspricht der heutigen Regelaltersgrenze von 65 Jahren, wobei das tatsächliche Renteneintrittsalter niedriger ist. Betrachtet man die Entwicklung vor dem Hintergrund der neuen Altersgrenzen der „Rente mit 67“, so wird deutlich, dass auch mit einem faktisch wirksamen Renteneintrittsalter von 67 der Altenquotient nicht auf dem heutigen Niveau gehalten werden kann, sondern ansteigen wird – allerdings moderater und zwar auf einen Wert von etwa 50 (vgl. Statistisches Bundesamt 2006a, S. 46).

Neben diesen Verschiebungen im Verhältnis von Alt und Jung spielt mit Bezug auf die Rente insbesondere die fernere Lebenserwartung eine Rolle. Die seit Jahrzehnten und wohl auch in Zukunft weiter steigende fernere Lebenserwartung ist eine erfreuliche und erwünschte Folge unter anderem von medizinischem Fortschritt, steigendem Wohlstand und gesundheitsbewussterem Verhalten nachrückender Kohorten, die gleichwohl zu verlängerten Rentenlaufzeiten führt. Bereits heute liegt die Rentenbezugsdauer um zwei Drittel höher als 1960 (Bäcker et al. 2008a, S. 166).

Vor diesem Hintergrund – weniger Beitragszahler, mehr Leistungsempfänger und verlängerte Rentenlaufzeiten – hatte bereits die „Kommission zur Nachhaltigkeit der Finanzierung der sozialen Sicherungssysteme“, die sogenannte Rürup-Kommission, die Erhöhung der Regelaltersgrenze auf 67 Jahre gefordert, um über die längere und stärkere Integration Älterer die Finanzierungsprobleme der Rente abzufedern und die Ziele der Rentenreform von 2001 zu erreichen (vgl. Bundesministerium für Gesundheit und soziale Sicherung 2003, Rürup 2003). Danach soll bis 2020 der Beitragssatz nicht über 20 Prozent und bis 2030 nicht über 22 Prozent steigen (vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2006a). Die Anhebung der Altersgrenzen wird dabei unabhängig von der Entwicklung des tatsächlichen Rentenzugangsalters den Anstieg des Beitragssatzes dämpfen (vgl. Ottnad & Schnabel 2006). Gehen Versicherte tatsächlich später in Rente, verkürzen sich die Rentenlaufzeiten. Bei vorzeitigem Eintritt ergeben sich die Einsparungen aus den zusätzlichen Abschlägen von 0,3 Prozent pro Monat, um den die Rente vor Erreichen der abschlagsfreien Zeit in Anspruch genommen wird. Gleichwohl gehen die Rentenversicherungsträger aufgrund des Nachhaltigkeitsfaktors, der Verschiebungen im Verhältnis von Beitragszahlern und Rentenempfängern berücksichtigt, in vorläufigen Schätzungen von einer langfristigen Entlastungen von nur 0,5 Beitragssatzpunkten durch die Anhebung der Altersgrenzen aus (vgl. Schmähl 2007; Promberger & Wübbecke 2006).

### 3.1.1 Die Regelungen zur „Rente mit 67“

Ende 2006 hat die Große Koalition die „Rente mit 67“ beschlossen. Das „Gesetz zur Anpassung der Regelaltersgrenze an die demografische Entwicklung und zur Stärkung der Finanzierungsgrundlagen der gesetzlichen Rentenversicherung (RV-Altersgrenzenanpassungsgesetz)“, das im März 2007 dann auch vom Deutschen Bundestag verabschiedet wurde, sieht vor, dass beginnend mit 2012 die Altersgrenze für den Zugang zur Regelaltersrente schrittweise von heute 65 Jahre auf 67 Jahre (im Jahr 2029) angehoben wird (vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2006a).

Damit bildet das RV-Altersgrenzenanpassungsgesetz den vorläufigen Schlusspunkt einer Entwicklung in der gesetzlichen Rentenversicherung, die bereits mit der Rentenreform 1992 einsetzte und auf die Verlängerung der Lebensarbeitszeit bzw. auf die Erhöhung des Renteneintrittsalters abzielte (vgl. Schmähl 2007). Schon die Rentenreform von 1992 sah die Anhebung der Altersgrenzen für die verschiedenen Arten vorgezogener Altersrenten für nachwachsende Geburtsjahrgänge auf 65 Jahre sowie Rentenabschläge für eine dennoch erfolgende vorzeitige Inanspruchnahme vor (vgl. Bäcker et al. 2008b, S. 413). Durch weitere Reformen, so unter anderem durch das „Wachstums- und Beschäftigungsgesetz“ von 1996, wurden diese auf die Zukunft wirkenden Regelungen bereits zu einem Zeitpunkt verschärft, bevor überhaupt jemand konkret davon betroffen war.

Die damit gesetzten finanziellen Anreize für einen späteren Renteneintritt sollen die Rentenversicherungsträger in zweifacher Weise entlasten: einerseits durch mehr und zeitlich verlängerte Beitragszahlungen, andererseits durch verkürzte Rentenlaufzeiten. Und sollten die Renteneintritte nicht wirklich in ein höheres Alter hinausgeschoben werden, dann sollen zumindest die Abschläge für Kostenneutralität bei der Frühverrentung sorgen (vgl. Büttner & Knuth 2004). Übersicht 1 gibt einen Überblick über die aktuelle Regelungslage in Bezug auf die Altersgrenzenpolitik.

**Übersicht 1: Rentenarten und Altersgrenzen in der Rentenversicherung (Rechtsstand bis 2011)**

<b>Rentenart</b>	<b>Regelungen</b>
Regelaltersrente mit 65 Jahren	Anspruch auf eine Regelaltersrente hat, wer das 65. Lebensjahr vollendet und die allgemeine („kurze“) Wartezeit von fünf Jahren erfüllt hat. Die Regelaltersrente wird ohne Abschläge gezahlt.
Altersrente für Frauen mit 60 Jahren	Für Frauen besteht die Möglichkeit, mit 60 Jahren eine Altersrente zu beziehen, wenn sie nach Vollendung des 40. Lebensjahres mehr als 10 Jahre Pflichtbeitragszeiten vorzuweisen und die Wartezeit von 15 Jahren erfüllt haben.  Die Altersgrenze erhöht sich – beginnend ab 2006 und endend 2010 – schrittweise von 60 auf 63 Jahre.  Ab 2012 werden (neue) Altersrenten für Frauen nicht mehr geleistet. Betroffen sind die Geburtsjahrgänge ab 1952.
Altersrente für langjährig Versicherte	Auf die Altersrente haben Versicherte Anspruch, die das 63. Lebensjahr vollendet und die („große“) Wartezeit von 35 Jahren erfüllt haben.
Altersrente wegen Arbeitslosigkeit und nach Altersteilzeit mit 60 Jahren	Auf diese Altersrente haben solche Versicherte Anspruch, die <ul style="list-style-type: none"> <li>• das 60. Lebensjahr vollendet und die Wartezeit von 15 Jahren erfüllt haben und</li> <li>• entweder bei Beginn der Rente arbeitslos sind sowie innerhalb der letzten eineinhalb Jahre insgesamt 52 Wochen arbeitslos waren oder die 24 Monate Altersteilzeit ausgeübt haben.</li> </ul> <p>Die Altersgrenze erhöht sich – beginnend ab 2006 und endend 2010 – schrittweise von 60 auf 63 Jahre. Ab 2012 werden (neue) Altersrenten wegen Arbeitslosigkeit und nach Altersteilzeit nicht mehr geleistet. Betroffen sind die Geburtsjahrgänge ab 1952.</p>
Altersrente für Schwerbehinderte	Sie wird solchen Versicherten gewährt, die das 60. Lebensjahr vollendet haben und bei Beginn der Altersrente entweder als Schwerbehinderter (mindestens 50-prozentige anerkannte Schwerbehinderung) oder aber bereits als erwerbsgemindert anerkannt sind und die große Wartezeit von 35 Jahre erfüllt haben.

**Quelle: Bäcker et al. 2008b, S. 413**

Die „Rente mit 67“ kann als konsequente Fortführung der bereits 1992 eingesetzten Politik der Konsolidierung der Rentenfinanzen betrachtet werden. Die aktuelle Beschlusslage sieht nun vor, dass beginnend mit 2012 die Altersgrenze für den Zugang zur Regelaltersrente schrittweise von heute 65 Jahre auf dann 67 Jahre im Jahr 2029 angehoben wird. Für die Jahrgänge bis 1946 wird sich nichts ändern. Wer 1947 geboren wurde, kann erst mit 65 Jahren und einem Monat die gesetzliche Altersrente erhalten.

**Tabelle 2: Erhöhung der gesetzlichen Regelaltersgrenzen von 65 auf 67 Jahre: Wer kann wann abschlagsfrei in die Rente gehen?**

Geburtsjahrgang	Mindestalter für den abschlagsfreien Rentenbezug		Abschlag bei Eintritt in die Rente mit 65 in %	Kalenderjahr der Umsetzung
	Jahre	Monate		
1946	65	0	0,0	-
1947	65	1	0,3	2012
1948	65	2	0,6	2013
1949	65	3	0,9	2014
1950	65	4	1,2	2015
1951	65	5	1,5	2016
1952	65	6	1,8	2017
1953	65	7	2,1	2018
1954	65	8	2,4	2019
1955	65	9	2,7	2020
1956	65	10	3,0	2021
1957	65	11	3,3	2022
1958	66	0	3,6	2023
1959	66	2	4,2	2024
1960	66	4	4,8	2025
1961	66	6	5,4	2026
1962	66	8	6,0	2027
1963	66	10	6,6	2028
1964	67	0	7,2	2029

**Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2006a**

Die Regelaltersgrenze steigt dann zunächst von Jahrgang zu Jahrgang um einen Monat, bis dann im Jahre 2023 bei den 1958 Geborenen die für sie neue Regelaltersgrenze von 66 Jahren erreicht ist (vgl. Tabelle 2). Nach 2023 wird dann die Altersgrenze um zwei Monate pro Jahr erhöht. Für den Jahrgang 1964 gilt dann entsprechend die „Rente mit 67“. Darüber hinaus wird das Rentenzugangsalter auch bei allen anderen Rentenarten angehoben. Sonderregelungen, etwa für Schwerbehinderte, gelten fort – allerdings findet auch hier eine parallele Heraufsetzung um zwei Jahre von 60 auf 62 Jahre beim frühestmöglichen Zugangsalter statt.

Übersicht 2 zeigt die Veränderungen in den verschiedenen Rentenarten.

**Übersicht 2: Anhebung der Altersgrenzen ab 2012**

<b>Rentenart</b>	<b>Regelungen</b>
Regelaltersgrenze	Die Regelaltersgrenze wird in Jahrgangsstufen beginnend ab 2012 bis zum Jahr 2029 auf 67 Jahre angehoben.
Altersrente für langjährig Versicherte	Die Altersgrenze für langjährig Versicherte (Wartezeit von 35 Jahren) wird auf 67 Jahre erhöht; eine vorzeitige Inanspruchnahme ist nach vollendetem 63. Lebensjahr möglich. Bei vollem vorzeitigem Bezug liegt der maximale Rentenabschlag bei 14,4 Prozent.
Altersrente für Schwerbehinderte	Die Altersgrenze wird auf 65 Jahre erhöht; eine vorzeitige Inanspruchnahme ist nach vollendetem 62. Lebensjahr möglich. Bei vollem vorzeitigem Bezug liegt der maximale Rentenabschlag bei 10,8 Prozent.
Altersrente für besonders langjährig Versicherte	Die Altersgrenze für diese neu eingeführte Rentenart liegt bei 65 Jahren. Voraussetzung ist eine Wartezeit von 45 Jahren. Zur Wartezeiterfüllung zählen Pflichtbeitragszeiten aus Beschäftigung, selbstständiger Tätigkeit und Pflege sowie aus Zeiten der Kindererziehung bis zum 10. Lebensjahr des Kindes. Nicht berücksichtigt werden Pflichtversicherungszeiten wegen des Bezugs von Arbeitslosengeld oder Arbeitslosengeld II.
Große Witwenrente	Die Altersgrenze wird von 45 auf 47 Jahre angehoben, jedoch nicht bei aktueller Kindererziehung.
Rente wegen vermindelter Erwerbsfähigkeit	Maximaler Rentenabschlag von 10,8 Prozent, wenn der Beginn dieser Rente vor dem vollendeten 62. Lebensjahr liegt (bisher 60. Lebensjahr). Wer die Erwerbsminderungsrente dann mit 64 Jahren in Anspruch nimmt, hat einen Rentenabschlag von 3,6, mit 63 Jahren von 7,2 und ab dem 62. Lebensjahr und jünger den Höchstabschlag von 10,8 Prozent. Für erwerbsgeminderte Versicherte mit 35 Pflichtbeitragsjahren verbleibt es bei dem heute geltenden Alter von 63 Jahren. Ab 2024 gilt dies dann nur noch für erwerbsgeminderte Versicherte, die 40 Pflichtbeitragsjahre nachweisen können. Als Pflichtbeitragszeiten gelten grundsätzlich dieselben Zeiten wie bei der Altersrente für besonders langjährig Versicherte.

**Quelle: Bäcker et al. 2008b, S. 493**

Zwar bedeutet die Anhebung der Altersgrenzen in jedem Falle eine finanzielle Entlastung für die Gesetzliche Rentenversicherung. Gleichwohl werden die Wirkungen auf andere Bereiche innerhalb und außerhalb der Rentenversicherung vernachlässigt. So erweist sich z.B. bereits die Annahme als ungesichert, dass die älteren Beschäftigten parallel zum späteren Renteneintritt auch wirklich länger in der Erwerbstätigkeit bleiben (Bäcker 2006). Zwar hat sich gezeigt, dass das Rentenzugangsalter in den vergangenen Jahren gestiegen ist. Hierfür sind allerdings in erster Linie die Abschlagsregelungen verantwortlich, denn das erhöhte Renteneintrittsalter geht nicht zwingend mit einem verzögerten Erwerbssaustritt einher. Ein Großteil der Zugänge zur Altersrente erfolgt nicht aus der Erwerbstätig-

keit heraus, sondern aus Arbeitslosigkeit, der Altersteilzeit, aus geringfügigen Beschäftigungsverhältnissen oder schon aus Nicht-Erwerbstätigkeit. Letzteres gilt insbesondere für viele weibliche Versicherte. Arbeitslosigkeit, registriert und nicht registriert, ist ein ganz zentrales Problem speziell älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer und ist häufig gleichbedeutend mit Langzeitarbeitslosigkeit (vgl. Bäcker et al. 2008b, S. 493 ff. sowie Kapitel 3.3.1).

In diesem Zusammenhang stellt sich zudem die Kernfrage, ob die Annahme einer in Zukunft deutlich besseren Arbeitsmarktsituation Älterer überhaupt berechtigt ist und ob sich ihre derzeit häufig vielfach noch prekäre Lage auf dem Arbeitsmarkt bis spätestens 2012, also wenn der Prozess der Heraufsetzung der Regelaltersgrenze einsetzt, grundlegend geändert haben wird. Denn es steht durchaus zu befürchten, dass die Anhebung der Regelaltersgrenze und die damit mit bewirkte Ausweitung des Erwerbspersonenpotenzials den erst für die Zeit nach 2015/20 spürbar einsetzenden demographisch bedingten Rückgang des Arbeitskräfteangebots überkompensieren und die von vielen erhoffte „demographieinduzierte Entlastung“ des Arbeitsmarktes in ihrer Wirkung deutlich einschränken könnten. Berechnungen des IAB zufolge werden nämlich durch die schrittweise Anhebung des Rentenalters die demographisch bedingten Entlastungswirkungen auf dem Arbeitsmarkt deutlich verringert und verzögert (Fuchs 2006). Mit anderen Worten: Arbeitslosigkeit sinkt keineswegs – wie häufig vermutet – im „demographischen Selbstlauf“. So werden auch im Jahre 2030 noch mindestens 1,2 Mio. zusätzliche – möglichst sozialversicherungspflichtige – neue Arbeitsplätze benötigt, um Arbeitslosigkeit abzubauen. Bislang ist völlig unklar, wie diese beschäftigungspolitischen Herausforderungen bewältigt werden sollen (vgl. ebd.).

Angesichts dieser Unwägbarkeiten sieht das Gesetz eine Revisionsklausel vor: Ab 2010 ist die Bundesregierung verpflichtet, alle vier Jahre einen Bericht über die Entwicklung der Beschäftigung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer vorzulegen und eine Einschätzung darüber abzugeben, ob die Anhebung der Regelaltersgrenze unter Berücksichtigung der Arbeitsmarktlage sowie der wirtschaftlichen und sozialen Situation der Betroffenen weiterhin vertretbar erscheint und die getroffenen gesetzlichen Regelungen bestehen bleiben können. Allerdings wird im Gesetz nicht angegeben, welche Kriterien genau der Überprüfung zugrunde gelegt werden (vgl. Räder 2007; Schmähl 2007; Nakielski & Kerschbaumer 2007).

### 3.1.2 Arbeitsmarktpolitische Flankierung – Die Initiative 50plus

Die Initiative 50plus ist nach Aussage des Bundesarbeitsministeriums als flankierende Maßnahme zur „Rente mit 67“ zu verstehen und hat das Ziel, die Erwerbsbeteiligung der älteren Menschen zu verbessern und dabei zugleich die europäischen beschäftigungspolitischen Zielvorgaben von Stockholm und Barcelona zu erfüllen (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2006b).<sup>9</sup> Dies soll durch einen Maßnahmenmix erreicht werden, der sich im Grunde aus bereits bestehenden Gesetzen (zum Teil in leicht veränderter Form) und neuen Initiativen zusammensetzt (Räder 2008; Kerschbaumer & Räder 2008; Jakob & Kolf 2007; Adamy 2006).

Bereits im Jahr 2001 wurde die Frage der Beschäftigungs- und Arbeitsmarktpolitik gegenüber älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern von den Sozialpartnern aufgegriffen. Das Bündnis für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit stimmte in der Gemeinsamen Erklärung vom März 2001 darin überein, dass ein Paradigmenwechsel weg von der Frühverrentung hin zu einer Verlängerung der Lebensarbeitszeit und einer stärkeren Integration Älterer in das Erwerbsleben erforderlich sei (vgl. Frerichs & Sporket 2007; Naegele 2004; Fickinger 2005). Die hierfür notwendigen Maßnahmen sah das Bündnis vor allem in einer Verbesserung der Arbeitsbedingungen und Arbeitsorganisation, in der Sensibilisierung der Betriebe, der Förderung von Qualifizierung sowie in der Herabsetzung der Altersgrenze von 55 auf 50 Jahre bei Eingliederungszuschüssen.

Diese Forderungen sind zum Teil in das 2001 unter der Rot-Grünen Koalition verabschiedete Job-AQTIV-Gesetz eingegangen (Jakob & Kolf 2007).<sup>10</sup> Das Job-AQTIV-Gesetz enthält neben Regelungen für andere Problemgruppen des Arbeitsmarktes (z.B. Jugendliche und Geringqualifizierte) auch besondere Maßnahmen und arbeitsmarktpolitische Instrumente für ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer: So konnten in Unternehmen mit bis zu 100 Beschäftigten die Kosten für die Weiterbildung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von der Bundesanstalt für Arbeit übernommen werden. Darüber hinaus wurde beim Eingliederungszuschuss für besonders betroffene ältere schwerbehinderte Beschäftigte die Altersgrenze von 55 auf 50 Jahre herabgesetzt.

---

<sup>9</sup> Die Ziele von Stockholm und Barcelona sind Teil der Europäischen Beschäftigungsstrategie, die eine zentrale Stellung im Rahmen der sogenannten Lissabon-Strategie einnimmt. Die Lissabon-Strategie besagt, dass Europa bis 2010 zum wettbewerbsfähigsten und dynamischsten wissensbasierten Wirtschaftsraum der Welt werden solle (vgl. European Commission 2007, S. 58 ff.). Mit Blick auf die Gruppe der älteren Beschäftigten wurde im Rahmen des Stockholm-Gipfels die Maßgabe ausgegeben, dass die Beschäftigungsquote der 55- bis 64-jährigen Männer und Frauen bis 2010 auf 50 Prozent angehoben werden solle. Das Barcelona-Ziel hingegen bezieht sich auf den faktischen Renteneintritt. Dieser soll im gleichen Zeitraum durchschnittlich um 5 Jahre verzögert werden.

<sup>10</sup> AQTIV steht für Aktivieren, Qualifizieren, Trainieren, Investieren, Vermitteln.

Die Initiative 50plus hat bereits bestehende Regelungen und Initiativen aufgenommen und weiterentwickelt. So bilden das Kombilohnmodell, der Eingliederungszuschuss, die Befristung sowie die Förderung der Weiterbildung die Kernelemente. Darüber hinaus gehören zu dem „Paket“ Initiative 50plus die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) sowie das Arbeitsmarktprogramm Perspektive 50plus. Die Maßnahmen umfassen im Einzelnen (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2006b):

- *Kombilohn für Ältere:* Über die Neugestaltung der Entgeltsicherung sollen ältere Arbeitslose ermutigt werden, einen – im Vergleich zu ihrem bisherigen – geringer bezahlten Job anzunehmen. Im ersten Jahr werden 50 Prozent der Lohndifferenz zum bisherigen Nettoentgelt erstattet und im zweiten Jahr noch 30 Prozent. Die Rentenversicherungsbeiträge werden auf 90 Prozent aufgestockt, gemessen am vorherigen versicherungspflichtigen Bruttoentgelt.
- *Eingliederungszuschuss:* Bei mindestens einjähriger Beschäftigung wird ein Eingliederungszuschuss von mindestens 30 Prozent der Lohnkosten an den Arbeitgeber geleistet. Die Förderhöchstgrenzen liegen bei drei Jahren und 50 Prozent. Der Eingliederungszuschuss wird nur geleistet, wenn ein Beschäftigungsverhältnis für mindestens ein Jahr begründet wird.
- *Förderung der beruflichen Weiterbildung:* Der Anwendungsbereich der bestehenden Regelung zur Weiterbildungsförderung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wird erweitert. Künftig werden Beschäftigte ab 45 Jahren in Betrieben mit weniger als 250 Beschäftigten Förderleistungen erhalten (bisher ab 50 Jahre und Betriebe bis 100 Beschäftigte). Dieses Qualifizierungsprogramm ist Teil der sogenannten WeGebAU-Initiative (Weiterbildung Geringqualifizierter und beschäftigter älterer Arbeitnehmer in Unternehmen).
- *Befristungsregelung:* Die Regelung zur Befristung von Arbeitsverhältnissen mit dem beginnenden 52. Lebensjahr wurde europarechtskonform ausgestaltet. Konkret bedeutet dies, dass der Abschluss eines befristeten Arbeitsvertrages zugelassen wird, wenn der Arbeitnehmer bzw. die Arbeitnehmerin bei Beginn des befristeten Arbeitsverhältnisses das 52. Lebensjahr vollendet hat und unmittelbar vor Beginn des befristeten Arbeitsverhältnisses mindestens 4 Monate beschäftigungslos gewesen ist, Transferkurzarbeitergeld bezogen oder an einer öffentlich geförderten Beschäftigungsmaßnahme teilgenommen hat.
- *Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA):* In INQA engagieren sich Bund, Länder, Sozialpartner, Unternehmen und weitere Akteure und entwickeln praxisnahe Maßnahmen, um die Arbeitsbedingungen für Ältere zu verbessern. Zu den relevanten Aktivitäten gehören unter anderem der „Thematische Initiativkreis 30, 40, 50 plus – Älterwerden in Beschäftigung“ sowie „Das Demografie-Netzwerk“ (DDN).

- *Beschäftigungspakt für Ältere in den Regionen – Bundesprogramm „Perspektive 50plus“*: Das Bundesprogramm „Perspektive 50plus“ bildet das Dach für die Förderung von bundesweit 62 regionalen Beschäftigungspakten zur beruflichen Wiedereingliederung Älterer in den (allgemeinen) Arbeitsmarkt. Der Schwerpunkt der Aktivitäten liegt auf dem Aufbau und der Weiterentwicklung von Netzwerken und Kooperationen. Bis Ende September 2007 wurden etwa 20.000 Langzeitarbeitslose über 50 Jahre in den allgemeinen Arbeitsmarkt vermittelt. Zum 01. Januar 2009 wurde das Programm auf mehr als 50 Prozent des Bundesgebietes ausgeweitet. Jetzt sind 237 Arbeitsgemeinschaften, Optionskommunen und Arbeitsagenturen an den 62 Beschäftigungspakten beteiligt – 43 mehr als 2008 (vgl. Nakielski & Winkel 2009, S. 29).

Auch wenn hier nicht ausschließlich „alter Wein in neuen Schläuchen“ angeboten wird, so ist doch danach zu fragen, wie die Wirkung dieser Instrumente vor dem Hintergrund der Nutzung bisheriger gesetzlicher Regelungen zu bewerten ist und ob die gesteckten Ziele erreicht werden können. Eine frühere Untersuchung des IAB aus dem Jahre 2005 kommt zu dem Schluss, dass die bisherigen Maßnahmen der aktiven Arbeitsmarktpolitik nicht zu einer nachhaltigen Verbesserung der individuellen Beschäftigungschancen Älterer beigetragen haben. Instrumente wie die Entgeltsicherung oder die Förderung von Weiterbildung sind bislang kaum genutzt worden (Eichhorst & Sproß 2005). Gründe hierfür sind zum einen ein nur geringer Bekanntheitsgrad der Instrumente sowie zum anderen ein recht hoher bürokratischer Aufwand. Auch Adamy (2008, S. 61) konstatiert, dass das Sonderprogramm „WeGebAu“, das die Förderung der betrieblichen Weiterbildung von geringqualifizierten und älteren Beschäftigten zum Ziel hat, weit hinter den Erwartungen zurückgeblieben ist.

### 3.2 KONSEQUENZEN FÜR ORGANISATIONEN

Organisationen sind sowohl von den demographischen Prozessen als auch von der Veränderung der politischen Rahmenbedingungen, dem eben beschriebenen Paradigmenwechsel in der Arbeitsmarkt- und Rentenpolitik, betroffen. Zum einen wird die Alterung und Schrumpfung der Bevölkerung nicht vor den Toren der Betriebe und Verwaltungen halt machen. Auch hier ist damit zu rechnen, dass die Belegschaften in den kommenden Jahren altern werden. In einigen Branchen und Organisationen hat dieser Prozess bereits eingesetzt, so z.B. in der Eisen- und Stahlindustrie, die bereits heute mit über 43 Jahren ein vergleichsweise hohes Durchschnittsalter aufweist (vgl. Georg et al. 2008, Rosenbohm 2008).<sup>11</sup> Zum anderen wird es für Organisationen in Zukunft aufgrund der Abschaffung von staatlich subventionierten Frühverrentungsoptionen und dem Auslaufen der Regelungen zur Altersteilzeit schwieriger, ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vorzeitig und „kostengünstig“ vor Erreichen der Regelaltersgrenze aus dem Unternehmen auszuliefern.

Das folgende Kapitel beschreibt, welche unmittelbaren und mittelbaren Folgen der demographische Wandel für Organisationen zeitigen wird.<sup>12</sup>

#### 3.2.1 Verschiebungen in der Organisationsdemographie

Unmittelbare Folge des demographischen Wandels für Unternehmen, Betriebe und Verwaltungen werden Veränderungen ihrer Organisationsdemographie sein.<sup>13</sup> Genau wie für Bevölkerungen lassen sich auch für Organisationen demographische Analysen und Prog-

---

<sup>11</sup> Nicht zuletzt aus diesem Grund ist die Eisen- und Stahlindustrie die erste Branche, in der explizit ein Tarifvertrag zur Gestaltung des demographischen Wandels abgeschlossen wurde (vgl. Georg et al. 2008).

<sup>12</sup> Bei der Ausrichtung der vorliegenden Arbeit dürfte es klar sein, dass hier nur ein Aspekt des demographischen Wandels mit Bezug zu Organisationen beschrieben wird, nämlich der Aspekt der Arbeit. Außen vor bleiben müssen andere Aspekte wie z.B. Marktveränderungen durch eine insgesamt alternde Kundschaft. Gleichwohl sind diese Aspekte der sogenannten Seniorenwirtschaft für Organisationen von großer Bedeutung (vgl. dazu Heinze 2005).

<sup>13</sup> Mittman definiert Organisationsdemographie wie folgt: „This paper defines organizational demography to encompass the age, tenure, race, and sex composition of an organization or an organizational subunit such as a division, workgroup or job. Organization demography consists of the patterns or distributions of demographic traits within and across organizations and their subunits“ (Mittman 1992, S. 6).

nosen erstellen (vgl. Nienhüser 2002; Mittman 1992; Pfeffer 1983, 1997).<sup>14</sup> Während organisationsdemographische Analysen ganz unterschiedliche Aspekte wie Geschlecht, Qualifikation, ethnische Zugehörigkeit etc. aufgreifen, soll hier insbesondere die Frage des Alters bzw. des Alterns interessieren. Entsprechend der generellen demographischen Trends wird sich in Organisationen eine zunehmende Alterung der Belegschaften vollziehen, wobei sich die Entwicklungen zwischen einzelnen Branchen und Organisationen zum Teil deutlich voneinander unterscheiden werden.

Mittman nennt drei verschiedene Maße, die das Altern der Belegschaft widerspiegeln: „Age composition can be represented by such measures as the mean age of all workers, the variance of their age distribution, or the proportion of workers in each of a number of age ranges” (Mittman 1992, S. 7).<sup>15</sup> Für die vorliegende Arbeit ist insbesondere das letztgenannte Maß von Bedeutung, die Altersstruktur, da sich hier das Verhältnis verschiedener Altersgruppen zueinander zeigt.

Die Ausgangspositionen mit Bezug zu den zu erwartenden organisationsdemographischen Entwicklungsprozessen, also die derzeitigen Altersstrukturen der Belegschaften, gestalten sich dabei von Organisation zu Organisation recht unterschiedlich und sind das Produkt vorangegangener Personalentscheidungen (vgl. Mittman 1992; Köchling 1995; Gatter 1999; Nienhüser 2000; Huber 2000;).<sup>16</sup>

Buck et al. (2002, S. 49 ff.) unterscheiden idealtypisch altersheterogene und altershomogene Altersstrukturen, wobei letztere nochmals differenziert werden in komprimierte, alterszentrierte und jugendzentrierte Altersstrukturen (vgl. Abbildung 14).

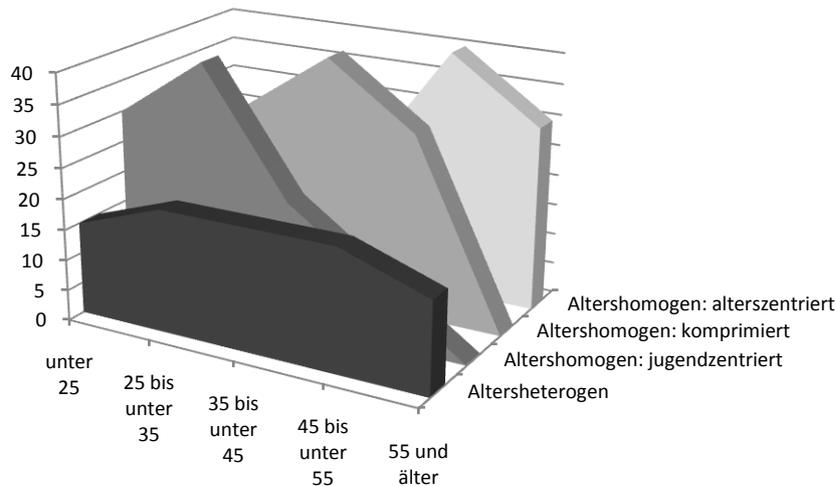
---

<sup>14</sup> „Die Grundidee des Organisationsdemographie-Konzepts besteht darin, dass Organisationen – wie Gesellschaften – Sozialsysteme sind, und dass man alle Variablen der demographischen Forschung auch auf die organisationale Ebene beziehen kann“ (Nienhüser 2000, S. 59).

<sup>15</sup> Vgl. dazu auch Nienhüser (2000, S. 56), wo es heißt: „Mit *betrieblicher Altersstruktur* sind zum einen der Anteil älterer Arbeitnehmer (bzw. der Altersdurchschnitt), zum anderen aber die Verteilung (statistisch gesehen: die Streuung) des Lebensalters und des Dienstalters der Beschäftigten einer Unternehmung oder in einem Unternehmen gemeint“ (Hervorhebungen im Original).

<sup>16</sup> Wobei sich nicht nur die Altersstrukturen verschiedener Organisationen voneinander unterscheiden, sondern auch in ein und derselben Organisation mit unterschiedlichen Altersstrukturen in je verschiedenen Abteilungen zu rechnen ist.

**Abbildung 14: Idealtypische Altersverteilungen: Homogenität vs. Heterogenität**



**Quelle: Buck et al. 2002, S. 55**

*Altershomogene Altersstrukturen* weisen im Vergleich zu den heterogen Altersstrukturen immer die Dominanz einer Altersgruppe auf. In Betrieben mit einer komprimierten Altersstruktur dominiert die Gruppe der 30- bis 40-jährigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Eine solche Altersstruktur ist in den meisten Fällen das Produkt eines massiven Personalabbaus, der in den vergangenen Jahren aufgrund von Produktivitätssteigerungen, Marktveränderungen und Rationalisierungsmaßnahmen realisiert wurde (vgl. auch Huber 2002, S. 79). Während der Personalabbau in Sozialplänen vor allem über die frühere Ausgliederung der älteren Beschäftigten geregelt wurde, konnten aufgrund der wirtschaftlichen Entwicklung oftmals nicht in gleichem Maße jüngere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingestellt werden, so dass es in diesen Betrieben insgesamt zu schrumpfenden Belegschaften kam. Besonders häufig – aber nicht ausschließlich – findet sich dieses Phänomen in ostdeutschen Betrieben, die nach der Wende – unter Nutzung von groß angelegten Frühverrentungsprogrammen – massiv Personal abbauten (vgl. Pawlowski 2001). Hier altert die Belegschaft gemeinsam und es steht für die kommenden Jahre zu erwarten, dass große Gruppen rentennaher Jahrgänge die Unternehmen nahezu zeitgleich verlassen. Damit geht die komprimierte Altersstruktur bei einer unveränderten Personalpolitik zwangsläufig in eine alterszentrierte Personalstruktur über, die durch einen überproportional großen Anteil älterer Beschäftigter gekennzeichnet ist (vgl. Huber 2000, S. 83).

Als altershomogene jugendzentrierte Form der Altersstruktur einer Organisation bezeichnen Buck et al. (2002, S. 52) den idealtypischen Fall, dass überproportional jüngere und nur wenige oder gar keine älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt sind. Als Paradebeispiel hierfür nennen sie die betrieblichen Altersstrukturen in weiten Teilen

der IT- und Software-Branche. Diese Organisationen rekrutieren ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in erster Linie direkt von der Hochschule, um so neues und aktuelles technologisches Know-how in die organisationale Wissensbasis einspeisen zu können. Diese eindimensionale Strategie der Personalgewinnung und des organisationalen Wissensmanagements wird jedoch alsbald an ihre Grenzen stoßen und in der Breite nicht mehr zu realisieren sein, da aufgrund der schwach besetzten jüngeren Kohorten qualifizierte Absolventen nur noch in geringerem Ausmaß zur Verfügung stehen werden.

*Altersheterogene Altersstrukturen* hingegen entsprechen nahezu einer Gleichverteilung der Beschäftigten über die verschiedenen Altersgruppen.<sup>17</sup> Buck et al. bezeichnen diese Form der Altersstruktur als „richtige Altersmischung“, die dann gegeben ist, wenn jeweils etwa ebenso viele Beschäftigte eingestellt werden wie aus dem Unternehmen ausscheiden („natürliche Fluktuation“) und dabei keine Altersgruppe dominiert.

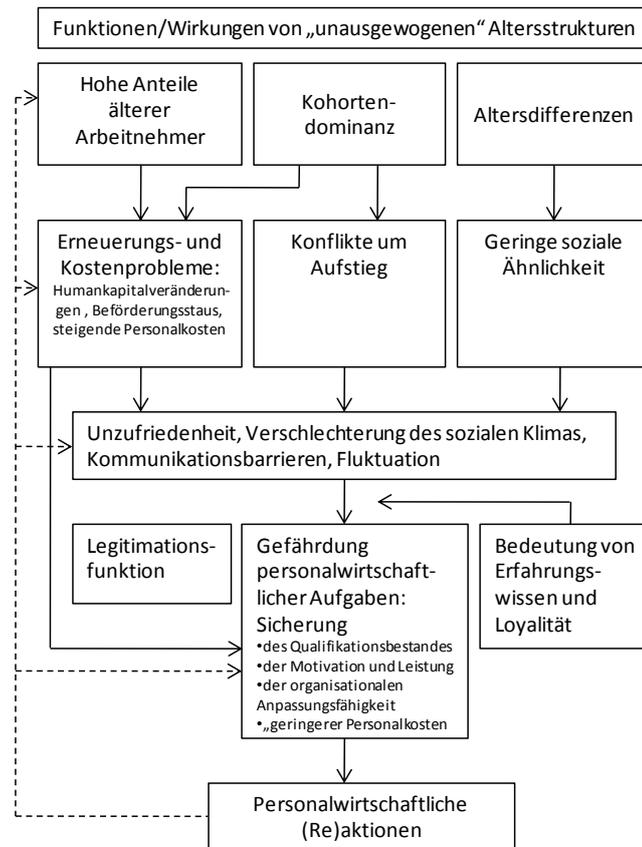
Auch Nienhüser (2000) untersucht betriebliche Altersstrukturen. Im Zentrum seiner Untersuchung steht die Frage: „Welche Wirkungen haben unterschiedliche Ausprägungen der betrieblichen Altersstruktur in Bezug auf personalwirtschaftlich relevante Variablen wie die Sicherung eines adäquaten Qualifikationsbestandes, auf Motivation und Arbeitsleitung, auf die organisationale Anpassungsfähigkeit sowie auf die Personalkosten?“ (Nienhüser 2000, S. 55 f.). Den theoretischen Rahmen für sein Modell (vgl. Abbildung 15) bildet zum einen die ökonomische, humankapital bzw. entscheidungstheoretische Perspektive und zum anderen das Organisationsdemographie-Konzept (vgl. Nienhüser 2000, S. 58 ff.).

Nienhüser identifiziert drei verschiedene „unausgewogene“ Altersstrukturen, die unterschiedliche Auswirkungen auf die Personalwirtschaft haben. Unausgewogen nennt Nienhüser Altersstrukturen (a) mit einem hohen Anteil älterer Beschäftigter, (b) in denen eine Kohorte dominiert oder die (c) durch große Altersdifferenzen gekennzeichnet sind. Diese unterschiedlichen organisationsdemographischen Konstellationen haben je verschiedene Auswirkungen auf die Personalwirtschaft einer Organisation, die im Modell abgebildet sind.

---

<sup>17</sup> Von einer absoluten Gleichverteilung aller Altersgruppen kann jedoch auch in der heterogenen Altersstruktur nicht ausgegangen werden, da die unterschiedlichen Kohorten auch in unterschiedlich starker Besetzung in der Bevölkerung bzw. am Arbeitsmarkt auftreten (vgl. Buck et al. 2002, S. 54).

**Abbildung 15: Wirkungen „unausgewogener“ Altersstrukturen**



Quelle: Nienhüser 2000, S. 57

(a) Hoher Anteil älterer Beschäftigter

Ein höherer Anteil von älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist nach Nienhüser dann ein Vorteil, „wenn Erfahrungswissen für die Organisation wichtig ist, das man nur durch eine lange Zugehörigkeit zur Organisation oder durch lange Berufstätigkeit erwerben kann“ (Nienhüser 2000, S. 61). Dem entsprechend bedeutet ein größerer Anteil älterer Beschäftigter dann eher ein Problem für die Erfüllung personalwirtschaftlicher Aufgaben, wenn eben ein solches Erfahrungswissen weniger wichtig ist. Weiterhin kann ein großer Anteil Älterer zu Beförderungstaus führen, das heißt, jüngeren und mittelalten Kohorten, die in leitende und Führungspositionen nachrücken möchten, ist der Weg durch ihre älteren Kolleginnen und Kollegen versperrt, was wiederum negative Auswirkungen auf die Leistungsmotivation und das Betriebsklima haben kann. Ein dritter Aspekt, der bei einem hohen Anteil von älteren Beschäftigten möglicherweise zu Problemen in der Personalwirtschaft führen kann, ist nach Nienhüser der Kostenfaktor, da ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufgrund von Senioritätsregelungen oftmals höhere Personalkosten aufweisen als jüngere (vgl. Nienhüser 2002, S. 62).

#### (b) Dominanz einer Kohorte

Die Dominanz einer Kohorte beschreibt im Grunde das gleiche Phänomen, das in der Idealtypologie von Buck et al. (2002) durch altershomogene Strukturen abgebildet wird. Ähnlich wie bei einem hohen Anteil älterer Beschäftigter kann die Dominanz einer Kohorte zu Erneuerungsproblemen und damit zu einem gestörten Qualifikationstransport durch Beförderungstaus führen. Das bedeutet, dass das Wissen nicht an den Stellen in der Organisation platziert werden kann, an denen es im Grunde benötigt würde. Hierdurch kann zum einen die Anpassungsfähigkeit der Organisation an z.B. Markt- oder Technologieveränderungen gefährdet werden. Darüber hinaus bewirkt die Kohortendominanz eine ungleiche Verteilung von Aufstiegschancen, die zu Konflikten, Unzufriedenheit und Motivationsrückgängen führen kann (vgl. Nienhüser 2002, S. 62 ff.).

#### (c) Altersdifferenzen

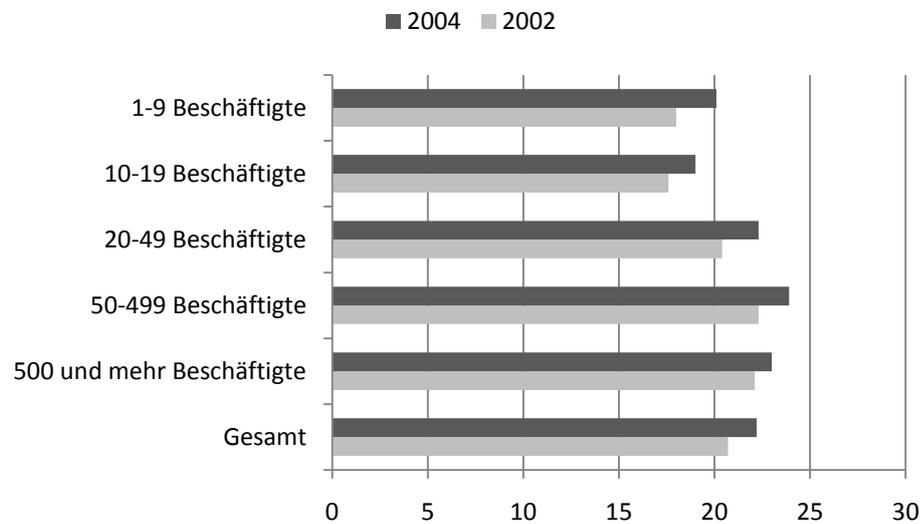
Große Dienst- und Lebensaltersdifferenzen führen, das haben Ergebnisse aus der sozialpsychologischen Forschung gezeigt, zu sozialen Unähnlichkeiten, die sich in Wert- und Interessenunterschieden ausdrücken. Hierdurch wiederum kann es in der Organisation zu Kommunikationsbarrieren kommen, die verhindern, dass relevantes Wissen in der Organisation „fließen“ kann. Diese unzureichende Weitergabe von Informationen kann neben den ökonomischen auch soziale Folgen haben, die sich in einem Motivationsrückgang äußern (vgl. Nienhüser 2002, S. 65 f.).

Betrachtet man die organisationsdemographische Entwicklung in den Betrieben, so scheint es insbesondere die Alterung der Belegschaften zu sein, die die Personalpolitik und die Organisationen insgesamt vor neue Herausforderungen stellt.

Dass die Betriebe bereits heute altern und der demographische Wandel sich somit auch auf die Organisationsdemographie niederschlägt, hat eine Untersuchung des IAB gezeigt. So hat in den letzten Jahren der Anteil an Betrieben mit älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern über 50 Jahre kontinuierlich zugenommen und lag 2004 bei rund 60 Prozent (vgl. Bellmann et al. 2006, S. 43 ff.).

Anhand der Daten des IAB-Betriebspanels ist es möglich, Aussagen über die Entwicklung der Altersstruktur nach Betriebsgrößen zu machen. Die Abbildung 16 und Abbildung 17 zeigen, dass der Anteil der über 50-Jährigen in allen Betriebsgrößen von 2002 bis 2004 gestiegen ist, und zwar in Westdeutschland von 20,7 Prozent in 2002 auf 22,2 Prozent in 2004. Im Osten fällt die Alterung sogar noch stärker aus.

**Abbildung 16: Anteile der über 50-Jährigen in Betrieben nach unterschiedlichen Größenklassen von 2002 bis 2004 in Westdeutschland**

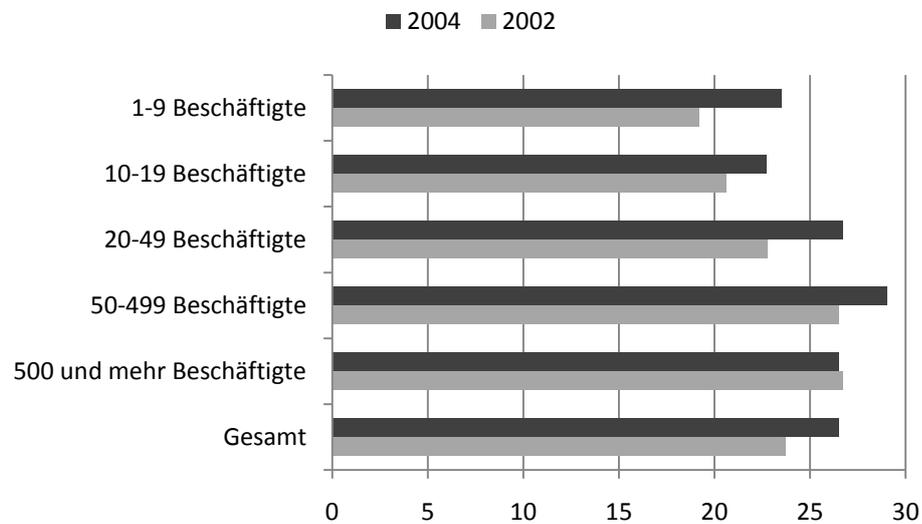


**Quelle: Bellmann et al. 2007, eigene Darstellung**

Waren hier in 2002 insgesamt 23,7 Prozent in den Betrieben 50 Jahre und älter, so stieg dieser Anteil bis 2004 auf 26,5 Prozent. Mehr als jeder vierte Beschäftigte in den Betrieben Ostdeutschlands ist damit also 50 Jahre oder älter. Dies kann als weiterer Beleg dafür gelten, dass die Belegschaften demographisch bedingt zunehmend altern.

Auffällig ist, dass der Anteil der über 50-Jährigen mit zunehmender Betriebsgröße steigt. Das gilt allerdings nicht für Großunternehmen mit über 500 Beschäftigten. Grund für die hier im Vergleich zur nächstkleineren Betriebsgröße geringeren Anteile Älterer sind möglicherweise betriebliche Frühverrentungsprogramme, die in Großbetrieben weiter verbreitet sind als in kleineren Betrieben. Darüber hinaus ist der Anteil an über 50-jährigen Beschäftigten an den Belegschaften über die Betriebsgrößen hinweg in Ostdeutschland größer.

**Abbildung 17: Anteile der über 50-Jährigen in Betrieben nach unterschiedlichen Größenklassen von 2002 bis 2004 in Ostdeutschland**

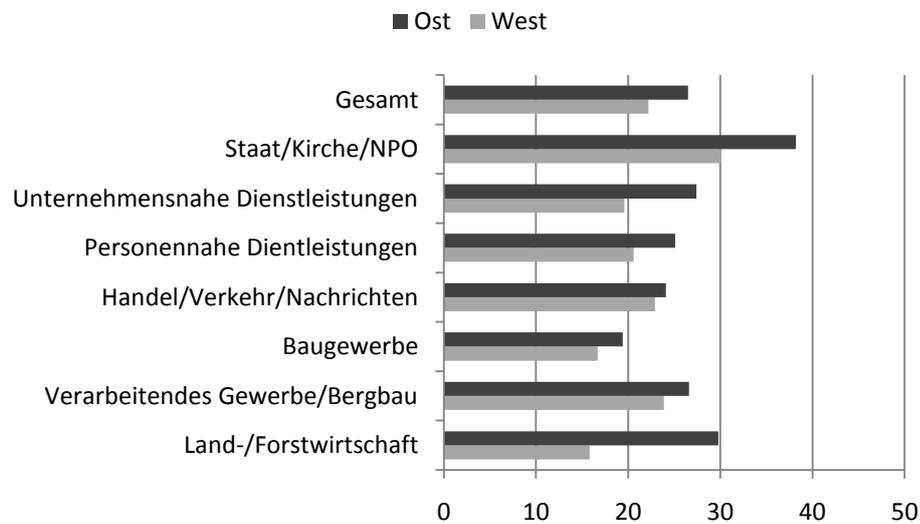


**Quelle: Bellmann et al. 2007, eigene Darstellung**

Ein Blick auf die Altersstrukturen der Betriebe nach Branchen zeigt, dass auch hier zum Teil erhebliche Unterschiede bestehen – sowohl zwischen den Branchen als auch regional zwischen Ost und West (vgl. Abbildung 18). Generell weisen die Betriebe in Ostdeutschland – ganz unabhängig von der Branche – einen größeren Anteil Älterer auf.

Der größte Anteil von älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern findet sich beim Staat (also vornehmlich im Öffentlichen Dienst), den Kirchen und den sogenannten Non-Profit-Organisationen (NPO), wobei die Unterschiede zwischen Ost und West beträchtlich sind. Beträgt der Anteil der Älteren hier in Westdeutschland knapp über 30 Prozent, so liegt er im Osten des Landes bei über 38 Prozent. Diese Altersproblematik des öffentlichen Dienstes ist auch aus anderen Untersuchungen bekannt (vgl. Marstedt et al. 2003) und wird sich in den kommenden Jahren noch verschärfen.

**Abbildung 18: Anteile der über 50-Jährigen in den Betrieben nach Branchen in 2004 in Ost- und Westdeutschland**



**Quelle: Bellmann et al. 2007, eigene Darstellung**

Andere Branchen mit einem großen Anteil Älterer sind in Ostdeutschland vor allem die Land- und Forstwirtschaft (knapp 30 Prozent), die unternehmens- und personennahen Dienstleistungen sowie das verarbeitende Gewerbe. In allen Branchen ist mehr als jeder Vierte 50 Jahre oder älter. Im Westen werden diese hohen Anteilswerte von anderen Branchen nicht erreicht. Hier weisen das verarbeitende Gewerbe mit knapp 24 Prozent und Handel/Nachrichten/Verkehr mit knapp 23 Prozent vergleichsweise hohe Anteile an Älteren auf.

Die Alterung der Belegschaften wird sich auch in Zukunft, dann wohl eher noch verstärkt, fortsetzen, was sich nicht zuletzt in einem weiteren Anstieg des Durchschnittsalters der Beschäftigten niederschlagen wird – natürlich mit den eben beschriebenen betriebsbezogenen Unterschieden. Bellmann et al. (2007) prognostizieren, dass bis 2020 das Durchschnittsalter der Beschäftigten in Westdeutschland auf 47 Jahre und in Ostdeutschland gar auf 52 Jahre steigen wird.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die unmittelbare Konsequenz des demographischen Wandels auf der organisationalen Ebene das Altern der Belegschaften ist, das bereits in den letzten Jahren eingesetzt hat und sich in Zukunft noch verstärkt darstellen wird – mit je verschiedenen Auswirkungen auf unterschiedliche Altersstrukturtypen sowie auf unterschiedliche Branchen und Betriebsgrößen.

Im Folgenden werden diese eher mittelbaren Folgen des demographischen Wandels für die Organisationen thematisiert. Diese Folgen ergeben sich zum einen aus der Alterung der Belegschaften sowie aus dem Schrumpfen der nachrückenden Kohorten.

### 3.2.2 Verlust von Wissen und Know-how

Die Alterung der Belegschaften wird insbesondere in solchen Betrieben zu Problemen führen, die eine unausgewogene Altersstruktur in dem Sinne aufweisen, dass die mittelalten und/oder älteren Jahrgänge dominieren. In den nächsten Jahren ist in diesen Unternehmen mit einer Reihe von Austritten zu rechnen, da große Kohorten nahezu gemeinsam die Unternehmen in Richtung Ruhestand verlassen werden.

Für die organisationale Wissensbasis bedeutet das zeitgleiche Ausscheiden vieler älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oftmals den schmerzhaften Verlust des in jahrelanger Tätigkeit entwickelten erfahrungsbasierten Berufswissens, das durch die Einstellung Jüngerer, wenn überhaupt in ausreichender Menge und Qualität vorhanden (vgl. Kapitel 2.3), nicht einfach zu ersetzen sein wird. Dies bestätigt auch eine Befragung von 389 Betrieben aus dem Automobilbau, dem Maschinenbau sowie der Metall- und Elektroindustrie durch das Institut der Deutschen Wirtschaft (Institut der Deutschen Wirtschaft 2004). Vier von fünf Unternehmen gaben an, dass sie die „über 45-jährigen Technik-Koryphäen als unentbehrliche Wissensträger“ (ebd., S. 4) keinesfalls missen möchten. Darüber hinaus schätzen es 70 Prozent der Unternehmen, dass Ältere sich in der Organisation ein Netzwerk aufgebaut haben; und ebenso viele Unternehmen halten die Erfahrung der älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für unentbehrlich.

Es liegen allerdings bisher keine Untersuchungen dazu vor, welche betrieblichen Folgekosten der Wissens- und Kompetenzverlust bzw. die „gigantische volkswirtschaftliche Verschwendung“ (Ebert et al. 2007, S. 25) durch die Frühausgliederung älterer Beschäftigter auf betrieblicher Ebene verursacht hat. Es ist jedoch anzunehmen, dass ein abrupter Wissensverlust bzw. der „unkoordinierte Verlust von Know-how“ (Piorr et al. 2006, S. 83) nicht ohne Weiteres von den Organisationen kompensiert werden kann (vgl. De Long 2004).<sup>18</sup>

Im Learntec Monitor „Ageing Workforce“ wurden 2006 157 Personal- und Bildungsverantwortliche in deutschen Unternehmen mit mindestens 100 Beschäftigten befragt. Eine der Fragen lautete: „Was schätzen Sie: Wenn ein älterer Mitarbeiter aus ihrem Unternehmen ausscheidet, wie viel Prozent seines betrieblichen Know-hows gehen dem Unternehmen dann verloren?“ Im Durchschnitt gaben die Befragten an, dass etwa 35 Prozent des Wissens für das Unternehmen verlogen gingen. Ein Fünftel der Befragten war sogar der Auffassung, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter 50 bis 59 Prozent ihres Wissens mit in die Rente nehmen (vgl. Michel 2006).

---

<sup>18</sup> Nienhüser (2000, S. 65) beschreibt dieses Phänomen, analog zum Beförderungsstau, als Beförderungssog, der dann entsteht, wenn eine „große Alterskohorte gemeinsam aus dem Unternehmen ausscheidet“. Dann nämlich „liefern die nachfolgenden Altersgruppen nicht genügend ‚Nachschub‘, und die Qualifikationssicherung wird gefährdet“ (ebd.).

Eine andere Untersuchung, die vom Institut für Arbeitswissenschaft der Ruhr-Universität Bochum in der Chemischen Industrie durchgeführt wurde, hat ein ähnliches Bild ergeben (vgl. Riese 2007). Hier hat sich gezeigt, dass vor allem große Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten Schwierigkeiten bei der strukturellen Überalterung ihrer Belegschaften und bei der Verrentung ganzer Gruppen älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie dem damit verbundenen Know-how-Verlust sehen. Ältere gelten in den Unternehmen nicht nur als Experten, sondern gleichsam als Betriebsgedächtnis, da sie an der organisationalen Entwicklung maßgeblich beteiligt oder zumindest in sie involviert waren.

In einer weiteren Untersuchung, die vom britischen Institute for Strategic Change durchgeführt wurde, wurden insgesamt 75 Führungskräfte aus 26 global operierenden Chemieunternehmen in den USA, Japan und Europa interviewt. Hierbei konnten insbesondere vier Probleme hinsichtlich des umfangreichen Wissensverlusts identifiziert werden (vgl. De Long 2002a, 2002b):

(a) Verringerte Innovationsfähigkeit

Geht das wertvolle Erfahrungswissen älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verloren, so kann das die Innovationsfähigkeit, eine zentrale strategische Größe in den meisten global operierenden Unternehmen, gefährden bzw. verringern. Dies ist insbesondere der Fall, wenn es sich dabei um Beschäftigte aus dem Bereich „Forschung und Entwicklung“ handelt. Vor allem wenn es um die Um- und Durchsetzung von Innovationen geht, um diese dann schließlich auch zur Marktreife zu bringen, sind erfahrene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit entsprechendem Markt- und Kundenwissen notwendig.

(b) Gefährdung von Wachstumsstrategien

Die Unternehmen sehen ihre Wachstumsstrategien durch das Ausscheiden ihrer älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor allem aus zwei Gründen gefährdet. Zum einen wird bei der Ausweitung der betrieblichen Aktivitäten ihre Arbeitskraft und ihr Erfahrungswissen benötigt – dies umso mehr, da jüngere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mit der geforderten Qualifikation oftmals nicht in ausreichendem Maße am Arbeitsmarkt verfügbar sind. Zum anderen werden die älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Mentoren für neue und jüngere Beschäftigte benötigt, die im Rahmen der unternehmerischen Expansion rekrutiert werden.

(c) Geringere Qualität/mehr Fehler

Aufgrund der Komplexität vieler computergesteuerter Arbeitsprozesse in den Betrieben der Chemieindustrie ist für einen reibungslosen Ablauf ein solides Prozesswissen erforderlich, dass vor allem von den erfahrenen älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vorgehalten wird. Bei jüngeren Beschäftigten, so berichten die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner, komme es dagegen häufiger zu Ablaufproblemen in den Prozessen. Als Beispiel führt De Long die Explosion in einem Werk eines US-amerikanischen Chemieun-

ternehmens an. Hier wurde festgestellt, dass der verantwortliche Ingenieur erst seit einem Jahr im Berufsleben stand und dass die mit der Überwachung betrauten Personen alle weniger als ein Jahr in dem entsprechenden Bereich beschäftigt waren. Doch nicht nur die Vermeidung von Fehlern, sondern auch die Fehlerbehebung gestaltet sich ohne das entsprechende Erfahrungswissen problematisch.

#### (d) Geringere Effizienz

Das erfahrungsbasierte und organisationsspezifische Prozesswissen der älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sorgt nicht nur für eine geringere Anzahl an Fehlern und eine zügige und gewissenhafte Fehlerbehebung, sondern ermöglicht generell eine effizientere Arbeitsweise. Eine interviewte Führungskraft bringt das wie folgt auf den Punkt: „What you really lose through people leaving is efficiency – knowledge of how to get a job done faster and better“ (zitiert nach De Long 2002a, S. 2).

In denn meisten Unternehmen ist es bisher völlig unklar, wie mit dem drohenden Verlust von Wissen umgegangen werden kann. Oftmals existieren nur recht konservative und unterkomplexe Formen des Wissenstransfers (kurze Übergabe- oder Einarbeitungsphasen), die weder die relevanten zu transferierenden Wissensbestandteile ausreichend identifizieren noch die Form des Transfers systematisieren (vgl. Riese 2007).

### 3.2.3 Abnahme der Produktivität?

Während die Diskussion um den Wissensverlust in erster Linie den betriebswirtschaftlichen Schaden, der durch das Ausscheiden älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer entsteht, in den Blick nimmt, fragt ein weiterer Diskursstrang danach, inwiefern ein erhöhter Anteil von älteren Beschäftigten möglicherweise die Produktivität und Innovationsfähigkeit einer Organisation gefährden könne (vgl. Schneider 2007). Aus einer solchen Perspektive spielt nicht so sehr das vermeintlich wertvolle Erfahrungswissen Älterer eine Rolle, sondern die unterstellte oder auch tatsächliche Abnahme ihrer Leistungsfähigkeit und die daraus resultierenden Wirkungen auf die Produktivität der Organisation.

Die Frage nach der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ist bereits seit über einem Jahrhundert virulent. So wurde im Grunde mit Einsetzen der Industrialisierung auch das Alter(n) der abhängigen Lohnarbeiter in Industriebetrieben als Problem thematisiert. Vor allem die körperlich belastenden Arbeitsbedingungen sorgten für das, was heute „arbeitsbedingtes Voraltern“ genannt wird (vgl. Ulich 2005, S. 494 ff.). Anhand der Analyse unterschiedlicher historischer Quellen kann Ehmer (1990, S. 64 ff.) in seiner sozialgeschichtlichen Untersuchung des Alters zeigen, dass Ältere aufgrund von Leistungseinschränkungen aus dem Produktionsprozess heraus gedrängt wurden, wobei das 40. oder 50. Lebensjahr, wie eine Untersuchung zur Mitte des 19. Jahrhunderts zeigte, als kritische Hürde genannt wird, „von dem an es sehr schwierig wurde, den alten Job

zu behalten, und wo es kaum mehr möglich war, einen gleichwertigen neuen zu finden“ (ebd., S. 65). Übereinstimmend wurden dabei altersbedingte Leistungseinschränkungen als Grund für die nachlassende Arbeitsfähigkeit angeführt, obgleich bereits frühe Untersuchungen darauf hinwiesen, dass „nicht die Arbeitskraft schlechthin das Problem bildete, sondern die Bedingungen ihrer Verwertung“ (ebd.). Dieses defizitorientierte Bild älterer Arbeitskräfte verselbständigte sich in der Folge und wurde durch Rationalisierungen und Produktivitätssteigerungen, die den Druck vor allem auf Ältere erhöhten, weiter verfestigt. Vor allem in Großbetrieben gewann „das kalendarische Alter als Kriterium, das über Neueinstellung und Entlassung entschied, an Bedeutung“ (ebd., S. 66). Für ältere Arbeitskräfte, so schließt Ehmer daraus, fand hierdurch eine Abkopplung ihrer Berufschancen von der realen Leistungsfähigkeit statt (ebd.).

Auch Filipp und Mayer (1999) sind der Auffassung, dass „mit der Industrialisierung und den durch sie ausgelösten Veränderungen in der Arbeitswelt eine Abwertung des Alters und der alten Menschen aufgrund ihrer geringen ‚Verwertbarkeit‘ begonnen“ habe (Filipp & Mayer 1999, S. 179). Darüber hinaus habe der institutionalisierte Übergang in den Ruhestand ein von Leistungseinbußen geprägtes Altersbild befördert – um eben diesen Ausstieg aus dem Erwerbsleben zu legitimieren. Die Autoren kommen nach der Durchsicht einer Reihe von Untersuchungen vor allem aus der internationalen psychologischen Stereotypforschung zu älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern zu dem Schluss: „Die Leistungsfähigkeit älterer Menschen wird in der Regel negativ beurteilt, Entscheidungen fallen zugunsten der Jüngeren aus und auch entsprechende Selbststereotypisierungen bei älteren Beschäftigten sind mehrfach nachgewiesen. Das Defizitmodell des Alters kennzeichnet also gerade die Arbeitswelt“ (ebd., S. 210).

Zwar ist das Defizitmodell des Alters aus einer wissenschaftlichen Perspektive heutzutage von lediglich noch „historischem Interesse“ (Naegele 1992, S. 368). Gleichwohl, betrachtet man die Ergebnisse der psychologischen Vorurteils- und Stereotypforschung, so scheint das Defizitmodell auch heute noch das Bild des Alterns und auch und gerade das Bild des älteren Arbeitnehmers bzw. der älteren Arbeitnehmerin zu prägen.

Das Defizitmodell des Alters geht davon aus, dass mit dem Alter generell und gleichsam naturgesetzlich sowohl die kognitive als auch körperliche Leistungsfähigkeit abnehmen. Für die berufliche Leistungsfähigkeit bzw. die individuelle Produktivität älterer Beschäftigter bedeutet dies, dass angenommen wird: Ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sind weniger produktiv und leistungsfähig als ihre jüngeren Kolleginnen und Kollegen. Nicht zuletzt wurde dieses negative Altersbild in den letzten Jahrzehnten durch die frühzeitige Ausgliederung Älterer aus dem Produktionsprozess – zumeist über Frühverrentungsoptionen – verfestigt. Ältere, so die simple wie demütigende Botschaft dieser Politik, werden nicht mehr gebraucht (vgl. Kruse & Schmitt 2005).

Hervorgegangen ist das Defizitmodell aus der frühen Intelligenzforschung (Lehr 2003, S. 67 ff.). Hier hat sich in experimentell angelegten Intelligenztests mit zunehmendem Alter eine Abnahme der Testleistung gezeigt. Allerdings wurde das Defizitmodell bereits früh aus ganz unterschiedlichen Gründen kritisiert. Methodisch wurde eingewendet, dass die empirischen Grundlagen des Defizitmodells überwiegend auf Querschnittuntersuchungen beruhen, die im Grunde keine Aussagen über Entwicklungsprozesse erlauben (vgl. Naegele 1992, S. 369). Darüber hinaus wurden eine Reihe von weiteren Variablen identifiziert, denen in Bezug auf die Testleistung weit mehr Erklärungskraft zukommt als dem Alter selbst. So konstatiert Lehr (2003, S. 103), dass „die Altersvariable nur als eine unter vielen anderen Determinanten der geistigen Leistungsfähigkeit im höheren Alter [erscheint]. Gruppenvergleiche, die den möglichen intervenierenden Variablen (wie Ausgangsbildung, Schulbildung, berufliches Training, stimulierende Umgebung, Gesundheitszustand, biographische Gesamtsituation, motivationale Bedingungen) Rechnung tragen, lassen Altersunterschiede zurücktreten, dagegen innerhalb ein und derselben Altersgruppe erhebliche Leistungsunterschiede deutlich werden. Die Anzahl der Lebensjahre, die das Individuum hinter sich gebracht hat, wird keineswegs zu dem alleinigen oder auch nur überwiegend bestimmenden Faktor im Hinblick auf die geistige Leistungsfähigkeit; der Schulbildung, dem Beruf, und der dadurch gegebenen Trainingsmöglichkeiten wie auch der Gesundheit kommt insgesamt eine Bedeutung zu.“

Statt mit einer generellen Abnahme der kognitiven und physischen Leistungsfähigkeit im Alter ist also zum einen mit – abhängig von den jeweiligen Lebensumständen, der (Erwerbs-)Biographie und weiteren Einflussfaktoren – hohen interindividuellen Unterschieden innerhalb einer Altersgruppe zu rechnen, die größer sind, als die Unterschiede zwischen den Altersgruppen. Zum anderen hat die gerontologische Forschung gezeigt, dass der Alternsprozess nicht generell einen Prozess der Abnahme, des Verfalls und der Einschränkung bedeutet, sondern sowohl Verluste als auch Gewinne bzw. Stabilitäten zu verzeichnen sind. So verspricht die These vom sogenannten altersspezifischen Leistungswandel eine realistischere, differenziertere und nüchternere Einschätzung der Lage (Naegele 1992, S. 23 ff.). Es gehört zu den Verdiensten der psychologischen Alternsforschung, darauf hingewiesen zu haben, dass das Qualifikationspotenzial älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer eine Vielzahl von Einzelkomponenten umfasst und dass es keinen generellen Abbau des gesamten psychisch-physischen Leistungsvermögens gibt. Vielmehr lassen sich Veränderungen in der Struktur gerade dieser Einzelkomponenten beobachten, die je für sich abnehmen, zunehmen oder konstant bleiben können (Ilmarinen 2005; Ilmarinen & Tempel 2002; Lehr 2003; Petrenz 1999).

- Alterstypisch ist zunächst die Abnahme bestimmter funktionaler Fähigkeiten wie der Muskelkraft, der körperlichen und geistigen Beweglichkeit und Belastbarkeit, des Seh- und Hörvermögens, der Umstellungsfähigkeit und des Adaptionvermögens, der

Geschwindigkeit der Informationsaufnahme und -verarbeitung sowie des Reaktions- und Abstraktionsvermögens.

- Andererseits kommt es zu einer alterstypischen Zunahme bestimmter prozessübergreifender Fähigkeiten wie Geübtheit, Genauigkeit, Erfahrung, Urteilsvermögen, Zuverlässigkeit, Verantwortungsbewusstsein oder betriebsspezifischer Kenntnisse.
- Drittens bleiben wieder andere Qualifikationsbestandteile über die Altersspanne und den Berufsverlauf hinweg konstant, so etwa die Aufmerksamkeit, die Konzentrations- und Merkfähigkeit oder das Langzeitgedächtnis.

Ilmarinen und Tempel (2002, S. 192 ff.) räumen der Entwicklung der funktionellen Kapazität bei der Bewertung der beruflichen Leistungsfähigkeit einen hohen Stellenwert ein. Diese Entwicklung verstehen sie nicht als steten Verlust in den einzelnen Komponenten der Leistungsfähigkeit, sondern als beeinflussbaren und gestaltbaren Prozess. Die funktionelle Kapazität, so das Resultat aus einer Reihe von Untersuchungen, kann bis ins hohe Alter durch entsprechende Übungen und die Gestaltung von Rahmenbedingungen verbessert werden. Die Autoren unterscheiden bei der funktionellen Kapazität zwischen ihren physischen, ihren mentalen und ihren sozialen Grundlagen.

Die Entwicklung der körperlichen Leistungsfähigkeit machen sie an der maximalen Sauerstoffaufnahme zu unterschiedlichen Lebensaltern fest.<sup>19</sup> Hier lässt sich beobachten, dass bereits ab etwa einem Alter von 30 Jahren die maximale Sauerstoffaufnahme ihren Höhepunkt erreicht hat und danach langsam zurückgeht. Auch wenn also hierdurch angezeigt wird, dass die körperliche Leistungsfähigkeit im Durchschnitt ab einem recht frühen biographischen Zeitpunkt wieder abnimmt, sind mindestens zwei Faktoren für die Bewertung dieser Ergebnisse für die berufliche Leistungsfähigkeit von Bedeutung. Erstens werden im „normalen“ Arbeitsleben die hier ermittelten Maximalwerte in der Regel nicht abgefordert, so dass ein leichter Rückgang in der körperlichen Leistungsfähigkeit nicht zwingend auf das berufliche Leistungsvermögen durchschlagen muss (vgl. Morschhäuser 2006, S. 21). Zweitens haben Untersuchungen von Ilmarinen (1999, S. 63) gezeigt, dass in Bezug auf die maximale Sauerstoffaufnahme über den Lebensverlauf eine hohe Plastizität zu beobachten ist. Auch wenn die Durchschnittswerte mit zunehmendem Alter abnehmen, sind völlig unterschiedliche Verläufe möglich. „Es gibt Abfälle, Anstiege usw., je nach Aktivitäten und biologischen Unterschieden der Versuchspersonen. [...] Man kann in jeder beliebigen Ausgangslage Kreislauf und Muskeln trainieren und dadurch die ma-

---

<sup>19</sup> Hintergrund dafür ist, dass der Körper in einer Belastungsreaktion Hormone freisetzt, die Kreislauf, Atmung und Energiestoffwechsel umstellen. Um die im Körper freigesetzte Energie zu verbrennen, muss der Körper Sauerstoff aufnehmen. Bei diesem Prozess kommt es im Wesentlichen auf das Zusammenspiel von Muskeln, Herz-/Kreislauf- und Atmungssystem an, dass durch die Sauerstoffaufnahme messbar gemacht wird (vgl. Ilmarinen & Tempel 2002, S. 193 ff.).

ximale Sauerstoffaufnahme wieder verbessern“ (Ilmarinen & Tempel, S. 195 f.; vgl. auch Ilmarinen 1999, S. 62).

Die mentalen bzw. physischen Grundlagen der funktionellen Kapazität eines Menschen werden von Ilmarinen und Tempel definiert „als seine Fähigkeit, verschiedene Aufgaben wahrzunehmen, die intellektuelle und andere Formen geistiger Anstrengung benötigen“ (ebd., S. 202). Bei mentalen Ressourcen bzw. kognitiven Fähigkeiten kann dabei mit Cattell (1971) zwischen den fluiden Prozesskomponenten und den kristallinen Wissenskomponenten unterschieden werden, die zu jeweils unterschiedlichen Zeitpunkten im Lebensverlauf ihren Höhepunkt erreichen. Die fluide Intelligenz beschreibt die „Flüssigkeit“ und Geschwindigkeit der Informationsaufnahme und -verarbeitung, die Umstellung, Wendigkeit, Kombinationsfähigkeit und Orientierung in neuen Situationen (Lehr 2003, S. 78 ff.). Diese fluide Komponente der Intelligenz – oder wie Baltes et al. (1984) vorgeschlagen haben: die mechanische Komponente der Intelligenz – nimmt bereits ab einer frühen Phase im Lebenslauf, etwa ab dem 20. Lebensjahr, langsam ab. Die kristalline oder – wiederum mit Baltes et al. (1984) – pragmatische Intelligenz hingegen entwickelt sich erst im höheren Lebensalter und bleibt über den Lebenslauf hinweg relativ stabil. Sie umfasst vor allem das Allgemein- und Erfahrungswissen, sprachbasierte Kompetenzen und ist weniger biologisch denn kulturell begründet. Mit Bezug auf die Arbeitswelt hat sich gezeigt, dass die Abnahme im Bereich der fluiden Intelligenz nicht zwingend eine Abnahme der beruflichen Leistungsfähigkeit zur Folge hat, sondern Ältere über die Mechanismen Selektion (Wichtiges von Unwichtigem trennen), Optimierung (Konzentration auf das Wesentliche) und Kompensation (Ausgleich von Schwächen) durchaus in der Lage sind, ihre Produktivität zu erhalten (Ilmarinen & Tempel 2002, S. 205 f.). Die kristalline Intelligenz bzw. das Erfahrungswissen bilden dabei die Voraussetzung dafür

- die richtige Auswahl zu treffen, welche Funktionen gezielt wahrgenommen werden sollen;
- zu entscheiden, welche Tätigkeiten/Elemente eher vernachlässigt werden können und
- an welchen Stellen kompensatorische Hilfe oder Anstrengung zu einer Optimierung führen kann.

Im Abgrenzung zum Defizitmodell geht eine solche differenziertere Betrachtung davon aus, dass selbst die Abnahme bestimmter funktioneller Fähigkeiten nicht zwingend zu einer Abnahme der beruflichen Leistungsfähigkeit führt.

Die dritte Dimension der funktionellen Kapazität bezieht sich auf die Entwicklung der sozialen Kompetenzen und berücksichtigt die insbesondere für die Arbeitswelt relevante Tatsache, dass berufliche Produktivität und Leistung in den meisten Fällen nicht allein, sondern in Kooperation mit anderen Menschen (z.B. Kundinnen und Kunden, Kolleginnen und Kollegen, Vorgesetzte etc.) erbracht wird. Zwar liegen hierzu noch keine belast-

baren empirischen Forschungsergebnisse vor. Gleichwohl kann davon ausgegangen werden, dass, aufgrund der vielfältigen Erfahrungen und der Übung im Umgang mit anderen Menschen, die soziale Kompetenz über den Erwerbsverlauf eher zu- als abnimmt, ältere Beschäftigte mithin einen Zuwachs an Sozialkompetenz verzeichnen können. Dies äußert sich nicht zuletzt in dem in einigen betrieblichen Fallstudien beschriebenen positiven Einfluss Älterer auf das Gruppen- und Betriebsklima sowie den im Vergleich zu Jüngeren sichereren Umgang mit Kundinnen und Kunden (vgl. Sporket 2009).

Wie sich die einzelnen Komponenten über den Lebens- und Erwerbsverlauf entwickeln, ist von ganz unterschiedlichen Aspekten abhängig. Fest steht jedoch, dass alle drei Dimensionen der funktionellen Kapazität – auch noch im höheren (Erwerbs-)Alter – form- und beeinflussbar sind. Einen erheblichen Einfluss auf die Entwicklung der beruflichen Leistungsfähigkeit bzw. der Arbeitsfähigkeit haben dabei die Arbeitsbedingungen.

Generell ist zu sagen, dass vor allem dann mit abnehmender Produktivität bei älteren Beschäftigten zu rechnen ist, wenn die Arbeit nicht lern-, entwicklungs- und gesundheitsförderlich gestaltet (vgl. Ulich 1999, S. 125) und die altersbedingten Veränderungen im Leistungsgefüge bei der Arbeitsorganisation und der Gestaltung von Arbeitstätigkeiten nicht berücksichtigt werden. Darüber hinaus kann es durch im Erwerbsverlauf kumulierende Belastungen im höheren Erwerbsalter zu Leistungseinbußen kommen, die dann jedoch nicht dem Alter, sondern vielmehr der Arbeit selbst geschuldet sind. Leistungseinbußen sind in diesem Falle nicht altersbedingt, sondern arbeitsinduziert (vgl. Hacker 2003). In diesem Sinne formuliert Herbst bereits 1975 treffend: „The product of work is people“ (Herbst 1975).

Das bedeutet für die hier relevante Frage des Zusammenhangs von Alter und Produktivität: Arbeitsfähigkeit wird nicht in erster Linie durch das Alter oder das Altern beeinflusst, sondern in weiten Teilen durch die Arbeit selbst. Produktivität kann damit auch nicht allein an der individuellen Leistungsfähigkeit festgemacht werden, sondern muss im Kontext gesehen werden von personellen Ressourcen einerseits und organisationalen Gegebenheiten andererseits. Durch die Anpassung der organisationalen Gegebenheiten an die jeweiligen personellen Ressourcen kann Arbeitsfähigkeit mit zunehmendem Alter erhalten oder gar ausgebaut werden.

Für die Frage nach der Produktivität vor dem Hintergrund der organisationsdemographisch bedingten Belegschaftsalterung bedeutet eine solche Sichtweise, dass nicht von einem simplifizierenden deterministischen Abhängigkeitsverhältnis von Belegschaftsalterung und organisationaler Produktivität ausgegangen werden kann, sondern weitere Faktoren, gleichsam die organisationalen Bedingungen für Produktivität, mit in den Blick genommen werden müssen.

### 3.2.4 Veränderungen im Arbeitskräfteangebot

Eine weitere mögliche Konsequenz des demographischen Wandels für Organisationen ergibt sich nicht aus der demographischen Alterung der Erwerbsbevölkerung bzw. der Belegschaften, sondern aus der Schrumpfung des Erwerbspersonenpotenzials. Die Meinungen darüber, ob sich durch die Abnahme im Erwerbspersonenpotenzial ein Fachkräftemangel oder gar ein Arbeitskräftemangel ergeben wird, gehen auseinander (vgl. Kistler 2009, S. 27 ff.). Eindeutig ist allerdings, dass das Erwerbspersonenpotenzial insgesamt zurückgehen wird (vgl. Kap 2.3). Um insgesamt etwa 10 bis 14 Millionen Personen wird die Gruppe der 20- bis unter 65-Jährigen bis 2050 abnehmen, je nachdem, welche Wanderung man der Prognose zugrunde legt. Diese Abnahme wird vor allem ab etwa 2018/2020 verstärkt einsetzen.<sup>20</sup> Wie sich dieser Rückgang auf die Arbeitsmarktbilanz, also die Nachfrage- und Angebotsstrukturen am Arbeitsmarkt (vgl. Kistler 2004), auswirken wird, kann heute nur gemutmaßt werden, da hier ganz unterschiedliche Faktoren eine Rolle spielen, die allesamt nur schwer zu prognostizieren sind. Die wirtschaftliche Entwicklung, die Entwicklung der Erwerbsneigung unterschiedlicher Gruppen am Arbeitsmarkt (z.B. von Älteren, Frauen oder Migrantinnen) oder die Produktivitätsentwicklung sind nur drei mittel- und langfristige schwer zu bestimmende Größen, die Einfluss auf die Arbeitsmarktbilanz haben (Fuchs et al. 2005, S. 2).

Es gibt viele Hinweise, die darauf hindeuten, dass zukünftig nicht unbedingt von einem allgemeinen Arbeitskräftemangel auszugehen ist, da wohl auch in den kommenden Jahren – insbesondere vor dem Hintergrund der aktuellen Wirtschafts- und Finanzkrise – mit einem relativ hohen Niveau der Unterbeschäftigung zu rechnen sein wird (vgl. Kistler 2007; Fuchs et al. 2005). Darüber hinaus wird die „Rente mit 67“ die demographisch bedingte Schrumpfung des Arbeitskräfteangebots möglicherweise überkompensieren, da der längere Verbleib im Erwerbsleben der vergleichsweise großen Gruppe der älteren Beschäftigten zu einem deutlichen Anstieg des Erwerbspersonenpotenzials führen wird. So werden in 2030 etwa 1,2 Millionen zusätzliche Arbeitskräfte auf den Arbeitsmarkt drängen (vgl. Fuchs 2006).

Wahrscheinlicher ist vielmehr, dass sich am Arbeitsmarkt sogenannte Mismatches ergeben, also ein Auseinanderklaffen von Angebot und Nachfrage, vor allem in Bezug auf einige Regionen und Qualifikationen. Regional wird insbesondere der Osten des Landes betroffen sein, da hier das Erwerbspersonenpotenzial bis 2050 um etwa 50 Prozent abnehmen wird (Fuchs & Söhnlein 2005). Ein solch eklatanter Nachwuchsmangel wird in einer Reihe von Betrieben zu erheblichen Besetzungs- und Rekrutierungsproblemen führen. Aber auch im Westen des Landes werden insbesondere in den Abwanderungsregio-

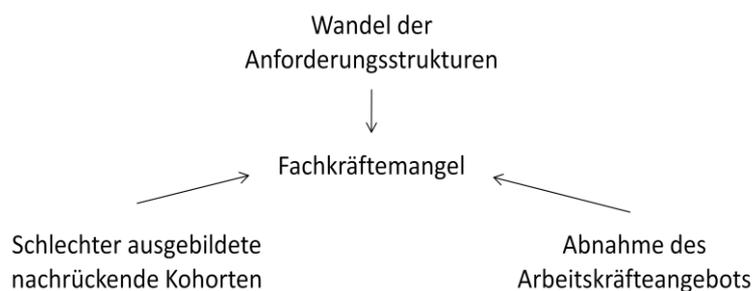
---

<sup>20</sup> Vgl. auch die hiervon nur geringfügig abweichenden Berechnungen des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung bei Fuchs et al. (2005) und Fuchs & Dörfler (2005).

nen die lokalen und regionalen Arbeitsmärkte betroffen sein (vgl. Ebert & Kistler 2007; Ebert et al. 2006; Ebert & Werner 2007).

Mit Blick auf die Qualifikation wird davon ausgegangen, dass es mittel- und vor allem langfristig an Fachkräften mangeln wird (vgl. Reinberg & Hummel 2002, 2003 und 2004). Dies liegt gleichsam an drei sich gleichzeitig vollziehenden Bewegungen, von denen der demographische Wandel nur eine ist (vgl. Abbildung 19).

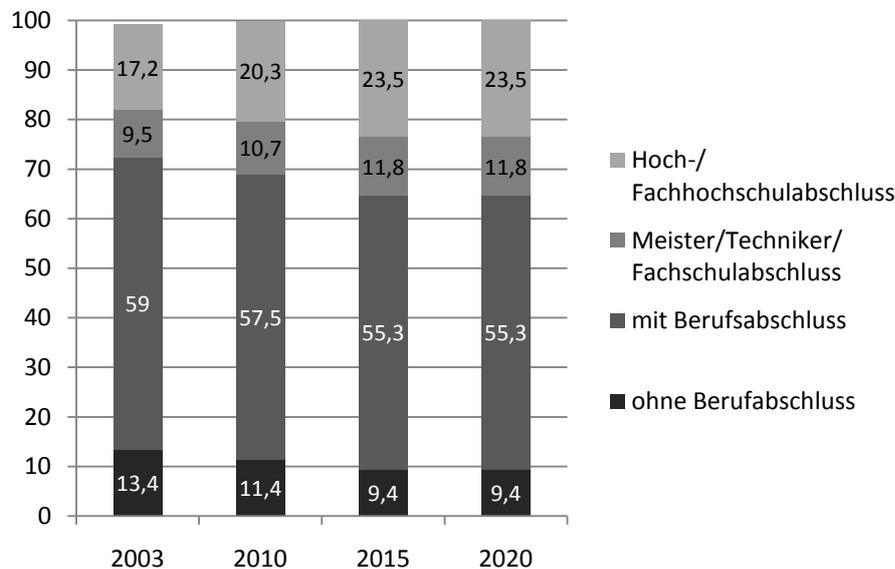
**Abbildung 19: Einflussfaktoren des erwarteten Fachkräftemangels**



**Quelle: Eigene Darstellung**

Durch den demographischen Wandel wird das Erwerbspersonenpotenzial wie bereits gezeigt abnehmen. Dieser quantitativen Entwicklung stehen zwei qualitative Entwicklungen gegenüber. Es wird sich zum einen in den kommenden Jahren ein Trend weiter fortsetzen, der bereits in den vergangenen Jahren die Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt bestimmt hat. Aufgrund technologischer aber auch arbeitsorganisatorischer Veränderungen sowie einer zunehmenden Qualitätsorientierung und gleichzeitiger Arbeitsverdichtung und konsequenter Wertschöpfungsorientierung haben sich die Anforderungen an die Beschäftigten in den letzten Jahren stark gewandelt. Einfache Tätigkeiten, die keine oder nur geringe Qualifikationen verlangen, werden immer weniger (vgl. Bellmann et al. 2006, S. 48 ff.). Hierdurch hat sich gleichermaßen der Bedarf an Personen mit keiner oder einer geringen Qualifikation verringert und wird wohl auch zukünftig weiter abnehmen (vgl. Friedrich Ebert Stiftung 2003). Ebenfalls aufgrund der eben genannten Faktoren wird hingegen der Bedarf an gut ausgebildeten Fachkräften und vor allem an Akademikerinnen und Akademikern weiter zunehmen. So zeigen auch die Prognosen des Instituts zur Zukunft der Arbeit, dass sich die Strukturen des Arbeitskräftebedarfs weiter zugunsten der Besserqualifizierten verschieben werden (vgl. Abbildung 20).

**Abbildung 20: Struktur des Arbeitskräftebedarfs nach Qualifikationsstufen in den Alten Ländern von 2003-2020**



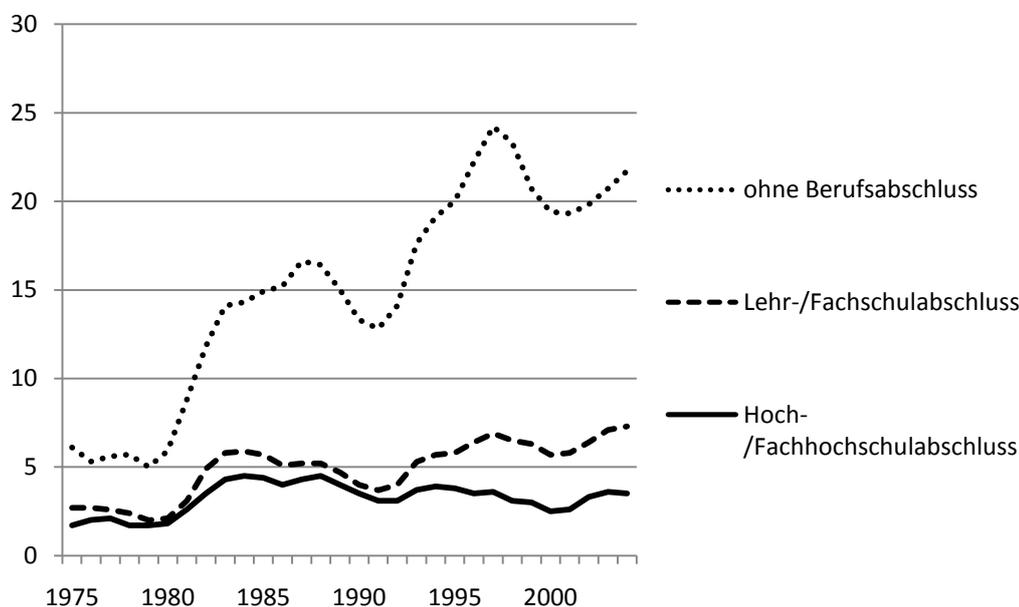
**Quelle: Bonin et al. 2007, S. 71, eigene Darstellung**

Der Bedarf an Personen mit Meister-, Techniker- oder Fachschulabschluss steigt im Projektionszeitraum bis 2020 um 2,3 Prozentpunkte auf 11,8 Prozent, der Bedarf an Personen mit Hochschul- oder Fachhochschulabschluss sogar um 6,3 Prozentpunkte auf 23,5 Prozent. Der Bedarf an Personen ohne Berufsabschluss wird hingegen weiter zurückgehen – von 13,4 Prozent in 2003 auf 9,4 Prozent in 2020. In absoluten Zahlen bedeutet dies, dass die Arbeitsnachfrage nach Personen mit Hochschul- oder Fachhochschulabschluss im Projektionszeitraum bis 2020 um knapp zwei Millionen steigen, die Arbeitsnachfrage nach Personen ohne Berufsabschluss hingegen um etwa 770.000 zurückgehen wird (vgl. Bonin et al. 2007, S. 72).

Diese Entwicklungen – hin zu einem erhöhten Bedarf an qualifizierten Fachkräften – zeigen sich nicht zuletzt an der unterschiedlichen Arbeitsmarktposition von Personen mit unterschiedlichen Qualifikationsniveaus. Bereits seit etwa 30 Jahren steigen die Arbeitslosenquoten von Menschen ohne Berufsabschluss. Betrug die Quote Mitte der 1970er Jahre noch etwa 5 Prozent (Alte Länder und Berlin-West, vgl. Abbildung 21), so lag sie 2004 bei knapp 22 Prozent (Gesamtdeutschland 2005: 26 Prozent, ohne Abbildung). Betrachtet man allein die Entwicklung in Ostdeutschland, so zeigen sich hier schon erschreckende Zahlen. Die Arbeitslosenquote der Menschen ohne Berufsausbildung liegt hier bei über 50 Prozent (ohne Abbildung)! Betrachtet man demgegenüber die Entwicklung der Arbeitslosigkeit von Menschen mit Hochschul- oder Fachhochschulabschluss, so zeigt sich, dass über den Zeitverlauf von 30 Jahren die Arbeitslosigkeit nur geringfügig zugenommen hat – und das bei einer starken Zunahme von Personen mit diesem Qualifikationsniveau. So waren in Deutschland 2004 (Alte Länder und Berlin-West) lediglich 3,5

Prozent der Personen mit Hochschul- oder Fachhochschulabschluss arbeitslos. Für Gesamtdeutschland liegt dieser Wert nur geringfügig höher (4,1 Prozent, ohne Abbildung).

**Abbildung 21: Qualifikationsspezifische Arbeitslosenquoten in den Alten Ländern und Berlin-West, 1975-2004**

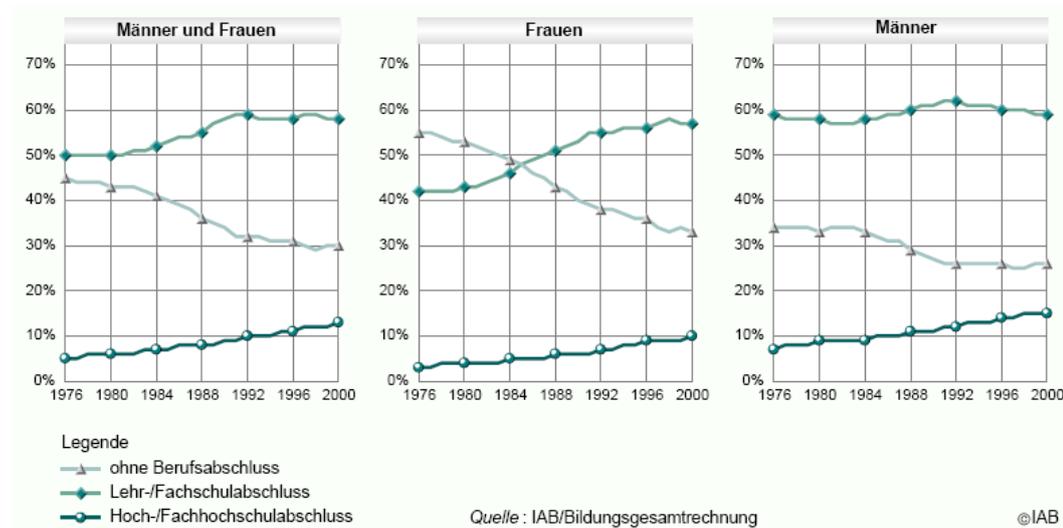


Quelle: Reinberg & Hummel 2007a, S. 30, eigene Darstellung

Das alles macht deutlich, dass „die Aufnahmefähigkeit des Arbeitsmarktes für Personen ohne Berufsausbildung immer geringer wird“ (Reinberg & Hummel 2003, S. 2) – im Osten noch weitaus stärker als im Westen des Landes.

Eine Möglichkeit, den drohenden Fachkräftemangel abzufedern, wären erhöhte Qualifizierungsanstrengungen, wie sie bereits im Rahmen der Bildungsexpansion der 1970er Jahre geleistet wurden. Hiervon haben vor allem die Babyboomer profitiert, die im qualifikationsbezogenen Vergleich der Altersgruppen heute die am besten ausgebildete Gruppe bilden. Jedoch wurde die Politik der Bildungsexpansion nicht konsequent fortgeführt, so dass heute eher von einer Bildungsstagnation gesprochen werden muss, die sich in der Qualifikationsentwicklung der Bevölkerung zeigt (vgl. Reinberg & Hummel 2003). Zwar ist bis zum Beginn der 1990er Jahre der Anteil an Ungelernten zurückgegangen, während die beruflich qualifizierten Bevölkerungsanteile zugenommen haben (vgl. Abbildung 22). Die Daten der Bildungsgesamtrechnung des IAB zeigen jedoch auch, dass der Anteil der Ungelernten seitdem bei etwa einem Drittel stagniert und nicht weiter zurückgegangen ist.

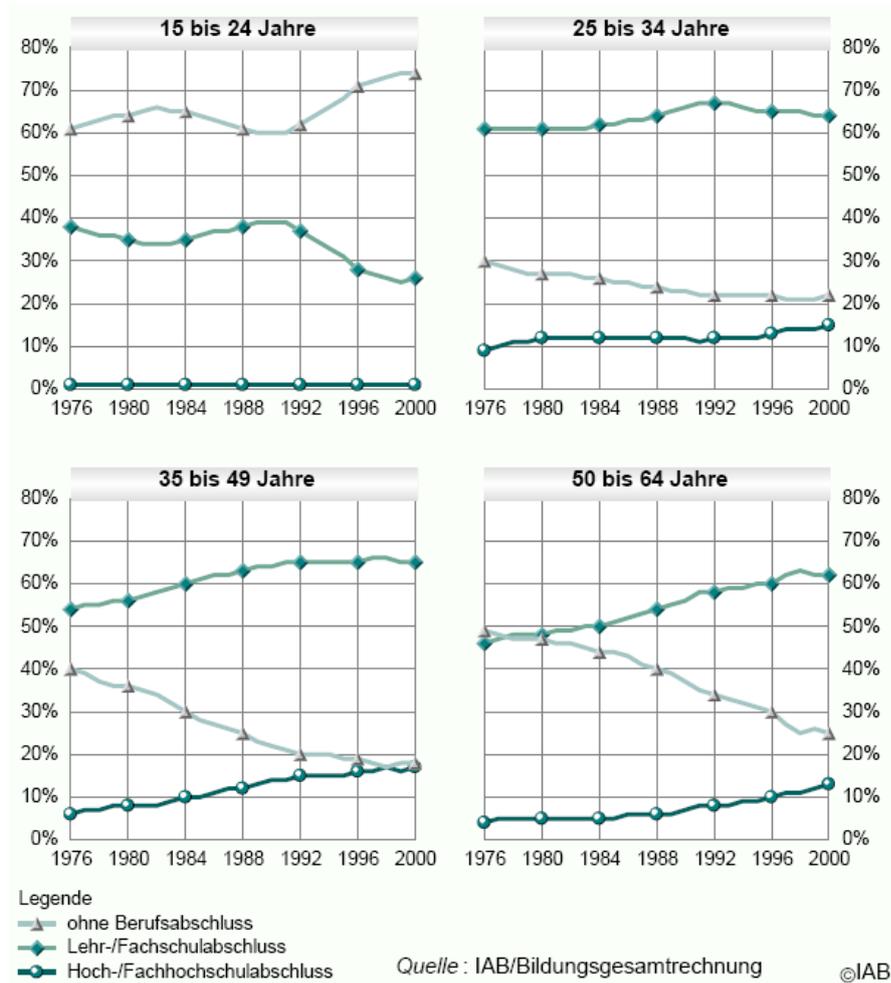
**Abbildung 22: Qualifikationsstruktur der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter nach Geschlecht  
1976-2000, Alte Länder und Berlin-West**



**Quelle: Reinberg & Hummel 2003, S. 4**

Mit Blick auf den demographischen Wandel und die Frage des zu erwartenden Fachkräftemangels ist vor allem interessant, wie sich die altersspezifischen Qualifikationsprofile entwickelt haben (vgl. Abbildung 23). Hier ist zu erkennen, dass im Zeitverlauf, vor allem seit den frühen 1990er Jahren, der Anteil der Personen im Alter von 15 bis 24 Jahren ohne Berufsabschluss stark zugenommen hat. Zwar darf dieser Anstieg nicht überinterpretiert werden, weil der Großteil in dieser Altersgruppe noch einen Berufsabschluss anstrebt. Gleichwohl zeigt sich – auch aufgrund der im Zeitverlauf verbesserten Qualifikationsprofile der Gruppe der 50- bis 64-Jährigen: „Die Annahme, dass besser qualifizierte jüngere Generationen an die Stelle schlechter qualifizierter älterer treten werden, trifft heute immer weniger zu. [...] Die 50- bis 64-Jährigen Erwerbspersonen werden im Jahr 2015 die mit Abstand beste Qualifikationsstruktur aller hier betrachteten Altersgruppen aufweisen. Sie besitzen dann nicht nur die höchsten Akademikeranteile (22 Prozent), sondern auch die niedrigsten Ungelerntenquoten (9 Prozent)“ (Reinberg & Hummel 2003, S. 5). Es ist fraglich wie das Ausscheiden dieser Kohorten – bei weniger gut ausgebildeten nachrückenden Kohorten – kompensiert werden kann.

**Abbildung 23: Qualifikationsstruktur der Bevölkerung nach Altersgruppen 1976-2000, Alte Länder und Berlin-West**



**Quelle: Reinberg & Hummel 2003, S. 5**

Der erwartete oder bereits einsetzende Fachkräftemangel wird besonders evident, wenn man den Blick auf bestimmte Berufe richtet. Auch wenn nicht von einem allgemeinen Ingenieurmangel die Rede sein kann, so zeigt eine Untersuchung des Verbandes Deutscher Ingenieure (VDI), dass in bestimmten Branchen und bestimmten Regionen bereits heute Probleme bei der Rekrutierung von Ingenieurinnen und Ingenieuren bestehen (vgl. Koppel 2007). Im Durchschnitt stimmten 17,2 Prozent der befragten Betriebe der Frage zu, ob das Unternehmen im Jahr 2006 Probleme bei der Rekrutierung von Ingenieurinnen und Ingenieuren gehabt hätte. Im Maschinenbau und in der Elektroindustrie fiel die Zustimmung mit 35,1 bzw. 31,1 Prozent deutlich höher aus als beispielsweise in der Chemischen Industrie (15,4 Prozent) oder der Bauwirtschaft (13,6 Prozent).<sup>21</sup> Eine regionale Betrachtung ergab, dass vor allem Unternehmen in Bayern (20,9 Prozent) und Baden-

<sup>21</sup> Was wohl nicht zuletzt konjunkturellen Trends geschuldet ist.

Württemberg (19,9 Prozent) von Rekrutierungsproblemen berichten, gegenüber lediglich 7,7 Prozent in Rheinland-Pfalz und 13,9 Prozent in Nordrhein-Westfalen. Diese unfreiwilligen Vakanzen führen in den Unternehmen bereits heute zu Wertschöpfungsverlusten die nach Berechnungen der Studie bei etwa 3,48 Milliarden Euro in 2006 lagen, wobei diese Grenze vom Autor als Untergrenze angegeben wird (ebd., S. 23). Das Thema Fachkräftemangel ist damit für die Unternehmen kein Zukunftsszenario, sondern bereits konkrete Realität. Die Problematik wird sich wahrscheinlich in den kommenden Jahren aufgrund der demographischen Entwicklung eher noch verschärfen.

Eine Analyse von Arbeitsmarktdaten durch das IAB bestätigt den Trend der VDI-Untersuchung, formuliert aber zurückhaltender. Statt vom Ingenieurmangel ist hier lediglich von Engpässen die Rede. Gleichwohl konstatieren die Autoren, dass in der mittleren Sicht mit „erheblichen Schwierigkeiten“ bei der Besetzung von Stellen zu rechnen sei, wenn nicht energisch gegengesteuert werde (vgl. Biersack et al. 2007, S. 1). Um das Konstrukt „Fachkräftemangel“ empirisch fassen zu können, schauen sich die Autoren den Prozess der Stellenbesetzung, die Anzahl und Eignung der Bewerbungen und den Arbeitsmarkt von Ingenieuren und Ingenieurinnen an. Datengrundlage bilden dabei die IAB-Befragung zum gesamtwirtschaftlichen Stellenangebot und die Beschäftigten- und Arbeitslosenstatistik der Bundesagentur für Arbeit.

Betrachtet man den Prozess der Stellenbesetzung, so deutet eine relativ stabile Besetzungsdauer – also die Zeit vom Beginn der Personalsuche bis zum Arbeitsbeginn – nicht auf einen akuten Fachkräfte- bzw. Ingenieurmangel hin (2000: 120 Tage; 2004: 108 Tage; 2005: 127 Tage; 2006: 122 Tage). Auch die Anzahl der Bewerbungen kann nicht als Indiz für einen Fachkräftemangel herhalten. Zwar ist die Anzahl der Bewerbungen insgesamt zurückgegangen, die Anzahl der geeigneten Bewerbungen für eine Stelle hat sich jedoch kaum verändert (von 7 in 2005 auf 6 in 2006). Darüber hinaus gaben lediglich vier Prozent der Betriebe an, keine geeigneten Bewerbungen erhalten zu haben. Ähnlich wie die VDI-Daten zeigen auch die Daten des IAB, dass Neueinstellungen stärker als in den Vorjahren mit Problemen verbunden sind (vgl. auch Bellmann et al. 2006, S. 58 ff.). Dies vor allem deshalb, weil die Bewerber nicht die den Anforderungen entsprechenden beruflichen Qualifikationen mitbrachten. Insgesamt gab es so gelagerte Schwierigkeiten bei 26 Prozent der Neueinstellungen bei den Ingenieurberufen – bei allen Berufen waren dies nur 16 Prozent, was laut den Autoren als erster Hinweis auf Engpässe im Ingenieurberuf gedeutet werden kann (Biersack et al. 2007, S. 3).

Ein Blick auf die Arbeitslosigkeit von Ingenieurinnen und Ingenieuren zeigt ein uneinheitliches Bild. Generell lässt sich zwar sagen, dass die Arbeitslosigkeit in den Ingenieurberufen in den letzten Jahren gesunken ist. Gleichwohl bestehen zum Teil recht große Unterschiede – je nachdem welche Branchen und Arbeitsmarktgruppen man betrachtet. Entsprechend der Ergebnisse der VDI-Studie zeigen die Arbeitsmarktdaten von 2006

eine geringe Arbeitslosigkeit für Maschinenbau- (4,3 Prozent) und Elektroingenieure (3,2 Prozent), beides Berufe aus Branchen, die Probleme bei der Ingenieurrekrutierung haben. Die niedrigste Arbeitslosenquote mit 2,5 Prozent ist bei den Wirtschaftsingenieuren zu finden. Dagegen ist die Arbeitslosigkeit bei den Bauingenieuren (8,6 Prozent) und den Bergbau-, Hütten- und Gießereingenieuren (9,7 Prozent) vergleichsweise hoch – wiederum Branchen, die laut der VDI-Studie deutlich weniger Probleme mit der Rekrutierung von Ingenieuren hatten. Betrachtet man die Arbeitslosigkeit bei den Maschinenbau- und Elektroingenieuren genauer, so zeigen sich recht große geschlechterspezifische Unterschiede. Die Arbeitslosenquote von Maschinenbauingenieurinnen liegt z.B. mit 10,2 Prozent mehr als sechs Prozentpunkte höher als die der Männer. Auch bei den Elektro- und Wirtschaftsingenieurinnen ist die Arbeitslosenquote fast doppelt so hoch wie bei den Männern. Dieses Potenzial wird von den Unternehmen jedoch nicht genutzt, denn der Anteil an Ingenieurinnen an den Neueinstellungen liegt bei gerade einmal 13 Prozent. Ähnliches gilt für ältere Ingenieure und Ingenieurinnen: Mehr als die Hälfte der arbeitslosen Ingenieure und Ingenieurinnen ist 50 Jahre und älter. Der wahrgenommene akute Mangel scheint sich also empirisch nicht unbedingt zu bestätigen, sondern eher im Rekrutierungsprofil der Unternehmen – jung und männlich – begründet zu sein (ebd., S. 4).

Nicht zuletzt aus diesen Gründen sehen die Autoren keinen akuten Fachkräfte- bzw. Ingenieurmangel. Allerdings konstatieren auch sie, dass auf mittlere Sicht mit einem verbreiteten Akademikermangel zu rechnen ist – aus den bereits ausgeführten Gründen. Als kurative Maßnahmen empfehlen sie eine neue Bildungsexpansion auszurufen, die innerbetriebliche Weiterbildung zu stärken, ältere Arbeitslose zu integrieren, Ingenieurinnen zu gewinnen und zu halten und Zuwanderung und Integration zu fördern (ebd., S. 6 f.; vgl. auch Reinberg & Hummel 2003, S. 6 f.).

Für die Unternehmen bedeutet der drohende Fachkräftemangel also, dass die vorzeitige Ausgliederung vor allem der qualifizierten älteren Beschäftigten alsbald an ihre Grenzen stoßen könnte und dass womöglich bald wieder ein nennenswerter Bedarf an älteren Arbeitskräften besteht (Biersack et al. 2007), der sowohl über die Einstellung älterer Arbeitsloser als auch über deren längeren Verbleib in Beschäftigung gedeckt werden könnte. Die verstärkte Beschäftigung Älterer bildet somit eine Strategie im Umgang mit dem drohenden Fachkräftemangel (Naegele & Walker 2006; Naegele 2005 und 2006; Bellmann et al. 2007). Dies würde allerdings ein Umdenken der Betriebe hinsichtlich ihres bisher praktizierten Externalisierungs- wie Rekrutierungsprofils voraussetzen (vgl. Bellmann & Stegmaier 2007; Biersack et al. 2007).

### 3.3 KONSEQUENZEN FÜR ÄLTERE ARBEITNEHMERINNEN UND ARBEITNEHMER

Der demographische Wandel hat für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer vor allem mittelbare Konsequenzen – nicht nur für die älteren unter ihnen. Die Anhebung der gesetzlichen Regelaltersgrenze und die damit verbundene Perspektive der Verlängerung der Lebensarbeitszeit bilden vielmehr auch und gerade für die nachrückenden Kohorten die Grundlage für die eigene Lebensplanung. Das vorzeitige Ausscheiden aus dem Erwerbsleben wird sich in Zukunft aller Wahrscheinlichkeit nicht mehr im bisherigen Maße realisieren lassen – und wenn doch, dann nur unter Inkaufnahme merklicher finanzieller Einbußen bei der Rente.

Ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sind von der anvisierten Verlängerung der Erwerbsphase jedoch in besonderer Weise betroffen, da sie typischen Beschäftigungsrisiken unterliegen, die eine Weiterarbeit im höheren Erwerbsalter oftmals verunmöglichen.<sup>22</sup> Dabei handelt es sich vor allem um das im Vergleich zu jüngeren Beschäftigten erhöhte Gesundheits- und das erhöhte Qualifikationsrisiko. Im Folgenden sollen vor diesem Hintergrund zum einen zunächst die Lage Älterer auf dem Arbeitsmarkt und im Anschluss daran die typischen Risiken älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer skizziert werden.

#### 3.3.1 Zur Arbeitsmarktlage älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer

Die Arbeitsmarktsituation älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer hat sich in den letzten Jahren zwar durchaus verbessert. Gleichwohl müssen Ältere nach wie vor als Problemgruppe des Arbeitsmarktes bezeichnet werden, da ihre Erwerbsbeteiligung im Vergleich zu anderen Altersgruppen immer noch deutlich unterdurchschnittlich ist. In-

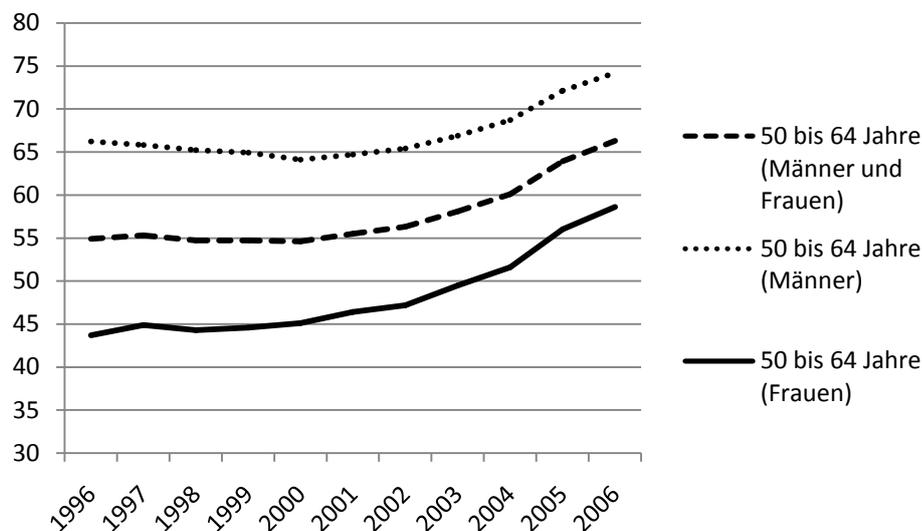
---

<sup>22</sup> Dabei ist es durchaus strittig, ab wann jemand zu den älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern zählt. So definiert z.B. die OECD diejenigen als ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die in der zweiten Hälfte ihres Berufslebens stehen, noch nicht in die Rente übergegangen und gesund sind (vgl. Rump 2003; OECD 2006). Auch Ilmarinen (2005) legt bei seiner Definition kein genaues Alter fest, sondern siedelt die älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bei einem Alter zwischen 45 und 50 Jahren an. Und legt man schließlich Befragungsergebnisse zugrunde, so zeigt sich in den meisten Fällen, dass die Schwelle, ab der man zu den älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern gehört, zu Beginn des vierten Lebensjahrzehnts liegt (vgl. Filip & Mayer 1999; Koller & Gruber 2001). Diese Unterschiedlichkeit in der Bestimmung von Altersgrenzen ist nicht Ausdruck großer Konfusion oder Uneinigkeit, sondern wohl eher dem Gegenstand selbst geschuldet, denn ab wann jemand zu den älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern gehört, lässt sich nicht pauschal bestimmen, sondern muss kontextbezogen betrachtet werden.

insbesondere für gering qualifizierte Ältere, aber auch für ältere Frauen sowie insbesondere für ältere Migrantinnen und Migranten stellt sich die Situation in verschärfter Form dar.

Während die Arbeitsmarktbeteiligung der Älteren seit den 1970er Jahren aufgrund verschiedenster Frühverrentungsoptionen stark abgenommen hat (vgl. Naegele 1992) und bis zur Jahrtausendwende auf niedrigem Niveau verweilte, ist seit einigen Jahren wieder ein Anstieg der Arbeitsmarktintegration Älterer zu verzeichnen. So stieg die Erwerbsquote der 50- bis 64-Jährigen Männer und Frauen in den letzten zehn Jahren um etwa 11 Prozentpunkte auf reichlich 66 Prozent (vgl. Abbildung 24).<sup>23</sup>

**Abbildung 24: Erwerbsquoten nach Alter und Geschlecht, 1996-2006**



**Quelle: Bundesagentur für Arbeit 2007a, eigene Darstellung**

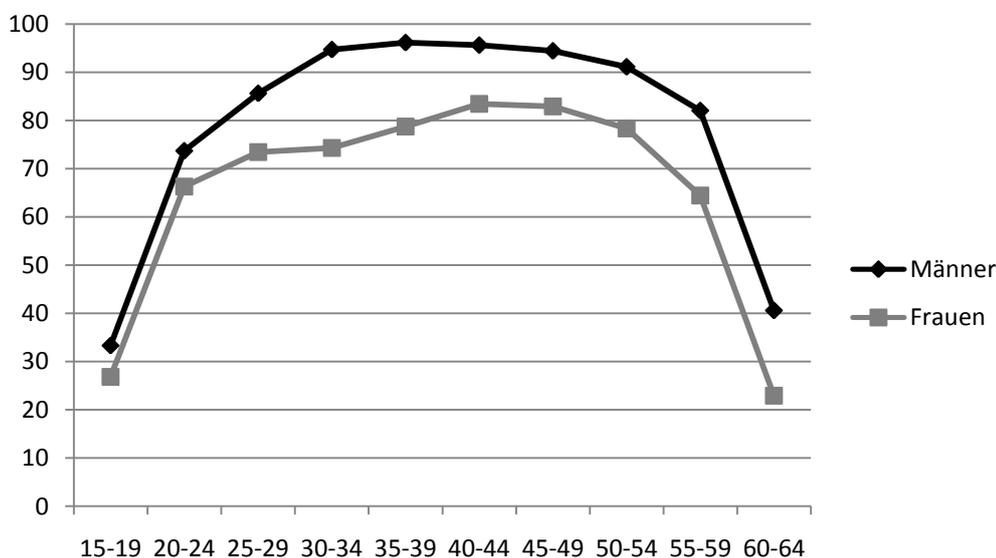
Betrachtet man unterschiedliche Altersgruppen im Vergleich, so zeigt sich ein umgekehrt U-förmiger Verlauf der Erwerbsquoten (vgl. Abbildung 25). Sowohl in den jüngeren als auch in den höheren Altersgruppen sind die Erwerbsquoten geringer als in den mittleren Altersgruppen. Die Frauenerwerbsquoten sind in allen Altersklassen niedriger als die der Männer. Ein Peak von 96,1 Prozent zeigt sich bei den Männern in der Altersklasse von 35 bis 39 Jahren, bei den Frauen in der Altersklasse von 40 bis 44 Jahren mit 83,4 Prozent. Diese Verzögerung im Peak im Vergleich der Geschlechter dürfte der Tatsache geschuldet sein, dass viele Frauen aufgrund von Kindererziehung dem Erwerbssystem im jüngeren Alter nicht zur Verfügung stehen bzw. ihre Erwerbstätigkeit unterbrechen.

Bei beiden Geschlechtern ist eine deutliche Abnahme der Erwerbsquoten in der Altersklasse der 60- bis 64-Jährigen zu erkennen (vgl. Abbildung 25). Bei den Männern fällt die

<sup>23</sup> Die Erwerbsquote ist der Anteil der Erwerbspersonen (also der Erwerbstätigen und Erwerbslosen) an der Bevölkerung in Bezug auf eine bestimmte Altersgruppe.

Erwerbsquote um mehr als 50 Prozentpunkte, bei den Frauen sogar um gute 65 Prozentpunkte. Hier wird deutlich, dass die große Mehrheit der Männer und Frauen weit vor Erreichen der gesetzlichen Altersgrenze aus dem Erwerbsleben ausscheidet.

**Abbildung 25: Erwerbsquoten nach Altersklassen in 2005**



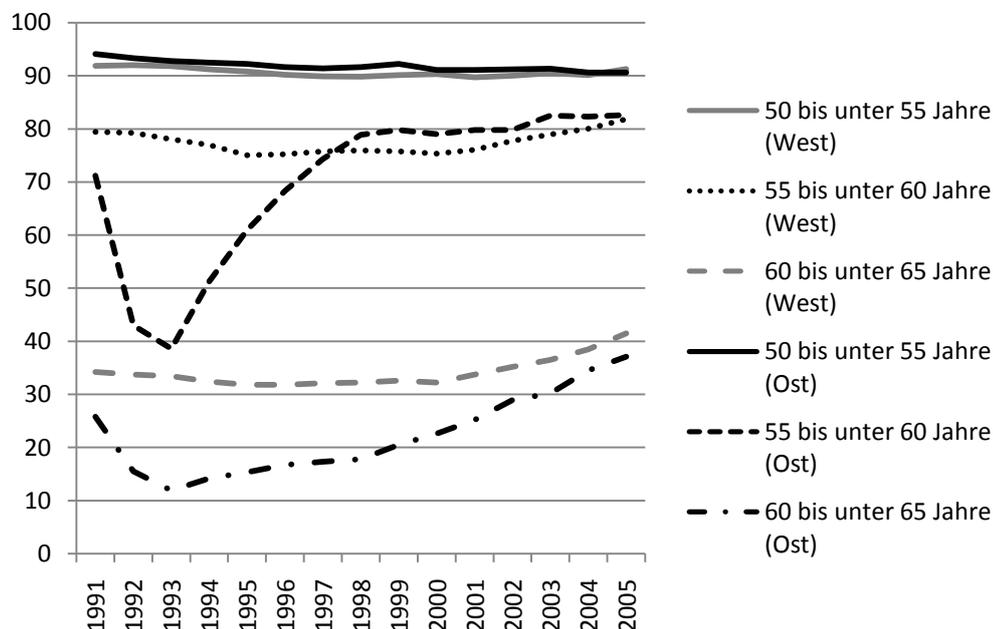
**Quelle: Bundesagentur für Arbeit 2007a, eigene Darstellung**

Vergleicht man die Verläufe der Erwerbsquoten der älteren ost- und westdeutschen Männer, so werden ebenfalls große Unterschiede deutlich (vgl. Abbildung 26). In Westdeutschland ist für zwei der drei hier angeführten Altersgruppen ein durchgängiger Anstieg der Erwerbsbeteiligung zu erkennen, der für die Gruppe der 60- bis unter 65-Jährigen – allerdings von einem niedrigen Niveau ausgehend – am größten ausfällt. Seit dem Jahr 2000 ist die Erwerbsquote dieser Altersgruppe um mehr als neun Prozentpunkte auf 41,5 Prozent in 2006 gestiegen. Damit ist die Erwerbsquote gleichwohl aber nur halb so groß wie die der 50- bis unter 55-Jährigen (91,3 Prozent), die im Zeitverlauf relativ konstant geblieben ist. Auch in der Gruppe der 55- bis unter 60-jährigen Männer sind nur leichte Veränderungen festzustellen: Die Erwerbsquote liegt hier mit knapp 82 Prozent nur leicht über dem Wert vor zehn Jahren.

Ein Blick auf die Entwicklung der Erwerbsquoten der ostdeutschen älteren Männer ergibt ein völlig anderes Bild. Auffällig ist in erster Linie der enorme Einbruch der Erwerbsbeteiligung nach der Vereinigung, der vor allem die höheren Altersgruppen der 55- bis unter 65-jährigen Männer betrifft. Als ursächlich dafür müssen die massiven Frühverrentungswellen in Ostdeutschland aufgrund der dortigen tief greifenden Struktur- und Anpassungskrise des Arbeitsmarkt- und Beschäftigungssystems angesehen werden (Frerichs & Naegele 2001). Das sogenannte Altersübergangsgeld, das ab dem 55. Lebensjahr beziehbar war und unmittelbar in die vorzeitige Altersrente wegen

Arbeitslosigkeit führte, hat einer Vielzahl älterer Beschäftigter in Ostdeutschland den vorzeitigen Weg in den Ruhestand ermöglicht.

**Abbildung 26: Erwerbsquoten älterer Männer in Ost- und Westdeutschland, 1991-2005**

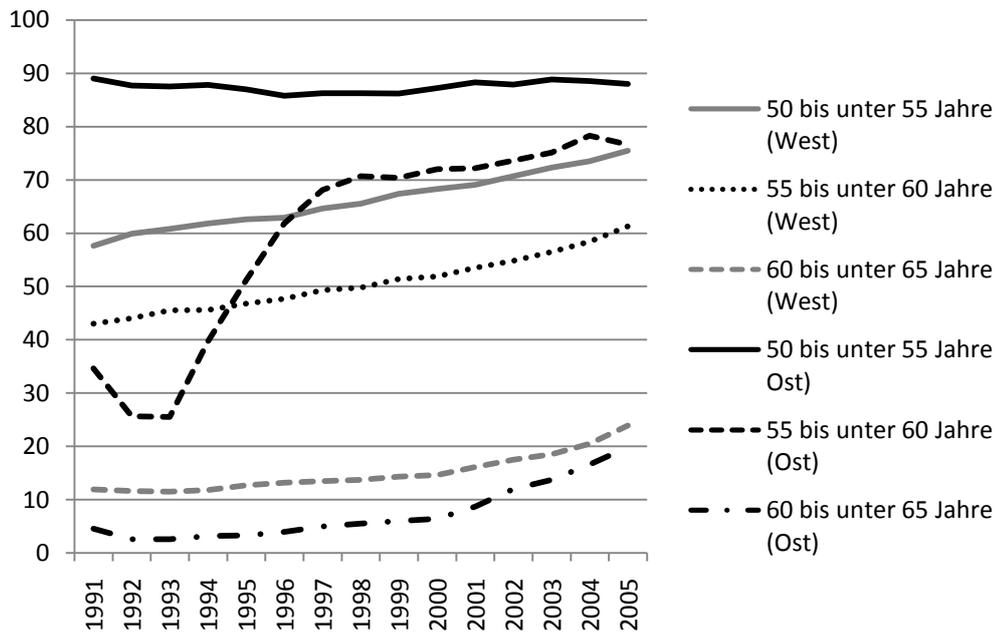


**Quelle: Bundesagentur für Arbeit 2007a, eigene Darstellung**

In der höchsten Altersgruppe ist die Erwerbsquote 1993 auf das Tief von 11,3 Prozent abgesackt und hat sich danach nur langsam wieder erholt. Heute hat sich die Erwerbsquote der 60- bis- unter 65-jährigen Männer jener der westdeutschen Männer dieser Altersgruppe angenähert. Ein noch dramatischerer Einbruch war in der Altersgruppe der 55- bis unter 60-jährigen ostdeutschen Männer zu beobachten, da die Regelungen zum Altersübergangsgeld diese Altergruppe unmittelbar betrafen. Hier hat sich die Erwerbsquote innerhalb von zwei Jahren nahezu halbiert und lag 1993 bei nur noch 38,6 Prozent. Auch hier hat sich die Erwerbsquote inzwischen aber erholt und liegt in 2006 mit 82,6 Prozent knapp über dem Westniveau.

Betrachtet man die Entwicklungen in den Erwerbsquoten der westdeutschen und ostdeutschen Frauen, so zeigt sich, dass diese seit Beginn der 1990er Jahre steigen – allerdings zum Teil deutlich unter dem Niveau der Männer. Zudem spiegelt sich hier die traditionell höhere Erwerbsbeteiligung der Frauen im Osten Deutschlands (vgl. Abbildung 27). Auffällig ist der Einbruch der Erwerbsquoten der 55- bis 60-Jährigen ostdeutschen Frauen. Die Erwerbsquote für diese Altersgruppe lag zu Zeiten der DDR bei über 90 Prozent und fiel – aufgrund von Vorruhestandsregelungen – bis 1993 auf 25,5 Prozent. Die Erwerbsquote der 60- bis unter 65-jährigen ostdeutschen Frauen sank 1992 gar auf ein Negativrekordniveau von 2,6 Prozent.

**Abbildung 27: Erwerbsquoten älterer Frauen in Ost- und Westdeutschland, 1991-2005**

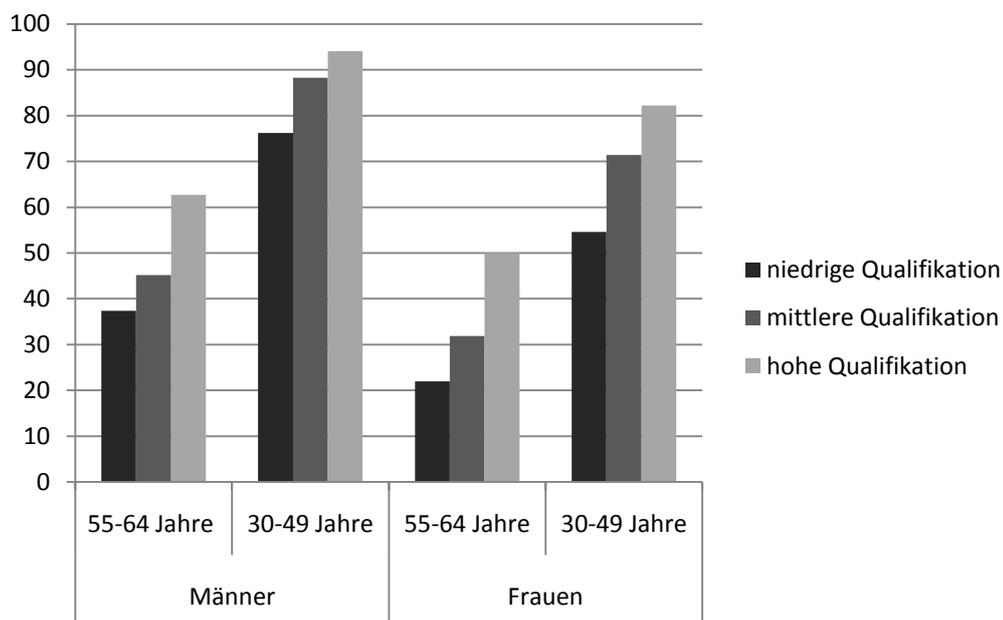


**Quelle: Bundesagentur für Arbeit 2007a, eigene Darstellung**

Am höchsten war 2005 die Erwerbsquote bei den 50- bis unter 55-jährigen ostdeutschen Frauen, die – seit den 1990er Jahren relativ stabil – bei knapp 90 Prozent lag. Sie übertrifft damit die Erwerbsquote der westdeutschen Frauen der selben Altersklasse um reichlich 12 Prozentpunkte. Allerdings ist zu beachten, dass die Erwerbsquoten auch Arbeitslose beinhalten und somit nicht zwangsläufig auch einen höheren faktischen Beschäftigungsgrad im Osten Deutschlands widerspiegeln (vgl. Clemens 2006).

Ein Blick auf die 2005er Erwerbsquoten nach Geschlecht, Alter und Qualifikation zeigt, dass – ähnlich wie in jüngeren Altersgruppen auch – die Arbeitsmarkt-integration Älterer in den höheren Qualifikationsgruppen deutlich besser vonstatten geht und auch deutlich stärker zunimmt. Bei den Frauen ist zudem klar ersichtlich, wie sich Geschlechts-, Alters- und Qualifikationsmerkmale gegenseitig noch in ihren Wirkungen verstärken: die formal gering qualifizierten älteren Frauen weisen 2005 mit nur 22 Prozent die niedrigste Erwerbsquote auf (vgl. Abbildung 28). Im Vergleich dazu liegt die Erwerbsquote der Frauen mit hoher Qualifikation in der gleichen Altersgruppe bei 50 Prozent – damit allerdings auch immer noch knapp 13 Prozentpunkte unter der Erwerbsquote von Männern der gleichen Alters- und Qualifikationsklasse.

**Abbildung 28: Erwerbsquoten nach Alter, Geschlecht und Qualifikation in Deutschland, 2005**

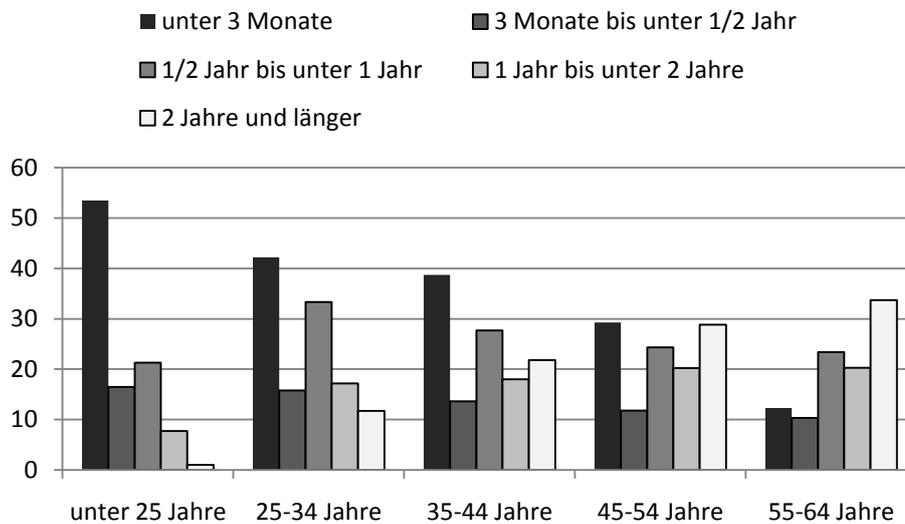


**Quelle: Aliaga & Romans 2006, eigene Darstellung**

Das erhöhte Arbeitsmarktrisiko drückt sich nicht nur in den im Vergleich zu jüngeren Altersgruppen geringeren Erwerbsquoten aus, sondern auch in der höheren Arbeitslosigkeit, insbesondere der Langzeitarbeitslosigkeit. Insgesamt lässt sich allerdings feststellen, dass die Arbeitslosigkeit Älterer stärker als in anderen Altersgruppen gesunken ist. Lagen die Arbeitslosenquoten Älterer in den vergangenen Jahren deutlich über der Gesamtarbeitslosenquote, so nähern sich die Quoten mittlerweile an (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2007b).

Ältere unterliegen aufgrund verschiedener innerbetrieblicher, tariflicher wie gesetzlicher Schutzregelungen nicht so sehr einem Zugangsrisiko, sondern vielmehr einem höheren Verbleibrisiko in der Arbeitslosigkeit (vgl. bereits Naegele 1992). Einmal arbeitslos geworden, ist es für sie ungleich schwieriger – nicht zuletzt aufgrund der restriktiven Einstellungspolitik der Unternehmen gegenüber Älteren – einen neuen Arbeitsplatz zu finden. Das erhöhte Verbleibrisiko Älterer spiegelt sich in den Daten zur Dauer der Arbeitslosigkeit. Hier zeigt sich deutlich, dass die durchschnittliche Dauer der Arbeitslosigkeit mit zunehmendem Alter ansteigt (vgl. Abbildung 29).

**Abbildung 29: Bisherige Dauer der Arbeitslosigkeit nach Altersgruppen in Prozent der jeweiligen Altersgruppe, Ende September 2005**



**Quelle: Bundesagentur für Arbeit 2007b**

So sind fast 34 Prozent der 55- bis 64-jährigen Arbeitslosen bereits seit zwei Jahren oder länger arbeitslos. In den unteren Altersgruppen sind dies bedeutend weniger. Darüber hinaus schaffen es nur wenige ältere Arbeitslose, zügig wieder in Beschäftigung zu kommen. So liegt der Anteil der 55- bis 64-Jährigen, die unter drei Monate bzw. drei Monate bis unter einem halben Jahr lang arbeitslos sind, lediglich bei 12,3 bzw. 10,3 Prozent.

Ältere Arbeitslose beenden durchschnittlich nach 66 Wochen ihre Arbeitslosigkeit, alle Arbeitslosen demgegenüber schon nach 41,9 Wochen. 54,0 Prozent der älteren Arbeitslosen zwischen 55 und 64 Jahren sind seit über einem Jahr arbeitslos, bei allen Arbeitslosen liegt der Anteil bei lediglich 39,1 Prozent (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2007b). Es sei zusätzlich angemerkt, dass jene Älteren, die nach der 58er-Regelung die Arbeitslosigkeit zum Übergang in die Rente nutzen, nicht in dieser Arbeitslosenstatistik erfasst werden, da sie dem Arbeitsmarkt nicht mehr zur Verfügung stehen. Die Arbeitslosenzahlen für Ältere würden ansonsten entsprechend höher ausfallen.

### 3.3.2 Beschäftigungsrisiken älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer

Zwar ist die Verlängerung der Lebensarbeitszeit politisches Ziel und vor dem Hintergrund der Konsequenzen des demographischen Wandels für Unternehmen und Organisationen eine durchaus sinnvolle und von vielen Organisationen gewollte Strategie. Gleichwohl zeigt die Datenlage, dass sich die Realisierung einer verlängerten Erwerbsphase aller Voraussicht nach nicht gleichsam im Selbstlauf ergeben wird, denn ältere Arbeitnehmerinnen

und Arbeitnehmer sind typischen Beschäftigungsrisiken ausgesetzt, die ihre Weiterarbeit im höheren Erwerbsalter in starkem Maße gefährden.

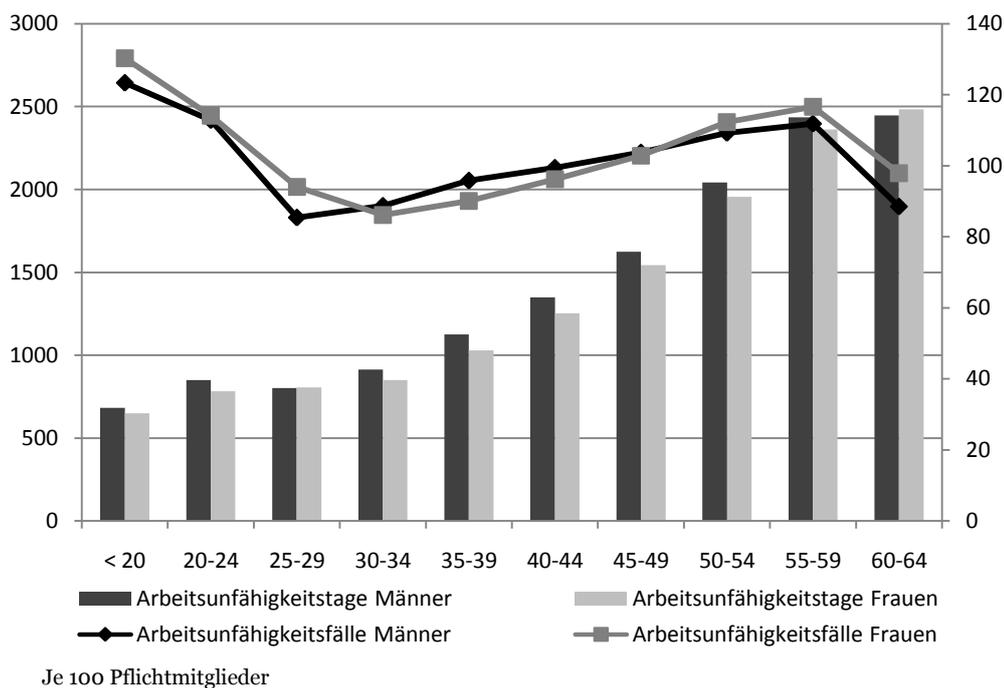
Im Folgenden sollen die typischen Beschäftigungsrisiken älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, das Qualifikations- und das Krankheitsrisiko, eingehender dargestellt, erläutert und mit Daten belegt werden.

### *3.3.2.1 Arbeitsbedingte Krankheitsrisiken*

Das höhere arbeitsbedingte Krankheitsrisiko älterer Beschäftigter wird insbesondere im Kontext von Arbeitsbelastungen in erwerbsbiographischer Perspektive thematisiert und gilt als „Karriererisiko“. Für viele typische Erkrankungen Älterer können dabei biologische Alterungsprozesse als nahezu irrelevant angesehen werden (Behrens 2003). Neben den physischen Arbeitsbelastungen, die keineswegs geradlinig rückläufig sind, wie lange Zeit erwartet und erhofft, sind vielfältige psychische Belastungsgrößen – auch und gerade als neue Einflussfaktoren des höheren Krankheitsrisikos älterer weiblicher Beschäftigter – hinzugekommen (Parent-Thirion 2007).

Wie vorliegende Krankenkassendaten übereinstimmend ausweisen, dokumentiert sich das alterstypisch höhere Krankheitsrisiko insbesondere darin, dass Ältere zwar nicht unbedingt häufiger krank, aber in höherem Maße von langwierigen und von Mehrfacherkrankungen betroffen sind, mit der Folge höherer Krankenstände – jeweils gemessen an der Arbeitsunfähigkeitsdauer (vgl. u.a. BKK 2007, S. 33 ff.). Diese gegenläufigen Bewegungen werden in der Abbildung 30 deutlich, die sich auf Daten der BKK bezieht, wobei die Daten anderer Krankenkassen die gleichen Trends abbilden. Hier zeigt sich, dass die Anzahl der Arbeitsunfähigkeitsfälle über die Lebensspanne relativ konstant bleibt – mit erhöhten Werten ganz zu Beginn und gegen Ende des Erwerbslebens. Der Abfall der Arbeitsunfähigkeitsfälle in der Altersgruppe der 60- bis 64-Jährigen wird dabei auf den „Healthy-Worker-Effekt“ zurückzuführen sein. Das bedeutet, dass gesundheitlich beeinträchtigte Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zumeist vorher aus dem Erwerbsleben ausscheiden (müssen) und nur die im Schnitt Gesünderen im Erwerbsleben verbleiben.

Abbildung 30: Arbeitsunfähigkeit nach Alter und Krankheitsart, BKK-Daten 2006



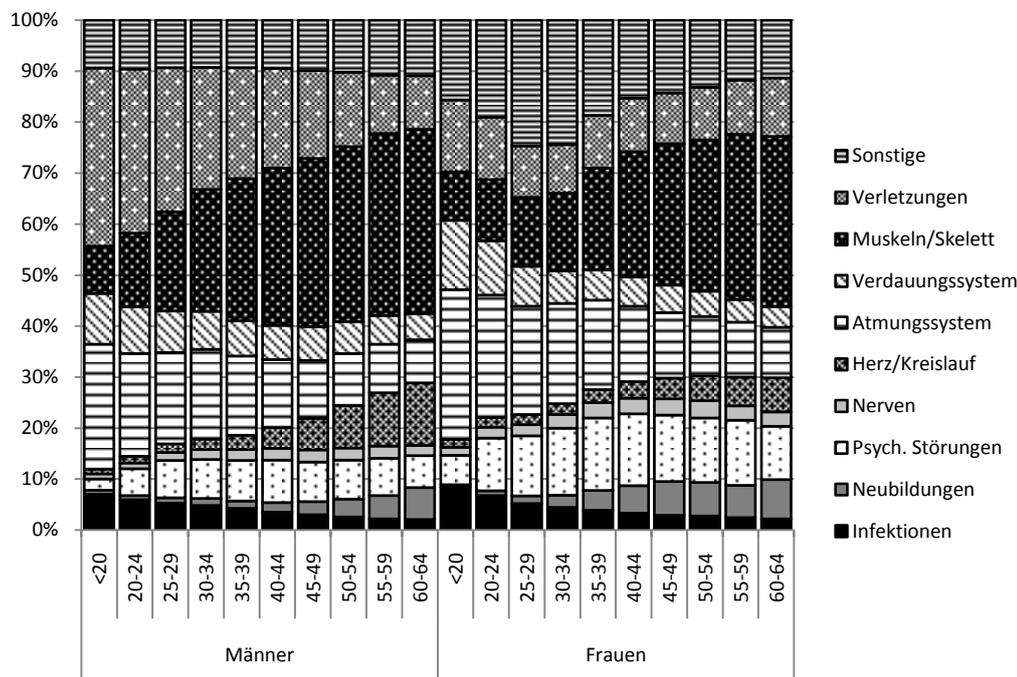
Quelle: BKK 2007, eigene Darstellung

Betrachtet man dagegen die Arbeitsunfähigkeitsdauer, so zeigt sich deutlich eine Zunahme über die Altersgruppen hinweg. Dies weist auf die Schwere der zugrunde liegenden Erkrankung(en) bzw. auf Mehrfacherkrankungen (Multimorbidität) und den hiermit einhergehenden längeren Krankheitsdauern hin.

Zwischen den Geschlechtern sind die Unterschiede dabei eher gering. Männer hatten in den meisten Altersgruppen mehr Krankheitstage als Frauen. Lediglich die Gruppen zwischen 25 und 29 Jahren sowie die über 60-Jährigen weisen etwa gleiche Krankheitszeiten von Männern und Frauen auf. Die höhere Arbeitsunfähigkeit der Männer hängt dabei vorrangig mit einer anderen Berufsverteilung, insbesondere der höheren Anteile der Männer in gewerblichen Tätigkeiten, zusammen.

Eine Betrachtung der Krankheitsarten zeigt, dass insgesamt vor allem die Bedeutung chronisch-degenerativer Krankheiten mit dem Alter der Beschäftigten zunimmt (vgl. Abbildung 31). In den jüngeren Altersgruppen sind bei den Männern vor allem Verletzungen und Atemwegerkrankungen für das Arbeitsunfähigkeitsgeschehen verantwortlich, die mit zunehmendem Lebensalter anteilig abnehmen. Allerdings nehmen auch bereits in jungen Jahren die Erkrankungen der Muskeln bzw. des Skeletts rapide zu. Diese bilden dann in den höheren Altersgruppen mit einem Anteil von 36 Prozent den Hauptgrund für die Arbeitsunfähigkeit der Männer. Große Steigerungsraten sind darüber hinaus im Bereich der Herz-/Kreislaufkrankungen zu erkennen, die auf einen Anteil von 12 Prozent in den höheren Altersgruppen anwachsen.

**Abbildung 31: Anteile verschiedener Krankheitsarten am Arbeitsunfähigkeitsgeschehen nach Alter und Geschlecht, BKK Daten 2006**



Quelle: BKK 2007, eigene Berechnung

Darüber hinaus ist zu beobachten, dass der Anteil an Erkrankungen, der auf psychische Störungen zurückzuführen ist, in den letzten Jahren – auch bei den Männern – kontinuierlich angestiegen ist. In den mittleren Altersgruppen sind psychische Erkrankungen bereits für 8 Prozent der Ausfallzeiten verantwortlich.<sup>24</sup>

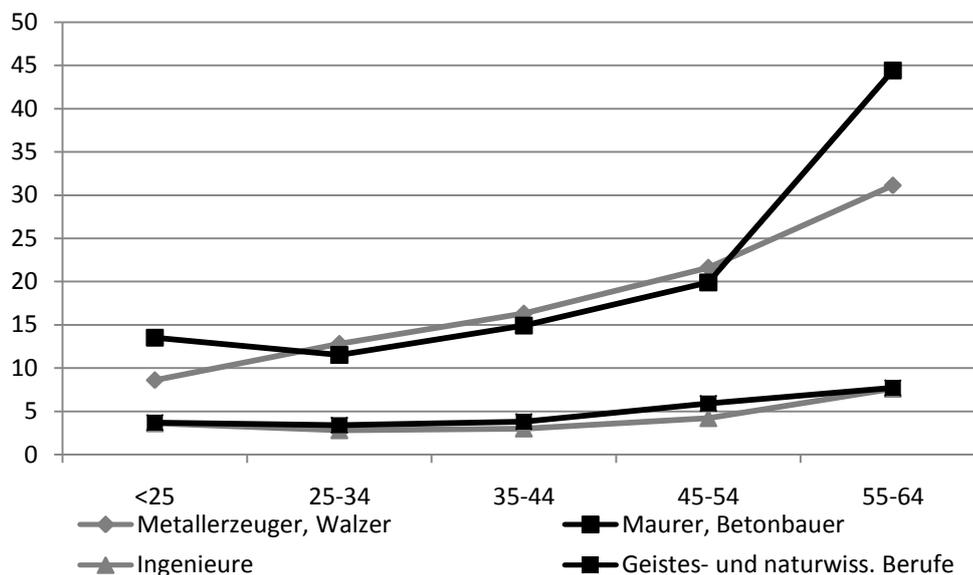
Bei den Frauen kommt den psychischen Störungen eine noch größere Bedeutung zu als bei den Männern. In der Gruppe der 55- bis 59-jährigen Frauen bilden sie mit 13 Prozent den zweithöchsten Anteil am Arbeitsunfähigkeitsgeschehen dieser Altersgruppe. An erster Stelle stehen aber auch bei den Frauen die muskuloskelettalen Erkrankungen mit einem Anteil von 32 Prozent am Arbeitsunfähigkeitsgeschehen.

Das höhere Krankheitsrisiko älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer lässt sich dabei keineswegs als „alterstypischer Automatismus“ interpretieren, sondern muss wegen seiner spezifischen Verteilung auf bestimmte Branchen und Berufe als typisches „Berufsrisiko“ angesehen werden. Es dominiert vorwiegend in gering qualifizierten Beschäftig-

<sup>24</sup> In weiten Teilen der Gesundheitssoziologie wird davon ausgegangen, dass die psychischen Erkrankungen bei den Männern systematisch „unterdiagnostiziert“ werden, also weniger psychische Erkrankungen diagnostiziert werden als tatsächlich vorhanden sind. Hierfür gibt es unterschiedliche Gründe wie beispielsweise die stärkere „Psychologisierung“ bei Erkrankungen von Frauen (vgl. hierzu auch BKK 2007, S. 42 ff.).

tengruppen mit hohen Anteilen an schweren körperlichen Tätigkeiten und geringen individuellen Handlungsspielräumen und/oder in solchen Arbeitsbereichen, in denen typische Arbeiter- und/oder Produktionstätigkeiten vorherrschen.

**Abbildung 32: Arbeitsunfähigkeitstage nach Alter in ausgewählten Berufen<sup>25</sup>**



**Quelle: BKK 2007, eigene Darstellung**

Abbildung 32 verdeutlicht, wie unterschiedlich sich das Arbeitsunfähigkeitsgeschehen in unterschiedlichen Berufen darstellt. Wiederum auf Grundlage der BKK-Daten zeigt sich, dass in körperlich weniger belastenden Berufen wie den Ingenieurberufen oder geistes- und naturwissenschaftlichen Berufen die Arbeitsunfähigkeitsdauer auch in den höheren Altersgruppen relativ gering bleibt, während sie in den körperlich belastenden Berufen generell höher ist und in den höheren Altersgruppen dann nochmals – zum Teil drastisch – steigt.

Wenn auch hinter dem Krankheitsgeschehen ein komplexes Ursachenbündel steht, so sind dies doch deutliche Hinweise darauf, dass die Arbeitsbedingungen bzw. die Arbeitsbelastungen in diesem Kontext eine wichtige Rolle spielen. Dabei können insbesondere die folgenden Belastungen bzw. Arbeitsanforderungen als alternskritisch angesehen werden (Ilmarinen 2005; Ilmarinen & Tempel 2002):

- Zu hohe physisch-psychische Belastungen wie zum Beispiel statische Muskelarbeit, Spitzenbelastungen, repetetive Tätigkeiten, hoher Krafteinsatz wie etwa schweres Heben und Tragen, gebeugte oder gedrehte Körperhaltung und hohe Konzentrations-

<sup>25</sup> Arbeitsunfähigkeitstage je 100 beschäftigte Mitglieder

anforderungen. All das wirkt insbesondere auf das muskuloskelettale Erkrankungsrisiko ein.

- Stark belastende und gefährliche physikalisch-chemische Arbeitsumgebungen wie zum Beispiel Lärm, Staub, Hitze oder Kälte bzw. witterungsbedingte Einflüsse. Sie wirken sowohl auf das muskuloskelettale als auch auf das Herz-/Kreislaufkrankungsrisiko ein.
- Mangelhafte Arbeitsorganisation, neue Formen der Arbeitsorganisation und gestiegene Leistungs(selbst)kontrolle, also zum Beispiel ein Mangel an Freiheitsgraden und Einflussnahme auf die eigene Arbeit, Zeit- und Termindruck, Verantwortungsdruck, Über- und Unterforderung oder Rollenkonflikte in der Arbeit. Als zunehmend belastend empfinden ältere Beschäftigte zudem mangelnde Anerkennung durch Kolleginnen und Kollegen und Vorgesetzte. Betroffen sind insbesondere psychische Erkrankungen.
- Hinzu kommen bestimmte, gegen die innere Uhr gerichtete Arbeitszeitformen, so vor allem Nacht- und Schichtarbeit.

Männer und Frauen sind von diesen Belastungen aufgrund der unterschiedlichen Beschäftigungsstrukturen und der typischen geschlechtsbezogenen Beschäftigungsfelder unterschiedlich stark betroffen (Burchell et al. 2007)

Allerdings muss die Annahme, dass Frauen aufgrund ihrer verstärkten Tätigkeit im Dienstleistungsbereich weniger von ungünstigen Arbeitsbedingungen betroffen sind als Männer, zurückgewiesen werden. Die Hoffnung, dass sich die Verschiebung des Beschäftigungsschwerpunktes auf den Dienstleistungssektor insgesamt positiv auf die Belastungen in der Arbeitswelt auswirken werde, wurde nicht erfüllt. Eine repräsentative Untersuchung zum Thema „Belastungen und Beanspruchungen sowie arbeitsbedingte Erkrankungen“ aus dem Jahr 2000 zeigt, dass auch im Dienstleistungsbereich die klassischen Belastungen der Arbeitsumgebung und der Arbeitsbedingungen sowie der körperlichen Arbeitsanforderungen sehr weit verbreitet sind (Jansen & Müller 2000). Exemplarisch sei hier an das Belastungsprofil des Berufs der Altenpflegerin bzw. des Altenpflegers erinnert, das durch enorme psychische wie physische Belastungen und ungünstige Arbeitszeiten geprägt ist (Frerichs et al. 2004, Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege 2007; Naegele 2007).

Eine Auswertung des „European Working Conditions Survey“ für Männer und Frauen bestätigt die deutschen Befunde zu den unterschiedlichen geschlechtsbezogenen arbeitsbedingten Belastungen (vgl. Burchell et al. 2007). So konnten die Autoren zeigen, dass Männer eher physischen Risiken in der Arbeit ausgesetzt sind als Frauen, die, aufgrund des höheren Anteils an Teilzeit- und geringfügiger Beschäftigung, eher sozialen Risiken ausgesetzt sind. Sie haben weniger Zugang zu förderlichen Elementen der Arbeit wie Wei-

terbildung oder Wertschätzung durch Vorgesetzte und Kolleginnen und Kollegen. Hierin spiegelt sich nicht zuletzt die generelle Benachteiligung von Frauen im Erwerbssystem. Gleichwohl treffen die klassischen – eher körperlichen – Risiken der Produktionsarbeit auch auf Frauen in diesem Bereich zu. Die Befragung hat des Weiteren gezeigt, dass sich insbesondere die zunehmende Arbeitsbelastung und -verdichtung speziell bei Frauen negativ auf Gesundheit und Wohlbefinden auswirkt.

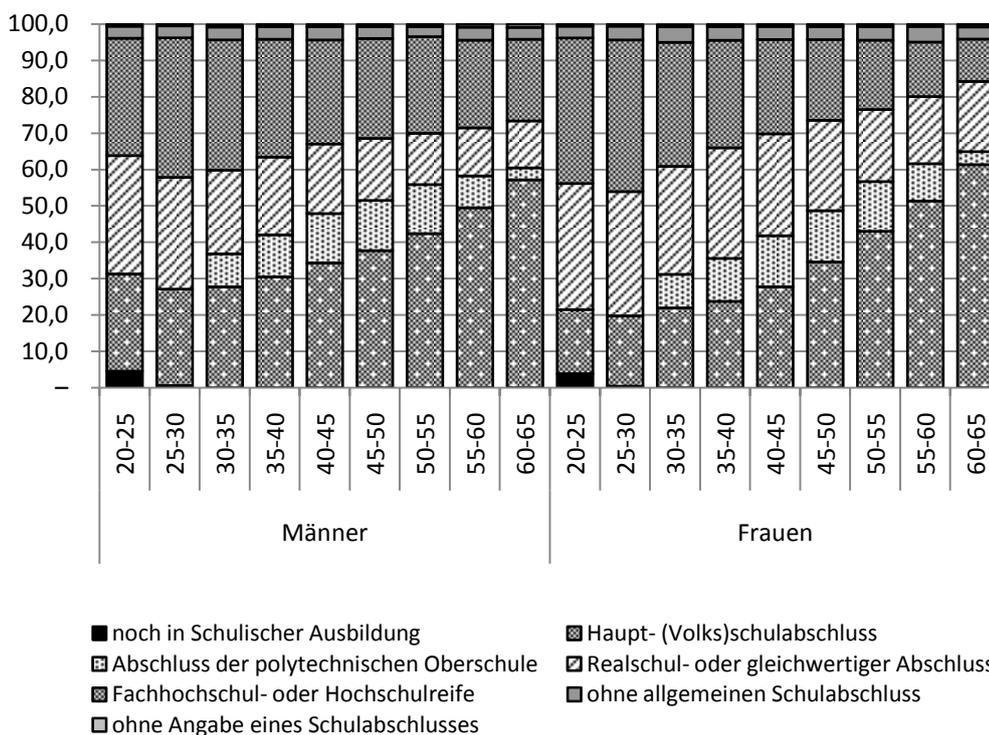
Ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, so lässt sich abschließend formulieren, unterliegen einem typischerweise erhöhten Krankheitsrisiko, das jedoch nicht dem Alter selbst, sondern vielmehr den über den Erwerbsverlauf hinweg kumulierenden Arbeitsbedingungen und -belastungen geschuldet ist. Risiken von Männern und Frauen unterscheiden sich dabei vor allem aufgrund unterschiedlicher Beschäftigungsstrukturen und den damit zusammenhängenden je spezifischen Arbeitsbelastungen.

### *3.3.2.2 Qualifikationsrisiken*

Neben der Gesundheit bildet die Fähigkeit bzw. Qualifikation, eine bestimmte Arbeitstätigkeit tatsächlich ausführen zu können, einen elementaren Bestandteil der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit und damit der Qualifikationserhalt auch eine zentrale Voraussetzung zur Verlängerung der Erwerbsphase (Frerichs 2007; Naegele 2005; Ilmarinen 2005). Allerdings unterliegen Ältere alterstypischen Qualifikationsrisiken, die eine Weiterarbeit im höheren Erwerbsalter erschweren können (Naegele 2005; Sporket & Reichert 2005; Frerichs 2002) Auch hier gilt wie beim Krankheitsrisiko, dass beide Geschlechter von Qualifikationsrisiken betroffen sind, jedoch in unterschiedlicher Art und Weise.

Betrachtet man die schulische Bildung und die berufliche Ausgangsqualifikation, so zeigen sich recht deutliche Unterschiede zwischen den Altersgruppen, aber nur geringe Unterschiede zwischen Männern und Frauen (vgl. Abbildung 33).

Abbildung 33: Bildungsabschluss nach Alter und Geschlecht in 2005, Anteile in Prozent

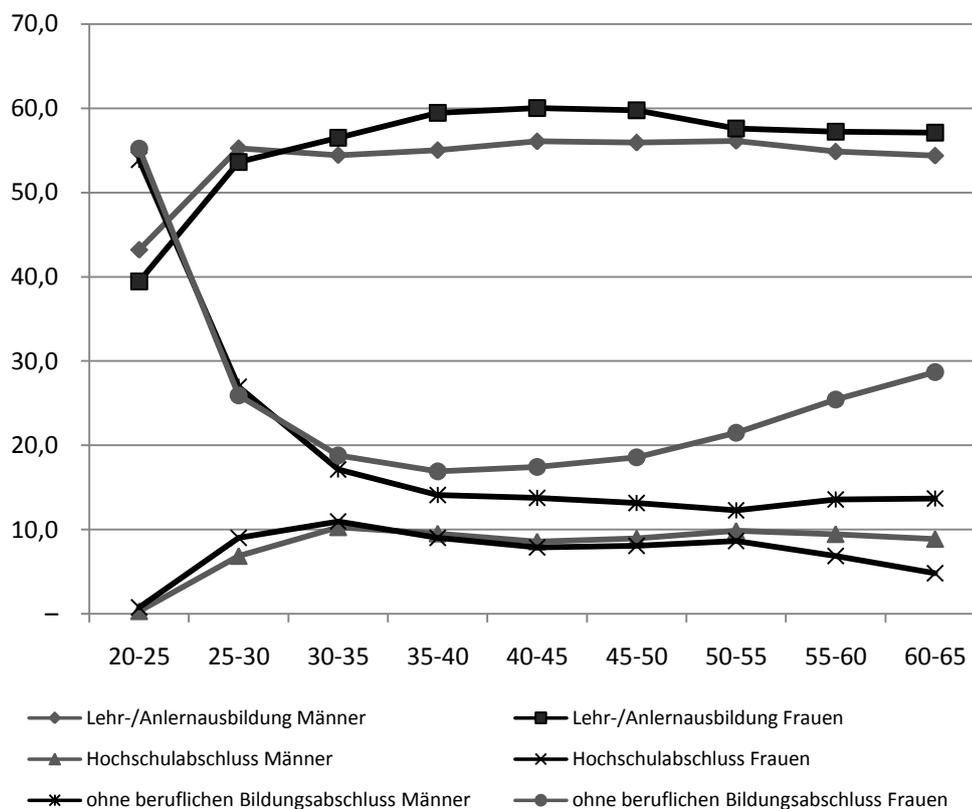


Quelle: Statistisches Bundesamt 2006b, eigene Berechnungen

Die jüngeren Altersgruppen sind deutlich besser ausgebildet als die älteren. So sinkt der Anteil der Männer mit Fachhochschul- oder Hochschulabschluss von 38 Prozent in der Gruppe der 25- bis 30-jährigen auf 27 bzw. 24 Prozent bei den 50- bis 55-jährigen bzw. 55- bis 60-jährigen Männer. Bei den Frauen ist der Anteil mit Fachhochschul- bzw. Hochschulabschluss in der Gruppe der 25- bis 30-Jährigen etwas höher als bei den Männern. Dies ist ein Hinweis darauf, dass die kommende Generation von Frauen besser ausgebildet sein wird als die der Männer. Allerdings nimmt auch bei den Frauen der Anteil mit Fachhochschul- bzw. Hochschulabschluss mit zunehmendem Alter ab und sinkt in den höheren Altersgruppen unter das Niveau der Männer. Zudem ist bei den Frauen der Anteil mit Haupt- oder Volksschulabschluss am größten.

Die problematische Ausgangssituation der älteren Frauen in Bezug auf das Schulbildungsniveau setzt sich bei Betrachtung der beruflichen Bildungsabschlüsse fort (vgl. Abbildung 34).

Abbildung 34: Ausgewählte Bildungsabschlüsse nach Alter und Geschlecht, Anteile in Prozent



Quelle: Statistisches Bundesamt 2007b, eigene Berechnungen

Im Vergleich zu den gleichaltrigen Männern fällt insbesondere der höhere Anteil von Frauen ohne beruflichen Bildungsabschluss auf. Dieser liegt bereits in jüngeren Altersgruppen über dem entsprechenden Anteil bei den Männern und wächst in der höchsten Altersgruppe auf 29 Prozent an. Damit liegt er mehr als doppelt so hoch wie bei den gleichaltrigen Männern. Auch ein Blick auf die höheren Qualifikationen zeigt Unterschiede zwischen den Geschlechtern – vor allem in den höheren Altersgruppen. Anteilig besitzen hier nur gut halb so viele Frauen wie Männer einen Hochschulabschluss. Während der Anteil bei den Männern über die Altersgruppen ab einem Alter von 30 Jahre relativ stabil bleibt, nimmt der Anteil bei den Frauen ab 50 Jahre ab.

Auch wenn sich – insbesondere bei den Männern – das Ausgangsniveau der Berufsbildung von Älteren und Jüngeren nicht allzu sehr unterscheidet, zumindest was die Altersgruppe ab 30 Jahre betrifft, so kann doch davon ausgegangen werden, dass Ältere einem spezifischen Risiko unterliegen, das eher in der Entwertung ihrer beruflichen (Ausgangs-)Qualifikationen begründet ist.<sup>26</sup> Solche Entwertungsprozesse von Qualifikationen und

<sup>26</sup> Im Übrigen ist davon auszugehen, dass in den kommenden Jahren der Anteil der Älteren mit Hoch- oder Fachhochschulabschluss zulegen, während bei den Jüngeren dieser Anteil abneh-

Kompetenzen ergeben sich in erster Linie durch technologisch-organisatorische Veränderungen, die nicht nur das einmal gelernte Berufswissen, sondern gleichermaßen auch, insbesondere bei organisatorischen Neuerungen, weite Teile des betriebspezifischen Erfahrungswissens „alt“ aussehen lassen (Frerichs 2007; Naegele 1992). Da ältere Beschäftigte in der Regel zum einen mit einem älteren oder gar veralteten Berufswissen ausgestattet sind und zum anderen gleichzeitig – gerade im gering qualifizierten Bereich – weniger als andere Beschäftigtengruppen an betrieblicher Fort- und Weiterbildung partizipieren, sind Ältere in besonderem Maße von solchen Entwertungsprozessen betroffen, und es steht zu befürchten, dass sie durch aktueller und besser ausgebildete Jüngere, die zugleich offener und selbstverständlicher mit neuen Technologien umgehen, wenn nicht ersetzt, so zumindest an den Rand gedrängt werden.

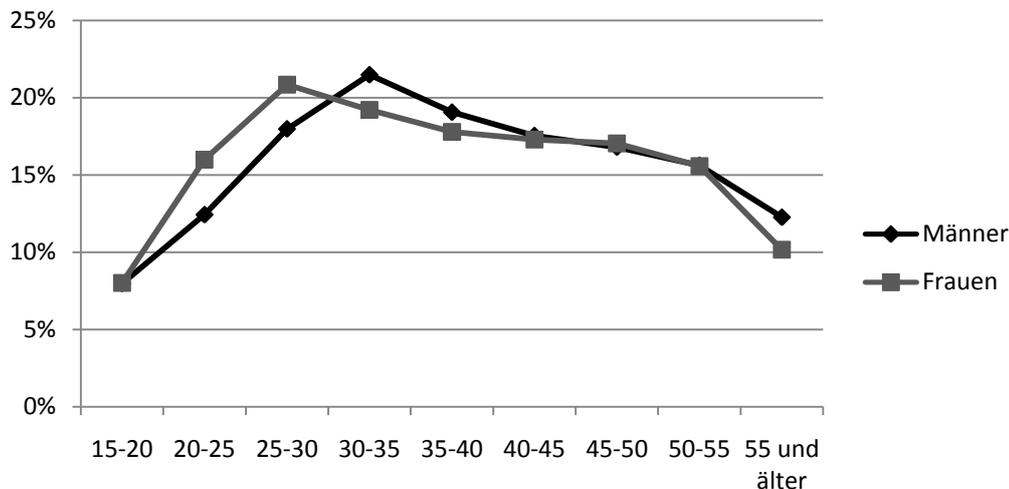
Während dieses Risiko zwar nicht ausschließlich aber vor allem Männer betrifft, bezieht sich das Qualifizierungsrisiko von älteren Frauen vorrangig auf ihre vergleichsweise geringe Ausgangsqualifikation. Diese hat zur Folge, dass Frauen eher in Berufen zu finden sind, die durch niedrige Qualifikationsanforderungen gekennzeichnet sind. Diese Arbeitsplätze sind es jedoch zugleich, die die bereits vorhandenen Beschäftigungsrisiken aufgrund ungünstiger Arbeitsbedingungen und geringer Möglichkeiten der Qualifizierung weiter verschärfen (Burchell et al. 2007; Morschhäuser 2007; Bellmann & Leber 2003). Tätigkeiten solcher Art, die durch einen hohen Grad an Monotonie und geringen Handlungsspielraum gekennzeichnet sind und nur geringe Anforderungen an die Qualifikation stellen, können darüber hinaus auch dazu beitragen, dass vorhandene Lernfähigkeit, geistige Mobilität und Flexibilität verkümmern und somit zu Dequalifizierungsprozessen führen (Disuse-Effekt).

Sowohl die Entwertungsprozesse durch technologisch-organisatorische Neuerungen als auch die Disuse-Effekte durch wenig lern- und entwicklungsförderliche Arbeitstätigkeiten würden im Grunde einen stärkeren Einbezug Älterer in Weiterbildungsprozessen erfordern, um die Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten oder möglicherweise sogar auszubauen. Dies scheint allerdings nicht der Fall zu sein, wobei unterschiedliche Untersuchungen diesbezüglich zu recht unterschiedlichen und zum Teil auch widersprüchlichen Ergebnissen kommen. Die Daten des Mikrozensus in 2005 zeigen, dass die Teilnahme von Erwerbstätigen an Lehrveranstaltungen zur beruflichen Weiterbildung mit dem Alter abnimmt, bei Frauen noch etwas mehr als bei Männern (vgl. Abbildung 35).

---

men wird. In wenigen Jahren werden also die älteren Kohorten besser ausgebildet sein als die jüngeren (vgl. Kapitel 3.2.4).

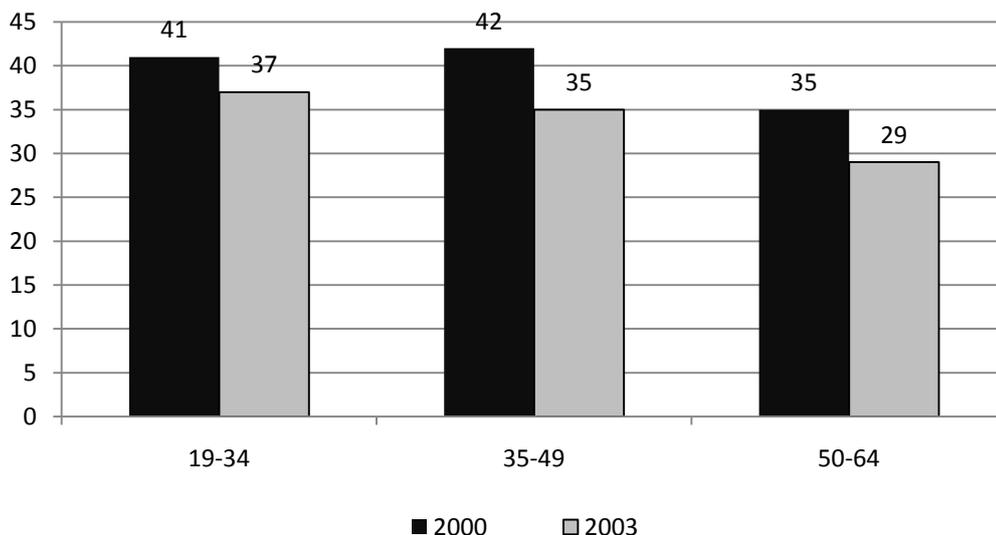
**Abbildung 35: Teilnahmequoten an Lehrveranstaltungen zur beruflichen Bildung männlicher und weiblicher Erwerbstätiger in 2005**



Quelle: Statistisches Bundesamt 2007b, eigene Berechnungen

Legt man Daten des Berichtssystems Weiterbildung zugrunde, die nicht nur die Weiterbildung in Lehrveranstaltungen, sondern auch andere Formen der Weiterbildung erfassen, so ergibt sich ein ähnliches Bild (vgl. Abbildung 36). Hier zeigt sich zum einen, dass die Teilnahmequoten über die Altersgruppen hinweg in den letzten Jahren abgenommen haben. Darüber hinaus wird deutlich, dass die Teilnahme mit zunehmendem Alter sinkt, wenn auch nicht so drastisch wie oft behauptet.

**Abbildung 36: Teilnahmequoten an beruflicher Weiterbildung nach Alter in 2000 und 2003**



Quelle: Berichtssystem Weiterbildung 2006

Auch die pauschale Behauptung, ältere Beschäftigte würden generell weniger in betriebliche und berufliche Weiterbildungsprozesse einbezogen, bedarf mittlerweile einer diffe-

renzierteren Betrachtung. So zeigen neuere Untersuchungsergebnisse zur Weiterbildungsbeteiligung älterer Erwerbspersonen, dass nicht primär das kalendarische Alter, sondern vielmehr die Qualifikation ausschlaggebend für die Teilnahme bzw. Nichtteilnahme an Weiterbildung ist (vgl. Schröder et al. 2004). Alter an sich ist in Bezug auf die Partizipation an Weiterbildung also kein alleiniger Risikofaktor. Allerdings können mit dem Alter unterschiedliche Risikofaktoren kumulieren: „Ältere Arbeitnehmer weisen heute im Durchschnitt geringere Qualifikationen auf als die jüngere Generation und nehmen in stärkerem Maße weniger weiterbildungsintensive Arbeitsplätze ein als jüngere. Insbesondere für ältere Beschäftigte in Teilzeitarbeit wurde bei Durchführung beruflicher Weiterbildung die geringste Zeit, gemessen an der Dauer der Maßnahme, aufgewandt“ (Expertenkommission Finanzierung Lebenslangen Lernens 2004).

Auch auf der betrieblichen Ebene lassen sich auf der Grundlage des IAB-Betriebspanels Aussagen zum altersgruppenbezogenen Weiterbildungsengagement machen. Hier zeigt sowohl die bivariate als auch die multivariate Analyse, dass ein hoher betrieblicher Anteil der über 50-Jährigen einen eindeutig negativen Einfluss auf das Weiterbildungsangebot der jeweiligen Betriebe hat. Das bedeutet, je mehr ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Betrieb beschäftigt sind, desto geringer sind dessen Weiterbildungsanstrengungen (Leber 2002).

#### 4. ZWISCHENFAZIT

Die vorangehenden Ausführungen haben gezeigt, dass der demographische Wandel, also die Schrumpfung und Alterung der Bevölkerung, weitreichende Konsequenzen für die Arbeitswelt haben wird. So ist in der Politik nicht nur in der Rhetorik, sondern auch in arbeitsmarkt- und rentenpolitischen Maßnahmen wie der „Rente mit 67“ und der „Initiative 50plus“ ein Paradigmenwechsel eingeläutet, der auf die Verlängerung der Lebensarbeitszeit zielt. Die Politik des vorzeitigen Ruhestandes scheint damit zunächst einmal, zumindest hinsichtlich der institutionellen Rahmenbedingungen, an ein Ende gekommen zu sein.

Für die Unternehmen und Organisationen wird sich der organisationsdemographische Wandel, hier vor allem die Alterung der Belegschaften, mindestens in dreifacher Weise niederschlagen. Zum einen laufen Unternehmen Gefahr, einen Großteil ihres erfahrungsbasierten Wissens aber auch anderer relevanter Wissensbestände durch den nahezu zeitgleichen Austritt großer Beschäftigtengruppen zu verlieren, da die große Generation der Babyboomer in den kommenden Jahren in die rentennahen Jahrgänge aufrücken und dann die Unternehmen alsbald verlassen wird. Zweitens kann sich die Belegschaftsalterung negativ auf die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen auswirken. Dies vor allem dann, wenn die (dann immer älteren) Beschäftigten in nur wenig lern-, entwicklungs- und gesundheitsförderlichen Arbeitszusammenhängen tätig sind. Drittens schließlich stellt sich für Unternehmen die Frage, wie sie vor dem Hintergrund schrumpfender jüngerer Jahrgänge mit oftmals nur unzureichenden Qualifikationen qualitativ und quantitativ ihre Humanressourcen erhalten und ausbauen können.

An die Beschäftigten wird vor diesem Hintergrund die Anforderung gestellt, länger als bisher im Erwerbsleben zu verweilen. Betrachtet man allerdings die Arbeitsmarkt- und Beschäftigungslage sowie die typischen Beschäftigungsrisiken von älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern, so ist mehr als unklar, ob und wie diese Anforderungen von den Beschäftigten auch tatsächlich erfüllt werden können.

Auch wenn also die Verlängerung der Lebensarbeitszeit nicht nur sozial- und gesellschaftspolitisch gewünscht, sondern mit Blick auf die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen auch notwendig ist, so zeigt sich gleichzeitig, dass die Realisierung kein Selbstläufer ist, sondern von der Gestaltung entsprechender Rahmenbedingungen abhängt.

Dabei geht es vor allem darum, die Beschäftigungsfähigkeit der älteren und alternden Belegschaften – am besten über den Erwerbsverlauf hinweg – zu erhalten und auszubauen, um eine motivierte und anregende Weiterarbeit auch im höheren Erwerbsalter zu ermöglichen – nicht nur theoretisch, sondern auch und gerade ganz praktisch in den Unternehmen und Betrieben. In diesem Prozess kommt den Betrieben natürlich eine Schlüsselrolle zu, denn der Betrieb ist der zentrale soziale Ort, an dem über die Beschäfti-

gungsfähigkeit Älterer und damit auch über die tatsächliche Ausdehnung der Erwerbsphase in weiten Teilen entschieden wird (Naegele 2005; Frerichs 1998).

## **TEIL II: EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG ZUR GUTEN PRAXIS IM BETRIEBLICHEN ALTERNSMANAGEMENT**

Vor dem Hintergrund der in dem ersten Teil dieser Arbeit dargelegten Konsequenzen des demographischen Wandels für die Arbeitswelt wird im Folgenden darauf eingegangen, wie Unternehmen und Betriebe auf die Alterung ihrer Belegschaften, und damit auf die organisationsdemographischen Veränderungsprozesse, reagieren bzw. welche präventiven Strategien hier umgesetzt werden. Forschungsleitend wird hierbei das Konzept der guten Praxis sein. Ziel ist es, Formen und Maßnahmen guter Praxis im betrieblichen Alternsmanagement in ihrer Vielfalt zu erfassen, darzustellen und hinsichtlich der jeweiligen Aspekte guter Praxis zu bewerten. Im Anschluss hieran werden die Fallbeispiele guter Praxis hinsichtlich ihrer Motive, der Umsetzungsprozesse und der bewirkten Effekte zusammenfassend bewertet.

Zu diesem Zweck wird in einem ersten Schritt zunächst erläutert, was genau unter Alternsmanagement zu verstehen ist. Hierzu werden zwei verschiedene Konzeptionen herangezogen, die sich jedoch nicht gegenseitig ausschließen, sondern vielmehr ergänzen. Im Anschluss daran wird auf dieser Grundlage der eigene Analyserahmen für die empirische Arbeit bzw. die Systematik für die Darstellung und Bewertung der Fallbeispiele vorgenommen. Hierbei wird es vor allem darum gehen, das Konzept der guten Praxis im Alternsmanagement zu erläutern und mit Inhalt zu füllen.

## 5. ENTWICKLUNG DES KONZEPTIONELLEN RAHMENS

### 5.1 ZUR FRAGESTELLUNG DER UNTERSUCHUNG

Wie bereits erläutert, wird in der vorliegenden Arbeit davon ausgegangen, dass der betrieblichen Ebene bei der Bewältigung der Herausforderungen des demographischen Wandels eine zentrale Rolle zukommt. Dies vor allem deshalb, weil hier über die Beschäftigungschancen und -risiken der älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in weiten Teilen entschieden wird. Darüber hinaus bilden Betriebe gleichsam eine Scharnierfunktion zwischen den institutionellen Rahmenbedingungen und der Beschäftigungssituation älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Denn die politischen Reformbemühungen einer verlängerten Lebensarbeitszeit lassen sich nur umsetzen, wenn Ältere in Organisationen auch tatsächlich länger und in stärkerem Maße als bisher beschäftigt werden. Aus diesem Grund ist es nicht nur für die Organisationen selbst von Bedeutung, ob sie ihre Personalpolitik altersgerecht gestalten, sondern darüber hinaus auch für die gesellschaftliche bzw. die individuelle Ebene. Damit steht die Arbeit in einer Linie weiterer Arbeiten, die davon ausgehen, dass der Betrieb der zentrale Ort ist, an dem die „Markt- und Produktionsbedingungen zusammengeführt und Weichen für die Bewältigung des demographischen Wandels gestellt werden“ (Frerichs 1998, S. 71).

Bis in die jüngste Vergangenheit spielte das Alter für Betriebe, Unternehmen und Organisationen bei der strategischen Ausrichtung ihrer Personalpolitik jedoch eine eher untergeordnete Rolle. Ältere kamen in der Personalpolitik allenfalls als Manövriermasse vor, mit der die rationalisierungsbedingten Personalabbaumaßnahmen vor allem der 1980er und 1990er Jahre gestemmt wurden. In groß angelegten Frühverrentungsprogrammen, die ihren Höhepunkt in den Vorruhestandswellen im Osten des Landes nach der Wende fanden, wurden die älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu immer früheren Zeitpunkten aus den Betrieben verabschiedet (vgl. Gatter 2004; George & Struck 2000). Diese Praxis der Frühausgliederung hat nicht nur zu einer nur geringen Erwerbsbeteiligung der älteren Menschen geführt (vgl. Kapitel 3.3.1), sondern darüber hinaus bereits existierende negative Altersbilder in der Arbeitswelt verfestigt. Ältere, so die simple wie demütigende Botschaft dieser Praxis, werden nicht mehr gebraucht (vgl. Kruse & Schmitt 2005). Aufgrund des hohen Stellenwerts der Erwerbsarbeit und ihrer sozialintegrativen Funktion wurden sie durch den Ausschluss zu „gesellschaftlich nutzlosen“ Personen (Guillemard 1992). Durch diese Zuschreibungspraxis wurde gleichsam das Defizitmodell des Alters weiter befördert (Filipp & Mayer 1999).

Der Blick auf ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer hat sich jedoch – in erster Linie aufgrund der im ersten Teil der Arbeit aufgeführten Begründungszusammenhänge – gewandelt. Allmählich scheint sich die Erkenntnis auf unterschiedlichen Ebenen der Gesellschaft durchzusetzen, dass eine Fortführung der „Entberuflichung des Alters“ (vgl. Naegele & Bäcker 1993) bereits heute in vielen Betrieben an ihre Grenze stößt. Aus die-

sem Grund stellt sich heute vor allem in einer zukunftsorientierten Personalpolitik nicht mehr so sehr die Frage, wie Ältere möglichst früh aus dem Unternehmen verabschiedet, sondern – im Gegenteil – wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Zukunft länger produktiv, gesund und motiviert im Unternehmen gehalten werden können.

Auch wenn sich diese Erkenntnis bzw. dieser personalpolitische Ansatz noch nicht flächendeckend durchsetzt hat, so gibt es bereits eine Reihe von Organisationen, die sich mit dem demographischen Wandel und der Alterung ihrer Belegschaften auseinandergesetzt und entsprechende Maßnahmen auf den Weg gebracht haben. Diese sogenannten Beispiele der guten Praxis liegen einerseits zwar zahlreich vor. Gleichwohl sind diese Beispiele andererseits bisher kaum für wissenschaftliche Untersuchungen und Analysen genutzt worden. Die vorliegende Arbeit möchte diese Lücke zu schließen und generalisierende Aussagen zu Motiven, Umsetzungsstrategien und Effekten einer guten Praxis im Alternsmanagement machen. Aus diesem Ziel ergeben sich die folgenden forschungsleitenden Fragestellungen, die sowohl konzeptioneller als auch empirischer bzw. inhaltlicher Natur sind:

- Was genau ist unter einer guten Praxis im Alternsmanagement konzeptionell zu verstehen?
- Wie stellt sich eine gute Praxis im konkreten betrieblichen Kontext dar?
- Welche Schlüsse lassen sich aus den konkreten Beispielen der guten Praxis ziehen?

Mit diesen drei Fragestellungen ist das Programm des empirischen Teils der Arbeit bereits benannt.

Zunächst gilt es zu klären, was genau unter dem Konzept der guten Praxis im Alternsmanagement zu verstehen ist. Hierzu wird in einem ersten Schritt der Begriff des Alternsmanagement, wie er sich in der Literatur darstellt, diskutiert. Im Anschluss daran wird über die konkrete inhaltliche Bestimmung guter Praxis im Alternsmanagement der konzeptionelle Rahmen für die Darstellung und Bewertung guter Praxis im Alternsmanagement gespannt. Hierdurch soll die Vielfalt und Vielfältigkeit der betrieblichen Praxis erfasst und einer Bewertung zugänglich gemacht werden.

## 5.2 ZUM BEGRIFF ALTERNSMANAGEMENT

Altern, so könnte man meinen, ist einer der wenigen Prozesse, die nicht zu managen sind, da dies ein Prozess ist, der gleichsam ohne Zutun von außen abläuft. Dies allerdings ist ein Fehlschluss, da das Altern – und vor allem das Altern in der Arbeit – durchaus gestaltbar ist. Nicht umsonst spricht zum Beispiel Ulich vom „arbeitsbedingten Voraltern“ (Ulich 2005, S. 494), das sich vor allem dann einstellt, wenn die Arbeitsbedingungen als alternskritisch eingestuft werden müssen.

Alternsmanagement bedeutet vor diesem Hintergrund – und das ist eine erste Annäherung an den Begriff, auf die wir im späteren Verlauf zurückkommen werden –, die Arbeit so zu gestalten, dass ein gesundes und motiviertes Arbeiten bis ins höhere Erwerbsalter ermöglicht wird. Der Begriff Alternsmanagement zeigt dabei an, dass es hierbei nicht allein um das Management der älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer geht, sondern – gleichsam erwerbsbiographisch und lebensverlaufsbezogen – das Altern der Beschäftigten in den Mittelpunkt rückt.<sup>27</sup>

In diesem lebenslauforientierten Sinne definiert Ilmarinen (2005, S. 233) Age Management wie folgt: „Age management means managing the work ability of personnel and the success of the enterprise. It is the everyday management and organization of work from the viewpoint of the life course and resources of people whether the changes are caused by the ageing process or by other age-related factors.“<sup>28</sup>

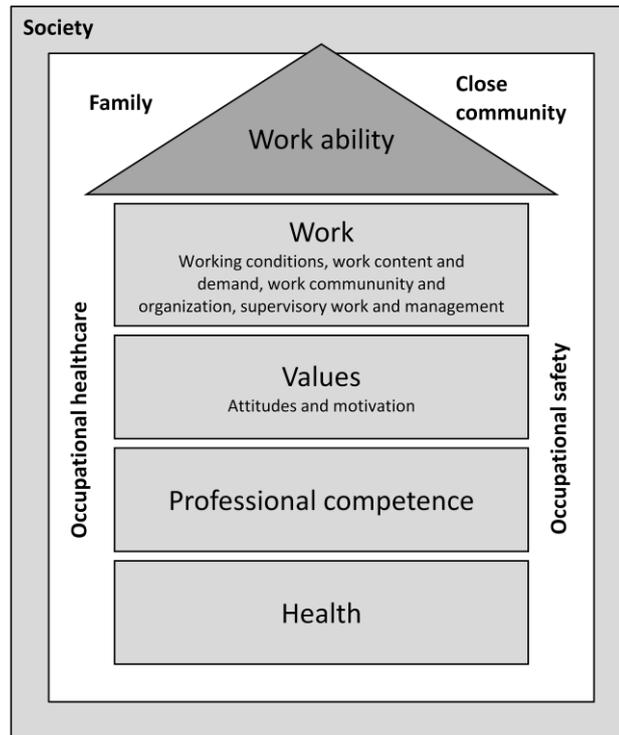
Im Zentrum dieser Definition des Age Management-Begriffs steht das Konzept der Arbeitsfähigkeit. Arbeitsfähigkeit wird dabei verstanden als „die Summe von Faktoren, die eine Frau oder einen Mann in einer bestimmten Situation in die Lage versetzen, eine gestellte Aufgabe erfolgreich zu bewältigen“ (Ilmarinen & Tempel 2002, S. 166). Die Arbeitsfähigkeit baut dabei sowohl auf individuellen personellen Ressourcen sowie den Anforderungen der Arbeitswelt auf. Insgesamt werden im Rahmen des Arbeitsfähigkeitskonzepts vier „Stockwerke“ bzw. Dimensionen unterschieden, die gemeinsam das „Haus der Arbeitsfähigkeit“ (vgl. Abbildung 37) bilden (vgl. Ilmarinen 2005, S. 132 ff.).

---

<sup>27</sup> In vielen Artikeln und Veröffentlichungen wird die doppelte Bedeutung – Alter als Zustand und Altern als Prozess – auch durch die Schreibweise „Alter(n)“ deutlich gemacht (vgl. Backes 2000).

<sup>28</sup> Der Age Management-Begriff geht bei Ilmarinen im Grunde über die organisationale Ebene hinaus und umfasst gleichermaßen die gesellschaftliche wie auch die individuelle Ebene (vgl. Ilmarinen 2008; Naegele & Sporket 2007; Sporket 2007). Da es hier aber um die Analyse von betrieblichen Strategien im demographischen Wandel geht, wird im Folgenden ausschließlich die organisationale Ebene des Age Management in den Blick genommen, die auch bei Ilmarinens Arbeiten im Zentrum steht.

**Abbildung 37: Das Haus der Arbeitsfähigkeit**



**Quelle: Ilmarinen 2005, S. 133**

Das erste Stockwerk bildet die Gesundheit und umfasst alle Gesundheitsressourcen des Individuums, sowie physische, mentale und soziale Kompetenzen. Dieses Element der Arbeitsfähigkeit wird gleichsam als tragendes Fundament betrachtet. Aufbauend auf dieser Ebene bildet sich die Etage der beruflichen Kompetenzen, die sich vor allem aus dem Ausbildungs- und Qualifikationsniveau der Arbeitnehmerin bzw. des Arbeitnehmers ergeben. Als dritte Säule nehmen verschiedene Aspekte der Motivation Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit. Die Motivation ergibt sich aus den Werten und Einstellungen zum persönlichen Handeln in der Arbeitswelt und werden zum Teil vom Individuum mit eingebracht, können aber auch durch die Erfahrungen in der Arbeitswelt beeinflusst oder geprägt sein. Als viertes Element der Arbeitsfähigkeit werden Aspekte und Anforderungen gefasst, die sich aus der Arbeit selbst ergeben, wie beispielsweise die Arbeitsbedingungen, -belastungen, das soziale Arbeitsumfeld ebenso wie der Umgang mit Führungskräften. Umrahmt wird das Haus der Arbeitsfähigkeit schließlich von weiteren persönlichen/familiären, institutionellen und gesellschaftlichen Ressourcen, die einen mittelbaren Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit ausüben (vgl. Sporket 2007).

Die Arbeitsfähigkeit stellt dabei einen dynamischen Prozess dar, dessen Ziel es ist, die Balance zwischen verschiedenen personalen Ressourcen und der Arbeit selbst sowie den sozialen Netzwerken der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer herzustellen. Ziel eines betrieblichen Age Managements ist es, die Arbeitsfähigkeit aller Beschäftigten über den Erwerbsverlauf hinweg zu erhalten. „The message of age management is clear: good man-

agement must take into consideration the effects of ageing that are related to all working aged people at one point in the course of life“ (Ilmarinen 2005, S. 87).

Als das in Bezug auf die erwerbsbiographische Entwicklung der Arbeitsfähigkeit bedeutendste Element konnte in den Studien Ilmarinens das Stockwerk der Arbeit bzw. der Arbeitsbedingungen mit seinen unterschiedlichen Dimensionen identifiziert werden. Hier fällt die Entscheidung darüber, ob sich die Arbeitsfähigkeit im Erwerbsverlauf positiv oder negativ entwickelt. So heißt es bei Ilmarinen (2005, S. 133): „The fourth floor represents work and its related factors. It is the largest and heaviest floor of the work ability building, and its weight is supported by the lower floors. The demands and organization of work, as well as the functioning and management of the work community, make the floor an entity that is multi-dimensional, difficult to perceive, and difficult to measure. On the work floor, special attention is paid to supervision and management. Supervisors are responsible for the fourth floor, and they also have a mandate to organize and change the floor, if necessary.“ Damit kommt der Gestaltung der Arbeitsbedingungen beim Age Management nach Ilmarinen die zentrale Rolle zu. Hierbei sind vor allem die Vorgesetzten, Manager und Führungskräfte gefragt, da sie in der Lage sind, Arbeitsbedingungen zu verändern und zu gestalten. Die Gestaltung der Rahmen- und Arbeitsbedingungen ist nach Ilmarinen vor allem dann besonders wichtig, wenn die personalen Ressourcen und die Arbeitsanforderungen auseinanderdriften und die Arbeitsaufgabe mit den vorhandenen Ressourcen möglicherweise nicht mehr bewältigt werden kann.

Grundlegend für ein erfolgreiches Age Management ist nach Ilmarinen das Bewusstsein für betriebliche und das Wissen über individuelle Alternsprozesse, denn nur so können die Arbeitsbedingungen entsprechend der sich im Erwerbsverlauf verändernden Ressourcen angepasst werden. Die Schaffung eines entsprechenden Bewusstseins vor allem bei den eben genannten betrieblichen Akteuren bildet also gleichsam die Grundvoraussetzung, um ein betriebliches Age Management entwickeln bzw. umsetzen zu können (vgl. ebd., S. 233 ff.).

Während der Age Management-Begriff von Ilmarinen eng an das arbeitswissenschaftliche Konzept der Arbeitsfähigkeit geknüpft und damit eher individualistisch ausgerichtet ist, betrachtet das Age Management Konzept, wie es in dem europäischen Projekt „Combating age barriers in employment“ (vgl. Walker 1997) entwickelt wurde, eher einzelne personalstrategisch relevante Handlungsfelder, ist also stärker inhaltlich und strukturell ausgerichtet. Auf der Grundlage von mehr als 150 Beispielen der guten Praxis aus insgesamt sieben europäischen Ländern wurde in dem Projekt, das bereits Mitte der 1990er Jahre durchgeführt wurde, zu einer Zeit also, in der die Fragen von Alter und Erwerbsarbeit im öffentlichen Bewusstsein nur wenig verankert waren, ein Konzept des betrieblichen Alternsmanagements entwickelt. Age Management bezieht sich hier auf die „various dimensions by which human resources are managed within organisations with an explicit

focus on ageing, and, also more generally, to the overall management of workforce ageing via public policy or collective bargaining. There are five main dimensions of age management in organisations: job recruitment (and exit); training, development and promotion; flexible working practices; ergonomics and job design; and changing attitudes towards ageing workers” (Walker 2005, S. 685).<sup>29</sup>

In dem Projekt wurde von Walker und Taylor (1998) und darauf aufbauend von Naegele & Walker (2006) eine Vorstellung guter Praxis im Alternsmanagement entwickelt, die gleichsam als Zielvorgabe bei der Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen dient. Unter guter Praxis verstehen Walker & Taylor dabei folgendes: „We might say that good practice in the employment of older workers consists of combating age barriers, either directly or indirectly, and providing an environment in which each individual is able to achieve his or her potential without being disadvantaged by their age. In order to achieve this goal policies do not necessarily have to be labeled ‘older workers’ policies – there may be general human resource (HR) strategies that are of particular benefit to mature employees” (Walker & Taylor 1998, S. 3).

Gute Praxis definiert sich inhaltlich in erster Linie über die bereits genannten fünf Dimensionen des Alternsmanagement (Walker & Taylor 1998, S. 3 ff.; Walker 2005, S. 693 f.), die gleichsam vom Eintritt in die Organisation über den Verbleib bis zum Austritt aus der Organisation reichen:

#### *Rekrutierung*

Unter guter Praxis im Bereich der Rekrutierung verstehen die Autoren, dass ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gleichen Zugang zu Arbeit und Beschäftigung bzw. zu Arbeitsplätzen haben wie jüngere und dass sie bei Einstellungen nicht benachteiligt oder (mittelbar oder unmittelbar) diskriminiert werden. Als Beispiel nennen sie in diesem Zusammenhang das Fehlen jeglicher Altersgrenzen bei Stellenausschreibungen.

#### *Qualifizierung und Laufbahnentwicklung*

Ähnlich wie bei der Rekrutierung bedeutet gute Praxis in dieser Dimension, dass ältere Beschäftigte sowohl bei Qualifizierungsmaßnahmen als auch bei Beförderungen und Laufbahnentwicklungsplanungen berücksichtigt und einbezogen werden. Dabei nehmen die Autoren explizit eine lebenslauforientierte Perspektive ein, wenn sie fordern, dass Weiterbildungsmöglichkeiten während des gesamten Erwerbslebens geschaffen werden

---

<sup>29</sup> Analog zum Age Management-Verständnis bei Ilmarinen wird auch hier deutlich, dass Age Management über die betriebliche Ebene hinausgeht und sich gleichermaßen auf die politische Ebene bezieht. Allerdings wird im Folgenden, wiederum aufgrund der Zielrichtung der vorliegenden Arbeit, der Focus auf die betriebliche Ebene gelegt, der auch bei der Entwicklung der Age Management-Konzeption im Vordergrund stand.

müssen. Als Beispiele für gute Praxis im Bereich der Qualifizierung und Laufbahnentwicklung nennen sie die lernförderliche Gestaltung der Arbeit, den Einbezug Älterer bei Weiterbildungsmaßnahmen sowie die Berücksichtigung der spezifischen Lernkompetenzen bei der Gestaltung von Weiterbildungsmaßnahmen.

#### *Flexible Arbeitsgestaltung*

Unter dieser Dimension fassen die Autoren die arbeitszeitbezogenen Flexibilisierungsoptionen – auch mit Blick auf den Übergang in den Ruhestand. Dabei geht es ihnen nicht nur um die tägliche Arbeitszeit, sondern darüber hinaus auch um die Frage, welche Gestaltungsoptionen sich z.B. durch sogenannte Jahres- oder gar Lebensarbeitszeitkonten ergeben, von denen nicht nur die älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer profitieren, sondern gleichermaßen die jüngeren. Sie betonen, dass es wichtig sei, die betriebliche Arbeitszeitgestaltung an den Bedarfen und Wünschen der Beschäftigten auszurichten. Als konkrete Beispiele in diesem Bereich nennen sie einen gleitenden Übergang in den Ruhestand mit reduzierter Arbeitszeit, die Möglichkeit zur Teilzeitarbeit und die Möglichkeit zu Weiterarbeit – auch nach Erreichen der gesetzlichen Altersgrenze.

#### *Ergonomie und Arbeitsplatzgestaltung*

Hierunter fassen die Autoren sowohl präventive Maßnahmen der Arbeitsgestaltung, die darauf ausgerichtet sind, negative Belastungsmomente bereits im Vorfeld zu vermeiden und die Arbeit gesundheitsförderlich zu gestalten als auch solche Maßnahmen, die eher kompensatorischen Charakter haben und darauf ausgerichtet sind, die Arbeitsplätze an körperlich eingeschränkte Beschäftigte anzupassen. Beispielhaft werden hier Elemente des Arbeits- und Gesundheitsschutzes genannt, wie z.B. die Vermeidung einseitiger Belastungen oder die Anpassung der Lichtverhältnisse.

#### *Wandel in den Einstellungen gegenüber älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern*

Die oben genannten Maßnahmen werden sich nach Auffassung der Autoren nur schwerlich umsetzen lassen, wenn bei den Schlüsselpersonen wie Managern und Personalverantwortlichen negative Altersstereotype vorherrschen. Um die Voraussetzungen für eine gute Praxis im Alternsmanagement zu schaffen, gilt es, einen Einstellungswandel gegenüber älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern herbeizuführen. Als Beispiel dafür, wie ein solcher Einstellungswandel herbeigeführt bzw. angeschoben werden kann, nennen Walker & Taylor vor allem die Aufklärung über die Kompetenzen und Fähigkeiten von älteren Beschäftigten – unterlegt mit konkreten Beispielen, möglichst sogar aus dem eigenen Betrieb.

Beide eben beschriebenen Konzeptionen liefern je für sich wichtige Aspekte für ein betriebliches Alternsmanagement, wobei die Schwerpunkte unterschiedlich gesetzt werden. Während Ilmarinens Ansatz in erster Linie auf dem Konzept der Arbeitsfähigkeit aufbaut und danach fragt, wie diese über den Erwerbsverlauf hinweg erhalten bzw. gefördert wer-

den kann, sind es bei Walker und Taylor vor allem die inhaltlichen und strukturellen Fragen, die im Vordergrund stehen. Darüber hinaus geht es bei Walker und Taylor nicht nur darum, die Arbeits- und Leistungsfähigkeit zu erhalten, sondern über eine gute betriebliche Praxis die strukturellen Benachteiligungen älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer abzubauen, z.B. über eine entsprechende Rekrutierungspolitik, die Ältere explizit berücksichtigt. Damit sind die beiden Ansätze nicht als konkurrierend, sondern eher als ergänzend zu verstehen, da sie jeweils einen wichtigen Beitrag zu einer umfassenden Konzeption des Altersmanagements liefern.

In Anlehnung an die beiden eben beschriebenen Ansätze wird im Folgenden der konzeptionelle Rahmen für die nachfolgende Auswahl und Darstellung der Fallbeispiele guter Praxis im Altersmanagement entwickelt.

## 5.2 WAS IST GUTE PRAXIS IM ALTERNSMANAGEMENT? DEFINITION UND HANDLUNGSFELDER

Betrachtet man die vorangegangenen Ausführungen, so bedeutet Altersmanagement – und hiermit kommen wir gleichsam auf die weiter oben formulierte erste Annäherung an den Begriff zurück –, die Arbeit so zu gestalten, dass ein gesundes und motiviertes Arbeiten bis ins höhere Erwerbsalter ermöglicht wird. Darüber hinaus bedeutet Altersmanagement aber auch, dass den strukturellen Benachteiligungen Älterer auf dem Arbeitsmarkt und in Organisationen entgegengewirkt wird, indem gezielt Gelegenheits- und Unterstützungsstrukturen für diese tendenziell gefährdete Beschäftigtengruppe geschaffen werden. Das folgende Modell des Altersmanagements versteht sich als Weiterentwicklung der beiden vorgestellten Konzeptionen, da es sie miteinander verbindet und um weitere wichtige Dimensionen, wie sie sich in der Literatur zum Thema finden, erweitert.

Als Basis wird das Modell von Walker & Taylor herangezogen, das um die Dimension der Arbeitsorganisation, die bei Ilmarinen eine prominente Rolle spielt, erweitert wird. Darüber hinaus wird das Modell um die Dimensionen Laufbahnentwicklung und Wissensmanagement ergänzt, so dass sich das folgende Bild ergibt (vgl. Abbildung 38):

**Abbildung 38: Handlungsfelder einer guten Praxis im Alternsmanagement**



**Quelle: Eigene Darstellung**

Eine gute Praxis im Alternsmanagement definiert sich in erster Linie über die Inhalte der in der Abbildung 38 aufgeführten Dimensionen bzw. Handlungsfelder eines betrieblichen Alternsmanagements. In Anlehnung an die Definition von Walker & Taylor (1998) geht es vor allem darum, dass eine gute Praxis im Alternsmanagement Altersbarrieren in der Arbeitswelt bekämpft und abbaut und die Voraussetzungen dafür schafft, dass jeder Mitarbeiter bzw. jede Mitarbeiterin seine bzw. ihre Fähigkeiten entwickeln und in die Arbeit einbringen kann, ohne aufgrund des Alters diskriminiert oder benachteiligt zu werden (Walker & Taylor 1998, S. 3; Naegele & Walker 2006, S. 3). Darüber hinaus ist es das Ziel einer guten Praxis im Alternsmanagement, die Altersvielfalt im Unternehmen zu fördern (Walker 2005, S. 690).

Auch wenn diese Aspekte für eine gute Praxis im Alternsmanagement unerlässlich sind, so sind sie nicht hinreichend, da hier der Focus allein auf den Beschäftigten liegt und die Unternehmen außen vorbleiben. Eine gute Praxis im Alternsmanagement, die gleichsam Vorbild und Muster für andere sein soll, muss sowohl den Beschäftigten als auch den jeweiligen Unternehmen zugute kommen. Dies ist in Ilmarinens Definition vom Alternsmanagement berücksichtigt, wenn er sagt: „Age management means managing the work ability of personnel and the success of the enterprise“ (Ilmarinen 2005, S. 233).

In Erweiterung der oben bereits genannten Definition kann auf der Grundlage des bisher Gesagten eine Arbeitsdefinition für eine gute Praxis im Alternsmanagement formuliert

werden, die die empirische Untersuchung und die Analyse der Fallbeispiele anleitet: Gute Praxis im betrieblichen Altersmanagement bedeutet demnach:

- Beschäftigte dürfen nicht aufgrund ihres Alters benachteiligt und diskriminiert werden, z.B. bei Einstellungen oder dem Zugang zur betrieblichen Weiterbildung.
- Arbeit und Arbeitsprozesse sind – vor allem in den aufgeführten Handlungsfeldern – so zu gestalten, dass ein gesundes und motiviertes Arbeiten bis ins höhere Erwerbsalter möglich ist.
- Von einer guten Praxis im Altersmanagement müssen sowohl die Beschäftigten als auch das Unternehmen profitieren.

Dabei muss es sich bei guter Praxis nicht unbedingt um umfassende personalstrategische Maßnahmen handeln. Zudem müssen die betrieblichen Praxen nicht zwingend das Label „Altersmanagement“ tragen. Es kann sich auch um kleine, wenig spektakuläre Maßnahmen handeln, die möglicherweise gar nicht den Focus „Altern“ aufweisen, aber gleichwohl ebendiese Zielrichtung einer guten Praxis im Altersmanagement unterstützen.

Im Folgenden werden die in Abbildung 38 aufgeführten Dimensionen eines betrieblichen Altersmanagements mit Blick auf das Konzept der guten Praxis näher erläutert. Anzumerken ist hier, dass die Trennung der einzelnen Dimensionen bzw. Handlungsfelder künstlich bzw. analytisch erfolgt und in der betrieblichen Realität so nicht durchzuhalten ist. Gleichwohl erlaubt eine solche Trennung eine stärkere Systematisierung des Feldes.

### 5.2.1 Rekrutierung

Befragt man die Personalverantwortlichen in den Unternehmen und Betrieben zu Ihrer Meinung über ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, so erhält man ein zunächst einmal überraschendes Ergebnis: die meisten Personalverantwortlichen, so das Ergebnis einer Untersuchung des IAB, schätzen die Leistungsfähigkeit von älteren und jüngeren Beschäftigten in etwa gleich ein, sehen also zwischen diesen beiden Gruppen keine Unterschiede. In manchen Dimensionen der Befragung liegen Ältere sogar vorn, so z.B. beim Erfahrungswissen, der Arbeitsdisziplin und dem Qualitätsbewusstsein (vgl. Bellmann & Leber 2008; Bellmann et al. 2003). Ältere, so könnte man formulieren, sind aus Sicht der Personalverantwortlichen nicht weniger leistungsfähig, sie sind anders leistungsfähig als ihre jüngeren Kolleginnen und Kollegen.

Doch trotz dieser positiven Zuschreibungen haben weitere Untersuchungen des IAB gezeigt, dass Ältere bei Einstellungen erheblich benachteiligt werden. So wurde nur bei 12 Prozent der zuletzt besetzten Stellen ein älterer Arbeitnehmer oder eine ältere Arbeitnehmerin im Alter von 50 Jahren oder älter eingestellt (vgl. Bellmann & Stegmaier 2007).

Wie lässt sich diese Diskrepanz zwischen der geäußerten positiven Bewertung der Eigenschaften Älterer und der altersselektiven Rekrutierungspraxis der Unternehmen erklären? Hierzu können an dieser Stelle nur begründete Mutmaßungen geäußert werden, da belastbare Daten nicht vorliegen. Zum einen ist anzunehmen, dass viele der Personalverantwortlichen sozial bzw. politisch erwünscht antworten. Das bedeutet, dass die geäußerten positiven Einstellungen gegenüber Älteren nicht der tatsächlichen Meinung entsprechen müssen und statt dessen negative Stereotype vorherrschen können, die letztendlich die Einstellungspolitik des Unternehmens weit mehr beeinflussen, als die geäußerten Bewertungen (vgl. Klee et al. 2004, S. 143; Bellmann et al. 2006).

Ein weiterer Grund für die Diskrepanz könnte darin bestehen, dass die Untersuchung nicht weiter zwischen verschiedenen Gruppen älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer differenziert und deshalb nicht deutlich wird, welche „Älteren“ bei der Bewertung der Eigenschaften konkret gemeint sind. So ist z.B. anzunehmen, dass ältere Arbeitslose und in dem Unternehmen beschäftigte Ältere hinsichtlich der aufgeführten Leistungsparameter unterschiedlich bewertet werden. Somit wäre zwischen den Befragungsergebnissen und der Einstellungspraxis nicht unbedingt eine Diskrepanz zu sehen, da schlicht über zwei verschiedene Gruppen von Älteren (in der Sprache der Arbeitsmarkttheorie: Insider und Outsider) gesprochen wird (vgl. Sporket 2009).

Darüber hinaus ist anzumerken, dass bei den Betrieben laut IAB-Betriebspanel nur vergleichsweise wenige Bewerbungen von älteren Kandidatinnen und Kandidaten eingehen (Bellmann & Stegmaier 2007). So erhielten drei Viertel aller Betriebe, die mindestens eine Stelle besetzt haben, keine Bewerbungen von älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern. Unklar ist allerdings, weshalb sich nur so wenige ältere Personen bewerben. Anzunehmen ist aber zum einen, dass ältere Arbeitslose, vor allem nach langer Zeit der Arbeitslosigkeit, möglicherweise resigniert haben und von einem Verlust an Selbstvertrauen geprägt sind. Sie glauben einfach nicht mehr daran, irgendwann einen neuen Arbeitsplatz finden zu können (vgl. Holleder 2003). Zum anderen – auch wenn durch das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG), das eine Ungleichbehandlung in Beschäftigung aufgrund des Alters (vgl. Perreng 2006) und somit auch die Nennung von Altersgrenzen in Stellenanzeigen untersagt, explizite Altersgrenzen in Stellenanzeigen nur noch selten zu finden sind – ist es denkbar, dass über die in den Anzeigen verwendete Sprache und die dort beschriebenen Tätigkeiten tendenziell eher jüngere Bewerberinnen und Bewerber angesprochen werden und daher eine negative Selbstselektion bei Älteren stattfindet.

Laut Koller und Gruber (2001) resultieren die Beschäftigungsbarrieren für Ältere insbesondere aus folgenden Erwägungen und Einschätzungen der Personalverantwortlichen:

- Für körperliche und nervlich belastende Tätigkeiten wird die Leistungsfähigkeit kritisch eingeschätzt;

- Aus der Dauer der Arbeitslosigkeit ergeben sich Qualifikationsdefizite;
- Es sind nicht in hinreichendem Maße Stellen zur Nutzung des Leistungsprofils, das den Älteren zugeschrieben wird, im Betrieb verfügbar;
- Viele Betriebe orientieren sich noch immer an der Vorstellung einer Personalpolitik, die vor allem auf junge Bewerberinnen und Bewerber setzt;
- Die Investition (z.B. für die Einarbeitung, Weiterbildung) in ältere Beschäftigte lohnt sich aufgrund der geringen Restbeschäftigungsdauer nicht;
- Ältere Beschäftigte sind aufgrund von Senioritätseinkünften teurer als junge Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Die altersselektive Einstellungspraxis der Unternehmen bestätigt die These, dass ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mit Blick auf das Arbeitslosigkeitsgeschehen nicht so sehr durch hohes Zugangsrisiko, aber aufgrund der restriktiven Einstellungspraxis der Unternehmen durch ein hohes Verbleibrisiko gekennzeichnet sind. Einmal arbeitslos geworden, ist es für sie vergleichsweise schwierig, eine neue Anstellung zu finden bzw. zu bekommen (vgl. Bäcker et al. 2008, S. 492 ff.). Ein Beleg hierfür ist der hohe Anteil an Langzeitarbeitslosen unter den älteren Arbeitslosen (vgl. Kapitel 3.3.1). Diese Situation ist insbesondere vor dem Hintergrund der hohen sozialintegrativen Funktion von Arbeit als problematisch zu bewerten (vgl. Promberger 2008).

Anscheinend reicht es nicht aus, dem AGG folgend Stellenangebote altersneutral zu formulieren und darauf zu verweisen. Die strukturelle Benachteiligung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer auf dem Arbeitsmarkt und ihre daraus resultierenden schlechten Chancen, einen neuen Arbeitsplatz zu finden, erfordern weitergehende Maßnahmen, die zum einen darauf abzielen, älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern den Zugang, z.B. über eine entsprechende Ansprache in den Stellenanzeigen, zu Bewerbungen zu erleichtern. Zum anderen ist ein Umdenken bei den Personalverantwortlichen erforderlich. Statt immer noch in den klassischen Rekrutierungsprofilen zu verharren (jung, männlich, frisch von der Uni), sollten Konzepte greifen, die auf eine Mischung der Belegschaft setzen und Einstellungsbarrieren für oftmals benachteiligte Beschäftigtengruppen abbauen, wie es z.B. das Diversity-Konzept tut. Vielfalt der Belegschaft ist das Ziel dieser Personalstrategie, um die verschiedenen, oftmals komplementären Kompetenzen, Fähigkeiten, Hintergründe und Erfahrungen der Beschäftigten für das Unternehmen nutzbar zu machen (Sporket 2007; Vedder 2003). Dabei kann eine solche Personalpolitik auch dazu beitragen, die intergenerationellen Beziehungen im Betrieb zu verbessern und ein produktives Zusammenarbeiten von Jungen und Alten, z.B. in altersgemischten Teams, zu fördern (vgl. Bender 2007). Hierfür ist das entsprechende Bewusstsein bei den Personalverantwortlichen zu schaffen.

### 5.2.2 Betriebliche Gesundheitsförderung

Im Haus der Arbeitsfähigkeit (vgl. Abbildung 37) bildet die Gesundheit das Fundament, also gleichsam die Grundvoraussetzung, um überhaupt arbeiten zu können. Dass bei vielen älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern diese Ressource nicht in ausreichendem Maße vorhanden ist, zeigen vor allem die Daten zum Krankheitsgeschehen (vgl. Kapitel 3.3.2.1) sowie die Daten zum Rentenzugang aufgrund verminderter Erwerbsfähigkeit (vgl. Vetter 2005; Morschhäuser 2005). Ältere weisen im Vergleich zu jüngeren Beschäftigten ein weitaus höheres Risiko auf, aufgrund gesundheitlicher Probleme – oftmals weit vor Erreichen der gesetzlichen Altersgrenze – aus dem Erwerbsleben auszuschneiden. Unterschiedliche Berufsgruppen sind hiervon in unterschiedlicher Weise betroffen: Es sind vor allem die körperlich und psychisch besonders belasteten Berufe, die ein erhöhtes Krankheitsrisiko aufweisen. Hier kumulieren über Jahre hinweg Belastungen, die dann im höheren Erwerbsalter ihre volle Wirkung entfalten und sich oftmals in langwierigen oder Mehrfacherkrankungen äußern (vgl. Vetter 2005, S. 43).

Die betriebliche Gesundheitsförderung soll – vor allem vor dem Hintergrund einer zukünftig verlängerten Erwerbsphase – einen Beitrag dazu leisten, die Ressource Gesundheit über den Erwerbsverlauf hinweg zu erhalten und zu fördern, um ein gesundes und motiviertes Arbeiten auch im höheren Erwerbsalter zu unterstützen und zu ermöglichen.

Das bedeutet einerseits, die klassischen Gefahren und Belastungen der Arbeitstätigkeit zu reduzieren bzw. gänzlich zu vermeiden und andererseits, gesundheitsfördernde Strukturen und Angebote zu schaffen, die die Gesundheitsressourcen der Beschäftigten stärken. Während die erstgenannte Aufgabe in erster Linie dem klassischen betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz zufällt und im Grunde in der Praxis recht gut etabliert ist, erfordert die zweite Aufgabe eine andere, umfassendere Herangehensweise mit einer salutogenetischen Ausrichtung.<sup>30</sup> Dabei geht es gleichsam nicht um die Vermeidung von Krankheit, sondern um die Herstellung von Gesundheit (vgl. Antonovsky 1997).

Ulich unterscheidet bei der betrieblichen Gesundheitsförderung schematisch (vgl. Übersicht 3) zwischen der Verhaltensprävention auf der einen und der Verhältnisprävention auf der anderen Seite.<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> Das bedeutet aber nicht, dass der Arbeitsschutz damit gleichsam obsolet würde. Ulich ist vielmehr der Auffassung, „dass betrieblicher Arbeitsschutz und betriebliche Gesundheitsförderung von unterschiedlichen Betrachtungsweisen ausgehen, die sich aber nicht notwendigerweise ausschließen; in der betrieblichen Praxis sollten sie sich vielmehr systematisch ergänzen“ (Ulich 2002, S. 13).

<sup>31</sup> Vgl. zur Unterscheidung von Verhaltens- und Verhältnisprävention auch Höldke & Szych 2006.

Übersicht 3: Betriebliche Gesundheitsförderung nach Ulich

	<b>Personenbezogene Intervention (Verhaltensprävention)</b>	<b>Bedingungsbezogene Intervention (Verhältnisprävention)</b>
<b>Bezogen auf</b>	Einzelne Person - individuumsorientiert	Arbeitssysteme und Personengruppen - strukturorientiert
<b>Beispiele für Maßnahmen</b>	Rückenschule, Stressimmunisierungstraining	Vollständige Aufgaben, Gruppenarbeit, Arbeitszeitgestaltung
<b>Wirkungsebene</b>	Individuelles Verhalten	Organisationales, soziales und individuelles Verhalten
<b>Personenbezogene Effekte</b>	Gesundheit, Leistungsfähigkeit	Positives Selbstwertgefühl, Kompetenz, Kohärenzerleben, Selbstwirksamkeit, internale Kontrolle, Gesundheit, Motivation, Leistungsfähigkeit
<b>Wirtschaftliche Effekte</b>	Reduzierung krankheitsbedingter Fehlzeiten	Verbesserung von Produktivität, Qualität, Flexibilität und Innovationsfähigkeit, geringere Fehlzeiten und Fluktuation
<b>Effektdauer</b>	Kurz- bis mittelfristig	Mittel- bis langfristig

Quelle: Ulich 2002, S. 13

Unter die Verhaltensprävention fallen vor allem die personenbezogenen Maßnahmen und Interventionen. Dies sind sowohl Maßnahmen, die sich auf das direkte Arbeitsverhalten beziehen als auch jene, die generell auf ein höheres Gesundheitsbewusstsein und -verhalten abzielen. Gesundheitserziehende Maßnahmen wie z.B. Stressmanagement, Rückenschule oder Anti-Raucherprogramme, Fitnessprogramme (Sport- und Gymnastikprogramme), Gesundheitsseminare (z.B. Yoga, Ernährung) und die Beratung und Betreuung Suchtgefährdeter sind Beispiele für solche verhaltensorientierte Maßnahmen (Bäcker et al. 2008b, S. 63 f.). Allerdings, so Ulich, zeigen diese verhaltensorientierten Interventionen nur geringfügige oder wenig nachhaltige Effekte, wenn nicht gleichzeitig die Arbeitsbedingungen verändert werden. Hier geht es darum, Strukturen in den Blick zu nehmen und Arbeitsbedingungen so gestalten, dass Arbeit sich nicht primär als Quelle negativer und gesundheitsbeeinträchtigender Belastungen, sondern gleichsam als Ressource darstellt, die gesundheitsförderliche Wirkungen entfalten kann.

In eine ähnliche Richtung weist das Verständnis von betrieblicher Gesundheitsförderung des Europäischen Netzwerks für Betriebliche Gesundheitsförderung (ENWHP). In seiner Luxemburger Erklärung definiert es (ENWHP 2007, S. 2): „Workplace Health Promotion (WHP) is the combined efforts of employers, employees and society to improve the health and well-being of people at work. This can be achieved through a combination of:

- improving the work organisation and the working environment
- promoting active participation
- encouraging personal development.“

Betriebliche Gesundheitsförderung geht damit auch hier weit über den – zumeist gesetzlich geregelten – Arbeits- und Gesundheitsschutz hinaus, indem es nicht lediglich darum geht, Krankheit oder Unfälle zu vermeiden, sondern aktiv die Gesundheitsressourcen der Beschäftigten zu stärken (Verhaltensorientierung). Dem Betrieb kommt in diesem Prozess eine besondere Rolle zu, da die Arbeit Gesundheit und Wohlbefinden in starkem Maße beeinflussen kann (Verhältnisorientierung). Als Handlungsfelder und Einflussfaktoren eines betrieblichen Gesundheitsmanagements nennt die Erklärung (ENWHP 2007, S. 4):

- Führungs- und Managementmethoden, die berücksichtigen, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein Erfolgsfaktor für das Unternehmen sind – und nicht ein bloßer Kostenfaktor;
- eine beteiligungsorientierte Unternehmenskultur, die die Motivation und Eigenverantwortung der Beschäftigten stärkt;
- eine Arbeitsorganisation, die es den Beschäftigten erlaubt, eine Balance zwischen den Arbeitsanforderungen, der Kontrolle über ihre eigene Arbeit, ihren Fähigkeiten und der kollegialen bzw. sozialen Unterstützung herzustellen;
- eine Personalpolitik, die Belange der betrieblichen Gesundheitsförderung umfasst;
- einen integrierten Arbeits- und Gesundheitsschutz.

In einer ähnlichen, aber stärker auf eine umfassende Konzeption zielende Weise definieren Badura et al. (1999) den Begriff Gesundheitsmanagement. Hierunter verstehen sie „die Entwicklung integrierter betrieblicher Strukturen und Prozesse, die die gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeit, Organisation und Verhalten am Arbeitsplatz zum Ziel haben und den Beschäftigten wie dem Unternehmen gleichermaßen zugute kommen“ (Badura et al. 1999, S. 17). Allen drei Ansätzen liegt eine ganzheitliche, systematische und ressourcenorientierte Perspektive zugrunde, weshalb Ahrens auch der Auffassung ist, dass umfassende betriebliche Gesundheitsförderung im Sinne der Luxemburger Erklärung sowie betriebliches Gesundheitsmanagement „zunehmend deckungsgleiche Konzepte zur Förderung der Gesundheit von Beschäftigten“ (Ahrens 2005, S. 209) sind. Gleichwohl ist durch die Konzeption allein nicht der konkrete Inhalt von Maßnahmen im Bereich der betrieblichen Gesundheitsförderung bestimmt. Hier gibt es keine fertigen Standardrezepte, die gleichsam betriebsunabhängig angewendet werden können. Vielmehr bedarf es im Vorfeld der Installation einer betrieblichen Gesundheitsförderung einer sorgfältigen Analyse der betrieblichen Ausgangssituation (z.B. Krankenstandanalyse,

Gesundheitsbericht, Analyse der Arbeitsbelastungen, Arbeitsplatzbewertungen), um bedarfsgerecht Konzepte entwickeln und Maßnahmen ergreifen zu können (Morschhäuser & Schmidt 2002, S. 14 f.). Ansatzpunkte einer betrieblichen Gesundheitsförderung finden sich nach Morschhäuser & Schmidt (2002, S. 15) vor allem in den Feldern Tätigkeitsgestaltung, Arbeitsorganisation, Unternehmenskultur, Gesundheitsprogramme, Arbeitszeitgestaltung und Laufbahngestaltung.

In den meisten Ansätzen zur betrieblichen Gesundheitsförderung spielt die Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowohl bei der „Identifizierung und Ursachenklärung gesundheitsförderlicher wie -beeinträchtigender Situationen“ (Badura et al. 1999, S. 49) als auch bei der Gestaltung und Umsetzung von betrieblichen Maßnahmen der Gesundheitsförderung eine zentrale Rolle (Morschhäuser & Schmidt 2002; Krämer 2002; Badura et al. 1999):

- Erstens haben die Beschäftigten ein spezifisches Wissen über die Gefährdungslage ihrer Arbeitsplätze, das bei der Analyse der betrieblichen Ausgangssituation äußerst wertvoll sein kann. Es sind gerade ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die bereits seit langer Zeit in dem Betrieb oder an einem bestimmten Arbeitsplatz arbeiten und bezüglich der Belastungsstrukturen ein erhebliches Erfahrungswissen aufweisen. Darüber hinaus können von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf der Grundlage ihrer Erfahrungen Gestaltungsoptionen entwickelt werden.
- Zweitens dient die Mitarbeiterbeteiligung der Information und der Sensibilisierung für das Thema Gesundheit. Oftmals ist den Beschäftigten gar nicht bewusst, welche gesundheitlichen Beeinträchtigungen durch bestimmte Belastungsmomente hervorgerufen werden können.
- Drittens kann über die Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Motivation, die Eigenverantwortung und damit die Gesundheitskompetenz der Beschäftigten gesteigert werden. Denn eine betriebliche Gesundheitsförderung, die lediglich an den Arbeitsbedingungen ansetzt, ohne die Einstellungen und Verhaltensweisen der Beschäftigten zu berücksichtigen, läuft ins Leere.
- Viertens kann nur über ein solches beteiligungsorientiertes Vorgehen das Thema Gesundheit als Bestandteil der Unternehmenskultur etabliert werden. Dies ist erforderlich, um das Thema Gesundheit offen zwischen den Beschäftigten und über Hierarchieebenen hinweg kommunikabel zu machen.

Die Mitarbeiterorientierung kann dabei auf unterschiedliche Art und Weise realisiert werden. Das beteiligungsorientierte Gesundheitsmanagement, wie es von Morschhäuser und Schmidt (2002) konzipiert wurde, sieht zunächst eine Mitarbeiterbefragung vor. Hier werden die Arbeitsbelastungsstrukturen, die Einschätzungen zum eigenen Gesundheitszustand sowie Verbesserungsmöglichkeiten und -vorschläge der Beschäftigten erhoben.

Die Ergebnisse der Befragung werden anschließend in sogenannten Gesundheitsworkshops vertiefend diskutiert und es werden erste Umsetzungsschritte geplant. Schließlich folgt in einem dritten Schritt die Umsetzung der Verbesserungsvorschläge sowie eine anschließende Wirksamkeitsanalyse der Maßnahmen.

Neben dem eben beschriebenen Verfahren des beteiligungsorientierten Gesundheitsmanagements bilden Gesundheitszirkel eine weitere mitarbeiterorientierte Gestaltungsoption im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung (Naegele 2004). Leitidee der Gesundheitszirkel ist die aktive Einbeziehung der Beschäftigten in die Planung und Umsetzung von Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung. Auch hier gelten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als die Expertinnen und Experten für ihre eigene Arbeit, da sie selbst am besten wissen, welche Tätigkeiten belastend sind und gesundheitliche Beschwerden verursachen können, und ebenso wie bei dem beteiligungsorientierten Gesundheitsmanagement nutzen Gesundheitszirkel das Erfahrungswissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Für einen begrenzten Zeitraum und in regelmäßigen Abständen treffen sich in Gesundheitszirkeln Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (gegebenenfalls hierarchie- und bereichsübergreifend), um über Belastungen am Arbeitsplatz und daraus möglicherweise resultierende gesundheitliche Beschwerden zu sprechen, ihre Ursachen zu analysieren und Verbesserungsvorschläge zu entwickeln, die im Betrieb umgesetzt werden (Krämer 1998).

### 5.2.3 Qualifikations- und Kompetenzentwicklung

Qualifikationen und Kompetenzen bilden in Ilmarinens Haus der Arbeitsfähigkeit das zweite Stockwerk und sind notwendiger Bestandteil der Arbeitsfähigkeit, da ein Mensch durch sie die Fähigkeit erwirbt, bestimmte Arbeitsaufgaben und Tätigkeiten ausführen zu können. Dies ist zunächst einmal ganz unabhängig vom Alter der jeweiligen Person zu sehen. Aber nicht nur auf der individuellen Ebene zeigt sich die enorme Bedeutung von Qualifikationen, Know-how und Kompetenzen. Auch für die betriebliche und gesamtwirtschaftliche Ebene wird proklamiert, dass die Herausforderungen einer globalisierten und unter verstärktem Wettbewerbsdruck geratenen Ökonomie sowie die sich vollziehenden technologischen und organisatorischen Veränderungsprozesse nur mit Hilfe der permanenten Entwicklung und des stetigen Ausbaus von Humanressourcen bewältigt werden können (Expertenkommission Finanzierung Lebenslanges Lernen 2004). Dies gilt vor allem, da sich der Trend zur Wissensgesellschaft, der mit einem stetigen Anstieg des arbeitsbezogenen Anforderungsniveaus einhergeht, wohl auch in Zukunft weiter fortsetzen wird. Dies zeigt sich recht deutlich an der auch für die kommenden Jahre erwarteten starken Zunahme der Erwerbstätigenzahlen in den wissensintensiven Berufen (vgl. Hall 2007; Bonin et al. 2007) sowie an den im Vergleich der Qualifikationsgruppen höheren

Arbeitslosenzahlen für Geringqualifizierte (vgl. Reinberg & Hummel 2007a, 2007b und Kapitel 3.2.4).

Neues Wissen und aktuelles Know-how wird sich jedoch aller Voraussicht nach aufgrund der demographischen Entwicklung zukünftig nicht mehr ausschließlich durch die Einstellung jüngerer Beschäftigter in die Unternehmen einspeisen lassen. Um die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zu stabilisieren und wenn möglich auszubauen, wird es erforderlich sein, alle Alters- und Qualifikationsgruppen in Kompetenz- und Qualifikationsentwicklungsprozesse einzubinden und das Erfahrungswissen Älterer zu nutzen. Hier sind sich die relevanten Akteure weitgehend einig (Frerichs 2007; Barkholdt 2001). Nichts anderes besagt auch die These vom lebenslangen oder besser: lebensbegleitenden Lernen (Baethge 2003).

Eine gute Praxis in der Qualifizierung und Kompetenzentwicklung vor dem Hintergrund alternder Belegschaften würde demnach zunächst einmal bedeuten, die Gruppe der älteren Beschäftigten, die (und hier vor allem die Geringqualifizierten) bei Weiterbildungsmaßnahmen zum Teil deutlich weniger partizipieren als jüngere Beschäftigte, stärker bei betrieblichen Qualifizierungsprozessen zu berücksichtigen. Insbesondere bei lernentwöhnten älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, also jenen Beschäftigten, die während ihrer Erwerbsbiographie nur selten oder nie in betriebliche Lernprozesse eingebunden waren, ist dieses Ziel jedoch nicht ohne Weiteres zu realisieren, da zunächst einmal Motivationsbarrieren abgebaut und möglicherweise alternative, z.B. arbeitsplatznahe Lernformen und/oder eine altersgerechte Didaktik zum Einsatz kommen müssen (vgl. Axhausen et al. 2002; Röhrig 2001; Fritsch 1994).

Neben der Förderung der Bereitschaft älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, sich an betrieblichen und beruflichen Lernprozessen zu beteiligen, kommt dem Betrieb die Aufgabe zu, die individuellen Qualifizierungsbedarfe zu ermitteln. Die Bedarfe ergeben sich dabei zum einen als organisatorische Erfordernisse aus den unternehmerischen Zielsystemen und zum anderen aus den individuellen Zielen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Beteiligungsorientierung ist aus zwei Gründen einzufordern: Zum einen fördert die Berücksichtigung der Qualifizierungswünsche der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Motivation zur Teilnahme an Maßnahmen der beruflichen Weiterbildung und zum anderen kann so die individuelle Laufbahnplanung und -gestaltung mit den organisationalen Erfordernissen synchronisiert werden. Zwar hat die psychologische Eignungsdiagnostik bereits eine Reihe von Instrumenten entwickelt, mit denen sich die Qualifizierungsbedarfe analysieren lassen. Oftmals weisen diese Instrumente jedoch einen starken Prüfungs- oder Testcharakter auf, weshalb sie von älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern weniger akzeptiert werden (Schuler & Prochaska 1999). Zur Bestimmung des Bildungsbedarfs Älterer sind demgegenüber Interviews in Form von persönlichen Entwicklungs- oder Zielvereinbarungsgesprächen besser geeignet. Diese Instrumente ermögli-

chen eine gezielte Ermittlung des individuellen Qualifizierungsbedarfs älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, werden von ihnen eher akzeptiert und erlauben darüber hinaus aufgrund des dialogischen Charakters eine bessere Abstimmung der organisationalen und individuellen Zielsysteme (Bertelsmann Stiftung & Bundesvereinigung Deutscher Arbeitgeber 2003; Fritsch 1994).

Bei der Umsetzung bedarfsgerecht geplanter Maßnahmen der beruflichen Weiterbildung müssen in der methodisch-didaktischen Ausrichtung gegebenenfalls das besondere Lernbedürfnis, der Lernstil sowie die Lernsituation (viele Ältere gehören zu der Gruppe der sogenannten Lernentwöhnten) Älterer berücksichtigt werden (Wenke 2001; Fritsch 1994). Clemens (2003) fasst die notwendigen Rahmenbedingungen und Vermittlungserfordernisse bei Qualifizierungsmaßnahmen für Ältere wie folgt zusammen:

- Selbststeuerung des Lernens (persönlich definiertes Lerntempo, individuell bestimmte Wiederholungs- und Vertiefungsschritte, ausreichend Zeit für Übung)
- Anknüpfung an Erfahrungswissen (Verdeutlichung der Praxisrelevanz des Stoffs und des persönlichen Lerngewinns im Rahmen von Aufgaben, Beispielen, Übungen)
- Integration von Arbeit und Lernen (Betriebs- bzw. Arbeitsplatznähe des Lernorts, Vermeidung schulischer Prinzipien, „Lern-Inseln“ im Betrieb, arbeitsnahe Qualifikation)
- Individualisierung (systematischer Bezug auf individualspezifische Kenntnisse und Arbeitsplatzanforderungen, Berücksichtigung individueller Lernvorlieben, z.B. hinsichtlich Lerntempo, Umgebung, Lernstil)
- Differenzierung (Berücksichtigung sozialer Ausgangsvoraussetzungen im Hinblick auf Gesundheitszustand, Nationalität, Geschlecht, Bildung, Arbeitsplatz etc.)

Von übergreifender Bedeutung bei der beruflichen Weiterbildung mit Älteren ist dabei der Aspekt der Individualisierung, da Individualisierung jene Komponente ist, die mit zunehmendem Alter wächst (vgl. Lehr 2003). Lebens-, Berufs- und Lernerfahrung spielen eine wichtige Rolle, weil sie in ihrer spezifischen Kombination die Besonderheit und die Persönlichkeit des Menschen ausmachen. Gerade dieser Aspekt sollte von Qualifizierungskonzepten, die auf Ältere ausgerichtet sind, berücksichtigt werden (Puhlmann 2001).

Im Rahmen der rasanten strukturellen Veränderungen in der Wirtschafts-, Arbeits- und Berufswelt kann eine Verstetigung des beruflichen Lernens nicht allein über Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen garantiert werden, die die individuellen Fähigkeiten der Beschäftigten an die jeweiligen technologischen und organisatorischen Veränderungen anpassen. Die Maßgaben des lebensbegleitenden Lernens erfordern eine Permanenz in beruflichen Entwicklungsprozessen, die in erster Linie arbeitsintegriert über eine

lern-, entwicklungs- und persönlichkeitsförderliche Arbeitsgestaltung erzielt wird (Baethge 2003; Baethge & Baethge-Kinsky 2002; Morschhäuser 2002; Baitsch 1998; Barkholdt et al. 1995).

Die Forderung nach einer verstärkten Berücksichtigung eher informeller und arbeitsintegrierter Lernprozesse wurde bereits vor geraumer Zeit unabhängig von der spezifischen Frage des Qualifizierungsrisikos älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer formuliert. Die Strategie eines Lernens im Prozess der Arbeit kann daher als eine altersunabhängige und gleichzeitig aber auch als eine alters- und altersgerechte Strategie beruflichen Lernens angesehen werden, da zum einen das betriebliche arbeitsbezogene Lernarrangement dem erfahrungsbasierten und individualisierten Lernstil Älterer entgegenkommt (altersbezogen) und zum anderen eine Verstetigung von Lernprozessen über den gesamten Erwerbsverlauf hinweg befördert (altersbezogen).

In Teilen der Weiterbildungsforschung und -praxis ist im Zuge der (Wieder-)Entdeckung des arbeitsimmanenten Lernens von einem Paradigmenwechsel die Rede, der sich semantisch in dem Schlagwort „Von der Weiterbildung zur Kompetenzentwicklung“ (Sauer 1998) niedergeschlagen hat. Zentral ist hierbei die begriffliche und konzeptionelle Verschiebung zum Begriff der Kompetenz bzw. der Kompetenzentwicklung. Unter Kompetenz wird in diesem Diskurs – in Abgrenzung zu Formalqualifikationen der beruflichen Aus- und Weiterbildung – die Motivation und Befähigung zur selbständigen Erweiterung von Wissen und Können verstanden, die wesentlich durch selbstorganisierte Lernprozesse erfolgt (Bergmann 2001; Erpenbeck & Sauer 2001), wobei in Bezug auf berufliche Kompetenzentwicklung arbeitsintegrierte bzw. arbeitsnahe Lernprozesse und deren kompetenzbiographische Betrachtungsweise im Vordergrund stehen (Erpenbeck & Heyse 2007). Im vom Bundesministerium für Bildung und Forschung initiierten Forschungs- und Entwicklungsprogramm „Lernkultur Kompetenzentwicklung“ (Mayer-Dohm 2002)<sup>32</sup> wurde sowohl versucht, eine theoretische Grundlage für das Konzept der Kompetenzentwicklung zu entwerfen als auch die bisher erzielten Ergebnissen in verschiedenen betrieblichen Gestaltungsprojekten umzusetzen. Gerade im Programmbereich „Lernen im Prozess der Arbeit“ (LiPA) finden sich Ansatzpunkte und Ergebnisse für die Gestaltung lern- und entwicklungsförderlicher Arbeitsbedingungen. Hier hat sich gezeigt, dass (Bundesministerium für Bildung und Forschung 2001)

- Innovation und Transformation sich in erster Linie über das kontinuierliche Lernen von Menschen vollzieht. Dem lebensbegleitenden Lernen kommt damit nicht nur eine

---

<sup>32</sup> Lernkultur Kompetenzentwicklung ist ein Teilprogramm des vom Bundesministeriums für Bildung und Forschung aufgelegten Aktionsprogramms „Lebensbegleitendes Lernen für alle“ (Bundesministerium für Bildung und Forschung 2001).

bildungspolitische, sondern gleichermaßen eine wirtschafts-, arbeitsmarkt- und beschäftigungspolitische Bedeutung zu;

- die Lerninhalte und damit auch die Lernprozesse im Rahmen wirtschaftlicher und technologisch-organisatorischer Wandlungsprozesse zunehmend komplexer werden und nicht mehr nur auf den Wissens- bzw. Fähigkeitserwerb allein ausgerichtet sind, sondern darüber hinaus neue Wertvorstellungen und Verhaltensweisen sowie den Umbau von Erfahrungen beinhalten;
- sich die Formen des Lernens vor allem auf der betrieblichen Ebene grundlegend verändern. Neben der traditionellen seminaristischen Weiterbildung gewinnen die bewusste Gestaltung des Lernens in der Arbeit und das selbstorganisierte bzw. selbstgesteuerte Lernen zunehmend an Bedeutung. Je schneller sich betriebliche Wandlungsprozesse vollziehen, umso stärker muss das Lernen mit dem Arbeitsprozess verzahnt werden.
- die komplexer werdenden betrieblichen Lernstrukturen und -arrangements auch eine Weiterentwicklung von Strategien des Kompetenzerhalts und -ausbaus bei Arbeitslosigkeit erforderlich machen, da die zunehmende Arbeitsintegration des Lernens durchaus auch ein Beschäftigungsrisiko für Arbeitslose darstellen kann.

Die zentrale Stellung des Begriffs der Selbstorganisation im Diskurs zur Kompetenzentwicklung zeigt zwar auf der einen Seite eine verstärkte Forderung nach mehr Eigeninitiative sowie einer erhöhten Lernbereitschaft und -befähigung der Beschäftigten an, die jedoch auf der anderen Seite von den Betrieben unterstützt und gefördert werden muss, indem die geeigneten motivierenden sowie lern- und entwicklungsförderlichen organisatorischen Rahmenbedingungen geschaffen werden (Bergmann 2001). Das bedeutet, dass auch im Rahmen von eher informellen, selbstorganisierten und arbeitsintegrierten Lernprozessen dem Betrieb eine entscheidende Gestaltungsfunktion zukommt. Eine lernförderliche Arbeitsgestaltung ist dabei vor allem durch die folgenden Merkmale gekennzeichnet (Barkholdt et al. 1995; Baethge 2003; Koller & Plath 2000; Ulich 1999):

- Es ist ein Tätigkeitsspielraum erforderlich, der die Möglichkeit zum eigenständigen Zielsetzen und Entscheiden in zeitlicher und inhaltlicher Hinsicht bietet und die individuelle und kollektive Kontrolle über den konkreten Arbeitsprozess erhöht.
- Es muss Anforderungsvielfalt durch Aufgabenintegration und Aufgabenwechsel gewährleistet werden, um Lernanreize zu ermöglichen. Die Aufgabenstruktur muss in Abhängigkeit von der Weiterentwicklung der Kompetenzen und Qualifikationen der Beschäftigten an erweiterte individuelle Handlungsspielräume anzupassen sein (Permanenz des Lernens). Veränderungen und Differenzierungen im Leistungsverhalten (über den Erwerbsverlauf) müssen berücksichtigt werden.

- Die technische Ausgestaltung und die Arbeitsmittel müssen – soweit arbeitsplatzbezogen möglich und sinnvoll – auch als Lernmittel gestaltbar und an Kompetenzentwicklungsschritte anzupassen sein.
- Kooperations- und Kommunikationsmöglichkeiten müssen gegeben sein, um eine soziale Unterstützung der Lernprozesse zu ermöglichen und um soziale Kompetenzen zu erhalten und auszubauen.
- Partizipation bei der Gestaltung der Arbeitsorganisationssysteme ist zu ermöglichen, um Lern- und Arbeitsmotivation zu fördern, Entscheidungskompetenzen zu schaffen und die Arbeitsorganisation bzw. die Arbeitsplatzgestaltung selbst weiterentwickeln zu können.

Gemäß dieser Parameter arbeitsintegrierter Lernprozesse findet sich in der Literatur immer wieder das arbeitsorganisatorische Konzept der Gruppenarbeit, das in besonderer Weise in der Lage ist, arbeitsbezogene und arbeitsintegrierte Lernprozesse auch und gerade älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu unterstützen (Clemens 2003; Freichs 1999; Morschhäuser 1999; Barkholdt et al. 1995). Aber auch andere arbeitsorganisatorische Konzepte, wie z.B. die Projektarbeit, können als arbeitsimmanente Lernarrangements begriffen werden (Schiersmann & Remmele 2002, S. 46 f.).

Gerade im Rahmen von organisatorischen und technologischen Veränderungsprozessen sollte eine Umgestaltung betrieblicher Arbeits-, Organisations- und Produktionsprozesse immer den Aspekt der Lernhaltigkeit der Arbeitstätigkeit berücksichtigen. Denn arbeitsimmanente Lernformen leisten nicht nur einen Beitrag zur individuellen Kompetenzentwicklung auch und gerade der älteren Beschäftigten, sondern führen zugleich zu einer verstärkten Verzahnung von Personal- und Organisationsentwicklungsprozessen (Staudt & Kriegesmann 2001) und können somit sowohl die Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer als auch die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe stärken.

#### 5.2.4 Wissensmanagement

Die Bezeichnung der Gegenwartsgesellschaft als Wissensgesellschaft und die Bezeichnung der modernen Wirtschaft als Wissensökonomie betonen die enorme gesellschaftliche und wirtschaftliche Bedeutung der Ressource Wissen. Gerade auf betrieblicher Ebene hat das Interesse am Thema Wissensmanagement und Wissenstransfer in den letzten Jahren stark zugenommen, da die Betriebe die Wissenspotenziale ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besser zugänglich und besser nutzbar machen möchten, um hierdurch eine verbesserte Nutzung der Humanressourcen und damit Wettbewerbsvorteile zu erzielen.

Während in den ersten Jahren des „Wissensbooms“ vor allem die Implementation von technologisch basierten Wissensmanagementsystemen im Vordergrund stand und es vorrangig um die Zugänglichkeit und Verfügbarkeit von explizitem Wissen ging, hat sich herausgestellt, dass mit einem solchen Vorgehen nicht das gesamte relevante Wissen der Organisation erfasst und nutzbar gemacht werden kann – das implizite Wissen und in diesem Zusammenhang auch das Erfahrungswissen der älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter rückt nun immer stärker in das Zentrum des Interesses, denn klar ist: „Everything known is known by somebody“ (Henschel 2001; Hardwig et al. 2004). Das bedeutet konkret, dass es gerade im Rahmen eines unternehmerischen Wissensmanagements unabdingbar ist, die Wissensbestände auch und gerade der älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Unternehmen zu halten und weiterzuentwickeln. Dies vor allem deshalb, weil in den kommenden Jahren große Kohorten, die sogenannten Babyboomer, die Unternehmen Richtung Ruhestand verlassen werden – und mit ihnen geht, wenn hier keine entsprechenden Maßnahmen eingeleitet werden, das über Jahrzehnte entwickelte erfahrungsbasierte Wissen in den Köpfen genau dieser Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (vgl. Kapitel 3.2.2).

Viele Unternehmen haben mittlerweile registriert, dass eine jugendzentrierte Personalpolitik, die den Ausbau und die Erweiterung der organisationalen Wissensbasis in erster Linie über die Einstellung jüngerer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Austausch mit Älteren zu leisten versucht, schnell an ihre Grenzen stößt (Hacker 2004; Bullinger et al. 2003). Zwar ist die Versorgung des Unternehmens mit aktuellem Know-how eine notwendige Voraussetzung für Innovationsfähigkeit – eine hinreichende ist es jedoch nicht (Brammer et al. 2001). Auch und gerade in Innovationsprozessen ist oftmals das übergreifende wie unternehmensspezifische produkt-, prozess-, organisations- und kundenbezogene Erfahrungswissen der älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unverzichtbar. Damit werden die Wissensbestände von Jung und Alt nicht als konkurrierende, sondern als komplementäre Wissensbestände aufgefasst, die sich in vielen Hinsichten ergänzen (Wolff et al. 2001). Beispielhaft sei in der Übersicht 4 nach Buck (2001) die Charakteristik jüngerer und älterer Mitarbeiter in der Softwareentwicklung dargestellt.

Die jüngeren Beschäftigten bringen vor allem aktuelles Wissen sowie eine hohe Veränderungskompetenz und -bereitschaft in das Unternehmen ein. Gleichzeitig können jedoch oftmals die Folgen des eigenen Handelns aufgrund mangelnder berufspraktischer Erfahrung noch nicht hinreichend eingeschätzt werden. Hier haben Ältere hingegen aufgrund ihrer oft langjährigen beruflichen und betrieblichen Übung und Erfahrung die Möglichkeit, Situationen besser beurteilen und Erfolgs- bzw. Misserfolgsaussichten zutreffender bewerten zu können. In Bezug auf Innovation ließe sich konstatieren, dass Jüngere durchaus die Kreativität, die Ideen und das Wissen für Innovationen mitbringen, Ältere hingegen eher geeignet sind, die Umsetzung und Realisierung von Innovationen in der Organisation zu promovieren (vgl. Grewer et al. 2007).

**Übersicht 4: Charakteristik jüngerer und älterer Beschäftigter in der Softwareentwicklung**

<b>Jüngere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bringen neue Qualifikationen ein</b>	<b>Ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bringen ihre Erfahrungen ein</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Neuestes technologisches Know-how (z.B. Programmiersprachen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realistische Zeit- und Aufwandsplanung</li> <li>▪ Kenntnis der Kundenprobleme</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hohes zeitliches Engagement mit der Tendenz zur Selbstausschöpfung und mittelfristiger psychischer und körperlicher Überforderung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gewachsene soziale Kompetenz und Kommunikationsfähigkeit</li> <li>▪ Wehrhaftigkeit gegenüber unrealistischen Zeit- und Mengenvorgaben</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Begeisterung für die fachlichen Inhalte</li> <li>▪ Sie versäumen es aber, eine längerfristige Berufsperspektive zu entwickeln. Der Wunsch nach ständig neuen Anforderungen herrscht vor, nicht aber die Strategie, eine bestimmte Expertise kontinuierlich aufzubauen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Überfachliche Qualifikationen und praktische Erfahrungen z.B. im Bereich des Projektmanagements und der Kundenbetreuung</li> </ul>

**Quelle: Buck 2001, S. 24**

Um die notwendige Integration dieser komplementären Wissensbestände zu leisten, um also gleichsam ein intergeneratives Wissensmanagement aufzubauen (Rump 2001), müssen betrieblicherseits intergenerative Lernprozesse angeschoben werden, die ermöglichen, dass die jeweiligen sich ergänzenden Wissensbestände Bestandteil der Handlungsgrundlage sowohl der jüngeren als auch der älteren Beschäftigten werden. Denn allein dann kann von einem Lernprozess gesprochen werden, der über die individuelle Ebene hinaus ein Lernen des Unternehmens resp. der Organisation ermöglicht. Solche intergenerativen Lern- und Qualifizierungsprozesse vollziehen sich, da es sich hierbei um den Transfer impliziten Wissens handelt, in erster Linie über kooperative, kommunikative und dialogorientierte Formen des Lernens bzw. des Wissensmanagements. In der Literatur finden sich vor allem die folgenden Instrumente des Wissensmanagements, die einen Transfer und Austausch von Wissen und damit Lernen befördern (vgl. Zimmermann 2005):

- Altersgemischte Teams
- Mentorensysteme und Tandems
- Wissensgemeinschaften

Altersgemischte Teams weisen den Vorteil auf, dass in der konkreten Arbeitssituation – also gleichsam im Prozess der Arbeit – intergenerative Lernprozesse stattfinden können, gerade wenn es sich dabei um Arbeits- bzw. Gruppenaufgaben handelt, deren Bewältigung sowohl das Erfahrungswissen der älteren als auch das aktuelle Know-how der jün-

geren Beschäftigten erfordert. Diese kooperative und kommunikative Form des Lernens unterstützt den Transfer impliziter und komplexer Wissensbestände und trägt damit zur Erweiterung sowohl der individuellen als auch der gruppenbezogenen und organisationalen Wissensbasis bei. Hierbei gilt, dass betrieblicherseits ein organisatorischer Rahmen für die Teamarbeit geschaffen und darüber hinaus das Team bzw. die Gruppe auf die Altersmischung im Rahmen von Qualifizierungsprozessen vorbereitet werden sollte (Bertelsmann Stiftung & Bundesvereinigung Deutscher Arbeitgeberverbände 2003).

Während altersgemischte Teams auf ein wirklich intergeneratives und wechselseitiges Lernen von Jüngeren und Älteren ausgerichtet sind und somit Kompetenzentwicklungs- und Qualifizierungsprozesse älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstützen, dienen Paten- und Mentorenmodelle in erster Linie der Qualifizierung jüngerer Beschäftigter, die als Berufsanfänger neu in das Unternehmen kommen oder aber die Nachfolge der oder des betreuenden Beschäftigten antreten werden. Hier wird gezielt ein Wissenstransfer von Alt nach Jung eingeleitet, der – im Rahmen der Nachfolgequalifizierung – den Abfluss betriebsrelevanten Know-hows aus den Unternehmen verhindern soll. Die Lernfähigkeit der oder des Älteren ist hier eher nachrangig, wobei jedoch zu betonen ist, dass hierdurch das Erfahrungswissen Älterer aufgewertet wird. Anders ist dies bei einer anderen Form der dyadischen Beziehung zwischen Jung und Alt: In sogenannten Tandems geht es nicht primär darum, Wissen von der einen in die andere Richtung zu transferieren. Stattdessen werden von Tandems gemeinsam Arbeitsaufgaben bearbeitet, so dass es sich hier um eine Form der kollegialen Zusammenarbeit handelt, die auch als kooperatives, kommunikatives und arbeitsintegriertes Lernarrangement begriffen werden kann. Durch die Arbeit zu zweit wird ein Austausch von aktuellem Praxis-, Handlungs- und entscheidungsrelevantem Erfahrungswissen ermöglicht.

Ein weiteres Instrument, das den intergenerativen wechselseitigen Wissenstransfer befördern kann, sind sogenannte Wissensgemeinschaften. Wissensgemeinschaften sind über einen längeren Zeitraum bestehende Personengruppen, die Interesse an einem gemeinsamen Thema haben und Wissen gemeinsam aufbauen und austauschen wollen. Die Teilnahme ist freiwillig und persönlich. Wissensgemeinschaften sind dabei thematisch um die strategisch relevanten Wissensfelder des Unternehmens gruppiert (Probst et al. 2001). Zwar liegen bisher keine Konzeptionen vor, die Wissensgemeinschaften explizit als intergeneratives Lernarrangement ausweisen. Gleichwohl ermöglicht der kommunikative und anwendungsorientierte Charakter von Wissensgemeinschaften einen intergenerativen Austausch von (Erfahrungs-)Wissen, der bei allen Beteiligten Lern- und Kompetenzentwicklungsprozesse initiieren kann (North et al 2000; North et al 2004). Auch Kommunikationsforen können als solch ein offenes und kommunikatives Lernfeld verstanden werden, das intergenerative Lernprozesse unterstützt. Kommunikationsforen bilden, ähnlich wie Wissensgemeinschaften, einen Rahmen, der es den Beschäftigten ermöglicht, sich außerhalb des operativen Tagesgeschäfts austauschen zu können (Rump 2001).

### 5.2.5 Laufbahngestaltung

Auch wenn in der Arbeitstätigkeit und -organisation in Bezug auf die Gesundheitsförderung ein enormes Gestaltungspotenzial liegt, das bisher von den Betrieben nicht ausreichend genutzt wurde, so ist es eine Illusion zu glauben, dass alle Arbeitsplätze alters- und altersadäquat umgebaut werden können (Morschhäuser 2003). Vielmehr wird es auch in Zukunft noch Arbeitsplätze geben, die eine hohe Belastungsstruktur aufweisen und eine nur begrenzte Tätigkeitsdauer erlauben (Behrens 1999, 2001, 2003). Unter Arbeitsplätzen mit begrenzter Tätigkeitsdauer versteht Behrens (2003) Arbeitsplätze, die von mehr als 50 Prozent der Beschäftigten nicht bis ins gesetzliche Rentenalter und häufig nicht einmal bis zum 55. Lebensjahr ausgefüllt werden können. Als strategische und nachhaltige Maßnahme im Umgang mit begrenzter Tätigkeitsdauer gilt die Laufbahngestaltung.

Die Laufbahngestaltung stellt sich als umfassendes Instrument einer alters- und altersgerechten Gestaltung von Erwerbsarbeit dar. Laufbahnen ordnen im erwerbsbiographischen Verlauf Anforderungen, Anreize und Belastungen so hintereinander, dass ein Erwerbsleben bis ins gesetzliche Rentenalter hinein regelmäßig erreicht werden kann, auch dann, wenn die einzelne Tätigkeit nur befristet auszuüben ist (z.B. Schichtarbeit, schweres Heben und Tragen). Dies kann auch als gesundheitsförderliche Wechselgestaltung der Arbeitstätigkeit bezeichnet werden (Behrens et al. 2002). Damit ist jedoch nicht die Umsetzung leistungsgeminderter älterer Beschäftigter auf sogenannte Schonarbeitsplätze (z.B. Pförtner, Lagerarbeiten) gemeint. Schonarbeitsplätze bilden eher das negative Gegenbeispiel zu einer konsequenten Laufbahnplanung und -gestaltung. Denn hier werden die Probleme individualisiert und zudem wird die Umsetzung von den Beschäftigten oftmals als beruflicher Abstieg und Statusverlust gewertet. Darüber hinaus sind die Schonarbeitsplätze für Leistungsgeminderte in den letzten Jahren aufgrund von Rationalisierungsmaßnahmen erheblich reduziert worden (Morschhäuser 1999).

Im Gegensatz dazu können im Rahmen einer betrieblichen Laufbahnpolitik drei Zielgrößen miteinander vereinigt werden (Clemens 2003): Berufliche Karrieren führen in der Regel zu geringer belasteten Arbeitsplätzen, sind mit Höherqualifizierung oder dem Neuerwerb von Qualifikationen und Kompetenzen verbunden und werden von den Beschäftigten als positive berufliche Veränderung erlebt.

Es kann allgemein zwischen vertikalen und horizontalen Laufbahnen unterschieden werden. Die klassische Karriere bildet die Form der vertikalen Laufbahn. Dabei werden aufeinander folgende gesundheits- und lernförderliche Tätigkeitswechsel im Rahmen eines beruflichen Aufstiegs realisiert. Gleichwohl ist zu konstatieren, dass der kontinuierliche berufliche Aufstieg als erwerbsbiographischer Entwicklungspfad allein schon aufgrund der Knappheit an entsprechenden Positionen nicht allen Beschäftigten zugänglich gemacht werden kann. Gerade in Zeiten einer zunehmenden Verflachung betrieblicher Hie-

rarchien ist die Abnahme klassischer beruflicher und betrieblicher Karrieremuster zu beobachten. Um trotzdem eine geplante gesundheitsförderliche Wechselgestaltung der Arbeitstätigkeit zu ermöglichen, sind auch horizontale Karrierepfade im Betrieb und darüber hinaus zu ermöglichen und zu fördern.

Neben den Qualifizierungs- und Lerneffekten sind die gesundheitsförderlichen Aspekte von geplanten Tätigkeitswechseln zu betonen, wobei nach Krenn & Vogt (2004) der Wechsel des Tätigkeitsfeldes so gestaltet sein sollte, dass

- neues Wissen erworben wird;
- beginnende Fixierung auf gesundheitsbeeinträchtigende Belastungs-Beanspruchungs-Konstellationen unterbrochen werden;
- neue soziale Konstellationen (Arbeitsgruppen, Teams, Prozessketten in Arbeitsabläufen u.ä.) erlebt werden und dadurch neue Schlüsselqualifikationen insbesondere zur Erhöhung der organisatorisch-sozialen Kompetenz und zur Stressbewältigung erlernt werden;
- insgesamt die individuelle Bereitschaft und Fähigkeit, sich in neuen Arbeitssituationen zurechtzufinden und sich an neue Arbeitsanforderungen anzupassen, aktiv unterstützt wird.

Für ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bieten es sich an, vor allem solche Tätigkeitsfelder zu erschließen, in denen sie ihr Erfahrungswissen und ihre im Berufsverlauf gewachsenen Kompetenzen einbringen und weiterentwickeln können. Krenn (2001) schlägt in diesem Zusammenhang die Einrichtung neuer Arbeitsrollen für ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor, die – aufgrund der hierfür erforderlichen erfahrungsbasierten Kompetenzen – in den Bereichen Wissensmanagement und Weiterbildung, Qualitätssicherung, Innovation und Wartung, Service und Kundenkontakt liegen könnten.

Auch Köchling (2002) kommt zu ähnlichen Schlüssen, wenn sie die folgenden Tätigkeitsbereiche und Funktionen als für ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer passend beschreibt:

- Leitungsfunktionen, da sie Berufserfahrung, Kenntnis betrieblicher Zusammenhänge, Lebenserfahrung, Durchsetzungsvermögen, Verantwortungsbewusstsein und Sozialkompetenz erfordern;
- Ausbilder, Lehrmeister, Coach, Mentor etc. – auch zum ständigen oder vorübergehenden Einarbeiten von Jüngeren oder neu Eingestellten;
- Verhandeln mit Kunden, Lieferanten, Gesprächspartnern 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 sozialen 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.

Von Krenn & Vogt (2004) wird betont, dass es im Rahmen auch und gerade der horizontalen Laufbahngestaltung einer längerfristigen Planung sowie der Einbeziehung der betroffenen Beschäftigten bedarf. Das personalpolitische Instrument der Laufbahngestaltung sollte aus diesem Grund in eine alterns- und altersgerechte betriebliche Personal- und Organisationsentwicklungsstrategie integriert werden.

#### 5.2.6 Arbeitszeitgestaltung

Die Arbeitszeit spielt im Kontext der Förderung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit nicht nur der älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer eine „Schlüsselrolle“ (Seifert 2008, S. 23). Dabei ist es insbesondere das Zusammenwirken der drei Arbeitszeitdimensionen Lage, Dauer und Verteilung, das genauer in den Blick genommen werden muss, da hierin einerseits eine Quelle möglicher Belastungen, die sich negativ auf die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit auswirken kann, zu sehen ist (Bäcker et al. 2008b, S. 46 ff.). Andererseits bietet aber auch gerade eben dieses Zusammenwirken Potenzial bezüglich der Frage alternsgerechter Arbeitszeitgestaltung.

Wie bei dem Alternsmanagement insgesamt, so gilt auch bezogen auf die Arbeitszeitgestaltung, dass es nicht nur darum geht, spezifische Arbeitsarrangements für ältere Beschäftigte zu entwickeln und umzusetzen, sondern dass vielmehr der lebens- und erwerbsverlauforientierte Aspekt einer alternsgerechten Gestaltung der Arbeitszeit im Mittelpunkt stehen muss. Eine solche Perspektive schließt gleichsam mit ein, dass möglicherweise am Ende des Erwerbslebens – als einer spezifischen Phase im Erwerbsverlauf – spezielle Lösungen gefunden werden müssen. Dennoch sollte der Schwerpunkt – wie in den anderen Handlungsfeldern auch – auf präventiv orientierten Gestaltungsoptionen liegen (vgl. Seifert 2008; Schilling 2007; Barkholdt 2007).

Betrachtet man die Lage der Arbeitszeit, so scheint vor allem die Schicht- und hier wiederum insbesondere die Nachtschichtarbeit als problematisch. Die gesundheitsschädigenden Wirkungen dauerhafter Schicht- und Nachtschichtarbeit sind in zahlreichen wissenschaftlichen Untersuchungen belegt worden. Neben chronischen Erschöpfungszuständen

(mit der Folge erhöhter Reizbarkeit, Depressionsneigung und Antriebsschwäche), und Herz-Kreislaufkrankungen zählen vor allem Erkrankungen der Verdauungsorgane (Störungen des vegetativen Systems, Magen- und Dünndarmgeschwüre) zu den bekannten Folgewirkungen jahrelanger Schichtarbeit (Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen 2000; Petrenz 1999). Die gesundheitsbezogenen Gestaltungsoptionen der Schichtarbeit liegen vor allem in der konkreten Ausgestaltung von Schichtarbeit sowie in der Begrenzung von Schichtarbeit. Beermann (2004, 1999) nennt die folgenden Punkte, die es im Rahmen der Reduzierung der Belastungswirkungen von Schichtarbeit generell zu beachten gilt:

- Die Anzahl der aufeinander folgenden Nachtschichten sollte möglichst gering sein.
- Nach einer Nachtschicht sollte eine möglichst lange Ruhephase folgen. Sie sollte auf keinen Fall weniger als 24 Stunden betragen.
- Geblockte Wochenendfreizeiten sind besser als einzelne freie Tage am Wochenende.
- Schichtarbeiter sollten einen möglichst umfangreich bemessenen Freizeitausgleich haben.
- Ungünstige Schichtfolgen sollten vermieden werden, das heißt: immer vorwärts rotieren.
- Die Frühschicht sollte nicht zu früh beginnen.
- Die Nachtschicht sollte nicht zu spät enden.
- Zugunsten individueller Vorlieben sollte auf starre Anfangszeiten verzichtet werden.

Gleichwohl, auch wenn die hier aufgeführten arbeitswissenschaftlichen Kriterien alle eingehalten werden, können negative gesundheitliche Wirkungen der Schicht- und vor allem der Nachtschichtarbeit nicht gänzlich vermieden werden. Aus diesem Grunde müssen die Maßnahmen der Schichtarbeitsgestaltung ergänzt werden, um einen längeren Verbleib der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu ermöglichen. Hier ist vor allem an den Ausstieg älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus der Schichtarbeit zu denken, der über einen Tätigkeitswechsel realisiert werden kann (Beermann 2004).

Neben der Lage der Arbeitszeit ist die Dauer ein zweites mögliches betriebliches Interventionsfeld, um arbeitsinduzierte Belastungen für ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer über die Gestaltung der Arbeitszeit zu reduzieren und eine Anpassung der Arbeitsanforderungen vorzunehmen. Hierzu gibt es eine Reihe von altersbezogenen tarifvertraglichen Regelungen, bei denen es sich zum einen um die Verkürzung der regelmäßigen Wochen- bzw. Jahresarbeitszeit für ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer und zum anderen um Maßnahmen zum früheren Ausstieg aus dem Erwerbsleben handelt. Eine altersgestaffelte wöchentliche Arbeitszeit findet sich z.B. in dem Tarifvertrag des

Kfz-Gewerbes in Nordrhein-Westfalen. Hier wird die wöchentliche Arbeitszeit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ab dem 45./50./55. Lebensjahr auf 36/35,5/35 Stunden pro Woche reduziert (Bispinck & WSI-Tarifarchiv 2005, S. 13).

Mit Blick auf die Verkürzung der Lebensarbeitszeit sind vor allem die Regelungen zur Altersteilzeit nennen, für die die Förderung durch die Bundesagentur für Arbeit Ende 2009 auslaufen wird. Bei der Altersteilzeit war ursprünglich vorgesehen, einen aus gerontologischer Perspektive durchaus sinnvollen gleitenden Übergang aus dem Erwerbsleben zu organisieren, indem die Arbeitszeit ab einem Alter von 55 Jahren für die Dauer von längstens sechs Jahren auf die Hälfte reduziert wird (vgl. Kerschbaumer 2007; Brandner 2007). Gleichwohl sieht der Großteil der Tarifverträge, in der die konkrete Ausgestaltung der Altersteilzeit festgeschrieben wurde, das sogenannte Blockmodell vor, nachdem der oder die Beschäftigte zunächst für die Hälfte der Altersteilzeit Vollzeit weiter arbeitet und in der zweiten Hälfte unter Fortzahlung des Arbeitsentgelts von der Arbeit freigestellt wird (vgl. Lehndorff et al. 2007).

Während das Teilzeitmodell tatsächlich einen gleitenden Übergang in den Ruhestand ermöglichen kann, stellt das Blockmodell faktisch eher eine alternative Form der Frühverrentung dar und wird von den Unternehmen auch als personalpolitisches (Ausgliederungs-)Instrument eingesetzt (Naegele 2004). Hierdurch wird die gerontologisch sinnvolle Anlage der Altersteilzeit konterkariert. Es muss ergänzt werden, dass auch die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer selbst einen frühzeitigen und ständigen Ausstieg aus dem Erwerbsleben bevorzugen. Hierfür werden sogenannte Push-Faktoren (vor allem gesundheitliche Gründe, aber auch Rationalisierungsängste und Demotivierungen sowie der Druck, Arbeitsplätze für Jüngere freizumachen) sowie Pull-Faktoren (positive Erwartungen an den vorgezogenen Ruhestand bei ausreichender finanzieller Absicherung) verantwortlich gemacht. Darüber hinaus sind oftmals die älteren männlichen Beschäftigten nicht bereit, gerade am Ende ihres Berufslebens auf eine als statusgemindert interpretierte Teilzeittätigkeit zu wechseln (Barkholdt 2001, S. 166 ff.). Modelle, die versuche, arbeitszeitbezogene Destandardisierungsprozesse erst und ausschließlich gegen Ende der Erwerbstätigkeit einzuleiten, gehen somit an der Lebenswirklichkeit der älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer häufig vorbei.

Eine präventive Arbeitszeitpolitik, die ein Altern in der Erwerbsarbeit fördern und unterstützen soll, darf sich jedoch nicht nur auf die letzte Phase des Arbeitslebens konzentrieren, sondern muss erwerbsverlaufsorientiert sein. Hiermit ist die Frage angesprochen, wie sich die Verteilung der Arbeitszeit über das Erwerbsleben hinweg gestaltet.

Dabei rücken nunmehr solche Arbeitszeitmodelle in den Mittelpunkt der Diskussion, die in einer Lebenslaufperspektive Destandardisierungsprozesse bereits in früheren Phasen des Erwerbslebens, in denen die beruflichen und die außerberuflichen Belastungen besonders groß sind, ermöglichen (vgl. Garhammer et al. 2005). Dies würde einen Perspek-

tivwechsel von der bisher praktizierten, auf wenige Jahre konzentrierten Arbeitszeit hin zu einer flexiblen und lebensphasenorientierten Arbeitszeitgestaltung bedeuten.<sup>33</sup> Die vorherrschende Organisation der Lebensarbeitszeit entsprechend der klassischen Dreiteilung in eine (immer längere) Vorbereitungs-, eine (immer kürzere und zeitlich dichtere) Erwerbs- und eine (immer längere und unproduktive) nachberufliche Lebensphase steht damit in der Kritik (Zimmermann 1999, 2003). Wie Umfrageergebnisse zeigen, wird von den Beschäftigten in zunehmendem Maße mehr Destandardisierung und Flexibilisierung entsprechend veränderter lebensphasenspezifischer Zeitverwendungswünsche und -erfordernisse gewünscht (Klenner 2007; Holst 2007; Naegele et al. 2003; Pfahl & Reuys 2002).

Das Zusammenleben mit dem Lebenspartner und/oder mit den Kindern, soziale, politische und kulturelle Aktivitäten sowie Hobbys erfordern Zeit und können nicht einfach auf die nachberufliche Lebensphase verschoben werden. All dies kann jedoch im Rahmen der klassischen Arbeitszeitmodelle, die eine Konzentration und Verdichtung der (Vollzeit-)Arbeit auf einige wenige Jahre vorsehen, nicht realisiert werden. Hier ergeben sich Defizite in der Abstimmung von Arbeit und Lebensführung (der sogenannte Work-Life-Balance) und Diskrepanzen zwischen den Beschäftigungs- und Arbeitszeitwünschen und der tatsächlichen Beschäftigungssituation und Arbeitszeit (Naegele et al. 2003). Gewünscht werden von den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern unter anderem der Schutz vor überlangen Arbeitszeiten, die allgemeine Verkürzung der Wochenarbeitszeit, längere Freizeitphasen, Wahlmöglichkeiten für Arbeitszeiten und die Förderung von substanzieller Teilzeitarbeit (Garhammer et al. 2005, S. 83 ff.; Zimmermann 2003; Pfahl & Reuys 2002). Darüber hinaus stellt die sogenannte „neue Vereinbarkeitsproblematik“, bei der es um die Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und der Pflege von Angehörigen (z.B. den Eltern, (Ehe-)Partner) geht, neue Anforderungen an die Zeitverwendung im mittleren und höheren Erwerbsalter (vgl. Reichert 2003).

In Bezug auf die Beschäftigungsrisiken älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer könnten solche flexiblen und lebensphasenorientierten Arbeitszeitarrangements insofern eine förderliche Wirkung haben, als dass durch erweiterte erwerbsarbeitsfreie Phasen Zeiträume der Entlastung und Regeneration sowie der Weiterbildung geschaffen werden können. Eine solchermaßen lebensperspektivisch strukturierte Arbeitszeit würde somit den Rahmen für eine lern- und gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung bilden und helfen, die beschäftigungsbezogenen Kernrisiken älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu mildern oder gar zu vermeiden. Lebensarbeitszeitgestaltung kann somit präventive Wirkungen entfalten, da über die Entdichtung der Arbeit den oftmals für gesund-

---

<sup>33</sup> Zur generellen Ambivalenz flexibler Arbeitszeitarrangements vgl. Seifert 2005.

heitliche Folgeprobleme verantwortlichen im Berufsverlauf kumulativen Belastungen vorbeugt werden kann (Barkholdt 2007).

Damit sind generell zwei zentrale Anforderungen an altersgerechte Lebensarbeitszeitmodelle gerichtet: Zum einen muss die Gestaltung der Arbeitszeit darauf abzielen, die Beschäftigungsrisiken älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die immer als Ergebnis spezifischer Erwerbsverläufe zu sehen sind, zu verringern. Zum anderen sollte die Vereinbarkeit zwischen Beruf und privaten Lebensanforderungen wie auch mit individuellen Präferenzen durch eine flexible, zeitsouveräne und lebensperspektivisch ausgerichtete Arbeitszeitgestaltung unterstützt werden. Altersgerechte Arbeitszeitmodelle, die das Erreichen dieser Zielsetzungen befördern, müssen einerseits Möglichkeiten bereitstellen, die ein gewisses Maß an Kontinuität der Erwerbsarbeit sicherstellen und fördern und andererseits genügend Optionen anbieten, die den Beschäftigten die benötigte Flexibilität für Anforderungen und Bedürfnisse bereitstellen. Für die lebensphasenorientierte Neuorganisation der Arbeitszeit sind dabei vor allem die folgenden drei Gestaltungsfelder von Bedeutung (Zimmermann et al. 1999):

- Berufs- und erwerbsbiographische Gestaltungserfordernisse bezogen auf Qualifikations- und Gesundheitsrisiken, Mobilitätserfordernisse und Probleme des Übergangs in den Ruhestand;
- Gestaltungserfordernisse zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und privaten Lebensanforderungen z.B. bezogen auf familiäre Kindererziehungs- und Pflegeleistungen;
- Gestaltungserfordernisse im Hinblick auf individuelle Präferenzen und zur Teilhabe am sozialen Leben, z.B. bezogen auf politisches und bzw. oder ehrenamtliches Engagement.

Instrument einer solchen Lebensarbeitszeitgestaltung sind z.B. sogenannte Langzeitkonten. Generell bieten Langzeitkonten die Möglichkeit, die Arbeitszeit im Erwerbsverlauf individuell variabel zu verteilen (Seifert 2001) und sind somit als ein flexibler Gegenentwurf zum eher starren Modell bzw. Leitbild der Normalarbeitszeit zu verstehen. Hildebrandt und Wotschack (2006, S. 592) sehen in Langzeitkonten die „Normalisierung flexibler Arbeitszeiten“. Im Normalfall wird auf individuellen Langzeitkonten ein Arbeitszeitguthaben angespart, das – je nach Ausgestaltung und Flexibilität des Langzeitkontos – von den Beschäftigten für unterschiedliche Zwecke verwendet werden kann (vgl. Hildebrandt & Wotschack 2006, Seifert 2008). So kann die angesparte Zeit z.B. für Freistellungen (z.B. für Weiterbildung, Erholung, Freizeit, Familie, bürgerschaftliches Engagement), für eine zeitliche Reduzierung der Arbeitszeit, für einen gleitenden Übergang in den Ruhestand oder aber auch für einen früheren Ausstieg aus dem Erwerbsleben genutzt werden

Explizit und gezielt können diese so gesparten Zeiten auch in ein sogenanntes Lernzeitkonto eingebracht werden (Dobischat & Seifert 2001). Dies bedeutet, dass die angesparte

Zeit – zumeist mit finanzieller Unterstützung der Betriebe – in Weiterbildung investiert wird. Aus diesem Grund wird in diesem Zusammenhang auch von einer investiven Arbeitszeitpolitik gesprochen (Seifert & Mauer 2004), die nicht zuletzt zur Förderung des lebensbegleitenden Lernens beitragen soll.

#### 5.2.7 Arbeitsorganisation

Nicht nur über die (vor allem erwerbsverlaufsorientierte) Gestaltung der Arbeitszeit können arbeits- und beschäftigungsfördernde Effekte erzielt werden. Gleichmaßen bietet die Gestaltung der Rahmenbedingungen von Arbeit Potenziale zur Belastungsreduktion (vgl. Georg et al. 2005).

Die Form der Arbeitsorganisation bildet dabei eine der wesentlichen Rahmenbedingungen der konkreten Ausführung der Arbeitstätigkeit. Hier wird entschieden, wie gearbeitet wird. Während alte fordistische Produktionskonzepte – die im Übrigen nicht gänzlich aus der Arbeitswelt verschwunden sind, sondern noch in weiten Teilen der Industrie und auch der Dienstleistungsbranche fortbestehen – auf einer strikten Trennung der Bereiche Planung, Ausführung und Leistungskontrolle beruhen und einen qualifikatorischen und gesundheitlichen Verschleiß der Beschäftigten durch jahrzehntelange einseitige und monotone Belastungen bewirken (Naegele 2004; Frerichs 1998), ist den neuen Produktionskonzepten die zunehmende Integration verschiedener Tätigkeiten und Funktionen mit einem einhergehenden Abbau von Hierarchieebenen gemeinsam. Oftmals wird angenommen, dass die Einführung neuer Produktionskonzepte per se und gleichsam automatisch mit Verbesserungen der Arbeitsbedingungen und einem Belastungsabbau einhergehe. Es zeigt sich jedoch, dass vielfach eher von einer Belastungsverlagerung – weg von physischen hin zu psychischen Belastungen – oder aber sogar von einer Belastungszunahme gesprochen werden kann (Villosio et al. 2008; Parent-Thirion et al. 2007). Gleichwohl, Ansatzpunkte zu einer alters- bzw. altersgerechten Arbeitsgestaltung bieten die neuen Formen der Arbeitsorganisation allemal. Große Hoffnungen beruhen in diesem Zusammenhang auf dem arbeitsorganisatorischen Konzept der Gruppenarbeit (Naegele 2004; Walter 1999).

Mit Gruppenarbeit – überwiegend verstanden als arbeitsorganisatorisches Konzept der industriellen Produktion – ist in der Regel die Integration verschiedener Aufgaben verbunden. In produktionsnahen Bereichen können beispielsweise die Materialdisposition, die Arbeitsplanung, die Qualitätssicherung, die Instandhaltung, die Urlaubsplanung und auch die Qualifizierungsplanung zum Aufgabenspektrum der Gruppe gehören. Durch die Integration dieser Teilaufgaben steigen die Anforderungen an die Gruppenmitglieder. So sind z.B. erweiterte Fachkenntnisse, Prozesskenntnisse über den gesamten Produktionsverlauf (insbesondere der vor- und nachgelagerten Bereiche), Problemlöse- und Selbst-

ganisationsfähigkeit, Flexibilität und eine erhöhte Sozialkompetenz der Gruppenmitglieder zu erwarten. Gerade der Aspekt der Selbstorganisation der Gruppe eröffnet dabei Möglichkeiten, Lernprozesse im Rahmen der Arbeit zu verstetigen (Clemens 2003; Huber 2002a). Allerdings ist zu betonen, dass sich verschiedene Formen der Gruppenarbeit unterscheiden lassen (z.B. hinsichtlich des Grads an Selbststeuerung, Autonomie und Partizipation, der Arbeitsteilung, der Qualität der Kooperation etc.), die sich durchaus unterschiedlich auf den Grad der Lernförderlichkeit auswirken können. So wird eine strukturkonservative Form der Gruppenarbeit weniger Lernmöglichkeiten eröffnen als strukturinnovative Modelle, die den Mitgliedern größere Handlungsspielräume bieten (Gerst 2003, 1999). Wird die Gruppenarbeit vom Betrieb nicht nur als eine Form der Arbeitsorganisation, sondern gleichermaßen als Lernarrangement begriffen, macht dies eine sorgfältige organisatorische Vorbereitung erforderlich, die mit entsprechenden Qualifizierungsprozessen der Gruppenmitglieder einhergehen muss (Wolff et al. 2001; Morschhäuser 1999).

Neben der Lernförderlichkeit von Gruppenarbeit wird immer wieder auch die gesundheitsförderliche Wirkung dieser Arbeitsform hervorgehoben, ohne die Markierung der Risiken, die gerade auch für ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer auftreten können, zu vernachlässigen (Clemens 2003; Frerichs 1999). Team- oder Gruppenarbeit scheint dabei neue Spielräume für den Personaleinsatz Älterer und Leistungsgeminderter zu eröffnen, sofern in der Gruppe den jeweiligen Leistungsvoraussetzungen der Gruppenmitglieder angemessene und wechselnde Tätigkeiten vorgesehen sind. Für eine gesundheitsförderliche Gestaltung von Gruppenarbeit nennt Huber (2002b) drei Aspekte:

- Gruppenmitglieder müssen die Möglichkeit zu einem regelmäßigen Wechsel zwischen verschiedenen Arbeitsplätzen und Tätigkeiten haben. Damit ein Wechsel (eine Rotation über Arbeitspositionen) einen Beanspruchungswechsel mit sich bringt und so zur Reduzierung von Belastungen beiträgt, muss die Gruppenaufgabe auch Tätigkeiten mit unterschiedlichen Aufgabenzuschnitten und Anforderungen umfassen.
- Regelmäßige Wechsel zwischen Tätigkeiten sind z.B. dann sinnvoll, wenn an den einzelnen Arbeitsplätzen unterschiedliche körperliche Anforderungen bestehen. Sie sind ebenfalls sinnvoll, wenn damit insgesamt eine wechselnde Inanspruchnahme und Leistungsverausgabung verbunden ist; z.B. wenn Arbeiten nicht generell unter hohem Zeitdruck stehen, sondern – auch bei band- bzw. taktgebundener Tätigkeit – zumindest zeitweise ein Arbeiten nach einem individuellen Rhythmus möglich ist.
- Ist es erforderlich, zur Verrichtung wechselnder Arbeitsaufgaben jeweils zusätzliche Qualifikationen zu erwerben und zu aktualisieren, wirkt ein Wechsel zwischen Tätigkeiten Gefahren der Vereinseitigung bei der Arbeit entgegen. Regelmäßige Qualifizierung zur Erweiterung des Einsatzspektrums kann so mittelbar zum Erhalt der Gesundheit als wesentliche Voraussetzung der Beschäftigungssicherung beitragen.

Auch wenn Gruppenarbeit generell die Möglichkeit zu einer lern- und gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung bietet, so dürfen die spezifischen Risiken, die mit der Einführung von Gruppenarbeit zusammenhängen und denen insbesondere die älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausgesetzt sind, nicht aus dem Blick geraten. Clemens (2003) führt die folgenden vier Risiken an, die sich gerade für ältere Gruppenmitglieder ergeben können:

- Oftmals kommt es in den Teams zu Spezialisierungen, die an vorhandene Qualifikationen und der erzielbaren Leistung ansetzen. Fragen nach der gesundheitlichen Angemessenheit von Tätigkeiten für Einzelne und nach Aufgabenverteilung und Arbeitsplatzwechsel, die eine gesundheitliche Entlastung für die gesamte Gruppe bedeuten, kommen dabei zu kurz.
- Älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern werden Aufgaben zugewiesen, die zwar weniger körperlich anstrengen, aber eher unbeliebt und gering angesehen sind, wie z.B. Routine- und Hilfstätigkeiten, Materialnachschub und Reinigungstätigkeiten.
- In vielen Arbeitsgruppen spielen das Alter oder nachlassende Körperkraft bei der Verteilung der Arbeit keine Rolle. Das kann zu besonderen Anstrengungen von weniger Leistungsfähigen führen, die damit beweisen wollen, dass sie nicht zu alt sind, tatsächlich aber ihren Gesundheitszustand zusätzlich verschlechtern.
- Werden andere Mitglieder der Gruppe bei Zusammenarbeit mit Leistungsgeminderteren stärker belastet, müssen sie mehr arbeiten oder Lohnverluste bei Prämienentlohnung hinnehmen, so können die Leistungsschwächeren unter starken Gruppendruck geraten.

Um diesen Risiken entgegenzuwirken und um die potenziellen lern- und gesundheitsbezogenen Vorteile der Gruppenarbeit tatsächlich umsetzen zu können, muss der Betrieb die entsprechenden Rahmenbedingungen schaffen, die helfen, ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Gruppe zu integrieren. Der Gestaltungsbedarf ist vor allem in der Zusammenstellung der Gruppenaufgabe, in der fachlichen Qualifizierung, in der Lohn- und Leistungsregulierung sowie in der Möglichkeit zur Mitsprache zu sehen (Morschäuser 1999; Frerichs 1999; Huber 2002a, Walter 1999).

Inwiefern Gruppenarbeit tatsächlich ein gesundheits- und lernförderliches Arbeiten ermöglicht, hängt in erster Linie von der Konzeption der Arbeitsaufgabe ab (vgl. Ulich 1999). Damit unterschiedlich leistungsfähige Beschäftigte entsprechend ihren individuellen Fähigkeiten und Interessen in der Gruppe arbeiten können, muss die Gruppenaufgabe einen möglichst vielfältigen Tätigkeits- und Anforderungsmix enthalten. Je mehr Einzeltätigkeiten es gibt, die körperlich und psychisch wenig belasten, desto größer ist grundsätzlich der Spielraum, um weniger leistungsfähige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu integrieren. Hinzu kommt, dass, wie bereits beschrieben, bei einer hohen Lernhaltigkeit

der Arbeitsaufgabe die Kompetenzen und Qualifikationen der Beschäftigten erhalten bzw. ausgebaut werden können (Morschhäuser 1999; Huber 2002b). Wichtig ist es in diesem Zusammenhang, eine vorbereitende fachliche Qualifizierung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer vorzunehmen, um nicht bereits aufgrund von Qualifikationsdefiziten diese Beschäftigtengruppe von bestimmten Teilaufgaben auszuschließen und in andere hineinzudrängen. Darüber hinaus gilt es zu beachten, dass die geltenden Leistungslohnbedingungen und die betriebliche Leistungs politik sensibel für Leistungsunterschiede innerhalb der jeweiligen Gruppe sein müssen, Ausgrenzungstendenzen von Leistungsschwächeren nicht fördern dürfen und Selbstaussbeutungstendenzen vorbeugen müssen. Schließlich sind effektive Mitsprache- und Mitgestaltungsmöglichkeiten erforderlich, um Diskrepanzen zwischen abgeforderter Autonomie und Verantwortlichkeit und gleichzeitig durchgeführter Kontrolle bzw. Fremdbestimmung durch den Arbeitsablauf zu vermeiden (Frerichs 1999).

### 5.2.8 Bewusstseins- und Einstellungswandel

Auch wenn das Handlungsfeld „Bewusstseins- und Einstellungswandel“ gleichsam an letzter Position steht, so ist es doch wohl eines der wichtigsten, da ein betriebliches Alternsmanagement erfordert, dass die relevanten Akteure für die Fragen des Alters und des Alterns sensibilisiert werden müssen. Denn ohne die Sensibilisierung der Vorgesetzten, der Führungskräfte, der Betriebsräte und auch und gerade der Beschäftigten selbst werden Maßnahmen, die sich mit der Alterung der Belegschaft auseinandersetzen, nicht umzusetzen sein bzw. ins Leere laufen. Die Förderung eines altersfreundlichen Betriebsklimas gilt damit gleichsam als übergreifende Rahmenvoraussetzung für die Umsetzung eines Alternsmanagements (Naegele 2004). Oftmals muss im Betrieb ein entsprechendes Problembewusstsein erst geschaffen werden, da Fragen der organisationsdemographischen Entwicklung nicht auf der Tagesordnung der betrieblichen Personalpolitik stehen. Auch die Beschäftigten selbst müssen darauf vorbereitet werden, dass zukünftig ein früherer Ausstieg aus dem Unternehmen, zumindest zu den bisher üblichen Konditionen, aufgrund der veränderten institutionellen Rahmenbedingungen nicht mehr möglich sein wird.

Schaut man sich vorliegende Untersuchungen zu der Frage an, wie Alter in der Arbeitswelt thematisiert wird, so erhält man ein recht uneinheitliches Bild (vgl. Sporket 2009). Auf der einen Seite gibt es Untersuchungen, die nachweisen, dass das Alter – sowohl innerhalb als auch außerhalb der Arbeitswelt – mit Negativzuschreibungen verbunden ist (vgl. Wentura & Rothermund 2005; Kite et al. 2005; Filip & Mayer 2005), die eine hohe Persistenz und Veränderungsresistenz aufweisen (vgl. Cuddy et al. 2005).

Auf der anderen Seite hat die Befragung von Personalverantwortlichen gezeigt, dass ältere im Vergleich zu jüngeren Beschäftigten nicht unbedingt weniger, sondern eher anders leistungsfähig wahrgenommen werden. So werden den Älteren tendenziell eher Eigenschaften wie Arbeitsmoral/-disziplin, Qualitätsbewusstsein und Loyalität zugeschrieben. Körperliche Belastbarkeit, Lernfähigkeit, Lernbereitschaft und Kreativität werden hingegen eher bei den Jüngeren gesehen (vgl. Bellmann & Leber 2008; Bellmann et al. 2003; Koller & Gruber 2001).

Darüber hinaus hat sich bei der Befragung von Unternehmen zwar gezeigt, dass das Thema demographischer Wandel bereits in vielen Unternehmen angekommen zu sein scheint. Eine Studie des Adecco Instituts belegt, dass Unternehmen in Deutschland und Europa den demographischen Wandel in seiner Bedeutung mit der Globalisierung und dem technologischen Fortschritt nahezu gleichsetzen und zu den wichtigsten Herausforderungen zählen (Adecco Institute 2008). Gleichwohl zeigen deutsche Untersuchungen auch, dass trotz dieser Einsicht viele Unternehmen noch nicht ausreichend auf den demographischen Wandel vorbereitet sind. Dies bezieht sich vor allem auf die Alterung der

Belegschaften, die zu wenig Berücksichtigung in der Personalpolitik findet (vgl. Bellmann & Leber 2008).

Um eine tatsächliche Veränderung der betrieblichen Realität herbeizuführen, ist deshalb ein Wandel der Unternehmenskultur notwendig. Unternehmen müssen sich zum einen bewusst machen, dass zukünftig mit einer insgesamt älteren Belegschaft zu rechnen ist und sich zum anderen die Kompetenzen aneignen, mit diesen alternden Belegschaften auch umgehen zu können.

Ilmarinen sieht hier vor allem die Führungskräfte in der Pflicht, die die Verantwortung dafür tragen, eine altersgerechte Unternehmenskultur zu schaffen, wobei die folgenden Aspekte von besonderer Bedeutung sind (Ilmarinen 2005, S. 92):

- Management und Führungskräfte sollten geschult werden, um ihnen die Wichtigkeit von Age Management zu vermitteln.
- Dem Management und den Führungskräften sollte vermittelt werden, dass Altern ein Prozess ist, der jede und jeden im Unternehmen betrifft.
- Betriebliche Programme und Maßnahmen sollten auf alle Altersgruppen ausgerichtet sein.
- Die Unternehmenskultur sollte alle Altersgruppen unterstützen.
- Allen Beschäftigten sollte Wissen darüber vermittelt werden, wie sich Alternsprozesse vollziehen und wie die Zusammenarbeit zwischen den unterschiedlichen Generationen gefördert und unterstützt werden kann.

Als wichtigstes Element der Entwicklung eines betrieblichen Alternsmanagements nennt Ilmarinen das Wissen über Alternsprozesse: „Good work management and supervisory skills require knowledge about ageing. The motto is *better results through better knowledge*“ (Ilmarinen 2005, S. 122, Hervorhebungen im Original). Die

Übersicht 5

Übersicht 5 gibt einen Überblick über die insgesamt neun Wissensfelder, die nach Ilmarinen in diesem Zusammenhang von Bedeutung sind:

**Übersicht 5: What should managers and supervisors know about ageing?**

<p><b>1. The many faces of ageing</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• what does ageing mean</li> <li>• the many human ages</li> </ul>	<p><b>2. The workforce is ageing</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• the age structure of the work force</li> <li>• unemployment rates and dependency ratios</li> </ul>
<p><b>3. Maintaining work ability</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• work ability of ageing workers and the factors affecting it</li> <li>• effects of ageing on work ability</li> <li>• maintenance and promotion of work ability of ageing employees</li> <li>• research interventions to improve work ability</li> <li>• economic benefits of maintaining and promoting work ability</li> </ul>	<p><b>4. Economic aspects</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• additional costs of ageing to society</li> <li>• false conceptions about the costs of ageing employees</li> <li>• inexperience is expensive</li> <li>• ageing and productivity</li> </ul>
<p><b>5. Ageing and health</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perceived health</li> <li>• Long-term illness</li> <li>• Chronic symptoms</li> </ul>	<p><b>6. Functional capacity and ageing</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensory functions</li> <li>• Physical functional capacity</li> <li>• Mental functional capacity</li> <li>• Social functional capacity</li> </ul>
<p><b>7. Education and learning</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Educational level of ageing people</li> <li>• Adult education</li> <li>• Lifelong learning</li> <li>• Supporting learning</li> </ul>	<p><b>8. Values and attitudes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Basic values</li> <li>• Age and values</li> <li>• Significance of values in worklife</li> </ul>
<p><b>9. Power of legislation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ageing and legislation (e.g. labour market or pension)</li> </ul>	

Quelle: Ilmarinen 2005, S. 123

Auch Naegele und Sporket (2007) sehen hier Handlungsbedarf. Ihre Untersuchung hat gezeigt, dass vor allem das Wissen über betriebliche Altersstrukturverschiebungen einen Einstellungs- und Bewusstseinswandel auslösen und das Problembewusstsein schärfen kann. Altersstrukturanalysen, am besten heruntergebrochen auf einzelne Bereiche oder Arbeitsgruppen, führen den Entscheidern anschaulich die zu erwartenden organisationsdemographischen Veränderungsprozesse vor Augen. Des Weiteren hat sich gezeigt, dass

unternehmenskulturelle Veränderungsprozesse durch die interne und externe Kommunikation einer Gleichbehandlungspolitik (z.B. durch entsprechende Leitlinien) wenn auch nicht hergestellt, so zumindest unterstützt werden können.

### 5.3 ZUSAMMENFASSENDE BEMERKUNGEN

Wie eben dargestellt, kann man sich der Frage, was gute Praxis im Alternsmanagement genau ist, in einem ersten Schritt zum einen über bereits vorliegende Konzepte zum Alternsmanagement und zum anderen über die einzelnen relevanten betrieblichen Handlungsfelder, die zusammen das Konzept Alternsmanagement bilden, nähern. Es konnte auf der Grundlage vorliegender Konzeptionen des Alternsmanagements gezeigt werden, dass ein betriebliches Alternsmanagement unterschiedliche Dimensionen aufweist. Im Einzelnen sind dies Rekrutierung, betriebliche Gesundheitsförderung, Qualifikations- und Kompetenzentwicklung, Wissensmanagement, Laufbahngestaltung, Arbeitszeitgestaltung, Arbeitsorganisation sowie der Bewusstseins- und Einstellungswandel. Auf Grundlage aktueller Befunde und aktueller Literatur wurde eine Synopse erstellt, die aufzeigt, was unter guter Praxis in dem jeweiligen Handlungsfeld zu verstehen ist bzw. welche Maßnahmen hier diskutiert werden.

## **6. METHODISCHE GRUNDLAGEN UND UNTERSUCHUNGSDESIGN**

Bevor die Ergebnisse im Einzelnen dargestellt werden, sollen im folgenden Kapitel die methodischen Grundlagen und insbesondere das Untersuchungsdesign der empirischen Analyse erläutert werden. Um die hier interessierende Forschungsfrage nach guter Praxis im Alternsmanagement beantworten zu können, wird aus forschungspragmatischen Gründen auf einen bereits existierenden qualitativen Datensatz zurückgegriffen. Bei diesen Daten handelt es sich um betriebliche Kurzfallstudien, die im Rahmen des europäischen Forschungsprojekts „Employment Initiatives for an Ageing Workforce“ generiert wurden. Da es sich also um eine Sekundäranalyse qualitativer Daten handelt, soll dieser Datensatz im Folgenden näher beschrieben werden, um eine Kontextualisierung der Daten vornehmen zu können (Corti et al. 2005). Im Anschluss daran wird der sekundäranalytische Umgang mit den Daten sowie die Auswahl der dieser Arbeit zugrundeliegenden Fallstudien erläutert.

### **6.1 KONTEXTUALISIERUNG DER PRIMÄRDATEN**

#### **6.1.1 Europäischer Kontext**

Die Frage nach dem demographischen Wandel und den damit verbundenen Auswirkungen auf die Arbeitswelt ist nicht nur für Deutschland, sondern im Grunde für alle westlichen Industrienationen bzw. alle entwickelten Länder von Bedeutung (vgl. OECD 2006). So gilt auch für die Europäische Union, dass trotz zum Teil großer regionaler Unterschiede für die kommenden Jahre Alterungs- und Schrumpfungsprozesse in der europäischen Gesamtbevölkerung sowie im Erwerbspersonenpotenzial zu erwarten sind (Europäische Kommission 2007). Auf europäischer Ebene steht der demographische Wandel und insbesondere die Frage der Alterung der Bevölkerung und des Erwerbspersonenpotenzials schon seit Ende der 1990er Jahre auf der politischen Agenda. In unterschiedlichen Positionspapieren, Mitteilungen und Stellungnahmen hat die Europäische Kommission die diesbezüglichen prioritären Handlungsfelder und entsprechende Strategien dargestellt (vgl. Europäische Kommission 2005 und 2006).

Zentral in Bezug auf die hier interessierende Frage der Verlängerung der Lebensarbeitszeit ist die sogenannte Lissabon-Strategie. Sie wurde im Jahr 2000 vom Europäischen Rat festgelegt und 2005 aktualisiert. In der Lissabon-Strategie wird das Ziel formuliert, dass Europa bis zum Jahr 2010 der wettbewerbsfähigste und dynamischste wissensbasierte Wirtschaftsraum der Welt werden solle. Eine zentrale Funktion im Rahmen der Umsetzung der Ziele kommt hierbei der Europäischen Beschäftigungsstrategie bzw. den Leitlinien für beschäftigungspolitische Maßnahmen der Mitgliedsstaaten zu. So fordert die Europäische Union z.B. die Verwirklichung einer Gesamtbeschäftigtenquote von 70

Prozent und eine Mindesterwerbsquote von 60 Prozent für die Frauenbeschäftigung bis 2010 (vgl. Europäische Kommission 2008).

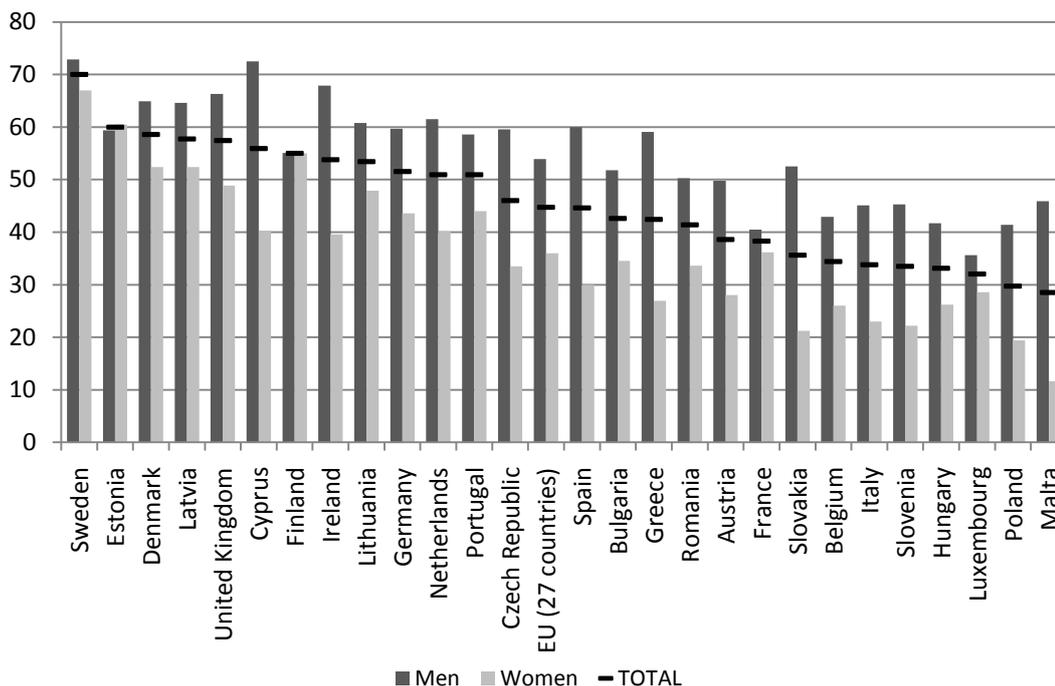
Mit Blick auf die hier relevante Zielgruppe hat die EU zwei beschäftigungspolitische Ziele definiert (European Commission 2007, S. 58 ff.). Das sogenannte Stockholm-Ziel, benannt nach dem Europäischen Rat 2001 in Stockholm, besagt, dass für die 55- bis 64-jährigen Männer und Frauen bis 2010 eine Erwerbsquote von mindestens 50 Prozent realisiert werden soll. Das Barcelona-Ziel bezieht sich auf das Renteneintrittsalter. Hier wird gefordert, dass – ebenfalls bis 2010 – das durchschnittliche faktische Renteneintrittsalter um fünf Jahre angehoben, der Zeitpunkt also, zu dem die Menschen tatsächlich in die Rente übergehen, um fünf Jahre nach hinten verschoben werden soll.

Die Ziele der Lissabon-Strategie fügen sich nahtlos ein in das politische Konzept des „Active Ageing“, das gleichsam die „ideologische Grundlage“ für die politischen Strategien hinsichtlich des Alters bzw. des Alterns und der älteren Menschen in der Europäischen Union bildet (vgl. Naegele 2008). Es zielt darauf ab, die Potenziale und Chancen des Alters stärker herauszustellen und zu nutzen und das Alter nicht – wie bisher – als eine passive, sondern als eine durchaus rege und aktive Lebensphase zu begreifen (Walker 2002, 2006). Mit Blick auf die Fragen von Arbeit und Alter sind es vor allem die folgenden Felder, in denen die Europäische Kommission Handlungsbedarf sieht (European Commission 2007, S. 59):

- Finanzielle Anreize zur Frühverrentung – sowohl für die Beschäftigten als auch für die Unternehmen – sollen abgeschafft werden. Dies betrifft die Steuer- sowie die Arbeitsmarkt- und Rentenpolitik.
- Der Zugang zu Weiterbildung soll erleichtert und Strategien zum lebenslangen Lernen sollen entwickelt werden. Dies bezieht sich vor allem auf ältere Beschäftigte, die bei Weiterbildungsmaßnahmen unterrepräsentiert sind.
- Die Qualität der Arbeit soll verbessert werden, um Arbeitsplätze attraktiv und sicher zu gestalten. Darüber hinaus soll die Arbeit über den Erwerbsverlauf hinweg anpassungsfähig organisiert werden und Möglichkeiten zur Teilzeitarbeit oder Laufbahnunterbrechung vorsehen.

Wirft man jedoch einen Blick auf die Erwerbsbeteiligung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in der Europäischen Union, so zeigt sich, dass die Ziele von Stockholm und Barcelona keineswegs flächendeckend erreicht wurden – auch wenn bereits Verbesserungen in der Erwerbsbeteiligung Älterer zu erkennen sind. Abbildung 39 zeigt, dass die einzelnen Länder unterschiedlich weit fortgeschritten sind in der Zielerreichung und zum Teil noch beträchtliche Unterschiede bezüglich der Erwerbsbeteiligung von Männern und Frauen bestehen.

Abbildung 39: Erwerbsquoten der 55- bis 64-jährigen Männer und Frauen in Europa 2007



Quelle: European Labour Force Survey 2008, eigene Darstellung

Nur 12 von 27 Länder haben bisher die Zielvorgaben von Stockholm erfüllt. Auffällig ist allerdings, dass nur in fünf Ländern (Schweden, Estland, Dänemark, Lettland und Finnland) für beide Geschlechter eine Erwerbsbeteiligung von über 50 Prozent realisiert ist. Die Länder am unteren Ende der Skala weisen hingegen Erwerbsquoten von weniger als 40 Prozent und zum Teil sogar unter 30 Prozent (Polen und Malta) auf, wobei auch hier wiederum große Unterschiede zwischen den Geschlechtern zu erkennen sind – mit durchgängig geringeren Erwerbsquoten bei den Frauen, die für Malta bei gerade einmal knapp über 10 Prozent liegen. Deutschland liegt im europäischen Vergleich, anders als oft behauptet, etwas über dem EU-Durchschnitt – allerdings auch mit beträchtlichen Unterschieden bei Männern und Frauen.

Um die Erwerbssituation älterer Beschäftigter weiter zu verbessern, sind nach Auffassung der Europäischen Kommission sowohl Maßnahmen auf der politischen Ebene als auch Maßnahmen in den Betrieben und Unternehmen notwendig. Während es auf der politischen Ebene darum gehen muss, Anreize zur Frühverrentung abuschaffen und stattdessen das Weiterarbeiten auch im höheren Erwerbsalter zu fördern, geht es auf der betrieblichen Ebene darum, Ältere stärker in Weiterbildungsprozesse einzubinden, die Arbeitsbedingungen altersgerecht zu gestalten und einen Einstellungswandel gegenüber älteren Beschäftigten zu unterstützen (European Commission 2007, S. 115 f.).

### 6.1.2 Das Projekt „Employment Initiatives for an Ageing Workforce“

Das Projekt mit dem Titel „Employment Initiatives for an Ageing Workforce“, in dem die Primärdaten, die im Rahmen der vorliegenden Arbeit für eine Sekundäranalyse genutzt werden sollen, generiert wurden, ist genau vor diesem europäischen Hintergrund zu sehen.<sup>34</sup> Ziel des Projektes, das in den Jahren von 2005-2007 durchgeführt wurde, war es, betriebliche Beschäftigungsinitiativen für ältere Beschäftigte in insgesamt 20 Ländern der Europäischen Union zu identifizieren und zu dokumentieren, um damit Wege und Möglichkeiten zu einer stärkeren und längeren Integration von älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern in das Berufs- und Erwerbsleben aufzuzeigen.<sup>35</sup> Taylor (2006, S. 25) beschreibt die Projektziele im Einzelnen wie folgt:

- Dokumentation von Maßnahmen in Unternehmen, Verwaltungen und Betrieben (öffentlich wie privat), die darauf abzielen, die Erwerbs- und Beschäftigungssituation von älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern zu verbessern;
- Identifizierung von Faktoren, die die Entwicklung, den Erfolg und die Nachhaltigkeit von Maßnahmen beeinflussen;
- Analyse der Auswirkungen von Maßnahmen auf Individuum und Organisation;
- Berücksichtigung der Aspekte Lebenslaufbezug und Geschlecht in Maßnahmen;
- Ableitung von Handlungsempfehlungen

In Anlehnung an das „Vorgängerprojekt“ und in dessen Erweiterung wurde unter guter Praxis das Folgende verstanden: „Good practice – enlarging on the concept of the Foundation’s ‚Combating age barriers‘ project – can be defined as establishing employment

---

<sup>34</sup> Das Projekt wurde von der Europäischen Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen gefördert und vom Institut für Gerontologie an der Technischen Universität Dortmund in Kooperation mit der Universität Cambridge geleitet. Der Autor der vorliegenden Arbeit war als Mitarbeiter des Instituts für Gerontologie an der Technischen Universität Dortmund maßgeblich an dem Projekt beteiligt und hat den Großteil der empirischen Arbeit in Deutschland durchgeführt.

<sup>35</sup> Das Projekt kann als eine Art Follow-Up-Studie verstanden werden, da die Europäische Stiftung bereits in den 1990er Jahren ein Projekt zur Frage der Alterserwerbstätigkeit mit dem Titel „Combating Age Barriers in Employment“ durchgeführt hat. Das damalige Projekt war im Wesentlichen auf Initiativen zur Weiterbeschäftigung, Wiedereingliederung und Umschulung von älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern gerichtet und umfasste die sieben Mitgliedsstaaten Belgien, Deutschland, Frankreich, Griechenland, Italien, die Niederlande und das Vereinigte Königreich. In begrenztem Umfang wurde darüber hinaus Material aus zwei der damals noch neuen Mitgliedsstaaten Finnland und Schweden erhoben (vgl. Walker 1997, S. 14).

conditions for older and ageing workers that provide an environment in which each individual can achieve their full potential without being disadvantaged by their age“ (ebd.).

Insgesamt wurden in dem Projekt 172 Beispiele der guten Praxis identifiziert und dokumentiert (vgl. Kapitel 6.1.4).<sup>36</sup> Durchgeführt wurden die Fallstudien von den nationalen Korrespondenten vor Ort in enger Abstimmung mit der Projektleitung und der Europäischen Stiftung. Zusätzlich zu den Fallstudien wurden von den jeweiligen Korrespondenten nationale Berichte erstellt, die zum einen die jeweiligen nationalen Politiken (insbesondere Arbeitsmarkt- und Rentenpolitik) sowie die Aktivitäten der Sozialpartner im Bereich „Arbeit und Alter“ und zum anderen die Kernergebnisse der Fallstudien zusammenfassend darstellten (vgl. für Deutschland Frerichs & Sporket 2007). Weitere Produkte des Projekts sind ein Abschlussbericht (vgl. Taylor 2006) und ein Handlungsleitfaden der guten Praxis im Alternsmanagement (vgl. Naegele & Walker 2006). Die Fallstudien sowie die nationalen Berichte und alle weiteren Dokumente sind über die Internetseite der Europäischen Stiftung zugänglich.<sup>37</sup>

### 6.1.3 Zum qualitativen Untersuchungsdesign

Da es in dem Projekt vor allem darum ging, tiefere Einblicke in die betriebliche Praxis zu bekommen, um fundierte Aussagen zu den Maßnahmen im betrieblichen Alternsmanagement machen zu können, wurde die Durchführung von Fallstudien als angemessene Forschungsstrategie gewählt. In der empirischen Sozialforschung wird die Einzelfallstudie nicht als Methode, sondern eher als approach bzw. als Forschungsansatz (Lamnek 1989) oder als „research strategy which focuses on understanding the dynamics present within single settings“ (Eisenhardt 1989, S. 534) definiert (vgl. auch Flick 2007, S. 177 f.). Unter einer Einzelfallstudie hat man sich demnach keine spezifische und isolierte Technik der empirischen Sozialforschung vorzustellen. Vielmehr „wird unter dem Ansatz der Fallanalyse prinzipiell das gesamte Spektrum der sozialwissenschaftlichen Erhebungsmethoden subsumiert“ (Witzel 1982, S. 78).

Während die Organisationsforschung der 1960er und 1970er Jahre, wie sie vom situativen bzw. kontingenztheoretischen Ansatz der Organisationstheorie inspiriert war, vor allem mit quantitativen Methoden arbeitete – was nicht zuletzt auf ihr Verständnis vom

---

<sup>36</sup> Ein Projekt, dass zeitgleich durchgeführt wurde, befasste sich ausschließlich mit der Situation in den sogenannten Neuen Mitgliedstaaten und den beiden damaligen Beitrittskandidaten Rumänien und Bulgarien. An der Studie waren sieben Länder mit insgesamt 28 Fallbeispielen (vier pro Land) beteiligt. Dieses Projekt wurde ebenfalls von der Europäischen Stiftung finanziert, jedoch von einem anderen Institut, der KMU-Forschung Austria, geleitet (vgl. Mandl et al. 2006).

<sup>37</sup> <http://www.eurofound.europa.eu/research/o296.htm>

Forschungsgegenstand zurückzuführen war (Kieser 1999; Türk 1989) – setzt die neuere empirische Organisationsforschung zunehmend auf qualitative Methoden. In bewusster Abgrenzung zum positivistischen Paradigma werden in den Organisationswissenschaften heute vermehrt qualitative Methoden eingesetzt, um das organisationale Geschehen aus der Sicht der erlebenden und handelnden Subjekte zu rekonstruieren, unerwartete Phänomene mit möglichst wenigen Vorentscheidungen hinsichtlich Design und Methode einzufangen und auf diese Weise menschliches Verhalten und Handeln einer prozessualen Sicht zugänglich zu machen. „Ziel der qualitativen Forschung ist weniger der breit angelegte Vergleich organisationaler Wirkungsmechanismen als vielmehr das Eindringen in die Tiefe des Einzelfalls“ (Strodtholz & Kühl 2002, S. 16). Das Methodenspektrum ist dabei weit gefächert und reicht vom klassischen Experteninterview über die Gruppendiskussion bis hin zur teilnehmenden Beobachtung und Konversationsanalyse – umfasst also das gesamte qualitative Programm.

Aus der Vielzahl von Methoden, die prinzipiell im Rahmen von Fallstudien zum Einsatz kommen können, wurden für das Projekt „Employment Initiatives for an Ageing Workforce“ das leitfadengestützte Experteninterview und die Dokumentenanalyse als Erhebungsinstrumente ausgewählt, wobei der Schwerpunkt auf den Interviews lag (Liebold & Trinczek, 2002). Meuser und Nagel (1991) haben innerhalb der Methodendiskussion zum Experteninterview darauf verwiesen, dass es prinzipiell zwei Möglichkeiten gibt, den Expertenstatus eines potenziellen Interviewpartners zu bestimmen (vgl. auch Flick 2007, S. 214 ff.). Die eine Option stellt in erster Linie auf das Forschungsinteresse des Forschers ab: Zum Experten für den Wissenschaftler wird derjenige, der ihm mit Blick auf sein spezifisches Forschungsthema Relevantes beizutragen verspricht. In einem methodologischen Sinne wäre der Expertenstatus demnach ein je nach Forschungsinteresse vom Wissenschaftler zugeschriebener Status, also ein „situativ-relationaler Status“ (Liebold & Trinczek 2002, S. 37). Die andere Sicht auf den Expertenstatus besagt, dass eine Person nur dann Adressat von Experteninterviews wird, wenn begründeterweise angenommen wird, dass sie über Wissen verfügt, „das sie zwar nicht alleine besitzt, das aber doch nicht jedermann in dem interessierenden Handlungsfeld zugänglich ist“ (Meuser & Nagel 1991, S. 484). Diese Expertinnen und Experten können als Teil der Funktionselite bezeichnet werden. Daher bezieht sich die von dem Forscher bzw. der Forscherin „vorgenommene Etikettierung einer Person als Experte (...) notwendig auf eine im Feld vorab erfolgte institutionell-organisatorisch zumeist abgesicherte Zuschreibung“ (ebd.).

Gemeinsam ist diesen Perspektiven auf den Expertenstatus, dass es sich um Zuschreibungen handelt, die jedoch auf je verschiedenen Grundlagen getätigt werden. In dem Projekt wurden die Experten, die für Interviews in Frage kommen, im Vorfeld bestimmt, wobei je nach betrieblicher Situation auch weitere Experten interviewt werden konnten (vgl. Kapitel 6.1.3).

### 6.1.3 Erhebungskonzept und -instrumente

Um das Vorgehen bei den Fallstudien einerseits so weit wie möglich zu standardisieren und um andererseits gleichzeitig die jeweiligen spezifischen Bedingungen der einzelnen Fallstudien berücksichtigen zu können, wurde vom Projektteam ein offenes und flexibles Erhebungskonzept entwickelt, das ein für alle Fallstudien obligatorisches Minimalprogramm vorsah. Kernpunkt des Erhebungskonzepts bildeten die „Guidelines for researchers“. Dieser Leitfaden sollte den nationalen Korrespondenten eine Handlungshilfe bei der Erstellung der Fallstudien sein. Der Leitfaden enthält zum einen Informationen zur Erhebung und zum Erhebungskonzept, sowie einen Interviewleitfaden. In diesem Interviewleitfaden werden zentrale Fragestellungen formuliert, die widerspiegeln, welche Informationen für die Anfertigung einer Fallstudie benötigt werden. Die jeweiligen nationalen Korrespondenten waren aufgefordert, diese Fragen zu ergänzen und weitere, dem jeweiligen Fall angepasste detaillierte Fragen zu entwickeln. Zu jeder Frage im Leitfaden finden sich Erläuterungen, die näher auf die hier benötigten Informationen eingehen.

Der Leitfaden ist dabei in vier thematische Abschnitte untergliedert. Im ersten Abschnitt geht es vor allem um die organisationalen Rahmenbedingungen, unter denen die Maßnahme durchgeführt wurde. Um was für ein Unternehmen, um was für eine Organisation handelt es sich? Was wird produziert? Wie viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind hier beschäftigt? Wie gestaltet sich die Altersstruktur der Belegschaft? Darüber hinaus enthält dieser Abschnitt Fragen nach der Unternehmenskultur und der Kooperation der Betriebsparteien.

Der zweite Abschnitt beschäftigt sich mit den Anfängen der Maßnahme im Unternehmen. Um was für Maßnahmen handelte es sich? Was war der Grund, weshalb sich die Organisation mit der Thematik auseinandersetze? Wie wurden die Maßnahmen umgesetzt? Wer war hieran beteiligt? Dieser Abschnitt war vor allem für solche Initiativen und Maßnahmen wichtig, die bereits seit längerer Zeit bestehen.

Der dritte Abschnitt stellt die Entwicklung der Maßnahme über den Zeitverlauf ins Zentrum und fragt vor allem danach, welche Faktoren eben diese Entwicklung in positiver oder aber auch negativer Weise beeinflusst haben. Was waren „kritische Ereignisse“ im Verlauf der Maßnahme? Wie bewertet der Gesprächspartner bzw. die Gesprächspartnerin die Maßnahme? Welche konkreten Ergebnisse und Resultate lassen sich benennen?

Der vierte und letzte Abschnitt befasst sich schließlich mit der aktuellen Situation im Unternehmen hinsichtlich der Aktivitäten im Bereich des Alternsmanagements. Welche Maßnahmen werden heutzutage im Unternehmen durchgeführt? Wie sind diese genau gestaltet? Welche weiteren Pläne bezüglich der Thematik gibt es?

Zusätzlich zu den Experteninterviews waren bei den Fallstudien Dokumentenanalysen vorgesehen, die im Idealfall bereits vor den Interviews abgeschlossen sein sollten, um die

Gespräche mit den betrieblichen Expertinnen und Experten entsprechend vorbereiten zu können. Hierbei konnten ganz unterschiedliche Dokumente herangezogen werden, so z.B. Informationen zur Altersstruktur, Broschüren oder Berichte zu den Maßnahmen, Unternehmensberichte und vieles mehr.

In jedem Unternehmen sollten mindestens zwei Experteninterviews durchgeführt werden, im besten Falle eines mit einem Unternehmensvertreter (Human Resource Management, Personalabteilung, Weiterbildung, Betriebsarzt etc.) und eines mit einem Arbeitnehmervertreter (in Deutschland vor allem mit dem Betriebsrat). Ziel war es, so viele der mit Blick auf die jeweilige Maßnahme relevanten Akteure zu interviewen wie möglich (vgl. Taylor 2006, S. 29).

Für die Dokumentation und Auswertung der Gespräche war kein einheitliches Verfahren vorgesehen. Dies konnte von den jeweiligen nationalen Korrespondenten vor Ort entschieden werden. In Deutschland wurden alle Gespräche aufgezeichnet, transkribiert und die Informationen entsprechend der Dimensionen des Leitfadens verdichtet.

Die Darstellung der Fallstudien erfolgte in einer vom Projektteam entwickelten Vorlage mit Wortbegrenzung, die sich an die Gliederung des Leitfadens anlehnte. Durch die standardisierte Form der Darstellung sollte vor allem das Einpflegen der Fallbeispiele in die Internetdatenbank der Europäischen Stiftung erleichtert werden.

#### 6.1.4 Feldzugang und Untersuchungssample

Insgesamt wurden in dem Projekt in 20 Ländern der Europäischen Union 172 Beispiele der guten Praxis identifiziert und dokumentiert. Die Tabelle 3 stellt die beteiligten Länder sowie die Verteilung der Fallbeispiele pro Land dar.

**Tabelle 3: Verteilung der Fallstudien auf die beteiligten Länder im Projekt "Employment Initiatives for an Ageing Workforce"**

<b>Land</b>	<b>Anzahl der Fallstudien</b>
Österreich	9
Belgien	9
Dänemark	13
Finnland	7
Frankreich	8
Deutschland	21
Griechenland	7
Ungarn	6
Irland	4
Italien	13
Litauen	6
Luxemburg	4
Malta	5
Niederlande	15
Portugal	4
Spanien	5
Schweden	4
Tschechien	7
Vereinigtes Königreich	20
Zypern	5
<b>Summe</b>	<b>172</b>

**Quelle: Eigene Berechnung**

Die unterschiedliche Anzahl an Fallbeispielen in den einzelnen Ländern ist in erster Linie der jeweiligen Verfügbarkeit von Beispielen der guten Praxis geschuldet. Insgesamt 21 Fallbeispiele aus Deutschland sind in die Datenbank der Europäischen Stiftung eingegangen.<sup>38</sup>

Als Auswahlkriterium für die Beispiele guter Praxis wurde zum einen in Anlehnung an Walker (2005) die folgende Definition zugrunde gelegt: „Examples of good practice may refer to a single measure relevant for successful age management in companies or may involve more comprehensive or holistic approaches that encompass an array of dimen-

---

<sup>38</sup> In Deutschland wurden in 24 Organisationen Erhebungen durchgeführt, wobei sich bei drei Unternehmen gezeigt hat, dass hier nicht von einer guten Praxis im Verständnis des Projektes gesprochen werden konnte.

sions contributing to effective age management” (Taylor 2006, S. 27). Darüber hinaus wurde festgelegt, dass die Fallstudien mindestens zwei der folgenden Kriterien erfüllen mussten:

- Der Ansatz bzw. die Maßnahmen müssen nachhaltig gestaltet sein, und es darf sich nicht um eine Kurzfristintervention handeln. Wenn möglich, sollten die Maßnahmen bereits 5 Jahre oder länger bestehen. Darüber hinaus sollte die Maßnahme Teil einer mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur sein.
- Die Maßnahmen sollten lebens- bzw. erwerbsverlaufsorientiert und präventiv konzipiert sein und möglichst alle Altersgruppen einschließen.
- Die Maßnahmen sollten die unterschiedlichen Lebens- und Erwerbssituationen und Bedarfe von Männern und Frauen berücksichtigen, wobei vor allem Maßnahmen für Frauen stärker einbezogen werden sollten.
- Die Maßnahmen sollten auf andere Organisationen (zumindest in Teilen) übertragbar sein.

Falls möglich, sollten bei der Auswahl der Organisationen unterschiedliche Branchen sowie Organisationen unterschiedlicher Größe berücksichtigt werden. Ausgewählt wurden die Fallstudien vor allem aus den folgenden Quellen:

- Portfolio der guten Praxis aus dem Projekt „Combating Age Barriers in Employment“ (vgl. Walker & Taylor 1998): In dem „Vorgängerprojekt“ wurden insgesamt 155 Beispiele der guten Praxis aus neun europäischen Ländern dokumentiert, wobei es sich nicht nur um betriebliche Maßnahmen im Alternsmanagement handelte, sondern auch um Arbeitsmarktinitiativen und andere Maßnahmen für ältere Beschäftigte.
- Die österreichische Internetplattform und Wissensdatenbank „Arbeit und Alter“<sup>39</sup>: die Internetseite ist eine Gemeinschaftsinitiative der Industriellenvereinigung, der Arbeiterkammer Wien, des Österreichischen Gewerkschaftsbundes und der Wirtschaftskammern Österreichs. Die Internetseite enthält eine Datenbank mit zahlreichen internationalen Beispielen der guten Praxis im Alternsmanagement.
- Die jeweiligen nationalen Korrespondenten waren darüber hinaus dazu angehalten, zusätzlich zu diesen Quellen weitere nationale Ressourcen zu erschließen oder über Gespräche mit Expertinnen und Experten bzw. über Mediarecherchen Beispiele der guten Praxis zu identifizieren.

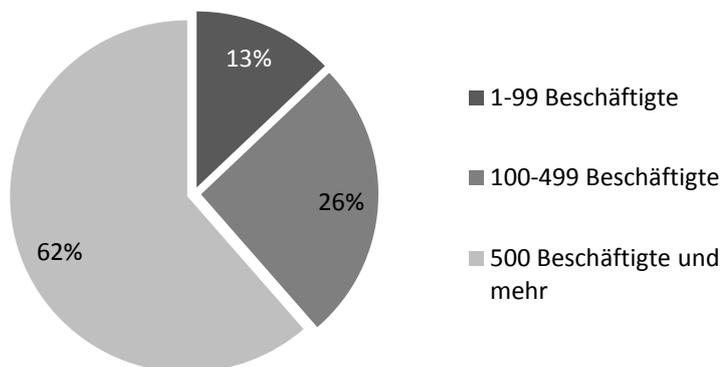
Die letztendliche Auswahl der einzelnen Fallbeispiele wurde mit der Projektleitung und der Europäischen Stiftung rückgekoppelt.

---

<sup>39</sup> [www.arbeitundalter.at](http://www.arbeitundalter.at)

Bei den insgesamt 172 ausgewählten Unternehmen handelt es sich vorwiegend um Großorganisationen mit mehr als 500 Beschäftigten (vgl. Abbildung 40). Kleine und mittlere Unternehmen sind hingegen in geringerem Maße vertreten.

**Abbildung 40: Verteilung der ausgewählten Organisationen nach Betriebsgrößenklassen**



**Quelle: eigene Berechnung**

Für die vorliegende Verteilung nach Betriebsgrößenklassen, die nicht repräsentativ ist, könnte es unterschiedliche Gründe geben, über die hier nur gemutmaßt werden kann. Zum einen ist denkbar, dass größere Organisationen mehr ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer beschäftigen als kleinere und aus diesem Grund auch stärker in der Beschäftigungsförderung dieser Zielgruppe aktiv sind. Ein weiterer Grund könnte sein, dass große Organisationen weit mehr personelle und finanzielle Ressourcen für die Personalarbeit aufbringen können als kleinere Unternehmen und sie deshalb auch die Möglichkeit haben, zielgruppenspezifische Maßnahmen – hier für die Gruppe der älteren Beschäftigten – anzubieten und durchzuführen. Anzumerken ist natürlich auch, dass größere Organisationen aufgrund ihrer Bekanntheit und Medienpräsenz vor allem bei der Medienrecherche schneller in den Blick geraten.

Eine grobe Einteilung zeigt, dass gute 40 Prozent der ausgewählten Unternehmen der Industrie oder dem verarbeitenden Gewerbe zuzuordnen sind und knappe 60 Prozent dem Dienstleistungsbereich (inkl. Öffentlicher Dienst und Sozial- und Gesundheitssektor). Eine genaue Auflistung der Branchen zeigt Tabelle 4. Es dominieren – zumeist große – Organisationen aus der Metall- und Maschinenbauindustrie, gefolgt von den Organisationen im Bereich der Sozial- und Gesundheitswirtschaft. Des Weiteren sind der Öffentliche Dienst sowie Finanzdienstleister recht stark vertreten.

**Tabelle 4: Verteilung der ausgewählten Organisationen nach Branchen<sup>40</sup>**

<b>Branche</b>	<b>Anzahl der Organisationen</b>
Metal and machinery	24
Health and Social Work	17
Public sector	15
Financial Services	11
Commerce	9
Construction and Woodworking	9
Energy	8
Food, Beverage and Tobacco	8
Motor	8
Post and Telecommunications	7
Consultancy Business Services	7
Education	7
Chemical	6
Electrical	6
Maintenance and Cleaning	5
Textiles and Leather	5
Glass and Cement	4
Publishing and Media	4
Hotel Restaurant and Catering	4
Pulp and Paper	3
Transport and Storage	3
Information Technology	1
Extractive Industries	1
<b>Total</b>	<b>172</b>

**Quelle: Eigene Berechnungen**

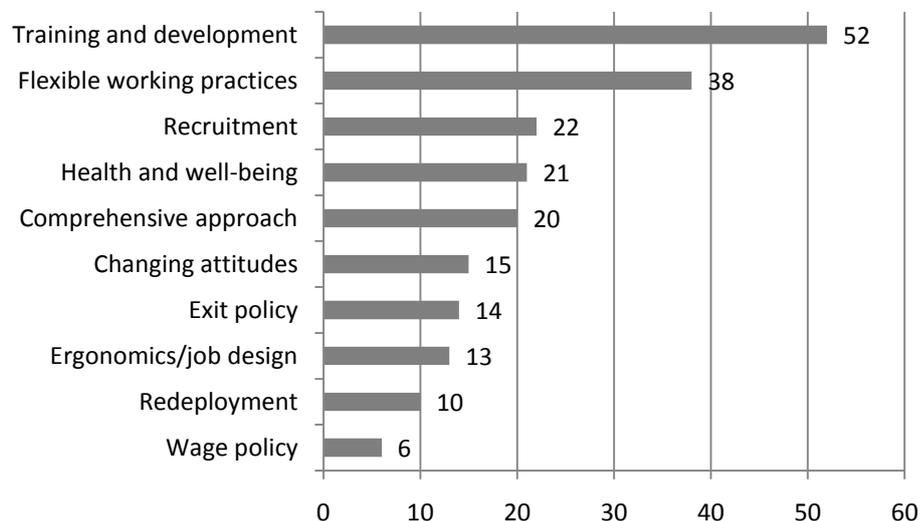
Betrachtet man die Organisationen hinsichtlich der Aktivitäten im Bereich des Alternsmanagements, so zeigt sich, dass mit 53 Prozent mehr als die Hälfte der Organisationen Maßnahmen im Bereich der Weiterbildung und Personalentwicklung durchgeführt haben (vgl. Abbildung 41). An zweiter Stelle stehen Aktivitäten im Bereich der Arbeitszeitgestaltung, die in 38 Prozent der Organisationen zu finden sind. Etwa jede fünfte Organisation bietet darüber hinaus Maßnahmen im Bereich der Gesundheitsförderung, des Einstel-

---

<sup>40</sup> Die Branchenliste ist angelehnt an die NACE-Liste, die Wirtschaftszweigklassifikationen der Europäischen Union.

lungswandels oder aber umfassende Maßnahmen an, die mehrere Handlungsfelder einschließen.

**Abbildung 41: Anteil an Unternehmen, in denen eine Maßnahme im entsprechenden Handlungsfeld umgesetzt wurde in Prozent, Mehrfachnennungen**



Quelle: eigene Berechnungen

## 6.2 AUSWAHL DER FALLBEISPIELE FÜR DIE SEKUNDÄRANALYSE

Bei der hier vorgenommenen Sekundäranalyse werden nicht alle Fallbeispiele aus der Primärerhebung einbezogen, sondern nur solche, die in Bezug auf die jeweilige Dimension des Altersmanagements besonders instruktiv und illustrativ sind. Als erstes Selektionskriterium für diesen Auswahlprozess diente die oben dargestellte Definition der guten Praxis (vgl. Kapitel 5.2), die insgesamt drei Anforderungen umfasst, die hier nochmals aufgeführt sind:

- Beschäftigte dürfen nicht aufgrund ihres Alters benachteiligt und diskriminiert werden, z.B. bei Einstellungen oder dem Zugang zur betrieblichen Weiterbildung.
- Arbeit und Arbeitsprozesse sind – vor allem in den aufgeführten Handlungsfeldern – so zu gestalten, dass ein gesundes und motiviertes Arbeiten bis ins höhere Erwerbsalter möglich ist.
- Von einer guten Praxis im Altersmanagement müssen sowohl die Beschäftigten als auch das Unternehmen profitieren.

Fallbeispiele, die eine dieser Anforderungen nicht erfüllen, wurden bei der Sekundäranalyse nicht berücksichtigt.

Ein zweites Selektionskriterium bildete die Anforderung, dass die ausgewählten Fallbeispiele nicht unmittelbar auf die jeweiligen nationalen Rahmenbedingungen verweisen dürfen. Der Hintergrund hierfür ist darin zu sehen, dass es in der vorliegenden Untersuchung darum geht, Maßnahmen der guten Praxis im betrieblichen Altersmanagement darzustellen und zu bewerten und nicht darum, die institutionellen Rahmenbedingungen oder Arrangements zu evaluieren. Um eine prinzipielle Übertragbarkeit der jeweiligen Maßnahmen auch auf Organisationen in anderen Ländern erreichen zu können, werden all jene Fallbeispiele aus der Sekundäranalyse ausgeschlossen, die einen direkten Bezug zu anderen als den deutschen institutionellen Rahmenbedingungen aufweisen. Hierzu zählen z.B. bestimmte Formen der Entgeltsicherung für Ältere, Eingliederungszuschüsse und andere Maßnahmen mit gesetzlicher oder tarifvertraglicher Grundlage. Nicht zuletzt aufgrund dieses Selektionskriteriums finden sich im ausgewählten Sample anteilig viele Fallbeispiele aus Deutschland.<sup>41</sup>

Eine weitere Anforderung an die ausgewählten Fallbeispiele war es, dass Redundanzen vermieden werden und jedes Fallbeispiel neue und innovative Aspekte einbringt. Damit weißt das hier zugrunde gelegte Auswahlverfahren eine konzeptionelle Nähe zur „theoretischen Stichprobe“ bzw. dem theoretical sampling auf (vgl. Flick 2007, S. 158 ff.; Lamnek 1988, S. 177 f. und 1989, S. 21 f.). Bei dieser Auswahlmethode, die von Glaser & Strauss (1998) im Rahmen der Grounded Theory entwickelt wurde, werden „Entscheidungen über die Auswahl und Zusammensetzung des empirischen Materials (Fälle, Untersuchungsgruppen, Institutionen etc.) im Prozess der Datenerhebung gefällt“ (Flick 2007, S. 158 f., Hervorhebung im Original). Auch in der vorliegenden Untersuchung geht es nicht darum, Repräsentativität der Stichprobe zu erreichen, sondern im Rahmen einer schrittweisen Auswahl des Datenmaterials die mit Bezug auf die jeweilige Dimension guter Praxis im Altersmanagement bedeutenden Aspekte herauszuarbeiten.

Diese Vielgestaltigkeit bezieht sich zum einen auf die jeweiligen Maßnahmen selbst, aber auch auf die Unternehmen und Organisationen, in denen diese Maßnahmen durchgeführt wurden. Hier sollte ein Mix aus unterschiedlichen Branchen und Betriebsgrößen erreicht werden.

---

<sup>41</sup> Mit dem eben Gesagten wird gleichzeitig davon ausgegangen, dass Maßnahmen, sofern nicht durch jeweilige nationale Gesetzgebung unmittelbar beeinflusst, generell unabhängig davon zu sehen sind, in welchem nationalen Kontext sie durchgeführt wurden. Damit wird hier die Auffassung vertreten, dass die organisationale Wirklichkeit nicht durch die jeweiligen kulturellen und institutionellen Settings determiniert ist, sondern Organisationen als Systeme mit Eigenrationalität eigene Entscheidungen treffen (vgl. Luhmann 2000).

### 6.3 BESCHREIBUNG DES UNTERSUCHUNGSSAMPLES

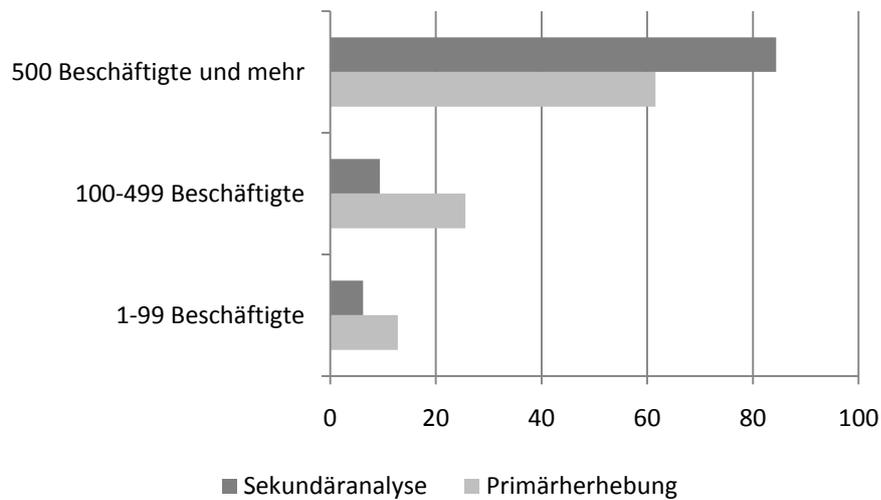
Auf der Grundlage der eben dargelegten Selektionskriterien wurden aus der Primärerhebung insgesamt 32 Fallbeispiele für die Sekundärauswertung ausgewählt, also jeweils vier Fallbeispiele in den acht Dimensionen guter Praxis, die hier nochmals aufgeführt sind:

- Rekrutierung
- Betriebliche Gesundheitsförderung
- Qualifikations- und Kompetenzentwicklung
- Wissensmanagement
- Laufbahngestaltung
- Arbeitszeitgestaltung
- Arbeitsorganisation
- Bewusstseins- und Einstellungswandel

In den jeweils vier ausgewählten Beispielen kommen unterschiedliche Aspekte und Schwerpunkte der jeweiligen Dimension zum Ausdruck, um ein möglichst ganzheitliches und umfassendes Bild des Handlungsfeldes, so wie es sich in den Fallstudien darstellt, abbilden zu können. Die einzelnen Fallbeispiele werden in den Kapitel 7.1.1 bis 7.1.8 eingehend dargestellt.

Die gleichermaßen anvisierte Vielfältigkeit der Branchen und Betriebsgrößenklassen ließ sich nicht in der gewünschten Form realisieren, was auch, aber nicht nur, an den zugrunde liegenden Primärdaten lag. Die hier vorherrschende Dominanz großer Unternehmen spiegelt sich – und zwar in noch stärkerer Form – auch im Sample für die Sekundärauswertung wider (vgl. Abbildung 42). So sind Großunternehmen (über 500 Beschäftigte) hier mit einem Anteil von 84,4 Prozent vertreten (Sample Primärerhebung: 62 Prozent), mittlere Unternehmen (100-499 Beschäftigte) mit einem Anteil von 9,4 Prozent (Sample Primärerhebung: 26 Prozent) und Kleinunternehmen (1-99 Beschäftigte) mit einem Anteil von 6,2 Prozent (Sample Primärerhebung: 13 Prozent). Damit weicht die Auswahl vom Sample der Primärerhebung insofern ab, als dass anteilig mehr große Unternehmen und weniger kleine und mittlere Unternehmen einbezogen wurden.

**Abbildung 42: Anteile der Betriebe unterschiedlicher Betriebsgrößenklassen am Sample der Primärerhebung und der Sekundäranalyse in Prozent**



**Quelle: eigene Berechnungen**

Auch mit Blick auf die vertretenen Branchen sind Unterschiede zwischen den beiden Samples zu erkennen. Die grobe Einteilung in verarbeitendes Gewerbe bzw. Industrie und Dienstleistung (inkl. Öffentlicher Dienst und Sozial- und Gesundheitssektor) zeigt, dass im Sample der Sekundärauswertung das verarbeitende Gewerbe mit 53,1 Prozent gegenüber 46,9 Prozent im Dienstleistungsbereich knapp überwiegt, während sich im Sample der Primärerhebung das Verhältnis umgekehrt darstellte (verarbeitendes Gewerbe: 40 Prozent, Dienstleistungen: 60 Prozent).

Betrachtet man die Verteilung der ausgewählten Fallbeispiele nach Ländern, so ergibt sich das folgende Bild:

**Abbildung 43: Verteilung der Fallbeispiele der Sekundärauswertung nach Ländern**

Land	Anzahl der Fallstudien
Österreich	5
Belgien	2
Dänemark	2
Finnland	2
Frankreich	2
Deutschland	15
Niederlande	1
Schweden	2
Vereinigtes Königreich	1
<b>Summe</b>	<b>32</b>

**Quelle: Eigene Berechnungen**

Insgesamt sind neun Länder bei der Sekundäranalyse vertreten, wobei knapp die Hälfte der ausgewählten Fallbeispiele aus Deutschland stammt. Ein Grund hierfür ist in dem bereits unter 6.2 beschriebenen Auswahlkriterium dargestellt, dass nämlich Fallbeispiele mit unmittelbarem Bezug zu den institutionellen Rahmenbedingungen aus den oben genannten Gründe ausgeschlossen werden. Österreich ist mit fünf Beispielen am zweitstärksten vertreten, alle weiteren Länder mit einem oder zwei Fallbeispielen.

## **7. ERGEBNISSE DER SEKUNDÄRANALYSE – MAßNAHMEN GUTER PRAXIS**

Das folgende Kapitel bildet den empirischen Kern der Untersuchung und umfasst die Darstellung und Bewertung von insgesamt 32 Fallbeispielen der guten Praxis im Alternsmanagement. Jedes der folgenden acht Unterkapitel setzt sich mit einer Dimension der guten Praxis im Alternsmanagement auseinander. In einem analogen Vorgehen wird in jedem Kapitel dabei zunächst ein kurzer Überblick über die ausgewählten Fallbeispiele gegeben. Im Anschluss daran erfolgt die Darstellung der einzelnen vier Maßnahmen in jeweils einem Unterkapitel, wobei nach jedem Fallbeispiel die Aspekte guter Praxis zusammenfassend herausgearbeitet werden. Jede Dimension schließt mit einer kurzen Zusammenfassung.

Reflektiert wird das empirische Kapitel in der zusammenfassenden Bewertung der Fallbeispiele in Kapitel 8. Dabei wird systematisiert herausgearbeitet, welche Motive der Umsetzung guter Praxis zugrunde liegen, wie sich die konkrete Umsetzung gestaltet und welche Effekte eine gute Praxis im Alternsmanagement sowohl für die Beschäftigten als auch für die Organisationen zeitigt.

Die einzelnen Fallbeispiele werden in anonymisierter Form dargestellt, um durch die – oftmals bekannten – Unternehmensnamen möglicherweise ausgelösten Assoziationen – positiv wie negativ – zu vermeiden. Um die Fallbeispiele dennoch identifizieren und benennen zu können, werden sie mit Buchstaben und Nummer (z.B. A1) gekennzeichnet.

### **7.1. REKRUTIERUNG**

Die vier folgenden Fallbeispiele beschäftigen sich mit der Einstellung von älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern. Auffällig ist, dass alle vier Fallbeispiele aus dem Dienstleistungsbereich kommen, was ein Hinweis darauf sein mag, dass vor allem hier die spezifischen Kompetenzen und Fähigkeiten der älteren Beschäftigten stärker gefragt sind als z.B. im gewerblichen Bereich. Die vier Fallbeispiele greifen jeweils unterschiedliche Aspekte der Dimension „Rekrutierung“ auf, was sich zum einen auf die Zielgruppen der Einstellungsinitiative (von hochqualifizierten älteren Ingenieuren bis hin zu geringer qualifizierten Älteren) und zum anderen auf die konkrete Umsetzung bezieht.

Die Übersicht 6 gibt einen vergleichenden Überblick über die vier hier ausgewählten Fallbeispiele.

**Übersicht 6: Fallbeispiele in der Dimension „Rekrutierung“**

<b>Bez.</b>	<b>Maßnahme</b>	<b>Land</b>	<b>Unternehmen</b>
<b>A1</b>	Rekrutierung älterer Ingenieure	Deutschland	Ingenieurbüro mit etwa 100 Beschäftigten
<b>A2</b>	Rekrutierung älterer Arbeitsloser für Möbelverkauf und -beratung	Deutschland	Möbelhaus mit insgesamt 4.000 Beschäftigten
<b>A3</b>	Aufbau von Filialen mit Beschäftigten ab 45 Jahre	Deutschland	Supermarktkette mit insgesamt 3.300 Beschäftigten
<b>A4</b>	Rekrutierung von Älteren für Verkauf und Beratung	Dänemark	Baumarktkette mit etwa 2.000 Beschäftigten

#### 7.1.1 Rekrutierung älterer Ingenieure als Strategie (A1)

Das deutsche Unternehmen, in dem die Rekrutierungsinitiative A1 durchgeführt wurde, wurde 1975 gegründet und ist im Bereich der Planung von Fabriken und Fertigungsanlagen, dem Aufbau der Fabrikationsinfrastruktur, der Organisations- und Ablaufoptimierung sowie im Interimsmanagement im Bereich des mittleren und leitenden Managements tätig. Zu den Kunden gehören vor allem Unternehmen der Fahrzeug-, Schiffsbau- und Flugzeugindustrie sowie des Maschinenbaus.

In den letzten 20 Jahren hat sich die Mitarbeiterzahl des Unternehmens insgesamt um 20 Personen erhöht. Die Qualifikation der zurzeit etwa 100 Beschäftigten ist überdurchschnittlich und beinahe alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Ingenieurabteilung weisen mindestens einen Hochschulabschluss auf, zumeist im Ingenieurwesen oder der Architektur. In den vergangenen fünf Jahren hat sich der Anteil der über 50-Jährigen stetig erhöht. Heute sind gut 40 Prozent aller Beschäftigten über 50 Jahre alt, 32 Prozent zwischen 40 und 50 Jahre und 26 Prozent sind jünger als 40 Jahre.

Das Unternehmen hat sich angesichts des bereits heute zu spürenden Fachkräftemangels entschlossen, gezielt auf die Rekrutierung älterer Ingenieure zu setzen und altersgemischte Teams zu bilden.

Ausgangspunkt der Rekrutierungsmaßnahme war ein Fluktuationsschock im Jahr 2000. Innerhalb kurzer Zeit verlor das Unternehmen 6 Mitarbeiter an Konkurrenten (zumeist Kunden) – allesamt Führungskräfte mittleren Alters. In einem ersten Anlauf, nach der Schaltung einer neutral formulierten Stellenanzeige, konnte auf dem Arbeitsmarkt kein Ersatz gefunden werden. Zwar gingen auf die Stellenanzeige Bewerbungen ein. Diese wurden jedoch für die zu besetzenden Stellen als nicht passend bewertet. Zudem war auffällig, dass sich keine Älteren beworben hatten.

Um gezielter rekrutieren zu können, wurde ein Anforderungsprofil für Führungskräfte entwickelt, das die folgenden Fähigkeiten, Kenntnisse und Eigenschaften umfasste:

- Soziale Kompetenz, fachliches Know-how und Erfahrung
- Stehvermögen und Ausdauer
- Flexibilität und Reisebereitschaft
- Motivation und Loyalität
- Planbar lange Dauer der Zusammenarbeit
- Sofortige Verfügbarkeit
- Anstellung muss wirtschaftlich sinnvoll sein

Das Unternehmen stellte als Fazit aus dieser Auflistung fest, dass diese Merkmale insbesondere auf die über 50-Jährigen zutreffen. Aus dieser Erkenntnis wurde im Jahr 2000 eine neue Anzeige geschaltet. Die Anzeige richtete sich mit einem provokanten Text direkt an ältere Ingenieure, Techniker und Meister für die Stellen als Projektmanager, -leiter, -ingenieure und -konstrukteure ausgeschrieben wurden.

Der Text der Anzeige lautete: „Mit 45 zu alt – mit 55 überflüssig? Wir suchen Ihre Berufs- und Lebenserfahrung zu ingenieurmäßiger Arbeit für Zukunftsprojekte in Fahrzeugbau, Luftfahrt, Maschinen- und Stahlbau. Ingenieuren, Technikern und Meistern bis 65 aus Planung, Konstruktion, AV und Produktion bieten wir interessante und verantwortungsvolle Arbeit.“

Das Unternehmen erhielt in kürzester Zeit mehr als 500 Bewerbungen. Hiervon wurden 180 als „sehr gut passend“ eingestuft, weitere 100 immerhin noch als „gut passend“. Das Unternehmen stellte daraufhin insgesamt 19 arbeitslose Ingenieure mit unbefristeten Verträgen ein, von denen 15 über 50 Jahre alt waren. Die übrigen Bewerbungen wurden systematisch erfasst, um hieraus einen Bewerberpool aufzubauen, auf den bei Personalbedarf zurückgegriffen werden kann. Die Erweiterung des Personalstamms um die hochqualifizierten älteren Mitarbeiter führte dazu, dass zusätzliche Aufträge angenommen werden konnten. Aufgrund dessen konnten 2002 weitere sieben Beschäftigte im Alter zwischen 40 und 55 Jahren eingestellt werden. Auch nach der eigentlichen Bewerbungsfrist gingen weiterhin Bewerbungen bei dem Unternehmen ein, insgesamt über 700.

Durch diese Rekrutierungsinitiative wurde im Unternehmen ein gezieltes Altern der Belegschaft eingeleitet, so dass sich der Anteil der über 50-Jährigen im Zeitraum von 2000 bis 2005 von 28 Prozent auf 42 Prozent erhöht hat.

Die guten Erfahrungen mit den älteren Beschäftigten haben arbeitsorganisatorisch zur Förderung altersgemischter Teams geführt. Dadurch sollen die jeweiligen Stärken von Älteren und Jüngeren miteinander kombiniert werden. Zudem gewährleistet die Arbeit in intergenerativen Arbeitsgruppen gute Übergänge und einen Wissenstransfer bei der Verabschiedung älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Ruhestand.

Das Unternehmen berichtet, dass ältere Ingenieure schneller die Wirtschaftlichkeit für den Betrieb erreichen können. Die Einarbeitungszeit in komplexe und sehr spezialisierte Aufgaben ist wesentlich kürzer als bei jüngeren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Während Ältere nach Aussagen des Unternehmens zur Erlangung der Position eines Projektleiters aufgrund ihrer bisherigen beruflichen Erfahrung etwa drei Jahre benötigen, sind dies bei einem Jüngeren durchschnittlich 12 Jahre. Zudem können Ältere aufgrund ihrer Erfahrungen generalistischer eingesetzt werden, was insbesondere bei der Arbeit im Ausland vorteilhaft ist. Hier müssen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor Ort selbstständig arbeiten und entscheiden. Ältere bringen dabei nicht nur ihre Berufserfahrung ein, sondern gleichermaßen ihre gewachsenen sozialen und interkulturellen Kompetenzen im Umgang mit Kunden. Was die – auch durchaus kurzfristigen – Auslandseinsätze angeht, so zeigten sich hier die älteren Beschäftigte flexibler, da sie nicht mehr in der „Rush hour“ des Lebens stehen und somit weniger private bzw. familiäre Verpflichtungen haben als jüngere Beschäftigte, die z.B. mit dem Aufbau einer Familie und/oder dem Hausbau befasst sind.

Langjährige Beschäftigte waren anfangs skeptisch, aber durch die konkreten Erfahrungen mit diesem Rekrutierungsansatz konnten diese Bedenken zerstreut werden. Zur Unterstützung hatte das Unternehmen anfangs eine Mitarbeiterversammlung abgehalten, in der die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über das neue Konzept aufgeklärt wurden und ihnen zugesichert wurde, dass sie sich auch weiterhin auf ein transparentes Leistungssystem entlang der individuellen Fähigkeiten verlassen können.

Vor dem Hintergrund der somit eingeleiteten Belegschaftsalterung hat die Ruhestandsplanung eine besondere Bedeutung für das Unternehmen bekommen. Um Friktionen zu vermeiden, die durch den Austritt der Älteren in den Ruhestand und dem damit verbundenen Abfluss von Wissen entstehen können, wurde die Nachfolgeplanung systematisiert. Durch die „Doppelführung“ – der gleichzeitigen Besetzung einer Führungsposition mit einem Älteren und einem Jüngeren – können erfahrungsbasierte Kenntnisse besser transferiert und somit dem Unternehmen erhalten bleiben. Für die älteren Beschäftigten bedeutet dies zugleich, dass sie ihre Verantwortung nach und nach abgeben und so einen gleitenden Übergang in den Ruhestand realisieren können.

#### Aspekte guter Praxis im Fallbeispiel A1

Das Fallbeispiel A1 kann deshalb als gute Praxis im Alternsmanagement gewertet werden, weil hier *Ältere bei Einstellungen berücksichtigt und nicht aufgrund ihres Alters diskriminiert oder benachteiligt werden*. Ganz im Gegenteil werden Ältere hier nicht als „zweitbeste“ Lösung gesehen (z.B. weil jüngere Beschäftigte am Arbeitsmarkt nicht verfügbar sind), sondern gezielt eingestellt. Eine *qualitative Analyse des Kompetenz- und Personalbedarfs* hatte ergeben, dass das Profil erfahrener älterer Ingenieurinnen und

Ingenieure am besten zu den Bedarfen des Unternehmens passt. Hierdurch wird über den Nutzen für das Unternehmen hinaus ein *positives Altersbild* vermittelt, das die Stärken Älterer und den wertvollen Beitrag, den ältere Beschäftigte zum Unternehmenserfolg leisten, herausstellt.

Als weiterer Aspekt guter Praxis muss die *Stellenanzeige* gewertet werden, in der auch und gerade Ältere gezielt dazu aufgefordert wurden, sich zu bewerben. Hiermit konnte den Hemmnissen und Motivationsbarrieren älterer Arbeitsloser erfolgreich entgegen gewirkt werden.

Als gleichsam vertrauensbildende Maßnahme muss in diesem Zusammenhang auch die *unbefristete Einstellung* der älteren Ingenieurinnen und Ingenieure gesehen werden. Hierdurch wird den Beschäftigten vermittelt, dass das Unternehmen nicht nur kurzfristig und/oder projektbezogen an einer spezifischen Kompetenz interessiert ist, sondern an einer längerfristigen Zusammenarbeit mit der Person.

Ein weiterer bedeutender Aspekt guter Praxis ist die *Bildung altersgemischter Teams*, die in dem Unternehmen vor allem das Ziel verfolgt, dass über dieses arbeitsorganisatorische Instrument die komplementären Wissens- und Kompetenzelemente von Alt und Jung ausgetauscht und damit nicht zuletzt das personengebundene Erfahrungswissen der Älteren auch nach deren Austritt im Unternehmen verfügbar gehalten werden.

#### 7.1.2 Rekrutierung von älteren Arbeitslosen für Verkauf und Kundenberatung (A2)

Die nachfolgende Maßnahme A2 wurde von einem deutschen Möbelhersteller und Möbelhandelsunternehmen durchgeführt. Das Unternehmen beschäftigt etwa 4.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Bei der Neueröffnung eines großen Möbelhauses im Jahr 2004 setzte das Unternehmen vorrangig auf ältere Arbeitslose. Aber nicht nur hier, sondern generell sind bei dem Unternehmen viele Ältere beschäftigt, was sich in der Altersstruktur des Unternehmens widerspiegelt: 21 Prozent der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Verkauf über alle Häuser hinweg sind zwischen 40 und 50 Jahre alt, 23 Prozent über 50 Jahre. An dem neuen Standort hat die offensive Rekrutierung Älterer zu einem noch höheren Anteil an älteren Beschäftigten geführt. Hier ist mehr als die Hälfte der Beschäftigten 50 Jahre und älter.

Von den 820 hier neu geschaffenen Arbeitsplätzen in Voll- und Teilzeit wurde ca. die Hälfte mit zumeist älteren Arbeitslosen besetzt. Die übrigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter waren bereits vorher bei dem Unternehmen an anderen Standorten beschäftigt bzw. wechselten von anderen Firmen zum Unternehmen.

Das Möbelhaus hat bei seiner Einstellungsinitiative gezielt auf Ältere gesetzt, weil diese über die entsprechenden notwendigen Grundkompetenzen für den Verkauf und die Bera-

tung verfügen. Dies bezieht sich vor allem auf die soziale Kompetenz und Souveränität, die für den Verkauf von Möbeln als langlebige Investitionsgüter unerlässlich sind. Darüber hinaus bringen die Älteren Erfahrungen als Kundinnen und Kunden mit, da sie sich selbst im Laufe ihres Lebens mehrere Male neu eingerichtet haben. Zudem sind ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus Sicht des Unternehmens flexibel und können so den hohen Bedarf an Einrichtungsberatern zu bestimmten Stoßzeiten (Wochenende, Urlaubszeit, Weihnachten/Feiertage) gut ausgleichen.

Die Einstellungsinitiative selbst sowie die erforderlichen Qualifizierungsmaßnahmen zur zertifizierten Einrichtungsberaterin bzw. zum zertifizierten Einrichtungsberater organisierte das Unternehmen in enger Kooperation mit der Bundesagentur für Arbeit und einem Weiterbildungsträger. So machte sich die Bundesagentur selbst vor Ort ein Bild von den Arbeitsplätzen, suchte passende potenzielle Bewerberinnen und Bewerber aus und organisierte mit dem Unternehmen eine Informationsveranstaltung für Interessentinnen und Interessenten. An das Auswahlverfahren schloss sich eine sechsmonatige Weiterbildungsphase an, die von der Arbeitsagentur finanziell unterstützt wurde.

Die Einstellungsmaßnahme war aus Sicht des Unternehmens erfolgreich. So konnten in einem ersten Schritt 400 vorrangig ältere Arbeitslose eingestellt werden, wenig später noch einmal 100 weitere, die damit eine neue beruflichen Perspektive bekamen. Das Unternehmen hat im Rahmen dieser Initiative positive Erfahrungen mit den älteren Beschäftigten gesammelt, wodurch sich die Personalverantwortlichen im Unternehmen in ihrem Ansatz bestärkt fühlten. Darüber hinaus hat sich das Möbelhaus zum umsatzstärksten in Deutschland entwickelt.

Es hat sich gezeigt, dass Ältere

- verlässlich sind,
- geringere Arbeitsunfähigkeitsfälle aufweisen,
- pflichtbewusst sind,
- gut verkaufen können und
- die Arbeit zu schätzen wissen und ein hohes Maß an Identifikation und Motivation mitbringen.

Die älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nehmen im Unternehmen an allen Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen teil. Zudem ist auch für die älteren Beschäftigten noch eine Karriere möglich. Beispielsweise hat sich ein 56-jähriger ehemals Arbeitsloser vom Verkäufer zum Abteilungsleiter entwickelt.

### Aspekte guter Praxis im Fallbeispiel A2

Hier, wie beim Fallbeispiel A1, ist die gute Praxis zunächst einmal darin zu sehen, dass das Unternehmen *gezielt ältere Arbeitslose rekrutiert*. Und dies vor allem, weil das Unternehmen die erfahrungsbasierten Kompetenzen für den Möbelverkauf und die Möbelberatung benötigt.

In diesem Zusammenhang erwies sich die enge und frühzeitige *Kooperation mit der örtlichen Arbeitsagentur* als hilfreich, da hierdurch ein besserer und zielgenauerer Zugang zu potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern und gleichzeitig Unterstützung bei der (Vor-)Auswahl realisiert werden konnte. Darüber hinaus ist als positiv zu bewerten, dass die Bewerberinnen und Bewerber mit einer *zertifizierten Qualifizierungsmaßnahme* auf ihre Tätigkeit in dem Möbelhaus – mit finanzieller Unterstützung der Arbeitsagentur – vorbereitet wurden.

#### 7.1.3 Aufbau von Supermarktfilialen mit älteren Beschäftigten (A3)

Eine ähnliche Initiative wie beim Fallbeispiel A2, allerdings in geringerem Umfang, zeigt sich in der folgenden Maßnahme A3. Zielgruppe waren hierbei zwar nicht ausschließlich, aber in erster Linie ältere Frauen.

Das Unternehmen, Tochter einer dänischen Supermarktkette, beschäftigt in Deutschland etwa 3.300 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und betreibt insgesamt 277 Supermärkte. Zwei Filialen betreibt das Unternehmen ausschließlich mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern über 45 Jahren. Der erste Markt wurde bereits im Jahre 1999 mit zwölf Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, der zweite im Jahr 2003 mit zehn Beschäftigten eröffnet.

Hintergrund der Maßnahme war eine ähnliche Initiative der Mutter in Dänemark. Aufgrund der geringen Arbeitslosigkeit in Dänemark war es für den expandierenden Discounter schwierig, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die über 300 Märkte zu rekrutieren. In Kooperation mit der dänischen Arbeitsvermittlung wurde eine Untersuchung durchgeführt, die klären sollte, welche Personen bzw. Personengruppen dem Unternehmen auf dem Arbeitsmarkt potenziell zur Verfügung stehen. Es zeigte sich, dass dies in erster Linie Personen der Altersgruppe der über 45-Jährigen waren. 1998 wurde dann, ebenfalls in Kooperation mit der Arbeitsvermittlung, in Kopenhagen der erste 45plus-Markt in Dänemark eröffnet. Dieser Markt lief, auch und gerade die Umsatzentwicklung betreffend, äußerst erfolgreich, so dass das dänische Mutterunternehmen der deutschen Tochter vorschlug, ebenfalls einen 45plus-Markt zu eröffnen. Da das Projekt in Dänemark erfolgreich war, wurden auch in Deutschland zwei 45plus-Märkte eingerichtet.

Die Rekrutierung der älteren Beschäftigten für den ersten Markt erfolgte, nachdem der damalige Geschäftsführer einer Tageszeitung ein Interview zu der geplanten Initiative gegeben hatte. Auf den Artikel hin meldeten sich etwa 4.000 Personen bei dem Unternehmen, die sich um eine Stelle bewerben wollten. Es ging eine Vielzahl von Bewerbungen ein, wobei sich das Unternehmen letztendlich ausschließlich für ältere arbeitslose Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (überwiegend Frauen) mit kaufmännischer Ausbildung und Erfahrungen im Einzelhandel entschied. Da viele der neuen Beschäftigten eine lange Phase der Arbeitslosigkeit hinter sich hatten und damit sowohl vom Arbeitsprozess als auch von Lern- und Weiterbildungsprozessen entkoppelt waren, wurde für die auf die Tätigkeiten vorbereitenden Schulungen (Kassentechnik, Kassenabrechnung, Warenbestellung, IT-System), die in erster Linie in anderen Märkten, also sehr praxisnah stattfanden, mehr Zeit eingeplant als üblich. Hier zeigten sich die neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter überaus motiviert.

Der Betriebsrat war von Beginn an über die Maßnahme informiert. In der Diskussion mit dem Betriebsrat über die Initiative wurde zunächst die Frage der Generationengerechtigkeit aufgeworfen. Hier kamen Geschäftsführung und Betriebsrat jedoch überein, dass aufgrund des Engagements des Unternehmens in der Ausbildung (rund 200 Auszubildende zum damaligen Zeitpunkt) eine mit Blick auf die Generationen ausgewogene Personalpolitik realisiert wird. Dabei wurde noch einmal deutlich, dass es dem Unternehmen vor allem um einen Altersmix geht und nicht so sehr darum, ausschließlich Ältere einzustellen.

Die Rekrutierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für den zweiten Markt, der im Jahr 2003 eröffnet wurde, verlief anders als bei dem ersten Markt. So wurde diesmal mit der Agentur für Arbeit kooperiert, und es wurden auch fachfremde Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingestellt, die noch keine Erfahrungen in diesem Bereich vorweisen konnten. Allerdings wurde diesmal auf einen Mix gesetzt. So wurden zur einen Hälfte ältere Arbeitslose eingestellt und zur anderen Hälfte ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die zuvor bereits in anderen Märkten tätig waren, aber nun aufgrund der räumlichen Nähe lieber in den neuen Markt wechseln wollten. Da diese Beschäftigten bereits mit dem unternehmenseigenen Konzept vertraut waren, konnte die Einarbeitung durch kollegiale Unterstützung bei Lernprozessen effektiv gestaltet werden.

Die Umsetzung der beiden 45plus-Märkte verlief sowohl für das Unternehmen als auch für die Beschäftigten erfolgreich. Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bietet die Initiative die Möglichkeit, nach zum Teil langjähriger Arbeitslosigkeit wieder eine neue Arbeit zu finden. Viele der neuen Beschäftigten hatten im Laufe ihrer Arbeitslosigkeit unzählige Bewerbungen geschrieben und ebenso viele Absagen erhalten, oftmals aufgrund ihres Alters.

Das Vorurteil, Ältere seien weniger leistungsfähig, weniger motiviert und häufiger krank als Jüngere konnte vom Unternehmen nicht bestätigt werden. Im Gegenteil: Es hat sich gezeigt, dass die Leistungsparameter (z.B. der Verkauf pro Lohnstunde) im Durchschnitt des Unternehmens liegen und die älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach einer Phase der Arbeitslosigkeit hoch motiviert sind, wieder eine neue Tätigkeit aufzunehmen. Darüber hinaus liegt auch der Krankenstand im insgesamt niedrigen Unternehmensdurchschnitt. Bemerkenswert ist zudem, dass in den 45plus-Märkten im Vergleich zu den anderen Filialen weniger Kundenbeschwerden eingehen. Zurückgeführt wird dies auf die Kundenorientierung, die aus der Erfahrung und insbesondere aus der sozialen Kompetenz der älteren Beschäftigten resultiert und die jüngere in diesem Maße zumeist nicht vorhalten können.

#### Aspekte guter Praxis im Fallbeispiel A3

Anders als bei den beiden vorangegangenen Beispielen war die Rekrutierung von älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern in diesem Fallbeispiel extern motiviert, da die Maßnahmen auf Anregung des dänischen Mutterkonzerns durchgeführt wurden. In Dänemark war es vor allem der knappe Arbeitsmarkt, der zur Rekrutierung von Älteren und damit zum Aufbau der 45plus-Märkte führte.

Gleichwohl ist es ganz unabhängig von der Motivation als gute Praxis zu werten, dass das Unternehmen dieses Konzept auch in Deutschland in zwei Märkten umgesetzt hat. Interessant ist vor allem die Eröffnung des zweiten Marktes, da hier bei dem Unternehmen bereits ein Lernprozess eingesetzt hat und sowohl bei der Rekrutierungsinitiative selbst als auch bei der vorbereitenden Qualifizierung Veränderungen vorgenommen wurde.

So wurde statt mit den Medien aufgrund der übermäßigen Resonanz, die eine Auswahl passender Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eher erschwerte, nun mit der *örtlichen Arbeitsagentur kooperiert*, über die gezielt passende Bewerberinnen und Bewerber ausgewählt werden konnten. Darüber hinaus wurde nur die Hälfte der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter neu eingestellt, was die Einarbeitung erleichterte, da die „neuen“ durch die „alten“ Beschäftigten bei der arbeitsnahen *vorbereitenden Qualifizierung* kollegial unterstützt wurden. Hierbei hat es sich zudem als hilfreich erwiesen, dass *ausreichend Zeit eingeplant* wurde, da viele der Eingestellten seit längerer Zeit nicht in Lernprozesse involviert waren.

Positiv ist weiter zu bewerten, dass das Unternehmen die Maßnahme – wenn auch nicht wissenschaftlich, so doch mit betrieblichen Kennzahlen – *evaluiert* hat. Herangezogen wurden hierfür der Krankenstand, der Verkauf pro Lohnstunde sowie die Anzahl der Kundenbeschwerden. Hier zeigte sich, dass die 45plus-Märkte bei keinem Aspekt schlechter und bei den Kundenbeschwerden sogar besser abschnitten als altersgemischte

oder jüngere Märkte.

Das Unternehmen selbst ist der Auffassung, dass es durch die Erfahrungen mit dem Aufbau der beiden 45plus-Märkte recht gut auf die erwarteten demographischen Entwicklungsprozesse und den Umgang mit alternden Belegschaften vorbereitet ist.

#### 7.1.4 Altersgerechtes Personalmarketing (A4)

Während in den Märkten des Fallbeispiels A3 in erster Linie Frauen beschäftigt werden, sind es in den Filialen der dänischen Baumarkt-Kette überwiegend Männer (70 Prozent). Hier wurde die Rekrutierungsinitiative A4 durchgeführt. Insgesamt arbeiten in den 39 Märkten in Dänemark etwa 2.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, 20 Prozent von ihnen sind über 50 Jahre alt, 10 Prozent sogar über 60. In den vergangenen Jahren war es das Ziel des Unternehmens, den Anteil der älteren Beschäftigten an der Belegschaft zu erhöhen.

Der Grund hierfür ist zum einen in den Kompetenzen der älteren Beschäftigten zu sehen und zum anderen in den Kundenbedürfnissen. So verfügen Ältere über die für den Verkauf und die Beratung notwendigen sozialen Kompetenzen und darüber hinaus, aufgrund eigener Heimwerkertätigkeit, auch über profunde fachliche Kenntnisse und Erfahrungen, was sie nach Auffassung des Unternehmens für die Tätigkeit in einem Baumarkt qualifiziert. Die Beschäftigten werden dabei, je nach ihren Interessen und Fähigkeiten, in einer der sieben Fachabteilungen Eigenheim, Elektrik und Licht, Garten, Farben und Tapeten, Eisenwaren, Holz und Freizeit eingesetzt.

Aufgrund des relativ knappen Arbeitskräfteangebots in Dänemark und der recht hohen Fluktuation im Einzelhandel entschloss sich das Unternehmen im Jahr 2006, eine Rekrutierungskampagne durchzuführen, die auf die Einstellung bzw. Reintegration von älteren Langzeitarbeitslosen abzielte. Gemeinsam mit der dänischen Arbeitsverwaltung wurden ältere Langzeitarbeitslose kontaktiert und nach einem Auswahlverfahren in ein sechswöchiges Weiterbildungsprogramm des Unternehmens integriert, in dem sie auf ihre Tätigkeit vorbereitet wurden. Die Beschäftigten wurden in Weiterbildungskursen im Umgang mit Kundinnen und Kunden und den Produkten geschult sowie über die Unternehmensgruppe informiert. Bei der Dauer und Konzeption des Kurses wurde berücksichtigt, dass viele der Teilnehmerinnen und Teilnehmer bereits seit langer Zeit vom Arbeitsprozess entkoppelt waren und zudem lange Zeit nicht an Weiterbildungsmaßnahmen teilgenommen hatten. Insgesamt wurden im Rahmen dieser Initiative elf vormals langzeitarbeitslose Personen eingestellt.

In einer zweiten Rekrutierungsinitiative erweiterte das Unternehmen seine Zielgruppe. Nicht nur ältere Langzeitarbeitslose, sondern generell ältere Menschen sollten eingestellt

werden. Aus vorherigen Erfahrungen hat sich gezeigt, dass Älteren, vor allem gering qualifizierten, oftmals das Zutrauen und das Wissen fehlt, eine formale Bewerbung zu formulieren. Dies wurde bei der Initiative berücksichtigt, indem in den Baumärkten Broschüren ausgelegt wurden, auf denen die Interessenten ihre Kontaktdaten hinterlassen konnten. Innerhalb weniger Tage meldet sich dann ein älterer Mitarbeiter oder eine ältere Mitarbeiterin bei der Interessentin bzw. dem Interessenten und berichtet über die Arbeit bei dem Unternehmen. In diesem eher informellen Gespräch können bereits viele Fragen der Interessenten geklärt und auch möglicherweise Dinge angesprochen werden, die im Vorstellungsbzw. Bewerbungsgespräch in dieser Offenheit nicht thematisiert werden könnten. Im Rahmen dieser Initiative haben sich in den 39 Märkten im Schnitt 10 Personen pro Markt auf diesem Wege beworben.

#### Aspekte guter Praxis im Fallbeispiel A4

Das Fallbeispiel A4 weist einige Aspekte guter Praxis auf, die bereits in den anderen Fallbeispielen zur Sprache gekommen sind. Dies betrifft insbesondere die *Kooperation mit der örtlichen Arbeitsverwaltung* bei der Auswahl von älteren (Langzeit-)Arbeitslosen sowie die *vorbereitende Qualifizierung*.

Insbesondere die zweite durchgeführte Rekrutierungsinitiative weist jedoch einen Aspekt guter Praxis auf, der über die bisher dargestellten Fallbeispiele hinausgeht. Um den *Motivbarrieren und Hemmnissen Älterer* bei der Bewerbung um eine neue Stelle entgegenzuwirken, wurde im Fallbeispiel A4 ein *niederschwelliges und recht formloses Bewerbungsangebot* entwickelt, das bei dem Erstkontakt auf den Austausch auf Mitarbeiterebene setzt. Hierdurch soll der erste Zugang zum Unternehmen erleichtert werden.

#### 7.1.5 Zusammenfassung

Alle vier der hier dargestellten Unternehmensbeispiele beschäftigen sich mit der gezielten Rekrutierung von älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern, wobei hier unterschiedliche Instrumente zum Einsatz kommen. Damit bilden diese Unternehmen eher die Ausnahme als die Regel, denn, wie bereits weiter oben dargestellt, nur bei 12 Prozent der zuletzt besetzten Stellen wurde ein älterer Arbeitnehmer oder eine ältere Arbeitnehmerin im Alter von 50 Jahren oder älter eingestellt (vgl. Bellmann & Stegmaier 2007, S. 190). Bereits aus diesem Grund können die Rekrutierungsinitiativen als gute Praxis gewertet werden.

Als Motiv für die durchgeführten Maßnahmen dominiert, dass die Unternehmen die spezifischen Kompetenzen, die hier von Älteren vorgehalten werden, als Gewinn und Vorteil für das Unternehmen sehen. Dabei geht es nicht ausschließlich um die Frage der langjährigen Berufserfahrung, die z.B. vor allem für die Ingenieur Tätigkeiten im Fallbeispiel A1

von Bedeutung sind. Insbesondere die Fallbeispiele A2-4 zeigen, dass bei der Beschäftigung von Älteren oftmals nicht so sehr ihre beruflichen Formalqualifizierungen von Bedeutung sind, sondern in erster Linie über den Lebenslauf hinweg erworbene und entwickelte Kompetenzen, die im betrieblichen bzw. beruflichen Kontext nutzbar gemacht werden können.

Für die älteren Beschäftigten besteht der Gewinn in den hier dargestellten Fallbeispielen vor allem in der Tatsache, dass sie nach zum Teil langen Phasen der Arbeitslosigkeit wieder in Beschäftigung sind, ihre Kompetenzen und ihr Wissen wertgeschätzt werden und sie eine neue Perspektive im Beruf bzw. in der Beschäftigung haben.

## 7.2 BETRIEBLICHE GESUNDHEITSFÖRDERUNG

Angesichts der Alterung der Belegschaften in nahezu allen europäischen Ländern kommt dem Thema der betrieblichen Gesundheitsförderung in vielen Unternehmen der Primärerhebung eine Schlüsselrolle zu. Hier geht es in den meisten Fällen um die Frage, wie die Produktivität und Leistungsfähigkeit auch im höheren Erwerbsalter erhalten oder sogar noch weiter ausgebaut werden kann. Für die Sekundäranalyse wurden aus diesen Beispielen vier besonders instruktive ausgewählt. Die Fallbeispiele weisen dabei sowohl Ähnlichkeiten aber auch deutliche Unterschiede auf. Die Ähnlichkeit ist natürlich im Gegenstand selbst zu sehen, der betrieblichen Gesundheitsförderung, die Unterschiede vor allem in der Frage der Branchen und Betriebsgrößen sowie der Umsetzung und Schwerpunkte der Maßnahmen. Die Übersicht 7 gibt einen Überblick über die ausgewählten Fallbeispiele:

**Übersicht 7: Fallbeispiele in der Dimension „Betriebliche Gesundheitsförderung“**

<b>Bez.</b>	<b>Maßnahme</b>	<b>Land</b>	<b>Unternehmen</b>
<b>B1</b>	Integriertes Gesundheitsmanagement	Deutschland	Produktionsbetrieb mit 330 Beschäftigten
<b>B2</b>	Gesundheitszirkel, verhaltensorientierte Maßnahmen	Deutschland	Pflegeeinrichtung mit knapp 900 Beschäftigten
<b>B3</b>	Förderung der Arbeitsfähigkeit	Finnland	Catering -Unternehmen mit 540 Beschäftigten
<b>B4</b>	Integration ergonomischer Standards in das Produktionssystem	Frankreich	Automobilhersteller mit 130.000 Beschäftigten weltweit

### 7.2.1 Integriertes betriebliches Gesundheitsmanagement im Produktionsbetrieb (B1)

Das folgende Fallbeispiel B1 aus einem deutschen Produktionsbetrieb beschreibt die Einführung und Umsetzung eines umfassenden und integrierten Gesundheitsmanagements. Dabei deckt das Beispiel bereits eine Reihe von Aspekten der Gesundheitsförderung ab, die für die Frage einer altersgerechten Gestaltung der Arbeit von Bedeutung sind.

Das Unternehmen ist Teil eines französischen Konzerns und produziert jährlich mit 330 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter etwa 3 Millionen Dampfbügeleisen. Das Durchschnittsalter der Beschäftigten liegt bei 46 Jahren und damit vergleichsweise hoch. Etwa 70 Prozent der Beschäftigten arbeiten in der Produktion, der Großteil von ihnen ist an- oder ungelern mit einem hohen Frauenanteil.

Aufgrund des relativ hohen Anteils an älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie der Arbeitsbedingungen in der Produktion, die durch einfache und überwiegend teilautomatisierte Arbeitsgänge mit geringen Handlungsspielräumen im Dreischichtbetrieb charakterisiert sind, liegt der Focus der personalpolitischen Aktivitäten auf dem Gesundheitsmanagement, das im Laufe der Zeit immer weiter ausgebaut wurde und mittlerweile zu einem integralen Bestandteil der Unternehmensstrategie geworden ist. Vor diesem Hintergrund ist es das Ziel, die Beschäftigungsfähigkeit auch und gerade der älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter langfristig zu erhalten.

1999 wurde in Kooperation mit einer Krankenkasse das Programm „Gesundheitsförderung“ ins Leben gerufen. Im Rahmen dieses Programms wurden bei dem Unternehmen zunächst Arbeitssituationsanalysen durchgeführt. Grundlage für die Analysen waren abteilungsspezifische Arbeitsunfähigkeitsdaten, Daten aus der Unfallstatistik sowie die Erfahrungen und Einschätzungen der Beschäftigten. Im Anschluss an die Arbeitssituationsanalysen wurden in Produktionsbereichen mit besonders hohen Fehlzeiten und Belastungen pilotweise Verbesserungsprojekte durchgeführt. Weitere Arbeitssituationsanalysen folgten im Jahr 2001. Diese erste Annäherung an ein ganzheitlich konzipiertes Gesundheitsmanagement hat nach Aussage des Unternehmens zu einem Umdenken in Richtung Prävention geführt, das nicht auf den Krankenstand als alleinige Steuerungsgröße beschränkt blieb.

Einen weiteren Schub erfuhr die Entwicklung des Gesundheitsmanagements im Jahr 2002. Seit diesem Zeitpunkt nimmt das Unternehmen am Modellvorhaben „Integratives betriebliches Gesundheitsmanagement“ der Krankenkasse teil. Zielsetzung des Modellvorhabens ist es, ein strategisch verankertes, betriebliches Gesundheitsmanagement umzusetzen und weiterzuentwickeln.<sup>42</sup>

---

<sup>42</sup> Gleichsam als Anreiz für teilnehmende Unternehmen kann mit einer erfolgreichen Teilnahme am Modellprojekt ein Beitragsbonus erzielt werden. Dieser Beitragsbonus (1/13 des Kranken-

Mittlerweile ist das Gesundheitsmanagement als Führungsaufgabe über die Dimension der Mitarbeitermotivation und -zufriedenheit der Balanced Score Card unmittelbar in das Zielsystem des Unternehmens integriert. Die in der Balanced Score Card formulierten Ziele werden kaskadenförmig bis zu den Abteilungsleitungen heruntergebrochen und in jährlichen Managementreviews reflektiert und überprüft.

Das Bewertungs- und Kriterienmodell des Gesundheitsmanagementsystems selbst ist angelehnt an das Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM). Strategie und Planung, Führungseinbindung, Aufbau von Strukturen und Prozessen, Mitarbeiterorientierung sowie Ressourcenbereitstellung werden ebenso bewertet wie ein breites Spektrum von Ergebniskennzahlen zur ganzheitlichen Erfassung der Gesundheitssituation der Beschäftigten. Ziel ist es schließlich, Gesundheit als Führungsaufgabe in das Tagesgeschäft einzubinden und die betriebliche Gesundheitssituation über Regelkreise kontinuierlich zu verbessern.

Handlungsleitend für die Aktivitäten im Gesundheitsmanagement sind die an die WHO (World Health Organization) angelehnten Gesundheitsleitlinien des Unternehmens. Ein zentrales Leitziel innerhalb der Leitlinien bilden der langfristige Erhalt und die Berücksichtigung von Leistungsvoraussetzungen. Dies bedeutet für das Unternehmen nichts anderes, als die Arbeit alters- und altersgerecht zu gestalten.

Die konkrete Ausgestaltung des Gesundheitsmanagements zeigt sich in einer Vielzahl von Prozessen, von denen hier einige besonders bedeutende skizziert werden sollen.

Als eines der wichtigsten Instrumente im Gesundheitsmanagement gelten bei dem Unternehmen die Gesundheitszirkel, die im Rahmen des Modellvorhabens der Krankenkasse 2002 im Unternehmen eingeführt wurden. Die Gesundheitszirkel werden für einzelne Bereiche bzw. Abteilungen des Unternehmens durchgeführt. Mittlerweile haben etwa 80 Prozent der Beschäftigten an den Gesundheitszirkeln teilgenommen. Neben Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie der Mitarbeitersprecher aus der Produktion sind die verantwortlichen Techniker aus dem jeweiligen Bereich, der Produktverantwortliche, der Betriebsratsvorsitzende, der Abteilungsleiter, der Schichtführer, der Werksarzt, die Sicherheitsfachkraft sowie zwei Mitarbeiter der Krankenkasse beteiligt. Während zu Beginn eher die klassischen Themen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes in den Zirkeln diskutiert wurden (körperliche Belastungen durch Heben und Tragen, Beleuchtung etc.), geht es heute in den Zirkeln eher um die Arbeitszufriedenheit, um Fragen der Arbeitsorganisa-

---

kassenbeitrages) entfällt zu gleichen Teilen auf den Arbeitsgeber- und den Arbeitnehmeranteil an der Krankenversicherung. Grundlage und Voraussetzung für den Bonus ist eine jährliche Selbstbewertung und ein wissenschaftlich unabhängiges Gesundheitsassessment. Der Beitragsbonus wird bei dem Unternehmen für Investitionen in die Gesundheitsförderung genutzt, steht aber bei den Aktivitäten als Motivation nicht im Vordergrund.

tion, der Kommunikation und der Führung, also um generell arbeitsbezogene Fragestellungen. Die Gesundheitszirkel haben sich somit zu einem beteiligungsorientierten Instrument der Organisationsentwicklung entwickelt. Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stellen die Gesundheitszirkel gleichzeitig auch eine Plattform dar, auf der sie ihre berufsalldäglichen Probleme diskutieren und Lösungsansätze entwickeln können.

Die Sitzungen der Gesundheitszirkel werden protokolliert. Hier wird festgehalten, um welches Problem es sich handelt, welche Gegenmaßnahme ergriffen wird, wer für die Umsetzung verantwortlich ist und bis wann die Umsetzung erfolgen soll. Die Kosten für die Maßnahmen werden den Beschäftigten transparent gemacht, um hier eine größere Kostenverantwortung zu schaffen, da die Gesundheitszirkel mit einem eigenen Budget ausgestattet sind. Allein im Jahr 2004 wurden insgesamt 258 Verbesserungsmaßnahmen durchgeführt. Nachdem mittlerweile fast im gesamten Produktionsbereich Gesundheitszirkel durchgeführt wurden, wird nun auch die Verwaltung einbezogen (Qualitätswesen, Forschung und Entwicklung).

Einen weiteren Kernprozess im Rahmen des Gesundheitsmanagements bildet die Mitarbeiterbefragung, die in einem zweijährigen Turnus durchgeführt wird. Auch dieses Element wurde im Zuge des Modellvorhabens in Kooperation mit der Krankenkasse im Unternehmen eingeführt und hat sich seither als objektives Maß zur Bestimmung der Mitarbeiterzufriedenheit bewährt. Hier werden nicht nur gesundheitsrelevante Themen abgefragt, sondern darüber hinaus auch Fragen der Führung, der Kommunikation und der Arbeitsorganisation. Die Mitarbeiterbefragung wird vom Betriebsrat organisiert und durchgeführt, wodurch die Akzeptanz bei den Beschäftigten gesteigert werden konnte. Dies zeigt sich insbesondere in einer äußerst hohen Rücklaufquote von 90 Prozent.

Vor dem Hintergrund der relativ monotonen, teilautomatisierten und belastungseinseitigen Arbeit wurde bei dem Unternehmen darüber hinaus Job-Rotation eingeführt. Hierdurch sollen Belastungswechsel während der Arbeit realisiert sowie die Flexibilität und Lernfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhöht werden. Auch diese arbeitsorganisatorische Neuerung ist Ergebnis der Diskussionen im Gesundheitszirkel. Zunächst wurden die Arbeitsplätze nach einem Punkteraster analysiert, hinsichtlich der Belastungen bewertet und schließlich in ein Dreierschema eingestuft (leichter, mittlerer und schwerer Arbeitsplatz). Diese objektive Einstufung der Arbeitsplätze wurde durch die subjektive Einschätzung der Mitarbeiter in einem Validierungsverfahren bestätigt. Auf der Grundlage dieser Ergebnisse wurden in der Produktion Rotationskreise mit jeweils drei bis sechs Arbeitsplätzen aller Belastungsstufen gebildet (z.B. ein leichter, ein schwerer und zwei mittlere Arbeitsplätze). Um die Rotation zu ermöglichen, wurde jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin für jeden Arbeitsplatz im Rahmen einer achtwöchigen Qualifizierung on-the-job angelernt. Neben dem Belastungswechsel und dem Erhalt der Fle-

xibilität wird als weiterer positiver Effekt die verstärkte Kommunikation zwischen den Kolleginnen und Kollegen bei der Arbeitsplatzübergabe gesehen.

Auch wenn durch die Rotation über verschiedene Arbeitsplätze Belastungswechsel erreicht werden, so spielt die Vermeidung von schweren Arbeitsplätzen durch ergonomische Gestaltungsmaßnahmen immer noch eine wichtige Rolle. Von Vorteil ist in diesem Zusammenhang, dass das Unternehmen die Produktionsanlagen selbst konstruiert und baut und somit bereits in der Planungsphase ergonomische Aspekte berücksichtigt werden können. Darüber hinaus werden neue Arbeitsplätze im Vorfeld an Probearbeitsplätzen simuliert, von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern getestet und bewertet. Die Sicherheitsfachkraft und der Werksarzt haben über die gesamten Planungs- und Bauphase ein Vetorecht, von dem auch Gebrauch gemacht wird.

Über diese verhältnisorientierten Gestaltungsmaßnahmen hinaus wurden bei dem Unternehmen auch verhaltensorientierte Initiativen umgesetzt. Die sogenannten Minipausen wurden bereits im ersten Gesundheitszirkel entwickelt. Hier haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Bedarf nach Bewegungspausen geäußert, worauf hin die Beschäftigten durch die Krankenkasse geschult wurden. Das Unternehmen einigte sich mit den Beschäftigten darauf, die Bewegungspause von zehn Minuten täglich zur Hälfte in die Pause und zur anderen Hälfte in die Arbeitszeit zu legen. Die Mitarbeiterbefragung hat gezeigt, dass die Beschäftigten die Minipausen positiv bewerteten.

Ein eher arbeitsorganisatorisches Instrument zur Reduzierung von Belastungen bildet das Teilzeitmodell. Das übliche Arbeitszeitmodell sieht einen Dreischichtbetrieb mit Schichten von 6-14 Uhr (Frühschicht), 14-22 Uhr (Spätschicht) und 22-6 Uhr vor (Nachtschicht). Darüber hinaus bietet das Unternehmen insbesondere den älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Betrieb die Möglichkeit, in einer 5-Stunden-Schicht zu arbeiten. In die Früh- und in die Spätschicht wurden drei 5-Stunden-Schichten integriert. An der neuen Montagelinie sind sogar ausschließlich Arbeitsplätze mit dieser Arbeitsdauer vorgesehen. Grund hierfür war die Analyse der Arbeitsunfähigkeitsdaten und der Daten der Mitarbeiterbefragung. Hier hatte sich gezeigt, dass der Krankenstand bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der 5-Stunden-Schicht deutlich geringer und die Arbeitszufriedenheit deutlich höher ist als in Vergleichsgruppen mit „normaler“ Arbeitszeit.

Da die Maßnahmen des Gesundheitsmanagements in das Zielsystem des Unternehmens integriert sind, wird vom Unternehmen regelmäßig eine Evaluation zur Überprüfung der artikulierten Ziele auf Basis der Mitarbeiterbefragung sowie weiterer Daten durchgeführt. Hier zeigen sich seit der Einführung des Gesundheitsmanagements deutliche Verbesserungen in nahezu allen relevanten Bereichen (z.B. Betriebsklima, Arbeitszufriedenheit, Gesundheitsbeschwerden, Krankenstand).

## Aspekte guter Praxis im Fallbeispiel B1

Das Fallbeispiel B1 enthält eine Reihe von Aspekten guter Praxis, die sich sowohl auf die Inhalte aber auch und gerade auf die Umsetzung von Maßnahmen im Bereich der betrieblichen Gesundheitsförderung beziehen.

So wurde die Entwicklung hin zu einem *ganzheitlichen und umfassenden Gesundheitsmanagement*, das in der Organisation verankert ist und sowohl verhältnisorientierte als auch verhaltensorientierte Maßnahmen umfasst, in enger *Kooperation mit einer Krankenkasse* bewerkstelligt. Dabei wurde insbesondere das Umsetzungs- und Implementierungswissen des Kooperationspartners genutzt.

Besonders hervorzuheben ist, dass das *Gesundheitsmanagement als Führungsaufgabe in das Zielsystem des Unternehmens integriert* ist und die Führungskräfte damit als die für die Umsetzung des Gesundheitsmanagements Verantwortlichen benannt sind. Die Wahrnehmung der betrieblichen Gesundheitsförderung als Führungsaufgabe gewährleistet eine Verstetigung und Integration von Prozessen in betriebsalltägliche Abläufe.

Als weiterer wichtiger Aspekt guter Praxis ist die *Mitarbeiterbeteiligung* zu nennen, die in verschiedenen Maßnahmen des Gesundheitsmanagements realisiert ist. So werden die Beschäftigten sowohl bei der Analyse der Ausgangs- und Arbeitsbedingungen als auch bei der Bewertung von Maßnahmen über *Mitarbeiterbefragungen* einbezogen. Zentrales Element der Mitarbeiterbeteiligung bilden jedoch die *Gesundheitszirkel*, in denen Analyse, Problemdefinition und Lösungserarbeitung zusammenfallen und gemeinsam von den Beschäftigten geleistet werden.

Weitere Aspekte guter Praxis sind in den folgenden Spiegelstrichen zusammengefasst:

- Fundierte Analyse der Arbeitssituation anhand verschiedener Daten wie abteilungsbezogene Arbeitsunfähigkeitsdaten, Unfallstatistik, Daten der Mitarbeiterbefragung;
- Entwicklung von Gesundheitsleitlinien;
- Einführung von Job-Rotation in der Montage (inkl. der Qualifizierung der Beschäftigten für alle Arbeitsplätze);
- Praktikable Arbeitsplatzbewertung;
- Berücksichtigung der Ergonomie bei der Planung und dem Bau von Anlagen;
- Minipausen als verhaltensorientierte Maßnahme;
- Angebote einer Teilzeitschicht;
- Evaluation der Maßnahmen im Gesundheitsmanagement über Zielsysteme und Mitarbeiterbefragung.

### 7.2.2 Betriebliche Gesundheitsförderung in der Altenpflege (B2)

Das nachfolgende Beispiel B2 weist strukturelle Ähnlichkeiten zu dem vorangehenden Beispiel B1 auf, da es auch hier um die Umsetzung eines integrierten Konzepts zur betrieblichen Gesundheitsförderung geht. Das Fallbeispiel B2 wurde vor allem deshalb mit in die Auswahl aufgenommen, weil es sich hierbei um eine andere Branche handelt. Geht es im Fallbeispiel B1 um einen klassischen Produktionsbetrieb mit den klassischen, eher physischen Belastungen, so stammt das folgende Beispiel aus dem Bereich der stationären Altenpflege, aus einem Feld also, das nicht nur durch hohe physische Belastungen geprägt ist, sondern auch und gleichermaßen durch ein hohes Maß an psychischen Belastungen.

Das Unternehmen des Fallbeispiel B2 fasst unter einem privatwirtschaftlichen Dach die städtischen Angebote der stationären und ambulanten Pflege und Altenhilfe zusammen. In sechs stationären Einrichtungen der Altenpflege werden knapp 600 ältere Bewohnerinnen und Bewohner betreut. Insgesamt beschäftigt das Unternehmen ca. 900 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, davon knapp 600 im Bereich Pflege und Betreuung, von denen 30 Prozent 50 Jahre und älter sind.

Angesichts des in der Pflege drohenden demographisch bedingten Fachkräftemangels (Schrumpfung des Potenzials an nachrückenden Pflegekräften bei hoher Fluktuation und Zunahme pflegebedürftiger Menschen) verfolgt das Unternehmen einen demographie-sensiblen Personalentwicklungsansatz, bei dem der Frage der Gesundheitsförderung eine Schlüsselrolle zukommt. Gleichzeitig wird in der Gesunderhaltung der Beschäftigten und der dadurch gegebenen Arbeitskontinuität ein wichtiger Beitrag zur Qualität der Pflege gesehen.

Ausgangspunkt der Maßnahmen im Bereich der Gesundheitsförderung war die aus einer systematischen Personal- und Unternehmensanalyse hervorgegangene Feststellung, dass im Pflegebereich ein hoher Krankenstand und eine hohe Fluktuation bei einer insgesamt alternden Belegschaft zu beobachten sind. Anfang 2002 wurden deshalb als Reaktion darauf alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu ihrer gesundheitlichen Situation schriftlich befragt (Rücklaufquote: 60 Prozent). Diese Befragung wurde von einem externen Beratungsinstitut (Tochtergesellschaft einer Krankenkasse) durchgeführt, das die Gesundheitsförderung in dem Unternehmen von Beginn an begleitet hat.

Nachdem im Mai 2002 die Befragungsergebnisse vorlagen, wurde der „Lenkungsausschuss Gesundheit“ gegründet. Diesem Gremium gehören neben der Geschäftsführung, der Personalleitung und den Betriebsräten auch der Betriebsarzt sowie die Fachkraft für Arbeitssicherheit an. Moderiert wird dieser Ausschuss durch das Beratungsinstitut. Im Lenkungsausschuss werden die konkreten, unternehmensbezogenen Ziele formuliert und geeignete Interventions- und Präventionsmaßnahmen entwickelt. Die Koordination und

Implementierung der Gesundheitsförderung im Unternehmen wird von einer eigens dafür eingerichteten Stelle übernommen.

Als Auftakt wurde der „Tägliche Apfel“, der durch das Unternehmen für die Beschäftigten kostenfrei abgegeben wird, eingeführt. Dieser soll als alltägliches Sinnbild gesundheitsbewussten Verhaltens am Arbeitsplatz und als Symbol der Bereitschaft des Unternehmens zur Unterstützung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dienen und wurde deshalb auch zum Logo der Gesundheitsförderung gemacht.

Kern des Gesundheitsförderungsprogramms ist die Gesundheitszirkelarbeit. In jeder der fünf Einrichtungen der Altenpflege, im Verwaltungsbereich und in der Zentralküche wurden Gesundheitszirkel gebildet, in denen jeweils fünf bis sechs Beschäftigte ohne Führungsaufgaben, arbeits- und gesundheitsbezogene Probleme sammeln und dokumentieren, um im Anschluss daran Lösungsvorschläge zu entwickeln. Bei der folgenden Aktionsplanung werden die einzelnen Punkte, die der Gesundheitszirkel zusammengetragen hat, mit den jeweiligen Führungskräften diskutiert. In diesem erweiterten Gesundheitszirkel werden aus Lösungsvorschlägen konkrete Aktionspläne mit festen Zeitschienen und Zuständigkeiten.

Daneben werden im Rahmen der innerbetrieblichen Fortbildungen teamorientierte Schulungen zum richtigen Heben und Tragen unter Anleitung eines Physiotherapeuten durchgeführt, und es wird auch eine spezielle Schulung zum rüchenschonenden Arbeiten für die hauswirtschaftlichen Mitarbeiterinnen angeboten. Auch für den Umgang mit verwirrten Bewohnern werden spezielle Kurse angeboten, da es als eine wesentliche Aufgabe betrieblicher Gesundheitsförderung angesehen wird, fachliche Qualifikation zu erhalten und zu fördern, um stress- oder überforderungsbedingten Krankheiten vorzubeugen. Die hierzu entwickelte Gerontopsychiatriekonzeption sieht z.B. ein umfassendes Schulungsprogramm vor, und neben anderen pflegfachlichen Themen findet sich auch das Angebot einer teambegleitenden Supervision im umfangreichen innerbetrieblichen Fortbildungsprogramm der Altenheime.

Ein bedeutender Baustein des Konzepts zur Gesundheitsförderung ist auch, dass das Thema „Gesundheit und Gesundheitserhalt am Arbeitsplatz“ bereits in der Ausbildung zukünftiger Altenpfleger in der unternehmenseigenen Altenpflegeschule eine zentrale Bedeutung hat.

Weitere Bestandteile der Gesundheitsförderung sind u.a. das Angebot einer medizinischen Massage am Arbeitsplatz, Nichtrauchertrainings, Ernährungs- und Rückenschulungen, finanzielle Förderung von Mitgliedschaften in Sportstudios, die Neugestaltung der Pausenräume entsprechend der Wünsche der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur optimalen Regeneration von der Arbeitsbelastung und ergonomisch begründete Umbauten.

Die Promotion dieser Angebote erfolgt durch direkte Ansprache der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, durch entsprechende Aushänge als auch durch Bekanntmachung in der internen Unternehmenszeitung, die parallel zur Einführung der Gesundheitsförderung gegründet wurde und halbjährlich erscheint.

Das Programm wird von der Geschäftsführung insgesamt als sehr erfolgreich bewertet und stößt auf ein positives Feedback der Beschäftigten. Vor allem die gelungene Sensibilisierung der für Gesundheitsfragen zumeist wenig zugänglichen Gruppe der Pflegeberufe wird betont.

Für den Lenkungsausschuss besteht der Erfolg nicht allein in der Senkung des Krankenstandes. Angesichts der zunehmenden Belastungen (durch Dokumentationsaufgaben etc.) und der Tatsache, dass insbesondere in den gesundheitlich belastenden Beschäftigungsbereichen der Anteil Älterer überdurchschnittlich ist, ist es aus Sicht des Lenkungsausschusses bereits als Erfolg zu werten, dass der Krankenstand stabil geblieben ist. Dieser liegt im Pflegebereich bei ca. 8 Prozent, in der Verwaltung bei unter 2 Prozent. Zudem führten die Maßnahmen zu einer deutlichen Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit.

Die Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung des Unternehmens werden fortwährend dokumentiert und unterliegen einer stetigen Erfolgskontrolle. Dabei wird auch der Kosten-Nutzen-Aspekt betrachtet. Nicht erfolgreiche Maßnahmen werden aufgegeben. Um ein systematisches Feedback der Beschäftigten zu erhalten, werden zudem regelmäßige Mitarbeiterbefragungen durchgeführt, die auch das Thema Gesundheitsförderung beinhalten.

#### Aspekte guter Praxis im Fallbeispiel B2

Ebenso wie im Fallbeispiel B1 ist hier mit Blick auf die Aspekte guter Praxis herauszustellen, dass ein *ganzheitlicher und umfassender Ansatz der betrieblichen Gesundheitsförderung* umgesetzt wurde, der sowohl verhaltens- als auch verhältnisbezogene Maßnahmen umfasst und darüber hinaus einen weiteren Schwerpunkt bei dem Thema *Qualifizierung* setzt. Dies vor allem deshalb, weil der Pflegeberuf nicht nur mit großen physischen sondern auch und gerade mit großen psychischen Belastungen verbunden ist, die über die *Stärkung der Kompetenzen und individuellen Ressourcen* entschärft werden können, z.B. durch die Schulung der Pflegekräfte im Umgang mit demenziell erkrankten Bewohnerinnen und Bewohnern.

Positiv hervorzuheben ist neben der *Kooperation mit der Krankenkasse* weiter, dass die betriebliche Gesundheitsförderung über den *Lenkungsausschuss* dauerhaft in der Organisation verankert ist, wodurch die Nachhaltigkeit des Themas Gesundheit unterstützt wird.

Die *Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter* wird, wie im Fallbeispiel B3, in

erster Linie über die *Mitarbeiterbefragung* und die Durchführung von *Gesundheitszirkeln* gewährleistet.

Die Aspekte guter Praxis sind in den folgenden Punkten zusammengefasst.

- Kooperation mit dem Beratungsinstitut einer Krankenkasse bei der Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung;
- Analyse der Ausgangssituation über Mitarbeiterbefragung;
- Bildung eines Lenkungsausschusses zur Zielformulierung und zur Entwicklung und Koordination der Maßnahmen;
- Symbolische Aktion („Der tägliche Apfel“), um Bewusstsein für die Bedeutung der Gesundheitsförderung zu schaffen;
- Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über Gesundheitszirkel;
- Angebot und Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen zum besseren Umgang mit den Belastungen des Pflegeberufs;
- Angebot verhaltensorientierter Maßnahmen;
- Monitoring und Evaluation der Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung.

### 7.2.3 Förderung der Arbeitsfähigkeit (B3)

Das Fallbeispiel B3 stammt aus Finnland und wurde dort im Rahmen des nationalen Programms für ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer durchgeführt (vgl. hierzu Ilmarinen 2005, S. 61 ff.). Während der Programmphase, die von 1998 bis 2002 lief, wurden in einer Reihe von Unternehmen Projekte durchgeführt, die gezielt das Thema Alter und Altern in der Arbeit in den Blick nahmen. Die Projekte waren umsetzungsorientiert angelegt und wurden wissenschaftlich begleitet. Durch die wissenschaftliche Begleitung und Evaluation liegen belastbare Daten über den Erfolg der jeweiligen Maßnahmen vor, weshalb auch das nachfolgende Beispiel in die Auswahl aufgenommen wurde. Darüber hinaus beinhaltet das Fallbeispiel B3 eine spezifische und erfolgreiche Maßnahme im Bereich der Gesundheitsförderung, die sich gezielt an ältere Frauen richtete.

Das kommunale Cateringunternehmen, in dem das Fallbeispiel B3 umgesetzt wurde, ist verantwortlich für die Versorgung von 85 Schulen und anderen Bildungs-, Sozial- und Gesundheitseinrichtungen sowie der zentralen Verwaltung der zweitgrößten Stadt Finnlands. Etwa sechs Millionen Essen werden jährlich allein in den Schulen ausgegeben. Im Unternehmen arbeiten 540 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, 25 hiervon im Management und der Rest im Bereich Catering. Mit 23 Mitarbeitern ist der Anteil der männlichen

Beschäftigten an der Belegschaft gering. Der Altersdurchschnitt im Catering-Bereich liegt bei 43 Jahren, wobei der Anteil der über 44-jährigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei etwa 50 Prozent liegt. Die Arbeit des Unternehmens ist dezentral organisiert, d.h. die Essen werden in den Küchen vor Ort von ein bis drei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bereitet. Das Qualifikationsniveau der Beschäftigten in den Küchen ist gering.

Von 1997 bis zum Jahr 2000 wurde unter Berücksichtigung des hohen Anteils älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der relativ hohen gesundheitlichen Belastungen der Küchenarbeit (Zeitdruck, Stress, schweres Heben und Tragen, geringe Bezahlung, geringen Aufstiegschancen) ein Projekt zur Kompetenz- und Gesundheitsförderung durchgeführt, das in erster Linie die Gesundheit und die Arbeitsfähigkeit des Küchenpersonals sowie die Produktivität des Unternehmens in den Blick nahm. Das Ziel des Projekts war es, die Gesundheit, das Wohlbefinden und die Arbeitsfähigkeit der alternden Beschäftigten zu unterstützen – und zwar einerseits durch Verbesserungen in der Arbeitsorganisation bzw. den Fähigkeiten der Beschäftigten und zum anderen durch die Stärkung der individuellen funktionellen Kapazität bzw. des Wohlbefindens. An dem Projekt nahmen insgesamt etwa 120 weibliche Beschäftigte teil, der größte Teil von ihnen war 45 Jahre und älter. Mit diesen Mitarbeiterinnen wurden in einer ersten Projektphase die folgenden Maßnahmen umgesetzt:

- Im Bereich der Küchenarbeit wurden auf der Grundlage einer Qualifizierungsbedarfsanalyse, die einen recht großen Entwicklungsbedarf bei den Beschäftigten aufdeckte, im Rahmen von Schulungen und durch arbeitsbezogene Lernprozesse die Kompetenzen der Mitarbeiter entwickelt (Zertifizierung für die Bedienung bestimmter Maschinen, Ernährungsberatungskurse, Know-how-Entwicklung im Bereich Hygiene).
- Diese Arbeit wurde in den Bezirksteams fortgeführt. Die Bezirksteams (jedes der 10 Teams ist zuständig für die Versorgung von etwa acht Schulen) analysierten zunächst die Arbeitsprozesse im Team (Arbeitsaufgaben, Arbeitsteilung, Kooperation im Arbeitsprozess) und entwickelten im Anschluss daran Änderungs- und Verbesserungsvorschläge. Wichtig hierbei war, dass das implizite Wissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter expliziert und dadurch allen Teammitgliedern zugänglich gemacht wurde.
- Die Ergebnisse dieses Prozesses (Verbesserungen in der Ablauforganisation, veränderte Zuständigkeiten etc.) wurden zwischen den Teams ausgetauscht und weiterentwickelt.

In einer zweiten Phase des Projekts ging es in Ergänzung der verhältnisbezogenen Maßnahmen darum, die funktionellen Kapazitäten und die Arbeitsfähigkeit der individuellen Beschäftigten über entsprechende verhaltensbezogene Maßnahmen zu verbessern. Einmal in der Woche trafen sich die Beschäftigten für jeweils einstündige Gruppenübungen

(Gesundheitskurse). Darüber hinaus konnten sie sich an insgesamt fünf Tagen im Unternehmen bei Seminaren über weitere Möglichkeiten zur Verbesserung der Arbeitsfähigkeit informieren. Zusätzlich zu diesen Maßnahmen wurden gruppenspezifische Kurse eingerichtet, die sich gezielt an den Bedarfen der entsprechenden Teilnehmerinnen ausrichteten. So wurde für übergewichtige Mitarbeiterinnen, die ihr Gewicht reduzieren wollten, eine Weight Watchers Gruppe eingerichtet. Darüber hinaus traf sich eine Gruppe von Mitarbeiterinnen, um frauenspezifische gesundheitsbezogene Fragen in der sogenannten Senioriitta-Gruppe zu diskutieren. Die Maßnahmen wurden alle während der Arbeitszeit durchgeführt, und die Teilnahme war freiwillig.

Die Lernerfolge der Beschäftigten wurden mit dem Instrument „Konzeptionelle Arbeitsbewältigung“ (conceptual mastery of work) gemessen, ein Instrument, das das relevante arbeitsprozessbezogene Wissen misst (Fragen über Nahrungsmittel und den Umgang damit, Küchenhygiene, Kundenservice, Qualitätssicherung, effiziente Arbeitsweisen). Darüber hinaus kamen ein Fragebogen zur Messung der beruflichen Belastung (Occupational Stress Questionnaire) und der Work Ability Index, ein Instrument zur Messung der Arbeitsfähigkeit, zum Einsatz. Gemessen wurde jeweils vor und nach Umsetzung der eben genannten Maßnahmen. Unterstützt und beraten wurde das Unternehmen in diesem Projekt durch ein externes wissenschaftliches Beratungsinstitut.

In die Konzeption und die Umsetzung der Maßnahme waren das Amt für Küchendienst, Vertreter des Küchenpersonals, der betriebliche Arbeitsschutz und der betriebliche Gesundheitsdienst sowie das externe Beratungsinstitut einbezogen. Nach Beendigung der Projektphase im Jahr 2000 wurde die Entwicklungsarbeit unter Beibehaltung der im Projekt eingesetzten und entwickelten Methoden und Instrumente in Eigenregie weiter fortgeführt.

Der größte Erfolg des Projektes wurde darin gesehen, dass das Gruppenlernen verstetigt werden konnte und dass ein Bewusstsein für die Wichtigkeit geschaffen wurde, die Arbeit selbst sowie die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten stetig fortzuentwickeln. Darüber hinaus stellte sich die Einführung der Senioriittagruppe als äußerst erfolgreich dar.

Hier weitere konkrete Ergebnisse der Evaluation:

- Die durchschnittliche konzeptionelle Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten hat sich merklich verbessert.
- In der Folgemessung konnte festgestellt werden, dass jene Aspekte, die bedeutend sind für Gesundheit und Wohlbefinden, deutlich positiver bewertet wurden als zuvor.
- Die individuelle Kontrolle über den Arbeitsprozess konnte gestärkt und das individuelle arbeitsbezogene Rollenverständnis geklärt werden.

- Sowohl die qualitative als auch die quantitative Arbeitsbelastung ist gesunken und die Bewertung der Führungsarbeit sowie der Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen hat sich verbessert.
- Die Arbeitszufriedenheit hat sich erhöht, die mentalen Ressourcen konnten gestärkt werden, und psychisch bedingte Krankheiten haben abgenommen.
- Insbesondere die Mitglieder der Senioritättaggruppe zeigten sich zufrieden mit der Maßnahme. Nach Aussage der Beschäftigten war es ein wichtiger Aspekt der Gruppengespräche, Informationen über das physische und psychische Altern von Frauen zu bekommen. Darüber hinaus war es für die Frauen wichtig, sich in einer homogenen Gruppe austauschen zu können.

#### Aspekte guter Praxis im Fallbeispiel B3

Das besondere an dem Fallbeispiel B3 ist, dass die Einführung und Umsetzung der Maßnahmen *wissenschaftlich begleitet* wurde und für die durchgeführten Maßnahmen eine *wissenschaftliche Evaluation* vorliegt, wodurch eine recht valide Einschätzung der Effekte ermöglicht wird.

Auch dieses Fallbeispiel ist gekennzeichnet durch die Umsetzung von verhältnis- und verhaltensorientierten Maßnahmen sowie eine starke Mitarbeiterbeteiligung. Im Zentrum steht dabei das Konzept der *Arbeitsfähigkeit*, das gleichsam eine Scharnierfunktion zwischen dem Verhalten der Individuen und den Arbeitsbedingungen einnimmt. Das Konzept sieht vor, dass sowohl die Ressourcen der Beschäftigten gestärkt als auch die Arbeitsbedingungen verbessert werden müssen.

Mit Blick auf die Verhaltensorientierung der Maßnahme ist vor allem interessant, dass hier ein *zielgruppenspezifischer Ansatz verfolgt* wird. Hier werden z.B. bestimmte Kurse für Frauen (Senioritättaggruppe) bzw. für Übergewichtige (Weight Watchers Gruppe) angeboten, die gezielt auf spezifische Problemstellungen eingehen.

#### 7.2.4 Flächendeckende Integration ergonomischer Standards in das Produktionssystem (B4)

Das letzte Fallbeispiel B4 der Dimension „Betriebliche Gesundheitsförderung“ wurde bei einem global operierenden französischen Automobilhersteller mit weltweit etwa 130.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durchgeführt. Der Schwerpunkt des folgenden Beispiels liegt in der Darstellung der flächendeckenden Umsetzung ergonomischer Standards in der Produktion. Damit ist dieses Beispiel zwar auch inhaltlich, in erster Linie aber struktur- und umsetzungsorientiert. Von Interesse ist dabei insbesondere die Verzahnung der Standards mit weltweit gültigen Zertifizierungssystemen.

An den Standorten in Frankreich arbeiten insgesamt etwa 43.000 Beschäftigte, gute 35 Prozent von ihnen in der Produktion. Das Durchschnittsalter der gewerblichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter liegt bei 42 Jahren. Das Unternehmen geht vor allem für seine Werke in Frankreich und Spanien davon aus, dass die Belegschaften dort in den kommenden Jahren weiter altern werden. Nicht zuletzt vor diesem Hintergrund ist die Integration der Aspekte Sicherheit, Gesundheit, Ergonomie und Arbeitsbedingungen in das unternehmensspezifische Produktionssystem zu sehen, dessen Standards weltweit in allen Werken umgesetzt werden.

Seit dem Jahr 2000 sind an allen Standorten des Automobilherstellers Ergonomiespezialisten beschäftigt, die gemeinsam mit den Betriebsärzten, einigen Führungskräften und Ingenieuren ein Netzwerk von sogenannten „Ergonomie-Berichterstatlern“ bilden. Die Kooperation im Netzwerk hat im Laufe der Jahre zur Entwicklung von Standards in der ergonomischen Analyse von Arbeitsplätzen geführt. Hierbei werden die Arbeitsplätze auf einer fünfstufigen Skala hinsichtlich der Kriterien Position/Körperhaltung, Kraftein-satz/Anstrengung, Handlungsspielraum/Komplexität bewertet.

Auf der Grundlage dieses Vorgehens wurde im Zuge der Integration der ergonomischen Standards in das Produktionssystem ein vereinfachtes und handhabbares System zur Bewertung von Arbeitsplätzen für die Führungskräfte vor Ort in der Produktion entwickelt. Alle Führungskräfte werden im Umgang mit diesem Instrument in einem vierstündigen Kurs geschult. Dabei wird in der Bewertung der Arbeitsplätze ein Ampelsystem verwendet. „Grüne“ Arbeitsplätze sind solche mit zufriedenstellenden ergonomischen Verhältnissen, die keine ungünstige Belastungsstruktur aufweisen und somit als altersgerecht gelten können. Für „gelbe“ Arbeitsplätze gilt das nur eingeschränkt. Diese sind zwar „akzeptabel“. Jedoch gibt es hier einen oder mehrere Aspekte, die verändert werden müssen. „Rote“ Arbeitsplätze hingegen sind solche mit ungünstigen Belastungsstrukturen, die langfristig negative Auswirkungen auf die Gesundheit der entsprechenden Mitarbeiterin bzw. des entsprechenden Mitarbeiters haben können und verändert werden müssen. In jedem Werk wird jeder Arbeitsplatz mindestens einmal im Jahr und zudem nach jeder Änderung, die am Arbeitsplatz vorgenommen wird, bewertet.

Die Arbeitsplatzbewertung ist Teil eines umfassenden Zertifizierungssystems, das in Anlehnung an das Arbeitsschutzmanagementsystem OHSAS 18001 entwickelt wurde. Nach der Einführung 2003 in zwei Werken wird dieses Auditierungsverfahren mittlerweile in nahezu allen Werken ein- und umgesetzt. Bei den Audits werden die folgenden sechs Aspekte anhand vieler einzelner Unterpunkte bewertet.

- Organisation und Strukturen im Bereich Sicherheit, Gesundheit, Arbeitsschutz und Ergonomie
- Umsetzung der Standards

- Information und Kommunikation
- Qualifizierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
- Ergebnisse (kennzahlenbasiert, z.B. Unfallhäufigkeit)
- Einhaltung nationaler und internationaler Bestimmungen

Zwischen 2002 und 2005 hat sich eine merkbare Verbesserung der Kennzahlen gezeigt. So konnte z.B. die Unfallhäufigkeit nahezu halbiert werden. Zudem hat sich die Häufigkeit schwerer Unfälle verringert.

Das unternehmensspezifische Produktionssystem sieht vor, dass ergonomische Aspekte bereits in der Planungsphase berücksichtigt werden und in die Gestaltung von Produktionsanlagen einfließen. So konnten aufgrund der engen Kooperation von der Fahrzeugprojekt- abteilung am Hauptstandort und einem spanischen Standort mit einem Durchschnittsalter von 49 Jahren neue und innovative Lösungen erarbeitet werden. Dazu gehören z.B. das seitliche Schwenken der Rohkarosse zum Versiegeln der Hohlräume in der Lackiererei, die Optimierung der Arbeitshöhen in der Montage und kürzere Wege für das Fertigungspersonal in der Blechverarbeitung. Alle drei genannten Maßnahmen führen zu körperlichen Entlastungen.

#### Aspekte guter Praxis im Fallbeispiel B4

Während die vorangegangenen Fallbeispiele das Thema Gesundheit in einer recht umfassenden Weise angegangen sind, konzentriert sich das Fallbeispiel B4 eher auf die Fragen des *Arbeits- und Gesundheitsschutzes*, die gleichwohl von großer Bedeutung sind und gerade in großen Produktions- und Montagebetrieben nicht vernachlässigt werden dürfen.

Als wichtigster Aspekt der guten Praxis ist in diesem Fallbeispiel zu werten, dass *ergonomische Standards* in der Verantwortung der Führungskräfte mit handhabbaren Instrumenten und Methoden flächendeckend und regelmäßig umgesetzt werden, was zu den berichteten Verbesserungen in der Unfallstatistik geführt hat. Die Integration der Standards in das *Arbeitsschutzmanagement* unterstützt dabei die Verstetigung der Prozesse.

Darüber hinaus ist es als positiv zu werten, dass ergonomische Aspekte bereits bei der Planung von Produktionsanlagen berücksichtigt und umgesetzt werden und Ausgaben für Ergonomie nicht mehr als Kosten, sondern als Investitionen in Produktivität betrachtet werden.

### 7.2.5 Zusammenfassung

Alle vier der hier vorgestellten Beispiele guter Praxis setzen sich mit unterschiedlichen Aspekten der betrieblichen Gesundheitsförderung auseinander, womit hier zwar kein vollständiges, aber doch ein recht illustratives Bild der Thematik gezeichnet werden kann. Als Problembezug wird bei allen Fallbeispielen die Zunahme des Anteils der älteren Beschäftigten in den kommenden Jahren genannt. Schreibt man die zu beobachtenden höheren Krankenstände in den höheren Altersgruppen bei wachsenden Anteilen Älterer fort, so können sich hieraus Produktivitätsverluste und Wettbewerbsnachteile ergeben, denen durch die Maßnahmen im Bereich der Gesundheitsförderung entgegengewirkt werden sollen.

Betrachtet man die Bewertungen und Evaluationen der einzelnen Fallbeispiele, so können diese als durchaus erfolgreich bewertet werden. So haben die Initiativen und Maßnahmen auf der organisationalen Ebene zu geringeren Krankenständen und Unfallhäufigkeiten und damit zu geringeren Kosten, und auf der Mitarbeiterseite zu einer höheren Zufriedenheit, einer besseren Arbeitsbewältigung und zu einer Senkung der Arbeitsbelastungen geführt.

## 7.3 QUALIFIKATIONS- UND KOMPETENZENTWICKLUNG

Kompetenzen und Qualifikationen bilden neben der Gesundheit die Grundvoraussetzung der Arbeitsfähigkeit (vgl. Ilmarinen 2005 und Kapitel 5.2). Daher überrascht es auch nicht, dass viele der Unternehmen der Primärerhebung dem Aspekt der Qualifikations- und Kompetenzentwicklung eine große Bedeutung beimessen. Etwas mehr als die Hälfte aller Fallbeispiele befasst sich mit dieser Thematik (vgl. Kapitel 6.1.4). Für die Sekundäranalyse wurden aus dieser Vielzahl vier Fallbeispiele ausgewählt. Auch wenn sich alle Fallbeispiele mit der Frage der Qualifikations- und Kompetenzentwicklung befassen, so werden doch unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt. Dies bezieht sich zum einen auf die Zielgruppe der Qualifizierungsmaßnahmen (Produktionsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter, Angestellte, Lehrkräfte) sowie auf die strukturelle und inhaltliche Ausgestaltung. Zu bemerken ist, dass keines der hier ausgewählten Fallbeispiele aus Deutschland stammt, da sich die hiesigen Beispiele im Vergleich zu Beispielen aus anderen Ländern als weniger instruktiv erwiesen. Die Übersicht 8 zeigt die ausgewählten Fallbeispiele im Überblick:

**Übersicht 8: Fallbeispiele in der Dimension „Qualifikations- und Kompetenzentwicklung“**

<b>Bez.</b>	<b>Maßnahme</b>	<b>Land</b>	<b>Unternehmen</b>
<b>C1</b>	Qualifizierung von älteren Beschäftigten in der Produktion	Österreich	Stahlunternehmen mit 40.000 Beschäftigten weltweit
<b>C2</b>	Qualifizierung von älteren Beschäftigten zu Trainern	Österreich	Energieunternehmen mit etwa 2.500 Beschäftigten
<b>C3</b>	Weiterbildung von älteren Lehrkräften	Dänemark	Gemeinde mit 750 Lehrkräften
<b>C4</b>	Kompetenzorientiertes Personalmanagement	Niederlande	Chemieunternehmen mit 5.000 Beschäftigten

7.3.1 Weiterbildung älterer Beschäftigter in der Produktion (C1)

Das erste hier dargestellte Fallbeispiel C1 befasst sich mit der Weiterbildung von älteren Produktionsbeschäftigten, von denen viele bereits seit langer Zeit nicht mehr an Lernprozessen partizipiert haben.

Das stahlproduzierende und -verarbeitende österreichische Unternehmen beschäftigt weltweit über 40.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, davon etwa die Hälfte in Österreich. Mehr als 40 Prozent der Beschäftigten im Stahlbereich in Österreich sind 46 Jahre und älter und etwa 80 Prozent der österreichischen Beschäftigten arbeiten in der Produktion, die meisten von ihnen in Schichtarbeit. Der hohe Anteil an älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist nicht zuletzt Folge des rationalisierungsbedingten Personalabbaus, der vor allem in den 1980er und 1990er Jahren realisiert wurde. Die Beschäftigten im Unternehmen sind gemeinsam gealtert, ohne dass jüngere Beschäftigte eingestellt wurden.

Vor dem Hintergrund einer relativ alten Belegschaft, der recht belastenden Arbeitsbedingungen in der Produktion und den sich verändernden Rahmenbedingungen (Auslaufen der Frühpensionierung im österreichischen Pensionsrecht) wurde im Unternehmen eine Stärken-Schwächen-Analyse durchgeführt, um die Ausgangssituation erfassen und bewerten zu können. Hier hat sich unter anderem gezeigt, dass ältere Beschäftigte weitaus weniger an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen als ihre jüngeren Kolleginnen und Kollegen und die Personalpolitik des Unternehmens insgesamt eher mittelalterzentriert und auf die Gruppe der 25- bis 40-jährigen ausgerichtet war. Auf der Grundlage dieser Analyse wurde im Unternehmen ein umfassendes Personalentwicklungsprogramm entwickelt und umgesetzt, das auch und gerade darauf ausgerichtet war, die Beschäftigungsfähigkeit der älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhalten und auszubauen.

Im Bereich der Weiterbildung wurde in dem Personalentwicklungsprogramm das Projekt „Formel 33“ umgesetzt. Ziel des Projekts ist es, dass jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin, egal welcher Alters- oder Qualifikationsstufe, mindestens 33 Stunden im Jahr (das

entspricht etwa 2 Prozent der Arbeitszeit) auf Weiterbildungsmaßnahmen verwenden soll. Dabei soll die Maßnahme vor allem der geringen Weiterbildungsbeteiligung der älteren Beschäftigten entgegenwirken. Angeboten werden Weiterbildungen „on the job“ (z.B. Anlernen, Einarbeiten, Maßnahmen im Bereich Qualitätssicherung und Gesundheit), „near the job“ (z.B. Projektarbeiten, Traineeprogramme, Job Rotation, Mentorentätigkeiten) und „off the job“ (z.B. Seminare, Fachtagungen, Fachmessen und Lehrgänge).

Das Programm „Formel 33“ wurde Gegenstand der Zielvereinbarungen aller Vorgesetzten. Sie sind dafür verantwortlich, dass mit jedem Mitarbeiter bzw. jeder Mitarbeiterin ein Minimum von 33 Stunden Fort- und Weiterbildung im Jahr vereinbart und durchgeführt wird. Die Qualifizierungsmaßnahmen sollten dabei eingebettet sein in die auf die jeweiligen Abteilungen heruntergebrochenen Kompetenzbedarfe. Für die Vorgesetzten bedeutete dieses gleichsam betrieblich verbriefte Recht auf Weiterbildung, dass sie Veränderungsprozesse und damit verbundene Qualifizierungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einfacher durchführen können. Vor der Regelung der Formel 33 war die Genehmigung von Weiterbildung in der Regel mit einem hohen innerbetrieblichen Bürokratieaufwand verbunden, an dem eine Reihe von Qualifizierungsprojekten gescheitert sind.

Im Jahr 2002/2003 wurde das Programm mit 60 Prozent der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durchgeführt, im Jahr 2004 bereits mit 80 Prozent. Der größte Anstieg der Teilnahme an Weiterbildung war in der Gruppe der über 50-Jährigen zu verzeichnen. Für ältere, lernentwöhnte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die zum Teil seit Jahrzehnten nicht mehr in Lernprozesse integriert waren, erwiesen sich vor allem arbeitsintegrierte Maßnahmen als erfolgversprechend. So wurde in dem Bereich „Schienensysteme“ von älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein Lernvideo über die korrekte Verladung langer Schienen für den globalen Transport und den Umgang mit fehlerhaften Schienen gedreht. Hierbei konnten die erfahrenen Beschäftigten zum einen ihr wertvolles Erfahrungswissen an andere Beschäftigte weitergeben und lernten zum anderen selbst etwas über den Umgang mit Medien und die Vermittlung von Wissen. Hierdurch können auch lernentwöhnte Beschäftigte wieder an Lernprozesse herangeführt werden. Eine weitere Maßnahme wurde in dem Bereich „Draht“ durchgeführt. Hier wurden von den Beschäftigten aus der Produktion Workshops mit Kunden organisiert, um eine kundennahe Planung von Prozessen zu erreichen. Im Bereich „Stahl“, so ein weiteres Beispiel, wurde ein neuer Produktionsbereich errichtet. Hier wurde von älteren Beschäftigten auf der Grundlage ihrer Erfahrungen eine ergonomisch optimierte Kontrollstation entworfen.

### Aspekte guter Praxis im Fallbeispiel C1

Ausgangspunkt der Aktivitäten im Fallbeispiel C1 bildet eine *Analyse der altersbezogenen Weiterbildungsbeteiligung*, die gezeigt hatte, dass es vor allem bei den älteren Beschäftigten Entwicklungsbedarf gibt. Ein wichtiger Aspekt guter Praxis im Fallbeispiel C1 ist, dass durch die Umsetzung der „Formel 33“ ein *gleichberechtigter Einbezug aller Beschäftigtengruppen in Qualifizierungsprozesse* realisiert werden kann.

Die Verstetigung der Prozesse wird dabei vor allem über die *Integration der „Formel 33“ in die Zielvereinbarungssysteme der Führungskräfte* erreicht. Diese sind dafür verantwortlich, dass mindestens 80 Prozent der Beschäftigten in ihrem Verantwortungsbereich an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen.

Den älteren und zumeist lernentwöhnten Beschäftigten kommt bei der Umsetzung von Qualifizierungsmaßnahmen das *Angebot von arbeitsplatznahen und arbeitsintegrierten Lernformen* entgegen. Hierdurch werden angepasste Lernformen für lernentwöhnte Beschäftigte umgesetzt und die Transferqualität des Gelernten erhöht.

### 7.3.2 Der Einsatz älterer Beschäftigter als Lehrkräfte für interne Schulungen (C2)

Auch das folgende Fallbeispiel kommt aus Österreich, wobei es sich hierbei um eine Maßnahme handelt, bei der ältere Beschäftigte zu Trainerinnen und Trainern weiterqualifiziert und bei internen Schulungen, vor allem für ihre älteren Kolleginnen und Kollegen, eingesetzt werden.

Durchgeführt wurde die Maßnahme bei einem österreichischen Stromproduzenten und -transporteur. Die Liberalisierung des europäischen Strom- und Elektrizitätsmarktes Mitte der 1990er Jahren hat in dem Unternehmen, das als vormaliges Staatsunternehmen 1998 teilprivatisiert wurde, tiefe Spuren hinterlassen. Die im Zuge der Liberalisierung erforderlichen Restrukturierungs- und Personalabbaumaßnahmen haben zu einer relativ alten Belegschaft geführt. So lag das Durchschnittsalter 2005 bei 46 Jahren, und knapp 30 Prozent der etwa 2.500 Beschäftigten sind 51 Jahre oder älter, wohingegen der Anteil der unter 35-Jährigen gerade einmal bei knappen 15 Prozent liegt. Wird diese Entwicklung fortgeschrieben, so liegt das Durchschnittsalter bereits 2014 bei 54 Jahren. Hinzu kommt, dass Restrukturierung und Personalabbau zu einer Arbeitsverdichtung führten, die mit einer insgesamt älteren Belegschaft bewerkstelligt werden muss.

Vor diesem Hintergrund beschäftigte sich das Unternehmen bereits Ende der 1990er Jahre mit der Frage der Qualifikations- und Kompetenzentwicklung auch und gerade der älteren Beschäftigten. Im Jahr 2000 wurde auf Initiative des Vorstandes und unter Zustimmung des Betriebsrates das Pilotprojekt „Qualifikation 2000“ ins Leben gerufen.

Insgesamt 550 Mitarbeiter im operativ-manuellen Bereich eines Wasserkraftwerkes nahmen an diesem Qualifizierungsprogramm teil. Die Organisation und die Durchführung der Qualifizierungen lagen in der Verantwortung von erfahrenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit einer Ausbildung im Qualitätsmanagement. Diese Moderatoren (alle männlich) führten Workshops mit Ingenieuren, Meistern, Facharbeitern und angeleiteten Arbeitern sowie mit Führungskräften durch. In diesen Workshops wurden Fragen der Personal- und Organisationsentwicklung identifiziert sowie Arbeitsplatzbeschreibungen mit dazugehörigen Anforderungsprofilen entwickelt. Anhand von hierauf aufbauenden Soll-Ist Qualifikationsanalysen wurde der Qualifizierungsbedarf der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ermittelt und maßgeschneiderte Schulungsprogramme entwickelt und umgesetzt. Insgesamt wurden 1.530 Personentage an Schulungen zu rund 30 Themenbereichen organisiert.

Sowohl aus der Sicht der Beschäftigten als auch aus Sicht des Managements war das Pilotprojekt erfolgreich. Aus diesem Grund wurde es auf andere Unternehmensteile übertragen.

Gleichsam als Fortführung dieser qualifizierungsorientierten Personalpolitik wurde im Jahr 2004 ein Programm ins Leben gerufen, das darauf abzielt, das Unternehmen zu einem Unternehmen für drei Generationen zu machen und den Verbleib und die Förderung Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aller Altersklassen und in allen Lebensphasen zu unterstützen.

Mit Blick auf die älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ist vor allem das Qualifizierungsprogramm „Erfahrene für Erfahrende“ von Interesse, das sich mit der Qualifizierung von älteren Lehrkräften für die interne Weiterbildung befasst.

Mit dieser Maßnahme werden gleichsam zwei Ziele verfolgt: Zum einen ist die Annahme, dass ältere Beschäftigte gleichaltrige Kolleginnen und Kollegen eher als Lehrkräfte akzeptieren als jüngere, die möglicherweise von außen ins Unternehmen geholt werden, und sich aufgrund dessen stärker an Weiterbildungen beteiligen. Zum anderen können so im Unternehmen alternsgerechte Personalentwicklungswege umgesetzt werden. Ältere können ihre Erfahrungen und Kompetenzen an jüngere wie ältere Kolleginnen und Kollegen weitergeben.

Die Beschäftigten werden für ihre Tätigkeit als Lehrkräfte in einem modularen Qualifizierungsprogramm geschult. In einem ersten Modul „Erstellen von Skripten“ erhalten die angehenden Lehrkräfte eine Hilfestellung in der Aufbereitung von Lernunterlagen für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer an Qualifizierungsmaßnahmen. Wichtig ist hierbei, dass Skripte in Stil und Sprache verfasst werden, die von den Beschäftigten auch verstanden werden. In dem zweiten Modul „Didaktik und Methodik“ geht es darum, Kenntnisse in den Bereichen Vortragstechnik, Moderation, Lernpädagogik, Umgang mit Gruppen sowie Visualisierung/Medien zu vermitteln. In einem dritten Modul schließlich wird eine

Praxisbegleitung inklusive Coaching angeboten. Hier wird die Lehrkraft im Vermittlungsprozess begleitet und unterstützt.

Die Vermittlung des Wissens durch die älteren Lehrkräfte erfolgt in erster Linie in der Praxis, also arbeitsintegriert, so dass direkt am Arbeitsplatz gelernt werden kann. Dies kommt zum einen vor allem der Lernkompetenz der lernentwöhnten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entgegen. Zum anderen kann hierdurch das Transferproblem des Gelernten an den Arbeitsplatz entschärft werden. Das Lernen am Arbeitsplatz wird dabei organisatorisch genau so gehandhabt wie der Besuch eines Seminars. Das heißt, es gibt einen Zeitplan und die Lehrkräfte bekommen auf ihren Kostenstellen eine Kostenentlastung für die Stunden, die sie in der Schulung tätig sind.

Um Älteren den Wiedereinstieg in – auch arbeitsplatzbezogene – Lernprozesse zu erleichtern, gibt es einen speziell auf ältere Beschäftigte abgestimmten Einführungsworkshop „Lernen lernen“. In diesen Workshops geht es darum, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor der eigentlichen Weiterbildung für die Bedeutung des Lernens zu sensibilisieren und ihnen praktikable Lernstrategien zu vermitteln.

Wo und in welchen Bereichen genau es Qualifizierungs- und Entwicklungsbedarfe für einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gibt, wird im Rahmen von beteiligungsorientierten Qualifizierungsbedarfsanalysen ermittelt. Hierbei werden die Anforderungsprofile der Arbeitsplätze zum einen von dem Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in gemeinsamen Workshops und zum anderen – gesondert – von den Führungskräften erarbeitet. Im Dialog zwischen Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter und Führungskraft wird dann ein gemeinsames Anforderungsprofil erarbeitet und auf dieser Grundlage der jeweilige individuelle Qualifizierungsbedarf festgelegt.

Das Programm hat sich im Unternehmen etabliert. Mit Blick auf die Bildungskennzahlen zeigt sich,

- dass jede Mitarbeiterin bzw. jeder Mitarbeiter im Schnitt 5,5 Weiterbildungstage im Jahr 2005 aufweist und 2,8 verschiedene Bildungsmaßnahmen besucht hat;
- dass knapp 90 Prozent der Beschäftigten an mindestens einer Qualifizierungsmaßnahme teilgenommen haben und
- dass der Bildungsaufwand pro Mitarbeiter zwischen 2002 und 2005 von etwa 680 Euro auf knapp 1070 Euro gestiegen ist.

### Aspekte guter Praxis im Fallbeispiel C2

Das Fallbeispiel C2 weist eine Reihe von Aspekten guter Praxis auf, die für die Umsetzung von Qualifizierungsmaßnahmen von Bedeutung sind. Dabei steht der *Abbau von Lern- und Motivationsbarrieren* für ältere lernentwöhnte Beschäftigte im Zentrum. Um für diese Gruppe die richtige Ansprache zu finden, werden in dem Unternehmen ältere Beschäftigte, die über entsprechendes Know-how und einen guten Zugang zu den älteren Beschäftigten verfügen, *zu internen Weiterbildnern qualifiziert*, die dann die Qualifizierungsmaßnahmen für ihre gleichaltrigen Kolleginnen und Kollegen durchführen. Dies geschieht in erster Linie, wie im Fallbeispiel C1, *arbeitsintegriert*, um die Lernsituation den Lernkompetenzen der Beschäftigten anzupassen.

In diesem Zusammenhang ist auch der *Workshop „Lernen lernen“* zu sehen, der vor allem jene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wieder an Lernprozesse heranführen und praktikable Lernstrategien vermitteln soll, die lange Zeit nicht an Qualifizierungsmaßnahmen teilgenommen haben.

Ein weiteres Element guter Praxis ist die *beteiligungsorientierte Erhebung des Qualifizierungsbedarfs*. Im engen Dialog mit den Führungskräften und Beschäftigten werden die Arbeitsplatzanforderungen definiert und hieraus der persönliche Entwicklungsbedarf der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters abgeleitet.

### 7.3.3 Bedarfsorientierte Weiterbildung für Lehrerinnen und Lehrer (C3)

Das nachfolgende Fallbeispiel handelt von einer Maßnahme, die in den Schulen einer mittelgroßen dänischen Stadt mit etwa 80.000 Einwohnern durchgeführt wurde. Insgesamt gibt es in dieser Stadt 14 Schulen mit über 9.000 Schülerinnen und Schülern, die von etwa 750 Lehrerinnen und Lehrern unterrichtet werden.

Hintergrund für die an den Schulen umgesetzte Maßnahme ist, dass in Dänemark ein Mangel an Lehrkräften besteht – nicht zuletzt, weil die Fluktuation in dem Beruf relativ groß ist, und viele Lehrerinnen und Lehrer nach einigen Jahren vom Schulbetrieb in andere Bereiche, vor allem in die freie Wirtschaft, wechseln. Hinzu kommt, dass mehr als 40 Prozent der Lehrkräfte bereits über 50 Jahre alt sind.

Ziel der Stadtverwaltung ist es deshalb, zum einen die Fluktuationsrate zu reduzieren und zum anderen die Lehrkräfte möglichst lange im Beruf zu halten. Im Jahr 2000 wurde deshalb von der Stadtverwaltung das Projekt „Gute Arbeit“ (the good working life) in Kooperation mit den Gewerkschaften initiiert und umgesetzt.

Zunächst wurde unter den Lehrerinnen und Lehrern eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt. Hier zeigte sich, dass der Großteil der Lehrkräfte davon ausging, den Schulbetrieb

mit Anfang 60 zu verlassen und nur wenige auf den Verbleib bis zum gesetzlichen Rentenalter von 65 Jahren vorbereitet waren. Gleichwohl zeigte sich aber auch, dass die Lehrkräfte durchaus bereit waren, länger zu arbeiten, wenn die Rahmenbedingungen verändert werden.

Auf der Grundlage dieser Untersuchung wurden eine Reihe von Maßnahmen durchgeführt. So wurden Mitarbeitergespräche für ältere Lehrkräfte entwickelt, die nicht auf den Renteneintritt vorbereiten, sondern stattdessen die weitere Entwicklung im Schulbetrieb ins Auge fassen sollten. Zudem wurden für die älteren Lehrkräfte Arbeitszeitverkürzungen angeboten. Als besonders erfolgreich erwiesen sich Qualifizierungsangebote, die sich speziell an die Lehrerinnen und Lehrer über 50 Jahre richteten und sie bei der erfolgreichen Bewältigung ihrer Arbeit unterstützen sollten. In siebenwöchigen Weiterbildungskursen wurden die erfahrungsbasierten Kompetenzen der älteren Lehrkräfte mit aktuellem pädagogischen Theorien und Erkenntnissen verknüpft und somit auf den neuen Stand gebracht. Der Kurs wurde von der Stadtverwaltung in Kooperation mit der Gewerkschaft organisiert und von der Danish University of Education entwickelt und umgesetzt. Während des Kurses müssen die Lehrkräfte keinen Lehrverpflichtungen nachgehen. Die Kurse haben zum einen bewirkt, dass die älteren Lehrkräfte für ihre Arbeitstätigkeit eine bessere Handlungsgrundlage ausbilden und damit die Arbeitsbelastungen verringert werden konnten. Zum anderen wurde durch die Auffrischung der theoretischen Kenntnisse eine inhaltliche Annäherung von jüngeren und älteren Lehrkräften erreicht, die zuvor teilweise von unterschiedlichen pädagogischen Paradigmen ausgingen.

Eine weitere Belastung, so hat die Untersuchung gezeigt, die vor allem bei älteren Lehrkräften zu Stress und Burn-Out-Symptomen führt, bildet der Umgang mit verhaltensauffälligen Schülerinnen und Schülern. Auch hierzu wird nun eine zweiwöchige Qualifizierung angeboten, die die Lehrkräfte im Umgang mit schwierigen Schülerinnen und Schülern schult. Dabei geht es zum einen darum, die Signale der Kinder richtig deuten zu können und zum anderen darum, Kenntnisse im Bereich der Gesprächstherapie zu vermitteln.

Die Maßnahmen sind nach Aussagen der Gewerkschaften, der Lehrerinnen und Lehrer sowie der Stadtverwaltung äußerst erfolgreich verlaufen und haben dazu geführt, dass Ältere mit den Belastungen des Lehrerberufs besser umgehen können. Seit Umsetzung des Projekts „The good working life“ hat sich der Anteil von Lehrkräften über 60 Jahre mehr als verdoppelt. Waren 2000 noch 4,1 Prozent der Lehrkräfte 60 Jahre und älter, so waren es in 2006 8,3 Prozent.

### Aspekte guter Praxis im Fallbeispiel C3

Anders als bei den Beispielen C1 und C2 handelt es sich bei der Zielgruppe des Fallbeispiels C3 nicht um Beschäftigte aus der Produktion, sondern um Lehrerinnen und Lehrer. Am Beginn der Maßnahme stand dabei eine *beteiligungsorientierte Situationsanalyse*. In einer Mitarbeiterbefragung wurden die Veränderungs- und Entwicklungsbedarfe der älteren Lehrerinnen und Lehrer erfasst und im Anschluss daran entsprechende Maßnahmen auf den Weg gebracht.

Wichtige Aspekte guter Praxis sind in diesem Kontext:

- Entwicklung von *Mitarbeitergesprächen*, in denen die weitere Entwicklung der älteren Lehrerinnen und Lehrer diskutiert wird;
- Entwicklung eines *bedarfsgerechten Weiterbildungsangebotes*, das auf den Erhalt der Arbeitsfähigkeit abzielt;
- Kooperation mit einer Universität bei der Entwicklung und Umsetzung der Weiterbildungskurse;
- Angebot intensiver Weiterbildungskurse zur Auffrischung und Aktualisierung der theoretischen Kenntnisse und zum Umgang mit belastenden Situationen.

Insbesondere der letzte Punkt ist von Bedeutung, da das Fallbeispiel zeigt, wie wichtig es ist, dass ältere Beschäftigte – und nicht nur ältere Lehrerinnen und Lehrer, denn dieser Aspekt geht über diese Gruppe hinaus – nicht auf ihre Erfahrungen reduziert werden dürfen, weil sie dadurch oftmals von aktuellen Entwicklungen abgekoppelt werden. Erfahrungswissen muss stets mit aktuellem Know-how verknüpft werden, um Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten und auszubauen.

#### 7.3.4 Einführung eines Personalmanagement-Systems bei einem niederländischen Chemieunternehmen (C4)

Das nachfolgende Fallbeispiel beschäftigt sich eher mit der Frage der Erhebung des individuellen Kompetenzentwicklungsbedarfs als mit den inhaltlichen Dimensionen von Qualifizierung und Kompetenzentwicklung. Kernelement bildet hierbei das Mitarbeitergespräch.

Umgesetzt wurde die Maßnahme in einem weltweit operierenden Chemieunternehmen mit insgesamt etwa 23.000 Beschäftigten. Am Hauptstandort in den Niederlanden sind knapp über 5.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt. Der Großteil der Beschäftigten ist über 40 Jahre alt (knapp 70 Prozent). Das Durchschnittsalter liegt mit etwa 48 Jahren recht hoch.

In den letzten Jahren sind vor allem in den niederländischen Standorten des vormals staatlichen Unternehmens eine Reihe von Arbeitsplätzen abgebaut worden. Waren 1999 dort insgesamt noch gute 11.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt, so arbeiten hier heute noch etwa 7.200 Beschäftigte. Der Großteil des Personalabbaus wurde über die frühzeitige Ausgliederung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer realisiert. Bei einer zurückhaltenden Einstellungspolitik hat diese Personalstrategie zu einer Überalterung der Belegschaft geführt.

Vor diesem Hintergrund wurde bei dem Unternehmen am Hauptstandort in 2003 in drei Pilotbereichen das sogenannte Integral Performance Management (IPM) eingeführt. Mit diesem Instrument sollen Personalentwicklungsprozesse über den Erwerbsverlauf hinweg gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gestaltet und die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit bis ins höhere Erwerbsalter erhalten werden.

Bereits in den 1990er Jahren kam die Frage auf, wie das Unternehmen mit der zu beobachtenden Alterung der Belegschaft umgehen könne. So wurde im Tarifvertrag 1994 von den Tarifparteien das Ziel festgehalten, eine altersgerechte Personalpolitik zu entwickeln und umzusetzen. Auf der Grundlage dieses Tarifvertrags wurde im Unternehmen ein Projekt durchgeführt, in dessen Zentrum der Begriff der Beschäftigungsfähigkeit stand. Ziel des Projekts war es, Maßnahmen und Konzepte zu entwickeln und umzusetzen, die die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über den Erwerbsverlauf hinweg unterstützen und fördern.

Im Rahmen des Projekts wurden in allen Bereichen Altersstrukturanalysen durchgeführt, um die zukünftigen Qualifizierungsbedarfe abschätzen zu können. Die Bereiche selbst mussten im Anschluss an die Analyse entsprechende Maßnahmen auf der Bereichsebene einleiten, wobei hier die weitere Entwicklung der Beschäftigten in der zweiten Hälfte ihres Erwerbslebens im Vordergrund stand. Die Verantwortlichkeit für diese Personalpolitik wurde den Führungskräften vor Ort übertragen, die in Gesprächen mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Entwicklungspotenziale, -interessen und -bedarfe ausloten sollten. Allerdings wurde diese Politik nicht konsequent weiterverfolgt, da, aufgrund der dezentralen Struktur der Personalentwicklung, keine Vereinheitlichung der Personalpolitik erreicht werden konnte.

Im Jahr 2000 wurde das Thema nochmals im Unternehmen aufgegriffen und es wurde eine Studie zur Situation der älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Unternehmen durchgeführt (Studieproject Positie Oudere Medewerkers, SPOM). An der Konzeption und Durchführung der Studie waren sowohl das Management als auch die Arbeitnehmervertretung beteiligt. Hier zeigte sich zum einen, dass ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre eigene Gesundheit weit weniger gut wahrnahmen als jüngere Beschäftigte. Zum anderen wurde deutlich, dass ältere Beschäftigte in geringerem Maße an Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen teilnahmen als jüngere.

Das IPM setzt insbesondere an dem letzten Punkt an, verfolgt jedoch keinen altersspezifischen Ansatz, sondern ist lebenslauforientiert gestaltet. Ziel ist es, durch Mitarbeitergespräche und Qualifizierungsmaßnahmen eine kontinuierliche Entwicklung des Mitarbeiters bzw. der Mitarbeiterin über den gesamten Erwerbsverlauf hinweg zu organisieren.

Kernelement des IPM bildet das Mitarbeitergespräch. Hier wird jährlich zwischen der Mitarbeiterin bzw. dem Mitarbeiter und der jeweiligen Führungskraft ausgelotet, wie das eigene Kompetenzprofil mit dem Anforderungsprofil der jeweiligen Tätigkeit zusammengeht. Wo gibt es möglicherweise Defizite und wie können diese Defizite behoben werden? Für jede Stelle im Unternehmen existiert eine Stellenbeschreibung, in der die erforderlichen Kompetenzen dokumentiert sind. In dem Gespräch werden die erforderlichen Kompetenzen in ihrer Ausprägung erfasst und hinsichtlich der Anforderungen bewertet. Hieraus leitet sich schließlich der Entwicklungsbedarf ab, dem über Weiterbildungsmaßnahmen entsprochen werden soll. Für das Gespräch wurden ein Leitfaden sowie ein standardisiertes Instrument zur Erfassung der Kompetenzen entwickelt, um eine Vereinheitlichung des Personalmanagements zu erreichen.

In dem Gespräch wird über die aktuelle Situation hinaus die Frage diskutiert, wie der Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin sich seine bzw. ihre weitere Entwicklung im Unternehmen vorstellt und welche Aktivitäten hierzu in Angriff genommen werden müssen.

Zwischen Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter und Führungskraft wird schließlich am Ende des Gesprächs eine Vereinbarung über die weiteren erforderlichen Entwicklungsschritte geschlossen. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie alle Führungskräfte der Pilotbereiche wurden für das Mitarbeitergespräch qualifiziert (Gesprächsführung, Umgang mit Konflikten etc.).

Im Jahr 2006, also etwa drei Jahre nach der Einführung, wurde das neue Managementsystem in den drei Pilotbereichen erstmals evaluiert. An der Befragung nahmen insgesamt 157 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie 29 Führungskräfte teil. Die Evaluation zeigte unter anderem die folgenden Ergebnisse:

- IPM trägt dazu bei, dass sowohl die Beschäftigten als auch die Führungskräfte ihre eigene Tätigkeit besser mit der Gesamtstrategie des Unternehmens verknüpfen können. Darüber hinaus ist den Beschäftigten deutlicher geworden, welcher Kompetenzen es bedarf, um die eigene Arbeitsaufgabe erfüllen zu können.
- Der Großteil der Beschäftigten in den Pilotbereichen (80 bis 95 Prozent) hat eine Vereinbarung über zukünftige Weiterbildungsaktivitäten mit der bzw. dem Vorgesetzten getroffen.
- Die Gespräche zwischen Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter und Führungskraft finden auf Augenhöhe statt.

#### Aspekte guter Praxis im Fallbeispiel C4

Anders als die vorgenannten Fallbeispiele beschäftigt sich das Fallbeispiel C4 nicht mit der Qualifizierung und Kompetenzentwicklung von älteren Beschäftigten, sondern eröffnet eine *lebenslaufbezogene Perspektive* auf die Thematik. Der Ansatz ist damit präventiv und zielt darauf ab, die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit über entsprechende begleitende Maßnahmen über den Erwerbsverlauf hinweg zu fördern.

In diesem Zusammenhang muss es vor allem als gute Praxis gelten, dass das Unternehmen die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit der insgesamt alternden Belegschaft in ein *Managementsystem* überführt hat, das darauf ausgerichtet ist, das lebenslange Lernen der Beschäftigten unterstützend zu begleiten.

Das Kernelement dieses Managementsystems bilden die *leitfadengestützten Mitarbeitergespräche*, in denen Beschäftigte und Führungskraft vor dem Hintergrund der Arbeitsplatzanforderungen und des Kompetenzprofils die weiteren Entwicklungsschritte (z.B. Qualifizierungen, Laufbahnentwicklung) diskutieren und vereinbaren. Besonders interessant an der Umsetzung des Managementsystems ist, dass sowohl die Beschäftigten als auch die Führungskräfte für das Mitarbeitergespräch geschult wurden, um Hierarchiegefälle zu vermeiden.

Ein weiterer Aspekt guter Praxis ist in der *Pilotierung* der Maßnahme in drei Bereichen zu sehen, was dem Unternehmen eine zügige Einführung, Umsetzung, Bewertung und eventuelle Anpassung der Maßnahme erlaubt.

#### 7.3.5 Zusammenfassung

Die hier dargestellten Fallbeispiele haben gezeigt, dass Maßnahmen im Bereich der Qualifikations- und Kompetenzentwicklung angesichts alternder Belegschaften und sich permanent wandelnder Anforderungen an die Beschäftigten eine wichtige Rolle zukommt.

Für die Organisationen bedeutet die stärkere Berücksichtigung der älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei Weiterbildungen zum einen den strategischen Ausbau der organisationalen Wissensbasis und damit gleichzeitig der Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit, wobei in zwei der hier dargestellten Fallbeispiele der Schwerpunkt auf die stärkere Integration von Geringqualifizierten in Weiterbildungsprozesse gelegt wurde. Hier haben sich bei der Umsetzung von Qualifizierungs- und Kompetenzentwicklungsprozessen arbeitsnahe und arbeitsintegrierte Lernformen als erfolgreich erwiesen. Zum anderen wird über gezielte Kompetenzentwicklung und der damit verbundenen verbesserten Arbeitsbewältigung bei den Lehrerinnen und Lehrern im Fallbeispiel C3 ein längerer Ver-

bleib der Beschäftigten in der Organisation und damit eine längere Nutzung ihrer Kompetenzen ermöglicht.

Auch die Beschäftigten profitieren in den Fallbeispielen von den durchgeführten Maßnahmen. Vor allem durch die beteiligungsorientierte Analyse der Entwicklungsoptionen und des Qualifizierungsbedarfs können die Beschäftigten an ihrer Entwicklung in der Organisation mitwirken und über entsprechende Qualifizierungen ihre Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit ausbauen. Insbesondere für die geringqualifizierten Beschäftigten bieten die arbeitsplatznahen Lernformen einen „Wiedereinstieg“ in Lernprozesse, der einer möglichen Entkopplung dieser Beschäftigtengruppe von der Teilnahme an Weiterbildung entgegenwirkt. Des Weiteren wird durch Qualifizierungsmaßnahmen auch auf individueller Ebene die Voraussetzung für eine verlängerte Erwerbsphase geschaffen.

#### 7.4 WISSENSMANAGEMENT

Vor allem das Altern der Babyboomer-Generation und der nahezu zeitgleiche altersbedingte Austritt großer Kohorten aus den Unternehmen wird in vielen Fällen zu einem gleichsam unkontrollierten Verlust an Wissen, Kompetenzen und Erfahrungen führen, der sich negativ auf die Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit auswirken kann. Angesichts dieser Entwicklungen wird die Frage des Wissensmanagements in einer Reihe von Organisationen neu gestellt, wobei es insbesondere darum geht, das wertvolle Erfahrungswissen der Älteren zugänglich und für andere Beschäftigte verfügbar zu machen. Die nachfolgenden Beispiele haben für diese Herausforderungen ganz unterschiedliche Lösungen entwickelt und reichen von einem systematisierten Transfer des Erfahrungswissens bis hin zur Bildung altersgemischter Teams. Hier der Überblick über die im Folgenden dargestellten Fallbeispiele:

**Übersicht 9: Fallbeispiele in der Dimension „Wissensmanagement“**

<b>Bez.</b>	<b>Maßnahme</b>	<b>Land</b>	<b>Unternehmen</b>
<b>D1</b>	Systematischer arbeitsintegrierter Wissenstransfer zwischen den Generationen	Schweden	Kraftwerksbetreiber mit 850 Beschäftigten
<b>D2</b>	Vermittlung von Erfahrungswissen in Weiterbildungskursen	Belgien	Chemieunternehmen mit 300 Beschäftigten
<b>D3</b>	Wissensaufbau und -austausch durch Diversity-Management und altersgemischte Teams	Deutschland	Produzent von Mikrokunststoffbauteilen und Mikrosystemen mit 25 Beschäftigten
<b>D4</b>	Beteiligungsorientierte Kompetenz- und Organisationsentwicklung in altersgemischten Gruppen	Finnland	Backwarenhersteller mit 1.500 Beschäftigten in Finnland

#### 7.4.1 Arbeitsintegrierter Wissenstransfer zwischen den Generationen (D1)

Das erste Fallbeispiel in der Dimension Wissensmanagement stammt aus Schweden und beschreibt, wie die Wissenstransferprozesse von Jung nach Alt im Unternehmen gestaltet werden. Im Zentrum steht dabei ein systematisiertes Vorgehen mit festgelegten Transferplänen und -methoden.

Bei dem Unternehmen handelt es sich um einen schwedischen Kraftwerksbetreiber mit drei Kernreaktoren, die gemeinsam 10 Prozent des in Schweden verbrauchten Stroms produzieren. Von den etwa 850 Beschäftigten sind 27 Prozent 50 Jahre und älter und lediglich 14 Prozent jünger als 35 Jahre. Vor allem die älteren Beschäftigten verfügen über wichtiges und prozessnotweniges Wissen, das sie sich im Laufe der Jahre angeeignet haben.

Im Jahr 2002 hat das Unternehmen ein langfristiges Programm auf den Weg gebracht, dessen Ziel es ist, das erfahrungsbasierte Wissen der älteren Beschäftigten an jüngere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weiterzugeben. Ausschlaggebend für die Umsetzung des Programms war die Tatsache, dass viele der Beschäftigten in den kommenden Jahren aus Altersgründen aus dem Unternehmen ausscheiden werden. Der enorme Verlust des wertvollen Erfahrungswissens könnte gerade in einem sicherheitsrelevanten und prozessorientierten Bereich wie der Kernenergie ernst zu nehmende Folgen haben, die sich sowohl negativ auf die Produktivität des Stromerzeugers als auch auf die Reaktorsicherheit auswirken könnten.

In dem Programm geht es aber nicht schlicht darum, dass das Wissen von Alt nach Jung transferiert wird. Vielmehr soll eine Arbeitskulture im Unternehmen entwickelt werden, in der der Austausch von Wissen zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern – egal welcher Altersgruppen – Teil des Arbeitsalltages ist.

Das systematisierte Transferprogramm sieht ein zweistufiges Verfahren vor. Zunächst wird auf der Bereichsebene ein Transferplan erstellt, der gleichsam den Rahmen bildet für den Transferprozess auf individueller Ebene zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Zielgruppe des Programms sind in erster Linie Beschäftigte ab einem Alter von 56 Jahren, die in absehbarer Zeit (maximal in neun Jahren) in den Ruhestand überwechseln, und die über relevante implizite Wissensbestände verfügen sowie jüngere Kolleginnen und Kollegen, die als Wissensnehmer in Frage kommen.

Die jeweiligen Bereichsleiter mit Personalverantwortung für etwa 10 bis 25 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter spielen eine zentrale Rolle bei der Umsetzung des Programms. Sie entscheiden zunächst für ihren Bereich, welche Kompetenzen und Wissensbestände strategisch so bedeutsam sind, dass sie dem Unternehmen unbedingt zugänglich sein und zur Verfügung stehen müssen. Entsprechend dieser Analyse wählt der Bereichsleiter aus, wer für einen solchen Transferprozess als „Wissensgeber“ (doyen) und wer als „Wissensneh-

mer“ (disciple) in Frage kommt. Auf dieser Grundlage wird ein Transferplan auf Bereichsebene erstellt, der die folgenden Informationen enthält:

- Die Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (sowohl Wissensgeber als auch Wissensnehmer), die auf Grundlage der Kompetenzanalyse für den Transferprozess ausgewählt werden;
- Die Dauer, die der Wissenstransfer insgesamt in Anspruch nimmt;
- Die zeitlichen Ressourcen (anteilig an der Arbeitszeit), die von den beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für den Transferprozess aufgebracht werden sollen.

Bei der Erstellung des Transferplans soll von den Bereichsleitern unter Effizienz- und Kostengesichtspunkten auch berücksichtigt werden, ob es Alternativen zu dem ressourcenintensiven internen Transferprozess gibt, ob also z.B. das relevante Wissen ausscheidender Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch extern – z.B. durch Beratungsunternehmen – zugekauft werden kann.

Im Anschluss an die Planung des Wissenstransfers auf Bereichsebene wird sodann ein Plan für den konkreten Transferprozess zwischen Wissensgeber und Wissensnehmer festgelegt. Dieser Plan enthält die folgenden Informationen

- Die Personen, die als Wissensgeber bzw. Wissensnehmer agieren;
- Die jeweils konkret einzubringenden zeitlichen Ressourcen und die Zeitdauer des Transferprozesses insgesamt;
- Die Kompetenzen und Wissensbestandteile, die transferiert werden sollen;
- Methoden des Wissenstransfers;
- Planung der einzelnen Aktivitäten.

Für den konkreten Prozess des Wissenstransfers haben sich zwei dialog- und handlungsorientierte Transfer- bzw. Lernmethoden durchgesetzt: zum einen die Rollenübernahme (Supervision) und zum anderen das parallele Arbeiten in Doppelbesetzung. Bei der Methode der Rollenübernahme übernimmt der Wissensnehmer unter Anleitung und Beobachtung des Wissensgebers dessen Rolle und entwickelt gleichsam arbeitsbezogen die notwendigen Kompetenzen. Bei Doppelbesetzung arbeiten beide – Wissensgeber und Wissensnehmer – gemeinsam am gleichen Arbeitsplatz und können sich hier über Arbeitsprozesse und möglicherweise auftretende Probleme unmittelbar austauschen.

Dieser Prozess wird durch eine formative Evaluation begleitet. In Reflexionsgesprächen wird das Vorgehen von Wissensgeber und Wissensnehmer bewertet und bei Bedarf in Absprache mit der Bereichsleitung verändert.

In einer ersten Welle wurden 40 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Alter von 56 Jahren und älter für Transferprozesse ausgewählt, die über strategisch und prozessrelevantes Wissen verfügen. Für jeden dieser Mitarbeiter bzw. für jede dieser Mitarbeiterinnen wurde in Gesprächen ermittelt, wann der Eintritt in die Rente erfolgen wird, um den Zeithorizont für den Transferprozess abschätzen zu können.

Die ersten vier konkreten Transferprozesse wurden im Jahr 2003 gestartet, weitere fünf im Jahr darauf. Die restlichen etwa 30 Prozesse begannen in den Jahren von 2005 bis 2008. Für einen Transferprozess wird vom Unternehmen die Mindestdauer von drei Jahren veranschlagt.

Besondere Bedeutung kommt nach Aussagen des Unternehmens einer sorgfältigen Planung des Transferprozesses auf der Ebene der Wissensgeber und Wissensnehmer zu, da sich hier entscheidet, wie erfolgreich Wissen vermittelt werden kann. Daher ist eine Begleitung des Prozesses mit regelmäßigem Feedback erforderlich.

Vom Unternehmen werden mehrere positive Auswirkungen der Maßnahme berichtet. Zum einen konnte durch den Wissenstransfer wichtiges und unverzichtbares Wissen auf Dauer gesichert werden. Zum Zweiten ist durch den Dialog mit den älteren Beschäftigten ein Gespräch darüber in Gang gekommen, wie sich diese Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Zukunft im Unternehmen vorstellen. Nicht zuletzt aufgrund der ihnen gegenüber entgegengebrachten Wertschätzung hat sich gezeigt, dass viele dieser Beschäftigten auch gerne über das 65. Lebensjahr hinaus für das Unternehmen tätig sein möchten.

Als problematisch wurde erachtet, dass die Bereichsleiter die alleinige Verantwortung für die Identifikation und Auswahl der Wissensgeber haben, da ihnen zum einen möglicherweise der Gesamtüberblick über das prozessrelevante Wissen fehlt und zum anderen Personen, die ebenfalls über für den entsprechenden Bereich relevantes Wissen verfügen, in anderen Bereichen tätig sind. Darüber hinaus gestaltet sich die Evaluation der Transferprozesse als schwierig, da nicht immer unmittelbar geklärt werden kann, ob relevante Wissensbestände als bereits transferiert und gefestigt gelten können. Schließlich wird betont, dass es – vor allem unter ökonomischen Gesichtspunkten – wichtig ist, die zeitlichen Ressourcen für den Transferprozess festzulegen und einzuhalten.

#### Aspekte guter Praxis im Fallbeispiel D1

Das Fallbeispiel D1 zeichnet sich vor allem durch die starke *Systematisierung des Wissenstransferprozesses* von Alt nach Jung aus. Hierdurch wird es möglich, den Transferprozess in seinem Inhalt, seinem Umfang und seiner Dauer zu planen und die einzusetzenden Ressourcen abzuschätzen.

Mit Blick auf die verwendeten Methoden ist insbesondere auf die *dialogorientierten und arbeitsintegrierten Instrumente des Wissensmanagements* bzw. des Wissenstransfers zu verweisen, die eine bessere Vermittlung des Erfahrungswissens bzw. des impliziten Wissens ermöglichen als datenbankbasierte Instrumente.

#### 7.4.2 Vermittlung von Erfahrungswissen in Weiterbildungskursen (D2)

Auf andere Art und Weise als im eben dargestellten Beispiel C1, aber mit einer ähnlichen Zielrichtung, wurde bei einem belgischen Unternehmen ein Projekt zum Wissensmanagement bzw. Wissenstransfer durchgeführt, bei dem es vor allem um die Sicherung des Erfahrungswissens der älteren Beschäftigten ging. Diese wurden in Weiterbildungskursen für jüngere Beschäftigte als Trainerinnen und Trainer eingesetzt.

Das belgische Chemieunternehmen beschäftigt am Hauptstandort in Belgien etwa 300 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, davon rund 190 in der Produktion. Hier werden vor allem chemische Produkte für die Pharma-, die Automobil-, die Luftfahrt- und die Bauindustrie hergestellt. Nach einer Reihe von Restrukturierungsprozessen, die mit Personalabbau und Einstellungsstopps verbunden waren, ist der Anteil an älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern im Betrieb mittlerweile recht hoch. So sind 70 Prozent der gewerblichen Beschäftigten und 40 Prozent der Beschäftigten in der Verwaltung, Forschung und Entwicklung 45 Jahre oder älter. Das Unternehmen rechnet damit, dass – bei einem durchschnittlichen Renteneintrittsalter von 58 Jahren – in den kommenden zehn bis 15 Jahren ein Großteil der Beschäftigten das Unternehmen aus Altersgründen in Richtung Ruhestand verlassen wird. Dies erscheint vor allem deshalb problematisch, da die chemische Industrie eine prozessorientierte Industrie ist, die stark von dem Erfahrungs- und Berufswissen der älteren Beschäftigten abhängt. Aus diesem Grund hat das Unternehmen Maßnahmen umgesetzt, die auf die Erhaltung und Verbreitung des Erfahrungswissens der älteren, über 50-jährigen Beschäftigten gerichtet sind.

So beteiligte sich das Unternehmen an einem Projekt, das von der Handelskammer Flandern ins Leben gerufen wurde (Knowledge pool 50+). Ziel des Projektes war es, Unternehmen zu befähigen, das betriebsrelevante implizite Erfahrungswissen zu identifizieren, zu dokumentieren und anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zugänglich zu ma-

chen. Zugleich sollte älteren Beschäftigten im Unternehmen als Träger dieses Wissens eine neue Rolle als interne Weiterbildner zukommen.

Bei dem Unternehmen wurde zu diesem Zweck eine ältere Führungskraft (Ingenieur) aus der Produktion von anderweitigen Arbeitsverpflichtungen befreit und mit der Aufgabe betraut, das Projekt für einen bestimmten Fertigungsprozess anzuschieben. Voraussetzung hierfür war zum einen, dass der entsprechende Mitarbeiter über fundierte Kenntnisse des Produktionsprozesses verfügte und zum anderen, dass die Aufgabe vom Mitarbeiter freiwillig übernommen und ein ernsthaftes Interesse an der Mitarbeit im Projekt artikuliert wurde.

Dieser Mitarbeiter war in erster Line dafür verantwortlich, relevantes Erfahrungswissen in Interviews mit den entsprechenden älteren Beschäftigten zu identifizieren, zu erfassen und zu systematisieren. Im Anschluss daran wurden auf der Grundlage der Interviews Weiterbildungskurse vor allem für jüngere Beschäftigte konzipiert.

Dieser erste Projektschritt wurde von den Beschäftigten gut aufgenommen und vom Unternehmen als Erfolg bewertet, weshalb die Maßnahme auch in anderen Teilen in der Produktion umgesetzt wurde. Es fanden sich schnell genügend ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über 50 Jahre, die für die Projektarbeit gewonnen werden konnten. Anders als zu Beginn des Projekts wurden diese Beschäftigten jedoch nicht von ihrer eigentlichen Tätigkeit im Betrieb freigestellt, sondern mussten die zusätzlichen Aufgaben gleichsam während der Arbeitszeit neben dem Tagesgeschäft erledigen. Auch für diese Beschäftigten war die Teilnahme am Projekt freiwillig.

Alle beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (aus der Produktion, der Verwaltung und dem Management) erhielten eine sechstägige Trainer-Schulung, in der praktische und didaktische Fähigkeiten sowie der Umgang mit neuen Medien geschult wurden. Nach dieser Schulung bildeten diese Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen „Erfahrungspool“ und standen gleichsam „Gewehr bei Fuß“, um bedarfsweise – im Unternehmen aber auch extern in anderen Unternehmen – Schulungen für jüngere Beschäftigte durchzuführen und ihr Erfahrungswissen an diese Beschäftigtengruppe weiterzugeben. Im Zuge dieses Projekts wurde von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern eine CD-Rom erstellt, auf der Methoden der Wissensidentifizierung, -erfassung und -weitergabe dargestellt und erläutert werden.

Das Projekt wird heute in gleicher Form – losgelöst von den externen Strukturen des ursprünglichen Projekts – im Unternehmen fortgeführt, da es sich als äußerst erfolgreich erwiesen hat. Positiv hervorgehoben werden insbesondere die hohe Qualität und der starke Praxisbezug der Schulungen. Letzterer kommt vor allem den eher gering qualifizierten Beschäftigten zugute. Für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer selbst, also die älteren Beschäftigten, die aktiv in die Projektarbeit eingebunden sind und waren, bedeutet das

Projekt eine Bereicherung ihres Arbeitsalltags und eine neue Form der Wertschätzung im Unternehmen.

#### Aspekte guter Praxis im Fallbeispiel D2

Anders als im Fallbeispiel D1 findet im Fallbeispiel D2 keine „Pärchenbildung“ für den Wissenstransfer statt. Hier wird das erfahrungsbasierte Wissen der älteren Beschäftigten stattdessen über Weiterbildungskurse den jüngeren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vermittelt. Dabei lassen sich vor allem die folgenden Aspekte guter Praxis identifizieren:

- Freistellung einer verantwortlichen kompetenten Person in der ersten Projektphase;
- Systematisierung des Erfahrungswissens durch Interviews mit älteren Beschäftigten;
- Konzipierung von Weiterbildungskursen zur Vermittlung des Erfahrungswissens auf der Grundlage der Interviews;
- Einsatz von älteren Beschäftigten für die Durchführung der Weiterbildungskurse und Durchführung einer Schulung für die Trainerinnen und Trainer;
- Dokumentation von Methoden der Wissensidentifizierung, -erfassung und -weitergabe auf einer CD-Rom;
- Pilotierung der Maßnahme.

#### 7.4.3 Wissensaufbau und -austausch durch Diversity Management (D3)

Das innovationsorientierte Unternehmen wurde im Jahre 1996 gegründet und ist seit Jahren Technologieführer im Bereich der werkzeuglosen Serienproduktion von Mikrokunststoffbauteilen und Mikrosystemen. Hauptabsatzbranchen sind die Sensortechnik, sowie die Medizin und Life Science. Das Unternehmen mit zwei Standorten in Deutschland vermarktet seine Produkte und Dienstleistungen weltweit.

Das Unternehmen startete 1996 mit fünf Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die zum damaligen Zeitpunkt alle zwischen 25 und 40 Jahre alt waren. Heute beschäftigt das Unternehmen 25 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, davon sind vier älter als 50 Jahre. Die Beschäftigten dieser Altersgruppe wurden alle ab dem Jahr 2000 rekrutiert. Seit Gründung verfolgt das Unternehmen in der Personalpolitik einen Diversity-Ansatz. Das bedeutet, dass den diversifizierten Markt- und Kundenerfordernissen entsprechend großer Wert auf eine vielfältige Mischung innerhalb der Belegschaft gelegt wird.

Wie viele innovative Unternehmen in den 1990er Jahren, so startete auch das Unternehmen des Fallbeispiels mit einem relativ kleinen Team. Die Belegschaftsstruktur gestaltete sich zum damaligen Zeitpunkt recht homogen: Ein fast rein männliches Team (nur eine

Frau) mit demselben kulturellen Hintergrund, aber sich ergänzenden technischen und kaufmännischen Qualifikationen, das sich in der Altersklammer von 25 bis 40 Jahren bewegt. Diese homogene Struktur in der Mitarbeiterschaft entsprach jedoch nicht den vielfältigen Anforderungen des Marktes, denn aufgrund der internationalen Ausrichtung des Unternehmens war klar, dass viele Kunden im Ausland sitzen und in vielen unterschiedlichen Branchen zu finden sein werden. Das Produkt hat also einen diversen Markt angesprochen, der mit dem Gründungsteam noch nicht optimal zu bedienen war.

Ein erster Schritt hin zu mehr Diversifizierung der Belegschaft erfolgte noch im Gründungsjahr und es wurde die Arbeit in geschlechtsgemischten Teams auch bei Führungsfragestellungen realisiert. Seitdem wird das Diversity-Konzept in der Personalpolitik des Unternehmens weiterverfolgt. Dieses Konzept zielt insgesamt darauf ab, Leistung und Lernbereitschaft bei der Einstellungsentscheidung in den Mittelpunkt zu stellen. Dies ermöglicht Chancen für Neu- und Quereinsteiger (Frauen, Migrantinnen und eben auch ältere Arbeitnehmer). Darüber hinaus ist es das Ziel des Unternehmens, kontinuierlich eine Mischung der verfügbaren Qualifikationen im Unternehmen zu erreichen, um unterschiedliche Kundenbedürfnisse und -wünsche flexibel und kompetent bedienen zu können.

In einer Phase starken Wachstums konnten im Jahr 2002 eine Reihe von Einstellungen vorgenommen werden. Neben jüngeren, unter 20-jährigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wurden im Rahmen dieser Einstellungswelle auch vier ältere, über 45-jährige Mitarbeiter eingestellt, wobei neben einer Altersmischung auch auf eine Mischung der Qualifikationen Wert gelegt wurde (Ingenieure, Techniker, Meister, Facharbeiter und kaufmännische Kräfte).

Das Arbeiten bei dem Unternehmen erfordert aufgrund unterschiedlicher und wechselnder Kundenbedürfnisse ein permanentes Lernen. Durch eine Mischung der Teams und durch die gemeinsame Arbeit und konkrete Projektverantwortung soll neben der komplementären Nutzung von Fähigkeiten und Kompetenzen auch der Wissenstransfer zwischen den Beschäftigten befördert sowie der Abbau von Vorurteilen erreicht werden. Dieses kontinuierliche, gemeinsame und wechselseitige Lernen im Prozess der Arbeit realisiert sich über eine sogenannte „Nutzenpartnerschaft“. Das bedeutet, dass der konkrete Austausch von Wissen und Erfahrungen immer in beide Richtungen laufen muss und beide, sowohl Wissensgeber als auch Wissensnehmer, dabei vom Wissensaustausch profitieren müssen. Nicht nur die Älteren lernen dabei von den Jüngeren die neusten Technologien kennen, sondern auch die Jüngeren lernen von den älteren Mitarbeitern bestimmte Fähigkeiten, wie z.B. in der Ablaufplanung oder der Projektorganisation.

Das bedeutet allerdings nicht, dass das Unternehmen ein konfliktfreier Raum ist. Zentral für eine gelingende Zusammenarbeit im Team sind zunächst der Abbau von Barrieren und die Überwindung von Vorurteilen nicht nur zwischen den Generationen, sondern

auch zwischen weiteren Mitarbeitergruppen. Die Jüngeren hatten zunächst Vorbehalte in Bezug auf die Einstellung älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Es wurde befürchtet, dass die Älteren ihnen gegenüber, die bereits seit längerer Zeit im Unternehmen arbeiten, einen Führungsanspruch geltend machen könnten. Umgekehrt hatten die Älteren, gerade wenn sie zuvor in Großunternehmen tätig waren, Zweifel daran, ob sie wirklich noch gebraucht würden und ob sie schnell genug in den Umgang mit neuen Technologien hineinwachsen würden. Hier war es insbesondere die Aufgabe der Führungskräfte, in Gesprächen und Diskussion ein Klima gegenseitigen Respekts und eines produktiven Miteinanders zu schaffen.

Die Geschäftsführerin des Unternehmens berichtet, dass in Bezug auf das Lernen von technischen Inhalten zwischen Jüngeren und Älteren keine Unterschiede festzustellen seien. Differenzen seien jedoch hinsichtlich des sozialen Lernens bzw. der sozialen Kompetenz zu beobachten. Waren die Älteren vor der Arbeitslosigkeit in großbetriebliche rigide Strukturen mit rein männlicher Führungskultur eingebunden, die nur wenig Raum für eigeninitiatives Handeln lassen, so fällt die Integration in das innovative und leistungsorientierte Milieu des Unternehmens mit seinem geschlechtergemischten Geschäftsführerteam durchaus nicht immer leicht. Um hier eine Hilfestellung zu leisten, hat Unternehmen diesen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein Mehr an Struktur angeboten. So wurden in den Gründungsjahren Teamleiterfunktionen eingerichtet und Unternehmensleitlinien entwickelt.

Für die älteren Beschäftigten bedeutet diese Personalpolitik des Unternehmens zweierlei: Zum einen ermöglicht ihnen diese Einstellungspraxis, wieder einen neuen Arbeitsplatz zu finden – selbst im fortgeschrittenen Alter. Zum anderen wird durch die lernförderliche Gestaltung der Arbeitsbedingungen in Form von gemischten Teams das Lernen in der Arbeit unterstützt und somit die Beschäftigungsfähigkeit erhalten und sogar ausgebaut. Für das Unternehmen bedeutet eine gemischte Belegschaft, dass komplementäre Wissensbestände zusammengeführt und ausgetauscht werden können, so dass hierdurch ein organisationaler Lernprozess in Gang kommt.

#### Aspekte guter Praxis im Fallbeispiel D3

Das Unternehmen im Fallbeispiel D3 setzt bei seinen Maßnahmen zum Wissensmanagement vor allem auf Vielfalt in der Belegschaft (unter anderem nach Alter, Geschlecht, kulturellem Hintergrund, Qualifikation), um unterschiedliche Kompetenzen, Wissens Elemente und Erfahrung integrieren zu können. Für Ältere bedeutet eine solche Personalpolitik, dass sie aufgrund ihrer erfahrungsbasierten Kompetenzen bei Einstellungen des Unternehmens berücksichtigt werden.

Neben der Rekrutierung bilden die altersgemischten Teams ein Schlüsselement im internen Wissensmanagement, da hier die komplementären Wissensbestände von ältere-

ren und jüngeren Beschäftigten zusammengeführt werden können. Positiv ist hieran vor allem, dass in den Teams über so genannte Nutzenpartnerschaften ein gegenseitiges Lernen und nicht nur ein einseitiger Wissenstransfer stattfindet.

Die Aufgabe der Führungskräfte ist es in diesem Zusammenhang, durch Gespräche und Diskussionen, mögliche intergenerationelle Konflikte und (Alters-)Stereotype abzubauen.

#### 7.4.4 Beteiligungsorientierte Kompetenz- und Organisationsentwicklung mit altersgemischten Gruppen (D4)

Auch in dem nachfolgenden Beispiel ist die Kooperation von Beschäftigten verschiedener Altersstufen von Bedeutung. In altersgemischten Kleingruppen werden von den Beschäftigten arbeitsbezogene Problemstellungen diskutiert und Lösungen erarbeitet.

Der finnische Backwarenhersteller ist Marktführer in der baltischen Region und kann auf eine lange Geschichte zurückblicken. Bereits vor 150 Jahren wurde das Unternehmen gegründet. In Finnland unterhält das Unternehmen insgesamt 14 Bäckereibetriebe, weitere Bäckereien finden sich in Estland, Lettland, Litauen und in Schweden.

Insgesamt beschäftigt das Unternehmen in diesen Betrieben etwa 3.500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, wobei 43 Prozent (etwa 1.500) hiervon in den finnischen Betrieben beschäftigt sind, auf die sich auch die nachfolgend beschriebene Maßnahme bezieht.

In den finnischen Betrieben sind mehr Frauen (etwa 900) als Männer beschäftigt (etwa 600). Die Altersstruktur der Beschäftigten ist relativ ausgeglichen. Auch in den höheren Altersgruppen (50 bis 59 Jahre) sind anteilig etwa gleich viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt wie in den jüngeren. Erst in der höchsten Altersgruppe ab 60 Jahre ist eine, dann allerdings recht deutliche, Abnahme zu verzeichnen.

Bei dem Unternehmen wurden in den letzten Jahren zwei Maßnahmen eingeführt und umgesetzt, die in enger Verbindung zur Frage des Wissensmanagements angesichts des demographischen Wandels zu sehen. Dabei handelt es sich um das Kleingruppenmodell (small team model) und ein Mentorenprogramm.

Das Kleingruppenmodell wird als Teil des Wissensmanagements des Unternehmens betrachtet. Hierbei geht es darum, das Erfahrungswissen insbesondere der älteren Beschäftigten in konkret-arbeitsbezogene Problemlösungsprozesse einzubringen. Damit ist das Kleingruppenmodell gleichzeitig ein Instrument zur Organisationsentwicklung und zum dialogorientierten Wissenstransfer zwischen den Beschäftigten.

Die Kleingruppenmodelle sind mittlerweile in allen finnischen Betrieben umgesetzt. Beschäftigtengruppen von etwa fünf bis acht Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern treffen sich

alle zwei Wochen und diskutieren dort arbeitsbezogene Fragestellungen. Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter ist dazu aufgefordert, an mindestens drei Treffen im Jahr teilzunehmen. Die jeweiligen Gruppen werden in Abhängigkeit der Schichtpläne von den Betriebsleitern vor Ort zusammengestellt, so dass die Produktion während der Sitzungen möglichst weiterlaufen kann. Wenn es notwendig ist, wird jedoch die Produktion für die Zeit des Treffens eingestellt. Dies zeigt bereits, dass das Kleingruppenmodell im Rahmen der Personalpolitik einen recht hohen Stellenwert hat.

Für die Treffen gibt es nur wenige thematische Vorgaben. Die zu besprechenden Themen und Probleme können von den Beschäftigten selbst im Vorfeld des Treffens vorgeschlagen werden. So werden z.B. in den Kleingruppen insbesondere arbeitsbezogene Probleme wie Arbeitstechniken, Arbeitszufriedenheit, Arbeitsgestaltung, Arbeitsunfälle, Betriebsklima oder Weiterbildungsmöglichkeiten diskutiert. Doch es bleibt nicht allein bei der Diskussion. Das Kleingruppenmodell hat – trotz seiner thematischen Offenheit – eine recht rigide Struktur, die die Nachhaltigkeit der Maßnahme sicherstellen soll. Es wird stark lösungsorientiert vorgegangen: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diskutieren ein Problem, entwickeln gemeinsam eine Lösung, die von allen getragen wird, und einigen sich auf Aufgaben, Zuständigkeiten und feste Termine zur Erfüllung der Aufgaben. Schließlich wird im Betrieb veröffentlicht, welche Aufgaben angegangen bzw. welche Probleme gelöst wurden. Dies trägt nach Aussage der Personalmanagerin enorm zur Veränderungsmotivation der Beschäftigten bei. So wurden in einem Betrieb in Lappland in zwei Jahren insgesamt 208 unterschiedliche Probleme in den Kleingruppen behandelt, wovon 202 gelöst werden konnten.

Über die eben genannten arbeitsbezogenen Fragestellungen hinaus werden auf Anregung des Personalmanagements von den Beschäftigten auch unternehmensstrategische Fragestellungen diskutiert. Dadurch soll zum einen das Wissen der Beschäftigten stärker als bisher bei strategischen Entscheidungen berücksichtigt werden, und zum anderen zielt diese Beteiligungsorientierung auf die Verbesserung der Kommunikation zwischen den Beschäftigten und dem Management. Ebenso ist es für die Kleingruppen obligatorisch, die Ergebnisse der Arbeitszufriedenheitsbefragung zu diskutieren.

An der Konzeption und Umsetzung des Kleingruppenmodells war neben dem Management und der Arbeitnehmervertretung auch eine externe wissenschaftliche Beratungsinstitution beteiligt. Das Institut war vor allem mit den für die Umsetzung des Kleingruppenmodells erforderlichen Qualifizierungen von Führungskräften und Beschäftigten beauftragt.

Um dem Kleingruppenmodell auch und gerade für die Führungskräfte eine hohe Priorität zu verschaffen, wurde das Modell in das bestehende Managementsystem integriert und wirkt sich auf die Prämienzahlung aus. Ein Teil der Prämien für die Führungskräfte wird nur dann ausgezahlt, wenn die Kleingruppen im Betrieb realisiert werden. Der Erfolg

wird daran bemessen, ob und wie oft die Kleingruppen zusammenkamen und wie viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter daran beteiligt waren.

Das Kleingruppenmodell wird vom Management, von der Arbeitnehmervertretung als auch von den Beschäftigten selbst positiv bewertet. Das Unternehmen wurde im Jahr 2005 zum besten Zulieferer für den Einzelhandel gewählt. Die Arbeitnehmervertretung ist der Auffassung, dass dieser Umstand nicht zuletzt dem Kleingruppenmodell geschuldet ist, da Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit miteinander korrelieren würden. Beide Werte sind nach Einführung des Kleingruppenmodells im Vergleich zu 2004 enorm gestiegen, wie die Mitarbeiter- und Kundenbefragung gezeigt haben. Die verbesserte Qualität der Arbeit zeigt sich auch in der Ausschussquote, die von elf auf vier Prozent gesunken ist. Des Weiteren sind ebenfalls der Krankenstand als auch die Reklamationen gesunken.

Ähnlich wie das Kleingruppenmodell ist auch das Mentorenmodell darauf ausgerichtet, das Erfahrungswissen insbesondere der älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Rahmen eines dialogorientierten Wissenstransfers stärker für andere, jüngere Beschäftigte und das Unternehmen nutzbar zu machen. Bei der Einführung des Mentorenmodells wurde das Unternehmen von einem finnischen Rentenversicherungsträger unterstützt.

Das Mentorenmodell sieht vor, dass Paare von jüngeren und älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gebildet werden. Diese Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter treffen sich über ein Jahr jeden Monat, um relevantes Wissen auszutauschen, wobei der Schwerpunkt darauf liegt, dass ältere Beschäftigte, die das Unternehmen in absehbarer Zeit verlassen, ihr Wissen an die jüngeren Beschäftigten weitergeben. Mittlerweile gibt es im Unternehmen insgesamt 30 Paare, die über die einzelnen Betriebe verteilt sind.

#### Aspekte guter Praxis im Fallbeispiel D4

Das letzte Beispiel in der Dimension Wissensmanagement hat mit dem Kleingruppenmodell gute Erfolge erzielt. So konnten einerseits die Ausschussquote und Kundenzufriedenheit und andererseits die Mitarbeiterzufriedenheit im Zuge der Umsetzung des Modells gesteigert werden. Als besonderer Aspekt der guten Praxis steht dabei die Beteiligungsorientierung der Maßnahme im Vordergrund. So diskutieren die Beschäftigten selbst als betriebsinterne Experten in Sachen Arbeit über arbeitsbezogene Problemstellungen und führen selbständig Lösungen herbei. Damit führen die in den Diskussionen angestoßenen Kompetenzentwicklungsprozesse in der Konsequenz zu Organisationsentwicklungsprozessen, bei denen insbesondere auch das betriebliche Erfahrungswissen der älteren Beschäftigten eine große Rolle spielt.

Ein weiterer bedeutender Aspekt guter Praxis ist die Form, wie in dem Fallbeispiel die Nachhaltigkeit des Kleingruppenmodells gesichert wird. So ist die Umsetzung in das Zielvereinbarungssystem der Führungskräfte integriert. Das bedeutet, dass ein Teil der

Prämienzahlung direkt von der Umsetzung der Maßnahme abhängt.

Weitere Aspekte guter Praxis sind:

- Schulung der Beschäftigten für das Gruppenmodell und strukturiertes Vorgehen bei der Gruppendiskussionen;
- Altersmischung der Gruppen und selbstorganisierte Planung und Durchführung;
- Zeitnahe Umsetzung der mitarbeiterseitig vereinbarten Lösungen;
- Kooperation mit einem wissenschaftlichen Beratungsinstitut und den Arbeitnehmervertretern;
- Evaluation der Maßnahme über Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit/Ausschussquote;
- Systematische Zusammenarbeit von Jung und Alt im Patenmodell.

#### 7.4.5 Zusammenfassung

Die vier Fallbeispiele haben gezeigt, dass im Zuge demographischer Veränderungsprozesse und insbesondere angesichts des drohenden altersbedingten Ausscheidens großer Beschäftigtengruppen bereits in naher Zukunft den Maßnahmen zum Wissensmanagement und zum Wissenstransfer eine große Bedeutung zukommt. In den Fallbeispielen kommen vor allem arbeitsbezogene und dialogorientierte Formen des Wissenstransfers zum Einsatz, da durch den direkten Austausch der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und den konkreten Arbeitsbezug die Transferqualität insbesondere der impliziten Wissensbestände erhöht werden kann.

Der Vorteil dieser Maßnahmen für die Organisationen ist offensichtlich: insbesondere das prozess- und produktionsrelevante erfahrungsbasierte Wissen der älteren Beschäftigten kann über die Maßnahmen des Wissenstransfers dem Unternehmen zugänglich und verfügbar gemacht werden – unabhängig von der älteren Mitarbeiterin oder dem älteren Mitarbeiter. Gelingt der Transferprozess, so muss die organisationale Wissensbasis selbst bei Ausscheiden der entsprechenden Beschäftigten keine Verluste hinnehmen. Darüber hinaus zeigen die Fallbeispiele D3 und D4, dass der Transferprozess sich nicht nur einseitig vollziehen sollte, sondern dass sich insbesondere durch die Kombination und Integration komplementärer Wissens Elemente unterschiedlicher Generationen in altersgemischten Teams und Gruppen Gewinne für die Organisation ergeben.

Aber auch die Beschäftigten profitieren von den durchgeführten Maßnahmen. So wird ihren Kompetenzen und ihrem Wissen im Unternehmen eine stärkere Wertschätzung entgegengebracht. Darüber hinaus ist der Wissenstransferprozess für viele der älteren

Beschäftigten mit einer neuen Rolle in der Organisation verbunden, da sie nunmehr als Wissensvermittler bzw. -vermittlerin auftreten. Ein weiterer positiver Aspekt betrifft vor allem die Fallbeispiele D3 und D4. Hier sind sie nicht nur Wissensvermittler bzw. -vermittlerin, sondern gleichermaßen Wissensnehmer bzw. -nehmerin, da sie gleichberechtigt mit anderen Beschäftigten in altersgemischten Teams arbeiten und lernen bzw. in altersgemischten Kleingruppen arbeitsbezogene Probleme diskutieren und Lösungen entwickeln. In beiden Fällen ist davon auszugehen, dass intergenerationelle Lernprozesse angeschoben werden und vor allem Ältere ihre Wissensbestände im Austausch mit jüngeren aktualisieren können.

#### 7.5 LAUFBAHNGESTALTUNG

Eine altersgerechte Laufbahngestaltung bietet zum einen die Möglichkeit, die spezifischen Kompetenzen älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer besser für die Organisation nutzbar zu machen, da sie an Stellen eingesetzt werden, an denen das Know-how und die Erfahrungen Älterer benötigt werden (Passung). Zum anderen kann über die Laufbahngestaltung vor allem bei Berufen mit hohen Belastungen und einer nur begrenzten Tätigkeitsdauer ein Berufs- oder Tätigkeitswechsel in weniger belastende Tätigkeiten realisiert werden. Charakteristisch ist dabei der präventive Charakter der Laufbahngestaltung, denn es geht in den meisten Fällen darum, eine Veränderung zu realisieren, bevor die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit negativ beeinträchtigt wird. Bei den für diese Dimension ausgewählten Fallbeispielen spielen unterschiedliche organisationale und individuelle Motivlagen eine Rolle für die Umsetzung von Maßnahmen guter Praxis im Bereich der Laufbahngestaltung. Die Fallbeispiele sind in der folgenden Übersicht dargestellt:

**Übersicht 10: Fallbeispiele in der Dimension „Laufbahngestaltung“**

<b>Bez.</b>	<b>Maßnahme</b>	<b>Land</b>	<b>Unternehmen</b>
<b>E1</b>	Präventiver Berufswechsel	Deutschland	Justizvollzugsdienst mit 250 Beschäftigten
<b>E2</b>	Individuelle Laufbahnplanung für ältere Beschäftigte	Deutschland	Technologiekonzern mit 164.000 Beschäftigten in Deutschland
<b>E3</b>	Kompetenzorientierte Laufbahnentwicklung	Deutschland	Handwerkbetrieb mit 25 Beschäftigten
<b>E4</b>	Fachkarrieren in der Krankenpflege	Österreich	Gesundheitsdienstleister mit 32.000 Beschäftigten

### 7.5.1 Präventiver Berufswechsel vom Justizvollzugsdienst in die Verwaltung (E1)

Das erste hier dargestellte Fallbeispiel stammt aus einer öffentlichen Verwaltung in Deutschland, genauer dem Justizvollzugsdienst, und zeigt, wie in einem Beruf mit stark belastenden Tätigkeiten bereits frühzeitig ein Berufs- bzw. Laufbahnwechsel eingeleitet werden kann.

Im allgemeinen Vollzugsdienst der Landes- und Kommunalverwaltung sind 248 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (ohne Verwaltung, Sozialdienst, pädagogischer Dienst) beschäftigt. Hier beträgt der Anteil der über 50-jährigen Beschäftigten knapp 28 Prozent, der Altersdurchschnitt liegt bei etwa 42 Jahren. Die Beamtinnen und Beamten des Vollzugsdienstes gewährleisten in den Vollzugsanstalten den sicheren Strafvollzug und sind für die Beaufsichtigung und Betreuung der Gefangenen zuständig.

Im Zuge der Umsetzung des damals entwickelten Personalmanagementkonzepts der übergeordneten Landes- und Kommunalverwaltung wurde im Jahre 2000 ein Modellvorhaben mit dem Justizressort entwickelt, nach dem Beschäftigte, die eine langjährige Tätigkeit im allgemeinen Vollzugsdienst nachweisen, im Rahmen des ressortübergreifenden Fortbildungsprogramms des Senators für Finanzen berufsbegleitend in zweieinhalb Jahren zu Verwaltungsfachangestellten ausgebildet werden können.

Hintergrund für diese Maßnahme war, dass die Zahl der justizvollzugsdienstuntauglichen Beamtinnen und Beamten in den letzten Jahren stetig angestiegen und ein gesundes „Altern im Beruf“ oftmals nicht möglich ist. So schieden etwa 15 bis 20 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter pro Jahr aus dem Justizvollzugsdienst wegen Dienstuntauglichkeit aus (zwischen 6 und 8 Prozent). Die Ursachen hierfür wurden in den hohen beruflichen Belastungen gesehen. Hierzu zählen insbesondere:

- die besondere Situation, gesellschaftlich verhängte Sanktionen vollziehen zu müssen,
- die schwierige Klientel (viele ausländische Strafgefangene mit wenigen Deutschkenntnissen, Drogenabhängige),
- der Schicht- und Wochenenddienst,
- die steigenden Arbeitsbelastungen aufgrund von Rationalisierungsmaßnahmen bzw. Personalabbau,
- keine bzw. nur eingeschränkte Möglichkeiten beruflicher Veränderungen,
- die besondere Situation, de facto selbst für die Dauer des Dienstes weggeschlossen zu werden sowie
- die geringe gesellschaftliche Anerkennung gegenüber anderen Vollzugstätigkeiten.

Das gängige Verfahren im Falle der Dienstuntauglichkeit erwies sich sowohl für die Verwaltung als auch für die betroffenen Beamtinnen und Beamten als ungünstig. Zunächst

wurde geprüft, ob die entsprechende Person noch in einem anderen Bereich der Anstalt eingesetzt werden kann. War dies nicht möglich, so wurde geprüft, ob die Person im gleichen Ressort, also im Justizressort eingesetzt werden kann. Fand sich auch hier keine adäquate Stelle, so wurde – wie in den meisten Fällen – ressortübergreifend nach einer Stelle gesucht. Hier folgte dann eine grundsätzlich einjährige arbeitsintegrierte Unterweisung (Vollzeit bei voller Bezahlung) für den mittleren allgemeinen Verwaltungsdienst. Diese Unterweisung wurde von einem Kollegen bzw. einer Kollegin vorgenommen und war nicht formalisiert. Nach erfolgreichem Verlauf der Unterweisungszeit wurde den Beamtinnen und Beamten im Rahmen des Laufbahnwechsels ein Amt des mittleren allgemeinen Verwaltungsdienstes übertragen. Die Qualität der Unterweisung war dabei, da nicht formalisiert, stark abhängig von dem oder der Unterweisenden.

Um sowohl die Verwaltung finanziell zu entlasten als auch um den Beschäftigten im Sinne einer stärkeren Erwerbsverlaufsorientierung und einer „zweiten Karriere“ eine neue Perspektive aufzuzeigen, wurde das Modellvorhaben zur berufsbegleitenden Qualifizierung für Beamtinnen und Beamte des mittleren Justizvollzugsdienstes angeschoben. Damit wird nun ein beruflicher Wechsel zu einem Zeitpunkt gefördert, an dem noch keine Einschränkungen in der Diensttauglichkeit aufgetreten sind. Es handelt sich hierbei um die Vorbereitung auf die Abschlussprüfung für den Ausbildungsberuf „Verwaltungsfachangestellter“ bzw. „Verwaltungsfachangestellte“.

Die Qualifizierungskurse wenden sich an Beamtinnen und Beamte des mittleren Justizvollzugsdienstes, die über keine verwaltungsspezifische Berufsausbildung verfügen und dadurch in ihrer Einsatzfähigkeit und Mobilität im öffentlichen Dienst eingeschränkt sind. Ihnen soll eine breit angelegte Grundbildung vermittelt werden, die die vorhandenen berufspraktischen Kenntnisse einbezieht. Der Qualifizierungskurs und die erfolgreiche Teilnahme an der Abschlussprüfung befähigen zu einer Verwaltungstätigkeit in der Funktionsebene des mittleren allgemeinen Verwaltungsdienstes.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer erhalten damit die Möglichkeit, sich im Sinne einer zweiten Karriere beruflich zu verändern, wobei die Vermittlung innerhalb der Verwaltung durch das Personal- und Servicecenter, der verwaltungsinterne Vermittlungsagentur für den internen Arbeitsmarkt, unterstützt wird.

Die Qualifizierung ist berufsbegleitend über zweieinhalb Jahre angelegt und hat insgesamt einen Umfang von 830 Stunden. Dabei wird Wissen in den folgenden drei Feldern vermittelt:

- Verwaltungsbetriebswirtschaftslehre
- Personalwesen
- Verwaltung und Recht

Da die Beamtinnen und Beamten im mittleren Justizvollzugsdienst im Schichtdienst arbeiten und somit eine kontinuierliche berufsbegleitende Weiterbildung nicht möglich ist, wird die Qualifizierung in verblockter Form, jeweils einmal im Monat eine Kompaktwoche Unterricht, angeboten. Für den Fortbildungszeitraum wurden vom Finanzsenator Haushaltsmittel für die Einstellung von zwei Entlastungskräften zusätzlich bereitgestellt, um das Fehlen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer kompensieren zu können. Die finanziellen Vorteile der Initiative liegen auf der Hand: Den Kosten für die Entlastungskräfte über den Qualifizierungszeitraum von zweieinhalb Jahren stehen die möglichen Einsparungen für sonst durchzuführende Unterweisungen beziehungsweise Umschulungen im Falle der Dienstunfähigkeit gegenüber. Statt dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, dienstunfähig geworden, betreut werden müssen, werden sie nun durch die Qualifizierung befähigt, sich selbst frühzeitig um eine geeignete neue Stelle zu kümmern und damit auch Verantwortung für ihren eigenen Erwerbsverlauf zu übernehmen.

Zugleich bedeutet die Umschulung selbst für die Teilnehmenden eine bedeutsame entwicklungsförderliche berufliche Veränderung. Nicht zuletzt erhält auch die Tätigkeit im Justizvollzug, wenn sie mit der Chance auf einen möglichen Berufswechsel ausgeübt wird, einen angenehmeren Charakter.

Bedingung für eine Teilnahme an dem Programm ist eine mindestens zehnjährige Dienstdauer im mittleren Justizvollzug. Zudem dürfen die Bewerberinnen und Bewerber nicht älter als 50 Jahre alt sein. Diese Zugangsvoraussetzungen wurden gemeinsam mit dem Personalrat vereinbart. Idee und Konzept für diese innovative und lebenslauforientierte Maßnahme stammen aus der Abteilung Personal- und Verwaltungsmanagement des Senators für Finanzen.

Der Qualifizierungskurs startete im Februar 2003 und endete im September 2005. Insgesamt haben sich 20 Beamtinnen und Beamte des mittleren Justizvollzugsdienstes für den Kurs beworben, was zeigt, das es hier durchaus einen starken Bedarf gibt. Von den 20 Bewerberinnen und Bewerbern wurden zehn ausgewählt. Das Durchschnittsalter lag bei Beginn der Maßnahme bei 38 Jahren. Die Auswahl der 10 Teilnehmerinnen und Teilnehmer erfolgte durch einen Einstellungstest. Hierzu wurde der Einstellungstest für Auszubildende modifiziert; die Fragen bezogen sich eher auf Allgemeinwissen.

Neun der zehn Teilnehmenden haben die Abschlussprüfung bestanden, ein Teilnehmer ist im Verlauf aus der Maßnahme ausgeschieden. Da die Qualifizierungsmaßnahme erst kurz vor dem Erhebungszeitpunkt abgeschlossen wurde, lässt sich der Erfolg der Maßnahme nicht ausreichend bewerten. Jedoch konnten bereits zwei Teilnehmer, die im Verlauf der Maßnahme justizvollzugsdienstuntauglich wurden, mit ihrer Qualifizierung zum Verwaltungsfachangestellten eine neue Stelle in einem anderen Verwaltungsbereich antreten.

### Aspekte guter Praxis im Fallbeispiel E1

Ein wesentlicher Aspekt guter Praxis im Fallbeispiel E1 ist die Tatsache, dass sich der Umgang mit dem Thema Diensttauglichkeit gewandelt hat und nunmehr in der Verwaltung ein *präventiver* und nicht mehr ein kompensatorischer Ansatz verfolgt wird. Das bedeutet, dass den Beschäftigten ein Berufswechsel bzw. die Vorbereitung darauf, zu einem Zeitpunkt ermöglicht wird, zu dem noch keine Einschränkungen in der Leistungsfähigkeit aufgetreten sind.

Als weiteres wesentliches Element guter Praxis muss hier die *berufsbegleitende zertifizierte Qualifizierung* genannt werden, die so organisiert ist, dass sie die spezifischen Arbeitszeiten der Beschäftigten im Justizvollzugsdienst berücksichtigt.

### 7.5.2 Individuelle Laufbahnplanung für ältere Beschäftigte (E2)

Zielgruppe der Maßnahme guter Praxis im folgenden Fallbeispiel sind qualifizierte ältere Angestellte. Für diese Gruppe wurde ein Workshopkonzept entwickelt, das ihnen die Möglichkeit gibt, ihre eigene berufliche Situation zu reflektieren und auf dieser Grundlage weitere Schritte zu planen.

Das Fallbeispiel stammt aus einem großen deutschen Technologiekonzern, der weltweit etwa 430.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt, 164.000 davon in Deutschland. Die Altersstruktur des Unternehmens zeigt einen mittelalterzentrierten Aufbau. Im Jahr 1998 lag das Durchschnittsalter ungefähr bei 40 Jahren, im Jahr 2005 bei ca. 45 Jahren.

Ausgangspunkt für die Aktivitäten im Unternehmen war, dass den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Bereichs Forschung und Entwicklung spezielle Einführungs- und Unterstützungskurse mit betriebswirtschaftlicher und persönlichkeitsfördernder Ausrichtung angeboten wurden, um sie zu befähigen, innerhalb des Unternehmens selbstständig Projekte und die entsprechenden Finanzierungen zu entwickeln und umzusetzen. Dieses Wissen und entsprechende Erfahrungen sollten zukünftig auch relevant für die individuelle Entwicklung und Karriere der Beschäftigten in der Abteilung sein. Daraufhin zeigten sich die älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Abteilung irritiert, da ihnen kein vergleichbares Angebot gemacht wurde, obwohl viele von ihnen sich als Hochqualifizierte in einer Karrieresackgasse befanden. Die Personalentwicklung, so die Kritik, sei vielfach eher auf die jüngeren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausgerichtet

Das Unternehmen zog Konsequenzen aus dieser Kritik und stellte die Maßnahmen im Bereich der Personalentwicklung auf den Prüfstand. In einer Mitarbeiterbefragung des Bereichs Technik (etwa 2.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) zeigte sich, dass vor

allem die Gruppe der über 40-Jährigen unzufrieden war. Konkret bemängelten sie die nur geringen Entwicklungsmöglichkeiten, eine ungenügende Beachtung der individuellen Fähigkeiten und zu wenig Freiraum bei der Arbeit. Darüber hinaus zeigte sich eine geringe Motivation – vor allem aufgrund einer unzureichenden Passung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu ihren Aufgaben.

Auf der Grundlage dieser Ergebnisse wurde in Kooperation mit einer Unternehmensberatung ein Workshopkonzept entwickelt und umgesetzt, das sich gezielt mit der weiteren Entwicklung der älteren Beschäftigten auseinandersetzt. Im Rahmen des sogenannten Kompass-Prozesses findet zunächst ein Workshop zur individuellen und beruflichen Orientierung statt, der nach etwa vier Monaten durch ein Reflexionsseminar ergänzt wird. Ziel ist es dabei, ein individuelles Fähigkeitsprofil zu ermitteln, die Beschäftigten selbst die konkreten Umsetzungsschritte für ihre berufliche Zukunft definieren zu lassen und ihnen mehr Verantwortung für die Gestaltung ihrer Arbeitsaufgaben zu geben. Die daraus entstehenden Ziele und Projekte der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter liegen in den Bereichen der individuellen Kompetenzentwicklung, der Wahrnehmung neuer Aufgaben im bisherigen Arbeitsbereich, einem Tätigkeitswechsel innerhalb des Unternehmens, einem externen Wechsel bis hin zu Veränderungen im privaten Lebensumfeld.

Begonnen wird der Prozess mit einer Vorbereitungsphase, in der die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ihre bisherigen Lebens- und Berufsbiographie reflektieren und sich von Kolleginnen und Kollegen, Führungskräften und Kunden ein „360°-Feedback“ über persönliche Stärken und Schwächen einholen. In einem dreitägigen Workshop außerhalb des Unternehmens wird dann eine Potenzialanalyse durchgeführt. Jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin formuliert am Ende des Kurses, unterstützt durch Ideen, Vorschläge und Rückmeldungen aus dem Teilnehmerkreis, einen „persönlichen Gestaltungsplan“ einschließlich konkreter Handlungsschritte zu seiner Umsetzung.

Im Anschluss an den Workshop werden die betriebsbezogenen Vorhaben in Abstimmungsgesprächen mit Führungskräften und Personalmanagement auf ihre Realisierbarkeit hin überprüft. Zentrales Element der Maßnahme ist des Weiteren eine zweitägige Follow-up-Veranstaltung nach ca. vier Monaten. In dieser werden der Projektstand, aufgetretene Schwierigkeiten und Fortschritte reflektiert und gegebenenfalls Handlungsalternativen entwickelt.

Durch den Kompass-Prozess wurden bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern unterschiedlichste Entwicklungsprozesse angestoßen. In der eigenen Abteilung wurden andere Tätigkeiten übernommen (z.B. Aufbau von Kooperationen mit Externen, Neukundengewinnung im Ausland, Aufbau eines Verbindungsbüros im Kosovo) oder aber Beschäftigte wechselten innerhalb eines Unternehmensbereichs, zwischen Bereichen oder auch ins Ausland.

### Aspekte guter Praxis im Fallbeispiel E2

Wesentliches Element guter Praxis ist im Fallbeispiel E2 die *Neuausrichtung der betrieblichen Personalentwicklungs- und Laufbahnpolitik*, die ältere qualifizierte Beschäftigte bisher nicht als Zielgruppe weiterer Entwicklungen einbezogen hat. Erst durch eine *Mitarbeiterbefragung* war es den Beschäftigten möglich, ihre Bedarfe zu artikulieren.

Mit Blick auf die weitere Entwicklung der Maßnahmen sind vor allem die folgenden Aspekte zu betonen:

- Entwicklung eines beteiligungsorientierten Workshopkonzepts zur Standortbestimmung für ältere hochqualifizierte Beschäftigte;
- Kooperation mit einer Unternehmensberatung, die an der Workshopentwicklung beteiligt war;
- Gestaltung des Workshops als ergebnisoffener Prozess mit verschiedenen Entwicklungsoptionen;
- Planung des weiteren Vorgehens.

### 7.5.3 Kompetenzorientierte Laufbahnentwicklung im Handwerk (E3)

Das folgende Fallbeispiel E3 beschreibt eine eher intuitive Laufbahngestaltung, wie sie sich in einem Handwerksbetrieb zeigt. Dabei sind die einzelnen Laufbahnschritte an den zunehmenden Kompetenzen der Beschäftigten orientiert und ermöglichen so einen effektiven Einsatz der Beschäftigten.

Das seit 1926 bestehende Handwerksunternehmen hat seinen Sitz in Nordrhein-Westfalen. Neben der Montage von Sanitäranlagen und Heizungsanlagen im Neubau und im Gebäudebestand, dem Kunden- und Wartungsdienst für Öl- und Gasfeuerung, Sanitär und Abwasseranlagen hat sich der Betrieb auf die Montage von Solaranlagen und Smart-Haus Komponenten (Regeltechnik Spezialanwendungen), Kanal-Kamerauntersuchungen, Wasseraufbereitung und Komplettbäder spezialisiert. Insgesamt sind in dem Unternehmen 27 Handwerker sowie drei Mitarbeiterinnen im kaufmännischen Bereich beschäftigt. Die Handwerker setzen sich aus 18 Mitarbeitern in der Montage, fünf im Kundendienst und vier Auszubildenden zusammen. Das Durchschnittsalter der Monteure liegt bei knapp 36 Jahren, das der Mitarbeiter im Kundendienst bei etwa 41 Jahren. Das Alter der drei im Unternehmen beschäftigten Meister liegt zwischen 40 und 56 Jahren.

Einen bedeutenden Geschäftsbereich des Handwerksbetriebs bildet der Kundendienst. Die insgesamt fünf Kundendienstmitarbeiter betreuen mehr als tausend Heizungsanlagen, wobei sich die Arbeit im Service aufgrund von innovativer Technik mit hoher Komplexi-

tät, laufenden Verschärfungen der gesetzlichen Auflagen und sich wandelnden Kundenwünschen in den letzten Jahren stark gewandelt hat und anspruchsvoller geworden ist. Dieser Trend wird sich wohl auch in Zukunft weiter fortsetzen.

Mit diesen Änderungen haben sich auch die Anforderungen an die Kompetenzen des Kundendiensttechnikers gewandelt. Der Mitarbeiter muss alleine vor Ort Fehlerdiagnosen treffen und Problembehandlungen einleiten. Das dazu erforderliche übergreifende Know-how ist das Ergebnis jahrelanger Erfahrung und beruflichen Lernens. Darüber hinaus benötigt ein Servicemitarbeiter aufgrund des intensiven Kundenkontakts ein hohes Maß an sozialer Kompetenz. Jüngere Beschäftigte sind mit diesen hohen Anforderungen oftmals überfordert, da ihnen sowohl das Erfahrungs- und praktische Handlungswissen als auch die nötige soziale Kompetenz oftmals fehlen. Ältere Mitarbeiter hingegen erfüllen beide Voraussetzungen für diese Tätigkeit, weshalb sie bei dem Handwerksbetrieb überwiegend im Servicebereich zum Einsatz kommen. Jüngere Mitarbeiter sind vor allem in den Feldern Montage im Neubau und im Gebäudebestand (Umbau) tätig.

Die Tätigkeitsfelder Neubau, Umbau im Gebäudebestand und Kundendienst werden dabei als Qualifikations- und gleichermaßen als Laufbahnstufen verstanden, da die Bereiche von zunehmender Komplexität der jeweiligen Arbeitsaufgaben gekennzeichnet sind.

Die Qualifikationsanforderungen der drei Bereiche bauen aufeinander auf. Das Wissen und die Erfahrung des jeweils vorangehenden Bereichs bilden die notwendige Voraussetzung für die nächste Stufe. Im Kundendienst schließlich werden die umfangreichsten Kenntnisse und Kompetenzen verlangt, hier arbeiten nach Aussage des Geschäftsführers „nur unsere erfahrensten Mitarbeiter“. Die körperlichen Belastungen sind im Service geringer als bei der Montage von Anlagen. Dass in diesem Bereich generell ein Arbeiten bis zur gesetzlichen Altersgrenze und darüber hinaus möglich ist, zeigt das Beispiel des Handwerksbetriebs. Insgesamt verließen in den letzten fünf Jahren drei Mitarbeiter das Unternehmen in den Ruhestand. Zwei dieser Mitarbeiter arbeiteten im Kundendienst und waren beim Übergang in die Rente bereits 66 Jahre alt. Das Laufbahnkonzept erstreckt sich über das gesamte Erwerbsleben und beginnt bereits mit der Ausbildung. Die Auszubildenden werden von dem Betrieb übernommen und sukzessive bei ständiger Fort- und Weiterbildung an komplexere Aufgaben herangeführt.

Auch wenn es sich bei den Kundendienstlern um gut ausgebildete und erfahrene Fachkräfte handelt, ist die Fort- und Weiterbildung der Mitarbeiter erforderlich, da sie – anders als die Mitarbeiter, die im Neu- oder Umbaubereich tätig sind – nicht immer mit den neuesten Techniken und Technologien konfrontiert sind, sondern oftmals Problembehandlungen an älteren Anlagen vornehmen, die somit auch mit älteren und zum Teil veralteten Technologien ausgestattet sind. Um auch und gerade die Servicemitarbeiter auf den aktuellen Stand der Technik zu bringen, werden bedarfsbezogen interne Workshops und Schulungen durch eigene Meister und Führungskräfte abgehalten. Hier werden in

einer Mischung von Schulung und Moderation neue branchenbezogene Themen sowie spezifisch bedarfsgerecht aufgearbeitete Problemlösungsstrategien vermittelt. Die Schulungen erhöhen insgesamt die Handlungsflexibilität und -sicherheit der Mitarbeiter bei den Kunden vor Ort.

#### Aspekte guter Praxis im Fallbeispiel E3

Die strategisch-zukunftsorientierte Personalpolitik Handwerksbetriebs zeigt, wie gleichsam *präventiv* durch eine Kombination von Elementen der betrieblichen Laufbahngestaltung und einer konkreten Umsetzung von Qualifizierung im Sinne eines lebensbegleitenden Lernens ein Arbeiten bis ins hohe Erwerbsalter hinein ermöglicht werden kann.

Aufgrund der nur geringen Fluktuationsrate (in den letzten zehn Jahren verließen lediglich zwei Mitarbeiter das Unternehmen) ist es dem Betrieb möglich, die Laufbahngestaltung der Mitarbeiter im Sinne einer Fachkarriere erwerbsbiographiebegleitend von der Ausbildung bis hin zum Übergang in die Rente zu planen und zu organisieren.

Als wesentliches Element guter Praxis ist hier die Orientierung der Laufbahnentwicklung an der erwerbsbiographischen Entwicklung erfahrungsbasierter Kompetenzen zu werten.

#### 7.5.4 Fachkarrieren in der Krankenpflege (E4)

Auch bei dem folgenden Fallbeispiel geht es, ähnlich wie im Fallbeispiel E3, um die Frage einer kompetenzorientierten Laufbahnentwicklung. Allerdings läuft die Entwicklung entlang verschiedener Kompetenzstufen hier nicht gleichsam intuitiv, sondern wurde im Rahmen eines Projekts zunächst entwickelt und dann in einigen Pilotbereichen umgesetzt.

Die Maßnahme des Fallbeispiels E4 wurde bei einem österreichischen Gesundheitsdienstleister umgesetzt, der etwa 32.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern beschäftigt, rund 13.500 davon in der Pflege.

Bereits seit einigen Jahren ist sich die Personalleitung bewusst, dass in Zukunft, betrachtet man die demographische Entwicklung, mehr gut ausgebildetes Pflegepersonal, insbesondere im gerontopsychiatrischen Bereich, benötigt wird. Aus diesem Grund ist die Verlängerung der Verbleibdauer von Pflegekräften im Beruf bzw. der Einrichtung erklärtes Ziel der Personalpolitik. Die Beschäftigtendaten zeigen jedoch, dass im Jahr 2002 lediglich 15 Prozent der Pflegerinnen und Pfleger über 45 Jahre alt waren und nur 1 Prozent von ihnen das sechzigste Lebensjahr im Beruf erreichte. Ein üblicher Weg nach einer etwa 15-jährigen Zeit in der Pflege war bisher der Wechsel aus der patientenorientierten Pflege

in administrative Tätigkeiten, in die Supervision oder die Aus- und Weiterbildung. Zudem stiegen eine Reihe von Pflegerinnen und Pfleger komplett aus dem Beruf aus.

Mit dem Personal wanderten auch das Wissen und die Kompetenz aus den Pflegebereichen ab, und die Lücke zwischen den benötigten Kompetenzen und dem Angebot auf dem Arbeitsmarkt wuchs kontinuierlich. Vor diesem Hintergrund wurden bereits einige Initiativen zur Förderung der Motivation und der Beschäftigungsfähigkeit von Pflegerinnen und Pflegern durchgeführt. Es blieb jedoch die Frage offen, wie es erreicht werden kann, dass das Pflegepersonal bereit und motiviert ist, auch nach 20 oder 30 Jahren in der Pflege weiter in diesem Berufsfeld tätig zu sein. Im Jahre 1999 wurde ein externes Beratungsinstitut damit beauftragt, eine Studie zu konzipieren, die dieser Fragestellung auf den Grund geht.

Das Projekt wurde von dem Unternehmen selbst, dem Fond Gesundes Österreich sowie der Gewerkschaft der Gemeindebediensteten finanziert. Die Hypothese, die dem Grundgedanken des Projekts zugrunde lag, kann wie folgt formuliert werden: Die Arbeitsbereitschaft und die Motivation, im Beruf zu verbleiben, können gefördert werden, wenn Pflegerinnen und Pfleger durch ihre Arbeit herausgefordert werden und es für sie die Möglichkeit gibt, sich entlang ihrer erworbenen Kompetenzen zu entwickeln. Es sollte ihnen die Möglichkeit gegeben werden, ihr wachsendes Wissen stärker als bisher in den Arbeitsprozess zu integrieren.

In der ersten Projektphase ging es zunächst einmal darum, das implizite Wissen der Pflegerinnen und Pfleger sowie erfahrungsbasierte Arbeitsstile zu identifizieren und zu analysieren. Dabei sollte gleichzeitig erfasst werden, in welchen Schritten sich diese Kompetenzen entwickeln. Auf dieser Grundlage sollte sodann ein Karrieremodell entwickelt werden, das auf Kompetenzschritten basiert und das dem Pflegepersonal Entwicklungsmöglichkeiten bietet, um im Pflegeberuf verbleiben zu können. In dieses Modell sollten spezielle Aufgaben für ältere und erfahrene Pflegerinnen und Pfleger integriert werden.

Hierzu wurden 68 halbstrukturierte Interviews mit Pflegerinnen und Pflegern verschiedener Altersgruppen sowie 12 halbstrukturierte Gruppeninterviews mit Pflegekräften zu den Themen Pflegewissen, erfahrungsbasierte Arbeitsstile, Unterstützung und Hürden von Entwicklung durchgeführt. Ergänzt wurden diese Interviews durch 20 narrative Interviews zur Frage der Intuition in schwierigen Pflegesituationen.

Das Wissen aus dieser Untersuchung führte zur Entwicklung von einzelnen Kompetenzstufen, die die Grundlage für das Karrieremodell bildeten. Die Stufen im Einzelnen:

- Anfänger
- Fortgeschrittene
- Kompetente

- Erfahrene
- Pflegeexperte

Zentral, auch mit Blick auf die Frage der älteren Pflegekräfte und der Nutzung ihres Erfahrungswissens, war die höchste Stufe der Pflegeexpertin, die sowohl patientenbezogene (z.B. Einschätzung komplexer Pflegesituationen), als auch teambezogene (z.B. Fördern von Kompetenzen und Ressourcen im Pflegeteam, Training on the Job) und Aufgaben im Bereich der Organisationsentwicklung (z.B. Durchführung und Evaluation von Veränderungsprozessen in der Pflegepraxis, Förderung und Erhaltung der Pflegequalität) übernimmt.

In der zweiten Projektphase stand die Entwicklung von Bewertungsinstrumenten zur Einstufung von Pflegerinnen und Pflegern in die definierten Kompetenzstufen im Zentrum. Darüber hinaus ging es darum, das Karrieremodell und die entwickelten Instrumente in der Praxis zu testen sowie die Kompetenz der beteiligten Pflegeteams insgesamt zu erhöhen. Drei Einrichtungen beteiligten sich mit jeweils einem Pilotbereich mit insgesamt etwa 60 Pflegekräften an dem Projekt.

Die Pilotierungsphase war auf 12 Monate angesetzt. Zu Beginn zögerten die Oberschwester der Pilotbereiche teilzunehmen, da sie die Konkurrenz der Pflegeexpertinnen und -experten befürchteten. Deshalb war es anfangs wichtig, die jeweiligen Aufgaben und Zuständigkeiten der Oberschwester und der Pflegeexpertinnen und -experten genau zu beschreiben. Die Pflegeexpertinnen und -experten übernahmen nicht die Leitung der jeweiligen Station, sondern waren in erster Linie für die Kompetenzeinstufung und die daran ausgerichtete Kompetenzentwicklung einzelner Pflegeteammitglieder verantwortlich. Die Weiterbildungsplanung wurde schließlich mit der Oberschwester abgestimmt, die die Kompetenz über die letztendliche Entscheidung behielt. Die Organisation des Bereichs bzw. der Station, die Erstellung von Dienstplänen, die generelle Personaleinsatzplanung, die Materialbeschaffung usw., diese Aufgaben verblieben im Kompetenzbereich der Oberschwester.

Die Pflegeexpertinnen und -experten hatten lediglich in einer Hinsicht Einfluss auf die Personalplanung: Sie bewerteten die notwendigen Qualifikationen und Kompetenzen und nahmen eine Patientenzuordnung nach Maßgabe der jeweiligen Kompetenzen der Pflegekräfte vor.

Doch nicht nur die Oberschwester waren anfangs zögerlich, sondern auch die restlichen Pflegekräfte, da sie befürchteten, in eine niedrige Kompetenzstufe eingestuft zu werden. Es bedurfte einiger Diskussionen, um den Beschäftigten klar zu machen, dass es das Ziel des Projekts sei, ihnen Entwicklungsperspektiven und darauf abgestimmte Unterstützung zukommen zu lassen. Schließlich stimmten alle Pflegerinnen und Pfleger einstimmig für die Durchführung des Projekts.

Die 12-monatige Pilotphase hat gezeigt, dass der Status „Pflegeexpertin“ sowie die geleistete Arbeit der Pflegeexpertinnen bzw. Pflegeexperten zu einer hohen Wertschätzung dieser erfahrenen Beschäftigtengruppe im unmittelbaren Umfeld als auch im Management geführt hat und durch die Unterstützung der Pflegeexpertinnen und -experten das Kompetenzniveau ganzer Pflgeteams erhöht werden konnte.

#### Aspekte guter Praxis im Fallbeispiel E4

Besonders positiv am Fallbeispiel E4 ist zu bewerten, dass es sich mit Fragen der *Laufbahngestaltung und -entwicklung* in einem Bereich auseinandersetzt, bei dem Karriereoptionen (horizontal oder vertikal) bisher eine eher untergeordnete Rolle spielten. *Wissenschaftlich fundiert* wurde auf der Grundlage des Expertenwissens der Pflegekräfte ein Laufbahnmodell für die Pflege entwickelt, das die im Erwerbsverlauf zunehmenden *pfle-gepraktischen Kompetenzen* berücksichtigt und zur Grundlage der weiteren Entwicklung macht.

Mit Blick auf die Frage des Alters wird in der Maßnahme deutlich, dass es insbesondere die erfahrungsbasierten Kompetenzen der älteren Pflegekräfte sind, die den Status der Pflegeexpertin bzw. des Pflegeexperten ausmachen. Über die Entwicklungsperspektive und der damit verbundenen *Anerkennung und Wertschätzung* dieses Wissens kommt vor allem den Älteren eine neue Rolle im Pflgeteam zu.

Bei der Umsetzung hat sich die *Pilotierung* der Maßnahme als Vorteil erwiesen, da hierdurch einzelne Bereiche modellhaft an ein neues Entwicklungskonzept im Pflegeberuf herangeführt werden konnten.

#### 7.5.5 Zusammenfassung

Die Gründe, weshalb die Organisationen in den hier dargestellten Fallbeispielen Maßnahmen im Bereich der Laufbahngestaltung umgesetzt haben, sind durchaus unterschiedlich. So sollen im Fallbeispiel E1 zum einen durch einen vorbeugenden Berufswechsel von der Justiz- in die allgemeine Verwaltung die bei einer Dienstuntauglichkeit anfallenden Kosten eingespart und den Beschäftigten neue Entwicklungsoptionen geboten werden. Bei dem Fallbeispiel E2 steht dagegen eher die individuelle Entwicklung im Vordergrund. Hier geht es darum, auch den älteren Beschäftigten in Entwicklungsworkshops weitere mögliche Laufbahnwege innerhalb und außerhalb des Unternehmens aufzuzeigen. Das Fallbeispiel E3 wiederum beschreibt eine eher intuitive Laufbahngestaltung in einem kleinen Handwerksbetrieb, die eine verbesserte Nutzung der Kompetenzen der älteren Beschäftigten ermöglicht. Die Entwicklung entlang der Kompetenzen spielt auch im Fallbeispiel E4 eine Rolle, wobei hier eine Maßnahme auf den Weg gebracht wurde,

um Pflegekräften eine Entwicklungsperspektive im Pflegeberuf zu bieten, die über das 35. Lebensjahr hinausgeht.

Betrachtet man die Ergebnisse der Fallbeispiele, so zeigt sich auf organisationaler Ebene vor allem, dass sich durch die vorbeugende Vorbereitung von Berufswechseln durchaus Kosten einsparen lassen. Zudem kann durch kompetenzorientierte Laufbahnmodelle das (Erfahrungs-)Wissen an den Stellen in der Organisation platziert werden, an denen es benötigt wird. Schließlich kann den Beschäftigten durch die Entwicklung von Laufbahnoptionen eine neue Perspektive im Beruf aufgezeigt werden, die zu einer höheren Motivation und/oder zu einem längeren Engagement im Beruf führen kann.

Für die Beschäftigten bedeuten Maßnahmen im Bereich der Laufbahngestaltung erstens, dass sie einen Berufswechsel zu einem frühzeitigen Zeitpunkt in ihrer Erwerbsbiographie einleiten können, ohne dass sie bereits von berufsbedingten Einschränkungen in ihrer Arbeitsfähigkeit betroffen wären. Die Entwicklungsworkshops aus dem Fallbeispiel E2 ermöglichen es den Beschäftigten zweitens, auch im höheren Erwerbsalter ihre berufliche Situation zu überdenken, neu zu bewerten und möglicherweise entsprechende Schritte zu planen und einzuleiten. Darüber hinaus erlauben es vor allem die kompetenzorientierten Laufbahnmodelle aus den Fallbeispielen E3 und E4, dass die Beschäftigten ihre Kompetenzen und Fähigkeiten an der Stelle in der Organisation einbringen, an der eine größtmögliche Passung besteht.

## 7.6 ARBEITSZEITGESTALTUNG

Die Arbeitszeit ist eine der wesentlichen Stellschrauben der altersgerechten Gestaltung der Arbeit. Dabei spielen sowohl die Dauer als auch die Lage und Verteilung der Arbeitszeit im Lebensverlauf eine zentrale Rolle. Die vier hier ausgewählten Beispiele greifen unterschiedliche Aspekte guter Praxis in der Dimension Arbeitszeit heraus und stellen sie im betriebspraktischen Kontext dar. Dabei geht es sowohl um die Frage der Arbeitszeitreduzierung für ältere Beschäftigte als auch um Fragen der altersgerechten Gestaltung von Schichtarbeit. Im letzten Fallbeispiel F4 wird gleichsam abschließend auf die Gestaltung der Lebensarbeitszeit im Rahmen sogenannter Zeitwertkonten eingegangen.

**Übersicht 11: Fallbeispiele in der Dimension „Arbeitszeitgestaltung“**

<b>Bez.</b>	<b>Maßnahme</b>	<b>Land</b>	<b>Unternehmen</b>
<b>F1</b>	Verkürzte Schichten für Ältere im öffentlichen Personennahverkehr	Deutschland	Unternehmen des öffentlichen Personennahverkehrs mit etwa 900 Fahrerinnen und Fahrern
<b>F2</b>	Gleitender Übergang in den Ruhestand	Frankreich	Hersteller von homöopathischen Medikamenten mit 2.800 Beschäftigten
<b>F3</b>	Alternsgerechte Gestaltung von Schichtarbeit	Österreich	Papierhersteller mit 530 Beschäftigten
<b>F4</b>	Lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung	Deutschland	Hersteller von Sensorlösungen mit 2.800 Beschäftigten

7.6.1 Verkürzte Schichten für ältere Fahrerinnen und Fahrer im öffentlichen Personennahverkehr (F1)

Die erste hier dargestellte Maßnahme guter Praxis im Handlungsfeld Arbeitszeitgestaltung kann bereits auf eine lange Geschichte zurückblicken. Vor mehr als 20 Jahren wurde in dem Unternehmen des öffentlichen Personennahverkehrs mit der „Sonderrotte“ die Arbeitszeitverkürzung für Beschäftigte ab 57 Jahren eingeführt.

In dem Unternehmen des öffentlichen Personennahverkehrs, ein hundertprozentiges Tochterunternehmen der kommunalen Stadtwerke, das täglich mehr als 600.000 Menschen in Bussen, U- und Straßenbahnen befördert, beschäftigt insgesamt etwa 1.900 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, davon etwa 930 Fahrerinnen und Fahrer. 28 Prozent dieser Beschäftigtengruppe sind älter als 50 Jahre und das Durchschnittsalter liegt hier bei knapp 45 Jahren.

Das von dem Unternehmen durchgeführte Projekt „Verbesserung der Arbeitssituation von Fahrern im öffentlichen Personennahverkehr“ war Teil des Programms „Humanisierung der Arbeitswelt“ und wurde bereits Ende der 1980er Jahre abgeschlossen. Gegenstand des Projektes war es, in einer retrospektiven Längsschnittuntersuchung der letzten 15 Jahre das Krankengeschehen sowie die Fahrdienstuntauglichkeit in dem Unternehmen zu analysieren und daraus Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitssituation abzuleiten. Die zentrale Fragestellung lautete: Wie entwickelt sich der Gesundheitszustand der Fahrernden?

Hintergrund der Studie war zum einen der recht hohe Krankenstand im Fahrdienst und zum anderen die Tatsache, dass ein Großteil der Fahrerinnen und Fahrer aufgrund von Fahrdienstuntauglichkeit vorzeitig aus dem Fahrdienst ausschied – entweder mit dem Ergebnis einer möglicherweise reduzierten Erwerbsunfähigkeitsrente oder aber der Umsetzung auf einen anderen Arbeitsplatz. Diese beiden Aspekte, vorzeitiger Ausstieg und

hoher Krankenstand, wirkten sich negativ sowohl auf die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens als auch auf das individuelle Wohlbefinden der Beschäftigten aus. Zwar bedeutete ein Ausstieg aus dem Fahrdienst aufgrund von Fahrdienstuntauglichkeit in der Regel wegen der tariflichen Vereinbarungen zur Bestandssicherung keinen finanziellen Abstieg. Gleichwohl zeigte sich in Gesprächen, dass eine Umsetzung und damit die Aufgabe des lange Zeit ausgeübten Berufes als sozialer Abstieg erfahren wurde.

Ziel des Projektes war es damals,

- die Gründe für die Fahrdienstuntauglichkeit zu analysieren,
- Maßnahmen zur Vermeidung von Fahrdienstuntauglichkeit zu entwickeln sowie
- die Situation fahrdienstuntauglicher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu verbessern.

In das Projekt waren die Personalabteilung, der Betriebsrat, der Betriebsarzt sowie eine externe wissenschaftliche Begleitung eingebunden. Das Projekt lief insgesamt über einhalb Jahre und wurde vom damaligen Bundesministerium für Forschung und Technologie finanziell zur Hälfte gefördert.

In der Analyse der Daten hatte sich gezeigt, dass nur drei Prozent der Fahrerinnen und Fahrer das vorgezogene Ruhestandsalter von 63 Jahren im Fahrdienst erreichten. Etwa zwölf Prozent konnten sich aufgrund einer anerkannten Schwerbehinderung in den Ruhestand versetzen lassen. Das bedeutet, dass etwa 85 Prozent vorzeitig aus dem Fahrdienst ausschieden. Etwa 22 Prozent der Fahrdienstuntauglichen waren gesundheitlich angeschlagen, so dass ihnen zum Zeitpunkt des Ausscheidens eine Rente wegen Erwerbsunfähigkeit zugesprochen wurde. Weitere 13 Prozent konnten aufgrund betrieblicher Regelungen in den Ruhestand versetzt werden, da ihnen im Betrieb keine dem verminderten Leistungsvermögen angepasste Tätigkeit zugewiesen werden konnte. 45 Prozent der Fahrerinnen und Fahrer schließlich wurden innerbetrieblich umgesetzt.

Insbesondere Beschwerden im Bereich Muskel/Skelett (insbesondere Wirbelsäule) und Herz/Kreislauf sowie psychovegetative Störungen spielten eine bedeutende Rolle in Bezug auf die Fahrdienstuntauglichkeit. Insgesamt gingen etwa 90 Prozent der Fahrdienstuntauglichkeiten auf das Konto dieser drei Krankheitsarten. Darüber hinaus wurde deutlich, dass mit zunehmendem Alter die Fehlzeiten enorm anstiegen. Im Vergleich zu jüngeren Fahrerinnen und Fahrern (bis einschließlich 30 Jahre) betrug die Arbeitsunfähigkeitszeiten bei den älteren Fahrern (56 Jahre und älter) etwa das Fünffache: 42,6 gegenüber 7,9 Tagen im Jahr. Insbesondere psychische Belastungen (Zeitdruck, Verantwortung), das Arbeitszeitregime (Schichtarbeit), physische Belastungen und Umgebungsbelastungen (insbesondere Kälte und Hitze) wurden als Belastungsquellen analysiert.

Im Anschluss an eine Befragung der Fahrer zum Belastungsempfinden wurden entsprechende Maßnahmen in dem Unternehmen auf den Weg gebracht. Hier sind insbesondere

Schulungsmaßnahmen zur Stressbewältigung, Ernährungsberatung, Entspannung und Gesundheitsvorsorge, bestimmte Maßnahmen für fahrdienstuntaugliche Mitarbeiter (z.B. Fort- und Weiterbildung) sowie die Diensttauschbörse, die es den Fahrern ermöglichte, Dienst bedarfsbezogen zu tauschen, sowie die „Sonderrotte“ zu nennen.

Während alle anderen Maßnahmen in der Evaluation zumindest keine mittelfristigen Effekte zeigten (sie wurden trotzdem nicht abgeschafft), kann die Sonderrotte als Erfolg gewertet werden. Eine Rotte ist eine Gruppe von Fahrern, die für den gleichen Schichtdienst eingeteilt sind. Die Regelung der Sonderrotte sah eine freiwillige Arbeitszeitverkürzung für über 57-jährige Fahrer vor, unabhängig vom Gesundheitszustand. Der reguläre Dienst der Fahrer sieht einen Turnus von sechs Tagen vor. Nach fünf Tagen Dienst gibt es einen dienstfreien Tag. Für den fünften Dienst, der sogenannte „kurze Frühdienst“, wurden die älteren Fahrer freigestellt und kommen so auf eine wöchentliche Arbeitszeit von 30 Stunden bei Einkommenseinbußen von brutto nur fünf Prozent. Bedingung für den Zugang zur Sonderrotte war neben dem erforderlichen Alter, dass die Fahrer ab dem 50. Lebensjahr auf eine Nebentätigkeit verzichteten. Die Regelungen zur Sonderrotte wurden in einer Betriebsvereinbarung festgeschrieben.

Die Maßnahme der Sonderrotte erwies sich als durchaus effektiv. Der Krankenstand der über 57-jährigen Fahrerinnen und Fahrer konnte deutlich abgesenkt werden. Eine Analyse der Arbeitsunfähigkeitsdaten im Jahre 1992 ergab, dass statt 49 Kalendertagen krankheitsbedingter Fehlzeit, wie sie für die Gruppe der über 55-Jährigen zu beobachten war, die Fehlzeiten in der Sonderrotte deutlich abnahmen und nur noch 27 Tage im Jahr betragen. Eine weitere Analyse 1997 erbrachte ähnliche Ergebnisse. Darüber hinaus konnte der Austritt von Fahrern aus dem Fahrdienst wegen Fahrdienstuntauglichkeit von etwa 40 auf 20 pro Jahr halbiert werden. Aufgrund dieser Erfolge wird die Sonderrotte nach wie vor unverändert fortgesetzt.

Für die Beschäftigten bedeutet dies, dass sie länger und gesünder im Fahrdienst verweilen und somit ihren beruflichen Status erhalten können. Die Fahrer bleiben in ihrer gewohnten sozialen Umgebung, können weiterhin selbständig arbeiten und ihre Leistung wird anerkannt. Von den Beschäftigten wird die Möglichkeit, in die Sonderrotte zu wechseln, gut angenommen und von allen, die die Zugangsvoraussetzungen erfüllen, genutzt.

Für das Unternehmen bedeutet die Verringerung von Fehlzeiten und Fahrdienstuntauglichkeiten in erster Linie wirtschaftliche Vorteile. Es werden von der Altersgruppe der über 57-Jährigen trotz Arbeitszeitverkürzung nunmehr effektiv mehr Stunden gefahren als vor der Einführung der Sonderrotte.

### Aspekte guter Praxis im Fallbeispiel F1

Nicht zuletzt aufgrund der *wissenschaftlichen Begleitung* im Projekt konnte der Umsetzungsphase eine recht umfassende Analyse des Krankheits- und Fahrdienstuntauglichkeitsgeschehens vorangestellt werden. Diese Analyse *sensibilisierte* die Projektakteure vor allem mit Blick auf die prekäre Situation der älteren Fahrerinnen und Fahrer.

Die Maßnahme selbst zeigt, dass die älteren Beschäftigten durchaus ein *Interesse an der Reduzierung ihrer Arbeitszeit* haben, selbst wenn dies mit einer Reduzierung der Bezüge einhergeht.

Als weiterer Aspekt guter Praxis muss in Bezug auf die Nachhaltigkeit der Maßnahme die *Evaluation* gewertet werden, die die Erfolge der Sonderrotte sowohl in der Reduzierung des Krankenstandes als auch in der Reduzierung der Fahrdienstuntauglichkeiten sichtbar machen konnte.

Zudem trägt die Festschreibung der Regelungen zur Sonderrotte in einer *Betriebsvereinbarung* zur Nachhaltigkeit bei.

### 7.6.2 Gleitender Übergang in den Ruhestand (F2)

In dem nachfolgend dargestellten Fallbeispiel aus einem französischen Unternehmen geht es um die Umsetzung „echter“ Teilzeitarbeit. Älteren wird vor ihrem Übergang in den Ruhestand die Möglichkeit gegeben, in Teilzeit zu arbeiten.

Das französische Unternehmen produziert und vertreibt in Frankreich mit knapp 2.800 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern homöopathische Produkte und Medikamente. Der Anteil der 45-jährigen und älteren Beschäftigten liegt bei knapp 30 Prozent, das Durchschnittsalter bei gut 41 Jahren.

Bereits seit langer Zeit gibt es im Unternehmen die Möglichkeit, die Arbeitszeit vor dem Übergang in den Ruhestand zu reduzieren. Hintergrund für diese Initiative, die auf den damaligen Geschäftsführer zurückgeht, war die Erkenntnis und die Erfahrung, dass ein abrupter Wechsel von einer Vollzeittätigkeit in den Ruhestand bei vielen Beschäftigten vor allem im ersten Jahr nach dem Austritt aus dem Unternehmen zu gesundheitlichen Problemen und Depressionen führte. Ziel der Initiative war es daher, die Arbeitszeit am Ende des Erwerbslebens so zu gestalten, dass ein gleitender Übergang in den Ruhestand und damit die Vorbereitung auf eine neue Lebensphase möglich ist. Die Idee wurde von den Gewerkschaften positiv aufgenommen und 1976 in eine Betriebsvereinbarung überführt.

In der Betriebsvereinbarung wurde festgehalten, dass die Arbeitszeitreduzierung am Ende des Erwerbslebens freiwillig und bei vollem Lohnausgleich erfolgen muss. Berechtigt zur Arbeitszeitreduzierung sind alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die bereits seit fünf Jahren oder länger im Unternehmen beschäftigt sind. Der Zeitraum, über den sich die Arbeitszeitreduzierung erstreckt, reicht dabei von drei bis sechs Jahren, je nachdem, wie viel Zeit dem Mitarbeiter oder der Mitarbeiterin für die Gleitphase zur Verfügung steht. Das Ansparmodell sieht vor, dass alle Beschäftigten über ein Zeitkonto verfügen, auf das vom Unternehmen pro Betriebszugehörigkeitsjahr 20 halbe Arbeitstage eingebracht werden, wobei die Obergrenze des Ansparens bei insgesamt 520 halben Tagen liegt. Die angesparte Zeit kann nun in Absprache mit dem direkten Vorgesetzten für eine Reduzierung der wöchentlichen Arbeitszeit über einen festgelegten Zeitraum bis zum Renteneintritt eingebracht werden. Als Zeitpunkt des Übergangs in die Rente wird dabei der frühestmögliche Zeitpunkt festgelegt, zu dem der Bezug einer vollen Rente ohne Abschlüsse möglich ist. Bei der Gestaltung der Arbeitszeit sind ganz unterschiedliche Modelle möglich, die jedoch zum einen die generellen Vorgaben (Progression der Arbeitszeitreduzierung bis zum Renteneintritt) sowie die konkreten arbeitsorganisatorischen Bedingungen am Arbeitsplatz vor Ort berücksichtigen müssen.

Die Finanzierung der Arbeitszeitreduzierung bei vollem Lohnausgleich erfolgt über den Produktivitätszuwachs des Unternehmens. In einer Betriebsvereinbarung ist festgehalten, dass der Ertrag von Produktivitätsgewinnen zur Hälfte an die Beschäftigten geht. Ein Teil dieses Ertrags wird in die Maßnahme zur Arbeitszeitreduzierung eingebracht, die somit gleichsam von den Beschäftigten selbst finanziert wird.

Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die das 54. Lebensjahr erreichen und seit fünf Jahren oder länger im Unternehmen beschäftigt sind, werden durch die Personalabteilung über die Möglichkeit eines gleitenden Übergangs in den Ruhestand informiert. Im Jahr 2006 nutzten 246 Beschäftigte dieses Arbeitszeitmodell, wobei hier sowohl Beschäftigte aus der Produktion als auch aus dem Management und der Verwaltung vertreten waren. Auch wenn die Maßnahme bisher nicht wissenschaftlich evaluiert wurde, so schätzen sowohl die Gewerkschaften als auch das Unternehmen selbst, dass die Motivation der entsprechenden Mitarbeiter durch die Reduzierung der wöchentlichen Arbeitszeit gestiegen ist.

Die Betriebsvereinbarung wurde zwar im Laufe der Jahre immer wieder an die Veränderungen der rechtlichen Rahmenbedingungen angepasst, so z.B. den Veränderungen im Rentenzugangsalter und den Abschlagsregelungen, ist aber gleichwohl in ihrem inhaltlichen Kern und ihrer strategischen Ausrichtung unverändert geblieben.

### Aspekte guter Praxis im Fallbeispiel F2

Vor allem durch die flächendeckende Umsetzung der Altersteilzeit im Blockmodell wurde die Realisierung eines gerontologisch sinnvollen gleitenden Übergangs in den Ruhestand in Deutschland konterkariert. Durch das *Angebot echter Altersteilzeit* wird es dagegen den älteren Beschäftigten im Fallbeispiel F2 ermöglicht, sich zum einen schrittweise auf den Ruhestand vorzubereiten und zu anderen motiviert bis zum Renteneintritt im Beruf zu verbleiben. Die Aspekte guter Praxis des Fallbeispiels sind in den folgenden Stichpunkten zusammengefasst:

- Angebot „echter“ Altersteilzeit, die einen gleitenden Übergang in die Nacherwerbsphase ermöglicht;
- Enge Kooperation mit der Gewerkschaft und Festschreibung der Maßnahme in einer Betriebsvereinbarung;
- Arbeitszeitverkürzung bei vollem Lohnausgleich;
- Gesicherte Finanzierung der Maßnahme durch das teilweise Einbringen der Mitarbeiterbeteiligung am Produktivitätszuwachs;
- Anpassung der Maßnahme an sich verändernde Rahmenbedingungen.

### 7.6.3 Alternsgerechte Gestaltung von Schichtarbeit (F3)

Schichtarbeit ist mit einer Reihe von Belastungen verbunden, die als durchaus alterskritisch gelten müssen. Gleichwohl sind die Gestaltungsoptionen bei Schichtarbeit begrenzt und Maßnahmen zur alternsgerechten Schichtarbeit eher selten. Bei einem österreichischem Papierhersteller wurde das Problem hingegen angegangen und ein Modell entwickelt, das für ältere Schichtarbeiterinnen und Schichtarbeiter mit einer langen Betriebszugehörigkeit eine Entlastung durch die Befreiung von sogenannten Einbringschichten vorsieht.

Hintergrund für die Maßnahme bildete der vergleichsweise hohe Anteil an älteren Beschäftigten. So betrug der Anteil der über 50-Jährigen an den insgesamt etwa 530 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern 2005 gut 20 Prozent, und das Durchschnittsalter der Belegschaft lag bei etwa 45 Jahren. In der Produktion sind etwa 380 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt, von denen etwa 270 in vollkontinuierlicher Schichtarbeit inklusive Nacharbeit arbeiten. Hier beträgt das Durchschnittsalter 42 Jahre.

Ausgangspunkt der Überlegungen war dabei eine Projektgruppe der Chemiegewerkschaft, die sich mit der Thematik „Wissenschaftliche Erkenntnisse zur Schichtarbeit im Alter“ auseinandergesetzt hat. Hier hatte sich gezeigt, dass die Belastungen der Schichtarbeit

mit dem Alter steigen und sich vor allem auf die Schlafqualität und die Regeneration auswirken. Um also die Arbeitsfähigkeit auch und gerade der älteren Schichtarbeiter zu erhalten, wurde es als notwendig erachtet, mehr Zeit für die Regeneration zu schaffen und die Belastungen durch Nachtarbeit zu reduzieren.

Betriebsrat und Management entwickelten gemeinsam eine Maßnahme zur Gestaltung der Schichtarbeit, die für ältere Beschäftigte einen Freizeitausgleich vorsah. Das Schichtarbeitssystem sieht einen Schichtplan mit 5 Schichtgruppen und einer Arbeitszeit von 33,4 Stunden/Woche vor. Um die wöchentlich vereinbarte Arbeitszeit von 36,4 Stunden zu erreichen, müssen die Beschäftigten dreizehn zusätzliche sogenannte Einbringschichten über das Jahr verteilt leisten. Gleichzeitig erhielten ältere, über 52-jährige Schichtarbeiter mit langer Betriebszugehörigkeit eine finanzielle Zulage, mit der ihre lange Betriebszugehörigkeit belohnt wurde. Die Maßnahme zur Arbeitszeitgestaltung sah nun vor, dass eben diese Zulage optional von den Beschäftigten in Freizeit umgewandelt werden konnte. Betriebsrat und Management einigten sich darauf, dass die entsprechenden Beschäftigten sich entscheiden konnten, ob sie weiterhin die Zulage erhalten oder stattdessen von den 13 Einbringschichten befreit werden wollten. Hierdurch sollte erreicht werden, dass die schichtarbeitsbedingten Belastungen reduziert werden.

Im Jahre 2002 entschied sich der Großteil der damals zugangsberechtigten 15 Schichtarbeiter für die Befreiung von den 13 Einbringschichten. Auf Initiative des Betriebsrats hin wurde im Jahr 2004 die Zulage für lange Betriebszugehörigkeit komplett abgeschafft und dafür die Befreiung von den Einbringschichten obligatorisch eingeführt. Hierdurch sollte eine flächendeckende Umsetzung des präventiven, die Arbeitsfähigkeit fördernden Ansatzes erreicht werden. Als Zugangsvoraussetzung zur Befreiung von den Einbringschichten wurde festgelegt, dass die entsprechenden Beschäftigten maximal noch eine Zeit von fünf Jahren bis zum Renteneintritt vor sich und eine mindestens 25-jährige Betriebszugehörigkeit hinter sich hatten. Zum Zeitpunkt der Erhebung im Jahr 2006 haben 40 Schichtarbeiter, dies entspricht einem Anteil von knapp 15 Prozent aller Schichtarbeiter, von der Maßnahme profitiert. Der Verlust der Einbringschichten wurde nicht über die Einstellung neuer Mitarbeiter kompensiert, sondern durch Reorganisationsmaßnahmen und durch bezahlte Mehrarbeit jüngerer Beschäftigter organisatorisch abgedeckt.

Nach Aussage des Betriebsrates konnten durch die Maßnahme die folgenden Verbesserungen erzielt werden:

- Verbesserte Arbeitszufriedenheit sowohl bei älteren als auch bei jüngeren Beschäftigten;
- Höheres Wohlbefinden;
- Die betroffenen Beschäftigten berichten über einen Rückgang der Belastungen und der Fehlzeiten.

### Aspekte guter Praxis im Fallbeispiel F3

Schichtarbeit muss aufgrund ihrer vielfältigen Belastungen als äußerst alternskritisch bewertet werden. Insbesondere im höheren Erwerbsalter zeigen sich die Folgen jahrelanger Schichtarbeit oftmals in einer Reihe von Erkrankungen. Gleichwohl ist die Schichtarbeit aufgrund der gezahlten Zuschläge für viele Beschäftigte attraktiv. Im Fallbeispiel F3 konnten die älteren Beschäftigten davon überzeugt werden, dass die mit einem teilweisen Verzicht auf Schichtarbeit verbundenen Verbesserungen in Gesundheit und Wohlbefinden die finanziellen Verluste (hier die Streichung der Zulage für Beschäftigte mit langer Betriebs- und Schichtarbeitszugehörigkeit) mehr als ausgleicht.

Nach einer Testphase, in der die Wahl zwischen Freizeit und Geld noch von den Beschäftigten selbst getroffen wurde, ist das Modell nunmehr obligatorisch und hat durchweg positive Effekte gezeitigt. Hier noch einmal die Elemente guter Praxis im Fallbeispiel F3:

- Berücksichtigung wissenschaftlicher Erkenntnisse zur Schichtarbeit;
- Gemeinsame Entwicklung einer Lösung von Betriebsrat und Management;
- Obligatorischer Verzicht auf die Einbringschichten;
- Umsetzung des Prinzips „Freizeit statt Geld“;
- Evaluation der Maßnahme.

#### 7.6.4 Lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung durch Langzeitkonten (F4)

Anders als die drei vorangestellten Fallbeispiele sind nicht ausschließlich die älteren Beschäftigten die Zielgruppe der Initiative F4, sondern im Grunde Beschäftigte aller Altersklassen, denn es geht um die Frage der lebensphasenorientierten Arbeitszeitgestaltung, in deren Zentrum das Lebensarbeitszeitkonto steht.

Umgesetzt wurde das Lebensarbeitszeitkonto bei einem weltweit führenden deutschen Hersteller von intelligenten Sensoren und Sensorlösungen – ein Technologieunternehmen der Investitionsgüterindustrie, dessen Produkte und Dienstleistungen überwiegend in industriellen Anwendungen zum Einsatz kommen. 2005 beschäftigte das Unternehmen in Deutschland etwa 2.800 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (weltweit etwa 4.000), am Stammsitz sind es rund 1.700. Der Anteil der über 50-jährigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beläuft sich hier auf 18 Prozent. Der Großteil Beschäftigten (knapp 70 Prozent) bewegt sich in der Altersspanne von 30 bis 49 Jahre. Das Durchschnittsalter liegt bei knapp 40 Jahren.

Das Unternehmen zeichnet sich durch eine mitarbeiterorientierte Personalpolitik aus, was sich in einer Reihe von Maßnahmen, wie z.B. der Arbeitszeitgestaltung, der Gesund-

heitsförderung oder der familienorientierten Personalpolitik, zeigt. Nur wenige der personalpolitischen Maßnahmen sind auf die Zielgruppe der älteren Beschäftigten ausgerichtet. Nicht das Alter selbst, sondern vielmehr die Frage des Lebenslaufs, also der Prozess des Alterns, steht bei der Personalpolitik des Unternehmens im Vordergrund. Die Maßnahmen im Bereich der lebenslauforientierten Personalentwicklung lassen sich dabei den folgenden Themenfeldern zuordnen:

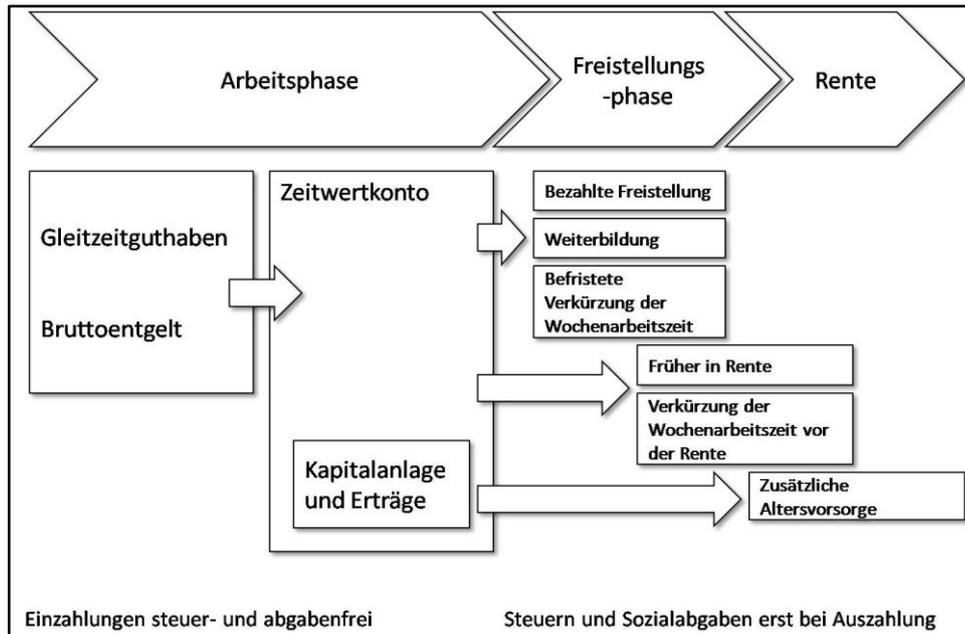
- Personalgewinnung
- Qualifizierung und Personalentwicklung
- Work-Life-Balance
- Familienfreundliche Personalpolitik
- Arbeitszeitflexibilisierung
- Berufsaustritt und Know-how-Transfer
- Gesundheitsmanagement

Im Bereich der Arbeitszeitgestaltung wurden in 2004 bei dem Unternehmen variable Zeitwertkonten eingeführt, die eine lebensphasengesteuerte Arbeitszeitgestaltung unterstützen und ermöglichen sollen. Die Konten werden von den Beschäftigten in erster Linie durch Überstunden aufgefüllt. In Absprache mit den Vorgesetzten können maximal 80 Stunden pro Jahr auf das Zeitwertkonto überführt werden. Hier wird die eingebrachte Zeit dann in Geld umgewandelt (Brutto für Netto).

Im Zuge der Kapazitätsausweitung aufgrund starken Wachstums haben darüber hinaus etwa die Hälfte der tariflichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Produktion einen 40-Stunden-Vertrag, der damit um fünf Stunden über der tariflich vereinbarten Arbeitszeit liegt. Von diesen fünf Stunden werden nur 2,5 Stunden in bar ausgezahlt, während 2,5 Stunden verpflichtend in das Zeitwertkonto überführt – und hier wiederum in Geld umgewandelt werden.

Das Geld der Zeitwertkonten geht in einen externen Fonds ein, der zusammen mit dem Betriebsrat ausgewählt wurde. Der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin kann nach einer Zeit der Ansparung selbst entscheiden, wie das angesparte Geld genutzt werden soll. So kann der Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin das Geld für eine bezahlte Freistellungsphase (Auszeit, Weiterbildung etc.), für eine befristete Verkürzung der Wochenarbeitszeit, für einen früheren Eintritt in die Rente, für die Verkürzung der Wochenarbeitszeit vor der Rente oder aber für eine zusätzliche Rente verwenden. Steuern und Sozialabgaben fallen erst bei der Auszahlung an, was eine attraktivere Verzinsung des Kapitals ermöglicht (vgl. Abbildung 44).

Abbildung 44: Modell der Zeitwertkonten im Fallbeispiel F4



Quelle: Unternehmen des Fallbeispiels F4

Es hat sich gezeigt, dass etwa die Hälfte der Beschäftigten vor dem Hintergrund fehlender anderweitiger Optionen (vor allem Auslaufen der Altersteilzeit) die Zeitwertkonten für einen vorgezogenen Eintritt in den Ruhestand verwenden möchte. Je nach Anlagentypus stehen dafür drei Modelle zur Verfügung: Die „Lebenszyklusmodelle“ (Sicherheit, Ausgewogenheit, Wachstum) unterscheiden sich in der Höhe und Verteilung von Aktien-, Renten-, und Geldmarktanteilen und berücksichtigen so unterschiedliche Anlagestrategien der Beschäftigten, die durch Informations- und Beratungsveranstaltungen auf die Einführung des Zeitwertkontos vorbereitet wurden. Das Zeitwertkonto ist durch ein Treuhandmodell vor Insolvenz geschützt, so dass die individuellen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Sicherungsfall einen eigenständigen Anspruch auf das auf dem entsprechenden Namen laufende Depotkonto bei einem externen Treuhänder, hier eine Bank, haben.

Die zweite Hälfte der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Zeitwertkonten führen, spart Zeit bzw. Geld auf den Konten an, um ein Sabbatical realisieren zu können – aus ganz unterschiedlichen Gründen. Hier sind beim Unternehmen nach der ersten Ansparphase mittlerweile etliche Anträge auf eine zeitweise Freistellung von der Arbeit eingegangen.

#### Aspekte guter Praxis im Fallbeispiel F4

Als einziges der hier vorgestellten Fallbeispiele setzt sich das Fallbeispiel F4 mit der Frage der Lebensarbeitszeitgestaltung auseinander. Das im Fallbeispiel F4 umgesetzte Modell der Zeitwertkonten zeichnet sich dabei vor allem durch die *Flexibilität bei den Entnahmooptionen* der angesparten und in Geld umgewandelten Zeit aus. Vom *Sabbatical* über eine *befristete Teilzeitarbeit* bis hin zu einem *früheren* oder aber *schrittweisen Austritt* aus dem Erwerbsleben sind ganz unterschiedliche Arbeitszeitwünsche der Beschäftigten realisierbar. Zudem kann das angesparte Geld auch als Zusatzrente ausbezahlt werden.

Wichtig ist in diesem Kontext, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen *individuellen Anspruch* auf das auf dem Konto angesparte Geld haben und die Konten durch die treuhänderische Verwaltung *vor Insolvenz geschützt* sind. Als vertrauensbildende Maßnahme ist es zudem zu sehen, dass der Betriebsrat den Fonds, in den die Beschäftigten einsparen, mit ausgewählt hat.

Generell muss als positiv bewertet werden, dass das Modell der Zeitwertkonten eingebettet ist in eine insgesamt lebensphasen- und mitarbeiterorientierte Personalpolitik, die nicht nur Aspekte der Arbeitszeit, sondern gleichermaßen weitere Aspekte einer lebenslauforientierten Personalpolitik berücksichtigt (u.a. Work-Life-Balance, Familienfreundlichkeit).

#### 7.6.5 Zusammenfassung

Im Zentrum der aufgeführten Fallbeispiele zum Thema Arbeitszeitgestaltung steht die Frage der Arbeitszeitverkürzung am Ende des Erwerbslebens. Ausschlaggebend für die Umsetzung der Maßnahmen war dabei zum einen die Gesunderhaltung der älteren Beschäftigten vor dem Hintergrund belastender Schichtarbeit, aber auch die Tatsache, dass durch einen gleitenden Übergang von der Arbeit in die Nacherwerbsphase ein allzu abrupter Wechsel und die damit verbundenen Probleme vermieden werden können. Einzig das Fallbeispiel F4 erweitert die Perspektive im Rahmen einer lebenslauforientierten Personalpolitik von den älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern auf Beschäftigte aller Altersgruppen. Mit sogenannten Zeitwertkonten wird den Beschäftigten hier ein Instrument an die Hand gegeben, das ihnen eine individuelle bedarfsorientierte Arbeitszeitgestaltung über den Erwerbsverlauf hinweg ermöglicht.

Sowohl die Organisationen als auch die Beschäftigten profitieren dabei von den geschilderten Maßnahmen. Auf organisationaler Ebene führt insbesondere die Verkürzung der Arbeitszeiten in den Fallbeispielen zu einer signifikanten Abnahme sowohl der Krankenzustände (F1, F3) als auch der Fahrdienstuntauglichkeiten (F1). Darüber hinaus wird in den

Fallbeispielen von einer gestiegenen Motivation der Beschäftigten (F3) als auch einer höheren Arbeitszufriedenheit aufgrund der Umsetzung der Maßnahmen im Bereich der Arbeitszeitgestaltung (F2) berichtet.

Für die Beschäftigten entfalten die hier vorgestellten Maßnahmen mit ihren gesundheits- und motivationsfördernden Effekten vor allem eine positive Wirkung mit Blick auf die Erhaltung bzw. den Ausbau ihrer Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit, wodurch ihnen ein längerer Verbleib in der Erwerbstätigkeit ermöglicht werden kann. Darüber hinaus bedeutet vor allem das Fallbeispiel F4 für die Beschäftigten, dass sie durch die Einführung von Lebensarbeitszeitkonten ihre Arbeitszeit entsprechend ihrer jeweiligen lebensphasenorientierten Bedarfe flexibel gestalten können.

#### 7.7 ARBEITSORGANISATION

Die Frage der Arbeitsorganisation ist bereits in einigen der bis hierher dargestellten Fallbeispiele angesprochen worden, nicht zuletzt, weil die Arbeitsorganisation gleichsam ein Querschnittsthema ist und sich über arbeitsorganisatorische Gestaltungsmaßnahmen sowohl lern- als auch gesundheitsförderliche Effekte erzielen lassen. Die folgenden vier Fallbeispiele nehmen diesen Faden explizit noch einmal auf. Der Schwerpunkt der ausgewählten Beispiele liegt dabei auf der Automobil- und Nutzfahrzeugproduktion, auf einer Branche also, die traditionell als Bereich der Umsetzung arbeitsorganisatorischer Neuerungen gilt und in vielen Fällen, so z.B. bei der Einführung von Gruppenarbeit, eine Vorreiterrolle übernommen hat. Auch die ersten beiden Beispiele G1 und G2 handeln vom arbeitsorganisatorischen Modell der altersgerechten Gruppenarbeit, wobei insbesondere bei dem Beispiel G2 Probleme und Hürden bei der Umsetzung arbeitsorganisatorischer Neuerungen zur Sprache kommen. Bei dem Beispiel G3 hingegen geht es nicht so sehr um die Frage, wie die Arbeit gestaltet wird, sondern darum, wie eine größtmögliche Passung von Person und Arbeitstätigkeit erreicht werden kann. Das Beispiel G4 schließlich beschäftigt sich mit Aspekten der Arbeitsorganisation im Schulbetrieb. Hier geht es vor allem darum zu klären, wie durch eine Anreicherung der Arbeitsaufgaben der Lehrkräfte Entlastungen vom Lehrbetrieb geschaffen werden können. Hier die Fallbeispiele in der Übersicht:

Übersicht 12: Fallbeispiele in der Dimension „Arbeitsorganisation“

Bez.	Maßnahme	Land	Unternehmen
G1	Integration Leistungsgewandelter	Deutschland	Automobilproduzent mit 19.000 Beschäftigten am Standort
G2	Gruppenarbeit und Kaskadenmodell	Deutschland	Produzent von Nutzfahrzeugen mit 15.000 Beschäftigten am Standort
G3	Job-Rotation in der Lkw-Montage	Österreich	Lkw-Produzent mit 3.000 Beschäftigten am Standort
G4	Anreicherung der Tätigkeiten von älteren Lehrkräften	Schweden	Stadtverwaltung mit 3.500 Lehrkräften

#### 7.7.1 Gruppenarbeit und Kaskadenmodell in der Automobilproduktion (G1)

In dem ersten hier dargestellten Fallbeispiel G1 wurden unterschiedliche arbeitsorganisatorische Maßnahmen umgesetzt, die ein gesundes Altern in der Arbeit ermöglichen sollen, wobei die Gruppenarbeit gleichsam als präventive Form der Arbeitsorganisation den Kern des Modells ausmacht.

Das Unternehmen gehört zu einem deutschen Automobilhersteller und produziert mit etwa 15.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, davon 10.000 in der Produktion, Nutzfahrzeuge. Der Altersdurchschnitt im Werk ist vergleichsweise niedrig und beträgt 37 Jahre.

Das grundsätzliche Ziel der Personalpolitik des Unternehmens ist es, dass die Beschäftigten möglichst von der Ausbildung bis zum Eintritt in die Rente im Unternehmen verbleiben. Um eine Beschäftigung auch bis ins höhere Erwerbsalter zu ermöglichen, existieren im Unternehmen eine Reihe von Maßnahmen im Bereich der Qualifizierung, der Gesundheitsförderung, der Arbeitsorganisation und der Personalentwicklung.

Ein zentrales Moment der demographierelevanten Handlungs- und Gestaltungsfelder bildet dabei das arbeitsorganisatorische Prinzip der Gruppenarbeit. Die Gruppenarbeit soll sowohl ein Altern im Beruf (vorsorgend) als auch die Integration Älterer bzw. Leistungsgewandelter (nachsorgend) leisten. Um diesen Ansprüchen gerecht zu werden, wurde die Gruppenarbeit, die 1993 im Unternehmen flächendeckend eingeführt wurde, im Laufe der Zeit um eine Reihe von gestalterischen Elementen erweitert.

- Beim Zuschnitt der Gruppenaufgabe werden möglichst umfangreiche Arbeitsinhalte und vielfältige Arbeitsanforderungen zusammengefasst, so dass die Gruppenmitglieder die Tätigkeiten gemäß ihrem individuellen Arbeitsvermögen unter sich aufteilen können.

- Durch von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern selbst entwickelte Rotationspläne sollen anhaltende einseitige Belastungen vermieden und ein Lernen im Prozess der Arbeit unterstützt werden. Alle Beschäftigten haben einen betrieblich vereinbarten Anspruch darauf, für alle Arbeiten qualifiziert zu werden.
- Indem mindestens zehn Prozent der Gruppenaufgabe aus indirekten Tätigkeiten bestehen, erwachsen zusätzliche Spielräume für den Einsatz von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit eingeschränkter Rotationsfähigkeit. Um Verlässlichkeit und soziale Unterstützung zu fördern, wird auf die personelle Kontinuität der Gruppe geachtet.
- Fest vereinbarte Gruppengespräche bieten Raum für Diskussion, Konfliktbearbeitung, sowie für die Entwicklung der Vorschläge zur Verbesserung von Arbeitsorganisation und Arbeitsabläufen. Über die Regelung der „Brutto-Personalbemessung“ sollen auftretende Schwankungen bei der Personalebemessung (z.B. durch Urlaub, Qualifizierungszeiten oder Arbeitsunfähigkeitstage) berücksichtigt und somit eine verlässliche Zeitplanung gesichert werden.

An der Gestaltung und Konzeption der Gruppenarbeit waren alle relevanten betrieblichen Akteure und auch eine externe wissenschaftliche Begleitung beteiligt. Zudem liegt im Unternehmen eine Betriebsvereinbarung zur Gruppenarbeit vor, in der auch die gestalterischen Elemente festgeschrieben sind.

Auch wenn durch die Gruppenarbeit und andere Maßnahmen insgesamt altersfreundliche Rahmenbedingungen geschaffen sind, gibt es im Unternehmen immer noch eine Reihe typischer belastender Produktionstätigkeiten, die oftmals nicht bis ins höhere Erwerbsalter ausgeführt werden können. Darüber hinaus finden sich in weiten Teilen gestiegene Konzentrations- und Flexibilitätsanforderungen und nicht alle Beschäftigten können mit den wachsenden Leistungsanforderungen auf Dauer Schritt halten – insbesondere dann, wenn gesundheitliche Einschränkungen und Krankheiten eintreten. Sie sind dann nur noch begrenzt einsetzbar, taktgebundene Tätigkeiten sowie Schichtarbeit kommen häufig nicht mehr in Frage.

Für diese leistungsgewandelten Mitarbeiter, für die die Integration in die Gruppenarbeit nicht mehr möglich war, standen in der Vergangenheit sogenannte Schonarbeitsplätze zur Verfügung. War ein Arbeiten z.B. in der taktgebundenen Montage nicht mehr möglich, so konnte in die Kabelfertigung gewechselt werden. Die Tätigkeiten hier waren vom Takt entkoppelt und ermöglichten auch leistungsgeminderten Beschäftigten ein Weiterarbeiten bis zum sozialverträglichen Austritt aus dem Erwerbsleben.

Viele der sogenannten Schonarbeitsplätze, die in der Vergangenheit im Unternehmen zur Verfügung standen, wurden im Laufe der Zeit jedoch aus Kostengründen ausgelagert, zuletzt die Kabelfertigung, in der zeitweise bis zu tausend zumeist leistungsgeminderte ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt waren. Als die Kabelfertigung ge-

geschlossen wurde, stellte sich die Frage, wie ein produktives Weiterarbeiten von leistungsgewandelten zumeist älteren Beschäftigten bei einem Tarifvertrag zur Beschäftigungssicherung bis zum Jahr 2011 garantiert werden kann.

Aus dieser Situation heraus wurde in den letzten Jahren das vierstufige Kaskadenmodell entwickelt. Die vier Stufen des Modells lauten: Prävention, Integration, Integrationswerk, Sondermontage. Das Kaskadenmodell bündelt die Maßnahmen, die dem Erhalt und der Wiederherstellung der Arbeits- und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten dienen. Gemäß dem Grundsatz „Integration statt Ausgrenzung“ soll das Modell Einsatzmöglichkeiten für alle Beschäftigten absichern.

Der ersten Stufe des Kaskadenmodells, der Prävention, kommt in dem Modell die größte Bedeutung zu. Hier geht es um den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit. Die eben bereits beschriebene Gruppenarbeit, konzipiert als lern- und gesundheitsförderliche Form der Arbeitsorganisation, stellt in dieser Stufe das wichtigste Präventionsinstrument dar. Aber auch weitere Angebote der Bereiche Fort- und Weiterbildung und der Gesundheitsförderung sollen die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über den gesamten Erwerbsverlauf hinweg fördern.

Die zweite Stufe des Kaskadenmodells zielt auf die Integration der Beschäftigten vor Ort und stellt ein Unterstützungsangebot für Beschäftigte mit vorübergehenden, einmaligen oder auch mehrmals auftretenden Einschränkungen der Arbeits- und Leistungsfähigkeit dar. Die zweite Stufe greift, sobald die Integrationsmöglichkeiten in der eigenen Gruppe erschöpft sind und nutzt Integrationsmöglichkeiten in andere Gruppen des Bereichs. Hierzu prüfen der betriebliche Vorgesetzte des derzeitigen Einsatzbereichs, das Personal Service Centre und der Gesundheitsschutz den fähigkeitsgerechten Einsatz des Mitarbeiters bzw. der Mitarbeiterin nach den Kriterien Qualifikation, Gesundheit, Arbeitszeitmodell und Entgelt. Ist der Einsatz im bisherigen Arbeitsbereich aus gesundheitlichen Gründen nicht mehr möglich, erfolgt die Einsatzprüfung über den Bereich hinaus in anderen Teilen der Fabrik. In einem ressourcenorientierten Ansatz erfolgt gleichsam eine systematische Einsatzprüfung über die Prozesskette hinweg.

Allerdings kann auch hierbei nicht immer ein leistungsadäquater Arbeitsplatz gefunden werden. Ist das der Fall, so greift die dritte Stufe der Kaskade, das Integrationswerk. Das Integrationswerk bereitet Beschäftigte, die aufgrund gravierender medizinisch attestierter Einschränkungen der Arbeits- und Leistungsfähigkeit vorübergehend nicht im Fertigungsbereich eingesetzt werden können, durch einen fähigkeitsgerechten Einsatz und gesundheitsfördernde Aktivitäten gezielt auf die Wiedereingliederung in den Fertigungsbereich vor. Das Integrationswerk bildet dabei keine räumliche Einheit. Standortweit sind Tätigkeiten, die für leistungsgeminderte Beschäftigte geeignet sind, lokalisiert. Hierzu zählen unter anderem Kontroll- und Wartungsarbeiten, Bestell- und Registrartätigkeiten sowie Maler- und Tischlerarbeiten. Diese Tätigkeiten, so das Unternehmen, seien

wertschöpfend und wertschätzend zugleich. Dadurch werde vermieden, dass die leistungsgewandelten Beschäftigten räumlich abgegrenzt, sozial isoliert und durch die Zuweisung minderwertiger Arbeit möglicherweise stigmatisiert werden. Die Arbeit im Integrationswerk ist grundsätzlich auf die Dauer von maximal einem Jahr befristet. Um die Belastung zu reduzieren, aber auch, um für die Beschäftigten einen finanziellen Anreiz zur Wiedereingliederung zu schaffen, wurde die Arbeitszeit auf 30 Stunden die Woche begrenzt.

Nicht alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben Zugang zum Integrationswerk. Der Zugang ist an bestimmte, an Lebensalter und Betriebszugehörigkeit orientierte Voraussetzungen gebunden. So können Beschäftigte erst ab einem Alter von 40 Jahren und 20 Jahren Betriebszugehörigkeit oder ab einem Alter von 50 Jahren und zehn Jahren Betriebszugehörigkeit in das Integrationswerk eintreten. Diese Zugangsvoraussetzungen sind ebenso wie die arbeitszeitlichen Regelungen und die obligatorischen Aktivitäten zur Gesundheitsförderung in der Betriebsvereinbarung zum Integrationswerk festgeschrieben.

Kann eine Reintegration nicht realisiert werden, so greift die vierte Stufe der Kaskade, die Sondermontage. Die Sondermontage ist ein räumlich und organisatorisch zentralisierter Bereich, in dem körperlich einfache Montagetätigkeiten außerhalb der normalen Leistungsbedingungen erbracht werden. Das Setzen von Steckverbindungen und das Bandagieren von Leitungen gehören zu den hier angesiedelten Aufgaben. Auch in der Sondermontage gilt die verkürzte Arbeitszeit.

#### Aspekte guter Praxis im Fallbeispiel G1

Das Kaskadenmodell mit der präventiv ausgerichteten *Gruppenarbeit* als Grundlage kann als Erfolg bezeichnet werden, da es die *produktive (Re-)Integration leistungsgewandelter*, vornehmlich älterer Beschäftigter in betriebliche Abläufe leistet. Für die Beschäftigten bedeutet dies, dass ihnen die Perspektive gegeben wird, bis zum sozialverträglichen Austritt aus dem Erwerbsleben weiter im Unternehmen beschäftigt zu werden.

Für das Unternehmen, das durch den Tarifvertrag zur Beschäftigungssicherung gebunden ist, wirkt sich das Modell insofern positiv aus, als dass über die produktive Beschäftigung der leistungsgewandelten Mitarbeiter eine *Senkung der Remanenzkosten* erreicht werden kann.

Als positiver Einflussfaktor auf die Entwicklungen der Initiative muss hier an erster Stelle die *konstruktive Zusammenarbeit der relevanten Akteure* wie dem Management aus Produktion und Personalwesen, dem Gesundheitsschutz, und dem Betriebsrat genannt werden. Durch den *Abschluss von Betriebsvereinbarungen zur Gruppenarbeit* und zum

Integrationswerk wird die Nachhaltigkeit der Aktivitäten gefördert.

Hier die einzelnen Aspekte guter Praxis im Überblick:

- Einführung von Gruppenarbeit und permanente Weiterentwicklung der Gruppenarbeit (präventiver arbeitsorganisatorischer Ansatz);
- Berücksichtigung von Aufgabenvielfalt bei der Gruppenarbeit, um ein breites Spektrum an Aufgaben abzudecken;
- Selbstorganisierte Planung der Rotation in der Gruppe;
- Qualifizierung für alle Arbeitsaufgaben in der Gruppe;
- Durchführung von Gruppengesprächen;
- Verschiedene Optionen der Integration leistungseingeschränkter Beschäftigter (kurativer arbeitsorganisatorischer Ansatz);
- Kooperation aller relevanten Akteure bei Integrationsfragen (Personalabteilung,
- Verstetigung der Gruppenarbeit und der Integrationsmaßnahmen durch Betriebsvereinbarungen;
- Enge Kooperation der relevanten Akteure.

#### 7.7.2 Die Einführung von Job-Rotation in der LKW-Produktion (G2)

Ähnlich wie bei Fallbeispiel G1 geht es auch im Beispiel G2 um arbeitsorganisatorische Gestaltungsmaßnahmen, wobei die Umsetzung von Arbeitsplatzwechseln (Job-Rotation) im Rahmen von Gruppenarbeit im Zentrum steht. Dabei werden vor allem auch Probleme und Hürden bei der Umsetzung deutlich.

Das österreichische Werk, aus dem das Fallbeispiel stammt, gehört zu einem Nutzfahrzeughersteller und beschäftigt knapp 3.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Der Standort, um den es in den folgenden Ausführungen geht, ist Kompetenzzentrum für die Entwicklung und Fertigung von leichten und mittelschweren LKW. Hier werden LKW zwischen sechs und 18 Tonnen Gesamtgewicht produziert. Weltweit sind bei dem Mutterkonzern etwa 33.400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt, davon der größte Teil in Deutschland.

Vor dem Hintergrund demographischer Entwicklungsprozesse und der Erhöhung des gesetzlichen Pensionsalters bzw. der schrittweisen Abschaffung von Frühverrentungsoptionen in Österreich wurde Anfang 2006 das Projekt „Lebensphasenbezogenes Arbeiten“ initiiert. Bei dem Projekt steht die Frage im Vordergrund, wie es ermöglicht werden kann, gesund länger als bisher im Unternehmen zu verbleiben, die Gesundheit und Arbeitsfä-

higkeit der Beschäftigten zu stärken und den Krankenstand im Unternehmen zu senken. Diese Fragen stellen sich vor allem, wenn die recht belastenden Tätigkeiten im Bereich der Lkw-Produktion und -Montage ins Kalkül gezogen werden. Die Arbeitsbedingungen im Werk sind durch Serienfertigung, Montage am Band, Taktgebundenheit, Schichtarbeit, körperliche Belastungen, komplexer werdende Produktionsprozesse (Variantenvielfalt und Reduktion von Losgrößen) und die Minimierung der Taktzeiten geprägt.

Das Projekt „Lebensphasenbezogenes Arbeiten“ wird durch die oberösterreichischen Sozialpartnern unterstützt. Die Projektsteuerungsgruppe setzt sich zusammen aus Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Personalabteilung und -entwicklung, aus Mitgliedern des Betriebsrates sowie aus Führungskräften der an dem Projekt beteiligten Bereiche (Lackierwerk, Presswerk und Montage Lkw).

Der Betriebsrat sicherte seine Kooperation und aktive Mitarbeit vor allem deshalb zu, weil es sich bei dem Projekt um einen präventiven Ansatz zur Gesundheitsförderung und zur Verringerung von Fehlzeiten handelt. Bereits vor dem Projekt gab es Versuche seitens des Unternehmens, den Krankenstand zu senken. Allerdings zielte dieser Ansatz nicht auf eine Stärkung der Gesundheit der Beschäftigten, sondern auf eine stärkere Kontrolle der Fehlzeiten. Dadurch, so der Betriebsrat, wurde Druck auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausgeübt, auch krank zur Arbeit zu kommen bzw. früher aus der Arbeitsunfähigkeit zurückzukehren. Hiergegen hatte sich der Betriebsrat explizit ausgesprochen.

In den Projektbereichen wurde zunächst eine Altersstrukturanalyse durchgeführt. In allen drei Bereichen zeigte sich ein Anstieg des Anteils der Beschäftigten in den höheren Altersgruppen und ein Anstieg des Durchschnittsalters, wobei die Unterschiede zwischen den Bereichen recht groß ausfallen.

Auf Grundlage der Altersstrukturanalyse wurden vom Projektteam fünf Handlungsfelder definiert:

- Lebensphasenbezogene Personalplanung
- Facharbeiter
- Arbeitsplatzgestaltung/Ergonomie
- Sozialstruktur der Teams
- Kommunikation

In der Montage ist Ende 2006 ein Pilotprojekt im Handlungsfeld „Lebensphasenbezogene Personalplanung“ angelaufen, das sich vor allem mit den Fragen der lern- und gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung durch Tätigkeitswechsel im Rahmen von Job-Rotation auseinandersetzt.

Das Konzept der Job-Rotation in der Arbeitsgruppe verfolgt zwei Ziele: Zum einen soll durch ein arbeitsintegriertes und kontinuierliches Lernen die Flexibilität und Lernfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstützt werden. Alle Beschäftigten aus dem Bereich sollen für jede Tätigkeit am Band qualifiziert werden, um Spezialisierungen zu vermeiden. Darüber hinaus zielt die Rotation darauf ab, über Beanspruchungswechsel eine Reduzierung der körperlichen Belastungen zu realisieren. Zurzeit werden in den beiden Pilotbereichen nach dem Schulnotensystem Belastungsraster von allen Arbeitsplätze erstellt. Diese Raster sollen Aufschluss darüber geben, wie lange an einem Arbeitsplatz gearbeitet und wann rotiert werden soll. Es wird die Aufgabe der Führungskräfte vor Ort sein, darauf zu achten, dass die Rotationspläne (schichtweise als auch innerhalb einer Schicht) eingehalten werden. An der Erstellung des Belastungsrasters waren neben den Führungskräften auch die Beschäftigten beteiligt, deren Einschätzungen sich aufgrund ihrer Erfahrungen als recht valide erwiesen haben.

Als problematisch wird in diesem Zusammenhang sowohl vom Betriebsrat als auch von der Personalabteilung die von der Unternehmensleitung vorgegebene Strategie gesehen, vor allem leichtere, nicht taktgebundene Tätigkeiten aus Kostengründen auszulagern. Diese Arbeitsplätze, so die Aussage, werden nicht als Schonarbeitsplätze benötigt, sondern sollen vielmehr im Rahmen des Rotationsmodells eingebunden werden. Um eine nachhaltige Entlastung auch und gerade der älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Rahmen der Rotation zu ermöglichen, werden leichtere Arbeitsplätze an der Peripherie der taktgebundenen Arbeitsplätze benötigt, über die rotiert werden kann. Früher waren dies vor allem Arbeitsplätze in der sogenannten Vormontage, die jedoch unter Gesichtspunkten der Arbeitskostensenkung größtenteils ausgelagert wurden. Hier konterkariert gleichsam die Unternehmensstrategie alternsgerechte Konzepte der Arbeitsgestaltung.

Um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von der Notwendigkeit der arbeitsorganisatorischen Veränderungsprozesse zu überzeugen, werden in den Pilotbereichen Informationsveranstaltungen für die Beschäftigten durchgeführt. In Bezug auf die Sensibilisierung der Beschäftigten für das Thema „Altern und Arbeitswelt“ besteht allerdings, nach Aussage von Betriebsrat und Personalabteilung, noch ein recht großer Handlungsbedarf. So berichtet der Betriebsrat, dass die Beschäftigten aufgrund des zeitlichen Drucks durch Arbeitsverdichtung und der Verkürzung der Taktzeiten nicht bereit seien, sich mit den im Projekt relevanten Fragestellungen auseinanderzusetzen. Aufgrund des Zeitdrucks sei es für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nur schwer nachzuvollziehen, weshalb sie die Tätigkeiten wechseln und die Arbeitszeit auf Qualifizierung verwenden sollen. Hierdurch gehe ihnen Zeit für ihre eigentliche Arbeit verloren.

Eine weitere Problematik im Rahmen der systematischen Einführung von Job Rotation bildet die Frage der Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. So sind vor allem

die Facharbeiter in der Lage, unterschiedliche Tätigkeiten im Rahmen der Rotation nach einer relativ kurzen Zeit der Qualifizierung zu übernehmen. Allerdings geht das Unternehmen immer stärker dazu über, un- und angelernte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzusetzen, wiederum in erster Linie, um die Arbeitskosten zu senken. Anders als bei den Facharbeitern gestaltet sich die Weiterqualifizierung der Un- und Angelernten für verschiedene Arbeitsplätze „mühselig und schwierig“ (Betriebsrat). Um die Rotation realisieren und gleichzeitig die Prozesssicherheit und Prozessqualität gewährleisten zu können, müsse das Unternehmen, so der Betriebsrat, verstärkt auf Facharbeiter setzen. Die Folgen der demographischen Entwicklung könnten nicht nur mit Un- und Angelernten bewältigt werden.

Erschwerend kommt hinzu, dass das Unternehmen einen recht hohen Anteil an Leiharbeitskräften einsetzt, die bei Weiterqualifizierungen weit weniger berücksichtigt werden als die Stammbesetzung und somit auch nicht über die Arbeitsplätze rotieren können.

#### Aspekte guter Praxis im Fallbeispiel G2

Positiv ist am Fallbeispiel G2 zunächst einmal zu bewerten, dass sich das Unternehmen dem Thema Demographie gewidmet und im Anschluss an eine detaillierte *Altersstrukturanalyse* entsprechende Maßnahmen auf den Weg gebracht hat, die vor allem im Bereich der *Arbeitsorganisation* recht vielversprechend sind.

Hier sollen im Rahmen der Gruppenarbeit entlastende sowie lern- und gesundheitsförderliche *Rotationsmodelle* umgesetzt werden. Erste Arbeitsplatzbewertungen wurden bereits unter Beteiligung der Beschäftigten vorgenommen, um die Rotationspläne entsprechend erstellen zu können. Darüber hinaus ist es das Ziel, alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für alle Arbeitsaufgaben in der Gruppe zu qualifizieren, um die Rotation auch tatsächlich umsetzen zu können.

Gleichwohl werden diese Aspekte und Elemente einer guten Praxis in der Dimension Arbeitsorganisation von der Unternehmensstrategie konterkariert, die vorsieht, dass das Unternehmen aus Kostengründen verstärkt auf un- und angelernte Beschäftigte sowie Leiharbeitskräfte setzt und darüber hinaus einfache Tätigkeiten aus der Produktion auslagert.

Durch diese Maßnahmen wird zum einen die Qualifizierung der Beschäftigten für alle Arbeitsplätze erschwert und zum anderen die Option, auch leichte und entlastende Tätigkeiten in den Rotationsplänen vorzusehen, verunmöglicht.

Mit Blick auf das Konzept guter Praxis lässt sich hieraus schließen, dass es gleichsam einer „*Rückendeckung*“ aus dem oberen Management bedarf, um Maßnahmen auch tatsächlich entsprechend der Zielsetzung einer lebensphasenorientierten Personalentwicklung umsetzen zu können.

### 7.7.3 Die Integration leistungsgewandelter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Rahmen arbeitsorganisatorischer Veränderungsprozesse (G3)

Bei dem nachfolgenden Fallbeispiel G3 geht es vor dem Hintergrund produktionsbedingter Veränderungen in der Arbeitsorganisation um die Frage, wie auch und gerade leistungsgeminderte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in produktive Arbeit integriert werden können. Hierfür wurde in dem Unternehmen der Automobilindustrie ein ressourcenorientierter Ansatz entwickelt, der die Passung zwischen Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterin und Arbeitsplatz verbessert.

Der deutsche Standort dieses Fallbeispiels ist Teil eines amerikanischen Automobilunternehmens und bildet gleichzeitig dessen europäische Zentrale. Hier sind neben der Hauptverwaltung auch noch die Fertigung, Entwicklung und Forschung des Konzerns ansässig. Gefertigt werden hier zwei Modelle, von denen täglich zusammen etwa 1.600 Fahrzeuge vom Band laufen. Darüber hinaus werden am Standort Motoren, Getriebe sowie Blech-, Schmiede- und Gussteile für andere Werke in Europa und Übersee gefertigt. Am Standort, an dem die nachfolgend beschriebene Maßnahme durchgeführt wurde, beschäftigt das Unternehmen rund 19.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Der Altersdurchschnitt liegt hier zurzeit bei etwa 42 Jahren.

Im Jahr 2002 wurde ein Projekt durchgeführt, das darauf abzielte, Beschäftigte mit Leistungseinschränkungen wieder in produktive Arbeit zu integrieren. Anlass für die Maßnahme war der Launch eines neuen Modells. Der Aufbau der neuen Produktionslinie war im Vorfeld mit der kompletten Umstrukturierung aller Fertigungslinien in nahezu allen Fertigungsbereichen verbunden. Von dem Umbau der alten Fertigungsanlage waren etwa 5.000 Beschäftigte betroffen, die auf neu geschnittenen Arbeitsplätzen eingesetzt werden mussten. Insbesondere die Schließung der Eigenfertigung stellte sich problematisch dar. Hier arbeiteten zum damaligen Zeitpunkt etwa 500 leistungseingeschränkte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die aus gesundheitlichen Gründen keine hundertprozentig produktive Tätigkeit in der Fertigung wahrnehmen, sondern nur noch einfache Montagetätigkeiten ausführen konnten. Etwa 65 Prozent dieser Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter waren damals über 50 Jahre alt. Für diese 500 Beschäftigten mussten neue Arbeitsplätze gefunden werden, an denen sie ihren Kompetenzen und Ressourcen entsprechend in wertschöpfende Tätigkeiten eingebunden werden konnten.

Dies war der Ausgangspunkt für ein Projekt, das in Kooperation mit einem externen Beratungsinstitut durchgeführt wurde. Die Projektkooperation zwischen dem Unternehmen und dem Institut sah vor, mittels innovativer Methoden die vermindert leistungsfähigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus der aufgelösten Abteilung Eigenfertigung wieder in den produktiven Fertigungsprozess zu integrieren und ihre Arbeit zu einem wichtigen Faktor in der Wertschöpfungskette zu machen. Die Leistungseinschränkungen gingen in den meisten Fällen auf Muskel-/Skelett- (47 Prozent) und auf Herz-

/Kreislaufkrankungen (14 Prozent) zurück. Darüber hinaus wurde ein starker Anstieg bei den psychischen Erkrankungen beobachtet, ihr Anteil lag bei zwölf Prozent.

Zwei wichtige Instrumente, die zum Gelingen des Vorhabens beitragen sollten, waren das Integrationsteam und eine Software, durch die sich eine bessere Passung zwischen Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterin und Arbeitsplatz erreichen ließ. Im Jahr 2002 wurde das Integrationsteam gebildet, ein interdisziplinäres Gremium mit Entscheidungsbefugnissen, dem Fachleute aus der Produktion, Mediziner aus dem betrieblichen Gesundheitswesen, die Schwerbehindertenvertretung, Mitglieder des Betriebsrates, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus der Personalabteilung sowie externe Spezialisten des Beratungsinstituts angehörten und das für die passgenaue Integration der Beschäftigten verantwortlich war. Dabei hat das Integrationsteam für seine Arbeit eine neue, computergestützte Methode eingesetzt, ein Profilvergleichsverfahren, mit dem sich Arbeitsplatzanforderungen und menschliche Fähigkeiten auf der Basis einheitlicher Merkmale beschreiben und direkt miteinander vergleichen lassen. Die Software wurde vom Beratungsinstitut und von Projektpartnern in einem interdisziplinären Team aus Arbeitswissenschaftlern, Medizinern und Psychologen im Rahmen eines Forschungsprojekts des damaligen Bundesministeriums für Gesundheit und Soziales entwickelt und erprobt und erfasst insgesamt 70 Merkmale in neun Hauptdimensionen (u.a. Körperhaltung und -fortbewegung, Informationsverarbeitung, Umgebungseinflüsse, Schlüsselqualifikationen).

Der Profilvergleich ermöglicht den passgenauen Einsatz eines Mitarbeiters bzw. einer Mitarbeiterin auf einem Arbeitsplatz, der seinen bzw. ihren Fähigkeiten entspricht. Die Fähigkeitsprofile werden von Medizinern und mit dem Einverständnis der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erstellt und die Daten vertraulich behandelt.

In dem Projektzeitraum von Februar 2001 bis April 2003 wurden insgesamt 503 Mitarbeiter aus der vormaligen Eigenfertigung medizinisch untersucht. Dabei handelte es sich vorwiegend um ältere (65 Prozent über 50 Jahre) männliche (knapp 88 Prozent) Mitarbeiter. Für jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter wurde mindestens ein Fähigkeitsprofil erhoben. Darüber hinaus wurden am Standort im gleichen Zeitraum insgesamt 1641 Arbeitsplätze analysiert und auf dieser Grundlage Anforderungsprofile erstellt.

Die Informationen über die Fähigkeitsprofile der Beschäftigten und über die Anforderungsprofile der Arbeitsplätze wurden in einer Datenbank zusammengeführt. Zu jeder Zeit kann so der aktuelle Stand der Anforderungen zu einem Profilvergleich mit den Fähigkeiten der Beschäftigten herangezogen werden. Diese Datenbank bildet somit die Grundlage für eine zielorientierte, interdisziplinäre Diskussion zu den jeweiligen Eingliederungen im Integrationsteam.

Im Ergebnis konnte mehr als die Hälfte (52,3 Prozent) jener Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die vorher aufgrund von Leistungseinschränkungen keine vollständig produktive Tätigkeit in der Produktion wahrnehmen konnten, wieder in wertschöpfende Tätigkeit

integriert werden. Etwa zwölf Prozent der Beschäftigten besetzen zu zweit einen Arbeitsplatz und etwa 29,6 Prozent wurden in weitere Tätigkeiten integriert, die vormals ausgelagert waren. Schließlich waren gut sechs Prozent zum Erhebungszeitpunkt unter anderem aufgrund von Dauererkrankungen nicht einsetzbar.

Es zeigte sich, dass die Arbeitsunfähigkeitszahlen dieser Beschäftigtengruppe stark zurückgingen. Dies lag unter anderem daran, dass die Anforderungen gesenkt und/oder an die spezifischen Bedarfe und Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angepasst wurden und sie sich wieder als produktive Mitglieder eines Teams fühlten. Lag der Krankenstand in der Eigenfertigung vor der Maßnahme zum Teil bei über 20 Prozent, so konnte er durch gezielte Integration auf etwa den „normalen“ Krankenstand in der Produktion (zwischen 6 und 9 Prozent) gesenkt und somit mehr als halbiert werden. In dieser starken Abnahme der Fehlzeiten spiegelt sich neben einer verbesserten Gesundheit auch eine höhere Motivation und Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten, was schließlich im Gesamt zu einer erhöhten Beschäftigungsfähigkeit führt. Zudem ist anzuführen, dass trotz einer alternden Belegschaft kein Zuwachs an minder leistungsfähigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Unternehmen festzustellen ist.

Für das Unternehmen konnten durch die Besetzung der 300 Arbeitsplätze mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die zuvor nicht mehr vollständig produktiv arbeiteten, vor allem wirtschaftliche Vorteile erzielt werden. So konnten Kosten für Neueinstellungen im Produktionsbereich in einer jährlichen Gesamthöhe von mehr als neun Millionen Dollar vermieden werden. Dieser Rechnung liegen die produktiven Eingliederungen der zu 100 Prozent und zu 50 Prozent bemessenen Beschäftigten zugrunde.

#### Aspekte guter Praxis im Fallbeispiel G3

Das Besondere an dem Fallbeispiel G3 ist, dass es einen *ressourcenorientierten Ansatz* verfolgt. Das bedeutet, der Focus wird nicht darauf gelegt, was die leistungseingeschränkten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht mehr können, sondern darauf, welche Tätigkeiten sich noch ausführen können. Durch diese veränderte Herangehensweise ergeben sich bei der *Personaleinsatzplanung* neue Perspektiven, da nicht bereits im Vorfeld entschieden wird, dass jemand nicht in taktgebundene Arbeit integriert werden kann, sondern differenzierter beurteilt wird.

Vor allem durch den Einsatz einer entsprechenden *Software* konnte die Passung zwischen dem Mitarbeiter bzw. der Mitarbeiterin und den Arbeitsplatzanforderungen optimiert werden. Die Software setzt voraus, dass sowohl die Arbeitsplätze anhand verschiedener Kriterien bewertet als auch für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein *ressourcenorientiertes Leistungsprofil* erstellt wird. Diese beiden Profile werden dann miteinander abgeglichen.

Gleichwohl bildet die Software nur einen Aspekt guter Praxis, da die letztendliche Ent-

scheidung über den Einsatz der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters im *Integrationsteam* gefällt wird. Hier sind neben den fachlich relevanten Akteuren auch Betriebsräte vertreten.

#### 7.7.4 Anreicherung der Tätigkeiten für ältere Lehrkräfte (G4)

Das nachfolgende Beispiel stammt, anders als die drei vorangehenden Fallbeispiele, die allesamt aus der Automobilindustrie kommen, aus einer schwedischen Stadtverwaltung und befasst sich mit einer Maßnahme, die sich auf ältere Lehrkräfte bezieht. Als eine der größten Belastungen gilt in diesem Berufsfeld der Umgang mit schwierigen Schülerinnen und Schülern. Um vor allem für ältere Lehrkräfte hier Entlastungen zu schaffen, wurde der Unterrichtsanteil an ihrer Arbeit gesenkt und mit anderen Tätigkeiten angereichert.

Die Stadtverwaltung ist mit etwa 19.000 Beschäftigten der größte Arbeitgeber der schwedischen Stadt, in der rund eine viertel Millionen Menschen leben. Von diesen 19.000 Beschäftigten sind etwa 3.500 Lehrerinnen und Lehrer, 14 Prozent von ihnen sind 60 Jahre und älter. In Schweden sind die Städte und Gemeinden für die Organisation des Schulbetriebs zuständig.

Eine Untersuchung Ende der 1990er Jahre hatte gezeigt, dass in den kommenden 10 Jahren knapp ein Drittel der Lehrkräfte den Schulbetrieb aus Altersgründen verlassen wird, unter anderem unter Nutzung von Vorruhestandsregelungen. Gleichzeitig ergab die Analyse, dass die Anzahl der Kinder im Alter von sieben bis 15 Jahren im gleichen Zeitraum um etwa 14 Prozent zunehmen wird. Vor diesem Hintergrund wurde von der Stadtverwaltung ein Projekt ins Leben gerufen, das darauf abzielte, den zukünftigen Bedarf an Lehrkräften langfristig zu sichern. An dem Projekt waren das Bildungsdezernat, die Arbeitsvermittlung, die Arbeiterkammer, das städtische Weiterbildungszentrum, Personalmanager und andere Vertreterinnen und Vertreter der Stadtverwaltung beteiligt.

Das Projekt umfasste insgesamt drei Handlungsfelder. So wurden zum einen 50 jüngere Lehrkräfte mehr eingestellt als im Haushalt vorgesehen und ursprünglich geplant. Diesen jungen Lehrerinnen und Lehrern wurden erfahrene Lehrkräfte als Mentoren im ersten Jahr zur Seite gestellt. Zum Zweiten erhielten 30 teilzeitbeschäftigte Lehrkräfte ohne eine formale Lehrerausbildung eine Weiterbildung (Besonderheit des schwedischen Schulsystems bzw. der Lehrerausbildung), um breiter eingesetzt werden zu können. Drittens schließlich wurde eine Initiative umgesetzt, die sich direkt an ältere Lehrerinnen und Lehrer richtete und die darauf abzielte, die Kompetenzen dieser Gruppe besser zu nutzen und einen Verbleib der Lehrkräfte bis zum gesetzlichen Renteneintrittsalter zu unterstützen. Der Schwerpunkt der Initiative lag dabei darauf, Rollen für ältere Lehrkräfte innerhalb der Schule zu entwickeln, die zum einen die erfahrungsbasierten Kompetenzen und

zum anderen die Bedarfe dieser Gruppe berücksichtigten. Diese Ziele wurden vor allem mit den folgenden Maßnahmen umgesetzt:

- Der Unterrichtsanteil an der Arbeitszeit der Lehrerinnen und Lehrer wurde reduziert, da Befragungen der Lehrkräfte gezeigt haben, dass hier die größten Stressoren wirken, die zu Überlastung und Burn-out führen können.
- Die reduzierte Unterrichtszeit wurde mit anderen qualifizierten und anregenden Tätigkeiten angereichert, um einen Ausgleich zu schaffen. Wichtig war hierbei, dass es sich dabei nicht um „Pseudarbeit“, sondern um wichtige und wertvolle Arbeit handelt. So übernahmen ältere Lehrkräfte im Rahmen des Projekts z.B. Aufgaben in der Bibliothek und der Schulverwaltung, entwickelten Workshops für Schülerinnen und Schüler sowie Weiterbildungen für Kolleginnen und Kollegen, übernahmen Mentorrollen für die jüngeren Lehrkräfte oder standen als Beraterinnen und Berater der Schule in unterschiedlichen Angelegenheiten zur Verfügung. In den meisten Fällen wurden die älteren Lehrkräfte mit Schulungen auf ihre neuen Tätigkeitsfelder vorbereitet.

Die Initiative wurde nach der Einführung nahezu unverändert fortgeführt, und zum Zeitpunkt der Erhebung waren 45 Lehrkräfte in das Programm involviert. Die Maßnahme wird von allen Beteiligten als erfolgreich und für die Personalpolitik als strategisch wichtig bewertet. Als besonders positiv wird hervorgehoben, dass ältere Lehrerinnen und Lehrer den letzten Abschnitt ihres Erwerbslebens entsprechend ihrer Bedürfnisse und Kompetenzen und damit auch weitaus produktiver gestalten können als vor der Initiative. Als weiteres Indiz für den Erfolg der Maßnahme wird die Reduzierung des Krankenstandes von 4,47 auf 3,5 Prozent zwischen 2002 und 2004 gewertet, wobei hier auch andere Faktoren wie z.B. Maßnahmen im Bereich der Gesundheitsförderung oder verbesserte Arbeitsbedingungen zu berücksichtigen sind. Auch auf die Wirkungen der Stadt und der Schulen als Arbeitgeber hatte die Maßnahme sowohl nach innen als auch nach außen positive Effekte.

Änderungen haben sich im Laufe der Zeit nur hinsichtlich der Zielgruppe ergeben. Ware es zu Beginn des Projekts, also Ende der 1990er Jahre, die 60-jährigen und älteren Lehrkräfte, die teilnehmen konnten, so wurde diese Altersgrenze auf 62 Jahre angehoben, um sich tatsächlich auf die Gruppe an Lehrkräften konzentrieren zu können, die nahe am Renteneintrittsalter ist.

#### Aspekte guter Praxis im Fallbeispiel G4

Es sind nicht nur Produktionsbetriebe, in denen über arbeitsorganisatorische Gestaltungsmaßnahmen lern- und gesundheitsförderliche Entwicklungen eingeleitet werden können. Das Fallbeispiel G4 illustriert, wie auch im Schulbetrieb über eine Veränderung

der Arbeitsorganisation Entlastungen erzielt werden können. Unter Arbeitsorganisation ist hier vor allem die Verteilung und *Wahrnehmung verschiedener Arbeitsaufgaben durch die Lehrkräfte im Schulbetrieb* zu verstehen.

Als ein wesentlicher Aspekt guter Praxis ist im Fallbeispiel G4 die *Neuzuordnung von Arbeitsaufgaben* zu älteren Lehrkräften entsprechend der spezifischen erfahrungsba-sierten Kompetenzen zu nennen. Dies bedeutet in erster Linie, dass die als belastend wahrgenommene *Unterrichtszeit reduziert* und dafür andere Arbeitsaufgaben über-nommen wurden, die weniger belastend aber ebenso wichtig sind und wertgeschätzt werden.

Wichtig ist weiter, dass die Lehrkräfte durch *Qualifizierungsmaßnahmen* auf die neuen Arbeitsaufgaben vorbereitet wurden.

#### 7.7.5 Zusammenfassende Bewertung

Die betrieblichen Fallbeispiele haben gezeigt, dass eine gute Praxis in der Dimension Ar-beitsorganisation sowohl präventive als auch kompensatorische Effekte zeitigen kann. Präventive Effekte sind, so hat vor allem das Fallbeispiel G1 gezeigt, von dem Konzept der Gruppenarbeit zu erwarten, wenn entsprechende gestalterische Aspekte wie Tätigkeitsmi-schung, selbstorganisatorische Elemente und Qualifizierung berücksichtigt werden. Das Beispiel G2 hat in diesem Zusammenhang eindringlich deutlich gemacht, dass nicht nur die Gestaltung der Gruppenarbeit selbst, sondern gleichsam auch die der organisatori-schen Rahmenbedingungen in den Blick genommen werden muss. So hat die Pilotierung der Maßnahmen verdeutlicht, welche Hürde und Probleme einer flächendeckenden Um-setzung von Job-Rotation im Wege stehen. Hier sind in erster Linie die Bestrebungen des Unternehmens zu nennen, leichte Arbeitsplätze auszulagern und stärker auf (kostengüns-tigere) un- und angelernte Beschäftigte zu setzen. Durch beide Maßnahmen wird die wir-kungsvolle Umsetzung von Job-Rotation konterkariert, da Wechseloptionen einge-schränkt werden. Das bedeutet, dass darauf zu achten ist, dass die positiven Wirkungen der Gruppenarbeit nicht durch gegenläufige Strategien konterkariert werden. Beispiel G3 weißt vor allem darauf hin, dass es bei der Arbeitsorganisation nicht nur auf die Frage ankommt, wie genau die Arbeit organisiert wird, sondern es auch darum geht, wie eine Passung zwischen den personalen Ressourcen einerseits und den Arbeitsplatzanforde-rungen andererseits hergestellt werden kann. Das Beispiel G4 schließlich illustriert, wie auch in besonders belastenden Berufen über kreative Lösungen im Bereich der Arbeitsor-ganisation Entlastungen realisiert werden können.

Die in den Fallbeispielen umgesetzten arbeitsorganisatorischen Gestaltungsmaßnahmen haben dabei sowohl positive Auswirkungen auf der Organisations- als auch auf der indi-viduellen Ebene gezeitigt. So bedeutet die konsequente Umsetzung des Gruppenarbeits-

konzepts inklusive Job-Rotation bzw. Tätigkeitswechsel für die für die Organisationen, dass zum einen effiziente Arbeitsstrukturen umgesetzt und zum anderen die Einsatzflexibilität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhöht werden können (G1, G2). Darüber hinaus konnte durch die Reintegrationsmaßnahmen in den Fallbeispielen G1 und vor allem G3 ein verbesserter Einsatz der leistungsgeminderten, zumeist älteren Beschäftigten erreicht werden. Die Anreicherung der Arbeit von älteren Lehrkräften mit Tätigkeiten außerhalb des Unterrichts hat im Fallbeispiel G4 zu sinkenden Krankenständen und zu einer verbesserten Nutzung des Erfahrungswissens geführt.

Auch für die Beschäftigten sind die arbeitsorganisatorischen Veränderungsprozesse mit Vorteilen verbunden. Vor allem die Gruppenarbeit wirkt sich – bei entsprechender Gestaltung – sowohl lern- als auch gesundheitsförderlich und damit positiv auf die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der entsprechenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus. Darüber hinaus wird den leistungsgewandelten Beschäftigten in den Fallbeispielen G1 und G2 durch unterschiedliche Maßnahmen der Verbleib bzw. die Rückkehr in produktive und wertschätzende Tätigkeiten ermöglicht. Für die Lehrerinnen und Lehrer wiederum resultieren aus den arbeitsorganisatorischen Veränderungen verbesserte Arbeitsbedingungen, die sich positiv auf die Motivation und Gesundheit auswirken.

## 7.8 BEWUSSTSEINS- UND EINSTELLUNGSWANDEL

In den im Folgenden dargestellten Fallbeispielen geht es in erster Linie um die Frage, wie in den Organisationen ein Einstellungs- und Bewusstseins-, und damit auch ein Kulturwandel, gegenüber dem Thema Alter bzw. Altern und gegenüber älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern herbeigeführt oder aber zumindest eingeleitet werden kann. Die ersten beiden Fallbeispiele H1 und H2 richten sich dabei an Führungskräfte, da sie die Verantwortung für die konkret-arbeitsbezogene Gestaltung der Rahmenbedingungen haben. Über Sensibilisierungsprozesse, die den Führungskräften die demographischen Veränderungsprozesse anschaulich vor Augen führen und in denen ihnen Informationen über das Altern vermittelt werden, sollen ein Einstellungswandel erreicht und Altersstereotype abgebaut werden. Bei den beiden Fallbeispiele H3 und H4 geht es demgegenüber eher um die Entwicklung und Umsetzung von organisationalen Leitlinien, durch die die Thematik „Alter“ in der Organisation verankert wird. Hier die Übersicht über die Fallbeispiele:

**Übersicht 13: Fallbeispiele in der Dimension „Bewusstseins- und Einstellungswandel“**

<b>Bez.</b>	<b>Maßnahme</b>	<b>Land</b>	<b>Unternehmen</b>
<b>H1</b>	Sensibilisierung von Führungskräften in Workshops	Deutschland	Versicherungsunternehmen mit 3.000 Beschäftigten
<b>H2</b>	Demographische Analyse als Ausgangspunkt des Bewusstseinswandels	Deutschland	Unternehmen der Unterhaltungselektronik mit etwa 1.000 Beschäftigten
<b>H3</b>	Beteiligungsorientierte Entwicklung von Unternehmensleitlinien	Belgien	Unternehmen der Metallindustrie mit etwa 3.000 Beschäftigten
<b>H4</b>	Entwicklung und Umsetzung von Gleichbehandlungsrichtlinien	Vereinigtes Königreich	Kommunalverwaltung mit 8.400 Beschäftigten

### 7.8.1 Sensibilisierung von Führungskräften (H1)

Um das Unternehmen und vor allem die Führungskräfte auf den (organisations-)demographischen Wandel und die daraus resultierenden Herausforderungen vorzubereiten bzw. um sie zunächst einmal für die Thematik zu sensibilisieren, wurden im Fallbeispiel H1 Workshops mit den Führungskräften durchgeführt.

Das deutsche Versicherungsunternehmen beschäftigt etwa 3.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und bietet vor allem Produkte für Privatkunden und kleine und mittelständische Unternehmen an. Die Belegschaft des Unternehmens weist dabei eine mittelalterzentrierte Personalstruktur auf, was bedeutet, dass die ganz jungen (unter 20 Jahre) und die älteren Jahrgänge (über 57 Jahre) eher schwächer, die der 30- bis 50-Jährigen hingegen stärker besetzt sind. Zurzeit sind etwa 21 Prozent der Mitarbeiter älter als 50 Jahre. Im Jahr 2020 – so die Prognosen des Unternehmens – wird sich dieser Anteil auf etwa 36 Prozent erhöht haben.

Für das Unternehmen aus der Versicherungsbranche gehört die Auseinandersetzung mit demographischen Tendenzen und insbesondere dem „Langlebkeitsrisiko“ – so der versicherungsmathematische Begriff einer erhöhten Lebenserwartung – zum Tagesgeschäft. Vor dem Hintergrund einer bereits in naher Zukunft älter werdenden Belegschaft und der Veränderung der institutionellen Rahmenbedingungen hat sich das Unternehmen dazu entschlossen, das Thema auch mit Blick auf die eigene Belegschaft anzugehen. Hier stellt sich in erster Linie die Frage, wie angesichts einer älter werdenden Belegschaft die Innovationsfähigkeit und die Produktivität des Unternehmens nicht nur erhalten, sondern weiter ausgebaut werden können.

Eine zentrale Rolle wird in diesem Prozess den Führungskräften zugeschrieben, die die letztendliche Verantwortung für die Gestaltung der arbeitsbezogenen Rahmenbedingungen tragen. Um die Führungskräfte für das Thema Alter bzw. Altern und die damit zu-

sammenhängenden veränderten Anforderungen an das Personalmanagement zu sensibilisieren und um sie gleichsam am Gestaltungsprozess zu beteiligen, wurden mit etwa 50 Führungskräften aus unterschiedlichen Bereichen (z.B. Datenverarbeitung, Personal, Vertrieb, Kundendienst) des Unternehmens Workshops durchgeführt. Die Workshops wurden auf den jeweiligen Bereich abgestimmt, und es stand die Frage im Vordergrund, welche Auswirkungen einer älter werdenden Belegschaft auf Produktivität und Innovationsfähigkeit im entsprechenden Bereich konkret zu erwarten sind. Moderiert wurden die Workshops jeweils von einem Vertreter des Personalbereichs und dem Betriebsarzt, der gleichsam eine medizinisch-arbeitswissenschaftliche Perspektive auf das Thema Altern eröffnen konnte.

Um die Führungskräfte in einem ersten Schritt für die Thematik zu sensibilisieren, wurden zunächst Daten zur organisationsdemographischen Entwicklung vorgestellt, die dann für den jeweiligen Bereich konkretisiert wurden. Die anschließenden Diskussionen dienten in erster Linie dazu, Erfahrungen und Sichtweisen auszutauschen, Informationen zu vermitteln und Lösungswege für vorhandene oder sich entwickelnde Problemfelder zu erörtern. In diesem Zusammenhang kam immer wieder die Frage nach der Lern- und Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf, die vor allem von dem teilnehmenden Betriebsarzt erläutert wurde. So konnten qualifiziert vielfältige Informationen darüber weitergegeben werden, wie sich unterschiedliche Aspekte im Leistungsgefüge über den Alternsprozess entwickeln und welche Auswirkungen möglicherweise auf die Berufstätigkeit zu erwarten sind und welche nicht. Im Zentrum der Diskussion stand dabei zum einen die Erkenntnis, dass das Alter nicht ausschließlich und zwangsläufig mit Verlusten und Defiziten verbunden ist, sondern individuell unterschiedliche Gewinne und Verluste in den verschiedenen Leistungskomponenten zu verzeichnen sind. Zum anderen ging es darum herauszuarbeiten, wie möglicherweise auftretende Veränderungen von der Führungskraft so begleitet und Rahmenbedingungen so gestaltet werden können, dass Innovationsfähigkeit und Produktivität in dem jeweiligen Bereich erhalten bleiben.

Eine wichtige Rolle spielte bei den Diskussionen darüber hinaus die Frage der Motivation sowie der Anerkennung von Leistungen auch und gerade der älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, deren Beitrag zum Unternehmenserfolg oftmals nicht mehr genügend wertgeschätzt werde. Ohne diese Anerkennung jedoch fehle die Motivation und komme es in einigen Fällen zur „inneren Kündigung“, was sich negativ auf die Produktivität nicht nur des Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin, sondern des ganzen Bereichs, mithin des Unternehmens auswirke.

Aus den Workshops wurden bisher keine weiteren Maßnahmen auf Unternehmensebene abgeleitet. Vielmehr war es das Ziel, die Gruppen der Führungskräfte für Fragen des Alterns und den damit zusammenhängenden Herausforderungen im Personalmanagement zu sensibilisieren. Dabei ging es nicht darum, kurzfristige Lösungen zu entwickeln, son-

dern darum, die Bereitschaft der Führungskräfte zu stärken, sich mit einer längerfristigen Entwicklung auseinanderzusetzen. Die Workshopreihe wurde insgesamt von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern als Erfolg bewertet, wobei insbesondere in der unmittelbaren Beteiligung der Führungskräfte als wichtigste Akteure in diesem Feld ein entscheidender Erfolgsfaktor gesehen wurde.

#### Aspekte guter Praxis im Fallbeispiel H1

Der *Sensibilisierung der Führungskräfte* kommt im Rahmen der Entwicklung einer demographiesensiblen Personalpolitik eine Schlüsselrolle zu, da die Führungskräfte maßgeblich an der Gestaltung der arbeitsbezogenen Rahmenbedingungen mitwirken.

Das Interesse der Führungskräfte für die Thematik wurde in dem Fallbeispiel H1 in erster Linie über die *unmittelbare Betroffenheit* generiert, indem die *bereichsbezogenen Daten zur Altersstrukturentwicklung* und die daraus zu ziehenden Schlussfolgerungen in *Workshops* diskutiert wurden.

Durch die Einbeziehung des *Betriebsarztes* in die Workshops war es darüber hinaus möglich, den Führungskräften qualifizierte und gesicherte Erkenntnisse zum Thema Alter und Altern zu vermitteln, um hier möglicherweise existierende *Altersstereotype abzubauen*. Darüber hinaus wurde deutlich gemacht, dass das Altern nicht zwangsläufig ein ausschließlich durch Verluste gekennzeichnetes, sondern durchaus gestaltbarer Prozess ist.

#### 7.8.2 Demographische Analysen als Ausgangspunkt des Bewusstseinswandels (H2)

Das folgende Fallbeispiel H2 macht deutlich, wie über eine fundierte Analyse der demographischen Ausgangsbedingungen ein Umdenken im Unternehmen eingeleitet werden kann. Eine große Rolle spielt dabei die Tatsache, dass das Unternehmen mit seinem Standort in Deutschland regional stark verankert ist und seine Arbeitskräfte vor allem – aber nicht ausschließlich – auf dem regionalen Arbeitsmarkt rekrutiert. Darüber hinaus wird im Rahmen des strategischen Kompetenzmanagements die organisationsdemographische Entwicklung gezielt mit den Personal- und Kompetenzbedarfen in den einzelnen Bereichen verknüpft, um Führungskräfte für die Thematik zu sensibilisieren.

Das Fallbeispiel stammt aus einem Unternehmen im Bereich der Unterhaltungselektronik, das bereits im Jahre 1923 gegründet wurde. Gefertigt werden vor allem Fernsehgeräte, DVD-Rekorder und HiFi-Anlagen im Premium-Segment. Insgesamt beschäftigt das Unternehmen etwa 1.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, von denen gut ein Viertel älter als 50 Jahre ist. In den kommenden Jahren wird dieser Anteil auf über 40 Prozent

anwachsen. Etwa die Hälfte der Beschäftigten ist zwischen 36 und 50 Jahre alt. Die Fluktuation ist mit ein bis zwei Prozent recht gering.

Eine Analyse der regionalen demographischen Ausgangsbedingungen hat dazu geführt, dass sich das Unternehmen stärker mit den Fragen des demographischen Wandels und dessen Auswirkungen auf die Personalstrategie auseinandergesetzt hat.

Hier hat sich gezeigt, dass das Unternehmen seinen Sitz in einer Region hat, die vom ohnehin tiefgreifenden demographischen Wandel weitaus stärker betroffen sein wird als andere Regionen – dies vor allem aufgrund der starken Abwanderungsbewegungen. So wird der Landkreis des Unternehmensstandortes vom Jahr 2000 bis zum Jahr 2020 um mehr als 10.000 auf etwa 64.000 Personen bzw. um gute 15 Prozent schrumpfen. Die Abwanderungen schlagen dabei mit etwa 20 Prozent der Schrumpfung zu buche. Vor allem mit Blick auf die Altersstruktur des Unternehmens und dem damit zusammenhängenden zukünftigen Personalbedarf erscheinen die demographischen Rahmendaten problematisch. Die Altersstrukturanalyse hat ergeben, dass es sich bei dem Unternehmen um einen klassischen mittelalterzentrierten Betrieb handelt. So ist knapp die Hälfte der Beschäftigten in der Altersgruppe von 36 bis 50 Jahre, ein knappes Viertel ist 51 Jahre und älter. Diese Altersstruktur wird bereits in absehbarer Zeit zu einer enormen Zunahme des Anteils an älteren Beschäftigten und damit verbunden zu zahlreichen Austritten aus dem Unternehmen führen. Vor dem Hintergrund eines demographisch bedingt schwindenden Arbeitsmarktes stellte sich für das Unternehmen die Frage, wie zum einen die Beschäftigten länger im Unternehmen gehalten und zum anderen junge Nachwuchskräfte rekrutiert werden können.

Im Gegensatz zum Thema „Nachwachskräftegewinnung“ spielten die Themen Alter und Altern auf der Führungskräfteebene bisher jedoch eine eher untergeordnete Rolle und wurde eher mit Themen wie Altersteilzeit oder Vorruhestand verbunden. Bei strategisch ausgerichteten Personalentwicklungsmaßnahmen wurden ältere Beschäftigte kaum berücksichtigt, da sie oftmals Altsysteme betreuten oder in Arbeitsprozessen mit nur geringer Veränderungsdynamik tätig waren.

Um auch auf der Führungskräfteebene das Bewusstsein für betriebliche Altersprozesse und die damit verbundenen Handlungserfordernisse zu schaffen, wurde zum einen ein Workshop mit den Führungskräften zur organisationsdemographischen Entwicklung durchgeführt. Diese Analysen wurden zum Zweiten mit den Daten zum strategischen Kompetenzmanagement in den Abteilungen verknüpft, um die tatsächlichen und konkreten abteilungsbezogenen Auswirkungen deutlich machen zu können.

Bei dem strategischen Kompetenzmanagement wird die Frage gestellt, welche Kompetenzen in Zukunft erforderlich sein werden, um weiterhin erfolgreich am Markt agieren zu können und wie sich die vorhandenen Kompetenzen – unter Berücksichtigung der Altersstruktur – hierzu verhalten. Hierbei wird die Unternehmensstrategie auf Kompetenzfel-

der der Bereichs- bzw. Abteilungsebene heruntergebrochen und auf dieser Grundlage für jede Stelle ein Soll- und mit jedem Mitarbeiter bzw. jeder Mitarbeiterin gemeinsam das Ist-Kompetenzprofil in einer Mitarbeiter-Qualifikationsmatrix erstellt bzw. festgehalten. In einem Mitarbeitergespräch werden die Perspektiven von Unternehmen und Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterin miteinander abgeglichen und weitere Entwicklungsschritte und Qualifizierungen mit dem jeweiligen Mitarbeiter geplant. Mit diesem Instrument konnte den Führungskräften deutlich gemacht werden, dass zum einen auch und gerade ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stärker in Entwicklungsprozesse einbezogen und zum anderen rechtzeitig Maßnahmen für Wissenstransfer und Nachfolgeplanung eingeleitet werden müssen.

#### Aspekte guter Praxis im Fallbeispiel H2

Im Fallbeispiel H2 hat sich gleichsam eine zweifache Sensibilisierung vollzogen. So konnte zum einen über die *Analyse der regionalen demographischen Rahmendaten* das Unternehmen selbst bzw. die Unternehmensleitung für die Bedeutung demographischer Entwicklungen für die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit sensibilisiert werden.

Zum anderen wurden im Anschluss daran die Führungskräfte in *Workshops* und durch das *konkrete Beispiel der bereichsbezogenen Entwicklung der Altersstrukturen und Kompetenzen* für die Thematik sensibilisiert.

Ziel der Maßnahmen war es, den Führungskräften die Handlungsrelevanz des Themas vor Augen zu führen und ihnen darüber hinaus die Notwendigkeit von Entwicklungsprozessen auch für ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu vermitteln.

#### 7.8.3 Beteiligungsorientierte Entwicklung von Unternehmensleitlinien (H3)

Im folgenden Fallbeispiel H3 wurde der Einstellungs- und Bewusstseinswandel im Unternehmen vor allem durch die Befragung der älteren Beschäftigten zu ihren weiteren Entwicklungswünschen und -bedarfen im Unternehmen, also beteiligungsorientiert eingeleitet.

Das belgische Unternehmen ist im Bereich der Metallverarbeitung tätig und beschäftigt 3.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Das Durchschnittsalter der Belegschaft liegt bei 42 Jahren und mehr als ein Drittel der Beschäftigten ist 50 Jahre oder älter. Bei den Führungskräften liegt dieser Anteil sogar noch höher. 190 (42 Prozent) der insgesamt gut 460 Führungskräfte unterschiedlicher Ebenen gehören zu der Altersgruppe der über 50-Jährigen und das Ausstiegsalter für diese Beschäftigtengruppe lag bei 60 Jahren. Unter unveränderten Rahmenbedingungen wurde angesichts der Altersverteilung für die kommenden Jahre mit zahlreichen Austritten von Schlüsselpersonen gerechnet.

Um die die Führungskräfte länger als bisher und produktiv im Unternehmen zu halten, war es das Ziel, eine altersbewusste Personalpolitik unter Beteiligung der Betroffenen zu entwickeln. Hierzu wurden in einer schriftlichen Befragung die 190 über 50-jährigen Führungskräfte hinsichtlich ihres gewünschten Austrittsalters, ihrer weiteren Laufbahnwünsche und den Arbeitsbedingungen befragt. Der Rücklauf der Befragung belief sich auf knapp 90 Prozent, was ein großes Interesse der Befragten zum Thema widerspiegelt. In dieser Befragung hat sich gezeigt, dass der Großteil der Beschäftigten gerne über das 60. Lebensjahr hinaus weiterarbeiten würde, und etwa ein Drittel von ihnen gerne ihre Tätigkeit noch einmal wechseln würde. Darüber hinaus gaben 36 Prozent an, dass sie sich mehr spezifische Aktivitäten für die Gruppe der älteren Beschäftigten wünschen.

Die Ergebnisse der Befragung wurden gemeinsam mit dem Management und Vertretern der Führungskräfte in Arbeitsgruppen diskutiert. Aus diesen Diskussionen heraus wurden Leitlinien entwickelt, die unterschiedliche Maßnahmen für den veränderten Umgang mit älteren Führungskräften vorsehen.

So wurde hier unter anderem festgehalten, dass das Alter weder bei Einstellungen noch bei der Auswahl für innerbetriebliche Karrierewege als Kriterium angelegt werden darf und in jedem Alter sowohl horizontale als auch vertikale Karriereoptionen möglich sein sollen. Hierzu gehört auch, dass vor allem älteren Beschäftigten bei Bedarf die Möglichkeit eingeräumt wird, einen Teil ihrer Verantwortung abzugeben, um sich so schrittweise auf ihren Übergang in den Ruhestand vorbereiten zu können. Dies schließt auch die Möglichkeit zur Teilzeitarbeit ein. Der Zeitpunkt, zu welchem der Zugang zur Rente erfolgt, wird nicht mehr vorgegeben, sondern wurde flexibilisiert, so dass nun die Beschäftigten individuell entscheiden können, wann sie aus dem Beruf austreten. All diese Optionen werden in Entwicklungsgesprächen mit den älteren Beschäftigten eruiert. Aufgrund dieser veränderten Perspektive werden ältere Beschäftigte stärker als zuvor dazu motiviert, an Weiterbildungsmaßnahmen teilzunehmen und sich als Mentoren für jüngere Beschäftigte zu engagieren.

Durch die Entwicklung der Leitlinien und die Ableitung der Maßnahmen aus den Diskussionen mit den älteren Führungskräften konnte das organisationale Altersbild insofern verändert werden, als dass auch für ältere Führungskräfte heute in dem Unternehmen Entwicklungsoptionen möglich sind.

#### Aspekte guter Praxis im Fallbeispiel H3

Anders als in den beiden vorangegangenen Fallbeispielen werden im vorliegenden Fall nicht die Führungskräfte durch das Unternehmen sensibilisiert, sondern gleichsam umgekehrt, dass Unternehmen durch seine (älteren) Führungskräfte.

In einer *Mitarbeiterbefragung* wurde von ihnen der Bedarf einer veränderten, stärker auf Entwicklung zielenden Personalpolitik auch für ältere Führungskräfte artikuliert.

Das große Interesse der Führungskräfte zeigt sich nicht zuletzt an der hohen Rücklaufquote von 90 Prozent.

Auf der Grundlage der Befragungsergebnisse und weiterer Diskussionen wurden gemeinsam mit den älteren Führungskräften *Leitlinien* entwickelt, die nunmehr handlungsleitend für den Umgang mit älteren Führungskräften im Unternehmen sind.

#### 7.8.4 Entwicklung und Umsetzung von Gleichbehandlungsrichtlinien (H4)

Im Fallbeispiel H4 ist Alter eines unter anderen Kriterien, das bei der Gleichbehandlungspolitik der Stadtverwaltung berücksichtigt wird. Um die Thematik auf organisationaler Ebene zu verankern und um Gleichbehandlung vor allem in den Bereichen Rekrutierung und Qualifizierung zu gewährleisten, wurden in der Stadtverwaltung Gleichbehandlungsrichtlinien entwickelt und ein Monitoring der Umsetzung der Richtlinien eingeführt.

Die Stadtverwaltung ist mit zurzeit etwa 8.400 Beschäftigten der größte Arbeitgeber der Gemeinde. Die Beschäftigten, davon rund 75 Prozent Frauen, arbeiten in insgesamt fünf Bereichen: Verwaltung, Umweltschutz, Stadtplanung und Wohnungsbau, Pflege und Gesundheit sowie in dem Bereich Kinder und Jugend. Die Belegschaft hat einen recht großen Anteil an älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern; gut 32 Prozent sind über 50 Jahre alt.

Die Kommune verfolgt eine Personalpolitik, die die Aspekte der Gleichbehandlung, der Chancengleichheit und der Vielfalt der Belegschaft ins Zentrum rückt. Seit langer Zeit gibt es im Unternehmen Gleichbehandlungsrichtlinien, die auch und gerade auf die Dimension Alter ausgerichtet sind und darauf abzielen, Altersdiskriminierung zu vermeiden. Vor dem Hintergrund des mit fast einem Drittel recht hohen Anteils an älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, der Arbeitskräfteknappheit sowie der geplanten Erhöhung des Renteneintrittsalters für den öffentlichen Dienst wurde von der Kommunalverwaltung das Programm „Politik für ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ (Older Workers policy) eingeführt, das die Gleichbehandlungsrichtlinien der Stadtverwaltung mit Blick auf die Dimension Alter konkretisiert, wobei in dem Papier unterschiedliche Aspekte thematisiert werden. So sieht die Kommunalverwaltung generell für sich als Arbeitgeber die Aufgabe, durch entsprechende Analysen und Informationen demographische Prozesse und die daraus resultierenden Anforderungen an die Personalpolitik bewusst zu machen. Darüber hinaus ist es das Ziel, in Kooperation mit den Gewerkschaften ein stärkeres Bewusstsein für die Kompetenzen der älteren Beschäftigten zu schaffen und dadurch die Wertschätzung gegenüber dieser Beschäftigtengruppe zu erhöhen.

Mit Blick auf die Rekrutierung ist es das Ziel, Ältere bei Einstellungen angemessen zu berücksichtigen, um so eine ausgeglichene Altersstruktur realisieren zu können. Im Bereich der Weiterbildung ist es das Ziel, den gleichberechtigten Zugang von Beschäftigten aller Altersgruppen zu garantieren. Um Ältere nicht bereits im Vorfeld von Qualifizierungsmaßnahmen auszuschließen, wird darauf geachtet, auch mittelbare Diskriminierungen (z.B. über die in der Weiterbildungsmaßnahme verwendete Methodik) zu vermeiden. Ältere werden darüber hinaus explizit dazu aufgefordert, sich auch an Aufstiegsqualifizierungsmaßnahmen zu beteiligen. Ein weiteres formuliertes Ziel ist es, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dazu ermutigt werden sollen, auch über das 65. Lebensjahr hinaus für die Stadtverwaltung zu arbeiten.

Um die Umsetzung der formulierten Leitlinien zu gewährleisten, unterliegt die Personalpolitik einem altersbezogenen Monitoring. Bei diesem Monitoring geht es kennzahlenbasiert darum, die Umsetzung der einzelnen Forderungen in der alltäglichen Personalarbeit zu bewerten.

Auch wenn die „Politik für ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ erst seit kurzer Zeit in der Umsetzung ist, so scheinen sich bereits jetzt positive Auswirkungen zu zeigen. So wird berichtet, dass bereits eine Sensibilisierung der Managerinnen und Manager hinsichtlich der Fähigkeiten der älteren Beschäftigten stattgefunden habe und dass gleichermaßen die Älteren selbst ihre eigenen Fähigkeiten verändert, nämlich positiver, wahrnehmen. Diese Veränderung spiegelt sich nicht zuletzt in der Einstellungspolitik wider: So wurden im Jahr 2004 insgesamt 293 Menschen über 50 Jahre eingestellt (24 Prozent aller Neuanstellungen). Zudem werden 37 Menschen über dem eigentlichen Rentenalter von 65 Jahren beschäftigt, im Jahr 2003 waren dies noch 21. Die Einstellungspolitik ist aber nicht auf ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer beschränkt, sondern bezieht explizit auch Jüngere ein. Im gleichen Jahr wurden insgesamt 182 junge Menschen unter 20 Jahre eingestellt.

#### Aspekte guter Praxis im Fallbeispiel H4

Das Fallbeispiel H4 zeigt, dass durch die Entwicklung von (altersbezogenen) Gleichbehandlungsrichtlinien Prozesse in Gang gebracht werden können, die in der Folge zu einem veränderten Bewusstsein und verhaltensrelevanten Einstellungsänderungen führen können.

Dabei ist vor allem auf die „Politik für ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ zu verweisen, die darauf ausgerichtet ist, ein entsprechendes Bewusstsein zu schaffen, Diskriminierungen aufgrund des Alters zu vermeiden und Ältere zu unterstützen.

Als besonders wichtig erweist sich in diesem Zusammenhang der jährliche Monitoringprozess, mit dem die Umsetzung der Gleichbehandlungspolitik in der konkreten Personalarbeit überprüft wird.

#### 7.8.5 Zusammenfassung

Geht es um die Umsetzung einer altersgerechten Personalpolitik, so bildet die Sensibilisierung der Schlüsselakteure für die Thematik gleichsam die Grundvoraussetzung. Dabei geht es zum einen darum, ein entsprechendes Bewusstsein für demographische Veränderungsprozesse und deren Folgen für die Personalpolitik der Organisation zu schaffen. Gerade mit Blick auf die Zunahme des Anteils an älteren Beschäftigten in den meisten Organisationen ist es zum anderen wichtig, möglicherweise bestehende negative Altersstereotype abzubauen und ein positiveres organisationales Altersbild zu entwickeln. Die vorgenannten Fallbeispiele haben hier je unterschiedliche Maßnahmen und Lösungswege entwickelt und umgesetzt. In den Fallbeispielen G1 und G2 stand dabei die Sensibilisierung der Führungskräfte im Vordergrund. Über Informationen zur (organisations-)demographischen Entwicklung und zu den konkreten Folgen für einzelne Arbeitsbereiche sowie zu den Themen Alter und Altern wurde ein Anlass für Diskussion und Reflexionen geschaffen. Die Fallbeispiele G3 und G4 zielen eher auf strukturelle Maßnahmen ab, indem Leitlinien bzw. bestimmte Politiken für ältere Beschäftigte entwickelt wurden, die für ein verändertes, positiveres organisationales Altersbild stehen.

## **8. ZUSAMMENFASSENDE BEWERTUNG DER FALLBEISPIELE**

Primäres Ziel des empirischen Teils der Arbeit war es, Formen guter Praxis im Alternsmanagement, so wie sie sich im betrieblichen Kontext darstellen, in ihrer Vielfalt zu erfassen und abzubilden und hinsichtlich der Aspekte guter Praxis zu bewerten.

Die Darstellung der Fallbeispiele in den acht Dimensionen hat vor allem eines gezeigt: Es gibt bei der Umsetzung einer alternsgerechten Arbeitsgestaltung keinen „one-best-way“, der gleichsam für alle Organisationen gilt. Vielmehr gibt es eine Vielzahl unterschiedlicher Maßnahmen, Instrumente und Umsetzungsstrategien, die jeweils in Abhängigkeit der fallbezogenen Rahmenbedingungen zu sehen sind. Unter Rahmenbedingungen sind in diesem Kontext insbesondere das Bezugsproblem bzw. der Anlass für die jeweilige Maßnahme, die Zielgruppe der Maßnahme und die Größe und Branche der Organisation, aus der das Fallbeispiel stammt, zu verstehen, wobei diese Faktoren wiederum in vielen Fällen aufeinander verweisen.

Die hier vorgestellten Fallstudien haben gezeigt, dass nicht zwingend neue Instrumente entwickelt werden müssen, um die Arbeit alters- und alternsgerecht zu gestalten. Vielmehr geht es darum, bekannte Instrumente überhaupt einzusetzen und gegebenenfalls den jeweiligen betrieblichen Bedingungen anzupassen. So finden sich in den beschriebenen Fallbeispielen eine Reihe von personalpolitischen Instrumenten, die nicht unbedingt im Zusammenhang mit der Frage der Beschäftigungsförderung alternder Belegschaften entwickelt wurden. Allerdings, um mit den neuen Herausforderungen des demographischen Wandels auf der betrieblichen Ebene umgehen zu können, müssen Organisationen oftmals auch neue und zum Teil ungewöhnliche Lösungen entwickeln, da herkömmliche und eingefahrene personalpolitische Strategien an ihre Grenzen stoßen – auch das haben die Fallbeispiele gezeigt. Dies trifft insbesondere auf solche Arbeits- und Tätigkeitsbereiche zu, in denen ein Arbeiten bis ins höhere Erwerbsalter in vielen Fällen aufgrund der hohen Belastungsstruktur nicht möglich ist. Dabei geraten vor allem Fragen der alternsgerechten Arbeits- und Laufplangestaltung in den Blick. Kreativität und Phantasie ist gefragt, wenn es darum geht, Erwerbsbiographien neu zu konzipieren und die erfahrungsbasierte Kompetenz der älteren Beschäftigten gezielt und einem möglichen Leistungswandel entsprechend einzusetzen.

Die Maßnahmen und Instrumente der Fallbeispiele sind in der folgenden Übersicht noch einmal überblicksartig zusammengestellt:

**Übersicht 14: Maßnahmen guter Praxis in den einzelnen Dimensionen des betrieblichen Altersmanagements**

	<b>Rekrutierung</b>
<b>A1</b>	Rekrutierung älterer Ingenieure
<b>A2</b>	Rekrutierung älterer Arbeitsloser für Möbelverkauf und -beratung
<b>A3</b>	Aufbau von Filialen mit Beschäftigten ab 45 Jahre
<b>A4</b>	Rekrutierung von Älteren für Verkauf und Beratung
	<b>Betriebliche Gesundheitsförderung</b>
<b>B1</b>	Integriertes Gesundheitsmanagement
<b>B2</b>	Gesundheitszirkel, verhaltensorientierte Maßnahmen
<b>B3</b>	Förderung der Arbeitsfähigkeit
<b>B4</b>	Integration ergonomischer Standards in das Produktionssystem
.	<b>Qualifikations- und Kompetenzentwicklung</b>
<b>C1</b>	Qualifizierung von älteren Beschäftigten in der Produktion
<b>C2</b>	Qualifizierung von älteren Beschäftigten zu Trainern
<b>C3</b>	Weiterbildung von älteren Lehrkräften
<b>C4</b>	Kompetenzorientiertes Personalmanagement
	<b>Wissensmanagement</b>
<b>D1</b>	Systematischer arbeitsintegrierter Wissenstransfer zwischen den Generationen
<b>D2</b>	Vermittlung von Erfahrungswissen in Weiterbildungskursen
<b>D3</b>	Wissensaufbau und –austausch durch Diversity-Management und altersgemischte Teams
<b>D4</b>	Beteiligungsorientierte Kompetenz- und Organisationsentwicklung in altersgemischten Gruppen
	<b>Laufbahngestaltung</b>
<b>E1</b>	Präventiver Berufswechsel
<b>E2</b>	Individuelle Laufbahnplanung für ältere Beschäftigte
<b>E3</b>	Kompetenzorientierte Laufbahnentwicklung
<b>E4</b>	Fachkarrieren in der Krankenpflege
	<b>Arbeitsorganisation</b>
<b>F1</b>	Verkürzte Schichten für Ältere im öffentlichen Personennahverkehr
<b>F2</b>	Gleitender Übergang in den Ruhestand
<b>F3</b>	Altersgerechte Gestaltung von Schichtarbeit
<b>F4</b>	Lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung
	<b>Arbeitszeitgestaltung</b>
<b>G1</b>	Integration Leistungsgewandelter
<b>G2</b>	Gruppenarbeit und Kaskadenmodell
<b>G3</b>	Job-Rotation in der Lkw-Montage
<b>G4</b>	Anreicherung der Tätigkeiten von älteren Lehrkräften
	<b>Bewusstseins- und Einstellungswandel</b>
<b>H1</b>	Sensibilisierung von Führungskräften in Workshops
<b>H2</b>	Demographische Analyse als Ausgangspunkt des Bewusstseinswandels
<b>H3</b>	Beteiligungsorientierte Entwicklung von Unternehmensleitlinien
<b>H4</b>	Entwicklung und Umsetzung von Gleichbehandlungsrichtlinien

Im Folgenden sollen die Fallstudien bei aller Heterogenität zusammenfassend bewertet werden. Dabei wird zunächst auf die Frage des Motivs der Umsetzung von Maßnahmen der guten Praxis im Alternsmanagement einzugehen sein. Hier hat sich gezeigt, dass es in erster Linie, aber nicht ausschließlich, organisationsdemographische Gründe sind, die das jeweilige Bezugsproblem bilden.

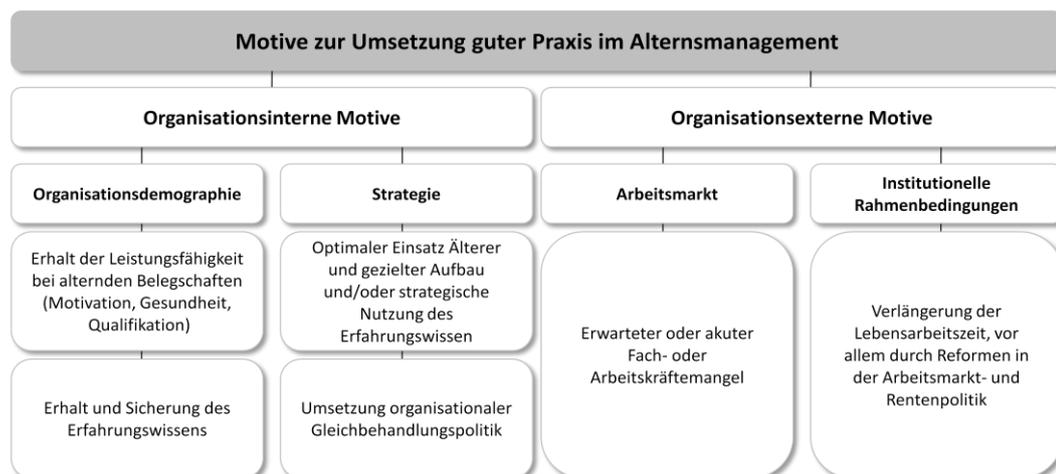
Im Anschluss daran wird näher auf die Maßnahmen selbst einzugehen sein, wobei hier der Aspekt der Umsetzung im Vordergrund steht. Hier soll es vor allem um die Frage gehen, welche erfolgreichen Umsetzungsstrategien sich aus den Fallbeispielen ableiten lassen.

Abschließend soll dann noch einmal die Frage aufgegriffen werden, welche Ergebnisse sich aus den Maßnahmen ergeben haben, welche Folgen und positiven Effekte genau also Maßnahmen guter Praxis im Alternsmanagement auf Organisations- wie individueller Ebene zeitigen.

### 8.1 MOTIVE FÜR DIE UMSETZUNG VON MAßNAHMEN GUTER PRAXIS IM ALTERNSMANAGEMENT

Die Gründe, weshalb Organisationen Maßnahmen guter Praxis im Alternsmanagement auf den Weg bringen, sind vielfältig und überlagern sich zum Teil. Um die Motive besser ordnen und unterscheiden und damit auch benennen zu können, wird im Folgenden eine Systematik entwickelt, anhand derer sich die einzelnen Motive analytisch trennen, strukturieren und clustern lassen. (vgl. Abbildung 45).

**Abbildung 45: Motive zur Umsetzung guter Praxis im Alternsmanagement**



**Quelle: Eigene Darstellung**

In einem ersten Schritt wird dabei die Unterscheidung von *organisationsinternen* und *organisationsexternen* Motiven gemacht. Hieran anschließend werden weitere Differenzierungen vorgenommen, die sich auf jeweils untergeordnete Aspekte beziehen.

Unter *organisationsinternen Motiven* werden hier alle organisationalen Beweggründe gefasst, die nicht auf die Umwelt der Organisation verweisen, sondern intern generiert werden. Dabei kann wiederum zwischen den Aspekten *Organisationsdemographie* und *Strategie* unterschieden werden.

In den meisten hier dargestellten Fallbeispielen spielten für die Umsetzung von Maßnahmen guter Praxis im Altersmanagement organisationsinterne Motive eine Rolle, die sich dabei in erster Linie auf Veränderungen in der altersbezogenen *Organisationsdemographie* beziehen. Die demographisch bedingte Alterung der Belegschaften stellt die Organisationen vor neue Herausforderungen, die bisher nicht in das Entscheidungskalkül einbezogen wurden oder einbezogen werden mussten. Die in diesen Fallbeispielen umgesetzten Maßnahmen und Strategien sind aus diesem Grund – auch wenn sie präventiv ausgerichtet sind – als eher reaktiv zu bezeichnen, da die Maßnahmen aufgrund von organisationsdemographischen Veränderungsprozessen auf den Weg gebracht wurden. Dabei geht es in den meisten Fällen auf der individuellen Ebene um den *Erhalt der Leistungsfähigkeit* der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und auf der organisationalen Ebene um den Erhalt oder den Ausbau der Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit. Insbesondere den bereits in Kapitel 3.3.2 beschriebenen alterstypischen Krankheits- und Qualifikationsrisiken sowie einer möglicherweise nachlassenden Motivation soll durch unterschiedliche Maßnahmen entgegengewirkt werden.

Als weiteres Motiv im Cluster „Organisationsdemographie“ ist die *Sicherung des betriebs- und produktionsrelevanten Erfahrungswissens* der älteren Beschäftigten zu sehen. In einer Reihe von Unternehmen wird in naher Zukunft aufgrund des Aufrückens großer Kohorten in die rentennahen Jahrgänge und den damit verbundenen erwarteten Austritten aus den Organisationen mit einem immensen Verlust von Erfahrungswissen gerechnet. Durch unterschiedliche Maßnahmen des Wissensmanagements und des Wissenstransfers soll dieses Wissen den Organisationen zugänglich und verfügbar gemacht werden.

Neben diesen eher reaktiven Strategien, die angesichts antizipierter Veränderungen in der Organisationsdemographie entwickelt werden, sind solche zu identifizieren, die sich aus der generellen *strategischen Ausrichtung der Organisation* heraus erklären lassen. Dabei geht es in erster Linie darum, dass z.B. durch entsprechende Rekrutierungsmaßnahmen oder Personalentwicklungskonzepte jene *Kompetenzen und Fähigkeiten* für die Organisation nutzbar gemacht werden, die vor allem von älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern vorgehalten werden. Hier lässt sich das Fallbeispiel A1 exemplarisch an-

führen, bei dem das Unternehmen nach einer qualitativen Analyse des Kompetenzbedarfs gezielt ältere und erfahrene arbeitslose Ingenieure rekrutiert hat.

Ein weiteres Motiv, das unter das Cluster „Strategie“ zu subsumieren ist, jedoch nur in einem Fall explizit eine Rolle spielte (Fallbeispiel H4), ist die Umsetzung der *Gleichbehandlungspolitik* der Organisation, die in der Personalstrategie eine wichtige Rolle spielt. Hier geht es bei der Umsetzung der Strategie vor allem darum, ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bei Einstellungen sowie bei Qualifizierungsmaßnahmen gleichberechtigt zu berücksichtigen.

Auch bei den *organisationsexternen Motiven* für die Umsetzung von Maßnahmen guter Praxis im Alternsmanagement sind zwei Cluster von Motiven zu unterscheiden. Organisationen bewegen sich nicht im luftleeren Raum, sondern sind in vielfältiger Weise mit ihrer Umwelt verbunden, was dazu führt, dass auch Prozessen außerhalb der Organisationen Relevanz für interne Entscheidungen zukommt. Dies bezieht sich zum einen auf die *Arbeitsmarktentwicklung*, die bei einigen Fallbeispielen zur Umsetzung von Maßnahmen führte. Hier spielte insbesondere die demographisch bedingte *Abnahme des Arbeits- und Fachkräfteangebots* eine Rolle. Vor allem über eine längere Integration der älteren Beschäftigten und über die Berücksichtigung Älterer bei Einstellungen wird diesen Entwicklungen in den Organisationen entgegengewirkt. Beispielhaft sei hier das Fallbeispiel E4 genannt. Hier hatte eine Analyse des Gesundheitsdienstleisters ergeben, dass in Zukunft demographisch bedingte Engpässen auf dem Arbeitsmarkt zu einem Fachkräftemangel in der Pflege führen können. Aus diesem Grund wurde ein kompetenzorientiertes Modell zur Laufbahngestaltung entwickelt, das einen längeren Verbleib der Pflegekräfte im Pflegeberuf unterstützen sollte.

Ein weiteres organisationsexternes Motivbündel ist in den *institutionellen Rahmenbedingungen* zu sehen. Hier sind in den letzten Jahren in Deutschland (vgl. Kapitel 3.1), aber auch in vielen anderen Ländern der Europäischen Union, politische *Reformprojekte in der Arbeitsmarkt- und Rentenpolitik* auf den Weg gebracht worden, die auf eine Verlängerung der Lebensarbeitszeit abzielen. Für die Organisationen bedeutet dies in vielen Fällen, dass die bisherige Praxis der Frühausgliederung nicht weiter fortgeführt werden kann und entsprechende Personalstrategien entwickelt und umgesetzt werden müssen, die eine verlängerte Erwerbsphase unterstützen.

Die analytische Trennung der einzelnen Motive deutet an, dass in den meisten Fallbeispielen nicht nur ein Motiv, sondern gleich ein ganzes Motivbündel hinter der Umsetzung von Maßnahmen steht. Zumeist wirken dabei organisationsinterne und organisationsexterne Motive zusammen.

## 8.2 UMSETZUNGSSTRATEGIEN

Betrachtet man die 32 dargestellten Fallstudien, so zeigt sich ein weites Spektrum an Instrumenten, das in den einzelnen Maßnahmen der guten Praxis im Alternsmanagement zum Einsatz kommt, wenngleich auch hier nur ein Ausschnitt aus dem Gesamt möglicher Instrumenten abgebildet ist. Dabei fällt auf, dass sowohl Instrumente mit einem expliziten Altersbezug als auch und in erster Linie solche zum Einsatz kommen, die zunächst einmal einen nur mittelbaren Bezug zum Thema Alter bzw. Altern aufweisen. Hier erschließt sich der Zusammenhang mit der Thematik erst über den organisationalen Kontext bzw. über die jeweiligen Motive und Bezugsprobleme, die den Maßnahmen zugrunde liegen.

Auf die einzelnen Maßnahmen der Fallstudien wird im Folgenden insofern Bezug genommen, als dass die Aspekte der Umsetzung analysiert werden. Es geht demnach im folgenden Teil eher um die Analyse von Strukturen und Prozessen der Umsetzung guter Praxis als um die Bewertung der einzelnen Inhalte. Die Abbildung 46 zeigt, welche Schritte sich im Umsetzungsprozess unterscheiden lassen und welche Aspekte hierbei jeweils von Bedeutung sind.

**Abbildung 46: Umsetzungsstrategien von Maßnahmen guter Praxis im Alternsmanagement**



**Quelle: Eigene Darstellung**

Wie bei vielen organisationalen Veränderungsprozessen so erfolgt auch die Umsetzung von Maßnahmen der guten Praxis im Alternsmanagement in den meisten Fallbeispielen in drei Schritten (vgl. hierzu auch Ilmarinen 2005). Einer *Analyse der Ausgangssituation*, die zunächst das Bezugsproblem identifiziert und benennt, folgt die *konkrete Umsetzung* von Maßnahmen. Im Idealfall folgt der Umsetzung der Maßnahmen eine *Evaluati-on*, die die Wirksamkeit der Maßnahme anhand unterschiedlicher Parameter bewertet. Im Folgenden wird näher darauf eingegangen, wie in den Fallbeispielen in den einzelnen

drei Schritten vorgegangen wurde. Dabei wird zu illustrativen Zwecken auf einzelne Fallbeispiele zurückgegriffen.

### 8.2.1 Analyse der Ausgangssituation

Die Analyse der Ausgangssituation bildet in der überwiegenden Zahl der Fallbeispiele den Ausgangspunkt für alle weiteren Aktivitäten. Dabei geht es in diesem Schritt in erster Linie darum, über die Erhebung, Aufbereitung und Darstellung relevanter Informationen eine Handlungs- Diskussionsgrundlage für die weiteren Maßnahmen zu schaffen. In den meisten Organisationen kamen in diesem ersten Schritt *Altersstrukturanalysen* zum Einsatz. Eine Altersstrukturanalyse bildet die derzeitige Altersstruktur der Beschäftigten der Organisation ab und ermöglicht es, ausgehend vom Status quo und unter Berücksichtigung weiterer Parameter (u.a. Fluktuationsrate, geplantes/durchschnittliches Austrittsalter), zukünftige Entwicklungen abzuschätzen. Um qualitativ gehaltvolle Aussagen zu den altersbezogenen Entwicklungen und den daraus resultierenden Gestaltungserfordernissen machen zu können, wurde die Altersstrukturanalyse in vielen Fallbeispielen zum einen mit einer Reihe weiterer Daten verknüpft, so z.B. mit den *Daten zur Weiterbildungsbeteiligung und/oder den Daten zum Krankenstand* und zum anderen bis auf die Bereichs- oder Teamebene heruntergebrochen. Auf dieser Grundlage können zudem Aussagen über das erwartete Austrittsgeschehen gemacht und gezielte Maßnahmen zur Nachfolgeplanung und zum Wissenstransfer eingeleitet werden.

In einer Reihe von Fallbeispielen wurde die Altersstrukturanalyse nicht nur als Analyseinstrument, sondern gleichermaßen als Instrument zur Sensibilisierung der Führungskräfte genutzt. Insbesondere durch die Darstellung bereichsbezogener Entwicklungsprozesse konnten den Führungskräften die konkreten Auswirkungen organisationsdemographischer Veränderungen vor Augen geführt werden (H1, H2).

Bei einigen Fallbeispielen, und dies betrifft vor allem die Fallbeispiele im Bereich der Rekrutierung (A1-4), ging es in der Analysephase weniger darum, die derzeitige Altersstruktur der Organisation zu eruieren, sondern darum, den qualitativen Personalbedarf, also die benötigten *Qualifikationen und Kompetenzen* zu analysieren, um auf dieser Grundlage die Zielgruppe der Rekrutierung benennen zu können.

In einigen der ausgewählten Fallbeispiele wurden die Beschäftigten selbst über *Mitarbeiterbefragungen* in die Analysephase einbezogen. So wurden z.B. in dem Fallbeispiel C3 ältere Lehrerinnen und Lehrer hinsichtlich ihres geplanten Austrittszeitpunkts und zu den Bedingungen einer verlängerten Erwerbsphase befragt. Eine ähnliche Befragung wurde im Fallbeispiel H3 unter den älteren Führungskräften durchgeführt. Im Fallbeispiel E2 focussierte die Befragung von über 40-jährigen hochqualifizierten Angestellten vor allem auf ihre Entwicklungsbedarfe im höheren Erwerbsalter. Durch den Einbezug

der Beschäftigten in der Analysephase sollte sichergestellt werden, dass die einzuleitenden Maßnahmen nicht an den Bedarfen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vorbeigehen.

Die Analyse der Ausgangsbedingungen ging in einigen Fallbeispielen über die organisationsinterne Analyse hinaus und hat gleichermaßen *Daten zur organisationsexternen demographischen und Arbeitsmarktentwicklung* einbezogen. Hier ist vor allem das Fallbeispiel H2 zu nennen. Eine Analyse der regionalen demographischen Daten hat gezeigt, dass der Bedarf an jungen Fachkräften in Zukunft möglicherweise nicht mehr gedeckt werden kann, so dass Ältere stärker in das Entscheidungskalkül der Organisation einbezogen werden. Auch im Fallbeispiel E4 wurden externe Entwicklungen in die Analyse einbezogen. Für das Krankenhaus zeigte sich, dass aufgrund demographischer Entwicklungsprozesse zum einen mit einem verstärkten Bedarf an gerontopsychiatrischen Kompetenzen und zum andern mit einem Mangel an nachrückenden jungen Pflegekräften zu rechnen ist.

### 8.2.2 Konkrete Umsetzung

Betrachtet man die Art und Weise, wie die an die Analysephase anschließenden Maßnahmen in den einzelnen Fallbeispielen konkret umgesetzt wurden, so wird deutlich, dass – zunächst einmal unabhängig von den einzelnen Inhalten – die drei Aspekte *Kooperation, Beteiligung* und *Nachhaltigkeit* von Bedeutung waren, auf die im Folgenden näher einzugehen ist.

#### *Kooperation*

Nicht immer verfügen Organisationen über die notwendigen Kompetenzen, um die erforderlichen Maßnahmen eigenständig umsetzen zu können, weshalb in vielen der hier ausgewählten Fallbeispielen Kooperationen mit unterschiedlichen Partnern eingegangen wurden. Einen breiten Raum nimmt hierbei die *wissenschaftliche Begleitung und Beratung* von organisationalen Veränderungsprozessen ein. Der Vorteil eines solchen Vorgehens liegt auf der Hand: Durch die wissenschaftliche Begleitung und Beratung sollen wissenschaftlich gesicherte Ergebnisse in die Praxis transferiert oder vielversprechende innovative Lösungen modelhaft implementiert werden. Oftmals ist mit einer wissenschaftlichen Begleitung auch eine wissenschaftliche Evaluation der Maßnahmen verbunden, die die jeweiligen Auswirkungen sichtbar machen kann. So wurde z.B. im Fallbeispiel B3 das Unternehmen bei der Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen im Bereich der Gesundheitsförderung wissenschaftlich begleitet. Die wissenschaftliche Begleitung und Beratung war vor allem bei der Maßnahmenentwicklung, bei der Qualifizierung der Beschäftigten, bei der Durchführung von Gesundheitskursen und der Evaluation beteiligt. Auch

im Fallbeispiel D4 hat das Unternehmen mit einem wissenschaftlichen Beratungsinstitut kooperiert, um das Kleingruppenmodell in die Praxis umzusetzen und um die Führungskräfte und die Beschäftigten für die Arbeit in den Kleingruppen zu qualifizieren. Aber nicht nur die Wissenschaft, auch *andere Akteure* wurden in Beratungsprozesse einbezogen. Hier sind vor allem die Krankenkassen zu nennen, die in den Fallbeispielen B1 und B2 die Einführung und Umsetzung des betrieblichen Gesundheitsmanagements beratend begleitet haben.

Neben der Wissenschaft und anderen Beratungseinrichtungen hat sich die Kooperation mit der *Arbeitsverwaltung* als erfolgreich erwiesen. Dies gilt vor allem für die Rekrutierungsmaßnahmen A2-4, bei denen die Unternehmen von den entsprechenden regionalen Arbeitsverwaltungen unterstützt wurden. So wurde z.B. im Fallbeispiel B2 die Auswahl der mehr als 400 älteren Arbeitslosen für die Beschäftigung in einem Möbelhaus in enger Kooperation mit der örtlichen Arbeitsagentur durchgeführt, die darüber hinaus auch die erforderlichen Qualifizierungsmaßnahmen finanziell unterstützt hat.

Eine weitere Kooperationsoption, die sich in den Fallbeispielen identifizieren lässt, ist die *Kooperation unterschiedlicher interner Akteure* bei der Umsetzung von Maßnahmen. Hier wird bedarfsweise internes Expertenwissen hinzugezogen bzw. werden die Experten bei der Umsetzung von Maßnahmen miteinander vernetzt. So sind z.B. im Fallbeispiel B1 bei der Umsetzung von Gesundheitszirkeln die Techniker aus dem jeweiligen Bereich, der Produktverantwortliche, der Betriebsrat, die Abteilungsleitung, der Schichtführer, der Werksarzt sowie die Sicherheitsfachkraft beteiligt. Ein anderes Beispiel ist das Integrationssteam aus dem Fallbeispiel G3. Hier kooperiert ein interdisziplinäres Gremium mit Fachleuten aus der Produktion, Medizinerinnen aus dem betrieblichen Gesundheitswesen, der Schwerbehindertenvertretung, Mitgliedern des Betriebsrates und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus der Personalabteilung bei der Reintegration von leistungsgewandelten Beschäftigten.

Die beiden Beispiele für die interne Kooperation zeigen bereits an, dass die Kooperation nicht ausschließlich den Sinn und Zweck hat, das erforderliche Fachwissen zusammenzubringen, sondern darüber hinaus – insbesondere durch die Beteiligung der Arbeitnehmervertretung – auch eine Beteiligungsdimension aufweist, die aufgrund ihrer großen Bedeutung gesondert thematisiert wird.

### *Beteiligung*

Jede Initiative und Maßnahme im Unternehmen bedeutet Veränderung und kann nur realisiert werden, wenn in der Belegschaft ein gewisses Maß an Veränderungsbereitschaft vorhanden ist oder hergestellt wird. In den Fallbeispielen haben sich eine Reihe unterschiedlicher Partizipationsoptionen gezeigt, von denen die eben genannte Einbindung der *Arbeitnehmervertretung* nur eine, wenngleich wichtige ist. So wurde z.B. im Fallbeispiel F3 die altersgerechte Gestaltung der Schichtarbeit auf Initiative des Betriebsrats ange-

gangen und die konkrete Maßnahme dann gemeinsam von Betriebsrat und Management entwickelt und umgesetzt. Auch das Modell des Lebensarbeitszeitkontos, wie es im Fallbeispiel F4 als Zeitwertkonto umgesetzt wurde, wurde in enger Kooperation mit dem Betriebsrat gestaltet, in erster Linie, um Vertrauen bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für das neue Arbeitszeitmodell zu schaffen. Hier wurde der Fonds, in den die Beschäftigten einsparen, in Abstimmung mit dem Betriebsrat ausgewählt.

Aber nicht nur die Einbindung der Arbeitnehmervertretung spielt in der Dimension „Beteiligung“ eine Rolle, sondern gleichermaßen auch die *Einbindung der Beschäftigten* selbst, und zwar aus mindestens zwei Gründen. Zum einen kann durch die aktive Partizipation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Veränderungsbereitschaft und -motivation gestärkt werden. Zum anderen aber, und dies scheint vor allem mit Blick auf die konkrete Umsetzung der Maßnahmen von Bedeutung, können die Beschäftigten so ihr arbeitsbezogenes und berufspraktisches Expertenwissen sowohl in Analyseprozesse als auch und gerade in Veränderungs- und Umsetzungsprozesse einbringen. In den Fallbeispielen B1 und B2 geschieht dies vor allem über die beteiligungsorientierten *Gesundheitszirkel*, in denen die Beschäftigten in regelmäßigen Abständen gesundheits- und arbeitsbezogene Probleme identifizieren, diskutieren und Lösungen entwickeln. Auch das *Kleingruppenmodell* im Fallbeispiel D4 weist eine solch beteiligungsorientierte Struktur auf. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben hier regelmäßig die Möglichkeit, über arbeitsbezogene Themen zu diskutieren. Wichtig ist hier wie bei den Gesundheitszirkeln, dass es nicht allein bei der Diskussion bleibt, sondern Lösungen auch zeitnah umgesetzt werden.

Eine weitere Beteiligungsoption, die eine unmittelbare Einbindung des Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin bedeutet, ist das *Mitarbeitergespräch*, das in den hier ausgewählten Fallbeispielen vor allem zur Diskussion der zukünftigen Entwicklung genutzt wird. Insbesondere das Fallbeispiel C4 weist darauf hin, dass es für die tatsächlich beteiligungsorientierte Umsetzung des Mitarbeitergesprächs erforderlich ist, dass das Gespräch zwischen Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterin und Führungskraft „auf Augenhöhe“ stattfindet und sowohl die Beschäftigten als auch die Führungskräfte für das Gespräch qualifiziert werden sollten.

### *Nachhaltigkeit*

Arbeitsprozesse alternsgerecht zu gestalten, das haben die Fallbeispiele gezeigt, ist oftmals nicht im Rahmen eines zeitlich begrenzten Projektes oder einer einzelnen Maßnahme zu leisten. Vielmehr muss es darum gehen, Prozesse im Betrieb zu verstetigen und möglichst in den Arbeitsalltag zu integrieren.

In einer Reihe von Fallbeispielen wurden Strukturen geschaffen, um hierdurch die Verstetigung der Maßnahmen zu erreichen. Unter *Strukturbildung* wird hier in erster Linie die Festlegung von Kompetenzen (im Sinne von Verantwortlichkeit) verstanden. Im Fallbeispiel B2 wurde z.B. im Rahmen der Umsetzung der betrieblichen Gesundheitsförderung ein Lenkungsausschuss „Gesundheit“ gegründet, dem neben der Geschäftsführung, der Personalleitung und den Betriebsräten auch der Betriebsarzt sowie die Fachkraft für Arbeitssicherheit angehört. Im Lenkungsausschuss werden die konkreten unternehmensbezogenen Ziele formuliert und geeignete Interventions- und Präventionsmaßnahmen entwickelt. Für die Koordination und Implementierung der Gesundheitsförderung wurde im Unternehmen eigens eine Stelle eingerichtet.

Eine weitere Möglichkeit, Prozesse in den Organisationen zu verstetigen, zeigt sich in der *Integration der Maßnahmen in bestehende Management- bzw. Zielvereinbarungssysteme*. So wurde im Fallbeispiel C1 das Programm „Formel 33“ Gegenstand der Zielvereinbarungen aller Vorgesetzten. Sie sind dafür verantwortlich, dass mit jedem Mitarbeiter bzw. jeder Mitarbeiterin ein Minimum von 33 Stunden Fort- und Weiterbildung im Jahr vereinbart und durchgeführt wird. Im Fallbeispiel D4 wurde die Umsetzung des Kleingruppenmodells in das Managementsystem integriert, um dem Modell auch und gerade bei den Führungskräften einen hohen Stellenwert zu verschaffen. Ein Teil der Prämien für die Führungskräfte wird nur dann ausbezahlt, wenn die Kleingruppen im Betrieb realisiert wurden. Der Erfolg wird daran bemessen, ob und wie oft die Kleingruppen zusammenkamen und wie viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter daran beteiligt waren.

Auch *Betriebsvereinbarungen* können ein Instrument sein, um Maßnahmen der guten Praxis im Altersmanagement in der Organisation zu verstetigen. Die Auswahl der Fallbeispiele enthält eine Reihe von Beispielen hierzu. So wurde z.B. im Fallbeispiel G1 eine Betriebsvereinbarung zur Gruppenarbeit abgeschlossen, in der auch die gestalterischen Elemente wie Qualifizierung und Tätigkeitswechsel festgehalten sind. Auch das Angebot „echter“ Altersteilzeit im Fallbeispiel F2 wurde in einer Betriebsvereinbarung geregelt und verdeutlicht recht eindrucksvoll den Nachhaltigkeitsaspekt. Zum ersten Mal wurde die Betriebsvereinbarung vor über 30 Jahren abgeschlossen. Sie ist im Kern gleich geblieben und wird lediglich den veränderten Rahmenbedingungen angepasst.

Eine weitere Option im Kontext der Sicherung von Nachhaltigkeit, die sich aus den Fallstudien ableiten lässt, sind *Leitlinien*, die gleichsam den Rahmen bilden für organisationale Entscheidungsprozesse. Hier ist zum einen das Fallbeispiel B1 zu nennen, in dem Gesundheitsleitlinien formuliert wurden, die handlungsleitend für die betriebliche Gesundheitspolitik sind. Im Fallbeispiel H3 wurden auf der Grundlage der Befragung älterer Führungskräfte Unternehmensleitlinien entwickelt, die eine stärkere Berücksichtigung dieser Beschäftigungsgruppe bei Personalentwicklungsprozessen vorsehen. Im Fallbeispiel der Kommunalverwaltung H4 wiederum wurden Gleichbehandlungsrichtlinien ent-

wickelt und umgesetzt. Hier ist festgehalten, dass das Alter bei der Auswahl und bei der Entwicklung in der Organisation keine Rolle spielen darf. Die Umsetzung der Leitlinien wird dabei durch ein jährliches *Monitoring* „überwacht“.

### 8.2.3 Evaluation

Die Evaluation von Maßnahmen dient gleich mehreren Zwecken. Zum einen kann eine prozessbegleitende Evaluation dazu beitragen, mögliche Schwachstellen in Konzeption oder Durchführung einer Maßnahme aufzudecken und Veränderungen vorzunehmen, um so Prozesse effektiver zu gestalten. Durch die Evaluation findet dann gleichsam ein organisationaler Lernprozess statt. Neben dem Lerneffekt können im Rahmen der Gesamtevaluation der Maßnahme die Vorteile und der Erfolg der Maßnahme sowohl für die Beschäftigten als auch für das Unternehmen sichtbar gemacht werden, was schließlich ebenfalls einen Beitrag zur Nachhaltigkeit leisten kann. An dieser Stelle interessieren nicht so sehr die Ergebnisse, die die Evaluation in den Fallbeispielen gezeigt hat, sondern vielmehr die Frage, wie die Evaluation in den Organisationen angegangen und durchgeführt wurde.

Die Fallstudien, in denen die Wissenschaft mit Beratung und Begleitung beteiligt war, wurden in den meisten Fällen auch *wissenschaftlich evaluiert*. Hier ist der Vorteil, dass die Evaluation wissenschaftlichen Kriterien entspricht und auf dieser Grundlage konkrete Aussagen zum Erfolg oder Misserfolg einer Maßnahme gemacht werden können. Ein Beispiel für die wissenschaftliche Evaluation bildet das Fallbeispiel B3, das sich im Themenfeld der betrieblichen Gesundheitsförderung mit der Umsetzung unterschiedlicher Maßnahmen im Bereich der Arbeitsorganisation, der Qualifizierung und verhaltensorientierter Angebote auseinandersetzt. Zur Evaluation der jeweiligen Maßnahme wurden unterschiedliche Instrumente eingesetzt, so z.B. das Instrument „Konzeptionelle Arbeitsbewältigung“ (conceptual mastery of work), ein Instrument zur Messung der beruflichen Belastung (Occupational Stress Questionnaire) und der Work Ability Index. Gemessen wurde jeweils vor und nach Umsetzung der Maßnahmen, um Aussagen zu den Wirkungen machen zu können.

Andere Formen der Evaluation, die in den hier ausgewählten Fallbeispielen durchgeführt wurden, folgen nicht zwingend wissenschaftlichen Kriterien und nehmen eher Bezug auf einzelne oder mehrere bereits existierende betriebliche Kennzahlen oder eher qualitative Einschätzungen seitens der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner. So wird z.B. in einer Reihe von Fallbeispielen (A3, B1, B2, D4, F1), bei denen die Maßnahmen auf die Verbesserung der Gesundheit abzielen, die Entwicklung des *Krankenstandes* als Bezugsgröße der Maßnahmenbewertung zugrunde gelegt. Auch wenn diese Kennzahl durchaus erste Hinweise auf die Wirkungen der Maßnahmen liefert, so ist doch zu konstatieren,

dass der Entwicklung des Krankenstandes ein komplexes Ursachenbündel zugrunde liegt, das in den Fallbeispielen nicht kontrolliert wurde.

Eine weitere Kennzahl, die bei der Bewertung von Maßnahmen vor allem im Bereich der Qualifikations- und Kompetenzentwicklung zugrunde gelegt wurde, ist die *Weiterbildungsbeteiligung*. Dies war insbesondere in jenen Fallbeispielen der Fall, die auf eine Ausweitung der Weiterbildungsbeteiligung bestimmter Zielgruppen ausgerichtet waren (C1, C2). Hier konnte der Erfolg der Maßnahme an der Ausweitung der Weiterbildungsbeteiligung bzw. an der Erhöhung der Ausgaben für Weiterbildung pro Mitarbeiter festgemacht werden. Gleichwohl wurden in diesen Beispielen nicht die Qualität der Weiterbildungen selbst bzw. die Inhalte evaluiert.

*Mitarbeiterbefragungen* dienen nicht nur als Analyseelement, sondern werden in einer Reihe von Fallbeispielen auch zur Bewertung bestimmter organisationaler Veränderungsprozesse eingesetzt. Voraussetzung hierfür ist, dass die Mitarbeiterbefragung regelmäßig in der Organisation durchgeführt wird, um Veränderungen feststellen zu können. So wurde im Rahmen der Umsetzung des betrieblichen Gesundheitsmanagements in Fallbeispiel B1 eine Mitarbeiterbefragung entwickelt, die in einem zweijährigen Turnus durchgeführt und zur Bestimmung der Mitarbeiterzufriedenheit bzw. zur Bewertung des betrieblichen Gesundheitsmanagements genutzt wird. Ähnliche Ansätze finden sich in den Fallbeispielen B2 und D4. Auch in der Fallstudie C4, der Einführung eines neuen Personalmanagementsystems, wurde eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt, die allerdings gezielt auf die durchgeführte Maßnahme ausgerichtet war. Hier wurden sowohl die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch die Führungskräfte der Pilotbereiche zu ihren Einschätzungen zu der Maßnahme befragt.

Vereinzelt finden sich in den Fallstudien einer Reihe weiterer, zum Teil recht spezifischer *betrieblicher Kennzahlen*. So wurde z.B. die Rekrutierungsmaßnahme der Supermarktkette im Fallbeispiel A3 anhand verschiedener filialbezogener Produktivitätskennziffern wie dem Verkauf pro Lohnstunde oder der Anzahl der Kundenbeschwerden bewertet. Im Fallbeispiel A2 wiederum wurde der erzielte Umsatz als Erfolgskriterium für die Rekrutierung älterer Arbeitsloser für die Neueröffnung eines Möbelhauses herangezogen.

Trotz dieser vielfältigen Bewertungsverfahren ist eine Evaluation in vielen Fällen schwierig, da der Output nicht direkt messbar bzw. Kausalbeziehungen nur schwerlich hergestellt werden können. Dies gilt zum Beispiel für Projekte und Maßnahmen im Bereich des Wissensmanagements, wie im Fallbeispiel D1. Da es sich hier um die Vermittlung und den Transfer des impliziten Erfahrungswissens handelt und transferierte Wissens Elemente nicht zwingend unmittelbar nach dem Transferprozess zum Einsatz kommen, kann nicht zeitnah geklärt werden, ob relevante Wissensbestände als bereits transferiert und gefestigt gelten können oder nicht. Dies macht eine Bewertung der Maßnahmen schwierig.

Gleichwohl, auch wenn sich der Erfolg von Maßnahmen nicht immer leicht quantifizieren lässt, so sollte zumindest eine Bewertung der Maßnahme durch Unternehmen und die Beschäftigten bzw. die Arbeitnehmervertreter vorgenommen werden, um mögliche Auswirkungen und Ergebnisse abschätzen zu können.

### 8.3 ERGEBNISSE UND EFFEKTE GUTER PRAXIS

Die Ausführungen zur Evaluation haben bereits gezeigt, dass nur in wenigen Fallbeispielen die Effekte und Wirkungen guter Praxis im Alternsmanagement wissenschaftlich evaluiert wurden. Gleichwohl lassen sich vor allem auf Grundlage der Berichte der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite Aussagen dazu machen, welche Effekte die Maßnahmen zum einen auf organisationaler und zum anderen auf individueller Ebene gezeitigt haben. Weitere Effekte lassen sich zudem aus den Fallbeispielen selbst erschließen. Die aus den Fallstudien gebündelten Informationen zu den Effekten guter Praxis auf den Ebenen Individuum und Organisation sind in der Abbildung 47 zusammengefasst.

Abbildung 47: Effekte guter Praxis im Alternsmanagement für Individuum und Organisation



Quelle: Eigene Darstellung

Dabei zeigt sich, dass die positiven Effekte von Maßnahmen guter Praxis auf den beiden Ebenen oftmals zwei Seiten derselben Medaille abbilden. Dies verwundert nicht, da eines der drei bereits in Kapitel 5.2 definierten Kriterien guter Praxis im Alternsmanagement ist, dass von einer guten Praxis sowohl die Beschäftigten als auch die Organisationen profitieren müssen. Wie genau die Vorteile und Gewinne auf den beiden Ebenen aussehen, hängt natürlich wiederum stark vom jeweiligen Bezugsproblem bzw. dem Ziel guter Praxis und den entsprechend umgesetzten Maßnahmen ab.

So bedeuten die Maßnahmen im Bereich der *Rekrutierung* für die Beschäftigten vor allem eine Reintegration in Arbeit nach oftmals langen Phasen der Arbeitslosigkeit. Hiermit ist neben dem finanziellen Aspekt für viele der Beschäftigten aufgrund der ihnen bzw. ihren Kompetenzen entgegengebrachten Wertschätzung ein Zugewinn an Selbstvertrauen und auch sozialer Integration verbunden. Darüber hinaus wird vielen der älteren Beschäftig-

ten in einer späten Phase ihrer Erwerbsbiographie durch die Einstellung eine neue Perspektive geboten. Die Unternehmen und Organisationen wiederum konnten durch die gezielte Rekrutierung Älterer vor allem jene Kompetenzen akquirieren, die sie für den Auf- und Ausbau ihrer Belegschaften benötigten.

Auf individueller Ebene unterstützen die in der Dimension *Betriebliche Gesundheitsförderung* dargestellten Maßnahmen der Fallbeispiele vor allem die Gesundheit der Beschäftigten und damit ihre Arbeitsfähigkeit. Neben der Reduzierung von Arbeitsbelastungen und der Verbesserung von Arbeitsbedingungen spielt in diesem Feld auch die Stärkung der Ressourcen der Beschäftigten, z.B. durch (gesundheitsbezogene) Qualifizierungsmaßnahmen eine Rolle, durch die eine bessere Arbeitsbewältigung erreicht werden kann. Zudem tragen insbesondere partizipative Formen wie z.B. Gesundheitszirkel zu einer erhöhten Arbeitszufriedenheit und Motivation der Beschäftigten bei. Die Vorteile der Organisationen sind gleichsam in den aggregierten individuellen Effekten zu sehen. So führt eine verbesserte Gesundheit der Beschäftigten zu weniger Fehlzeiten und damit zu weniger krankheitsbezogenen Kosten. Aber nicht nur auf der Kostenseite ergeben sich Vorteile. Durch eine gesündere und motiviertere Belegschaft erzielten die Organisationen zudem Produktivitätsgewinne.

In der Dimension *Qualifikations- und Kompetenzentwicklung* wird insbesondere durch die Umsetzung von arbeitsintegrierten oder arbeitsplatznahen Lernformen älteren lernentwöhnten Beschäftigten der Wiedereinstieg in Lernprozesse ermöglicht. Nach zum Teil jahrzehntelanger „Lernabstinenz“ können ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hierdurch wieder an das Lernen herangeführt werden und durch den Kompetenzaufbau ihre Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit stärken. Darüber hinaus eröffnen sich für die älteren Beschäftigten in den Organisationen durch Qualifizierungsmaßnahmen Entwicklungsoptionen, so z.B. durch die Übernahme neuer Rollen als Weiterbildner. Für die Organisationen bedeutet die Umsetzung einer guten Praxis im Bereich der Qualifikations- und Kompetenzentwicklung in erster Linie, dass über individuelle Entwicklungsprozesse die organisationale Wissensbasis und damit die Produktivität und Innovationsfähigkeit ausgebaut werden kann. Durch gezielte Kompetenzbedarfsanalysen und daraus abgeleiteten Qualifizierungsmaßnahmen kann darüber hinaus in der Organisation ein strategischer Kompetenzaufbau erfolgen.

In der Dimension *Wissensmanagement* ging es in den meisten Maßnahmen darum, das relevante implizite Erfahrungswissen der älteren Beschäftigten zu sichern und für die Organisation verfügbar zu halten. Die Älteren haben von diesen Maßnahmen insofern profitiert, als dass ihnen und ihrem Erfahrungswissen in der Organisation und auch von Kolleginnen und Kollegen eine höhere Wertschätzung entgegengebracht wird. Darüber hinaus haben sie die Möglichkeit, in diesem Prozess neue Rollen als Wissensvermittler zu übernehmen. Insbesondere jene Maßnahmen, die nicht nur auf einen einseitigen Wis-

senstransfer von Alt nach Jung setzen, haben zudem einen intergenerationellen Wissensaustausch eingeleitet, bei dem nicht nur die jüngeren von den älteren Beschäftigten lernen, sondern auch Ältere im Austausch mit Jüngeren ihr Wissen aktualisieren können. Für die Organisationen haben die Maßnahmen im Bereich Wissensmanagement vorrangig den Effekt, dass das betriebsrelevante Erfahrungswissen der älteren Beschäftigten, die alsbald das Unternehmen in den Ruhestand verlassen, unabhängig von den Personen in der Organisation verfügbar gehalten wird. Darüber hinaus konnte durch die Umsetzung altersgemischter Teams eine Integration der komplementären Wissensbestände von Alt und Jung erreicht werden.

Mit Blick auf die Dimension *Laufbahngestaltung* konnte für die Beschäftigten zweierlei erreicht werden. Zum einen kann vor allem für Beschäftigte, die in besonders belastenden Arbeitszusammenhängen tätig sind, die ein Weiterarbeiten bis ins höhere Erwerbsalter oftmals verunmöglichen, ein präventiver Berufswechsel zum Erhalt der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit führen, da hierdurch einer möglichen Dienst- oder Erwerbsunfähigkeit vorgebeugt wird. Eher strategisch und kompetenzorientierte Laufbahngestaltungsmaßnahmen ermöglichen den älteren Beschäftigten zum anderen, dass sie ihre erfahrungsbasierten Kompetenzen an den Stellen in der Organisation einbringen können, an denen sie tatsächlich gebraucht werden. Hiervon profitieren gleichermaßen die Organisationen, da ein gezielter Einsatz der Kompetenzen zu einem besseren Qualifikationstransport innerhalb der Organisation führt. Darüber hinaus kann der längere Verbleib älterer Beschäftigter in der Organisation über Maßnahmen der Laufbahngestaltung unterstützt werden, was vor allem dann für die Organisation wichtig ist, wenn entsprechende Nachwuchskräfte (auch demographisch bedingt) fehlen oder aber die erfahrungsbasierten personengebundenen Kompetenzen für die Organisation unverzichtbar sind.

Im Bereich der *Arbeitsorganisation* ermöglicht vor allem das Konzept der Gruppenarbeit – bei entsprechender Gestaltung – den Beschäftigten das Arbeiten in lern- und gesundheitsförderlichen Arbeitszusammenhängen, wodurch ihre Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit gestärkt werden können. Ein weiterer positiver Effekt ist darin zu sehen, dass viele der Beschäftigten aufgrund verbesserter Integrationsmaßnahmen entweder in produktiver und wertschätzender Arbeit verbleiben oder aber in solche Arbeitszusammenhänge zurückkehren können. Für die Organisation sind die Maßnahmen zur Gruppenarbeit aufgrund der flachen Hierarchien und der Integration vor- und nachgelagerter Tätigkeiten mit der Entwicklung und Umsetzung effizienten Arbeitsstrukturen verbunden. Darüber hinaus kann durch die Qualifizierung der Beschäftigten für alle Arbeitsplätze in der Gruppe die individuelle Einsatzflexibilität erhöht werden, was wiederum die Arbeitsplanung erleichtert. Zudem führt eine verbesserte (Re-)Integration Leistungsgewandelter in produktive Arbeitszusammenhänge zu einem optimierten Personaleinsatz.

Auch die *Arbeitszeitgestaltung* zeitigt positive Wirkungen auf individueller und organisationaler Ebene. Zum einen kann über die Reduzierung der Arbeitszeit ein Belastungsabbau erreicht werden, da sich die Expositionsdauer verkürzt. Darüber hinaus kann mit arbeitszeitlichen Gestaltungsmaßnahmen den negativen gesundheitlichen Wirkungen der Schichtarbeit entgegengewirkt werden. Über die „echte“ Altersteilzeit schließlich kann ein gleitender Übergang in die Nacherwerbsphase organisiert werden, so dass ein abrupter, oftmals mit negativen Folgen verbundener Wechsel, vermieden wird. Vor allem lebensarbeitszeitlich ausgerichtete Gestaltungsmaßnahmen ermöglichen es den Beschäftigten zudem in weiten Teilen, ihre tatsächliche Arbeitszeit ihren jeweiligen Wünschen und Bedarfen anzupassen. Für die Organisation bedeutet vor allem die gesundheitsförderliche und motivationsstärkende Wirkung verkürzter (Schicht-)Arbeit eine Reduzierung der Fehlzeiten und damit eine Senkung der Kosten und eine Steigerung der Produktivität.

Die Maßnahmen in der letzten Dimension „Bewusstseins- und Einstellungswandel“ aber auch viele andere Maßnahmen haben genau das bewirkt, nämlich einen Bewusstseins- und Einstellungswandel vor allem der Führungskräfte gegenüber den älteren Beschäftigten, der gleichsam die Grundvoraussetzung für die Umsetzung einer altersngerechten und demographiesensiblen Personalpolitik bildet. Für die Beschäftigten bedeutet der organisationskulturelle Wandel zum einen, dass ihnen und ihren wertvollen und wichtigen erfahrungsbasierten Kompetenzen und Wissensbeständen eine größere Wertschätzung entgegengebracht wird und sie darüber hinaus überhaupt in das Blickfeld betrieblicher Personalentwicklungs- und Rekrutierungsprozessen geraten. Auf Organisationsebene konnte vor allem durch die Sensibilisierungsmaßnahmen zur demographischen Entwicklung und zum Thema Alter ein Abbau negativer Altersstereotype eingeleitet und damit ein veränderter Blick auf die Kompetenzen und Potenziale der älteren Beschäftigten bewirkt werden.

## **9. ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK: DEMOGRAPHIC LITERACY ALS ORGANISATIONALE SCHLÜSSELKOMPETENZ DER ZUKUNFT**

Im ersten Teil der Arbeit konnte gezeigt werden, dass der demographische Wandel, also insbesondere die Alterung und Schrumpfung der allgemeinen als auch der Erwerbsbevölkerung, weitreichende Konsequenzen für die Arbeitswelt haben wird. Mit Blick auf die institutionellen Rahmenbedingungen haben nicht zuletzt die erwarteten demographischen Veränderungsprozesse zu einer radikalen Kehrtwende geführt. Statt der frühzeitigen Ausgliederung der älteren Beschäftigten weit vor Erreichen der gesetzlichen Altersgrenze ist es nun erklärtes politisches Ziel, die Lebensarbeitszeit zu verlängern und den Eintritt in die Rente zu verzögern. Durch diese Maßnahme sollen vor allem die sozialen Sicherungssysteme entlastet werden, die ansonsten aufgrund der demographischen Entwicklung in eine finanzielle Schieflage zu geraten drohen, da immer weniger junge Menschen die Leistungen für immer mehr ältere Menschen erbringen müssen.

Die in den institutionellen Rahmenbedingungen bereits vollzogene Verlängerung der Lebensarbeit bildet gleichsam die Hintergrundfolie, vor der die Konsequenzen auf organisationaler und individueller Ebene betrachtet werden müssen. So wird es den Organisationen in Zukunft aufgrund der veränderten Gesetzeslage nicht mehr möglich sein, ihre kostengünstigen Externalisierungsstrategien weiter fortzuführen. Das bedeutet für viele Organisationen, dass sie ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter länger als bisher werden beschäftigen müssen. Darüber hinaus sind auch die Organisationen selbst vom demographischen Wandel betroffen, der sich vor allem in der Alterung der Belegschaften und in einem (zumindest teilweisen) Mangel an qualifizierten Nachwuchskräften äußert. Vor diesem organisationsdemographischen Hintergrund wird es für die Organisationen schon bald um die Fragen gehen, wie erstens die betriebliche Produktivität, Innovationsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit mit alternden Belegschaften nicht nur erhalten, sondern weiter ausgebaut werden kann; wie zweitens der drohende Verlust des betriebsrelevanten Erfahrungswissen durch den nahezu zeitgleichen Austritt großer Gruppen der hochqualifizierten Babyboomer-Generation abgewendet oder kompensiert werden kann; und wie drittens den Engpässen auf dem Arbeitsmarkt strategisch begegnet werden kann.

Für die Beschäftigten wiederum sind die Konsequenzen des demographischen Wandels – sieht man von einer verlängerten Lebenserwartung als unmittelbarer Folge einmal ab – in erster Linie mittelbar. Für sie stellt sich die Frage, wie die politisch beschlossene Verlängerung der Lebensarbeitszeit auch tatsächlich realisiert werden kann. Denn immer noch, so haben die Analysen des ersten Teils gezeigt, wirken sich die alterstypischen Krankheits- und Qualifikationsrisiken negativ auf die beschäftigungsbezogene Risikolage älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer aus.

Organisationen nehmen bei der Bewältigung dieser Herausforderungen gleichsam eine Scharnierfunktion ein, denn über die Umsetzung einer entsprechenden alternsgerechten

Personalpolitik kann sowohl eine Verlängerung der Lebensarbeitszeit erreicht als auch der beschäftigungsbezogenen Risikolage Älterer entgegengewirkt werden. Gleiches trifft auf die demographieinduzierten Herausforderungen, die sich für die Organisationen selbst ergeben, zu.

Vor diesem Hintergrund war es im zweiten Teil der Untersuchung die Kernfrage, welche Strategien und Maßnahmen zu einer stärkeren und längeren Integration Älterer in den Organisationen bereits umgesetzt werden. Dazu wurden insgesamt 32 Fallbeispiele guter Praxis im Alternsmanagement in den Dimensionen Rekrutierung, betriebliche Gesundheitsförderung, Qualifikations- und Kompetenzentwicklung, Wissensmanagement, Laufbahngestaltung, Arbeitsorganisation, Arbeitszeitgestaltung und Bewusstseins- und Einstellungswandel dargestellt und die jeweiligen Aspekte guter Praxis herausgearbeitet.

Dabei hat sich gezeigt, dass bei der Umsetzung guter Praxis eine enorme Vielfalt an Instrumenten und Maßnahmen zum Einsatz kommt, die jeweils in Abhängigkeit zu den zugrunde liegenden Bezugsproblemen bzw. Motiven zu sehen sind. Zumeist sind es mehrere Motive gemeinsam, also Motivbündel, die zu der Umsetzung von Maßnahmen guter Praxis im Alternsmanagement führen, wobei den erwarteten Veränderungen in der Organisationsdemographie als Motiv eine besondere Rolle zukommt.

Aufgrund der Vielfalt und der Kontextbezogenheit der in den Fallbeispielen guter Praxis ein- und umgesetzten Instrumente lassen sich hierzu nur begrenzt gehaltvolle generalisierbare Aussagen machen. Übergreifend kann jedoch festgestellt werden, dass nicht zwingend neue Instrumente entwickelt werden müssen, um die Arbeit alters- und alternsgerecht zu gestalten. Vielmehr geht es darum, bekannte Instrumente überhaupt einzusetzen und gegebenenfalls den jeweiligen betrieblichen Bedingungen anzupassen. Gleichwohl zeigt sich auch, dass, um mit den neuen Herausforderungen des demographischen Wandels auf der betrieblichen Ebene umgehen zu können, Organisationen oftmals neue und zum Teil ungewöhnliche Lösungen entwickeln, da herkömmliche und eingefahrene personalpolitische Strategien hier an ihre Grenzen stoßen. Dies trifft insbesondere auf solche Arbeits- und Tätigkeitsbereiche zu, in denen ein Arbeiten bis ins höhere Erwerbsalter in vielen Fällen aufgrund der hohen Belastungsstruktur nicht möglich ist. Dabei geraten vor allem Fragen der alternsgerechten Arbeits- und Laufplangestaltung in den Blick. Kreativität und Phantasie ist gefragt, wenn es darum geht, Erwerbsbiographien neu zu konzipieren und die erfahrungsbasierte Kompetenz der älteren Beschäftigten gezielt und einem möglichen Leistungswandel entsprechend einzusetzen.

Mit Blick auf die Umsetzungsstrategien lassen sich aus den Fallstudien, stärker als das bei den Instrumenten der Fall ist, Empfehlungen ableiten, die sich auf die drei Schritte der Implementierung guter Praxis im Alternsmanagement beziehen: (1) Analyse der Ausgangsbedingungen, (2) konkrete Umsetzung und (3) Evaluation.

So sollte sich in einem ersten Schritt gleichsam die Organisation über sich selbst informieren. Dies betrifft sowohl die internen Bedarfe als auch die externen Bedingungen, unter denen die Organisation operiert. In Bezug auf eine altersngerechte Ausrichtung der Personalpolitik erfordert dies unter anderem die systematische Analyse organisationsbezogener Daten, wie z.B. der Altersstruktur, der Qualifikations- und Entwicklungsbedarfe, des Krankenstands und weiterer relevanter Parameter. Extern gilt es vor allem, die regionale Arbeitsmarktentwicklung unter Berücksichtigung der eigenen Bedarfe einzuschätzen sowie Veränderungen in den weiteren Rahmenbedingungen, wie z.B. der arbeitsmarkt- und rentenpolitischen Entwicklungen, zu berücksichtigen.

Im zweiten Schritt, der konkreten Umsetzung der Maßnahme, spielen die Aspekte Kooperation, Beteiligung und Nachhaltigkeit eine Rolle. Bei der Frage der Kooperation geht es vor allem darum, über die Kooperation mit internen und externen Expertinnen und Experten oder mit anderen Partnern und/oder Organisationen, die notwendigen Kompetenzen für die Umsetzung von Maßnahmen zusammenzubringen bzw. entsprechende (finanzielle oder personelle) Ressourcen zu mobilisieren. Der Aspekt der Beteiligung bezieht sich vor allem auf die Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bzw. auf die der Arbeitnehmervertretung, denn jede Initiative und Maßnahme im Unternehmen bedeutet Veränderung und kann nur realisiert werden, wenn in der Belegschaft ein gewisses Maß an Veränderungsbereitschaft vorhanden ist oder hergestellt wird. Eine Möglichkeit, dies zu leisten, besteht darin, die Initiative partizipativ zu gestalten, also die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aktiv in die Maßnahme einzubinden, um so die Veränderungsmotivation zu erhöhen. Zudem kann so das wertvolle arbeitsbezogene Expertenwissen der Beschäftigten in die Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen einfließen. Als weiterer wichtiger Aspekt der Umsetzung guter Praxis hat sich in den Fallbeispielen die Nachhaltigkeit erwiesen, denn die Aufgabe, die Arbeit und Personalpolitik altersngerecht zu gestalten, ist nicht im Rahmen eines zeitlich begrenzten Projektes oder einer einzelnen Maßnahme zu leisten. Vielmehr muss es darum gehen, Prozesse durch unterschiedliche Maßnahmen im Betrieb zu verstetigen.

Die Evaluation von Maßnahmen schließlich dient gleich mehreren Zwecken. Zum einen kann eine prozessbegleitende Evaluation dazu beitragen, mögliche Schwachstellen in Konzeption oder Durchführung aufzudecken und Veränderungen vorzunehmen, um so Prozesse effektiver zu gestalten. Durch die Evaluation findet dann gleichsam ein organisationaler Lernprozess statt. Neben dem Lerneffekt können im Rahmen der Gesamtevaluation der Maßnahme die Vorteile und der Erfolg der Maßnahme sowohl für die Beschäftigten als auch für das Unternehmen sichtbar gemacht werden, was schließlich zur Nachhaltigkeit beitragen kann. Auch wenn sich der Erfolg von Maßnahmen nicht immer leicht quantifizieren lässt, so sollte zumindest eine qualitative Bewertung der Maßnahme durch Unternehmen und die Beschäftigten bzw. den Belegschaftsvertretern vorgenommen werden, um mögliche Auswirkungen und Ergebnisse abschätzen zu können.

Die eben genannten umsetzungsrelevanten Aspekte zeigen, dass die Umsetzung von Maßnahmen guter Praxis im Alternsmanagement organisationale Fähigkeiten und Kompetenzen erfordert, die sich nicht zwingend aus der gängigen Personalarbeit der Organisationen ergeben und hier in dem Begriff der *demographic literacy* zusammengefasst werden sollen. *Demographic literacy* beschreibt gleichsam den kompetenten Umgang mit demographischen Informationen.

Der *literacy*-Begriff geht weit über den deutschen Begriff der Lesefähigkeit oder der Lesekompetenz hinaus und beschreibt die Fähigkeit, „to understand and employ printed information in daily activities, at home, at work and in the community – to achieve one’s goals, and to develop one’s knowledge and potential“ (OECD 2000, S. X). Damit bezeichnet *literacy* einerseits die Fähigkeit, Informationen aufzunehmen, zu verstehen, zu verarbeiten, neu zu ordnen und zu bewerten und andererseits die Fähigkeit, die so neu gewonnenen Informationen für weitere Entscheidungen und Handlungen zu nutzen bzw. sie zu berücksichtigen.

In Anlehnung hieran soll *demographic literacy* definiert werden als die Fähigkeit und Kompetenz von Organisationen, Informationen über interne und externe demographische Veränderungsprozesse zu beschaffen oder zu generieren, diese Informationen zu analysieren und zu verstehen, mit weiteren relevanten Informationen zu verknüpfen, zu bewerten und hieraus im Bedarfsfall die geeigneten Maßnahmen abzuleiten und umzusetzen.

Die Entwicklung von *demographic literacy* ist in Anbetracht der zu erwartenden demographischen Verwerfungen keine Optionen, sondern wird sich insbesondere im Bereich der Personalentwicklung und des Human Resource Management als organisationale Schlüsselkompetenz erweisen.

Viele Organisationen müssen jedoch, schaut man sich das weite Feld jenseits der (immer noch nur wenigen) Beispiele der guten Praxis an, diese organisationale Schlüsselkompetenz erst noch entwickeln, denn es geht nicht allein darum, Statistiken und Altersstrukturanalysen zu erstellen, sondern vor allem darum, demographisch relevante Informationen kompetent und vorausschauend in der Personalpolitik zu verarbeiten. Dazu bedarf es einerseits des Bewusstseins für die Relevanz demographischer Prozesse und andererseits - handlungsbezogen - des Wissens über geeignete Maßnahmen und die Fähigkeit, diese auch im Betrieb umzusetzen.

## LITERATURVERZEICHNIS

- Adamy, W. (2008): Arbeitsmarktpolitik und Haushalt der BA: Bilanz aus 2007 – Perspektiven für 2008. In Soziale Sicherheit 2/2008, S. 56-67.
- Adamy, W. (2006): Zur Arbeitsmarkt-Misere Älterer: Warum in Nachbarländern mehr Ältere Beschäftigt sind. Was bringt Münteferings „Initiative 50plus“? In: Soziale Sicherheit 10/2006, S. 322-330.
- Adamy, W. (2003): Herausforderungen einer älter werdenden Erwerbsbevölkerung. Oder: Wem nutzt eine alternsgerechte Gestaltung der Arbeitswelt? In: Engelen-Kefer, U. & Wiesehügel, K. (Hrsg.): Sozialstaat – solidarisch, effizient, zukunftssicher. VSA-Verlag: Hamburg, S. 86-103.
- Adecco Institute (2009): Long-term planning of staffing requirements falls victim to crisis – European companies pay less attention to ageing workforce. Press release March 11, 2009, Frankfurt.
- Adecco Institute (2008): Sind Europas Unternehmen auf die demografische Herausforderung vorbereitet? Die demografische Fitness-Umfrage 2007. Adecco Institut-Weißbuch Januar 2007: London.
- Ahrens, D. (2005): Gesundheitsökonomische Betrachtung von Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung. In: Schott, T. (Hrsg.): Eingliedern statt ausmustern. Möglichkeiten und Strategien zur Sicherung der Erwerbstätigkeit älterer Arbeitnehmer. Juventa: Weinheim und München, S. 203-222.
- Aliaga, C. & Romans, F. (2006): Die Erwerbstätigkeit älterer Menschen in der Europäischen Union. Statistik kurz gefasst 12/2006. Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften: Luxemburg.
- Antonovsky, A. (1997): Salutogenese: Zur Entmystifizierung der Gesundheit. Dgvt-Verlag: Tübingen.
- Axhausen, S.; Christ, M.; Röhrig, R. & Zemlin, P. (2002): Ältere Arbeitnehmer – eine Herausforderung für die berufliche Bildung. Abschlussbericht und Dokumentation zum Modellversuch „Qualifizierung älterer Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen in den neuen Bundesländern aus Metall- und Elektroberufen und aus der industriellen Produktion“. Wissenschaftliche Grundlagen und Ziele 112. Schriftenreihe des Bundesinstituts für Berufsbildung: Bonn.
- Bäcker, G. (2006): Rente mit 67: Länger arbeiten oder länger arbeitslos? In: Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.): Rente mit 67 – Steuerungspotenziale in der Renten- und Beschäftigungspolitik. Diskussionspapier der Friedrich-Ebert-Stiftung: Bonn.

- Bäcker, G.; Naegele, G.; Bispinck, R.; Hofemann, K. & Neubauer, J. (2008a): Sozialpolitik und soziale Lage in Deutschland. Band 1: Grundlagen, Arbeit, Einkommen und Finanzierung. 4. grundlegend überarbeitete und erweiterte Auflage. VS Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden.
- Bäcker, G.; Naegele, G.; Bispinck, R.; Hofemann, K. & Neubauer, J. (2008b): Sozialpolitik und soziale Lage in Deutschland. Band 2: Gesundheit, Familie, Alter und Soziale Dienste. 4. Auflage. VS Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden.
- Backes, G.M. (2000): Zur Einführung: Stand und Perspektiven einer soziologischen Analyse des Alter(n)s. In: Backes, G.M. (Hrsg.) Soziologie und Alter(n). Neue Konzepte für Forschung und Theorieentwicklung. Band 2 der Reihe Alter(n) und Gesellschaft. Leske und Budrich: Opladen, S. 7-32.
- Badura, B.; Ritter, W. & Scherf, M. (1999): Betriebliches Gesundheitsmanagement. Ein Leitfaden für die Praxis. Edition Sigma: Berlin.
- Badura, B. (2003): Gesünder älter werden – Betriebliche Personal- und Gesundheitspolitik in Zeiten demographischen Wandels. In: Badura, B.; Schnellschmidt, H. & Vetter, C. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2002. Springer: Berlin, S. 33-42.
- Baethge, M. (2003): Lebenslanges Lernen und Arbeit: Weiterbildungskompetenz und Weiterbildungsverhalten der deutsche Bevölkerung. In: SOFI-Mitteilungen Nr. 31, S. 91-103.
- Baethge, M. & Baethge-Kinsky, V. (2002): Arbeit – die zweite Chance. Zum Verhältnis von Arbeitserfahrung und lebenslangem Lernen. In: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V./Projekt Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.): Kompetenzentwicklung 2002. Waxmann Verlag: Münster, S. 13-67.
- Baitsch, C. (1998): Lernen im Prozess der Arbeit – zum Stand der internationalen Forschung. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.): Kompetenzentwicklung '98: Forschungsstand und Forschungsperspektiven. Waxmann Verlag: Münster, S. 269-337.
- Baltes, P.B., Dittmann-Kohli, F. & Dixon, R.A. (1984): New perspectives on the development in adulthood: toward a dual process conception and a model of selection and optimization. In: Baltes, P.B. & Brim Jr., O.G. (Hrsg.): Life-span development and behavior, Vol. 6. Academic Press: New York, S. 33-76.
- Barkholdt, C. (2007): Altersgerechte Arbeitszeit, Gesundheitserhalt und späterer Ruhestand. In: Hildebrandt, E. (Hrsg.): Lebenslaufpolitik im Betrieb. Optionen zur Gestaltung der Lebensarbeitszeit durch Langzeitkonten. Edition Sigma: Berlin, S. 119-131.

- Barkholdt, C. (2003): Frauen und Alterssicherung in NRW. In: Reichert, M.; Maly-Lukas, N. & Schönknecht, C. (Hrsg.): Älter werdende und ältere Frauen heute. Zur Vielfalt ihrer Lebenssituationen. Westdeutscher Verlag: Wiesbaden, S. 151-167.
- Barkholdt, C. (2001): Rentenzugang und Altersteilzeit. In: Barkholdt, C. (Hrsg.): Prekärer Übergang in den Ruhestand. Westdeutscher Verlag: Wiesbaden, S. 149-175.
- Barkholdt, C.; Frerichs, F. & Naegele, G. (1995): Altersübergreifende Qualifizierung – eine Strategie zur betrieblichen Integration älterer Arbeitnehmer. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 3/1995, S. 425-436.
- Beermann, B. (2004): Leitfaden zur Einführung und Gestaltung von Nacht- und Schichtarbeit. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: Dortmund.
- Beermann, B. (1999): Arbeitszeitgestaltung und Gesundheitsförderung. In: Badura, B.; Ritter, W. & Scherf, M. (Hrsg.): Betriebliches Gesundheitsmanagement. Ein Leitfaden für die Praxis. Edition Sigma: Berlin, S. 163-167.
- Behrens, J. (2003): Fehlzeit, Frühberentung: Länger erwerbstätig durch Personal- und Organisationsentwicklung. In: Badura, B.; Schnellschmidt, H. & Vetter, C. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2002. Springer: Berlin, S. 115-136.
- Behrens, J. (2001): Was uns vorzeitig als aussehen lässt. Arbeits- und Laufbahngestaltung – Voraussetzung für eine länger andauernde Erwerbstätigkeit. In: Aus Politik und Zeitgeschichte B 3-4, S. 14-22.
- Behrens, J. (1999): Länger erwerbstätig durch Arbeits- und Laufbahngestaltung. Personal- und Organisationsentwicklung zwischen begrenzter Tätigkeitsdauer und langfristiger Erwerbstätigkeit. In: Behrens, J.; Morschhäuser, M.; Viebrok, H. & Zimmermann, E. (Hrsg.): Länger erwerbstätig – aber wie? Westdeutscher Verlag: Opladen/Wiesbaden, S. 71-115.
- Behrens, J.; Horbach, A. & Solbrig, B. (2002): Wie sie ihre Leute vor der Zeit viel zu alt aussehen lassen können. Oder umgekehrt: Arbeits- und Laufbahngestaltung zur Bewältigung begrenzter Tätigkeitsdauer. In: Morschhäuser, M. (Hrsg.): Gesund bis zur Rente. Konzepte gesundheits- und alternsgerechter Personalpolitik. Stuttgart, S. 22-43.
- Bellmann, L.; Bielski, H.; Bilder, F.; Dahms, V.; Fischer, G.; Frei, M. & Wahse, J. (2006): Personalbewegungen und Fachkräfterekrutierung. Ergebnisse des IAB-Betriebspanels 2005. IAB Forschungsbericht 11/2006. Nürnberg.
- Bellmann, L.; Kistler, E. & Wahse, J. (2007): Demografischer Wandel – Betriebe müssen sich auf alternde Belegschaften einstellen. IAB Kurzbericht 21/2007, Nürnberg.

- Bellman, L.; Kistler, E. & Wahse, J. (2003): Betriebliche Sicht- und Verhaltensweisen gegenüber älteren Arbeitnehmern. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte* 20/2003, S. 26- 34.
- Bellmann, L. & Leber, U. (2008): Den Wandel gestalten: Die Bewältigung der demographischen Entwicklung in den Betrieben. In: Lorenz, F. & Schneider, G. (Hrsg.): *Alternsgerechtes Arbeiten. Der demographische Wandel in den Belegschaften*. VSA-Verlag: Hamburg, S. 17-30.
- Bellmann, L. & Leber, U. (2003): Betriebliche Weiterbildung: Denn wer hat dem wird gegeben. In: *IAB Materialien* 1/2003, S. 15-16
- Bellman, L.; Leber, U. & Gewiese, T. (2006): Ältere Arbeitnehmer/innen im Betrieb. Abschlussbericht für die Hans-Böckler-Stiftung. Hans-Böckler-Stiftung: Düsseldorf.
- Bellmann, L. & Stegmaier, J. (2007): IAB-Befragung zu älteren Arbeitnehmern in Deutschland: Ältere werden bei Einstellungen erheblich benachteiligt – wenig betriebliche Aktivitäten zum Erhalt ihrer Beschäftigungsfähigkeit. In: *Soziale Sicherheit* 5/2007, S. 189-193.
- Bender, S.-F. (2007): Age-Diversity: Ein Ansatz zur Verbesserung der Beschäftigungssituation älterer ArbeitnehmerInnen? In: Pasero, U.; Backes, G.M. & Schroeter, K.R. (Hrsg.): *Altern in Gesellschaft. Ageing – Diversity – Inclusion*. VS Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden, S. 185-209.
- Berg, H.v.d. (2005): Reanalyzing Qualitative Interviews From Different Angles: The Risk of Decontextualization and Other Problems of Sharing Qualitative Data. In: *FQS Forum Qualitative Social Research*, Vol. 6, No. 1, Art. 30.
- Bergmann, B. (2001): Kompetenzentwicklung – eine Aufgabe für das gesamte Erwerbsleben. In: *Quem-Bulletin* 3/2001, S. 1-5.
- Bertelsmann Stiftung & Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.) (2003): *Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern. Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis*. Verlag Bertelsmann Stiftung: Gütersloh.
- Bertelsmann Stiftung & Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.) (2004): *Zukunftsfähige betriebliche Gesundheitspolitik. Vorschläge der Expertenkommission*. Verlag Bertelsmann Stiftung: Gütersloh.
- Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (Hrsg.) (2007): *Sieht die Pflege bald alt aus? BGW-Pflegereport 2007*. Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege: Hamburg.
- Biersack, W.; Kettner, A. & Schreyer, F. (2007): Engpässe, aber noch kein allgemeiner Ingenieurmangel. *IAB Kurzbericht* 16/2007, Nürnberg.

- Bispinck, R. & WSI-Tarifarchiv (2005): Tarifliche Senioritätsregelungen. Eine Analyse von tariflichen Regelungen in ausgewählten Tarifbereichen. Elemente qualitativer Tarifpolitik Nr. 59. Hans-Böckler-Stiftung: Düsseldorf.
- Birg, H. (2003): Dynamik der demographischen Alterung, Bevölkerungsschrumpfung und Zuwanderung in Deutschland. Prognosen und Auswirkungen. In: Aus Politik und Zeitgeschichte B 20/2003, S. 6-17.
- BKK Bundesverband (2007): BKK Gesundheitsreport 2007. Gesundheit in Zeiten der Globalisierung. BKK Bundesverband: Essen.
- Bonin, H.; Schneider, M.; Quinke, H. & Arens, T. (2007): Zukunft von Bildung und Arbeit. Perspektiven von Arbeitskräftebedarf und -angebot bis 2020. IZA Research Report No. 9, Bonn.
- Brammer, G.; Seitz, C. & Rump, J. (2001): Jung und Alt in Unternehmen – Generationsübergreifender Wissens- und Erfahrungsaustausch. In: Schemme, D. (Hrsg.): Qualifizierung, Personal- und Organisationsentwicklung mit älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. BIBB Berichte zur beruflichen Bildung 247: W. Bertelsmann Verlag: Bielefeld, S. 28-46.
- Brandner, K. (2007): Rentenzugang flexibilisieren – Arbeitsbedingungen verbessern! Eckpunkte für gleitende Altersübergänge und alternsgerechtes Arbeiten. In: Soziale Sicherheit 3/2007, S. 97-103.
- Buck, H. (2001): Demographischer Wandel und Zukunft der Erwerbsarbeit am Standort Deutschland. In: Bullinger, H.J. (Hrsg.) Zukunft der Arbeit in einer alternden Gesellschaft. Broschürenreihe Demographie und Erwerbsarbeit: Stuttgart, S. 11-24.
- Buck, H.; Kistler, E. & Mendius, H.G. (2002): Demographischer Wandel in der Arbeitswelt. Chancen für eine innovative Arbeitsgestaltung. Broschürenreihe Demographie und Erwerbsarbeit: Stuttgart.
- Bullinger, H.J.; Buck, H. & Schmidt, S.L. (2003): Die Arbeitswelt von morgen. Alternde Belegschaften und Wissensintensivierung. In DSWR 4/2003, S. 98-100.
- Bundesagentur für Arbeit (2007a): Sondernummer 1 der Amtlichen Nachrichten der Bundesagentur für Arbeit. Arbeitsmarkt 2006. Nürnberg.
- Bundesagentur für Arbeit (2007b): Arbeitsmarktberichterstattung: Situation von Älteren am Arbeitsmarkt. Erwerbstätigkeit, Beschäftigung und Arbeitslosigkeit. Nürnberg.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2006a): Informationen zur Anpassung der Regelaltersgrenze an die demografische Entwicklung und zur Stärkung der Finanzierungsgrundlagen der gesetzlichen Rentenversicherung. Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Berlin.

- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2006b): Initiative 50plus: Eckpunkte zur Erhöhung der Beschäftigungsfähigkeit und der Beschäftigungschancen älterer Menschen in Deutschland. Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Berlin.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (2006): Berichtssystem Weiterbildung IX. Bundesministerium für Bildung und Forschung: Berlin.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.) (2001): Berufsbildungsbericht 2001. Bundesministerium für Bildung und Forschung: Berlin.
- Bundesministerium für Gesundheit und Soziale Sicherung (2003): Nachhaltigkeit in der Finanzierung der Sozialen Sicherungssysteme. Bericht der Kommission. Bundesministerium für Gesundheit und Soziale Sicherung: Berlin.
- Burchell, B.; Fagan, C.; O'Brian, C. & Smith, M. (2007): Working conditions in the European Union: The gender perspective. Office for Official Publications of the European Communities: Luxembourg.
- Büttner, R. & Knuth, M. (2004): Spätere Zugänge in Frührenten – Regelaltersrente auf dem Vormarsch. Verschiebung der Altersgrenzen und Abschlagsregelungen bewirken Verhaltensänderung der Versicherten. Altersübergangs-Report 01/2004.
- Catell, R.B. (1971): Abilities: Their Structure, Growth, and Action. Houghton-Mifflin: Boston.
- Clemens, Wolfgang. (2006): Ältere Arbeitnehmerinnen in Deutschland. Erwerbsstrukturen und Zukunftsperspektiven. Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie 39. S. 41-47.
- Clemens, W. (2005): Ältere Arbeitnehmer: Arbeitslosigkeit und vorzeitige Pensionierungen – die Situation in Deutschland. In: Clemens, W.; Höpflinger, F. & Winkler, R. (Hrsg.): Arbeit in späteren Lebensphasen. Haupt Verlag: Bern, S. 37-67.
- Clemens, W. (2003): Modelle und Maßnahmen betrieblicher Anpassung älterer Arbeitnehmer. In: Herfuth, M.; Kohli, M. & Zimmermann, K.F. (Hrsg.): Arbeiten in einer alternden Gesellschaft. Problembereiche und Entwicklungstendenzen der Erwerbssituation Älterer. Leske und Budrich: Opladen, S. 93-129.
- Clemens, W.; Künemund, H. & Parey, M. (2003): Erwerbsbeteiligung und Arbeitsmarkt. In: Herfuth, M.; Kohli, M. & Zimmermann, K.F. (Hrsg.): Arbeiten in einer alternden Gesellschaft. Problembereiche und Entwicklungstendenzen der Erwerbssituation Älterer. Leske und Budrich: Opladen, S. 43-64.
- Corti, L.; Witzel, A. & Bishop, L. (2005): On the Potentials and Problems of Secondary Analysis. An Introduction to the FQS Special Issue on Secondary Analysis of Qualitative Data. In: FQS Forum Qualitative Social Research, Vol. 6, No. 1, Art. 49.

- Cuddy, A.J.C.; Norton, M.I. & Fiske, S.T. (2005): This Old Stereotype: The pervasiveness and Persistence of the Elderly Stereotype. In: *Journal of Social Issues*, Vol. 61, No. 2, S. 267-285.
- De Long, D. (2004): *Lost knowledge*. Oxford University Press: Oxford.
- De Long, D. (2002a): Uncovering the hidden costs of lost knowledge in global chemical companies. In: *Changing Workforce Demographics*, Issue 3, January 10, 2002.
- De Long, D. (2002b): *Confronting the chemical industry brain drain: A strategic framework for organizational knowledge retention*. Accenture Institute for Strategic Change: Cambridge.
- Deutscher Bundestag, Referat Öffentlichkeitsarbeit (Hrsg.) (2002): *Enquête-Kommission „Demographischer Wandel“*, Zur Sache 3/2002, Berlin.
- Dobischat, R. & Seifert, H. (2001): Betriebliche Weiterbildung und Arbeitszeitkonten. In: *WSI Mitteilungen* 2/2001, S. 92-101.
- Ebert, A.; Fuchs, T. & Kistler, E. (2006): Arbeiten bis 65 oder gar bis 67? – Die Voraussetzungen fehlen. In: *WSI Mitteilungen* 9/2006, S. 492-499.
- Ebert, A. & Kistler, E. (2007): Arbeitsmarkt und Rentenübergang: Große Unterschiede in Branchen, Berufen und Regionen bei Beschäftigungschancen Älterer. In: *Soziale Sicherheit* 4/2007, S. 130-137.
- Ebert, A.; Kistler, E. & Staudinger, T. (2007). „Rente mit 67“ – Probleme am Arbeitsmarkt. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte* 4-5/2007, S. 25-31.
- Ebert, A. & Werner, D. (2007): Arbeitsmarktsituation und Arbeitslosigkeit Älterer in den Regionen Bayerns. In: *Deutsche Rentenversicherung Bund (Hrsg.): Smart Region. Projektergebnisse und Analysen zum altersgerechten Arbeiten in innovativen Regionen*. Wdv Gesellschaft für Medien und Kommunikation: Bad Homburg, S. 115-128.
- Ehmer, J. (1990): *Sozialgeschichte des Alters*. Suhrkamp: Frankfurt am Main.
- Eichhorst, W. & Sproß, C. (2005): *Arbeitsmarktpolitik für Ältere: Die Weichen führen noch nicht in die gewünschte Richtung*. IAB Kurzbericht Nr. 16/2005, Nürnberg.
- Eisenhardt, K.M. (1989): Building Theories from Case Study Research. In: *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4, S. 532-550.
- ENWHP (2007): *Luxembourg Declaration of Workplace Health Promotion in the European Union*. ENWHP: Luxembourg.

- Erpenbeck, J. & Heyse, V. (1999): Die Kompetenzbiographie. Strategien der Kompetenzentwicklung durch selbstorganisiertes Lernen und multimediale Kommunikation. Waxmann Verlag: Münster.
- Erpenbeck, J. & Sauer, J. (2001): Das Forschungs- und Entwicklungsprogramm „Lernkultur Kompetenzentwicklung“. In: QUEM-Report. Schriften zur beruflichen Weiterbildung, Heft 67. Berlin, S. 9-68.
- Europäische Kommission (2008): Umsetzungsbericht für das Lissabon-Programm der Gemeinschaft 2008-2010. Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen. KOM (2008) 881 endgültig: Brüssel.
- Europäische Kommission (2007): Die Solidarität zwischen den Generationen fördern. Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen. KOM (2007) 244 endgültig: Brüssel.
- Europäische Kommission (2006): Die demografische Zukunft Europas – Von der Herausforderung zur Chance. Mitteilung der Kommission. KOM (2006) 571: Brüssel.
- Europäische Kommission (2005): Grünbuch „Angesichts des demografischen Wandels – eine neue Solidarität zwischen den Generationen“. Mitteilung der Kommission. KOM (2005) 94 endgültig: Brüssel.
- Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen (Hrsg.) (2000): Schichtarbeit und Gesundheit. In: BEST, Bulletin für europäische Zeitstudien 1/2000, Luxemburg.
- European Commission (2007): Employment in Europe 2007. Office for Official Publications of the European Communities: Luxembourg.
- Expertenkommission Finanzierung Lebenslangen Lernens (Hrsg.) (2004): Finanzierung Lebenslangen Lernens – der Weg in die Zukunft. Schlussbericht. Schriftenreihe der Expertenkommission Finanzierung Lebenslangen Lernens, Band 6. W. Bertelsmann Verlag: Bielefeld.
- Fickinger, N. (2005): Der verschenkte Konsens. Das Bündnis für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit 1998-2002: Motivation, Rahmenbedingungen und Erfolge. VS Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden.
- Filipp, S.-H. & Mayer, A.-K. (2005): Zur Bedeutung von Altersstereotypen. In: Aus Politik und Zeitgeschichte 49-50/2007, S. 25-31.
- Filipp, S.-H. & Mayer, A.-K. (1999): Bilder des Alters. Altersstereotype und die Beziehung zwischen den Generationen. Kohlhammer: Stuttgart.

- Flick, U. (2007): Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. Rowohlt Taschenbuch Verlag: Reinbeck.
- Frerichs, F. (2007): Weiterbildung und Personalentwicklung 40plus: eine praxisorientierte Strukturanalyse. In: Länge, T.W. & Menke, B. (Hrsg.): Generation 40plus. Demographischer Wandel und Anforderungen an die Arbeitswelt. W. Bertelsmann Verlag: Bielefeld, S. 67-104.
- Frerichs, F. (2002): Zur betrieblichen Beschäftigungssituation älterer Arbeitnehmer – eine lebenslagen- und produktionsregimespezifische Problemanalyse. In: Behrend, C. (Hrsg.): Chancen für die Erwerbsarbeit im Alter. Betriebliche Personalpolitik und ältere Erwerbstätige. Leske und Budrich: Opladen, S. 47-62.
- Frerichs, F. (1999): Der Einsatz älterer Mitarbeiter im Betrieb. In: Angewandte Arbeitswissenschaft Nr. 159, S. 1-18.
- Frerichs, F. (1998): Älter werden im Betrieb. Beschäftigungschancen und Risiken im demographischen Wandel. Westdeutscher Verlag: Opladen/Wiesbaden.
- Frerichs, F.; Freundlieb, A.; Krämer, K.; Sporket, M. & Wienold, K. (2004): Personalstrukturen, Arbeitsbedingungen und Arbeitszufriedenheit in der stationären Altenpflege. Ministerium für Gesundheit, Soziales, Frauen und Familie des Landes Nordrhein-Westfalen: Düsseldorf.
- Frerichs, F. & Naegele, G. (2001): Anhebung der Altersgrenzen und Herausforderung an die Arbeitsmarktpolitik. In Barkholdt, C. (Hrsg.): Prekärer Übergang in den Ruhestand. Handlungsbedarf aus arbeitsmarktpolitischer, rentenrechtlicher und betrieblicher Perspektive. Wiesbaden, S. 73-102.
- Frerichs, F. & Sporket, M. (2007): Employment and labour market policies for an ageing workforce and initiatives at the workplace. National overview report - Germany. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions: Dublin.
- Frevel, B. (Hrsg.) (2004): Herausforderung demografischer Wandel. VS Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden.
- Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.) (2003): Gering Qualifizierte - Verlierer am Arbeitsmarkt?! Konzepte und Erfahrungen aus der Praxis. Friedrich-Ebert-Stiftung: Bonn.
- Fritsch, S. (1994): Differentielle Personalpolitik. Eignung zielgruppenspezifischer Weiterbildung für ältere Arbeitnehmer. Deutscher Universitätsverlag: Wiesbaden.
- Fuchs, J. (2006): „Rente mit 67“. Neue Herausforderungen für die Beschäftigungspolitik. IAB Kurzbericht 16, Nürnberg.

- Fuchs, J. & Dörfler, K. (2005): Projektion des Arbeitsangebots bis 2050: Demografische Effekte sind nicht mehr zu bremsen. IAB Kurzbericht 11, Nürnberg.
- Fuchs, J.; Schnur, P. & Zika, G. (2005): Arbeitsmarktbilanz bis 2020. Besserung langfristig möglich. IAB Kurzbericht 24, Nürnberg.
- Fuchs, J. & Söhnlein, D. (2007): Einflussfaktoren auf das Erwerbspersonenpotenzial. Demografie und Erwerbsverhalten in Ost- und Westdeutschland. IAB Discussion Paper 12/2007. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung: Nürnberg.
- Fuchs, J. & Söhnlein, D. (2005): Langfristprojektion bis 2050. Dramatischer Rückgang der Bevölkerung im Osten. IAB Kurzbericht 19, Nürnberg.
- Garhammer, M.; Smit, N. & Schmidt, J. (2005): Neue Konzepte für lebensphasenspezifische Arbeitszeiten: Flexibilität eröffnen und Kontinuität sichern. In: Seifert, H. (Hrsg.): Flexible Zeiten in der Arbeitswelt. Campus: Frankfurt/New York, S. 67-101.
- Gatter, J. (2004): Personalpolitik und alternde Belegschaften: Betriebliche Ursachen für die Persistenz der Frühverrentung aus Sicht der Neuen Institutionenökonomie. Rainer Hampp Verlag: München und Mering.
- Gatter, J. (1999): Personalpolitik bei alternder Bevölkerung – Probleme und erste Lösungsansätze. In: Schmähl, W. (Hrsg.): Betriebliche Sozial und Personalpolitik. Neue Herausforderungen durch veränderte Rahmenbedingungen. Campus: Frankfurt/New York, S. 163-194.
- Geißler, R. (2002): Die Sozialstruktur Deutschlands. Die gesellschaftliche Entwicklung vor und nach der Vereinigung. 3. Grundlegend überarbeitete Auflage. Westdeutscher Verlag: Wiesbaden.
- Georg, A.; Barkholdt, C. & Frerichs, F. (2005): Modelle altersgerechter Arbeit aus Kleinbetrieben und ihre Nutzungsmöglichkeit. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: Dortmund.
- Georg, A.; Martens, H.; Rockhoff, M. & Sporket, M. (2007): Die Eisen- und Stahlindustrie im demographischen Wandel. Abschlussbericht für die Hans-Böckler-Stiftung. Hans-Böckler-Stiftung: Düsseldorf.
- George, R. & Struck, O. (Hrsg.) (2000): Generationenaustausch im Unternehmen. Rainer Hampp Verlag: München und Mering.
- Gerst, D. (2003): Industrielle Gruppenarbeit und der Leittyp des Arbeitskraftunternehmers. In: SOFI-Mitteilungen Nr. 31, S. 75-89.
- Gerst, D. (1999): Das Ende der selbstorganisierten Gruppenarbeit? Arbeitsgestaltung in der standardisierten Montage. In: SOFI-Mitteilungen Nr. 27/1999, S. 49-59.

- Glaser, B.G. & Strauss, A.L. (1998) Grounded Theory: Strategien Qualitative Forschung. Huber: Bern.
- Grewer, H.G.; Matthäi, I. & Reindl, J. (2007): Der innovative Ältere. Warum die Entwicklungsuhr länger als sieben Jahre tickt. Rainer Hampp Verlag: München und Meiring.
- Guillemard, A.-M. (1992): Europäische Perspektiven der Alterspolitik. In: Baltes, P. & Mittelstraß, J. (Hrsg.): Zukunft des Alterns und gesellschaftliche Entwicklung. De Gruyter: Berlin/New York, S. 61-639.
- Hacker, W. (2004): Leistungs- und Lernfähigkeit älterer Menschen. In: Cranach, M.v.; Schneider, H.-D.; Ulich, E. & Winkler, R. (Hrsg.): Ältere Menschen im Unternehmen, Chancen, Risiken, Modelle. Haupt-Verlag: Bern.
- Hacker, W. (2003): Leistungsfähigkeit und Alter. Vortrag, gehalten auf dem IABColloquium „Praxis trifft Wissenschaft“ am 20./21. Oktober in Lauf. [http://doku.iab.de/grauepap/2003/lauf\\_hacker\\_vortrag.pdf](http://doku.iab.de/grauepap/2003/lauf_hacker_vortrag.pdf)
- Hall, A. (2007): Tätigkeiten und berufliche Anforderungen in wissensintensiven Berufen. Empirische Befunde auf Basis der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2006. Gutachten im Rahmen der Berichterstattung zur technologischen Leistungsfähigkeit Deutschlands. Studien zum deutschen Innovationssystem Nr. 3-2007. Bundesinstitut für Berufsbildung: Bonn.
- Hardwig, T.; Sporket, M.; Pawellek, I.; Israel, D. & Böhm, I. (2004): Empirische Befunde zum Verhältnis von Kompetenzentwicklung und Know-how-Transfer. Quem-Materialien 56. Berlin.
- Heinze, R. G. (2005). Der demographische Wandel als Wirtschaftsfaktor. In: Schönberg, F. & Naegele, G. (Hrsg.): Alter hat Zukunft. 15 Jahre gerontologische Forschung in Dortmund. Lit-Verlag: Münster, S. 341-357.
- Henschel, A. (2001): Communities of Practice. Plattform für individuelles und kollektives Lernen sowie den Wissenstransfer. Deutscher Universitätsverlag: Bamberg.
- Herbst, P. (1975): The product of work is people. In: Davis, L.L. & Cherns, A.B. (Hrsg.): The Quality of Working Life, Vol. 1: Problems, Prospects and State of the Art. Free Press: New York, S. 439-442.
- Hildebrandt, E. & Wotschack, P. (2006): Langzeitkonten und Lebenslaufpolitik. In: WSI Mitteilungen 11/2006, S. 592-600.
- Höldke, B. & Szych, L. (2006): Entwicklung der betrieblichen Gesundheitsförderung. Ergebnisse und Perspektiven der Zusammenarbeit von Unfall- und Krankenversicherung. In: Soziale Sicherheit 7/2006, S. 230-237.

- Hollederer, A. (2003): Arbeitslos – Gesundheit los – chancenlos? IAB Kurzbericht Nr. 4/2003.
- Holst, E. (2007): Arbeitszeitwünsche von Frauen und Männern liegen näher beieinander als tatsächliche Arbeitszeiten. In: DIW-Wochenbericht Nr. 14-15/2007, S. 209-215.
- Huber, A. (2002a): Strategien zur altersgerechten Gestaltung von Gruppenarbeit – Gesundheitsförderung und Qualifizierung. Broschürenreihe Demographie und Erwerbsarbeit: Stuttgart.
- Huber, A. (2002b): Betriebliche Gesundheitsförderung im Kontext altersgerechter Gruppenarbeit. In: Morschhäuser, M. (Hrsg.): Gesund bis zur Rente. Konzepte gesundheits- und altersgerechter Arbeits- und Personalpolitik. Broschürenreihe Demographie und Erwerbsarbeit: Stuttgart, S. 63-72.
- Huber, A. (2000): Demographischer Wandel, Belegschaftsstrukturen und betriebliche Alterungsprozesse. In: George, R. & Struck, O. (Hrsg.): Generationenaustausch im Unternehmen. Rainer Hampp Verlag: München und Mering, S. 71-86.
- Ilmarinen, J. (2008): Towards a longer worklife: milestones of Finland and Finnish Institute of Occupational Health. In: Zinke, W.K. (Hrsg.): Utilizing older workers for competitive advantage. Center for Productive Longevity: Boulder, S. 59-71.
- Ilmarinen, J. (2005): Towards a longer worklife! Ageing and the quality of worklife in the European Union. Finnish Institute of Occupational Health: Helsinki.
- Ilmarinen, J. (1999): Ageing workers in the European Union. Finnish Institute of Occupational Health: Helsinki.
- Ilmarinen, J. & Tempel, J. (2002): Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben? VSA-Verlag: Hamburg.
- Institut der Deutschen Wirtschaft (2004): Demographischer Wandel. Lust auf Neues. In: Informationsdienst des Instituts der Deutschen Wirtschaft Nr. 24/2004, S. 4-5.
- Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung (2009): Prognose-Update: Im freien Fall. Pressemitteilung. Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung: Düsseldorf.
- Jakob, J. & Kolf, I. (2007): Mehr Beschäftigung Älterer? Die „Initiative 50plus“ der Bundesregierung: Nur ein Tropfen auf den heißen Stein. In: Soziale Sicherheit 4/2007, S. 125-130.
- Jansen, R. & Müller, R. (2000): Arbeitsbelastungen und Gesundheit älterer Arbeitnehmer im Dienstleistungsbereich. In: Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie, Bd. 33, H. 4, S. 256-261.

- Jansen, S.A.; Priddat, B.P. & Stehr, N. (Hrsg.) (2005): Demographie. Bewegungen einer Gesellschaft im Ruhestand. Multidisziplinäre Perspektiven zur Demographieforschung. VS Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden.
- Kaufmann, F.-X. (2005): Schrumpfende Gesellschaft. Suhrkamp: Frankfurt am Main.
- Kerschbaumer, J. (2007): Eine Antwort auf die „Rente mit 67“: Weiterentwicklung der Altersteilzeit und neue Instrumente zum flexiblen Übergang in den Ruhestand. In: Soziale Sicherheit 3/2007, S. 104-109.
- Kerschbaumer, J. & Räder, E. (2008): In Arbeit bleiben – wieder in Beschäftigung kommen. In: Aus Politik und Zeitgeschichte 18-19/2008, S. 30-39.
- Kieser, A. (1999): Der situative Ansatz. In: Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheorien. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage. Kohlhammer: Stuttgart.
- Kistler, E. (2009): Alternsgerechte Erwerbsarbeit. Ein Überblick über den Stand von Wissenschaft und Praxis. Böckler Forschungsmonitoring Nr. 7. Hans-Böckler-Stiftung: Düsseldorf.
- Kistler, E. (2007): Der Mythos vom demografisch bedingten Arbeitskräftemangel. Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit in vielen Betrieben nicht gegeben. In: Soziale Sicherheit 1/2007, S. 15-21.
- Kistler, Ernst (2004): Demographischer Wandel und Arbeitsmarkt – Die Debatte muss ehrlicher werden. In: WSI Mitteilungen 2/2004, S. 71-77.
- Kite, M.E.; Stockdale, G.D.; Whitley, B.E. Jr. & Johnson, B.T. (2005): Attitudes Towards Younger and Older Adults: An Updated Meta-Analytical Review. In: Journal of Social Issues, Vol. 61, No. 2, S. 241-266.
- Klee, G.M.; Rosemann, M. & Strotmann, H. (2004): Die Gesellschaft altert, die Belegschaften altern mit: Sind die Betriebe auf den demographischen Wandel vorbereitet? In: IAW-Report, Nr. 1/ 2004, S. 139 – 159.
- Klenner, C. (2007): Familienfreundliche Betriebe – Anspruch und Wirklichkeit. In: Aus Politik und Zeitgeschichte 34/2007, S. 17-24.
- Köchling, A. (2002): Projekt Zukunft. Leitfaden zur Selbstanalyse altersstruktureller Probleme in Unternehmen. Gesellschaft für Arbeitsschutz und Humanisierungsfor- schung: Dortmund.
- Köchling, A. (1995): Wie Betriebe heute mit Altersstrukturen (nicht mit Älteren) umgehen – Anforderungen an die Zukunft. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Jg. 28, H. 3, S. 437-453.

- Kolb, H. (2004): Migration. Einwanderungspolitik und demografische Entwicklung. In: Frevel, B. (Hrsg.): Herausforderung demografischer Wandel. VS Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden, S. 42-56.
- Koller, B. & Gruber, H. (2001): Ältere Arbeitnehmer im Betrieb und als Stellenbewerber aus der Sicht der Personalverantwortlichen. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Jg. 31, Nr.4, S. 479-505.
- Koller, B. & Plath, H.-E. (2000): Qualifikation und Qualifizierung älterer Arbeitnehmer. In Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Jg. 33, H. 1, S. 112-125.
- Koppel, O. (2007): Ingenieurmangel in Deutschland – Ausmaß und gesamtwirtschaftliche Konsequenzen. IW-Studie: Köln.
- Krenn, M. (2001): Erfahrungswissen als Ressource für altersgerechten Personaleinsatz. Neue Wege zu höherer Beschäftigungssicherheit für ältere ArbeitnehmerInnen. FORBA Forschungsbericht 4/2001: Wien.
- Krenn, M. & Vogt, M. (2004): Ältere Arbeitnehmer in belastungsintensiven Tätigkeitsbereichen. Probleme und Gestaltungsansätze. FORBA Forschungsbericht 1/2004: Wien.
- Kruse, A. & Schmitt, E. (2005): Zur Veränderung des Altersbildes in Deutschland. In: Aus Politik und Zeitgeschichte 49-50/2005, S. 9-16.
- Lamnek, S. (1989): Qualitative Sozialforschung. Band 2: Methoden und Techniken. München.
- Lamnek, S. (1988): Qualitative Sozialforschung. Band 1: Methodologie. München.
- Lampert, T.; Kroll, L.E.; Dunkelberg, A. (2007): Soziale Ungleichheit der Lebenserwartung in Deutschland. In: Aus Politik und Zeitgeschichte 42/2007, S. 11-18.
- Liebold, R. & Trinczek, R. (2002): Experteninterview. In: Kühl, S. & Strodtholz, P. (Hrsg.): Methoden der Organisationsforschung. Ein Handbuch. Rowohlt Taschenbuch Verlag: Reinbeck, S. 33-71.
- Lindecke, C.; Voss-Dahm, D. & Lehndorff, S. (2007): Altersteilzeit. Erfahrungen und Diskussionen in Deutschland und anderen EU-Ländern. Arbeitspapier 142 der Hans-Böckler-Stiftung: Düsseldorf.
- Leber, U. (2002): Betriebliche Weiterbildung älterer Arbeitnehmer – Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel. In: Kistler, E. & Medius, H.-G. (Hrsg.): Demographischer Strukturbruch und Arbeitsmarktentwicklung. Broschürenreihe Demographie und Erwerbsarbeit: Stuttgart, S. 87-99.

- Lehr, U. (2003): Psychologie des Alters. 10. Korrigierte Auflage. Quelle & Mayer: Heidelberg.
- Luhmann, N. (2000): Organisation und Entscheidung. Westdeutscher Verlag: Opladen.
- Luy, M. (2007): Perspektiven für die zukünftige Entwicklung der Lebenserwartung. Diskussionspapier Nr. 4. Rostocker Zentrum: Rostock.
- Mandl, I.; Dorr, A. & Oberholzner, T. (2006): Age and employment in the New Member States. Office for Official Publications of the European Communities: Luxembourg
- Marstedt, G.; Alberts, F.; Koppelin, F.; Müller, R. & Wegener, A. (2003): Alt werden im Betrieb? Beschäftigte im Öffentlichen Dienst zwischen Integration und Externalisierung. Wirtschaftsverlag NW: Bremerhaven.
- Mayer-Dohm, P. (2002): Weiterbildung, Kompetenzentwicklung und Lernkultur: Zehn Jahre QUEM. In: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V. (Hrsg.): Kompetenzentwicklung 2002. Waxmann Verlag: Münster, S. 13-67.
- Meuser, M. & Nagel, U. (1991): Experteninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Garz, D. & Kraimer, K. (Hrsg.): Qualitativ-empirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen. Westdeutscher Verlag: Opladen, S. 441-471.
- Michel, L. P. (2006): LEARNTEC Monitor „Ageing Workforce“. Vortrag zum LEARNTEC Pressetag „Ageing Workforce“ am 18. Oktober 2006 in Frankfurt am Main.
- Mittman, B.S. (1992): Theoretical and Methodological Issues in the Study of Organizational Demography and Demographic Change. In: Research in the Sociology of Organizations Vol. 10, S. 3-53.
- Morschhäuser, M. (2007): Berufsbegleitende Weiterbildung für Ältere. Zukunftsaufgabe für Betriebe, Beschäftigte und Gesellschaft. In: Soziale Sicherheit 4/2007, S. 141-148.
- Morschhäuser, M. (2006): Reife Leistung. Personal- und Qualifizierungspolitik für die künftige Altersstruktur. Edition Sigma: Berlin.
- Morschhäuser, M. (2005): Gesundheit im Erwerbsverlauf. Bedeutung und Ansatzpunkte einer alternsgerechten Arbeits- und Personalpolitik. In: Schott, T. (Hrsg.): Eingliedern statt ausmustern. Möglichkeiten und Strategien zur Sicherung der Erwerbstätigkeit älterer Arbeitnehmer. Juventa: Weinheim und München, S. 125-136.
- Morschhäuser, M. (2003): Gesund bis zur Rente? Ansatzpunkte einer alternsgerechten Arbeitsgestaltung. In: Badura, B.; Schnellschmidt, H. & Vetter, C. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2002. Springer Verlag: Berlin, S. 59-71.

- Morschhäuser, M. (2002): Integration von Arbeit und Lernen: Strategien zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit. In: Kistler, E. & Mendius, H.G. (Hrsg.): Demographischer Strukturbruch und Arbeitsmarktentwicklung. Probleme, Fragen, erste Antworten – SAMF-Jahrestagung 2001. Broschürenreihe Demographie und Erwerbsarbeit: Stuttgart, S. 101-111.
- Morschhäuser, M. (1999): Grundzüge altersgerechter Arbeitsgestaltung. In: Gussone, M.; Huber, A.; Morschhäuser, M. & Petrenz, J. (Hrsg.): Ältere Arbeitnehmer. Altern und Erwerbsarbeit in rechtlicher, arbeits- und sozialwissenschaftlicher Sicht. Bund-Verlag: Frankfurt am Main, S. 101-185.
- Morschhäuser, M. & Schmidt, E. (2002): Beteiligungsorientiertes Gesundheitsmanagement angesichts alternder Belegschaften. Handlungshilfe zur Durchführung einer Mitarbeiterbefragung und von Gesundheitsworkshops. Broschürenreihe Demographie und Erwerbsarbeit: Stuttgart.
- Naegele, G. (2008): Politische und soziale Partizipation im Alter – 13 Thesen zu einer „dialogfähigen Reformdebatte“. In: Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit, 59. Jg., H. 2, S. 93-100.
- Naegele, G. (2007) Demografischer Wandel und Arbeitswelt – Reformbedarf unter besonderer Berücksichtigung der (Alten)Pflegerberufe. Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit, 58. Jg., H. 6, S. 4-12.
- Naegele, G. (2005): Nachhaltige Arbeits- und Erwerbsfähigkeit für ältere Arbeitnehmer. In: WSI Mitteilungen 4/2005, S. 214-219.
- Naegele, G. (2004): Verrentungspolitik und Herausforderungen des demografischen Wandels in der Arbeitswelt. In: Cranach, M. v.; Schneider, H.-D.; Ulich, E. & Winkler, R. (Hrsg.): Ältere Menschen im Unternehmen. Chancen, Risiken, Modelle. Haupt Verlag: Bern, S. 189-219.
- Naegele, G. (1992): Zwischen Arbeit und Rente. Gesellschaftliche Chancen und Risiken älterer Arbeitnehmer. MaroVerlag: Augsburg.
- Naegele, G. & Bäcker, G. (1993): Geht die Entberuflichung des Alters zu Ende? - Perspektiven einer Neuorganisation der Alterserwerbsarbeit. In: Naegele, G. & Tews, H. P. (Hrsg.): Lebenslagen im Strukturwandel des Alters. Westdeutscher Verlag: Opladen S. 135-157.
- Naegele, G.; Barkholdt, C.; de Vroom, B.; Goul Andersen, J. & Krämer, K. (Hrsg.) (2003): A new organisation of time over working life. Office for Official Publications of the European Communities: Luxembourg.
- Naegele, G. & Sporket, M. (2007): Ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Betrieb – Betriebliche Fallbeispiele zur Beschäftigungsförderung in ausgewählten

- Ländern der Europäischen Union. Abschlussbericht. Hans-Böckler-Stiftung: Düsseldorf.
- Naegele, G. & Walker, A. (2006): A guide to good practice in age management. Office for Official Publications of the European Communities: Luxembourg.
- Nakielski, H. & Kerschbaumer, J. (2007): Die neuen Altersgrenzen bei den Rentenarten. In: Soziale Sicherheit 3/2007, S. 85-89.
- Nakielski, H. & Winkel, R. (2009): Gesetzliche Neuregelungen: Was sich 2009 im Bereich Arbeit und Soziales ändert(e). In: Soziale Sicherheit 1/2009, S. 27-38.
- Nienhüser, W. (2002): Alternde Belegschaften – betriebliche Ressource oder Belastung? Betriebliche Probleme und Problembehandlungen in unterschiedlichen Human-Resource-Management-Systemen. In: Behrend, C. (Hrsg.): Chancen für die Erwerbsarbeit im Alter. Betriebliche Personalpolitik und ältere Erwerbstätige. Leske und Budrich: Opladen, S. 63-85.
- Nienhüser, W. (2000): Personalwirtschaftliche Wirkungen unausgewogener betrieblicher Altersstrukturen. In: George, R. & Struck, O. (Hrsg.): Generationenaustausch im Unternehmen. Rainer Hampp Verlag: München und Mering, S. 55-70.
- North, K.; Franz, M. & Lembke, G. (2004): Wissenserzeugung und Austausch in Wissensgemeinschaften – Communities of Practice. Quem-Report. Schriften zur beruflichen Weiterbildung, Heft 85. Berlin.
- North, K.; Romhardt, K. & Probst, G. (2000): Wissensgemeinschaften - Keimzellen lebendigen Wissensmanagements. In: io management, Nr. 7/8 2000, S.52-62.
- OECD (2009): OECD-Wirtschaftsausblick – Zwischenausgabe, März 2009. OECD: Paris.
- OECD (2006): Live Longer, Work Longer. Ageing and Employment Policies. OECD: Paris.
- OECD (2000): Literacy in the Information Age. Final Report of the International Adult Literacy Survey. OECD: Paris.
- Ottnad, A. & Schnabel, R. (2006): Rente mit 67. Konsequenzen für Versicherte, Rentensystem und Arbeitsmarkt. Deutsches Institut für Altersvorsorge: Köln.
- Parent-Thirion, A.; Macías, E.F.; Hurley, J. & Vermeulen, G. (2007): Fourth European Working Conditions Survey. Office for Official Publications of the European Communities: Luxembourg.
- Pawlowski, P. (2001): Personalentwicklungsstrategien und die demographische Falle in den neuen Bundesländern. In: Pawlowski, P. & Wilkens, U. (Hrsg.): Zehn Jahre Personalarbeit in den neuen Bundesländern. Transformation und Demographie. Rainer Hampp Verlag: München und Mering, S. 107-120.

- Perreng, M. (2006): Mehr Schutz vor Benachteiligungen aufgrund von Vorurteilen. Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz tritt endlich in Kraft. In: Soziale Sicherheit 8-9/2006, S. 296-303.
- Petrenz, J. (1999): Alter und berufliches Leistungsvermögen. In: Gussone, M.; Huber, A.; Morschhäuser, M. & Petrenz, J. (Hrsg.): Ältere Arbeitnehmer. Altern und Erwerbsarbeit in rechtlicher, arbeits- und sozialwissenschaftlicher Sicht. Bund-Verlag: Frankfurt am Main, S. 63-99.
- Pfahl, S. & Reuyß, S. (2002): Blockfreizeiten und Sabbaticals – mehr Zeit für die Familie? In: WSI-Mitteilungen 8/2002, S. 459-465.
- Pfeffer, J. (1997): New Directions for Organization Theory. Problems and Prospects. Oxford University Press: Oxford.
- Pfeffer, J. (1983): Organizational Demography. In: Research in Organizational Behavior, Vol. 5, S. 299-357.
- Piorr, R.; Reckermann, A. & Riese, C. (2006): „Damit Know-how und Erfahrung nicht in Rente gehen!“ In: Personalführung 7/2006, S. 82-86.
- Probst, G.J.B.; Wiedemann, C. & Armbruster, H. (2001): Wissensmanagement umsetzen: drei Instrumente in der Praxis. Wissensgemeinschaften, Wissensmanagementsysteme auf IT-Basis und Lessons Learned. In: new management Nr. 10/2001, S. 37-43.
- Promberger, M. (2008): Arbeit, Arbeitslosigkeit und soziale Integration. In: Aus Politik und Zeitgeschichte 40-41/2008, S. 7-15.
- Promberger, M. (2005): Wie neuartig sind flexible Arbeitszeiten? Historische Grundlinien der Arbeitszeitpolitik. In: Seifert, H. (Hrsg.): Flexible Zeiten in der Arbeitswelt. Campus: Frankfurt/New York, S. 9-39.
- Promberger, M. & Wübbecke, C. (2006): Anhebung der Rentenaltersgrenze: Pro und Contra Rente mit 67. IAB Kurzbericht 08/2006, Nürnberg.
- Puhlmann, A. (2001): Weiterbildung Älterer – ein Faktor gesellschaftlicher und betrieblicher Entwicklung. In: Schemme, D. (Hrsg.): Qualifizierung, Personal- und Organisationsentwicklung mit älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Probleme und Lösungsansätze. BIBB Berichte zur beruflichen Bildung 247. W. Bertelsmann Verlag: Bielefeld, S. 9-27.
- Räder, E. (2008): Neue Chancen für Ältere. (Rechtliche) Rahmenbedingungen für eine bessere Beschäftigung älterer Arbeitnehmer. In Soziale Sicherheit 9/2008, S. 300-307.

- Reichert, M. (2003): Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Pflege – ein Überblick zum neuesten Forschungsstand. In: Reichert, M.; Maly-Lukas, N. & Schönknecht, C. (Hrsg.): Älter werdende und ältere Frauen heute. Zur Vielfalt ihrer Lebenssituation. Westdeutscher Verlag: Wiesbaden, S. 123-148.
- Reichert, M.; Gösken, E. & Ehlers, A. (Hrsg.) (2007): Was bedeutet der gesellschaftliche Wandel für die Gesellschaft. Lit Verlag: Münster.
- Reinberg, A. & Hummel, M. (2007a): Qualifikationsspezifische Arbeitslosigkeit im Jahr 2005 und die Einführung der Hartz-IV-Reform. IAB Forschungsbericht 9/2007, Nürnberg.
- Reinberg, A. & Hummel, M. (2007b): Der Trend bleibt - Geringqualifizierte sind häufiger arbeitslos. IAB Kurzbericht 18/2007, Nürnberg.
- Reinberg, A. & Hummel, M. (2004): Fachkräftemangel bedroht Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft. In: Aus Politik und Zeitgeschichte B28/2004, S. 3-10.
- Reinberg, A. & Hummel, M. (2003): Steuert Deutschland langfristig auf einen Fachkräftemangel zu? IAB Kurzbericht 9/2003, Nürnberg.
- Reinberg, A. & Hummel, M. (2002): Zur langfristigen Entwicklung des qualifikationsspezifischen Arbeitskräfteangebots und -bedarfs in Deutschland. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt und Berufsforschung 4/2002, S. 580-600.
- Riese, C. (2007): Wenn Wissensträger in den Ruhestand gehen. In: Nachrichten aus der Chemie 55, Dezember 2007, S. 1225-1227.
- Röhrig, R. (2001): Stichwort Motivation. In: Schemme, D. (Hrsg.): Qualifizierung, Personal- und Organisationsentwicklung mit älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Probleme und Lösungsansätze. BIBB Berichte zur beruflichen Bildung 247, W. Bertelsmann Verlag: Bielefeld, S. 83-88.
- Rosenbohm, S.-C. (2008): Der Tarifvertrag zur Gestaltung des demographischen Wandels in der Eisen- und Stahlindustrie. Eine Analyse der Wirkungen des Tarifvertrages in ausgewählten Betrieben unter Berücksichtigung der neoinstitutionalistischen Entkopplungsthese. Diplomarbeit. Bochum, unveröffentlicht.
- Rump, J. (2003): Alter und Altern: Die Berücksichtigung der Intergenerativität und der Lebensphasenorientierung. In: Wächtler, H.; Vedder, G. & Führung, M. (Hrsg.): Personelle Vielfalt in Organisationen. Rainer Hampp Verlag: München und Meiring, S. 153 – 169.
- Rump, J. (2001): Intergeneratives Wissensmanagement. In: Trojaner. Forum für Lernen, 9. Jahrgang, Heft 1, S. 24-27.

- Rürup, B. (2003): Die Empfehlungen der „Kommission für die Nachhaltigkeit der sozialen Sicherungssysteme“: Nun ist die Politik gefordert. In: Soziale Sicherheit 8-9/2003, S. 256-267.
- Sauer, J. (1998): Von der Weiterbildung zur Kompetenzentwicklung als politischer Auftrag. In: Quem-Bulletin 2/3 1998, S. 1-6.
- Schiersmann, C. & Remmele, H. (2002): Neue Lernarrangements im Betrieb. Theoretische Fundierung, Einsatzfelder, Verbreitung. Quem-Report, Schriften zur beruflichen Weiterbildung, Heft 75. Berlin.
- Schilling, G. (2007): Alternsgerechte Arbeitszeitgestaltung: Arbeitszeitmodelle für eine lebensphasenspezifische Arbeitszeitgestaltung. In: Länge, T.W. & Menke, B. (Hrsg.): Generation 40plus. Demographischer Wandel und Anforderungen an die Arbeitswelt. W. Bertelsmann Verlag: Bielefeld, S. 89-123.
- Schmähl, W. (2007): Kriterien zur Beurteilung der weiteren Altersgrenzenanhebung in der GRV. In: Wirtschaftsdienst 9/2007, S. 592-599.
- Schröder, H.; Schiel, S. & Aust, F. (2004): Nichtteilnahme an beruflicher Weiterbildung. Motive, Beweggründe, Hindernisse. W. Bertelsmann Verlag: Bielefeld.
- Schuler, H. & Prochaska, M. (1999): Ermittlung personaler Merkmale: Leistungs- und Potentialbeurteilung von Mitarbeitern. In: Sonntag, K. (Hrsg.): Personalentwicklung in Organisationen. Psychologische Grundlagen, Methoden und Strategien. Hogrefe: Göttingen, S. 181-210.
- Seifert, H. (2008): Alternsgerechte Arbeitszeitgestaltung. In: Aus Politik und Zeitgeschichte 18-19/2008, S. 23-30.
- Seifert, H. (Hrsg.) (2005): Flexible Zeiten in der Arbeitswelt. Campus: Frankfurt/New York.
- Seifert, H. & Mauer, A. (2004): Investive Arbeitszeitpolitik – Zum Zusammenhang von Arbeitszeit und Weiterbildung. In: WSI-Mitteilungen 4/2004, S. 190-198.
- Sporket, M. (2009): Organisationale Altersbilder. Kontexte und Differenzierungen. Expertise für den 6. Altenbericht der Bundesregierung. Dortmund, unveröffentlicht.
- Sporket, M. (2007): Demographischer Wandel und Erwerbsarbeit. In: Reichert, M.; Gösken, E. & Ehlers, A. (Hrsg.): Was bedeutet der demographische Wandel für die Gesellschaft? Perspektiven für eine alternde Gesellschaft. Lit Verlag: Münster, S. 33-54.
- Sporket, M. (2007). Länger Arbeiten: Das positive Beispiel Finnland. Bessere Rahmen- und Arbeitsbedingungen für ältere Arbeitnehmer. Soziale Sicherheit, 08/2007, S. 268-272.

- Sporket, M. & Reichert, A. (2005): Das berufliche Lernen Älterer. In: Schönberg, F. & Naegele, G. (Hrsg.): *Alter hat Zukunft. 15 Jahre gerontologische Forschung in Dortmund*. Lit-Verlag: Münster, S. 77-88.
- Statistisches Bundesamt (2009): *Mikrozensus. Fachserie 1, Reihe 1.2. Bevölkerung und Erwerbstätigkeit. Wanderungen*. Statistisches Bundesamt: Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt (2007a): *Geburten in Deutschland*. Statistisches Bundesamt: Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt (2007b): *Mikrozensus. Fachserie 1, Reihe 4.1.2. Bevölkerung und Erwerbstätigkeit. Beruf, Ausbildung und Arbeitsbedingungen der Erwerbstätigen. Band 2: Deutschland*. Statistisches Bundesamt: Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt (2006a): *Bevölkerung Deutschlands bis 2050. 11. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung*. Statistisches Bundesamt: Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt (2006b): *Mikrozensus, Fachserie 1, Reihe 4.1.1. Bevölkerung und Erwerbstätigkeit. Stand und Entwicklung der Erwerbstätigkeit. Band 2: Deutschland*. Statistisches Bundesamt: Wiesbaden.
- Staudt, E. & Kriegesmann, B. (2001): *Kompetenzentwicklung und Innovation*. In: *Quem-Bulletin 6/2001*, S. 1-5.
- Strodtholz, P. & Kühl, S. (2002): *Qualitative Methode der Organisationsforschung – ein Überblick*. In: Kühl, S. & Strodtholz, P. (Hrsg.): *Methoden der Organisationsforschung. Ein Handbuch*. Rowohlt Taschenbuch Verlag: Reinbeck, S. 11-29.
- Taylor, P. (2006): *Employment Initiatives for an ageing workforce in the EU 15*. Office for Official Publications of the European Communities: Luxembourg.
- Thränhardt, D. (2003): *Ausländer und Asyl*. In: Andersen, U. & Woyke, W. (Hrsg.): *Handwörterbuch des politischen Systems der Bundesrepublik Deutschland. 5. aktualisierte und überarbeitete Auflage*. Leske und Budrich: Opladen, S. 13-19.
- Türk, K. (1989): *Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung. Ein Trend Report*. Enke: Stuttgart.
- Ulich, E. (2005): *Arbeitspsychologie. 6. überarbeitete und erweiterte Auflage*. Schäffer-Pöschel: Stuttgart.
- Ulich, E. (2002): *Betriebliches Gesundheitsmanagement. Gesundheitsförderung durch Arbeitsgestaltung*. In: *Management und Qualität*, 12/2002, S. 12-14.
- Ulich, E. (1999): *Lern- und Entwicklungspotentiale in der Arbeit – Beiträge der Arbeits- und Organisationspsychologie*. In: Sonntag, K. (Hrsg.): *Personalentwicklung in Organisationen. Psychologische Grundlagen, Methoden und Strategien*. Hogrefe: Göttingen, S. 123-153.

- Vedder, G. (2003): Vielfältige Personalstrukturen und Diversity Management. In: Wächter, H.; Vedder, G. & Führung, M. (Hrsg.): Personelle Vielfalt in Organisationen. Rainer Hampp Verlag: München und Mehring, S. 13-27.
- Vetter, C. (2005): Krankheitsbedingte Fehlzeiten und Frühberentung bei älteren Arbeitnehmern. In: Schott, T. (Hrsg.): Eingliedern statt ausmustern. Möglichkeiten und Strategien zur Sicherung der Erwerbstätigkeit älterer Arbeitnehmer. Juventa: Weinheim und München, S. 41-53.
- Villosio, C.; Di Pierro, D.; Giordanengo, A.; Pasqua, P. & Richiardi, M. (2008): Working conditions for an ageing workforce. Office for Official Publications of the European Communities: Luxembourg.
- Walker, A. (2006): Active ageing in employment: Its meaning and potential. In: Asia-Pacific-Review, Vol. 13, No. 1, May, 2006, S. 78-93.
- Walker, A. (2005): The emergence of age management in Europe. In: International Journal of Organisational Behaviour, Vol. 10, No. 1, S. 685-697.
- Walker, A. (2002): The principles and potential of active ageing. In: Pohlmann, S. (Hrsg.): Facing an Ageing World – Recommendations and Perspectives. Regensburg, S. 113 – 118.
- Walker, A. (1997): Maßnahmen zur Bekämpfung von Altersbarrieren in der Erwerbstätigkeit. Ein europäischer Forschungsbericht. Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften: Luxemburg.
- Walker, A. & Taylor, P. (1998): Combating Age Barriers in Employment—A Portfolio of Good Practice. Office for the Official Publications of the European Communities: Luxembourg.
- Walter, U. (1999): Betriebliche Gesundheitsförderung und Gruppenarbeit. In: Badura, B.; Ritter, W. & Scherf, M. (Hrsg.): Betriebliches Gesundheitsmanagement. Ein Leitfa-den für die Praxis. Edition Sigma: Berlin, S. 155-158.
- Wenke, J. (2001): Berufliche Weiterbildung für ältere Arbeitnehmer. In: Schemme, D. (Hrsg.): Qualifizierung, Personal- und Organisationsentwicklung mit älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Probleme und Lösungsansätze. BIBB Berichte zur beruflichen Bildung 247. W. Bertelsmann Verlag: Bielefeld, S. 63-82.
- Wentura, D. & Rothermund, K. (2005): Altersstereotype und Altersbilder. In: Filipp, S.H. & Staudinger, U. (Hrsg.): Entwicklungspsychologie des mittleren und höheren Erwachsenenalters. Hogrefe: Göttingen, S. 625-654.
- Witzel, A. (1985): Verfahren der qualitativen Sozialforschung. Überblick und Alternativen. Frankfurt/New York.

- Wolff, H.; Spieß, K. & Mohr, H. (2001): Arbeit – Altern – Innovation. Universum Verlag: Wiesbaden.
- Wübbecke, C. (2007): Ältere Bezieher von Arbeitslosengeld II – einmal arm, immer arm? IAB Kurzbericht 14/2007, Nürnberg.
- Zimmermann, E. (2003): Chancen und Risiken innovativer Arbeitszeitmodelle für ältere Arbeitnehmer. In: Badura, B.; Schnellschmidt, H. & Vetter, C. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2002. Springer Verlag: Berlin, S. 167-183.
- Zimmermann, E. (1999): Alternativen zur Entberuflichung des Alters – Chancen und Risiken für Arbeitnehmer aus innovativen Arbeitszeitmodellen. In: Behrens, J.; Morschhäuser, M.; Viebrock, H. & Zimmermann, E. (Hrsg.): Länger erwerbstätig – aber wie? Westdeutscher Verlag: Opladen/Wiesbaden, S. 116-172.
- Zimmermann, H. (2005): Kompetenzentwicklung durch Erfahrungstransfer. Betriebliche Ansätze zum Erfahrungstransfer zwischen älteren und jüngeren Beschäftigten. In: BWP - Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, 34. Jahrgang, Heft 5, S. 26-30.