

Götz Richter (Hrsg.)

Arbeit und Altern

Eine Bilanz nach 20 Jahren Forschung und Praxis



Nomos

b a u a :
Bundesanstalt für Arbeitsschutz
und Arbeitsmedizin

edition
sigma



Götz Richter (Hrsg.)

Arbeit und Altern

Eine Bilanz nach 20 Jahren Forschung und Praxis

b a u a :

Bundesanstalt für Arbeitsschutz
und Arbeitsmedizin



Nomos

edition
sigma





Onlineversion
Nomos eLibrary

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

1. Auflage 2021

© Götz Richter (Hrsg.)

edition sigma in der Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG

Publiziert von
Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG
Waldseestraße 3-5 | 76530 Baden-Baden
www.nomos.de

Gesamtherstellung:
Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG
Waldseestraße 3-5 | 76530 Baden-Baden

ISBN (Print): 978-3-8487-6838-7

ISBN (ePDF): 978-3-7489-0937-8

DOI: <https://doi.org/10.5771/9783748909378>



Dieses Werk ist lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung
– Nicht kommerziell – Keine Bearbeitungen 4.0 International Lizenz.

Vorwort des Herausgebers

„Wie können beispielsweise Schlosser, Gießer oder Arbeitnehmer in einem anderen Beruf des produzierenden Gewerbes, der mit großen körperlichen Belastungen verbunden ist, bis zum Rentenalter gesund und motiviert weiterarbeiten?“ – diese Frage hat der ehemalige Bundeskanzler Helmut Schmidt aufgeworfen – und damit auch das Oberthema der vorliegenden Veröffentlichung umrissen. Das Zitat macht die Dringlichkeit der Frage deutlich – aber auch, dass der Blick um weitere Beschäftigtengruppen, Belastungsprofile und -biografien erweitert werden muss. Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin stellt sich mit dieser Publikation dieser Aufgabe und arbeitet den Fortschritt in Forschung und Arbeitsgestaltung der vergangenen 20 Jahre auf, zeigt aber auch Erkenntnis- und Umsetzungslücken auf.

Grundlage der vorliegenden Veröffentlichung sind die Beiträge und Diskussionen auf der wissenschaftlichen Tagung „Arbeit und Altern 2019 – Herausforderungen für Wirtschaft und Gesellschaft“ in der DASA in Dortmund. Die starke Resonanz auf unsere Tagung und die lebhaften Diskussionen haben uns motiviert, diesen Band herauszugeben. Vielen Dank an die DASA und die Kolleginnen vom Veranstaltungsmanagement der BAuA, Hilde Brinkmann, Verena Köhler und Martina Dembski, ohne die wir die Tagung nicht hätten durchführen können, sowie an Carola Kleinschmidt für ihre Unterstützung bei der Entwicklung des Formats und die Moderation der Veranstaltung. Vielen Dank auch an die Kolleginnen und Kollegen der Gruppe „Wandel der Arbeit“ für ihre kollegiale Unterstützung bei der Vorbereitung und Durchführung der Tagung.

Diese Publikation ist das Ergebnis einer zuverlässigen, kollegialen und sehr angenehmen Zusammenarbeit mit vielen Autorinnen und Autoren. An dieser Stelle dafür herzlichen Dank. Ermöglicht wurden unsere Aktivitäten durch die Unterstützung von Beate Beermann und Anita Tisch, denen ich dafür danke. Vielen Dank auch für die Unterstützung bei der Buchveröffentlichung an Andrea Thalmann und Kolleginnen. Besonderer Dank gilt Amelie Ellerkamp, die entscheidend zur Aufbereitung der Manuskripte und zum Redigieren und Lektorieren beigetragen hat.

Inhalt

Von „Altern und Arbeit 2000“ zu „Arbeit und Altern 2020“ <i>Gerhard Naegele, Götz Richter und Anita Tisch</i>	11
Tagungsbericht „Arbeit und Altern 2019“ <i>Götz Richter, Lena Hünefeld, Carola Kleinschmidt, Jörg Michel, Michael Niehaus, Mirko Ribbat, Martina Schmeink und Corinna Weber</i>	17
Erwerbstätigkeit, -minderung und -unfähigkeit, Pfade in die Rente <i>Lutz Bellmann</i>	25
<i>Arbeitsgestaltung</i>	
Arbeitsgestaltung im demografischen Wandel – Bilanzierung des Fortschritts von 1999 bis 2019 <i>Thomas Langhoff</i>	41
Alters- und alternsgerechte Arbeitsgestaltung – Offene Fragen für Wissenschaft und betriebliche Praxis <i>Inga Mühlenbrock</i>	61
Vom Sternerrestaurant in die Kantine? Möglichkeiten und Grenzen für ein berufliches Altern im Gastgewerbe <i>Kerstin Gublemann und Christine Best</i>	77
Belastungsmatrix und „Masterplan 50plus“ der EDG Entsorgung Dortmund GmbH <i>Tim Wulf</i>	93

Inhalt

Soziale Ungleichheit

20 Jahre Altersübergangsforschung. Eine Skizze zur Bilanz der Entwicklungstrends und Forschungsperspektiven	105
---	-----

Martin Brussig

Ältere erwerbstätige Frauen und gesundheitliche Ungleichheit	129
--	-----

Silke Tophoven

Alte und neue soziale Ungleichheiten bei Berufsaufgabe und Rentenübergang – Ergebnisse des EXTEND-Projektes	141
---	-----

Gerhard Naegele und Moritz Hess

Altersarmut der Frau – Herausforderung der Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik	159
--	-----

Lisa Jessee, Magdalena Anastasia Müller und Julius Wiegand

Gesundheit

Arbeit und Gesundheit – Eine Bilanzierung aus 25 Jahren arbeitsepidemiologischer Forschung	171
--	-----

Hans Martin Hasselhorn und Bernd H. Müller

Altersgerechte Arbeit und Führung im digitalen Zeitalter	201
--	-----

Michael Falkenstein und Claudia Kardys

Betriebliche und tarifliche Regelungen

Zur Verankerung demografiebezogener Themen in Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen – Beobachtungen und Einschätzungen	217
--	-----

Peter Guggemos und Ralph Conrads

Demografietarifverträge – Genese, Wirkungen und Perspektiven eines Gestaltungskonzeptes	253
<i>Wolfgang Anlauff und Werner Feldes</i>	

Personalmanagement

Vom Personal- zum Demografiemanagement? Der Einfluss der demografischen Frage auf das Personalmanagement	281
<i>Josef Reindl</i>	

Neue Arbeitswelt und Mehrgenerationengesellschaft	297
<i>Rudolf Kast</i>	

Multigenerationalität: eine Belegschaft – viele Welten. Zur gegenwärtigen betrieblichen Implementierung eines Generationen-Managements: Zielstellung, Lösungswege und künftiges Vorgehen	319
<i>Katharina Greiff und Melanie Krüger</i>	

Weiterarbeit im Rentenalter: Zurückliegende Entwicklungen, aktueller Stand des Wissens und offene Fragen	331
<i>Jürgen Deller und Laura Naegele</i>	

Lernen und Motivation

Lernförderliche Arbeitsgestaltung und selbstgesteuertes Lernen in der Arbeit – Stand der Forschung und Entwicklung	355
<i>Niclas Schaper</i>	

Zu den wechselseitigen Zusammenhängen des informellen Lernens mit den Arbeitsbedingungen bei älteren Beschäftigten: Offene Fragen für Wissenschaft und Praxis	387
<i>Julian Decius</i>	

Inhalt

Arbeits- und Personalpolitik für die 2020er Jahre

Vom Demografiemanagement zur systematischen Personalarbeit <i>Götz Richter, Karl Kuhn und Anna-Lea Koch</i>	403
Altern und Arbeit: Förderpolitische Lessons learned <i>Otto Fritz Bode und Henning Krassen</i>	417
Arbeits- und Personalpolitik für die 2020er-Jahre – Ausgangslage und Meilensteine der vergangenen 20 Jahre <i>Reimund Overhage</i>	425
Vom „Voneinander Lernen“ zum „Gemeinsam Wirken“ – die strategische Weiterentwicklung des ddn <i>Sarah Fassio, Martina Schmeink und Christoph Zeckra</i>	433
DIN Arbeitsausschuss „Alternde Gesellschaften“ <i>Hansjürgen Gebhardt und Thomas Linner</i>	445
Neue Herausforderungen und offene Fragen für Wissenschaft und Praxis <i>Götz Richter und Anita Tisch</i>	451
Autorinnen und Autoren dieses Bands	459

Von „Altern und Arbeit 2000“ zu „Arbeit und Altern 2020“

G. Naegele, G. Richter und A. Tisch¹

Die aktuelle Erwerbsbevölkerung in Deutschland ist so alt wie nie zuvor und der demografische Wandel im vollen Gange. Das vorliegende Buch bilanziert den Stand von Wissenschaft, betrieblicher Anwendung, Arbeitsmarkt-, Tarif- und Förderpolitik im Feld der betrieblichen Demografiepolitik. Fixpunkt der Perspektive und Bezugspunkt vieler Beiträge ist das im Jahr 2000 in der edition sigma erschienene und von Christoph von Rothschild herausgegebene Buch „Altern und Arbeit – Herausforderungen für Wirtschaft und Gesellschaft.“ Dieses Buch geht auf eine Tagung im Vorjahr zurück: Ende November 1999 fand in Berlin ein zweitägiger Fachkongress zum Thema „Arbeit und Altern“ statt, organisiert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und der Europäischen Union. Ziel war u.a. die Vorstellung und Diskussion der Ergebnisse aus dem Forschungsschwerpunkt „Demografischer Wandel und die Zukunft der Erwerbsarbeit“ des BMBF. Aus theoretischen Reflexionen und empirischen Untersuchungen sollten erste Lösungs- und Gestaltungsansätze für Unternehmen dahingehend erarbeitet werden, wie es vor dem Hintergrund umfangreicher demografischer und sozialer Wandlungsprozesse auf der betrieblichen Ebene gelingen kann, diese für die Arbeits- und Innovationsfähigkeit in Deutschland und Europa zu gestalten – dabei mit klarem Schwerpunkt auf das demografische Altern der Erwerbsbevölkerung und der Belegschaften.

20 Jahre danach haben Expertinnen und Experten aus Wissenschaft, Unternehmen, von Sozialpartnern und Sozialversicherungen den Stand des seither gewonnenen Wissens und der betrieblichen Umsetzung der Erkenntnisse bilanziert. Sie trafen sich bei der Tagung „Arbeit und Altern 2019 – Herausforderungen für Wirtschaft und Gesellschaft“ in Dortmund, gemeinsam veranstaltet von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) und dem Unternehmensnetzwerk das Demographie Netzwerk e.V.(ddn). Das Ziel der Tagung war: Den Erkenntnisfortschritt der vergangenen 20 Jahre diskursiv und generationenübergreifend aufzuarbeiten; und Fragen zu klären wie beispielsweise: Welche der Empfehlungen vor 20 Jahren konnten umgesetzt werden? Welche Erkenntnislücken haben sich aufgetan und müssen geschlossen, welche Umsetzungsbarrie-

ren überwunden werden? Neben etablierten Expertinnen und Experten beteiligten sich auch Studierende sowie Doktoranden mit Präsentationen auf einem Gallery Walk, so dass die Thematik aus der Perspektive unterschiedlicher Generationen beleuchtet werden konnte. Im Zentrum standen sieben Aspekte des umfassenden Themenfeldes der alters- und altersgerechten Arbeitsgestaltung: Arbeitsgestaltung, Gesundheit, Lernen und Motivation, soziale Ungleichheit, betriebliche und tarifliche Regelungen, Personalmanagement sowie Weiterarbeiten im Rentenalter.

Durch das Unternehmensnetzwerk ddn sind Unternehmensvertreterinnen und -vertreter auf unsere Tagung aufmerksam geworden. Durch Unterstützung der Universität Paderborn, der TU Dortmund und der Universität Vechta wurden Studentinnen und Studenten für die aktive Beteiligung gewonnen². Die Tagung konnte somit erfolgreich den Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis sowie zwischen der Generation der etablierten sowie jüngeren Forschenden wie auch Studenten anregen.

Die BAuA hat mit der Ausrichtung der Tagung und der Veröffentlichung ihrer Ergebnisse vier Ziele verfolgt: Erstens sollte eine Zwischenbilanz gezogen und der Erkenntnisfortschritt der vergangenen 20 Jahre aufgearbeitet werden. Zweitens sollten Forschungslücken und -bedarfe herausgearbeitet werden. Drittens sollte mit der Tagung Agendasetting betrieben und die Aufmerksamkeit für das Thema bei den Verantwortlichen in Verbänden, Sozialversicherungen und Politik wieder geschärft werden. Viertens sollte dann die Asymmetrie zwischen einer hohen betrieblichen Relevanz des Themas und gleichzeitig niedriger politischer Aufmerksamkeit mit der Tagung und der Buchpublikation überwunden werden.

Auch vor 20 Jahren war die BAuA an der Tagung „Arbeit und Altern“ sowie der nachfolgenden Buchpublikation beteiligt. Seither hat sie sich der Aufgabe gestellt, die Herausforderungen alternder Belegschaften durch Forschung und den Transfer der gewonnenen Erkenntnisse in Betriebe, Verwaltungen und zu Arbeitsweltakteuren anzugehen. Zu nennen sind exemplarisch die Studie *Arbeit bis 67? – Überlegungen aus arbeitsmedizinischer Sicht* (Maintz 2003), die Machbarkeitsstudie *Altersgerechte Arbeitsbedingungen* (Kistler et al. 2006), das Schwerpunktheft *Arbeit, Alter, Gesundheit und Erwerbsteilhabe* des Bundesgesundheitsblattes (u.a. Hasselhorn, Rauch, Burr 2013), die Buchveröffentlichung *Altern ist Zukunft!: Leben und Arbeiten in einer alternden Gesellschaft* (Kaudelka, Isenbort 2014), der Bericht *Alters- und altersgerechte Arbeitsgestaltung – Grundlagen und Handlungsfelder für die Praxis* (Mühlenbrock 2017). Außerdem beteiligte sie sich am wissenschaftlichen Diskurs mit eigenen und zum Teil durch Drittmittel finanzierte Forschungsprojekte wie *TErrA Tätigkeitswechsel zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit* und *Lernförderliche Arbeitsgestaltung im Dienstleistungssektor*.

die Rolle von Führungskräften (Niehaus, Thiehoff 2018). Ebenso zeigte die BAuA im Themenfeld Engagement durch die fachliche Begleitung des Förderschwerpunkts *Altersgerechte Arbeitsbedingungen* im Modellprogramm des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) zur Bekämpfung arbeitsbedingter Erkrankungen. Wichtige Akzente hat die BAuA zudem durch die Fachbegleitung von Förderprojekten der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) gesetzt. Zu nennen sind z.B. *PFIFF* (Freude, Falkenstein, Zülch 2009), die Studie „*Berufe im demografischen Wandel*“ (INQA 2013) genauso wie die Herausgabe des Fachbuches *Produktionsarbeit in Deutschland – mit alternden Belegschaften* (Richter, Hecker, Hinz 2017). Erwähnt seien auch das Projekt *Demografiewissen kompakt* (INQA 2010), das den Grundstein für die heute noch aktuelle Qualifizierung von Demografieberatern legte, oder das Projekt *Rente mit 67* (Leve, Naegele, Sporket 2009), das sich der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit von älteren Arbeitnehmerinnen vor dem Hintergrund der erhöhten Regelaltersgrenze widmete. Zudem engagierte sich die BAuA bei der fachlichen Begleitung der Demografie-Netzwerke der Initiative Neue Qualität der Arbeit.

Auch die drei Demografie – Memoranden der Initiative Neue Qualität der Arbeit *Demographischer Wandel und Beschäftigung – Plädoyer für neue Unternehmensstrategien* (INQA 2001), *Mit Prävention die Zukunft gestalten* (INQA 2010), *Kompetenz gewinnt – Wie wir Arbeits-, Wettbewerbs- und Veränderungsfähigkeit fördern können* (INQA 2016) wären ohne Impulse aus der BAuA sicher nicht erschienen.

Welche „Take homes“ hat der 1999er Kongress noch gebracht, und was hat sein Nachfolger in 2019 dazu ergänzt und/oder vertieft? Mit dem vorliegenden Buch und dem Kongressreport von 1999 in der Hand lässt sich eindeutig belegen, dass der demografische Wandel in den Betrieben gestaltet werden kann, dass dabei jedoch in vielen Fällen Unterstützungsbedarf besteht. Dies trifft vor allem auf viele kleine und mittlere Betriebe und insbesondere auf die vielen nicht-tarifgebundenen Branchen zu – und gilt in ganz besonderer Weise für den Bereich der personenbezogenen sozialen Dienstleistungen und darunter im Speziellen für die Pflegebranche. Zu Recht wird heute der bereits 1999 in Berlin vorgeschlagene Weg einer präventiven, lebenslauforientierten Politik der Beschäftigungsförderung stärker fokussiert. Dies schließt allerdings nicht aus, dass für besondere Gruppen auch künftig Maßnahmen der klassisch-kompensatorischen („altersspezifischen“) Beschäftigungssicherung vorgehalten werden müssen. Dies gilt insbesondere für die nach wie vor hohe Zahl von Beschäftigten auf Arbeitsplätzen mit begrenzter Tätigkeitsdauer und/oder für die ebenfalls immer noch zu hohe Zahl von aus gesundheitlichen Gründen vorzeitig aus dem Berufsleben ausscheidenden Personen. „Reha vor Rente“ bleibt ein

ungebrochen wichtiger Grundsatz, auch künftig und unabhängig von der konkreten Betrachtungsweise des Arbeitsmarktes. Zu beachten ist dabei noch das steigende physische Erkrankungsrisiko vor allem unter älteren weiblichen Beschäftigten. Neu sind auch die noch nicht hinreichend für das Alter ausgeleuchteten Beschäftigungsrisiken einer zunehmenden Digitalisierung in der Arbeit. Die bessere Verknüpfung von außerbetrieblichen mit betrieblichen Lebenswelten hat demgegenüber bereits 1999 eine prominente Rolle gespielt, allerdings noch stark auf die „klassische“ Vereinbarkeitsproblematik fokussiert. Heute ist sie im demografischen Wandel vor allem virulent geworden für das Thema der Vereinbarkeit von Pflege und Beruf (Reichert 2016). Noch immer gibt es viel zu wenige sozialpolitisch zufriedenstellende Lösungen, ist der teilweise oder vorzeitige Ausstieg aus der Arbeit eine wenig überzeugende „Notlösung“. Auch der schon 1999 gegebene Hinweis auf die auch ethnisch-kulturell anders zusammengesetzte Erwerbsbevölkerung bleibt mit Blick auf ältere Beschäftigte auch 2019 noch immer viel zu wenig beachtet.

Ein letzter Hinweis betrifft soziale Ungleichheiten in den Strukturen der Alterserwerbsarbeit und den Verrentungen. 1999 haben derartige Themen nur eine marginale Bedeutung gespielt, obgleich schon wichtige Gründe vor allem im Zusammenhang mit gewerkschaftsnahen Widerständen gegen die „Rente mit 67“ diskutiert worden sind. In der Konferenz von 2019 wurde soziale Ungleichheit dagegen explizit an verschiedenen Stellen adressiert. Dabei ist der Zusammenhang zu den Anreizstrukturen und den Rentenabschlägen der neuen und veränderten/erschwerten Altersgrenzen sowie der aktiven Arbeitsmarktpolitik („Fordern und Fördern“) offensichtlich. Auch vor dem Hintergrund von Überlegungen einer Indexierung von Altersgrenzen an die Lebenserwartung nach dem Vorbild anderer europäischer Staaten sind soziale Ungleichheiten bedeutsam, denn die vorliegenden Strukturdaten zum Morbiditätsrisiko älterer Beschäftigter, zur Verteilung von unfreiwillig erfolgten (meist gesundheitlich bedingten) Frühverrentungen, Langfristarbeitslosigkeit oder mortalitätsbedingt vergleichsweise kürzeren Rentenlaufzeiten sind eindeutig. Augenfällig ist auch, dass zu Maßnahmen des betrieblichen Altersmanagements und/oder zu Förderanreizen aus Demografieverträgen und dgl. immer nur diejenigen Beschäftigten Zugang haben, die auch unter ihren jeweiligen Geltungsbereich fallen. Nach vorliegenden Daten sind dies insbesondere Beschäftigte in Großbetrieben bzw. Konzernen oder in den stark tarifgebundenen Betrieben (Eitner, Naegele 2013). Ein aktuelles Beispiel soll dies belegen: Dort, wo dies besonders dringend erforderlich wäre, wie im Bereich der personenbezogenen sozialen Dienstleistungen (vor allem der Altenpflege), sind diese Voraussetzungen aber am wenigsten gegeben. Erfor-

derlich sind neben symbolischen Handlungen und Einmalzahlungen systematische Verbesserungen der Arbeitsbedingungen und vielfach vor allem eine Verringerung der Arbeitsbelastung.

Literatur

- Eitner, C. & Naegele, G. (2013): Fremd- und Selbstbilder vom Altern in der Arbeitswelt. In: Jähnichen, G. et al. (Hrsg.): *Jahrbuch Sozialer Protestantismus 6: Alternende Gesellschaft – Soziale Herausforderungen des längeren Lebens*. Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus: 167–189.
- Freude, G., Falkenstein, M. & Zülch, J. (2009): *Förderung und Erhalt intellektueller Fähigkeiten für ältere Arbeitnehmer: Abschlussbericht des Projekts „Pfiff“*. Verfügbar unter: https://inqa.de/SharedDocs/downloads/webshop/pfiff-abschlussbericht-forderung-und-erhalt?__blob=publicationFile.
- Hasselhorn, H. M., Rauch, A. & Burr, H. (2013): Der Gesundheitszustand der Erwerbsbevölkerung in Deutschland und dessen Rolle für die Arbeitsmarktbeteiligung - Editorial. *Bundesgesundheitsblatt Gesundheitsforschung Gesundheitsschutz*. 2013 Mar., 56(3), 337-338.
- INQA [Hrsg.] (2001): *Demographischer Wandel und Beschäftigung – Plädoyer für neue Unternehmensstrategien*. Verfügbar unter: https://www.inqa.de/SharedDocs/downloads/webshop/demographischer-wandel-und-beschaeftigung-plaedoyer-unternehmensstrategien.pdf?__blob=publicationFile.
- INQA [Hrsg.] (2010): *Mit Prävention die Zukunft gewinnen*. Verfügbar unter: https://inqa.de/SharedDocs/downloads/webshop/demographie-memorandum?__blob=publicationFile.
- INQA [Hrsg.] (2016): *Kompetenz gewinnt – Wie wir Arbeits-, Wettbewerbs- und Veränderungsfähigkeit fördern können*. Verfügbar unter: https://inqa.de/SharedDocs/downloads/webshop/kompetenz-gewinnt?__blob=publicationFile.
- Kaudelka, K. & Isenbort, G. [Hrsg.] (2014): *Altern ist Zukunft! Leben und Arbeiten in einer alternden Gesellschaft*. Bielefeld: transcript Verlag.
- Kistler, E. et al. (2006): *Altersgerechte Arbeitsbedingungen*. Verfügbar unter: https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/Gd49.pdf?__blob=publicationFile.
- Leve, V., Naegele, G. & Sporket, M. (2009): Rente mit 67 - Voraussetzungen für die Weiterarbeitsfähigkeit älterer Arbeitnehmerinnen. In: *Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie*, 42, 287–291.
- Maintz, G. (2003): *Arbeit bis 67? – Überlegungen aus arbeitsmedizinischer Sicht*. Verfügbar unter: https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Fokus/artikel09.pdf?__blob=publicationFile&v=2.
- Mühlenbrock, I. (2017): *Alterns- und altersgerechte Arbeitsgestaltung – Grundlagen und Handlungsfelder für die Praxis*. Verfügbar unter: https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Praxis/Arbeitsgestaltung.pdf?__blob=publicationFile&v=7.

- Niehaus, M. & Thiehoff, R. (2018): Präventive Tätigkeitswechsel für nachhaltige Erwerbsverläufe – das Projekt TErrA. In: *praeview – Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention*, 1, 20–21.
- Reichert, M. (2016): Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Pflege – (K)ein Thema für Unternehmen? In: Naegele, G., Olbermann, E. & Kuhlmann, A. (Hrsg.): *Teilhabe im Alter gestalten*. Wiesbaden: Springer VS, 251–264.
- Richter, G. et al. (2017): *Produktionsarbeit in Deutschland – mit alternden Belegschaften*. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Thusnelda, T. et al. (2013): *Berufe im Demographischen Wandel*. Verfügbar unter: https://inqa.de/SharedDocs/downloads/webshop/berufe-im-demografischen-wandel?__blob=publicationFile.

Referenzen

- 1 Gerhard Naegele hat die Tagung 1999 initiiert und moderiert, Götz Richter und Anita Tisch haben die Tagung 2019 initiiert und verantwortet.
- 2 Wir danken insbesondere Niclas Schaper, Melanie Roski und Frerich Frerichs für ihre Unterstützung.

Tagungsbericht „Arbeit und Altern 2019“

*G. Richter, L. Hünefeld, C. Kleinschmidt, J. Michel, M. Niehaus,
M. Ribbat, M. Schmeink und C. Weber*

Stand und Herausforderungen der alters- und alternsgerechten Arbeitsgestaltung

Im Jahr 1999 hatte eine internationale Tagung in Berlin den Wissensstand zu Altern und Arbeit zusammengetragen (Ergebnisse bei Rothkirch 2000). 20 Jahre danach haben nun Expertinnen und Experten aus Wissenschaft, Unternehmen, von Sozialpartner*innen und Sozialversicherungen den Stand des seither gewonnenen Wissens und der betrieblichen Umsetzung der Erkenntnisse bilanziert. Sie trafen sich bei der Tagung „Arbeit und Altern 2019 – Herausforderungen für Wirtschaft und Gesellschaft“ in Dortmund, gemeinsam veranstaltet von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) und dem Unternehmensnetzwerk das Demographie Netzwerk e.V. (ddn). Das Ziel der Tagung: Den Erkenntnisfortschritt der vergangenen 20 Jahre diskursiv und generationenübergreifend aufzuarbeiten. Neben etablierten Expertinnen und Experten beteiligten sich auch Studentinnen und Studenten sowie Doktorandinnen und Doktoranden, sodass die Thematik nicht nur aus der Perspektive der Babyboomer-Generation beleuchtet wurde. Das umfassende Themenfeld der alters- und alternsgerechten Arbeitsgestaltung wurde unter sieben Aspekten vertieft behandelt: Gesundheit und Krankheit; Weiterarbeiten im Rentenalter; soziale Ungleichheit und Gender; Lernen und Motivation; betriebliche und tarifliche Regelungen; Personalmanagement; Arbeitsgestaltung.

Eingangs skizzierten Anita Tisch und Götz Richter (beide BAuA) Ziele der Tagung und Anforderungen an eine umfassende Aufarbeitung des Themas. Im anschließenden Gespräch zwischen Jan Oltmanns (Mercedes Benz AG) und Gerhard Naegele (em. Prof. TU Dortmund) wurde deutlich, dass das „Defizitmodell des Alterns“ in den letzten 20 Jahren in Forschung und betrieblicher Praxis als überwunden angesehen werden kann. Das Klischee, dass Ältere automatisch an Leistungskraft verlieren oder nicht mehr lernfähig sind, ist in der Arbeitswelt weitgehend überwunden, erklärte Naegele. Dennoch wirke dieser „Defizitblick“ auf das Alter fort. Als eine Art Reflex der ökonomischen Überlegungen von Unternehmen: Wird es in den Firmenkassen eng, betrachtet man die Älteren schnell als

verzichtbar. Werden die Älteren aber gebraucht, beispielsweise als Fachkräfte, wird eher positiv auf ihre Potenziale geschaut. Naeyele wies darauf hin, dass die Heraufsetzung der Regelaltersgrenze nicht von Programmen oder Maßnahmen zur alters- und altersgerechten Arbeitsgestaltung (insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen) begleitet worden ist. Die Politik habe mit der Erhöhung der Regelaltersgrenze neue soziale Ungleichheiten erzeugt. Mit Blick auf anstehende wirtschaftliche Umbrüche müsse sich erst noch erweisen, ob nicht bereits überwunden geglaubte Instrumente wie der Vorruhestand in Zukunft wieder verstärkt genutzt werden. Jan Oltmanns, Personaler mit wissenschaftlichem Hintergrund, hatte auch die Mitmachausstellung „Ey Alter“ wissenschaftlich betreut. Sie hatte das Ziel, Altersstereotype aufzubrechen. Unter Verweis auf seine kürzlich fertiggestellte Dissertation zum Thema Plastizität erklärte er, dass Entwicklungspfade (positiv und negativ) veränderbar sind. Mit Blick auf den Zusammenhang von Alterung und kognitiver Leistungsfähigkeit habe die Entwicklungspsychologie der Lebensspanne dazu beigetragen, den Blick weg von der Defizithypothese auf die Potenziale zu richten. Auch in einigen Unternehmen, so bei der Mercedes Benz AG, spielten Vorurteile von Jung gegenüber Alt oder umgekehrt im Moment keine große Rolle.

Lutz Bellmann (IAB) stellte schließlich den Erkenntnistand zu Erwerbstätigkeit, -minderung und -unfähigkeit sowie zu Pfaden in die Rente dar. Die Erwerbsbeteiligung Älterer ist im Zeitraum 1995 von 2018 deutlich gestiegen. Das liegt vor allem daran, dass Ältere immer länger im Betrieb verbleiben. Die Suche nach einem *neuen* Arbeitsplatz gestaltet sich für Ältere dagegen schwer, insbesondere für ältere Arbeitslose. Die berufliche Neubzw. Umorientierung wird in der modernen Arbeitswelt jedoch immer wichtiger. Deshalb gewinnt die Weiterbildung neben der Erstausbildung zunehmend an Bedeutung. Die Weiterbildungsbeteiligung insgesamt ist im Zeitverlauf gestiegen. Dies gilt aber nicht für betriebliche Maßnahmen zur Erhaltung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der Älteren. Insbesondere Betriebe mit weniger als 100 Beschäftigten halten sich dabei stark zurück.

1. Gesundheit und Krankheit. Den Stand des Wissens und offene Forschungsfragen zum Zusammenhang von Gesundheit und Krankheit mit Alter und Altern in der Arbeitswelt stellten Hermann Burr (BAuA) und Melanie Ebener (Universität Wuppertal) dar. Silvia Linke (EDG Dortmund) und zahlreiche Teilnehmerinnen und Teilnehmer arbeiteten in der Diskussion einige zentrale Aspekte heraus:

Der Zusammenhang zwischen Arbeit, Alter(n) und Gesundheit ist mittlerweile gut erforscht. Man weiß, dass Ressourcen (z.B. ergonomische Hilfen bis hin zu Qualifizierungen) die negativen Folgen von Belastungen ab-

federn können. Als besonders alterskritische Belastungen gelten: Insbesondere hohe *physische Anforderungen*, die sich bei älteren Beschäftigten stark negativ auswirken. Bei den *Maßnahmen* zur Förderung altersngerechter Arbeit existiert ein Gendergap. Physisch stark belastende Tätigkeiten mit hohem Frauenanteil, beispielsweise der Pflegebereich, erhalten zu wenig Unterstützung. Gesundheitliche Einschränkungen sind in diesen Berufen im rentennahen Alter fast der Normalfall. Der Wunsch, möglichst früh in Rente zu gehen, ist immer noch sehr verbreitet und sozial akzeptiert. Gleichwohl entzieht sich der Zusammenhang zwischen Arbeit, Alter und Gesundheit monokausalen Erklärungen und bleibt komplex. Viele Ältere mit gesundheitlichen Einschränkungen arbeiten weiter, und es geht auch bei Älteren gesundheitlich nicht immer nur „bergab“. Die gesundheitliche Situation kann sich im Zeitverlauf wieder verbessern. Dennoch: Es besteht großer Bedarf für Verbesserungen in der Praxis.

Alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung muss früh und systematisch greifen. Von besonderer Bedeutung ist dabei der Blick auf die gesamte Berufsbiografie. Nur so kann Prävention gelingen. Man dürfe nicht erst ansetzen, wenn bereits Einschränkungen vorliegen. Präventive Arbeitsgestaltung stößt jedoch teilweise sogar bei den Beschäftigten auf Widerstand. Beispiel: Aus Präventionsgründen ist ein Tätigkeitswechsel angezeigt, Beschäftigte möchten aber „ihr“ Team nicht verlassen. Wichtigster Punkt für erfolgreiche betriebliche Maßnahmen bleibt jedoch, dass Age-Management von der Unternehmensleitung getragen und aktiv gefördert werden muss.

2. Weiterarbeiten im Rentenalter. Jürgen Deller (Leuphana Universität Lüneburg) und Laura Naegele (Universität Vechta) stellten den Stand des Wissens vor. In der Diskussion mit Jan Oltmanns (Mercedes-Benz AG Bremen) und den Diskussionsteilnehmerinnen und -teilnehmern wurden folgende Befunde besprochen: Entscheidend für die Bereitschaft, im Rentenalter weiterzuarbeiten, sind die Gestaltung und die Qualität der Arbeit. Im Rentenalter sind vorwiegend gesunde, gebildete Menschen in kleineren Betrieben erwerbstätig. Aus gesellschaftlicher Sicht ändert sich der Blick auf erwerbstätige Rentnerinnen und Rentner bereits. Wenn man die Akzeptanz von Menschen im Rentenalter, die einer Berufstätigkeit nachgehen, weiter erhöhen möchte, ist eine gesellschaftliche Diskussion vonnöten.

In den Unterschieden der Erwerbstätigkeit im Rentenalter können sich auch soziale Ungleichheiten ausdrücken. Viele arbeiten nicht in den Bereichen, die ihren Kompetenzen entsprechen, sondern in niedriger qualifizierten Bereichen. Es kann so zu einer Dequalifizierung der Beschäftigten kommen. Vereinbarkeitsproblematiken aufgrund von Care-Tätigkeiten können sich auch im Rentenalter fortsetzen. Zudem ist das Motiv der Frei-

willigkeit zu diskutieren. Es sind auch diejenigen in den Blick zu nehmen, die aus wirtschaftlichen Gründen arbeiten müssen. Wünschenswert wäre es, wenn die Unternehmen gemeinsam mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vor Eintritt des Rentenalters den Übergang vorbereiten und gestalten. Viele Beschäftigte wollen im Rentenalter etwas Neues tun oder andere Kompetenzen einbringen. Hier braucht es Kompetenzentwicklung. Gefragt ist in diesem Zusammenhang eine mitarbeiterorientierte Führung.

3. Soziale Ungleichheit und Gender. Aus dieser Perspektive blickten Martin Brüssig (Universität Essen-Duisburg) und Silke Tophoven (Hochschule Düsseldorf) auf die Chancen und Risiken des gesunden Alterns in der Arbeitswelt. Um weitere Aspekte ergänzt wurde dies von Andrea Kreipl-Möller (Deutsche Telekom Technik GmbH) und den Diskussions Teilnehmerinnen und -teilnehmern. Im Mittelpunkt standen die folgenden Erkenntnisse: Derzeit empfinden viele Menschen das hoch gesetzte Rentenalter als versteckte Rentenkürzung – denn sie haben nicht das Gefühl, dass sie gesund bis zum neuen Rentenalter arbeiten können. Tatsächlich verlassen viele Beschäftigte das Erwerbsleben vor dem offiziellen Renteneintrittsalter. Sie müssen also Rentenkürzungen hinnehmen oder die fehlenden Beiträge aus eigener Tasche ausgleichen – was vielen nicht gelingt. Unternehmen sind gefragt, um die Lücke zwischen dem Austritt aus dem Erwerbsleben und dem Renteneintritt zu schließen. Aber auch die Politik muss die Betriebe bei der Verwirklichung einer alters- und altermngerechten Arbeitsgestaltung unterstützen. Viele Unternehmen haben bislang noch keine ausreichenden Konzepte für ein gesundes Altern in der Erwerbstätigkeit. Natürlich werden Beschäftigte in vielen Unternehmen weiterqualifiziert, es gibt Altersteilzeit oder betriebliches Eingliederungsmanagement, aber weitere, vor allem individualisierte Arbeitsgestaltungskonzepte gibt es kaum. Für viele Unternehmen ist immer noch die Frage offen, was für eine alters- und altermngerechte Arbeitsgestaltung zu tun ist – gerade vor dem Hintergrund, dass es unterschiedliche Beschäftigtengruppen mit unterschiedlichen Bedürfnissen gibt und dass spezifische und individualisierte Arbeitsgestaltungsangebote erforderlich sind.

Die Vereinbarkeit von Arbeit und Familie ist zentral für gesundes Altern in der Erwerbstätigkeit und finanzielles Auskommen im Alter. Insbesondere für Frauen spielt Vereinbarkeit eine zentrale Rolle, um am Arbeitsleben zu partizipieren. Eine gute Vereinbarkeit hat einen positiven Aspekt für die Gesundheit. Auch bei Älteren hat die Verwirklichung der Vereinbarkeit von Arbeit und Leben in Deutschland im Vergleich zu den skandinavischen Ländern noch Nachholbedarf.

4. Lernen und Motivation. Dieses Themenfeld bereiteten Niclas Schaper (Universität Paderborn) und Claudia Kardys (FOM Essen) auf. Corin-

na Vogt (ING-DiBa AG) brachte die betriebliche Perspektive in die Diskussion ein. Im Mittelpunkt der Diskussion standen die folgenden Erkenntnisse:

Gesundheitsförderliche, altersngerechte und lernförderliche Arbeitsgestaltung gehören zusammen. Dabei geht es um die Themen Gesundheit, Arbeitsfähigkeit und Prävention. Möglicherweise müssen die Konzepte besser verknüpft und kommuniziert werden. Braucht es neue Konzepte für Lernen und Motivation in Zeiten fortschreitender Digitalisierung? Neue, sich verbreitende Arbeits- und Organisationsformen wie agiles Arbeiten können Lern- und Motivationschancen bieten, aber manche Menschen auch überfordern. Gleichzeitig kann die Digitalisierung für einige Beschäftigte auch zu einer neuen „Taylorisierung“ von Arbeitstätigkeiten führen, was Lernchancen verhindern würde. Es gibt bisher keinen integrierten Ansatz für Lernen und Motivation in der „Arbeitswelt 4.0“.

Das Thema „Gender“ ist in Bezug auf Lernen und Arbeitsgestaltung bisher vernachlässigt: Klassische Konzepte (wie lernförderliche Arbeitsgestaltung) wurden im Kontext typischer Männerbranchen (Produktion) entwickelt. Es sollten Konzepte in Bezug auf typische Frauenberufe (Dienstleistung, Care etc.) überprüft und weiterentwickelt werden. Benötigen wir eine geschlechterspezifische Arbeitsgestaltung? Lernen Frauen und Männer anders?

5. Betriebliche und tarifliche Regelungen. Eine Bilanz der Regelungen zu altersngerechter und altersgerechter Arbeit zogen Peter Guggemos (Hochschule der Bundesagentur für Arbeit) und Kerstin Guhleman (Sozialforschungsstelle TU Dortmund). Aus der Perspektive der betrieblichen Praxis ergänzte Wolfgang Anlauff (ffw Nürnberg) diesen Blick. Die wichtigsten inhaltlichen Punkte in diesem Themenfeld waren: Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen gelten überwiegend in Bereichen wie der Produktion (z.B. Chemieindustrie) und der Großindustrie (z.B. Stahlindustrie), also der Arbeitswelt des männlichen, deutschen Facharbeiters. Gerade in den industriellen Bereichen könnte das Muster des sozialverträglichen Personalabbaus durch Aussteuern der Älteren allerdings schnell wieder aufleben.

Die Weiterentwicklung der Erkenntnisse und ihre Anwendung auf andere, z.T. auch neue Belastungskonstellationen steht auf der Tagesordnung. Die digitale Transformation der Arbeit, aber z.B. auch die Interaktionsarbeit sind hinsichtlich langfristiger Folgen für die Arbeitsfähigkeit bislang kaum erforscht. Es fehlt auch an (Langzeit-) Studien insbesondere zum Erhalt der kognitiven Leistungsfähigkeit in den o.g. Arbeitswelten. Das schnelle Altern junger Beschäftigter in jungen Branchen und Betrieben ist nur ansatzweise erforscht. Mit Blick auf eine erwerbsbiografische

Orientierung der Forschungen zur Arbeitsfähigkeit verdient die Frage des „berufsbedingten Voralterns“ in jungen Jahren (zum Beispiel in der Gastronomie) mehr Aufmerksamkeit. Es fehlt weiterhin an Institutionen und Strategien, die Erkenntnisse der alter(n)sgerechten Arbeitsgestaltung zuverlässig an KMU sowie Unternehmen ohne betriebliche Interessenvertretung vermitteln.

6. Personalmanagement. Hier arbeiteten Frerich Frerichs (Universität Vechta) und Max Wilckens (Leuphana Universität Lüneburg) den Stand der Erkenntnisse sowie die wichtigsten Erkenntnislücken heraus. Katharina Greiff (Deutsche Bahn AG) sowie die Diskussionssteilnehmerinnen und -teilnehmer ergänzten diese Perspektive. Zentrale Diskussionspunkte waren: Die Auswirkungen der Anhebung der Altersgrenzen (Heraufsetzen des Renteneintrittsalters) auf die Lebenschancen der Beschäftigten werden vielfach unterschätzt. Statt altersbezogene Defizite (die häufig pauschal unterstellt werden) zu bearbeiten, müsste kreativer die längere Erwerbsbiografie gestaltet werden.

Altern ist hochgradig individuell! Alternssensibles Personalmanagement meint das Management der Belegschaften im Betrieb und nimmt damit eine altersübergeordnete Rolle ein. Die kreative Gestaltung der Erwerbsbiografie kann auf dem Konzept der „Lebensphasenorientierung“ aufsetzen. Dieses Konzept muss aber dringend ergänzt werden um integrative Handlungskonzepte. Denn alternsgerechtes Personalmanagement steht im Spannungsfeld von Demografie (konkret: Belegschaftsstrukturen), Generationenzusammenarbeit und Lebensphasenorientierung.

Prävention spielt auf der individuellen Ebene eine immer größere Rolle. Personalmanagement muss also in immer wiederkehrenden Abständen individuelle Perspektiven eröffnen und präventiv wirkende Angebote machen.

Der Erfolg eines präventiven Personalmanagements bemisst sich am Grad der Partizipation der Beschäftigten. Die Qualität eines alternsgerechten Personalmanagements kann (nur) durch sozialpartnerschaftliches Austarieren gesichert werden.

7. Arbeitsgestaltung. Dieses Thema stand im Mittelpunkt der Ausführungen von Thomas Langhoff (FH Niederrhein) und Carolin Eitner (Thyssenkrupp SE). Die wichtigsten Diskussionspunkte waren:

Knowing-Doing-Gap: Es liegen umfangreiche arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zur Gestaltung alterns- und altersgerechter Arbeit vor. Diese werden in der Praxis leider kaum umgesetzt. Zudem hat die Gestaltungskompetenz in den Unternehmen abgenommen – es gibt heute weniger arbeitswissenschaftliche Expertise in den Betrieben als vor 20 Jahren. Wie gelingt es in Zukunft besser, modellhaft erprobte Verbesserungen in den Re-

gelbetrieb zu überführen? Welche Akteure müssen gewonnen werden, damit Arbeitsgestaltungsmaßnahmen nachhaltig implementiert werden?

Wirtschaftliche Rahmenbedingungen: Die wirtschaftliche Situation des Unternehmens spielt eine große Rolle bei der Umsetzung altersgerechter Arbeitsgestaltung. Der Kostendruck ist in vielen Unternehmen hoch.

Soziale Rahmenbedingungen: Was bedeutet es für die Beschäftigten, wenn immer weniger Unternehmen tariflich gebunden sind? Führt dies zu einer weiteren Spaltung, sodass bei den tariflich nicht gebundenen Unternehmen nur noch ein Minimalstandard geregelt ist?

Demografieverträge: Demografieverträge werden als sinnvolles Instrument anerkannt, erreichen aufgrund der geringer werdenden Tarifbindung aber immer weniger Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Für die Verbände scheint die tarifliche Regulierung der altersgerechten Arbeitsgestaltung keine Erfolgsgeschichte zu sein, denn es ist trotz intensivem Bemühen nicht gelungen, einen Verbands- oder Gewerkschaftsvertreterinnen und -vertreter für die Diskussion auf dieser Tagung zu gewinnen. Weitere offene Fragen sind: Inwieweit müssen bei einer präventiven Lebenslaufplanung sowohl die Sozialpartner als auch die Sozialversicherungen stärker als bisher Verantwortung übernehmen? Wie kann hier das „Schnittstellenmanagement“ verbessert werden?

8. Podiumsdiskussion zum Abschluss. Die zentrale Frage für Arbeitsgestaltung und Personalpolitik der nächsten Dekade lautet: Wie wird das Age-Management der 2020er-Jahre besser als das der 2010er-Jahre? Darauf gaben Otto Bode (Referatsleiter beim BMBF), Reimund Overhage (Referatsleiter beim BMAS), Anita Tisch (Gruppenleiterin der BAuA), Karl Kuhn und Corinna Vogt (ING) Antworten. Im Mittelpunkt der Diskussion standen folgende Aspekte:

Von den heute Älteren kann nicht umstandslos auf die Älteren geschlossen werden, die aus der heute jungen Generation erwachsen. Das bedeutet, dass weiterhin ein hoher Forschungsbedarf besteht und Erkenntnisse nicht ungeprüft übertragen werden können.

Im betrieblichen Alltag ist ein Suchen und Ausprobieren vonnöten, um herauszufinden, wie und was Älteren und dem Betrieb nützt. Pilotprojekte – gerne auch verschränkt mit wissenschaftlicher Evaluation – können gute Ansätze zeigen, die man dann weiterverfolgen kann.

Die sehr gut besuchte Tagung profitierte insbesondere von der Beteiligung von Studentinnen und Studenten der Universitäten Paderborn und Vechta sowie der TU Dortmund. Die Studentinnen und Studenten beteiligten sich im Rahmen eines Gallery Walks mit Postern aktiv an der Tagung und haben auch erheblich zu den lebhaften Diskussionen in den Fishbowlrunden beigetragen. Ein Tagungsband in der Edition Sigma ist in Vorbereitung.

Erwerbstätigkeit, -minderung und -unfähigkeit, Pfade in die Rente

L. Bellmann

Einleitung

Seinen letzten Artikel als Mitglied der Wirtschaftsredaktion der „Zeit“ hat Dietmar Lamparter der Diskriminierung von Arbeitnehmer*innen jenseits der 50 gewidmet: „Viele Unternehmen unterschätzen die Fähigkeiten älterer Mitarbeiter – dabei fehlen Fachkräfte.“ (Lamparter 2019). Er weist auf die damit verbundene „Vergeudung“ von Ressourcen, aber auch die geringeren Chancen der Älteren, am Arbeits- und Erwerbsleben teilzunehmen, hin.

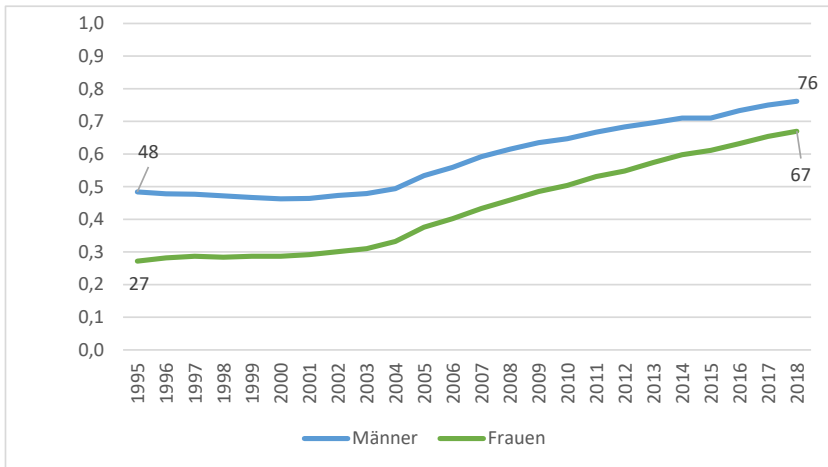
Zwar ist die Anzahl der älteren Beschäftigten in den letzten Jahren deutlich gewachsen und die Verantwortlichen in den Betrieben haben ihre Aufmerksamkeit auch vermehrt auf die Chancen und Ansatzpunkte einer alters- und altersngerechten Arbeitsgestaltung gelenkt, jedoch zeigen wissenschaftliche Studien z.B. auf der Basis des IAB-Betriebspanel, dass die betrieblichen Aktivitäten zur Erhaltung der Arbeitsfähigkeit ihrer Beschäftigten nur geringfügig zugenommen haben (Bellmann et al. 2018b). Vor allem in mittelständischen Betrieben müsste mehr getan werden, um den Herausforderungen des wirtschaftlichen und vor allem des demografischen Wandels gerecht zu werden (Bellmann et al. 2018a). Auch die hohen Arbeitsbelastungen sowie die beschränkten Möglichkeiten der (Weiter-)Beschäftigung führen oftmals zu einem früheren Renteneintritt – auch weil für viele Arbeitnehmer*innen nach dem Auslaufen der staatlichen Förderung der Altersteilzeit entsprechende Anreize weiterbestehen.

In meinem Beitrag werden zunächst die Entwicklung der Beschäftigung von Älteren und die Herausforderungen des demografischen Wandels skizziert, der dazu führt, dass in Deutschland mehr Ältere länger arbeiten. Im Abschnitt 3 wird die Situation der älteren Arbeitslosen gesondert betrachtet. Der Abschnitt 4 ist der Verbreitung betrieblicher Maßnahmen zur Erhaltung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit Älterer gewidmet. Der Abschnitt 5 enthält das Fazit.

1. Entwicklung der Beschäftigung Älterer und der demografische Wandel

Die Erwerbstätigkeit der Älteren (55- bis unter 65-Jährigen) hat sich nach den Berechnungen des Statistischen Bundesamts (2019) im Zeitraum 1995 bis 2018 stark erhöht. Die Abbildung 1 zeigt, dass der Anteil der älteren Männer, die sich in einem Beschäftigungsverhältnis befinden, in diesem Zeitraum von 48 % auf 76 % gestiegen ist. Bei den Frauen hat sich die entsprechende Quote von 27 % auf 67 % sogar mehr als verdoppelt. Auch haben sich die Erwerbsquoten von Frauen und Männern angenähert: Der Abstand zwischen der Erwerbsquote der Männer und der der Frauen ist von 21 auf 9 Prozentpunkte deutlich gesunken.

Abbildung 1: Erwerbstätigenquote Älterer (55- bis unter 65-Jährige)
1995–2018, in Prozent

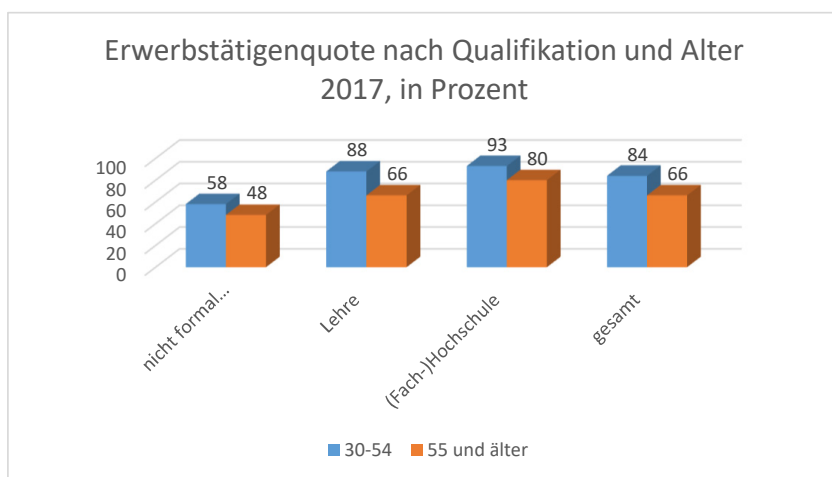


Quelle: Statistisches Bundesamt (2019)

Hinsichtlich der Erwerbstätigenquote der Älteren (50 und älter) im Vergleich zur Erwerbstätigenquote der mittleren Altersgruppe (30 bis 54 Jahre) bestehen nach den Berechnungen von Walwei (2019) auf der Basis des Mikrozensus aber nach wie vor erhebliche Unterschiede: Aus Abbildung 2 geht eine Erwerbsquote der Älteren von 66 % hervor, ab der mittleren Altersgruppen von 84 %. Für die Personen mit abgeschlossener Berufsausbildung ergeben sich fast dieselben Werte, während für Hochschulabsolventen höhere Erwerbsquoten aber geringere Abstände zwischen den Älteren und der mittleren Altersgruppe ermittelt werden. Im Unterschied dazu

sind die Erwerbstätigenquoten der nicht-formal Qualifizierten niedriger und die Unterschiede zwischen den Altersgruppen vergleichsweise geringer ausgeprägt.

Abbildung 2: Erwerbstätigenquote nach Qualifikation und Alter 2017, in Prozent



Quelle: Walwei (2019), Berechnungen auf Basis des Mikrozensus 2017

Allerdings muss beim Vergleich der Altersgruppen auch berücksichtigt werden, dass bei den abhängig Beschäftigten, die nach Erreichen der gesetzlichen Altersgrenze weiterarbeiten, der Anteil der Vollzeitbeschäftigten je nach Geburtskohorte zwischen 2 und 6 % bei den Frauen und zwischen 8 und 15 % bei den Männern variiert. Der Anteil der in Teilzeit beschäftigten Männer und Frauen liegt in einer ähnlichen Größenordnung, während die geringfügig Beschäftigten in der Mehrheit sind (Westermeier 2019).

Die Entwicklung des gesamtwirtschaftlichen Arbeitskräfteangebots wird nicht nur von den Erwerbstätigenquoten, sondern auch von der Migration und der Entwicklung der nachwachsenden Kohorten Jüngerer und dem altersbedingten Ausscheiden bestimmt. Möller/Walwei (2013) weisen darauf hin, dass ein demografisch bedingt niedrigeres Arbeitskräfteangebot dauerhaft den Kapitalstock und damit das Wachstumspotenzial einer Volkswirtschaft reduziert.

In den letzten Jahren wurde nach den IAB-Projektionen der demografische Effekt zusätzlich durch die große Zuwanderung reduziert (Fuchs et al. 2017). Grund dafür waren jedoch eher singuläre Entwicklungen wie

eine in den letzten Jahren verstärkte Migration aus anderen EU-Staaten nach Deutschland und die starke Fluchtmigration besonders im Jahr 2015.

Darüber hinaus ist das Arbeitsangebot seit Längerem einem Alterungsprozess unterworfen, so dass dem Arbeitsangebot älterer Erwerbspersonen eine wachsende Bedeutung zukommt. Fuchs et al. (2011) haben einerseits eine Verringerung der Anzahl von verfügbaren Arbeitskräften in den Altersgruppen zwischen 15 und 29 sowie zwischen 30 und 49 Jahren ermittelt. Auf der anderen Seite wuchs die Anzahl der Erwerbspersonen in den Altersgruppen der 50- bis 74-Jährigen. Dabei wirkt sich noch bis zum Jahr 2030 der Effekt der „Babyboomer-Generation“ aus.

Diese Entwicklungen bedeutet, dass es in den nächsten Jahren aus zwei Gründen darauf ankommen wird, die Älteren verstärkt in Beschäftigung zu integrieren: Erstens, weil diese Gruppe zahlenmäßig größer wird und zweitens, weil damit der Reduktion des Erwerbspersonenpotenzials durch die niedrigeren Erwerbsquoten Älterer entgegengewirkt werden kann.

2. Ältere Arbeitslose

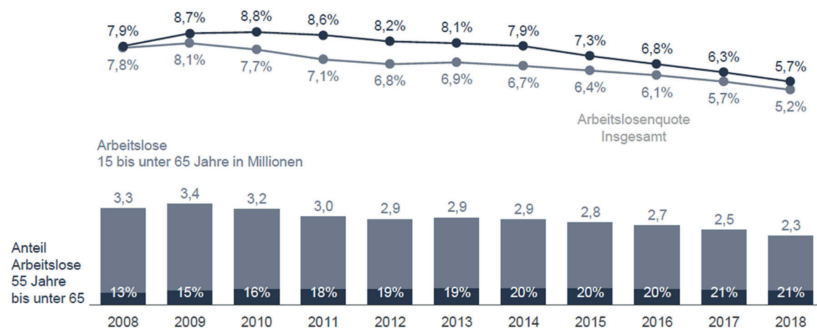
Wie bereits erwähnt, wird die Erwerbstätigkeit von Arbeitskräften relativ stark von ihrer Qualifikation bestimmt, wobei Personen ohne formalen Berufsabschluss die niedrigsten Erwerbsquoten aufweisen: Dies trifft in besonderer Weise für die Älteren zu. Aufgrund einer Sonderregelung im Sozialgesetzbuch II gelten Erwerbsfähige nach Vollendung des 58. Lebensjahres nicht mehr als arbeitslos, wenn sie zuvor für mindestens zwölf Monate Grundsicherung für Arbeitsuchende bezogen haben und ihnen keine sozialversicherungspflichtige Beschäftigung angeboten worden ist. Während 2008 die Anzahl der Personen, die unter diese Regelung fielen, noch bei knapp 23.000 lag, waren es 2019 mit 171.276 mehr als siebenmal so viele. Damit werden für die Arbeitsagenturen Anreize geschaffen, sich nicht mehr durch arbeitsmarktpolitische Maßnahmen um eine Integration der Angehörigen dieser Gruppe in ein Beschäftigungsverhältnis zu kümmern.

Darüber hinaus ist das letzte Drittel des Erwerbslebens besonders wichtig bei der Berechnung der Ansprüche an die gesetzliche Rentenversicherung. Längere Dauer der Arbeitslosigkeit während dieses Zeitraums und ein vorzeitiger Eintritt in den Ruhestand reduzieren die Höhe der zu erwartenden Rente (Kaboth/Brussig 2020).

Die Betrachtung von Arbeitsmarktrisiken anhand der Arbeitslosigkeit in Abbildung 3 zeigt, dass die Arbeitslosenquote insgesamt deutlich nach dem Ende der Großen Rezession 2008/2009 gesunken ist, wobei sie in der Großen Rezession bei den Älteren von 7,9 % auf 8,7 % wesentlich stärker

als die Arbeitslosenquote insgesamt gestiegen ist. Insofern ist es nicht überraschend, dass die Anzahl der Arbeitslosen seit 2009 zwar von 3,4 Millionen auf 2,3 Millionen im Jahr 2018 um fast ein Drittel zurückgegangen ist, aber der Anteil der älteren Arbeitslosen von 15 % im Jahr 2009 auf 21 % im Jahr 2018 deutlich gestiegen ist.

Abbildung 3: Arbeitslose und Arbeitslosenquoten von Älteren (55 bis unter 65) und insgesamt



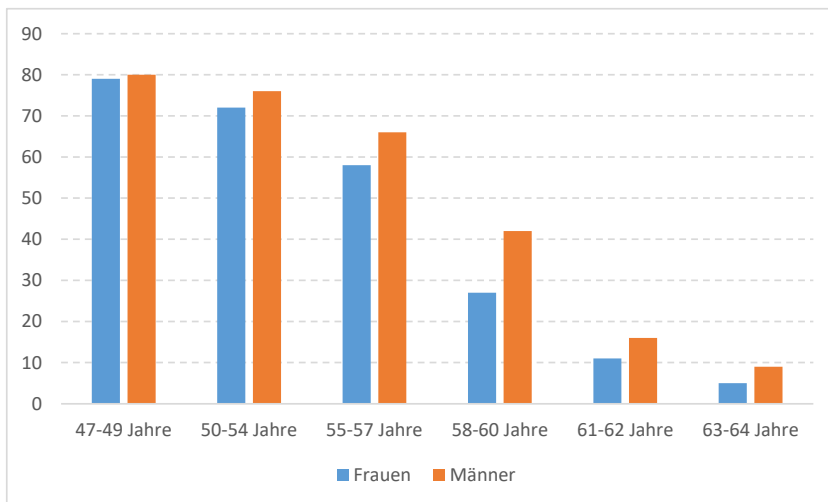
Quelle: Bundesagentur für Arbeit (2019)

Grundsätzlich wird die Dynamik der Arbeitslosigkeit vom Risiko des Zugangs in und die Chancen des Abgangs aus der Arbeitslosigkeit bestimmt. Studien der Bundesagentur für Arbeit (2017) zeigen zwar, dass erfreulicherweise für die Älteren im Zeitraum Dezember 2014 bis Dezember 2018 das Zugangsrisiko von 0,56 auf 0,46 % gesunken ist, während sich die Abgangschancen von 3,06 auf 3,64 % erhöht haben, allerdings sind die Zugangsrisiken der Älteren größer und vor allem ihre Abgangschancen sehr viel geringer als die der anderen Arbeitslosen.

Auf der Basis einer Stichprobe der Erwerbspersonen haben Homrighausen/Wolf (2018) die Wiederbeschäftigungschancen von Arbeitslosen verschiedener Altersgruppen untersucht. Aus der Abbildung 4 geht hervor, dass 79 % aller Frauen in der Altersgruppe von 47 bis 49 Jahren und 80 % aller Männer innerhalb von zwei Jahren nach Beginn ihres Arbeitslosengeldbezugs wieder eine sozialversicherungspflichtige Beschäftigung aufnehmen konnten. Die älteren Arbeitslosen haben aber wesentlich geringere Wiederbeschäftigungschancen: Bei den Frauen sinken die Chancen für die 58- bis 60-Jährigen auf nur noch 27 %, für 61- bis 62-Jährige auf 11 % und für 63- bis 64-Jährige auf 5 %. Bei den Männern sieht es etwas besser aus: Ihre Chancen als 58- bis 60-jähriger Arbeitsloser eine sozialversiche-

rungspflichtige Beschäftigung aufzunehmen, betragen 42 %, als 61- bis 62-Jähriger 16 % und für 63- bis 64-Jähriger 9 %. Abbildung 4 zeigt den Anteil der Arbeitslosen, die innerhalb der ersten zwei Jahre nach Beginn des Arbeitslosengeldbezugs erneut sozialversicherungspflichtig beschäftigt waren, nach Geschlecht und Altersgruppen, in Prozent.

Abbildung 4: Wiederbeschäftigungschancen Älterer, in Prozent



Quelle: Homrighausen/Wolf (2018)

Die im Rahmen der Studie von Homrighausen/Wolf (2018) im Jahre 2016 durchgeführte Befragung von 63 Vermittlungsfachkräften in den Agenturen für Arbeit zum Vermittlungsprozess arbeitsloser Personen ab 55 Jahren ergab, dass diese Menschen besondere Schwierigkeiten haben, eine neue Beschäftigung zu finden. Die Tabelle 1 zeigt, dass gesundheitliche Einschränkungen und aktuell zu geringe oder veraltete EDV-Kenntnisse die am häufigsten genannten Hemmnisse waren. Auch grundsätzliche Vorbehalte von Unternehmen gegenüber älteren Arbeitskräften sind für 70 % der befragten Vermittlungsfachkräfte ein typisches Vermittlungshemmnis Älterer. Vor allem bei älteren Frauen werden die eingeschränkte Mobilität und Einschränkung durch familiäre Verpflichtungen wie Betreuung und Pflege von Angehörigen genannt. Bei den Männern wird (aber nicht signifikant) häufiger als bei Frauen auf zu hohe Lohnansprüche Älterer hingewiesen.

Tabelle 1: Spezifische Vermittlungshemmnisse bei Personen ab 55 Jahren aus Sicht der Vermittlungsfachkräfte, in Prozent

Vermittlungshemmnisse bei Älteren	Frauen	Männer
gesundheitliche Einschränkungen vorhanden	89	90
EDV-Kenntnisse zu gering/veraltet	89	80
Vorbehalte jeglicher Art bei Unternehmen gegenüber Älteren	70	70
örtliche Mobilität eingeschränkt	74	52
Einschränkung durch familiäre Verpflichtungen (Betreuung/Pflege/Sonstiges)	67**	20
Lohnanspruch Älterer zu hoch	44	64
Fremdsprachenkenntnisse zu gering/veraltet	52	54
Motivation zur Lern-/Weiterbildungsbereitschaft eingeschränkt	51	56
Berufliche Qualifikation (Abschluss/Anerkennung) fehlt oder veraltet	52	49
Motivation zur Eigeninitiative/Arbeitshaltung eingeschränkt	44	46
Berufserfahrung fehlt oder veraltet	30	16

** signifikante Unterschiede zwischen den Angaben der Befragten für beide Geschlechter auf dem 5 %-Niveau

Quelle: Homrighausen/Wolf (2018)

3. Erhaltung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit Älterer

Die vorgetragenen Argumente zur Notwendigkeit und Bedeutung der Integration der Älteren in Beschäftigung werfen die Frage auf, unter welchen Voraussetzungen Ältere einen Arbeitsplatz finden bzw. länger in Beschäftigung bleiben. Besondere Bedeutung hat in diesem Kontext das Konzept der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit erlangt, wobei beide Begriffe in der Literatur wie in der öffentlichen Diskussion uneinheitlich verwendet werden.

Ilmarinen (2006) sieht in der Arbeitsfähigkeit das Zusammenspiel der persönlichen Fähig- und Fertigkeiten mit den Anforderungen des Arbeitsmarktes. Die physische und psychische Gesundheit, Kompetenzen, Motivation, Einstellungen, arbeitsplatzbezogene Anforderungen und Belastungen sind für die Arbeitsfähigkeit zentral. Ansatzpunkte für die Aufrechter-

haltung der Kompetenzen, Gesundheit und Motivation ergeben sich deshalb beispielsweise in den Bereichen Bildung, Arbeitsplatz- und Arbeitszeitgestaltung, Arbeitsorganisation, Gesundheitsschutz, Laufbahngestaltung und Unternehmenskultur.

Die Ergebnisse des IAB-Betriebspanels in Tabelle 2 zeigen, dass der Anteil der Betriebe, die für ältere Beschäftigte Maßnahmen zum Erhalt ihrer Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit anbieten, eher gering und im Zeitablauf sogar leicht gesunken ist (Bellmann et al. 2018a, 2018b).

Tabelle 2: Anteil der Betriebe mit Maßnahmen für Ältere Beschäftigte im Zeitverlauf, in Prozent

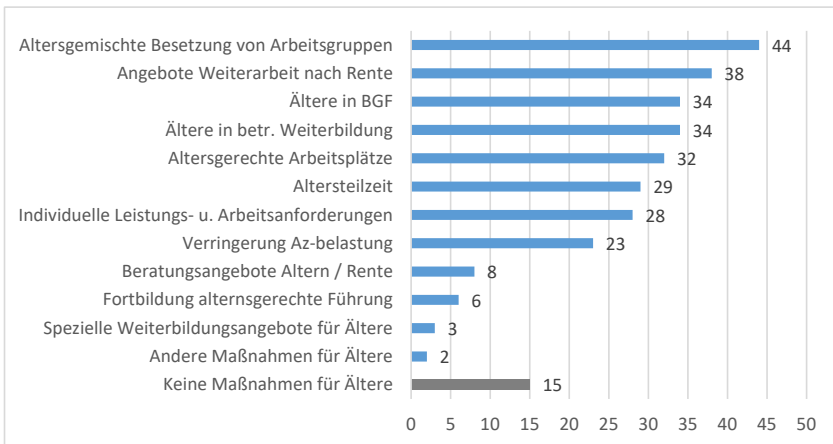
	2006	2008	2011	2015
Altersteilzeit	10	9	8	5
Besondere Ausstattung der Arbeitsplätze	1	2	2	3
Individuelle Anpassung der Leistungs-/Arbeitsanforderungen	2	2	4	5
Altersgemischte Besetzung von Arbeitsgruppen	5	5	6	5
Einbeziehung Älterer in betriebliche Weiterbildung	6	6	9	7
Spezielle Weiterbildung für Ältere	1	1	1	1
Einbeziehung Älterer in Maßnahmen zur Gesundheitsförderung	-	-	4	4
Andere Maßnahmen für Ältere	1	1	1	1

Quelle: Bellmann et al. (2018a, 2018b), Berechnungen auf der Basis des IAB-Betriebspanels.

In der Erhebung 2015 erwies sich mit 7 % der Nennungen die betriebliche Weiterbildung als das wichtigste Instrument, gefolgt von der besonderen Ausstattung des Arbeitsplatzes (5 % der Nennungen) sowie der individuellen Anpassung der Leistungs- bzw. Arbeitsanforderungen (ebenfalls 5 % der Nennungen) und der Altersteilzeit (ebenfalls 5 % der Nennungen). Allerdings wird die Altersteilzeit in den weitaus meisten Fällen im Blockmodell realisiert, was eben nicht der (Weiter-)Beschäftigung bis zur Altersgrenze, sondern einem vorzeitigen Übergang in den Ruhestand dient und mit einem (vorzeitigen) Ausscheiden aus dem Erwerbsleben verbunden ist.

Damit lässt sich ein klares Defizit bei der Verbreitung von betrieblichen Maßnahmen zur Förderung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit Älterer konstatieren.

Abbildung 5: Anteil der Betriebe mit Maßnahmen für ältere Beschäftigte (50+) nach Betriebsgröße 2015, in Prozent



Basis: Betriebe mit älteren (über 50-jährigen) Beschäftigten

Quelle: Bellmann et al. (2018a, 2018b) auf der Basis des IAB-Betriebspanels 2015

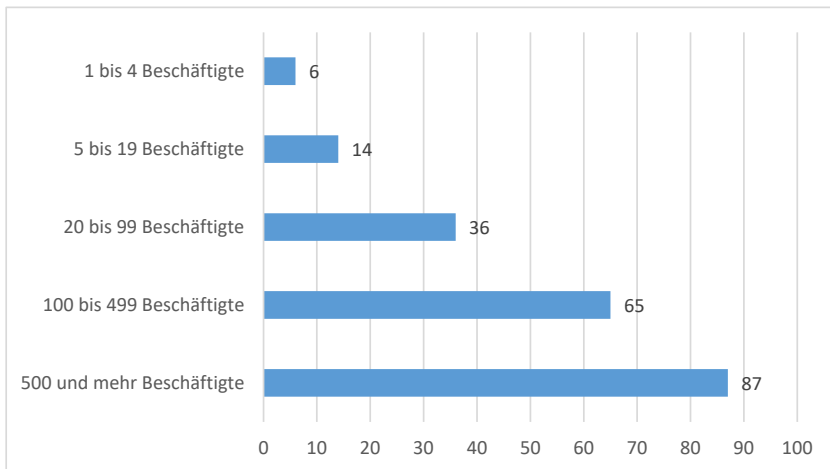
Aus der Abbildung 5 geht hervor, dass der Grad der Verbreitung dieser Maßnahmen in Betrieben mit 500 und mehr Beschäftigten bei 87 % liegt, aber schon in der Größenklasse von 100 bis 499 Beschäftigten mit 65 % wesentlich geringer ist. In kleineren und mittleren Betrieben reduziert sich der Anteil der Betriebe mit wenigstens einer Maßnahme von den in der Tabelle 2 genannten Maßnahmen zu Erhalt ihrer Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit dann weiter. Damit wird deutlich, dass die Betriebsgröße einen wesentlichen Einfluss ausübt.

In dem von der Hans-Böckler-Stiftung finanzierten Projekt „Einstellung und Weiterbeschäftigung älterer Arbeitnehmer in Betrieben der Chemieindustrie (EBA)“ wurde im Sommer 2016 eine Gruppe von 385 kleinen und mittleren Betrieben (mit 20 bis 500 Beschäftigten) der chemischen Industrie zu verschiedenen Aspekten des Umgangs mit älteren Arbeitnehmer*innen online befragt. Die Chemiebranche ist deshalb besonders interessant, weil hier auf die Demografie bezogene Tarifvereinbarungen eine relativ große Rolle spielen, so dass davon auszugehen ist, dass die Altersdiskriminierung (kaum) eine Rolle spielt. Vorliegende branchenspezifische

Auswertungen des IAB-Betriebspanels bestätigen diese Aussage (Bellmann et al. 2012).

Nach den Ergebnissen unserer Studie bieten mehr als acht von zehn Betrieben ihren älteren Beschäftigten und Führungskräften mindestens eine betriebliche Maßnahme zur Erhaltung ihrer Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit an. In der Abbildung 6 sind die betrieblichen Maßnahmen dargestellt, die von den Betrieben häufiger und weniger häufig genutzt werden: eine altersgemischte Besetzung von Arbeitsgruppen (44 %), Angebote, nach dem Renteneintritt weiter für den Betrieb tätig zu bleiben (38 %) sowie die Einbeziehung Älterer in Maßnahmen zur Gesundheitsförderung und in die Weiterbildungsaktivität (jeweils 34 %). Interessant ist auch die vergleichsweise geringe Reduzierung von Arbeitszeitbelastungen (23 %); möglicherweise hängt dies aber auch mit den besonderen tarifvertraglichen Möglichkeiten zusammen.

Abbildung 6: Betriebliche Maßnahmen für ältere Beschäftigte, in Prozent

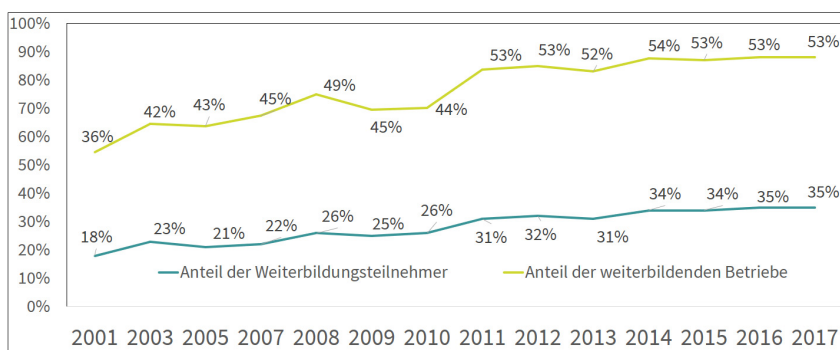


Quelle: Bellmann et al. (2018a, 2018b) auf Basis der EBA-Branchenbefragung 2016

Insgesamt sind vor allem die Ergebnisse zur Weiterbildungsbeteiligung enttäuschend, gerade vor dem Hintergrund der zunehmenden Bedeutung der Notwendigkeit der Weiterentwicklung der Fähigkeiten und Kompetenzen in Verbindung mit der Digitalisierung, wie sie von jüngeren und älteren Beschäftigten gleichermaßen in der Erhebung des Linked Personnel Panel 2015 berichtet wurden (Bellmann 2017). Hier sind Steigerungen der Weiterbildungsbeteiligung der Älteren erforderlich.

Wie groß das Defizit noch ist, wird auch aus den Daten des IAB-Betriebspanels ersichtlich. Abbildung 7 ist zu entnehmen, dass seit 2010 sowohl der Anteil der Weiterbildungsteilnehmer*innen an den Beschäftigten als auch der Anteil der weiterbildenden Betriebe an allen Betrieben deutlich zugenommen hat: Der Anteil der Weiterbildungsteilnehmer*innen ist von 18 % im Jahr 2001 auf 35 % im Jahr 2017 gestiegen. Der Anteil der weiterbildenden Betriebe hat von 36 % auf 53 % im selben Zeitraum zugenommen. Mit dem zuletzt genannten Anteil lässt sich der Anteil der Betriebe, die ihre älteren Mitarbeiter*innen in die betriebliche Weiterbildung einbeziehen, durchaus vergleichen. Nach Tabelle 2 beläuft sich dieser Wert aber nur auf 7 %.

Abbildung 7: Betriebliche Weiterbildungsaktivitäten



Quelle: eigene Berechnungen mit den Daten des IAB-Betriebspanels

4. Fazit

In diesem Beitrag konnte gezeigt werden, dass sich die Erwerbsbeteiligung Älterer im Zeitraum von 1995 bis 2018 deutlich erhöht hat. Dies liegt auch an der zunehmenden Erwerbsbeteiligung der Frauen. Ältere Beschäftigte verbleiben immer länger in den Betrieben, in denen sie bereits länger beschäftigt sind. Dagegen tun sich Ältere, die einen neuen Arbeitsplatz suchen, nach wie vor schwer, einen neuen Arbeitsplatz zu finden. Dies gilt vor allem für ältere Arbeitslose.

Obwohl die Aufrechterhaltung der Kompetenzen, Gesundheit und Motivation sowie die Reduktion arbeitsplatzbezogener Anforderungen und Belastungen für die Erhaltung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit Älterer anerkannt sind, ist die Verbreitung entsprechender betrieblicher

Maßnahmen nach wie vor gering. Trotz der zunehmenden Bedeutung der Notwendigkeit der Weiterentwicklung von Fähigkeiten und Kompetenzen in der modernen Arbeitswelt für alle Altersgruppen, bestehen Defizite vor allem bei kleineren und mittleren Betrieben.

Diese Entwicklungen stehen im Widerspruch zur Notwendigkeit der Integration der Älteren in die Beschäftigung, deren zunehmende Erwerbsbeteiligung den Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials bei wieder sinkender Migration, kleineren Geburtskohorten und des Übergangs der „Baby-boomer-Generation“ in den Ruhestand kompensieren müsste.

Literatur

- Adamy, W., Breutmann, N., Hinz, A., Horst, A., Richter, G., Serries, Chr., Schmander, M. (2017): Übergreifende Aspekte einer alters- und altersgerechten Arbeitsgestaltung. In: G. Richter, Chr. Hecker, A. Hinz (Hrsg.): Produktionsarbeit in Deutschland – mit alternden Belegschaften. Berlin: Erich Schmidt Verlag, 42–55.
- Bellmann, L. (2017): Chancen und Risiken der Digitalisierung für ältere Produktionsarbeiter. IAB-Forschungsbericht 15/2017, Nürnberg.
- Bellmann, L., Brandl, S., Dummert, S., Guggemos, P., Leber, U., Matuschek, I. (2018a): Altern in Betrieb. Alterung und Alter(n)smanagement in kleineren und mittleren Unternehmen – vom Einzelfall zur professionalisierten Systematik (Hans-Böckler-Stiftung. Study, 393), Düsseldorf.
- Bellmann, L., Dummert, S., Leber, U. (2018b): Konstanz altersgerechter Maßnahmen trotz steigender Beschäftigung Älterer. WSI-Mitteilungen 71(1), 20–27.
- Bellmann, L., Leber, U., Möller, I. (2012): Fachkräftebedarf in ausgewählten Branchen aus dem Organisationsbereich der IG BCE, Hannover.
- Bundesagentur für Arbeit (2017): Arbeitsmarktberichte. Nürnberg.
- Bundesagentur für Arbeit (2019): Arbeitsmarktberichte. Nürnberg.
- Czepek, J., Moczall, A.: (2017): Neueinstellung Älterer: Betriebe machen meist gute Erfahrungen. IAB-Kurzbericht 08/2017, Nürnberg.
- Czepek, J., Gürtzgen, N., Moczall, A., Weber, E. (2017): Halten rentenberechtigter Mitarbeiter in den Betrieben: Vor allem kürzere und flexiblere Arbeitszeiten kommen zum Einsatz. IAB-Kurzbericht 16/2017, Nürnberg.
- Fuchs, J., Hummel, M., Hutter, C., Klinger, S., Wanger, S., Weber, E., Zika, G. (2017): IAB-Prognose 2017: Der Arbeitsmarkt stellt neue Rekorde auf. IAB-Kurzbericht 09/2017, Nürnberg.
- Fuchs, J., Söhnlein, D., Weber, B. (2011): Projektion des Erwerbspersonenpotenzials bis 2050: Rückgang und Alterung sind nicht mehr aufzuhalten. IAB-Kurzbericht 16/2011, Nürnberg.

- Fuchs, J., Söhnlein, D., Weber, B. (2017): Projektion des Erwerbspersonenpotenzials bis 2060: Arbeitskräfteangebot sinkt auch bei hoher Zuwanderung. IAB-Kurzbericht 06/2017, Nürnberg.
- Homrighausen, P., Wolf, K. (2018): Wiederbeschäftigungschancen Älterer: Wo Vermittlungskräfte Handlungsbedarf sehen. IAB-Kurzbericht 11/2018, Nürnberg.
- Ilmarinen, J. (2006): Towards a longer Worklife: Ageing and the Quality of Worklife in the European Union, Helsinki: Finish Institute of Occupational Health.
- Kaboth, A., Brüssig, M. (2020): Trotz Alterserwerbsbeteiligung auf Rekordniveau: Mehr Ältere von Arbeitslosigkeit betroffen. Institut Arbeit und Qualifizierung (IAQ).
- Lamparter, D. (2019): Die Vergeudung. Die Zeit vom 18. Dezember 2019, 30.
- Möller, J., Walwei, U. (2013): Konsequenzen des demografischen Wandels für die Arbeitswelt: Ende der Arbeitslosigkeit nicht in Sicht? In: H. Hinte, K. F. Zimmermann (Hrsg.): Zeitenwende auf dem Arbeitsmarkt. Wie der demografische Wandel die Erwerbsgesellschaft verändert, Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung, 114–141.
- Walwei, U. (2018): Trends in der Beschäftigung Älterer: Rahmenbedingungen für betriebliche Personalpolitik. WSI-Mitteilungen 71(1), 3–11.
- Westermeier, Chr. (2019): Eine stabile Beschäftigung vor dem Rentenalter begünstigt die Weiterarbeit. IAB-Kurzbericht 15/2019, Nürnberg.

Arbeitsgestaltung

Arbeitsgestaltung im demografischen Wandel – Bilanzierung des Fortschritts von 1999 bis 2019

T. Langhoff

Abstract

Arbeitsgestaltung ist durch den demografischen Wandel zu einem Wettbewerbsfaktor geworden. Eingangs analysiert der Beitrag die Auswirkungen auf Alterung der Belegschaften und Rekrutierung im zeitlichen Verlauf. Anschließend werden Meilensteine der Diffusion arbeits- und personalwissenschaftlicher Erkenntnisse der vergangenen 20 Jahre in die betriebliche Praxis vorgestellt. Eine zentrale Zukunftsaufgabe bleibt der stärkere Transfer dieser Erkenntnisse zu betrieblichen Führungskräften.

Einleitung

Im Jahr 2020 haben Themen wie Globalisierung, Digitalisierung, Klimawandel und natürlich der Umgang der Corona Pandemie den demografischen Wandel als zentrales und ubiquitäres Thema der letzten beiden Jahrzehnte fast schon abgelöst. Zumindest hat die betriebliche Praxis verstanden, die neu aufkommenden Themen immer auch mit der demografischen Brille zu betrachten, denn eine relative Gleichverteilung der Altersgruppen in den Betrieben wird sich erst ca. ab 2035 einstellen, wenn die Alterskohorte der Babyboomer (Geburten zwischen 1955 und 1965) endgültig in die Rente abgewandert ist, und die Geburtenrate von 1,5 Kinder je Frau, die ab 1970 in etwa konstant ist, wirkt. Die permanente Schrumpfung unserer Gesellschaft hält weiter an.

Das Thema demografischer Wandel und insbesondere die Alterung vieler Belegschaften bleibt akut und man kann sagen, dass Arbeitswissenschaft und betriebliche Praxis das Altern im Blick bzw. verinnerlicht haben. Dazu bedurfte es allerdings seit 1999 vieler Anstrengungen, um den demografischen Wandel als ein komplexes Thema zu verstehen.

1. Demografischer Wandel als komplexes Thema

Die Arbeitsgestaltung der 90er-Jahre des letzten Jahrhunderts waren geprägt vom ISO 9000 Boom und von Lean Production, aber auch vom Paradigmenwechsel im Arbeitsschutz hin zu einer salutogenen, auch Ressourcen betrachtenden Sichtweise des Gesundheitserhalts bei der Arbeit. Die Herausforderung der Gestaltung des demografischen Wandels hat sich erst zögerlich in den Köpfen der Praktiker*innen durchgesetzt. Wen interessierte es 1999 schon, wenn der Altersdurchschnitt der Belegschaft im Jahre 2019 etwa bei 50 Jahren liegen wird? Die Feststellung, dass an dieser Entwicklung kaum etwas zu ändern sein wird, ist von der betrieblichen Praxis kaum wahrgenommen worden, zu unterschiedlich waren die Zeithorizonte gesellschaftlicher und betrieblicher Perspektiven.

Die Gestaltung des demografischen Wandels in Unternehmen und Verwaltungen ist eine komplexe, mehrdimensionale Aufgabe, die selbst einen langen Zeithorizont verlangt. Einen weiteren Blick in die Zukunft über einen Fünfjahreshorizont hinaus zu wagen, gehörte damals nicht zum Verhaltensrepertoire vieler Betriebe. Die Arbeitswissenschaft hatte viel zu tun, die komplexe Thematik in die Praxis zu tragen – vergleichbar mit der aktuellen Herausforderung, die Betriebe auf die zunehmende Digitalisierung vorzubereiten. Dabei kennzeichnen die betriebliche Gestaltung von demografischem Wandel und Digitalisierung durchaus gemeinsame charakteristische Merkmale. Diese bestehen darin, dass

- die Kenntnis der Vergangenheit und damit verbundener Diagnosen und Entscheidungen nur begrenzt handlungsinstruktiv sind,
- zu deren Bewältigung eine Vielzahl von häufig unterschiedlichen Maßnahmen notwendig sind, die sämtliche Funktionsbereiche und Funktionsgruppen im Unternehmen betreffen,
- mit langen Lern- und Implementierungszeiten bei häufig schwieriger Koordination umgegangen werden muss, und
- mit zeitweise ungünstigen Relationen von zusätzlichen Erträgen und zusätzlichen Kosten zu rechnen ist. Der Ressourcenaufwand ist beträchtlich und will top down entschieden und bottom up umgesetzt werden.

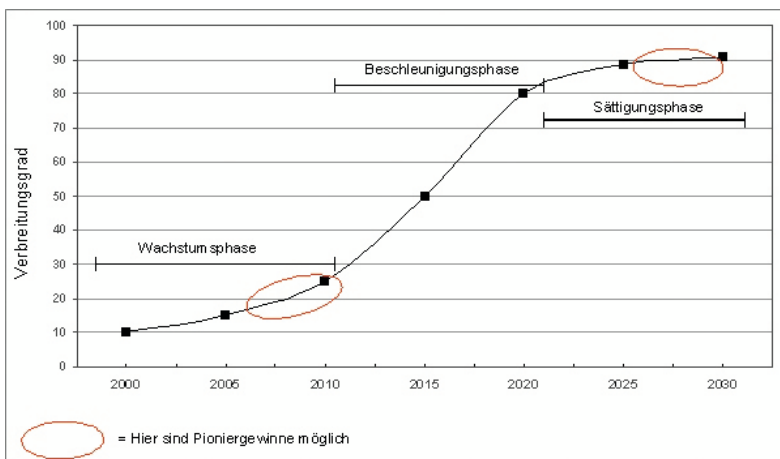
1.1 Demografischer Wandel im Diffusionsverlauf von 2000 bis 2030

Inwiefern der demografische Wandel von der Gesamtheit der Unternehmen erkannt, aufgenommen und umgesetzt worden ist, beschreibt den

Ausbreitungsprozess über die Zeit (Diffusionsverlauf). Die Geburtenzahl nimmt seit den 50er-Jahren stetig zu, um dann ab 1955 bis etwa 1965 stark anzusteigen und danach wieder bis 1970 stark abzufallen und in ein Niedrigniveau einzupendeln. Etwa ab dem Jahr 2010 hat dieser Verlauf der Geburtenzahlen zu einem stetigen Anstieg der über 50-Jährigen in den Unternehmen geführt, der bis 2020 extrem angestiegen ist, danach etwas flacher ansteigen und wieder absteigen wird. Diese Entwicklung, die aufgrund der vorhandenen Geburten gar nicht zu ändern war und noch ist, lag als Erkenntnis im Jahr 1999 vor. Modis (1998) charakterisiert den Diffusionsverlauf solcher komplexen Themen mit einer S-Kurve, welche sich in drei Phasen unterteilen lässt.

Es beginnt mit einer langen Anlaufphase, d.h. einem gering wachsenden Ausbreitungsgrad. Dem folgt eine Phase beschleunigter Ausbreitung, d.h. es werden am Markt alle Branchen und Betriebsgrößen sowie die unterschiedlichsten Unternehmenstypen erfasst. Diese Beschleunigungsphase geht dann in die Sättigungsphase über, in der die gesamten Akteure der Wirtschaft im Hinblick auf den demografischen Wandel aufgestellt sind, und dies zur Mindestbedingung für die Marktteilnahme geworden ist. Die S-Kurve, welche in Abbildung 1 dargestellt ist und den Diffusionsverlauf des demografischen Wandels in Deutschland wie auch in Westeuropa skizziert, zeigt, dass sich die Wachstumsphase etwa von 2000 bis 2010 erstreckte, um dann eine beschleunigte Phase der Ausbreitung bis etwa 2020 einzuleiten, die dann sukzessive in eine Sättigungsphase übergehen wird.

Abbildung 1: S-kurviger Diffusionsverlauf des demografischen Wandels (Langhoff, 2009)



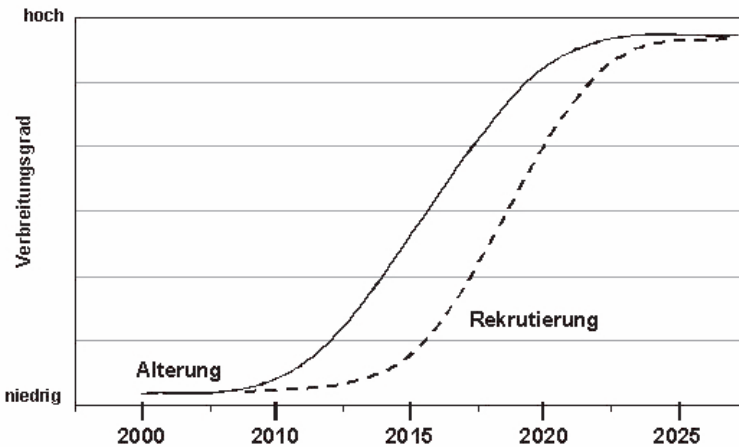
In diesem Diffusionsverlauf gibt es zwei Zeitfenster, in denen Pioniergewinne möglich sind: (1.) im letzten Drittel der Wachstumsphase (2000–2010), wenn die Erfolgsfaktoren schneller und besser (d.h. systematisch) in einem Unternehmen ineinandergreifen und (2.) auf dem Höhepunkt der Sättigungsphase (2020–2030), wenn ein Innovationssprung gelingt, d.h. prinzipiell der Start einer neuen S-Kurve auf höherem Niveau (heute die Kopplung von Digitalisierung bzw. KI bei kommenden Altersstrukturen) erfolgt.

Die Beschleunigungsphase (also 2010–2020) war durch einen harten Mainstream-Wettbewerb um Arbeitskräfte gekennzeichnet. Das hat dazu geführt, dass wir heute in vielen Branchen einen Fach- und Arbeitskräftemangel haben, sowie die psychischen Belastungen der verbliebenen Belegschaften durch zunehmende Arbeitsverdichtung gestiegen sind, und auch das Bildungsniveau der Belegschaften (weniger die formalen Qualifikationen) gesunken ist.

Wie in Abbildung 2 dargestellt, entstehen für den demografischen Wandel somit zwei zeitversetzte zentrale Herausforderungen, d.h. hinterherlaufende S-Kurven: die (1.) Alterung und (2.) Rekrutierung. Beide werden durch die Wanderung der Kohorten, insbesondere der Babyboomer verursacht. Die S-Kurve der Alterung zeigt, dass etwa um das Jahr 2010 eine Beschleunigungsphase im Umgang mit alternden Belegschaften begonnen hat. Dabei stand der Erhalt der Arbeitsfähigkeit der Belegschaften bis zum inzwischen verlängerten Renteneintrittsalter im Vordergrund. Die S-Kurve der Rekrutierung zeigt hingegen, dass hier eine Beschleunigung erst etwa um das Jahr 2015 eintrat und bis 2025 auf einem akut hohen Level zu bleiben scheint.

Gegenwärtig scheiden die Babyboomer jährlich in nie zuvor dagewesener großer Zahl aus den Unternehmen aus. Daran hat auch die Erhöhung des Renteneintritts auf 67 Jahre nichts geändert. Zugleich droht den Unternehmen ein umfassender Abfluss von Know-how und Erfahrung. Darüber hinaus ist es zeitparallel aufgrund des schrumpfenden Erwerbspersonpotenzials zur Verknappung auf dem Arbeitsmarkt gekommen. Unternehmen bemühen sich seit etwa 2015 ihre Arbeitskräfte verstärkt mit Erwerbsgruppen zu besetzen, die vor allem in der Produktionswirtschaft vorher weniger im Blickpunkt der Rekrutierung standen: Frauen und Ältere.

Abbildung 2: Differenzierung des Diffusionsverlaufs in S-Kurven für die zentralen Prozesse



Alterung und Personalbedarf (bzw. -verlust) (Langhoff, 2009)

1.2 Demografischer Wandel als Wettbewerbsfaktor

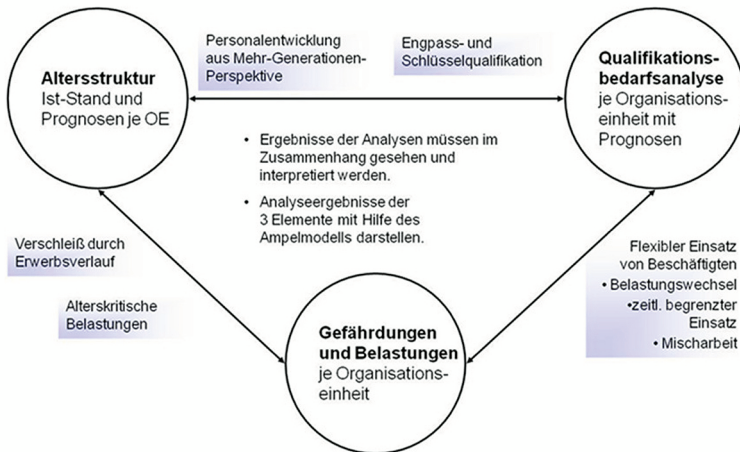
Wie die Konsequenzen, die sich aus der Kohortenwanderung ergeben haben, zeigen, ist die Arbeitsgestaltung im demografischen Wandel längst zu einem Wettbewerbsfaktor geworden. Diejenigen Pionierunternehmen, die sich 2000 bis 2010 als Vorreiterunternehmen dargestellt haben, d.h. eine Managementkompetenz zur Beherrschung des demografischen Wandels gezeigt haben, konnten eine Reihe Erfolgsfaktoren aufweisen, die in dieser Form jetzt kaum mehr möglich sind:

- Solide Analyse und Beurteilung altersbezogener Daten im Unternehmen und dynamischer Unternehmen-Umfeld-Entwicklungen (Verständnis von Alters- und Kohortenpräferenzen, siehe hierzu Konzepte der Altersstrukturanalyse, Langhoff, 2005),
- erfolgreiche Wissensdiffusion (vor allem auch Integration von versäultem technischem, wirtschaftlichem und wissenschaftlichem Wissen),
- konsequente Umsetzung der Prinzipien Individualisierung und Partizipation,

- Herausbildung einer „Ensemblekompetenz“ quer über alle Funktionsbereiche durch organisationales Lernen (Volkholz & Langhoff 2008),
- Überführung von organisatorischen Lösungen in Leistungen der Unternehmenskultur – also die Variante mit den höchsten Effizienzgewinnen (Wertschöpfung durch Wertschätzung, siehe hierzu Employer Branding Konzepte) (Brand et al., 2015),
- gezielte Suche nach und Entwicklung von Innovationen (mit zunehmend älteren Innovationsträgern, siehe hierzu auch Konzepte des Usability Engineering bzw. der User Experience (Langhoff et al., 2015)).

1.3 Meilensteine der Diffusion wissenschaftlicher Erkenntnisse in die betriebliche Praxis

Abbildung 3: Drei Bausteine zur Gestaltung des demografischen Wandels: Altersstrukturanalyse, Qualifikationsbedarfsanalyse und Gefährdungs- und Belastungsbeurteilung (Szymanski & Lange, 2013; INQA 2020)



Meilensteine der Diffusion wissenschaftlicher Erkenntnisse in die betriebliche Praxis sind die sogenannten Demografieverträge, die häufig eine andere Bezeichnung tragen (z.B. Tarifvertrag zur Förderung altersgerechter Arbeit o.Ä.), (siehe hierzu auch den Beitrag von Guggemos & Conrads in diesem Band). Ziel der im Zeitraum von etwa 2005 bis 2015 abgeschlossenen Demografieverträge war es, die Arbeitsfähigkeit der Belegschaften bis

zum Regelrenteneintritt aufrechtzuerhalten. Dazu wurden Handlungsfelder und wissenschaftlich validierte Instrumente einer systematischen Personalarbeit für alternde Belegschaften beschrieben (Altersstrukturanalyse, Gefährdungs- und Belastungsanalyse, Qualifizierungsbedarfsanalyse). Damit wurde dem demografischen Wandel das Bedrohungspotenzial genommen und Chancen für eine arbeitswissenschaftliche fundierte alters- und alternsgerechte Arbeitsgestaltung sowie eine nachhaltige Personalpolitik eröffnet (siehe Abbildung 3).

Die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) (2014) hat einen Überblick über Demografieverträge publiziert. Danach haben zu diesem Zeitpunkt vor allem Tarifvertragsparteien aus der Industrie Demografieverträge abgeschlossen. Dieser Überblick sollte aktualisiert werden. Tarifpolitische Initiativen sind, die arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse in der Praxis zur Anwendung bringen. Damit haben die Tarif- und Sozialpartner*innen eine wichtige Promotorenrolle übernommen, die insgesamt sowohl von den Arbeitgeber*innen wie auch von den Arbeitnehmer*innen auf betrieblicher Ebene positiv aufgenommen worden ist.

Abbildung 4: Regelungen zu Handlungsfeldern in Tarifverträgen (INQA, 2014)

Zu welchen Handlungsfeldern finden sich innerhalb der erfassten sieben Branchen- und vier Unternehmens-tarifverträge Regelungen?

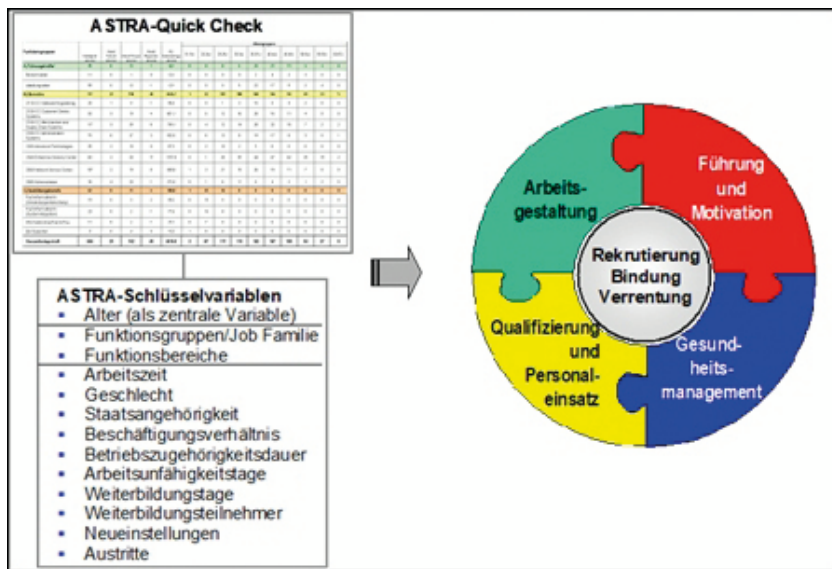
TARIFVERTRAG ¹		HANDLUNGSFELDER															
BRANCHEN	...	zur Gestaltung des demografischen Wandels in der Eisen- und Stahlindustrie	...	zur Qualifizierung Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg	...	Lebensarbeitszeit und Demografie, Chemie/Kunststoff	...	zur betriebl. Gesundheitsförderung im Sozial- und Erziehungsdienst	...	Arbeit und Demografie in Wasserwirtschaftsbetrieben in NRW	...	zur Bewältigung des demografischen Wandels im Nahverkehr	...	zu Langzeitkonten und Demografie Universitätsklinikum Bonn			
	Handlungsfeld	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	...	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	...	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	...	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	...	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	...	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	...	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
UNTERNEHMEN	...	zum demograf. Wandel & der Generationengerechtigkeit, Verkehrsbetriebe H-H AG	...	zum Altersgerechten Arbeiten, Deutsche Post AG	...	Demografie-Tarifvertrag, Deutsche Bahn AG	...	über ein konzernweites Gesundheitsmanagement, IBM	...		...		...		...		...
	Handlungsfeld	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	...	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	...	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

¹ Die Aufzählung der Tarifverträge erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Neben den hier aufgezählten Tarifverträgen gibt es weitere Verträge, die das Thema Demografie aufgreifen.
² Der Tarifvertrag regelt einen Fonds bzw. eine Finanzierung für ein breites Spektrum von Maßnahmen, aus denen auf betrieblicher Ebene eine Auswahl getroffen wird. Daher werden zu den einzelnen Aspekten keine Verpflichtungen, sondern mögliche Maßnahmen beschrieben.

Wie in Abbildung 4 zu sehen ist, sind die Handlungsfelder Arbeitszeitgestaltung, Gesundheitsförderung und Qualifizierung in neun von elf Tarifverträgen behandelt worden. Arbeitsgestaltung selbst war Bestandteil von acht Tarifverträgen. Arbeitszeitgestaltung ist selbstverständlich ein Teil der Arbeitsgestaltung, ist aber aufgrund der Prioritätensetzung von den Arbeitgeber*innen als eigenständiges Handlungsfeld aufgenommen worden (IN-QA/BAuA, 2014, S. 22).

Ein weiteres wichtiges Instrument für die betriebliche Gestaltung des demografischen Wandels, welches gegen Ende der 90er-Jahre des letzten Jahrhunderts entwickelt worden ist, ist die Altersstrukturanalyse (Langhoff 2005), wobei damit nicht allein die Darstellung der Altersstruktur der Belegschaft gemeint ist.

Abbildung 5: Altersstrukturanalyse: Bestandsaufnahmebogen, Schlüsselvariablen und Hinweise für Gestaltungsfelder im Überblick (Langhoff, 2009)



Im Grunde muss man sich jede betriebliche Variable nach Alter anschauen: Jobfamilien, Funktionsbereiche, Arbeitszeit, Geschlecht, Beschäftigungsverhältnis, Betriebszugehörigkeitsdauer, AU-Tage, BEM-Fälle, Weiterbildungstage, Weiterbildungsteilnehmer*innen, Neueinstellungen und Austritte (siehe Abbildung 5). Die Altersstrukturanalyse wurde schnell