Demographischer Wandel in der Arbeitswelt

Chancen für eine innovative Arbeitsgestaltung

Hartmut Buck,
Ernst Kistler,
Hans Gerhard Mendius
Broschürenreihe: Demographie und Erwerbsarbeit

Demographischer Wandel in der Arbeitswelt – Chancen für eine innovative Arbeitsgestaltung
Hartmut Buck, Ernst Kistler, Hans Gerhard Mendius

Stuttgart, 2002
ISBN 3-8167-6099-6

Das dieser Veröffentlichung zugrundeliegende Vorhaben „Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel“ wird mit Mitteln der Bundesministerin für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen: 01HH9901/0 gefördert.

Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren.
Demographischer Wandel in der Arbeitswelt

Chancen für eine innovative Arbeitsgestaltung

Broschürenreihe: Demographie und Erwerbsarbeit
Vorwort

Veronika Pahl
Abteilungsleiterin: Allgemeine Bildung; Berufliche Bildung
im Bundesministerium für Bildung und Forschung


Auf der betrieblichen Ebene fehlt nach Meinung aller Experten weitgehend das Problembewusstsein für diesen schleichenden demographischen Strukturwandel und seine betrieblichen Auswirkungen. Sensibilisierung und Beratung für die Notwendigkeit des präventiven Handelns sind erforderlich.


Die kompakte Beschreibung der zentralen Ergebnisse ist nach thematischen Schwerpunkten gegliedert:

- Auswirkungen des demographischen Wandels auf die Arbeitswelt
- Ausgewogene Altersstrukturen und betriebliche Innovationsfähigkeit
- Alternsgerechte Arbeits- und Personalpolitik
- Beschäftigung und neue Tätigkeitsfelder für Ältere

Bei diesen für die Betriebe besonders relevanten Inhalten bleibt diese Veröffentlichung aber nicht stehen. Zusätzlich werden Wechselwirkungen mit dem gesellschaftlichen Umfeld thematisiert. Strategien von Unternehmen oder Arbeitnehmervertretungen wie zum Beispiel eine jugendorientierte Einstellungs- und Personalpolitik können auf der gesellschaftlichen Ebene durchaus ambivalente Konsequenzen haben, etwa geringere Arbeitsmarktcancen älterer Arbeitsloser und eine zu geringe Beschäftigungsquote Älterer. Diese Veröffentlichung soll somit nicht nur informieren und auf Probleme des demographischen Wandels hinweisen, sie soll auch zum Handeln auffordern.
1 Einführung

1.1 Zielsetzungen der Broschüre

Der demographische Wandel wird sich – darüber besteht mittlerweile weitestgehende Einigkeit – massiv auf alle Bereiche unserer Gesellschaft auswirken. Das gilt nicht zuletzt auch für die Arbeitswelt. Es dringt allmählich in das Bewusstsein der Öffentlichkeit, dass die Belegschaften nicht immer jünger werden können, wenn die Gesellschaft immer älter wird. Es stellt sich die Frage, ob Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft auch mit einem steigenden Anteil Älterer erhalten und ausgebaut werden können.


---

1 Diese in Pilotprojekten entstandenen Handlungsansätze werden zukünftig im Rahmen der vom BMBF geförderten Demographie-Initiative von 150 Unternehmen erprobt und umgesetzt. Unterstützt werden die Betriebe durch die Branchenverbände VDMA, ZVEI und ZV-SHK (siehe auch www.demotrans.de).
1.2 Ein Wegweiser durch den Band

Zur einfachen Orientierung werden im Folgenden knapp die jeweiligen Hauptinhalte der Kapitel beschrieben.

Kapitel 2 schildert die Grundlinien der demographischen Entwicklung und deren zentrale Folgen für den Arbeitsmarkt. Dargestellt werden die bisherigen Strategien im Umgang mit diesen Schwierigkeiten, ihre wenig nachhaltigen Ergebnisse und einige der wichtigsten Probleme, die sich auf anderen Politikfeldern daraus ergeben. Es werden zentrale Prognosen der künftigen Arbeitsmarktentwicklung diskutiert und Handlungserfordernisse im Bereich Arbeitsmarkt und Arbeitswelt thematisiert.


Unternehmen stehen im demographischen Umbruch vor der Herausforderung Altersstrukturen zu schaffen, die es ihnen ermöglichen, ihre betriebliche Innovationsfähigkeit zu erhalten. Kapitel 4 thematisiert die Veränderung betrieblicher Altersstrukturen und daraus resultierende Anforderungen an die Zusammenarbeit der Generationen und an den innerbetrieblichen Wissenstransfer. Darüber hinaus werden wichtige Ansatzpunkte zum Erhalt der betrieblichen Innovationsfähigkeit diskutiert.


Kapitel 6 widmet sich der Arbeitsmarktpolitik für Arbeitnehmer in späteren Phasen des Erwerbslebens und der Schaffung neuer Tätigkeitsfelder für Ältere. Gesondert wird auf die Erwerbsneigung und -tätigkeit von Frauen eingegangen.

Die Broschüre schließt in Kapitel 7 mit einer Darstellung der wichtigsten Schlussfolgerungen und offenen Fragen, welche in Zukunft beantwortet werden müssen.
1.3 Demographischer Wandel in der Arbeitswelt – Worum geht es?

Schlagwörter wie demographischer Wandel, Geburtenrückgang, alternde Gesellschaft, Gefährdung der Renten usw. sind in den letzten Jahren auch in der öffentlichen Diskussion in der Bundesrepublik stärker in den Vordergrund gerückt. Diese Veränderungen demographischer Indikatoren bahnen sich teilweise erst an, sind teilweise aber auch bereits weit gediehen, werden aber gleichwohl noch häufig unterschätzt. Neben übereinstimmenden Einschätzungen über die erhebliche Tragweite der Veränderungen gibt es vor dem Hintergrund der Verschiebungen bei wichtigen Determinanten der Bevölkerungsentwicklung auch bereits mehr oder weniger heftige politische Auseinandersetzungen über deren Konsequenzen.

Charakteristisch für die Debatte ist, dass keineswegs alle, die mit den genannten Schlagwörtern sowie ähnlichen Stichworten hantieren, darunter jeweils dasselbe verstehen – bis zu einem gewissen Grade erklären diese Unklarheiten vermutlich sogar die Kontroversen. Nicht immer ist eindeutig erkennbar, was letztlich gemeint ist, wenn über den demographischen Strukturbruch und seine brisanten Konsequenzen räsoniert wird. Nun sind begriffliche Unscharfen und sich daraus ergebende Missverständnisse zwar im öffentlichen wie im wissenschaftlichen Diskurs keineswegs ungewöhnlich – manchmal wirken sie möglicherweise sogar belebend. Problematisch aber ist es, wenn aus nicht ausreichend offengelegten Ausgangsannahmen weitreichende sozial-, wirtschafts- und arbeitsmarktpolitische Konsequenzen auf verschiedenen Ebenen abgeleitet werden, oder gar der Eindruck vermittelt wird, dass die diese sich aus „Sachzwängen“ der Entwicklung ergäben und daher keiner weiteren Diskussion mehr bedürften.


Die Einflussfaktoren, die für den „demographischen Wandel“ eine Rolle spielen, sind zahlreich und auch für sich betrachtet oft komplex. Darüber hinaus sind sie teilweise in einem Geflecht


Wie alle „sozialen Sachverhalte“ lassen sich auch die Veränderungen in der Altersstruktur der Bevölkerung keineswegs losgelöst von den aktuellen politischen Auseinandersetzungen diskutieren. Die dazu geführte aktuelle Debatte reflektiert vielmehr in vielfältiger Weise gesellschaftliche Interessenlagen (vgl. Kap. 3.3) und damit zusammenhängende Konflikte.


zeigen erfolgreicher Lösungsmuster, dazu einen Beitrag zu leisten und damit eine Basis für die dringend notwendigen, gemeinsamen gruppenübergreifenden Aktivitäten zu schaffen. Hierzu gehören neben den Tarifparteien vor allem auch „Intermediäre“ und öffentliche bzw. staatliche Institutionen.

Um zu einer zumindest vorläufigen Einschätzung darüber zu gelangen, was als adäquate Reaktion auf demographische Veränderungen gelten kann, bzw. was sich jedenfalls plausibel damit begründen lässt, ist es zunächst erforderlich, eine operationale Abgrenzung des Themas „Demographischer Wandel und Arbeitswelt“ vorzunehmen.

Der demographische Wandel in der Arbeitswelt

Da es „nur“ um den Bereich der Arbeitswelt und insbesondere um den Arbeitsmarkt gehen soll, könnte man zu dem Schluss kommen, dass nur die Erwerbsfähigen in die Betrachtung einzubeziehen wären\(^3\). Richtig ist, dass die Auswirkungen für die Erwerbsbevölkerung im Zentrum stehen. Um diese Folgen adäquat einschätzen zu können, muss man sich aber auch darüber im klaren sein, dass die gesamte Bevölkerung – also auch der Teil, der sich vor oder nach der Erwerbsphase befindet – in den Blick genommen werden muss: Jüngere vor der Erwerbsphase insofern, als sie in mittelfristiger Perspektive (15 Jahre) das Reservoir an potenziellen künftigen Erwerbspersonen bilden, Ältere nach der Erwerbsphase nicht nur, weil sie weiter aus dem Erwerbsystem alimentiert werden, sondern auch, weil das Ausscheiden aus dem Erwerbsleben prinzipiell revidiert werden kann\(^4\). Will man den Prognosezeitraum weiter fassen, müssen auch Überlegungen zur zahlenmäßigen Entwicklung der bis dato noch nicht Geborenen angestellt werden.

Fragt man nach den Faktoren, die für die demographische Entwicklung im Zusammenhang mit der Arbeitswelt eine Rolle spielen, so sind auf der nationalen Ebene zu nennen:

- Geburtenquoten
- Zeitpunkt der Geburten
- Familienbildung und Haushaltszusammensetzung
- Jahrgangsverteilung der Gesamtbevölkerung und der Erwerbsbevölkerung
- Erwerbs- und Beschäftigungsquoten verschiedener Personengruppen

---

\(^3\) Üblich ist noch immer eine Definition, die zum erwerbsfähigen Alter ausschließlich die 15- bis 64-Jährigen rechnet, obwohl kaum noch jemand mit 15 die Erwerbsarbeit aufnimmt (selbst beim Eintritt in die Ausbildung im Dualen System ist man meist älter) und auf der anderen Seite, trotz hoher Quote der vor dem 65. Jahr Ausscheidenden (s.u.), auch eine nennenswerte Zahl weit länger einer Erwerbsarbeit nachgeht.

Einführung

- Definition der Erwerbsbevölkerung (derzeit und seit langem unverändert vom 15. bis zum 64. Lebensjahr)
- normales und vorzeitiges Ausscheiden aus dem Erwerbsprozess (Mortalität, Erwerbsunfähigkeit, Vorzeitpensionierung, Arbeitslosigkeit, Altersteilzeit)

Hinzu kommen noch die Auswirkungen von grenzüberschreitender, dauerhafter oder vorübergehender Migration in beide Richtungen (Ein- bzw. Auswanderung).


Unter der Annahme einer von externen Einflüssen freien Entwicklung der Erwerbsbevölkerung scheint die Analyse von demographischem Wandel und Arbeitswelt noch vergleichsweise gut handhabbar. Das ändert sich aber sofort, wenn Wanderungsbewegungen in den Untersuchungsbereich hinein und aus ihm heraus stattfinden, was offenkundig der Fall ist. Im Unterschied zu anderen Faktoren, bei denen sich Änderungen erst nach langem Vorlauf auswirken, und zu Maßnahmen der Beeinflussung von Erwerbsquoten oder der Regelung vorzeitigen Ausscheidens, lassen sich über Wanderungsbewegungen – wie auch die Erfahrung der letzten Jahrzehnte zeigt – Effekte rascher und in erheblichem Umfang erzielen.

Wenn im Zusammenhang mit der demographischen Entwicklung von Wanderungsbewegungen und deren Effekten die Rede ist, geht es in der Regel um grenzüberschreitende Migration – so auch in der aktuellen Debatte in der Bundesrepublik über die Erleichterung der Zuwanderung bestimmter Arbeitskräftegruppen und über die sogenannte „Osterweiterung“ der Europä-

5 Wenn die Tendenz zu wachsendem erreichten Lebensalter allerdings zu einer Erhöhung der Altersgrenzen bzw. auch zu einer entsprechenden Neundefinition der Erwerbsbevölkerung führen würde, könnte sie sich allerdings auch wieder verstärkt auf das Erwerbspotenzial auswirken.
6 Bei einer Änderung der Geburtenquote beträgt der Vorlauf bis zum Wirksamwerden in der Erwerbsbevölkerung mindestens 15 Jahre.
schen Union. Wenn man die Auswirkungen solcher Wanderungen auf die Bevölkerungsstruktur der Bundesrepublik insgesamt als „demographischen Wandel“ verstehen will, ist dies analog auch bei jeder anderen kleineren Untersuchungseinheit grundsätzlich sinnvoll. Das gilt z. B. für die Auswirkung der Binnenwanderung zwischen Bundesländern, wie sie ausgeprägt in der Nachkriegszeit auch innerhalb von Westdeutschland stattgefunden hat und wie sie seit dem Beitritt der neuen Länder in ganz massiver Weise und mit einer sehr eindeutigen Ost-West-Richtung zu verzeichnen ist. Das gilt aber auch – je nach betrachtetem Teilarbeitsmarkt – für kleinere Gebiete, also z. B. für Wanderungsbewegungen innerhalb von Bundesländern oder noch kleinerer regionalen Einheiten.


8 So ließe sich etwa die „Landflucht“ im 19. Jahrhundert für die betroffenen Regionen als ausgeprägter demographischer Wandel interpretieren.

9 Ein wesentlicher Unterschied besteht freilich darin, dass bei Wanderungen innerhalb von politischen Einheiten sowohl die Konsequenzen der Zu- wie die der Abwanderung grundsätzlich vom gleichen sozialen System getragen werden müssen. Das legt es nahe, eine Abwägung zwischen dem erreichten Nutzen und den aufzuwendenden Kosten anzustellen. Handelt es sich aber – wie es zumindest bei der Zuwanderung nach Deutschland von außerhalb des EU-Raums der Fall ist – bei den abgebenden Einheiten um politische Systeme, die von den annehmenden getrennt und auch nicht durch kollektive Lastenausgleichsformen verbunden sind, so wächst die Gefahr, dass es zu Wanderungen kommt, die sich zwar möglicherweise aus Sicht einer beteiligten Seite als attraktiv darstellen, in einer umfassenden Gesamtbetrachtung aber u. U. als überaus problematisch zu bewerten sind.
Nicht jede Form von Fachkräftemangel hat also etwas mit demographischen Umbrüchen zu tun, demographische Verschiebungen können sich aber verschärfend oder dämpfend auswirken. Umgekehrt gilt daher aber auch, dass alle funktionierenden Instrumente, wie solche zur Bewältigung lokaler oder regionaler Strukturdisparitäten, grundsätzlich auch einen Beitrag zur Bewältigung demographischer Verschiebungen leisten können.

Wenn im Folgenden von den Effekten des demographischen Wandels für die Arbeitswelt gesprochen wird, dann geht es also um das „konzertierte“ Wirken der genannten Faktoren: vor allem um die Folgen verringelter Geburtenraten, um Veränderungen des Erwerbspersonenpotenzials und der tatsächlichen und möglichen Erwerbsquoten einzelner Arbeitskräftegruppen, um vorzeitiges Ausscheiden aus dem Erwerbsleben und nicht zuletzt um die Auswirkung von Binnenmigration (Ost, West) und Zuwanderung aus verschiedenen gesellschaftlichen Systemen (EU-Raum oder zum Beispiel Indien).
2 Was ergibt sich aus dem demographischen Wandel für Arbeitsmarkt und Arbeitswelt?

2.1 Entwicklungen und Prognosen

Zahlenmäßige Entwicklung der Gesamtbevölkerung


Das Arbeitskräfteangebot


Der Prozess der Alterung der Bevölkerung zwischen 15 und 64 Jahren wird bei einer höchstwahrscheinlich in absehbarer Zeit abnehmenden Gesamtbevölkerungszahl auch in Zukunft
Was ergibt sich aus dem demographischen Wandel für Arbeitsmarkt und Arbeitswelt?


... Der genaue Zeitpunkt, ab wann auch die Bevölkerung zwischen 15 und 64 Jahren kleiner wird, lässt sich allerdings nicht alleine aus der natürlichen Bevölkerungsentwicklung ableiten. Dazu sind auch Annahmen über Umfang und Zusammensetzung der Wanderungsbewegungen erforderlich. Wichtig ist dabei festzuhalten, dass durch Zuwanderung die Alterung entgegen verbreiteten Erwartungen langfristig nicht abgewendet werden kann (vgl. Unabhängige Kommission „Zuwanderung“ 2001, S. 67 ff.).

... In der gegenwärtigen Diskussion über Möglichkeiten zur Erhöhung des Arbeitskräfteangebots stehen insbesondere zwei Strategien im Zentrum. Zum einen geht es um die Erleichterung der Zuwanderung von Arbeitskräften in die Bundesrepublik, zum anderen um die Steigerung der Erwerbsquote der hiesigen Erwerbsbevölkerung. Welcher der beiden Ansätze dabei mit Vorrang verfolgt werden sollte, ist Gegenstand heftiger politischer Auseinandersetzungen. Im Folgenden wird daher versucht, die wichtigsten „Pro- und Contra-Argumente“ darzustellen und einer kritischen Würdigung zu unterziehen.
Was ergibt sich aus dem demographischen Wandel für Arbeitsmarkt und Arbeitswelt?

Zuwanderung

In der öffentlichen Diskussion der letzten Jahre wurde häufig eine Verknüpfung der Debatte um den vielfach unterstellten nicht gedeckten Fachkräftedarf mit der Auseinandersetzung um die Einwanderung von Arbeitskräften vorgenommen – charakteristisch ist der aktuelle Diskurs über das „Zuwanderungsgesetz“. Für die Vergangenheit, Gegenwart und absehbare Zukunft kann aber davon ausgegangen werden, dass sich aus der Entwicklung des Fachkräftedarfs keineswegs plausibel eine Notwendigkeit massiver Zuwanderung von Arbeitskräften aus dem Ausland ableiten lässt.

Die trotz anhaltender Massenarbeitslosigkeit immer wieder auftretenden Klagen über Fachkräftemangel haben mit dem demographischen Wandel zunächst nichts zu tun.


Abb. 2: Struktur der Bevölkerung im Alter 20–64 Jahre in Deutschland. Variante 2 der 9. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung; langfristige jährliche Nettozuwanderung 200.000. (Quelle: Statistisches Bundesamt 2000, S. 17)

10 Die Debatte über Zuwanderung aus humanitären Gründen ist davon völlig zu trennen.
Was ergibt sich aus dem demographischen Wandel für Arbeitsmarkt und Arbeitswelt?


Stärkere Nutzung des heimischen Erwerbspersonenpotenzials

Die Zahl und Struktur der auf dem Arbeitsmarkt auftretenden Personen, das Arbeitskräfteangebot, hängt darüber hinaus von einer Verhaltenskomponente ab – nicht alle 15- bis 64-Jährigen zählen zum Arbeitskräfteangebot (nicht Arbeitsfähige; Personen in Frühverrentung; im

---

11 Es handelt sich hierbei vor allem um Such-Arbeitslosigkeit.
12 Die Zahl der nicht besetzbaren Stellen gegen Null zu drücken, wäre zweifellos nur möglich, wenn es nicht nur ein Angebot an entsprechend qualifizierten Arbeitskräften geben würde, sondern zugleich einen ausgeprägten Druck, auch Arbeitsplätze zu akzeptieren, die nicht den üblichen Standards bei Entlohnung und Arbeitsbedingungen entsprechen und möglicherweise zugleich auch unzumutbare Mobilitätsanforderungen stellen.
13 Eine Zahlungsbereitschaft der einstellenden Betriebe könnte auch die Ernsthaftigkeit von Klagen über fehlende Fachkräfte nachhaltig unterstreichen.
Was ergibt sich aus dem demographischen Wandel für Arbeitsmarkt und Arbeitswelt?


Die verschiedenen arbeitsangebotsseitigen Einflussfaktoren zusammen genommen, geht die große Mehrheit der vorliegenden einschlägigen Studien davon aus, dass das Erwerbspersonenpotenzial realistischerweise (d. h. z. B. mit einer Nettozuwanderung in einer Größenordnung wie in der Vergangenheit) kaum vor dem Jahr 2015, eher erst ab 2020 spürbar unter das heutige Niveau zu sinken beginnen wird. Die von interessierter Seite gelegentlich vorgebrachten Vorstellungen einer früher bzw. unmittelbar bevorstehenden Verknappung des Arbeitskräfteangebots bzw. gar eines schon heute festzustellenden Mangels an Arbeitskräften auf breiter Front lassen sich jedenfalls mit den absehbaren demographischen Entwicklungen ebenso wenig solide begründen, wie das immer noch, oft sogar in Gestalt unerschütterlicher Gewissheit vorgebrachte Wunschdenken, der demographische Wandel würde auf absehbare Frist das Problem der Massenarbeitslosigkeit in Deutschland praktisch automatisch lösen.

Diese Feststellung ist jedoch in mehrfacher Hinsicht zu differenzieren:

• Obwohl es nicht so schnell zu einer Schrumpfung des Arbeitskräfteangebots kommen wird, ist gleichwohl mit einer deutlichen Alterung des Erwerbspersonenpotenzials zu rechnen. Abbildung 3 macht dies anhand einer einfachen Bestandsaufnahme der Altersstruktur der
Was ergibt sich aus dem demographischen Wandel für Arbeitsmarkt und Arbeitswelt?

Bevölkerung in Deutschland – ganz jenseits aller Prognoseannahmen und -unsicherheiten – deutlich.


• Damit ist eine zweite nötige Differenzierung angesprochen, die hier nur sehr kurz exemplarisch wiedergegeben werden kann. Zwar werden alle Regionen in Deutschland altern, dies jedoch uneinheitlich und mit sehr unterschiedlichen Folgen für die Größe des Erwerbspersonenpotenzials. So prognostiziert die Europäische Kommission (2001a) für den Zeitraum

Quelle: INIFES (nach Statistisches Bundesamt 2001, S. 60)
Was ergibt sich aus dem demographischen Wandel für Arbeitsmarkt und Arbeitswelt?

2000–2010 einen Zuwachs der Erwerbsbevölkerung in Deutschland von 4,6 Prozent (EU-Durchschnitt: 4,3 %) in der mittleren Prognosevariante. Die Werte für die deutschen Regionen schwanken dabei aber zwischen +12,6 Prozent für Lüneburg und –3,4 Prozent in Mecklenburg-Vorpommern. Für den Zeitraum 2010 bis 2025 wird dann ein anschließendes Absinken um –6,6 Prozent in Deutschland bzw. –4,4 Prozent im EU-Durchschnitt vorhergesagt. Am stärksten wird der Rückgang danach in diesem Zeitraum erneut in Mecklenburg-Vorpommern sein (–21,0 %), während für Detmold sogar dann noch ein weiteres Anwachsen (+1,2 %) prognostiziert wird.14

Die regionsspezifisch unterschiedlichen Auswirkungen der demographischen Veränderungen zeigen sich jedoch nicht nur auf eine relativ lange Frist. So bedeutet der in Abbildung 3 aufscheineende Geburtenrückgang in den neuen Ländern z. B. praktisch nichts anderes als eine in Kürze total andere Situation am ostdeutschen Ausbildungsstellenmarkt. Herrscht dort gegenwärtig noch ein großer Überschuss an Bewerbern, der nur durch viele überbetriebliche Ausbildungsplätze und Wanderung in die alten Länder abgemildert werden kann, so wird in den neuen Ländern bereits in wenigen Jahren nur noch rund die Hälfte an Bewerbern um einen Ausbildungsplatz zur Verfügung stehen.


Arbeitsnachfrage und Arbeitsmarktbilanz


Arbeitskräfteüberschuss auch noch nach 2015


Was ergibt sich aus dem demographischen Wandel für Arbeitsmarkt und Arbeitswelt?

Wenn schon für die Zukunft nicht eine Verknappung des Arbeitskräfteangebots sondern vor allem dessen Alterung zu erwarten ist, so stellt sich die Frage nach entsprechenden Lösungsstrategien. Da der demographische Wandel, spezifisch die Alterung des Erwerbspersonenpotenzials, keine erst heute beginnende Erscheinung ist, sondern, wie kurz gezeigt, schon seit Jahrzehnten zu beobachten ist, ist zuallererst nach den bisherigen Bewältigungsstrategien und ihren Folgen, ihrer Wirksamkeit zu fragen.

2.2 Bisherige Bewältigungsstrategien

Gestiegene Zahl älterer Erwerbstätiger


1. Wenn das Durchschnittsalter durch wachsende Lebensdauer oberhalb des Erwerbsalters steigt, ist das ohne direkten Einfluss auf das der Erwerbstätigen. D.h. ceteris paribus ist (bei Festhalten an der Erwerbspersonendefinition) eine sich realisierende steigende Lebenserwartung ohne Einfluss auf das Durchschnittsalter der Erwerbstätigen.
2. Wenn die Erwerbseintritte sich nach hinten schieben, steigt das Durchschnittsalter der Erwerbstätigen, auch wenn sich ansonsten in der Altersstruktur nichts ändert.
3. Wenn Personen vor dem 65. Lebensjahr ausgegliedert werden, sinkt das Durchschnittsalter der Erwerbstätigen, auch wenn sich sonst in der Altersstruktur nichts verändert.

Wenn also das Durchschnittsalter der Erwerbstätigen in der Vergangenheit gestiegen ist, dann hauptsächlich wegen der demographischen Anteilsverschiebungen und der späteren Eintritte ins Erwerbsleben. Hinzu kommen natürlich noch Einflüsse der Migration. Betrachtet man etwa die Periode zwischen 1993 und 1998, in der sowohl die Erwerbstätigenganz insgesamt als auch die Gesamtzahl der abhängig Beschäftigten deutlich abgenommen hat, so muss man fest-

15 Diese hat jedoch in den neuen Ländern durch die Vorruhestands- und Altersübergangsregelungen zu „gestauchten Alterspyramiden“ in den Betriebengeführt, die jetzt um so massiver den Alterungsprozess kollektiv durchleben.
Was ergibt sich aus dem demographischen Wandel für Arbeitsmarkt und Arbeitswelt?

halten, dass die entsprechenden Zahlen für die Teilgruppe der über 55-jährigen Erwerbstätigen entgegen diesem Trend sogar deutlich angestiegen sind (vgl. Tabelle 1 und zudem Abb. 3).


So wichtig „Best-Practice-Beispiele“ für Sensibilisierungskampagnen wie die unseres BMBF-Verbundes oder für solche der Bundesanstalt für Arbeit (2001a) auch sind, die Alterung der Belegschaften ist angesichts der soeben geschilderten Alterung von Gesamtbevölkerung und Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter zunächst einmal etwas ganz Normales und glücklicherweise ein Massenphänomen. Die Gründe für den besonders starken Anstieg auch in dieser wirtschaftlich schwierigen Phase im letzten Jahrzehnt sind in den schon in Abbildung 3 gezeigten stark besetzten Vorkriegsjahrgängen zu suchen.

Bei der in einschlägigen Veröffentlichungen gängigen ausschließlichen Konzentration der Perspektive auf Erwerbs- und Beschäftigungsspiegel (bzw. nur auf die älteren Frühverrenteten und Arbeitslosen) geht dieser Aspekt meist unter.

Gestiegene Unterbeschäftigung Älterer


<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Erwerbstätige insgesamt</th>
<th>Erwerbstätige 55+</th>
<th>Abhängig Beschäftigte insgesamt</th>
<th>Abhängig Beschäftigte 55+</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1993</td>
<td>36.380</td>
<td>3.875</td>
<td>32.722</td>
<td>3.012</td>
</tr>
<tr>
<td>1998</td>
<td>35.860</td>
<td>4.705</td>
<td>31.878</td>
<td>3.697</td>
</tr>
</tbody>
</table>


Quelle: INIFES, eigene Berechnungen nach Mikrozensus
Was ergibt sich aus dem demographischen Wandel für Arbeitsmarkt und Arbeitswelt?


Zwar ist, wie in Tabelle 1 gezeigt, ein erheblicher Teil der demographisch bedingt viel zahlreicher gewordenen 55- bis 64-Jährigen in Beschäftigung geblieben, eine zunehmende Zahl ist jedoch...
Was ergibt sich aus dem demographischen Wandel für Arbeitsmarkt und Arbeitswelt?

externalisiert worden und dies in den beiden die Sozialkassen belastenden „Problembearbeitungsformen“ Arbeitslosigkeit und Früherwerbsrente (letzteres nicht selten auf dem Umweg über die Finanzierung durch die Bundesanstalt für Arbeit).


Während die verbreitete betriebliche Externalisierungspraxis inzwischen gesellschaftlich nicht nur toleriert, sondern häufig durchaus positiv besetzt ist, waren die Rückwirkungen in der Arbeitswelt fatal: Der Druck, Arbeitsplätze und betriebliche „Karrieren“ so zu gestalten, dass sie bis zum Erreichen der Altersgrenze ausgefüllt werden können, und der Anreiz, auch Ältere in betriebliche Weiterbildungsmassnahmen einzubeziehen, entfielen; umgekehrt wuchs die Bereitschaft der Arbeitnehmer, Leistungintensivierung und steigende Beanspruchung in mittleren Jahren zu akzeptieren nach dem Motto „Hau rein bis 55 und genieße dann einen frühen Ruhestand“ (Behrens 2001). Die Nicht-Fortsetzbarkeit dieser Praxis ist mittlerweile unübersehbar geworden. Sie hat sich aber über die Jahrzehnte zu einem stabilen sozialen Erwartungsmuster verfestigt und solche Tatbestände verlieren ihre Wirksamkeit nicht dadurch, dass man endlich feststellt, dass die Voraussetzungen für diese Praxis nicht mehr gegeben sind.

**Früherwerbsrente**

Was ergibt sich aus dem demographischen Wandel für Arbeitsmarkt und Arbeitswelt?


Altersrenten und Renten wegen verminderter Erwerbsfähigkeit haben für das Problem Älterer am Arbeitsmarkt eine unterschiedliche Bedeutung


Altersrenten und Renten wegen verminderter Erwerbsfähigkeit haben für das Problem Älterer am Arbeitsmarkt eine unterschiedliche Bedeutung. Eine Erhöhung der Regelaltersgrenzen,

Was ergibt sich aus dem demographischen Wandel für Arbeitsmarkt und Arbeitswelt?

über die mit den Reformen des letzten Jahrzehnts vorgenommenen Schritte (mit ihren versicherungsmathematischen Ab- und Zuschlägen) hinaus, ist angesichts der Arbeitsmarktperspektiven und speziell des Berges an Baby-Boomern, die in den nächsten zwanzig Jahren in die Gruppe der Älteren hineinwachsen, keinesfalls anzuraten.


![Graphik](image_url)

Was ergibt sich aus dem demographischen Wandel für Arbeitsmarkt und Arbeitswelt?


Damit rückt nach der tatsächlich, aber eben in zu geringem Ausmaß stattgefundenen Zunahme der Zahl Älterer in Beschäftigung und der (vorzeitigen) Verdrängung Älterer aus dem Kreis der Erwerbspersonen in den Ruhestand der dritte Problembearbeitungsweg der demographisch bedingten Veränderungen in der Altersstruktur des Erwerbspersonenpotenzials in den Blick.

**Arbeitslosigkeit Älterer**


Was ergibt sich aus dem demographischen Wandel für Arbeitsmarkt und Arbeitswelt?


Ältere unterliegen zwar – dank der (im Detail de jure und de facto sehr unterschiedlichen) Kündigungsschutzregelungen – einem geringeren Entlassungsrisiko; sind sie aber einmal

17 Die ostdeutschen Werte sind zumindest bis 1996 wegen der verschiedenen Vorruhestandsregelungen etc. nicht sinnvoll in Zeitreihen zu analysieren.
Was ergibt sich aus dem demographischen Wandel für Arbeitsmarkt und Arbeitswelt?

Was ergibt sich aus dem demographischen Wandel für Arbeitsmarkt und Arbeitswelt?

arbeitlos, so ist ihre Einstellungschanche sehr gering. Das gilt insbesondere, wenn zusätzliche Vermittlungshemmnisse hinzukommen – gesundheitliche Einschränkungen, (Schwer-)Behinderungen oder geringere Qualifikationen.


---

Abb. 9: Arbeitslose nach Alter und Dauer der Arbeitslosigkeit in Deutschland (Ende September 2001).
Quelle: INIFES, eigene Darstellung (nach Bundesanstalt für Arbeit – Strukturanalyse 2001b)
Was ergibt sich aus dem demographischen Wandel für Arbeitsmarkt und Arbeitswelt?


Fazit

Ziehen wir ein kurzes Fazit, so ist festzuhalten:

- Weder kurz- noch mittelfristig ist eine Arbeitskräfteknappheit auf breiter Front zu erwarten. Sehr wohl zunehmen können aber und werden wohl qualifikatorische und regionale Diskrepanzen.
Was ergibt sich aus dem demographischen Wandel für Arbeitsmarkt und Arbeitswelt?


• Auch für die Zukunft ist zu erwarten, dass vor allem diejenigen Betriebe mit vielfältigen internen Aktionsmöglichkeiten und starker Position auf dem Arbeitsmarkt das Problem der (Über-)Alterung ihrer Belegschaften durch vorzeitige Externalisierung „lösen“ und damit zugleich die Situation der anderen, eher kleineren Unternehmen verschärfen werden – wenn auch künftig unter etwas größeren Schwierigkeiten. Weder die Arbeitslosigkeit allgemein noch gar diejenige der Älteren wird verschwinden.


19 Der Wunsch nach vorzeitiger Verrentung ist bei vielen Arbeitnehmern fest verankert.
3 Zunehmende Aufmerksamkeit in Wirtschaft und Öffentlichkeit

3.1 Betriebliche Perspektiven


In den Betrieben – zunächst sehr verallgemeinert betrachtet – als zentrale Akteure für die Beschäftigung eines älter werdenden Erwerbspersonenpotenzials (aber auch bei den anderen Akteuren) spielen die Themen (Über-)Alterung bzw. demographischer Wandel eine noch eher untergeordnete Rolle.


In die Richtung einer Einschätzung der (Über-)Alterung allenfalls als mittel- bis langfristiges Problem für die Betriebe deuten auch die Ergebnisse einer Befragung in einigen ausgewählten ost- und westdeutschen Arbeitsamtsbezirken: In den einzelnen Regionen und Betrieben (Branchen, Betriebsgrößenklassen) recht unterschiedlich verbreitete Erfahrungen mit älteren Beschäftigten überlagern sich mit verschiedenen Erfahrungen hinsichtlich der Erfüllung differenzierter Leistungserwartungen. Interessant ist dabei der – angesichts der noch recht kleinen Stichprobe \((n = 88)\) vorläufige – Befund, dass die befragten Betriebe in der Summe Älteren ein gleich großes Leistungspotenzial zuschreiben wie Jüngeren, aber eben in verschiedenen Leistungsdimensionen (vgl. Tab. 2).

\(^{20}\) Zwar zielt die perspektivische Frage nach künftig erwarteten Personalproblemen nur auf den Zeitraum der nächsten zwei Jahre, angesichts der schon bisher deutlichen Alterung der Erwerbsbevölkerung und Belegschaften sowie der verbreiteten Externalisierungspraxis Älterer und der Klagen über einen schon bestehenden Nachwuchsmangel vor allem auf der Verbandsebene, sind dies überraschend niedrige Werte.
Zunehmende Aufmerksamkeit in Wirtschaft und Öffentlichkeit


21 Bei den 10.000 angeschriebenen Unternehmen ergab sich ein Rücklauf von 5 %. Mittelgroße und große Unternehmen sind in der Stichprobe überrepräsentiert. Auch im IAB-Betriebspanel nannten überwiegend Großbetriebe das Problem der Überalterung.
Zunehmende Aufmerksamkeit in Wirtschaft und Öffentlichkeit

<table>
<thead>
<tr>
<th>Leistungspotenziale</th>
<th>Jüngere Erwerbstätige</th>
<th>Ältere Erwerbstätige</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Erfahrungswissen</td>
<td>+</td>
<td>+++</td>
</tr>
<tr>
<td>Theoretisches Wissen</td>
<td>++</td>
<td>++</td>
</tr>
<tr>
<td>Kreativität</td>
<td>+++</td>
<td>+</td>
</tr>
<tr>
<td>Lernbereitschaft</td>
<td>+++</td>
<td>+</td>
</tr>
<tr>
<td>Lernfähigkeit</td>
<td>+++</td>
<td>+</td>
</tr>
<tr>
<td>Arbeitssmoral, Arbeitsdisziplin</td>
<td>+</td>
<td>+++</td>
</tr>
<tr>
<td>Einstellung zur Qualität</td>
<td>+</td>
<td>+++</td>
</tr>
<tr>
<td>Zuverlässigkeit</td>
<td>+</td>
<td>+++</td>
</tr>
<tr>
<td>Loyalität</td>
<td>+</td>
<td>+++</td>
</tr>
<tr>
<td>Teamfähigkeit</td>
<td>++</td>
<td>++</td>
</tr>
<tr>
<td>Führungsfähigkeit</td>
<td>+</td>
<td>+++</td>
</tr>
<tr>
<td>Flexibilität, Reaktionsfähigkeit</td>
<td>+++</td>
<td>+</td>
</tr>
<tr>
<td>Körperliche Belastbarkeit</td>
<td>+++</td>
<td>+</td>
</tr>
<tr>
<td>Psychische Belastbarkeit</td>
<td>++</td>
<td>++</td>
</tr>
<tr>
<td>Beruflicher Ehrgeiz</td>
<td>+++</td>
<td>+</td>
</tr>
</tbody>
</table>

* +++ = sehr häufig genannt ++ = häufig genannt + = wenig genannt

Tab. 2: Vergleich der Leistungspotenziale jüngerer und älterer Erwerbstätiger – Ergebnisse von Unternehmensbefragungen.
Quelle: INIFES/SÖSTRA-Befragungen von Unternehmen in den Arbeitsamtsbezirken Berlin Mitte, Schweinfurt und Suhl, 2000/2001

Noch vor dem Thema „Überalterung der Belegschaft“ stehen zwei öffentlich viel diskutierte Problembereiche. Insgesamt 39,6 % der Unternehmen sehen den Fachkräftemangel und insgesamt 27,4 % der Betriebe einen „großen Bedarf an Weiterqualifizierung“ als vordringliche personalpolitische Handlungsfelder an.
Zunehmende Aufmerksamkeit in Wirtschaft und Öffentlichkeit

3.2 Demographischer Wandel und Handwerk

Von vielen Fachleuten wurde erwartet, dass große Teile des deutschen Handwerks von den Auswirkungen der demographischen Umbrüche auf die Arbeitswelt und speziell auf die ArbeitskräfteverSORGUNG besonders betroffen sein würden. Schließlich hatten auch auf andere Ursachen zurückgehende Veränderungen im Arbeitskräfteangebot die Betriebe des Handwerks besonders stark tangiert (vgl. z. B. Mendius 2001, S. 23 ff.). Zugleich sprach aber vieles dafür, dass gerade in diesem überaus wichtigen Wirtschaftszweig mit im Jahr 2000 ca. 5,5 Mio. Beschäftigten in über 600.000 Betrieben nicht zuletzt aufgrund seiner stark durch Kleinbetriebe bestimmten Struktur (durchschnittliche Betriebsgröße bei neun Beschäftigten) selbst der Informationssstand über diese tiefgehenden Veränderungen, erst recht aber die Sensibilisierung für die notwendigen Schritte, eher wenig ausgeprägt sein dürfte (ZDH 2002). Weiter war zu erwarten, dass die entsprechenden Problemlösungspotenziale, wegen der mit den skizzierten Eigenschaften meist verbundenen kaum entwickelten strategischen Handlungsfähigkeit, als unterdurchschnittlich gering zu veranschlagen sind. Vor diesem Hintergrund richtete das Verbundvorhaben ein besonderes Augenmerk auf das Handwerk und führte mehrere Projekte in

Abb. 11: Aktuelle Personalprobleme in Unternehmen.
Quelle: Fraunhofer IAO (Ganz 2002)
Die demographische Herausforderung – die Ausgangssituation im Bereich des Handwerks


24 Die schriftliche Befragung zielte auf Experten, die neben Spezialwissen in einzelnen Gewerken auch über Überblickskenntnisse im Handwerk insgesamt verfügten, und fand im Mai/Juni 2001 statt. Versendet wurden 1.308 Fragebögen, wovon 447 auswertbar waren, d. h., der Rücklauf lag bei 34,4 %.
Generell muss noch immer davon ausgegangen werden, dass es bezüglich der mit dem demographischen Wandel verbundenen Probleme gerade im Bereich der Arbeitswelt, d. h. bei den ArbeitnehmerInnen, aber auch bei Unternehmensleitungen, nach wie vor erhebliche Informationsdefizite gibt. Vor allem bestehen noch wenig Vorstellungen über geeignete Konzepte, mit denen die Herausforderungen bewältigt werden können (s. u.). Zumindest der Mangel an Informationen scheint nun für den Bereich des Handwerks neuerdings so nicht mehr ohne weiteres zuzutreffen, äußerten doch 30 % der befragten Experten, dass sie über Struktur und Umfang des demographischen Wandels umfassend informiert sind, 64 % sehen sich zumindest einigermaßen im Bilde. Nur 6 % haben dagegen nach eigener Einschätzung lediglich bruchstückhafte Kenntnisse, nicht einmal 1 % wissen sehr wenig – ein gerade auch für „Kenner des Handwerks“ überaus überraschender Befund. Berücksichtigen muss man dabei allerdings sicher, dass es sich bei den Befragten um „Handwerksexperten“ handelte, die sich zweifellos weit mehr als der durchschnittliche Handwerksbeschäftigte oder Betriebsinhaber mit derartigen Fragen auseinandersetzen, gehört es doch oft zu ihrem unmittelbaren Aufgabenbereich, sich über wichtige sozial- und arbeitsmarktpolitische Entwicklungen auf dem Laufenden zu halten. Dennoch überraschte der hohe Anteil, und es spricht sehr viel dafür, dass die vielfältigen Thematisierungs- und Sensibilisierungsaktivitäten der letzten Zeit hier einen Niederschlag gefunden haben, auch wenn ein unmittelbarer historischer Vergleich nicht möglich ist.

Um diese und andere im Folgenden vorgestellten und auf die Thematik „Demographie und Arbeitswelt“ bezogenen Aussagen richtig einschätzen zu können, wurde ermittelt, mit welcher Gesamtentwicklung für das Handwerk von den Befragten gerechnet wird.

Für den Zeitraum bis 2010 gehen ca. 24 % von steigenden, 56 % von stabilen Umsätzen aus, nur 20 % rechnen mit einem Rückgang. Dagegen wird bei der Beschäftigung nur von 11 % ein Anstieg, von der Hälfte eine Stagnation, von fast 40 % aber ein Rückgang vorhergesagt (vgl. Abb. 12).

Damit, dass es auch in den Betrieben des Handwerks zu alternden Belegschaften kommt wird, rechnen 92 % der Befragten. Dass diese alternden Belegschaften bis zum Jahr 2010 zu Veränderungen der Arbeitswelt im Handwerk führen werden, halten 2001 30 % für völlig, 61 % für teilweise, aber nur 9 % für nicht zutreffend. 1997 dagegen hatten die Frage noch über die Hälfte verneint (44 % sagten „eher nicht“, 7 % „überhaupt nicht“) – auch das zweifellos ein Indiz dafür, dass die zunehmende gesellschaftliche Thematisierung des demographischen Wandels in den letzten Jahren auch am Handwerk nicht vorbeigegangen ist. Dabei geht man davon aus, dass die Auswirkungen innerhalb einzelner Bereiche des Handwerks durchaus unterschiedlich sein werden. Eine besonders nachhaltige Betroffenheit wird für das Bauhandwerk (47 % rechnen mit starker, 35 % mit mittlerer Betroffenheit) sowie für das Bekleidungs-, Textil- und Ledererwerbe (46 % starke, 38 % mittlere Betroffenheit), aber auch für das Nahrungs- mittelgewerbe (33 % starke und 44 % mittlere Betroffenheit) vorausgesetzt.

25 In der Befragung von 1997 wurde eine entsprechende Frage noch nicht gestellt.
Zunehmende Aufmerksamkeit in Wirtschaft und Öffentlichkeit

Gefragt wurde dann nach den **wahrscheinlichsten und den wirksamsten Maßnahmen**, mit denen Handwerksbetriebe auf alternde Belegschaften reagieren können (vgl. Abb. 13). Bei den Maßnahmen mit der höchsten Wahrscheinlichkeit rangierte zwar die „Verbesserung der technischen Ausstattung“ (50 %) deutlich vor „lebenslanges Lernen verstärkt fördern“ (41 %) und „für Ältere gezielt Qualifizierungsangebote entwickeln“ (37 %); bei der erwarteten Wirksamkeit aber rangierte das lebenslange Lernen mit 49 % vor Personalentwicklung (41 %). Besser als die Verbesserung der technischen Ausstattung (37 %) plaziert war hier sogar noch „Personalentwicklung und Laufbahn­gestaltung verstärken“ mit ebenfalls 41 % (die höchste Wahrscheinlichkeit wurden diesem Ansatz aber nur von 30 % zugebilligt).

Schon einige Zeit, bevor das Thema der Alterung der Belegschaften auch im Handwerk aufgegriffen wurde, gab es hier bereits die Diskussion über die Nachfolgerlücke, also das Phänomen, dass immer mehr Handwerksmeister, die sich zurückziehen wollen, niemanden finden, der den Betrieb übernehmen will. Dass das Problem neuerdings so große Ausmaße angenommen hat, hängt mit der starken Überalterung der Betriebsinhaber zusammen. Entsprechend wird das Problem der „Alterung der Inhaber“ im Vergleich zu der bei den Belegschaften auch von 36 % der Befragten als deutlich gravierender, von 58 % als gleichbedeutend und nur von 6 % als deutlich weniger gravierend angesehen. Daher verwundert es nicht, dass 58 % bei der Nach-
Zunehmende Aufmerksamkeit in Wirtschaft und Öffentlichkeit

folgeregelt „erhebliche, oft nur schwer oder überhaupt nicht lösbare Probleme“ und praktisch alle anderen zumindest durchschnittliche, aber durchaus lösbare Probleme kommen sehen.

Obwohl von erheblichen Auswirkungen des demographischen Wandels ausgegangen wird, rechnen gleichwohl 29% der Befragten zumindest bis zum Jahre 2010 mit einem Überschuss an Arbeitskräften auf dem Arbeitsmarkt insgesamt. Bei der Arbeitslosigkeit erwarten 22% einen Anstieg (und zwar stark: 4%, leicht: 18%), 29% rechnen mit einem Gleichbleiben und 48% mit einem Rückgang (leicht: 42%, stark: 6%).

In der ersten Welle 1997 hielten es dagegen noch 61% für sehr und 32% für eher wahr- scheinlich, dass es auch in den nächsten 10 bis 15 Jahren allgemein ein Überangebot an Arbeitskräften geben wird, insofern kann also davon ausgegangen werden, dass sich hier eine erheblich veränderte Einschätzung ergeben hat.

Auch wenn noch fast ein Drittel (29%) in der aktuellen Befragung von einem Überschuss an Arbeitskräften ausging, rechneten zugleich aber 97% der Befragten für die deutsche Wirtschaft insgesamt durchaus mit Arbeitskräftemangel bei bestimmten Qualifikationen, und zwar
Zunehmende Aufmerksamkeit in Wirtschaft und Öffentlichkeit

besonders ausgeprägt bei Fachkräften mit gewerblicher Ausbildung (85 % der Befragten), Fachkräften mit technischen Qualifikationen mit Fachhochschul- oder Hochschulabschluss (68 % der Befragten) und Meistern (44 % der Befragten). Das Schlusslicht bilden erwartungsgemäß die Un- und Angelernten, die nur 7 % nennen.

Unter den zu erwartenden demographischen Rahmenbedingungen glauben nur 29 %, dass das Handwerk bis 2010 noch genügend Arbeitskräfte finden wird. Gefragt danach, wie das Handwerk mit diesen voraussichtlichen Entwicklungen umgehen wird, nennen die Experten die vorgegebenen Optionen mit folgenden Häufigkeiten: Das Handwerk

- stellt sich aktiv dem verschärften Wettbewerb um jüngere qualifizierte Fachkräfte (80 % 2001, 87 % 1997);
- wird in Zukunft verstärkt auf die erfahrenen älteren Fachkräfte zurückgreifen und sich darum bemühen, diese im Betrieb zu halten (69 % 2001, 84 % 1997);
- wird sich verstärkt um ausländische Arbeitnehmer bemühen (nur 2001 gefragt: 56 %);
- verstärkt die Rationalisierungsmaßnahmen, um weniger von qualifizierten Fachkräften abhängig zu sein (nur 2001 gefragt: 49 %);
- steigert den Frauenanteil auch in den Betrieben, die heute überwiegend Männer beschäftigen (40 % 2001, 46 % 1997);
- wird auf die Anhebung des Rentenalters mit tarifvertraglichen Regelungen zur „Altersteilzeit“ reagieren (25 % 2001, 44 % 1997).

Nach den wichtigsten konkreten Maßnahmen zur Deckung des Arbeitskräftebedarfs gefragt, wurden als die wichtigsten Ansätze aufgeführt:

- versuchen, die Abwanderung zu stoppen und qualifizierte Arbeitskräfte an den Betrieb zu binden (83 %);
- mehr Jugendliche ausbilden (51 %);
- Öffentlichkeitsarbeit verstärken (41 %).

Vor dem Hintergrund der Antworten auf einige bereits vorgestellte Fragen scheinen diese Ergebnisse teilweise widerspruchsvoll, zumindest aber überraschend. Das gilt etwa dafür, dass trotz steigenden Problembewusstseins bezüglich der Folgen des demographischen Wandels die Option, ältere Fachkräfte im Betrieb zu halten, an Bedeutung verliert. Wenn die mit Abstand am stärksten favorisierte Option immer noch im Wettbewerb um jüngere qualifizierte Fachkräfte gesehen wird, dann fragt man sich, ob dies angesichts der ohnedies nicht übermäßig starken Arbeitsmarktposition erheblicher Teile des Handwerks einerseits und kleiner werdender Nachwuchsjahrgänge andererseits ein Ansatz ist, der für die Mehrzahl der Betriebe erfolgreich sein kann. Zweifel, ob die Zeichen der Zeit schon durchweg ausreichend erkannt sind, wird auch durch den Befund geweckt, dass Frauen immer noch nicht stärker als Rekrutierungspotenzial ins Blickfeld geraten (fünfter Platz unter sechs möglichen Nennungen) und das, obwohl die Personengruppe die größte mobilisierbare Arbeitsmarktreserve bildet, weil hier die tatsächliche Erwerbsbeteiligung noch deutlich unter der möglichen liegt (vgl. Kap. 6.2).
Zunehmende Aufmerksamkeit in Wirtschaft und Öffentlichkeit

Wenn dagegen das verstärkte Bemühren um ausländische MitarbeiterInnen an 3. Stelle rangiert, so ist hier vermutlich ein Zusammenhang mit der Erleichterung des Zuzugs (Green-Card-Debatte) zu sehen, von der man sich offenbar eine leichte Problemlösung verspricht und das, obwohl die Bevölkerungswissenschaft mittlerweile ziemlich einhellig der Meinung ist, dass allein über Zuwanderung aus den (vor allem ost-)europäischen Nachbarstaaten die demographischen Strukturprobleme nicht zu lösen sein werden.

Festzuhalten bleibt, dass nach Einschätzung der Befragten auch in Zukunft die Sicherung der Arbeitskräfteversorgung im Handwerk über die Rekrutierung von außen und vor allem weiterhin über die Ausbildung von jungen Menschen erfolgen soll: Bezogen auf die Ausbildung von Fachkräften bis 2010 stimmten 81 % der Aussage zu, dass das Handwerk auch in Zukunft weit über Bedarf ausbildet wird, vor allem, weil man glaubt, dass nur so der Nachwuchsbedarf abgedeckt werden kann (73 % der Zustimmenden) und weil so die Auswahl an qualifizierten Fachkräften erhöht werden könne (65 %). Diejenigen (17 %), die von einem bedarfsorientierten Ausbildungsvolumen ausgingen, führten dafür vor allem ins Feld, dass dann auch die Auszubildenden in der Regel vom Betrieb übernommen werden könnten. Weit weniger in den Blick gerät dagegen die Option, die Arbeitskräfteversorgung stärker über die Erhaltung und Fortentwicklung der Humanressourcen der vorhandenen Belegschaften zu versuchen, obwohl die demographischen Umbrüche und die daraus sich auch für das Handwerk ergebenden Konsequenzen durchaus gesehen werden.

Bezogen auf die betrieblichen Innovationspotenziale verbinden sich mit der kommenden Alterung der Belegschaften häufig massive Befürchtungen, dass es dadurch in diesem Feld zu gravierenden Einbrüchen kommen könnte. Da auch auf die Betriebe des Handwerks massive Innovationsanforderungen zukommen, wurde gefragt, wie sich alternde Belegschaften diesbezüglich auswirken würden. Der Ansicht, dass die Umsetzung betrieblicher Innovationen mit älteren Belegschaften tendenziell schwieriger wird, stimmten 14 % uneingeschränkt und 39 % „eher“ zu. Auf der anderen Seite aber lehnen immerhin 33 % die Aussage „eher“ bzw. 14 % ganz ab. Knapp die Hälfte schließt sich also im Bereich des Handwerks den immer wieder geäußerten Vorbehalten nicht an. Das ist ein überraschend hoher Anteil, wenn man sich an der dazu veröffentlichten Meinung orientiert.

Weitgehende Übereinstimmung herrscht in der öffentlichen Diskussion darüber, dass ein wichtiges Instrument zur Bewältigung von Innovationsdruck und demographischem Wandel eine innovative Arbeitsgestaltung sein kann. Auch die Handwerksexperten stimmten der Aussage mit einer Quote von über 95 % zu, dass die Anforderungen von den Unternehmen des Handwerks nur zu bewältigen sein werden, wenn sich die innerbetrieblichen Strukturen (Betriebs-

26 Eine Umfrage des ZDH bei Handwerksbetrieben ergab, dass Handwerksbetriebe bereits jetzt Probleme mit der Besetzung offener Ausbildungsplätze angeben (im Durchschnitt sind 1,4 Stellen für Lehrlinge unbesetzt). Als Hauptgründe werden die oft ungenügenden Qualifikationen der Bewerber sowie geringes Interesse an den Ausbildungsberufen genannt. Dort wird aber auch festgestellt, dass die Betriebe zur Deckung des Arbeitskräftebedarfs ihre Ausbildungsanstrengungen verstärken (23,1 %) und parallel dazu Mitarbeiter durch Fort- und Weiterbildung qualifizieren wollen (21,6 %) (vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks 2001, S. 14–19).
organisation, Konzepte von Personalführung und Arbeitsgestaltung) weiter entwickeln, zugleich waren 71 % auch der Meinung, dass der Veränderungsdruck alle Unternehmen des Handwerks betrifft. Dass die notwendigen Veränderungen nur mit ganzheitlichen Innovationsprozessen zu meistern sind, glaubten 94 % der Befragten. Unter den zur Diskussion gestellten Handlungsfeldern waren auch einige mit engen Bezügen zur Bewältigung der Veränderungen bei der Alterszusammensetzung. So erachteten einen systematischen Arbeitsplatzwechsel zur Kompetenzerweiterung und zur Verbreiterung des Flexibilitätspotenzials der MitarbeiterInnen 17 % für sehr wichtig und 34 % für wichtig. Beim Aufbau und der Sicherung von betrieblichem Erfahrungswissen, z. B. durch die Zusammenstellung altersgemischter Teams (vgl. Kap. 5.3), waren es sogar 26 % (sehr wichtig) bzw. 48 % (wichtig). Auch die gerade bei alternden Belegschaften dringend angezeigte „Vermeidung langjähriger, einseitiger Belastungssituationen durch systematischen Aufgabenwechsel“ (s. auch Kap. 5.2) fand mit 43 % „sehr wichtig“ und 47 % „wichtig“ eine außerordentlich hohe Zustimmung.


Die rasche und umfassende Verbreitung der entsprechenden Informationen und Lösungsansätze, vor allem aber die Adaption auf die spezifischen Bedingungen bislang noch nicht einbezogener Gewerbe und Betriebstypen, bedeutet aber gerade im Handwerk mit seinen hunderttausenden von Betrieben noch eine gewaltige Aufgabe, die nur gelöst werden kann, wenn daran weiterhin die betroffenen Gruppen, d. h. Betriebe und Belegschaften sowie ihre institutionalisierten Vertretungen, gemeinsam mit Politik und Wissenschaft kontinuierlich weiterarbeiten.28

27 Weitere Informationen: www.demotrans.de.

28 Ein Konzept zu diskutieren, das im ersten Schritt das Thema „demographischer Umbruch“ und daraus erwachsende Handlungsanforderungen für das Handwerk „zielgruppenrecht“ aufbereitet und dann in einem weiteren Schritt Handlungen der beteiligten Personen und Institutionen die geeigneten Werkzeuge zur Umsetzung der oben skizzierten Zielvorstellungen an die Hand gibt, war Thema eines Fachgesprächs des ISF München mit dem Titel „Verschlafft das Handwerk die Demographische Herausforderung? Ansatzpunkte für eine zielgruppenorientierte Vermittlung des Problemfelds ‘demographische Entwicklung’ in das Handwerk und seine Institutionen“. 

Zunehmende Aufmerksamkeit in Wirtschaft und Öffentlichkeit
3.3 Zunehmende öffentliche Diskussion

Seit kurzem ist in Deutschland ein verstärktes öffentliches Interesse für das Thema Demographie und Erwerbsarbeit zu beobachten\textsuperscript{29}. Insbesondere in der Politik, bei Verbänden und bei Tarifparteien aber auch bei einer zunehmenden Zahl von Unternehmen ist eine intensivere Auseinandersetzung mit dem Komplex alternder Belegschaften zu verzeichnen. So begrüßt der Chef des Kanzleramts Frank-Walter Steinmeier in einem Artikel in der Welt (Steinmeier 2001), dass das Thema endlich die gebührende Aufmerksamkeit gefunden habe. Er stellt fest, dass Leistungsfähigkeit bis ins hohe Alter die Bereitschaft zum lebenslangen Lernen voraussetzt. Darüber hinaus konstatiert er: „Der Wandel am Arbeitsmarkt eröffnet Gewerkschaften und Arbeitgebern für die Gestaltung der Arbeitswelt ganz neue Perspektiven.“


- Eine umfassende Deregulierung des Arbeitsmarktes: Mehr personalwirtschaftliche Bewegungsfreiheit würde auch die Beschäftigungsperspektive älterer Arbeitnehmer verbessern.
- Leistungsorientierung statt Senioritätsprivilegien: Die ursprünglich in guter Absicht eingerichteten Sonderregelungen wirken als Beschäftigungsbremse für ältere Arbeitnehmer und sollten deshalb gelockert und umgestaltet werden.
- Reformierung der Sozialleistungen bei Arbeitslosigkeit: Die mit dem Alter zunehmende Bezugsdauer des Arbeitslosengeldes auf bis zu 32 Monate sollte wieder einheitlich auf zwölf

Zunehmende Aufmerksamkeit in Wirtschaft und Öffentlichkeit

Monate begrenzt werden, um neue Brücken in Beschäftigung – gerade für ältere Arbeitslose – zu schaffen.
• Verbesserung der Arbeitsvermittlung für ältere Arbeitnehmer: Die Zeitarbeit als nachweislich erfolgreiches Sprungbrett in den Arbeitsmarkt sollte stärker genutzt werden. Hier seien gesetzliche Fesseln zu lockern.
• Lebenslanges Lernen: Jüngere MitarbeiterInnen sollten bereits heute das „Lernen lernen“. Gleichzeitig würden auch spezielle Weiterbildungsmaßnahmen für Ältere benötigt.

Die Stellungnahme „Gemeinsame Betriebsinitiativen für Ältere sind gefragt“ von Ursula Engelen-Kefer, stellvertretende Vorsitzende des DGB, fordert eine Trendwende durch gezielte mittel- und langfristig angelegte Investitionen in die Qualifikation der Arbeitnehmer (Engelen-Kefer 2001). Sie betont, dass es gemeinsamer Anstrengungen der Betriebsparteien bedarf, wenn der absehbare Alterungsprozess in den Unternehmen erfolgreich bewältigt werden soll:
• Vorurteile zu Leistungsfähigkeit und Qualifikation Älterer in den Betrieben müssten abgebaut werden.
• Die Arbeitsorganisation im Betrieb sei so zu gestalten, dass Belastungen und das Risiko vorzeitiger Gesundheitseinschränkungen minimiert und möglichst vermieden werden.
• Arbeitszeitgestaltung sollte Möglichkeiten für eine lebensphasenorientierte Neustrukturierung der Lebensarbeitszeit aufzeigen.
• Hierdurch ließen sich sowohl Gesundheitseffekte als auch eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und privaten Lebensanforderungen erzielen.
• Die Formel vom „lebenslangen Lernen“ müsse in die Praxis umgesetzt werden.
• Im Betrieb sollten Strukturen geschaffen werden, die eine Integration von Arbeit und Qualifizierung ermöglichen.
• Der Polarisierung zwischen älteren und jüngeren Arbeitsteams sollte durch altersgemischte Belegschaften entgegengewirkt und die positiven Eigenschaften Älterer, wie Erfahrung und Verlässlichkeit, dem „Jugendlichkeitswahn“ entgegengesetzt werden.
• Besondere Bedeutung komme der Weiterbildung erwerbstätiger älterer Arbeitnehmer zu.

Es ist festzustellen, dass spätestens im Jahr 2001 die öffentliche Diskussion um alternde Belegschaften und ältere Arbeitnehmer deutlich an Breite und Tiefe zugenommen hat. Woran es aber noch fehlt, ist eine breite und rasche Durchsetzung von Lösungskonzepten, die angesichts der Brisanz und Dringlichkeit der zu bewältigenden Probleme sowohl auf betrieblicher als auch auf überbetrieblicher Ebene geboten sind.

Unternehmen stehen im demographischen Umbruch vor der Herausforderung Altersstrukturen zu schaffen, die es ihnen ermöglichen, ihre betriebliche Innovationsfähigkeit zu erhalten, möglichst sogar zu steigern. Personaleinsatz- und Rekrutierungsstrategien, welche ausschließlich auf angeblich leistungsfähigere und innovativere jüngere MitarbeiterInnen setzen, sind nicht erst dann zu überdenken, wenn weniger jüngere Erwerbspersonen zur Verfügung stehen. Die Herausforderungen für ein zukunftsfähiges Personal- und Innovationsmanagement bestehen in:

- Der Schaffung heterogener Altersstrukturen: Ausgeprägte altershomogene Rekrutierungs- und Berentungswellen sollten vermieden werden.
- Der Förderung des Transfers von Erfahrungswissen zwischen den betrieblichen Altersgruppen und der systematischen Nutzung der komplementären altersspezifischen Fähigkeiten Jüngerer und Älterer.
- Der systematischen Einbeziehung älterer Beschäftigter in den Innovationsprozess, um deren Erfahrungen zu nutzen.

In diesem Kapitel geht es um Lösungskonzepte, die verhindern sollen, dass schleichend ablaufende Veränderungen der Altersstrukturen in Betrieben zu Beeinträchtigungen der Produktivität, zu Einbrüchen bei Wandlungs- und Innovationspotenzialen und letztendlich zur Existenzgefährdung führen.

### 4.1 Betriebliche Altersstrukturen

#### Veränderung betrieblicher Altersstrukturen


Wie äußert sich eine solche Veränderung der betrieblichen Altersstruktur im einzelnen Unternehmen? Die folgende Grafik zeigt ein typisches Beispiel für die komprimierte Altersstruktur eines Betriebes im Bereich des Maschinen- und Anlagenbaus.
Ausgewogene Altersstrukturen und betriebliche Innovationsfähigkeit


Die Folge ist, dass gegenwärtig viele ostdeutsche Regionen durch eine starke Abwanderung insbesondere von qualifizierten jüngeren Arbeitskräften gekennzeichnet sind.


Beispielhaft wird hier auf die Altersstruktur des von Abwanderungen besonders betroffenen Gewerks der Dachdecker eingegangen.


Quelle: Hochschule Niederrhein (Packebusch, Weber 2001b, S. 43.)
Ausgewogene Altersstrukturen und betriebliche Innovationsfähigkeit


Ausgewogene Altersstrukturen und betriebliche Innovationsfähigkeit

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>bis 29-Jährige</td>
<td>32</td>
<td>33</td>
<td>32</td>
<td>25</td>
<td>21</td>
<td>21</td>
<td>21</td>
<td>20</td>
</tr>
<tr>
<td>30- bis 39-Jährige</td>
<td>23</td>
<td>21</td>
<td>24</td>
<td>29</td>
<td>25</td>
<td>21</td>
<td>21</td>
<td>23</td>
</tr>
<tr>
<td>bis 40-Jährige</td>
<td>55</td>
<td>54</td>
<td>56</td>
<td>54</td>
<td>46</td>
<td>42</td>
<td>42</td>
<td>43</td>
</tr>
<tr>
<td>40- bis 49-Jährige</td>
<td>24</td>
<td>23</td>
<td>22</td>
<td>24</td>
<td>30</td>
<td>31</td>
<td>27</td>
<td>23</td>
</tr>
<tr>
<td>50-Jährige und älter</td>
<td>21</td>
<td>22</td>
<td>22</td>
<td>22</td>
<td>23</td>
<td>27</td>
<td>31</td>
<td>34</td>
</tr>
<tr>
<td>ab 40-Jährige</td>
<td>45</td>
<td>45</td>
<td>44</td>
<td>46</td>
<td>53</td>
<td>58</td>
<td>58</td>
<td>57</td>
</tr>
<tr>
<td>Verhältnis bis 29-Jährige zu über 50-Jährige</td>
<td>1,52</td>
<td>1,50</td>
<td>1,45</td>
<td>1,13</td>
<td>0,94</td>
<td>0,80</td>
<td>0,68</td>
<td>0,58</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tab. 3: Die demographische Entwicklung der Erwerbspersonen in 10er Kohorten 1979 bis 2020 in Prozent.
Darstellung in Anlehnung an: GfAH (Volkholz, Köchling 2002)

Wie Tabelle 3 zeigt, verläuft die Zunahme von älteren im Arbeitskräfteangebot eher kontinuierlich als sprunghaft. Die Generation der „Baby-Boomer“ altert. Welche Konsequenzen hat diese Entwicklung für die Unternehmen?

- Phase 1: Bis in die 90er Jahre hinein profitierten Unternehmen, welche sich vorrangig auf die Rekrutierung jüngerer Mitarbeiter konzentrierten (jugendzentrierte Personalpolitik) von der demographischen Lage, weil die Jahrgänge der unter 40-Jährigen stark besetzt waren.


Homogene und heterogene Altersstrukturen

Eine zentrale Aufgabe der Personalpolitik sollte darin bestehen, die Altersstruktur in den Betrieben ausgewogen zu gestalten. Eine Dominanz einzelner Altersgruppen (Altershomogenität) sollte vermieden werden, um Alterslücken im Personalbestand sowie außerordentlichen Rekrutierungs- und Verrentungswellen vorzubeugen. Aus diesem Grund besteht eine zentrale Aufgabe darin, die richtige Altersmischung vorausschauend zu planen. Was aber ist die „richtige Altersmischung“? Auf der einzelbetrieblichen Ebene ist sie dann gegeben, wenn jeweils etwa ebenso viele Arbeitskräfte eingestellt werden wie ausscheiden und dabei keine Altersgruppe zahlenmäßig stark aus dem Rahmen fällt, also Altersheterogenität besteht, wie Abb. 16 veranschaulicht. Von einer absoluten Gleichverteilung aller Altersgruppen kann allerdings nicht ausgegangen werden, weil diese auch in unterschiedlicher Besetzung in der Bevölkerung bzw. am Arbeitsmarkt auftreten.

Wenn es absehbar ist, dass ein überproportional großer Teil der Belegschaft in ein paar Jahren in den Ruhestand geht (Alterszentrierung), drohen Unternehmen zwei Gefahren:

- Der schlagartige Verlust von Erfahrungswissen, der kaum noch kompensierbar ist, wenn die MitarbeiterInnen das Unternehmen verlassen haben. Um einen rechtzeitigen Wissenstransfer zu gewährleisten, sind altersgemischte Arbeitsgruppen zu schaffen, der Erfahrungsaustausch zwischen Älteren und Jüngeren zu organisieren und Verantwortung langfristig auf Jüngere zu übertragen.

31 Das gilt strenggenommen nur für ein Unternehmen, das mit einer mittel- und längerfristig in etwa stabilen Beschäftigung rechnet. Ist ein Expansions- oder Schrumpfungskurs vorgesehen, muss dem bei der Besetzung der Altersgruppen selbstverständlich Rechnung getragen werden.

Besonders prekär wird die Situation, wenn die Einstellungswelle in einer Situation stattfinden muss, die durch eine Verknappung (verbunden mit Verteuerung) jüngerer Arbeitskräfte charakterisiert ist. Genau damit aber ist bei Unternehmen zu rechnen, denen in fünf bis zehn Jahren derartige Rekrutierungsschübe dann ins Haus stehen, wenn der demographische Wandel tatsächlich greift.

Viele Unternehmensbereiche haben eigene „gewachsene“ Personalstrukturen, die sich in ihrer Homogenität oder Heterogenität deutlich voneinander unterscheiden. Das kann teilweise sachliche Gründe haben (neue Berufsbilder oder Bedarf an Erfahrungswissen), kann aber auch darauf basieren, dass die direkten Vorgesetzten Vorurteile gegenüber bestimmten Beschäftigungsschübe dann ins Haus stehen, wenn der demographische Wandel tatsächlich greift.

Viele Unternehmensbereiche haben eigene „gewachsene“ Personalstrukturen, die sich in ihrer Homogenität oder Heterogenität deutlich voneinander unterscheiden. Das kann teilweise sachliche Gründe haben (neue Berufsbilder oder Bedarf an Erfahrungswissen), kann aber auch darauf basieren, dass die direkten Vorgesetzten Vorurteile gegenüber bestimmten Beschäftigungsschübe dann ins Haus stehen, wenn der demographische Wandel tatsächlich greift.

Viele Unternehmensbereiche haben eigene „gewachsene“ Personalstrukturen, die sich in ihrer Homogenität oder Heterogenität deutlich voneinander unterscheiden. Das kann teilweise sachliche Gründe haben (neue Berufsbilder oder Bedarf an Erfahrungswissen), kann aber auch darauf basieren, dass die direkten Vorgesetzten Vorurteile gegenüber bestimmten Beschäftigungsschübe dann ins Haus stehen, wenn der demographische Wandel tatsächlich greift.

Es ist notwendig, dass die Personalarbeit sich der altersstrukturellen Thematik zuwendet, um zukünftige Probleme und Ungleichgewichte rechtzeitig zu erkennen und frühzeitig handeln zu können. Vielen Personalverantwortlichen ist die Zusammensetzung ihrer betrieblichen oder bereichsspezifischen Altersstruktur nicht bewusst.

**Kritische Altersstruktur bei einem Finanzdienstleister:**

Bei der Analyse der Altersstrukturen im Unternehmen stellte sich heraus, dass im Vertrieb ein Großteil der Außendienstmitarbeiter älter als 55 Jahre war. Diese MitarbeiterInnen verfügten über Beziehungen zu Kunden, die sie über Jahre hinweg aufgebaut hatten. Das absehbare Ausscheiden dieser MitarbeiterInnen brachte das Unternehmen in die Gefahr, diese an den einzelnen Außendienstmitarbeiter gebundenen Kunden zu verlieren. Als Konsequenz wurden den älteren möglichst schnell ein jüngerer Mitarbeiter zur Seite gestellt, um eine persönliche Kontinuität in der Kundenbeziehung aufrecht zu erhalten.


Homogene und einseitige Altersstrukturen lassen sich in der Regel nur mittel- bis langfristig durch eine kompensierende Rekrutierungsstrategie ändern.

**Mix aus Jugend und Erfahrung herstellen**


Oftmals ergeben sich für die einzelnen Bereiche und Funktionsgruppen eines Unternehmens unterschiedliche altersstrukturelle Zusammensetzungen und Entwicklungen. Daraus folgen auch unterschiedliche Maßnahmen, wie Tabelle 4 zeigt.
**Beispiel: Analyse und Fortschreibung einer betrieblichen Altersstruktur**


In Bezug auf Betriebe und Unternehmen sind also gesellschaftliche Aussagen über alternde Belegschaften nicht einfach zu übertragen, sondern als Fragen (Hypothesen) zu setzen: Ist das bei Ihnen so und was bedeutet das für die Zukunft?

Quelle: GfAH (Volkholz, Köchling 2002)

**Tab. 4: Unterschiedliche innerbetriebliche Altersstrukturen: Einseitiger Konzernreport über die Folgen der alternden Belegschaft (anonymisiert).**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Funktionsgruppen</th>
<th>Ersatzbedarf bis 2010 in %</th>
<th>Anteil über 50-Jährige</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>2000</td>
<td>2010</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>A) Vorgesetzte</strong></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>technische AT-Angest.</td>
<td>33,9</td>
<td>45,2</td>
</tr>
<tr>
<td>Kaufmännische AT-Angestellte</td>
<td>34,2</td>
<td>50,7</td>
</tr>
<tr>
<td>Angestellte Meister</td>
<td>19,5</td>
<td>36,5</td>
</tr>
<tr>
<td>Kolonnenführer</td>
<td>14,8</td>
<td>34,4</td>
</tr>
<tr>
<td>Vorarbeiter</td>
<td>16,5</td>
<td>35,6</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>B) Nicht-Vorgesetzte</strong></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>techn. Angestellte</td>
<td>17,2</td>
<td>33,4</td>
</tr>
<tr>
<td>Kaufmännische Angestellte</td>
<td>9,5</td>
<td>23,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Fachkräfte</td>
<td>8,2</td>
<td>18,5</td>
</tr>
<tr>
<td>Angelernte</td>
<td>13,6</td>
<td>25,7</td>
</tr>
</tbody>
</table>

1) Rente in 2010 mit 65 Jahren!

Quelle: GfAH (Volkholz, Köchling 2002)
Ausgewogene Altersstrukturen und betriebliche Innovationsfähigkeit

Die Frage nach der richtigen Altersstruktur lässt sich nur unternehmens- bzw. branchenspezifisch sowie unter Berücksichtigung regionaler Gegebenheiten und der zur Verfügung stehenden Qualifikationen im Betrieb und auf dem Arbeitsmarkt beantworten\textsuperscript{32}. Dennoch bergen zu hohe Abweichungen in der betrieblichen Altersstruktur von der Altersverteilung des Erwerbspersonenpotenzials langfristig Risiken.


4.2 Zusammenarbeit zwischen Älteren und Jüngeren und generationenübergreifender Wissenstransfer


Dagegen ist die Zusammenarbeit zwischen den Generationen in manchen Fällen von wechselseitigen Vorurteilen geprägt. Das folgende Beispiel beschreibt, wie solche Blockaden der Zusammenarbeit entstehen können.

**Altersmischung in der Software-Entwicklung**


---


Quelle: BTU Cottbus


**Nutzung von Erfahrungswissen**


Quelle: Hochschule Niederrhein (Packebusch, Weber 2001a, S. 64)

Für die Bewältigung komplexer Arbeitsinhalte (z. B. Instandhaltungsprozesse) und zur Fertigung/Montage komplexer Produkte mit hohen Anforderungen an deren Qualität und Funktionalität wird Erfahrungswissen als zwingend erforderlich betrachtet. Dieses lässt sich nicht von heute auf morgen aufbauen und vermitteln, ist aber auch nicht zwingend nur an „Ältere“ gebunden, da man abhängig von der Aufgabenkomplexität für einen solchen Erfahrungsaufbau einen Zeitraum von acht bis zehn Jahren rechnen kann. Langjährig erworbenes Erfahrungswissen umfasst nicht nur spezielles Fachwissen, sondern auch Fähigkeiten zum Erkennen von Problem situationen, zum Umgang mit Kunden, MitarbeiterInnen und Lieferanten, sowie die individuelle Ausprägung von speziellen Fertigkeiten und optimierten Arbeitsweisen. Das Problem besteht im Transfer eines dermaßen ausgeprägten Erfahrungswissens auf jüngere MitarbeiterInnen, die eine andere Berufsunbiographie besitzen.
Ausgewogene Altersstrukturen und betriebliche Innovationsfähigkeit


- Die Arbeitsrolle ist zu erweitern: Die Lehrfunktion ist definerter Teil der Arbeitsaufgabe.
- Das Lehren ist anzuleiten: Sie verfügen über Wissen, wie sie der Anforderung des Lehrens gerecht werden können.
- Die Gelegenheiten sind anzubieten: Es gibt im Arbeitsalltag einen aufgabenbedingten Anlass und es gibt zeitliche Ressourcen, die Lehrfunktion wahrzunehmen.
- Anreize sind zu schaffen: Es besteht ein materieller Anreiz, die Funktion auszufüllen.

Als ein systematisches Konzept zur Sicherstellung des Wissenstransfers wird oftmals die Tandembildung beschrieben. Ziel eines Tandems ist es, das vorhandene Wissen eines Älteren zu sichern und die Erfahrungen auf einen Jüngeren zu übertragen. Voraussetzung für den Erfolg eines Tandems ist allerdings das Bestehen einer Situation, von der beide profitieren können (Win-Win-Konstellation), wie das folgende Beispiel zeigt:

**Tandembildung bei der Reorganisation des Vertriebs eines Pharmunternehmens**

Der Transfer von Wissen ist von intakten Sozialbeziehungen abhängig. MitarbeiterInnen behalten ihr Wissen für sich, wenn sie Angst haben müssen, sich selbst überflüssig zu machen. MitarbeiterInnen geben ihr Wissen weiter, wenn dadurch Kollegen in die Lage versetzt werden, sie bei ihrer eigenen Arbeit entlasten zu können oder wenn das Unternehmen sie davon überzeugt, dass die Weitergabe ihres Wissens für das Funktionieren betrieblicher Abläufe von besonderer Bedeutung ist. Die Identifikation mit dem Unternehmen oder Arbeitsbereich fördert die Bereitschaft zur Wissensweitergabe.


### 4.3 Innovationsfähigkeit nicht altersgebunden, aber umfeldbedingt

In der wissenschaftlichen Literatur wird überwiegend der Standpunkt vertreten, dass Innovationsfähigkeit weder nur in der Persönlichkeitsstruktur der Menschen angelegt ist, noch durch eine bestimmte Ausprägung des Arbeitssystems (d.h. der Arbeitsorganisation, der Führung, der Unternehmenskultur etc.) mehr oder weniger zwangsläufig hervorgebracht wird. Zwei wichtigen Tatbeständen ist Rechnung zu tragen (vgl. Jasper, Rohwedder, Schletz 2001, S. 69):

Daraus wiederum folgt zum Zweiten, dass der Innovationsprozess ein hochkomplexer Vorgang mit ungewissem Ausgang ist, der nicht nach einem bestimmten Algorithmus gesteuert werden kann. Nichtsdestoweniger gibt es Bedingungen und Umstände, die das Hervorbringen von Innovationen befördern oder behindern.

Dieser Logik folgend, kann die Innovationsbereitschaft und -fähigkeit von Menschen nicht nach Rezept erzeugt werden. Es lassen sich jedoch Arbeitsbedingungen schaffen, die innovatives Denken und Verhalten fördern oder hemmen.

Im Rahmen des Projekts „Wachsende Innovativität mit allen Altersgruppen – Beratung von KMU“ der Unique GmbH wurde herausgearbeitet, dass ein Arbeitsumfeld, das die nachfolgenden Charakteristika aufweist, stimulierend auf Innovationsbereitschaft und -fähigkeit der MitarbeiterInnen wirkt:

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


Innovationsmanagement ist also immer auch Personalmanagement. Wird das Personalmanagement als ein zu gestaltender, strategisch bedeutender Einflussfaktor wahrgenommen, so eröffnen sich neue Möglichkeiten, um die vorhandenen Humanressourcen weiterzuentwickeln. Es sind Handlungsbeschränkungen zu identifizieren, Stellhebel für Veränderungen zu benennen und Schritte zur Verbesserung von Kommunikation und Kooperation zwischen unterschiedlichen Altersgruppen und Know-how-Trägern im Innovationsprozess einzuleiten (vgl. Astor 2002).
Ausgewogene Altersstrukturen und betriebliche Innovationsfähigkeit


- Belegschaftsstruktur: Sie reflektiert die Unternehmensgeschichte mit unterschiedlichen Phasen der Expansion oder des Belegschaftsabbaus, zugleich wird der Kreis der handelnden Personen im Unternehmen beschrieben.
- Innovationsprozess: Zu untersuchen ist die Gestaltung der internen Prozesse, die Schnittstellen innerhalb des Betriebes und zu externen Kooperationspartnern in Forschung, Entwicklung und Vertrieb.
- Personalmanagement: Das Bewusstsein für die Entwicklung und Qualifizierung der personellen Ressourcen stellt ein zentrales Element des Innovationserfolges dar.
- Teams im Innovationsprozess: Teambildung im Innovationsprozess stellt eine Möglichkeit zur systematischen Integration von Prozessen des Wissenstransfers dar. Formalisierte Teams finden sich in kleineren Unternehmen eher selten, aber auch hier sind Fragen einer disziplinen- und bereichsübergreifenden Zusammenarbeit von zentralen Stellenwert.

VDI/VDE-IT (vgl. Astor, Wessels 2002b) kommen zu folgenden Handlungsbereichen für die Teambildung im Innovationsprozess:

- Transparenz hinsichtlich der Belegschaftsstruktur
- Analyse der Stärken und Schwächen des Innovationsprozesses
- Identifikation von Schlüsselpersonen für den Innovationserfolg
- Festlegung und Bekanntmachung strategischer Innovationsziele
- Betonung eines hohen Stellenwerts für das Personalmanagement
- Auch mittel- und langfristige Perspektiven in der Planung
- Berücksichtigung der Altersverteilung im Unternehmen und in einzelnen Bereichen bei allen Maßnahmen
- Sicherung der Erfahrung und Zulassen von Neuem
- Freiräume für Kommunikation und Kooperation
- Umsetzung von Strategien in konkrete Maßnahmen

Innovation im F & E-Bereich


Während die Unternehmen einen hohen Bedarf an Ingenieuren anmelden, scheint ihnen nicht bewusst zu sein, dass das Bildungssystem nur eine sehr begrenzte Ergiebigkeit an jungen
Ausgewogene Altersstrukturen und betriebliche Innovationsfähigkeit


<table>
<thead>
<tr>
<th>Sicht auf die Älteren</th>
<th>Sicht auf die Jüngeren</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Jüngere (n=20) sehen Ältere durchaus als:</td>
<td>Ältere (n=20) sehen Jüngere durchaus als:</td>
</tr>
<tr>
<td>- weniger veränderungsbereit</td>
<td>- risikobereiter</td>
</tr>
<tr>
<td>- selbstsicherer und als</td>
<td>- schneller und</td>
</tr>
<tr>
<td>- erfahrener an.</td>
<td>- fehlerbehafteter an.</td>
</tr>
<tr>
<td>Ältere sehen sich außerdem in der Regel als:</td>
<td>Jüngere sehen sich</td>
</tr>
<tr>
<td>- sehr viel erfahrener,</td>
<td>- ohne sonstige differenzierte Ausprägung</td>
</tr>
<tr>
<td>- aufgabenbezogener,</td>
<td>vorwiegend als risikobereiter an,</td>
</tr>
<tr>
<td>- aber auch als körperlich nicht so belastbar an.</td>
<td>- Rücken- und Armbeschwerden stellen sie schon in jungen Jahren fest.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tab. 5: Wie sehen sich jüngere und ältere Ingenieure?  
Quelle: TU Hamburg-Harburg (Fröhner u. a. 2001)

Ausgewogene Altersstrukturen und betriebliche Innovationsfähigkeit

Da es sich bei F & E-Tätigkeiten um stark veränderliche Aufgaben handelt, ergibt sich aus der nicht aufhaltbaren Entwertung einmal erworbenen Wissens gerade für Ingenieure ein permanenter Weiterbildungsbedarf. Tätigkeitsfelder im F & E-Bereich müssen zum Erhalt der Leistungsfähigkeit älter werdender MitarbeiterInnen so gestaltet werden, dass sie zum einen negative Beanspruchungen vermeiden, Qualifikationsentwicklung ermöglichen und zum anderen individuelle Erfahrungspotenziale der Innovierer zur Geltung bringen.


5 Alternsgerechte Arbeits- und Personalpolitik

5.1 Herausforderungen für eine zukunftsfähige Arbeits- und Personalarbeit

Angesichts des von vielen vorhergesagten drohenden Fachkräftemangels in speziellen Qualifikationssegmenten (z.B. Hochschulabsolventen im IT-Bereich) und der unausweichlichen Alterung der Belegschaften geht es für die Unternehmen nicht mehr nur darum, qualifizierte und leistungsfähige MitarbeiterInnen zu rekrutieren und diese zu binden, sondern bei allen Beschäftigten einen Prozess der lebensbegleitenden Kompetenzentwicklung zu fordern und zu fördern. Darüber hinaus wird eine längerfristige Orientierung und stärkere Bedeutung des Personalmanagements notwendig, um eine alternsgerechte Arbeits- und Personalpolitik entwickeln und durchführen zu können.


---

Abb. 18: Längerfristige Orientierung des Personalmanagements.
Quelle: Fraunhofer IAO (vgl. Bullinger 2001)

Lange Zeit wurden die MitarbeiterInnen im Unternehmen vorwiegend als Kostenfaktor betrachtet. Immer mehr setzt sich jedoch die Erkenntnis durch, dass hochqualifizierte, motivierte MitarbeiterInnen zu den wertvollsten Ressourcen gehören, über die ein Unternehmen verfügen kann. In der Konsequenz erhalten Fragen des Human Resource Managements einen neuen Stellenwert. Im Unterschied zu einer an kurzfristigen betriebswirtschaftlichen Größen ausgerichteten Politik wird sich in Zukunft eine erfolgreiche Personalpolitik durch eine langfristige Orientierung auszeichnen müssen. Sie ist durch die systematische Begleitung der Erwerbsbiographie der MitarbeiterInnen charakterisiert, um Leistungspotenziale auch im höheren Alter nutzen zu können. Hervorzuheben sind aus Unternehmenssicht drei Phasen:

- **Finden**
  Es geht nicht mehr nur um die Rekrutierung qualifizierter und leistungsstarker MitarbeiterInnen, sondern auch um ihre bestmögliche Integration in das Unternehmen (z. B. Mentoring).

- **Binden und Entwickeln**
  Optimaler Einsatz der MitarbeiterInnen unter Nutzung der vorhandenen Qualifikationen durch herausfordernde lernförderliche Tätigkeiten und individuelle Weiterentwicklungs möglichkeiten durch vertikale und vor allem durch horizontale Karrierepfade.

- **Neu-Positionieren**

**Good-practice-Beispiel für eine gezielte Personalpolitik**
Das Unternehmen leitete mit einer gezielten Innovations- und Personalpolitik an beiden Enden des Altersspektrums aktive Maßnahmen ein, mit denen neues Wissen über junge, neu rekrutierte MitarbeiterInnen erschlossen und zugleich eine mittelfristige Planung mit Ausstiegszenarien der älteren MitarbeiterInnen durchgeführt wurden. Diese Strategie eröffnet weite Handlungsspielräume, die auch dazu genutzt werden, um in einem größeren Einzugsbereich qualifizierte Bewerber zu rekrutieren, denen attraktive und lukrative Arbeitsplätze angeboten werden können. Das Unternehmen geht offensive auf seine älteren MitarbeiterInnen zu, um rechtzeitig den zeitlichen Übergang in die Rente zu diskutieren und nach allen Seiten Transparenz zu schaffen, so dass frühzeitig Ersatzbedarfe erkannt werden können.

Quelle: VDI/VDE (Astor 2001, S. 51)

Mit zunehmenden Anforderungen an die Qualifikationen in einem wissensbasierten Wettbewerb steigt der Bedarf nach Fachkräften weiter an. Wenn dieser Bedarf nicht abgedeckt werden kann, führt das in vielen Unternehmen zu Beeinträchtigungen beim Wachstum und bei Innovationsvorhaben. Hiervon werden in Zukunft insbesondere Unternehmen betroffen sein, die bezüglich Image, Sicherheit und Vergütung nicht mit den Spitzenunternehmen mithalten können und deshalb eine relativ schwache Rekrutierungsposition haben, darunter besonders
zahlreich KMU. Die Chance kleiner und mittelständischer Unternehmen liegt darin, die Attraktivität, Vielfältigkeit und Entscheidungsspielräume in ihren Arbeitsfeldern offensiver zu gestalten sowie nach innen und außen zu vermarkten. Darüber hinaus können durch ein systematisches, aber unbürokratisches und dezentrales Personalmanagement die fachlichen und individuellen Entwicklungschancen für die MitarbeiterInnen verbindlich und transparent gemacht werden. Das Instrument des Mitarbeitergesprächs sollte wesentlich konsequenter genutzt werden, um einen persönlichen Entwicklungsplan zwischen Vorgesetztem und MitarbeiterInnen zu vereinbaren. Um ungewollte Fluktuation zu verhindern, ist es auch unabdingbar, die MitarbeiterInnen an Entscheidungsprozessen, welche die Gestaltung ihrer Arbeit und ihre Entwicklungsoptionen betreffen, stärker zu beteiligen.


Kurzfristig einsetzbare Maßnahmen

• Die betriebliche und bereichspezifische Personal- und Altersstruktur analysieren, um unausgewogene Altersverteilungen und daraus resultierende Problemfelder identifizieren zu können.
• Generationenübergreifende Zusammenarbeit initiieren und Tandems bilden, um rechtzeitig die Übertragung von Erfahrungen und Wissen künftig ausscheidender MitarbeiterInnen auf ihre Nachfolger zu gewährleisten.
• Angepasste und erweiterte Rekrutierungs- und Personalentwicklungsstrategien zur Aus schöpfung der Arbeitsmarktreserven entwickeln, auch für „neue“ Zielgruppen wie Frauen oder ältere Arbeitslose.

Mittelfristig wirksame Maßnahmen

• Die Attraktivität der Arbeit im eigenen Unternehmen entwickeln und herausstellen; nur wer auf dem Markt der Bewerber als attraktives Unternehmen wahrgenommen wird, hat eine Chance, die besten Talente anzulocken und zu halten.
• Vorurteile über die Leistungsfähigkeit älterer MitarbeiterInnen abbauen und auch in Innovationsprojekten die Erfahrung Älterer zur Vermeidung von Sackgassen nutzen.
• Den älter werdenden MitarbeiterInnen eine EntwicklungsPerspektive geben und damit die mittlerweile festgefügte Erwartung auf vorzeitige Verrentung aufbrechen, z. B. durch die Entwicklung einer alternsgerechten, lebensphasenorientierten Laufbahngestaltung und flexibler Übergänge in die Nacherwerbsphase.

Dies ist auf jeden Fall eine nachhaltigere Strategie als die Forderung nach geringeren Entgelten für ältere Mitarbeiter bzw. nach einer Verkürzung der Bezugsdauer von Arbeitslosengeld für Ältere. Senioritätsentlohnung gibt es in Deutschland außerhalb des öffentlichen Dienstes in relevantem Ausmaß nur bei den oberen Qualifikations- und Hierarchiegruppen (vgl. WSI u. a. 2001, S. 21; European Commission 2000, S. 121 f.).
• Etablierung von altersgemischten Teams zur Gewährleistung von Wissens- und Erfahrungs-
transfer und zur Nutzung der komplementären Stärken von Jüngeren und Älteren.

Langfristig ausgerichtete Maßnahmen
• Den Status von Fachlaufbahnen neben hierarchischen Karrieren aufwerten; Veränderungs-
und Lernfähigkeit durch Wechsel zwischen Aufgaben und Positionen fördern.
• Lebensbegleitende Kompetenzentwicklung fördern; MitarbeiterInnen mittleren und höheren
Alters durch Weiterbildung und Tätigkeitswechsel aktivieren.
• Tätigkeiten, die nur begrenzte Zeit ausgeübt werden können, anders zuschneiden oder ver-
meiden; längerfristige einseitige Belastungen der MitarbeiterInnen verhindern und für Belas-
tungsminderung bzw. -wechsel sorgen.
• Ausgewogenere betriebliche und bereichsspezifische Personal- und Altersstrukturen etab-
lieren, um Einstellungs- und Verrentungswellen zu vermeiden.

Da der demographische Wandel nicht nur mit einzelbetrieblichen Anstrengungen bewältigt
werden kann, ist es ebenso notwendig, das betriebliche Umfeld, die intermediären Akteure, wie
z. B. Tarifparteien sowie politische Institutionen zu sensibilisieren und zu aktivieren. Unter-
nehmen müssen bei den skizzierten Änderungen ihrer Arbeits- und Personalpolitik begleitet
und unterstützt werden. Nur wenn sich die intermediären Akteure, wie z. B. Tarifparteien sowie
politische Institutionen darauf verständigen, einen umfassenden konsequenten Handlungsansatz
tzu entwickeln und gemeinsam voranzutreiben, besteht die Chance unternehmerische Aktivi-
täten zu flankieren.

5.2 Alternsgerechte Arbeitsgestaltung

Arbeitsinhalte und Arbeitsorganisation sollten so gestaltet werden, dass MitarbeiterInnen über
ihre Lebensarbeitszeit hinweg ohne arbeitsbedingte physische oder psychische Einschrän-
kungen arbeiten können. Der Erhalt und der Ausbau der Lernfähigkeit ist hierbei als ein zen-
trales Moment menschlicher Gesundheit und Leistungsfähigkeit zu verstehen34.

In der psychologischen und der sozialwissenschaftlichen Forschung über das Altern ist mittler-
weile die Erkenntnis unumstritten, dass zumindest bis zum Erreichen der gesetzlichen Alters-
grenzen in der Regel nicht das biologische Alter als solches für die möglicherweise auftretenden
Leistungsprobleme verantwortlich ist, sondern dass es primär die langjährigen Auswirkungen
von belastenden und einschränkenden Arbeitsbedingungen sind, die Beeinträchtigungen her-
beiführen (vgl. Wachtler 2000). Deswegen muss das Augenmerk den konkreten Umständen
gelten, unter denen die Menschen arbeiten. Davon hängt es ganz wesentlich ab, ob die
produktive Leistungsfähigkeit der MitarbeiterInnen und damit ihre vielfältige Einsatzfähigkeit

Alternsgerechte Arbeits- und Personalpolitik

bis ins fortgeschrittene Lebensalter erhalten bleiben, ob ihre Qualifikationen den neuen Anforderungen angepasst werden, ob sie gefördert werden und ob die Entwicklung von Kom pensationsmöglichkeiten eventuell vorhandener altersbedingter Veränderungen durch solche Formen von Arbeit unterstützt wird.


Langfristige einseitige Belastungen, seien sie körperlicher oder psychischer Art, erhöhen die Wahrscheinlichkeit von gesundheitlichen Beeinträchtigungen. Das gilt nicht nur für Berufe, in denen ausschließlich schwerste körperliche Arbeit gefordert wird, sondern ebenso für solche, in denen bestimmte einseitige Körperhaltungen überwiegen, wie z. B. bei der Computerarbeit von

Abb. 19: Auswirkungen einseitiger Anforderungen.
Quelle: Fraunhofer IAO (vgl. Buck 2002)
Alternsgerechte Arbeits- und Personalpolitik

Werden Tätigkeiten mit solchen Anforderungen auf Dauer ausgeübt, ist es schwer, mit dem Alterwerden gesund und leistungsfähig zu bleiben.

Ziel: Erhalt und Förderung von Gesundheit, Motivation und Qualifikation im Erwerbsverlauf

Handlungsfelder

- Ergonomische Gestaltung von Arbeitsplätzen
- Förderung gesundheitsschonender Arbeitsausführung
- Arbeitsanreicherung durch Veränderung des Zuschnitts von Arbeitstätigkeiten oder Misanarbeit
- Verringerung von Zeitdruck
- Einführung entlastender Arbeitszeitmodelle
- Begrenzung der Verweildauer

Softwareentwicklern. So führt eine körperliche Unterforderung durch einförmige Körperhaltungen wie ständiges Sitzen bei der Arbeit zum Abbau der körperlichen Leistungsfähigkeit und letztendlich zum gleichen Ergebnis wie eine Überlastung durch ständiges schweres Heben, nämlich zu Erkrankungen im Bandscheibenbereich.

Bei der Gestaltung von Arbeit muss berücksichtigt werden, dass sich je nach Art und Mix der Anforderungen mittel- bis langfristig die körperliche und psychische Leistungsfähigkeit durch Trainings-, Lern- oder auch Abbauprozesse verändert. Die Lösung zur Vermeidung einseitiger Belastungen besteht in einem systematischen Belastungswechsel und nicht in einem pauschalen Belastungsabbau. Es geht darum, einen ausgewogenen Belastungs-Mix zu gestalten, so dass sowohl die körperlichen als auch die psychischen Leistungsvoraussetzungen durch Training erhalten und ausgebaut werden. D.h. die Arbeit sollte die Möglichkeit

- zum vielfältigen Wechsel der Körperhaltungen und der Körperbewegungen (z.B. regelmäßiger Wechsel zwischen gehenden, stehenden und sitzenden Tätigkeiten) und
- zum Wechsel zwischen unterschiedlichen psychischen bzw. kognitiven Anforderungen (z.B. zwischen kreativen, problemlösenden Aufgaben und Routinetätigkeiten)


Abb. 20: Ziele alternsgerechter Arbeitsgestaltung.
Nach ISO: Foliensatz „Alternsgerechtes Personalmanagement – Fit bis zur Rente“, www.demotrans.de

Eine vorausschauende und präventive Arbeitsgestaltung muss darauf abzielen, die psychische und physische Leistungsfähigkeit der ArbeitnehmerInnen (arbeits-)lebenslang zu fördern und das spezifische Leistungsangebot älter werdender MitarbeiterInnen in weit höherem Maße als bisher zu erschließen.

5.3 Altersgemischte Gruppen und Teams


Bei altersgemischten Arbeitsgruppen oder Teams besteht erfahrungsgemäß die Gefahr, dass sich aufgrund kurzfristiger interner Optimierungsversuche eine zu hohe Arbeitsteilung und Spezialisierung herausbildet. Dieser Sachverhalt ist nicht auf den Bereich der Produktion beschränkt, sondern findet sich ebenfalls im Bereich von Projekt-, Forschungs- und Entwicklungsgruppen mit komplexer Aufgabenstellung. Die Tendenz zu einer hohen Arbeitsteilung ist, da kurzfristig vorteilhaft, in vielen Arbeitsgruppen vorzufinden, wie auch das folgende Beispiel zeigt:

**Altersgemischte Gruppenarbeit ohne Tätigkeitswechsel**

In der Baugruppenmontage eines Fahrzeugherstellers werden jüngere und ältere Facharbeiter eingesetzt. Es handelt sich um altersgemischte Gruppenarbeit, wobei die Arbeitsteilung im Zuständigkeitsbereich der Gruppe liegt. Obwohl die Gruppe formal ein hohes Qualifikations-
niveau erreicht hat, macht jedes Gruppenmitglied die Teiltätigkeiten, welche es am schnellsten und am besten beherrscht. Daraus resultiert folgende Arbeitsteilung: Jüngere arbeiten vorrangig die manuellen Montagetätigkeiten ab, während die älteren Gruppenmitglieder die komplexeren Teiltätigkeiten (Prüfen, Justieren, Nacharbeit) aufgrund ihrer Erfahrung und aufgrund von „Gewohnheitsrechten“ bearbeiten. Im Prinzip wird also jedes Gruppenmitglied so eingesetzt, dass es seinen optimalen Beitrag zur Gruppenleistung erbringt.


Wie die betriebliche Praxis zeigt, müssen einige Grundvoraussetzungen erfüllt sein, damit eine stabile altersgemischte Gruppenarbeit möglich ist:

• Eine altersgemischte Gruppe muss im Prinzip die gleiche Leistung (Stückzahl/Zeit) erbringen, wie eine altershomogene Gruppe von Jüngeren. Ist dies nicht der Fall, übt das verbreitete Benchmarking zwischen den Gruppen Druck aus, welcher häufig interne Konflikte zwischen Älteren und Jüngeren auslöst. Verstärkt treten solche Konflikte dann auf, wenn variable Entlohnungsanteile wie zum Beispiel Prämien auf der Gruppenleistung beruhen.

• Mögliche Einschränkungen der körperlichen Leistungsfähigkeit Älterer müssen durch Erfahrung, Problemlösungsfähigkeit und Planungskompetenz kompensierbar sein. Dies bedeutet, dass die Arbeitsaufgabe der Gruppe nicht auf rein ausführende Tätigkeiten, wie z. B. manuelle Montage, reduziert werden darf, da gerade bei fremdbestimmtem Arbeits Tempo (z. B. getaktetes Band) Kompensationsstrategien kaum möglich sind.

Bei einem ausreichend großen Anteil indirekter Teiltätigkeiten (Job Enrichment) können die Gruppenmitglieder durch regelmäßige Rotation über alle Gruppentätigkeiten ihre vorhandenen physischen und psychischen Leistungsvoraussetzungen erhalten und trainieren. Um zu gewährleisten, dass eine Rotation über alle Gruppentätigkeiten tatsächlich stattfindet, sind geeignete Anreizsysteme wie z. B. bei der Entlohnung notwendig. Auf diese Weise können einseitige

Abb. 22: Anforderungswechsel durch job rotation.
Quelle: Fraunhofer IAO (vgl. Buck 2002)


**Altersgemischte Projektteams**


### 5.4 Weiterbildung und lebensbegleitendes Lernen

Bemerkenswert und erfreulich ist jedoch der längerfristige Anstieg der Teilnahmequoten in allen drei Altersgruppen.


Viele Betriebe haben inzwischen erkannt, dass die MitarbeiterInnen ihre wertvollste Ressource darstellen. Ebenso sollte sich auch jeder Arbeitnehmer klar machen, dass die eigene Qualifikation und deren lebenslange Entwicklung die Wahlmöglichkeiten am Arbeitsmarkt erhöht. Es ist gegenüber früher heutzutage seltener, dass man seinen ersten Ausbildungsberuf bis zur Rente ausüben kann. Deshalb muss verinnerlicht werden, dass mit Beendigung der Schule und der Erstausbildung die Phase des Lernens im Leben noch nicht beendet ist.
Zum Problem wird das Konzept des lebensbegleitenden Lernens dann, wenn MitarbeiterInnen nicht gelernt haben oder lernen konnten, wie man sich qualifikationsbezogen auf dem neuesten Stand hält. Da nach längeren Phasen des Nichtlernens bei älteren MitarbeiterInnen oftmals Lernungswohnheit auftritt, wird dieser Gruppe fälschlicherweise eine altersbedingt geringere Lernmotivation zugeschrieben.

Die Diskussion um lernende Organisationen und um lebensbegleitendes Lernen baut auf der Voraussetzung auf, dass am Arbeitsplatz und im Arbeitsprozess Lernanreize vorhanden sind. „Das größte Lernhindernis ist eine Tätigkeit, in der es objektiv nichts zu lernen gibt“ (Hacker 1990). In vielen Arbeitssystemen sind diese arbeitsimmanenten Lernanreize nicht gegeben; stattdessen sind häufig zu niedrige Anforderungen35 anzutreffen, die dequalifizierend wirken und langfristig zu einer Lernentwöhnung führen.

Liefert die Arbeit keine dauerhaften Lernanreize, so geht mit dem Älterwerden auch eine Lernentwöhnung einher. So verlieren beispielsweise Facharbeiter im Produktionsbereich ihre einmal erworbene Ausgangsqualifikation, wenn sie neben ausführenden Tätigkeiten nicht auch instandhaltende, qualitatsichernde oder logistische Aufgaben bearbeiten. Ihr qualifikatorischer Startvorteil gegenüber den Angelerten verschwindet bei unterwertiger Beschäftigung mit der Zeit. Lernprozesse älterer MitarbeiterInnen unterscheiden sich dann von denen jüngerer, wenn sie – aufgrund langjährig gleichbleibender Tätigkeitsanforderungen – keine Übung im Lernen haben. Ihr Lernvermögen muss erst wieder aktiviert werden (Bullinger, Witzgall 2002). Das heißt:

- Angstprovozierende Wettbewerbssituationen sind zu vermeiden. Lernentwöhnung erzeugt Angst, Neues zu lernen. Es ist zu überprüfen, ob die Älteren oftmals nachgesagte fehlende Lernmotivation nicht zu einem guten Teil in entsprechenden Versagensängsten begründet liegt. Treten solche Ängste zu Tage, so müssen sie bearbeitet werden.


35 Die Ausgangsqualifikation wird nicht genutzt, und verfällt mangels Übung.
Die These „Was früher erfolgreich war, kann heute nicht schlecht sein“ gilt im beschleunigten technologischen und organisatorischen Wandel nur noch sehr eingeschränkt. Starres Festhalten an alten Erfahrungen kann Lernprozesse blockieren, wenn die Bereitschaft fehlt, sich auf Neues einzulassen. In einem solchen Fall sind die Fehlerquellen und Unzulänglichkeiten althergebrachter Vorgehensweisen explizit zu thematisieren. Nur die Einsicht in die Notwendigkeit einer Qualifizierung motiviert zum aktiven Lernen, wie auch das nachfolgende Beispiel illustriert.

**Lernmotivation**

Ein internationaler Konzern mit hoher Innovationsdynamik aus dem IT-Bereich hat die Erfahrung gemacht, dass es gerade Älteren (hier Ingenieure) ab Mitte 40 leichter fällt, sich neues Wissen anzuzeigen, weil sie in der Regel schon mehrere Technologiesprünge miterlebt haben. Diese MitarbeiterInnen haben begriffen, wie schnell Wissen heute veralten kann. In diesem Unternehmen fehlte Jüngeren dagegen oft die Motivation zur kontinuierlichen Weiterbildung, weil sie aus Karrieregründen ihre aktuellen Projekte erfolgreich bewältigen wollten und weil sie glaubten, dass ihre Kenntnisse aus dem Hochschulstudium kein Verfallsdatum hätten. Quelle: Fraunhofer IAO.

Die in letzter Zeit oft erhobene Forderung nach einer intensiveren Weiterbildung älterer ArbeitnehmerInnen hat zwar durchaus ihre Berechtigung, greift allerdings zu kurz. Es geht darum, die Formel vom lebensbegleitenden Lernen inhaltlich und methodisch für alle Altersgruppen zu füllen. Das größte Risiko entsteht sowohl für das Unternehmen als auch für die ArbeitnehmerInnen durch zu lange Phasen des Nichtlernens, die zu Lernungewohnheit führen.


### 5.5 Gestaltung der Erwerbsbiographie

Wirksame Konzepte einer Gestaltung der Erwerbsbiographie setzen nicht erst bei Älteren an, die bereits von Leistungseinbrüchen betroffen sind, sondern beginnen bereits mit dem Start in die Berufstätigkeit oder sogar in der Berufsausbildung. So frühzeitig wie möglich sollte einem absehbaren Verschleiß an Qualifikation, Gesundheit und Motivation entgegengewirkt werden. Dazu ist auch ein Umdenken bei den ArbeitnehmerInnen und bei den Betrieben notwendig: Nicht mehr die Stelle bzw. die Stellenbeschreibung oder der Beruf bzw. die Tätigkeit sind als Orientierungspunkte zu betrachten, sondern Tätigkeitsfelder mit fachlichen und persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten. Zu diesem Lernprozess gehört auch, dass ein Wechsel zwischen verschiedenartigen Tätigkeitsfeldern nicht ausschließlich unter dem Vorbehalt stehen sollte, dass damit eine bessere Entlohnung oder ein hierarchischer Aufstieg verbunden ist, sondern auch dann akzeptiert bzw. sogar angestrebt wird, wenn sich damit „nur“ die Chance

---

36 Bundesinstitut für berufliche Bildung

- neues Wissen erworben wird,
- beginnende Fixierungen auf gesundheitsbeeinträchtigende Belastungs- und 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 und
- insgesamt die individuelle Bereitschaft und Fähigkeit, sich in neuen Arbeits situationen zurechtzufinden und sich an neue Arbeitsanforderungen anzupassen, aktiv unterstützt wird.


**Laufbahnplanung in einem Software-Unternehmen**

Alternsgerechte Arbeits- und Personalpolitik


Tätigkeitswechsel werden in vielen Fällen erst möglich, wenn es absehbare Laufbahnen auf gleicher hierarchischer Ebene gibt, weil dann Wechsel auch bei flachen Hierarchien und ausgedehnten Vorgesetztenpositionen in die Lebensplanung einbezogen werden können. Wobei die Wechselchancen natürlich auch von der Qualifikation abhängig sind. Grundlage für die Motivation, horizontale Karrieren einzuschlagen, ist allerdings ein entsprechendes soziales Prestige solcher Laufbahnen im Unternehmen und in der Gesellschaft.


Ziel
• optimale Nutzung des Mitarbeiterpotenzials ab 40
• Transparenz über Gestaltungsmöglichkeiten und Entwicklungsbedarf
• Übernahme der Eigenverantwortung für die weitere berufliche Entwicklung

Abb. 24: Persönliche Standortbestimmung.
FV = Führungskräfte, PM = Personalmanagement.
Eigene Darstellung (nach Heusgen 2001).
**Kompasprojekt bei der Firma Siemens**


**Lebensarbeitszeitgestaltung**


**Beispiel Altenpflege**

Ein Anknüpfungspunkt der Lebensarbeitszeitgestaltung in der Altenpflege ist der hier bereits evident hohe Grad an praktizierter Arbeitszeitflexibilität, d. h. die Normalarbeitszeit nimmt hier aufgrund der vielfältigen Arbeitszeitformen wie Schichtarbeit, Teilzeitarbeit, Überstunden oder Wochenendarbeit eine untergeordnete Rolle ein. Die Idee ist, diese gebürtige, wöchentliche, monatliche, oftmals nur betrieblichen Interessen genügende Arbeitszeitflexibilisierung auf einen längeren Zeitraum, möglichst auf die gesamte Spanne des Berufslebens, zu übertragen und systematisch die Interessen der MitarbeiterInnen in die betriebliche Arbeitszeitgestaltung einzuplanen.


Im Vergleich zum Jahresarbeitszeitzkonto bietet das Langzeitkonto ein Plus an lebenslagenorientierten, berufs- und erwerbsbiographischen Gestaltungspotenzialen aufgrund des länger-

Für die Zukunft anzustreben sind Erwerbsmodelle mit verteilten Ausbildungs- und Erwerbsphasen, d. h. mit flexiblen Möglichkeiten für Berufseinstiege und -ausstiege sowie für zwischenzeitliche Auszeiten zur individuellen Regeneration der Arbeitsfähigkeit und zwar anstelle der z. Zt. vorherrschenden komprimierten Erwerbsmodelle. Speziell hinsichtlich Weiterbildungs-

Dagegen kann davon ausgegangen werden, dass die verschiedentlich diskutierte Verlängerung der Lebenszeit sowohl die Hintergründe einer bisher geschürften Lebensarbeitszeit kaum funktionieren kann. Das gilt insbesondere vor dem Hintergrund der Tatsache, dass es bei einem Großteil der ArbeitnehmerInnen, die sich bereits in einem fortgeschrittenen Stadium ihrer Erwerbsbiographie befinden, durch die jahrzehntelange Praxis der Vorzeitverrentung (die sie nicht nur bei ihren älteren Kollegen miterlebt, sondern die sie auch miteinbezogen haben) die festgestellte Erwartung besteht, darauf auch selber Anspruch zu haben. Eine wirksame Neuorganisation der Arbeitszeit im Erwerbsverlauf (vgl. zur Altersteilzeit Kap. 6.1), beispielsweise im Sinne ihrer Destandardisierung oder Dekomprimierung (Barkholdt, 1998; Dostal, 2001) erfordert es daher nicht zuletzt, derartige Erwartungshaltungen aufzugreifen und den Betroffenen plausible und akzeptable Lösungen anzubieten. Außerdem wäre eine Anhebung der Altersgrenzen, die völlig losgelöst von ihrer tatsächlichen Erreichbarkeit im Arbeitsleben erfolgt und die evidenten, arbeitsgebundenen Beschäftigungsrisiken wie das Invaliditäts- und das Qualifikationsrisiko, die eine vorzeitige Berufsaufgabe erzwingen können, nicht berücksichtigt, weitgehend ins Leere laufen (vgl. Kap. 2.2).

5.6 Gesundheit und Leistungsfähigkeit

Auf der ersten internationalen Konferenz der Weltgesundheits-Organisation (WHO) zur Gesundheitsförderung wurde 1986 die sogenannte Ottawa-Charta verabschiedet: „Gesundheitsförderung zielt auf einen Prozess, allen Menschen ein höheres Maß an Selbstbestimmung über ihre Lebensumstände und Umwelt zu ermöglichen und sie damit zur Stärkung ihrer Gesundheit zu befähigen… Die Art und Weise, wie eine Gesellschaft die Arbeit und die Arbeitsbedingungen organisiert, sollte eine Quelle der Gesundheit und nicht der Krankheit sein.“


Betrachtet man statistische Daten zum Zusammenhang von Alter und Arbeitsunfähigkeit (AU), so erkennt man zwei gegenläufige Entwicklungen: Die Anzahl der AU-Fälle ist in der Altersgruppe der bis 24-Jährigen am höchsten und bei den über 45-Jährigen vergleichsweise gering,
während die Anzahl der AU-Tage pro Fall mit dem Alter drastisch ansteigt. Ältere sind also nicht häufiger krank als Jüngere; wenn sie erkranken, sind sie jedoch – im Durchschnitt betrachtet – länger arbeitsunfähig (Morschhäuser 2002).


**Beteiligungsorientiertes Gesundheitsmanagement in einer Gießerei**

In Gießereien sind die Arbeitsbelastungen traditionell hoch – körperliche Schwerarbeit, hohe Leistungsanforderungen und Arbeitsumgebung belastungen prägen die Tätigkeiten. In dem in diesem Beispiel vorgestellten Werk mit über 1000 Beschäftigten haben wir es zudem mit einer vergleichsweise älteren Belegschaft zu tun: 43 Prozent der MitarbeiterInnen sind 45 Jahre oder älter.

Der erste Schritt im Rahmen des Gesundheitsmanagements bestand in der Bildung eines verantwortlichen Steuerkreises, der alle Aktivitäten zu planen, zu koordinieren und über Maß-
nahmen zu entscheiden hatte. Mitglieder waren die Werksleitung, Vertreter des Personalwesens, des Betriebsrats und des werksärztlichen Dienstes sowie die wissenschaftliche Begleitung.


Um in körperlich oder psychisch stark belastenden Berufen und Tätigkeitsfeldern gesund alt zu werden, bedarf es eines weiten Verständnisses von betrieblicher Gesundheitsförderung und zusätzlicher Maßnahmen. Unter Alternsgerichtspunkten gehören nicht nur die technische Gestaltung von Arbeitstätigkeiten auf den Prüfstand, sondern zugleich auch Arbeitsorgani-
Alternsgerechte Arbeits- und Personalpolitik


Altersbedingter Leistungswandel

Für die vorzeitige Begrenzung der Tätigkeitsdauer scheinen biologisch fassbare Alternsprozesse häufig irrelevant zu sein. Dass einige mit 70 innovativ, produktiv, zumindest gut bezahlt sind, andere schon mit 45 als fast zu alt für ihre Tätigkeit gelten, liegt offensichtlich weniger an biologisch determinierten altersbedingten Wandlungen der generellen menschlichen Leistungsfähigkeit, sondern eher an der Art der Tätigkeit und dem Erwerbsverlauf, der zu ihr führte (Behrens u. a. 2002).

Das Leistungspotenzial wächst mit dem Älterwerden qualitativ. Untersuchungen, Erfahrungen und Praxisevaluationen bestätigen, dass beim Älterwerden ein Umbauprozess und kein Abbau-Prozess stattfindet (Karazman, 2000):

- Abbau körperlicher Leistungskapazitäten
- Gleichbleiben in den psychischen Leistungskapazitäten (Aufmerksamkeit, Konzentration)
- Zunahme der geistig-sozialen Kompetenz

Ein Schwerpunkt der psychologischen und gerontologischen Forschung konzentriert sich auf die Entwicklung geistiger Leistungsmerkmale und die Veränderung der Persönlichkeit im Alter37. Persönlichkeitsmerkmale, wie z. B. Ausrichtung des Denkens, Fühlens und Handelns nach Außen/Innen, emotionale Stabilität, Selbstkonzept oder Kontrollüberzeugungen bleiben, wie viele Untersuchungen mit großer Übereinstimmung zeigen, auch in höherem Alter weitgehend stabil. Stark vereinfachend lassen sich aus den empirischen Untersuchungen zur psychischen Leistungsfähigkeit die folgenden Aussagen ableiten (vgl. auch Kap. 3.1):

- Bei älteren Menschen ist häufig eine Abnahme der Reaktionsfähigkeit, der Wahrnehmungsleistung und eine Verlangsamung der geistigen Verarbeitungsprozesse zu beobachten. Diese Leistungsdefizite können, sofern sie überhaupt auftreten und im Arbeitsprozess eine Rolle spielen, durch geeignete Maßnahmen der Arbeitsgestaltung aufgefangen werden.


Abb. 27: Entwicklung der Bandbreite der Leistungsfähigkeit mit zunehmendem Lebensalter. Quelle: Fraunhofer IAO (Buck 2002)
6 Arbeitsmarktpolitik und neue Tätigkeitsfelder für Ältere

6.1 Arbeitsmarktpolitische Maßnahmen

Entgegen den klassischen sogenannten Problemgruppen der Arbeitsmarktstatistik (Frauen, Jugendliche, Ausländer) werden bis heute z. B. keine regionalisierten Arbeitslosenquoten Älterer auf Arbeitsamtsbezirksebene veröffentlicht, was aber nach den Erfahrungen aus dem Transferprojekt gerade für die Sensibilisierung regionaler Arbeitsmarkakteure besonders wichtig wäre (vgl. Hilpert, Nickolay 2001). Dies liegt auch an statistischen Problemen (Stichtagsproblem, das regional unterschiedliche Verrentungsgeschehen verzerrt die Werte, vgl. Kapitel 2), wohl vor allem aber daran, dass in diesem Politikfeld „nicht noch eine Front“ aufgemacht werden soll. Für eine wirksame regionale Arbeitsmarktpolitik für Ältere wären jedoch – auch im Sinne der Selbstverwaltungsorgane – derartige Informationen, etwa kompatibel gemacht zu bisher fehlenden Daten über das regionale Verrentungsgeschehen, von zentraler Bedeutung.


<table>
<thead>
<tr>
<th>Maßnahmen</th>
<th>Geförderte insgesamt</th>
<th>Anteil der Älteren an allen Geförderten</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Berufliche Weiterbildung</td>
<td>351.960</td>
<td>7,5 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen</td>
<td>203.601</td>
<td>33,5 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Strukturanpassungsmaßnahmen</td>
<td>109.756</td>
<td>24,5 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Eingliederungszuschuss</td>
<td>90.535</td>
<td>39,2 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Trainingsmaßnahmen</td>
<td>47.492</td>
<td>12,3 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tab. 6: Beteiligung Älterer an arbeitsmarktpolitischen Instrumenten (50 Jahre und älter) Jahresdurchschnittsbestand 2000
Quelle: Bundesanstalt für Arbeit 2001d


„Verschiebung“ in die Rentenkassen – ein Instrument zur Senkung der Arbeitslosigkeit Älterer?


Für die Arbeitsverwaltung – allerdings überhaupt nicht aus gesamtgesellschaftlicher Perspektive – scheint es in ihrer Eigenlogik zunächst außerdem durchaus sinnvoll, die Zahl der Arbeitslosen durch eine schnelle Verweisung zu den Kassen der Rentenversicherer zu senken; etwa indem nach § 428 SGB III über 58-jährigen Arbeitslosen Leistungen gewährt werden, auch wenn sie dem Arbeitsmarkt nicht mehr zur Verfügung stehen und falls sie bereit sind, der Gang in die Rente zum frühestmöglichenabschlagsfreien Termin möglich wird.


---

39 Benachteiligung der besonders Schwachen.
Arbeitsmarktpolitik und neue Tätigkeitsfelder für Ältere


Das Altersteilzeitgesetz – problematische Anwendung eines an sich sinnvollen Instruments


Quelle: INIFES, eigene Darstellung nach Landesarbeitsamt Bayern 2001
Maßnahmen zur Förderung regulärer Beschäftigung sowie Beschäftigungsmaßnahmen des zweiten Arbeitsmarktes


sierung gerade der Maßnahmen für ältere Arbeitslose bzw. von Arbeitslosigkeit Bedrohter 41 zum Ausdruck.


**Private Personaldienstleister**


Zwei parallele Entwicklungen sind hierfür ursächlich:

1. Die Restrukturierungs- und Rationalisierungsmaßnahmen der Unternehmen (Dezentralisierung, Outsourcing, Konzentration auf Kernkompetenzen usw.), mit denen sich nicht nur ein erheblicher Personalabbau (mit den entsprechenden Auswirkungen auf Arbeitsmarkt und Vermittlungstätigkeit), sondern auch eine Verlagerung vieler Aufgaben des Human Resource Managements (vor allem Rekrutierung, Qualifizierung) in die Geschäftstätigkeit privater Personaldienstleister verbindet.


Ältere Arbeitskräfte und deren Problematik wie auch Altersarbeitslosigkeit und deren Bewältigung sind allerdings bislang noch kein allzu großes Thema für die privaten Personaldienstleister. Diese beschränkten sich bisher naturgemäß bei der Personalvermittlung Älterer weitgehend auf die Vermittlung von Fach- und Führungskräften. Durch die absehbar fortwirkende

---

Unterbeschäftigung verbunden mit der Veränderung der (alters-)strukturellen Zusammensetzung der Erwerbsbevölkerung sowie des sich kaum verändernden (tendenziell eher erhöhenden) Anteils Älterer an der Zahl der (Langzeit-)Arbeitslosen wird jedoch eine stärkere Befassung mit diesem Thema notwendig werden.

Die stärkere Einbeziehung älterer Erwerbspersonen (älterer Arbeitsloser) in die Beratungs- und Vermittlungstätigkeit der privaten Personal- und Dienstleister machen eine intensivere Auseinandersetzung mit den besonderen Potenzialen (Fähigkeiten, Fertigkeiten, Erfahrungen, soziale und individuelle Ressourcen) der Älteren, eine vorurteilsfreie Beurteilungsbereitschaft bei den Dienstleistern und die Bereitschaft, entsprechende Weiterbildungsmöglichkeiten bereit zu stellen, erforderlich.

Aus der Sicht und für die Arbeit der privaten Personal- und Dienstleister ergeben sich vier Ansatzpunkte für eineVerbesserung der Beschäftigungschancen Älterer. Dabei sind drei dieser Ansatzpunkte oder auch Ebenen, an denen angesetzt werden könnte, weitgehend ihrer unmittelbaren Einflussmöglichkeit entzogen:

1. Veränderung der Personalpolitik der Unternehmen (Kunden)
2. Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt
3. Deregulierung
4. Kooperation mit der Arbeitsverwaltung


Einen wesentlichen Einfluss auf die Beschleunigung dieses Umdenksprozesses in den Unternehmen und damit indirekt auch auf die Verbesserung der Vermittlungschancen für Ältere durch private Personal- und Dienstleister haben die Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt. Eine Verknappung des Angebots an bedarfsgerechter Arbeitskraft (jung, qualifiziert) entweder durch so schnell allerdings wohl nicht zu erwartende generell sinkende Arbeitslosigkeit oder durch Engpässe in bestimmten Branchen oder Berufsgruppen erhöht tendenziell die Bereitschaft, nicht nur das in den Unternehmen vorhandene Know-how Älterer zu sichern, sondern auch bei der Rekrutierung das Reservoir der auf dem Arbeitsmarkt befindlichen älteren Arbeitskräfte ins Auge zu fassen. Mit dieser Neuorientierung wächst dann auch den Personal- und Dienstleistern neuer Spielraum in ihren Vermittlungstätigkeiten zu.

Ein konkreter Ansatzpunkt zur Verbesserung der Beschäftigungschancen Älterer ist die Intensivierung der Zusammenarbeit mit der Arbeitsverwaltung. Bereits bestehende gemeinsame Akti-
Arbeitsmarktpolitik und neue Tätigkeitsfelder für Ältere

vitäten (z. B. regelmäßige Arbeitsmarktgespräche, Jobbörsen für Verleiher im Arbeitsamt, Zeitarbeitsmessen) sollten ausgebaut werden.


6.2 Steigerung der Frauenerwerbstätigkeit – mehr als eine bessere Nutzung der „stillen Reserve”


Für das Qualifikationsreservoir ist dabei wichtig, dass insbesondere die jüngeren und mittleren Frauenkohorten sich im Ausbildungsniveau den Männern zumindest angeglichen haben. Während in der Vergangenheit (bis heute) durch die im Geschlechtervergleich häufiger zumindest für längere Zeit unterbrochenen weiblichen Erwerbsverläufe, die auch früher endeten als bei Männern, ein enormes Maß an Investitionen in Qualifikationen in die Stille Reserve oder gar aus dem Erwerbsleben verdrängt und verschleiert wurde, muss und wird sich dies künftig zumindest in der Tendenz ändern.44 Frauen sind dabei nicht nur eine Notreserve

42 Vgl. zur aktuellen Diskussion: „Eckpunkte für Sofortmaßnahmen in der Arbeitsvermittlung“ www.bundesregierung.de/dokumente/Artikel/ix_70822_7278.htm
43 Dabei gehen die Werte in Ostdeutschland leicht zurück, während sich die westdeutschen Werte stärker den ostdeutschen nach oben annähern.
Arbeitsmarktpolitik und neue Tätigkeitsfelder für Ältere

zum Ausgleich eines demographisch bedingten, in absehbarer Zeit geringer werdenden inländischen männlichen Erwerbspersonenpotenzials, sondern eben auch aufgrund ihres hohen Qualifikationsniveaus ein interessantes Arbeitskräftepotenzial.

Abbildung 29 zeigt, dass bei den 15- bis 24-Jährigen und insbesondere bei den 50- bis 64-jährigen Frauen die Lücke zwischen den in Deutschland erreichten aktuellen Erwerbsquoten und den innerhalb der EU gegenwärtig realisierten höchsten nationalen Erwerbsquoten der jeweiligen Gruppe in anderen Ländern besonders groß ist.

Zwar sind solche Vergleiche im Sinne eines theorieelosen, die nationalen Spezifika nicht berücksichtigenden Benchmarkings immer problematisch. Die Tatsache jedoch, dass mit Dänemark (bei den jüngeren Frauen) und Schweden (bei den 50- bis 64-jährigen Frauen) Länder mit


Arbeitsmarktpolitik und neue Tätigkeitsfelder für Ältere

1) Anteil kleiner Kinder, die in formalen Kinderbetreuungseinrichtungen untergebracht sind.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Mitgliedstaat</th>
<th>Versorgungsquote bei Kindern im Alter von 0–3 Jahren(^1)(^2)</th>
<th>Versorgungsquote bei Kindern im Alter von 3 Jahren bis zum Einschulungsalter</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Dänemark(^2)</td>
<td>64 %</td>
<td>91 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Schweden(^2)</td>
<td>48 %</td>
<td>80 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Irland</td>
<td>38 %</td>
<td>56 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Vereinigtes Königreich(^3)</td>
<td>34 %</td>
<td>60 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Belgien</td>
<td>30 %</td>
<td>97 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Frankreich(^2)</td>
<td>29 %</td>
<td>99 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Finnland(^2)</td>
<td>22 %</td>
<td>66 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Portugal</td>
<td>12 %</td>
<td>75 %</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Deutschland</strong></td>
<td><strong>10 %</strong></td>
<td><strong>78 %</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>Italien</td>
<td>6 %</td>
<td>95 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Spanien</td>
<td>5 %</td>
<td>84 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Niederland</td>
<td>5 %</td>
<td>98 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Österreich</td>
<td>4 %</td>
<td>68 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Griechenland</td>
<td>3 %</td>
<td>46 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Luxemburg</td>
<td>–</td>
<td>–</td>
</tr>
</tbody>
</table>

1) Anteil kleiner Kinder, die in formalen Kinderbetreuungseinrichtungen untergebracht sind.

Tab. 7: Versorgungsquote mit Kinderbetreuungseinrichtungen im Europäischen Vergleich.
(Quelle: Kommission der Europäischen Gemeinschaften 2001, S. 128)


6.3 Die alternde Erwerbsbevölkerung – auch neue Beschäftigungsfelder sind erforderlich


Neben den bisher (Kap. 4 und 5) schwerpunktmäßig behandelten Konzepten zur Sicherung der betrieblichen Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit bei alternden Belegschaften durch entsprechende Maßnahmen beim vorhandenen Personal wird daher auf absehbare Zeit der Entstehung zusätzlicher Arbeitsplätze große Bedeutung zu kommen. Besonders wichtig wird demnach die Schaffung von Beschäftigungsmöglichkeiten sein, die sich auch für ältere ArbeitnehmerInnen eignen.

Wichtig ist es dabei, folgenden Zusammenhang im Auge zu behalten: Zusätzliche Arbeitsplätze nützen – unabhängig davon von wem sie zunächst besetzt werden – immer allen Arbeitsmarktteilnehmern, also auch solchen mit relativ schlechterer Arbeitsmarktposition wie sie – mindestens bislang – für viele Ältere charakteristisch ist. Selbst wenn die entstehenden Jobs beispielsweise von Jüngeren eingenommen werden, werden dadurch deren Stellen frei (bzw. offene Stellen werden von den eingestellten Jüngeren nicht besetzt), so dass sich die Position der Älteren in der „Schlange“ auf dem Arbeitsmarkt verbessert und ihre Chancen auf Wieder einstellung wachsen. Insofern ist die effektivste Politik zur Förderung der sogenannten Problemgruppen auf dem Arbeitsmarkt nach wie vor ein hoher Beschäftigungsstand (§ 1 StWG) durch die Schaffung zusätzlicher Arbeitsplätze. Wenn die Nachfrage nach Arbeitskräften hoch und das Angebot relativ knapp ist, dann lohnt es sich a) für die Beschäftigten ihre Qualifikation zu
verbessern und b) für die Unternehmen in das Humankapital ihrer Beschäftigten zu investieren, ggf. aber auch Arbeitsforderungen so zu gestalten, dass sie auch von Arbeitskräften, die nicht in jeder Hinsicht dem Kriterium „olympiareifer Belegschaften“ entsprechen, ausgefüllt werden können. Unterstrichen wird dies durch die Erfahrungen der Vollbeschäftigung in den sechziger Jahren, in der die sogenannten Problemgruppen auf dem Arbeitsmarkt kaum eine Rolle spielten, obwohl es zweifellos auch damals Diskrepanzen zwischen gesuchter und vorhandener Qualifikation (wie erwähnt neuerdings als „mismatch-Problematik“ gehandelt) gab.

**Neue Arbeitsplätze für ältere Arbeitskräfte – ein Beispiel aus dem Bereich des Handwerks**


---

45 Da die zur Debatte stehenden Tätigkeiten hohe Arbeitskostenanteile aufweisen, spielt die Belastung des Faktors Arbeit eine besondere Rolle. Vgl. zu dieser Thematik insgesamt und zu Ansatzpunkten einer Entlastung des Faktors Arbeit im Einzelnen die in der vorhergehenden Fußnote erwähnten Veröffentlichungen.

46 Im anschließenden Vorhaben im Rahmen der „Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel“ wurde dann der Akzent darauf gelegt, im Bereich der Altfahrzeugnutzung Voraussetzungen für die Umsetzung entsprechender Initiativen zu schaffen.
Arbeitsmarktpolitik und neue Tätigkeitsfelder für Ältere


Die durchaus „handwerkstypische“ Lösung des Problems begrenzter Tätigkeitsdauer durch Abwanderung stoßt zunehmend an Grenzen weil die Aufnahmefähigkeit oder -bereitschaft anderer Wirtschaftsbereiche tendenziell abnimmt. Der zu erwartende künftige Personalabbau im Kfz-Gewerbe wird sich daher ganz oder überwiegend in Arbeitslosigkeit niederschlagen und voraussichtlich vor allem ältere Arbeitskräfte betreffen. Da zugleich bedingt durch die kleiner werdenden Nachwuchsjahrgänge, die Zahl der Auszubildenden zurückgehen wird (ihr Anteil an den Beschäftigten lag im Kfz-Gewerbe meist über 20 %) ist mit einem ausgeprägten Älterwerden der Belegschaften zu rechnen.

Selbstverständlich geht es auch im Kfz-Gewerbe zu allererst darum, durch Maßnahmen für die vorhandenen Belegschaften (wie sie in den Kapiteln 4 und 5 beschrieben wurden) die Qualifikationen und das Erfahrungswissen der Älteren zu nutzen und weiterzuentwickeln, um sie im Betrieb halten zu können. Anerkennung der skizzierten Bedingungen wird das aber nicht ausreichen.

Daher stellte sich das Vorhaben die Aufgabe, exemplarisch den Prozess einer vorbeugenden Erschließung eines neuen Tätigkeitsfelds (Kfz-Demontage und zeitwertgerechte Reparatur) und damit die Schaffung von Umsetzungs- und Beschäftigungschancen für arbeitslose oder von Arbeitslosigkeit bedrohte ältere ArbeitnehmerInnen dieser Branche voranzutreiben. Dabei sollte möglichst umfassend auf die vorhandenen beruflichen Qualifikationen und das Erfahrungswissen zurückgegriffen werden.


Eine konkrete Arbeitsplatzinitiative


In der Folge konnte unter Beteiligung der maßgeblichen Akteure eine Projektgruppe installiert werden, die sich die Schaffung einer regionalen Einrichtung zur Demontage und Wiederaufbereitung von Altfahrzeugen zum Ziel gesetzt hat. Bis zu einem endgültigen Erfolg sind aber noch zahlreiche Schritte zu durchlaufen. Zu klären sind u. a. die regionalen Absatzmarktpotentiale sowie die Möglichkeiten zur Nutzung vorhandener und zur Schaffung zusätzlicher Infrastruktur. Weiter sind die erforderlichen Qualifizierungsmaßnahmen zu entwickeln und anzubieten. Die betroffenen Arbeitskräfte müssen im Einzelnen informiert und für das Vorhaben gewonnen werden. Nicht zuletzt geht es um die Akquisition der für eine entsprechende Einrichtung erforderlichen Finanzierung.

Das erklärte und auch realistische Ziel ist es, Arbeitsplätze für Ältere zu schaffen, die sich langfristig wirtschaftlich selbst tragen. Für die Anlaufphase werden die notwendigen Koordinierungsarbeiten im Rahmen von ABM-Maßnahmen erbracht. Auf alle Fälle für die Anschubphase, vermutlich aber auch noch bis zu einer vorläufigen Konsolidierung, kommt hier arbeitsmarkt- und regionalpolitischen Förderinstrumenten eine erhebliche Bedeutung zu.


Die Erschließung von zusätzlichen Beschäftigungsmöglichkeiten für Ältere (d. h. die Schaffung einer zusätzlichen Nachfrage nach Arbeitskräften) ist möglich, aber aufwändig und an eine Fülle von Voraussetzungen gebunden. Angesichts der fortschreitenden Alterung einerseits und
Arbeitsmarktpolitik und neue Tätigkeitsfelder für Ältere


Zusätzliche Arbeitsplätze für Ältere – Ansatzpunkte zwischen „Markt und Staat“


Vorgeschlagen wird dort „…auch neue Formen einer öffentlich flankierten Beschäftigung älterer ArbeitnehmerInnen zu eruieren…“ Als Voraussetzung gilt dabei der politische Wille, den Übergang in die Rente zu verzögern und zu klären „…wie eine hinreichende Akzeptanz bei den nicht mehr „marktfähigen“ Älteren erreicht werden kann.“

Fortgesetzt wird die Argumentation des Projektbeirats folgendermaßen:


Im Unterschied zur vorzeitigen Ausgliederung aus der Erwerbsarbeit geht es auch im Rahmen solcher neuen Beschäftigungsfelder darum, an dem Ziel einer möglichst langen Integration im Erwerbsleben festzuhalten und Qualifikation und Erfahrungswissen zu nutzen. Entscheidend ist daher, dass Beschäftigungsfelder erschlossen werden, die zum einen an marktwirtschaft-
Arbeitsmarktpolitik und neue Tätigkeitsfelder für Ältere


In diesem Band lag der Hauptakzent darauf zu zeigen, dass in den Betrieben (gestützt durch eine im umfassenden Sinn verstandene betriebsbezogene Arbeitsmarktpolitik und Qualifizierungs- politik) die wichtigsten Potenziale zu einer – vor allem auch präventiv ansetzenden – erfolg- reichen Gestaltung der demographisch bedingten Veränderungen durch die Akteure vor Ort (also Unternehmensleitungen und Beschäftigte sowie ihre Vertretungen) liegen. Zugleich kommt es aber angesichts der Dimensionen der demographischen Herausforderung auch darauf an,

- zum einen stets den oft übersehenen Aspekt im Auge zu behalten, dass aus einzelbetrieb- licher Sicht funktionale und attraktive Lösungen auf anderen Ebenen (z.B. dem regionalen oder dem übergreifenden Arbeitsmarkt) problematische Folgen zeitigen können
- und zum anderen sich darüber klar zu sein, dass aufgrund der schon stattgefundenen mas- siven Ausgliederung Älterer und der in der Folge eingetretenen Ge- bzw. Entwöhnungs-, Dequalifizierungs- und oft auch Stigmatisierungsprozesse eine vollständige Integration in den ersten Arbeitsmarkt selbst für den Fall kaum gelingen kann, dass rechnerischer Arbeitsplätze am ersten Arbeitsmarkt in ausreichender Zahl zur Verfügung stünden.


**Betriebliche Handlungsansätze**

Zu den wichtigsten betrieblichen Gestaltungsoptionen für die Bewältigung des alterstrukturellen Wandels der Belegschaften zählen:

- Eine altersgerechte Arbeitsgestaltung und betriebliche Gesundheitsprävention, um eine Berufserwerbsdauer bis zum Erreichen der Altersgrenze zu ermöglichen.
- Die ständige Aktualisierung der Wissensbasis durch die Realisierung lebenslangen Lernens im Unternehmen: Wenn neues Wissen zunehmend weniger über die Rekrutierung jüngerer Nachwuchskräfte integriert werden kann, gewinnen die Pflege und die Weiterentwicklung der betrieblichen Qualifikationsbasis an Bedeutung. Mehr und auch ältere Beschäftigte müssen künftig in einen kontinuierlichen Prozess betrieblicher Weiterbildung einbezogen werden. Die Tatsache, dass ältere Teilnehmer in Maßnahmen der beruflichen Fortbildung nach wie vor unterrepräsentiert sind, liegt nicht nur an betrieblichen Rentabilitätskalkülen hinsichtlich einer Amortisierung von Weiterbildungsinvestitionen; auch bei den älteren Beschäftigten selbst ist die Bereitschaft zur Weiterbildung zu gering.
- Vermeidung einseitiger Spezialisierungen und statt dessen systematische Förderung von Kompetenzentwicklung und Flexibilität durch Tätigkeits- und Anforderungswechsel im Rahmen betrieblicher Laufbahngestaltung.
- Förderung des Transfers von Erfahrungswissen zwischen den betrieblichen Altersgruppen und systematische Nutzung der komplementären, altersspezifischen Fähigkeiten Jüngerer und Älterer durch altersgemischte Arbeitsgruppen.


Schlussfolgerungen
und offene Fragen

Betriebsübergreifende Auswirkungen

Der Sachverhalt, dass Maßnahmen, die aus der einzelbetrieblichen Perspektive gewinnversprechend und effektiv erscheinen, sich auf der gesamtgesellschaftlichen Ebene nachteilig auswirken können, ist als solcher unstreitig. Unumstritten ist mittlerweile, dass die langjährige Praxis der Vorzeitverrentung von Arbeitnehmern, die zu großen Teilen von den Sozialkassen finanziert wurde, entscheidend zu deren Finanzmisere beigetragen hat. Dass dies auf keinen Fall so weiter fortgesetzt werden kann, ist mittlerweile eine Binsenweisheit.


An diesem Beispiel wird auch deutlich, worauf es ankommt, wenn es gelingen soll den demographischen Wandel nicht nur zu „bewältigen“, sondern die darin liegenden Chancen offensiv zu nutzen: Notwendig ist ein intensiver Dialog aller beteiligten Gruppen (d.h. der Unternehmen, der Arbeitnehmer, der politischen Institutionen, der Sozialversicherungsträger, aber auch der Nichtregierungsorganisationen). Dieser Dialog muss dazu genutzt werden zu verdeutlichen, dass Verhaltensweisen, die zwar kurzfristig auf der Ebene von Partialinteressen attraktiv, aber per saldo mit weit höheren Nachteilen verbunden sind, auf Dauer eben auch diesen Einzelbelangen nicht gerecht werden. Statt dessen wäre es die Aufgabe derartiger Diskurse, die gegebene Situation zu analysieren und mögliche Maßnahmen genau gemäß dieser Kriterien zu bewerten und dann entsprechend umzusetzen.

Mittelfristige Perspektiven

Auf kurze und mittlere Sicht ist der sich beschleunigende Alternungsprozess des Erwerbspersonenpotenzials das bei weitem wichtigere Problem als die erst später einsetzende Schrumpfung desselben. Für die nächsten ca. 15 Jahre kann unter realistischen Annahmen die Arbeitsnachfrage aus den vorhandenen Reserven mehr als gedeckt werden. Zu diesen Annahmen gehört neben einer Zuwanderung in der Größenordnung des Mittels der vergangenen zehn Jahre vor allem die Steigerung der Frauenerwerbstätigkeit und das Ende der bisher praktizierten vorzeitigen Externalisierung für die künftig in die Altersgruppen der über 50-Jährigen hineinwachsenden extrem stark besetzten Jahrgänge der „Baby-Boomer“.

Für die Erhöhung der Frauenerwerbsquote, deren Förderung keineswegs gegen den Willen der Frauen ist, müssen die Voraussetzungen schnell geschaffen werden. Die häufig unter dem
Schlussfolgerungen
und offene Fragen

Schlagwort der „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ diskutierten Maßnahmenbündel, von Kindereinrichtungen bis hin zur Arbeitszeitgestaltung, sind auch deshalb so wichtig, da nur so eine negative Rückwirkung auf die langfristige demographische Entwicklung vermieden werden kann.


Arbeitsmarktpolitische Erfordernisse


47 Zu betonen ist, dass dieses Problem auch die Männer betrifft oder zumindest betreffen sollte.
Schlussfolgerungen und offene Fragen

nehmer bleiben jedenfalls nicht nur auf einige Zeit eine wichtige Zielgruppe der Arbeitsförderung. Da diese Ziel- oder Problemgruppe in ihrer Bedeutung sogar noch zunehmen wird, ist bei der Fortentwicklung arbeitsmarktpolitischer Maßnahmen eine verstärkte Beachtung notwendig.

Zuwanderung

Betrachtet man die mittlerweile intensivere Debatte um Fragen, die mit dem demographischen Wandel verbunden sind, so steht momentan die Zuwanderung von ausländischen Arbeitskräften in die Bundesrepublik im Zentrum. Zweifellos steht, neben der wichtigen Perspektive der Schaffung verlässlicher Rahmenbedingungen für Einwanderer (aber auch für die einheimische Bevölkerung), als entscheidendes Motiv der „Befürworter“ relational offener Zuzugsbestimmungen die Beseitigung von vielfach reklamierten Arbeitskräfteengpässen im Vordergrund. Dazu ist Folgendes zu sagen:


- Die Ursachen für den „Fachkräftebedarf“ sind aber bislang eindeutig nicht demographisch bedingt, sondern hängen mit Ungleichgewichten zwischen Arbeitskräfteangebot und Nachfrage auf regionalen Arbeitsmärkten zusammen. Sie sind zum Teil auch durch zu gering bzw. in vielen Fällen völlig fehlende eigene Ausbildungs- und insbesondere Fortbildungsanstrengungen der Unternehmen selbst bedingt.

- Viele Ungleichgewichte erklären sich aus nicht ausreichend attraktiven Arbeitsbedingungen bzw. überzogenen Qualifikationserwartungen an Stellenbewerber: Ebenso wie es Unternehmen bzw. Personalverantwortliche gibt, die mit der Qualifikation der vorhandenen Belegschaft bzw. der verfügbaren Arbeitsplatzsuchenden hundertprozentig zufrieden sind, gibt es Belegschaften, die keinerlei Verbesserungsmöglichkeiten bei ihren Arbeitsbedingungen, ihrer Entlohnung sowie ihren Aufstiegs- und Qualifizierungschancen sehen.

Unter diesen Bedingungen kann ein gezielter und gesteuerter „Import“ von Arbeitskräften eines bestimmten Qualifikationstyps durchaus sinnvoll sein. Zuwanderung darf aber – solange es einen hohen Arbeitskräfteangebotsüberhang gibt (und das wird nach allen ernstzunehmenden Prognosen der Arbeitsmarktblanz noch sehr lange der Fall sein) – nicht dazu führen, dass die notwendigen Anreize, die erforderlichen Qualifikationen aus dem verfügbaren inländischen Arbeitskräftepotenzial herauszubilden (insbesondere auch durch die gezielte Förderung Älteren), verloren gehen. Schon eine gezielte Öffnung des Arbeitsmarkts ist also nur unter bestimmten Voraussetzungen sinnvoll, bei einer ungesteuerten Zuwanderung wären die Nativwirkungen um so ausgeprägter.

Nachdem von wichtigen Akteuren nicht zuletzt auf eine schnelle und verstärkte Zuwanderung aus den osteuropäischen EU-Beitrittsländern gesetzt wird, muss zusätzlich darauf hingewiesen werden, dass sich eine starke Zuwanderung aus diesen Ländern nicht nur bei uns unmittelbar

**Ergebnistransfer**

Wie kann sichergestellt werden, dass nicht nur nützliche Erkenntnisse über bewährte betriebliche Konzepte zum erfolgreichen Einsatz alternder Belegschaften, zur Sicherung der Innovationsfähigkeit oder über eine „alternsgerechte Personalpolitik“ erarbeitet und dokumentiert werden, sondern – soweit möglich – auch einer möglichst breiten Nutzung zugeführt werden können?

In der Mehrzahl der Projekte des Transfer-Verbundes, aber auch in vielen anderen Förderschwerpunkten wird ein besonderer Wert auf die Identifikation, Analyse und Beschreibung exzellenter Fälle (best- bzw. good-practice-Konzept) gelegt. Dieser Ansatz hat zweifellos seine Vorteile, gerade im Hinblick darauf, dass die wichtige Zielgruppe der betrieblichen Praktiker für Beispielfälle leichter zu interessieren ist, als für umfassende detaillierte Untersuchungsberichte. Die Angebote, den Erfahrungsaustausch unter solchen „Good-Practice-Unternehmen“ zu fördern, ist für die Betroffenen zweifellos attraktiv und kann dazu beitragen, dass durch wechselseitiges Lernen und entsprechende Kooperation aus „good“ schließlich „better“-practice wird.

Wenn es darum geht, eine möglichst große Breitenwirkung zu erzielen, dürfen aber einige Begrenzungen, die mit diesem Ansatz verbunden sind, nicht übersehen werden. Zum einen ist der Anteil unter den Betrieben (aber auch anderen Institutionen) insgesamt eher begrenzt, bei dem die Verfügbarkeit musterhafter Lösungsbeispiele allein ausreicht, um einen entsprechenden Veränderungsprozess nicht nur anzustoßen, sondern auch zu einem erfolgreichen Abschluss führen. Das gilt insbesondere für die große Zahl der kleinen und mittleren Unternehmen, die – wie auch in diesem Band gezeigt – für eine erfolgreiche Bewältigung des demographischen Wandels besonders wichtig, zugleich aber meist relativ schlecht darauf vorbereitet und dafür ausgestattet sind.

Will man – was unbedingt angezeigt ist – solche Unternehmen in größerem Umfang erreichen, dann darf man beim Verfügungsmachen von Beispielfällen nicht stehen bleiben. Dann kommt es vielmehr darauf an, einen nächsten Schritt anzuschließen, bei dem solche Beispiele in verschiedener Perspektive analysiert, verglichen und insbesondere auf die je spezifischen Voraussetzungen ihres Zustandekommens hin befragt werden. Damit wäre es dann möglich, den Betrieben, die „sich ein Beispiel nehmen wollen“, entsprechende Fragen zu beantworten: etwa ob sie einigermaßen vergleichbare Bedingungen (z. B. bezüglich der Produktionsmittel, der

---

48 Der Schaden würde aber nicht nur dort auftreten, sondern mit dem Beitritt in die EU wiederum auf die übrigen EU-Staaten zurückgeschlagen, weil im Sinne der zentralen und mittelfristig gänzlich unausweichlichen Angleichung der Lebensverhältnisse in den Mitgliedsländern, dorthin wiederum höhere Fördermittel fließen müssten.
Qualifikation der Belegschaft oder der Ergiebigkeit des regionalen Arbeitsmarktes) bereits haben oder jedenfalls über die Mittel verfügen bzw. sie mobilisieren können, um diese Bedingungen herzustellen. Damit wäre auch eine Voraussetzung geschaffen, um solche beispielhaften Ansätze danach zu klassifizieren, ob und wie weit sie sich für eine starke Verbreitung eignen.

Verdeutlichen lässt sich das, bezogen auf unseren Gegenstandsbereich, wiederum am Beispiel der „jugendzentrierten Personalpolitik“. Es wird – wie gezeigt – immer Unternehmen geben, die über die Aktionsparameter verfügen, eine derartige Konzeption durchzusetzen. Je kleiner aber die nachrückenden Jahrgänge werden, um so härter trifft diese Verhaltensweise die übrigen Unternehmen, die diese „Rosinen-Picker“-Option nicht haben, und desto problematischer wird eine Nachahmung dieses Rekrutierungsmusters durch weniger attraktive Unternehmen.

Resümee


49 Weit vorne „in der Schange der Arbeitskraftnachfrager“.
Literatur


Literatur


Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.): Berichtssystem Weiterbildung VIII – Erste Ergebnisse der Repräsentativbefragung zur Weiterbildungssituation in Deutschland. Bonn, 2001


 Literatur


Rehbein, I.: Gesundheitsgefahren am Arbeitsplatz. 2001 (www.wido.de/Praevention/VAG/Mitbefr/index.html).


118


Kurzdarstellung der Teilprojekte


Aktuelle Ergebnisse und eine Vielzahl von Dokumenten finden sich auf der Projekt-Homepage unter www.demotrans.de.

Themenschwerpunkt
Ausgewogene Altersstrukturen und betriebliche Innovationsfähigkeit
Alt und Jung im Betrieb. Intergenerationelle Personalpolitik als Wettbewerbsfaktor

Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung mbH Volkholz und Partner
Friedensplatz 6, 44135 Dortmund

Annegret Köchling
e-mail: koechling@gfah-do.de
Tel. 0231-556976-14 Fax 0231-556976-30
www.gfah.de

Ziele
Orientierung betrieblicher Personalstrategie an langfristigen Zielen: Altersgemischte Personalstruktur, (alters)ausgewogene Personalpolitik

Ergebnisse
Drei Beratungsbausteine als Broschüren:
• Altersschere: Problemensensibilisierung und Schärfung der Problemwahrnehmung hinsichtlich der demographischen Fälle
• Frühwarnindikatoren: Darstellungen von auf unterschiedliche Betriebstypen zugeschnittene Lösungswege und Personalkonzepte
• Lebensarbeitsmodelle: Umorientierung der Personalarbeit hinsichtlich einer langfristigen Erhaltung der Arbeits- und Innovationsfähigkeit aller Altersgruppen
• Die Dokumente sind auch auf www.demotrans.de verfügbar.
Dynamische Arbeitsgestaltung für jüngere und ältere Innovierer

TU Hamburg-Harburg, Arbeitsbereich Arbeitswissenschaft
Elßendorfer Straße 40, 21073 Hamburg

Prof. Dr. Klaus-Dieter Fröhner
E-mail: Arbeitswissenschaft@tu-harburg.de
Tel. 040-42878-3212 Fax 040-42878-2605
www.tu-harburg.de

Ziele
Beratungskonzept zur dynamischen Arbeitsgestaltung für Innovierer angesichts fehlender Ingenieure, um zum Erhalt von Innovationspotenzialen älterer Ingenieure beizutragen.

Ergebnisse
- CD-ROM Dynamische Arbeitsgestaltung: Tätigkeitsbezogene Unterstützungen für das Zusammenwirken jüngerer und älterer Innovierer in der Produktentwicklung; Fallstudien und Gestaltungsvorschläge
- Gedruckter Leitfaden: Sensibilisierungshilfe für Personalleiter, Management und überbetriebliche Multiplikatoren

Wachsende Innovativität mit allen und für alle Altersgruppen –
Beratung von KMU zur Gestaltung eines innovationsförderlichen Arbeitsumfeldes

Unique Gesellschaft für Arbeitsgestaltung, Personal- und Organisationsentwicklung mbH
Großbeerengasse 89, 10963 Berlin

Dr. Gerda Jasper
Dr. Annegret Rohwedder
E-mail: jasper@unique-berlin.de
E-mail: rohwedder@unique-berlin.de
Tel. 030-252976-42 Fax 030-252976-41
www.unique-berlin.de

Ziele
Beratung von KMU mit alterszentrierter Belegschaftsstruktur:
Analyse von Innovationspotenzial und hemmenden Faktoren, um die Gestaltung innovationsförderlicher Arbeitsumfelder zu unterstützen.

Ergebnisse
- Mappe Beratungskonzept
- Leitfaden Sensibilisierungshilfe
- Alle Dokumente sind auch auf www.demotrans.de verfügbar.
Wachsende Innovativität mit allen und für alle Altersgruppen – Beratung von KMU zur Gestaltung eines innovationsförderlichen Arbeitsumfeldes

VDI/VDE Technologiezentrum Informationstechnik GmbH
Rheinstraße 10 B, 14513 Teltow

Dr. Jan Wessels
e-mail: wessels@vdivde-it.de
Tel. 03328-435-229 Fax 03328-435-216
www.vdivde-it.de

Ziele
Entwicklung eines Beratungsinstruments zur altersgemischten Teambildung im Innovationsprozess auf der Grundlage einer Integration von Innovations- und Personalmanagement

Ergebnisse
• Checkliste Teambildung im Innovationsprozess – Leitfaden zur Selbst evaluation von innovativen Unternehmen
• Foliensatz Handlungsempfehlungen Teambildung im Innovationsprozess
• Alle Dokumente sind auch auf www.demotrans.de verfügbar.
Themenschwerpunkt
Alternsgerechte Arbeits- und Personalpolitik

Beratung von software-entwickelnden Unternehmen zu Folgen altersstrukturellen Wandels

BTU Cottbus, Lehrstuhl Technikphilosophie
Postfach 101344, 03013 Cottbus

Prof. Dr. Klaus Kornwachs
e-mail: korn@tu-cottbus.de
Tel. 0355-69-2135 Fax 0355-69-3323
www.physik.tu-cottbus.de/ztg/Techphil/index.html

Ziele
Sensibilisierung der Personalverantwortlichen, der Softwareentwickler und der überbetrieblichen Akteure. Lösungen für die Laufbahnentwicklung, die Weiterbildung und die Rolle älterer Software-Entwickler.

Ergebnisse
• Broschüre mit Konzepten, Handlungsanleitungen, Check-Listen und Selbsttest für Software-Unternehmen und Softwareentwickler zur betrieblichen Integration älterer Entwickler.
• Texte zu: altersgemischter Teambildung, Mitarbeiterentwicklung, Weiterbildungsmanagement, Tätigkeitswechseln und Laufbahnplanung
• Alle Dokumente sind auch auf www.demotrans.de verfügbar

Arbeits- und Laufbahnigestaltung zur Bewältigung begrenzter Tätigkeitsdauer im Generationenaustausch

ISIS
Institut für Supervision, Institutionsberatung und Sozialforschung
Lichtensteinstr. 4, 60322 Frankfurt a. M.

Prof. Dr. Johann Behrens
e-mail: johann.behrens@medizin.uni-halle.de
Tel. 069-5970593 Fax 069-558535
www.isis-institut.de

Ziele
Konzeptentwicklung für eine längere produktive Verweildauer in Dienstleistungs- und Industriebranchen

Ergebnisse
• Beratungs- und Sensibilisierungs-Konzepte und Materialien
• Konzepte für branchenübergreifende intermediäre Akteure
Laufbahngestaltung in Kleinbetrieben

Hochschule Niederrhein, FB 09 Wirtschaftsingenieurwesen, Arbeiten gruppe KMU
Webschulstr. 33, 41065 Mönchengladbach

Prof. Dr. Lutz Packebusch
Birgit Weber
e-mail: lutz.packebusch@hs-niederrhein.de
e-mail: birgit.weber@hs-niederrhein.de
Tel. 02161-186-914
Tel. 02161-186-917 Fax 02161-186-928

www.hs-niederrhein.de

Ziele
Entwicklung eines modularen Personalmanagement-Konzepts für den Handwerksbereich, das auf erfolgreiche Rekrutierung, Bindung und Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter bis zum Renteneintrittsalter zielt.

Ergebnisse
- Praktischer Ratgeber mit Handlungshilfen für Betriebe
- Seminarbausteine für die Führungskräfteausbildung und -weiterbildung
- Foliensätze
- Die Dokumente werden auch auf www.demotrans.de verfügbar gemacht.

Alternsgerechte, flexible Arbeit im Handwerk

Zukunftswerkstatt e.V. der Handwerkskammer Hamburg
Goetheallee 9, 22765 Hamburg

Stephanie Wöste
e-mail: swoeste@hwk-hamburg.de
Tel. 040-35905-764 Fax 040-35905-434

www.hwk-hamburg.de/HWK/alfih/index.htm

Ziele
Entwicklung individueller Strategien in Handwerksbetrieben für Arbeitnehmer ab 40 mit Fortbildungs- und Beratungskonzepten im Bereich der kooperativen Leistungserbringung und des Facility-Managements.

Ergebnisse
- Fortbildung für Gesellen und Führungskräfte zu Problemen und Chancen des demographischen Wandels
- Fortbildungen in Kooperationsmanagement
- Dokumente sind auch auf www.demotrans.de verfügbar.
Lebensarbeitszeitgestaltung in der Altenpflege

Forschungsgesellschaft für Gerontologie e.V.
Evinger Platz 13, 44339 Dortmund

Dr. Frerich Frerichs
Katrin Krämer

e-mail: frerichs@pop.uni-dortmund.de
e-mail: kraemer.katrin@gmx.de
Tel. 0231-728488-17
Tel. 0231-728488-21 Fax 0231-728488-55

www.uni-dortmund.de/FFG

Ziele
Entwicklung von Lebens-Arbeitszeitmodellen in der Altenpflege, die einen längeren Verbleib im Beruf erlauben und eine verbesserte Integration von Arbeit, Qualifikation und Freizeit ermöglichen.

Ergebnisse
- Handlungsleitfaden Lebensarbeitszeitgestaltung
- Checkliste zur Selbstbeurteilung
- Fragebogen für eine Mitarbeiterbefragung
- Die Dokumente sind auch auf www.demotrans.de verfügbar.

Beratungsstrategien für eine alternsgerechte Arbeits- und Personalpolitik

Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e.V.
Trillerweg 68, 66117 Saarbrücken

Dr. Martina Morschhäuser

e-mail: morschhaeuser@iso-institut.de
Tel. 0681-95424 24 Fax 0681-95424 27

www.iso-institut.de

Ziele
Entwicklung von Maßnahmen alternsgerechter Arbeits- und Personalpolitik hinsichtlich Gesundheitsmanagement, Qualifizierungskonzepten und Unternehmensleitlinien.

Ergebnisse
- Foliensatz für betriebliche Veranstaltungen
- Broschüre: Handlungshilfe beteiligungsorientiertes Gesundheitsmanagement
- Broschüre: Handlungshilfe Strategien zur alternsgerechten Gestaltung von Gruppenarbeit
- Alle Ergebnisse sind auch auf www.demotrans.de verfügbar.
ThemenSchwerpunkt
Beschäftigung und neue Tätigkeitsfelder für Ältere

Sensibilisierung und Aktivierung für die Probleme älterer Erwerbspersonen in der Region

Internationales Institut für empirische Sozialökonomie
Haldenweg 23, 86391 Stadtbergen

Prof. Dr. Ernst Kistler
e-mail: inifes@t-online.de
Tel. 0821-431052-54 Fax 0821-432531

www.inifes.de

Institut für sozialökonomische Strukturanalysen
Torstraße 178, 10115 Berlin

Prof. Dr. Jürgen Wahse
e-mail: soestra@soestra.de
Tel. 030-2807167 Fax 030-2807166

www.soestra.de

Ziele
Information, Sensibilisierung und Aktivierung regionaler Öffentlichkeiten und Akteure über die Probleme älterer Erwerbspersonen durch Veranstaltungen, Veröffentlichungen und Initiativen für von Arbeitslosigkeit Bedrohte, für Arbeitslose und die „Stillen Reserven“.

Ergebnisse
• Foliensatz zur Arbeitsmarktsituation und zur Thematik älterer Arbeitsloser
• Fragebogen für Betriebsbefragungen
• Dokumentation und Materialien für Veranstaltungen
• Zahlreiche Dokumente sind auf www.demotrans.de verfügbar.
Kurzdarstellung
der Teilprojekte

Altautoprobleme lösen und Arbeitsplätze für ältere Arbeitnehmer im Kfz-Bereich schaffen

Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V.
Jakob-Karl-Str. 9, 80796 München

Dr. Hans Gerhard Mendius
Dr. Stefanie Weimer

E-mail: hans.mendius@isf-muenchen.de
E-mail: stweimer@t-online.de
Tel. 089-272921-44
Tel. 06131-45100 Fax 089-272921-60

www.isf-muenchen.de

Ziele
Exemplarischer Lösungsansatz zur Schaffung von Arbeitsplätzen, bei denen auf die beruflichen Qualifikationen und das Erfahrungswissen Älterer von Arbeitslosigkeit Bedrohter zurückergriffen werden kann.

Ergebnisse
• Handlungshilfe für Mobilisierungsprozesse
• Foliensatz: Demographischer Wandel – Was kommt auf das Handwerk zu?
• Dokumentation Fachgespräch
• Die Dokumente sind auch auf www.demotrans.de verfügbar.

Sensibilisierung nichtöffentlicher Arbeitsmarktmediatoren für die Probleme älterer Erwerbspersonen – Potenziale und Barrieren

Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V.
Jakob-Karl-Str. 9, 80796 München

Dr. Volker Döhl

E-mail: volker.doehl@isf-muenchen.de
Tel. 089-272921-0 Fax 089-272921-60

www.isf-muenchen.de

Ziele
Ermittlung der Voraussetzungen und Bedingungen, unter denen nichtöffentliche Arbeitsmarktmediatoren bereit und fähig sind, ihre Leistungen verstärkt auch auf ältere Arbeitskräfte auszuweiten

Ergebnisse
• Broschüre Sensibilisierung privater Personaldienstleister
• Dokumente sind auch auf www.demotrans.de verfügbar.
Themenschwerpunkt
Aktivierung intermediärer Institutionen

Sensibilisierung und Aktivierung überbetrieblicher Akteure zu den Problemen des Alters in der Erwerbsarbeit

Prognos AG
Missionsstrasse 62, CH-4012 Basel

Henrike Mohr
e-mail: henrike.mohr@prognos.com
Tel. (+41)61-32733-70 Fax (+41)61-32733-00
www.prognos.com

Ziele
Aktivierung überbetrieblicher Akteure zur Unterstützung einer altersgerechten Erwerbstätigkeit und Umsetzung konkreter Maßnahmen mit ausgewählten Intermediären

Ergebnisse

• Leitfaden: Hilfestellungen für überbetriebliche Akteure
• Arbeitspapiere für Bildungswerke, Gewerkschaften, Kammern und Berufsgenossenschaften
• Alle Dokumente sind auch auf www.demotrans.de verfügbar.
Koordination

Zentrale Anlaufstelle für den Projektverbund

Fraunhofer Institut Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO)
Nobelstraße 12, 70596 Stuttgart

Hartmut Buck
Alexander Schletz

e-mail: hartmut.buck@iao.fhg.de
e-mail: alexander.schletz@iao.fhg.de
Tel. 0711-970-2053
Tel. 0711-970-2184 Fax 0711-970-2299

www.pm.iao.fhg.de

Ziele
Sensibilisierung für die Herausforderungen und Chancen des demographischen Wandels in der Erwerbsarbeit. Verbreitung von Lösungskonzepten und Ergebnissen sowie Stimulierung der öffentlichen Diskussion.

Ergebnisse
- Bereitstellung eines breiten und aktuellen Informationspools auf der Homepage des Projekt-Verbunds www.demotrans.de
- Herausgabe und Redaktion der Broschürenreihe „Demographie und Erwerbsarbeit“.
- Vernetzung unterschiedlicher Aktivitäten und Akteure im Themenbereich sowie Ergebnistransfer durch Tagungen und Veranstaltungen.
Weitere Auskünfte zu den Inhalten des Gesamtvorhabens erteilen:

**DLR – Projektträger des BMBF**
Südstraße 125, 53175 Bonn
Dr. Günter Neubauer, Tel. (02 28) 38 21-1 45, e-mail: guenter.neubauer@dlr.de

**Fraunhofer IAO – Institut Arbeitswirtschaft und Organisation**
Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart
Hartmut Buck, Tel. (07 11) 9 70-20 53, e-mail: hartmut.buck@iao.fhg.de
Alexander Schletz, Tel. (07 11) 9 70-21 84, e-mail: alexander.schletz@iao.fhg.de

www.demotrans.de

Das Projekt wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmen des Programmes „Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit“ gefördert.
Förderkennzeichen: 01HH9901/0
Demographischer Wandel in der Arbeitswelt

Chancen für eine innovative Arbeitsgestaltung

Hartmut Buck, Ernst Kistler, Hans Gerhard Mendius