



Ältere Mitarbeiter im OWL Maschinenbau

Eine explorative Studie im Rahmen von Managing Diversity



**Dissertation der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften zur Erlangung des
Grades eines Doktors der Wirtschaftswissenschaften**

vorgelegt von

Dipl.-Kffr. Swantje Diercks

1. Prüfer: Prof. Dr. Fred G. Becker
2. Prüfer: Prof. Dr. Reinhold Decker

INHALTSÜBERSICHT

ABBILDUNGSVERZEICHNIS	IX
TABELLENVERZEICHNIS	XI
TEIL I: EINLEITUNG	1
A Problemstellung und Erkenntnisziele	1
B Aufbau der Arbeit	5
TEIL II: GRUNDLAGEN	9
A Ältere Mitarbeiter im Rahmen von Managing Diversity	9
B Merkmale des OWL Maschinenbaus	30
C Forschungsmethodologie	41
TEIL III: ELEMENTE DER BETRIEBLICHEN BESCHÄFTIGUNGSSITUATION ÄLTERER MITARBEITER	49
A Betriebliche Altersstrukturen	49
B Berufliches Leistungsvermögen	73
C Betriebliche Personalpolitik	112
D Forschungsmethodik	144
TEIL IV: ÄLTERE MITARBEITER IM OWL MASCHINENBAU	157
A Darstellung der Ergebnisse der schriftlichen Befragung	157
B Darstellung der Interviewergebnisse zu den Gründen der Beschäftigungssituation	200
C Interpretation der Gesamtergebnisse	213
TEIL V: FAZIT UND AUSBLICK	241
ANHANG A: ANSCHREIBEN FRAGEBOGEN	249
ANHANG B: FRAGEBOGEN	250
ANHANG C: DOKUMENTATION DER BEFRAGUNGSERGEBNISSE	264
ANHANG D: E-MAIL-ANSCHREIBEN INTERVIEW	311
ANHANG E: INTERVIEWLEITFADEN	312

ANHANG F: KODIERLEITFADEN	314
LITERATURVERZEICHNIS.....	331

INHALTSVERZEICHNIS

ABBILDUNGSVERZEICHNIS	IX
TABELLENVERZEICHNIS.....	XI
TEIL I: EINLEITUNG	1
A Problemstellung und Erkenntnisziele	1
B Aufbau der Arbeit	5
TEIL II: GRUNDLAGEN.....	9
A Ältere Mitarbeiter im Rahmen von Managing Diversity.....	9
1 Demografischer Wandel	9
2 Ältere Mitarbeiter – Begriffsverständnis	15
3 Managing Diversity	22
B Merkmale des OWL Maschinenbaus.....	30
1 Branchenstruktur und Rahmenbedingungen.....	30
2 Verarbeitende Gewerbe	35
3 Besonderheiten der Region OWL.....	38
C Forschungsmethodologie	41
1 Empirische Sozialforschung	41
2 Explorative Studie als Forschungsgrundlage.....	44
3 Implikationen für das weitere Vorgehen	46
TEIL III: ELEMENTE DER BETRIEBLICHEN BESCHÄFTIGUNGSSITUATION	
ÄLTERER MITARBEITER	49
A Betriebliche Altersstrukturen.....	49
1 Zur Bedeutung von Altersstrukturen	49
2 Wirkungen von Altersstrukturen	52
2.1 Theoretische Hintergrundannahmen.....	52
2.2 Dimensionen der Unausgewogenheit	57
3 Erklärungsansätze betrieblicher Altersstrukturen.....	65
B Berufliches Leistungsvermögen	73
1 Komponenten des Leistungsvermögens	73

2	Leistungsfähigkeit.....	74
2.1	Physische Komponenten.....	74
2.2	Kognitive Komponenten.....	82
2.3	Soziale Komponenten.....	91
2.4	Produktivität und Innovationsfähigkeit	92
3	Gesundheit	94
3.1	Zum Zusammenhang von Alter und Gesundheit.....	94
3.2	Statistische Befunde.....	98
4	Qualifikation	104
C	Betriebliche Personalpolitik.....	112
1	Zur Stellung älterer Mitarbeiter in der Personalpolitik.....	112
2	Besonderheiten altersorientierter Personalpolitik.....	118
3	Handlungsfelder einer altersorientierten Personalpolitik	119
3.1	Entwicklungsplanung und Personalentwicklungswege.....	119
3.2	Qualifizierung und lernförderliche Arbeitsorganisation.....	124
3.3	Gesundheitsförderung und altersgerechter Personaleinsatz	128
3.4	Flexible Arbeitszeitgestaltung	135
3.5	Wissenstransfer	140
D	Forschungsmethodik.....	144
1	Forschungsdesign.....	144
2	Forschungsmethoden	145
2.1	Schriftliche Befragung mittels Fragebogen	145
2.2	Problemzentriertes Interview	148
3	Datenerhebung	150
4	Aufbereitung und Auswertung der Daten.....	154
TEIL IV: ÄLTERE MITARBEITER IM OWL MASCHINENBAU		157
A	Darstellung der Ergebnisse der schriftlichen Befragung.....	157
1	Beschreibung des Samples.....	157
2	Ältere Mitarbeiter	159
3	Elemente der betrieblichen Beschäftigungssituation.....	160
3.1	Betriebliche Altersstrukturen.....	160
3.2	Berufliches Leistungsvermögen	168
3.2.1	Leistungsfähigkeit	168

3.2.2 <i>Gesundheit</i>	173
3.2.3 <i>Qualifikation</i>	176
3.3 Betriebliche Personalpolitik.....	179
3.3.1 <i>Besonderheiten einer altersorientierten Personalpolitik</i>	179
3.3.2 <i>Handlungsfelder einer altersorientierten Personalpolitik</i>	182
4 Problemwahrnehmung des demografischen Wandels	192
5 Auswahl der Interviewpartner	195
B Darstellung der Interviewergebnisse zu den Gründen der Beschäftigungssituation.	200
1 Charakterisierung der befragten Unternehmen und der Gesprächspartner.....	200
2 Ältere Mitarbeiter und Branchenbesonderheiten.....	201
3 Elemente der betrieblichen Beschäftigungssituation.....	202
3.1 Betriebliche Altersstrukturen.....	202
3.2 Berufliches Leistungsvermögen	205
3.3 Betriebliche Personalpolitik.....	208
C Interpretation der Gesamtergebnisse	213
1 Teilnehmer der explorativen Studie.....	213
2 Elemente der betrieblichen Beschäftigungssituation.....	214
2.1 Betriebliche Altersstrukturen.....	214
2.1.1 <i>Bedeutung von Altersstrukturen</i>	214
2.1.2 <i>Wirkungen von Altersstrukturen</i>	216
2.1.3 <i>Erklärungsansätze von Altersstrukturen</i>	217
2.2 Berufliches Leistungsvermögen	219
2.2.1 <i>Leistungsfähigkeit</i>	219
2.2.2 <i>Gesundheit</i>	225
2.2.3 <i>Qualifikation</i>	226
2.3 Betriebliche Personalpolitik.....	229
2.3.1 <i>Zur Stellung älterer Mitarbeiter in der betrieblichen Personalpolitik</i>	229
2.3.2 <i>Altersorientierte Personalpolitik</i>	230
3 Gestaltungsempfehlungen.....	238
TEIL V: FAZIT UND AUSBLICK.....	241
ANHANG A: ANSCHREIBEN FRAGEBOGEN.....	249
ANHANG B: FRAGEBOGEN	250

ANHANG C: DOKUMENTATION DER BEFRAGUNGSERGEBNISSE.....	264
ANHANG D: E-MAIL-ANSCHREIBEN INTERVIEW	311
ANHANG E: INTERVIEWLEITFADEN.....	312
ANHANG F: KODIERLEITFADEN	314
LITERATURVERZEICHNIS.....	331

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1: <i>Aufbau der Arbeit</i>	7
Abb. 2: <i>Altersaufbau der Bevölkerung in Deutschland</i>	13
Abb. 3: <i>Kategorien von Diversity</i>	25
Abb. 4: <i>Systematik der Wirtschaftszweige</i>	36
Abb. 5: <i>Wirkungen von unausgewogenen Altersstrukturen</i>	56
Abb. 6: <i>Falldauer und Fallhäufigkeit nach Altersgruppen</i>	100
Abb. 7: <i>Auswirkungen eines steigenden Anteils älterer Mitarbeiter auf die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit aus Sicht des Maschinenbaus in Ostwestfalen-Lippe</i>	159
Abb. 8: <i>Statistische Erfassung der betrieblichen Altersstruktur im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe</i>	160
Abb. 9: <i>Schätzung der zukünftigen Entwicklung der betrieblichen Altersstruktur im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe</i>	161
Abb. 10: <i>Bewertung der Altersstruktur im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe</i> ..	164
Abb. 11: <i>Altersstrukturentwicklung bezüglich des Anteils älterer Mitarbeiter im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe</i>	164
Abb. 12: <i>Rekrutierungs- und Einstellungspolitik des Maschinenbaus in Ostwestfalen-Lippe</i> .	166
Abb. 13: <i>Beurteilung der physischen Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe</i>	169
Abb. 14: <i>Beurteilung der sozialen Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe</i>	171
Abb. 15: <i>Beurteilung der Produktivität und Innovationsfähigkeit älterer Mitarbeiter im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe</i>	172
Abb. 16: <i>Beurteilung des Krankenstandes älterer Mitarbeiter im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe</i>	174
Abb. 17: <i>Vergleich des Krankheitsrisikos zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitern im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe</i>	176
Abb. 18: <i>Qualifizierungspolitik des Maschinenbaus in Ostwestfalen-Lippe</i>	184
Abb. 19: <i>Praktizierte Maßnahmen zum Belastungsabbau für ältere Angestellte im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe</i>	187
Abb. 20: <i>Praktizierte Maßnahmen zum Belastungsabbau für ältere gewerbliche Mitarbeiter im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe</i>	187

Abb. 21: <i>Praktizierte Maßnahmen zur Gesundheitsförderung für ältere Angestellte im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe.</i>	189
Abb. 22: <i>Praktizierte Maßnahmen zur Gesundheitsförderung für ältere gewerbliche Mitarbeiter im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe.....</i>	190
Abb. 23: <i>Praktizierte Maßnahmen des Wissenstransfers im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe.</i>	192
Abb. 24: <i>Problemwahrnehmung des demografischen Wandels im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe.</i>	193
Abb. 25: <i>Entwicklung von Strategien zur Bewältigung des demografischen Wandels im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe.</i>	194

TABELLENVERZEICHNIS

Tab. 1: <i>Darlegung des Forschungsprozesses</i>	48
Tab. 2: <i>Qualifikationstyp, Personalstrategien und Altersstrukturen.</i>	67
Tab. 3: <i>Prämotorische und motorische Komponenten der Reaktionszeit bei verschiedenen Altersgruppen.</i>	88
Tab. 4: <i>Arbeitsunfähigkeitstage je 100 AOK-Mitglieder nach Krankheitsarten und Alter</i>	98
Tab. 5: <i>Gesundheitliche Beschwerden im Zusammenhang mit der Arbeit (in Prozent)</i>	99
Tab. 6: <i>Krankenstand nach Altersgruppen und Stellung im Beruf (AOK-Mitglieder, 2001, in Prozent)</i>	102
Tab. 7: <i>Bildungsabschluss der Erwerbstätigen nach Altersgruppen in Prozent</i>	106
Tab. 8: <i>Teilnahmequoten an Weiterbildungsmaßnahmen in Prozent</i>	124
Tab. 9: <i>Verteilung der teilnehmenden Unternehmen des Maschinenbaus in Ostwestfalen-Lippe nach Anwendungszweig.</i>	157
Tab. 10: <i>Verteilung der teilnehmenden Unternehmen des Maschinenbaus in Ostwestfalen-Lippe nach Größenklassen.</i>	158
Tab. 11: <i>Verteilung der teilnehmenden Unternehmen des Maschinenbaus in Ostwestfalen-Lippe nach Größenklasse und Technologieniveau.</i>	158
Tab. 12: <i>Verteilung des Altersschnitt der teilnehmenden Unternehmen des Maschinenbaus in Ostwestfalen-Lippe nach Größenklassen.</i>	162
Tab. 13: <i>Unterschiede beim Krankenstand zwischen jüngeren und älteren Angestellten im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe.</i>	174
Tab. 14: <i>Unterschiede beim Krankenstand zwischen jüngeren und älteren gewerblichen Mitarbeitern im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe.</i>	175
Tab. 15: <i>Gruppeneinteilung der codierten Maschinenbauunternehmen</i>	200
Tab. 16: <i>Stellung der Gesprächspartner</i>	201

TEIL I: EINLEITUNG

A Problemstellung und Erkenntnisziele

Den Unternehmen stehen heute ältere Mitarbeiter¹ zur Verfügung, die in ihrer Gesamtheit vitaler und leistungsfähiger sind, als es je eine Generation gleichen Alters vor ihnen gewesen ist.² Dies begründet sich zum einen mit den stetig fortschreitenden medizinischen Entwicklungen, welche die Lebenserwartung kontinuierlich erhöht haben und noch weiter erhöhen werden sowie zum anderen mit Tatsache, dass insbesondere solche Tätigkeiten, welche die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter bereits nach einigen Erwerbsjahren aufgezehrt haben, infolge von Umweltbedingungen, welche die Arbeit erträglicher gemacht haben, mittlerweile einen Ausnahmefall darstellen und zukünftig weiter an Bedeutung verlieren werden.³ Zu diesen veränderten Umweltbedingungen gehören ebenso der Ersatz körperlicher durch maschinelle Arbeit und die damit verbundene Reduzierung von Belastungen wie die Entwicklung arbeitstechnischer Schutzmechanismen und arbeitsrechtlicher Schutzregelungen.⁴

Darüber hinaus verändert die aus dem demografischen Wandel – gekennzeichnet durch die Alterung und Schrumpfung der Bevölkerung – prognostizierbare Zunahme älterer Mitarbeiter die Rahmenbedingungen personalwirtschaftlicher Dispositionen in zunehmendem Maße. So ist bereits heute ein gravierender Altersstrukturwandel in der Erwerbsbevölkerung und in Unternehmen zu beobachten.⁵ Die mittlere Altersgruppe der 35- bis 45-Jährigen stellt die bei weitem personenstärkste Alterskohorte in der Erwerbsbevölkerung dar und mit ihrem Altern wird in den kommenden zehn bis 15 Jahren zugleich der Anteil der älteren Erwerbspersonen massiv ansteigen.⁶ Auch in vielen Unternehmen zeigt sich das Bild „gestauchter“ Altersstrukturen, bei denen einer Dominanz der mittleren Jahrgänge die schmal besetzten Beschäftigungssegmente der Jüngeren und Älteren gegenüber steht.⁷ Denkt man jedoch diese Entwicklung einige Jahre weiter und lässt den Berg an „Mittelalten“ durch die Jahrgänge wandern,

¹ Zur besseren Lesbarkeit wird in der vorliegenden Arbeit die männliche Sprachform verwendet. Bei allen männlichen Funktionsbeziehungen sind stets auch Frauen gemeint.

² Vgl. Menges (2000), S. 1; Wachtler/Wagner (1997), S. 145 f.; Brauchbar/Heer (1993), S. 320; Neufeld (1992), S. 4; Shea (1991), S. 9; Stehen (1991), S. 29; Koch (1990), S. 45 und S. 72; Kohli (1988), S. 42 f.

³ Vgl. Menges (2000), S. 1; Sabel (1997), S. 140; Lehr (1986), S. 29.

⁴ Vgl. Menges (2000), S. 1.

⁵ Vgl. Buck (2004), S. 12; INQA (2004), S. 14 f.; Uepping (1997), S. 167 ff.; Thon (1995), S. 292 ff.; Schmal (1993), S. 35 f.

⁶ Vgl. Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), S. 9; Buck (2004), S. 12; INQA (2004), S. 15.

⁷ Vgl. Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), S. 9; Buck (2004), S. 12; INQA (2004), S. 16; Reindl et al. (2004), S. 14.

dann stellt in absehbarer Zeit der „Altersberg“ das quantitativ bedeutendste Beschäftigungssegment dar.⁸ Zudem erfolgt eine Verknappung an qualifizierten Nachwuchskräften und so klagen auch heute schon viele Unternehmen über einen gravierenden Fachkräftemangel. Dies gilt insbesondere für bestimmte Regionen und für bestimmte Qualifikationen, so zeitweise für Informatiker und anhaltend für Ingenieure, zunehmend aber auch für gewerbliche Fachkräfte.⁹ Der demografische Wandel wird diese Situation noch weiter verschärfen, da angesichts des Geburtenrückgangs zukünftig und langfristig verhältnismäßig wenig jüngere Erwerbspersonen dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen werden.

Ungeachtet der aus diesen Fakten resultierenden stetigen Erhöhung der Möglichkeiten einer potenziellen Beschäftigung nutzen die Unternehmen die noch bestehenden Möglichkeiten der Frühverrentung, insbesondere im Rahmen des Altersteilzeitgesetzes, zur vorzeitigen Ausgliederung älterer Mitarbeiter.¹⁰ Eine gezielte Einstellung älterer Bewerber hat einen öffentlichen Sensationswert.¹¹ So ist es nach wie vor gängige deutsche Praxis, den Verlust von personellen Potenzialen, die sich im Laufe des langen Erwerbslebens entwickelt haben und im Zuge normalerweise stattfindender Verrentungen plötzlich aus den Unternehmen abfließen, in der Regel unreflektiert zu akzeptieren und die Fragen der Integration dieser alle Qualifikationsgruppen umfassenden Potenziale auszuklammern. Obwohl die Bevölkerung altert und die Lebenserwartung kontinuierlich gestiegen ist, gibt es folglich nur relativ wenige ältere Mitarbeiter in den Unternehmen.¹² In Deutschland sind nicht einmal 40 % der 55- bis 64-Jährigen noch erwerbstätig und in der Altersgruppe der 60- bis 65-Jährigen sogar nur noch ein Fünftel.¹³

Für den Maschinenbau stellt der Fachkräftemangel bereits heute schon eines der größten Innovationshemmnisse dar.¹⁴ Der demografische Wandel wird diese Situation bei den mittelständischen und den kleineren Unternehmen, die für die Struktur des Maschinenbaus kennzeichnend sind und im Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte typischerweise Defizite gegenüber Großunternehmen aufweisen, noch weiter verschärfen.¹⁵ Vor diesem Hintergrund

⁸ Vgl. ebenda.

⁹ Vgl. Reindl et al. S. 14.

¹⁰ Vgl. Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), S. 20

¹¹ Vgl. ebenda.

¹² Vgl. Funk et al. (2005), S. 33 ff.; Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), S. 9.

¹³ Vgl. ebenda.

¹⁴ Vgl. Reindl et al. (2004), S. 14.

¹⁵ Vgl. Reindl et al. (2004), S. 14, 21; Weimer/Mendius/Kistler (2001), S. 27.

muss die Branche folglich ihre Strategie der Nachwuchsgewinnung überdenken und – wie schon in vielen Unternehmen erfolgreich praktiziert – verstärkt die Potenziale älterer Mitarbeiter nutzen.

Eine Erforschung, wie die besondere Beschäftigungssituation älterer Mitarbeiter im Maschinenbau dazu beiträgt, auch mit einem hohen bzw. steigenden Anteil älterer Mitarbeiter die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit zu bewältigen, steht von betriebswirtschaftlicher Seite allerdings noch aus. In der wissenschaftlichen Diskussion dominieren Beiträge, die sich insbesondere mit den Handlungsfeldern und Lösungsansätzen einer altersorientierten Personalpolitik und damit lediglich mit einem Element der betrieblichen Beschäftigungssituation älterer Mitarbeiter beschäftigen.¹⁶ Hinweise zu den betrieblichen Altersstrukturen und dem beruflichen Leistungsvermögen als weitere Elemente der betrieblichen Beschäftigungssituation älterer Mitarbeiter sowie zum Zusammenhang von Altersstrukturen, Leistungsvermögen und Personalpolitik sind nur vereinzelt zu finden. Die in der Literatur vorzufindenden Ergebnisse können somit nur die Basis für ein allgemeines Problemverständnis sein, das zunächst systematisch aufzubereiten ist. Die Publikationen zur betrieblichen Beschäftigungssituation älterer Mitarbeiter im Maschinenbau gehen zudem über Einzelerfahrungen aus der Unternehmenspraxis nicht hinaus.

Die Besonderheiten der betrieblichen Beschäftigungssituation älterer Mitarbeiter im Maschinenbau sind folglich noch explizit zu erforschen und zu analysieren. Die Region Ostwestfalen-Lippe erweist sich in diesem Zusammenhang als besonders interessant, da sie hinsichtlich der Anzahl der Unternehmen, Umsatz und Zahl der Beschäftigten eine signifikante Stellung im deutschen Maschinenbau besitzt. Darüber hinaus stellt die Branche mit einer Beschäftigtenanzahl von etwa 40000 Mitarbeitern und einem Umsatzvolumen von rund 6,4 Millionen den größten Industriezweig der Region dar.

Die *Erkenntnisziele* der vorliegenden Arbeit bestehen entsprechend der dargelegten Forschungslücke in der empirisch fundierten Deskription und Explikation der betrieblichen Beschäftigungssituation älterer Mitarbeiter im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe. Dabei kommen den betrieblichen Altersstrukturen, dem beruflichen Leistungsvermögen älterer Mitarbeiter und der betrieblichen Personalpolitik als zentrale Elemente der Beschäftigungssituation sowie der wechselseitigen Beziehung dieser Elemente vor dem konzeptionellen Hintergrund eines Managing Diversity eine zentrale Bedeutung zu.

¹⁶ Vgl. Morschhäuser/Ochs/Huber (2005); Reindl et al. (2004).

Die vorliegende Arbeit soll durch die Durchführung einer explorativen Studie und die damit einhergehende theoretische Darstellung und Explikation der Forschungsergebnisse einen Beitrag zur Schließung der aufgezeigten Forschungslücke sowie zur Strukturierung des Themenkomplexes leisten. Daraus können Erkenntnisse für weitere wissenschaftliche Behandlungen der Thematik und Empfehlungen für die betriebliche Praxis abgeleitet werden. Die Forschungsergebnisse können den Unternehmen des Maschinenbaus zum einen zur Reflexion der eigenen betrieblichen Beschäftigungssituation älterer Mitarbeiter dienen und zum anderen haben sie die Möglichkeit, einen Überblick über die möglichen Handlungsfelder einer altersorientierten Personalpolitik zu gewinnen und können sich entsprechend auch auf den demografischen Wandel vorbereiten.

B Aufbau der Arbeit

Nachdem die Problemstellung aufgezeigt und die Erkenntnisziele in TEIL I dargelegt wurden, werden in TEIL II die Grundlagen der Arbeit erörtert. Grundlagen sollen dabei Betrachtungen darstellen, die im Rahmen einer systematischen Auswertung der Literatur zunächst eine definitorische und kontextuelle Bestimmung älterer Mitarbeiter im Rahmen des Managing-Diversity-Ansatzes und damit einbegreifen einen Überblick über den diesbezüglichen wissenschaftlichen Diskussionstand geben (Kapitel A). Eine Skizzierung der Branchenstruktur und der Rahmenbedingungen des ostwestfälischen Maschinenbaus sowie der Besonderheiten des Verarbeitenden Gewerbes und der Region Ostwestfalen-Lippe dient in diesem Zusammenhang der weiteren Konturierung der Untersuchungsgegenstände (Kapitel B). Die Vorstellung der Forschungsmethodologie rundet den Grundlagenteil ab, indem einerseits die Anwendbarkeit und Sinnhaftigkeit der explorativen Studie als Forschungsgrundlage analysiert und andererseits Implikationen für das weitere Vorgehen der Arbeit dargestellt werden (Kapitel C).

Entsprechend der mit der explorativen Studie verbundenen Differenzierung des Bezugsrahmens in einen Forschungs- und Erklärungsrahmen gliedern sich die weiteren Teile der Arbeit. In TEIL III wird der Forschungsrahmen aufgespannt, der einen Überblick über den Stand der wissenschaftlichen Diskussion zu den Elementen der betrieblichen Beschäftigungssituation älterer Mitarbeitern gibt. Dieser bildet den Rahmen der empirischen Erhebung. Unter Rückgriff auf die entsprechende Literatur und mit Blick auf die Erkenntnisziele der Arbeit werden Erkenntnisse zu den Elementen „betriebliche Altersstrukturen“ (Kapitel A), „berufliches Leistungsvermögen“ (Kapitel B) und schließlich „betriebliche Personalpolitik“ (Kapitel C) erarbeitet. Außerdem werden Zusammenhänge zwischen den einzelnen Elementen deutlich gemacht. Bis auf Einzelbeispiele wird dabei noch nicht auf die Besonderheiten des Maschinenbaus eingegangen. Auf Basis dieses theoretischen Vorverständnisses wird im Anschluss das Vorgehen der empirischen Studie dargelegt. Insbesondere wird dabei Forschungsdesign, die Forschungsmethoden, die Datenerhebung sowie die Aufbereitung und Auswertung der Daten eingegangen (Kapitel D).

Die Ergebnisse der empirischen Erhebung stehen im Mittelpunkt des Erklärungsrahmens im TEIL IV der Arbeit. Zunächst erfolgt dabei eine reine Darstellung der Forschungsergebnisse (Kapitel A und Kapitel B). Strukturell am Forschungsrahmen orientiert, werden hier alle Ergebnisse in zum Teil aggregierter Form wiedergegeben. In der anschließenden Interpretation

der gesamten Forschungsergebnisse werden die Erkenntnisse des Forschungsrahmens und die empirischen Ergebnisse zusammengeführt (Kapitel C).

TEIL V stellt schließlich den Abschluss der vorliegenden Arbeit dar. Er beinhaltet dabei eine Zusammenfassung der Forschungsergebnisse sowie einen Ausblick über potenzielle weitere Forschungs- und Anwendungsmöglichkeiten. Die nachfolgende Abbildung veranschaulicht den Aufbau der Arbeit nochmals bildlich.

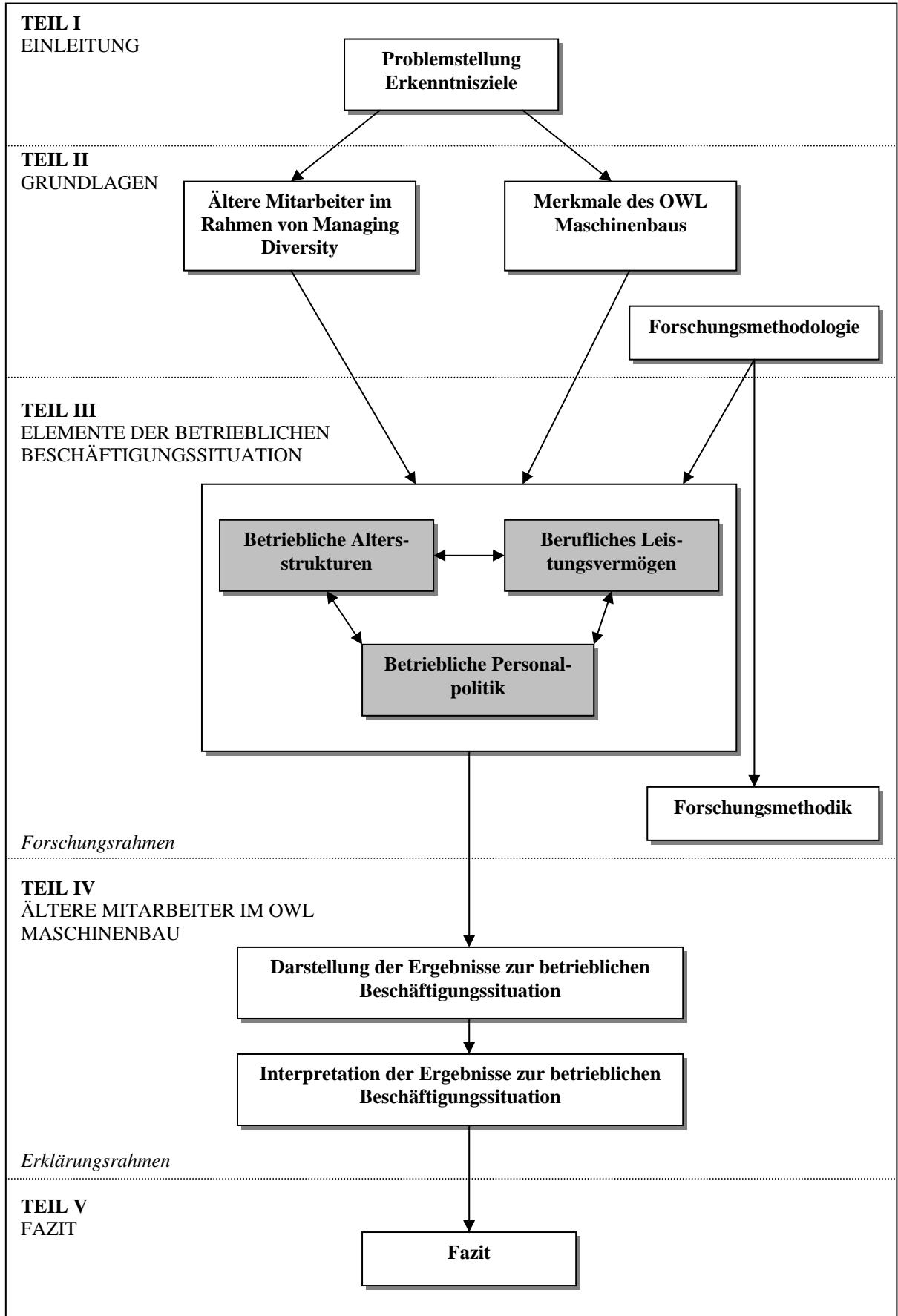


Abb. 1: Aufbau der Arbeit

TEIL II: GRUNDLAGEN

A Ältere Mitarbeiter im Rahmen von Managing Diversity

1 Demografischer Wandel

Die Bevölkerung in Deutschland stellt die Hauptressource dar, aus dem die hier ansässigen Unternehmen ihr Humankapital beziehen und somit muss die Bevölkerungsstruktur und -entwicklung als eine Rahmenbedingung personalwirtschaftlichen Disponierens betrachtet werden.¹⁷ Im Folgenden wird daher und mit Blick auf den Forschungsgegenstand der vorliegenden Arbeit der demografische Wandel als auch die damit verbundenen Auswirkungen auf das Erwerbspersonenpotenzial genauer betrachtet.

Der *demografischer Wandel* – der sich in ähnlicher Weise in den meisten Industrienationen vollzieht – zählt auch in Deutschland zu den wichtigsten Phänomenen der Gegenwart und ist im Wesentlichen auf zwei Ursachen zurückzuführen: eine Zunahme der Lebenserwartung auf der einen sowie einen Rückgang der Geburtenrate auf der anderen Seite.¹⁸ Die daraus resultierende Abnahme der Bevölkerungszahl wird mit einer Strukturverschiebung im gesellschaftlichen Altersaufbau einhergehen und somit wird sich Prognosen zufolge sowohl die Zahl als auch der prozentuale Anteil der nachwachsenden jüngeren Bevölkerungsgruppen langfristig verringern, während der Anteil älterer Personen an der Bevölkerung erheblich zunimmt.¹⁹ Von den einschneidendsten Veränderungen sind die hochindustrialisierten Länder mit ihren schon lange bestehenden sowie ausgebauten Sozialsystemen jedoch besonders betroffen.²⁰ In diesen Ländern werden die Folgen der demografischen Veränderungsprozesse sichtbar, die bereits schon seit Jahrzehnten in Gang sind.²¹

Die *Zunahme der Lebenserwartung* war zunächst Folge des auf den Fortschritt der Medizin zurückführenden starken Rückgangs der Säuglings- und Kindersterblichkeit seit Ende des 19.

¹⁷ Vgl. Schanz (2000), S. 209.

¹⁸ Vgl. Eckardstein (2003), S. 128; Behrend (2002a), S. 34; Birg (2001), S. 114 ff.; Naegele (2001), S. 5 f.; Bäcker et al. (2000b), S. 232; Huber (1999), S. 19 f.; Ritter/Hohmeier (1999), S. 15; Wuppertaler Kreis e.V. (1997), S. 7 f.; Prahl/Schroeter (1996), S. 88 ff.; Mader (1995a), S. 15; Brauchbar/Heer (1993), S. 31 ff. Die Fertilität sowie die Mortalität stellen die zentralen Parameter der Demografie dar. Zu weiteren Parametern vgl. v.a. Dinkel (1989), S. 6 ff. Zur demografischen Alterung in der EU vgl. insbesondere Mertins (1997), S. 9 ff.

¹⁹ Vgl. Haerberlin (2003), S. 594; Birg (2001), S. 32; Bäcker et al. (2000b), S. 232 f.; Pack et al. (2000), S. 6; Huber (1999), S. 20; Klose (1993b), S. 7 ff.

²⁰ Vgl. Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), S. 32; Birg (2001), S. 30 ff.; Huber (1999), S. 19; Backes/Clemens (1998), S. 7; WHO (1998), S. 5 f. und S. 118 ff.; Mader (1995a), S. 15; Klose (1993b), S. 8.

²¹ Vgl. Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), S. 26; Huber (1999), S. 19; Klose (1993b), S. 9. In diesem Zusammenhang spricht KLOSE auch von einer „*Revolution auf leisen Sohlen*“. Klose (1993a), S. 17.

Jahrhunderts.²² Sind 1871/1881 noch rund ein Viertel aller Neugeborenen im ersten Lebensjahr verstorben, waren es demgegenüber 1949/1951 lediglich 6% aller Neugeborenen.²³ Heute liegt die Säuglingssterblichkeit unter 0,5 %.²⁴ Aber auch in den anderen Altersgruppen nahm die Sterbewahrscheinlichkeit kontinuierlich ab. So verringerte sich in den letzten 100 Jahren das Sterblichkeitsniveau der Menschen in Deutschland infolge einer Verbesserung der allgemeinen Lebensbedingungen spürbar.²⁵ Nach der aktuellsten Modellrechnung zur Lebenserwartung für Geburtenjahrgänge des STATISTISCHEN BUNDESAMTES könnte ein neugeborener Junge des Jahrgangs 2004 nach dem langfristigen Sterblichkeitstrend (Variante 1) eine durchschnittliche Lebenserwartung von 81,7 Jahren erreichen und 84,9 Jahre nach der Variante 2, die den langfristigen Sterblichkeitstrend mit einem kurzfristigen Sterblichkeitstrend kombiniert. Beide Trends gehen dabei von einer sinkenden Sterblichkeit in der Zukunft aus, wobei die Variante 2 eine stärker sinkende Sterblichkeit unterstellt. Für ein neugeborenes Mädchen des Jahrgangs 2004 ergeben sich hingegen nach der Variante 1 eine Lebenserwartung von 87,8 Jahren und 90,4 Jahren nach der Variante 2. Vor 135 Jahren konnten neugeborene Jungen des Jahrgangs 1871 lediglich mit einer Lebenserwartung von 39,1 Jahren und Mädchen von 42,1 Jahren rechnen. Die Lebenserwartung der Neugeborenen hat sich seitdem folglich mehr als verdoppelt.²⁶ In der zweiten Hälfte des letzten Jahrhunderts sank zudem die Sterblichkeit älterer Menschen erheblich und somit können nach den Sterblichkeitsverhältnissen in 2002/2004 rund 88% der Männer und 93% der Frauen ihr 60. Lebensjahr erleben.²⁷ Die Hälfte aller Männer und Frauen kann nach den heutigen Verhältnissen sogar 78 bzw. 84 Jahre alt werden.²⁸ Heute beruht die weitere Steigerung der Lebenserwartung vor allem auf Fort-

²² Vgl. Statistisches Bundesamt (2006a), S. 12; Behrend (2002a), S. 34; Bäcker et al. (2000b), S. 27; Schanz (2000), S. 211; Möhle/Glatzer (2000), S. 68; Schroeter (2000), S. 87; Brauchbar/Heer (1993), S. 20; Koch (1990), S. 35.

²³ Vgl. Statistisches Bundesamt (2006a), S. 13 f.

²⁴ Vgl. Statistisches Bundesamt (2006a), S. 14.

²⁵ Vgl. Statistisches Bundesamt (2006a), S. 12; Behrend (2002a), S. 34; Bäcker et al. (2000b), S. 27; Schanz (2000), S. 211; Möhle/Glatzer (2000), S. 68; Schroeter (2000), S. 87; Brauchbar/Heer (1993), S. 20; Koch (1990), S. 35.

²⁶ Vgl. Statistisches Bundesamt (2006b).

²⁷ Vgl. Statistisches Bundesamt (2006a), S. 13.

²⁸ Vgl. ebenda. Die auch künftig bestehende höhere Lebenserwartung von Frauen beruht neben hormonell bedingten Unterschieden unter anderem auf dem Umgang mit Befindlichkeitsstörungen, andersartigen Lebensstilen sowie dem Grad der Integration in soziale Netzwerke. Regionale Differenzen der Lebenserwartung resultieren schließlich aus sozialen und ökologischen Lebens- und Versorgungsbedingungen. Vgl. auch Behrend (2002a), S. 34 f.

schritten bei der Verringerung der Alterssterblichkeit. Die Lebenserwartung ist in allen hoch entwickelten Ländern seit dem 19. Jahrhundert kontinuierlich gestiegen.²⁹

Ein deutlicher *Geburtenrückgang* setzt in Deutschland bereits im Übergang zur Industriegesellschaft vor Beginn des 20. Jahrhunderts ein.³⁰ Die durchschnittliche Anzahl der Kinder sinkt von über vier auf rund zwei Kinder, wobei die gleichzeitige Verringerung der Kindersterblichkeit zunächst dennoch zu einem Geburtenüberhang sowie zu einer wachsenden Bevölkerungsanzahl führt.³¹ Das zur Bestandssicherung der Bevölkerung notwendige Niveau, das heißt eine Geburtenzahl von statistisch 2,1 Kindern je Frau, wird jedoch spätestens seit den 70er Jahren in Deutschland wie auch in anderen europäischen Ländern deutlich unterschritten.³² Im Rahmen der 11. koordinierten Bevölkerungsvorausrechnung des STATISTISCHEN BUNDESAMTES wird unter Berücksichtigung empirischer Daten zur Geburtenentwicklung davon ausgegangen, dass sich die Geburtenhäufigkeit in Deutschland auf einem Niveau von etwa 1,4 Kindern pro Frau langfristig stabilisieren wird.³³ Die Geburtenhäufigkeit liegt damit um ein Drittel unter dem Niveau, das für die langfristige Konstanz der Bevölkerung erforderlich wäre.³⁴ Für diese Entwicklung sind eine ganze Reihe ökonomischer, sozialer und psychologischer Faktoren verantwortlich, die Bestandteile des sozialen Lebens in Deutschland geworden sind und oft dazu führen, dass bei der Entscheidung zur Familiengründung Opportunitätserwägungen hinsichtlich der Anschaffung von Kindern wirksam werden.³⁵ Des Weiteren zeigen längerfristige Betrachtungen, dass der säkuläre Geburtenrückgang

²⁹ Vgl. Birg (2004), S. 16; Bonin/Clemens/Künemund (2003), S. 26; Ritter/Hohmeier (1999), S. 20; Prahl/Schroeter (1996), S. 10; Brauchbar/Heer (1993), S. 20. Zum Homo Longaevus resp. zur Langlebigkeitsrevolution vgl. auch Möhle/Glatzer (2000), S. 68; Brauchbar/Heer (1993), S. 33 ff.

³⁰ Vgl. Huber (1999), S. 20.

³¹ Vgl. Huber (1999), S. 20. Die jährliche Zahl der Geburten in einer Bevölkerung ist dabei für die langfristige demografische Entwicklung von zweifacher Bedeutung: Sie bestimmt zum Einen in Relation zur Zahl der Gestorbenen und zum Wanderungssaldo die Veränderung der Bevölkerungsgröße. Dies ist die Folge von Echoeffekten: Nach einem Geburtenausfall kommt es in der Folgegeneration zu einer weiteren Abnahme der Geburtenzahl, weil die Jahrgänge potenzieller Mütter schwach besetzt sind. Zum anderen beeinflusst die Entwicklung der Jahrgangsstärken dauerhaft den Altersaufbau und die potenziellen Stärke zukünftiger Generationen. Bonin/Clemens/Künemund (2003), S. 24; Ritter/Hohmeier (1999), S. 19.

³² Vgl. Bonin/Clemens/Künemund (2003), S. 24; Eckardstein (2003), S. 128; Behrend (2002a), S. 35; Birg (2001), S. 25; Huber (1999), S. 20; Ritter/Hohmeier (1999), S. 19; Maier (1997), S. 15. Im internationalen Vergleich ist Deutschland das einzige Land, in welchem ein niedrigeres Geburtenniveau von etwa 1,4 Kindern pro Frau seit 30 Jahren anzutreffen ist. Vgl. Statistisches Bundesamt (2006a), S. 7.

³³ Vgl. Statistisches Bundesamt (2006a), S. 8; Sedlatschek/Thiehoff (2005), S. 8.

³⁴ Vgl. Fuchs (1997), S. 19.

³⁵ Vgl. Behrend (2002a), S. 35; Schroeter (2000), S. 68; Brauchbar/Heer (1993), S. 45. Als Beispiele für diese Faktoren sind vor allem ein insgesamt höherer Lebensstandard, der Ausbau des Wohlfahrtsstaates, der Wunsch nach Selbstverwirklichung, verbesserte Arbeitsbedingungen, kürzere Arbeitszeiten, die Neubewertung von Freizeit, insbesondere aber auch die steigende Teilnahme von Frauen am Erwerbsleben sowie ein verändertes Rollenverständnis zu nennen. Vgl. dazu auch Behrend (2002), S. 35.

nur ein Teil eines Trends zu sinkenden Geburtenhäufigkeiten bei fortschreitender ökonomischer Entwicklung ist.³⁶ BIRG bezeichnet diesen Zusammenhang auch als „*demografisch ökonomisches Paradoxon*“, denn je mehr Kinder sich die Menschen aus ökonomischer Sicht leisten können, desto weniger haben sie.³⁷ Einen Erklärungsansatz sieht BIRG dabei in der *biografischen Fertilitätstheorie*, deren Kernthese lautet, dass das Risiko irreversibler langfristiger Festlegungen im Lebenslauf unter den Bedingungen eines ununterbrochenen Wandels der ökonomischen, sozialen, gesellschaftlichen und kulturellen Lebensbedingungen zugenommen hat und weiter zunehmen muss.³⁸ In einer instabilen, von einer ständigen Veränderungsdynamik geprägten Welt ist es folglich rational, irreversible langfristige Festlegungen im Lebenslauf zu vermeiden, um die biografische Entscheidungsfreiheit nicht zu verlieren. Deshalb wurden und werden die familiären langfristigen Festlegungen im Lebenslauf wie die Bindung an einen Partner und die Geburt eines Kindes in eine spätere Phase des Lebenslaufes aufgeschoben oder sogar ganz vermieden. Die Vermeidung langfristiger Festlegungen im Lebenslauf dient vor allem dazu, berufliche Optionen offen zu halten und die Anpassungsfähigkeit an Anforderungen der Arbeitsmärkte durch eine möglichst hohe Mobilitätsfähigkeit zu bewahren. Die ungewollte demografische Konsequenz stellt schließlich die Zunahme des Anteils der Frauen an einem Jahrgang dar, der zeitlebens kinderlos bleibt.³⁹ Ein Anstieg der Geburtenhäufigkeit auf das zur Bestandserhaltung erforderliche Niveau scheint daher zumindest in der mittleren Frist aus heutiger Sicht wenig wahrscheinlich und somit führt diese Bevölkerungsentwicklung dauerhaft zu einem Rückgang der Gesamtpopulation.⁴⁰

Wie sich die dargelegten Entwicklungen auf die altersmäßige Zusammensetzung der deutschen Bevölkerung auswirken, lässt sich anhand der Bevölkerungspyramiden für die Jahre 1910, 1950, 2005 und 2050 in Abbildung 2 veranschaulichen:⁴¹ Im deutschen Reich ließ sich der Altersaufbau am ehesten nach dem Muster einer Pyramide darstellen, bei der in der Mitte die Altersachse und rechts oder links davon die jeweiligen männlichen oder weiblichen Bevölkerungsanteile in den entsprechenden Altersgruppen abgetragen wurden. Der recht breite

³⁶ Vgl. Birg (2004), S. 57.

³⁷ Vgl. Birg (2004), S. 100 und ausführlich Birg (2001), S. 24 ff.

³⁸ Vgl. zum Folgenden Birg (2004), S. 65 ff. und weiterführend Birg (1992) sowie Birg/Flöthmann/Reiter (1991).

³⁹ Vgl. Naegele (2001), S. 5.

⁴⁰ Vgl. Bonin/Clemens/Künemund (2001), S. 26; Naegele (2001), S. 5; Maier (1997), S. 15; Brauchbar/Heer (1993), S. 45.

⁴¹ Vgl. zum Folgenden auch Statistisches Bundesamt (2006a), S. 34 f.; Sedlatschek/Thiehoff (2005), S. 8; Schanz (2000), S. 211; Prahl/Schroeter (1996), S. 102; Franke (1996), S. 57; Brauchbar/Heer (1993), S. 39.

Teil in den jüngeren Jahrgängen schrumpfte mit zunehmenden Alter nach oben hin. 1950 haben die beiden Weltkriege sowie die Weltwirtschaftskrise Anfang der 30er Jahre deutlich erkennbare Kerben in der Bevölkerungspyramide hinterlassen.

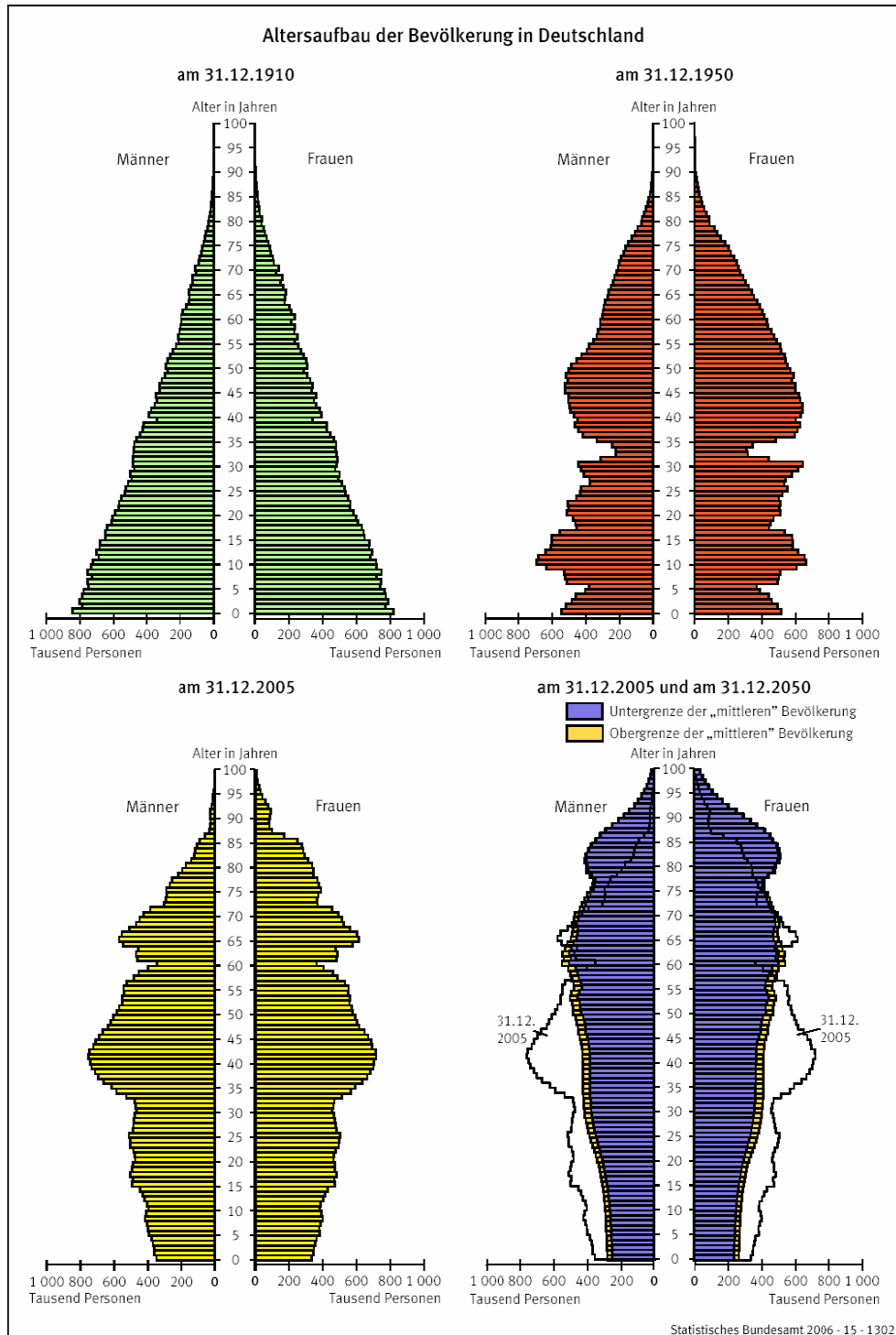


Abb. 2: Altersaufbau der Bevölkerung in Deutschland
 Quelle: Statistisches Bundesamt (2006a), S. 35.

Anfang dieses Jahrhunderts hat sich der Altersaufbau durch die kontinuierliche Zunahme der Lebenserwartung und den starken Geburtenrückgang seit Ende der 60er Jahre grundlegend verändert. So sind nicht mehr die jüngeren Jahrgänge am stärksten besetzt, sondern die Altersjahrgänge zwischen 35 und 45 Jahren – die sogenannten „Babyboomer“. Selbst die Anteile der 45- bis 60-Jährigen sind, mit Ausnahme der schwächer besetzten Geburtenjahrgänge des Zweiten Weltkrieges, noch höher als die jüngeren Jahrgänge. Der Bevölkerungsaufbau gleicht nach einer treffenden Bemerkung des Bevölkerungsstatistikers FLASKÄMPER bildlich eher einer „zerzausten Wetzertanne“.⁴² Diese Verschiebung der Altersstruktur wird sich, wie auch die prognostizierte Bevölkerungspyramide für das Jahr 2050 zeigt, weiter fortsetzen. Der Altersaufbau verändert sich bildlich immer deutlicher zu einem Pilz hin. Die unteren Altersgruppen sind wegen der niedrigen Geburtenraten immer schwächer besetzt, während relativ dazu die älteren Jahrgänge immer größer werden und daher in Zukunft eher wie der Kopf eines Pilzes aussehen werden als wie eine Tannenspitze. Dadurch wird das Gewicht der Älteren symbolisch – als mächtiger Kragenhut – noch deutlicher zum Ausdruck kommen. Gemessen am Lebenshorizont der einzelnen Generationen stellt die Alterung der Bevölkerung schließlich einen irreversiblen Vorgang dar, da sie im heutigen Altersaufbau bereits angelegt ist. Steigende Geburtenzahlen oder Zuwanderungen in den gegenwärtigen Größenordnungen können den Prozess der demografischen Alterung lediglich mildern, jedoch nicht umkehren.

Ähnlich wie für die Bevölkerung insgesamt zeichnet sich auch für das Erwerbspersonenpotenzial eine deutliche Schrumpfung und Alterung ab.⁴³ So bleibt die Zahl der Personen im erwerbsfähigen Alter bis ca. 2015 konstant, während hingegen im Zeitraum von 2015 bis 2050 ein Rückgang der Erwerbsbevölkerung von etwa 11 bis 15 Millionen zu erwarten ist.⁴⁴ Ferner gehören zurzeit 50 % der Bevölkerung im Erwerbsalter zur mittleren Altersgruppe von 30 bis 49 Jahren, 30 % zur älteren von 50 bis 64 Jahren und knapp 20 % zur jungen von 20 bis 29 Jahren.⁴⁵ Die mittlere Altersgruppe, welche heute die bei weitem personenstärkste Alterskohorte in der Erwerbsbevölkerung darstellt, umfasst 2020 noch 42 %, wohingegen die ältere Altersgruppe mit etwa 40 % der Personen im erwerbsfähigen Alter aber gleich stark

⁴² Zitiert nach Statistischen Bundesamt (2003), S. 28.

⁴³ Vgl. Statistisches Bundesamt (2006a), S. 40; Behrend (2002a), S. 36; Bäcker et al. (2000b), S. 234; Pack et al. (2000), S. 10 f.

⁴⁴ Vgl. Statistisches Bundesamt (2006a), S. 42.

⁴⁵ Vgl. Statistisches Bundesamt (2006a), S. 41.

sein wird.⁴⁶ 2050 entfallen 43 % auf die mittlere und rund 40 % der Erwerbsbevölkerung auf die ältere Altersgruppe.⁴⁷

2 Ältere Mitarbeiter – Begriffsverständnis

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit erfolgt eine weitgehend synonyme Verwendung der Begriffe Arbeitnehmer und Mitarbeiter. Damit stehen abhängig Beschäftigte im Mittelpunkt der Untersuchung, wobei sich die Ausführungen auch auf Personen mit Arbeitgeberbefugnissen beziehen lassen.⁴⁸ Eine Fokussierung auf abhängig Beschäftigte bietet allerdings den Vorteil, dass die Umsetzung betriebswirtschaftlicher Nutzenüberlegungen nicht von einer freien Entscheidung eines Betroffenen über die Verlängerung seiner Erwerbstätigkeit überlagert wird.⁴⁹

In der Literatur findet sich keine einheitliche Definition des Begriffs „älterer Mitarbeiter“ beziehungsweise kein allgemein anerkanntes Kriterium, nach dem ein Beschäftigter dieser Personengruppe zugeordnet werden kann. In der Gerontologie wird fast vollständig auf die Verwendung des chronologischen Alters verzichtet, da dieses allenfalls als „*intervenierende Variable*“⁵⁰ bzw. als „*zusätzliche Einflussgröße*“⁵¹ angesehen werden kann.⁵² Vielmehr wird übereinstimmend auf die Bedeutung nicht-kalendarischer Faktoren für die altersmäßige Einordnung von Mitarbeitergruppen hingewiesen. Zumeist wird in diesem Zusammenhang zwischen individuellen Faktoren, das heißt Persönlichkeitsvariablen und soziodemografischen Merkmalen, arbeitsweltbezogenen Faktoren sowie sonstigen sozialen Faktoren differenziert.⁵³ Ihre gegenseitige Interdependenz, wie beispielsweise die Abhängigkeit der Gesundheit als individueller Faktor von bestimmten arbeitsweltbezogenen Faktoren wie Belastungsstrukturen, findet im Zusammenhang mit definitorischen Abhandlungen jedoch kaum Berücksichtigung.⁵⁴ Folglich findet man in der gerontologischen Literatur kaum kalendarisch begründete Definitionsversuche; demgegenüber häufig vorsichtige und eine große Schwankungsbreite

⁴⁶ Vgl. Statistisches Bundesamt (2006a), S. 41 f.; Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), S. 9; Reindl et al. (2004), S. 14 f.

⁴⁷ Vgl. Statistisches Bundesamt (2006a), S. 42.

⁴⁸ Vgl. Höfle (1994), S. 8.

⁴⁹ Vgl. Menges (2000), S. 30.

⁵⁰ Vgl. Voges (1990); Lehr/Olbrich/Schmädeke (1979), S. 26; Tews (1979), S. 94.

⁵¹ Vgl. Bäcker (1979), S. 85 ff.

⁵² Vgl. Naegele (1992), S. 8.

⁵³ Vgl. Naegele (1992), S. 9.

⁵⁴ Vgl. ebenda.

zulassende Zielgruppenumschreibungen.⁵⁵ Exemplarisch sei hier auf die Definition der OECD hingewiesen, nach welcher zu der Gruppe der älteren Arbeitnehmer Personen in der zweiten Hälfte ihres Berufslebens gehören, die das Pensionsalter noch nicht erreicht haben und noch gesund und arbeitsfähig sind.⁵⁶ Darüber hinaus existiert eine zweistufige Differenzierung der OECD in alternde Arbeitnehmer zwischen 40 und 55 Jahren sowie ältere Arbeitnehmer zwischen dem 55. Lebensjahr und dem Zeitpunkt der Pensionierung.⁵⁷

Auch die folgende Umschreibung von VIEBAHN/BLUME findet in der Literatur immer noch allgemeine Anerkennung:⁵⁸ Die Einstufungsgrenze als älterer Mitarbeiter wird insbesondere dann sehr niedrig sein, wenn das Niveau der schulischen und beruflichen Ausbildung gering ist, ein hoher Grad an physischen und psychischen Anforderungen vorliegt, sowohl Möglichkeiten als auch Fähigkeiten für individuelle Dispositionen kaum vorhanden sind und letztlich ein schneller respektive sprunghafter technischer Fortschritt auftritt.

Einige Autoren betonen in diesem Kontext weiterhin, dass eine Zuordnung zu der Gruppe der älteren Mitarbeiter je nach berufsspezifischen, betriebsspezifischen, tätigkeitsspezifischen sowie geschlechtsspezifischen Unterschieden früher oder später erfolgen kann und somit weniger altersspezifisch ist.⁵⁹ Aus *berufsspezifischer* Perspektive kommt dabei insbesondere dem Aus- und Weiterbildungsniveau des Mitarbeiters eine zentrale Bedeutung zu: Ein angelernter Fabrikarbeiter wird beispielsweise weit früher zu der Gruppe der älteren Mitarbeiter zählen als ein Arzt, ein Universitätsprofessor, ein professioneller Politiker oder ein Manager in der höchsten Führungsebene.⁶⁰ Die Zuordnung eines Menschen zur Gruppe der älteren Mitarbeiter ist folglich von den in unterschiedlichen Berufszweigen vorherrschenden Alterserwartungen abhängig.⁶¹ Aus *betriebsspezifischer* Perspektive wird dagegen in lange bestehenden Unternehmen aber auch in klein- und mittelständischen Unternehmen die Altersgrenze vergleichsweise höher angegeben als in großen oder neugegründeten Unternehmen der soge-

⁵⁵ Vgl. Naegele (1992), S. 9 f.

⁵⁶ Vgl. Lehr (2000), S. 208; Lehr/Wilbers (1992), Sp. 203; DGFP (1973), S. 7; DGFP (1971), S. 13; Griew (1966), S. 7.

⁵⁷ Vgl. Wiesner (1971), S. 11.

⁵⁸ Vgl. Naegele (1992), S. 10; Viehbahn/Blume (1969), S. 7.

⁵⁹ Vgl. Maier (1997), S. 23 f.; Lehr/Niederfranke (1995), Sp. 1; Lehr (1994), S. 5; Hoffmann (1993), S. 315; Nienhüser (1992), S. 78 f.; Lehr/Wilbers (1992), Sp. 203; Amann/Költringer (1992), S. 176 f.; Lehr (1990), S. 101; Ahrend/Konietzko (1989), S. 2; Mag (1989), S. 124; Lehr (1986), S. 24; Hofbauer (1982), S. 99; Speckner (1980), S. 22; Lehr (1973), S. 1140; Peter (1971), S. 79.

⁶⁰ Vgl. Maier (1997), S. 23; Wellner (1971), S. 222.

⁶¹ Vgl. Staehle (1989), S. 163.

nannten Zukunftsbranchen, etwa der Computer- oder der Bio-Technologien.⁶² Fokussiert man *tätigkeitsspezifische* Aspekte wird deutlich, dass bei Tätigkeiten, die eine hohe Reaktionsgeschwindigkeit und Schnelligkeit des Handelns erfordern die Altersgrenze weitaus niedriger liegt als bei denjenigen, die große Exaktheit und Genauigkeit verlangen und bei denen dem Zeitfaktor keinerlei Bedeutung zukommt.⁶³ Sind ältere Mitarbeiter generell auf dem Arbeitsmarkt weitaus häufiger von Diskriminierungen betroffen, so gilt dies insbesondere für ältere Arbeitnehmerinnen.⁶⁴ Aus *geschlechtsspezifischer* Perspektive unterscheidet sich das Arbeitsmarktrisiko von älteren Frauen in mehrfacher Hinsicht von dem gleichaltriger Männer.⁶⁵ So kommt es bei Frauen eher zu einer Kumulation von Risikofaktoren. Die vergleichsweise geringen beruflichen Qualifikationen sowie gesundheitliche Belastungen – zumeist Konsequenz langjähriger Doppelbelastung durch Beruf und Familie – werden vor allem bei Rationalisierungsmaßnahmen, technisch-organisatorischen und verfahrensmäßigen Umstellungen sowie Betriebs- und Teilstilllegungen für Frauen zu negativen Selektionskriterien.⁶⁶

Außerdem ist die Zugehörigkeit zur Gruppe der älteren Mitarbeiter von der *Arbeitsmarktlage* abhängig.⁶⁷ Ältere Arbeitnehmer werden in Zeiten des Lean Management und konjunkturbedingter hoher Arbeitslosigkeit zur Dispositionsmasse.⁶⁸ Demgegenüber wird dieselbe Gruppe in Zeiten des Arbeitskräftemangels zu einem vergleichsweise späteren Zeitpunkt als alt eingestuft.⁶⁹ Differiert die wirtschaftliche Situation, kann es auch zu *branchenspezifischen* Unterschieden kommen: je schlechter die wirtschaftliche Lage in einer Branche, desto früher erfolgt die Zuordnung zu den Älteren.⁷⁰ Schließlich ist die Einstufung als älterer Mitarbeiter abhängig vom Ruhestandsalter beziehungsweise von der Altersgrenze und so lässt eine faktische Altersgrenze von 58 Jahren die Zuordnung früher ansetzen als eine Altersgrenze von 65 Jahren.⁷¹ Überdies muss bei einer Festlegung, wer als älterer Mitarbeiter zu bezeichnen ist, beachtet werden, dass diese Einstufung von demjenigen abhängt, der diese Kategorisierung

⁶² Vgl. Maier (1997), S. 23 ; Wellner (1971), S. 222.

⁶³ Vgl. Maier (1997), S. 23 und ähnlich Mathey (1985), S. 25; DGFP (1973), S. 7; Wellner (1971), S. 222.

⁶⁴ Vgl. Maier (1997), S. 23.

⁶⁵ Vgl. ebenda.

⁶⁶ Vgl. ebenda.

⁶⁷ Vgl. Maier (1997), S. 24; Lehr/Wilbers (1992), Sp. 203.

⁶⁸ Vgl. ebenda.

⁶⁹ Vgl. Maier (1997), S. 24; Lehr/Wilbers (1992), Sp. 203; Gaugler (1989), S. 301.

⁷⁰ Vgl. Maier (1997), S. 24.

⁷¹ Vgl. Lehr/Wilbers (1992), Sp. 203.

vornimmt.⁷² So wird ein 20-Jähriger einen 40-Jährigen unter Umständen in die Kategorie älterer Mitarbeiter einordnen, während ein über 70-Jähriger einen 50-Jährigen sicherlich noch für jung hält.⁷³ Außerdem erfolgt eine solche frühere Zuordnung auch bei wenig Erfahrung mit dem Arbeitseinsatz älterer Mitarbeiter: So schätzen beispielsweise jene Vorarbeiter und Meister, welche direkt mit über 55-Jährigen arbeiten, deren Leistungsfähigkeit weit positiver ein.⁷⁴

Das Erreichen des sogenannten Karriereplateaus wird ebenfalls zum Kriterium für die Zugehörigkeit zur Gruppe der älteren Mitarbeiter gemacht.⁷⁵ In diesem Zusammenhang wird das Karriereplateau als ein Stadium verstanden, ab dem ein beruflicher Weiteraufstieg auf der Karriereleiter nicht oder kaum noch möglich ist.⁷⁶ Ein derartiger Klassifikationsversuch wirft jedoch die Frage auf, ob das Erreichen des Karriereplateaus als Ursache oder als Wirkung des Alters zu sehen ist.⁷⁷

Trotz des Versuchs, den Ergebnissen gerontologischer Forschung Rechnung zu tragen und auf eine am kalendarischem Alter orientierte Definition zu verzichten, kann insbesondere eine *empirisch* ausgerichtete Forschung zur betrieblichen Situation älterer Mitarbeiter kaum auf kalendarische Grenzen verzichten, vor allem dann, wenn Kontrastgruppen oder Kohortenvergleiche vorgenommen werden sollen.⁷⁸ Auch zum Vergleich statistischer Daten ist eine Orientierung am kalendarischen Alter unverzichtbar.⁷⁹ In diesem Zusammenhang führt NAEGELE nach Sichtung verschiedener Forschungsbereiche vier Altersgrenzen an:⁸⁰

- Für betriebliche Untersuchungen in Branchen mit „harten“ Arbeitsbedingungen, wie zum Beispiel in der Eisen- und Stahlindustrie, bereits das 40. Lebensjahr,
- für weitere betriebliche Untersuchungen, insbesondere zum Zweck der Bestimmung von kritischen Altersschwellen, das 45. Lebensjahr und
- das 50. Lebensjahr beziehungsweise

⁷² Vgl. Brauchbar/Heer (1993), S. 25; Ammann/Költringer (1992), S. 178; Lehr/Wilbers (1992), Sp. 204; Fischer (1991), S. 323; Lehr (1990), S. 101; Staehle (1989), S. 163; Fischer (1986), S. 318; Lehr (1986), S. 24.

⁷³ Vgl. Neubauer (1986), S. 10.

⁷⁴ Vgl. Lehr/Wilbers (1992), S. 204 f.

⁷⁵ Vgl. Weber/Mayrhofer/Nienhüser (1993), S. 13; Mayrhofer (1985), S. 130.

⁷⁶ Vgl. Karp (1989), S. 35.

⁷⁷ Vgl. Menges (2000), S. 34.

⁷⁸ Vgl. Naegele (1992), S. 8.

⁷⁹ Vgl. Maier (1997), S. 25.

⁸⁰ Vgl. Naegele (1992), S. 9 unter Berücksichtigung von Engelbrech (1985); Bungard/Fischer (1983); Projektgruppe (1983); Hofbauer (1982); Friedmann/Weimer (1980); Schmidt (1977); Landwehrmann (1974).

- das 55. Lebensjahr vor allem für Untersuchungen zur Arbeitsmarktsituation älterer Mitarbeiter.

Sozialpolitisch wird demgegenüber die Einstufung als älterer Mitarbeiter durch die konkreten Beschäftigungsrisiken begründet. Diese Definitionen fragen „nach dem Beginn typischer Problemlagen und Beschäftigungsschwierigkeiten vor dem Hintergrund des kalendarischen Alters“.⁸¹ Exemplarisch dafür steht zunächst die Abgrenzung der BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT, denn sie stellt auf den Zusammenhang zwischen Lebensalter und Schwierigkeiten bei der Vermittlung von Arbeitnehmern ab. Demnach werden Mitarbeiter ab dem 45. Lebensjahr zu der Gruppe der älteren Arbeitnehmer gezählt.⁸² Bei den Teilnehmern an arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen, wie zum Beispiel beruflicher Weiterbildung oder Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen, werden Personen ab 50 Jahren gesondert ausgewiesen.⁸³ Auch die im Sommer 2000 angestoßene Vermittlungsaktion der Bundesagentur für Arbeit für ältere Arbeitslose „50 plus – die können es“ geht von einer Altersgrenze von 50 Jahren aus.⁸⁴ Demzufolge wird von Seiten der Bundesagentur für Arbeit respektive des Gesetzgebers unterstellt, dass Arbeitslose ab dem Altersbereich von 45 bis 50 Jahren besondere Wiedereingliederungsprobleme haben.⁸⁵

Nach der Anordnung des VERWALTUNGSRATES DER BUNDESANSTALT FÜR ARBEIT über Maßnahmen zur Arbeitsbeschaffung für ältere Arbeitnehmer gehört zu der Gruppe der älteren Mitarbeiter, wer aufgrund seines fortgeschrittenen Alters und sonstiger in seiner Person begründeter Umstände oder sich wandelnder Anforderungen der Wirtschaft und des Arbeitslebens nicht mehr in der Lage ist, ohne die Hilfen dieser Anordnung im Wettbewerb mit den übrigen Arbeitnehmern zu bestehen.⁸⁶

Auch HOFBAUER geht von einer problemzentrierten Definition aus, indem er als ältere Mitarbeiter eine Personengruppe definiert, die im Erwerbsleben respektive am Arbeitsmarkt infolge einer tatsächlichen oder vermeintlichen Abnahme der beruflichen Leistungsfähigkeit in

⁸¹ Bäcker et al. (1980), S. 320.

⁸² Vgl. Koller/Gruber (2001), S. 487.

⁸³ Vgl. ebenda.

⁸⁴ Vgl. Bundesagentur für Arbeit (2002).

⁸⁵ Vgl. Koller/Gruber (2001), S. 487.

⁸⁶ Vgl. Bundesanstalt für Arbeit (1980), S. 11.

überdurchschnittlichem Maße mit altersbedingten Schwierigkeiten bzw. Risiken konfrontiert ist.⁸⁷

Die mit den oben dargelegten Definitionen verbundene Risikoorientierung erklärt auch, warum in der sozialpolitischen Wissenschaft das Interesse an kalendarischen Altersgrenzen stärker ausgeprägt ist: insbesondere deswegen, um im Rahmen praxelogischer Politikberatung die Festlegung von Schwellenwerten für das Einsetzen bestimmter tarifvertraglicher, gesetzlicher, betriebs- und arbeitsmarktbezogener Maßnahmen zu ermöglichen.⁸⁸ Unter diesem Blickwinkel sind in empirischen Untersuchungen der 80er Jahre kritische Altersschwellen in unterschiedlichen Sphären der beruflichen Existenz alternder Beschäftigter ermittelt worden, die in der heutigen Zeit größtenteils – trotz zwischenzeitlich erfolgter sektoraler Verschiebungen – noch Bestand haben.⁸⁹

- *Berufliche Aufstiegschancen* erfahren ab dem 36. Lebensjahr eine rückläufige Einschätzung und berufliche Aufstiegsprozesse werden entsprechend im Alter zwischen 40 und 50 Jahren als abgeschlossen angesehen.⁹⁰
- Die *innerbetriebliche Mobilitätsbereitschaft* sinkt deutlich nach dem 39. Lebensjahr ab.
- Der *Ausstieg aus der Schichtarbeit* erfolgt im Durchschnitt mit 45 Jahren, aus der *Akkordarbeit* bereits im Alter von 43 Jahren.⁹¹
- Die Teilnahme an *Maßnahmen der beruflichen Weiterbildung* wird ab 40 Jahren deutlich seltener.
- *Individuelle Leistungseinschränkungen* werden erstmalig von älteren Mitarbeitern durchschnittlich im Alter von 53 Jahren wahrgenommen.⁹²
- *Erwerbsminderungen aus gesundheitlichen Gründen* treten ab dem 51. Lebensjahr vermehrt auf, in den sogenannten harten Branchen wie beispielsweise der Eisen- und Stahlindustrie oder dem Baugewerbe bereits ab dem 45. Lebensjahr.⁹³

⁸⁷ Vgl. Hofbauer (1982), S. 101.

⁸⁸ Vgl. Naegele (1992), S. 11.

⁸⁹ Vgl. Clemens (2001), S. 17 f. ; Naegele (1992), S. 11; Hofbauer (1982), S. 101.

⁹⁰ Vgl. für den Angestelltenbereich auch Müller (1984), S. 80.

⁹¹ Vgl. dazu insbesondere Projektgruppe (1983), S. 103.

⁹² Vgl. auch Projektgruppe (1983), S. 112.

⁹³ Vgl. dazu auch Kotthoff (1986), S. 17.

- *Vermittlungsschwierigkeiten auf dem Arbeitsmarkt* beginnen für bestimmte Arbeitnehmergruppen ab dem 40. Lebensjahr, während ab dem 48. Lebensjahr die *Dauer der Arbeitslosigkeit* deutlich höher ist.⁹⁴

Diese empirisch gewonnenen durchschnittlichen Werte für Risikobereiche unterliegen allerdings einer breiten Streuung und werden durch die jeweilige Branche, durch Tätigkeitsbereiche und Geschlechtszugehörigkeit ebenso ausdifferenziert wie durch die subjektive Wahrnehmung der Betroffenen, der Unternehmensleitungen und der jeweiligen Interessenvertretungen.⁹⁵ Wichtig sind die ermittelten Schwellenwerte für die Gestaltung von betrieblichen, sozial- und arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen.⁹⁶

Die oben ermittelten sehr frühen kritischen Altersschwellen spiegeln sich aber nicht unbedingt in einer Einschätzung der betrieblichen Entscheidungsinstanzen wider: Nach Befunden des Spätphase-Projektes erfolgt die ausdrückliche Zuordnung der Beschäftigten zur Gruppe der älteren Mitarbeiter durchschnittlich erst nach Überschreiten der 50-Jahresgrenzen: So zählten die bundesdeutschen Unternehmensleitungen ihre Angestellten im Durchschnitt mit 52 Jahren und ihre Arbeiter mit 51 Jahren (Betriebsräte jeweils ein Jahr früher) zu den älteren Mitarbeitern.⁹⁷ Auch die in der Erhebung von KOLLER/GRUBER befragten Personalverantwortlichen setzten die Altersgrenze, ab wann eine Person zu der Gruppe der älteren Mitarbeiter gezählt wird, mit einem Durchschnitt von 50,7 Jahren an.⁹⁸ Für das Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit sind ältere Arbeitnehmer jene Unternehmensangehörige, die das 45. Lebensjahr bereits überschritten haben, wobei jedoch eine fließende Altersgrenze von 45 bis 55 Jahren gesetzt wird.⁹⁹ Demgegenüber zählen Unternehmensleitungen und Betriebsräte zumeist Arbeitnehmer ab dem 50. Lebensjahr zu dieser Mitarbeitergruppe.¹⁰⁰

⁹⁴ Vgl. auch Frese (1981), S. VII.

⁹⁵ Vgl. Clemens (2001), S. 18.

⁹⁶ Vgl. ebenda.

⁹⁷ Vgl. Projektgruppe (1983), S. 88 f.

⁹⁸ Vgl. Koller/Gruber (2001), S. 487.

⁹⁹ Vgl. Husemann et al (2003), S. 22.

¹⁰⁰ Vgl. Haeberlin (2003), S. 594; Naegele/Frerichs (2003), Sp. 87; Georg/Frerichs (1999), S. 16; Lehr/Wilbers (1992), Sp. 203.

Alle skizzierten Abgrenzungsversuche veranschaulichen, dass eine eindeutige sowie einen Allgemeingültigkeitsanspruch rechtfertigende Definition älterer Mitarbeiter nicht besteht und jede Abgrenzung älterer Mitarbeiter spezifische Probleme birgt.¹⁰¹ Somit hängt eine Festlegung, wer zur Gruppe der älteren Mitarbeiter gezählt wird, von der spezifischen Forschungsfragestellung ab.¹⁰² Unter Berücksichtigung der Erkenntnisziele der vorliegenden Arbeit erscheint im Hinblick auf das Begriffsverständnis „ältere Mitarbeiter“ eine zweckmäßige Vorgehensweise angebracht: Im Rahmen dieser Arbeit wird daher das Begriffsverständnis an die Definition der Unternehmensleitungen und Betriebsräte angelehnt. Unter dem Begriff „ältere Mitarbeiter“ werden folglich Beschäftigte ab dem 50. Lebensjahr verstanden. Dieses Verständnis ermöglicht es, offen an den Forschungsgegenstand heranzutreten und entspricht am ehesten der Sichtweise der Unternehmenspraxis. Ferner grenzt es auch den Forschungsgegenstand dieser Arbeit so weit ein, dass eine empirische Erhebung auf Grundlage dieses Begriffsverständnisses ermöglicht wird.

3 Managing Diversity

Neben der Homogenisierung der Märkte und der steigenden Internationalisierung hat das Managing Diversity insbesondere auch vor dem Hintergrund des demografischen Wandels eine beträchtliche Aufwertung in der wissenschaftlichen Literatur sowie in der betrieblichen Praxis erfahren.¹⁰³ Diese Aufwertung resultiert dabei aus der Annahme, dass die betrieblichen Belegschaften infolge der altersstrukturellen Auswirkungen des demografischen Wandels weit- aus vielfältiger sein werden. Dies bedeutet vor allem eine Zunahme der Anteile von weiblichen, ausländischen und nicht zuletzt auch der im Fokus dieser Arbeit stehenden älteren Mitarbeiter.¹⁰⁴ Das Managing Diversity stellt in diesem Zusammenhang ein Konzept zum bewussten Umgang mit dieser Vielfaltigkeit dar und dient im Rahmen dieser Arbeit als theoretische Verankerung. Die begrifflichen und konzeptionellen Grundlagen werden daher im Folgenden näher betrachtet.

Seinen Ursprung hat das „*Managing Diversity*“ in den USA, wo es seit Mitte der 80er Jahre des vorigen Jahrhunderts insbesondere vor dem Hintergrund einer Antidiskriminierungs- gesetzgebung, die einigen Unternehmen aufgrund der Ungleichbehandlung von Arbeitnehmern

¹⁰¹ Vgl. Mathey (1985), S. 26; Speckner (1980), S. 21; Schmidt (1977), S. 9; Hasenack (1969), S. 276.

¹⁰² Vgl. Höfle (1994), S. 8.

¹⁰³ Vgl. Süß/Kleiner (2006), S. 521 ff.; Vedder (2003), S. 17.

¹⁰⁴ Vgl. Böhne/Wagner (2002), S. 33; Bäcker/Naegele (1993), S. 97.

und Bewerberinnen millionenschwere Klagen bescherte, eine starke Verbreitung fand.¹⁰⁵ So praktizieren in den USA bereits mehr als drei Viertel der 500 führenden Unternehmen Managing Diversity.¹⁰⁶

Bevor eine fundierte inhaltliche Auseinandersetzung mit dem Managing Diversity erfolgen kann, bedarf es zunächst, auch mit Blick auf den Forschungsgegenstand dieser Arbeit, einer kritischen Reflexion der Aussagen der relevanten Literatur bezüglich des Begriffs „Diversity“. Nach STUBER beschreibt Diversity das Phänomen Vielfalt, welches aus der Tatsache resultiert, dass sich Menschen in vielerlei Hinsicht unterscheiden oder auch gleichen.¹⁰⁷ Einige Definitionen führen indes zu anderen Interpretationen.¹⁰⁸ So wird in Wissenschaft und Praxis häufig auf US-amerikanische Ansätze zurückgegriffen. Allzu offensichtlich erfolgt dabei eine Übersetzung von Diversity in Vielfalt sowie eine Fokussierung auf wenige, einige oder viele Faktoren, welche auf dem Wege der Differenzierung oder Unterscheidung zu Vielfalt führen. Die thematisierten Unterscheidungsfaktoren erhalten mit dieser Fokussierung auf Differenz die Konnotation von trennenden Dimensionen. Der verbindende Charakter, den Unterscheidungsfaktoren gleichzeitig aufweisen können, wird hierbei jedoch allzu leicht vernachlässigt. Diversity thematisiert folglich Individualität und sieht Unterschiedlichkeit sowohl als etwas Trennendes als auch als etwas Verbindendes an.¹⁰⁹ Exemplarisch dafür stehen die folgenden Definitionen:

*„From an objective point of view, it is this vast array of physical and cultural differences that separate and distinguish us as individuals and groups. From the subjective point of view, diversity is otherness or those human qualities that are different from our own and outside the groups we belong, yet present in other individuals and groups.“*¹¹⁰

*“Diversity refers to any mixture of items characterized by differences and similarities.“*¹¹¹

¹⁰⁵ Vgl. Finke (2005), S. 10; Haselier/Thiel (2005), S. 12; Vedder (2003), S. 17; Kaszinski (2000), S. 73; Barry/Bateman (1996), S. 757. Zu den bekanntesten Unternehmensbeispielen zählt in diesem Zusammenhang etwa die Coca-Cola-Zentrale in den Südstaaten-Metropole Atlanta, welche sich noch vor Jahren mit Diskriminierungsvorwürfen konfrontiert sah und heute zu den fortschrittlichsten Diversity-Unternehmen der USA gehört. Vgl. Haselier/Thiel (2005), S. 13.

¹⁰⁶ Vgl. Haselier/Thiel (2005), S. 13.

¹⁰⁷ Vgl. Stuber (2004), S. 15.

¹⁰⁸ Vgl. zum Folgenden insbesondere Stuber (2004), S. 16.

¹⁰⁹ Vgl. Schwarz-Wölzl (2005), S. 3; Thomas Jr. (2001), S. 38 f.

¹¹⁰ Loden/Rosner (1991), S. 18.

¹¹¹ Thomas Jr. (1995), S. 246.

Die erste Definition unterstreicht dabei insbesondere die Andersartigkeit sowie die physischen und kulturellen Unterschiede zwischen Individuen und Gruppen. Demgegenüber wird im Rahmen der zweiten Definition nicht nur die vorhandenen Unterschiede von Individuen und Gruppen betont, sondern auch die damit gleichzeitig verbundenen Gemeinsamkeiten. Insbesondere die letztgenannte begriffliche Erweiterung erscheint hinsichtlich des Umgangs mit personeller Vielfalt von Bedeutung:¹¹² So weisen einerseits auf den ersten Blick unterschiedliche Mitarbeitergruppen stets auch vielfältige Gemeinsamkeiten auf. Andererseits können die Personen einer weitgehend homogen scheinenden Gruppe in ihren Werthaltungen und Einstellungen stark voneinander abweichen. Beispielhaft ist an dieser Stelle auf die am Projekt „Demografie-Initiative“ beteiligten Unternehmen zu verweisen.¹¹³ Sie bemerkten hinsichtlich der reifen Arbeitskraft, dass das kalendarische Alter allein nicht aussagekräftig ist. Unter ihren älteren Mitarbeitern befinden sich somit viele Personen, die biologisch jünger sind als sie kalendarisch alt sind. Diese Unternehmen fanden ferner heraus, dass ihre Senioren sozial noch sehr jung sein können, während jüngere Mitarbeiter manchmal wie Greise wirken. Sie entdeckten schließlich aber auch, dass einige ältere Mitarbeiter wirklich in jedem Sinne alt sind und die Jahre bis zur Pensionierung nur noch überstehen wollen. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit kommt dieser Definition folglich eine zentrale Bedeutung zu.

Seit seinen Anfängen hat sich der Aktionsrahmen für Diversity von den ursprünglichen Kerndimensionen „Ethnizität“ und „Geschlecht“ maßgeblich erweitert und umfasst heute sämtliche antizipierbare Unterschiede zwischen Individuen.¹¹⁴ Zu den Kerndimensionen von Diversity werden von vielen Autoren sechs biologische oder soziale Faktoren gezählt, die den Menschen von Natur aus gegeben sind, ihre Lebenswelten prägen oder praktisch nicht wandelbar sind: Zu ihnen gehören Alter, Behinderung, biologisches und/oder soziales Geschlecht, ethnisch-kulturelle Prägung, religiöse Glaubensprägung und sexuelle Orientierung.¹¹⁵ Diese Faktoren menschlicher Vielfältigkeit werden auch in Artikel 13 des EU-Vertrages, in der europäischen Menschenrechtscharta sowie in den Antidiskriminierungsrichtlinien der EU als besonders schützenswerte Dimensionen angesehen.¹¹⁶ Sie stehen zudem nicht separat nebeneinander, sondern greifen ineinander und überlagern sich, da jedes Individuum Ausprägungen die-

¹¹² Vgl. Vedder (2003), S. 18.

¹¹³ Vgl. Reindl et al. (2004), S. 32.

¹¹⁴ Vgl. Stuber (2004), S. 17.

¹¹⁵ Vgl. Stuber (2004), S. 17; Vedder (2003), S. 19; Loden (1996), S. 14 ff.

¹¹⁶ Vgl. Stuber (2004), S. 17.

ser als auch zahlreicher anderer Faktoren aufweist.¹¹⁷ So kann ein Mensch gleichzeitig Mann, jüdischen Glaubens und heterosexuell sein. Des Weiteren wandelt sich die Bedeutung vieler Dimensionen im Kontext anderer Dimensionen, wie zum Beispiel die Bedeutung des Alters in verschiedenen Kulturen.¹¹⁸ Darüber hinaus gibt es vielfältige organisationsbezogene und persönliche Dimensionen, auf denen sich Mitarbeiter unterscheiden können.¹¹⁹ Letztere umfasst dabei die von Menschen selbst beeinflussbaren oder steuerbaren Persönlichkeitsmerkmale wie Kultur, Sprache, Ausbildung, Denk- und Arbeitsweise sowie private Lebensumstände, während hingegen im Rahmen der organisationsbezogenen Dimension zum Beispiel Faktoren wie die Zugehörigkeit zu einem Standort, Unternehmungsbereichen beziehungsweise Funktionen oder die unterschiedliche Dauer der Unternehmenszugehörigkeit relevant erscheinen.¹²⁰

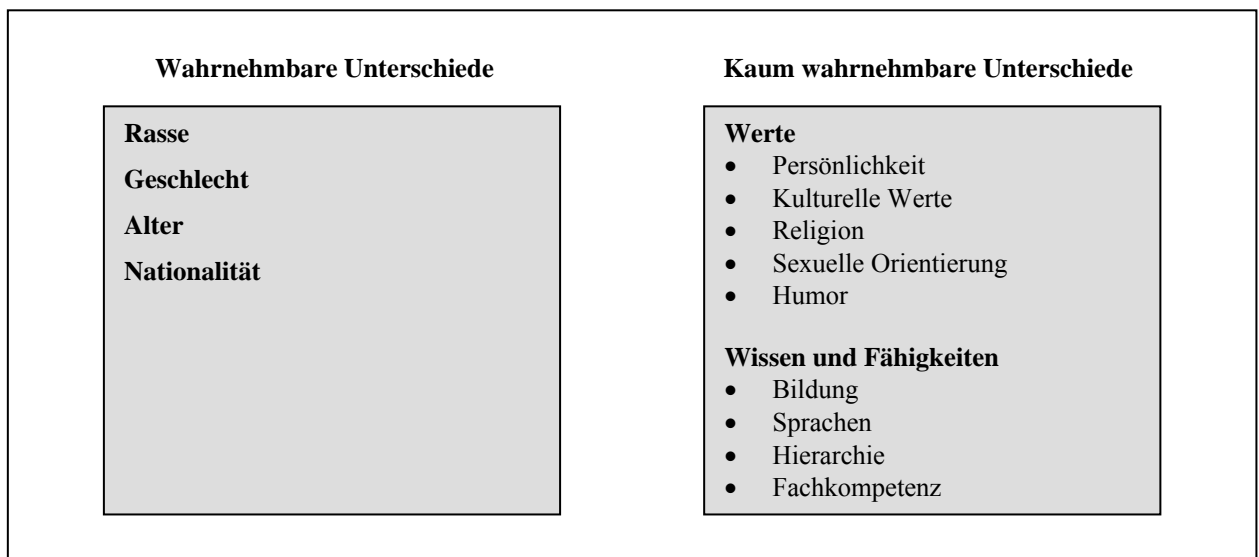


Abb. 3: *Kategorien von Diversity*
 Quelle: In Anlehnung an Wagner/Seperhi (2000), S. 56

Weiterhin besteht eine Besonderheit in der Wahrnehmbarkeit der aufgeführten Dimensionen. In diesem Kontext ist insbesondere auf den Ansatz von MILLIKEN/MARTINS Bezug zu nehmen.¹²¹ Sie kategorisieren Diversity in zwei übergreifende Gruppen, und zwar in wahrnehmbare Unterschiede (observable differences) und kaum wahrnehmbare Unterschiede (unobservable differences) (vgl. Abb. 3). Zu den „observable differences“ gehören Rasse und ethnische Zugehörigkeit, Nationalität, Geschlecht sowie Alter. Die „unobservable differen-

¹¹⁷ Vgl. ebenda.

¹¹⁸ Vgl. Stuber (2004), S. 17.

¹¹⁹ Vgl. Stuber (2004), S. 17; Vedder (2003), S. 19; Gardenswartz/Rowe (1998), S. 25.

¹²⁰ Vgl. ebenda.

¹²¹ Vgl. zum Folgenden Milliken/Martins (1996), S. 403 ff. aber auch Stuber (2004), S. 18; Allard (2002), S. 3 f.; Wagner/Seperhi (1999), S. 56 ff.

ces“ können hingegen in Werteunterschiede (Diversity in Values) sowie Fähigkeiten- und Wissensunterschiede (Diversity in Skills and Knowledge) differenziert werden. Zu Diversity in Values zählen unter anderem Persönlichkeit, kulturelle Werte, Weltanschauung, Religion, sexuelle Orientierung und Religion, während zu Diversity in Skills and Knowledge beispielsweise Bildung, Sprachen, Hierarchie, Fachkompetenz und Berufserfahrung gehören.

Obwohl die zunehmende Bedeutung des Managing Diversity im Allgemeinen betont wird, weist der Begriff in der einschlägigen Literatur eine große Heterogenität auf. Die voranstehenden Ausführungen belegen die Vielseitigkeit und Erweiterbarkeit der Diversity-Dimensionen und haben bereits die Schwierigkeit aufgezeigt, rund um diesen Begriff ein komplexes Verständnis zu vermitteln. Auch anhand der Definition von Managing Diversity wird die Komplexität und Verschiedenartigkeit des Begriffs deutlich. So lassen sich nach COX zunächst drei Ansätze von Managing Diversity unterscheiden:¹²² Dem *Diskriminierungs- und Fairness-Ansatz* liegt ein Verständnis von Diversity als Instrument der Gleichberechtigung mit dem Ziel der fairen Behandlung aller Mitarbeiter zugrunde. Insbesondere in den USA wird diesem Verständnis eine große Bedeutung beigemessen, da dort die rechtlichen Rahmenbedingungen Einstellungsquoten für benachteiligte Mitarbeitergruppen und staatliche Regulierungsmaßnahmen vorsehen. Als Vorteil einer konsequenten Diversity-Politik gilt nach diesem Verständnis, dass die demografischen Gegebenheiten in der Bevölkerung auch in der Belegschaft der jeweiligen Unternehmung repräsentiert sind und eine gleichberechtigte Behandlung der unterschiedlichen Mitarbeiter erfolgt. Im Vordergrund stehen hierbei moralische Begründungen. Ökonomische Aspekte spielen dagegen eher eine untergeordnete Rolle.

Nach dem *(Markt-)Zutritts- und Legitimitätsansatz* wird Diversity in erster Linie als strategisches Instrument angesehen, um unterschiedliche Märkte respektive Marktsegmente möglichst effizient und effektiv bearbeiten zu können. Dabei wird angenommen, dass eine heterogene Belegschaft in zunehmend heterogener werdenden Märkten erfolgreicher agieren kann als eine homogene Belegschaft. So ist zum Beispiel die British Telecom erfolgreich darum bemüht, die Struktur der Kundenbetreuer nach Hautfarbe und Geschlecht auszurichten, um sich Wettbewerbsvorteile zu verschaffen. Die Diversität des Absatz- oder des Arbeitsmarktes stellt somit den Ausgangspunkt dar. Unternehmen, welche diesen Ansatz verfolgen, gelten als stark marktorientiert und offerieren ihren unterschiedlichen Mitarbeitern entsprechende Karrieremöglichkeiten. Indem in der beschriebenen Weise maßgeblich auf die Heterogenität der

¹²² Vgl. zum Folgenden Cox (1993) und Böhne/Wagner (2002), S. 35 ff.; Wagner/Seperi (1999), S. 18 f.

Mitarbeiter gesetzt wird, besteht allerdings die Gefahr, dass für die einzelnen Mitarbeiter geringere Chancen bestehen, in andere Segmente als auch Bereiche aufzusteigen.

Der *integrative Ansatz* versteht Diversity dagegen als ein ganzheitliches Konzept. Dieses umfasst sowohl ein ökonomisches Verständnis von Diversity als auch die Zielsetzung, die diversen Mitarbeitergruppen zu respektieren, zu motivieren und zu integrieren. Insofern wird das „Lernen von der Vielfalt“ betont und dies macht letztlich eine Anpassung der Unternehmenskultur an sich verändernde personalstrukturelle Rahmenbedingungen notwendig, um eine ausgewogene Verbindung von Differenzierung und Integration zu erzielen. Im Unterschied zum Antidiskriminierungs-Ansatz steht hier nicht die Assimilation im Vordergrund, sondern die Assimilation wird vielmehr im Zusammenhang mit der Integration gesehen. Andererseits bedeutet die Abgrenzung zum (Markt-)Zutritts- und Legitimitäts-Ansatz, dass keine übertriebene Differenzierung mit dem ausschließlichen Ziel vorgenommen werden soll, den Zutritt zu allen diversen Märkten beziehungsweise Marktsegmenten zu erreichen. Der integrative Ansatz zielt vielmehr darauf ab, die Differenz zwischen den Mitarbeitern so zu verinnerlichen, dass sich Lernchancen eröffnen und das Unternehmen von diesem interkulturellen Lerneffekt auch langfristig profitieren kann. Insgesamt handelt es sich hierbei sowohl um den fortgeschrittensten als auch anspruchsvollsten Ansatz.

Dieses Verständnis stellt das weitestgehende und umfassendste in der Literatur dar. Andere Autoren fokussieren demgegenüber nur einzelne Dimensionen. Beispielhaft sei hier auf die Definition von ARETZ/HANSEN verwiesen, nach welchem Managing Diversity empfiehlt, die Vielfalt der Beschäftigten zu schätzen und effektiv durch den Aufbau einer multikulturellen Organisation zu nutzen.¹²³

Ferner betont Managing Diversity nach WRENCH die Notwendigkeit, die kulturellen Unterschiede einzelner Arbeitnehmergruppen zu erkennen und diese bei der Gestaltung der Unternehmenspolitik angemessen zu berücksichtigen. Managing Diversity stellt in erster Linie eine Strategie zur Verbesserung der Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit einer Unternehmung dar, angetrieben von Geschäftszielen und Marktvorteilen. Der zugrunde liegende Gedanke ist, in einem Umfeld kultureller Verschiedenartigkeit, in denen Unterschiede zwischen Personen geschätzt werden, es den Mitarbeitern zu ermöglichen, sich in einer reicheren, kreativeren und produktiveren Arbeitsumgebung vollständig einzubringen.¹²⁴

¹²³ Vgl. Aretz/Hansen (2002), S. 11.

¹²⁴ Vgl. Wrench (2000).

Nach KRELL zielt Managing Diversity als Maßnahmenbündel darauf ab, das Ziel der Chancengleichheit zu verwirklichen, indem Bedingungen geschaffen werden, unter denen alle Beschäftigten ihre Leistungsfähigkeit und -bereitschaft uneingeschränkt entwickeln und entfalten können – unabhängig von Merkmalen wie zum Beispiel Geschlecht.¹²⁵

Ein weitaus offeneres Begriffsverständnis liefert die Definitionsvariante nach STUBER. Demnach umschreibt Managing Diversity die Gesamtheit der Maßnahmen, die dazu führen, dass Unterschiedlichkeiten in und von einer Organisation anerkannt, wertgeschätzt und als positive Beiträge zum Erfolg genutzt werden. Es geht also um die gezielte interne und externe Berücksichtigung sowie die bewusste Einbeziehung und Förderung aller unterschiedlichen Stakeholder zur Steigerung des Erfolges eines Unternehmens oder einer Organisation.¹²⁶ Worauf respektive auf wen sich diese Unterschiedlichkeit bezieht, wird in STUBERS Deutung generalisiert. Er schließt die Diversity-Dimensionen mit ihren teilweise differenten Komponenten aller vergangenen, aktuellen und zukünftigen Sichtweisen ein und verleiht der Definition somit bleibende Aktualität. Sie dient von daher als Grundlage für diese Arbeit.

Hinsichtlich einer abschließenden Beurteilung des Managing Diversity bleibt festzuhalten, dass dieses Konzept durch den bewussten Umgang mit der Vielfalt der einzelnen Mitarbeiter bzw. innerhalb der Belegschaftsstruktur eine Vielzahl an den Unternehmenserfolg steigernden Faktoren beziehungsweise ökonomischen Vorteilen verspricht.¹²⁷ Diese betreffen die Bereiche Kosten, Marketing, Kreativität und Innovation, Personalmarketing, Problemlösungsqualität sowie organisationale Flexibilität.¹²⁸ Nicht zuletzt aufgrund der rudimentären Umsetzungs- und Ausgestaltungshinweise ist das Managing Diversity nicht ohne Kritik geblieben und wird zum Teil sogar als bloße „Strategie rhetorischer Modernisierung“¹²⁹ beschrieben.¹³⁰ So sind die unterstellten ökonomischen Vorteile des Managing Diversity theoretisch und empirisch noch weitgehend ungeklärt. Enge Umsetzungsgrenzen werden darüber hinaus vermutet, wenn grundlegende organisationale Werte und Normen tangiert sind, denn hier stellt sich dann generell das Problem, ob und wie die darauf basierende Organisations- beziehungsweise Unter-

¹²⁵ Vgl. Krell (2000), S. 29.

¹²⁶ Stuber (2004), S. 20.

¹²⁷ Vgl. Haselier/Thiel (2005), S. 12; Schwarz-Wölzl (2005), S. 16; Thomas Jr. (2001), S. 38.

¹²⁸ Vgl. ausführlich Haselier/Thiel (2005), S. 12 ff.; Vedder (2003), S. 19; Böhne/Wagner (2002), S. 39 ff. und grundlegend Cox (1993), S. 27 ff.

¹²⁹ Wetterer (2002), S. 143.

¹³⁰ Vgl. zum Folgenden Süß/Kleiner (2006), S. 524; Haselier/Thiel (2005), S. 14; Gebert (2004), S. 415 ff.; Vedder (2003), S. 23 f.; Böhne/Wagner (2002), S. 38; Wagner/Sepeheri (1999), S. 20; Kirton/Greene (2005), S. 88 ff.; Wagner/Sepeheri (1999), S. 20; Krell (1996), S. 344 ff.

nehmenskultur verändert werden kann. Aber auch dysfunktionale Effekte wie zum Beispiel eine höhere Fluktuation, Kommunikations- und Kooperationsbarrieren werden mit personeller Vielfalt in Verbindung gebracht.

B Merkmale des OWL Maschinenbaus

1 Branchenstruktur und Rahmenbedingungen

Der Maschinenbau zählt zu den fünf wichtigsten Industriebranchen in Deutschland.¹³¹ Es handelt sich dabei um eine sehr heterogene Industrie mit mehr als 30 Fach- respektive Anwendungszweigen, die sich mit der Konstruktion, der Herstellung sowie der Neu- und Weiterentwicklung von Maschinen und Apparaten für fast alle Wirtschaftsbereiche befasst.¹³²

Der Maschinenbau hat für den Arbeitsmarkt in Deutschland eine erhebliche beschäftigungspolitische Bedeutung.¹³³ Mit 873.000 Beschäftigten in nahezu 6.000 Unternehmen stellte der Maschinenbau im Jahr 2006 rund 15 % aller Arbeitsplätze im Verarbeitenden Gewerbe und machte diese Branche damit wieder zum größten industriellen Arbeitgeber in Deutschland vor der Elektrotechnik und dem Straßenfahrzeugbau.¹³⁴ Mit einem geschätzten Umsatzvolumen von 167 Milliarden Euro lag der von Einzel- und Kleinserienfertigung geprägte Maschinenbau hinter dem Fahrzeugbau mit 240 Milliarden Euro und vor der Elektrotechnik mit 165 Milliarden Euro.¹³⁵ Eine weitere Besonderheit des Maschinenbaus in Deutschland ist seine starke Exportorientierung.¹³⁶ Die Branche erzielte 2006 rund 70 % ihres Umsatzes auf Auslandsmärkten und ist im internationalen Handel mit einem Anteil von 19 % der führende Anbieter vor Japan und den USA.¹³⁷ Der Maschinenbau ist damit wesentlich stärker in die internationale Arbeitsteilung eingebunden als andere Branchen des Verarbeitenden Gewerbes.¹³⁸ Dies begründet sich vor allem durch die Stellung des deutschen Maschinenbaus als Technologieführer auf den Weltmärkten.¹³⁹

¹³¹ Vgl. IG Metall (2003), S. 5; Vieweg (2002), S. 18; ifo Institut (2001), S. V; Weber et al. (2000), S. 6; Gebauer/Pfeifer (1997), S. 4.

¹³² Vgl. Gebauer/Pfeifer (1997), S. 4. Einen Überblick über die Heterogenität dieser Branche gibt der Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbauer (VDMA), welcher nach seiner eigenen Verbandsgliederung 39 Fachzweige des Maschinenbaus unterscheidet. Vgl. VDMA (2006), S. 5 f.

¹³³ Vgl. IG Metall (2003), S. 5; Hofmann/Vieweg (2001), S. 29.

¹³⁴ Vgl. VDMA (2007), S. 4

¹³⁵ Vgl. ebenda.

¹³⁶ Vgl. VDMA (2006), S. 4; Weber et al. (2000), S. 24; Blättel-Mink (1992), S. 177.

¹³⁷ Vgl. VDMA (2007), S. 18; VDMA (2006), S. 4

¹³⁸ Vgl. Institut für Arbeit und Technik Gelsenkirchen (2000), S. 14; Kottkamp (2002).

¹³⁹ Vgl. Kalkowski (1997), S. 90.

Der Maschinenbau, als Hersteller von Erzeugnissen mit hohem Technologiegehalt bei ausgeprägter technischer und kundenspezifischer Produktdifferenzierung, erfordert den Einsatz von Arbeitskräften mit einer hohen technischen Qualifikation sowohl bei Konstruktion und Entwicklung als auch in der Fertigung.¹⁴⁰ Dementsprechend ist der Anteil gut ausgebildeter Facharbeiter höher als im Mittel der Industrie.¹⁴¹ Ende der 90er Jahre waren im Durchschnitt der Unternehmen über 40 % bzw. in der Fertigung sogar 65 % des Personals Facharbeiter und stellten damit eindeutig die größte Beschäftigtengruppe im Maschinenbau dar.¹⁴² Die besonderen Anforderungen an Konstruktion-, Planungs- und Kontrollleistungen in dieser Branche spiegeln sich ebenfalls an den Anteilen der beschäftigten Ingenieure und sonstigen technischen Angestellten wider.¹⁴³ Die Beschäftigungsanteile der Ingenieure und Techniker liegen mit ca. 16 % an allen Beschäftigten im deutschen Maschinenbau wesentlich über dem sonstigen Investitionsgütergewerbe mit ca. 13 % und dem Verarbeitenden Gewerbe mit ca. 10 %.¹⁴⁴ Die Branche zählt folglich mit 140.000 beschäftigten Ingenieuren zu einem der wichtigsten Arbeitgeber für hoch qualifizierte Experten.¹⁴⁵

In der Vergangenheit stand dem Maschinenbau jedoch ein besseres Angebot technisch hoch qualifizierter Arbeitskräfte als in vielen anderen Ländern zur Verfügung.¹⁴⁶ Die gestiegene Nachfrage und die rückläufigen Studentenzahlen der technisch-naturwissenschaftlichen Fakultäten in den 90er Jahren haben zu einem erheblichen Ingenieurmangel geführt, und so kann auch der erwartete Anstieg der Absolventenzahl von Universitäten und Fachhochschulen in den kommenden Jahren die Engpässe im Fachkräfteangebot nicht vollständig beseitigen.¹⁴⁷ Bei Facharbeitern besteht kein vergleichbarer Mangel und dennoch ist die Lage, insbesondere mit Blick auf den Nachwuchs, als nicht gut zu bewerten.¹⁴⁸ Das Interesse an technischen Industrieberufen hat nachgelassen und in Verbindung mit dem demografischen Wandel wird die

¹⁴⁰ Vgl. IG Metall (2003), S. 7; Vieweg (2002), S. 19; Hofmann/Vieweg (2001), S. 33.

¹⁴¹ Vgl. Vieweg (2002), S. 19. Zur Domäne der qualifizierten Facharbeit im Maschinenbau vgl. auch Hauptmanns/Seitz/Widmaier (1992), S. 165 ff.

¹⁴² Vgl. Hofmann/Vieweg (2001), S. 31.

¹⁴³ Vgl. Hofmann/Vieweg (2001), S. 32.

¹⁴⁴ Vgl. Hofmann/Vieweg (2001), S. 33.

¹⁴⁵ Vgl. VDMA (2006), S. 4.

¹⁴⁶ Vgl. Vieweg (2002), S. 19.

¹⁴⁷ Vgl. Vieweg (2002), S. 19; Hofmann/Vieweg (2001), S. 67.

¹⁴⁸ Vgl. Vieweg (2002), S. 19 f.

Begeisterung genügend geeigneter Jugendlicher für diese Berufswahl zunehmend schwieriger.¹⁴⁹

Der hohe Anteil an Facharbeitern, hoch qualifizierten Ingenieuren und Technikern erklärt ferner, warum die Arbeitskosten je Beschäftigtem im Maschinenbau 7 % über dem Durchschnittswert der Industrie liegen.¹⁵⁰ Des Weiteren ist der Maschinenbau im Gegensatz zu anderen Branchen aufgrund des Vorherrschens von Einzel- und Kleinserienfertigung nur bedingt in der Lage, Skaleneffekte zu realisieren.¹⁵¹ Die Folge ist eine von dem Durchschnitt der Industrie in auffälliger Weise abweichende Produktionsfunktion, die durch höhere spezifische Arbeitskosten, eine höhere Arbeitsintensität und meist auch durch eine niedrigere Arbeitsproduktivität gekennzeichnet ist.¹⁵² Häufig ist auch die Kapitalintensität niedrigerer und die Kapitalproduktivität höher.¹⁵³ Diese Besonderheit gilt nicht nur für die Unternehmen der deutschen Maschinenbaubranche, sondern lässt sich für den Maschinenbau der meisten Industrieländer zeigen.¹⁵⁴ Als eine der wenigen Ausnahmen ist Japan zu nennen, das auf den Weltmärkten vor allem mit Serienerzeugnissen erfolgreich ist.¹⁵⁵

Der Maschinenbau ist ferner eine durch mittelständische Unternehmens- und Entscheidungsstrukturen geprägte Branche.¹⁵⁶ Mehr als 87 % der Unternehmen beschäftigen weniger als 250 und lediglich 2 % über 1000 Mitarbeiter, während rund zwei Drittel der Unternehmen sogar weniger als 100 Beschäftigte haben.¹⁵⁷ Dieses Strukturmerkmal ist dabei für fast alle Konkurrenznationen typisch und steht in einer engen Beziehung zu den aus den Absatzmärkten resultierenden Anforderungen.¹⁵⁸ Kleinere Unternehmen dominieren vielfach solche Märkte, auf denen Erzeugnisse aus einer kundenspezifischen Kleinserien- und Einzelfertigung angeboten werden, während demgegenüber große Unternehmen der Branche eine gewichtigere Rolle auf Märkten für Serienerzeugnisse spielen.¹⁵⁹

¹⁴⁹ Vgl. Vieweg (2002), S. 20.

¹⁵⁰ Vgl. Vieweg (2002), S. 19.

¹⁵¹ Vgl. IG Metall (2003), S. 7; Vieweg (2002), S. 19; Kalkowski/Mickler/Manske (1995), S. 19.

¹⁵² Vgl. Vieweg (2002), S. 19.

¹⁵³ Vgl. ebenda.

¹⁵⁴ Vgl. ebenda.

¹⁵⁵ Vgl. Vieweg (2002), S. 19; Kalkowski/Mickler/Manske (1995), S. 103.

¹⁵⁶ Vgl. VDMA (2006), S. 4; IG Metall (2003), S. 10; Kottkamp (2002), S. 3; Hofmann/Vieweg (2001), S. 45; Weber et al. (2000), S. 23; Gebauer/Pfeiffer (1997), S. 4; Blättel-Mink (1992), S. 193; Manz (1990), S. 10ff.

¹⁵⁷ Vgl. VDMA (2006), S. 4 und ähnlich IG Metall (2003), S. 11; Weber et al. (2000), S. 23.

¹⁵⁸ Vgl. Hofmann/Vieweg (2001), S. 45 f.

¹⁵⁹ Vgl. Hofmann/Vieweg (2001), S. 46.

Die Stärke des deutschen Maschinenbaus auf den Weltmärkten resultiert auch aus seiner Einbindung in ein international wettbewerbsfähiges Cluster der Metallverarbeitung.¹⁶⁰ Die Maschinenbaubranche ist als Lieferant von komplexen Erzeugnissen auf umfangreiche Zulieferungen qualitativ hochwertiger und technologisch führender Vorerzeugnisse angewiesen.¹⁶¹ Im internationalen Vergleich besitzt Deutschland eine leistungsfähige und differenzierte Metallindustrie, welche von Gusserzeugnissen bis hin zu elektronischen Erzeugnissen die notwendigen Vorleistungen bietet.¹⁶² Gegenüber ausländischen Konkurrenten ist dieses entsprechende Angebot in räumlicher Nähe auch heute noch als ein komparativer Wettbewerbsvorteil zu betrachten.¹⁶³ Die hohe intrasektorale Verflechtung im Maschinenbau sowie intensive Lieferbeziehungen zu vorgelagerten Branchen unterstreichen dieses Resultat.¹⁶⁴ Aufgrund der historischen Bedeutung des Maschinenbaus existiert darüber hinaus eine leistungsfähige Forschungsinfrastruktur in Bezug auf diesen Industriesektor:¹⁶⁵ Forschungsinstitute und Universitäten stehen in einer engen Beziehung zur Industrie, so dass ein erfolgreicher Wissenstransfer gewährleistet ist. Zudem wird die bestehende Forschungslandschaft in ihrer Bedeutung für die internationale Wettbewerbsfähigkeit der von kleinen und mittleren Unternehmen geprägte Branche als außerordentlich wichtig eingeschätzt.

Die Maschinenbauerzeugnisse stellen die Basis von Prozessentwicklung und Innovation in der industriellen Produktion dar, und ihr Einsatz beeinflusst zugleich maßgeblich die Produktivitäts-, Qualitäts- und Kostenentwicklung der übrigen Industriezweige.¹⁶⁶ Pro Jahr werden im deutschen Maschinenbau ca. 4.000 bis 5.000 neue Produkte entwickelt.¹⁶⁷ Das entspricht bei einer Gesamtzahl von rund 20.000 Produkten einer Innovationsquote von einem Fünftel bis einem Viertel der gesamten Produktion.¹⁶⁸ Nach den aktuellsten Erhebungsdaten des Stifterverbands Wissenschaftsstatistik betragen die Gesamtaufwendungen des deutschen Maschinenbaus für Forschung und Entwicklung im Jahr 2005 rund 4,1 Milliarden Euro.¹⁶⁹ Diese

¹⁶⁰ Vgl. IG Metall (2003), S. 7; Hofmann/Vieweg (2001), S. 67.

¹⁶¹ Vgl. Vieweg (2002), S. 20; Hofmann/Vieweg (2001), S. 43 und 67.

¹⁶² Vgl. Vieweg (2002), S. 20; Hofmann/Vieweg (2001), S. 42.

¹⁶³ Vgl. Vieweg (2002), S. 20; Hofmann/Vieweg (2001), S. 43.

¹⁶⁴ Vgl. Hofmann/Vieweg (2001), S. 43.

¹⁶⁵ Vgl. zum Folgenden ebenda.

¹⁶⁶ Vgl. IG Metall (2003), S. 7; Vieweg (2002), S. 18; Weber et al. (2000), S. 6; Gebauer/Pfeiffer (1997), S. 4; Kalkowski/Mickler/Manske (1995), S. 52; Manz (1990), S. 10.

¹⁶⁷ Vgl. Kottkamp (2002), S. 3; Weber et al. (2000), S. 26.

¹⁶⁸ Vgl. Weber et al. (2000), S. 26.

¹⁶⁹ Vgl. VDMA (2007), S. 23.

Innovationsstärke des deutschen Maschinenbaus wird ebenfalls durch die weltweite Spitzenposition bei den erteilten Patenten im Maschinenbau ausgewiesen.¹⁷⁰ Eine detaillierte Analyse der Patente zeigt dabei aber auch, dass seit einigen Jahren neue Länder, wie zum Beispiel Korea und Spanien, als innovative Akteure mit Maschinenbauprodukten in den Statistiken auftauchen.¹⁷¹

Seine Stellung als technischer Ausrüster anderer Branchen und als technisch anspruchsvoller Problemlöser bestimmt ferner im hohen Maße die Innovationsprozesse im Maschinenbau, für welche die inkrementale, auf kleinschrittige Evolution angelegte Entwicklung von technischen Neuerungen kennzeichnend ist.¹⁷² Die spezifische Formung und Dynamik dieses Prozesses liegt in dem engen Wechselverhältnis zwischen Maschinenanwendern, welche ihre Wettbewerbsfähigkeit auf branchenspezifischen Märkten mit Hilfe innovativer Produktionstechnik erhalten und verbessern wollen, und Maschinenbauern, die innovative technische Lösungen für die spezifischen Produktionsprobleme der Kunden finden müssen, begründet.¹⁷³ Die technische Entwicklung und die neuen Anforderungen an die Produkte haben dabei zu einem Vormarsch der Elektro- respektive Elektronikonstruktion in den Maschinenbauunternehmen geführt.¹⁷⁴ Kunden und Hersteller stehen bei der Problemdefinition, der Erarbeitung von Lösungsalternativen sowie der Erprobung und Gestaltung des endgültigen Produkts häufig in einem engen Kontakt.¹⁷⁵ Infolge dieser Beziehungen befindet sich der Maschinenbau jedoch in einer starken Abhängigkeit von der ökonomischen Entwicklung der übrigen Wirtschaftssektoren und eine Verstärkung dieser hohen Konjunkturereagibilität resultiert aus der weitgehenden Spezialisierung der Maschinenbauunternehmen in sehr engen Abhängigkeitsverhältnissen von ihren Absatzmärkten beziehungsweise Großkunden, was ein Ausweichen auf andere Teilmärkte erschwert.¹⁷⁶ Insofern war der deutsche Maschinenbau von der allgemeinen Wirtschaftskrise Anfang der 90er Jahre besonders betroffen.¹⁷⁷

¹⁷⁰ Vgl. Kottkamp (2002); Schmoch (2001), S. 79.

¹⁷¹ Vgl. Vieweg (2002), S. 20; Schmoch (2001), S. 81.

¹⁷² Vgl. Vieweg (2002), S. 20; ifo Institut (2001), S. 88; Kalkowski (1997), S. 88 f.; Kalkowski/Mickler/Manske (1995), S. 18 und S. 56 ff.

¹⁷³ Vgl. Kalkowski/Mickler/Manske (1995), S. 19.

¹⁷⁴ Vgl. IG Metall (2003), S. 7 f.; ifo Institut (2001), S. 98; Weber et al. (2000), S. 26; Heidenreich/Kerst/Munden (1997), S. 133 ff. Zur Elektronisierung der Maschinen vgl. ergänzend auch Heidenreich/Kerst/Munden (1997), S. 117 ff.; Kalkowski/Mickler/Manske (1995), S. 94 ff und den damit verbundenen Wandel der Qualifikationsanforderungen vgl. Hofmann/Vieweg (2001), S. 34 f.

¹⁷⁵ Vgl. Vieweg (2002), S. 20; Heidenreich/Kerst/Munden (1997), S. 165 ff.

¹⁷⁶ Vgl. Weber et al. (2000), S. 12; Gebauer/Pfeifer (1997), S. 4 f.

¹⁷⁷ Vgl. Weber et al. (2000), S. 12; Gehrke/Legler/Machate-Weiß (1997), S. 31.

Für den Maschinenbau ist schließlich neben dem Innovationsgehalt der Produkte auch zunehmend die Fähigkeit bedeutend, den Kunden eine vollständige Problemlösung anbieten zu können.¹⁷⁸ Dies führte in den letzten Jahren zu einer steigenden Relevanz von produktbegleitenden Dienstleistungen wie Engineering, Softwareentwicklung, Finanzierung, Qualifizierung sowie Wartung und Instandhaltung.¹⁷⁹ Ein Fünftel der Umsätze des Maschinenbaus werden bereits mit produktbezogenen Dienstleistungen erzielt.¹⁸⁰

2 Verarbeitende Gewerbe

Im vorstehenden Abschnitt wurde bereits an einigen Stellen auf die besondere Position des deutschen Maschinenbaus innerhalb des Verarbeitenden Gewerbes verwiesen. Im Folgenden sollen daher die Struktur des Verarbeitenden Gewerbes kurz aufgezeigt werden.

In Abb. 4 wird die Strukturierung der Volkswirtschaft nach dem STATISTISCHEN BUNDESAMT veranschaulicht: Auf der ersten Ebene erfolgt eine Differenzierung zwischen Unternehmen, Staat und privaten Haushalten. Der Unternehmenssektor wird dabei weiter unterteilt in Land- und Forstwirtschaft, Produzierendes Gewerbe, Handel und Verkehr sowie Dienstleistungsunternehmen. Das Produzierende Gewerbe umfasst dabei die Wirtschaftsbereiche Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden, Verarbeitendes Gewerbe, Energie- und Wasserversorgung sowie Baugewerbe; neben der Industrie wird dabei auch das Produzierende Handwerk einbezogen.¹⁸¹

¹⁷⁸ Vgl. Vieweg (2002), S. 21.

¹⁷⁹ Vgl. IG Metall (2003), S. 8; Vieweg (2002), S. 21; Weber et al. (2000), S. 26; Heidenreich/Kerst/Munden (1997), S. 133 ff. und ausführlich Lay (2001), S. 99 ff.

¹⁸⁰ Vgl. IG Metall (2003), S. 8.

¹⁸¹ In einer weiten Begriffsfassung kann das gesamte Produzierende Gewerbe als Industrie verstanden werden, während hingegen nach einer sehr engen Sicht nur das Verarbeitende Gewerbe zur Industrie zählt. Im Bundesverband der deutschen Industrie sind Unternehmen aus dem Bergbau, dem Verarbeitenden Gewerbe und dem Bauhauptgewerbe organisiert, nicht jedoch Handwerksbetriebe einschließlich Bauhandwerk. Vgl. dazu Hahn/Laßmann (1999), S. 35.

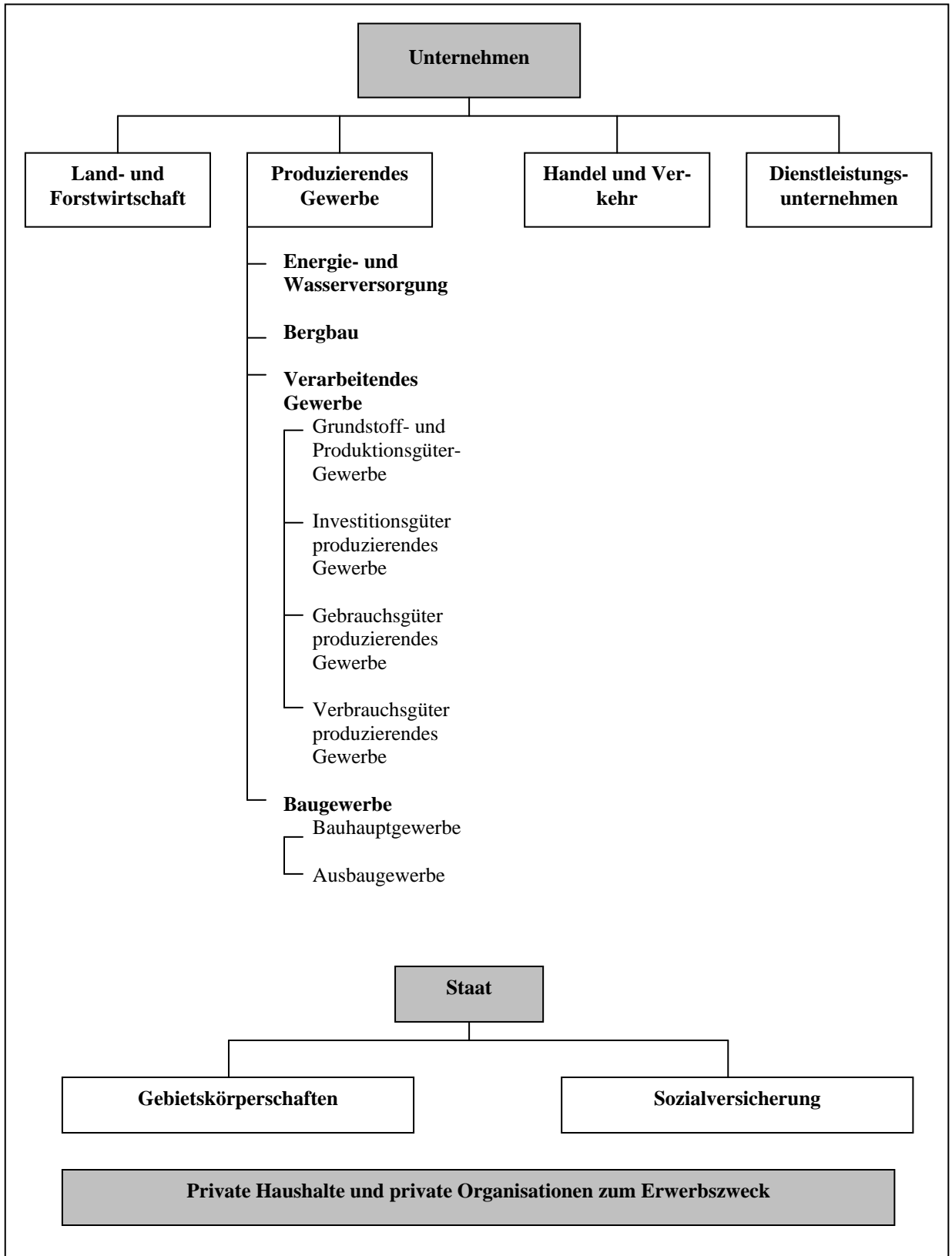


Abb. 4: Systematik der Wirtschaftszweige
 Quelle: In Anlehnung an Statistisches Bundesamt (1998), S. 132 ff.

Innerhalb der Volkswirtschaft ist das Produzierende Gewerbe nach wie vor ein zentraler Bereich, auch wenn seine überragende Bedeutung in den vergangenen Jahren zugunsten anderer Wirtschaftsbereiche zurückgegangen ist.¹⁸² Als Haupttendenz lässt sich dieser Rückgang bei Ausweitung von Handel, Verkehr und anderen Dienstleistungen einschließlich Informations- und Beratungsgewerbe beobachten.¹⁸³ Sein Beitrag zur Bruttowertschöpfung in Deutschland beträgt rund 30 %.¹⁸⁴

Die weitere Systematisierung des Verarbeitenden Gewerbes in Grundstoff- und Produktionsgütergewerbe respektive Vorleistungsgüterproduzenten, Investitionsgüter produzierendes Gewerbe, Gebrauchsgüter produzierendes Gewerbe sowie Verbrauchsgüter produzierendes Gewerbe folgt dabei tendenziell den im volkswirtschaftlichen Produktionsprozess aufeinanderfolgenden Produktionsstufen:¹⁸⁵

- Rohstoffgewinnung und Rohstoffaufbereitung,
- Herstellung von Investitionsgütern,
- Herstellung von Gebrauchsgütern,
- Herstellung von Verbrauchsgütern.

Nach der derzeitigen Klassifikation der Wirtschaftszweige des STATISTISCHEN BUNDESAMTES (WZ 2003) zählt der Maschinenbau innerhalb des Wirtschaftsbereiches des Verarbeitenden Gewerbes zu der Hauptgruppe der Investitionsgüterproduzenten.¹⁸⁶ Das Verarbeitende Gewerbe beschäftigte im Jahr 2006 in über 45.000 Unternehmen nahezu 6 Millionen Mitarbeiter.¹⁸⁷ Gemessen an der Anzahl der Unternehmen liegen dabei die Vorleistungsgüterproduzenten mit 20.082 Unternehmen auf dem ersten Rang, gefolgt von den Investitionsgüter- und den Verbrauchsgüterproduzenten mit 13.944 bzw. 10.409 Unternehmen. Die Gebrauchsgüterproduzenten stellen mit 1.804 Unternehmen und 242.936 Beschäftigten die kleinste Hauptgruppe innerhalb des Verarbeitenden Gewerbes dar. Weiterhin sind mit einer Anzahl von 2,3 Millionen die Mehrheit der beschäftigten Arbeitnehmer im Verarbeitenden Gewerbe in den Investitionsgütern produzierenden Unternehmen tätig. Danach folgen die

¹⁸² Vgl. Statistisches Bundesamt (2007a), S. 278.

¹⁸³ Vgl. Hahn/Laßmann (1999), S. 35.

¹⁸⁴ Vgl. Statistisches Bundesamt (2007a), S. 278

¹⁸⁵ Vgl. Statistisches Bundesamt (2002); Hahn/Laßmann (1999), S. 38.

¹⁸⁶ Vgl. Statistisches Bundesamt (2002). Die WZ 2003 ist das Resultat einer behutsamen Aktualisierung der Klassifikation der Wirtschaftszweige (WZ 93) und basiert auf der „Statistischen Systematik der Wirtschaftszweige in der Europäischen Gemeinschaft (NACE Rev. 1.1)“. Vgl. Statistisches Bundesamt (2002).

¹⁸⁷ Vgl. zum Folgenden Statistisches Bundesamt (2007b).

Vorleistungsgüterproduzenten mit über 2,1 Millionen und die Verbrauchsgüterproduzenten mit über einer Millionen Beschäftigten. Das Verarbeitende Gewerbe verzeichnete im Jahr 2006 einen Umsatz von nahezu 16 Billionen Euro. Davon erwirtschafteten die Unternehmen des Investitionsgüter produzierenden Gewerbes über sechs Billionen Euro, gefolgt von den Vorleistungsgüterproduzenten mit über fünf Billionen Euro, den Verbrauchsgüter- und den Gebrauchsgüterproduzenten mit nahezu drei Billionen bzw. über 500 Milliarden Euro. Eine Gegenüberstellung von In- und Auslandsumsatz zeigt in diesem Zusammenhang ferner, dass die Investitionsgüterproduzenten im Gegensatz zu den übrigen Hauptgruppen den Großteil ihres Umsatzes auf Auslandsmärkten erzielen.

3 Besonderheiten der Region OWL

In der Literatur wird der Begriff „Region“ in unterschiedlichen Bedeutungen und Hinsichten verwendet.¹⁸⁸ Dabei ist etwa zu lesen von Entwicklungsregionen, Verwaltungsregionen, Schiffsbauregionen, Verkehrsregionen oder Wirtschaftsregionen.¹⁸⁹ Zur Vermeidung von Missverständnissen ist es daher notwendig, den Begriff „Region“ näher zu definieren. MECKING schlägt in diesem Zusammenhang vor, *„dem Begriff in einem Maße Konturen zu verleihen, dass er in der Lage ist, einen Tatbestand plastisch abzubilden. Dies gelingt, wenn der Regionsbegriff in problembezogener Sicht als „Funktionsbegriff“ verstanden wird.“*¹⁹⁰ In diesem Sinne wird hier von der Region Ostwestfalen-Lippe (OWL) als von einer administrativ-politischen Einheit ausgegangen, deren räumliche Grenzen identisch sind mit denen des Regierungsbezirkes Detmold.¹⁹¹ Die Region besteht folglich aus den Kreisen Gütersloh, Herford, Höxter, Lippe, Minden-Lübbecke und Paderborn sowie der kreisfreien Stadt Bielefeld.¹⁹² Dass im Rahmen dieser Arbeit „Region“ als administrativ-politische Einheit begriffen wird ist insofern wichtig, als dadurch deutlich wird, dass mit „Region Ostwestfalen-Lippe“ keine klar abgegrenzte wirtschaftliche Funktionseinheit gemeint ist.¹⁹³

Die Region Ostwestfalen Lippe besitzt mit Anteilen zwischen 4 % und 5 % bei Anzahl der Unternehmen, dem Umsatz und der Zahl der Beschäftigten eine signifikante Stellung im deut-

¹⁸⁸ Vgl. Mecking (1995), S. 53 ff. sowie Becker-Marx (1999), S. 176 ff.

¹⁸⁹ Vgl. auch Gersmeyer/Greshoff/Liepmann (2000), S. 13.

¹⁹⁰ Mecking (1995), S. 55.

¹⁹¹ Vgl. Gersmeyer/Greshoff/Liepmann (2000), S. 13. Zu Informationen über dessen Größe usw. vgl. Strukturanalyse Ostwestfalen-Lippe (1992) als auch Kühn et al. (1991), S. 710 ff.

¹⁹² Vgl. Gersmeyer/Greshoff/Liepmann (2000), S. 13.

¹⁹³ Vgl. Gersmeyer/Greshoff/Liepmann (2000), S. 13; Jochimsen (1999), S. 7 ff.; Heinze/Voelzkow (1997).

schen Maschinenbau und zählt zu den stärksten Wirtschaftsregionen in Deutschland.¹⁹⁴ Die über 270 in der Region Ostwestfalen-Lippe ansässigen Maschinenbauunternehmen stellen etwa 20 % aller Arbeitsplätze im Verarbeitenden Gewerbe, wobei in diesem Zusammenhang als Hochburgen Bielefeld sowie die Kreise Minden-Lübbecke und Gütersloh zu nennen sind.¹⁹⁵ Folglich stellt der Maschinenbau mit einer Beschäftigtenzahl von etwa 41.000 Mitarbeitern und einem Umsatzvolumen von rund 6,5 Milliarden den größten Industriezweig der Region dar.¹⁹⁶ Auch namenhafte Wertschöpfungspartner dieser Branche, wie beispielsweise aus den Bereichen Industrieelektronik und Metallverarbeitung, haben ihren Sitz in der Region Ostwestfalen-Lippe.¹⁹⁷

Die historischen Wurzeln der Maschinenbaukompetenz in Ostwestfalen-Lippe reichen bis in die Blütezeit der Textil- und Wäscheindustrie nach 1850 zurück.¹⁹⁸ Zu erwähnen sie hier insbesondere die Nähmaschinenproduktion sowie der Unternehmer NIKOLAUS DÜRKOPP, der sein Unternehmen DÜRKOPP und CO. zu den größten und angesehensten in Bielefeld machte.¹⁹⁹ Heute ist die Branche auf die Produktion von Hightech-Maschinen für individuelle Kundenanforderungen spezialisiert.²⁰⁰ Für Rückhalt in einem von hohem Wettbewerbsdruck geprägten Unternehmensumfeld sorgt dabei das breite Spektrum, mit dem der Maschinenbau zwischen Minden, Höxter und Gütersloh vertreten ist. Von den rund 30 verschiedenen, in der Region Ostwestfalen-Lippe vertretenden Anwendungszweigen bilden den Schwerpunkt die Hersteller von Werkzeugmaschinen, gefolgt von Maschinen zur Erzeugung und Nutzung von mechanischer Energie vor Hebezeugen und Fördermitteln, Maschinen für das Ernährungsgewerbe und dem Landmaschinenbau.²⁰¹ Mit der Maschinenbaubranche in der Region Ostwestfalen-Lippe sind bekannte Unternehmensnamen wie GILDEMEISTER, BENTELER, MIELE, KOLBUS verbunden sowie weitere international erfolgreiche Unternehmen wie zum Beispiel BOGE, WEMHÖNER, LÖDIGE, PHOENIX CONTACT oder KANNEGIESSER.²⁰² Sie sind in ihren Spezialgebieten nicht selten Weltmarktführer.²⁰³ Neben den „Großen“ re-

¹⁹⁴ Vgl. Decker/Pörschmann (2005), S. 72; Kottkamp (2002), S. 3.

¹⁹⁵ Vgl. Gubela (2003). Zum Maschinenbau in Bielefeld vgl. insbesondere Gebauer/Pfeifer (1997), S. 9 ff.

¹⁹⁶ Vgl. Decker Pörschmann (2005), S. 72.

¹⁹⁷ Vgl. ebenda.

¹⁹⁸ Vgl. Decker/Pörschmann (2005), S. 72; o. V.

¹⁹⁹ Vgl. o. V.

²⁰⁰ Vgl. Decker/Pörschmann (2005), S. 72.

²⁰¹ Vgl. Gubela (2003), IHK Ostwestfalen zu Bielefeld (2003), S. 4.

²⁰² Vgl. IHK Ostwestfalen zu Bielefeld (2003), S. 2.

²⁰³ Vgl. ebenda.

spektive den „Global Playern“ der Branche finden sich in Region Ostwestfalen-Lippe ebenfalls eine Vielzahl von mittleren und kleineren Unternehmen und spiegeln damit einerseits auch die mittelständische Geprägtheit der gesamten Maschinenbau-Struktur wieder.²⁰⁴ Andererseits sorgt diese für die Region typische Mischung von Weltmarktführern, Mittelstand und vielen kleineren Unternehmen für hohe Flexibilität in einem harten Wettbewerbsumfeld und insbesondere die mittelständischen Strukturen der Branche erweisen sich in diesem Kontext auch als reichhaltige Ideenquelle.²⁰⁵ Ferner sind die überdurchschnittlich hohen Auslandsumsätze des Maschinenbaus in Ostwestfalen-Lippe hervorzuheben:²⁰⁶ So liegt die Exportrate der Branche mit rund 44 % weit über der Exportquote der Gesamtindustrie. Die hohe Bedeutung für die Region wird auch durch einen Vergleich mit dem Bund und dem Land Nordrhein-Westfalen deutlich: Der Anteil der Maschinenbaubranche am Gesamtumsatz des Verarbeitenden Gewerbes beträgt in Ostwestfalen-Lippe fast 20 %, während er demgegenüber sowohl landes- als auch bundesweit nur bei knapp 12 % liegt.²⁰⁷ Die Region Ostwestfalen-Lippe verfügt also insgesamt als Standort für Unternehmen des Maschinenbaus über eine außerordentlich hohe Kompetenz.²⁰⁸

²⁰⁴ Vgl. Decker/Pörschmann (2005), S. 72 f.; IHK Ostwestfalen zu Bielefeld (2003), S. 2.

²⁰⁵ Vgl. Gubela (2003).

²⁰⁶ Vgl. IHK Ostwestfalen zu Bielefeld (2003), S. 2.

²⁰⁷ Vgl. ebenda.

²⁰⁸ Vgl. ebenda.

C Forschungsmethodologie

1 Empirische Sozialforschung

Der Begriff der *empirischen Sozialforschung* ist über die Soziologie hinaus schon seit langer Zeit in allen Wissenschaften und damit auch in der Betriebswirtschaftslehre geläufig, die sich mit Sozialem im weitesten Sinne befassen.²⁰⁸ In Anlehnung an ATTESLANDER stellt die empirische Sozialforschung die systematische Erfassung und Deutung sozialer Erscheinungen dar.²⁰⁹ Empirisch bedeutet dabei, dass theoretisch formulierte Annahmen an spezifischen Wirklichkeiten überprüft werden, während systematisch darauf hinweist, dass dies nach Regeln vor sich gehen muss.²¹⁰ Der Forschungsablauf wird durch die theoretischen Annahmen und die Beschaffenheit der zu untersuchenden sozialen Realität bedingt.²¹¹

In der wissenschaftlichen Diskussion haben sich zwei unterschiedliche Hauptströmungen der empirischen Sozialforschung herausgebildet und voneinander abgegrenzt: Während die quantitative Sozialforschung den Zweck verfolgt, mittels statistischer und stark standardisierter Verfahren ex ante festgelegte Hypothesen zu prüfen, liegt das Interesse der qualitativen Sozialforschung mehr auf der inneren Struktur der empirisch entdeckten Zusammenhänge insbesondere aus Sicht der Betroffenen.²¹² Im Folgenden werden diese Hauptströmungen ausführlicher betrachtet.²¹³

Angeregt durch die Erfolge naturwissenschaftlicher Forschung im 19. Jahrhundert wurde auch in den Sozialwissenschaften im Rahmen der *quantitativen Sozialforschung* verstärkt der Versuch unternommen, mit Methoden der exakten Wissenschaft soziale Zusammenhänge auf Gesetzmäßigkeiten hin zu untersuchen, zu kategorisieren und zu quantifizieren.²¹⁴ Der Tradition des Empirismus, Sensualismus und Positivismus folgend ging man davon aus, dass die Wahrnehmung der Welt nur über die menschlichen Sinne erfolgt.²¹⁵ Es gibt folglich keinen grundsätzlichen Unterschied zwischen natur- und geisteswissenschaftlicher Methodologie und

²⁰⁸ Vgl. Clemens/Strübing (2000), S. 7. Zur Zuordnung der Betriebswirtschaftslehre in die Sozialwissenschaften vgl. Kardoff (1995), S. 3; Becker (1993), S. 112.

²⁰⁹ Vgl. Atteslander (2003), S. 5.

²¹⁰ Vgl. ebenda.

²¹¹ Vgl. ebenda.

²¹² Vgl. Clemens/Strübing (2000), S. 8; Kardoff (1995), S. 4 ff.; Becker (1993), S. 112.

²¹³ Zu einem ausführlichen Vergleich qualitativer und quantitativer Sozialforschung vgl. Lamnek (2005), S. 83 ff.; Bohnsack (2000), S. 12 ff.; Becker (1993), S. 112 ff..

²¹⁴ Vgl. Atteslander (2003), S. 10 f.

²¹⁵ Vgl. Lamnek (2005), S. 32.

soziales Leben läuft – vergleichbar einem Naturvorgang – nach bestimmten Regelmäßigkeiten ab, die von außen gleichsam beobachtbar und prinzipiell erklärbar sind.²¹⁶ Die quantitative Sozialforschung fasst mit diesem Wissenschaftsverständnis die Welt als kausales Beziehungssystem auf, welches sich durch die Formulierung allgemein gültiger Gesetze abbilden und erklären lässt.²¹⁷ Das Forschungsziel der quantitativen Sozialforschung stellt folglich die Suche nach ahistorischen, nomothetischen Aussagen dar, um die soziale Wirklichkeit deduktiv erklären zu können.²¹⁸ Dabei konzentriert sich diese am kritischen Rationalismus ausgerichtete Hauptströmung der empirischen Sozialforschung auf Fragen nach der logischen Struktur von Hypothesen und Theorien, nach den methodologischen Regeln zur Erstellung von Korrespondenzen zwischen empirischen Daten und theoretischen Aussagen und klammert schließlich den Prozess der Hypothesengenerierung aus.²¹⁹ Die quantitative Sozialforschung stellt somit in der Konfrontation der Hypothesen mit der sozialen Wirklichkeit die Hypothesenprüfung und die damit einhergehende Generalisierung des Forschungsgegenstandes zusammen mit der Replizierbarkeit der Ergebnisse in den Vordergrund.²²⁰ Bezüglich der Methodenwahl bedarf die quantitative Sozialforschung folglich stark standardisierter Forschungsmethoden als auch statistisch anspruchsvoller Analysemethoden.²²¹ Allenfalls in der Vorphase des Forschungsprozesses finden Interviewtechniken und andere eher qualitativ ausgerichtete Methoden Verwendung. Sie werden jedoch wegen ihrer schwierigen Quantifizierbarkeit als nicht zieladäquat für die Hauptuntersuchung bewertet, da eine Methode der Theoriegewinnung in der Methodologie des kritischen Rationalismus nicht existiert.²²²

Die *qualitative Sozialforschung* folgt demgegenüber eher der Wissenschaftstradition der Geisteswissenschaften und hat ihre wissenschaftstheoretischen Wurzeln in der von DILHEY/SCHLEIERMACHER vertretenen Hermeneutik und der Phänomenologie.²²³ Die Vertreter dieser Richtung gehen von einer symbolisch strukturierten, gesellschaftlich konstruierten Wirklichkeit aus, in welcher wissenschaftliche Aussagen folglich nicht als Abbildung der Realität, sondern vielmehr als Deskription der Konstitutionsprozesse dieser Wirklichkeit ge-

²¹⁶ Vgl. ebenda.

²¹⁷ Vgl. Becker (1993), S. 113; Konegen/Sondergeld (1985), S. 66 ff.

²¹⁸ Vgl. Lamnek (2005), S. 243 ff.; Becker (1993), S. 113.

²¹⁹ Vgl. Becker (2006), S. 285; Lamnek (2005), S. 247.

²²⁰ Vgl. Becker (2006), S. 286; Lamnek (2005), S. 249; Bohnsack (2000), S. 13 f.; Becker (1993), S. 113.

²²¹ Vgl. Becker (1993), S. 113.

²²² Vgl. ebenda.

²²³ Vgl. ebenda.

sehen werden.²²⁴ Das Forschungsziel der qualitativen Sozialforschung besteht somit darin, die soziale Wirklichkeit in ihrem Kontext, in ihrer Komplexität sowie in ihrer Individualität zu erfassen, zu beschreiben und schließlich zu verstehen.²²⁵ Sie kann insofern als ideografisch bezeichnet werden.²²⁶ Die qualitative Sozialforschung konzentriert sich dabei auf die Induktion und stellt daher die Hypothesengengese sowie die Theorieentwicklung in den Vordergrund.²²⁷ Dementsprechend wird auch die Auswahl der Forschungsmethoden vorgenommen: So stehen nicht oder nur sehr wenig strukturierte Methoden, wie Gespräche, Interviews, Gruppendiskussionen und teilnehmende Beobachtungen im Mittelpunkt der qualitativen Sozialforschung, da durch ihren Einsatz der zugrunde liegenden Forschungslogik der Induktion besser Rechnung getragen werden kann.²²⁸ Im Gegensatz zu den Generalisierungstendenzen der quantitativen Sozialforschung gewinnen Subjektivität und Typisierung an Bedeutung und werden innerhalb der qualitativen Richtung vor dem Hintergrund eines praktischen Erkenntnisinteresses als richtiger Weg interpretiert.²²⁹

Nach der erfolgten schematischen Gegenüberstellung verschiedener methodologischer Dimensionen von quantitativer und qualitativer Sozialforschung könnte insbesondere durch die polarisierende Darstellung der Eindruck einer absoluten Unvereinbarkeit und gegenseitigen Ausschließlichkeit entstehen.²³⁰ Eine solche Vermutung ist jedoch unbegründet, wenn man sich dem Prinzip methodologischer Offenheit verpflichtet fühlt und bereit ist, sie – etwa in Form der Triangulation²³¹ – zu praktizieren.²³² In der Bearbeitung der Frage nach den methodologischen Chancen und Problemen multimethodischen Vorgehens geht es darum, einen ebenso zentralen wie elementaren Gesichtspunkt empirischer Sozialforschung herauszuarbeiten.²³³ Quantitative und qualitative Sozialforschung stellen somit keine sich gegenseitig ausschließenden Vorgehensweisen dar, sondern werden vielfach in Forschungsprojekten kombiniert oder nacheinander eingesetzt. Die Forschungsobjekte in der Betriebswirtschaftslehre sind aktiv, veränderlich als auch verschieden interpretierbar und daher sollte hinsichtlich der

²²⁴ Vgl. Bohnsack (2000), S. 25; Becker (1993), S. 113.

²²⁵ Vgl. Lamnek (2005), S. 247; ähnlich auch Bohnsack (2000), S. 22.

²²⁶ Vgl. ebenda.

²²⁷ Vgl. Lamnek (2005), S. 249 f.

²²⁸ Vgl. Lamnek (2005), S. 89 ff.; Becker (1993), S. 114.

²²⁹ Vgl. Becker (1993), S. 114.

²³⁰ Vgl. Lamnek (2005), S. 274.

²³¹ Zu den Chancen und Problemen der Triangulation vgl. Lamnek (2005), S. 247 ff.; Flick (1995), S. 432 ff.

²³² Vgl. Lamnek (2005), S. 274.

²³³ Vgl. ebenda.

Erfassung, des Verstehens sowie der verständlichen Wiedergabe der Zusammenhänge in realen Organisationen die wechselseitige Beziehung und Abhängigkeit zwischen qualitativer und quantitativer Methodologie akzeptiert werden.²³⁴ Eine mögliche Herangehensweise besteht dabei in der Verwendung der explorativen Studie als Forschungsmethodologie, welche im Folgenden auf ihre Zweckmäßigkeit bezüglich der Erkenntnisziele der vorliegenden Arbeit überprüft werden soll.

2 Explorative Studie als Forschungsgrundlage

Explorative Studien beschäftigen sich mit der Erfassung, Präzisierung, Strukturierung und Erklärung bislang weitgehend unbearbeiteter oder schwer erfassbarer Probleme. Dabei werden Hypothesen nicht nur generiert, sondern auch modifiziert und partiell geprüft. Nach BECKER erscheint die explorative Studie dann zweckmäßig, wenn „über ein Forschungsgebiet und -objekt nur eine allgemeine Problemkenntnis vorhanden ist und die Probleme, die es zu klären gilt, weitgehend unspezifiziert sind“.²³⁵ Diese Voraussetzungen sind auch für den spezifischen Forschungsgegenstand der vorliegenden Arbeit sicherlich gegeben: So besteht über die betriebliche Beschäftigungssituation älterer Mitarbeiter zumindest eine allgemeine Problembeschreibung. Eine spezifische Problembeschreibung unter Berücksichtigung der Besonderheiten der Maschinenbaubranche ist demgegenüber nur schwer möglich, da Publikationen zu älteren Mitarbeitern im Maschinenbau über Einzelerfahrungen aus der Unternehmenspraxis nicht hinausgehen. Die betriebliche Beschäftigungssituation älterer Mitarbeiter im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe ist folglich nur begrenzt erschlossen und es lässt sich diesbezüglich ein Forschungsbedarf konstatieren. Im Vorfeld erscheint es daher auch nicht möglich, eine „wohl-formulierte Theorie als System von Hypothesen“²³⁶ im Sinne der quantitativen Sozialforschung deduktiv zu generieren. Aufgrund der begrenzten Vorstrukturierung des vorliegenden Forschungsgegenstandes können Hypothesen als Wenn-Dann-Aussagen entsprechend der qualitativen Sozialforschung somit erst auf Basis von erhobenen Daten unter Einsatz von Analogieschlüssen und theoretischen Ansätzen entwickelt werden. Bei der explorativen Studie vollzieht sich die Entwicklung solcher Forschungshypothesen also erfahrungsgeleitet und erst nach Beendigung der empirischen Phase.²³⁷ Die Hypothesengene-

²³⁴ Vgl. Becker (2006), S. 287; Lamnek (2005), S. 242 ff.; Mayring (2002), S. 1ff.; Becker (1993), S. 115; Osterloh (1982), S. 9.

²³⁵ Becker (1993), S. 117.

²³⁶ Kirsch (1981), S. 191.

²³⁷ Vgl. Becker (2006), S. 286; Becker (1993), S. 117.

rierung ist erst mit dem Ende des Forschungsprozesses abgeschlossen.²³⁸ Die (Hypo-)Thesen-Entwicklung vollzieht sich aber im gesamten Prozess.²³⁹

Im Hinblick auf die Formulierung sinnvoller Aussagen, ergeben sich für die explorative Studie folgenden drei Funktionen.²⁴⁰ Zum einen erfüllt die explorative Studie durch die möglichst genaue Beschreibung der Lebenswelt eine *deskriptive Funktion*. Durch die Aufstellung von möglichen respektive vermuteten Wenn-Dann-Beziehungen und anschließender empirischer Überprüfung nimmt sie zudem eine *erklärende Funktion* wahr. Schließlich kann die explorative Studie durch die Nennung und Beschreibung möglicher Problembereiche sowie die Aufstellung und Überprüfung möglicher Beziehungen eine *praktische Funktion* erfüllen, indem sie mögliche Handlungsweisen zur Lösung der realen Probleme diskutiert. Diese Funktionen lassen sich analog auf die weiteren Ausführungen der Arbeit übertragen. Die Altersstrukturen, das berufliche Leistungsvermögen älterer Mitarbeiter sowie die Behandlung älterer Mitarbeiter im Rahmen der betrieblichen Personalpolitik als Elemente der betrieblichen Beschäftigungssituation sollen möglichst ganzheitlich im Sinne der deskriptiven Funktion der Studie erhoben und beschrieben werden. Dementsprechend sollen Vermutungen über mögliche Wenn-Dann-Beziehungen für die betriebliche Beschäftigungssituation älterer Mitarbeiter im Maschinenbau formuliert und anschließend mit der Empirie konfrontiert werden um somit die erklärende Funktion zu bedienen. Die daraus resultierenden Ergebnisse können gegebenenfalls analog der praktischen Funktion dienen.

Zusammenfassend bleibt schließlich festzuhalten, dass Inhalt, Zweck und Funktionen der explorativen Studie mit den Erkenntniszielen der Arbeit übereinstimmen und somit die oben zu prüfenden Zweckmäßigkeit positiv bestätigt werden kann. Die Erarbeitung, Durchführung und Nachvollziehbarkeit einer solchen explorativen Studie erfordert einen Bezugsrahmen mit inhaltlichen, prozessualen und methodischen Komponenten.²⁴¹ Die damit verbundenen Implikationen für das weitere Vorgehen der Arbeit werden im Folgenden näher erläutert.

²³⁸ Vgl. Becker (1993), S. 117 sowie Lamnek (2005) S. 21.

²³⁹ Vgl. Becker (1993), S. 117.

²⁴⁰ Vgl. zum Folgenden Becker (2006), S. 287; Becker (1993), S. 117.

²⁴¹ Vgl. Becker (2006), S. 289 ff.; Becker (1993), S. 118 ff.; Osterloh (1982) S. 13; Wollnik (1977) S. 43, Glaser/Strauss (1967) S. 102 ff.. Grochla (1978) S. 63 ff. spricht von einem Entscheidungs-, statt von einem Gestaltungsrahmen. Forschungs- und Erklärungsrahmen fasst er als Konzeptionsrahmen zusammen.

3 Implikationen für das weitere Vorgehen

Im Gegensatz zu einer ausgereiften Theorie liegt einem theoretischen Bezugsrahmen nur ein schlecht strukturierter Kontext zugrunde.²⁴² Für den Forschungsgegenstand dieser Arbeit wurde dies bereits mehrfach betont. Mit Hilfe eines Bezugsrahmens werden die Forschungsfragestellung und das Problem abgegrenzt, es werden weiterhin Rahmenbedingungen benannt, vorliegende Erkenntnisse eingeordnet, Interpretationen der zu erhebenden Daten erörtert und realwissenschaftliche Forschungshypothese aufgestellt.²⁴³ Dieses methodische Vorgehen verhindert eine willkürliche und konzeptionslose Zusammentragung von Daten und gewährleistet so einen systematischen Erkenntnisprozess.²⁴⁴ Das sich im Laufe des Forschungsprozesses Erkenntnisfortschritte und demzufolge auch notwendige Modifizierungen der Annahmen ergeben, empfiehlt sich eine qualitative Differenzierung von Bezugsrahmen.²⁴⁵ Zur Strukturierung der weiteren Arbeit wird dabei zwischen Forschungs- und Erklärungsrahmen unterschieden, die im Folgenden in Anlehnung an BECKER näher betrachtet werden.²⁴⁶

Der *Forschungsrahmen* stellt dabei die Orientierungshilfe für die empirische Forschung dar und trägt inhaltlich vor allem zur Klärung des theoretischen Vorverständnisses, der Entwicklung von grundlegenden Begriffen, der Konkretisierung des Forschungsgegenstandes sowie gegebenenfalls der Aufstellung von Arbeitshypothesen bei. Er kann also insgesamt als provisorisches Erklärungsmodell bezeichnet werden, der möglichst alle als relevant erachteten Aspekte enthält und diese in sehr allgemeiner Form in Beziehung zueinander setzt. Dabei ist der Forschungsrahmen nicht als starres und fixiertes Gerüst zu betrachten. Er ist vielmehr offen für Rückkopplungen und neue Aspekte, welche sich unter Umständen erst aus der weiteren empirischen Forschung ergeben. Der letztgenannte Punkt verhindert eine (zu) frühzeitige Selbstbindung des Forschers und ermöglicht so eine schrittweise Verdichtung des gesamten Forschungsrahmens im Zeitablauf. Hierdurch können sich möglicherweise neue Forschungsfragen ergeben, während andere als irrelevant oder redundant herausgefiltert werden. Die Grundlage für den Forschungsrahmen stellt im Allgemeinen eine kumulierte Literaturliteraturauswertung der relevanten Quellen und Studien dar. Das entstehende Grundverständnis kann respektive muss durch Plausibilitätsüberlegungen, Analogieschlüsse, Expertengespräche, einer Pi-

²⁴² Vgl. Kirsch (1981), S. 193.

²⁴³ Vgl. Becker (1993), S. 118.

²⁴⁴ Vgl. Becker (2006), S. 290; Wollnik (1977), S. 44.

²⁴⁵ Vgl. Becker (2006), S. 290; Becker (1993), S. 118 und zu ähnlichem Vorgehen auch bspw. Kubicek (1975); Grochla (1978).

²⁴⁶ Vgl. zum Folgenden Becker (2006); S. 292 ff.; Becker (1993), S. 119 ff.

lotstudie usw. weiterentwickelt werden, um der geforderten Rückkopplung im Forschungsprozess Rechnung zu tragen. Anschließend bildet die verdichtete Version des Forschungsrahmens die Grundlage für die eigentliche empirische Befragung.²⁴⁷

Der *Erklärungsrahmen* dient am Ende der explorativen Studie zur Darlegung der Problemelemente, deren Beziehungen sowie der Interpretation der empirischen Ergebnisse. Das heuristische Potenzial eines Forschungsrahmens wird nur dann weitgehend ausgenutzt, wenn die im Forschungsrahmen aufgeworfenen Fragestellungen nicht bloß beantwortet, sondern weiter hinterfragt und über die Daten hinaus Antworten transzendiert werden. Dies mündet gegebenenfalls in der Aufstellung von Forschungshypothesen über das Forschungsprojekt, die wiederum Grundlage für weitere großzählige empirische Studien sein beziehungsweise als erste Vorstufe für ein theoretisches Erklärungsmodell verwendet werden können.

Hinsichtlich der Entwicklung des Erklärungsrahmens schlägt BECKER ein stufenweises Vorgehen vor:²⁴⁸ Die ermittelten Daten sind dabei zunächst möglichst vollständig darzustellen. Mit der Deskription der Ergebnisse wird eine Informationsgrundlage geschaffen, die durch begründete eigene Interpretationen und Zusammenfassungen ergänzt wird und schließlich zu den angesprochenen Forschungshypothesen und der weiteren Verwendung führt. Der gesamte Forschungsprozess lässt sich zusammenfassend anhand von Tabelle 1 veranschaulichen.

Mit der Verwendung der explorativen Studie als Forschungsgrundlage ist jedoch noch keine eindeutige Entscheidung über die Forschungsmethodik getroffen. Diese soll erst an entsprechender Stelle erfolgen.

Entsprechend der skizzierten Vorgehensweise und der Verwendung der explorativen Studie als Forschungsmethodologie lässt sich die weitere Arbeit grob in einen Forschungsrahmen (Teil III) und einen Erklärungsrahmen (Teil IV) gliedern. Dabei wird im Forschungsrahmen auf Basis der Literaturanalyse jeweils der allgemeine Erkenntnisstand zu den einzelnen Elementen der betrieblichen Beschäftigungssituation dargestellt. Beispiele aus der Maschinenbaubranche illustrieren die theoretischen Ausführungen. Die zumeist verstreut aufzufindenden Einzelerkenntnisse sollen dabei strukturiert und zusammenfassend dargelegt werden.

²⁴⁷ BECKER bezeichnet diese Entwicklung des Forschungsrahmens als Forschungsepisoden. Er unterscheidet dabei Entwicklung, Erprobung und Anwendung. Vgl. Becker (2006), S. 290; Becker (1993), S. 121f.

²⁴⁸ Vgl. Becker (2006), S. 298; Becker (1993), S. 122 f..

Tab. 1: Darlegung des Forschungsprozesses
 Quelle: In enger Anlehnung an Becker (2006), S.301.

Art des Bezugsrahmens	Forschungsepisoden	Aktivitäten	Methoden	Probleme/Gremien
FORSCHUNGSRAHMEN	<i>Entwicklungsphase</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Erstellung der Arbeitshypothesen • Wissen sammeln • Darlegung des Vorverständnisses • Entwicklung von Grundbegriffen • Problemspezifikation 	<ul style="list-style-type: none"> • Intuition, Kreativität • Gespräche • Literaturlektüre • Auswertung sekundärer Daten • Infragestellen 	<ul style="list-style-type: none"> • Nichtthematisierung des Vorverständnisses • Fantasie • Akzeptanz • Subjektivität ...
	<i>Erprobungsphase</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Modifikation • Methodentest • Inhaltliche Überprüfung • Erprobung 	<ul style="list-style-type: none"> • Pretest • Experteninterviews 	<ul style="list-style-type: none"> • Einzelaussagen • Wahl der Experten • ...
	<i>Forschungsmethodik</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Auswahl Untersuchungsverfahren und -design. • Erhebungs- und Auswertungsmethodik • Auswahl Untersuchungseinheiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Interviews • Fragebogen • Fallstudien • Beobachtung • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Adäquatheit der Methode zum Forschungsinteresse • Samplewahl • ...
	<i>Anwendungsphase</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Modifikation • Einsatz des Erhebungsinstruments 		<ul style="list-style-type: none"> • Qualität des Instruments • Qualifikation ...
ERKLÄRUNGSRAHMEN	<i>Auswertungsphase</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Problembeschreibung • Problemerkklärung • Aufstellung von Forschungshypothesen 	<ul style="list-style-type: none"> • Induktion • Qualitative Inhaltsanalyse • Faktorenanalyse • Interpretation ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Kleines Sample • Vage Aussagen • Begrenzte Aussagefähigkeit • Subjektivität ...

TEIL III: ELEMENTE DER BETRIEBLICHEN BESCHÄFTIGUNGSSITUATION ÄLTERER MITARBEITER

A Betriebliche Altersstrukturen

1 Zur Bedeutung von Altersstrukturen

In der wissenschaftlichen Literatur werden Unternehmen seit langem als soziotechnische Systeme bzw. als Sozialsysteme betrachtet.²⁴⁹ Wenn man in diesem Zusammenhang annimmt, dass Sozialsysteme nach ähnlichen Prinzipien funktionieren wie Gesellschaftssysteme²⁵⁰, dann stellt die Untersuchung der Bevölkerung in Unternehmen ein nicht unwichtiges Forschungsgebiet dar.²⁵¹ Während demgegenüber auf gesellschaftlicher Ebene Zustandekommen und Wirkungen unterschiedlicher Sozialstrukturen und demografischer Kompositionen seit geraumer Zeit untersucht werden, sind mögliche Konsequenzen verschiedener Zusammensetzungen der Belegschaft eines Unternehmens oder eines Teils eines Unternehmens hinsichtlich sozialer Dimensionen wie Alter, Betriebszugehörigkeitsdauer, Nationalität, Geschlecht oder Qualifikation, definiert als Personalstruktur, bislang kaum Gegenstand organisations- und personalwirtschaftlicher Analysen.²⁵² Personalstrukturen bilden dabei einen Variablenkomplex auf organisationaler Ebene, der personalwirtschaftliches Entscheiden, Handeln und Verhalten betrieblicher Akteure neben und im Zusammenwirken mit Organisations- und Individualmerkmalen beeinflusst.²⁵³

Auch der *Altersstruktur* als eine wichtige Dimension der betrieblichen Personalstruktur wurde in der wissenschaftlichen Literatur sowie in der betrieblichen Praxis bisher recht wenig Beachtung geschenkt.²⁵⁴ Lediglich NIENHÜSER publizierte den organisationsdemografischen Ansatz für betriebliche altersstrukturelle Probleme über eine Bilanzierung nationaler und internationaler Studien.²⁵⁵ Dabei lassen sich für die zunehmende Bedeutung betrieblicher Al-

²⁴⁹ Vgl. beispielsweise Ulrich (1970).

²⁵⁰ Vgl. Presthus (1966), S. 10.

²⁵¹ Vgl. Nienhüser (1998), S. 5.

²⁵² Vgl. Gatter (1999), S. 173; Nienhüser (1998), S. 1 ff.; Weber/Mayrhofer/Nienhüser (1993), S. 187; Nienhüser (1992), S. 78; Weber (1984), S. 405.

²⁵³ Vgl. Nienhüser (1998), S. 1 ff.

²⁵⁴ Vgl. Nienhüser (2000), S. 55; Nienhüser (1992), S. 76; Zu empirischen Belegen für die geringe betriebliche Problemwahrnehmung vgl. insbesondere Huber (1997), S. 50 ff. Zur Altersstruktur wird ferner auch die Verteilung der Dauer der Betriebszugehörigkeit gerechnet, das heißt man könnte auch von der Struktur des Lebensalters und des Dienstalalters der Belegschaft sprechen. Nur im Bedarfsfall wird zwischen den beiden Dimensionen Alter und Betriebszugehörigkeit unterschieden. Vgl. Nienhüser (1992), S. 78.

²⁵⁵ Vgl. Nienhüser (2000); Nienhüser (1998); Nienhüser (1992), Nienhüser (1991).

tersstrukturen insbesondere zwei Problembereiche anführen:²⁵⁶ Die Struktur und der Umfang des Erwerbspersonenpotenzials, das wiederum eng mit der Entwicklung der Bevölkerungsstruktur zusammenhängt, determiniert zwar nicht die Personalstruktur, steckt aber den Rahmen für mögliche betriebliche Konfigurationen ab.²⁵⁷ Folglich resultiert der *erste Problembereich* aus der demografisch bedingten Veränderung des Erwerbspersonenpotenzials: Der Zustrom jüngerer Nachwuchskräfte wird dünner. Schon heute klagt eine Vielzahl von Unternehmen über einen gravierenden Fachkräftemangel, welcher vor allem bestimmte Regionen (zum Beispiel Bayern oder Baden Württemberg) als auch bestimmte Qualifikationen, so zeitweise Informatiker und anhaltend Ingenieure, zunehmend aber auch gewerbliche Fachkräfte, betrifft. Der Fachkräftemangel stellt bereits gegenwärtig für viele Unternehmen der Maschinenbaubranche eines der größten Innovationshemmnisse dar. Der demografische Wandel führt zu einer weiteren Verschärfung dieser Situation, denn aufgrund des Geburtenrückgangs werden zukünftig als auch langfristig verhältnismäßig wenig jüngere Arbeitskräfte dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen. Zudem nimmt die Gruppe der mittel alten Erwerbspersonen, aus der sich gegenwärtig die Kernbelegschaften rekrutieren, ab und mit ihrem Altern wird in den kommenden Jahren der Anteil älterer Erwerbspersonen massiv ansteigen.²⁵⁸ Dies wird Folgen haben für die Integration neuer Qualifikationen, die Ansprüche an die Arbeitsplätze, die betriebliche Sozialpolitik und die Anpassungsfähigkeit der Unternehmen.²⁵⁹ Insbesondere die Personalkosten dürften bei einer Altersstruktur mit größeren Anteilen älterer und lang dem Unternehmen angehörender Mitarbeiter höher sein als in anderen Unternehmen.²⁶⁰ Solche Wirkungen sind beispielsweise im öffentlichen Dienst besonders deutlich, aber auch in Unternehmen mit ausgeprägtem Senioritätsprinzip zu erwarten.²⁶¹ Selbst bei einer eng an Kosten orientierten personalwirtschaftlichen Betrachtungsweise kommt also der Altersstruktur Bedeutung zu.²⁶²

Der schleichende Altersstrukturwandel wird von den Unternehmen jedoch vielfach nicht zur Kenntnis genommen oder verdrängt und so haben in einigen real gealterten Unternehmen umfangreich praktizierte Frühverrentungsmaßnahmen sogar die Illusion genährt, die Beleg-

²⁵⁶ Vgl. Nienhüser (2000), S. 55; Köchling (1997), S. 42 ff.; Nienhüser (1992), S. 76.

²⁵⁷ Vgl. Nienhüser (1998), S. 7 und Kapitel II.A.1.

²⁵⁸ Vgl. zu diesem ersten Problembereich insbesondere Reindl et al. (2004), S. 14; Nienhüser (1992), S. 76.

²⁵⁹ Vgl. Nienhüser (2000), S. 55; Nienhüser (1992), S. 76.

²⁶⁰ Vgl. Nienhüser (1992), S. 76.

²⁶¹ Vgl. ebenda.

²⁶² Vgl. ebenda.

schaften seien jünger geworden.²⁶³ Stattgefundene Veränderungen der betrieblichen Altersstruktur werden selten statistisch ausgewertet und zukünftig zu erwartende Alterungsprozesse werden aufgrund als dringlicher bewerteter aktueller Probleme und Anforderungen sowie einer gemeinhin kurzfristig orientierten respektive in kleinen und mittelständischen Unternehmen fehlenden Personalplanung zumeist nicht registriert.²⁶⁴ Dabei erweisen sich gerade Altersstrukturanalysen als ausgezeichnete Basis zur Konzipierung von Maßnahmen.²⁶⁵ So ermöglichen sie den Unternehmen „einen zweiten Blick auf die Belegschaft“²⁶⁶, der zu überraschenden Einsichten und Erkenntnissen führen kann. Eine Altersstrukturanalyse trifft jedoch keine Aussagen zum wahren biologischen Alter der Mitarbeiter, sondern bildet lediglich das kalendarische Alter ab. Die Analyse ist folglich nicht überzubewerten. Sie stellt ein notwendiges, aber keineswegs hinreichendes Mittel zur Bewertung der Belegschaft dar.²⁶⁷

Der zweite Problembereich für die zunehmende Bedeutung betrieblicher Altersstrukturen besteht hingegen darin, dass die horizontale Schichtung von Unternehmen – wie bei allen Sozialsystemen²⁶⁸ – wesentlich nach dem Merkmal Alter aufgebaut sind.²⁶⁹ So sind etwa der Zutritt zur Stammbesellschaft eines Unternehmens und der innerbetriebliche Aufstieg nach Alter respektive Zugehörigkeitsdauer reguliert.²⁷⁰ Bei einer Altersstruktur, die durch anteilmäßige Dominanz einer Altersgruppe gekennzeichnet ist, verschlechtern sich die Aufstiegschancen für diejenigen, die auf diese Gruppe in einer nach dem Senioritätsprinzip regulierten Aufstiegsreihe folgen.²⁷¹ Solche „Beförderungsstaus“ sind insbesondere bei langer Verweildauer in den Positionen und relativ inflexiblen Stellenstrukturen sowie Aufstiegsprinzipien wie etwa im öffentlichen Dienst, aber auch in großen Unternehmen, zu verzeichnen.²⁷² Die Konkurrenzsituation sowie die Verteilung von Aufstiegschancen sind dabei bei einer großen Anzahl von Anwärtern mit entsprechendem Lebens- respektive Dienstalalter problemträchtiger als bei

²⁶³ Vgl. Clemens (2001), S. 138; Morschhäuser (2001), S. 27; Huber (2000), S. 77; Pack et al. (2000), S. 32; Morschhäuser (1999), S. 117; Huber (1998), S. 40 ff.; Huber (1997), S. 27.

²⁶⁴ Vgl. Huber (2000), S. 75 f.; Morschhäuser (2001), S. 27.

²⁶⁵ Vgl. Köchling/Deimel (2006), S. 120 f.; Speckner (1980), S. 62.

²⁶⁶ Reindl et al. (2004), S. 167.

²⁶⁷ Zur Analyse betrieblicher Altersstrukturen vgl. Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), S. 151 f.; Reindl et al. (2004), S. 167 und S. 173 f.

²⁶⁸ Vgl. Riley (1985), S. 369 ff.; Schrank/Waring (1983), S. 54 ff.; Gulliver (1968), S. 157 ff.

²⁶⁹ Vgl. Nienhüser (2000), S. 55; Nienhüser (1992), S. 76.

²⁷⁰ Vgl. Bosch/Lichte (1982), S. 205 ff. und im Überblick Gerlach/Hübler (1990).

²⁷¹ Vgl. Nienhüser (1998), S. 10.

²⁷² Vgl. Meixner (1987a), S. 110 ff.; Meixner (1987b), S. 71 ff.; Morris (1973), S. 317 ff.

wenigen Anwärtern.²⁷³ Wenn die aus dem Lebens- und Dienstalter resultierenden Ansprüche, zum Beispiel auf Aufstieg, nicht befriedigt werden können beziehungsweise die Verwirklichung dieser Ansprüche zwischen den Altersgruppen ungleich verteilt ist, dann sind Konflikte, Unzufriedenheit und Fluktuation zu erwarten.²⁷⁴ Ferner können Beförderungsstaus auch Blockaden im Wissenstransfer bedeuten, da Personen mit den erforderlichen Qualifikationen nicht in die bestimmten Positionen gebracht werden können.²⁷⁵ Dies wird wiederum für die Aufgabenerfüllung in den Unternehmen und insbesondere für das Personalmanagement Probleme mit sich bringen, auf welche die Unternehmen möglicherweise mit Lösungsversuchen reagieren werden, die organisationale Prozesse und Strukturen weitreichend beeinflussen.²⁷⁶

Im Zusammenhang mit den oben dargestellten Problembereichen stellt sich schließlich auch die Frage nach den Wirkungen unterschiedlicher Ausprägungen betrieblicher Altersstrukturen. Bevor im Folgenden diesbezüglich eine Analyse der Wirkungszusammenhänge erfolgt, bedarf es zunächst einer Skizzierung der theoretischen Hintergrundannahmen.

2 Wirkungen von Altersstrukturen

2.1 Theoretische Hintergrundannahmen

Bei der Betrachtung betrieblicher Altersstrukturen lassen sich nach NIENHÜSER zwei grundlegende Perspektiven unterscheiden, welche nachfolgend kurz erläutert werden.²⁷⁷ Im Rahmen der *Humankapital-Perspektive* werden Altersstrukturen als Indikator für ein bestimmtes Potenzial an Humankapital verwendet.²⁷⁸ Alter oder Betriebszugehörigkeit werden hier mit einem bestimmten Leistungsvermögen und einem bestimmten Wissensstand, den sich die Mitarbeiter durch ihre allgemeinen beruflichen Erfahrungen oder durch ihre speziellen betrieblichen Erfahrungen erworben haben, gleichgesetzt.²⁷⁹ Dabei interessiert letztlich weniger die Altersverteilung, sondern der Durchschnitt als Ausdruck des aggregierten Bestandes an Humankapital: Beispielhaft wird oftmals angenommen, dass mit einem zunehmenden Durchschnittsalter der Mitarbeiter auch die Qualifikationen veralten. Solche Annahmen sind – auch

²⁷³ Vgl. Nienhüser (2000), S. 55; Nienhüser (1992), S. 76.

²⁷⁴ Vgl. Nienhüser (2000), S. 55; Nienhüser (1992), S. 76 und ebenso DiPrete/Soule (1986), S. 295 ff.

²⁷⁵ Vgl. Reed (1978), S. 404 ff.; Morris (1973), S. 317 ff.; Gusfield (1957), S. 323 ff.

²⁷⁶ Vgl. Nienhüser (1992), S. 76.

²⁷⁷ Vgl. Nienhüser (2000), S. 58; Nienhüser (1992), S. 79. Zu einer ausführlichen Darlegung dieser Perspektiven vgl. Nienhüser (1998), S. 18 ff.

²⁷⁸ Vgl. Nienhüser (2000), S. 58; Nienhüser (1992), S. 79.

²⁷⁹ Vgl. Nienhüser (1992), S. 79.

wenn sie nicht notwendigerweise zutreffen müssen – sehr weit verbreitet und stark in den kognitiven Strukturen der Personalverantwortlichen verankert und daher folgenreich für das Personalmanagement und für die Mitarbeiter eines Unternehmens.²⁸⁰

Die *Organisationsdemografie-Perspektive* fokussiert hingegen vielmehr die sozialen Beziehungen zwischen den Beschäftigten.²⁸¹ Die Altersstruktur wird also nicht als Ergebnis des aggregierten Humankapitals gesehen, sondern bildet den Kontext für individuelles und kollektives Verhalten.²⁸² Hinsichtlich der Wirkungen von Altersstrukturen auf die sozialen Beziehungen und das „Funktionieren“ von Organisationen ist im Rahmen dieser soziostrukturellen Perspektive insbesondere das Organisationsdemografie-Konzept zu betonen.²⁸³ Unter Organisationsdemografie wird dabei die Zusammensetzung der Belegschaft eines Unternehmens nach bestimmten sozialen Merkmalen verstanden, wobei die Zusammensetzung nach Alter und Betriebszugehörigkeitsdauer als besonders wichtig erachtet wird.²⁸⁴ Die Grundidee des Organisationsdemografie-Konzeptes besteht weiterhin darin, dass Organisationen Sozialsysteme sind und dass alle Variablen der demografischen Forschung auch auf die organisationale Ebene bezogen werden können.²⁸⁵ So werden in Gesellschaften Individuen geboren, sie altern, nehmen während ihres Lebens unterschiedliche Rollen ein und sterben schließlich.²⁸⁶ Dies erfolgt in Organisationen respektive Unternehmen analog: Personen treten in ein Unternehmen ein, durchlaufen bestimmte Karrieren mit unterschiedliche Rollen und verlassen schließlich das System.²⁸⁷ Des Weiteren lassen sich auch in Unternehmen Generationen und Kohorten unterscheiden, wobei auf betrieblicher Ebene insbesondere der Kohortenbegriff Anwendung findet.²⁸⁸ Während sich der Begriff „Generation“ eher auf Lebensaltergruppen bezieht, meint „Kohorte“ eine Gruppe von Personen, die ein wichtiges Ereignis gemeinsam erfahren hat, zum Beispiel eine Gruppe, welche gemeinsam zu einem bestimmten Zeitpunkt in das Unternehmen eingetreten ist.²⁸⁹

²⁸⁰ Vgl. Nienhüser (2000), S. 58.

²⁸¹ Vgl. Nienhüser (2000), S. 58 f.; Nienhüser (1992), S. 79.

²⁸² Vgl. Nienhüser (2000), S. 59; Nienhüser (1992), S. 79

²⁸³ Vgl. Nienhüser (2000), S. 59. Zum Organisationsdemografie-Konzept vgl. insbesondere Pfeffer (1985); Pfeffer (1983); Pfeffer (1981); Leblebici (1992); Martin (1991); Nienhüser (1991); Weber (1984).

²⁸⁴ Vgl. Nienhüser (2000), S. 59.

²⁸⁵ Vgl. Nienhüser (2000), S. 59 und bereits Stinchcombe/McDill/Walker (1968), S. 221 ff.

²⁸⁶ Vgl. Nienhüser (1992), S. 79.

²⁸⁷ Vgl. ebenda.

²⁸⁸ Vgl. Riley/Foner/Waring (1988), S. 246; Kertzer (1983), S. 125 ff.; Pfeffer (1983), S. 335 und erstmals Ryder (1965), S. 843 ff.

²⁸⁹ Vgl. Nienhüser (1992), S. 80.

Die Erklärung der Wirkungen unterschiedlicher demografischer Strukturen in Organisationen basiert im Rahmen der Organisationsdemografie-Perspektive im Wesentlichen auf zwei Linien von theoretischen Annahmen:²⁹⁰ So geht man davon aus, dass *Konflikte* zwischen unterschiedlichen Alters- respektive Dienstaltersgruppen entstehen. Diese betreffen sowohl die Verteilung von Ressourcen als auch unterschiedliche Wertvorstellungen. Für die Interaktion, die Kommunikation und den sozialen Zusammenhalt spielt hingegen die *soziale Ähnlichkeit* eine entscheidende Rolle. In diesem Kontext nimmt man an, dass Zusammenhalt und Kommunikation innerhalb einer Kohorte besser sind als zwischen Kohorten, da Menschen dazu neigen, mit ähnlichen Menschen zu kommunizieren. Schließlich führen sowohl Konflikte als auch soziale Unähnlichkeit, so wird angenommen, zu Unzufriedenheit, einer Verschlechterung des sozialen Klimas, Kommunikationsbarrieren sowie zu einer höheren Fluktuationsbereitschaft und -rate. Dies wiederum birgt Gefahren für die Erfüllung personalwirtschaftlich relevanter Aufgaben wie die Sicherung des Qualifikationsbestandes, der Motivation und Leistung, der organisationalen Anpassungsfähigkeit sowie der Sicherung geringer Personalkosten und damit für die Funktionsfähigkeit der Organisation beziehungsweise des Unternehmens.²⁹¹

Die beiden dargelegten theoretischen Perspektiven schließen sich gegenseitig nicht aus, sondern ergänzen sich und können somit für die Analyse der Wirkungen von Altersstrukturen sinnvoll miteinander verknüpft werden:²⁹² Die Humankapital-Perspektive betont dabei zunächst, dass bestimmte Altersstrukturen das unternehmerische Verwertungsinteresse hinsichtlich des betrieblichen Humankapitals gefährden können. Die soziostrukturelle Perspektive stellt demgegenüber auf die Gefährdung der Verwertungsinteresse der Mitarbeiter durch spezifische Altersstrukturkonfigurationen ab, indem sie zeigt, dass beispielsweise die Altersstruktur die Möglichkeiten beeinflusst, aufsteigen zu können und die Erträge für Qualifikationen zu steigern. Neben den materiellen Interessen der Beschäftigten hat die Altersstruktur auch Einfluss auf die immateriellen Belange und so können bestimmte Altersstrukturen – wie noch zu zeigen ist – das soziale Klima und die Kommunikationsmöglichkeiten beeinträchtigen. Wenn sich die Aussichten auf die angeführten materiellen und immateriellen Anreize verschlechtern, ist Unzufriedenheit, eine Abnahme der Arbeitsleistung und Fluktuation zu erwarten. Aus diesen Gründen gewinnt die soziostrukturelle Perspektive auch aus einem enger personalwirtschaftlich-ökonomischen Humankapitalnutzungsinteresse an Bedeutung.

²⁹⁰ Vgl. Nienhüser (1992), S. 80; Gatter (1999), S. 178. Die theoretischen Grundlagen sind hier nach Pfeffer (1981); Pfeffer (1983); Pfeffer (1985) entwickelt, wobei die Ideen im Einzelnen sehr viel älter sind. Vgl. dazu bereits Simmel (1890) und ebenso Homans (1974).

²⁹¹ Vgl. zu solchen Bedingungen des Systembestands von Organisationen beispielsweise Weber (1985), S. 48 ff.

²⁹² Vgl. zum Folgenden Nienhüser (2000), S. 59 f.; Nienhüser (1992), S. 80.

Durch das betriebliche Verwertungsinteresse am Humankapital werden Personalmaßnahmen, wie zum Beispiel Weiterbildungsmaßnahmen zur Anpassung des Wissensstandes der Mitarbeiter an neue Produkt- und Prozessanforderungen, durchgeführt. In Abhängigkeit von den direkten und indirekten Personalauswahlkriterien werden entweder Jüngere bevorzugt und Ältere benachteiligt oder aber alle Altersgruppen einbezogen. Der Status der Älteren als Wissensträger und das davon abgeleitete Verhältnis gegenüber den jüngeren Mitarbeitern werden ebenfalls davon berührt. Die beiden Perspektiven gehören schließlich zusammen, da die Verwertungsinteressen der Mitarbeiter eng mit denen des Unternehmens verbunden sind. Vielfach stellen Zufriedenheit und gute soziale Beziehungen ebenso wie das Humankapital eine wichtige Voraussetzung für die ordnungsgemäße Herstellung von Gütern oder Dienstleistungen dar. Positive soziale Beziehungen sind ferner insbesondere in solchen Bereichen wichtig, wo eine bessere Bewältigung der Arbeitstätigkeit die informelle Kommunikation von Erfahrungswissen, Regeln und Werten erfordert.

Unter Berücksichtigung der oben skizzierten theoretischen Hintergrundannahmen als auch der Resultate empirischer Studien zu betrieblichen Altersstrukturen konzipierte NIENHÜSER das in Abbildung 5 veranschaulichte Modell zur Analyse der Wirkungen unausgewogener Altersstrukturen. Die Unausgewogenheit lässt sich in diesem Zusammenhang mit einem Beispiel verdeutlichen:²⁹³ Eine Altersstruktur ist unausgewogen, sofern sehr viele ältere Mitarbeiter und/oder sehr große Altersdifferenzen zu verzeichnen sind. Unausgewogen ist eine Altersstruktur ferner, wenn sie ein sehr großen Anteil jüngerer Beschäftigter und/oder sehr geringe Altersdifferenzen aufweist.

Bezüglich der Wirkungen von Altersstrukturen werden im Rahmen dieses Modells zwei zusammenhängende Arten thematisiert.²⁹⁴ So können unausgewogene Altersstrukturen einerseits zu Kosten- und Erneuerungsproblemen führen, welche direkt die Erfüllung der personalwirtschaftlichen Aufgaben gefährden. Andererseits bewirkt die Unausgewogenheit indirekt eine Verschlechterung der sozialen Beziehungen und führt somit insbesondere bei einem großen Bedarf an Erfahrungswissen und Loyalität zu Dysfunktionalitäten. Schließlich ist aber auch zu berücksichtigen, dass Altersstrukturen nicht unter allen Rahmenbedingungen die gleichen Effekte zeigen.²⁹⁵ Die Gefährdung personalwirtschaftlicher Aufgaben hängt im Wesentlichen vom Bedarf an Erfahrungswissen und Loyalität ab. Sind für ein Unternehmen zum

²⁹³ Vgl. Nienhüser (2000), S. 56.

²⁹⁴ Vgl. Nienhüser (2000), S. 60.

²⁹⁵ Vgl. zum Folgenden Nienhüser (2000), S. 58.

Beispiel Erfahrungen bedeutsam, die nur durch eine lange Betriebszugehörigkeitsdauer oder ein langes Berufsleben erworben werden können, so verliert dieses Unternehmen mit dem Ausscheiden älterer Mitarbeiter sehr wichtige Ressourcen und das bedeutet eine mögliche Gefährdung der Sicherung eines adäquaten Qualifikationsbestandes. Die personalwirtschaftlichen Probleme dürften demgegenüber wesentlich geringer sein, sofern Erfahrungswissen und Loyalität für ein Unternehmen weniger wichtig sind.

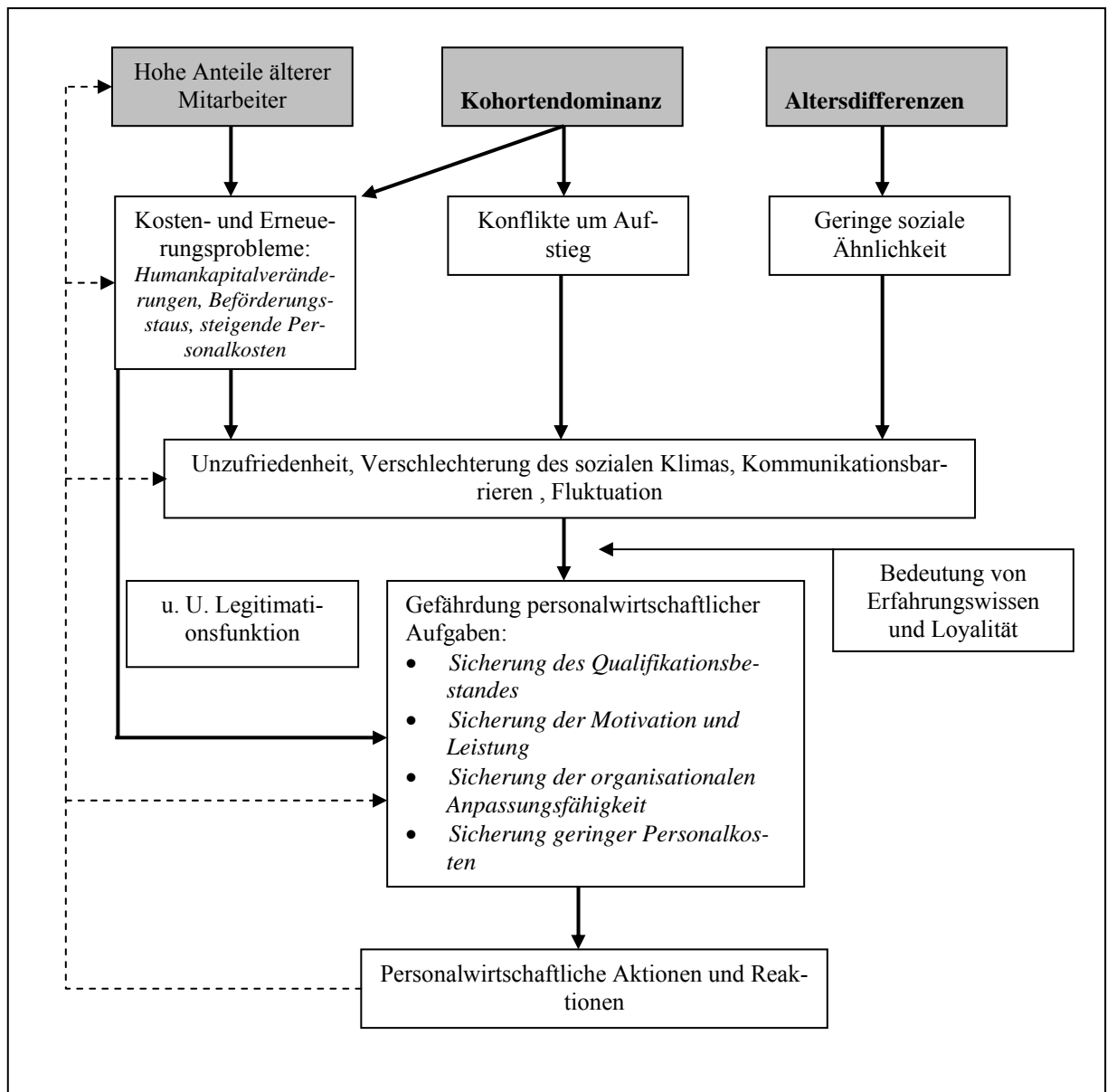


Abb. 5: Wirkungen von unausgewogenen Altersstrukturen
Quelle: In enger Anlehnung an Nienhüser (2000), S. 57.

Wenn Unternehmen solche Probleme annehmen, werden sie vermutlich darauf reagieren, wobei sie nicht unbedingt Altersstrukturen als Problemursache ansehen müssen. Zudem gibt es kompensierende Strategien, die nicht an den Altersstrukturen ansetzen, sondern sie versuchen, als negativ angesehene Folgen auszugleichen, etwa durch Veränderungen im Anreizsystem.

Auf die Rückwirkungen, die in dem linken rückkoppelnden Pfeil angedeutet sind, wird im nachfolgenden Abschnitt eingegangen.

Insbesondere die folgenden drei Aspekte einer unausgewogenen Altersstruktur können Probleme für die Erfüllung der personalwirtschaftlich relevanten Aufgaben und damit für das Funktionieren des Unternehmens aufwerfen: Erstens große Anteile älterer Mitarbeiter, zweitens die Dominanz einer Alters- oder Dienstalterkohorte, insbesondere dann, wenn diese Gruppe wichtige Entscheidungen für das Unternehmen trifft, und schließlich eine Struktur mit sehr großen Altersdifferenzen zwischen den Individuen.²⁹⁶ Die Wirkungen dieser einzelnen Dimensionen der Unausgewogenheit werden daher im Folgenden anhand von Abbildung 5 schrittweise näher betrachtet.

2.2 Dimensionen der Unausgewogenheit

In der wissenschaftlichen Diskussion über eine Personalstruktur mit einem *großen Anteil älterer* Mitarbeiter wird zunächst der Zusammenhang zwischen Alter und Leistungsvermögen besonders betont. Die Befunde empirischer Untersuchungen deuten darauf hin, dass zumindest bei Tätigkeiten, für deren Bewältigung Erfahrungswissen relevant ist, das Leistungsvermögen mit zunehmendem Alter steigt.²⁹⁷ Folglich wäre eine alternde Personalstruktur mit geringer Fluktuation gleichbedeutend mit einer Zunahme des gesamt betrieblich verfügbaren Bestandes an Humankapital.²⁹⁸ Eine Struktur mit vielen älteren Mitarbeitern hat aus personalökonomischer Sicht tendenziell Vorteile, wenn Erfahrungswissen für das Unternehmen bedeutsam ist, welches die Beschäftigten nur durch lange Betriebszugehörigkeit oder lange Berufstätigkeit erwerben können.²⁹⁹ Sofern solches Erfahrungswissen für ein Unternehmen weniger wichtig ist, dann ist ein großer Anteil älterer Mitarbeiter eher mit Problemen für die Erfüllung der personalwirtschaftlichen Aufgaben verbunden.³⁰⁰ Allerdings ist auch in den Unternehmen, in denen ältere Beschäftigte als Wissensressource angesehen werden, ein massive Tendenz zur Ausgliederung dieser Mitarbeitergruppe zu beobachten.³⁰¹ Auch der unterschiedliche Bedarf an Erfahrungswissen und Loyalität liefert offenbar keine ausreichende

²⁹⁶ Vgl. Nienhüser (2000), S. 60.

²⁹⁷ Vgl. zum Beispiel Avolio/Waldmann/McDaniel (1990), S. 407 ff; Giniger/Dispenzieri/Eisenberg (1983), S. 469 ff.

²⁹⁸ Vgl. Nienhüser (1998), S. 441.

²⁹⁹ Vgl. Nienhüser (2000), S. 61.

³⁰⁰ Vgl. ebenda.

³⁰¹ Vgl. Nienhüser (2000), S. 61 unter Berücksichtigung von Rosenow/Naschold (1994); Jacobs/Kohli/Klein (1987).

Erklärung für den Ausgliederungsdruck der Unternehmen in Bezug auf die Gruppe der älteren Mitarbeiter: So kann der Fall auftreten, dass ältere Mitarbeiter durchaus als Leistungsträger gesehen werden, aber dennoch zur Veränderung der Altersstruktur Vorruhestandsregelungen oder ähnliche Maßnahmen praktiziert werden.³⁰²

Eine solche Situation ist beim Auftreten von Erneuerungsproblemen in Form von Beförderungstaus wahrscheinlich, welche bei folgender Konstellation zu erwarten sind:³⁰³ In der Aufstiegsreihe drängt eine große Dienstalterskohorte, welche sich in der mittleren Altersgruppe befindet und Senioritätsansprüche erworben hat, auf Aufstieg in Form von Beförderungen oder Höhergruppierungen. Diese Positionen respektive Lohngruppen werden jedoch im Verhältnis zu dem Zeithorizont der Ansprüche der nachdrängenden Kohorten von den älteren Mitarbeitern noch relativ lange besetzt. Wenn die Mitglieder der auf Aufstieg drängenden Kohorte ebenso dringend benötigt werden wie die älteren Mitarbeiter und letztere ein Alter erreicht haben, ab welchem eine altersbedingte Externalisierung etwa über Vorruhestandsregelungen möglich beziehungsweise sozial akzeptabel ist, liegt eine Öffnung der Aufstiegskanäle durch frühzeitige Verrentung der höheren Altersgruppen nahe.³⁰⁴ Die Ausgliederung älterer Mitarbeiter hat hier eine wichtige Funktion für die Erhaltung und Förderung des Sozialkapitals, da es sich positiv auf das Betriebsklima auswirkt, wenn Nachfolger die Chance erhalten, höhere Positionen zu besetzen.³⁰⁵ Allerdings hat ein als nicht legitim und unsozial empfundener Umgang mit den älteren Mitarbeiter auch Rückwirkungen für die verbleibenden Beschäftigten eines Unternehmens und daher ist es funktional, wenn solche Externalisierungsmaßnahmen von den Älteren selbst gewollt werden, indem die frühzeitige Verrentung finanziell abgedeckt wird.³⁰⁶ Ferner wäre es funktional, wenn man den älteren Mitarbeitern ein verringertes berufliches Leistungsvermögen zuschreibt, unabhängig davon, ob diese Leistungsdefizite tatsächlich vorhanden sind. Unter bestimmten Bedingungen hätte diese Zuschreibung eine für die Reproduktion des Arbeitsvermögens fördernde Funktion, da ein „objektiver“ Grund für die Externalisierung älterer Mitarbeiter vorliegt und somit Maßnahmen zur Reduzierung der Personals mit der Legitimationsfigur einer Verjüngung der Belegschaft gerechtfertigt werden können.³⁰⁷

³⁰² Vgl. Nienhüser (2000), S. 61.

³⁰³ Vgl. zum Folgendem insbesondere Nienhüser (2000), S. 61 f.

³⁰⁴ Vgl. auch Naegele (1992), S. 287.

³⁰⁵ Vgl. Mücke (1989), S. 105.

³⁰⁶ Vgl. zum Beispiel Brockner (1990), S. 95 ff.

³⁰⁷ Vgl. Pack et al. (2000), S. 32; Kratzer/Döhl/Sauer (1998), S. 197; Rosenow/Naschold (1994), S. 211 f.

Des Weiteren stellen nach KOHLI et al. das Alter respektive der Alterungsprozess der Belegschaft bei unternehmerischen Entscheidungen einen Indikator für die Personalkosten und ihrer zu erwartenden Steigerungen dar.³⁰⁸ In diesem Zusammenhang deuten empirische Studien darauf hin, dass die Lohnkosten mit steigendem Alter zumindest stabil bleiben, während die obligatorischen und die freiwilligen Lohnnebenkosten stark zunehmen.³⁰⁹ Folglich sinkt, auch bei konstanter Arbeitsleistung, in dieser Hinsicht die Attraktivität älterer Mitarbeiter für die Unternehmen.³¹⁰ Die bundesdeutschen Tarifverträge enthalten vielfach Regelungen über Senioritätszuschläge, das heißt eine Lohnsteigerung mit zunehmenden Dienst- oder Lebensalter unabhängig von der Leistung.³¹¹ Auch in tarifunabhängigen Unternehmen finden sich zumindest implizite Senioritätsnormen und daher kann man im Allgemeinen annehmen, dass solche Normen dazu führen, dass ältere Mitarbeiter im Vergleich zu ihren jüngeren Kollegen höhere Personalkosten verursachen.³¹² Nur wenige empirische Befunde liegen hierzu vor.³¹³ Lediglich WHEELER/ANDREWS haben in einer älteren Untersuchung für die BRITISH PETROLEUM COMPANY (BP) berechnet, dass eine Alterung der Belegschaft um fünf Jahre einen Anstieg von 2 % bis 3 % der Personalkosten verursacht. Wirkungen von Beförderungen, welche zum Teil auch senioritätsabhängig sind und zu einer Steigerung der Personalkosten führen, sind in dieser Untersuchung konstant gehalten worden.³¹⁴ Eine Verallgemeinerung dieser Zahlen zeigt einen Lohnkostenanstieg je Jahr von nahezu 0,5 %, sofern die Erneuerungsrate konstant gehalten wird und sich das Durchschnittsalter somit pro Jahr um eins erhöht.³¹⁵ Schließlich lässt sich aus diesen Überlegungen eine Stützung der Aussage über einen Zusammenhang zwischen der Alterung der Belegschaft und Personalkosten respektive zwischen einem großen Anteil älterer Mitarbeiter und höheren Personalkosten ableiten.³¹⁶

Die zweite Dimension der Unausgewogenheit liegt in der *Dominanz einer Kohorte*. NIENHÜSER fokussiert in seinem Modell zur Erklärung der Wirkungen von Altersstrukturen dabei die Größe einer Kohorte und führt als Beispiel für eine dominante Kohorte die Einstellung

³⁰⁸ Vgl. Wolf/Kohli (1989), S. 31.

³⁰⁹ Vgl. Nienhüser (1998), S. 443.

³¹⁰ Vgl. Naegele (1992), S. 285 ff.; Wolf/Kohli (1989), S. 31.

³¹¹ Vgl. Nienhüser (2000), S. 62; Nienhüser (1998), S. 443. Zur Differenzierung von Tarifverdiensten nach Lebensalter und Berufsjahren vgl. beispielsweise WSI (1997), S. 138 f.

³¹² Vgl. Nienhüser (2000), S. 62; Kratzer/Döhl/Sauer (1998), S. 196.

³¹³ Vgl. Nienhüser (2000), S. 62; Nienhüser (1998), S. 443.

³¹⁴ Vgl. ausführlicher Wheeler/Andrews (1972), S. 32 ff.

³¹⁵ Vgl. Nienhüser (1998), S. 443.

³¹⁶ Vgl. Nienhüser (2000), S. 62; Nienhüser (1998), S. 445.

einer relativ großen Anzahl von Beschäftigten gleicher Qualifikation zu einem Zeitpunkt an.³¹⁷

Nach NIENHÜSER resultieren aus der Dominanz einer Kohorte Erneuerungsprobleme durch Beförderungstaus als auch Konflikte um den Aufstieg innerhalb des Unternehmens.³¹⁸ Der Aufstieg ist dabei zum einen für die Mitarbeiter eines Unternehmens bedeutsam, da er mit unter Anderem mit einem höheren Einkommen und interessanteren Arbeitsaufgaben verbunden ist. Entsteht eine Situation, in der eine Mitarbeitergruppe aufsteigt und eine andere aber schlechtere, nicht durch geringere Leistung oder Qualifikation zu rechtfertigende Chancen besitzt, entstehen Ressourcenkonflikte mit entsprechenden Folgen. Der Aufstieg ist zum anderen für das Unternehmen von Bedeutung, da durch ihn Qualifikationen an bestimmte Positionen transportiert werden. Eine Störung dieses Qualifikationstransportes ist ebenfalls mit Erneuerungsproblemen verbunden. Die Aussicht auf Aufstieg fördert ferner die Leistungs- und Qualifizierungsmotivation.

In der wissenschaftlichen Literatur existieren eine Vielzahl von Forschungsarbeiten über Zusammenhänge zwischen Altersstrukturen und Aufstieg.³¹⁹ Im Hinblick auf den Aufstieg lassen sich die Resultate dieser Arbeiten wie folgt zusammenfassen:³²⁰ Große Kohorten bewirken Beförderungstaus und das bedeutet, dass die Aufstiegschancen für Mitarbeiter eines Unternehmens relativ schlecht sind, sofern sich vor ihnen in der Aufstiegsreihe eine große Alters- bzw. Dienstalterskohorte befindet, die jung eingestellt wurde und lange in den jeweiligen Positionen verbleibt. Voraussetzung ist, dass das Senioritätsprinzip eine Rolle spielt für den Zugang zu hierarchisch höheren Positionen. Solche Beförderungstaus führen bei vielen „benachteiligten“ Mitarbeitern zu Unzufriedenheit, welche sich auch in Konflikten mit den bevorteilten Kollegen zeigen kann, was wiederum eine Verschlechterung des sozialen Klimas und Kommunikationsbarrieren zur Folge hätte. Ferner ist auch mit einer erhöhten Fluktuation

³¹⁷ Vgl. Nienhüser (2000), S. 62; Nienhüser (1992), S. 82.

³¹⁸ Vgl. zum Folgendem insbesondere Nienhüser (2000), S. 62.

³¹⁹ Diese Untersuchungen richten sich auf Zusammenhänge zwischen Alters- bzw. Dienstaltersstrukturen und objektiven Aufstiegsmöglichkeiten, auch auf die Zusammenhänge zwischen Altersstrukturen und der subjektiven Wahrnehmung der objektiven Aufstiegsmöglichkeiten, vgl. Stewman (1988); Meixner (1987a, b); Meixner (1985); Pfeffer (1983); Stewman/Konda (1983); Verhoeven (1982); Easterlin (1980); Reed (1979); Stewman (1975); Keyfitz (1973); White (1970); White (1969) und schließlich auf die Folgen von enttäuschten Erwartungen, vgl. hierzu Markham/Harlan/Hackett (1987).

³²⁰ Vgl. auch Nienhüser (2000), S. 63; Nienhüser (1992), S. 82.

onsneigung zu rechnen und oftmals verlassen dabei diejenigen Mitarbeiter das Unternehmen, die über dringend benötigte Qualifikationen verfügen.³²¹

Zur näheren Verdeutlichung der Effekte der Kohortendominanz sollen exemplarisch die Ergebnisse von drei empirischen Forschungsarbeiten herangezogen werden. Sie zeigen besonders anschaulich, dass Aufstiegsprobleme nicht nur individuelle Probleme, wie zum Beispiel Unzufriedenheit bergen, sondern auch zu Schwierigkeiten bezüglich der Funktionsfähigkeit eines Unternehmens führen können.

Die Ursachen und Folgen solcher altersstrukturellen Aufstiegsprobleme in einer US-amerikanischen Regierungsorganisation, dem FOREIGN SERVICE, sind Gegenstand einer Fallstudie von REED.³²² Die Aufgabe des FOREIGN SERVICE besteht in der Unterstützung der Umsetzung der US-Außenpolitik im Ausland. REED analysiert die Veränderung der Altersstruktur nach dem Zweiten Weltkrieg bis in die 70er Jahre sowie deren Folgen für den Aufstieg verschiedener Kohorten. Nach 1945 war für diese Organisation eine immense personelle Wachstumsphase zu verzeichnen, welche zu einer großen Kohorte mit ähnlichen Qualifikationen und guten Aufstiegsmöglichkeiten führte. In den 60er Jahren verringerte sich das personelle Wachstum, was vor allem für die nachfolgenden Kohorten eine Verschlechterung der Chancen bedeutete. In der Folge kam es zu individuellen und kollektiven Konflikten, zu einer verstärkten gewerkschaftlichen Organisation der jüngeren Mitarbeiter sowie zu einer Abwanderung besonders der qualifizierten Jüngeren. Die Altersstruktur beeinflusste ebenfalls den organisationalen Wandel und die Anpassungsfähigkeit: Das organisationale Hauptproblem des FOREIGN SERVICE bestand in der Rekrutierung geeigneten Personals für neue politische Aufgaben. Nach den Analysen von REED konnte mit dem alten bzw. älteren Personal nicht adäquat auf die veränderte Umweltsituation reagiert werden. Die Altersstruktur in Verbindung mit dem Positionssystem verhinderte eine flexible Anpassung über neues, jüngeres Personal mit funktionalen Qualifikationen. Der Qualifikationstransport in die oberen Hierarchieebenen, wo die Qualifikationen benötigt wurden, war altersstrukturell behindert und so konnte nur in die unteren Positionen rekrutiert werden. Durch organisatorische Veränderungen versuchte man die Qualifikations- und damit die Altersstruktur anzupassen. In der Organisation wurde eine zweite Personalkategorie mit einer eigenen Aufstiegs-kette in Form eines sogenannten „Hilfsdienstes“ (FOREIGN SERVICE AUXILIARY) gebildet. Diese Beförderungsmöglichkeit ermöglichte einen schnellen Aufstieg und einen Wechsel in die mittleren Positio-

³²¹ Vgl. dazu insbesondere Wagner/Pfeffer/O'Reilly (1984), S. 74 ff.

³²² Vgl. Reed (1978).

nen der eigentlichen Hierarchie (FOREIGN SERVICE OFFICERS). Durch diese Organisationsmaßnahme konnten zwar Qualifikationen schneller in die oberen Positionen transportiert werden, gleichzeitig erhöhte sich aber auch die Unzufriedenheit der jüngeren Mitarbeiter der unteren Aufstiegs-kette noch mehr.

In der zweiten Fallstudie fokussiert MORRIS die Frage nach den Wirkungen eines diskontinuierlichen Kohortenflusses auf die organisationale Anpassungsfähigkeit am Beispiel der amerikanischen Eisenbahnen über den Zeitraum von 1885 bis 1940.³²³ Während dieses Zeitraumes kam es aufgrund einer mangelnden Anpassungsfähigkeit an sich wandelnde Marktsituationen zu einem wirtschaftlichen Abstieg der Eisenbahnen. MORRIS macht dafür nicht zuletzt die Alters- und Dienstaltersstruktur der Eisenbahn-Unternehmen, insbesondere im Management, verantwortlich. Das Management sei mit dem Unternehmen alt geworden. Das etwa um 1900 eingeführte Aufstiegssystem mit einer einzigen Aufstiegs-kette für Manager verhinderte es, dass neue Qualifikationen mit neuen Mitarbeitern rechtzeitig in die Unternehmen gelangten.

In der dritten Studie untersuchte LAWRENCE die Wirkungen der Konzentration auf bestimmte Altersphasen bei Aufstiegen.³²⁴ Im Gegensatz zu den beiden ersten Fallstudien, welche der Argumentation folgen, dass bestimmte Altersstrukturen Beförderungstaus verursachen, argumentiert sie vor einem rollentheoretischen Hintergrund, dass Altersstrukturen Altersnormen bewirken und bestimmte Effekte auslösen: „*Age distributions drive the development of age norms, and age norms produce age effects*“.³²⁵ Unter Altersnormen versteht LAWRENCE dabei Normen darüber, mit welchem Alter man typischerweise eine bestimmte Hierarchieebene erreicht haben sollte. Mitarbeiter, die diese Normen nicht erfüllen, zeigen schlechtere Ergebnisse in der Leistungsbewertung durch ihre Vorgesetzte, eine geringere Arbeitszufriedenheit und eine höhere Fluktuationsneigung. Diese Effekte blieben auch nach statistischer Kontrolle des individuellen Alters konstant. Die Ergebnisse der Arbeiten von LAWRENCE stehen beispielhaft für typische Struktur- und Kontexteffekte: Ein 40-jähriger Mitarbeiter mag in einem Unternehmen den Normen über Aufstieg entsprechen, weil dort aufgrund der Altersverteilung eine bestimmte Position typischerweise erst mit 42 Jahren ein-

³²³ Vgl. Morris (1973).

³²⁴ Vgl. Lawrence (1984); Lawrence (1987); Lawrence (1988). ZUCKERMAN/MERTON und MERTON haben ein ganz ähnliches Konstrukt vorgeschlagen, welches sie „socially expected durations“ nennen und womit Erwartungen über Rollenübergänge respektive Positionsübergänge gemeint sind. Vgl. Merton (1984); Zuckerman/Merton (1972).

³²⁵ Lawrence (1988), S. 312.

genommen wird. Zur Folge hätte dies eine bessere Einschätzung durch seine Vorgesetzten, eine höhere Zufriedenheit und eine geringere Fluktuationsneigung. Ein 40-jähriger Mitarbeiter in einem Unternehmen, in welchem man üblicherweise bereits mit 35 Jahren eine derartige Position einnimmt, würde die Rollenerwartungen dagegen nicht erfüllen und damit schlechter bewertet werden, es wäre eine größere Unzufriedenheit vorhanden und die Fluktuationsneigung wäre höher.³²⁶

Zusammenfassend bleibt nach NIENHÜSER festzuhalten, dass über die Variablen Kohortendominanz, Beförderungstaus und Altersnormen sowie deren Folgen für die Mitarbeiter die Erfüllung der personalwirtschaftlichen Aufgaben negativ beeinflusst wird.³²⁷ Beförderungstaus stellen zunächst eine Gefahr für die Sicherung des Qualifikationsbestandes dar, denn sie verhindern, dass Qualifikationen rechtzeitig über den Aufstieg in die richtige Position gelangen. Zudem kann ein Beförderungstaus in einen Beförderungssog umschlagen. Wenn nämlich eine große Alterskohorte, zum Beispiel durch Erreichen der Altersgrenze, das Unternehmen gemeinsam verlässt, können die nachfolgenden Altersgruppen oftmals nicht den vakanten Bedarf decken und die Sicherung eines adäquaten Qualifikationsbestandes wird gefährdet. Weiterhin bergen Konflikte und Unzufriedenheit eine Gefahr für die Sicherung der Motivation und Leistung. Stockende oder zu rasche Beförderungsprozesse führen ferner zu einer Reduktion der Anpassungsfähigkeit.

Große *Altersdifferenzen* führen schließlich zu sozialer Unähnlichkeit, welche sich darin ausdrückt, dass die Mitarbeiter eines Unternehmens nur zu einem geringen Maße ähnliche Wertvorstellungen und Interessen haben.³²⁸ Dies wiederum baut Kommunikationsbarrieren auf und reduziert die soziale Integration.³²⁹ Auch hierzu finden sich die folgenden empirischen Befunde: STEINRÜCKE hat in einer Intensivfallstudie eines deutschen Unternehmens untersucht, dass sich betriebliche Altersgruppen in ihren Wertvorstellungen deutlich differenzieren. Sie weist nach, dass Ereignisse wie betriebliche Konflikte – im Fall dieser Studie ein Streik – subjektiv generationenabhängig ganz unterschiedlich wahrgenommen und gedeutet werden.³³⁰ Dies führt wiederum zu einer Reduktion des Zusammenhalts der Mitarbeiter sowie der Fähigkeit zu kollektivem Handeln und gefährdet folglich auch das Sozialkapital des Unternehmens.

³²⁶ Vgl. Nienhüser (1992), S. 84 f.

³²⁷ Vgl. Nienhüser (2000), S. 65.

³²⁸ Vgl. Nienhüser (2000), S. 65; Nienhüser (1992), S. 84.

³²⁹ Vgl. ebenda.

³³⁰ Es wird zwischen vier Generationen unterschieden (Jahrgang bis 1920, 1920-1940, 1940-1950, ab 1950). Vgl. Steinrücke (1986), S. 52 ff.

Nicht nur Unterschiede im kalendarischen Alter, sondern auch Differenzen in der Betriebszugehörigkeit schaffen Kommunikationsbarrieren. ZENGER/LAWRENCE haben dies für Forschungsprojektgruppen in einem US-Unternehmen empirisch bestätigt.³³¹ Gruppen, die sich im Alter und in der Betriebszugehörigkeitsdauer ähnlich sind, kommunizieren häufig über Arbeitsinhalte als in diesen Dimensionen heterogene Gruppen. Eine weitere Untersuchung über die Struktur bei Verkaufspersonal zeigt ferner, dass in altershomogenen Gruppen auch das soziale Klima und die soziale Integration besser sind als in altersheterogenen Gruppen.³³²

Die dargelegten empirischen Befunde deuten insgesamt betrachtet darauf hin, dass eine geringe soziale Ähnlichkeit eine Gefahr für die Erfüllung der personalwirtschaftlichen Aufgaben darstellt.³³³ Kommunikationsbarrieren verhindern eine Weitergabe von notwendigen Informationen im Arbeitsprozess und beeinträchtigen somit die Sicherung des Qualifikationsbestandes, während eine Verschlechterung des sozialen Klimas die Motivationssicherung gefährdet. Ferner ist aber auch darauf hinzuweisen, dass soziale Ähnlichkeit auch negativ wirken kann. So fördert eine starke soziale Ähnlichkeit die Herausbildung gemeinsamer Normen und Werte und kann dadurch die Entwicklung neuer Ideen blockieren.³³⁴ Einige empirische Studien zu dem Einfluss der Altersstruktur auf die Entscheidungsfindung bestätigen diese Aussage.³³⁵

Zusammenfassend kann man zu den Wirkungen von unausgewogenen Altersstrukturen festhalten, dass große Anteile älterer Mitarbeiter zunächst die Notwendigkeit erhöhen, den Qualifikationsbestand zu erneuern. Weiterhin führen sie zu einer Zunahme der Personal- bzw. Lohnkosten. Die Dominanz von Alters- und Dienstalterskohorten behindert demgegenüber die personelle Erneuerung insbesondere in den oberen Hierarchieebenen, während auf den unteren Ebenen mit erhöhter Fluktuation zu rechnen ist. Das bedeutet: Es fließen Qualifikationen ab und keine neuen mehr zu und die Anpassung an Umweltveränderungen ist gefährdet. Zudem wird die Verteilung von Chancen als ungerecht empfunden und die Legitimation der betrieblichen Ordnung ist deshalb in Frage gestellt, Konflikte werden wahrscheinlicher und die Motivation sinkt. Des Weiteren schaffen große Altersdifferenzen Gruppenbarrieren und führen zu geringerer Kommunikation der Beschäftigten über ihre Gruppe hinaus. Dies dürfte

³³¹ Vgl. Zenger/Lawrence (1989).

³³² Vgl. O'Reilly/Caldwell/Barnett (1989).

³³³ Vgl. Nienhüser (2000), S. 66.

³³⁴ Vgl. Schreyögg (1989), S. 94 ff.

³³⁵ In diesem Zusammenhang haben FINKELSTEIN/HAMBRICK nachgewiesen, dass Top-Management-Teams mit durchschnittlich längerer Betriebszugehörigkeitsdauer eine geringere Tendenz zum Strategiewandel zeigen. Vgl. Finkelstein/Hambrick (1990), S. 484 ff.

insbesondere dort problematisch sein, wo betriebsspezifische Kenntnisse und extrafunktionale Qualifikationen wichtig sind. Große Altersdifferenzen gefährden also den Wissenstransfer. Zu geringe Altersdifferenzen verringern dagegen über die Herausbildung einer starken Kultur die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens.

3 Erklärungsansätze betrieblicher Altersstrukturen

Die Altersstruktur des Erwerbspotenzials schlägt sich nicht unmittelbar auf der betrieblichen Ebene nieder.³³⁶ Die Unternehmen können je nach Alter, Beschäftigungsentwicklung, Betriebsgröße, Branche und Region jugend-, mittel-, alterszentrierte oder auch altersausgewogene Altersstrukturen besitzen.³³⁷

Infolge eines Beschäftigtenrückgangs bei den jüngeren Mitarbeitern, etwa aufgrund von Arbeitsplatzabbau und zurückgehenden Neueinstellungen jüngerer Arbeitskräfte, finden sich auch heute schon in vielen Unternehmen „gestauchte Alterspyramiden“ mit einer Dominanz der mittleren Jahrgänge.³³⁸ Im besonderen Maße zugespitzt findet sich diese Situation in vielen Unternehmen der neuen Bundesländer, die einen „vorgezogenen demografischen Wandel“ erleben.³³⁹ Die Altersstrukturen sind aufgrund der im Rahmen der Unternehmensneukonstituierung erfolgten Anwendung der Vorruhestandsregelung bei gleichzeitigem drastischen Personalabbau und Abwanderung jüngerer Erwerbspotenziale oftmals noch komprimierter und disproportionaler als in westdeutschen Unternehmen.³⁴⁰ Die mittelalten und älteren Mitarbeiter bilden folglich das Rückgrat der Unternehmen, während jüngere Nachwuchskräfte entweder nicht vorhanden sind, da sie in attraktivere Gebiete und Unternehmen abwandern, oder eine Rekrutierung in wünschenswertem Umfang nicht möglich ist.³⁴¹

Diese Entwicklung veranschaulicht auch das folgende Beispiel eines Unternehmens der neuen Bundesländer aus dem Bereich Maschinen- und Anlagenbau.³⁴² Aufgrund der Auftragslage nach der Wende wurden ältere Mitarbeiter durch Frühverrentungen freigesetzt und nach Sozialplankriterien auch jüngere Beschäftigte massiv abgebaut. Zugleich war respektive ist es

³³⁶ Vgl. Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), S. 29.

³³⁷ Vgl. Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), S. 29; Morschhäuser (2001), S. 27.

³³⁸ Vgl. Sedlatschek/Thiehoff (2005), S. 11; Buck (2004), S. 12; Reindl et al. (2004), S. 15; Morschhäuser (2001), S. 27; Pack et al. (2000), S. 18; Huber (1998), S. 41 f.; Buck/Reif (1997), S. 161.

³³⁹ Vgl. zum Folgenden Reindl et al. (2004), S. 15 ff.

³⁴⁰ Vgl. Reindl et al. (2004), S. 15 f.

³⁴¹ Vgl. Reindl et al. (2004), S. 16.

³⁴² Vgl. Pack et al. (2000), S. 18 f.

nicht möglich, in ausreichendem Maße Jüngere, insbesondere Auszubildende, einzustellen und zu übernehmen. Die Altersstruktur dieses Unternehmens zeichnet sich folglich durch zahlenmäßig stark vertretene mittlere und ältere Altersgruppen aus, denen ein relativ schmal besetztes Segment jüngerer Mitarbeiter gegenübersteht. Mit der Vielzahl an älteren Mitarbeitern gibt es dennoch keine Probleme: Das Unternehmen kann nur wettbewerbsfähig und innovativ sein, da es über die Erfahrung und das Wissen der älteren Mitarbeiter verfügt. Problematisch wird es nur, wenn in den nächsten 10 bis 15 Jahren etwa die Hälfte der Belegschaft und darunter die erfahrensten Leistungsträger in den Ruhestand gehen.

Nach PACK et al. dürfte schließlich die Tendenz alternder Belegschaften durchaus auch für die gesamte Maschinenbaubranche in den alten Bundesländern typisch sein.³⁴³ Der Anteil der unter 30-Jährigen verringerte sich von 33,1 % im Jahr 1991 auf 22,7 % im Jahr 1997 und die dominante Altersgruppe sind nicht mehr die 25- bis 29-Jährigen, sondern vielmehr die 30- bis 34-Jährigen. Weiterhin war noch im Jahr 1991 die Hälfte aller Beschäftigten im Maschinenbau unter 36,8 Jahre, dieser Median ist bis zum Jahr 1997 auf 38,8 Jahre angestiegen. Die Grundproblematik ist folglich ähnlich wie in den neuen Bundesländern, wenn auch mit zeitlicher Verzögerung. Wenn in 20 bis 30 Jahren ein relativ großer Teil der Belegschaft verrentet und damit ersetzt werden muss, ist der Zustrom jüngerer qualifizierter Nachwuchskräfte dünner geworden. Die größtenteils kleinen und mittleren Maschinenbauer treten dann in Konkurrenz zu den großen Unternehmen, die beispielsweise deutlich attraktivere Löhne zahlen können.³⁴⁴ Unternehmen mit einer ähnlich unausgewogenen Altersstruktur wie im Maschinenbau sind in vielen Branchen anzutreffen, denn sie haben durch Rückgänge im Marktvolumen, Stagnation, Produktivitätssteigerung sowie Rationalisierung eine schrumpfende oder gleichbleibende Belegschaft und kaum jüngere Mitarbeiter eingestellt.

Die oben dargelegten Einflüsse auf die Entwicklung der Altersstruktur werden wiederum bestimmt von der wirtschaftlichen Lage sowie von der Unternehmens- und Personalpolitik.³⁴⁵ Letzterer wird im Hinblick auf den Umgang mit den Wirkungen von Altersstrukturen eine besondere Bedeutung beigemessen. In Anlehnung an die „*Theorien der internen Arbeitsmärk-*

³⁴³ Vgl. Pack et al. (2000), S. 20.

³⁴⁴ Zur schlechteren Position von kleinen und mittleren Unternehmen bei der Rekrutierung jüngerer Arbeitskräfte vgl. auch Köchling/Deimel (2006), S. 126; Kratzer/Döhl/Sauer (1998), S. 198 f.; Eckardstein (1988), S. 64.

³⁴⁵ Vgl. Pack et al. (2000), S. 20.

te³⁴⁶ lassen sich dabei nach NIENHÜSER zwei grundsätzliche differierende Situationen unterscheiden, welche die Personalpolitik und damit auch die Altersstruktur sowie ihre jeweiligen Wirkungen beeinflussen.³⁴⁷ Zentrale Variable stellt die Spezifität der Qualifikation sowie die Art und Weise ihres Erwerbs dar. Die erste Situation ist durch einen geringen Bedarf bzw. Bestand an spezifischem Humankapital gekennzeichnet. Qualifikation und insbesondere Erfahrungswissen sind hier von geringer Bedeutung. Die zweite, hiervon unterschiedliche Situation ist charakterisiert durch hoch betriebspezifische Qualifikationen, die zu einem wesentlichen Teil im Arbeitsprozess selbst erworben und durch den Arbeitsvollzug erhalten werden. Der Bedarf an Qualifikationen hängt wiederum von der Art der Leistungserstellung und den zu produzierenden Produkten oder Dienstleistungen ab.

Tab. 2: *Qualifikationstyp, Personalstrategien und Altersstrukturen.*
Quelle: In enger Anlehnung an Nienhüser (1992), S. 88.

Qualifikationstyp I	Qualifikationstyp II
Geringe Bedeutung spezifischen Humankapitals; Erfahrungswissen und Loyalität weniger wichtig: <i>Maximale Leistungsausschöpfung</i>	Große Bedeutung spezifischen Humankapitals; Erfahrungswissen und Loyalität wichtig: <i>Kontinuierliche Leistungsausschöpfung</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Integration</i> neuer Qualifikationen und Aufrechterhaltung der <i>Anpassungsfähigkeit</i> durch Austausch Älterer gegen Jüngere • <i>Motivation</i> und <i>Legitimation</i> durch kompensierende Belohnungen (Leistungsentlohnung) und altershomogene Gruppen • <i>Altersstruktur</i>: Geringes Durchschnittsalter; geringe Differenzen innerhalb von Arbeitsgruppen, große Differenzen zwischen Arbeitsgruppen 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Integration</i> neuer Qualifikationen durch Weiterbildung und interne Beschaffung; <i>Flexibilität</i> durch breite Qualifikation • <i>Motivation</i> und <i>Legitimation</i> durch Aufrechterhaltung langfristiger Austauschbeziehungen • <i>Altersstruktur</i>: Höheres Durchschnittsalter, größere Differenzen innerhalb von Arbeitsgruppen, geringere Differenzen zwischen Arbeitsgruppen

In diesem Zusammenhang lautet die von NIENHÜSER vertretene These, dass je nach Qualifikationstyp eine unterschiedliche Personalpolitik zu beobachten ist, die einerseits unterschiedliche Altersstrukturen hervorruft und in deren Kontext andererseits altersstrukturell bedingte Probleme jeweils ganz verschieden gehandhabt werden (vgl. auch Tabelle 2).³⁴⁸ Diese These lässt sich mit den Resultaten aus Arbeiten von KOHLI et al. belegen, welche auf der Basis von Fallstudien zwei idealtypische Personalstrategien differenzieren, die ohne weiteres den oben genannten Situationstypen zugeordnet werden können.³⁴⁹ Beide Strategien richten

³⁴⁶ NIENHÜSER entlehnt in diesem Zusammenhang einzelne Aspekte dem Transaktionskostenansatz, vgl. vor allem Williamson (1984), der Humankapitaltheorie, vgl. Becker (1975), sowie der Segmentationstheorie, vgl. dazu insbesondere Sengenberger (1987). Er verweist darüber hinaus auf eine sehr ähnliche theoretische Zusammenführung bei Weber (1990), S. 157 ff. und Sadowski/Frick (1989), S. 408 ff.

³⁴⁷ Vgl. zum Folgenden Nienhüser (1992), S. 87.

³⁴⁸ Vgl. ebenda.

³⁴⁹ Vgl. ebenda.

sich auf die Art und Weise der Leistungsausschöpfung des Arbeitsvermögens der Beschäftigten über ihren Lebenslauf hinweg.³⁵⁰ In diesen Strategien finden sich darüber hinaus auch Formen der Gestaltung von Altersstrukturen.³⁵¹ Die erste Strategie wird dabei als maximale Leistungsausschöpfung und die Zweite als kontinuierliche Leistungsausschöpfung bezeichnet.³⁵²

Die Strategie der *maximalen Leistungsausschöpfung* findet vor allem dort Anwendung, wo betriebsspezifisches Erfahrungswissen, Loyalität und die Weitergabe von Werten und Wissen im Arbeitsprozess nur eine geringe Rolle spielen. Ältere Mitarbeiter werden hier eher als Problemgruppe gesehen. Die Integration neuer Qualifikationen wird durch Neueinstellung jüngerer Arbeitskräfte im Austausch gegen Ältere erreicht, das heißt die Älteren haben das Risiko der Veraltung ihrer Qualifikation weitgehend selbst zu tragen. Gesundheitliche Probleme und ein nachlassendes berufliches Leistungsvermögen werden gleichsam mit den älteren Mitarbeitern externalisiert. Anpassungsfähigkeit und Innovationskraft des Unternehmens werden bei dieser Strategie folglich durch externe Flexibilisierung erreicht. Die Beschäftigten nehmen diesen nicht auf langfristige Austauschbeziehungen aufbauenden Umgang mit den Älteren durchaus auch wahr. Die damit verbundenen negativen Wirkungen für Motivation und Arbeitsleistung werden insbesondere durch Leistungsentlohnung und das Zusammenstellen altershomogener Gruppen ausgeglichen. Die daraus resultierende Altersstruktur ist schließlich durch kurze Betriebszugehörigkeitsdauern, ein relativ geringeres Durchschnittsalter sowie einen geringen Anteil älterer Mitarbeiter gekennzeichnet. Ebenso sind die Altersunterschiede in den Arbeitsgruppen gering, mit einer großen Differenz zwischen den Altersgruppen. Eine *Jugendzentrierung* ist hier unverkennbar.

Bei spezifischen Qualifikationen ist die Strategie der *langfristig kontinuierlichen Leistungsausschöpfung* wahrscheinlich.³⁵³ Sie kommt dort häufiger vor, wo Erfahrungswissen und Loyalität eine besondere Rolle spielen. Dies ist insbesondere bei störanfälliger Produktion und geringerer Möglichkeiten anderweitiger Kontrollmechanismen der Fall.³⁵⁴ Mit dieser Situation kovariiert eine Personalstruktur mit großen Anteilen qualifizierter Arbeitskräfte mit spezifischem Wissen. Um dieses Wissen zu binden, das heißt Humankapitalabwanderung und

³⁵⁰ Vgl. insbesondere Rosenow (1989), S. 20 ff.

³⁵¹ Vgl. Nienhüser (1992), S. 87.

³⁵² Vgl. zum Folgenden Köchling (1997), S. 40 f.; Nienhüser (1992), S. 88 ff.; Wolf/Kohli (1988), S. 194 ff.

³⁵³ Vgl. Rosenow (1989), S. 21; Wolf/Kohli (1988), S. 194.

³⁵⁴ Zu diesen Kontrollmechanismen vgl. insbesondere Türk (1981).

Investitionsverluste zu verhindern, ist eine langfristige Nutzung und Erhaltung der Humanressourcen funktional: So stellen nicht Verbrauch und Ersatz vom externen Arbeitsmarkt, sondern vielmehr die Nutzung und Qualifizierung im betrieblichen Arbeitsprozess sowie die kontinuierliche Weitergabe der erworbenen Fähigkeiten und des Wissens an die jeweils jüngeren Arbeitskräfte das entscheidende Merkmal dieser Strategie dar.³⁵⁵ ROSENOW/GEHRMANN haben eine solche Strategie für ein Unternehmen der Zigarettenindustrie untersucht:³⁵⁶ Es zeigte sich in der Fallstudie, dass insbesondere Arbeitskräfte mittleren und höheren Alters als „Wissensträger und Sozialisationsinstanzen“³⁵⁷ angesehen werden, die Wissen und Werte in altersgemischten Arbeitsgruppen vermitteln. Daneben dienen die älteren Mitarbeiter gleichsam als Beispiel, als „Legitimationsnachweis“³⁵⁸ für eine sozial verantwortliche Personalpolitik, welche die Aufrechterhaltung von Reziprozitätsnormen sichert und durch diese nichtvertraglichen Elemente des Arbeitsvertrages³⁵⁹ das Funktionieren des Produktionsprozesses sicherstellt.

Die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens und die Integration neuer Qualifikationen wird tendenziell über eine breite Qualifizierung und Weiterbildung sichergestellt. Motivation und Legitimität werden aufrechterhalten durch langfristige Austauschbeziehungen in Form von relativer Arbeitsplatzsicherheit und Aufstiegsversprechen. Sanfte Korrekturen dieser eher *alterszentrierten Altersstrukturen* finden über sozialverträglich und legitim empfundene Maßnahmen wie Vorruhestand (vor 1992) oder Altersteilzeit statt. Damit stehen nicht nur Möglichkeiten zur Verjüngung durch Nachrücken jüngerer Arbeitnehmer offen, sondern auch Karrieremöglichkeiten für diese Altersgruppe. Hierfür lassen sich weitere empirische Belege anführen: NEUMANN berichtet von Fallstudienresultaten, die darauf hindeuten, dass das Vorruhestandsgesetz insbesondere bei vergleichsweise hohen Facharbeiteranteilen zur Korrektur der Altersstruktur genutzt wurde, mit der erwünschten Folge, dass nun ein Nachrücken jüngerer Arbeitskräfte und die Nutzung neuer Qualifikationen möglich wurde.³⁶⁰ Die Resultate dieser Verjüngungen sind vermutlich Altersstrukturen, die durch eine relativ gleiche Verteilung zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitern (*ausgewogene Altersstrukturen*), eventuell

³⁵⁵ Vgl. Rosenow (1989), S. 21 f.

³⁵⁶ Vgl. Rosenow/Gehrmann (1982).

³⁵⁷ Rosenow (1989), S. 22.

³⁵⁸ Wolf/Kohli (1988), S. 193.

³⁵⁹ Vgl. hierzu auch Sadowski (1988), S. 219 ff.

³⁶⁰ Vgl. Neumann (1987), S. 75 und ebenso Naegele (1987), S. 130. Neuere Ergebnisse von Kohli et al. (1989) bestätigen diese Vermutung ebenfalls.

mit einem Schwergewicht bei den Beschäftigten mittleren Alters (*mittelalterzentrierte Altersstrukturen*) gekennzeichnet sind.

Anhand von acht betrieblichen Fallstudien im Zeitraum von 1980 bis 1989 analysierten auch ROSENOW/NASCHOLD den Einfluss der durch die staatliche Gesetzgebung vor 1992 geförderten Frühverrentungspolitik auf Personalstrukturen und ähnlich wie bei NIENHÜSER typologisierten Personalstrategien.³⁶¹ Sie kommen zu dem Resultat, dass Frühverrentungen personalstrategieübergreifend in einem sehr hohen Ausmaß praktiziert wurden, um Personalprobleme wie beispielsweise Personalabbau im größeren oder kleineren Maßstab, Personalanpassungen an technisch-organisatorische Umstrukturierungen oder zur Verbesserung des Leistungsfähigkeit und des Qualifikationsniveaus über Verjüngung zu lösen. In Unternehmen mit einer langfristig kontinuierlichen Leistungsausschöpfung wurden dabei vorhandene Internalisierungsstrategien zur sozialen Integration älterer Mitarbeiter (z.B. Nischen- und Schonarbeitsplätze) außer Kraft gesetzt und das Risiko des Ausstiegs von jüngeren Beschäftigten bei betriebsbedingten Kündigungen in Verbindung mit Sozialplanregelungen reduziert. Ergänzend zu NIENHÜSER konstatieren ROSENOW/NASCHOLD in diesem Zusammenhang weiterhin, dass die betriebliche Praktizierung altersselektiver Externalisierungsstrategien nicht nur durch den Einsatz personalpolitischer Instrumentarien, sondern auch durch die Nutzung der Unternehmen als soziale Handlungssysteme maßgeblich unterstützt wurde. Dazu diene das nicht konfliktäre Zusammenwirken von Akteursgruppen wie Management, Betriebs- respektive Personalrat und den Beschäftigten selbst. Das Management agierte dabei gegenüber den vorzeitig in den Ruhestand zu entlassenden Mitarbeitern auf Basis des Prinzips der Freiwilligkeit (offener Druck auf die Beschäftigten wurde vermieden), finanzieller Zusatzleistungen sowie über individuelle Ansprachen (Information und Beratung). Für die direkt betroffenen Beschäftigten erhielten die Frühverrentungsangebote den Charakter von Wahlhandlungen zur Veränderung ihrer biografischen Orientierungen (vorzeitiger Ruhestand), in bestimmten Fällen gefördert durch das Vorliegen gesundheitlicher Beeinträchtigungen des beruflichen Leistungsvermögens. Auch die Betriebs- und Personalräte förderten die Frühverrentungspraxis entweder aktiv durch koordiniertes Vorgehen zusammen mit dem Management oder passiv durch Duldung, wobei auch die Interessen der übrigen Belegschaft (Sicherung von deren Arbeitsplätzen, speziell der Arbeitsplätze der jüngeren Beschäftigten) vertreten wurden. Diese betrieblichen Handlungsmuster können neben der expliziten Personalpolitik als implizite Per-

³⁶¹ Vgl. Rosenow/Naschold (1994), S. 97 ff. und zusammenfassend Köchling (2000), S. 45 f.

sonalpolitik angesehen werden. Sie sind immanenter Bestandteil jedweder Personalpolitik, die zur Lösung alterstruktureller Probleme Anwendung findet.

Diese betrieblichen Handlungsmuster setzen sich nach KÖCHLING aus Netzwerken informell und formell agierender betrieblicher Akteure zusammen, welche teilweise in der Verfolgung eines vermeintlichen Unternehmensinteresses, teilweise in der Verfolgung von Eigen- oder Gruppeninteressen handeln.³⁶² Dieses manifestiert sich in der (Nicht-)Anwendung oder Fehlanwendung personalpolitischer Instrumentarien.³⁶³ Die betrieblichen Handlungsmuster zeigen nicht immer systematische oder koordinierte, sondern auch situative und isolierte Formen des Agierens.³⁶⁴

KÖCHLING zeigte in diesem Zusammenhang anhand von 30 Betriebsfallstudien aus den Jahren 1990/1991 beziehungsweise 1992 bis 1994 auf, dass durch den Einsatz von spezifischen personalpolitischen Instrumentarien sowohl gewollte als auch ungewollte Altersstrukturveränderungen hervorgerufen, aber auch bereits vorhandene Altersstrukturveränderungen beibehalten werden.³⁶⁵ In nahezu der Hälfte der untersuchten Fallbetriebe war allerdings ein Lavieren mit ungewissem Ausgang hinsichtlich der daraus resultierenden Altersstrukturen feststellbar. Mit Bezug auf die Behauptung von NIENHÜSER, dass spezifische altersstrukturelle Probleme auch den Einsatz spezifischer personalpolitischer Instrumentarien erforderlich machen³⁶⁶, wurden vorab die in den Fallbetrieben praktizierten Instrumentarien charakterisiert und den dort anzutreffenden Altersstrukturproblemen und den damit zusammenhängenden Personalproblemen, wie zum Beispiel Rekrutierung, blockierte Aufstiegswege, Fluktuation, gesundheitliche Einschränkungen des beruflichen Leistungsvermögen, zugeordnet. Es resultierten betriebliche Problemlösungsmuster, die auf ihre altersstrukturellen Wirkungen hin bewertet wurden. Für das Zustandekommen von spezifischen Altersstrukturen kristallisierten sich dabei Erfolge oder Versäumnisse bei Rekrutierungsstrategien unter Berücksichtigung der spezifischen betrieblichen Arbeitsmarktsituation, vorherrschende Typen der Produktinnovation in Verbindung mit Markt- und Kundenanforderungen (kommen Produktgestaltung, Auftragsabwicklung und Kundenanforderungen „älterengerechten“ Stärken entgegen?) sowie die

³⁶² Vgl. Köchling (1997); Köchling (1995).

³⁶³ Vgl. Köchling (2000), S. 46.

³⁶⁴ Vgl. ebenda.

³⁶⁵ Vgl. Köchling (1995) und zusammenfassend Köchling (2000), S. 46 f.

³⁶⁶ Vgl. Nienhüser (1992), S. 80 ff.

Arbeitsprozessgestaltung mit altersgruppendifferenziertem Personaleinsatz als relevante Einflussfaktoren heraus.

HUBER analysierte in ähnlicher Weise das Zustandekommen gegenwärtig anzutreffender Altersstrukturen in vier Fallbetrieben als ungeplante Ergebnisse eines unkoordinierten Einsatzes von Maßnahmen insbesondere der quantitativen Personalanpassung wie Frühverrentung, Personalabbau über Sozialplan, Entlassung überwiegend jüngerer Mitarbeiter, Neueinstellungen bzw. Verzicht auf Neueinstellungen, Förderung bzw. Vernachlässigung von Erstausbildung.³⁶⁷ Bei den Fallbetrieben handelte es sich um Industrieunternehmen weitgehend mit Stammebelegschaften und hohen Anteilen an Fachkräften, was in Anlehnung an NIENHÜSER auf eine Strategie der langfristig kontinuierlichen Leistungsausschöpfung hindeuten lässt. Die Untersuchungszeiträume bewegten sich zwischen 1988 und 1998.

Auf Basis von 37 betrieblichen Fallstudien aus den neuen Bundesländern im Zeitvergleich 1989/1990 bis 1994/1995 kommen auch JASPER/ROHWEDDER zu ähnlichen Ergebnissen wie HUBER.³⁶⁸ Das auf lange Sicht planlose personalpolitische Lavieren betraf hier die späteren alterszentrierten, mittelalterzentrierten und jugendzentrierten Unternehmen ebenso wie spätere Unternehmen mit relativ ausgewogenen Altersstrukturen. Von Bedeutung für die späteren Altersstrukturen war hier insbesondere der Sachverhalt, ob und inwieweit die Unternehmen nach dem anfänglichen Personalabbau imstande waren, neue Stellen für Neueinstellungen zu schaffen, wodurch wiederum Chancen für Verjüngungen entstanden.

Ein Zusammenhang von betrieblichen Altersstrukturen und der betrieblichen Personalpolitik ist schließlich unverkennbar. Der Umgang mit älteren Mitarbeitern im Rahmen der betrieblichen Personalpolitik wird daher nochmals ausführlicher in Kapitel III.C dieser Arbeit erörtert.

³⁶⁷ Vgl. Huber (1997) und zusammenfassend Huber (2000), S. 71 ff.

³⁶⁸ Vgl. Jasper/Rohwedder (1997).

B Berufliches Leistungsvermögen

1 Komponenten des Leistungsvermögens

Es zählt insbesondere zu den Verdiensten der psychologischen Gerontologie darauf hingewiesen zu haben, dass das berufliche Leistungs- respektive Qualifikationsvermögen älterer Mitarbeiter eine Vielzahl von Einzelkomponenten umfasst und dass es keinen *generell altersabhängigen Abbau der physisch-kognitiven Leistungsfähigkeit* gibt.³⁶⁹ Vielmehr treten im Prozess des Alterns *Veränderungen in der Struktur des Leistungsvermögens auf*, welche dahingehend interpretiert werden können, dass *ältere Mitarbeiter nicht weniger, sondern allenfalls anders leistungsfähig sind als ihre jüngeren Kollegen*.³⁷⁰ Diese für die Einschätzung des beruflichen Leistungsvermögens älterer Mitarbeiter und für die betriebliche Personalpolitik wichtigen Erkenntnisse wurden insbesondere im Zusammenhang mit der kritischen Auseinandersetzung um das „Defizitmodell des Alterns“ gewonnen.³⁷¹ Demzufolge gilt für die physische und kognitive Leistungsfähigkeit gleichermaßen, dass die entsprechenden Werte ihren Scheitelpunkt bereits in einem Alter von etwa 20 bis 25 Jahren erreichen, um dann mit zunehmendem Alter mehr oder weniger steil abzufallen.³⁷² Gemessen am jugendlichen Organismus des 20-Jährigen als dem Maß aller Dinge ist Altern somit gleichbedeutend mit einer biologisch determinierten Zunahme unterschiedlichster physischer und kognitiver Defizite.³⁷³

Dieses unidirektionale Modell des Verfalls und des Abbaus menschlicher Leistungsfähigkeit bildete für die Unternehmen eine Grundlage für die Bewertung der Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter und damit stand ebenfalls eine Basis für altersspezifische Zuschreibungsmuster zur Verfügung, welche bislang nicht an Gültigkeit verloren hat.³⁷⁴ Die stete Präsenz von Stereotypen und Vorurteilen führen vielfach auch dazu, dass ältere Mitarbeiter resignieren oder sogar das Vorurteil einer generell sinkenden Leistungsfähigkeit im Alter internalisieren, wenn sie merken, dass sie den Anforderungen ihrer bisherigen Stellenaufgabe tatsächlich nicht

³⁶⁹ Vgl. Gatter (2004), S. 36; Buck/Reif (1997), S. 171; Naegele (1992), S. 23.

³⁷⁰ Vgl. Schweres (1997), S. 114; Himmelreich (1993), S. 11; Naegele (1992), S. 23 f.; Speckner (1980), S. 27 und im Überblick auch Lang/Arnold (1991).

³⁷¹ Vgl. Petrenz (1999), S. 65 f.; Naegele (1992), S. 23.

³⁷² Vgl. Petrenz (1999), S. 64; Neumann (1994), S. 68.

³⁷³ Vgl. Sedlatschek/Thiehoff (2005), S. 5; Petrenz (1999), S. 65; Ritter/Hohmeier (1999), S. 12; Maier (1997), S. 45; Neumann (1994), S. 68; Speckner (1980), S. 26.

³⁷⁴ Vgl. Sedlatschek/Thiehoff (2005), S. 5; Naegele/Frerichs (2004), Sp. 86; Adenauer (2002), S. 27 f.; Pack et al. (2000), S. 14 f.; Petrenz (1999), S. 64; Buck/Reif (1997), S. 166; Maier (1997), S. 46 und S. 67 ff.; Weber/Mayrhofer/Nienhüser (1993), S. 13; Naegele (1992), S. 368 f.; Feile (1981), S. 36 ff.

mehr nachkommen können.³⁷⁵ In diesen Fällen tritt eine „*self-fulfilling-prophecy*“ ein, denn die älteren Mitarbeiter bestätigen scheinbar die von Vorurteilen und Stereotypen vorgezeichneten Erwartungen.³⁷⁶

Eine Vielzahl von empirischen Studien zur Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter belegt in diesem Zusammenhang demgegenüber, dass es keine signifikanten Unterschiede zwischen der Arbeitsleistung älterer und jüngerer Beschäftigter gibt – sofern das erbrachte Arbeitsergebnis als Maßstab angesetzt wird.³⁷⁷ Gleichwohl können jedoch erwerbsverlaufsbezogene Risiken wie chronische Erkrankungen und Qualifikationseinschränkungen auftreten und zu möglichen Beschäftigungsrisiken bei spezifischen beruflichen Tätigkeiten führen.³⁷⁸ Neben der Leistungsfähigkeit sind folglich auch die Gesundheit und die Qualifikation von entscheidender Bedeutung für die Bewertung des beruflichen Leistungsvermögens älterer Mitarbeiter. Die damit verbundene Dreiteilung des beruflichen Leistungsvermögens in die Komponenten Leistungsfähigkeit, Gesundheit und Qualifikation spiegelt sich daher auch im Aufbau der nachfolgenden Kapitel wieder.

2 Leistungsfähigkeit

2.1 Physische Komponenten

In der Literatur wird vielfach auf den altersbedingten Abbau der physischen Leistungsfähigkeit und das damit verbundene Beschäftigungsrisiko älterer Mitarbeiter hingewiesen.³⁷⁹ Nachstehend soll daher die Relevanz der physischen Leistungsfähigkeit bezüglich des beruflichen Leistungsvermögens älterer Beschäftigter anhand unterschiedlicher Komponenten erörtert werden. Zu letzteren zählen insbesondere Kraft und Ausdauer, Koordination und Geschicklichkeit sowie die Sinnesorgane.

³⁷⁵ Vgl. Naegele/Frerichs (2003), Sp. 86; Frerichs (1998), S. 71. ff.; Wuppertaler Kreis e.V. (1997), S. 10 und S. 21; Baltes (1996), S. 34; Huber (1996), S. 11; Bäcker (1996a), S. 6; Hönicke (1995), S. 22; Skarpelis-Sperk (1994), S. 19; Alber (1994), S. 166; Brauchbar/Heer (1993), S. 180; Skarpelis-Sperk (1993), S. 72; Bäcker/Naegele (1993), S. 39; Dychtwald/Flower (1989), S. 173; Naegele (1988), S. 37; Staudacher (1984), S. 48; Copperman/Keast (1983), S. 57 f.; Müller (1979), S. 130.

³⁷⁶ Vgl. Rump (2003), S. 162; Lehr (2000), S. 210; Menges (2000), S. 59; Grauer (1998), S. 121; Lehr/Niederfranke (1995), Sp. 7 f.; Schabracq (1994), S. 301; Staufer (1992), S. 16; Knowles (1988), S. 16; Lehr (1986), S. 24; Mathey (1985), S. 28; Schmäddeke/Olbrich (1985), S. 7; Auchter (1983), S. 231f; Weis (1983), S. 24; Hohmeier (1978), S. 21; Schmidt (1977), S. 9; Pohl (1976a), S. 98; Pohl (1976b), S. 200.

³⁷⁷ Vgl. Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), S. 33.

³⁷⁸ Vgl. Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), S. 33; Clemens/Künemund/Parey (2003), S. 58.

³⁷⁹ Vgl. Görge (2004), S. 71 f.; Naegele (1992), S. 24. Zu einem Forschungsüberblick vgl. diesbezüglich insbesondere Kruse (2000), S. 77 ff.; Lehr (2000), S. 106 ff.

In vielen Berufen stellen *Kraft und Ausdauer* im Sinne von Körperkraft auch heute noch ein wesentliches Leistungsmerkmal dar.³⁸⁰ Zu den Tätigkeiten, deren Ausübung hohe Körperkräfte erfordern, gehören insbesondere das Heben, Versetzen oder Tragen von Lasten, das manuelle Handhaben schwerer Werkstücke oder Werkzeuge sowie das Arbeiten in körperlichen Zwangshaltungen.³⁸¹ Trotz aller Ansichten über ein vermeintliches Nachlassen der Körperkraft mit zunehmendem Alter, wird in der Praxis die industrielle Schwerarbeit von einer Vielzahl älterer Mitarbeiter verrichtet.³⁸²

In welchem Ausmaß der Mensch in der Lage ist, Körperkraft zu entäußern, stellt sowohl eine Frage physiologischer Grundfunktionen (Masse und Trainingszustand der Muskulatur, Leistungsfähigkeit des Herz-Kreislaufsystems sowie des Atmungssystems) als auch der Art und Weise dieser Kraftentäußerung (Körperhaltung, Hebelverhältnisse, Bewegungsrichtungen und Beschleunigungsverhältnisse) dar.³⁸³ Die Art und Weise der Kraftentäußerung kann in diesem Zusammenhang wiederum durch gestalterische Bedingungen am Arbeitsplatz mehr oder weniger vorgegeben sein.³⁸⁴ Sie weist aber immer auch eine starke individuelle Komponente auf, welche sich nach PETRENZ mit dem Begriff der „*Ökonomie des Krafteinsatzes*“ umschreiben lässt: Als gegensätzliche Pole wären hier beispielhaft das sprichwörtliche „*sinnlose Warten roher Kräfte*“ und ein „*technisch versierter, ökonomisch dosierter Krafteinsatz*“ zu nennen.³⁸⁵ Die Ansichten über eine Abnahme der Körperkräfte bei älteren Mitarbeitern stützen sich demgegenüber ausschließlich auf die oben genannten, im Laborversuch ermittelten physiologischen Grundfunktionen.

Mit dem Alter verändert sich jedoch die physische Beschaffenheit des Körpers. Das Fettgewebe verdoppelt sich zwischen dem 25. und 70. Lebensjahr, während das Muskelgewicht zurückgeht.³⁸⁶ Die Folge davon ist eine Abnahme der Muskelstärke, Ausdauer und Muskelmasse.³⁸⁷ Diese Veränderungen sind im Hinblick auf die Energiezufuhr histologisch verbun-

³⁸⁰ Vgl. Petrenz (1999), S. 70.

³⁸¹ Vgl. Petrenz (1999), S. 70.

³⁸² Vgl. Frerichs/Naegele (1998), S. 242.

³⁸³ Vgl. Petrenz (1999), S. 70 f. Zu den Körperkräften im Allgemeinen vgl. beispielsweise Rohmert (1989), S. 76 ff.

³⁸⁴ Vgl. Petrenz (1999), S. 71.

³⁸⁵ Vgl. ebenda.

³⁸⁶ Vgl. Freude/Ullsperger/Dehoff (2000), S. 12; Füsgen/Summa (1995), S. 26; Bundesanstalt für Arbeitsmedizin (1994), S. 20.

³⁸⁷ Vgl. Freude/Ullsperger/Dehoff (2000), S. 12; Pospischil (1995), S. 111; Bundesanstalt für Arbeitsmedizin (1994), S. 20; Rost (1991), S. 61 f.

den mit einer Abnahme der roten Muskelfasern sowie abnehmender Aktivität der Muskelenzyme. So beträgt die maximale Muskelkraft eines 60-Jährigen rein statistisch in etwa nur 75 % des Vergleichswertes eines 30-Jährigen.³⁸⁸ Diese Aussage fußt dabei auf Laborversuchen, in denen unter kontrollierten Bedingungen beispielsweise diejenige Kraft ermittelt wird, mit welcher die Probanden ihre rechte Hand gegen den Widerstand einer Messvorrichtung schließen können („maximale Handschlusskraft“).³⁸⁹ Bezüglich des beruflichen Leistungsvermögens älterer Mitarbeiter ist jedoch entscheidend, dass der Muskel trainierbar ist und zwar sowohl in Richtung einer Zunahme der Maximalkraft als auch in Richtung einer erhöhten Muskelausdauer, welche durch eine Zunahme des Anteils der roten Muskelfasern realisiert wird.³⁹⁰ Diesbezüglich ist allenfalls zu konstatieren, dass die Trainierbarkeit der Muskulatur mit zunehmendem Alter geringer ausgeprägt ist als in jüngeren Jahren, was sich insbesondere auf hormonelle Veränderungen zurückführen lässt.³⁹¹ Dennoch ist es durchaus möglich, dass die maximale Muskelkraft eines trainierten 60-Jährigen die eines untrainierten 30-Jährigen vielfach übertrifft.³⁹²

Zur Entäußerung von Muskelkraft bedarf es letztendlich auch der passiven Elemente des Bewegungsapparates wie der Sehnen, Bänder, Gelenke und Knochen. Die im Laborversuch für einzelne Muskelgruppen erhobenen Maximalkräfte sind jedoch derartig hoch, dass ihre berufliche Nutzung binnen kürzester Zeit zu erheblichen und unumkehrbaren Verschleißerscheinungen an diesen passiven Elementen des Bewegungsapparates führen würde. Die Muskulatur kann schließlich sogar stärker sein als die knöchernen Bestandteile des menschlichen Bewegungsapparates. Ein relativ bekanntes Beispiel hierfür stellen Ermüdungsbrüche der Dornfortsätze im Bereich der Brustwirbelsäule bei manuellen Erdaushubtätigkeiten dar. Aber auch das Heben und Tragen von Lasten ist in diesem Zusammenhang besonders zu betonen: Beim manuellen Handhaben schwerer Lasten ist es nicht die Muskelkraft, die einen begrenzenden Faktor darstellen würde. Es sind vielmehr die empfindlichen Strukturen der Wirbelsäule, in besonderem Maße die Bandscheiben, die im Verlauf der Erwerbsbiografie den zu hohen Kräften der Muskulatur nicht standhalten, sondern darüber verschleißen. Ferner weisen die passiven Elemente des Bewegungsapparates mit zunehmendem Alter vielfache Veränderungen

³⁸⁸ Vgl. Grandjean (1979), S. 37 ff.; Asmussen (1969), S. 107.

³⁸⁹ Vgl. Petrenz (1999), S. 72 f.

³⁹⁰ Vgl. Petrenz (1999), S. 72. Es können zwei verschiedene Arten von Muskelfasern differenziert werden: Die weißen, schnellen Muskelfasern können für kurzen Zeit mit einer hohen Frequenz kontrahieren, während hingegen die roten, langsamen Muskelfasern enorm ausdauernd sind. Vgl. dazu Petrenz (1999), S. 72.

³⁹¹ Vgl. Petrenz (1999), S. 72; Rost (1991), S. 62.

³⁹² Vgl. Petrenz (1999), S. 72.

auf. Der Knorpel als geringer durchblutete Struktur degeneriert mit zunehmendem Alter am stärksten. Knorpel befinden sich auf den Gelenkflächen, so dass es mit dem Altern zu einem Verschleiß der Gelenke kommt. Knorpel befinden sich auch zwischen den Gelenken, zum Beispiel zwischen den Gelenkflächen des Kniegelenks und als Bandscheibe zwischen den Wirbelkörpern. Weiterhin verlieren Knochen mit zunehmendem Alter an Stabilität, bedingt durch eine Abnahme des Kalkgehaltes und Vergrößerung der Knochenfeinstruktur, wodurch es leichter zu Knochenbrüchen kommt.³⁹³

Zu den physiologischen Grundfunktionen, die neben der maximalen Muskelkraft als konstituierende Voraussetzungen körperlicher Leistungsfähigkeit gelten, zählen auch das *Atmungssystem* und das *Herz-Kreislaufsystem*. Die für die Energieentfaltung wichtigen Stoffe Glukose und Sauerstoff sind nur in sehr beschränkten Mengen im Muskel vorrätig und müssen deshalb fortlaufend mit dem Blut der Muskulatur zugeführt werden. Aus diesem Grund stellt schließlich die Blutversorgung der Muskulatur den leistungsbegrenzenden Faktor dar. Der Blutbedarf des Muskels wird während der Arbeit um ein Vielfaches erhöht. Die Vergrößerung der Pumpenleistung des Herzens, die Erhöhung des Blutdruckes und die Erweiterung der zur Muskulatur führenden Blutgefäße stellen dabei die wichtigsten Anpassungsvorgänge des Kreislaufapparates dar, welche die erhöhte Blutversorgung der arbeitenden Muskulatur sicherstellen.³⁹⁴ Diese Anpassungsfähigkeit des Herz-Kreislaufsystems an die arbeitende Muskulatur ist das wesentliche Kriterium für die Ausdauerkomponente der körperlichen Leistungsfähigkeit.³⁹⁵ Es ist ungeklärt, inwieweit die im Alter auftretenden wesentlichen kardiovaskulären Veränderungen krankheitsbedingt sind.³⁹⁶ Diese Veränderungen umfassen eine altersbezogene Verminderung der kontraktiven Funktionen des Herzmuskels in Verbindung mit einer verlängerten Kontraktionszeit, einer abnehmenden Ansprechbarkeit gegenüber Katecholaminen und zunehmender Widerstandsfähigkeit gegenüber elektrischer Reizung.³⁹⁷ Der Sinusrhythmus sowie andere elektrische Aktivitäten des Herzens werden langsamer.³⁹⁸ Die Wände der Blutgefäße werden weniger dehnbar und nachgiebig, während die Gefäße weniger auf sympathische Reizungen reagieren.³⁹⁹ Zudem ist zwischen dem 20. und 80. Lebensjahr

³⁹³ Zu diesem Abschnitt vgl. insbesondere Freude/Ullsperger/Dehoff (2000), S. 12; Petrenz (1999), S. 72 f.

³⁹⁴ Vgl. dazu vor allem Grandjean (1979), S. 14 f.

³⁹⁵ Vgl. Petrenz (1999), S. 74.

³⁹⁶ Vgl. Bundesanstalt für Arbeitsmedizin (1994), S. 20

³⁹⁷ Vgl. ebenda.

³⁹⁸ Vgl. Füsgen/Summa (1995), S. 121; Bundesanstalt für Arbeitsmedizin (1994), S. 20.

³⁹⁹ Vgl. ebenda.

ein Abfall des Herzkammerdrucks um 50 % zu verzeichnen.⁴⁰⁰ Auch die Zeit zwischen dem Schließen der Aortenklappe und dem Öffnen der Mitralklappe, das heißt die Entspannungszeit, wird mit zunehmendem Alter länger und die maximale Herzschlagfrequenz verringert sich.⁴⁰¹ Diese kardiovaskulären und andere damit im Zusammenhang stehenden Veränderungen führen zu einer verminderten körperlichen Leistungsfähigkeit, wobei hier interindividuelle Unterschiede aber noch bedeutender sind als in Bezug auf die maximale Muskelkraft.⁴⁰²

Während das Herz-Kreislaufsystem für die Versorgung der Muskulatur mit Energie und Sauerstoff zuständig ist, muss das *Atmungssystem* eine ausreichende Sauerstoffsättigung des Blutes gewährleisten.⁴⁰³ Mit zunehmendem Alter kommt es auch zu wesentlichen Veränderungen der Leistungsfähigkeit des Atmungssystems:⁴⁰⁴ Diese betreffen eine Vergrößerung der Alveolargänge bei abnehmender Lungenoberfläche, die nachlassende Lungenelastizität sowie eine Zunahme des Residualvolumens. Weiterhin verkalken die Rippengelenke und in der Brustwirbelsäule sind häufig osteoarthritische Veränderungen zu beobachten, die eine Versteifung des Brustkorbes verursachen. Auch die Stärke der Atmungsmuskulatur selbst beginnt etwa mit 50 Jahren abzunehmen, ihre Ausdauer reduziert sich. Die Funktionsreserve der Lungen verringert sich ebenfalls. Vom 20. bis zum 80. Lebensjahr ist eine durchschnittliche jährliche Abnahme der Vitalkapazität von 26 Millilitern bei Männern und 22 Millilitern bei Frauen festzustellen. Der Partialdruck des Sauerstoffes vermindert sich mit dem Alter, während es hingegen keine wesentliche Veränderung im Hinblick auf den Partialdruck des Kohlendioxids gibt. Im Ergebnis dieser Veränderungen ist eine progressive Abnahme der maximalen Sauerstoffaufnahme zu verzeichnen, welche als ein adäquates Maß für die gesamten kardiopulmonaren Funktionen angesehen werden kann.⁴⁰⁵ Diese altersinduzierten Funktionsverschlechterungen variieren jedoch sehr stark je nach der physischen Kondition und so können viele Ältere, die sich in einer guten körperlichen Verfassung befinden, junge untrainierte Menschen durchaus in der Arbeitsleistung übertreffen.⁴⁰⁶ Schließlich stellen das Herz-Kreislaufsystem

⁴⁰⁰ Vgl. Bundesanstalt für Arbeitsmedizin (1994), S. 20.

⁴⁰¹ Vgl. Freude/Ullsperger/Dehoff (2000), S. 11; Füsgen/Summa (1995), S. 121 f.; Bundesanstalt für Arbeitsmedizin (1994), S. 20; Rost (1991), S. 57 f.

⁴⁰² Vgl. Freude/Ullsperger/Dehoff (2000), S. 11; Bundesanstalt für Arbeitsmedizin (1994), S. 20.

⁴⁰³ Vgl. Petrenz (1999), S. 75.

⁴⁰⁴ Vgl. zum Folgenden Freude/Ullsperger/Dehoff (2000), S. 12; Füsgen/Summa (1995), S. 182 f.; Bundesanstalt für Arbeitsmedizin (1994), S. 20 f.

⁴⁰⁵ Vgl. Freude/Ullsperger/Dehoff (2000), S. 11; Bundesanstalt für Arbeitsmedizin (1994), S. 21; Rost (1991), S. 56 f.

⁴⁰⁶ Vgl. Bundesanstalt für Arbeitsmedizin (1994), S. 21; Rost (1991), S. 61.

sowie das Atmungssystem, sofern keine krankhaften Veränderungen auftreten, keinen altersbedingten Engpass für körperliche Leistungsfähigkeit dar.⁴⁰⁷

An den elementarsten Bewegungen des Menschen ist eine Vielzahl einzelner Muskeln beteiligt, deren gezieltes Zusammenwirken durch verschiedene, kaskadenartig ineinander greifende Steuer- und Regelzentralen des zentralen Nervensystems sichergestellt wird. Dazu ist jeder Skelettmuskel mit unterschiedlichen Nervenarten über das Rückenmark mit dem Gehirn verbunden. Dabei wird zwischen den sogenannten „motorischen“ Nervenfasern, die dem Muskel den Befehl zur Kontraktion vermitteln, und den sensorischen Muskelfasern differenziert, welche in jeder Bewegungsphase den augenblicklichen Dehnungs- und Spannungszustand des Muskels beziehungsweise der Sehne in Richtung Rückenmark und Gehirn zurückvermitteln, wo diese Signale dann zu Steuerungszwecken verarbeitet werden. Motorische und sensorische Nervenfasern können weit unterhalb der Ebene des bewussten Wahrnehmens zu Regelkreisen zusammengeschlossen sein. Dies ist notwendig, da das menschliche Gehirn von der Verarbeitungsgeschwindigkeit überfordert wäre, auch nur die für einen einzelnen Schritt beim Gehen benötigten Muskelkontraktionen zu koordinieren. Auf der untersten dezentralen Bewegungskoordination findet man die unwillkürlichen Reflexe, bei welchen die Signale der sensorischen Nervenfasern bereits auf der Ebene der Rückenmarks zu den motorischen Nervenfasern umgeschaltet und zum Muskel geleitet werden. Demgegenüber sind auf einer höheren Ebene der Bewegungskoordination, nämlich im Kleinhirn, komplexere Bewegungsmuster abgelegt, die bei Bedarf quasi automatisch und ebenfalls unterhalb der Bewusstseins-ebene ablaufen können. Auch das berufliche Anlernen jeglicher Geschicklichkeitsoperationen beruht schließlich auf der Erzeugung eines solchen Musters der Bewegungskoordination. Diesbezüglich scheint festzustehen, dass einmal automatisierte Bewegungsmuster bis in das hohe Alter als Repertoire erhalten bleiben.⁴⁰⁸

Die vorliegenden Befunde hinsichtlich der Altersabhängigkeit von *Bewegungskoordination und Geschicklichkeit* sind dagegen teils widersprüchlich und teilweise auch schwer zu vergleichen.⁴⁰⁹ Dies resultiert insbesondere daraus, dass der Begriff der Geschicklichkeit in den Aspekt der Geschwindigkeit und der Genauigkeit der Bewegungskoordination zerfällt, wobei diese beiden Aspekte wiederum in einigen Studien pauschal und in anderen getrennt vonein-

⁴⁰⁷ Vgl. Petrenz (1999), S. 75 f.

⁴⁰⁸ Zu diesem Abschnitt vgl. Petrenz (1999). S. 76 f.

⁴⁰⁹ Vgl. Petrenz (1999), S. 77.

ander betrachtet werden. Dabei kommt WIEBE in einer getrennten Betrachtung von Koordinationsgeschwindigkeit und -genauigkeit zu folgendem Ergebnis:

*„Bei Versuchen mit 20 –79jährigen Personen hat sich gezeigt, dass sowohl die Geschwindigkeit wie auch die Genauigkeit von Bewegungen im Alter bis 40 Jahren zunehmen, nach 40 Jahren sinkt zwar die Geschwindigkeit und Reaktionsschnelligkeit, aber die Genauigkeit steigt weiter. Dies stützt die Ansicht, dass Ältere langsamer aber genauer, Jüngere flinker, jedoch im allgemeinen mit Fehlern arbeiten.“*⁴¹⁰

Dieses Zitat deutet folglich darauf hin, dass es keinen altersbedingten Abbau der Koordinations- und Geschicklichkeitsleistung gibt.

Schließlich wird in der Literatur auch der Einfluss der *Sinnesorgane* auf das berufliche Leistungsvermögen älterer Mitarbeiter betont. Über die Sinnesorgane werden die unterschiedlichen Reize aufgenommen, welche als „Rohstoff“ für die Wahrnehmung der realen Umwelt benötigt werden.⁴¹¹ Eine besondere Bedeutung kommt dabei dem Gesichtssinn (Sehen) und dem Hörsinn zu, da sie einen maßgeblichen Anteil aller aus der Umwelt zu Wahrnehmungszwecken aufgenommenen Sinnesreize beisteuern.⁴¹² Veränderungen der Sinnesorgane haben folglich einen wesentlichen Einfluss auf die physische Leistungsfähigkeit älterer Beschäftigter. Die Augen sind einer Reihe von altersbedingten Veränderungen unterworfen:⁴¹³ Atrophische Veränderungen der Augenlider und abnehmende Funktionen der Tränendrüse führen zu einem vermehrten Auftreten von Konjunktivitis. Veränderungen der Augenlinse und des Ziliarkörpers führen weiterhin zu einem Verlust der Akkomodation (Altersweitsichtigkeit), die jedoch durch geeignete Brillengläser korrigierbar ist. Aber auch Veränderungen in der Pupillenweite, nachlassende Brechkraft der Linse sowie zunehmende Lichtstreuung lösen eine allmähliche aber konstante Abnahme der statischen Sehschärfe aus, während die dynamische Sehschärfe, das heißt die Fähigkeit, Details in einem sich bewegenden Ziel unterscheiden zu können, im Alter sogar noch schneller abnimmt. Die am ehesten vorhersehbare Veränderung im Alter stellt die nachlassende Adaptionsfähigkeit des Auges beim Wechsel von einer hellen in eine dunkle Umgebung dar. Ein Standardmaß der Sehkraft zum Aufzeigen der im Alter auftretenden Veränderungen ist die Flimmerverschmelzungsfrequenz, mit welcher der Punkt

⁴¹⁰ Wiebe (1974), S 37.

⁴¹¹ Vgl. Petrenz (1999), S. 78.

⁴¹² Vgl. ebenda.

⁴¹³ Vgl. zum Folgenden Freude/Ullsperger/Dehoff (2000), S. 12; Petrenz (1999), S. 78 ff.; Füsgen/Summa (1995), S. 195 ff.; Pospischil (1995), S. 111 f.; Bundesanstalt für Arbeitsmedizin (1994), S. 21.

angegeben wird, ab dem eine wechselnde Abfolge von hellen und dunklen Phasen als eine ununterbrochene Helligkeitsphase wahrgenommen wird. Die Persistenz, das Weiterbestehen einer Sinnesempfindung nach der Präsentation eines physischen Reizes, verstärkt sich mit dem Alter und trägt zu einer altersinduzierten Veränderung der Flimmerverschmelzungssequenz bei. Im Zusammenhang mit den Adaptionsproblemen ist darüber hinaus auf eine mit dem Alter zunehmende Blendeempfindlichkeit hinzuweisen.

Anatomische Veränderungen im äußeren Gehörgang, am Trommelfell, den Gehörknöchelchengelenken und im Innenohr führen zur Altersschwerhörigkeit, das heißt einer beidseitigen Schwerhörigkeit für hohe Töne.⁴¹⁴ Hörveränderungen, die auf das Altern und möglicherweise auf eine permanente Lärmexposition zurückgehen, umfassen nicht nur einen Hörverlust gegenüber hochfrequenten Tönen sondern auch eine signifikante und linear verlaufende Abnahme des Gehörs hinsichtlich der Differenzierung der Tonhöhe besonders bei sehr hohen und sehr niedrigen Frequenzen.⁴¹⁵ Das führt dazu, dass speziell die Fähigkeit, akustische Nutzsignale (vor allem der Sprache) aus einer Vielzahl von Störgeräuschen herauszufiltern, nachlässt.⁴¹⁶ Bis in das sechste Lebensjahrzehnt hinein dürften korrekturpflichtige Schwerhörigkeiten allerdings weniger auf altersinduzierte Einflüsse, sondern vielmehr auf Schädigung durch Lärm zurückzuführen sein.⁴¹⁷

Hinsichtlich der physischen Komponenten der Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter bleibt insgesamt festzuhalten, dass die dargelegten altersinduzierten Veränderungen der muskulären, kardiovaskulären, respiratorischen und sensorischen Funktionen tendenziell zur einer Abnahme von Kraft und Ausdauer sowie der Sinnesleistungen führen. Diese Funktionsveränderungen lassen sich wegen der „interindividuellen Variabilität von Alternsverläufen“⁴¹⁸ jedoch nicht auf jeden einzelnen Menschen in gleicher Weise beziehen⁴¹⁹, zumal auch die Berufsbiografie von hoher Bedeutung für die Intensität der Verschlechterungen ist.⁴²⁰ Die Körperkraft

⁴¹⁴ Vgl. Bundesanstalt für Arbeitsmedizin (1994), S. 22.

⁴¹⁵ Vgl. Freude/Ullsperger/Dehoff (2000), S. 12; Petrenz (1999), S. 82; Bundesanstalt für Arbeitsmedizin (1994), S. 22.

⁴¹⁶ Vgl. Petrenz (1999), S. 82.

⁴¹⁷ Vgl. Freude/Ullsperger/Dehoff (2000), S. 12; Petrenz (1999), S. 82.

⁴¹⁸ Neumann (1994), S. 68.

⁴¹⁹ Vgl. Menges (2000), S. 151; Lehr (1997), S. 68; Füsigen/Summa (1995), S. 27; Schrammhauser (1995), S. 129; Baltes/Baltes (1994), S. 14 f.; Gerok/Brandstätter (1994), S. 356 ff.; Ahrend/Konietzko (1989), S. 2.

⁴²⁰ Vgl. Behrens (2001), S. 17; Kruse (2000), S. 77 sowie Kapitel III.B.3.2.

kann weiterhin durch Interventionen deutlich und nachhaltig gefördert werden.⁴²¹ Neuere gerontologische Studien zeigen, dass sowohl regelmäßige physische Aktivität (zum Beispiel Sport) als auch angemessene Arbeitsbedingungen die Abbauprozesse signifikant verlangsamen.⁴²² Diese Möglichkeit des Leistungserhalts beruht auf den körpereigenen Reparatur- und Kompensationsmechanismen.⁴²³

2.2 Kognitive Komponenten

Vor dem Hintergrund der mit der zunehmenden Bedeutung des tertiären Sektors verbundenen Steigerung von Tätigkeiten mit komplexen kognitiven Anforderungen erfährt insbesondere auch die kognitive Leistungsfähigkeit in Bezug auf das Leistungsvermögen älterer Mitarbeiter eine herausragende Bedeutung.⁴²⁴ Sie wird deshalb im Folgenden näher betrachtet.

Längsschnittstudien, wie etwa die seit 1965 durchgeführte Bonner Längsschnittstudie des Alters (BOLSA), weisen darauf hin, dass es nicht berechtigt ist, von einer allgemeinen altersgebundenen Einbuße der *kognitiven Leistungsfähigkeit* zu sprechen.⁴²⁵ Im Anschluss daran hat die gerontologische Forschung seit den 80er Jahren mit zahlreichen Einzelstudien ein differenziertes Bild der kognitiven Entwicklung im höheren Alter entworfen. Die kognitive Leistungsfähigkeit im Erwachsenenalter wird seit den 90er Jahren in der psychologischen Forschung zunächst unter dem Aspekt des Verlaufs der *kristallinen* und der *fluiden Intelligenz* betrachtet.⁴²⁶ Erstere beschreibt die erfahrungsgebundene Intelligenz, das heißt die Fähigkeit zur Lösung vertrauter kognitiver Probleme, letztere beschreibt dagegen die Mechanik der Intelligenz, das heißt kognitive Basisoperationen, die insbesondere für die Bewältigung neuartiger kognitiver Probleme notwendig sind.⁴²⁷ Für diese beiden Dimensionen ist eine differenzieller Verlauf charakteristisch, der in Ansätzen bereits im jüngeren und mittleren Erwachsenenalter erkennbar ist: Während die Leistungsfähigkeit in der kristallinen Intelligenz über weite Abschnitte des Erwachsenenalters erhalten bleibt oder sogar weiter zunimmt, geht die

⁴²¹ Zur Trainierbarkeit der körperlichen Leistungsfähigkeit im Alter vgl. beispielhaft Werle/Woll/Tittlbach (2006), S. 80 ff.

⁴²² Vgl. Kruse (2000), S. 78.

⁴²³ Vgl. Neumann (1994), S. 76.

⁴²⁴ Vgl. Freude/Ullsperger/Dehoff (2000), S. 13.

⁴²⁵ Vgl. Rudinger/Rietz (1995), S. 185 ff.

⁴²⁶ Vgl. Kruse (2000), S. 72; Kruse/Rudinger (1997), S. 50.

⁴²⁷ Vgl. Kruse (2000), S. 72; Kruse/Rudinger (1997), S. 50 f.

Leistungsfähigkeit in der fluiden Intelligenz – bedingt durch abnehmende Plastizität und zunehmende Schädigung des Zentralnervensystems – zurück.⁴²⁸

Bereits im dritten Lebensjahrzehnt ist eine, wenn auch nur geringfügige Abnahme der Geschwindigkeit der Informationsverarbeitung erkennbar.⁴²⁹ In späteren Phasen des Erwachsenenalters ist der Rückgang der Leistungsfähigkeit in der fluiden Intelligenz, deren Maximum derzeit im vierten Lebensjahrzehnt liegt, deutlich.⁴³⁰ Dieser zeigt sich insbesondere in abnehmender Umstellungsfähigkeit sowie in einem weiteren Rückgang der Geschwindigkeit der Informationsverarbeitung.⁴³¹ Allerdings sind zwei Aspekte zu berücksichtigen, welche den Verlauf der fluiden Intelligenz modifizieren können. So wird einerseits durch kontinuierliches Training dazu beigetragen, dass Verluste in der Intelligenzdimension geringer ausfallen, da Training mit hoher DNA-Aktivität in den Nervenzellen und daraus folgender Erhaltung der Plastizität der Nervenzellen verbunden ist.⁴³² Aktuelle Trainingsstudien zeigen, dass kognitive Fähigkeiten im Alter weiter ausbaufähig sind und kognitive Wachstumspotenziale bis in das hohe Alter erhalten bleiben; Voraussetzungen sind allerdings gute Gesundheit, subjektives Wohlbefinden, intensives Training und eine stimulierende Umwelt.⁴³³ Andererseits wird durch mangelnde Anregungen in der Umwelt – zum Beispiel am Arbeitsplatz – dazu beitragen, dass die Verluste in der Umstellungsfähigkeit und Geschwindigkeit in der Informationsverarbeitung noch gravierender ausfallen.⁴³⁴ In diesem Zusammenhang ist das Konstrukt der *intelligenzdezelerierenden Umwelt* zu betonen: In dem Maße, in dem sich Mitarbeiter – beispielsweise im Beruf – auf die Ausführung weniger Aktivitäten beschränken oder aufgrund des Tätigkeitsprofils auf diese beschränkt werden, geht deren Umstellungsfähigkeit im mittleren und höheren Erwachsenenalter zurück. Die Auswirkungen dieser in der Arbeitspsychologie und Arbeitssoziologie als Prozess *zunehmender Dequalifizierung* beschriebenen Entwicklung auf die berufliche Leistungsfähigkeit sind eindeutig: Mitarbeiter büßen mehr und mehr das Potenzial zum konstruktiven Umgang mit neuartigen Anforderungen ein.⁴³⁵ In diesem Kontext wird folglich auch deutlich, warum diese Intelligenzdimension besondere Beschäfti-

⁴²⁸ Vgl. Behrend (2000), S. 20; Kruse (2000), S. 72; Lehr (2000), S. 75 ff.; Wachtler/Franzke/Balcke (1997), S. 27; Dittmann-Kohli/van der Heijden (1996), S. 324;

⁴²⁹ Vgl. Kruse (2000), S. 72.

⁴³⁰ Vgl. Wachtler/Franzke/Balcke (1997), S. 27; Maintz (2003), S. 48.

⁴³¹ Vgl. Kruse (2000), S. 72 f.

⁴³² Vgl. Kruse (2000), S. 73.

⁴³³ Vgl. Schwarzer/Knoll (2001), S. 21 f.; Kruse (1994), S. 342; Brauchbar/Heer (1993), S. 28.

⁴³⁴ Vgl. Kruse (2000), S. 73.

⁴³⁵ Vgl. ebenda.

gungsrisiken, vor allem bei Tätigkeiten, die eine kontinuierliche Informationsverarbeitung mit hoher Geschwindigkeit erfordern respektive bei denen unter Zeitdruck zahlreiche Aktivitäten kombiniert und komplexe Informationen aus dem Arbeitsgedächtnis abgerufen werden müssen, begründet.⁴³⁶ Ein starker Abfall der fluiden Intelligenz ist häufig krankheitsbedingt und beginnt nach MAINTZ im siebten Lebensjahrzehnt bzw. nach LEHR jenseits des 80. Lebensjahres und betrifft daher nur einen verhältnismäßig geringen Teil der älteren Arbeitnehmer.⁴³⁷

Seit Mitte der 80er Jahre beschäftigt sich die psychologische Forschung zusätzlich mit der Entwicklung der *praktischen Intelligenz* sowie den Bedingungen und Möglichkeiten zur Ausbildung bereichsspezifischer Wissenssysteme.⁴³⁸ Die praktische Intelligenz beschreibt dabei die Fähigkeit zur Lösung alltagspraktischer Probleme und Anforderungen.⁴³⁹ Sie wird als eine eigene Intelligenzdimension verstanden, die allerdings statistisch bedeutsame Zusammenhänge mit der kristallinen und fluiden Intelligenz aufweist.⁴⁴⁰ Die Notwendigkeit, von einer alltagspraktischen Intelligenzdimension in Intelligenzmodellen auszugehen, resultiert aus konzeptionellen Überlegungen: Das klassische Konstrukt der Intelligenz fokussiert Fähigkeiten, welche vor allem im Rahmen der Schulbildung besonders betont werden. Nach Beendigung der schulischen Bildung und bei Eintritt in die berufliche Ausbildung, insbesondere aber nach Aufnahme der Berufstätigkeit werden jedoch ebenso häufig Fähigkeiten und Fertigkeiten gefragt, die durch die klassische Operationalisierung von Intelligenz nicht ausreichend abgebildet werden.⁴⁴¹ Neben bereichsspezifischen Fähigkeiten sind dabei insbesondere allgemeine Fähigkeiten zu erwähnen, die grundsätzlich für die Bewältigung alltagspraktischer Probleme und Anforderungen notwendig sind, wie beispielsweise Überblick über ein Arbeitsgebiet, Kompetenz in der Vorbereitung (Begründung) und Ausführung von Entscheidungen, Entwicklung und Erweiterung von effektiven Handlungsstrategien.⁴⁴² Ältere Mitarbeiter zeigen in diesem Zusammenhang besonders ausgeprägte Kompetenzen im zielorientierten Planen und Handeln, in Fällen von Entscheidungen, bei denen große Umsicht erforderlich ist, in der Regulation des eigenen Energieeinsatzes sowie im effizienten Umgang mit Maschinen, In-

⁴³⁶ Vgl. Dittmann-Kohli/van der Heijden (1996), S. 324.

⁴³⁷ Vgl. Lehr (2000), S. 75 ff.; Maintz (2003), S. 48.

⁴³⁸ Vgl. Kruse (2000), S. 73; Kruse/Rudinger (1997), S. 53 und ausführlich Weinert (1994); Baltes (1990).

⁴³⁹ Vgl. Kruse (2000), S. 73.

⁴⁴⁰ Vgl. dazu insbesondere Schaie (1996), S. 167 ff. sowie die Beiträge in Sternberg/Wagner (1986).

⁴⁴¹ Vgl. Kruse (2000), S. 73 unter Berücksichtigung von Labouvie-Vief (1985), S. 500 ff.

⁴⁴² Vgl. Kruse (2000), S. 73.

formationen und Menschen.⁴⁴³ Infolge ihrer bereits lang andauernden Auseinandersetzung mit der Arbeitstätigkeit haben sie ihre Arbeitstechniken optimiert und Strategien einer rationellen Arbeitseinteilung entwickelt.⁴⁴⁴ Bislang sind jedoch nur wenige empirische Studien zur Entwicklung der praktischen Intelligenz ausgerichtet worden, wobei gerade deren Ergebnisse für die Bestimmung der beruflichen Leistungsfähigkeit von hoher Relevanz sind.⁴⁴⁵ Nach KRUSE sind an dieser Stelle besonders drei Befunde hervorzuheben.⁴⁴⁶

Zunächst ist dabei die Studie von KLEMP/McCLELLAND zu betonen, in welcher Fragen nach jenen alltagspraktischen Fähigkeiten gestellt wurden, die Grundlage für die besonders erfolgreiche Bewältigung der Führungsaufgaben in einem Unternehmen bilden.⁴⁴⁷ Im Rahmen dieser Studie wurden 150 erfolgreiche Senior-Manager großer Unternehmen nominiert, welche zunächst selbst eine genaue Beschreibung ihrer beruflichen Stärken sowie jener Strategien geben sollten, die ihrer Meinung nach den beruflichen Erfolg begründen. Zudem wurden zahlreiche Mitarbeiter des jeweiligen Unternehmen darum gebeten, sowohl die beruflichen Stärken als auch jene Strategien der Senior-Manager zu beschreiben, die ihrer Ansicht nach maßgeblichen Anteil an deren beruflichen Erfolg haben. Als Grundlage für die besonders erfolgreiche Bewältigung der Führungsaufgabe identifizierten KLEMP/McCLELLAND insbesondere folgende Strategien: *Synthetisches Denken* (in das ebenso Merkmale der kristallinen wie Merkmale der fluiden Intelligenz eingehen), *effektives Planungsverhalten* (verbunden mit der Fähigkeit, Anforderungen aus unterschiedlichen beruflichen Bereichen zu miteinander zu verknüpfen), *kommunikative Kompetenz* (welcher vor allem für die positive Beeinflussung von Entscheidungsprozessen innerhalb einer Gruppe hohe Relevanz beigemessen wird) sowie hohe *intrinsische Motivation* (die für die Wahrnehmung einer Vorbildfunktion bedeutsam ist).

In Studien zur beruflichen Leistungsfähigkeit im mittleren und höheren Erwachsenenalter wurde zudem deutlich, dass die Erhaltung der Leistungsfähigkeit auch auf der erfolgreichen Kompensation eingetretener Einbußen in einzelnen Fähigkeitsbereichen durch Stärken in anderen Fähigkeitsbereichen gründet.⁴⁴⁸ Einbußen sind dabei insbesondere in jenen Arbeitsab-

⁴⁴³ Vgl. Dittmann-Kohli/van der Heijden (1996), S. 325.

⁴⁴⁴ Vgl. Behrend (2001), S. 63.

⁴⁴⁵ Vgl. Kruse (2000), S. 74.

⁴⁴⁶ Vgl. ebenda.

⁴⁴⁷ Vgl. Klemp/McClelland (1986).

⁴⁴⁸ Vgl. Kruse (2000), S. 75 und zu den Studien im Überblick vgl. Kruse/Rudinger (1997), S. 68 ff.

läufen erkennbar, die hohe Leistungen in der kognitiven Mechanik erfordern.⁴⁴⁹ Der kognitiven Mechanik sind dabei folgende Kompetenzen zuzuordnen: Geschwindigkeit der Informationsverarbeitung, Umstellungsfähigkeit in neuartigen kognitiven Situationen, Differenzierungsgrad der Wahrnehmung, Geschwindigkeit und Prägnanz psychomotorischer Funktionen.⁴⁵⁰ Demgegenüber sind Stärken in jenen Arbeitsabläufen erkennbar, die hohe Leistungen in der kognitiven Pragmatik erfordern. Die kognitive Pragmatik umfasst dabei folgende Komponenten: Durch Gesellschaft und Kultur vermitteltes allgemeines Wissen, bereichsspezifisches Fakten- und Strategiewissen, wobei das Faktenwissen im Sinne des „gewusst was“ und das Strategiewissen im Sinne von „gewusst wie“ zu interpretieren ist, sowie differenzierte, gut geordnete und leicht abrufbare Wissenssysteme.⁴⁵¹ Die empirischen Befunde verdeutlichen, dass Expertise im Sinne der kognitiven Pragmatik eine Basis für die Kompensation alterskorrelierter Verluste in der kognitiven Mechanik bildet.⁴⁵²

Auch in den Analysen von SALTHOUSE zur beruflichen Leistungsfähigkeit von Sekretärinnen im sechsten Lebensjahrzehnt wurde dieser in der psychologischen Forschung immer wieder replizierte Befund bestätigt.⁴⁵³ Im Vergleich zu Sekretärinnen im dritten oder vierten Lebensjahrzehnt ist bei diesen die Anzahl der Anschläge in einem definierten Zeitraum statistisch signifikant geringer, doch erstellen sie in der gleichen Zeit und mit gleicher Qualität das Manuskript. Die verlängerte Reaktionszeit kompensieren sie durch Vorauslesen des Textes beim Schreiben. Dieser bessere Überblick stellt das Resultat von Erfahrungen, Wissen und effektiven Arbeitsstrategien dar.

In weiteren Untersuchungen zur beruflichen Expertise hat KRAMPE zeigen können, dass ältere erfolgreiche Pianisten die verringerte motorische Geschicklichkeit durch Antizipation von Bewegungsabläufen kompensieren.⁴⁵⁴ In den genannten Kompensationsstrategien spiegeln sich Fähigkeiten und Fertigkeiten wider, die auch im Sinne einer bereichsspezifischen Expertise interpretiert werden können: In der erfolgreichen Auseinandersetzung mit beruflichen Anforderungen entwickeln Menschen einerseits Fakten- und Handlungswissen und andererseits die Fähigkeit, dieses Wissen in effektive Strategien umzusetzen. Diese Stärken

⁴⁴⁹ Vgl. Kruse (2000), S. 75.

⁴⁵⁰ Vgl. ebenda.

⁴⁵¹ Vgl. Kruse (2000), S. 76.

⁴⁵² Vgl. ebenda.

⁴⁵³ Vgl. Salthouse (1984).

⁴⁵⁴ Vgl. Krampe (1994).

können erklären, warum trotz bestimmter Einbußen in Fähigkeiten und Fertigkeiten, die in hohem Maße durch zentralnervöse Strukturen und Prozesse bestimmt sind, die berufliche Leistungsfähigkeit im fünften und sechsten Lebensjahrzehnt erhalten bleibt.

Diese genannten Befunde werden durch Meta-Analysen, in die mehr als 100 Studien zur beruflichen Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer eingegangen sind, bestätigt. Diese Analysen zeigen, dass es keinen signifikanten Unterschied zwischen der Arbeitsleistung älterer und jüngerer Mitarbeiter gibt.⁴⁵⁵ Diese Studien belegen zwar, dass kognitive Leistungsdifferenzen im Hinblick auf verschiedene berufliche Arbeitsfelder oder verschiedene Dimensionen der Arbeitstätigkeit bestehen können. Dennoch wird deutlich: *Es gibt keine generellen Unterschiede in der Leistungsfähigkeit älterer und jüngerer Mitarbeiter in derselben Tätigkeit.*⁴⁵⁶ Des Weiteren zeigen diese Studien auch auf, dass *die Leistungsdifferenzen innerhalb einer Altersgruppe weitaus größer sind als jene zwischen den verschiedenen Altersgruppen.*⁴⁵⁷ Folglich sind wegen der hohen interindividuellen Variabilität im kognitiven Funktionsbereich und dessen Abhängigkeit von einer Vielzahl weiterer Faktoren deren Veränderungen mit zunehmendem Alter nicht grundsätzlich zu verallgemeinern.⁴⁵⁸ Darüber hinaus ist zu beachten, dass die in Laboruntersuchungen beobachteten kognitiven und physiologischen Verluste in den wenigsten Tätigkeiten zum Tragen kommen.⁴⁵⁹

Neben den dargelegten Intelligenzdimensionen stellen die Reaktionsgeschwindigkeit, die Daueraufmerksamkeit, die Lernfähigkeit und schließlich die Kreativität weitere Komponenten der kognitiven Leistungsfähigkeit dar. Unter Reaktionszeit versteht man zunächst die Zeit, die zwischen dem Auftreten eines meist optischen oder akustischen Signals und der motorischen Antwort vergeht.⁴⁶⁰ Je kürzer diese Zeit ist, desto höher ist die *Reaktionsgeschwindigkeit*. Dabei erfolgt eine Unterscheidung zwischen der sogenannten prämotorischen und der motorischen Reaktionsgeschwindigkeit: Erstere umfasst die Signalumsetzung im Sinnesorgan, seine Weiterleitung ins Gehirn, die zentrale Sinnverarbeitung im Gehirn, die Leitung motorischer Signale zur Muskulatur sowie eine bestimmte Latenzzeit der Muskulatur selbst. Die motori-

⁴⁵⁵ Vgl. Kruse (2000), S. 76.

⁴⁵⁶ Vgl. ebenda.

⁴⁵⁷ Vgl. Raabe/Kerschreiter/Frey (2003), S. 140; Kruse (2000), S. 77.

⁴⁵⁸ Vgl. Freude/Ullsperger/Dehoff (2000), S. 13.

⁴⁵⁹ Vgl. Kruse (2000), S. 77.

⁴⁶⁰ Vgl. Petrenz (1999), S. 82.

sche Reaktionszeit stellt dagegen die zwischen Beginn und Ende der geforderten Bewegung vergehende Zeit dar.⁴⁶¹

Tab. 3: *Prämotorische und motorische Komponenten der Reaktionszeit bei verschiedenen Altersgruppen.*

Quelle: Lehr (2000), S. 108

Altersgruppen	3. Lebensjahrzehnt	4. Lebensjahrzehnt	5. Lebensjahrzehnt	6. Lebensjahrzehnt
prämotorische Reaktionszeit	0.86	0.99	1.29	1.37
motorische Reaktionszeit	1.18	1.20	1.14	1.22

In Tabelle 3 sind beispielhaft die Ergebnisse einer der ganz frühen Studien zur Altersabhängigkeit der Reaktionszeit veranschaulicht.⁴⁶² Demzufolge bleibt die motorische Reaktionszeit mit zunehmendem Alter unverändert, während die prämotorische Reaktionszeit zunimmt. Die Gesamt-Reaktionszeit ist nach diesen Ergebnissen bei Teilnehmern im sechsten Lebensjahrzehnt gegenüber denjenigen im dritten Lebensjahrzehnt folglich um etwa 25 % erhöht. In der Konsequenz bedeutet dies eine Abnahme der Reaktionsgeschwindigkeit mit zunehmendem Alter.⁴⁶³

Im Hinblick auf die reale Arbeitswelt erscheint eine derartige, isolierte Betrachtung von Reiz-Reaktionsmechanismen allerdings kaum relevant zu sein.⁴⁶⁴ Hier ist vielmehr die Fähigkeit zur *Daueraufmerksamkeit* („Vigilanz“) wesentlich bedeutender, die für viele Überwachungstätigkeiten das maßgebliche Leistungskriterium darstellt.⁴⁶⁵ Im psychologischen Sinn versteht man dabei unter Vigilanz einen Zustand erhöhter sensorischer Bereitschaft in Situationen der Dauerbelastung, in denen Signale verschiedener Art differenziert und mit unterschiedlichen Reaktionen beantwortet werden müssen.⁴⁶⁶ Nach den Forschungsergebnissen von DAVIS/GRIEW konnten keine Unterschiede in der Fähigkeit zur Signalentdeckung bei den jüngeren und älteren Probanden festgestellt werden.⁴⁶⁷ Auch die Länge des Intervalls zwischen

⁴⁶¹ Vgl. Lehr (2000), S. 107; Petrenz (1999), S. 82.

⁴⁶² Dargestellt sind die Versuchsergebnisse von SZAFRAN, in denen Personen unterschiedlicher Altersgruppen auf ein Lichtsignal hin einen Hebel in Richtung auf eine mit dem Licht korrespondierende Scheibe betätigen mussten. Es wurde dabei sowohl die Zeit vom Aufleuchten des Lichtes bis zum Berühren des Hebels gemessen, wie auch die Zeit vom Bewegungsbeginn bis zum Bewegungsende. Vgl. Szafran (1951). Zu einem Überblick über die Studien zur Altersabhängigkeit der Reaktionszeit vgl. insbesondere Lehr (2000), S. 108 ff.

⁴⁶³ Vgl. Lehr (2000), S. 108; Menges (2000), S. 158; Ahrend/Konietzko (1989), S. 4.

⁴⁶⁴ Vgl. Petrenz (1999), S. 83.

⁴⁶⁵ Vgl. ebenda.

⁴⁶⁶ Vgl. Lehr (2000), S. 109.

⁴⁶⁷ Vgl. Davis/Griew (1965), S. 54 ff.

den zu entdeckenden Signalen war dabei ohne Bedeutung. Die über 60-Jährigen wiesen keine Unterschiede bei den Vigilanz-Aufgaben gegenüber den Jüngeren auf. Hinsichtlich der Aufmerksamkeitsleistung zeigen Ältere Einbußen vor allem im auditiven Bereich sowie in der Daueraufmerksamkeit. Auch diese Einbußen betreffen allerdings in relevanter Ausprägung zumeist nur das hohe Alter.⁴⁶⁸

Die im Zuge des Defizitmodells lange postulierte allgemeine Abnahme der *Lernfähigkeit* mit zunehmendem Alter wird von der neueren gerontologischen Forschung in dieser Plausibilität nicht bestätigt.⁴⁶⁹ So fasste LÖWE bereits seine Forschungsergebnisse dahingehend zusammen, dass Lernfähigkeit im Sinne von Lernfortschritt nicht eindimensional vom Alter abhängig ist, sondern vielmehr soziale Faktoren wie Herkunft, erworbene Schulbildung und beruflicher Qualifizierungsgrad weitaus bedeutsamer für den Lernerfolg im Erwachsenenalter sind als biologisch bedingte Altersbesonderheiten.⁴⁷⁰ Von besonderem Einfluss für die Lernfähigkeit ist zudem das Ausmaß des Trainings während des Erwachsenenalters.⁴⁷¹ Folglich resultiert eine verringerte Lernfähigkeit im höheren Alter vielfach aus der bisherigen Lerngeschichte, welche sich zumeist durch einen Teufelskreis von Lernentwöhnung und mangelnder Lernmotivation auszeichnet.⁴⁷² Mit zunehmendem Alter steigt allerdings auch das Unsicherheitsempfinden in Lernsituationen und der Lernprozess gestaltet sich – insbesondere bei Zeitdruck sowie bei unstrukturierten und fiktiv-abstrakten Lernmaterialien – störanfälliger als bei Jüngeren.⁴⁷³ Hinsichtlich der Gedächtnisleistung älterer Mitarbeiter ist in diesem Zusammenhang weiterhin zu konstatieren, dass das Wiedererkennen vertrauten Materials als eine der fundamentalen Leistungen des Gedächtnisses weitgehend keine alterskorrelierten Veränderungen aufweist. Einen ebenso stabilen Verlauf zeigen auch die Reproduktionsleistungen beim sinngemäßen Erinnern von Texten, bei denen der Lernende hohe Vorkenntnisse besitzt. Die Gedächtnisleistungen bei fehlenden oder ungenügenden Vorkenntnissen nehmen hingegen mit zunehmendem Alter kontinuierlich ab. Dies betrifft insbesondere das Erinnern von semantisch schwer zu organisierendem Lernmaterial. Das Vorwissen ist folglich von besonderer

⁴⁶⁸ Vgl. Wachtler/Franzke/Balcke (1997), S. 28 f.

⁴⁶⁹ Vgl. dazu insbesondere die Längsschnittstudien von Busse (1993); Costa/McCrae (1993); Schaie (1993); Shanan (1993) sowie Thomae (1993).

⁴⁷⁰ Vgl. Löwe (1969), S. 73.

⁴⁷¹ Vgl. Stockl/Spvecek/Straka (2001), S. 94; Lehr (2000), S. 93.

⁴⁷² Vgl. Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), S. 54; Fritsch (1994), S. 116 ff.

⁴⁷³ Vgl. Lau-Villinger/Seitz (2002), S. 4 f.; Stockl/Spvecek/Straka (2001), S. 94; Lehr (2000), S.93; Uepping (1997), S. 171.

Bedeutung für die Gedächtnisleistungen älterer Lernender.⁴⁷⁴ In ihrer Untersuchung zu den Gedächtnisleistungen jüngerer und älterer Teilnehmer beim Erinnern von Bildern stellten SMITH et al. darüber hinaus fest, dass für ältere Lernende die Wahrnehmung und das Erinnern piktorialer Codes insbesondere dann problematisch ist, wenn die Bilder eher abstrakt und einfach gestaltet sind. Bei komplexen, realistischen Darstellungen zeigten sich demgegenüber keine Differenzen zwischen jüngeren und älteren Lernenden.⁴⁷⁵ Ebenso wie bei den Intelligenzdimensionen ist auch bei den Gedächtnisleistungen von einer erheblichen interindividuellen Variabilität der Altersverläufe auszugehen.

Schließlich zeigt die Forschung auf dem Gebiet der *Kreativität* ein äußerst heterogenes Bild. Studien finden bei wachsendem Alter mal eine Abnahme, mal eine Konstanz, mal eine Zunahme der Kreativität.⁴⁷⁶ Dies mag mit dem Problem der schwierigen Operationalisierbarkeit des Gegenstandes zusammenhängen.

Der Überblick zeigt, dass es mit wachsendem Alter durchaus zu Einbußen in der kognitiven Leistungsfähigkeit kommt, vor allem in den Bereichen der fluiden Intelligenz, des Gedächtnisses und der Daueraufmerksamkeit. Diese Einbußen sind allerdings nicht so gravierend, wie es in früheren Jahrzehnten unter dem Einfluss des Defizitmodells postuliert wurde. So zeigen sie erhebliche interindividuelle Schwankungen, sind häufig krankheitsbedingt und zumeist in das hohe Alter verlagert. Außerdem stehen ihnen Stärken im Bereich der kristallinen Intelligenz gegenüber, und es ist davon auszugehen, dass diese Intelligenzdimension zukünftig in der Erwerbswelt an Bedeutung gewinnen wird. Zudem heben neuere gerontologische Untersuchungen hervor, dass vor allem im Bereich der fluiden Intelligenz die Leistungsabnahme zwar primär biologisch bedingt ist, aber durch kontinuierliches Training und anregende Umweltbedingungen in ihren Umfang verringert und in ihrem zeitlichen Einsetzen verzögert werden kann. Auf die Erwerbswelt übertragen bedeutet dies, dass ein Erwerbsverlauf mit anregenden und abwechslungsreichen Arbeitsbedingungen von großer Bedeutung für die Aufrechterhaltung kognitiver Kompetenzen ist. Kognitive Leistungseinbußen im höheren Erwachsenenalter sind nicht quasi naturhaft vorgegeben, sondern werden durch monotone Arbeitsbedingungen und anspruchslöse Arbeitsaufgaben erst erzeugt respektive beschleunigt.

⁴⁷⁴ Vgl. zu diesem Abschnitt insbesondere Stöckl/Spevacek/Straka (2001), S. 98.

⁴⁷⁵ Vgl. Smith et al. (1990).

⁴⁷⁶ Vgl. Lehr (2000), S. 127 ff.

In der arbeitswissenschaftlichen und gerontologischen Forschung wird zudem für die kognitive Leistungsfähigkeit immer stärker auf die Kompensationsstrategien verwiesen, die ältere Arbeitnehmer entwickeln, um Leistungseinbußen auszugleichen. Schwächen in Bereichen wie Geschwindigkeit in der Informationsverarbeitung, Umstellungsfähigkeit oder Problemlösen unter Zeitdruck werden durch Stärken in Bereichen wie Erfahrungs- und Allgemeinwissen oder soziale Kompetenzen kompensiert.⁴⁷⁷

Zieht man all dies in Betracht, so lässt sich resümieren, dass Leistungsabfälle im kognitiven Bereich mit wachsendem Alter zwar auftreten, aber für die hier in Betracht kommenden Altersgruppen erstens noch nicht gravierend sind und zweitens durch Anpassung der Arbeitsbedingungen und des Verhaltens zumindest zu einem erheblichen Teil kompensiert werden können.

2.3 Soziale Komponenten

Im Gegensatz zu den vorstehend dargelegten physischen und kognitiven Komponenten der Leistungsfähigkeit, liegen zu den *sozialen Komponenten* älterer Mitarbeiter kaum eigene Untersuchungen vor, was auf die erheblichen methodischen Probleme einer Operationalisierung sozialer Eigenschaften zurückzuführen sein dürfte. In der gerontologischen und arbeitswissenschaftlichen Literatur finden sich dazu in der Regel nur sehr allgemein gehaltene Bemerkungen, die auf eher unsystematisch gesammelte Beobachtungen und Erfahrungswerte zurückgehen. MEYER-HENTSCHEL/FRINGS erwähnen in diesem Kontext, dass sich mit wachsendem Alter soziale Kompetenzen wie Verantwortungsbewusstsein, Zuverlässigkeit, Ausgeglichenheit, Selbstvertrauen, Beständigkeit, Ausdrucksvermögen und sprachliche Gewandtheit tendenziell erhöhen.⁴⁷⁸ Auch zeigen ältere Arbeitnehmer gegenüber jüngeren eine größere betriebliche Loyalität, ein herabgesetztes Erleben von Eigenbetroffenheit in belastenden Situationen, eine höhere Toleranz in Bezug auf alternative Handlungsstile, eine umfassendere soziale Integration und ein enges informelles berufliches Netz.⁴⁷⁹ Mehrere Arbeiten weisen wiederum auf die Erfahrung als besondere Ressource älterer Mitarbeiter hin, im sozialen Kontext steht dabei allerdings nicht die Berufserfahrung im Sinne von Routine und fachspezifischem Wissen im Mittelpunkt der Betrachtung, sondern die allgemeine Lebenserfahrung im Sinne von Urteilssicherheit, Abgeklärtheit und Selbstkenntnis sowie die soziale Er-

⁴⁷⁷ Vgl. Schwarzer/Knoll (2001), S. 21; Dittmann-Kohli/van der Heijden (1996), S. 325 f.

⁴⁷⁸ Vgl. Meyer-Hentschel/Frings (1994), S. 123 f.

⁴⁷⁹ Vgl. ebenda.

fahrung im Sinne von Menschenkenntnis, Einfühlungsvermögen, Führungsqualitäten und kommunikativen Fähigkeiten.⁴⁸⁰ BEHREND sieht demgegenüber soziale Kompetenzen wie Verlässlichkeit, Verantwortungsbewusstsein, Betriebstreue, Ausgeglichenheit, Kontinuität, Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit als besondere Stärken älterer Mitarbeiter.⁴⁸¹ LEHR nennt in diesem Zusammenhang Eigenschaften wie Erfahrung, Ausgeglichenheit, Übersicht, Zuverlässigkeit, Autorität, Toleranz, Sorgfalt und Geduld.⁴⁸² RAA-BE/KERSCHREITER/FREY versuchten jüngst in Anlehnung an allgemeingerontologische Untersuchungen das Konstrukt der „Weisheit“ in die Diskussion einzubringen und nennen in diesem Zusammenhang Eigenschaften wie Selbsterkenntnis, emotionale Stabilität und Anpassungsfähigkeit als besondere Kompetenzen älterer Arbeitnehmer.⁴⁸³ Diese Untersuchungen weisen darauf, dass ältere Arbeitnehmer auf dem Gebiet der sozialen Kompetenzen besondere Stärken aufweisen. Diese werden allerdings, wie LEHR anmerkt, in der Erwerbswelt auch heute noch zumeist unterbewertet.⁴⁸⁴

2.4 Produktivität und Innovationsfähigkeit

Schließlich ist in der gerontologischen, arbeitswissenschaftlichen und betriebswirtschaftlichen Forschung immer wieder der Versuch unternommen worden, aus den Einzelbeobachtungen zu den physischen, kognitiven und sozialen Kompetenzen beziehungsweise Schwächen älterer Mitarbeiter allgemeine Rückschlüsse auf deren *Produktivität und Innovationsfähigkeit* zu ziehen. In diesem Zusammenhang sind seit den 80er Jahren die im Gefolge des Defizitmodells verbreiteten negativen Stereotype relativiert worden. Die bis in die 80er Jahre ganz überwiegend vertretene Auffassung, die Produktivität des Arbeitnehmers lasse spätestens jenseits des 50. Lebensjahres spürbar nach, haben neuere Untersuchungen nicht bestätigen können. Studien, welche die Produktivität mit Hilfe des Outputs der Arbeitsleistung operationalisieren, finden mehrheitlich keinen Leistungsabfall der älteren gegenüber den jüngeren und mittelalten Arbeitnehmern.⁴⁸⁵ Untersuchungen, welche die Leistungsfähigkeit am Beispiel der Bewältigung komplexer Aufgabenstellungen überprüfen, zeigen entweder keine oder nur eine

⁴⁸⁰ Vgl. Brugmann (2000), S. 171; Böhme/Potyka (1997), S. 117 ff.; Dittmann-Kohli/Heijden (1996), S. 325 f.

⁴⁸¹ Vgl. Behrend (2000), S. 113.

⁴⁸² Vgl. Lehr (2000), S. 209.

⁴⁸³ Vgl. Raabe/Kerschreiter/Frey (2003), S. 141 f.

⁴⁸⁴ Vgl. Lehr (2000), S. 209.

⁴⁸⁵ Vgl. den Forschungsüberblick Maier (1997), S. 65 ff.

geringfügige Abnahme der Leistungsfähigkeit in Teilbereichen.⁴⁸⁶ Beide Forschungsansätze sind jedoch aus methodischer Sicht problematisch. Der erste Ansatz zeigt ein ausgesprochen einseitiges Verständnis von Produktivität, wenn er diese ausschließlich am quantitativ messbaren Output der Arbeitsleistung misst; so bleiben etwa soziale Faktoren, die doch für den Erfolg einer Unternehmung von entscheidender Bedeutung sind, ganz aus der Betrachtung ausgeschlossen. In dem zweiten Ansatz wird die Leistungsfähigkeit in der Regel unter Laborbedingungen gemessen, so dass die Ergebnisse nur bedingt auf die betriebliche Realität übertragbar sind.⁴⁸⁷

Auf Grundlage dieser Studien lässt sich kein genereller Zusammenhang zwischen Alter und Produktivität respektive Leistungsfähigkeit konstruieren, zumal sie sich in der Regel auf die Untersuchung bestimmter Tätigkeitsanforderungen beziehungsweise Tätigkeitsbereiche beschränken, die nur für Teilsektoren der Erwerbswelt repräsentativ sind.⁴⁸⁸ LEHR weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass sich auch hinsichtlich der Produktivität wesentlich deutlichere Unterschiede innerhalb einzelner Altersgruppen zeigen.⁴⁸⁹ Insgesamt erscheint es aus wissenschaftlicher Sicht nicht gerechtfertigt, von einer nachlassenden Produktivität im Sinne eines besonderen Beschäftigungsrisikos älterer Mitarbeiter zu sprechen.⁴⁹⁰

Mehr noch als die vermeintlich nachlassende Produktivität galt die angeblich unzureichende Innovationsfähigkeit vor dem Hintergrund der tief in der Kultur der Unternehmen sitzenden Vorstellung von der Defizithypothese des Alterns lange als besonderes Beschäftigungsrisiko älterer Mitarbeiter. Auch diese Position ist heute nicht mehr haltbar. Im Rahmen des vom Bundesministerium initiierten Förderschwerpunkts „Demografischer Wandel und die Zukunft der Erwerbsarbeit“ sind trotz intensiver Forschungen keine Belege dafür gefunden worden, dass die Innovationsfähigkeit mit zunehmendem Alter nachlässt. Zusammenfassend heißt es, *„dass die innovationsrelevanten Belegschaftsgruppen in der Tendenz älter sind als die Gesamtbelegschaft, dass die Älteren nicht nur ihre Erfahrung und Umsetzungskompetenz in den Innovationsprozess einbringen, sondern mehr noch als die Jungen Ideengeber sind, dass nur ganz selten von Umstellungsproblemen Älterer angesichts neuer Innovationstechnologien*

⁴⁸⁶ Vgl. den Forschungsüberblick Maier (1997), S. 72 ff.

⁴⁸⁷ Vgl. Kruse (2000), S. 77; Dittmann-Kohli/van der Heijden (1996), S. 324.

⁴⁸⁸ Vgl. Maier (1997), S. 64 u. 88.

⁴⁸⁹ Vgl. Lehr (2000), S. 213.

⁴⁹⁰ Vgl. Hofmann/Werding (2002), S. 81f.

*berichtet wird, unterstreicht, dass Alter weder für Produkt- noch für Prozessinnovationen von entscheidender Bedeutung ist“.*⁴⁹¹

In neueren Untersuchungen wird darauf hingewiesen, dass gerade das Erfahrungswissen und die berufs- bzw. betriebsspezifischen Kenntnisse und Fertigkeiten älterer Mitarbeiter im Innovationsprozess von zentraler Bedeutung sein könnten.⁴⁹² So verfügen Ältere zumeist über Erfahrungen mit gescheiterten Innovationen und könnten dazu beitragen, daraus die notwendigen Konsequenzen zu ziehen.⁴⁹³ Erfahrungswissen hilft demzufolge bei der Suche nach Problemlösungen und ist besonders dann unersetzlich, wenn theoretische Kenntnisse und analytische Herangehensweisen nicht mehr weiterhelfen und stattdessen komplexes Wissen und Können gefragt ist.⁴⁹⁴ Dies gilt auch für stark jugendzentrierte und besonders innovationsfreudige Wirtschaftssektoren wie etwa die Software-Branche.⁴⁹⁵

3 Gesundheit

3.1 Zum Zusammenhang von Alter und Gesundheit

Neben dem vermeintlichen Abbau der Leistungsfähigkeit werden auch gesundheitsbedingte Einschränkungen des beruflichen Leistungsvermögens als zentrale Ursache für betriebliche Beschäftigungsrisiken älterer Mitarbeiter angeführt. Nach den zusammenfassenden Resultaten der Projektgruppe „Arbeitnehmer in der Spätphase ihres Erwerbslebens“, *„... wirkt das höhere Krankheitsrisiko älterer Arbeitnehmer auf mehreren Ebenen der Arbeits- und Beschäftigungssituation ... problemverursachend oder -verschärfend: Es verringert die innerbetrieblichen Einsatzchancen, erhöht das Risiko einer Entlassung oder einer vorzeitigen Ausgliederung, bildet einen der wichtigsten Gründe für Eigenkündigungen bzw. einvernehmlicher Beendigung des Arbeitsverhältnisses, verringert die Einstellungschancen bei Bewerbungen ... und bestimmt maßgeblich die hohen Verrentungsquoten wegen Berufs- und Erwerbsunfähigkeit.“*⁴⁹⁶ Das höhere Gesundheits- bzw. Krankheitsrisiko älterer Mitarbeiter soll daher im Folgenden zunächst auf der Grundlage gerontologischer Erkenntnisse über den Zusammenhang von Alter und Krankheit hinterfragt werden, bevor statistische Befunde speziell zum Gesundheitszustand älterer Beschäftigter dargelegt und analysiert werden.

⁴⁹¹ Pack et al. (2000), S. 28.

⁴⁹² Vgl. Kröll/Brinkmann (1999), S. 277 ff.

⁴⁹³ Vgl. Pack et al. (2000), S. 30.

⁴⁹⁴ Vgl. ebenda.

⁴⁹⁵ Vgl. Wolff (2000), S. 37.

⁴⁹⁶ Projektgruppe (1983), S. 38.

Die Frage nach dem Gesundheitszustand älterer Menschen ist eng verbunden mit der Frage nach der Lebenserwartung.⁴⁹⁷ Die kontinuierliche Zunahme der Lebenserwartung seit Beginn des letzten Jahrhunderts und die damit verbundene Frage, ob die Verlängerung des Lebens um kranke Jahre erkaufte wird oder auch mit einer Verlängerung des gesunden Lebens einhergeht, wird in der gerontologischen Literatur kontrovers diskutiert. So nimmt nach VERBRUGGE sowohl die Gesamtmorbidität als auch die altersspezifische Morbidität eher zu und er betont in diesem Zusammenhang insbesondere die Erfolge der modernen Medizin, die es ermöglicht hat, einerseits Krankheiten durch die Entwicklung differenzierter diagnostischer Verfahren früher und häufiger zu erkennen und andererseits chronisch Kranke bei fortbestehender Beeinträchtigung am Leben zu halten: *„The conjunction of increased morbidity and decreased mortality for American adults is not contradictory, but is instead a logical result of medical and social changes in the past 25 years.“*⁴⁹⁸ Im Wesentlichen besagt ein solches pessimistisches Szenario demnach, dass ein Anstieg der Lebenserwartung mit mehr kranken Jahren verbunden ist.⁴⁹⁹

FRIES betont demgegenüber das Modell der *„komprimierten Morbidität“*⁵⁰⁰, deren optimistischen Vorstellung zufolge, das Auftreten chronischer Krankheiten durch die moderne Medizin und einen gesundheitsbewussten Lebensstil hinausgezögert und somit das zeitliche Intervall zwischen chronischer Hinfälligkeit und Tod reduziert werden kann.⁵⁰¹ Der Ausgangspunkt dieses Modells ist die Annahme, dass die maximale Lebenserwartung endlich ist und durchschnittlich etwa 85 Jahre umfasst.⁵⁰² Seine Überlegungen fasst FRIES folgendermaßen zusammen: *„The compression of morbidity thesis postulates that (a) if the morbid period is defined as that period from the onset of chronic infirmity until death, and (b) if the time of occurrence of such morbid events can be postponed, and (c) if adult expectancy is relatively constant, then (d) morbidity will be compressed into a shorter period of time.“*⁵⁰³ Die Folge der prognostizierten Abnahme der Morbidität in jüngeren Altersgruppen wäre die *„Rektangu-*

⁴⁹⁷ Vgl. Knesenbeck (1998), S. 13.

⁴⁹⁸ Verbrugge (1984), S. 511.

⁴⁹⁹ Vgl. Ritter/Hohmeier (1999), S. 179; Knesenbeck (1998), S. 14; Krämer (1992), S. 569.

⁵⁰⁰ Fries (1989a), S. 19.

⁵⁰¹ Vgl. Fries (1989a); Fries (1989b), Fries (1980).

⁵⁰² Vgl. auch Knesenbeck (1998), S. 14.

⁵⁰³ Fries (1989b), S. 208.

larisierung der Überlebenskurve⁵⁰⁴ respektive die Annäherung der Überlebenskurve an einen Idealverlauf.⁵⁰⁵

DINKEL zeigt in diesem Zusammenhang anhand einer systematischen Auswertung von Mikrozensusdaten des Zeitraums von 1978 bis 1995 auf, dass sich die These einer Verlängerung der Lebenserwartung insbesondere durch Erkaufen zusätzlicher kranker Jahre zumindest für Deutschland nicht länger aufrechterhalten lässt.⁵⁰⁶ Nach diesen Berechnungen ist es in den letzten 30 Jahren sowohl zu einer deutlichen Verbesserung des subjektiven Gesundheitszustands als auch zu einem Rückgang kranker Lebensjahre bei älteren und alten Menschen gekommen.⁵⁰⁷ Der dritte Altenbericht der Bundesregierung von 2001 fasst die Forschungsergebnisse dahingehend zusammen, dass die steigende Lebenserwartung sogar mit einem überproportionalen Gewinn an gesunden Lebensjahren verbunden ist.⁵⁰⁸ ZANK sieht den größten Fortschritt in der Gruppe der 60- bis 70-Jährigen, deren Gesundheitszustand sich in der jüngeren Vergangenheit erheblich verbessert habe.⁵⁰⁹ Nach KRUSE verfügen die heute 70-Jährigen im Durchschnitt über einen Gesundheitszustand, der dem der 65-Jährigen vor 30 Jahren entspricht.⁵¹⁰ Er geht ferner davon aus, dass sich diese Entwicklung in den folgenden Jahrzehnten fortsetzen wird, da die Ursachen von Herz-Kreislauf-Erkrankungen, zerebrovaskulären Erkrankungen, Karzinomen und Demenzen immer besser erforscht und daher wirksamer bekämpft beziehungsweise präventiv vermieden werden können.⁵¹¹

Der Gesundheitszustand älterer Menschen ist dennoch nach wie vor im Durchschnitt schlechter als jener von Personen jüngeren oder mittleren Alters.⁵¹² Dies resultiert zum Einen daraus, dass der Altersprozess sich im statistischen Normalfall durch eine Abnahme der funktionellen Reservekapazität auszeichnet, die sich häufig erst unter besonderer Beanspruchung oder Belastung des Organs in Form verminderter Anpassungsfähigkeit an die Belastung oder in einer

⁵⁰⁴ Fries (1989a), S. 23.

⁵⁰⁵ Vgl. Knesenbeck (1998), S. 15.

⁵⁰⁶ Vgl. Dinkel (1999), S. 79.

⁵⁰⁷ Vgl. Dinkel (1999), S. 61 ff.

⁵⁰⁸ Vgl. BMFSFJ (2001), S. 70.

⁵⁰⁹ Vgl. Zank (2000), S. 44.

⁵¹⁰ Vgl. Kruse (2002), S. 136.

⁵¹¹ Vgl. Kruse (2002), S. 137 f.

⁵¹² Vgl. Schroeter (2000), S. 98.

verlängerten Regenerationsphase zeigt.⁵¹³ Die verringerte Adaptionfähigkeit lässt wiederum Risiken entstehen, welche die Erwartungswahrscheinlichkeit für Krankheiten erhöhen, das heißt mit zunehmendem Alter steigt die Wahrscheinlichkeit, Beeinträchtigungen der Gesundheit zu erfahren.⁵¹⁴ Das Lebensalter erhöht folglich die Disposition zu Erkrankungen.⁵¹⁵ Zum anderen ist in den höheren Altersgruppen eine deutliche Zunahme chronischer Krankheiten zu verzeichnen, die zum Teil aus früheren Lebensabschnitten ins Alter übertragen werden und dort kumulieren.⁵¹⁶ Zu diesen chronischen Erkrankungen treten Alterskrankheiten sowie Krankheiten im Alter hinzu, die grundsätzlich in allen Lebensabschnitten auftreten, aber im Alter mit besonderen Komplikationen behaftet sein können.⁵¹⁷ Da sich diese verschiedenen Krankheitstypen zum Teil gegenseitig bedingen oder verstärken, entsteht das Phänomen der Multimorbidität im Alter, also des Leidens an mindestens fünf gleichzeitig bestehenden körperlichen Erkrankungen.⁵¹⁸ Dies betrifft zwar in erster Linie die über 70-Jährigen, besitzt aber auch für die 50- bis 70-Jährigen eine wenn auch schwindende Relevanz.⁵¹⁹

Nach dem geriatrischen Erkenntnisstand zählen schließlich zu den häufigsten und besonders belastenden physischen Erkrankungen älterer und alter Menschen insbesondere Herz-Kreislaufkrankungen (Arteriosklerose, Angina pectoris, Herzinfarkt, Herzrhythmusstörungen) sowie Störungen des Bewegungs- und Stützapparates (Arthrosen, Osteoporosen), gefolgt von Hör- und Sehstörungen (Schwerhörigkeit, Erkrankungen der Netzhaut), Durchblutungsstörungen, Magen-Darm-Störungen und Erkrankungen der Atemwege.⁵²⁰ Altersverbundene psychische Störungen bzw. Erkrankungen, vor allem Demenzen und Depressionen, spielen dagegen erst ab dem achten Lebensjahrzehnt eine statistisch signifikante Rolle.⁵²¹

⁵¹³ Vgl. Freude/Ullsperger/Dehoff (2000), S. 10; Knesenbeck (1998), S. 15; Füsgen/Summa (1995), S. 28; Brauchbar/Heer (1993), S. 20.

⁵¹⁴ Vgl. Schroeter (2000), S. 98; Ritter/Hohmeier (1999), S. 170; Knesenbeck (1998), S. 15; Bäcker (1996), S. 8; Sommer (1996), S. 187; Brauchbar/Heer (1993), S. 20; Braun (1992), S. 41; Naegele (1992), S. 50; Balthes/Zank (1990), S. 200; Feile (1981), S. 44 f.

⁵¹⁵ Vgl. Kanowski (1991), S. 232.

⁵¹⁶ Vgl. BMFSFJ (2001), S. 72; Bäcker et al (2000b), S. 26; Kruse (1994), S. 335.

⁵¹⁷ Vgl. Backes/Clemens (1998), S. 100 f.; Füsgen/Summa (1995), S. 27 f.

⁵¹⁸ Vgl. Wurm (2006), S. 25 f.; BMFSFJ (2001), S. 72; Schroeter (2000), S. 98; Backes/Clemens (1998), S. 100; Skarpelis-Sperk (1995), S. 46; Kruse (1994), S. 335; Lang (1994), S. 284 f.; Brauchbar/Heer (1993), S. 91; Ahrend/Konietzko (1989), S. 11.

⁵¹⁹ Vgl. Görges (2004), S. 88.

⁵²⁰ Vgl. Füsgen/Summa (1995), S. 121 ff.

⁵²¹ Vgl. zu der psychischen Krankheitssituation älterer und alter Menschen BMFSFJ (2001), S. 77 ff.; Weyerer (2000), S. 30 f.; Schweitzer (1996), S. 161 f.; Radebold (1994), S. 255 ff.

Insgesamt bleibt festzuhalten, dass ältere Menschen ein statistisch signifikant erhöhtes Gesundheitsrisiko vor allem im Bereich der Herz-Kreislauf-Erkrankungen und der Erkrankungen des Stütz- und Bewegungsapparates aufweisen sowie häufiger als Jüngere unter chronischen Erkrankungen und Multimorbidität leiden.

3.2 Statistische Befunde

Die vorliegenden statistischen Befunde der Krankenkassen belegen übereinstimmend eine stetige Zunahme ärztlich dokumentierter Gesundheitsstörungen mit wachsendem Alter der Beschäftigten, insbesondere im kardiovaskulären und muskolo-skelettalen Bereich.⁵²² Differenzierte Ergebnisse liefert auch die Krankenstatistik der AOK aus dem Jahr 2001 (siehe Tabelle 4).

Tab. 4: *Arbeitsunfähigkeitstage je 100 AOK-Mitglieder nach Krankheitsarten und Alter*
Quelle: Vetter (2003), S. 255.

Krankheitsart	Altersgruppen									
	15-19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64
Muskeln/Skelett	180	272	340	410	508	598	712	935	1422	1553
Herz/Kreislauf	36	42	41	51	72	108	176	287	476	585
Verletzungen	381	333	304	290	292	294	297	325	378	369
Atemwege	461	406	304	281	280	269	264	284	344	325
Verdauungsapparat	162	166	127	118	126	135	148	163	202	206
Psychisch	51	86	98	117	138	155	169	200	260	203
Sonstiges	391	420	375	385	433	503	596	738	977	1014

Tabelle 4 veranschaulicht, dass die Zahl der Arbeitsunfähigkeitstage, die durch Muskel- und Skeletterkrankungen beziehungsweise durch Herz-Kreislaufbeschwerden hervorgerufen werden, die stärksten altersabhängigen Steigerungsraten aufweisen.⁵²³ In der Gruppe der 60- bis 64-Jährigen liegt sie hinsichtlich der Muskel- und Skeletterkrankungen mehr als dreimal und hinsichtlich der Herz-Kreislauf-Erkrankungen mehr als achtmal so hoch wie in der Gruppe der 35- bis 39-Jährigen. Verletzungen, Atemwegserkrankungen und Erkrankungen des Verdauungsapparates verursachen hingegen unter den älteren Mitarbeitern keine höheren Ausfallzeiten als in anderen Altersgruppen. Die Zahl der Arbeitsunfähigkeitstage wegen psychischer Probleme steigt ebenfalls moderat mit zunehmendem Alter. Dabei handelt es sich vor allem um Erkrankungen in Verbindung mit Stress am Arbeitsplatz.⁵²⁴ Die Zahl der Arbeitsunfähigkeitstage wegen sonstiger gesundheitlicher Beschwerden steigt signifikant in den Alters-

⁵²² Vgl. DAK (2007), S. 32 ff.; BARMER Ersatzkasse (2006), S. 35 f.; Maintz (2003), S. 45.

⁵²³ Vgl. Wurm (2006), S. 24; Naegele (2004), S. 207; Clemens (2001), S. 27; Morschhäuser (2001), S. 29.

⁵²⁴ Vgl. Vetter (2003), S. 255.

gruppen über 40 Jahre und liegt bei den 60- bis 64-Jährigen mehr als doppelt so hoch wie bei den 35- bis 39-Jährigen.

Tab. 5: *Gesundheitliche Beschwerden im Zusammenhang mit der Arbeit (in Prozent)*
Quelle: Jansen (2002), S. 47.

Gesundheitliche Beschwerden	Altersgruppen		
	30 bis 44 Jahre	55 bis 59 Jahre	ab 60 Jahre
Schmerzen im unteren Rücken, Kreuzschmerzen	36	44	42
Schmerzen im Nacken- und Schulterbereich	28	35	28
Schmerzen in den Beinen, geschwollene Beine	13	20	19
Allgemeine Müdigkeit, Mattigkeit, Erschöpfung	19	18	20
Schmerzen in den Armen und Händen	11	17	15
Schmerzen in den Knien	10	16	18
Kopfschmerzen	19	16	13
Nervosität oder Reizbarkeit	12	14	12
Nächtliche Schlafstörungen	7	13	11
Schmerzen in der Hüfte	4	11	13

Tabelle 5 zeigt, wie sich die Beschwerden konkret bei der Arbeit äußern und gibt die Ergebnisse aus den Erhebungen des Bundesinstituts für Berufsbildung und des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung zu Arbeitsbedingungen und Arbeitsbelastungen wieder. Die Belastungen durch Schmerzen und nächtliche Schlafstörungen liegen bei den 55- bis 59-Jährigen deutlich höher als bei den 30- bis 44-Jährigen. Dass die Belastungen bei den über 60-Jährigen zumeist wieder sinken, dürfte darauf zurückzuführen sein, dass gerade gesundheitlich stark belastete Arbeitnehmer in großer Zahl frühzeitig in den Ruhestand gehen. In den Bereichen „Allgemeine Müdigkeit, Mattigkeit, Erschöpfung“ sowie „Nervosität oder Reizbarkeit“ zeigen sich keine altersspezifischen Differenzen.

Zur Beurteilung der gesundheitsbezogenen Beschäftigungsrisiken älterer Mitarbeiter ist die Betrachtung des Krankenstandes, der sich aus den genannten gesundheitlichen Beschwerden ergibt, von entscheidender Bedeutung. Abbildung 6 veranschaulicht in diesem Zusammenhang beispielhaft an den aktuellen Arbeitsunfähigkeitsdaten der DAK die Fallhäufigkeit und die Falldauer differenziert nach Alter. Der erkennbare Altersgang bei den einzelnen Komponenten des Krankenstands zeigt dabei ein typisches Bild: In der Altersgruppe der 15- bis 24-Jährigen treten Arbeitsunfähigkeitsfälle am häufigsten auf und bei den unter 20-Jährigen ist die Fallzahl mit nahezu 189 Fällen pro 100 Versichertenjahren mehr als doppelt so hoch im Vergleich zu den Mitgliedern der mittleren und höheren Altersgruppen. Diese geringe Krankheitshäufigkeit wird unter anderem auf eine vergleichsweise hohe Ausprägung von Verantwortungsgefühl und Pflichtbewusstsein, aber auch auf eine größere Angst des Arbeitsplatz-

verlustes zurückgeführt.⁵²⁵ Außerdem erleiden ältere Beschäftigte aufgrund ihrer Erfahrung, gestiegenen Umsicht und nachlassenden Risikobereitschaft seltener Arbeitsunfälle als ihre jüngeren Kollegen.⁵²⁶ Die durchschnittliche Dauer der Arbeitsunfähigkeitsfälle steigt dagegen mit zunehmendem Alter kontinuierlich und deutlich an. So dauert bei den über 60- Jährigen ein Arbeitsunfähigkeitsfall mit 23,3 Tagen durchschnittlich mehr als viermal so lange wie bei den 15- bis 19-Jährigen mit 5,4 Tagen und nahezu doppelt so lang wie bei den 40- bis 44-Jährigen mit 12,4 Tagen.

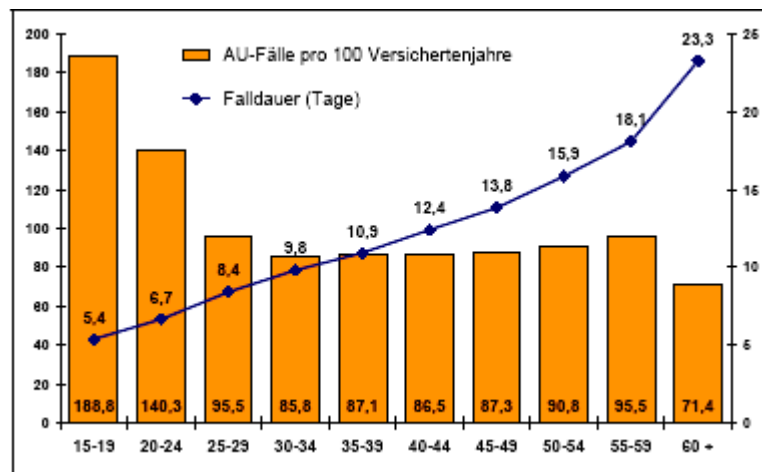


Abb. 6: Falldauer und Fallhäufigkeit nach Altersgruppen
Quelle: DAK (2007), S. 25.

Zudem gewinnen Erkrankungsfälle mit langer Dauer mit steigendem Alter an Bedeutung: Während bei den 15- bis 19-Jährigen lediglich ein Anteil von 12,7 % des Krankenstandes auf die Langzeitfälle an allen Arbeitsunfähigkeitsfällen entfällt, werden in der Altersgruppe der über 60-Jährigen 61,2 % des Krankenstandes durch Erkrankungen von über sechs Wochen Dauer verursacht.⁵²⁷ Der starke Anstieg der Falldauer führt schließlich dazu, dass der Krankenstand trotz sinkender Fallzahl mit zunehmendem Alter deutlich ansteigt. Derartige Langzeiterkrankungen sind häufig die Vorstufe zur Berufs- und Erwerbsunfähigkeit, zur Erwerbsminderung oder zur Frühinvalidität.⁵²⁸

Insgesamt dokumentieren die vorliegenden Befunde trotz eines verbesserten Gesundheitszustandes bei älteren und alten Menschen ein deutlich erhöhtes Gesundheitsrisiko älterer Mitarbeiter. So sind diese zwar seltener krank, aber bei weitem häufiger von langwierigen Erkan-

⁵²⁵ Vgl. Rump (2003), S. 157; Lehr (2000), S. 219; BMFSFJ (1997), S. 50.

⁵²⁶ Vgl. Maintz (2003), S. 45 f.; Lehr (2000), S. 218.

⁵²⁷ Vgl. DAK (2007), S. 26.

⁵²⁸ Vgl. Frerichs (1998), S. 20.

kungen betroffen mit der Folge höherer Krankenstände.⁵²⁹ Als „*alterstypischer Automatismus*“⁵³⁰ lässt sich das höhere Gesundheitsrisiko älterer Mitarbeiter dabei durchaus nicht interpretieren, sondern muss wegen seiner besonderen Verteilung auf bestimmte Berufsgruppen, Tätigkeiten und Branchen vielmehr als spezifisches Beschäftigungsrisiko angesehen werden.⁵³¹ Es dominiert besonders in gering qualifizierten Beschäftigtengruppen mit hohen Anteilen an schweren körperlichen Tätigkeiten und/oder in Arbeitsbereichen, in denen Arbeiter- und/oder Produktionstätigkeiten überwiegen.⁵³² Die vorliegenden Befunde zum Zusammenhang von Alter und Gesundheitszustand weisen dabei *körperlich anstrengende Arbeiten* (Muskelarbeit bei hohem Krafteinsatz, schweres Heben und Tragen, Zwangshaltungen, einseitig belastende sowie kurzzyklische Tätigkeiten wirken insbesondere auf das muskuloskelettale Erkrankungsrisiko ein), *Arbeitsumgebungsbelastungen* (Hitze, Kälte, Staub, Schmutz, Lärm, mangelhafte Beleuchtungsverhältnisse wirken sowohl auf das muskuloskelettale als auch das kardiopulmonale Erkrankungsrisiko ein), *Arbeitsorganisationsbelastungen* (Schicht- und Nachtarbeit sowie hohe beziehungsweise starre Leistungsvorgaben betreffen vor allem psychische Erkrankungen) sowie *psychische Belastungen* (hohe Verantwortung, Daueraufmerksamkeit, Stress, unzureichende Gestaltungsmöglichkeiten, Über- oder Unterforderung, Rollenkonflikte, soziale Isolation, schlechtes Arbeitsklima als auch Mobbing betreffen insbesondere psychische Erkrankungen) als alter(n)skritische Arbeitsanforderungen aus.⁵³³

Diese im Erwerbsverlauf kumulierenden gesundheitlichen Belastungsfaktoren begründen je nach Berufsgruppe und Tätigkeitsspektrum unterschiedlich stark ausgeprägte Gesundheitsrisiken für ältere Arbeitnehmer.⁵³⁴ Tabelle 6 veranschaulicht in diesem Zusammenhang wieder beispielhaft auf Basis der AOK-Statistik die Entwicklung des Krankenstandes in verschiedenen Altersgruppen für Arbeiter, Facharbeiter und Angestellte.

⁵²⁹ Vgl. BMFSFJ (2005), S. 78; Naegele (2004), S. 207; Morschhäuser (2002a), S. 12; Petrenz (1999), S. 88; Ganslmeier/Wollert (1997), S. 322 ff.; Naegele (1996), S. 234; Skarpelis-Sperk (1995), S. 43; Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände (1993), S. 305; Ahrend/Konietzko (1989), S. 13; Friedmann/Weimer (1982), S. 195; Speckner (1980), S. 30.

⁵³⁰ BMFSFJ (2005), S. 78.

⁵³¹ BMFSJ (2005), S. 78;

⁵³² Vgl. Naegele (2004), S. 207.

⁵³³ Vgl. INQA (2004), S. 18 f.; Naegele (2004), S. 208; Husemann et al. (2003), S. 268; Morschhäuser (2003), S. 62 f.; Buck/Kistler/Mendius (2002), S. 71; Meierjürgen (2002), S. 26; Bäcker (1999b), S. 64; Frerichs (1998), S. 19; Ilmarinen (1995), S. 28 f.; Eder/Wieser (1988), S. 95 ff.; Arbeitskammer des Saarlandes (1986), S. 208.

⁵³⁴ Vgl. auch Clemens (2001), S. 26; Bäcker et al. (2000a), S. 430; Pack et al. (2000), S. 14 f.; Bäcker/Naegele (1993), S. 50; Schmal (1993), S. 55 f.; Naegele (1992), S. 64 ff.; Arbeitskammer des Saarlandes (1986), S. 9; Friedrich (1985), S. 274; Friedmann/Weimer (1982), S. 197.

Tab. 6: *Krankenstand nach Altersgruppen und Stellung im Beruf (AOK-Mitglieder, 2001, in Prozent)*
Quelle: Vetter (2003), S. 253

Stellung im Beruf	Altersgruppe									
	15-19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64
Arbeiter	4,7	5,0	4,9	5,1	5,5	5,9	6,5	8,0	11,0	12,0
Facharbeiter	3,6	3,8	3,9	4,1	4,5	4,9	5,5	6,9	10,0	11,0
Angestellte	3,1	2,9	2,6	2,6	3,1	3,7	4,4	5,3	7,0	7,3

In allen drei Gruppen steigt der Krankenstand mit zunehmendem Alter an. Während die Differenz zwischen Arbeitern beziehungsweise Facharbeitern und Angestellten in den jüngeren Altersgruppen aber noch relativ gering ist, wird sie in den höheren Altersgruppen kontinuierlich größer, und vor allem jenseits der 50 zeigen Arbeiter und Facharbeiter einen deutlich steileren Anstieg des Krankenstandes als Angestellte. Noch deutlicher unterscheiden sich die Krankenstandswerte zwischen einzelnen Berufen. Bis zum Alter von 49 Jahren liegen sie in allen Berufen zwischen 2 % und 8 %, weichen im höheren Alter aber immer stärker voneinander ab. In der Altersgruppe der 60- bis 64-Jährigen beträgt der Krankenstand bei Berufen mit vorwiegend kognitiven Anforderungen und hohem Sozialprestige (Ärzte, Apotheker, Wissenschaftler) unter 5 %, bei Berufen mit hohen körperlichen Anforderungen, belastenden Arbeitsbedingungen und hoher Unfallgefährdung (Metallarbeiter, Bauarbeiter, Schweißer) zwischen 15 % und 25 %.⁵³⁵

In zahlreichen Fällen mündet das höhere Gesundheitsrisiko in eine vorzeitige Minderung oder den vollen Verlust der Erwerbsfähigkeit, wobei sich neben Alterseffekten bei den Verrentungen wegen vorzeitiger Erwerbsunfähigkeit ebenfalls branchen- und/oder berufsgruppenspezifische Verteilungsmuster erkennen lassen.⁵³⁶ So gilt beispielsweise für den Geburtsjahrgang 1938 der VDR-Rentner, dass männliche Arbeiter mit nahezu 37 % eine mehr als doppelt so hohe Häufigkeit der Erwerbsminderung aufweisen als männliche Angestellte mit 15 % und dass vom berenteten Geburtsjahrgang 1938 in den alten Bundesländern mit 29 % fast jeder dritte Mann und mit 16 % jede sechste Frau eine Erwerbsminderungsrente erhielt.⁵³⁷ Ferner gingen nach der VDR-Statistik für 2004 etwa 97 % der Ärzte, 92 % der Hochschullehrer, 93 % der Rechtsanwälte und 91 % der Ingenieure wegen Alters in Rente, während hingegen bei 86 % der Bergleute, 37 % der Maurer, 32 % der Schweißer und 36 % der Rohrinstallateure

⁵³⁵ Vgl. Vetter (2003), S. 252 ff.

⁵³⁶ Vgl. BMFSFJ (2005), S. 79.

⁵³⁷ Vgl. VDR (2004), S. 66 ff.

der Rentenzugang auf eine verminderte Leistungsfähigkeit zurückzuführen war.⁵³⁸ Diese Zahlen belegen, wie sehr die gesundheitlichen Probleme älterer Mitarbeiter auf Arbeitsbelastungen im Erwerbsverlauf zurückzuführen sind. Dies gilt auch und gerade für die gesundheitlichen Problemlagen älterer Arbeitnehmerinnen, die sich zum großen Teil auf die Belastungsstrukturen typischer Frauenarbeitsplätze (zum Beispiel Datentypistinnen, Hilfskräfte im Industriebereich, Pflegekräfte, Verkäuferinnen) zurückführen lassen.⁵³⁹

In der Literatur finden sich schließlich wiederholte Vermutungen bezüglich der positiven Auswirkungen auf die Entwicklung der Arbeitsbelastungen und damit auf das arbeitsbedingte Gesundheitsrisiko älterer Mitarbeiter, welche aus der Verschiebung des Beschäftigtenschwerpunktes auf den Dienstleistungssektor resultieren sollen.⁵⁴⁰ Repräsentative Forschungsergebnisse zeigen jedoch eine weite Verbreitung der klassischen Belastungsfaktoren auch im Dienstleistungssektor.⁵⁴¹ Beispielhaft sei an dieser Stelle das hohe Arbeitsbelastungsprofil des Altenpflegeberufs erwähnt, das sowohl durch enorme psychische als auch physische Belastungen geprägt ist.⁵⁴² Verstärkend kommen noch psychosoziale Belastungen aus der Organisation und der zeitlichen Strukturierung der Arbeitsbedingungen hinzu, welche insbesondere von älteren Mitarbeitern als sehr belastend empfunden werden.⁵⁴³ Letzteres dokumentieren auch internationale Vergleichsstudien.⁵⁴⁴ Ferner führen die starken Rationalisierungsbemühungen in der Industrie dazu, dass Tätigkeitsfelder mit reduzierten Arbeitsbelastungen, sogenannte Schonarbeitsplätze, in großem Umfang abgebaut werden.⁵⁴⁵

Im Bereich der psychischen Arbeitsanforderungen wird allgemein von einer tendenziellen Belastungszunahme sowohl in den zurückliegenden als auch in den kommenden Jahrzehnten ausgegangen.⁵⁴⁶ Selbst dort, wo neue Produktionskonzepte und technische Weiterentwicklungen unter Umständen die körperlichen Belastungen reduzieren, kommt es aufgrund der damit einhergehenden Arbeitsintensivierung zu einer Steigerung der psychischen Belastungen, und

⁵³⁸ Vgl. VDR (2005), S. 10 ff.

⁵³⁹ Vgl. Bäcker et al. (2000a), S. 424; Frerichs (1998), S. 21.

⁵⁴⁰ Vgl. BMFSFJ (2005), S. 79; Jansen/Müller (2000), S. 256; Menges (2000), S. 129; Bäcker (1999b), S. 64; Frerichs (1998), S. 29; Henniges (1998), S. 7; Maier (1997), S. 18 ff.; Lehr (1996), S. 22; de Vries (1994), S. 16; Bundesvereinigung Deutscher Arbeitgeberverbände (1993), S. 39 ff.

⁵⁴¹ Vgl. Behringer (2000), S. 101; Jansen/Müller (2000), S. 256.

⁵⁴² Vgl. BMFSFJ (2005), S. 79.

⁵⁴³ Vgl. Jansen/Müller (2000), S. 256.

⁵⁴⁴ Vgl. dazu Molinie (2003).

⁵⁴⁵ Vgl. Weimer/Mendius/Kistler (2001), S. 30; Morschhäuser (2002), S. 13 f.

⁵⁴⁶ Vgl. Morschhäuser (2003), S. 63; Bäcker (1999b), S. 64.

dieser Prozess dürfte sich angesichts des zunehmenden globalen Wettbewerbsdrucks in den kommenden Jahrzehnten eher noch verstärken.⁵⁴⁷ Nach den Ergebnissen einer Analyse des Bundesinstituts für Berufsbildung auf Grundlage der Daten des Sozio-Ökonomischen Panels sind zwischen 1987 und 1997 im subjektiven Erleben der Beschäftigten vor allem die nervlichen Belastungen und die Belastungen durch unregelmäßige Arbeitszeiten, in geringem Maß auch die Belastungen im Umgang mit den Kollegen gestiegen.⁵⁴⁸ Nach Schätzungen der Europäischen Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz ist Stress bereits heute – mit weiter steigender Tendenz – das zweitgrößte berufsbedingte Gesundheitsproblem (nach Rückenschmerzen).⁵⁴⁹ So werden etwa 50 % bis 60 % der Fehlzeiten mit Stress am Arbeitsplatz in Verbindung gebracht.

Insgesamt ist also nicht davon auszugehen, dass die psychophysischen Arbeitsbelastungen, die in ihrer Kumulation über den Erwerbsverlauf wesentlich für die gesundheitlichen Einschränkungen älterer Mitarbeiter verantwortlich sind, in den kommenden Jahrzehnten aufgrund gesamtwirtschaftlicher Strukturveränderungen nachlassen werden.

4 Qualifikation

Die qualifikationsbedingten Einschränkungen des beruflichen Leistungsvermögens älterer Mitarbeiter lassen sich grundsätzlich auf das Auseinanderklaffen von veränderter und/oder veralteter und/oder entwerteter und/oder verminderter qualifikatorischer Leistungsfähigkeit und solchen betrieblicherseits geforderten Anforderungen an das Qualifikationsvermögen zurückführen, die von älteren Mitarbeitern nur unzureichend respektive gar nicht mehr erbracht werden können.⁵⁵⁰ Von einem generell nachlassenden Qualifikationsvermögen kann dabei jedoch nicht gesprochen werden, denn Ausmaß und Erscheinungsform des höheren Qualifikationsrisikos sind vielmehr abhängig

- von der Struktur und den vorhandenen Einzelkomponenten des beruflichen Qualifikationsvermögens, zusätzlich nach unterschiedlichen Beschäftigtengruppen differenziert, sowie

⁵⁴⁷ Vgl. Frerichs (1998), S. 23 f.; Bäcker (1996b), S. 28; Naegele (1992), S. 68; Gaugler (1989), S. 301; Arbeitskammer des Saarlandes (1986), S. 12 ff.; Friedmann/Weimer (1982), S. 169 ff.

⁵⁴⁸ Vgl. Behringer (2000), S. 99.

⁵⁴⁹ Vgl. Vetter (2003), S. 261.

⁵⁵⁰ Vgl. Naegele (1992), S. 20 f.

- von den mit unterschiedlichen Produktionstechniken und Arbeitsorganisationen jeweils verbundenen verschiedenen Qualifikationsanforderungen.⁵⁵¹

Das gegenüber jüngeren Mitarbeitern insgesamt höhere Qualifikationsrisiko Älterer kann, muss aber folglich nicht notwendigerweise in konkrete Beschäftigungsschwierigkeiten als auch Einsatzprobleme umschlagen.⁵⁵² Versucht man dieses Beschäftigungsrisiko älterer Mitarbeiter inhaltlich zu strukturieren, so sind nach NAEGELE vier Einzelrisiken zu unterscheiden:⁵⁵³

- Qualifikationsrisiken, die sich aus vorhandenen und in der Tendenz weiter vertiefenden intergenerativen Qualifikationsniveaudiskrepanzen ergeben („Generationeneffekt“, „Kohorteneffekt“),
- Qualifikationsrisiken, die im Zuge von tiefgreifenden Rationalisierungsprozessen und/oder des Einsatzes neuer Technologien und/oder neuer Organisationskonzepte entstehen („Dequalifikationsrisiko“),
- Qualifikationsrisiken, die durch dauerhafte berufliche Unterforderung und/oder die Auswirkungen betriebsspezifischer Qualifizierungsprozesse bestimmt sind („Betriebsspezifisches Qualifikationsrisiko“) sowie
- Qualifikationsrisiken, die sich aus dem mit dem Alternsprozess verbundenen Leistungswandel ergeben. Diese Risiken wurden bereits im Zusammenhang mit der Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter erörtert. Aus diesem Grund werden sie hier nicht mehr gesondert betrachtet.

In der betrieblichen Realität lässt sich eine solche analytische Trennung des Qualifikationsrisikos älterer Mitarbeiter kaum begründen, da die Einzelrisiken zumeist kumulativ qualifikationsbedingte Beschäftigungs- und Einsatzprobleme älterer Beschäftigter bestimmen.⁵⁵⁴ Im Folgenden werden sie jedoch aus Gründen der Systematisierung getrennt abgehandelt.

Die *intergenerativen Qualifikationsniveaudiskrepanzen* ergeben sich zunächst dadurch, dass ältere Mitarbeiter eine sozio-historisch zu erklärende geringere schulische sowie berufliche Ausgangsqualifikation erfahren haben.⁵⁵⁵ Mit der Zugehörigkeit zu einer bestimmten Alters-

⁵⁵¹ Vgl. Naegele (1992), S. 21.

⁵⁵² Vgl. ebenda.

⁵⁵³ Vgl. Naegele (1992), S. 22.

⁵⁵⁴ Vgl. ebenda.

⁵⁵⁵ Vgl. Becker (2005), S. 493; Naegele (1992), S. 30 ff.

kohorte gingen spezifische schulische und berufliche Formalqualifikationen sowie Gelegenheitsstrukturen auf dem Arbeitsmarkt einher, welche sich in der Erwerbsbiografie niedergeschlagen haben.⁵⁵⁶ Frauen der älteren Kohorten waren hierbei besonders benachteiligt.⁵⁵⁷ Am Beispiel einer repräsentativen Erhebung des Bundesinstitutes für Berufsbildung zum Bildungsabschluss der Erwerbstätigen lassen sich die Veränderungen der formalen Qualifikationsabschlüsse in den verschiedenen Altersgruppen in Tabelle 7 aufzeigen.

Tab. 7: *Bildungsabschluss der Erwerbstätigen nach Altersgruppen in Prozent*
Quelle: Behringer (2000), S. 91.

Bildungsabschluss	25 bis 40 Jahre	40 bis 50 Jahre	50 bis 60 Jahre
Kein Abschluss	14	12	23
Lehre, Beamtenausbildung, vergleichbare Abschlüsse	61	61	52
Fachschulabschluss	8	7	17
Hochschulabschluss (FH/Uni)	16	20	15
Keine Angabe	1	1	1

Die Zahlen zeigen, dass die 50- bis 60-Jährigen des Jahres 1997 seltener als die unter 50-Jährigen über einen formalen Bildungsabschluss verfügen. Der prozentuale Anteil der Hochschulabsolventen liegt in der Altersgruppe der 50- bis 60-Jährigen zwar nur noch knapp unter dem Wert der 40- bis 50-Jährigen, aber dies dürfte in erster Linie darauf zurückzuführen sein, dass hochqualifizierte ältere Arbeitnehmer deutlich unterproportional von vorzeitigen Berufsaustritten beziehungsweise Frühverrentungsmaßnahmen betroffen sind. Insgesamt war es in der Bundesrepublik aufgrund der kontinuierlichen Bildungsexpansion bislang die Regel, dass die in das Erwerbsleben nachrückenden Kohorten ein höheres formales Ausgangsqualifikationsniveau aufweisen als ihre Vorgänger.⁵⁵⁸ Des Weiteren korreliert ein hoher Bildungsabschluss wiederum mit einer verstärkten Teilnahme an beruflicher Weiterbildung.⁵⁵⁹ Die älteren Arbeitnehmer, die der Kriegs- und Nachkriegsgeneration entstammen, zeigen oft starke Hemmschwellen gegenüber dem Lernen. Lernsituationen sind für sie angstbesetzt, da sie die Schule besucht haben, bevor liberale didaktische Prinzipien dort Einzug gehalten haben.⁵⁶⁰ Diese kohortenspezifische Prägung sorgt bis in das höhere Erwerbsalter dafür, dass viele An-

⁵⁵⁶ Vgl. beispielsweise Blossfeld (1989).

⁵⁵⁷ Vgl. Clemens (2003), S. 59.

⁵⁵⁸ Vgl. Barkholdt/Frerichs/Naegle (1995), S. 427.

⁵⁵⁹ Vgl. Schiersmann (2000), S. 285.

⁵⁶⁰ Vgl. Wenke/Reglin (1996), S. 61 ff.

gehörige dieser Generation – und ganz besonders ältere Frauen – im Hinblick auf die erfolgreiche Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen benachteiligt sind.⁵⁶¹

Diese Niveauunterschiede können dazu führen, dass ältere Mitarbeiter, sofern aktuelle Ausgangsqualifikationen gefordert werden, gegenüber jüngeren Beschäftigten schlechter gestellt sind. Anknüpfend an die tendenziell sich verbessernden bildungsmäßigen Voraussetzungen der nachrückenden älteren Mitarbeitergruppen und die sich damit nivellierenden formalen Qualifikationsniveauunterschiede wird allerdings auch die Auffassung vertreten, dass die nachfolgenden Kohorten in Zukunft insgesamt geringeren intergenerativen Qualifikationsrisiken ausgesetzt sind.⁵⁶² Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, dass einerseits die durch Ausbildung erworbene Ausgangsqualifikation im Laufe der Erwerbsbiografie an Bedeutung verliert, und somit kann längst nicht mehr davon ausgegangen werden, dass die in der Ausbildungs- und der nachfolgenden ersten Weiterbildungsphase bis zum Alter von etwa 30 Jahren erworbenen Kenntnisse und Fertigkeiten für das gesamte Erwerbsleben nicht mehr ausreichen.⁵⁶³ Andererseits wird zu wenig bedacht, dass nicht nur das Qualifizierungsniveau der jeweils nachrückenden Kohorten zunimmt, sondern sich auch die von ihnen geforderten Qualifizierungsanforderungen stetig erhöhen und verändern.⁵⁶⁴ Folglich kann aus verbesserten Ausgangsqualifikationen nicht pauschal auf geringere betriebliche Qualifizierungsrisiken geschlossen werden.⁵⁶⁵

Dequalifizierungsprozesse im Zusammenhang mit umgreifenden Rationalisierungsmaßnahmen, mit dem Einsatz neuer Technologien und/oder mit der Einführung arbeitsorganisatorischer Innovationen stellen gegenwärtig das zentrale Qualifizierungsrisiko für ältere Mitarbeiter dar.⁵⁶⁶ Die Entwertung vorhandener Qualifikationen bezieht sich dabei sowohl auf die ursprüngliche Ausgangsqualifikation als auch die im Verlauf der Erwerbsbiografie erworbenen beruflichen Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten.⁵⁶⁷ Dequalifizierungen entstehen zum einen dadurch, dass der erlernte Beruf nicht ausgeübt werden kann, weil er entweder weggefallen ist oder sich die Berufsbilder respektive die typischen Tätigkeitsfelder für diesen Beruf

⁵⁶¹ Vgl. Frerichs (1998), S. 26.

⁵⁶² Vgl. Reinberg/Hummel (2002), S. 580; Menges (2000), S. 321; Barkholdt/Frerichs/Naegele (1995), S. 427.

⁵⁶³ Vgl. Becker (2005), S. 493; Barkholdt/Frerichs/Naegele (1995), S. 427.

⁵⁶⁴ Vgl. Barkholdt/Frerichs/Naegele (1995), S. 427 f.

⁵⁶⁵ Vgl. Barkholdt/Frerichs/Naegele (1995), S. 428.

⁵⁶⁶ Vgl. Becker (2005), S. 493; Barkholdt/Frerichs/Naegele (1995), S. 427.

⁵⁶⁷ Vgl. Barkholdt/Frerichs/Naegele (1995), S. 427.

grundlegend verändert haben.⁵⁶⁸ Es werden also Qualifikationen nachgefragt, die von älteren Mitarbeitern nicht oder noch nicht erbracht werden können, da sie entweder im Rahmen der schulischen beziehungsweise beruflichen Ausbildung nicht vermittelt worden sind oder neuartiges Berufswissen erfordern, welches erst durch eine umfassende Weiterbildung erworben werden kann.⁵⁶⁹ Letztere bleibt aber zumeist auf die jüngeren Beschäftigtengruppen beschränkt.⁵⁷⁰ Ein Berufswechsel oder ein tiefgreifender Wandel des Berufsbildes gehören schließlich für ältere Mitarbeiter inzwischen zur Normalität der Erwerbslaufbahn.⁵⁷¹ In diesem Zusammenhang sind gering qualifizierte Arbeitnehmer, vor allem an- und ungelernete Arbeiter, sowie Frauen, für welche die Gefahr des Berufswechsels aufgrund von Unterbrechungen der Erwerbstätigkeit überdurchschnittlich hoch ist, besonders betroffen. Zum anderen können einzelne Bestandteile oder das gesamte Qualifizierungsvermögen älterer Mitarbeiter obsolet werden, wenn durch den Einsatz neuer Technologien oder einer anderen Zuschneidung der Arbeitsaufgabe kein entsprechender Bedarf mehr an diesen Qualifikationen besteht.⁵⁷² Die Dequalifizierung vorhandener beruflicher Fähigkeiten und Kenntnisse in den Unternehmen respektive am angestammten Arbeitsplatz im Zuge von Verschiebungen im Anforderungsprofil vollzieht sich zumeist „verdeckt“, in unterschiedlichem Ausmaß und in verschiedenartiger Geschwindigkeit.⁵⁷³ Sie steht in einem engen Zusammenhang mit der Einführung neuer Arbeits- und Produktionstechniken, neuer Organisationskonzepte sowie Informations- und Kommunikationstechnologien.⁵⁷⁴ Da sich diese technisch-organisatorischen Veränderungen in den unteren Unternehmensgrößenklassen nicht so abrupt vollziehen und zumeist nur einzelne Arbeitsplätze betreffen, ist hier das Dequalifizierungsrisiko älterer Mitarbeiter geringer als in den oberen, wo auch die quantitative Betroffenheit höher ist.⁵⁷⁵ Sie können weiterhin punktuell, das heißt möglicherweise nur einen einzigen Arbeitsplatz betreffend, abteilungsbezogen (zum Beispiel Ersatz bestimmter Produktionsanlagen), unternehmens- oder sogar branchenbezogen auftreten.⁵⁷⁶ Dieses Dequalifizierungsrisiko älterer Mitar-

⁵⁶⁸ Vgl. Naegele (1992), S. 35.

⁵⁶⁹ Vgl. Becker (2005), S. 493; Barkholdt/Frerichs/Naegele (1995), S. 428.

⁵⁷⁰ Vgl. Becker (2005), S. 493.

⁵⁷¹ Vgl. Naegele (1992), S. 30.

⁵⁷² Vgl. ebenda.

⁵⁷³ Vgl. Naegele (1992), S. 37.

⁵⁷⁴ Vgl. Naegele (1992), S. 37; Rosenow (1982), S. 106 ff.

⁵⁷⁵ Vgl. Naegele (1992), S. 37; Mendius/Sengenberger/Weimer (1987), S. 118 ff.; Projektgruppe (1983), S. 130 ff.

⁵⁷⁶ Vgl. Naegele (1992), S. 38.

beiter kann sich schließlich auf einzelne Qualifikationsbestandteile oder das gesamte Qualifikationsvermögen beziehen.⁵⁷⁷

Das *betriebspezifische Qualifizierungsrisiko* umschreibt schließlich die Gefahr einer Dequalifizierung infolge einer intensiven beruflichen Spezialisierung beziehungsweise einer permanenten beruflichen Unterforderung von nicht trainierten respektive verlangten Qualifikationsbestandteilen, die eine jahre- oder jahrzehntlang erfolgte engen Zurichtung der Qualifikation auf bestimmte Verfahren, Arbeitsbereiche beziehungsweise im Extremfall sogar nur auf wenige Arbeitsvorgänge respektive Handgriffe jeweils mit sich bringen.⁵⁷⁸ Das Qualifikationsvermögen wird im Sinne von „*disuse-Effekten*“ reduziert.⁵⁷⁹ Erst vor dem Hintergrund der zumeist sehr langen Betriebszugehörigkeitsdauern älterer Mitarbeiter erschließt sich die volle Bedeutung dieses Risikos.⁵⁸⁰ So führt eine sozialpolitische Beurteilung der besonderen unternehmensspezifischen Qualifikationen älterer Mitarbeiter nach NAEGELE zu ambivalenten Einschätzungen:⁵⁸¹ Einerseits stellen sie häufig wertvolles betriebliches, in zumeist langer Betriebszugehörigkeitsdauer erworbenes Humankapital dar, welches sich kurzfristig oder über den externen Arbeitsmarkt kaum adäquat ersetzen lässt. Diese Qualifikationen stellen somit im Falle unveränderter beziehungsweise sich nur langsam verändernder technisch-organisatorischer Rahmenbedingungen „betriebliches Stammkapital“, Arbeitsplatzgarantie und De-facto-Kündigungsschutz zugleich dar. Im Falle eines schnellen und tiefgreifenden Wandels in den Produktionskonzepten und Organisationsstrukturen ist die Situation dagegen ganz anders. Das unternehmensspezifische prozess-, tätigkeits- und häufig sogar nur arbeitsplatzgebundene Qualifikationsvermögen wird plötzlich zu einem eigenständigen Risikofaktor für die Mitarbeiter, und dies insbesondere dann, wenn die im Verlaufe der Jahre erfolgte enge Zurichtung der Qualifikation zu einer Entwertung des verbliebenen, nicht trainiertem Leistungsvermögens und einer Einschränkung der beruflichen Mobilität geführt hat. In der Literatur wird in diesem Zusammenhang auch von einem abnehmenden „*occupational transfer effect*“ gesprochen.⁵⁸² Folglich mindert ein betriebspezifisches Qualifikationsvermögen im Allgemeinen die Voraussetzungen für die Ausübung anderer qualifizierter Tätigkeiten und

⁵⁷⁷ Vgl. Naegele (1992), S. 38.

⁵⁷⁸ Vgl. Becker (2005), S. 493; Naegele (1992), S. 39.

⁵⁷⁹ Vgl. Vgl. Barkholdt/Frerichs/Naegele (1995), S. 427.

⁵⁸⁰ Vgl. Naegele (1992), S. 39; Projektgruppe (1983), S. 102; Hofbauer (1982), S. 101; Blume/Plum/Naegele (1979), S. 62 f.

⁵⁸¹ Vgl. zum Folgenden Naegele (1992), S. 39 f.

⁵⁸² Vgl. Barkholdt/Frerichs/Naegele (1995), S. 427.

kann den „sozialen Prozess des Alterns im Betrieb“⁵⁸³ nicht mehr abfedern respektive aufhalten.⁵⁸⁴

Weiterhin wird in der Literatur jedoch auch vermehrt auf die Möglichkeit der Kompensation von Qualifizierungsdefiziten durch das Erfahrungswissen älterer Mitarbeiter verwiesen. Insbesondere die langjährige Berufserfahrung sowie Kenntnisse der betrieblichen Zusammenhänge werden erwähnt, um damit die Produktivität älterer Mitarbeiter auch jenseits eines aktuellen, fachspezifischen Qualifikationsvermögens zu unterstreichen.⁵⁸⁵ KOLLER/PLATH bezeichnen das Erfahrungswissen als eine hochentwickelte Form des Handlungswissens und stellen dabei fest, dass Erfahrungswissen aufgrund seiner rational-logischen und intuitiv-gefühlsmäßigen Komponenten und der vielfältigen Rückbindungen zwischen dem realen Geschehen, den informationshaltigen Kriterien oder Signalen dieses Geschehens, deren kognitiv-emotionaler Verarbeitung und der Tätigkeitsausführung eine enorme Handlungsökonomie und Handlungssicherheit ermöglicht.⁵⁸⁶ Nach BEHREND stellt das Erfahrungswissen in seiner Verbindung von Expertenwissen, Kompetenz und Weisheit eine altersspezifische Fähigkeit dar, die nicht nur auftretende Leistungsminderungen kompensieren, sondern auch die Konkurrenzfähigkeit gegenüber Jüngeren erhöhen kann.⁵⁸⁷ Von entscheidender Bedeutung ist, dass das Erfahrungswissen zu großen Teilen aus implizitem, sogenanntem schweigendem Wissen besteht, das schwer verbalisierbar und daher kaum systematisch vermittelbar ist.⁵⁸⁸ Mit dem Ausscheiden eines älteren Mitarbeiters aus dem Erwerbsleben geht daher sein berufsspezifisches Erfahrungswissen unwiederbringlich verloren.⁵⁸⁹

Welche Folgen dies haben kann, zeigt das Beispiel des deutschen Maschinenbaus, der in der ersten Hälfte der 90er Jahre etwa 20 % der Stellen abbaute, wovon überwiegend ältere Facharbeiter und Meister betroffen waren. Als sich Mitte der 90er Jahre die Auftragslage unerwartet deutlich verbesserte, machte sich das fehlende Erfahrungswissen so schmerzlich bemerkbar, dass viele Unternehmen versuchten, die externalisierten älteren Mitarbeiter zurückzuholen.⁵⁹⁰ Solche Beispiele aus der Praxis haben zu einer gestiegenen Wertschätzung des Erfah-

⁵⁸³ Naegele (1992), S. 40.

⁵⁸⁴ Vgl. Naegele (1992), S. 40; Rosenow (1982), S. 107.

⁵⁸⁵ Vgl. Barkholdt/Frerichs/Naegele (1995), S. 427.

⁵⁸⁶ Vgl. Koller/Plath (2000), S. 121.

⁵⁸⁷ Vgl. Behrend (2000), S. 117.

⁵⁸⁸ Vgl. Koller/Plath (2000), S. 121; Strauß (1997), S. 27.

⁵⁸⁹ Vgl. Behrend (2000), S. 113.

⁵⁹⁰ Vgl. Strauß (1997), S. 27.

zungswissens geführt. KOLLER/PLATH vertreten in diesem Zusammenhang die Auffassung, dass es trotz des beschleunigten technologischen Wandels auch heute noch mehr als 80 % der Handlungskompetenz ausmacht.⁵⁹¹ Dies gilt umso mehr, als das Erfahrungswissen nicht nur den technologischen Bereich umfasst, sondern auch weniger schnell veraltende Erfahrungsbereiche wie die betriebliche Arbeitsorganisation oder den Umgang mit Kollegen und Vorgesetzten.⁵⁹² Insbesondere in Situationen, die ein unvollständiges Informationsangebot aufweisen, nicht vollständig berechenbar oder durch gestörte Prozessabläufe gekennzeichnet sind sowie schnelle Entscheidungen ohne langes Nachdenken respektive ein unmittelbares Eingreifen bei selten auftretenden Ereignissen verlangen, ist Erfahrungswissen unersetzbar.⁵⁹³

⁵⁹¹ Vgl. Koller/Plath (2000), S. 119.

⁵⁹² Vgl. Strauß (1997), S. 28.

⁵⁹³ Vgl. Koller/Plath (2000), S. 122.

C Betriebliche Personalpolitik

1 Zur Stellung älterer Mitarbeiter in der Personalpolitik

Hinsichtlich des Ausscheidens aus dem Erwerbsleben lässt sich in den letzten Jahrzehnten in Deutschland eine Entwicklung beobachten, in der Altersgrenzen in neuer Weise definiert und neue Formen für den Übergang in die Rente gefunden wurden.⁵⁹⁴ Neben einer faktischen Absenkung des Austrittsalters aus der Erwerbstätigkeit auf gegenwärtig im Bundesdurchschnitt knapp über 60 Jahre führte dies auch zu einem gewandelten Verständnis des individuell angemessenen Zeitpunktes für den Übergang in den Ruhestand.⁵⁹⁵ Langfristige Bedingungen am Arbeitsmarkt induzierten dabei eine Entwicklung, die eine gesellschaftlich akzeptierte Verkürzung der Lebensarbeitszeit bedeutet und in der für ältere Mitarbeiter in erster Linie nach Wegen zur baldmöglichsten Beendigung des Erwerbslebens gesucht wird.⁵⁹⁶ Auffälliger Ausdruck dafür sind die vor allem in größeren Unternehmen umfangreich praktizierten Frühverrentungs- und Vorruhestandsregelungen.⁵⁹⁷ Die Formen und der Zeitpunkt des gegenwärtigen Übergangs in den Ruhestand weisen schließlich ebenso wie die absinkenden Erwerbsquoten und das steigende Risiko der Langzeitarbeitslosigkeit älterer Arbeitnehmer auf einen Trend zur „*Entberuflichung des Alters*“ hin.⁵⁹⁸

In kleinen und mittleren Unternehmen ist das Risiko einer altersbedingten Ausgliederung hingegen geringer.⁵⁹⁹ Neben fehlenden finanziellen Ressourcen sowie einer von erfahrenen und vielfältig einsetzbaren Mitarbeitern lebenden Arbeits- und Produktionspolitik, in der diese nicht wie die Spezialisten in großen Unternehmen einfach ausgetauscht werden können, erklärt sich dieses geringere Ausgliederungsrisiko älterer Mitarbeiter auch möglicherweise durch die Strukturen der Arbeitsorganisation, die in kleinen und mittleren Unternehmen zu meist gute Voraussetzungen für die Weiterbeschäftigung von Mitarbeitern im fortgeschrittenem Lebensalter bieten.⁶⁰⁰ Darüber hinaus bestehen vielfach altersfreundliche Führungs- und

⁵⁹⁴ Vgl. Huber (1999), S. 36; Maier (1997), S. 17.

⁵⁹⁵ Vgl. Naegele (2004), S. 190 ff.; Huber (1999), S. 36 f.

⁵⁹⁶ Vgl. Huber (1999), S. 37.

⁵⁹⁷ Vgl. Pack et al. (2000), S. 32; Huber (1999), S. 37.

⁵⁹⁸ Vgl. Bogai (2001), S. 46; Kistler/Hilbert (2001), S. 9; George (2000), S. 50 ff.; Huber (1999), S. 37; Prahl/Schroeter (1996), S. 106; Bäcker/Naegele (1995), S. 777.

⁵⁹⁹ Vgl. Wuppertaler Kreis e.V. (1997), S. 32.

⁶⁰⁰ Vgl. Reindl et al. (2004), S. 21; Wuppertaler Kreis e.V. (1997), S. 32.

Leistungsstile und/oder Kooperationenbeziehungen.⁶⁰¹ Häufig zählen die älteren Mitarbeiter in Klein- und Mittelbetrieben auch zu den Leistungsträgern.⁶⁰²

Die Vorverlagerung des Rentenbeginns beziehungsweise der frühzeitige Austritt aus dem Erwerbsleben wurde von verschiedenen Akteuren mit jeweils unterschiedlichen Interessen getragen: Der Staat ermöglichte ausgehend von dem Gedanken der Generationensolidarität entsprechende Regelungen über einen langen Zeitraum rechtlich, die Unternehmen nutzen bis heute noch die verblieben Möglichkeiten und schließlich waren auch die betroffenen Mitarbeiter keineswegs durchweg passiv den Prozessen einer frühzeitigen Ausgliederung aus dem Erwerbsleben unterworfen.⁶⁰³ Mehrere Forschungsbefunde und Bestandsaufnahmen zum Frühverrentungsgeschehen zeigen übereinstimmend auf, dass sich unterstützt durch staatliche Regelungen oftmals Interessenkoalitionen zwischen Unternehmen und Mitarbeitern herausgebildet haben, in denen neben der erzwungenen Aufgabe der Berufstätigkeit auch der konsensual praktizierte respektive von den Mitarbeitern selbst betriebene frühzeitige Übergang in die Rente eine maßgebliche Rolle spielt.⁶⁰⁴

Die Nutzung und Steuerung des vorzeitigen Rentenzugangs ermöglicht es den Unternehmen ältere Mitarbeiter zunehmend als Potenzial für Personalanpassungen über Austritte anzusehen und dementsprechend als Problemlösungsinstrument einzusetzen.⁶⁰⁵ Langjährig beschäftigte Ältere konnten umfangreich in Personalabbaumaßen, zum Beispiel zur Bewältigung von Strukturkrisen, Rationalisierungsprozessen und konjunkturellen Absatzmarktproblemen, ein-

⁶⁰¹ Vgl. Naegele (2004), S. 209.

⁶⁰² Vgl. Projektgruppe (1983), S. 105 ff.

⁶⁰³ Vgl. Gatter (2004), S. 81 ff.; Huber (1999), S. 44. Staatlicherseits war die Schaffung rechtlicher und finanzieller Möglichkeiten zum frühzeitigen Ausstieg aus dem Erwerbsleben im wesentlichen eine Reaktion auf den wirtschaftlichen Strukturwandel insgesamt und die verschärfte Arbeitsmarktlage. Frühverrentungen ermöglichten dabei faktisch eine Verringerung des Arbeitskräftevolumens. Die Ausgliederung älterer Arbeitnehmer wurde bei sinkender Arbeitsnachfrage als sozialverträglicher bewertet als eine höhere Arbeitslosigkeit, insbesondere unter den jüngeren Altersgruppen. Nach dem Gedanken der Generationensolidarität sollten die Älteren daher Arbeitsplätze für die Jüngeren frei machen. Die Generationensolidarität war folglich erklärte Absicht politischer Akteure und ebenso Ziel der gewerkschaftlichen Unterstützung von Frühverrentungsprogrammen. Im Zuge des massiven Personalabbaus in der Vergangenheit ist allerdings deutlich geworden, dass sich solche Erwartungen nur sehr begrenzt erfüllt haben. Vgl. insbesondere Huber (1999), S. 46 aber auch Barkholdt (1998), S. 22; Koller (1997), S. 118; Maier (1997), S. 17; Sabel (1997), S. 148; Wollert (1997), S. 4 f.; Prahl/Schroeter (1996), S. 107; Rosenow/Naschold (1994), S. 22 ff.; Schmal (1993), S. 199; Koch (1990), S. 26; Schmähl (1989), S. 31; Staehle (1989), S. 166; Lehr (1986), S. 40; Bruche/Casey (1982), S. 127.

⁶⁰⁴ Vgl. Huber (1999), S. 44 und zum Überblick etwa Bäcker/Naegele (1995); Rosenow (1992); Kohli/Wolf (1987).

⁶⁰⁵ Vgl. Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), S. 24; Naegele (2004), S. 190; Rosenow (2000), S. 144; Gatter (1999), S. 184; Huber (1999), S. 45; Kratzer/Döhl/Sauer (1998), S. 195; Rosenow/Naschold (1994), S. 210 ff.; Bäcker/Naegele (1993), S. 41 f.

bezogen werden, obwohl sie vielfach bei Einzel- und Sozialplankündigungen einen besseren Schutz als ihre jüngeren Kollegen genießen. Vorruhestandsregelungen erlaubten zudem generell und nicht nur bei massivem Personalabbau die Ausgliederung älterer Mitarbeiter, bei denen allgemein eine nachlassende Leistungsfähigkeit oder Gesundheitsprobleme beobachtet wurden, sowie solcher, deren Qualifikationen infolge von Produkt- und Prozessinnovationen nicht mehr dem geforderten Stand entsprachen und ihre teilweise Ersetzung durch jüngere, angemessen qualifizierte Kräfte. Schließlich konnten mittels einer frühzeitigen Ausgliederung älterer Mitarbeiter auch Aufstiegsmöglichkeiten für Jüngere realisiert werden. Solche Regelungen ermöglichen den Unternehmen folglich sowohl einen Abbau als auch eine qualitative Neustrukturierung des Personals.

Soweit Maßnahmen zur Ausgliederung älterer Mitarbeiter in einen finanziell weitgehend abgesicherten Rentenübergang führten und teilweise noch führen, lässt sich festhalten, dass sie anders als Entlassungen innerbetrieblich am ehesten als sozialverträgliche Möglichkeiten des Personalabbaus sowie des Umgangs mit Problemfällen unter den Älteren angesehen werden.⁶⁰⁶ Aus betrieblicher Sicht ergibt sich die Rationalität der Nutzung frühzeitiger Verrentungsmöglichkeiten als Problemlösungsinstrument für höchst heterogene Innovations- und Anpassungsprozesse mit hohen Volumeneffekten insbesondere aus folgenden Merkmalen: Die Nutzung sichert eine höhere personalwirtschaftliche Flexibilität bei geringeren Kosten, ermöglicht in der Regel aufgrund der relativen Freiwilligkeit Personalanpassungen bei geringen sozialen Konflikten und findet in der Regel Unterstützung bei der betrieblichen Interessenvertretung der Beschäftigten.⁶⁰⁷ Die vom Staat selbst geschaffenen finanziellen und rechtlichen Anreize haben ebenso wie die hohe Instrumentalisierbarkeit des Alterssicherungssystems für betriebliche Zwecke schließlich dazu beigetragen, dass ältere Mitarbeiter in der betriebliche Personalpolitik als Anpassungs- und Flexibilisierungsressource par excellence gelten.⁶⁰⁸ Ältere Mitarbeiter lassen sich somit auch als „*Dispositionsfonds der Arbeitsmarktpolitik*“⁶⁰⁹ bezeichnen: gefragt nur in Zeiten eines Arbeitskräftemangels, abgelehnt in Zeiten der Arbeitsplatzknappheit.⁶¹⁰

⁶⁰⁶ Vgl. Rosenow (2000), S. 144; Huber (1999), S. 45.

⁶⁰⁷ Vgl. Rosenow (2000), S. 145; Rosenow/Naschold (1994), S. 220 ff.

⁶⁰⁸ Vgl. Rosenow (2000), S. 143; George (2000), S. 68; Huber (1999), S. 47.

⁶⁰⁹ Lehr (1997), S. 74 und Lehr (1996), S. 25.

⁶¹⁰ Vgl. Menges (2000), S. 13 sowie bereits Kaser (1966), S. 17; Tartler (1961), S. 139.

Für die frühzeitige Beendigung des Erwerbslebens durch den älteren Mitarbeiter selbst wird hingegen zumeist eine Kombination aus äußerem Druck und Elementen von Freiwilligkeit anzunehmen sein: Im Rahmen von umfangreichen Personalabbaumaßnahmen entwickelte sich ein Verständnis von Unternehmensleitung, Interessenvertretung und (jüngeren) Mitarbeitern, dass unter den gegebenen Umständen am ehesten Ältere das Unternehmen verlassen sollten – diesem Druck können sich die betroffenen Mitarbeiter kaum entziehen.⁶¹¹ Ferner stellt die Bereitschaft zum vorzeitigen Ausstieg aus dem Erwerbsleben häufig eine Konsequenz gesundheitlicher Beeinträchtigungen respektive allgemein nachlassender Leistungsfähigkeit dar oder sie begründet sich durch die Besorgnis älterer Mitarbeiter, den steigenden Anforderungen und Beanspruchungen nicht mehr ausreichend gewachsen zu sein.⁶¹² Daneben entwickelte sich ein vorzeitiger Austritt aus dem Erwerbsleben im Bewusstsein der weitaus meisten Arbeitnehmer zu einer Art „*zivilisatorischer Errungenschaft*“⁶¹³ im Sinne eines sozialen Besitzstandes.⁶¹⁴ Anders als Arbeitslosigkeitsphasen lässt sich auch die Frühverrentung als Teil des wohlverdienten Ruhestands interpretieren und genießt entsprechend weitgehende soziale Anerkennung.⁶¹⁵

In der betrieblichen Personalpolitik sind ältere Mitarbeiter des Weiteren von unterschiedlichen Formen der Altersdiskriminierung betroffen.⁶¹⁶ So werden sie bei Neueinstellungen kaum ins Blickfeld der Personalverantwortlichen genommen.⁶¹⁷ Neben Vorbehalten gegen (Langzeit-)Arbeitslose, unzureichenden Qualifikationen der älteren Bewerber, hohen Einarbeits- und Qualifizierungskosten sowie einer betriebsspezifischen Personal- und Qualifizierungspolitik werden als wesentliche Argumente für die geringen Einstellungschancen Älterer ebenfalls gesetzliche Regelungen zum Kündigungsschutz und eine kritische Einschätzung sowohl der Leistungsfähigkeit als auch der Gesundheit angeführt.⁶¹⁸ Einstellungs- bzw. Beschäftigungshemmnisse resultieren dabei insbesondere aus dem Zusammenspiel von individuellen Merkmalen und Zuschreibungen, betrieblich-organisatorischen Restriktionen und

⁶¹¹ Vgl. Huber (1999), S. 45.

⁶¹² Vgl. ebenda.

⁶¹³ Naegele (2004), S. 192.

⁶¹⁴ Vgl. Reindl et al. (2004), S. 29; Bäcker et al. (2000b), S. 239; Huber (1999), S. 46.

⁶¹⁵ Vgl. Bäcker et al. (2000b), S. 239; Huber (1999), S. 46.

⁶¹⁶ Vgl. Naegele (2004), S. 203; Naegele/Frerichs (2004), Sp. 86.

⁶¹⁷ Vgl. Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), S. 24; Adenauer (2002), S. 22.

⁶¹⁸ Vgl. Benedix/Hammer/Knuth (2002), S. 38 und Koller/Gruber (2001), S. 496 ff.; Naegele (1992), S. 170 f.

rechtlich-institutionellen Rahmenbedingungen.⁶¹⁹ Ferner zeugen explizite und informelle Altersgrenzen bei Stellenbesetzungen sowie die Erfolglosigkeit älterer Bewerber davon, dass trotz eines zunehmenden Mangels an Fachkräften eben diese jung sein müssen und es scheint, als versprechen sich die Unternehmen nur durch sie die erforderliche Innovation und ständig notwendige Erneuerung.⁶²⁰

Daneben ist es auch geübte betriebliche Praxis, ältere Mitarbeiter von Personalentwicklungs- und Weiterbildungsmaßnahmen weitgehend auszuschließen.⁶²¹ Zudem entwickeln die Unternehmen in der Regel keine oder lediglich sehr geringe Innovationen in Arbeitsstrukturen und Arbeitszeitregelungen zur Förderung der Integration älterer Mitarbeiter.⁶²² Die älteren Mitarbeiter verbleiben hingegen vielfach in ihrer bisherigen Stellenaufgabe.⁶²³ Das Alter von Beschäftigten wird im personalpolitischen Alltag gewöhnlich erst dann wahrgenommen, wenn Einsatzprobleme aufgrund eingeschränkter Leistungsfähigkeit, Gesundheit oder Qualifikation entstehen.⁶²⁴ Neben der Frühverrentung beziehungsweise der Ausgliederung über Erwerbsunfähigkeits- und Schwerbehindertenverrentungen erfolgt in diesem Zusammenhang zumeist eine Umsetzung auf Schon- oder Nischenarbeitsplätze mit der Folge eines sozialen Reputationsverlustes und einer demotivierenden, arbeitsinhaltlichen Unterforderung.⁶²⁵ Aus dieser Perspektive heraus ergibt sich schließlich das überdurchschnittlich hohe Risiko der Langzeit-

⁶¹⁹ Vgl. Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), S. 24.

⁶²⁰ Vgl. Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), S. 43 f.

⁶²¹ Vgl. Adenauer (2002), S. 22; Paumès Cau-Bareille/Marquié (1998), S. 297 f.; Barkholt (1998), S. 15 ff.; Frerichs (1998), S. 28 f. und S. 183; BMFSFJ (1997), S. 94 ff.; Lehr (1997), S. 70; Mai (1997), S. 79; Maier (1997), S. 31 ff.; Mölleney (1997), S. 152 f.; Sabel (1997), S. 149; Wollert (1997), S. 4; Wuppertaler Kreis e.V. (1997), S. 28 ff.; Lehr (1996), S. 15; Naegele/Frerichs (1996), S. 35; Frerichs (1996), S. 319; Lehr/Niederfranke (1995), Sp. 2; Barkholdt/Frerichs/Naegele (1995), S. 426 f.; Schierl (1995), S. 144 ff.; Hentze (1994), S. 155; Paoli (1994), S. 9; de Vries (1994), S. 14; Cremer (1994), S. 274; Lehr (1994), S. 6; Fritsch (1994), S. 11; Harges/Mall (1993), S. 19; Severing (1993), S. 18; Topf (1991), S. 47; Färber (1990), S. 72 f.; Ahrend/Konietzko (1989), S. 20; Rosenow (1989), S. 37; Deters (1989), S. 237; Friedrich/Meier (1984), S. 317 f.; Bundesministerium für Forschung und Technologie (1984), S. 11 ff. und S. 41 ff.; Lehr (1983), S. 363; Friedmann/Weimer (1982), S. 37; Rosenow (1982), S. 99; Bruche/Casey (1982), S. 19; Müller (1979), S. 134; Specht (1979), S. 322; Pohl (1978), S. 53 und S. 79.

⁶²² Vgl. Rosenow (2000), S. 145.

⁶²³ Vgl. Frerichs (1998), S. 22; Ridder (1997), S. 46; Uepping (1997), S. 173; Hentze (1994), S. 157; Marek/Neumann (1993), S. 191f.; Knebel (1991), S. 34; Behrend (1987), S. 53; Arbeitskammer des Saarlandes (1986), S. 41f.; Projektgruppe (1983), S. 41 und S. 145 f.; Bruche/Casey (1982), S. 34. Behrens (1996) weist zu Recht darauf hin, dass mit dieser Praxis keine Trainingseffekte für Folgetätigkeiten erzielt werden und damit eine aktive Laufbahngestaltung im Rahmen einer vorausschauenden Personalpolitik ausgeschlossen wird. Vgl. Behrens (1996), S. 129.

⁶²⁴ Vgl. Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), S. 24; Morschhäuser (1999), S. 112.

⁶²⁵ Vgl. Frerichs (2005), S. 54; Adenauer (2002), S. 22; Menges (2000), S. 58; Morschhäuser (1999), S. 112; Naegele (1992), S. 90; Peter (1971), S. 79

arbeitslosigkeit älterer Mitarbeiter ebenso wie die hohe Wahrscheinlichkeit von Frühverrentungen, nicht zuletzt auch als Folge ihres betrieblichen Problemgruppenstatus.⁶²⁶

Die Exklusion älterer Mitarbeiter von Planungen und Maßnahmen der betrieblichen Personalpolitik resultiert zum einen aus der immer noch steten Präsenz des Defizitmodells des Alters.⁶²⁷ Ein weiterer Erklärungsansatz kann mit Hilfe eines Kosten-Nutzen-Modells beschrieben werden: Aus betrieblicher Sicht sind Humankapitalinvestitionen nur dann rational, wenn der betreffende Mitarbeiter eine hohe Restnutzungsdauer aufweist und sich investierten Kosten amortisieren. Nach den Überlegungen der zugrunde liegenden Humankapitaltheorie ist demzufolge eine Investition in Innovationen der Arbeitsstrukturen, Arbeitszeitregelungen und Qualifizierungsprozesse zur Förderung der Altersintegration vor dem Hintergrund der frühzeitigen Ausgliederung älterer Mitarbeiter aus dem Erwerbsleben obsolet.⁶²⁸ Schließlich werden aus segmentationstheoretischer Perspektive ältere Mitarbeiter eher den Randbelegschaften zugeordnet und insofern erscheint es plausibel, dass die betriebliche Personalpolitik kein vorrangiges Interesse an der Integration des Arbeitsmarktsegmentes hat.⁶²⁹

Abschließend bleibt festzuhalten, dass die frühzeitige Ausgliederung älterer Mitarbeiter aus dem Erwerbsleben sowie die Rekrutierung überwiegend jüngerer Fachkräfte für eine Jugendorientierung der betrieblichen Personalpolitik sprechen, deren wesentliche Intention in der Erwartung liegt, durch Verjüngungen eine leistungsfähigere Belegschaft zu erhalten.⁶³⁰ Mit der demografisch bedingten Veränderung des Erwerbsspersonenzpotenzials wird dieses jugendorientierte innerbetriebliche Altersregulierungsmodell allerdings nicht mehr in dem bisherigen Maße aufrechtzuerhalten sein und auch aus Sicht der älteren Mitarbeiter wird es vor dem Hintergrund eines erwartungsgemäß weiteren Abbaus der Vorruhestandsregelungen sowie anstehender Rentenkürzungen weit weniger häufig zu einvernehmlichen Auflösungsdeals kommen.⁶³¹ Ein grundlegendes Umdenken in der betrieblichen Personalpolitik ist bislang jedoch noch nicht feststellbar.⁶³²

⁶²⁶ Vgl. Naegele (2004), S. 204.

⁶²⁷ Vgl. Maier (1997), S. 33; Bäcker/Naegele (1993), S. 39; Lehr (1990), S. 109 f.; Speckner (1980), S. 26 sowie bereits Kapitel III.B.1.

⁶²⁸ Vgl. Naegele (2004), S. 210 f.; Maier (1997), S. 33.

⁶²⁹ Vgl. Maier (1997), S. 33.

⁶³⁰ Vgl. Huber (1999), S. 47.

⁶³¹ Vgl. Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), S. 32; Clemens (2001), S. 40; Barkholdt/Frerichs/Naegele (1997), S. 61; Kruse (1997), S. 143.

⁶³² Vgl. Baigge (2005), S. 39 ff.; Wuppertaler Kreis e.V. (1997), S. 32.

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels sowie der damit verbundenen Alterung und Schrumpfung des Erwerbspersonenpotenzials erfahren im Gegensatz zu der in der betrieblichen Praxis dominierenden Jugendorientierung insbesondere auch die Ansätze einer altersorientierten Personalpolitik eine beträchtliche Aufwertung.⁶³³ Die Besonderheiten und Handlungsfelder einer altersorientierten Personalpolitik werden daher im Folgenden näher betrachtet.

2 Besonderheiten altersorientierter Personalpolitik

Die Besonderheiten einer altersorientierten Personalpolitik bestehen in dem Zusammenspiel von Integration und Prävention.⁶³⁴ Die integrativen Handlungsansätze zielen dabei auf die Sicherung der Beschäftigung älterer Mitarbeiter, beispielsweise durch die Anpassung der Arbeitsanforderungen an ein altersbedingt gewandeltes Leistungsvermögen, während die präventiven Handlungsansätze komplementär für den Erhalt und die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter über den gesamten Erwerbsverlauf sorgen.⁶³⁵ Eine sinnvolle Differenzierung dieser Handlungsansätze ist häufig nicht möglich, da zum Beispiel integrative Maßnahmen zur Vermeidung von Arbeitsbelastungen für Ältere gleichzeitig auch präventiv dem langfristigen Gesunderhalt aller Mitarbeiter dienen können und umgekehrt.⁶³⁶ Eine altersorientierte Personalpolitik erstreckt sich daher auf alle Generationen im Unternehmen und auf die Gestaltung ihrer Beziehungen untereinander: Sie beginnt mit den Jüngeren in ihrer Zusammenarbeit mit den Älteren, geht über die Mitarbeiter mittleren Alters bei der Sicherung von Gesundheit und Qualifikation und schließt den Kreis mit den Älteren.⁶³⁷

Folglich bildet das Betreiben eines Managing Diversity als Bestandteil einer Unternehmenskultur, die mit ihren Verhaltensnormen, Werten und Traditionen auf Anerkennung, Wertschätzung und Förderung auch der älteren Mitarbeiter, einen kooperativen Führungsstil sowie auf eine Beteiligung der Mitarbeiter an der Gestaltung ihrer Arbeit setzt, die zentrale Voraussetzung und Rahmenbedingung für eine altersorientierte Personalpolitik.⁶³⁸ Zu einem solchen

⁶³³ Vgl. Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), S. 131; BDA (2003), S. 26.

⁶³⁴ Vgl. Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), S. 131; Naegel/Frerichs (2004), Sp. 88.

⁶³⁵ Vgl. Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), S. 131.

⁶³⁶ Vgl. Morschhäuser (1999), S. 114 f.

⁶³⁷ Vgl. Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), S. 131.

⁶³⁸ Vgl. Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), S. 145 f.; Sedlatschek/Thiehoff (2005), S. 16; INQA (2004), S. 21 f.; Rump (2003), S. 161 ff.; Pack et al. (2000), S. 47 und ähnlich Struß/Thommen (2004), S. 15.

Umgang gehören unter anderem auch der Abbau von Vorurteilen gegenüber älteren Mitarbeitern sowie die Förderung eines guten Generationenverhältnisses.⁶³⁹

Die Unternehmen, welche im Gegensatz zu der in der Praxis dominierenden Jugendorientierung, eine altersorientierte Personalpolitik verfolgen, haben sich aufgrund eines heute schon überdurchschnittlich hohen Anteils Älterer bereits mit der Problematik fundiert auseinandergesetzt oder es handelt sich dabei um solche Unternehmen, in denen engagierte Personen Sensibilität für das Thema „Alter“, beispielsweise durch die Entwicklung von Unternehmensleitlinien, geschaffen haben.⁶⁴⁰ Beispielgebend verdeutlichen diese Unternehmen schließlich auch, dass eine Suche nach neuen Instrumenten der Personalentwicklung oder Arbeitsorganisation im Rahmen einer altersorientierten Personalpolitik nicht immer notwendig ist, sondern auch bewährte Methoden mit neuer Akzentuierung zielorientiert und wirkungsvoll eingesetzt werden können.⁶⁴¹ Die Handlungsfelder und die jeweiligen Lösungsansätze werden im Folgenden näher betrachtet.

3 Handlungsfelder einer altersorientierten Personalpolitik

3.1 Entwicklungsplanung und Personalentwicklungswege

Der Erhalt und die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit der älteren Mitarbeiter im Rahmen einer altersorientierten Personalpolitik bedürfen einer persönlichen Entwicklungsplanung der Personalentwicklungswege. Initiierend und unterstützend wirken hierbei zunächst persönliche Mitarbeitergespräche, in denen die Entwicklungen und Veränderungen des Unternehmens mit den persönlichen Erwartungen und Perspektiven der weiteren beruflichen Entwicklung der älteren Mitarbeiter abzustimmen und zu verbinden sind.⁶⁴² Ein wesentlicher Moment dieses Gespräches besteht in der systematischen Ermittlung der Kompetenzen und des Einsatzspektrums des Mitarbeiters, in der Einschätzung seiner persönlichen Fähigkeiten für zukünftige Aufgaben sowie in der gemeinsamen Erstellung eines Stärken-/Schwächenprofils und damit in einer Potenzialanalyse.⁶⁴³ Ebenso wichtige Fragen in den persönlichen Mitarbeitergesprächen betreffen die Vorstellungen der älteren Mitarbeiter über ihre zukünftigen Entwicklungs-

⁶³⁹ Vgl. Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), S. 130.

⁶⁴⁰ Vgl. Morschhäuser (1999), S. 118.

⁶⁴¹ Vgl. Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), S. 132.

⁶⁴² Vgl. Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), S. 72; Zisgen (2003), S. 62. Zum Mitarbeitergespräch im Überblick vgl. Becker (2005), S. 379 ff.; Manella (2003), S. 1027 ff.

⁶⁴³ Vgl. Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), S. 74 und S. 162; Zisgen (2003), S. 62; Morschhäuser (1999), S. 158 f. und ebenso Berthel/Becker (2007), S. 332.

möglichkeiten, über erforderliche Veränderungen an ihren Arbeitsplätzen oder Tätigkeitsfeldern, damit sie diese weiterhin ohne erhebliche Belastungen und Einschränkungen ausüben können, sowie über den Verbleib in oder von Tätigkeitsbereichen und Arbeitsbereichen bis zum anvisierten Altersaustritt.⁶⁴⁴ Die dabei praktizierten Verfahren und Methoden werden je nach Art und Größe des Unternehmens unterschiedlich stark institutionalisiert und formalisiert sein: So sind in kleineren Unternehmen eher informelle und mehr individuell geprägte Vorgehensweisen wie beispielsweise Ad-hoc-Gespräche oder Gesprächsrunden anzutreffen, während sich größere Unternehmen eher standardisierter und professioneller Methoden, wie zum Beispiel Mitarbeitergespräche mit einheitlich festgelegten, ausformulierten Fragebögen bedienen.⁶⁴⁵ Das Ergebnis des persönlichen Mitarbeitergesprächs ist die Vereinbarung eines persönlichen Entwicklungsplans, welcher aufbauend auf der Potenzialanalyse die im Dialog mit dem Mitarbeiter generierten individuellen Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigt.⁶⁴⁶ Für die Entwicklungsplanung in kleinen und mittleren Unternehmen stehen allerdings geringere Ressourcen zur Verfügung.⁶⁴⁷ Dies ist nicht zuletzt Folge der wenigen Hierarchietiefen als auch eines vergleichsweise geringen Institutionalierungs- und Professionalisierungsgrad des betrieblichen Personalmanagements.⁶⁴⁸

Der Nutzen von Mitarbeitergesprächen zur persönlichen Entwicklung besteht schließlich darin, dass sich einerseits die älteren Mitarbeiter über ihre eigenen Vorstellungen und Erwartungen Klarheit verschaffen können und eine Gelegenheit zur Besprechung dieses Ergebnisses mit dem Vorgesetzten oder Personalverantwortlichen besteht.⁶⁴⁹ Andererseits erhält die Personalseite durch diese Informationen mehr Planungs- und Entscheidungssicherheit und kann frühzeitige Dispositionen zu Nachfolgeregelungen respektive Maßnahmen zur Erhaltung oder Verbesserung der Motivation und Leistungsfähigkeit einleiten.⁶⁵⁰ Zudem können solche Aktivitäten in ihrer systemischen Vernetzung mit dem Umfeld zugleich Wirkungen für die jüngeren Mitarbeiter haben und auch ihnen Entwicklungsperspektiven darlegen, was für eine Viel-

⁶⁴⁴ Vgl. Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), S. 75 ff.

⁶⁴⁵ Vgl. Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), S. 72; Berthel/Touet (1997), S. 29.

⁶⁴⁶ Vgl. Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), S. 74 f. und S. 163.

⁶⁴⁷ Vgl. Barkholdt/Frerichs/Naegle (1995), 433.

⁶⁴⁸ Vgl. Behrends (2003), Sp. 1578 ff.; Mugler (2000), S. 28; Berthel/Touet (1997), S. 28; Bussiek (1996), S. 236; Dubbert (1990), S. 117 f.

⁶⁴⁹ Vgl. Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), S. 75 f.

⁶⁵⁰ Vgl. Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), S. 76.

zahl von Unternehmen mit einem problematischen Arbeitsmarktumfeld auch ein zentrales Element zur Bindung qualifizierter Fachkräfte darstellt.⁶⁵¹

Potenzialanalyse und Entwicklungsplanung zählen allerdings nicht nur zu den Aufgaben des Unternehmens, und so ist eine kritische Reflexion der eigenen Entwicklungsinteressen und -perspektiven, das Einleiten notwendiger Schritte sowie das Wahrnehmen respektive aktive Aufgreifen betrieblicher Angebote durch den Mitarbeiter selbst ebenso wichtig.⁶⁵² In diesem Zusammenhang bieten eine Reihe von (Groß-)Unternehmen gezielt Mitarbeitern ab 40 Jahren die Teilnahme an speziellen Workshops zur beruflichen Standortbestimmung an.⁶⁵³ Die Teilnehmer werden durch einen intensiven Reflexionsprozess, Erfahrungsaustausch in der Gruppe und kollegiale Feedback-Runden darin unterstützt, ihre eigenen Kompetenzen zu bewerten und gedanklich auszuschöpfen, wie sie diese in ihrem bevorstehenden Berufsverlauf weiterentwickeln können. Das Ziel des Workshops besteht darin, dass der einzelne Mitarbeiter bislang möglicherweise verborgene Handlungsspielräume wahrnimmt und schließlich aktiv mögliche Veränderungen in der zweiten Hälfte des Berufslebens einzuleiten vermag. Auch wenn solche Maßnahmen nur einen verhältnismäßig geringen Teil der Beschäftigten eines Unternehmens angeboten werden (können), so können dennoch für die Teilnehmer maßgebliche Weichenstellungen und damit aus der individuellen Perspektive heraus große Veränderungen folgen. Eine weitere Möglichkeit zur Selbsteinschätzung und zur Reflexion der eigenen Berufswege bietet eine außerbetriebliche Standortbestimmung und Zielfindung ebenso durch Praxisratgeber wie durch ein spezielles Beratungsangebot zur beruflichen Neuorientierung in der Lebensmitte.⁶⁵⁴

Die systematische und gezielte Planung von altersgerechten Personalentwicklungswegen bildet ebenfalls ein wichtiges Handlungsfeld einer altersorientierten Personalpolitik, da sich herkömmliche altersgerechte Tätigkeitswechsel seltener im Selbstverlauf vollziehen.⁶⁵⁵ Zum einen entfallen in vielen Unternehmen durch vielfältige Rationalisierungsprozesse Schonarbeitsplätze, die in früheren Jahren für ältere beziehungsweise leistungsgeminderte Mitarbeiter

⁶⁵¹ Vgl. Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), S. 72.

⁶⁵² Vgl. Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), S. 73.

⁶⁵³ Vgl. zum Folgenden Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), S. 79 und zu einem Best-Practice-Beispiel der Siemens AG S. 80 ff.

⁶⁵⁴ Vgl. Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), S. 84.

⁶⁵⁵ Vgl. Morschhäuser (2004), S. 82; Clemens (2003), S. 115; Clemens (2001), S. 137; Pack et al. (2000), S. 40.

reserviert wurden.⁶⁵⁶ Zum anderen verringern sich die Möglichkeiten, im Rahmen von klassischen Karrierewegen⁶⁵⁷ aus alterskritischen Arbeitsbereichen aus- und aufzusteigen: Der zahlenmäßig stark vertretenen Generation mittleren Alters stehen durch den Trend zu flachen Hierarchien immer weniger Führungsfunktionen gegenüber.⁶⁵⁸ Vor diesem Hintergrund kommt insbesondere der horizontalen (Fach- oder Know-how-)Karriere durch Quereinstiege in andere Arbeitsbereiche ein zunehmender Stellenwert zu.⁶⁵⁹ Dieser Weg wird bereits in einer Vielzahl von Unternehmen zumeist intuitiv und fallbezogen beschritten.⁶⁶⁰ So werden beispielsweise ältere Dreher bei nachlassender Leistungsfähigkeit mit Kontrollfunktionen betraut oder ältere Facharbeiter der Produktion in die Arbeitsvorbereitung versetzt, während ältere Ingenieure aus der Produktion als Planer bei Betriebserweiterungen oder -umstellungen, als Berater bei Fertigungsrationalisierungen, bei der Installation, Wartung, Reparatur und Einstellung von technischen Anlagen Verwendung finden können.⁶⁶¹ Die Anzahl dieser typischen Tätigkeitsfelder für ältere leistungseingeschränkte Mitarbeiter reduziert sich jedoch ebenfalls zunehmend, wodurch eine systematische Gestaltung der Erwerbsbiografie nochmals an Bedeutung gewinnt.⁶⁶²

Konzepte zur Gestaltung der Erwerbsbiografie setzen dabei bereits bei den jüngeren und nicht erst bei den älteren Mitarbeitern an.⁶⁶³ Dies erfordert ein Umdenken der Unternehmen ebenso wie der Mitarbeiter: *„Nicht mehr die Stellenbeschreibung oder der Beruf beziehungsweise die Tätigkeit sind als Orientierungspunkte zu betrachten, sondern Tätigkeitsfelder mit fachlichen und persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten.“*⁶⁶⁴

⁶⁵⁶ Vgl. Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), S. 102; Morschhäuser (2004), S. 82; Marstedt/Müller (1998), S. 124 f.; Schreurs (1996), S. 118.

⁶⁵⁷ Im Rahmen von klassischen Karrierewegen können die Beschäftigten mit dem Gelingen eines beruflichen Aufstieges zugleich mit dem Älterwerden Positionen einnehmen, die sie körperlich weniger und geistig stärker beanspruchen und die es ihnen ermöglichen, ihre Fähigkeiten und Kenntnisse weiterzuentwickeln. Ein typisches Beispiel im gewerblichen Bereich ist die Meister- und Technikerlaufbahn für Arbeiter aus der Produktion: Sie eröffnet die Möglichkeit, körperlich anstrengende Arbeit, Akkord- oder Schichtarbeit hinter sich zu lassen und stattdessen Tätigkeiten wahrzunehmen, die mit einem Zuwachs an Anerkennung einhergehen und mit zunehmendem Alter eher bewältigt werden können. Vgl. Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), S. 87; Behrens (1999), S. 87 f.; Morschhäuser (1999), S. 151 f.

⁶⁵⁸ Vgl. INQA (2004), S. 20; Morschhäuser (2004), S. 82; Pack et al. (2000), S. 40; Schreurs (1996), S. 118.

⁶⁵⁹ Vgl. Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), S. 87; INQA (2004), S. 20; Pack et al. (2000), S. 40; Schanz (2000), S. 509.

⁶⁶⁰ Vgl. Morschhäuser (1999), S. 152.

⁶⁶¹ Vgl. BDA (2003), S. 23.

⁶⁶² Vgl. Morschhäuser (1999), S. 152.

⁶⁶³ Vgl. Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), S. 87; Pack et al. (2000), S. 42.

⁶⁶⁴ Buck/Kistler/Mendius (2002), S. 36.

Insbesondere für Mitarbeiter mit langer Betriebserfahrung bietet sich in diesem Zusammenhang die Erschließung von und der Wechsel in erfahrungsgebundene Tätigkeitsbereiche an, in denen sie ihre gesammelten Erfahrungen und gewachsenen Kompetenzen einbringen und voll entfalten können.⁶⁶⁵ Als beispielhafte Tätigkeitsbereiche sind dabei nach KRENN vor allem Wissensmanagement und Weiterbildung, Qualitätssicherung, Innovation, Wartung, Service und Kundenkontakt zu nennen.⁶⁶⁶ Für An- und Ungelernte können darüber hinaus Wege in die Facharbeit in Form berufsbegleitender Weiterbildung neue individuelle Entwicklungschancen eröffnen und damit gleichzeitig dem damit rückläufigen Anteil an einfach strukturierter Arbeit und dem Fachkräftemangel durch Nutzung des internen Mitarbeiterpotenzials begegnet werden.⁶⁶⁷

Personalentwicklungswege sind ferner nicht zwingend in Form aufeinander folgender Sprossen einer Leiter zu gestalten.⁶⁶⁸ So kann ein bereichsinterner oder bereichsübergreifender Wechsel von Arbeitsplätzen (Rotation) zur Förderung der individuellen Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft sowie zur Prävention physischer und psychischer Abnutzungseffekte beitragen.⁶⁶⁹ Zudem wird dadurch auch die Offenheit und Mobilität der Arbeitsorganisation erhöht.⁶⁷⁰ Flexible Arbeitsorganisationen ermöglichen in diesem Zusammenhang am ehesten die Vermeidung einer dauerhaften Spezialisierung älterer Mitarbeiter auf eng begrenzte Tätigkeits- und Einsatzfelder.⁶⁷¹ Kooperative Arbeitsformen und eine größere Anforderungsbreite und -tiefe fördern und erhalten dabei in der Auseinandersetzung mit komplexen, eigenverantwortlich zu erfüllenden Arbeits- respektive befristeten Projektaufgaben die Fähigkeit der Beschäftigten, sich auf neue Anforderungen einzustellen und zu lernen.⁶⁷²

Die Festlegung von begrenzten Tätigkeitsdauern für sehr belastungsintensive Arbeitspositionen könnte darüber hinaus die Gefahr eines vorzeitigen gesundheitlichen Verschleißes sowie eines stärkeren Verlustes der Qualifikation und Leistungsfähigkeit der betroffenen (älteren)

⁶⁶⁵ Vgl. Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), S. 88.

⁶⁶⁶ Vgl. Krenn (2001), S. 47. Zu einem Best-Practice-Beispiel einer altersgerechten Laufbahngestaltung im Maschinenbau vgl. Morschhäuser (1999), S. 153.

⁶⁶⁷ Vgl. Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), S. 89.

⁶⁶⁸ Vgl. Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), S. 92.

⁶⁶⁹ Vgl. Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), S. 92 f. und insbesondere auch Teil III.C. 3.2 sowie Kapitel III.C.3.3 dieser Arbeit.

⁶⁷⁰ Vgl. Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), S. 70 und S. 93.

⁶⁷¹ Vgl. Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), S. 94.

⁶⁷² Vgl. Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), S. 94; BDA (2003), S. 24.

Mitarbeiter abmildern.⁶⁷³ In diesem Zusammenhang können zum Beispiel für langjährig beschäftigte Mitarbeiter, die in einem Tätigkeitsbereich mit wechselnden Einsatzorten sehr hohen physischen und/oder psychischen Belastungsanforderungen ausgesetzt sind, Rückkehrangebote unterbreitet werden.⁶⁷⁴

3.2 Qualifizierung und lernförderliche Arbeitsorganisation

Die Qualifizierung älterer Mitarbeiter ist von mehreren, sich teilweise überlagernden und gegenseitig verstärkenden Tendenzen geprägt, die insgesamt eine defizitäre Ausgangslage verursachen. So konnte einerseits bereits gezeigt werden, dass die vorhandene Qualifikation älterer Mitarbeiter ihrerseits durch besondere Qualifizierungsrisiken tendenziell der Entwertung ausgesetzt ist.⁶⁷⁵ Diese Risiken stehen andererseits jedoch auch der gegenwärtig vorherrschenden Abnahme der Weiterbildungsbeteiligung mit zunehmendem Alter gegenüber.⁶⁷⁶

Erhebungen zur Weiterbildungsbeteiligung der Arbeitnehmer verdeutlichen diese Entwicklung. Tabelle 7 zeigt die Teilnahmequoten an Weiterbildungsmaßnahmen – nach Altersgruppen getrennt – von 1979 bis 2000.

Tab. 8: *Teilnahmequoten an Weiterbildungsmaßnahmen in Prozent*
Quelle: Zedler (2003), S. 135

	1979	1982	1985	1988	1991	1994	1997	2000
19 bis 34 Jahre	16	15	14	23	25	27	33	31
35 bis 49 Jahre	9	15	14	20	24	29	36	36
50 bis 64 Jahre	4	4	6	8	11	14	20	18

Die Zahlen dokumentieren, dass die Weiterbildungsbeteiligung zwischen 1979 und 2000 in allen Altersgruppen gestiegen ist. Obwohl in der Gruppe der 50- bis 64-Jährigen ein Anstieg auf das Viereinhalbfache des Ausgangswertes zu verzeichnen ist, hat sich der Abstand zu den anderen Altersgruppen erhöht (plus 14 % gegenüber plus 15 % bei den 19- bis 34-Jährigen und plus 27 % bei den 35- bis 49-Jährigen). Im gesamten Zeitraum zeigt sich eine geringere Weiterbildungsbeteiligung der über 50-Jährigen gegenüber den unter 50-Jährigen. Nach den Ergebnissen einer Erhebung des Bundesinstituts für Berufsbildung und des Instituts für Ar-

⁶⁷³ Vgl. Morschhäuser (1999), S. 157.

⁶⁷⁴ Vgl. Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), S. 163.

⁶⁷⁵ Vgl. Kapitel III.B.4 dieser Arbeit.

⁶⁷⁶ Vgl. Gatter (2004), S. 48 ff.; INQA (2004), S. 20; Behringer (2002), S. 93 f.; Leber (2002), S. 98; Barkholdt/Frerichs/Naegele (1997), S. 63; Kruse (1997), S. 140 f.; Barkholdt/Frerichs/Naegele (1995), S. 426 f.; Skarpelis-Sperk (1993), S. 78.

beitsmarkt- und Berufsforschung von 1998/1999 variiert das Alter, ab dem die Teilnahmequoten an Weiterbildungsmaßnahmen signifikant sinkt, auch in Abhängigkeit von der Qualifikation. Bei Hochqualifizierten beträgt es demnach etwa 54 Jahre, bei Mittelqualifizierten etwa 49 Jahre und bei gering Qualifizierten etwa 44 Jahre.⁶⁷⁷

In der Diskussion um die Gründe für die rückläufige Weiterbildungsbeteiligung älterer Mitarbeiter wird vielfach auf die mit dem Alter sinkende Teilnahmemotivation verwiesen.⁶⁷⁸ Rentabilitätszweifel („lohnt sich in meinem Alter nicht mehr“) scheinen diese Einschätzung zunächst zu bestätigen.⁶⁷⁹ Die an der individuellen Motivation anknüpfenden Begründungen verkennen jedoch, dass die Weiterbildungsbereitschaft ebenfalls Reaktion auf die zumeist fehlende inhaltliche und methodisch-didaktische Angebotsgestaltung sowie nicht zuletzt auch Resultat der altersselektiven Beteiligungspraktiken und Motivationsbemühungen der Unternehmen selbst ist.⁶⁸⁰ So erscheint in der betrieblichen Praxis einerseits die Amortisationszeit des finanziellen und zeitlichen Aufwands, den eine Weiterbildung erfordert, durch den zu erwartenden Eintritt älterer Mitarbeiter in den Ruhestand zu kurz.⁶⁸¹ Die wenigen Fälle, in denen auch ältere Mitarbeiter in Weiterbildungsmaßnahmen integriert werden, lassen sich nach den Befunden des Spätphase-Projektes wie folgt systematisieren: Sie werden dann beteiligt, wenn sich die Qualifizierungsmaßnahmen auf die gesamte Belegschaft beziehen, der Qualifizierungsaufwand vergleichsweise gering ist und wenn es sich um noch relativ junge ältere Mitarbeiter handelt.⁶⁸² Andererseits erfolgt in den Unternehmen kaum Motivationsarbeit zur Erhöhung der Teilnahmebereitschaft älterer Mitarbeiter an Weiterbildungsmaßnahmen.⁶⁸³ In der Konsequenz bestehen vielfach negative Selbsteinschätzungen bezüglich der eigenen Lernfähigkeit und als Folge erhebliche Hemmschwellen gegenüber der Teilnahme an beruflicher Weiterbildung.⁶⁸⁴ Betrachtet man zudem die Gestaltungsbedingungen in kleinen und mittleren Unternehmen, so ist zu vermuten, dass diesen, wie bei der Entwicklungspla-

⁶⁷⁷ Vgl. Marstedt/Müller (2003), S. 19 f.

⁶⁷⁸ Vgl. Barkholdt/Frerichs/Naegele (1997), S. 64; Barkholdt/Frerichs/Naegele (1995), S. 426; Naegele (1992), S. 119.

⁶⁷⁹ Vgl. Behringer (2002), S. 101; Barkholdt/Frerichs/Naegele (1997), S. 64.

⁶⁸⁰ Vgl. Clemens (2003), S. 95; Clemens (2001), S. 95; Barkholdt (1998), S. 19; Kruse (1997), S. 140; Severing (1993), S. 20 f.

⁶⁸¹ Vgl. Eckardstein (2003), S. 131; Behringer (2002), S. 91 f.; George (2000), S. 48 f.; Barkholdt/Frerichs/Naegele (1997), S. 63; Kruse (1997), S. 141; Naegele (1992), S. 121; Projektgruppe (1983), S. 156 ff.

⁶⁸² Vgl. Projektgruppe (1983), S. 158 ff.

⁶⁸³ Vgl. Barkholdt/Frerichs/Naegele (1995), S. 426.

⁶⁸⁴ Vgl. Wenke (2001), S. 64; Kruse (1997), S. 138.

nung bereits konstatiert, ebenfalls nur eingeschränkte Ressourcen für die Mitarbeiterqualifizierung zur Verfügung stehen.⁶⁸⁵

Vor diesem Hintergrund stellt insbesondere das berufsbegleitende Lernen ein wesentliches Element einer altersorientierten Personalpolitik dar und avanciert in hochtechnologisierten Unternehmen sogar zur Überlebensfrage.⁶⁸⁶ Grundvoraussetzung für ein berufsbegleitendes Lernen ist allerdings das Vorhandensein von Lernanreizen am Arbeitsplatz und im Arbeitsprozess.⁶⁸⁷ Tendenziell treten daher Qualifikationsprobleme in stärkerem Maße in größeren Unternehmen mit stark zergliederten und anforderungsarmen Tätigkeiten auf.⁶⁸⁸ In kleineren Unternehmen sind die anfallenden Tätigkeiten dagegen insgesamt aufgrund der Einzelfertigung qualifiziert und abwechslungsreich und die längere Berufserfahrung der älteren Mitarbeiter geht vielfach mit einem für die Aufgabenerfüllung bedeutsamen Know-how einher.⁶⁸⁹

Die Unternehmen schaffen die Voraussetzungen für berufsbegleitendes Lernen konkret sowohl in der Gestaltung der Weiterbildungsplanung als auch in der Ansprache sowie Motivierung der Mitarbeiter und mittel- und langfristig durch eine lernförderliche Arbeitsorganisation, die sich durch das Setzen von Lernanreizen ebenso wie durch die Verzahnung von Arbeit und Lernen charakterisiert.⁶⁹⁰ Dies ist in besonderer Weise für ältere Mitarbeiter relevant, da Lernen am Arbeitsplatz neben einem unmittelbaren Anwendungs- und Praxisbezug ebenso die Individualität des Lernens berücksichtigt und darüber hinaus eine Selbstbestimmung des Lerntempos ermöglicht.⁶⁹¹ Schließlich kommt es darauf an, die hohe Veränderungsdynamik mit der Gesamtbelegschaft, also auch mit den älteren Mitarbeitern, zu tragen, und damit werden auf mittlere Sicht die optimalen Bedingungen für die Lernbereitschaft und Lernfähigkeit der älteren Mitarbeiter geschaffen.⁶⁹² Das kontinuierliche Mitlernen der gesamten Belegschaft stellt folglich an die betriebliche Weiterbildungsplanung die Anforderung, die Gesamtheit der

⁶⁸⁵ Vgl. Kruse (1997), S. 145; Barkholdt/Frerichs/Naegele (1995), S. 433.

⁶⁸⁶ Vgl. Reindl et al. (2004), S. 66; BDA (2002), S. 24.

⁶⁸⁷ Vgl. Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), S. 59; Pack et al. (2000), S. 42.

⁶⁸⁸ Vgl. Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), S. 59.

⁶⁸⁹ Vgl. Mugler (2000), S. 15; Morschhäuser (1999), S. 149; Stiefel (1991), S. 23.

⁶⁹⁰ Vgl. Becker (2005), S. 495; Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), S. 64; INQA (2004), S. 21; Naegele/Frerichs (2004), Sp. 89; Barkholdt/Frerichs/Naegele (1997), S. 68 ff.; Schreurs (1996), S. 119; Barkholdt/Frerichs/Naegele (1995), S. 429.

⁶⁹¹ Vgl. Clemens (2003), S. 96; Clemens (2001), S. 102 f.; Stöckl et al. (2001), S. 103 ff.; Barkholdt/Frerichs/Naegele (1997), S. 70; Barkholdt/Frerichs/Naegele (1995), S. 429.

⁶⁹² Vgl. Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), S. 64; Bundesvereinigung deutscher Arbeitgeberverbände (1993), S. 309.

Beschäftigten im Sinne einer altersübergreifenden Qualifizierungsstrategie in die Weiterbildungsangebote einzubeziehen.⁶⁹³ Dies setzt wiederum eine systematische Erfassung des Qualifikationsstands der älteren Mitarbeiter sowie einen Abgleich mit den zukünftig zu erwartenden Qualifikationsanforderungen voraus.⁶⁹⁴ Bei der Umorganisation von Arbeitsaufgaben und Arbeitsabläufen sowie bei der Einführung neuer Arbeitsmittel und Arbeitsverfahren sollte vor allem auf die aktivierende Förderung älterer Mitarbeiter für Qualifizierungsmaßnahmen geachtet werden.⁶⁹⁵ Zur Begegnung von Unsicherheiten und Versagensängsten sind vor allem bei älteren lernungewöhnten Mitarbeitern gezielte und motivierende Ansprachen erforderlich.⁶⁹⁶

Aus berufspädagogischer Sicht wird zudem bei den Lernformen und Lernmethoden zu einer altersgemäß differenzierten Vorgehensweise geraten, um älteren und vor allem lernentwöhnten Mitarbeitern gerecht zu werden.⁶⁹⁷ Weiterbildungsmaßnahmen sollen demgemäß methodisch-didaktisch stärker danach ausgerichtet werden, die Vermittlung vom Konkretem zum Abstraktem zu gestalten und auf diese Weise aus praktischen Problemen als Ausgangspunkt theoretische Einsichten abzuleiten.⁶⁹⁸ Sie sollten ferner möglichst an die bisherige Berufserfahrung anknüpfen und die Lerninhalte an die individuellen Interessenschwerpunkte und die persönliche berufliche Situation der Mitarbeiter angleichen.⁶⁹⁹ Dies gilt insbesondere für die Anpassungsqualifizierung älterer Mitarbeiter im Bereich von EDV und IT-Technik, denn gerade in diesem Lern- und Anwendungsfeld sind die lebensweltlichen Voraussetzungen und Lerndispositionen zwischen den Generationen sehr unterschiedlich.⁷⁰⁰ Dies betrifft beispielsweise Standardanwendungen am PC, Internet und E-Mail, CAD, SAP sowie Warenwirt-

⁶⁹³ Vgl. Becker (2005), S. 495; Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), S. 64; Pack et al. (2000), S. 44; Barkholdt/Frerichs/Naegele (1995), S. 429; Staufer (1992), S. 156.

⁶⁹⁴ Vgl. Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), S. 160.

⁶⁹⁵ Vgl. Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), S. 64 f.; Christ/Röhrig (2001), S. 48.

⁶⁹⁶ Vgl. Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), S. 65; Clemens (2003), S. 96; Clemens (2001), S. 103; Stöckl et al. (2001), S. 109; Naegele (1992), S. 127 ff. und ähnlich Becker (2005), S. 495 f. Eine Reihe von betrieblichen Beispielen zeigt den Erfolg dieser Ansprachen hinsichtlich der Teilnahme von älteren Mitarbeitern an Weiterbildungsmaßnahmen. Vgl. insbesondere Bullinger et al. (1993).

⁶⁹⁷ Vgl. Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), S. 68; Frerichs/Naegele (2004), Sp. 89; Pack et al. (2000), S. 44.

⁶⁹⁸ Vgl. Köchling/Deimel (2006), S. 137; Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), S. 68; Christ/Röhrig (2001), S. 50; Wenke/Reglin (1996), S. 50 ff.; Marstedt/Müller (1998), S. 138 ff.

⁶⁹⁹ Vgl. Köchling/Deimel (2006), S. 137; Wenke (2001), S. 71; Wenke/Reglin (1996), S. 50 ff.; Marstedt/Müller (1998), S. 138 ff.; Barkholdt/Frerichs/Naegele (1995), S. 433; Fritsch (1994), S. 174 ff.; Severing (1993), S. 21 f.

⁷⁰⁰ Vgl. Köchling/Deimel (2006), S. 143 f.; Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), S. 69; Lödige-Röhrs (1995), S. 189 ff. Zu einem Überblick über die allgemeinen didaktischen Maßnahmen für die EDV-Schulung älterer Beschäftigter vgl. beispielsweise Staufer (1992), S. 156 f.

schaftssysteme.⁷⁰¹ Bei einer Weiterbildung in Standardkursen mit altersgemischten Gruppen können sich in diesem Zusammenhang bei schnellen Lernfortschritten der einen Seite sehr schnell Motivationsverlust und Versagensgefühle auf der anderen Seite einstellen.⁷⁰²

Ausgehend von den dargelegten Dequalifizierungs- und betriebsspezifischen Qualifikationsrisiken kommt neben den institutionalisierten Maßnahmen der Weiterbildung dem informellen Lernen in der Arbeit und durch die Arbeit im Sinne eines Training-on-the-job eine wesentliche Bedeutung für die präventive Sicherung der Qualifikation älter werdender Mitarbeiter zu.⁷⁰³ Die Verzahnung von Arbeit und Lernen ergibt sich dabei aus der Art der Tätigkeit und der Arbeitsorganisation.⁷⁰⁴ Dazu kann beispielsweise ein durch die Zusammenfassung gleichwertiger Arbeitsaufgaben erweitertes Tätigkeitsspektrum (Job enlargement) beitragen. Ebenso können anspruchsvollere lernrelevante Arbeitsaufgaben mit erweiterten Handlungsspielräumen durch die Veränderung von Tätigkeitszuschnitt und Arbeitsorganisation (Job enrichment) geschaffen werden. Zudem bietet Gruppen- beziehungsweise Teamarbeit Möglichkeiten, verschiedenartige Tätigkeiten im Gruppenzusammenhang wahrzunehmen, mit einem hohen Anteil kooperativer und kommunikativer Anforderungen bei der Planung und Durchführung der Arbeit und der Kontrolle des Arbeitsergebnisses. Durch einen organisierten Wechsel zwischen zwei oder mehreren Arbeitsfeldern (Job rotation) kann ebenfalls ein breiteres Qualifikationsprofil entstehen, das die Einsatzmöglichkeiten des Mitarbeiters und damit die Flexibilität der Arbeitsorganisation erhöht.⁷⁰⁵

3.3 Gesundheitsförderung und altersgerechter Personaleinsatz

Neben der persönlichen Entwicklungsplanung, der systematischen Gestaltung von Personalentwicklungswegen sowie der Implementierung einer altersübergreifenden Qualifizierungsstrategien und einer lernförderlichen Arbeitsorganisation stellen die betriebliche Gesundheitsförderung ebenso wie der altersgerechte Personaleinsatz stellen ein weiteres Handlungsfeld einer altersorientierten Personalpolitik dar. Eine gesundheitsfördernde Arbeitsgestaltung umfasst in diesem Zusammenhang die Anpassung der Arbeitsanforderungen an das altersbedingt

⁷⁰¹ Vgl. Köchling/Deimel (2006), S. 145; Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), S. 54.

⁷⁰² Vgl. Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), S. 69; Lau-Villinger/Seitz (2002), S. 25.

⁷⁰³ Vgl. Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), S. 69; Barkholdt/Frerichs/Naegele (1995), S. 430.

⁷⁰⁴ Vgl. Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), S. 69.

⁷⁰⁵ Vgl. zu diesem Abschnitt insbesondere Berthel/Becker (2007), S. 361 ff.; Becker (2005), S. 423; Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), S. 69 f.; Klimecki/Gmür (2001), S. 185 f. und S. 212; Schanz (2000), S. 569 ff.; Barkholdt/Frerichs/Naegele (1995), S. 430 f.; Rohmert (1981), S. 477 f.; Speckner (1980), S. 76 ff.

veränderte Leistungsvermögen der älteren Mitarbeiter sowie die Prävention eines vorzeitigen Gesundheitsverschleißes. Die meisten Strategien und Maßnahmen dienen dabei zugleich der Erhaltung und Förderung der Gesundheit der Beschäftigten über ihren gesamten Erwerbsverlauf und können dabei an bereits bewährte Methoden des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes anknüpfen. Eine zentrale Strategie besteht zunächst in dem Abbau von Belastungen durch eine ergonomische Arbeitsplatz- und Arbeitsumgebungsgestaltung auf sicherheitstechnischer Grundlage.⁷⁰⁶ Vielfach handelt es sich dabei um die Anschaffung von technischen Arbeitshilfen zur Arbeitserleichterung.⁷⁰⁷ Die Ergonomie ist eine notwendige, aber keineswegs hinreichende Voraussetzung für die Schaffung alters- und menschengerechter Arbeitsbedingungen.⁷⁰⁸ Grundlegend für eine präventive Gestaltung der Arbeitstätigkeit sind zudem Maßnahmen des betrieblichen Arbeitsschutzes, die der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Mitarbeiter am Arbeitsplatz dienen.⁷⁰⁹ Die vom Gesetzgeber geforderten Arbeitsplatz- und Gefährdungsbeurteilungen, in denen Belastungen am Arbeitsplatz systematisch erfasst, bewertet und dokumentiert werden, ermöglichen den Unternehmen dabei nicht allein nach Vorschriftenlage oder erst nach einem Unfall reagieren zu können, sondern auch Gefährdungen gezielt abzustellen und rechtzeitig Maßnahmen des Arbeitsschutzes zu ergreifen.⁷¹⁰ Damit steht ihnen zugleich ein Instrument zur Erfüllung des Arbeitsschutzgesetzes sowie zur Erleichterung der Prävention zur Verfügung.

In bestimmten Berufsgruppen und Tätigkeitsfeldern sind jedoch eine Vielzahl der dort aufzutretenden Belastungen durch Ergonomie und Arbeitsschutz allein nicht auszuschließen, und so erfordert der langfristige Verbleib von Mitarbeitern in belastungsintensiven Arbeitsbereichen auch eine Umgestaltung der Arbeitsorganisation und des Aufgabenspektrums. Eine Reduzierung von Belastungen insbesondere bei Tätigkeiten, die mit einseitigen Belastungen einhergehen, kann dabei insbesondere durch einen systematischen Belastungswechsel oder Tätigkeitswechsel erfolgen. Eine weitere Möglichkeit besteht in der Festlegung beziehungsweise Vereinbarung einer begrenzten Verweildauer für besonders belastungsintensive Arbeitsplätze und -bereiche.⁷¹¹

⁷⁰⁶ Vgl. Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), S. 102; Naegele (1992), S. 134; Schmitdke (1989), S. 152 und zur ergonomischen Arbeitsplatz- und Arbeitsumgebungsgestaltung ausführlich Berthel/Becker (2007), S. 423 ff.; Springer/Schmidt (2003), S. 426 ff.; Schanz (2000), S. 540 ff.

⁷⁰⁷ Vgl. Morschhäuser (1999), S. 123; Friedrich (1986), S. 142 ff.

⁷⁰⁸ Vgl. BDA (2003), S. 29; Springer/Schmidt (2003), S. 421 f.

⁷⁰⁹ Vgl. BDA (2003), S. 29; Bäcker et al. (2000a), S. 441.

⁷¹⁰ Vgl. Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), S. 163.

⁷¹¹ Vgl. Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), S. 102.

Insbesondere im Umgang mit älteren Mitarbeitern beschränkt sich der Arbeits- und Gesundheitsschutz bislang nur auf die kurative Einrichtung von Schonarbeitsplätzen mit geringen körperlichen Belastungen.⁷¹² Bei der Versetzung von leistungsgeminderten älteren Mitarbeitern auf Schonarbeitsplätze wird jedoch zu wenig berücksichtigt, dass die langjährig Beschäftigten über ein großes Erfahrungspotenzial verfügen und Schonarbeitsplätze zugleich oft neigungs- sowie leistungsinadäquat sind, wodurch eine Dequalifizierung und damit die Leistungsminderung der älteren Mitarbeiter noch gefördert wird. Altersgerechte Einsatz- und Tätigkeitsfelder berücksichtigen demgegenüber einerseits mögliche Leistungseinbußen und knüpfen andererseits an dem qualitativ gewandelten Leistungsvermögen sowie an den altersspezifischen Kompetenzen älterer Mitarbeiter an. Im Rahmen eines altersgerechten Personaleinsatzes geht es folglich darum, diese Einsatz- und Tätigkeitsfelder zu identifizieren, sie gegebenenfalls neu oder wieder einzurichten und systematisch im Zusammenhang mit der Entwicklungsplanung älterer Mitarbeiter zu nutzen. Im besonderen Fall kann sich sogar die Erweiterung des betrieblichen Angebots an Dienstleistungen und Produkten anbieten, indem die Fähigkeiten und das Know-how älterer Mitarbeiter hierzu gezielt genutzt werden können.⁷¹³

Ferner eröffnen auch Gruppen- beziehungsweise Teamarbeit durch Erweiterung des Tätigkeits- und Anforderungsspektrums für den einzelnen Mitarbeiter Möglichkeiten eines altersgerechten Personaleinsatzes: Die unterschiedlichen Arbeitsaufgaben können wechselweise wahrgenommen werden und zugleich sowohl dem individuellen Leistungsvermögen als auch den jeweiligen Fähigkeiten entsprechend unter den Gruppenmitgliedern aufgeteilt werden. Durch den Tätigkeitswechsel werden dabei lang andauernde einseitige Belastungen ebenso vermieden wie neue Kompetenzen erworben und Flexibilität bzw. Lernfähigkeit trainiert. Zudem tragen sozialer Zusammen- und Rückhalt – sofern die Chemie zwischen den Gruppenmitgliedern stimmt – zur physischen und psychischen Gesundheit des einzelnen Mitarbeiters bei.⁷¹⁴ Gruppen- und Teamarbeit ermöglichen insbesondere in größeren Unternehmen kleine soziale Einheiten und damit in gewisser Weise kleinbetriebliche Strukturen, innerhalb derer die adäquate Beschäftigung älterer Mitarbeiter als weniger problematisch gilt.⁷¹⁵ Neben qualifizierten und abwechslungsreichen Tätigkeiten begünstigt die Kleinheit der Unternehmen

⁷¹² Vgl. zu diesem Abschnitt Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), S. 102; Friedrich (1986), S. 217; Speckner (1980), S. 87 f.

⁷¹³ Vgl. dazu insbesondere Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), S. 103.

⁷¹⁴ Vgl. Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), S. 103.

⁷¹⁵ Vgl. Naegele (2004), S. 209; Morschhäuser (1999), S. 136 ff.

zudem ein individuelles Zuschneiden der Arbeitsanforderungen sowie ein stabiles soziales Beziehungsgeflecht.⁷¹⁶ Eine altersorientierte Gruppen- respektive Teamarbeit bedarf daher vor allem in größeren Unternehmen einer sorgfältigen Planung und Auslegung: Die Gruppenaufgabe sollte dabei ein vielfältiges Aufgaben- und Anforderungsspektrum umfassen, welches ein abwechslungsreiches Arbeiten Aller und belastungsärmeres Arbeiten weniger leistungsfähiger Gruppenmitglieder zulässt. Daneben gilt es die Möglichkeit zu berücksichtigen, dass ältere Gruppenmitglieder langsamer und gesundheitsschonender arbeiten können, ohne dass ihre Kollegen dadurch persönliche Nachteile erleiden, insbesondere keine Lohneinbußen hinnehmen müssen oder unter verstärkten Zeitdruck geraten. Das Gruppenklima sollte sich schließlich durch Akzeptanz und Verständnis gegenüber weniger leistungsfähigeren Gruppenmitgliedern auszeichnen.⁷¹⁷

Die Schicht- und insbesondere die Nachtschichtarbeit sollte aufgrund ihrer nachgewiesenen gesundheitlichen Risiken gemäß arbeitswissenschaftlicher Empfehlungen in ihrer Dauer nur begrenzt ausgeübt und belastungsreduzierend gestaltet werden.⁷¹⁸ Folglich stellt sich für die Schichtarbeit praktizierenden Unternehmen unter der Zielperspektive eines altersgerechten Personaleinsatzes die Frage nach einer gesundheitsschonenderen Gestaltung und einer Begrenzung der Schichtarbeit.⁷¹⁹ Bezüglich einer belastungsreduzierenden und damit einer gesundheitsschonenderen Schichtarbeitsgestaltung werden immer wieder ein kurz rotierender Schichtwechsel sowie eine möglichst geringe Anzahl aufeinanderfolgender Nachtschichten betont.⁷²⁰ So wird insbesondere aufgrund der Circadianrhythmik⁷²¹ der physiologischen Funktionen die Dauernachtschicht von der Arbeitswissenschaft mehrheitlich abgelehnt⁷²²: „Wenn man die Tagesrhythmik physiologischer Funktionen – trotz Nachtschicht – so nahe wie möglich am Normalzustand belassen möchte, d.h. dem Körper so wenig Umstellung wie möglich

⁷¹⁶ Vgl. Morschhäuser (1999), S. 136 ff.

⁷¹⁷ Vgl. Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), S. 103 f; Morschhäuser (1995), S. 19 ff.

⁷¹⁸ Vgl. Ilmarinen/Tempel (2002), S. 256 ff.; Rutenfranz/Knauth/Nachreiner (1981), S. 501 ff.; Karmaus/Schienstock (1979), S. 27.

⁷¹⁹ Vgl. Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), S. 104; Naegele (1992), S. 141; Speckner (1980), S. 92.

⁷²⁰ Vgl. Ilmarinen/Tempel (2002), S. 269 ff.; Morschhäuser (1999), S. 166; Rutenfranz/Knauth/Nachreiner (1981), S. 504.; Karmaus/Schienstock (1979), S. 26.

⁷²¹ Die Körperfunktionen des Menschen unterliegen einer Tages- und Nachtperiodik. Sie besitzen dabei ein Maximum und ein Minimum an Leistung innerhalb von 24 Stunden. Dieser 24-stündige Lebensrhythmus ist dem Menschen angeboren und „schaltet“ den Körper mit seinen vielen Funktionen am Tag auf Leistungsbereitschaft, in der Nacht dagegen auf Erholung. Vielfach wird der 24-stündige Lebensrhythmus des Menschen auch als „innere Uhr“ bezeichnet. Vgl. auch Ilmarinen/Tempel (2002), S. 262 ff.

⁷²² Vgl. auch Rutenfranz/Knauth/Nachreiner (1981), S. 502 f.; Karmaus/Schienstock (1979), S. 13 ff.

*zumuten will, muss man sich gegen Dauernachtschichten und für kurz rotierende Schichtsysteme entscheiden.*⁷²³

Ebenso bedeutsam für eine gesundheitsschonendere Gestaltung der Schichtarbeit sind neben den arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen auch die außerbetrieblichen Anforderungen und individuellen Vorlieben der Mitarbeiter beziehungsweise die subjektive Nutzbarkeit von Freizeit.⁷²⁴ Beispielhaft sei in diesem Zusammenhang auf das Forschungsergebnis von GARRHAMMER zu den Auswirkungen von Schicht-, Nacht- und Wochenendarbeit bei Krankenschwestern und -pflegern verwiesen, welches aufzeigt, dass die Mitsprache über die eigene Arbeitszeitlage die bedeutsamste Einflussgröße zur Abfederung der negativen Auswirkungen von Schichtarbeit ist.⁷²⁵ Demzufolge gibt es auch keinen optimalen Standardschichtplan: *„Die auf arbeitsmedizinischen, -physiologischen und sozialen Aspekten basierenden Empfehlungen lassen sich zum Teil nicht gleichzeitig realisieren, so dass jede konkrete Gestaltung des Schichtplanes auf der Basis der betrieblichen, tätigkeits- und individualspezifischen Interessen erfolgen muss.*⁷²⁶

In den Unternehmen ist eine gesundheitsschonendere Gestaltung der Schichtarbeit durch kurze Nachtschichtblöcke und kurz rotierende Schichtwechsel trotz der schon seit langem belegten Gesundheitsrisiken von Schicht- und insbesondere Nachtschichtarbeit jedoch nur wenig verbreitet und so dominieren nach wie vor traditionelle lang rotierende Schichtsysteme mit einem wöchentlichen Wechsel von Früh-, Spät- und Nachtschicht die betriebliche Praxis.⁷²⁷ Dieses begründet sich zum einen damit, dass die traditionellen Systeme sehr übersichtlich und mit vergleichsweise geringem Organisations- und Verwaltungsaufwand verbunden sind.⁷²⁸ Zum anderen erscheinen sie als selbstverständlich, da die betrieblichen Abläufe auf das bestehende Schichtsystem eingestellt sind und die Mitarbeiter ihr Freizeit- und Familienleben, so weit wie möglich, danach ausgerichtet haben.⁷²⁹

⁷²³ Knauth/Hornbeger (1997), S. 29.

⁷²⁴ Vgl. Springer/Schmidt (2003), S. 443; Morschhäuser (1999), S. 168; Naegle (1992), S. 142.

⁷²⁵ Vgl. zu diesem Beispiel Morschhäuser (1999), S. 168. In ähnlicher Weise stellen auch BRINKMANN/FIDORRA die fehlenden Mitsprachemöglichkeiten bei der Dienstplangestaltung als wesentlichen Belastungsfaktor dar. Vgl. Brinkmann/Fidorra (1998), S. 147.

⁷²⁶ Vgl. Beermann (1997), S. 48.

⁷²⁷ Vgl. Morschhäuser (1999), S. 169.

⁷²⁸ Vgl. ebenda.

⁷²⁹ Vgl. ebenda.

Eine Begrenzung der Schichtarbeitsdauer hat sich ebenfalls nur in einigen (wenigen) Tarifverträgen und betrieblichen Richtlinien niedergeschlagen, nach denen Schichtarbeiter bei der Besetzung von Arbeitsplätzen in Normalschicht vorrangig berücksichtigt werden oder ihnen, ab einem bestimmten Alter und nach einer festgelegten Schichtarbeitsdauer ein Anspruch auf einen solchen Arbeitsplatzwechsel eingeräumt wird.⁷³⁰ Die betriebliche Umsetzung solcher Regelungen setzt allerdings das Vorhandensein von gleichwertigen Arbeitsplätzen in Normalschicht voraus, was sich insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen problematisch gestaltet.⁷³¹ Zudem sind ältere Mitarbeiter oftmals auch von sich aus bestrebt, weiter im Schichtbetrieb zu arbeiten, da sie zumeist nicht auf die Schichtzulagen als reguläre Einkommensbestandteile verzichten wollen oder können.⁷³²

Eine weitere wirksame Methode zum Angleichen von Arbeitsanforderungen und individuellem Leistungsvermögen besteht in der Verkürzung der Arbeitszeit.⁷³³ Dadurch reduziert sich die Dauer von Belastungseinwirkungen, während zugleich mehr Zeit für die Regeneration verbleibt und damit auch das Risiko von Überbeanspruchungen sowie möglicherweise daraus resultierender Gesundheitsschädigungen sinkt.⁷³⁴ Diesem Zweck können insbesondere Regelungen eines gleitenden Übergangs in den Ruhestand dienen.⁷³⁵ Daneben ist auch zu bedenken, dass für ältere Mitarbeiter nicht die tägliche oder wöchentliche Dauer der Arbeitszeit kritisch ist, sondern eher Zeitdruck oder eine vorgegebene Arbeitsgeschwindigkeit.⁷³⁶ Insofern stellt auch eine Reduktion quantitativer Leistungsvorgaben für ältere Mitarbeiter zur Anpassung der Arbeitsanforderungen ebenfalls eine Möglichkeit eines altersgerechten Personaleinsatzes dar.⁷³⁷

Im Hinblick auf den Erhalt und die Verbesserung der Gesundheit als Basis für die Beschäftigungsfähigkeit nicht nur der älteren Mitarbeiter gewinnen schließlich auch die Aktivitäten einer wachsenden Zahl von Unternehmen zur Konzeption und Umsetzung einer aktiven, systematischen sowie umfassenden betrieblichen Gesundheitsförderung eine zunehmende Be-

⁷³⁰ Vgl. Morschhäuser (1999), S. 171. Zu einem Best-Practice-Beispiel vgl. Zisgen (2003), S. 63.

⁷³¹ Vgl. Köchling/Deimel (2006), S. 151; Morschhäuser (1999), S. 171..

⁷³² Vgl. Morschhäuser (1999), S. 171; Karmaus/Schienstock (1979), S. 20.

⁷³³ Vgl. Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), S. 105; Naegele (1992), S. 139 f.; Knauth/Rutenfranz/Nachreiner (1981), S. 499.

⁷³⁴ Vgl. Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), S. 105; Morschhäuser (2004), S. 83; Bäcker/Naegele (1993), S. 75 ff.

⁷³⁵ Vgl. Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), S. 105 und Kapitel III.C.3.4 dieser Arbeit.

⁷³⁶ Vgl. Morschhäuser (2004), S. 83.

⁷³⁷ Vgl. Morschhäuser (2004), S. 83; BDA (2003), S. 17; Naegele (1992), S. 138 f.; Speckner (1980), S. 63.

deutung.⁷³⁸ Die Motive, Ansätze und Maßnahmen umfassen dabei sowohl langfristig präventiv wie kurzfristig kurativ wirkende Elemente und Instrumente zur Verbesserung der Rahmenbedingungen und Voraussetzungen für die Gesundheit der gesamten Belegschaft.⁷³⁹ Dazu gehören beispielsweise Gesundheitsberichte zur systematischen Erfassung und Darstellung der gesundheitlichen Gesamtsituation eines Unternehmens, Angebote eines speziellen Gesundheits-Checks für Mitarbeiter ab einem gewissen Alter, Gesundheits-Coachings mit Untersuchungen von Gesundheitszustand und Arbeitsbelastungen sowie gesundheitsfördernder Strategieentwicklung, Gesundheitszirkel/Gesundheitsworkshops in Form von betrieblich moderierten Arbeitsgruppen, in denen unter Beteiligung der Mitarbeiter Gesundheitsrisiken in der Arbeit untersucht und Veränderungsvorschläge zum Abbau von Arbeitsbelastungen entwickelt werden, sowie das Anbieten von Gesundheitsseminaren.⁷⁴⁰

Eine über die gesetzlichen Vorschriften hinausgehende gesundheitliche Betreuung ist vor allem in kleinen und mittleren Unternehmen eher selten, sondern es überwiegen vielmehr punktuelle Interventionen gegenüber systematischen und nachhaltigen Strategien einer betrieblichen Gesundheitsförderung.⁷⁴¹ Darüber hinaus ist zu konstatieren, dass in diesen Unternehmen zumeist auch die für den Arbeitsschutz notwendigen Instanzen fehlen und somit die Aufgabe von dem vielerorts mit anderen Funktionen belasteten respektive überlastenden Unternehmer übernommen werden muss.⁷⁴² Daneben wird die Realisierung langfristiger Konzepte der betrieblichen Gesundheitsförderung zusätzlich durch eine geringe Beschäftigtenanzahl, die Betriebsstrukturen und den Mangel an kompetenten Partnern begrenzt.⁷⁴³ Nach MATSCHKE schränken die begrenzten finanziellen, personellen und zeitlichen Ressourcen kleinerer und mittlerer Unternehmen sogar von vornherein die Möglichkeiten einer systematischen betrieblichen Gesundheitsförderung ein.⁷⁴⁴

⁷³⁸ Vgl. BDA (2003), S. 29.

⁷³⁹ Vgl. ebenda.

⁷⁴⁰ Vgl. Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), S. 163 f.; INQA (2004), S. 19; Struß/Thommen (2004), S. 16; Springer/Schmidt (2003), S. 452; Bäcker et al. (2000a), S. 440 f.

⁷⁴¹ Vgl. Gusy (1998), S. 24; Bussiek (1996), S. 238.

⁷⁴² Vgl. Gusy (1998), S. 30 und S. 34.

⁷⁴³ Vgl. Gusy (1998), S. 34.

⁷⁴⁴ Vgl. Matschke (1997), S. 13.

3.4 Flexible Arbeitszeitgestaltung

Das berufsbegleitende Lernen durch eine altersübergreifende Qualifizierungsstrategien und eine lernförderliche Arbeitsorganisation ist ebenso wie die betriebliche Gesundheitsförderung eng mit Fragen der Arbeitszeitgestaltung verknüpft, da die Arbeitszeit einen wesentlichen Gestaltungsparameter an der Schnittstelle von betrieblichen und individuellen Interessen bildet.⁷⁴⁵ Ein weiteres Handlungsfeld einer altersorientierten Personalpolitik besteht daher in einer flexiblen Gestaltung der Arbeitszeit. Eine Flexibilisierung im Sinne der Arbeitsorganisation und im Mitarbeiterinteresse hat inzwischen eine weite Verbreitung und Akzeptanz gefunden soweit es sich um eine Variation der Chronometrie und Chronologie der Periodenarbeitszeit in Form von Gleitzeitmodellen sowie flexiblen Wochen- und Jahresarbeitszeiten handelt.⁷⁴⁶ Weitergehende Möglichkeiten zur Flexibilisierung von Arbeitszeiten mit Blick auf längere Erwerbsphasen und den gesamten Erwerbsverlauf werden dagegen von Unternehmen wie Mitarbeitern noch deutlich weniger in Betracht gezogen.⁷⁴⁷ Vor allem unter demografischen Gesichtspunkten müsste es jedoch nach FRERICHS/NAEGELE ein „über alle Altersphasen reichendes Gesamtkonzept zur Gestaltung von Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit geben.“⁷⁴⁸ Eine Flexibilisierung der Arbeitszeit über den Erwerbsverlauf entspricht dabei den Anforderungen und Handlungsmöglichkeiten einer modernen Arbeitswelt, welche beispielsweise von einer flexiblen Reaktion auf schwankende Anforderungen und damit der Flexibilität des Personaleinsatzes, steigende Weiterbildungserfordernisse der Mitarbeiter im Berufsverlauf bis hin zur Vorbereitung auf grundlegende beruflich-betriebliche Neuorientierungen und differenzierte Lebens- und Interessenlagen der Mitarbeiter geprägt sind.⁷⁴⁹

Im Rahmen einer altersorientierten Personalpolitik ermöglichen insbesondere zahlreiche Formen der Teilzeitarbeit eine auf die betrieblichen Erfordernisse und persönlichen Bedarfe der Mitarbeiter abgestimmte flexible Verteilung der Arbeitszeit.⁷⁵⁰ Die Dauer der wöchentlichen oder monatlichen Arbeitszeit kann dabei unbefristet oder für einen festgelegten Zeitraum variabel und individuell festgelegt und zusätzlich eine bestimmte Arbeitszeitlage vereinbart

⁷⁴⁵ Vgl. Zimmermann (1999), S. 118; Barkoldt/Frerichs/Naegele (1995), S. 431.

⁷⁴⁶ Vgl. Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), S. 120; BDA (2003), S. 25. Zur Flexibilisierung der Arbeitszeit vgl. Berthel/Becker (2007), S. 432 ff.; Drumm (2005), S. 191 ff.; Klimecki/Gemür (2001), S. 189 f.

⁷⁴⁷ Vgl. Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), S. 120.

⁷⁴⁸ Frerichs/Naegele (1998), S. 249.

⁷⁴⁹ Vgl. Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), S. 121 f.; Zimmermann (1999), S. 120 ff.

⁷⁵⁰ Zu Teilzeitarbeit vgl. Berthel/Becker (2007), S. 434; Drumm (2005), S. 186 ff.; Schanz (2000), S. 425 ff.

werden.⁷⁵¹ Innerhalb der Vielzahl möglicher Teilzeitvarianten bildet das Job Sharing eine Sonderform, da sich zwei Mitarbeiter je nach Arbeitsplatzprofil und Erfordernis der Anwesenheitszeiten in Teilzeit einen Arbeitsplatz teilen und wechselnd besetzen.⁷⁵² Bezieht sich die Teilung auf mehrere Arbeitsplätze, so handelt es sich um einen Job Sharing-Pool.⁷⁵³ Durch die verstärkt notwendige Kooperation und Kommunikation mit dem jeweiligen Job Sharing-Partner generiert diese Sonderform der Teilzeitarbeit zudem Lernprozesse.⁷⁵⁴ Einer weiten Verbreitung des Job Sharings stehen jedoch zumindest in Deutschland soziokulturell werthaltige Anwendungsvoraussetzungen gegenüber.⁷⁵⁵

Eine weitere Sonderform von Teilzeitarbeit stellt ferner der gleitende Übergang in den Ruhestand dar.⁷⁵⁶ Einen Rahmen für die Gestaltungsmodalitäten bildet dabei das am 01.08.1996 in Kraft getretene und in den Jahren 1998, 1999 sowie 2002 novellierte Gesetz zur Förderung des gleitenden Übergangs in den Ruhestand (Altersteilzeitgesetz). Intention dieses Gesetzes ist es, den älteren Mitarbeitern durch eine Reduzierung ihrer Arbeitszeit den gleitenden Übergang in den Ruhestand zu ermöglichen sowie die sozialen Sicherungssysteme von den Kosten der bisherigen Frühverrentungspraxis zu entlasten.⁷⁵⁷ Da dem Zeitpunkt und dem Modus des Übergangs vom Erwerbsleben in den Ruhestand eine wesentliche Bedeutung für die Lebensplanung und den Lebensverlauf der Mitarbeiter zukommt, muss sich eine Bewertung des gleitenden Übergangs in den Ruhestand in erster Linie an den Arbeits- und Lebensbedingungen älterer Mitarbeiter und den daraus ableitbaren gerontologischen Zielen orientieren.⁷⁵⁸ So kann der gleitende Übergang in den Ruhestand in vielfältiger Weise auf die Bedürfnisse und Wünsche älterer Mitarbeiter zugeschnitten werden und entspricht somit der bereits im Zusammenhang mit dem beruflichen Leistungsvermögen vielfach angesprochenen interindividuellen Variabilität von Alternsverläufen.⁷⁵⁹ Durch die Möglichkeit zur individuellen Reduzierung

⁷⁵¹ Vgl. Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), S. 126.

⁷⁵² Vgl. Berthel/Becker (2007), S. 437; Drumm (2005), S. 184; Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), S. 126; Schanz (2000), S. 433 ff.

⁷⁵³ Vgl. Schanz (2000), S. 433.

⁷⁵⁴ Vgl. Berthel/Becker (2007), S. 441.

⁷⁵⁵ Vgl. Berthel/Becker (2007), S. 437; Drumm (2005), S. 184; Schuh et al. (1987), S. 106 ff.; Trefflich (1984), S. 466 ff.

⁷⁵⁶ Vgl. Schanz (2000), S. 433.

⁷⁵⁷ Vgl. Berthel/Becker (2007), S. 302; Drumm (2005), S. 206; Schanz (2000), S. 462; Morschhäuser (1999), S. 175; Zimmermann (1999), S. 122; Naegele (1992), S. 342 f.

⁷⁵⁸ Vgl. Naegele (1992), S. 341.

⁷⁵⁹ Vgl. Schanz (2000), S. 460; Zimmermann (1999), S. 122; Bäcker/Naegele (1993), S. 67; Naegele (1992), S. 342; Lampert/Schüle (1988), S. 162 f.

der Arbeitszeit sinkt weiterhin die Expositionsdauer der arbeitsbedingten Belastungen bei einer gleichzeitigen Verlängerung der Erholungszeiten.⁷⁶⁰ Überbelastungen und daraus resultierende Gesundheitsschädigungen lassen sich somit zurückdrängen.⁷⁶¹ Sofern die Möglichkeit besteht, die Arbeitszeit entsprechend dem Leistungsvermögen zu reduzieren, haben auch leistungsgeminderte und/oder gesundheitlich eingeschränkte Mitarbeiter die Chance, zumindest teilweise im Erwerbsleben zu verbleiben.⁷⁶² Folglich kommt dem gleitenden Übergang in den Ruhestand eine präventive sowie kompensatorische gesundheitliche Wirkung zu.⁷⁶³ Die gewonnene Freizeit in der späten Erwerbsphase kann wiederum dazu genutzt werden, sich auf den nachberuflichen Lebensabschnitt vorzubereiten, neue Interessen und Aktivitäten zu entwickeln und soziale Kontakte zu knüpfen und dient damit der Vermeidung einer Sinnkrise nach einer abrupten Beendigung der Berufstätigkeit, wie sie von Ruheständlern oftmals erfahren und berichtet wird.⁷⁶⁴

Die zentralen Gestaltungselemente des gleitenden Übergangs in den Ruhestand betreffen zum einen die Gleitphase respektive den Zeitraum, in der sich die Arbeitszeit schrittweise reduziert, und zum anderen die Modalitäten der Arbeitszeitverkürzung innerhalb dieser Phase.⁷⁶⁵ Zusätzlich zur Zeitreduktion können ferner noch weitere, nicht zeitbezogene Gestaltungselemente, wie zum Beispiel eine Veränderung der Aufgabenstruktur, in die Überlegungen einbezogen werden. Entsprechend dem Grundmodell des gleitenden Übergangs in den Ruhestand kann der Beginn der Gleitphase individuell gewählt werden. Aus gerontologischer Sicht erscheint der Eintritt in die Gleitphase vor allem dann erstrebenswert, wenn erstmals altersbedingte Beeinträchtigungen des beruflichen Leistungsvermögens auftreten, *„deren negative Auswirkungen auf den weiteren Prozess des Alterns durch die Entlastungswirkungen des gleitenden Übergangs in den Ruhestand verringert oder behoben werden können, und wenn die bis zum Ende der Gleitphase verbleibende Zeit für den Gleitenden ausreicht, sich an die neue Lebensphase als Rentner anzupassen“*.⁷⁶⁶ Daneben besteht ebenfalls die Möglichkeit, das En

⁷⁶⁰ Vgl. Zimmermann (1999), S. 122; Bäcker/Naegele (1993), S. 67; Bäcker/Naegele (1992), S. 504 ff.; Naegele (1992), S. 342; Stitzel (1985), S. 118.

⁷⁶¹ Vgl. Bäcker/Naegele (1993), S. 67; Naegele (1992), S. 342.

⁷⁶² Vgl. Bäcker/Naegele (1993), S. 67; Naegele (1992), S. 342; Stitzel (1985), S. 118.

⁷⁶³ Vgl. Morschhäuser (1999), S. 175; Bäcker/Naegele (1993), S. 68; Naegele (1992), S. 342; Stitzel (1987), S. 45 ff.

⁷⁶⁴ Vgl. Morschhäuser (1999), S. 175; Zimmermann (1999), S. 122.; Bäcker/Naegele (1993), S. 68; Naegele (1992), S. 342; Lampert/Schüle (1988), S. 162; Stitzel (1987), S. 45 ff.; Stitzel (1985), S. 118.

⁷⁶⁵ Vgl. Schanz (2000), S. 462; Naegele (1992), S. 343.

⁷⁶⁶ Lampert/Schüle (1988), S. 166.

de der Gleitphase individuell dem Leistungsvermögen und den Wünschen der ausscheidenden Mitarbeiter anzupassen.⁷⁶⁷ Legt man in diesem Zusammenhang gerontologische Maßstäbe zugrunde, so sollte die Dauer der Gleitphase mehrere Jahre umfassen, um darin auch mehrere Gleistufen vorzusehen.⁷⁶⁸ Zu den zeitbezogenen Gestaltungselementen des gleitenden Übergangs in den Ruhestand zählt ferner die Form der Arbeitszeitreduzierung. Bezogen auf die erste Gleitstufe können dabei die tägliche, wöchentliche, monatliche und jährliche Arbeitszeit reduziert werden.⁷⁶⁹ Einer Reduzierung der täglichen Arbeitszeit kommt dabei insbesondere aus gerontologischer Perspektive die größte Bedeutung zu.⁷⁷⁰ Mit zunehmender Verkürzung des Zeitsolls stößt ihre Praktikabilität allerdings in den späteren Gleitstufen an Grenzen, so dass hier insbesondere eine Kombination verschiedene Formen der Arbeitszeitreduzierung eingesetzt werden kann.⁷⁷¹ In diesem Zusammenhang eignet sich beispielhaft auch das Job Sharing mit einem jüngeren Mitarbeiter in der frühen Karrierephase als mögliche Form für einen gleitenden Übergang in den Ruhestand, da durch die Verbindung von Anwendungserfahrungen mit neuen Verfahrenkenntnissen positive Entwicklungseffekte, wie zum Beispiel die Nutzung der spezifischen Qualifikationen von älteren und jüngeren Mitarbeitern bei gleichzeitiger Vermeidung von Versagensfolgen, entstehen können.⁷⁷²

Die zumindest in der Literatur eindeutig positive Bewertung des gleitenden Übergangs in den Ruhestand findet jedoch nicht unbedingt ihre Entsprechung in dem Verbreitungsgrad dieser Sonderform von Teilzeitarbeit. So lassen die Praxiserfahrungen mit den vorliegenden Altersteilzeitmodellen erkennen, dass zumeist das Blockmodell⁷⁷³ zur Anwendung kommt.⁷⁷⁴ Die Realisierung der Altersteilzeit in Blockmodellen entspricht dabei schlussendlich einer Form zur frühzeitigen Ausgliederung der älteren Mitarbeiter aus dem Erwerbsleben.⁷⁷⁵ Nur in wenigen Unternehmen werden individuell zugeschnittene, zeitlich flexible Ausstiegsmodelle mit unterschiedlichem Ausstiegsalter angeboten.⁷⁷⁶ Beispielgebend für differenzierte Aus-

⁷⁶⁷ Vgl. Lampert/Schüle (1988), S. 167.

⁷⁶⁸ Vgl. ebenda.

⁷⁶⁹ Vgl. Schanz (2000), S. 464; Naegele (1992), S. 344; Maydell (1988), S. 195 ff.

⁷⁷⁰ Vgl. Schanz (2000), S. 474; Nagele (1992), S. 343 f.; Lampert/Schüle (1988), S. 168.

⁷⁷¹ Vgl. Schanz (2000), S. 464.

⁷⁷² Vgl. insbesondere Berthel/Becker (2007), S. 441 f.

⁷⁷³ Die Arbeitszeit kann während des Beschäftigungsverhältnisses in Altersteilzeit so verteilt werden, dass der ältere Mitarbeiter zunächst in Vollzeit weiter arbeitet und anschließend unter Entgeltfortzahlung von der Arbeit frei gestellt wird. Vgl. beispielsweise Clemens (2001), S. 123.

⁷⁷⁴ Vgl. Gatter (2004), S. 79; Morschhäuser (1999), S. 177; Zimmermann (1999), S. 122.

⁷⁷⁵ Vgl. Clemens (2003), S. 110; Clemens (2001), S. 128 f.; Morschhäuser (1999), S. 177.

⁷⁷⁶ Vgl. Morschhäuser (1999), S. 177.

stiegsmodelle sei der Haustarif der Volkswagen AG erwähnt, welcher die Alters-Blockzeit zwar als Regelfall der Arbeitszeitverkürzung herausstellt, zugleich aber auch die Möglichkeit einräumt, dass in Bezug auf die Verteilung der Arbeitszeit alle Gestaltungsformen vereinbart werden können, die den Bestimmungen des Altersteilzeitgesetzes entsprechen.⁷⁷⁷ Der geringe Verbreitungsgrad des gleitenden Übergangs in den Ruhestand ist vielfach Ausdruck einer überwiegend negativen und ablehnenden Haltung gegenüber Teilzeitarbeit im Allgemeinen. So wird diese zumeist mit Frauenarbeit und geringem Sozialprestige assoziiert.⁷⁷⁸ Von den Männern werden dagegen Arbeitszeitverkürzungen und längere Auszeiten als wenig karriereförderlich eingeschätzt.⁷⁷⁹ Verstärkend kommt noch die Gefahr eines Ausschlusses von wichtigen Entscheidungs- und Abstimmungsprozessen hinzu, die möglicherweise in ihrer Abwesenheitszeit stattfinden.⁷⁸⁰ Schließlich stehen auch die Unternehmen insbesondere bei qualifizierten Mitarbeitern den Teilzeitmodellen noch mit Skepsis gegenüber und scheuen den erhöhten Koordinierungs- und Organisationsaufwand vor allem im Schichtbetrieb.⁷⁸¹

Zeitkontenmodelle ermöglichen im Zusammenhang mit einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung weiterhin den Beschäftigten das Ansparen von arbeitsfreien Zeiträumen und den Unternehmen eine höhere Flexibilisierung des Personaleinsatzes, unter anderem zum Ausgleich saisonaler Schwankungen.⁷⁸² Neben Jahreszeitkonten sind in diesem Zusammenhang auch Langzeitkonten möglich. Die auf dem Konto angesammelten Stunden können beispielsweise für Sabbaticals und insbesondere von den älteren Mitarbeitern zur Reduzierung ihrer Wochen- oder Lebensarbeitszeit verwendet werden.⁷⁸³ Lebensarbeitszeitmodelle können zudem darauf zielen, mit einem langfristig angelegten Arbeitszeitkonto einen frühzeitigeren oder gleitenden Ausstieg aus dem Erwerbsleben zu ermöglichen.⁷⁸⁴ Sie werden jedoch gegenwärtig kaum praktiziert.⁷⁸⁵

⁷⁷⁷ Vgl. Morschhäuser (1999), S. 177.

⁷⁷⁸ Vgl. Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), S. 120; Menges (2000), S. 228; Schanz (2000), S. 427 f.; Bäcker/Naegele (1993), S. 79 ff.; Naegele (1992), S. 347 f.

⁷⁷⁹ Vgl. Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), S. 120.

⁷⁸⁰ Vgl. Morschhäuser (1999), S. 178.

⁷⁸¹ Vgl. Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), S. 120; Morschhäuser (1999), S. 178.

⁷⁸² Vgl. Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), S. 126.

⁷⁸³ Vgl. Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), S. 126; Struß/Thommen (2004), S. 15; Zisgen (2003), S. 63; Klimecki/Gmür (2001), S. 190.

⁷⁸⁴ Vgl. Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), S. 126; Struß/Thommen (2004), S. 15; Klimecki/Gmür (2001), S. 190.

⁷⁸⁵ Vgl. Klimecki/Gmür (2001), S. 190.

Viele Unternehmen haben schließlich auch positive Erfahrungen mit dem zeitlich befristeten Hinzuziehen ihrer Senior-Experten zu bestimmten Projekten respektive zur Lösung bestimmter Aufgaben gesammelt.⁷⁸⁶ Aber auch eine Einarbeitung oder Unterweisung junger Kollegen kann somit realisiert werden.⁷⁸⁷ Es bieten sich hierfür unterschiedliche flexible Arbeitszeitmodelle an.

3.5 Wissenstransfer

Der Wissenstransfer als letztes Handlungsfeld einer altersorientierten Personalpolitik betrifft insbesondere die Zusammenarbeit von Alt und Jung. Mit dem Ausscheiden älterer Mitarbeiter geht den Unternehmen ein wertvoller Wissens- und Erfahrungsschatz verloren.⁷⁸⁸ Dieser Verlust schmerzt bei den (erfahrungs-)wissensintensiven Unternehmen der Maschinenbaubranche, in denen die Arbeitskraft mit zunehmendem Alter ihren Wissenswert steigert, besonders.⁷⁸⁹

Für zahlreiche Unternehmen stellt sich daher das Erfordernis eines funktionierenden Wissensmanagements, wobei vielfach auf eine technische Lösung des sozialen Problems des Auszuges der älteren strategischen Wissensträger gesetzt wird.⁷⁹⁰ Da das Wissen eines Mitarbeiters nicht oder nur sehr bedingt von ihm ablösbar und in informationstechnische Systeme importierbar ist, sind die betrieblichen Erfahrungen nicht immer überzeugend.⁷⁹¹ So stellte die BOSTON CONSULTING GROUP beispielhaft fest, dass weniger als 20% von einem Erfolg sprechen, während nahezu die Hälfte der Unternehmen die Informationstechnik als völlig wirkungslos einschätzt.⁷⁹² In diesem Zusammenhang kommt daher dem Wissenstransfer in Form eines sozialen beziehungsweise interpersonalen Prozesses eine große Bedeutung zu.⁷⁹³ Fernab von jeder Frage des Wissensmanagements und des Wissenstransfers ist dabei insbesondere auch die Lebenserfahrung und die darin gereifte soziale Kompetenz der älteren Mitarbeiter unverzichtbar für die sozialen Prozesse sowie den inneren Zusammenhalt eines Un-

⁷⁸⁶ Vgl. Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), S. 127.

⁷⁸⁷ Vgl. ebenda.

⁷⁸⁸ Vgl. Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), S. 106; Reindl et al. (2004), S. 121.

⁷⁸⁹ Vgl. Reindl et al. (2004), S. 121.

⁷⁹⁰ Vgl. Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), S. 106; Reindl et al. (2004), S. 121.

⁷⁹¹ Vgl. Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), S. 106; Reindl et al. (2004), S. 121 f.

⁷⁹² Vgl. Wolf/Spieß/Mohr (2001), S. 153.

⁷⁹³ Vgl. Reindl et al. (2004), S. 123.

ternehmens.⁷⁹⁴ Ältere Beschäftigte werden auf dieser Grundlage in mancher Arbeitsgruppe oder Abteilung zu Integrationsfiguren.⁷⁹⁵

Eine Initiierung und Förderung des interpersonalen Wissenstransfers zwischen den Generationen kann zum einen über die gezielte Bildung von altersgemischten Teams insbesondere für solche Aufgaben erfolgen, für deren Bewältigung der Erfahrungsschatz der älteren Mitarbeiter, aber auch die spezifischen Kenntnisse der jüngeren Kollegen relevant sind.⁷⁹⁶ Der Know-how-Transfer findet dabei durch die unmittelbare Zusammenarbeit, welche sowohl auf eine zeitliche begrenzte Durchführung einzelner Projekte als auch auf unbestimmte Dauer ausgerichtet sein kann, praxisnah statt und ist in seiner Wirksamkeit direkt kontrollierbar. Darüber hinaus ermöglichen längerfristige Kooperationen auch die Übertragung von Schlüsselqualifikationen und komplexen Wissensbestandteilen. Die Weitergabe von Know-how erfolgt zudem nicht nur an einzelne Mitarbeiter sondern an eine Gruppe und wird folglich auf einer breiteren personellen Basis im Unternehmen verankert. Ein funktionierender Erfahrungs- und Wissensaustausch im Team erfordert einerseits aber auch zeitliche Spielräume wie beispielsweise Gruppengespräche, um eine vom Produktionsprozess losgelöste Besprechung von auftretenden Arbeitsproblemen und möglicher Lösungsstrategien zu gewährleisten sowie eine Qualifizierung in der Kooperation zu ermöglichen. Andererseits können Alleingänge einzelner Mitarbeiter oder eine Abschottung von Teams im Team durch die Bildung von altersgemischten Teams allein nicht vermieden werden. In diesem Zusammenhang können insbesondere eine sorgfältige Auswahl der Teammitglieder, eine gute Vorbereitung durch Einzelgespräche sowie eine beratende Begleitung der Gruppe zu einem Abbau möglicher destruktiver Generationen- und Gruppenkonflikte sowie zu einer Förderung des Austausches beitragen.⁷⁹⁷

Ein kontinuierlicher Austausch von Praxiswissen und Erfahrungen kann zum anderen auch über die Bildung von Tandemmodellen gezielt gefördert werden, welche sich insbesondere vor dem betrieblichen Ausscheiden älterer Mitarbeiter anbieten.⁷⁹⁸ Ein Tandem zwischen Erfahrungsträger und Berufsanfänger ist insbesondere dann fruchtbar, wenn beide Seiten etwas einzubringen haben und diese Wechselseitigkeit auch akzeptiert wird.⁷⁹⁹ Die Akzeptanz des

⁷⁹⁴ Vgl. Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), S. 108; Struß/Thommen (2004), S. 16.

⁷⁹⁵ Vgl. ebenda.

⁷⁹⁶ Vgl. zum Folgenden insbesondere Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), S. 112 f.; Rump (2003), S. 163 f.

⁷⁹⁷ Vgl. Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), S. 112 f.; Happel et al. (2001), S. 16 ff.; Lau-Villinger/Seitz (2002), S. 52; Lau-Villinger (1995), S. 8; Benteler/Heier/Lichte (1995), S. 12.

⁷⁹⁸ Vgl. Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), S. 113 f.; Struß/Thommen (2004), S. 17.

⁷⁹⁹ Vgl. Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), S. 114; Struß/Thommen (2004), S. 17.

Erfahrungsträgers als Persönlichkeit und Fachexperte durch den Jüngeren gelingt dabei eher bei denjenigen älteren Mitarbeitern, die Lebenserfahrung und Gelassenheit nach außen demonstrieren, Neugier gegenüber dem Wissen der Jüngeren zeigen sowie sich ernsthaft und glaubwürdig um eine Integration von Alt und Neu bemühen.⁸⁰⁰ Die Förderung eines gegenseitigen Austausches setzt zudem voraus, dass sowohl Erfahrungsträger als auch der Jüngere Lernender und Lehrender zugleich sind.⁸⁰¹ Diese Bereitschaft zum wechselseitigen Lernen ist jedoch nicht bei allen Beschäftigten gegeben und so spielen eine Vielzahl von jüngeren Mitarbeitern ihr informationstechnisches Know-how sowie aktuell in der Berufsausbildung erworbene Kenntnisse gegenüber dem scheinbar überholten Wissen der Älteren aus und wehren sich aktiv oder passiv gegen eine Schülerrolle.⁸⁰² Tandemmodelle erfordern daher sowohl eine sorgfältige Auswahl des älteren Mitarbeiters als auch eine Anleitung zur Wahrnehmung seiner Tandem-Rolle und ferner eine Betreuung beider Seiten durch regelmäßiges Feedback und Mitarbeitergespräche.⁸⁰³

Während Tandemmodelle eine auf Zeit stabile Zusammenarbeit bei der gemeinsamen Durchführung einer Arbeitsaufgabe darstellen, sind Paten, Mentoren oder Coaches zeitlich befristet als erfahrene ältere Mitarbeiter in einer Betreuung von Berufsanfängern respektive Nachfolgern tätig, was sich im Rahmen von Trainee- oder Orientierungsprogrammen ebenso vollziehen kann wie durch eine begleitende Ausbildung selbst.⁸⁰⁴ So kann beispielhaft bei der Ausbildung von Servicetechnikern beim Kunden jedem Neuling ein älterer Kundendienstmeister als Pate zur Seite gestellt werden, mit dem er die Tätigkeit vor Ort zusammen erlernt.⁸⁰⁵ Ebenso können ältere Führungskräfte für den Führungsnachwuchs die Rolle eines Mentors übernehmen, indem sie den Mitarbeiter in Fragen des individuellen Werdegangs und der Persönlichkeitsentwicklung beraten.⁸⁰⁶ Das Mentoring stellt somit eine wichtige Funktion zur Sozialisierung und Förderung dar.⁸⁰⁷ Die Übernahme einer Integrationsaufgabe durch ältere Mitarbeiter in der Einarbeitungs- und Eingliederungsphase neuer und in der Regel jüngerer

⁸⁰⁰ Vgl. Köchling (2002), S. 140.

⁸⁰¹ Vgl. Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), S. 113; Köchling (2002), S. 140.

⁸⁰² Vgl. Köchling (2002), S. 140.

⁸⁰³ Vgl. Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), S. 114.

⁸⁰⁴ Vgl. Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), S. 118; Freller/Klein/Schlehaider (2004), S. 94 ff.; Wesoly/Stolk (2003), S. 692; Klimecki/Gmür (2001), S. 211 ff.

⁸⁰⁵ Vgl. Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), S. 118 f.

⁸⁰⁶ Vgl. Rump (2003), S. 167.

⁸⁰⁷ Vgl. Uepping (1997), S. 176 ff.

Kollegen bildet schließlich eine Sonderform des Coachings.⁸⁰⁸ Als Ursprung des horizontalen Coachings gilt dagegen Japan: Das Prinzip sempai-kohai steht für die Verbindung zwischen einem älteren unterweisenden Mitarbeiter (sempai) und einem jüngeren anzuleitenden Mitarbeiter (kohai). Dem sempai obliegt dabei die Aufgabe, dem kohai das relevante Wissen zu vermitteln.⁸⁰⁹ Die älteren Mitarbeiter können ihre Rolle als Paten, Mentoren oder Coaches allerdings nur mit Erfolg wahrnehmen, wenn sich zwischen den beiden Beteiligten eine Vertrauensbasis entwickelt.⁸¹⁰

⁸⁰⁸ Vgl. Rump (2003), S. 167.

⁸⁰⁹ Vgl. ebenda.

⁸¹⁰ Vgl. Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), S. 118; Wesoly/Stolk (2003), S. 692; Lau-Villinger/Seitz (2002), S. 59 ff.; Klimecki/Gmür (2001), S. 211 ff.; Maier/Uepping (2001), S. 29; Rump/Lau-Villinger (2001), S. 64 f.; Uepping (1997), S. 176 ff.

D Forschungsmethodik

1 Forschungsdesign

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurde aufgrund der nur allgemein vorhandenen Problemkenntnisse der betrieblichen Beschäftigungssituation älterer Mitarbeiter im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe die explorative Studie als Forschungsmethodologie ausgewählt.⁸¹¹ Mit dieser Auswahl ist jedoch noch keine unmittelbare Entscheidung über das Forschungsdesign und die Forschungs- bzw. Datenerhebungsmethoden verbunden. Um Zusammenhänge in realen Organisationen erfassen, verstehen und verständlich wiedergeben zu können, sind folglich sowohl quantitative als auch qualitative Forschungsmethoden im Rahmen der explorativen Studie einsetzbar.⁸¹² Diesbezüglich kann eine Entscheidung nur unter Berücksichtigung der jeweiligen Problemstellung getroffen werden.

Ausgehend von den Erkenntniszielen der Arbeit, wurden in den bisherigen Ausführungen die betrieblichen Altersstrukturen, das berufliche Leistungsvermögen älterer Mitarbeiter sowie der Umgang mit älteren Mitarbeitern im Rahmen der betrieblichen Personalpolitik als Elemente der betrieblichen Beschäftigungssituation älterer Mitarbeiter erfasst. Um dabei dem weitgehend unspezifizierten Problem der betrieblichen Beschäftigungssituation älterer Mitarbeiter im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe Rechnung zu tragen und um der Gefahr der Vernachlässigung von relevanten Aspekten schon im Vorfeld zu begegnen, wurden dabei entsprechend der Frage der prinzipiellen Möglichkeiten alle im Rahmen der Problemstellung denkbaren Komponenten sowie deren Zusammenhänge beachtet. Um diesbezüglich ein möglichst umfassendes Bild des Forschungsgegenstandes zu erhalten, erschien im Hinblick auf das *Forschungsdesign* insbesondere ein zweistufiger Forschungsprozess sinnvoll, in welchem quantitative und qualitative Forschungsmethoden hintereinander eingesetzt wurden.

Die Entwicklung und Durchführung einer *Befragung mittels Fragebogen* ermöglichte dabei eine umfassende Deskription der betrieblichen Beschäftigungssituation älterer Mitarbeiter im Maschinenbau Ostwestfalen-Lippes. Zugleich konnte auch eine systematische Erfassung der potenziellen Teilnehmer für die nachfolgende Durchführung von *problemzentrierten Interviews* erfolgen. Diese dienten vor allem dazu, Näheres über die Gründe der spezifischen betrieblichen Altersstrukturen, des beruflichen Leistungsvermögen älterer Mitarbeiter sowie des Umgangs mit dieser Personengruppe im Rahmen der Personalpolitik und damit der betriebli-

⁸¹¹ Vgl. dazu auch die Ausführungen in Kapitel II.C.

⁸¹² Vgl. Becker (1993), S. 115.

chen Beschäftigungssituation älterer Mitarbeiter im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe in Erfahrung zu bringen. Die Hauptfunktion der problemzentrierten Interviews stellte folglich die qualitative Ergänzung sowie die problemorientierte Vertiefung der im Rahmen der vorangehenden standardisierten Befragung notwendigerweise nur begrenzt gewonnen Informationen dar. Im nachstehenden Kapitel werden die angewandten Forschungsmethoden eingehend dargelegt.

2 Forschungsmethoden

2.1 Schriftliche Befragung mittels Fragebogen

Für die angestrebte Deskription der betrieblichen Beschäftigungssituation älterer Mitarbeiter im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe bedurfte es einer Forschungsmethode, mit der eine große Zahl von Unternehmen erreicht werden konnte. Von den verschiedenen Erhebungsmethoden der empirischen Sozialforschung bot sich insbesondere die schriftliche *Befragung mittels Fragebogen* an, da sie die Datenerhebung beim Vorliegen eines breit gestreuten Personenkreises und eines großen Stichprobenumfangs ermöglicht.⁸¹³ Die Entscheidung für eine postalische Befragung motivierte in diesem Zusammenhang vordringlich aus Zeit- und Kostengründen. Weitere Vorteile wie die vergleichsweise niedrigen Kosten, geringer Zeitaufwand, Verhinderung der Beeinflussung durch den Interviewer (Verhalten und Merkmale des Interviewers haben keinen Einfluss und die Antworten fallen entsprechend ehrlicher aus), bessere Reflexionsmöglichkeit der Fragen aufgrund des fehlenden Zeitdrucks sowie eine leichte Vergleichbarkeit der erhobenen Antworten als auch eine bessere Realisation der Auswertung im Hinblick auf die damit verbundenen Anforderungen sprechen ebenfalls für diese Methode der Datenerhebung.⁸¹⁴

Ein wesentlicher Nachteil der schriftlichen Befragung besteht in den geringen Rücklaufquoten der versandten Fragebögen und so sind je nach Zielgruppe häufig nur Rücklaufquoten von ca. 5 % zu erwarten.⁸¹⁵ DECKER/WAGNER führen in diesem Zusammenhang an, dass einige Typen von betrieblichen Entscheidern in Einzelfällen mehrmals im Monat um die Beantwortung von Fragebögen gebeten werden und dass daher auch vor dem Hintergrund einer zumeist ohnehin schon hohen Arbeitsbelastung die grundsätzliche Bereitschaft zur Befragungsteil-

⁸¹³ Vgl. Decker/Wagner (2002), S. 152. Zu den Erhebungsmethoden der empirischen Sozialforschung vgl. beispielsweise Diekmann (2005), S. 371 ff.; Atteslander (2003), S. 77 ff.

⁸¹⁴ Vgl. auch Diekmann (2005), S. 439; Mayer (2004), S. 99; Atteslander (2003), S. 175; Decker/Wagner (2002), S. 152 ff.; Hafermalz (1976), S. 5.

⁸¹⁵ Vgl. Diekmann (2005), S. 441; Berekoven/Eckert/Ellenrieder (2004), S. 118; Mayer (2004), S. 99; Decker/Wagner (2002), S. 152.

nahme unter diesen Bedingungen tendenziell geringer ist.⁸¹⁶ Die Problematik der ausfüllenden Person ist ein weiterer bedeutender Aspekt schriftlicher Befragungen: So ist beispielsweise nicht kontrollierbar, ob der Fragebogen vom Zieladressaten ausgefüllt wird, ob nicht Dritte beim Ausfüllen des Fragebogens anwesend sind und es somit möglicherweise zu Konsentscheidungen kommt.⁸¹⁷ Das Problem, dass mehrere Personen bei der Beantwortung der Fragen „helfen“ respektive stellvertretend den Fragebogen ausfüllen, konnte kaum umgangen werden, zumal die Geschäftsleitung eines Unternehmens auch aus mehreren Personen bestehen kann. Durch den Vermerk auf dem Deckblatt des Fragebogens, nämlich „Fragebogen für Personalverantwortliche bzw. Geschäftsführer“, wurde daher versucht die Zielperson direkt anzusprechen.⁸¹⁸

Da in der wissenschaftlichen Literatur keine Theorie der Befragung existiert, aus welcher alle Details der Fragebogenentwicklung ableitbar sind, bedarf es vor Beginn der eigentlichen Datenerhebung eines empirischen *Pretests* des Fragebogens.⁸¹⁹ Dieser fand im Sommer 2006 statt. Im Rahmen eines Expertenpretests wurde dabei insbesondere die inhaltliche Struktur des Fragebogens, die fachliche Relevanz sowie der Informationsgehalt der Fragen überprüft. Schließlich wurde der Fragebogen auch noch einem abschließenden Pretest mit Personalverantwortlichen unterschiedlicher Unternehmen unterzogen. Inhaltlich erfolgte dabei eine Überprüfung des fachlichen Verständnisses der Fragen, der verwendeten Skalierungen sowie der möglichen Fragenkontexteffekte. Zudem fand eine Ermittlung sowohl möglicher Schwierigkeiten bei der Beantwortung des Fragebogens als auch der erforderlichen Zeit statt, welche die Pretestpersonen zur Beantwortung der Fragen benötigten. Als Ergebnisse der Pretests wurden Modifikationen in den einzelnen Fragestellungen sowie eine Kürzung des Fragebogens vorgenommen. Insgesamt resultierte hieraus die im Anhang B aufgeführte Version des Fragebogens. Dieser beinhaltet sechs Teile und beginnt mit Hinweisen auf die erforderliche Art der Antwortkennzeichnung. Ebenfalls wird darüber informiert, dass auch die unterschiedlichen Beschäftigungsfelder der Industrie, gewerbliche Mitarbeiter und Angestellte, bei den Fragen Berücksichtigung finden, um eine umfassende Erforschung der Thematik zu ermöglichen.

⁸¹⁶ Vgl. Decker/Wagner (2002), S. 154.

⁸¹⁷ Vgl. dazu auch Diekmann (2005), S. 439; Berekoven/Eckert/Ellenrieder (2004), S. 118; Mayer (2004), S. 99; Decker/Wagner (2002), S. 154.

⁸¹⁸ Zur Auswahl der Erhebungseinheiten vgl. Kapitel III.D.3.

⁸¹⁹ Vgl. Mayer (2004), S. 97.

- Der erste Teil des Fragebogens (F1-F3) enthält Fragen zu individuellen Unternehmensmerkmalen wie Anwendungszweig, Anzahl der Beschäftigten und Technologieniveau. Sie geben einen Überblick über die Zusammensetzung des Samples und ermöglichen somit eine Zuordnung der Befragungsergebnisse.
- Teil II des Fragebogens (F4-F6) bezieht sich auf ältere Mitarbeiter im Allgemeinen. Hier soll insbesondere in enger Orientierung am Thema der Gesamtuntersuchung erfasst werden, welche Bedeutung älteren Mitarbeitern auch im Hinblick auf die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit beigemessen wird.
- In Teil III des Fragebogens (F7-F15) werden die betrieblichen Altersstrukturen thematisiert. Mit diesem Fragenkomplex soll zunächst die personalwirtschaftliche Bedeutung betrieblicher Altersstrukturen erhoben werden (F6-F7). Zudem wird erfragt, welche Formen die betrieblichen Altersstrukturen im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe aufweisen und wie die Unternehmen diese beurteilen (F8-F9). Ferner soll erfasst werden, welche Altersstrukturentwicklungen in der Vergangenheit zu beobachten waren als auch in der Zukunft zu erwarten sind (F10-F11) und welche Einflussfaktoren hier von Bedeutung sind (F12-F15).
- Teil IV (F16-F24) bezieht sich auf das berufliche Leistungsvermögen älterer Mitarbeiter und ist in drei weitere Unterabschnitte unterteilt. Die erste Fragenkomplex (F16-F19) beschäftigt sich mit der Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter. Hier soll insbesondere erfasst werden, wie die Unternehmen die physische, kognitive, soziale sowie auch produktive und innovative Leistungsfähigkeit der älteren Mitarbeiter beurteilen. Der zweite Fragenkomplex (F20-F22) will erheben, wie das gesundheitsbedingte Leistungsvermögen älterer Mitarbeiter von den Unternehmen eingeschätzt wird, während demgegenüber der dritte Fragenkomplex (F23-F24) auf die Beurteilung der Qualifikation der älteren Mitarbeiter abzielt.
- Teil V des Fragebogens (F25-35) befasst sich mit der betrieblichen Personalpolitik. Der erste Fragenkomplex (F25-F26) soll dabei zunächst die Intentionen der Unternehmen bezüglich der Wichtigkeit einer altersorientierten Personalpolitik sowie die Relevanz der einzelnen Handlungsfelder reflektieren. Der zweite Fragenblock (F27-F35) umfasst dagegen Fragen zu den praktizierten Maßnahmen respektive Instrumenten der einzelnen Handlungsansätze. Sie beziehen sich dabei auf die Handlungsansätze Laufbahngestaltung (F27), Qualifizierung (F28-F30), Arbeitsgestaltung (F31-F33) sowie Arbeitszeitgestaltung (F34) und Wissenstransfer (F35).

- Teil VI (F36-F38) schließt den Fragebogen ab, indem die Problemwahrnehmung der Unternehmen hinsichtlich des demografischen Wandels erhoben wird. Neben einer Dankesformel wird zudem auch eine Einladung zur Kommentierung der Untersuchung gegeben.

Der Fragebogen beinhaltete größtenteils geschlossene Fragen mit Vorgabe verschiedener Antwortalternativen und wurde zur Erhöhung der Übersichtlichkeit in Tabellenform dargestellt. Viele Fragen konnten mit „Ja“ oder „Nein“ beantwortet werden. Diese nominale Skalierung (ohne die Option „Weiß nicht“) respektive Ja-Nein-Dichotomie wurde bewusst gewählt, um die Befragten zu motivieren, sich intensiv mit der Problematik auseinanderzusetzen und sich dann eindeutig festzulegen.⁸²⁰ An einigen Stellen wurde neben den vorformulierten Antwortvorgaben den Befragten die Möglichkeit geboten, eine eigene Antwort unter „Sonstige/s“ anzugeben. Um dem Problem unterschiedlicher Vorkenntnisse der befragten Personen in Bezug auf die verwendete Fachsprache bei den Fragenformulierungen entgegenzuwirken, wurden an einigen Stellen Fachtermini durch gebräuchlichere Begriffe ersetzt beziehungsweise durch kurze Erläuterungen verdeutlicht, wobei darauf geachtet wurde, dass hier keine inhaltlichen Verzerrungen entstanden.

2.2 Problemzentriertes Interview

Für die angestrebte Exploration möglicher Gründe für die betriebliche Beschäftigungssituation älterer Mitarbeiter im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe wurde eine Forschungsmethode benötigt, welche eine flexible, aber gleichzeitig fokussierte Fragestellung erlaubte. Von den unterschiedlichen Erhebungsmethoden der empirischen Sozialforschung wurde daher das *problemzentrierte Interview* ausgewählt. Der Fokus liegt dabei auf einem bestimmten Problembereich, der bereits vor der Interviewphase erarbeitet wurde und auf den während des Gesprächs immer wieder zurückgegriffen wird.⁸²¹ Neben der Problemzentrierung, Gegenstandszentrierung und Prozessorientierung besteht ein weiterer Grundgedanke dieser Forschungsmethode in der Offenheit. Dadurch ist die Möglichkeit des freien Antwortens gegeben.⁸²² Die Breite und Tiefe des Antwortspektrums wird dabei nicht durch vorgegebene Kategorien begrenzt.⁸²³

⁸²⁰ Vgl. dazu auch Atteslander (2003), S. 160.

⁸²¹ Vgl. Mayring (2002), S. 67; Modrow-Thiel (1993), S. 133.

⁸²² Vgl. Modrow-Thiel (1993), S. 133.

⁸²³ Zu den Vorteilen vgl. insbesondere Mayring (2002), S. 68.

Das problemzentrierte Interview erfüllt schließlich durch seine offene und gleichzeitig teilstandardisierte Befragungsform die oben genannten Anforderungen nach Flexibilität und Fokussierung. Der Möglichkeit zur Schaffung einer vertrauten Gesprächsatmosphäre und zur flexiblen Anpassung des Interviews an den Gesprächsverlauf stehen aber auch Nachteile wie ein hoher zeitlicher Aufwand bei Datenauswertung und -interpretation, soziale Erwünschtheit, Interviewereinflüsse und Fragereiheneffekte gegenüber.⁸²⁴

Die Durchführung der problemzentrierten Interviews erfolgte auf Grundlage eines Interviewleitfadens.⁸²⁵ Dieser wurde entsprechend der explorativen Studie systematisch aus dem Forschungsrahmen abgeleitet, wobei auch die Ergebnisse der schriftlichen Befragung Berücksichtigung fanden. Die Teilstandardisierung erleichterte dabei einerseits die Vergleichbarkeit der Interviews und diente andererseits dem Forscher während des Gespräches als flexibel zu handhabender Orientierungsrahmen und Gedächtnisstütze.⁸²⁶ Auch der Leitfaden wurde zur Qualitätssicherung zunächst einem empirischen Pretest mit Vertretern aus der Erhebungsgesamtheit und Unternehmensvertretern unterzogen. Im Rahmen dieses Pretests ging es vor allem darum, Anregungen zur inhaltlichen und formellen Gestaltung des Interviewleitfadens und zum geplanten Vorgehen bei der Erhebung zu erhalten. Der schließlich daraus resultierende und im Anhang E abgebildete Interviewleitfaden umfasst vier Phasen:

- In der *ersten Phase* geht es in erster Linie darum, eine vertrauensvolle Gesprächsatmosphäre zu schaffen. Der Interviewer übernimmt dabei nach der Begrüßung die Gesprächsinitiative durch eine kurze Einführung und das Stellen gezielter Fragen zu dem beruflichen Hintergrund der Befragten.
- In der *zweiten Phase* erfolgt die thematische Eingrenzung. Ein nochmaliges Vorlegen des von dem Gesprächspartner ausgefüllten Fragebogens dient dabei der Gedächtnisaktivierung und einer ersten inhaltlichen Auseinandersetzung.
- Die Sondierung der Thematik ist Gegenstand der *dritten Phase*. Die Befragten werden gebeten, die betriebliche Beschäftigungssituation älterer Mitarbeiter in ihrem Unternehmen zu erläutern. Gezielte Fragen zu den Gründen von betrieblichen Altersstrukturen, der Beurteilung des beruflichen Leistungsvermögens der älteren Mitarbeiter sowie zu der Praktizierung einer altersorientierten Personalpolitik grenzen dabei die Forschungsfragestellung ein.

⁸²⁴ Vgl. auch Diekmann (2005), S. 382 ff.

⁸²⁵ Vgl. Modrow-Thiel (1993), S. 133.

⁸²⁶ Vgl. Atteslander (2003), S. 146 ff.; Mayring (2002), S. 70; Modrow-Thiel (1993), S. 133 ff.

- Die *vierte Phase* beendet schließlich das Gespräch.

3 Datenerhebung

Im Vorfeld der Datenerhebung im Rahmen der *schriftlichen Befragung* bedarf es zur Auswahl geeigneter Erhebungseinheiten zunächst einiger Überlegungen in Bezug auf eine angemessene Abgrenzung der Grundgesamtheit. Unter dieser versteht KROMREY „*diejenige Menge, von Individuen, Fällen, Ereignissen, auf die sich die Aussagen der Untersuchung beziehen sollen und die im Hinblick auf die Fragestellung und die Operationalisierung vorher eindeutig abgegrenzt werden muss. Genau genommen handelt es sich hierbei um die angestrebte Grundgesamtheit.*“⁸²⁷ Im Rahmen der vorliegenden Arbeit umfasst die Grundgesamtheit gemäß der Zielformulierung die Menge aller Maschinenbauunternehmen der Region Ostwestfalen-Lippe zu dem Erhebungszeitpunkt der explorativen Studie. Demnach wären bei einer Vollerhebung alle so gekennzeichneten „Elemente“ respektive bei einer Teilerhebung dementsprechend eine Stichprobe von ihnen zu befragen.⁸²⁸

Eine Kontrolle der Erfassung aller Elemente bei einer Vollerhebung erfordert ebenso wie die systematische Auswahl einer Stichprobe im Idealfall die vollzählige physische Anwesenheit der Grundgesamtheit.⁸²⁹ Eine Versammlung aller Maschinenbauunternehmen der Region Ostwestfalen-Lippe zu einem Zeitpunkt an einem Ort und damit eine physische Anwesenheit der Grundgesamtheit ist für diese explorative Studie jedoch nicht zu realisieren. Statt vollzähliger physischer Anwesenheit wird daher zumindest eine symbolische Repräsentation der Grundgesamtheit gefordert.⁸³⁰ Als Auswahlgrundlage können dabei Karteien oder Listen dienen, auf denen die Adressen der in Frage kommenden Unternehmen verzeichnet sind. Die Auswahlgrundlage für die vorliegende Erhebung bildete die zum Erhebungszeitpunkt aktuelle Mitgliederliste des OWL MASCHINENBAU e.V. sowie ein Branchenportrait der IHK zu Bielefeld. Bezüglich dieser Karteien oder Listen ist jedoch kritisch anzumerken, dass diese nicht immer vollständig und/oder nicht mehr aktuell und/oder fehlerhaft sind. So können zum Beispiel einige Elemente der Grundgesamtheit noch fehlen, während andere noch in der Kartei/Liste enthalten sind, obwohl sie nicht mehr zur Grundgesamtheit gehören oder auch Fälle

⁸²⁷ Kromrey (2002), S. 261.

⁸²⁸ Vgl. Kromrey (2002), S. 262.

⁸²⁹ Vgl. ebenda.

⁸³⁰ Vgl. ebenda.

doppelt oder mit fehlerhaften Angaben verzeichnet sind.⁸³¹ Die auf Basis der Mitgliederliste des OWL MASCHINENBAU e.V. und des Branchenportraits der IHK zu Bielefeld erstellte Liste der Unternehmen des Maschinenbaus der Region Ostwestfalen-Lippe wurde daher und nicht zuletzt auch angesichts der zu erwartenden Portokosten in akribischer Kleinarbeit versucht zu „bereinigen“. Hierzu wurde insbesondere auch der Internetauftritt der einzelnen Maschinenbauunternehmen herangezogen. Als Erhebungsgrundgesamtheit⁸³² konnte schließlich Ende August 2006 eine Adressenliste mit 275 Kontaktdaten erstellt werden. Aufgrund der oben dargestellten Problematik kann diese dennoch erheblich von der angestrebten Grundgesamtheit abweichen mit der Folge einer eingeschränkten Repräsentativität der Forschungsergebnisse.⁸³³ Die Übertragbarkeit der Ergebnisse auf die Grundgesamtheit steht jedoch nicht im Mittelpunkt einer explorativen Studie, und so sind auch die Forschungsergebnisse dieser Arbeit entsprechend der gewählten Forschungsmethodologie nicht als repräsentativ anzusehen.⁸³⁴

Als Erhebungseinheiten⁸³⁵ für die schriftliche Befragung wurden grundsätzlich nur Personalverantwortliche bzw. aufgrund der klein- und mittelständischen Strukturiertheit des ostwestfälischen Maschinenbaus auch Personen der Geschäftsleitung ausgewählt, da nur diese Personen erwartungsgemäß als Träger der betrieblichen Personalpolitik über die entsprechenden Informationen zur Beschäftigungssituation älterer Mitarbeiter verfügen.

Im September 2006 wurden die 275 Maschinenbauunternehmen der Erhebungsgrundgesamtheit über den OWL MASCHINENBAU e.V. angeschrieben. Da das Ziel der schriftlichen Befragung in einer umfassenden Deskription der betrieblichen Beschäftigungssituation älterer Mitarbeiter im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe besteht, wurde hier von einer Stichprobenbildung abgesehen. Zusätzlich zum Fragebogen waren ein frankierter Rücksendeumschlag sowie ein persönliches Anschreiben beigelegt, in welchem das Thema, die Problematik des demografischen Wandels sowie das Ziel der explorativen Studie erklärt wurde. Darüber hinaus wurden als Anreize eine Einladung zu einer Event-Veranstaltung zum Thema „Ältere Mitarbeiter im OWL Maschinenbau“ sowie die Zustellung der Ergebniszusammen-

⁸³¹ Vgl. dazu Kromrey (2002), S. 262 f.

⁸³² Unter der Erhebungsgrundgesamtheit wird diejenige Gesamtheit von Fällen verstanden, aus der faktisch die Stichprobe gezogen wird. Vgl. Kromrey (2002), S. 263.

⁸³³ Vgl. Kromrey (2002), S. 264.

⁸³⁴ Vgl. dazu die Ausführungen zur Forschungsmethodologie in Kapitel II.C.2.

⁸³⁵ Die Erhebungseinheiten umfassen diejenigen Einheiten, bei denen die Informationen erhoben werden. Vgl. Kromrey (2002), S. 264.

fassung erwähnt. Außerdem fand auch Zusicherung der Anonymität in diesem Begleitschreiben Berücksichtigung. Hinweise zum Ausfüllen des Fragebogens, Angabe eines letzten Rücksendedatums und Kontaktdaten für Rückfragen wurden dagegen im Fragebogen selbst berücksichtigt. Im Oktober 2006 erfolgte eine Nachfassaktion bei den Maschinenbauunternehmen, von denen bis dahin noch keine Antwort vorlag. In einem Erinnerungsschreiben wurde dabei nochmals die Mitarbeit der Unternehmen erbeten und darauf aufmerksam gemacht, dass die Studie durch nicht zurückgesandte Fragebögen gefährdet sei. Zusätzlich wurde der Hinweis gegeben, dass den Adressaten bei Bedarf – zum Beispiel wenn der Fragebogen verloren ging – neues Erhebungsmaterial zugeschickt wird. Ein lückenhaftes Zwischenergebnis nach dieser zweiten Erhebungsphase machte einen weiteren rückläuferhöhenden Schritt erforderlich. So wurden die verbleibenden Erhebungseinheiten Anfang Dezember 2006 erneut per E-Mail kontaktiert. Zusammen mit dem Erinnerungsschreiben wurde den Befragten eine digitalisierte Form des Fragebogens zur Verfügung gestellt. Von einer weiteren Nachfassaktion wurde abgesehen, da das zweite Erinnerungsschreiben nicht mehr zu einer deutlichen Erhöhung des Rücklaufes führte. Ende Dezember wurde daher die Datenerhebungsphase endgültig abgeschlossen, so dass der Erhebungszeitraum von September 2006 bis Dezember 2006 angegeben werden kann.

Von den angeschriebenen 275 Maschinenbauunternehmen beteiligten sich zehn Adressaten aus zeitlichen Gründen nicht an der Befragung. Zwei Adressaten führten ferner an, keine Mitarbeiter über 50 Jahren in ihrem Unternehmen zu beschäftigen. Schließlich nahmen insgesamt 55 Unternehmen des Maschinenbaus in Ostwestfalen-Lippe an der Studie teil, was einer positiven Rücklaufquote von 20 % entspricht. Die verbleibenden 208 Adressaten teilten keine Gründe für ihre Nicht-Teilnahme an der Studie mit.

Aufbauend auf den Ergebnissen der schriftlichen Befragung mittels Fragebogen fand zwischen Februar und Mai 2007 die Durchführung der *problemzentrierten Interviews* statt. Die Erhebungsgrundgesamtheit bildet dabei die Menge der 32 positiven Rückläufe der schriftlichen Befragung, die den Fragebogen ausgefüllt und auf diesem auch ihre persönliche Gesprächsbereitschaft für einen weiteren Dialog signalisiert hatten. Aus forschungsökonomischen Gründen bedurfte es zur Durchführung der problemzentrierten Interviews ebenfalls einiger Vorüberlegungen. So impliziert der Versuch, einen bislang relativ unstrukturierten und unerforschten Themenbereich zu explorieren, relativ kleine Stichproben. Die Ziehung von Zufallsstichproben könnte hierbei jedoch zu folgenschweren Verzerrungen führen.⁸³⁶

⁸³⁶ Vgl. Kelle/Kluge (1999), S. 39.

Daher bedarf es auch im Rahmen der vorliegenden explorativen Studie einer bewussten respektive gezielten Auswahl zur Stichprobenbildung, um möglichst zu gewährleisten, dass für die Forschungsfragestellung relevante Fälle erfasst werden.⁸³⁷ Dazu wurde ein qualitativer Stichprobenplan nach dem Prinzip einer bewussten heterogenen Auswahl gebildet.⁸³⁸ Die für die Exploration der Gründe für die betriebliche Beschäftigungssituation älterer Mitarbeiter im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe relevanten Merkmalskombinationen waren dabei weitgehend durch die Forschungsergebnisse der schriftlichen Befragung bekannt. Diese ermöglichte die Berücksichtigung deren Träger innerhalb des Auswahlverfahrens und damit auch eine Abbildung der Heterogenität des Forschungsfeldes respektive der im Rahmen der vorliegenden explorativen Studie relevanten Gründe. Bei der Konstruktion eines qualitativen Stichprobenplans spielt die statistische Repräsentativität in der Regel keine Rolle, sondern vielmehr die Forderung einer inhaltlichen Repräsentation, die über eine angemessene Repräsentation der Stichprobe erfüllt werden soll.⁸³⁹ Wie bereits oben betont, steht die statistische Repräsentativität auch nicht im Fokus der im Rahmen dieser Arbeit gewählten Forschungsmethodologie. Der Stichprobenplan basiert auf den Forschungsergebnissen der schriftlichen Befragung und wird daher aus Gründen der Systematisierung erst im Anschluss an die Ergebnispräsentation näher erläutert.

Die ausgewählten Interviewpartner wurden im Januar 2007 zunächst schriftlich kontaktiert. Zusätzlich zum Interviewleitfaden war ein Anschreiben beigelegt, in welchem die Zielsetzung der Gespräche dargelegt und sich darüber hinaus für die Teilnahme an der schriftlichen Befragung bedankt wurde. Zur Vereinbarung der Gesprächstermine erfolgte Anfang Februar eine erneute telefonische Kontaktierung der Interviewpartner. Insgesamt sagten neun der 18 Angerufenen zu, für ein persönliches Gespräch zur Verfügung zu stehen. Als Gründe für die Absagen wurden insbesondere zeitlich begrenzte Ressourcen und die bereits erfolgte freiwillige Teilnahme an der schriftlichen Befragung genannt. Von den zugesagten Gesprächsterminen kamen schließlich sieben Interviewtermine zustande, und bis auf einen Fall auch alle mit denjenigen Personen, mit denen die Termine vereinbart worden waren. Alle Befragten nahmen sich Zeit und zeigten sich ebenso informationsbereit wie interessiert an der Thematik. Die Interviews dauerten durchschnittlich 60 Minuten und wurden in ausführlichen Notizen dokumentiert.

⁸³⁷ Vgl. auch Lamnek (2005), S. 190.

⁸³⁸ Vgl. Lamnek (2005), S. 191 ff.

⁸³⁹ Vgl. Merkens (1997), S. 100.

4 Aufbereitung und Auswertung der Daten

Zur Aufbereitung der im Rahmen der *schriftlichen Befragung* gewonnenen Daten wurde zunächst eine Datenmatrix gebildet, in welcher die Dokumentation der einzelnen Antworten erfolgte. Dazu wurden die Fragebögen in homogene Cluster aufgeteilt, deren Merkmalsausprägungen möglichst verschieden sein sollten.⁸⁴⁰ Als Variable wurde dabei die Größe des Unternehmens herangezogen. Anschließend wurden die Daten mit Hilfe eines Tabellenkalkulationsprogramms erfasst und ausgewertet. Die Datenauswertung erfolgte mittels der Methoden der deskriptiven Statistik, wobei überwiegend univariate Verfahren Anwendung fanden. Diese umfassen zumeist eindimensionale (absolute und relative) Häufigkeitsverteilungen.⁸⁴¹ Zudem wurden Verfahren zur Ermittlung von Parametern der untersuchten Häufigkeitsverteilungen angewendet. Diese Parameter dienten insbesondere zur Charakterisierung der Häufigkeitsverteilungen. Die dabei fokussierten Mittelwerte dienten vor allem zur Beschreibung der zentralen Tendenz in der Gesamtgruppe. Hinsichtlich der Darstellungstechniken wurden insbesondere Säulen-, Kreis- sowie Banddiagramme verwendet. Zusatzantworten und Bemerkungen wurden herausgeschrieben und fließen teilweise als zusätzliche Zitate in den jeweiligen Ergebnisteil ein.

Die Datenaufbereitung und -auswertung der problemzentrierten Interviews orientiert sich an der qualitativen Inhaltsanalyse nach MAYRING. Diese ermöglicht eine methodisch kontrollierte Analyse des Datenmaterials.⁸⁴² Zur Aufbereitung der Ergebnisse wurden zunächst auf Basis der Gesprächsnotizen Inhaltsprotokolle erstellt. Die gewonnen Aussagen wurden dabei durch Streichung von Wiederholungen und übermäßig detaillierten Ausführungen zu Einzelaspekten reduziert und in thematisch zusammengehörende Aussagen gebündelt. In diesem Zusammenhang wurde ferner darauf geachtet, dass die grundsätzliche Bedeutung der Aussagen nicht verändert wurde und der Prozess methodisch kontrolliert ablief. Die reduzierten und gebündelten Aussagen wurden dann weiter unter die groben Rubriken des Interviewleitfadens sortiert. Zur Strukturierung des Datenmaterials wurde anschließend auf Basis des theoretisch erarbeiteten Forschungsrahmens ein Kategoriensystem gebildet. Die anschließende Bearbeitung und Extraktion der geäußerten Inhalte leitet die Aufbereitung der Ergebnisse ein.⁸⁴³

⁸⁴⁰ Vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder (1999), S. 220

⁸⁴¹ Zur besseren Lesbarkeit wurden die Häufigkeitsverteilungen respektive die Prozentwerte auf ganze Zahlen gerundet.

⁸⁴² Vgl. Mayring (2002), S. 114.

⁸⁴³ Zur Vorgehensweise vgl. Mayring (2002), S. 120.

Zur Verhinderung von Rückschlüssen und damit zur Wahrung der zugesicherten Anonymität können im Folgenden teilweise nur aggregierte Ergebnisse dargestellt werden. Eine angemessene und exakte Analyse des Datenmaterials erfordert zunächst eine Deskription der erhobenen Daten. Dieser Schritt zwischen der Erhebung und Auswertung des Datenmaterials dient der Aufbereitung und Ordnung.⁸⁴⁴

⁸⁴⁴ Vgl. Mayring (2002), S. 85; ähnlich auch Lamnek (2005), S. 402 f.

TEIL IV: ÄLTERE MITARBEITER IM OWL MASCHINENBAU

A Darstellung der Ergebnisse der schriftlichen Befragung

1 Beschreibung des Samples

Bei der Frage zu den *Anwendungszweigen* des Maschinenbaus in Ostwestfalen-Lippe waren Mehrfachantworten möglich (F1).⁸⁴⁵ Tabelle 9 zeigt dabei die genaue Verteilung der Antworten. Von den 55 teilnehmenden Unternehmen beschäftigen sich 33 % mit dem Bau von Werkzeugmaschinen, gefolgt von Hebezeugen und Fördermitteln mit 26 %. 18 % der Antworten fallen auf die Herstellung von Maschinen zur Erzeugung und Nutzung von mechanischer Energie, während weitere 13 % der Unternehmen Maschinen für das Ernährungsgewerbe produzieren. Den Bau von land- und forstwirtschaftlichen Maschinen sowie von Maschinen für das Druckgewerbe nennen jeweils 11 % der Teilnehmer. Danach folgt die Herstellung von Maschinen für die Kunststoffindustrie mit 7 % der Antworten. 4 % der befragten Unternehmen sind im Anwendungszweig elektrische Haushaltsgeräte tätig, während nur ein Unternehmen den Bau von Maschinen für das Textil-, Bekleidungs- und Ledergewerbe anführt. 24 % der Antworten ließen sich innerhalb der gebildeten Anwendungszeige nicht einordnen und wurden daher unter „Sonstige“ zusammengefasst.

Tab. 9: Verteilung der teilnehmenden Unternehmen des Maschinenbaus in Ostwestfalen-Lippe nach Anwendungszweig.

Anwendungszweig	Nennungen	
	absolut	in Prozent
Maschinen für die Erzeugung und Nutzung mechanischer Energie	10	18%
Hebezeuge und Fördermittel	14	26%
Werkzeugmaschinen	18	33%
Maschinen für das Ernährungsgewerbe	7	13%
Maschinen für das Textil-, Bekleidungs- und Ledergewerbe	1	2%
Elektrische Haushaltsgeräte	2	4%
Land- und forstwirtschaftliche Maschinen	6	11%
Maschinen für die Kunststoffindustrie	4	7%
Maschinen für das Druckgewerbe	6	11%
Sonstige	13	24%

Tabelle 10 visualisiert die Verteilung der teilnehmenden Unternehmen des Maschinenbaus in Ostwestfalen-Lippe nach *Größenklassen* (F2). Ein positiver Rücklauf ist bei Unternehmen der Größenklasse I und der Größenklasse II mit je 27 % der Antworten zu verzeichnen. Der nachfolgenden Größenklasse lassen sich 26 % der Teilnehmer zuordnen, während 20 % der Unternehmen 250 und mehr Mitarbeiter beschäftigen und damit in die Größenklasse IV fallen.

⁸⁴⁵ Vgl. zum Folgenden in der Übersicht Anhang C, Teil I.

Tab. 10: Verteilung der teilnehmenden Unternehmen des Maschinenbaus in Ostwestfalen-Lippe nach Größenklassen.

Unternehmensgrößenklasse	Anzahl der Mitarbeiter	Nennungen	
		absolut	in Prozent
I	1 bis 49	15	27%
II	50 bis 99	15	27%
II	100 bis 249	14	26%
IV	250 und mehr	11	20%

In Bezug auf das *Technologieniveau* der teilnehmenden Unternehmen des Maschinenbaus in Ostwestfalen-Lippe können im Rahmen der Befragung folgende Ergebnisse festgehalten werden (F3): 44 % der Unternehmen ordnen sich dem Technologieniveau höherwertige Technik und 33 % der Spitzentechnik zu, während sich 16 % der befragten Unternehmen als nicht forschungsintensiv einschätzen. 7 % der Teilnehmer machten diesbezüglich keine Angaben. Stellt man in diesem Zusammenhang Technologieniveau und Größenklasse gegenüber, so ergibt sich folgendes Bild: In der Größenklasse I ordnen sich 40 % der Unternehmen dem Technologieniveau höherwertige Technik und 27 % der Spitzentechnik zu, während 20 % über keine FuE-Intensität verfügen. Zwei von fünfzehn Unternehmen machten keine Angaben. Auch in der Größenklasse II trifft mit 60 % der Antworten die Mehrheit der fünfzehn Befragten eine Zuordnung zum Technologieniveau der höherwertigen Technik. Nur 13 % ordnen sich dem Technologieniveau Spitzentechnik zu, während 27 % keine Forschungsaktivitäten aufweisen. In der Größenklasse III geben dagegen 57 % der vierzehn Unternehmen als Technologieniveau Spitzentechnik an, 36 % ordnen sich der höherwertigen Technik zu und 7 % sind den eigenen Angaben nach nicht forschungsintensiv. In der Größenklasse IV ordnen sich jeweils 36 % der Teilnehmer dem Technologieniveau der Spitzentechnik und der höherwertigen Technik zu, während nur ein Unternehmen angibt, nicht forschungsintensiv zu sein. Zwei von elf Unternehmen machten keine Angaben (vgl. Tab. 11).

Tab. 11: Verteilung der teilnehmenden Unternehmen des Maschinenbaus in Ostwestfalen-Lippe nach Größenklasse und Technologieniveau.

Unternehmensgrößenklasse	Technologieniveau							
	Spitzentechnik		höherwertige Technik		keine FuE-Intensität		keine Angabe	
	absolut	in Prozent	absolut	in Prozent	absolut	in Prozent	absolut	in Prozent
I	4	27%	6	40%	3	20%	2	13%
II	2	13%	9	60%	4	27%	0	0%
III	8	57%	5	36%	1	7%	0	0%
IV	4	36%	4	36%	1	9%	2	18%
Insgesamt	18	33%	24	44%	9	16%	4	7%

2 Ältere Mitarbeiter

Prognosen zufolge führt der demografische Wandel zu einem steigenden Anteil älterer Mitarbeiter in den Belegschaftsstrukturen der Unternehmen.⁸⁴⁶ Mit 53 % erwartet die Mehrheit der teilnehmenden Unternehmen des Maschinenbaus in Ostwestfalen-Lippe diesbezüglich keine gravierenden Auswirkungen auf die eigene *Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit* (F4). 29 % der Teilnehmer gehen demgegenüber davon aus, dass mit einem steigenden Anteil von Mitarbeitern über 50 Jahre die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit eher gefördert wird, während 15 % der Unternehmen in einem steigenden Anteil dieser Mitarbeitergruppe eher eine Gefahr für die eigene Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit sehen. Zwei Unternehmen machten keine Angaben (vgl. auch Abb. 7). Die Verteilung nach Größenklassen zeigt in diesem Zusammenhang, dass weitgehend gleiche Einschätzungen bezüglich der Auswirkungen eines steigenden Anteils älterer Mitarbeiter auf die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit vorliegen.

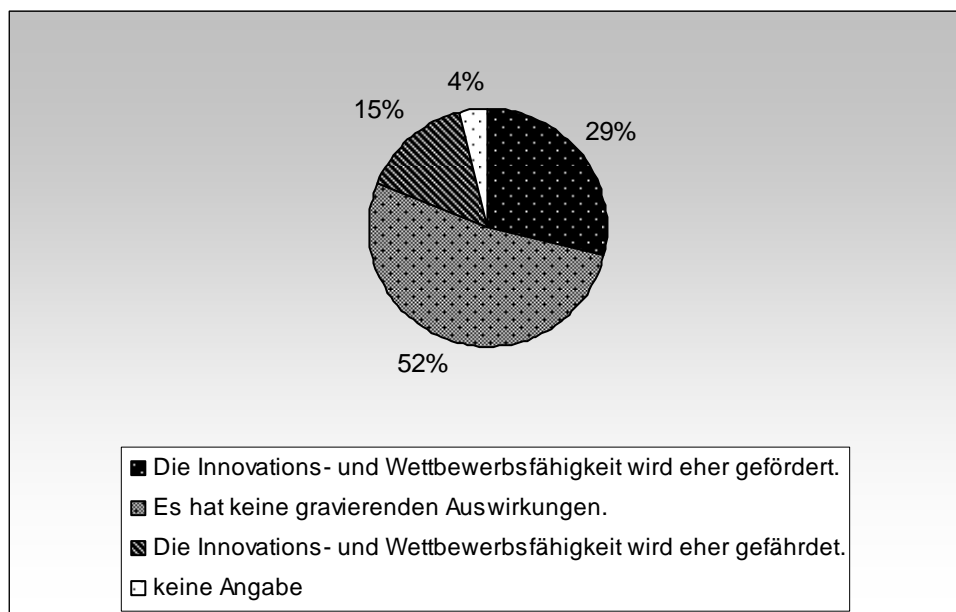


Abb. 7: Auswirkungen eines steigenden Anteils älterer Mitarbeiter auf die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit aus Sicht des Maschinenbaus in Ostwestfalen-Lippe.

Des Weiteren schätzen auf einer Skala von sehr wichtig (1) bis sehr unwichtig (5) 9 % der Befragten des Maschinenbaus in Ostwestfalen-Lippe die *Bedeutung ältere Mitarbeiter* für ihr Unternehmen als sehr wichtig ein (F5). In 56 % der befragten Unternehmen wird die Bedeutung dieser Mitarbeitergruppe als wichtig und in 29 % als teils/teils bewertet. Nur ein Teilnehmer gibt an, dass ältere Mitarbeiter für sein Unternehmen bedeutungslos seien. Setzt man an dieser Stelle die Bedeutung älterer Mitarbeiter in Relation zu den Größenklassen, so genie-

⁸⁴⁶ Vgl. zum Folgenden in der Übersicht Anhang C, Teil II.

ßen ältere Mitarbeiter mit einem Durchschnittswert von 2,0 die höchste Priorität in der Größenklasse II. Den zweiten Rang belegen sie dagegen in der Größenklasse III, in welcher die Bedeutung älterer Mitarbeiter mit einem Durchschnittswert von 2,2 beurteilt wird. Mit einem Durchschnittswert von 2,4 wird die Bedeutung älterer Mitarbeiter in der Größenklasse I als weniger wichtig angesehen. Die schlechteste Bewertung älterer Mitarbeiter wird in diesem Zusammenhang in der Größenklasse IV vorgenommen. So genießen sie hier mit einem Durchschnittswert von 2,5 nur begrenzt Wichtigkeit.

3 Elemente der betrieblichen Beschäftigungssituation

3.1 Betriebliche Altersstrukturen

Von den 55 teilnehmenden Unternehmen des Maschinenbaus in Ostwestfalen-Lippe führen 55 % regelmäßig *Statistiken zur Erfassung der Altersstruktur* der Belegschaft, wobei 22 % der Befragten diesen Zusammenhang nur teilweise erfassen (F6). 45 % der befragten Unternehmen geben jedoch weiterhin an, die Altersstruktur nicht statistisch zu erheben. Wie Abbildung 8 zeigt, betrifft dies mit je 80 % der Antworten insbesondere die Mehrheit der befragten fünfzehn Unternehmen der beiden unteren Größenklassen. Nur eines der vierzehn Unternehmen der Größenklasse III gibt an, die Altersstruktur nicht statistisch zu erfassen, während 64 % der Unternehmen zumindest teilweise und 29 % der Unternehmen dieser Größenklasse regelmäßig Statistiken über die Altersstruktur erstellen. Die elf Unternehmen der Größenklasse IV führen dagegen überwiegend Statistiken zur Altersstruktur erfassung.

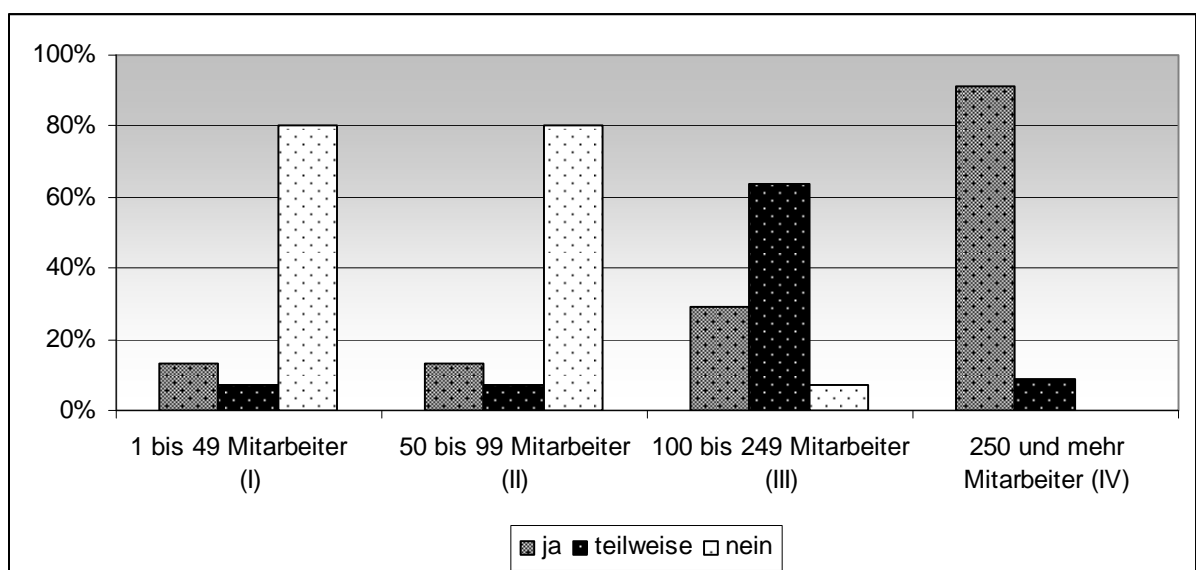


Abb. 8: Statistische Erfassung der betrieblichen Altersstruktur im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe.

Die zukünftige Entwicklung der Altersstruktur wird weiterhin in 53 % der teilnehmenden Unternehmen des Maschinenbaus in Ostwestfalen-Lippe verfolgt, wobei 27 % der Befragten diese nur teilweise vorausschätzen (F7). 47 % der Unternehmen praktizieren dagegen keine Schätzungen der voraussichtlichen Altersstruktur der Belegschaft. Die Verteilung nach Größenklassen zeigt auch hier, dass in einem Großteil der fünfzehn kleineren Unternehmen (73 %) die zukünftige Entwicklung der Altersstruktur nicht verfolgt wird (vgl. auch Abb. 9). Nur vier Unternehmen der Größenklasse I geben an, die Altersstruktur zumindest teilweise vorauszuschätzen. In den fünfzehn Unternehmen der Größenklasse II verfolgen dagegen 33 % regelmäßig und 20 % der Befragten zumindest teilweise die künftige Entwicklung der Altersstruktur ihrer Belegschaft. 47 % der befragten Unternehmen dieser Größenklasse nehmen eine solche Schätzung jedoch nicht vor. Dies betrifft auch die Mehrheit der vierzehn Unternehmen der Größenklasse III (57 %). 29 % der Unternehmen dieser Größenklasse schätzen teilweise und lediglich 14 % regelmäßig die zukünftige Altersstrukturentwicklung. In den elf größeren Unternehmen werden dagegen von 64 % der Teilnehmer regelmäßig Schätzungen bezüglich der voraussichtlichen Altersstruktur vorgenommen, während 36 % der Unternehmen dieser Größenklasse solche Schätzungen nur teilweise praktizieren.⁸⁴⁷

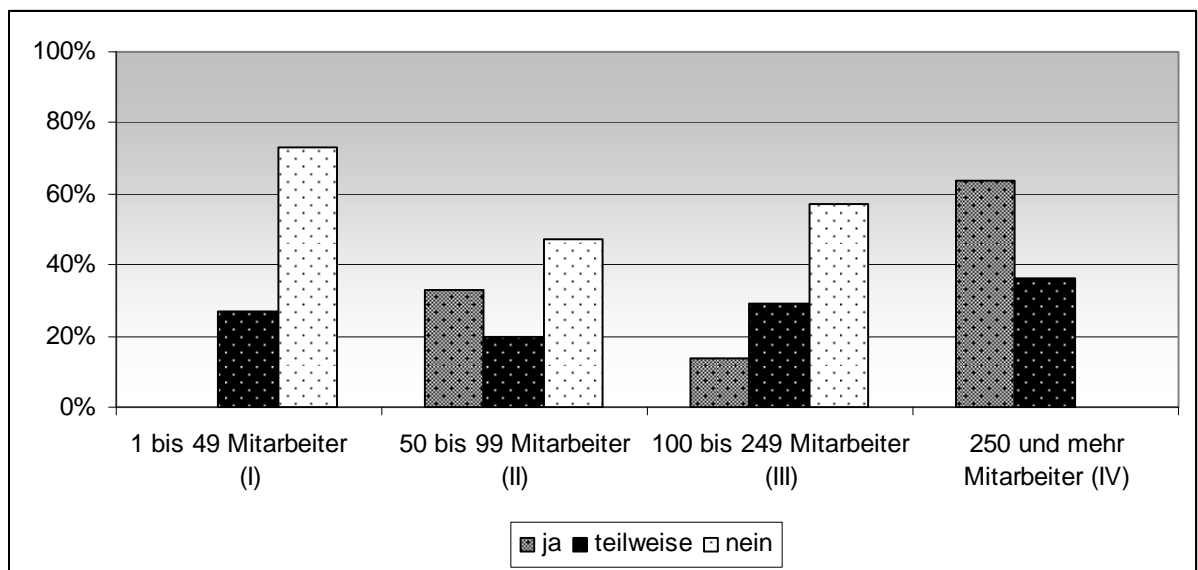


Abb. 9: Schätzung der zukünftigen Entwicklung der betrieblichen Altersstruktur im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe

Betrachtet man die Altersstrukturen der teilnehmenden Unternehmen des Maschinenbaus in Ostwestfalen-Lippe differenziert nach Mitarbeitergruppen (F8), so lässt sich feststellen, dass in 78 % der Unternehmen die Mehrheit der Mitarbeiter zwischen 30 und 50 Jahren alt ist und

⁸⁴⁷ Zur Entwicklung und Vorausschätzung der Altersstrukturen vgl. auch in der Übersicht Anhang C, Teil III, Dokumentation der Fragen 6-7.

somit mittelalterzentrierte Konfigurationen der Altersstruktur das Bild der Branche in dieser Region prägen.⁸⁴⁸ Nur 13 % haben ausgewogene Altersstrukturen, in denen eine gleichmäßige Verteilung der einzelnen Mitarbeitergruppen vorliegt. Drei Unternehmen beschäftigen überwiegend jüngere Mitarbeiter. Eine Gegenüberstellung von Altersstrukturkonfigurationen und Größenklassen ergibt dabei folgendes Bild: Die fünfzehn teilnehmenden Unternehmen der Größenklasse I weisen zu 73 % mittelalterzentrierte, aber jeweils auch zu 13 % jugendzentrierte und ausgewogene Altersstrukturen auf. 73 % der Altersstrukturen sind in den fünfzehn befragten Unternehmen der Größenklasse II ebenfalls alterszentriert. 20 % der Unternehmen dieser Größenklasse gaben aber weiterhin an, dass sie über eine gleichmäßige Verteilung der einzelnen Mitarbeitergruppen verfügen, während ein Unternehmen auch überwiegend jüngere Mitarbeiter beschäftigt. In den oberen Größenklassen dominieren dagegen die mittelalterzentrierten Belegschaftsstrukturen. Nur jeweils ein Unternehmen der vierzehn respektive elf Befragten dieser Größenklassen gibt in diesem Zusammenhang eine ausgewogene Verteilung an.

Tab. 12: *Verteilung des Altersdurchschnitt der teilnehmenden Unternehmen des Maschinenbaus in Ostwestfalen-Lippe nach Größenklassen.*

Lfd. Nr.	Altersdurchschnitt nach Größenklasse			
	I	II	III	IV
1	33,49	30	31,5	37
2	35	37	37	38
3	36	38	38,7	39
4	38	39	40	39
5	40	39	40	40
6	40	40	40	41
7	41	40	41	43
8	41	41	41,5	45
9	41,8	42	42	45
10	42	43	42	46
11	44	45	keine Angabe	keine Angabe
12	44	45	keine Angabe	-
13	keine Angabe	keine Angabe	keine Angabe	-
14	keine Angabe	keine Angabe	keine Angabe	-
15	keine Angabe	keine Angabe	-	-
Mittelwert	39,69	39,92	39,37	40,05

Zum *Durchschnittsalter* der Mitarbeiter machten elf Unternehmen keine Angaben (F8). Aus den Werten der übrigen befragten Unternehmen ergab sich insgesamt ein Durchschnittsalter von 40,1 Jahren, wobei das kleinste Durchschnittsalter bei 30 Jahren und das höchste Durchschnittsalter bei 46 Jahren liegen. Eine Gegenüberstellung von Durchschnittsalter und Größenklassen ist in Tabelle 12 veranschaulicht. In der Größenklasse I machten drei Unternehmen keine Altersangaben. Das geringste Durchschnittsalter der übrigen Befragten liegt bei

⁸⁴⁸ Zum Folgenden vgl. in der Übersicht Anhang C, Teil III, Dokumentation der Fragen 8-11.

33,49 Jahren, während das höchste Durchschnittsalter 44 Jahre umfasst. Der Mittelwert beträgt dabei 39,69 Jahre. Auch in der nachfolgenden Größenklasse II blieben drei Angaben zum Durchschnittsalter der Beschäftigten unbeantwortet. Unter Verwendung der übrigen Angaben beläuft sich das geringste Durchschnittsalter auf 30 Jahre und das höchste Durchschnittsalter auf 45 Jahre. Als Mittelwert konnte ein Alter von 39,92 Jahren errechnet werden. Bei Unternehmen der Größenklasse III beträgt das niedrigste Durchschnittsalter 31,5 Jahre und das höchste 42 Jahre. Als Mittelwert ergibt sich dabei ein Alter von 39,37 Jahren. Vier Unternehmen dieser Größenklasse enthielten sich einer Altersangabe. Nach den Angaben der Unternehmen der obersten Größenklasse beläuft sich das niedrigste Durchschnittsalter auf 37 Jahre und das höchste Durchschnittsalter auf 46 Jahre. Mit einem Mittelwert von 40,05 Jahren sind folglich die Mitarbeiter bei den Teilnehmern der größeren Unternehmen des Maschinenbaus in der Region Ostwestfalen-Lippe am ältesten.

Abbildung 10 zeigt die *Bewertung der vorhandenen Altersstruktur bezüglich der Erfüllung personalwirtschaftlich relevanter Aufgaben* in den teilnehmenden Unternehmen des Maschinenbaus in Ostwestfalen-Lippe (F9). Mit 87 % der Antworten hält die überwiegende Mehrheit der Teilnehmer die gegenwärtige Altersstruktur ihrer Belegschaft für gut geeignet, um einen adäquaten Qualifikationsbestand zu sichern. 7 % der Unternehmen halten ihre Belegschaft dagegen für die Erfüllung dieser personalwirtschaftlich relevanter Variable für eher zu alt und 6 % der Unternehmen für eher zu jung. Auch zur Sicherung der Motivation und Leistung wird die vorhandene Altersstruktur wiederum von 87 % der Befragten als gerade richtig eingeschätzt, während 11 % der Teilnehmer sie diesbezüglich für zu alt halten. Nur ein Unternehmen gab in diesem Zusammenhang an, die gegenwärtige Altersstruktur sei zu jung. Eine Beurteilung der vorhandenen Altersstruktur in Bezug auf die Sicherung der Anpassungsfähigkeit an veränderte Markt- und Rahmenbedingungen ergibt ein ähnliches Bild. Während ein Unternehmen keine Angaben machte, hielten 71 % der Befragten auch hier wieder ihre Altersstruktur für gerade richtig. 24 % beurteilen sie in diesem Zusammenhang als eher zu alt und nur 4 % als zu jung. Zur Sicherung geringer Personalkosten schätzt kein befragtes Unternehmen die gegenwärtige Altersstruktur seiner Belegschaft als zu jung ein. Fast ein Drittel (29 %) beurteilt sie demgegenüber als eher zu alt. Dennoch halten 66 % die vorhandene Altersstruktur ihres Unternehmens zur Erfüllung dieser letzten Aufgabe für gut geeignet. Drei Unternehmen machten keine Angaben. Die Verteilung nach Größenklassen zeigt in diesem Zusammenhang eine weitgehende Übereinstimmung der Beurteilung der vorhandenen Altersstrukturen.

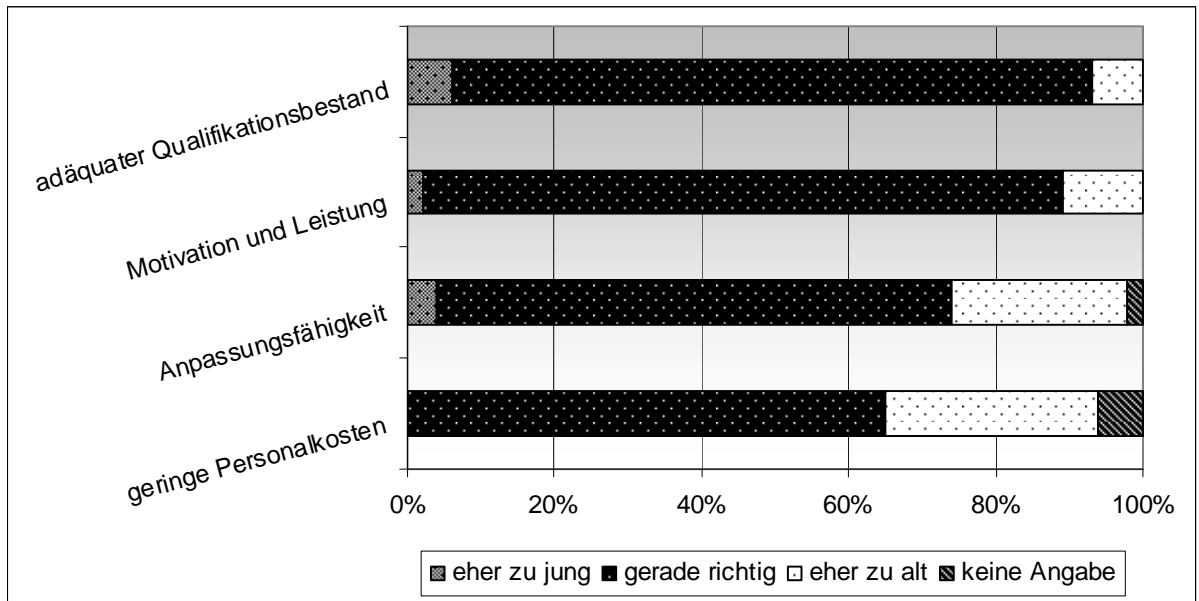


Abb. 10: Bewertung der Altersstruktur im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe.

Zu der Frage nach der *Entwicklung der Altersstruktur* bezüglich des Anteils von älteren Mitarbeitern in den einzelnen Beschäftigungsfeldern enthielt sich ein Unternehmen einer Angabe (F10). Mit 71 % beziehungsweise 73 % gibt die Mehrheit der Teilnehmer des Maschinenbaus in Ostwestfalen-Lippe an, dass sich die Altersstruktur ihrer angestellten respektive gewerblichen Mitarbeiter über 50 Jahren in den letzten fünf Jahren kaum verändert hat. In 16 % beziehungsweise 18 % der Unternehmen ist der Anteil der älteren angestellten respektive gewerblichen Mitarbeiter gestiegen, während er bei den Angestellten in 11 % und bei den gewerblichen Beschäftigten in 7 % der Unternehmen gesunken ist (vgl. Abb. 11).

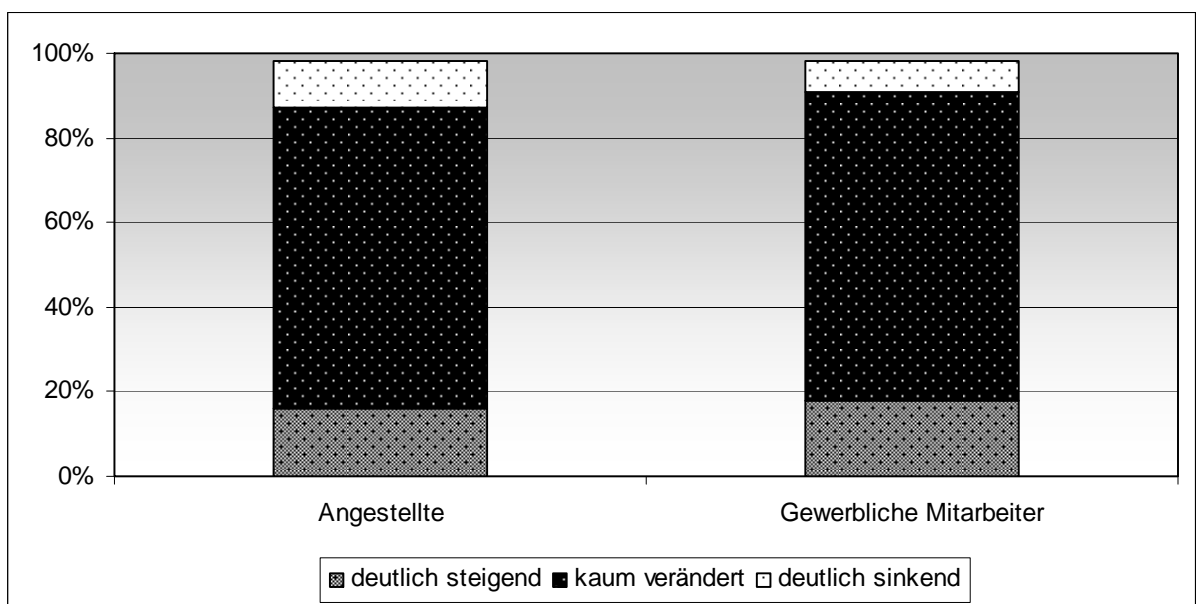


Abb. 11: Altersstrukturentwicklung bezüglich des Anteils älterer Mitarbeiter im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe.

In der *Einschätzung der kommenden fünf Jahre* gehen 49 % der teilnehmenden Unternehmen des Maschinenbaus in Ostwestfalen-Lippe bei den Angestellten davon aus, dass der Anteil der älteren Mitarbeiter deutlich zunehmen wird, während 47 % keinen deutlich steigenden Anteil älterer Mitarbeiter in diesem Beschäftigungsfeld erwarten (F11). Zwei Unternehmen enthielten sich einer Antwortvorgabe. Bei den gewerblichen Mitarbeitern ist das Ergebnis dagegen eindeutiger: So gehen 60 % der befragten Personalverantwortlichen von einem zukünftig steigenden Anteil älterer Mitarbeiter in diesem Beschäftigungsfeld aus. In den einzelnen Größenklassen liegen weitgehend gleiche Einschätzungen bezüglich der erfolgten und zu erwartenden Veränderungen der Altersstrukturentwicklung vor. Allerdings gehen 53 % der fünfzehn befragten Unternehmen der unteren Größenklasse I davon aus, dass der Anteil der angestellten Mitarbeiter über 50 Jahren in den nächsten fünf Jahren deutlich steigen wird.

Im Zusammenhang der Entwicklung der Altersstruktur stellt sich schließlich auch die Frage nach den relevanten Einflussfaktoren (F12-F15).⁸⁴⁹ Hinsichtlich der Differenzierung der *Rekrutierungs- und Einstellungspolitik* der teilnehmenden Unternehmen des Maschinenbaus in Ostwestfalen-Lippe ist zunächst festzustellen, dass in 76 % der Unternehmen Angestellte über 50 Jahren kaum rekrutiert werden (vgl. auch Abb. 12). Lediglich 18 % der Teilnehmer stellen ältere Angestellte gelegentlich ein, während ein Unternehmen auch die häufige Rekrutierung dieser Altersgruppe angab. Die Mitarbeitergruppe zwischen 30 und 50 Jahren wird in diesem Beschäftigungsfeld von 36 % der Unternehmen häufig und von 46 % der Unternehmen gelegentlich rekrutiert, während 22 % der Befragten kaum Angestellte dieser Altersgruppe einstellen. Jüngere Mitarbeiter werden dagegen von 30 % der Unternehmen häufig und von 36 % der Unternehmen gelegentlich rekrutiert. 40 % der befragten Personalverantwortlichen führten jedoch auch an, kaum Einstellungen von Angestellten unter 30 Jahre vorzunehmen. Bei den gewerblichen Mitarbeitern werden dagegen in 47 % der Unternehmen häufig jüngere Mitarbeiter rekrutiert. 33 % der Teilnehmer geben an gelegentlich und 18 % kaum Mitarbeiter unter 30 Jahren in diesem Beschäftigungsfeld einzustellen. Die Mitarbeitergruppe zwischen 30 und 50 Jahren wird von 22 % der Befragten häufig, von 53 % gelegentlich und von 24 % kaum rekrutiert. Keines der befragten Unternehmen gab an, häufig ältere gewerbliche Mitarbeiter einzustellen. Im Gegensatz dazu rekrutieren 75 % der Teilnehmer kaum ältere Mitarbeiter in diesem Beschäftigungsfeld. Lediglich 24 % führten an, ältere gewerbliche Mitarbeiter gelegentlich einzustellen. Auch die Verteilung nach Größenklassen zeigt ein weitgehend homogenes Bild bezüglich der Einstellungs- und Rekrutierungspolitik.

⁸⁴⁹ Vgl. dazu in der Übersicht Anhang C, Teil III, Dokumentation der Fragen 12-15.

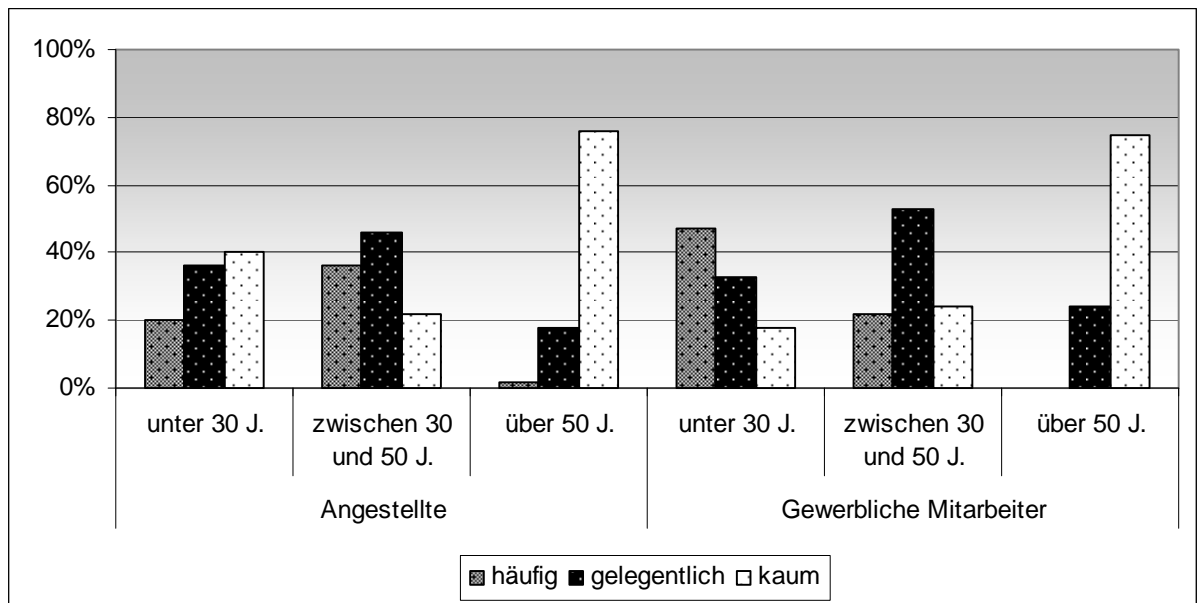


Abb. 12: Rekrutierungs- und Einstellungspolitik des Maschinenbaus in Ostwestfalen-Lippe.

Zu der Frage, wie ältere Mitarbeiter überwiegend aus dem Unternehmen ausscheiden, waren Mehrfachantworten möglich (F13). In den teilnehmenden Unternehmen des Maschinenbaus in Ostwestfalen-Lippe verlassen 76 % der ausscheidenden älteren Angestellten das Unternehmen über die Regelaltersrente. 18 % verlassen das Unternehmen über Altersteilzeit und je 6 % der Verrentungsmöglichkeiten fallen auf Berufs- und Erwerbsunfähigkeitsrenten und den vorgezogenen Ruhestand. Darüber hinaus geben zwei Unternehmen an, dass ältere Angestellte bislang noch nicht ausgeschieden sind, während ein Unternehmen in diesem Zusammenhang die Arbeitnehmerkündigung als weitere Möglichkeit aufführt. Drei Unternehmen machten keine Angaben. Bei den gewerblichen Mitarbeitern zeigt sich ein ähnliches Ergebnis. So scheidet auch in diesem Beschäftigungsfeld mit 87 % die Mehrheit der älteren Mitarbeiter über die Regelaltersrente aus. 13 % gehen in Altersteilzeit und 6 % in den vorgezogenen Ruhestand. Mit 11 % liegt das Ausscheiden älterer Mitarbeiter über Berufs- und Erwerbsunfähigkeitsrenten in diesem Beschäftigungsfeld jedoch doppelt so hoch wie bei den Angestellten. Zudem geben wieder zwei Unternehmen an, dass bei ihnen noch keine älteren Mitarbeiter ausgeschieden sind. Die Verteilung nach Größenklassen zeigt auch in diesem Zusammenhang eine weitgehende Übereinstimmung des Verrentungsgeschehens.

Im Hinblick auf die Frage, welche Bedeutung den Aspekten Erfahrungswissen, Loyalität sowie der Weitergabe von Wissen und Werten in den teilnehmenden Unternehmen des Maschinenbaus in Ostwestfalen-Lippe zukommt, liefert die Erhebung folgendes Bild (F14): Mit einem Durchschnittswert von jeweils 1,4 auf einer Skala von sehr wichtig (1) bis sehr unwichtig (5) wird das Erfahrungswissen sowie die Weitergabe von Wissen und Werten als sehr be-

deutsam von befragten Personalverantwortlichen angesehen. Danach folgt die Loyalität mit einem Durchschnittswert von 1,5. Auch die Verteilung nach Größenklassen zeigt in diesem Zusammenhang, dass abgesehen von marginalen Differenzen eine weitgehend homogene Bewertung dieser Aspekte vorgenommen wird. Dabei ist jedoch bemerkenswert, dass von den elf Unternehmen mit 250 und mehr Mitarbeitern das Erfahrungswissen mit einem Durchschnittswert von 1,5 bewertet wird und somit gegenüber der Loyalität sowie der Weitergabe von Wissen und Werten mit einem jeweiligen Durchschnittswert von 1,4 eine etwas geringe Bedeutung innerhalb dieser Größenklasse beigemessen wird.

Zu der durchschnittlichen *Betriebszugehörigkeitsdauer* machte ein Unternehmen keine Angaben, während ein Unternehmen anführte, dass sowohl angestellte als auch gewerbliche Mitarbeiter bis zur Rente blieben (F15). Unter Berücksichtigung der angegebenen Werte der übrigen teilnehmenden Unternehmen des Maschinenbaus in Ostwestfalen-Lippe ergibt sich eine durchschnittliche Betriebszugehörigkeitsdauer bei den Angestellten von 12,43 Jahren und bei den gewerblichen Mitarbeitern von 13,29 Jahren. Dabei betragen die höchste Betriebszugehörigkeitsdauer bei angestellten Mitarbeitern 25 Jahre und die kleinste Dauer der Betriebszugehörigkeit zwei Jahre. Im gewerblichen Bereich umfassen dagegen die höchste Dauer der Betriebszugehörigkeit 26 und die kleinste ebenfalls zwei Jahre. Stellt man in diesem Zusammenhang die durchschnittliche Betriebszugehörigkeitsdauer den Größenklassen gegenüber, so fällt auf, dass in den elf großen Unternehmen die Dauer der Betriebszugehörigkeit am längsten ist. Sie beträgt bei den Angestellten im Durchschnitt 15,82 Jahre und bei den gewerblichen Mitarbeitern sogar 16,73 Jahre. Demgegenüber sind in den fünfzehn kleinen Unternehmen mit durchschnittlich 10,36 Jahren bei den Angestellten und 11,79 Jahren bei den gewerblichen Mitarbeitern die kürzesten Betriebszugehörigkeitsdauern zu beobachten. Bei den fünfzehn teilnehmenden Unternehmen der Größenklasse II verbleiben Angestellte im Durchschnitt 12,11 Jahre und gewerbliche Mitarbeiter 13,07 Jahre, während in den vierzehn Unternehmen der Größenklasse III die durchschnittliche Betriebszugehörigkeitsdauer der Angestellten 12,18 Jahre und der gewerblichen Mitarbeiter 12,25 Jahre beträgt. In diesem Zusammenhang ist schließlich noch erwähnenswert, dass die gewerblichen Mitarbeiter tendenziell länger im Unternehmen verbleiben als die Angestellten.

3.2 Berufliches Leistungsvermögen

3.2.1 *Leistungsfähigkeit*

Abbildung 13 zeigt die Beurteilung der *physischen Leistungsfähigkeit* älterer Mitarbeiter in den teilnehmenden Unternehmen des Maschinenbaus in Ostwestfalen-Lippe differenziert nach Beschäftigungsfeldern (F16).⁸⁵⁰ Mit je 71 % der Antworten geht die Mehrheit der Befragten davon aus, dass Kraft und Ausdauer sowie die Funktionsfähigkeit der Sinnesorgane der Angestellten mit zunehmendem Alter tendenziell erhalten bleiben. 24 % der Unternehmen geben an, dass Kraft und Ausdauer bei den älteren Mitarbeitern dieses Beschäftigungsfeldes verringert sind. Nur ein Unternehmen geht dagegen von einer tendenziellen Erhöhung dieser Komponente aus. Bei der Funktionsfähigkeit der Sinnesorgane führen weiterhin 26 % der Personalverantwortlichen eine Abnahme an, kein Unternehmen geht in diesem Zusammenhang von einer Erhöhung aus. Auch bei der Koordination und Geschicklichkeit ist der Großteil der befragten Unternehmen der Meinung, dass diese bei den älteren Angestellten erhalten bleibt. 13 % der Unternehmen geben sogar eine Erhöhung dieser Komponenten mit zunehmendem Alter an. Nur 7 % der Befragten gehen demgegenüber davon aus, dass sich die Koordination und Geschicklichkeit mit dem Alter verringert. Zwei Unternehmen machten keine Angaben. Bei den gewerblichen Mitarbeitern gibt mit 47 % nur eine sehr knappe Mehrheit der Unternehmen an, dass Kraft und Ausdauer mit zunehmendem Alter erhalten bleiben. 46 % der befragten Unternehmen sind demgegenüber der Meinung, dass Kraft und Ausdauer bei den älteren Mitarbeitern dieses Beschäftigungsfeldes verringert sind. Kein Unternehmen geht von einer Erhöhung dieser Komponenten aus. 66 % der Teilnehmer führen an, dass auch die Koordination und Geschicklichkeit bei den älteren gewerblichen Mitarbeitern ebenfalls tendenziell erhalten bleibt. 11 % der Befragten geben dagegen eine Erhöhung und 16 % eine Verringerung dieser Komponenten an. Bei der Leistungsfähigkeit der Sinnesorgane gehen 56 % der Unternehmen von einer Konstanz aus, während 36 % eher einer Verringerung zustimmen. Kein Unternehmen gibt in diesem Zusammenhang eine Erhöhung der Leistungsfähigkeit der Sinnesorgane bei älteren Mitarbeitern dieses Beschäftigungsfeldes an. Vier Unternehmen enthielten sich einer Antwortvorgabe. Die Verteilung nach Größenklassen zeigt bezüglich der körperlichen Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter eine weitgehende Übereinstimmung in der Beurteilung der einzelnen Rubriken.

⁸⁵⁰ Zu den einzelnen Komponenten der Leistungsfähigkeit vgl. in der Übersicht Anhang C, Teil IV, Dokumentation der Fragen 16-19.

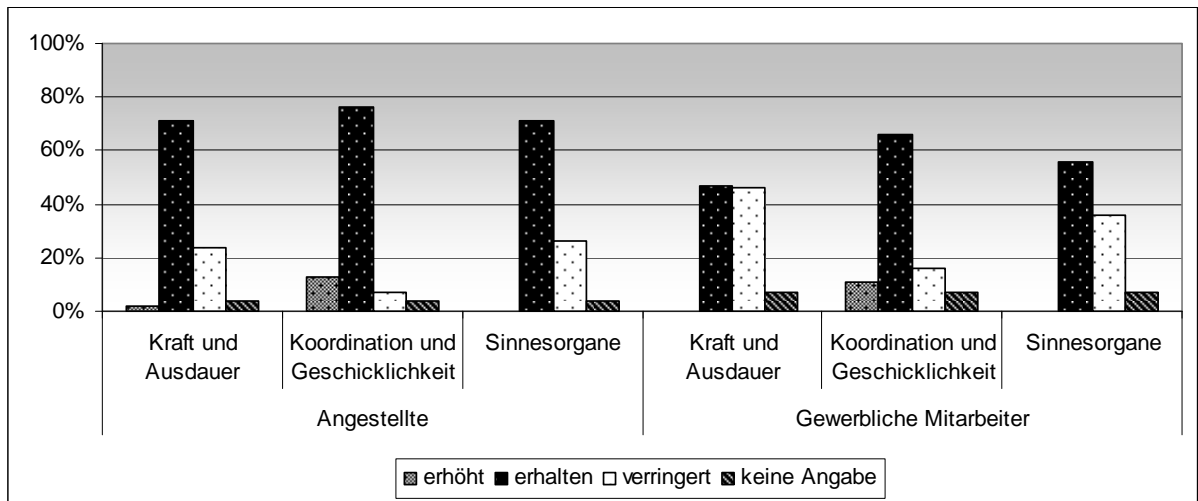


Abb. 13: Beurteilung der physischen Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe.

Eine Analyse der Antworten zu der Einschätzung der *kognitiven Leistungsfähigkeit* älterer Angestellter ergibt zunächst folgende Resultate (F17). 62 % Prozent der teilnehmenden Unternehmen des Maschinenbaus in Ostwestfalen-Lippe geben an, dass die fluide Intelligenz bei älteren Mitarbeitern dieses Beschäftigungsfeldes erhalten bleibt. 22 % der Befragten gehen demgegenüber von einer Verringerung und 13 % von einer Erhöhung dieser Intelligenzdimension aus. Mit je 47 % der Antworten bleiben auch die kristalline und die praktische Intelligenz der älteren Mitarbeiter im Angestelltenbereich erhalten. 44 % beziehungsweise 47 % der befragten Unternehmen führen sogar eine Erhöhung der kristallinen beziehungsweise praktischen Intelligenz bei Angestellten über 50 Jahre an. Eine Abnahme der kristallinen Intelligenz mit zunehmendem Alter sehen demgegenüber drei und bei der praktischen Intelligenz sogar nur zwei Unternehmen. Weiterhin bleiben auch nach jeweils 58 % der befragten Personalverantwortlichen die Reaktionsgeschwindigkeit und die Lernfähigkeit der älteren angestellten Mitarbeiter erhalten. Eine Verringerung der Reaktionsgeschwindigkeit respektive der Lernfähigkeit führen dagegen 33 % beziehungsweise 36 % der Befragten an, während vier respektive nur ein Unternehmen von einer Erhöhung sprechen. Auch die Daueraufmerksamkeit der älteren Angestellten bleibt, so 71 % der Unternehmen, erhalten. 22 % gehen demgegenüber von einer Verringerung und nur zwei Unternehmen von einer Erhöhung dieser Komponente der kognitiven Leistungsfähigkeit aus. Schließlich geben 62 % der Unternehmen an, dass die Kreativität der älteren Angestellten ebenfalls erhalten bleibt. 26 % der Personalverantwortlichen sind demgegenüber der Meinung, dass sich die Kreativität mit zunehmendem Alter erhöht, während lediglich 9 % der Befragten eine Verringerung dieser Komponente bei älteren Mitarbeitern dieses Beschäftigungsfeldes anführen. Zwei Unternehmen machten be-

züglich einer Beurteilung der fluiden und kristallinen Intelligenz, der Daueraufmerksamkeit, der Lernfähigkeit sowie der Kreativität älterer Mitarbeiter im Angestelltenbereich keine Angaben. Bei der praktischen Intelligenz und der Reaktionsgeschwindigkeit enthielt sich jeweils ein Unternehmen einer Einschätzung.

Bei den älteren gewerblichen Mitarbeitern ergibt sich ein ähnliches Ergebnis. So gibt die überwiegende Mehrheit der Befragten an, dass die fluide (60 %), kristalline (66 %) und praktische Intelligenz (49 %) sowie die Reaktionsgeschwindigkeit (55 %), Daueraufmerksamkeit (64 %), Lernfähigkeit (53 %) als auch die Kreativität (62 %) auch mit zunehmenden Alter erhalten bleiben. Eine Erhöhung der praktischen Intelligenz führen bei den älteren gewerblichen Mitarbeitern 40 % der befragten Unternehmen an. Nur 7 % der Unternehmen geben hier eine Abnahme an. Im Gegensatz zu den Angestellten mit 44 % der Antworten stimmen bei den älteren gewerblichen Beschäftigten nur 15 % der Unternehmen einer Erhöhung dieser Intelligenzdimension zu. 15 % der Unternehmen gehen demgegenüber von einer Abnahme aus. Des Weiteren führt jeweils nur ein Unternehmen eine Erhöhung der fluiden Intelligenz und der Daueraufmerksamkeit bei gewerblichen Mitarbeitern über 50 Jahre an. Eine erhöhte Lernfähigkeit sowie Reaktionsgeschwindigkeit wird von keinem der befragten Unternehmen genannt, mit jeweils 42 % der Antworten gehen die Personalverantwortlichen vielmehr von einer tendenziellen Abnahme dieser Komponenten bei älteren gewerblichen Mitarbeitern aus. Für eine Abnahme der fluiden Intelligenz sprechen außerdem 33 % der Unternehmen, während es bei der Daueraufmerksamkeit 29 % und bei der Kreativität 27 % der angesprochenen Unternehmen sind. Einer Beurteilung der fluiden und kristallinen Intelligenz, der Reaktionsgeschwindigkeit sowie der Daueraufmerksamkeit älterer Mitarbeiter dieses Beschäftigungsfeldes enthielten sich jeweils drei Unternehmen, während jeweils zwei Befragten keine Angaben bezüglich der praktischen Intelligenz und der Reaktionsgeschwindigkeit machten. Auch hier zeigt die Verteilung nach Größenklassen eine weitgehende Übereinstimmung in der Beurteilung der einzelnen Komponenten der kognitiven Leistungsfähigkeit in den jeweiligen Beschäftigungsfeldern.

Abbildung 14 zeigt die Antworten der teilnehmenden Unternehmen des Maschinenbaus in Ostwestfalen-Lippe hinsichtlich der *sozialen Leistungsfähigkeit* älterer Mitarbeiter differenziert nach Beschäftigungsfeldern (F18). Die Mehrheit der befragten Unternehmen gibt an, dass die sozialen Kompetenzen (65 %), die soziale Erfahrung (62 %) sowie die allgemeine Lebenserfahrung (53 %) bei älteren Angestellten tendenziell erhöht sind. 29 % der Unternehmen führen weiterhin an, dass die sozialen Kompetenzen der älteren Mitarbeiter dieses Be-

schäftigungsfeldes weitgehend erhalten bleiben, während bei der allgemeinen Lebenserfahrung 40 % und bei der sozialen Erfahrung 33 % der Befragten diese Meinung vertreten. Nur jeweils ein Unternehmen geht dagegen von einer Abnahme der allgemeinen Lebenserfahrung und der sozialen Erfahrung aus. Kein Unternehmen spricht von verringerten sozialen Kompetenzen in diesem Beschäftigungsfeld. Zu den sozialen Kompetenzen und der allgemeinen Lebenserfahrung enthielten sich jeweils drei Unternehmen und zur sozialen Erfahrung zwei Unternehmen einer Antwort. Im Beschäftigungsfeld der älteren gewerblichen Mitarbeiter gehen 55 % der befragten Unternehmen von einer tendenziellen Zunahme der sozialen Kompetenzen aus. 33 % der Unternehmen führen dagegen an, dass diese Komponente der sozialen Leistungsfähigkeit mit zunehmendem Alter erhalten bleibt, während drei Unternehmen auch von einer Abnahme ausgehen. Auch die allgemeine Lebenserfahrung sowie die soziale Erfahrung ist, so 45 % respektive 49 % der Befragten, bei älteren Mitarbeitern aus dem gewerblichen Bereich tendenziell erhöht. Demgegenüber gehen jeweils nur zwei Unternehmen von einer Verringerung der allgemeinen Lebenserfahrung und der sozialen Erfahrung mit zunehmendem Alter aus, während 47 % beziehungsweise 40 % der Unternehmen der Meinung sind, dass diese Eigenschaften auch bei älteren gewerblichen Mitarbeitern konstant bleiben. Einer Beurteilung der sozialen Kompetenzen und der allgemeinen Lebenserfahrung enthielten sich jeweils vier Unternehmen, während drei Unternehmen keine Angaben zur sozialen Erfahrung machten. Setzt man in diesem Zusammenhang die Beurteilung der sozialen Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter den unterschiedlichen Größenklassen der Unternehmen gegenüber, so ergibt sich ein weitgehend homogenes Ergebnis.

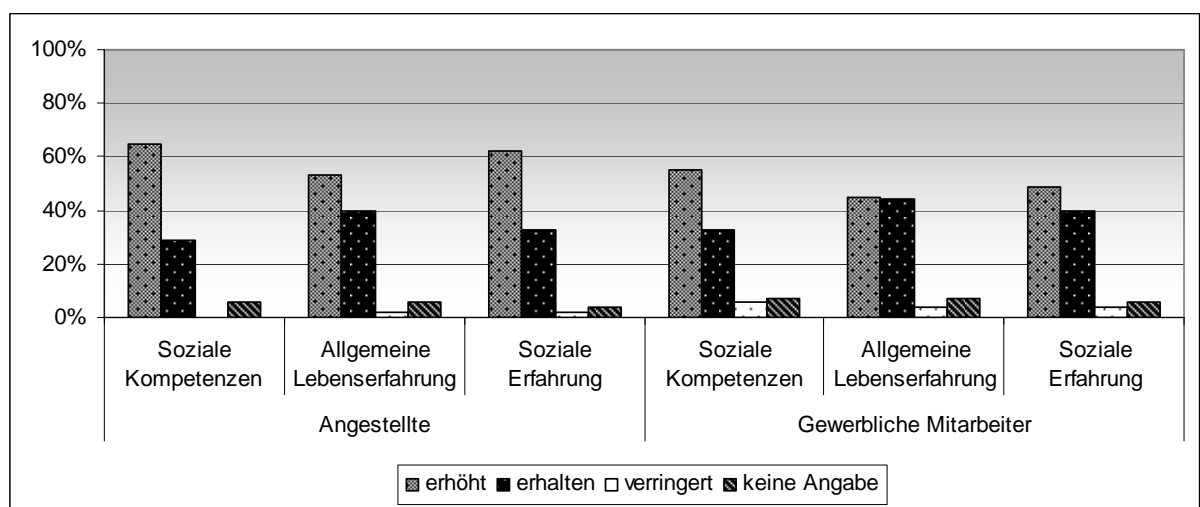


Abb. 14: Beurteilung der sozialen Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe.

Schließlich sind 60 % der teilnehmenden Unternehmen des Maschinenbaus in Ostwestfalen-Lippe der Meinung, dass die *Produktivität* ihrer älteren Angestellten erhalten bleibt, während für das Beschäftigungsfeld der gewerblichen Mitarbeiter nur 51 % der Befragten dieser Aussage zustimmen (F19). Lediglich 18 % der Personalverantwortlichen geben für angestellte Mitarbeiter eine abnehmende Produktivität mit zunehmendem Alter an. Mit gut einem Drittel der Antworten (33 %) gehen demgegenüber im gewerblichen Bereich jedoch deutlich mehr Teilnehmer von einer verringerten Produktivität älterer Mitarbeiter aus. Eine Zunahme der Produktivität führen für ältere Angestellte 15 % und für gewerbliche Mitarbeiter über 50 Jahre sogar nur 11 % der befragten Unternehmen an. Auch die *Innovationsfähigkeit* bleibt mit 45 % bei den älteren Angestellten und mit 49 % der Antworten bei den älteren Gewerblichen überwiegend erhalten. Von einer verringerten Innovationsfähigkeit sprechen demgegenüber 27 % der Unternehmen im Angestelltenbereich, während es im Bereich der gewerblichen Mitarbeiter sogar 35 % sind. Nur 9 % der Befragten geben bei den älteren gewerblichen Mitarbeitern eine Zunahme der Innovationsfähigkeit an. Bei den älteren Mitarbeitern aus dem Beschäftigungsfeld der Angestellten sind es dagegen 24 % der Unternehmen. Vier respektive zwei Unternehmen machten zur Produktivität beziehungsweise Innovationsfähigkeit ihrer älteren Angestellten keine Angaben. Bei den älteren gewerblichen Mitarbeitern enthielten sich in diesem Zusammenhang drei respektive vier Unternehmen einer Beurteilung (vgl. auch Abb. 15). Eine Verteilung nach Größenklassen zeigt kaum Unterschiede in der Beurteilung der Produktivität und Innovationsfähigkeit älterer angestellter und gewerblicher Mitarbeiter.

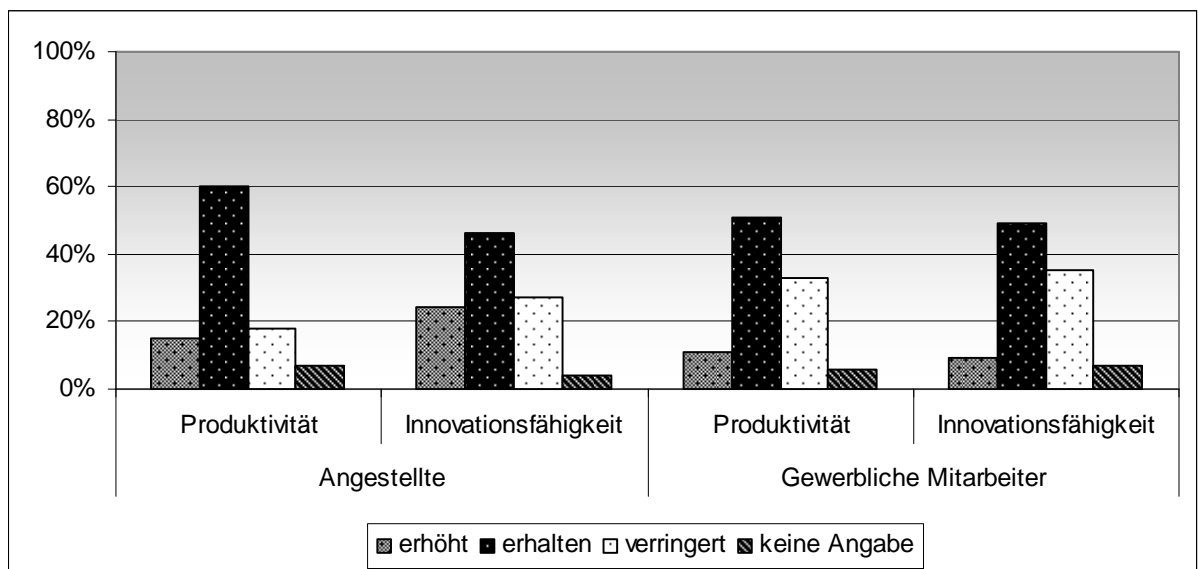


Abb. 15: Beurteilung der Produktivität und Innovationsfähigkeit älterer Mitarbeiter im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe.

3.2.2 Gesundheit

In Abbildung 16 ist die Beurteilung des *Krankenstandes älterer Mitarbeiter* jeweils differenziert nach Beschäftigungsfeldern veranschaulicht.⁸⁵¹ 64 % der teilnehmenden Unternehmen des Maschinenbaus in Ostwestfalen-Lippe bewerten den Krankenstand der angestellten Mitarbeiter über 50 Jahre als eher niedrig (F20). Ein Drittel der Befragten (33 %) führt eine mittlere Arbeitsunfähigkeitsdauer für dieses Beschäftigungsfeld an. Lediglich ein Unternehmen beurteilt in diesem Zusammenhang den Krankenstand der älteren Angestellten als eher hoch. Ein Unternehmen machte für dieses Beschäftigungsfeld keine Angaben. Die Arbeitsunfähigkeitsdauer der gewerblichen Mitarbeiter über 50 Jahre beurteilen 42 % der befragten Unternehmen als niedrig und 35 % als eher mittelhoch. Weitere 15 % der Teilnehmer geben für die älteren Mitarbeiter dieses Beschäftigungsfeldes einen hohen Krankenstand an, während sich drei Unternehmen einer Antwort enthielten. Differenziert nach Beschäftigungsfeldern sieht mit 84 % der Antworten die Mehrheit der teilnehmenden Unternehmen des Maschinenbaus in Ostwestfalen-Lippe zunächst keine signifikanten Unterschiede im Krankenstand zwischen angestellten Mitarbeitern über 50 Jahre und ihren jüngeren Kollegen (F21). Nur 11 % der befragten Personalverantwortlichen sind demgegenüber der Meinung, dass sich ältere und jüngere Mitarbeiter dieses Beschäftigungsfeldes deutlich in ihrer Arbeitsunfähigkeit differenzieren. Drei Unternehmen machten keine Angaben. Im gewerblichen Bereich geben 69 % der Teilnehmer an, keine besonderen Unterschiede im Krankenstand älterer und jüngerer Mitarbeiter zu sehen. Im Vergleich zu den Angestellten liegt in diesem Beschäftigungsfeld mit 24 % der Antworten der Anteil derjenigen Unternehmen, nach denen sich jüngere und ältere Mitarbeiter signifikant in ihrem Krankheitsgeschehen unterscheiden, jedoch deutlich höher. Vier Unternehmen enthielten sich auch hier einer Antwortvorgabe.

⁸⁵¹ Zur Gesundheit älterer Mitarbeiter vgl. im Folgenden auch in der Übersicht Anhang C, Teil IV, Dokumentation der Fragen 20-22.

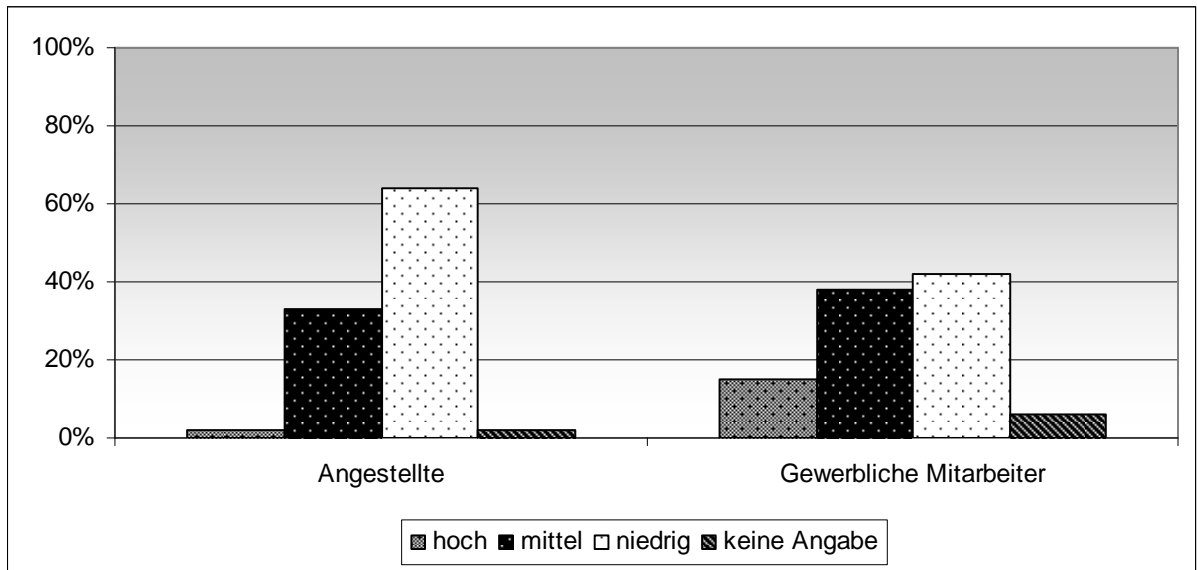


Abb. 16: Beurteilung des Krankenstandes älterer Mitarbeiter im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe.

Tabelle 13 und Tabelle 14 geben in diesem Zusammenhang differenziert nach jeweiligen Beschäftigungsfeldern einen Überblick über die offen genannten Unterschiede bezüglich des Krankheitsgeschehens von älteren und jüngeren Mitarbeitern der teilnehmenden Unternehmen im Maschinenbau in Ostwestfalen-Lippe. Dabei ist besonders bemerkenswert, dass im Beschäftigungsfeld der Angestellten jeweils ein Unternehmen der Meinung ist, dass ältere Mitarbeiter weniger anfällig sind und Jüngere häufiger erkranken als ihre älteren Kollegen. Demgegenüber führen zwei Unternehmen bei den gewerblichen Mitarbeitern an, dass Ältere in diesem Beschäftigungsfeld anfälliger für Erkrankungen sind. Drei Unternehmen sind hier sogar der Meinung, dass gewerbliche Mitarbeiter über 50 Jahre häufiger erkranken als ihre jüngeren Kollegen. Ein Unternehmen sieht in diesem Zusammenhang einen weiteren Unterschied in den Verschleißerscheinungen, während ein anderer Teilnehmer angibt, dass sich ältere Mitarbeiter dieses Beschäftigungsfeldes langsam auf das Arbeitsende vorbereiten. Ein Unternehmen führt weiterhin an, dass ältere Mitarbeiter im gewerblichen Bereich wenige, aber dafür längere Fehlzeiten haben.

Tab. 13: Unterschiede beim Krankenstand zwischen jüngeren und älteren Angestellten im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe.

Lfd. Nr.	Unterschiede im Krankenstand zwischen jüngeren und älteren Angestellten	Nennungen (N=7)
1.	Der Krankenstand bei älteren Mitarbeitern ist höher.	1
2.	Die Krankheitsdauer bei älteren Mitarbeitern ist länger.	1
3.	Ältere Mitarbeiter haben weniger kurze, dafür aber ernsthaftere Erkrankungen.	1
5.	Altersbedingte Krankheitsbilder.	1
6.	Ältere Mitarbeiter sind weniger anfällig.	1
7.	Jüngere Mitarbeiter erkranken häufiger.	1

Tab. 14: *Unterschiede beim Krankenstand zwischen jüngeren und älteren gewerblichen Mitarbeitern im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe.*

Lfd. Nr.	Unterschiede im Krankenstand zwischen jüngeren und älteren Gewerblichen	Nennungen (N=13)
1.	Der Krankenstand bei älteren Mitarbeitern ist höher.	1
2.	Die Krankheitsdauer bei älteren Mitarbeitern ist länger.	2
3.	Ältere Mitarbeiter haben weniger kurze, dafür aber ernsthaftere Erkrankungen.	1
5.	Altersbedingte Krankheitsbilder.	1
6.	Ältere Mitarbeiter sind anfälliger.	2
7.	Ältere Mitarbeiter sind häufiger krank.	3
8.	Ältere Mitarbeiter haben wenige, dafür aber längere Fehlzeiten.	1
9.	Ältere Mitarbeiter bereiten sich langsam auf das Arbeitsende vor.	1
10.	Verschleißerscheinungen	1

Abbildung 17 zeigt die Beurteilung des *Krankheitsrisikos älterer Mitarbeiter* in den teilnehmenden Unternehmen des Maschinenbaus in Ostwestfalen-Lippe differenziert nach Beschäftigungsfeldern (F22). Mit 71 % der Antworten sieht die Mehrheit der Personalverantwortlichen keine Unterschiede zwischen jüngeren und älteren Angestellten im Hinblick auf das Krankheitsrisiko. 18 % der Befragten sind dagegen der Meinung, dass das Risiko von Erkrankungen bei älteren Mitarbeitern in diesem Beschäftigungsfeld höher ist. Nur 9 % der Unternehmen schätzen in diesem Beschäftigungsfeld das Krankheitsrisiko älterer Mitarbeiter im Vergleich zu den jüngeren Altersgruppen niedriger ein. Ein Unternehmen machte keine Angaben. Im Gegensatz zu den Angestellten geht mit 51 % der Antworten die Mehrheit der Befragten von einem höheren Krankheitsrisiko gewerblicher Mitarbeiter über 50 Jahre aus, während nur 40 % der Unternehmen keine Unterschiede zwischen jüngeren und älteren Gewerblichen sehen. Nur vier Unternehmen führten ein niedrigeres Krankheitsrisiko älterer Mitarbeiter in diesem Beschäftigungsfeld an. Ein Unternehmen enthielt sich einer Beurteilung. Eine Verteilung nach Größenklassen zeigt schließlich auch in diesem Zusammenhang eine weitgehende Übereinstimmung der Antworten der teilnehmenden Unternehmen des Maschinenbaus in Ostwestfalen-Lippe bezüglich der erkrankungsbedingten Einschränkungen des beruflichen Leistungsvermögens älterer Mitarbeiter. Allerdings fällt auf, dass in den fünfzehn teilnehmenden Unternehmen der kleinsten Größenklasse und in den vierzehn Unternehmen der Größenklasse III die Mehrheit der Befragten im Hinblick auf das Krankheitsrisiko keine Unterschiede zwischen gewerblichen Mitarbeitern über 50 Jahre und ihren jeweiligen jüngeren Kollegen sehen.

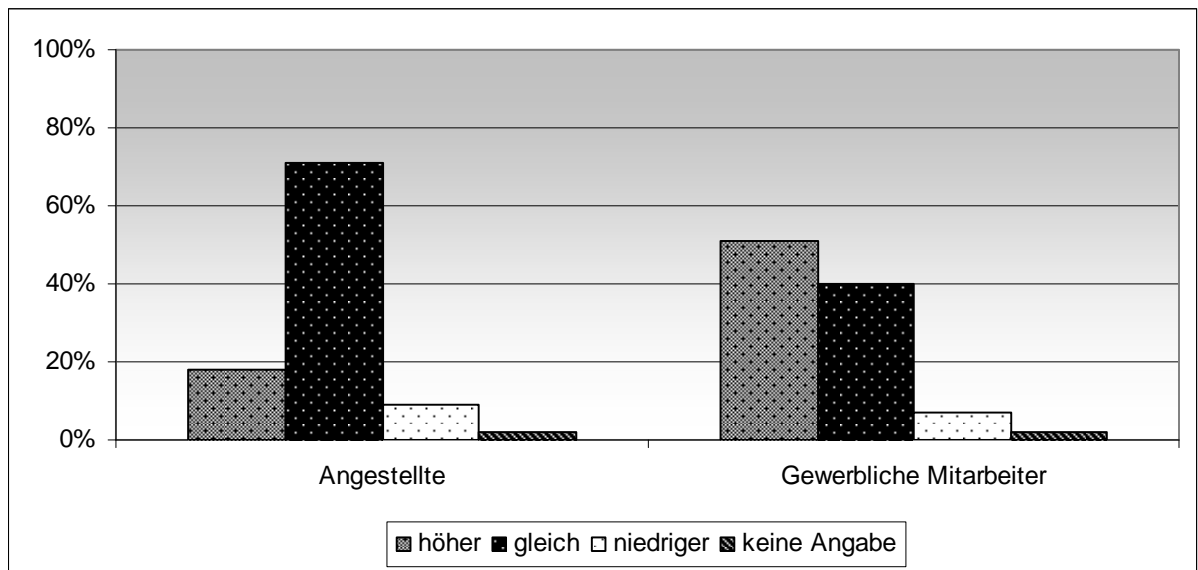


Abb. 17: Vergleich des Krankheitsrisikos zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitern im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe.

3.2.3 Qualifikation

Die Beurteilung der *Qualifikation* von angestellten Mitarbeitern über 50 Jahre in den teilnehmenden Unternehmen des Maschinenbaus in Ostwestfalen-Lippe zeigt zunächst folgende Resultate auf (F23).⁸⁵² Mit 71 % der Antworten gibt die Mehrheit der befragten Personalverantwortlichen an, dass die älteren Mitarbeiter dieses Beschäftigungsfeldes kein niedrigeres formales Ausgangsqualifikationsniveau aufweisen als ihre jüngeren Kollegen, während 26 % dieser Aussage widersprachen. Zwei Unternehmen machten hierzu keine Angaben. Demgegenüber führte die Hälfte der Teilnehmer (49 %) eine seltene Teilnahme älterer Mitarbeiter an Weiterbildungsmaßnahmen an. Ein Unternehmen enthielt sich auch hier einer Antwort. Zu der Aussage, dass die Arbeitstätigkeit älterer Angestellter eng zugerichtet auf hochspezialisierte Bereiche beziehungsweise einzelne Handgriffe ist, machte ebenfalls ein Unternehmen keine Angabe. 93 % der befragten Unternehmen betonten dagegen, dass sich die Qualifikation der älteren Mitarbeiter dieses Beschäftigungsfeldes nicht durch eine intensive berufliche Spezialisierung auszeichnet. Lediglich drei Unternehmen bestätigen diese Aussage. Weiterhin sind 53 % der Unternehmen der Meinung, dass angestellte Mitarbeiter über 50 Jahre im Umgang mit neuen Technologien genauso kompetent sind wie ihre jüngeren Kollegen. 44 % der teilnehmenden Unternehmen geben diesbezüglich ein höheres Dequalifizierungsrisiko älterer Mitarbeiter im Vergleich zu Jüngeren an, während zwei Unternehmen keine Angaben mach-

⁸⁵² Zur Qualifikation älterer Mitarbeiter in der Übersicht vgl. Anhang C, Teil IV, Dokumentation der Fragen 23-24.

ten. Mit 80 % der Antworten schätzt auch die Mehrheit der befragten Unternehmen das Einsatzspektrum älterer Mitarbeiter genauso umfangreich ein wie das der Jüngeren. Lediglich 20 % der Unternehmen stimmen dieser Aussage nicht zu. Schließlich geben alle Befragten übereinstimmend für dieses Beschäftigungsfeld an, dass ältere Mitarbeiter über spezifisches Erfahrungswissen verfügen.

Eine Analyse der Antworten zur Beurteilung der Qualifikation der gewerblichen Mitarbeiter im Maschinenbau Ostwestfalen-Lippe ergibt Folgendes: Die Mehrheit der befragten Unternehmen (71 %) ist auch in diesem Beschäftigungsfeld der Meinung, dass die formalen Ausgangsqualifikationen ältere Mitarbeiter im Vergleich zu denen der jüngeren Mitarbeiter nicht niedriger sind. 26 % der Teilnehmer stimmen dieser Aussage nicht zu, während zwei Unternehmen keine Angaben machten. Im Gegensatz zu den Angestellten mit 49 % der Antworten führen jedoch für den gewerblichen Bereich 62 % der Unternehmen eine seltene Teilnahme von älteren Mitarbeitern an Weiterbildungsmaßnahmen an. 33 % der befragten Unternehmen verneinten diese Aussage. Drei Teilnehmer machten diesbezüglich keine Angaben. Eine enge Zurichtung der Arbeitstätigkeit gewerblicher Mitarbeiter über 50 Jahre geben lediglich 18 % der Personalverantwortlichen an, während demgegenüber mit 78 % der Antworten der Großteil der Unternehmen eine intensive berufliche Spezialisierung älterer Mitarbeiter dieses Beschäftigungsfeldes verneint. Zwei Unternehmen machten keine Angabe. 46 % der befragten Unternehmen sind ebenfalls der Meinung, dass ältere Mitarbeiter aus dem gewerblichen Bereich genauso kompetent im Umgang mit neuen Technologien sind wie ihre jüngeren Kollegen. Mit 51 % der Antworten stimmt die Mehrheit der Befragten dieser Aussage allerdings nicht zu. Zwei Unternehmen enthielten sich einer Beurteilung. In 69 % der Unternehmen ist auch ferner das Einsatzspektrum der älteren Mitarbeiter genauso umfangreich wie das der Jüngeren dieses Beschäftigungsfeldes. Knapp ein Drittel der Befragten (29 %) widersprechen dagegen dieser Aussage, während ein Unternehmen keine Angaben machte. Ein weitgehender Konsens besteht schließlich über das spezifische Erfahrungswissen, über welches ältere Mitarbeiter verfügen. Nur zwei Unternehmen verneinen diese Aussage. Ein Unternehmen machte keine Angaben.

Eine Verteilung nach Größenklassen zeigt eine weitgehende Übereinstimmung der Antworten bezüglich der formalen Ausgangsqualifikationen, der beruflichen Spezialisierung und des spezifischen Erfahrungswissens älterer Mitarbeiter. Dagegen sind im Hinblick auf die Aussage, dass ältere Mitarbeiter selten an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen, deutliche Unterschiede zwischen den einzelnen Größenklassen erkennbar. So gibt in den unteren Größenklas-

sen der Großteil der teilnehmenden Unternehmen des Maschinenbaus in Ostwestfalen-Lippe eine seltene Teilnahme älterer Mitarbeiter an Weiterbildungsmaßnahmen für die jeweiligen Beschäftigungsfelder an, während in den größeren Unternehmen die Mehrheit der Befragten der Meinung ist, dass Mitarbeiter über 50 Jahre nicht selten an solchen Maßnahmen teilnehmen. Bezüglich des Umgangs mit neuen Technologien ist sich der Großteil der fünfzehn teilnehmenden Unternehmen der Größenklasse II (60 %) sowie der elf befragten größeren Unternehmen mit 64% der Antworten einig, dass angestellte Mitarbeiter über 50 Jahre diesbezüglich genauso kompetent sind wie ihre jüngeren Kollegen. Bei den fünfzehn kleineren Unternehmen stimmt dagegen nur die Hälfte der befragten Personalverantwortlichen (47 %) einer kompetenten Beherrschung neuer Technologien von älteren Mitarbeitern dieses Beschäftigungsfeldes zu, während ein Unternehmen keine Angaben machte. In den vierzehn Unternehmen der Größenklasse III ist demgegenüber mit 50 % der Antworten die Mehrheit der Befragten der Meinung, dass ältere Angestellte nicht kompetent im Umgang mit neuen Technologien sind. Auch hier machte ein Unternehmen keine Angaben. Bei den gewerblichen Mitarbeitern über 50 Jahre sind dagegen 55 % der elf befragten Unternehmen der obersten Größenklasse der Meinung, dass diese Altersgruppe neue Technologie kompetent beherrscht, während die Mehrheit der Unternehmen der anderen Größenklassen diese Aussage verneinen.

Die Mehrheit der teilnehmenden Unternehmen des Maschinenbaus in Ostwestfalen-Lippe gibt schließlich an, dass sie bezüglich der Qualifikation keine gravierenden Unterschiede zwischen älteren Mitarbeitern und ihren jüngeren Kollegen in den jeweiligen Beschäftigungsfeldern sehen (F24). Lediglich 15 % respektive 16 % der Unternehmen gehen von größeren qualifikationsbedingten Einschränkungen des beruflichen Leistungsvermögens älterer Angestellter beziehungsweise gewerblicher Mitarbeiter aus. Dagegen führen im Angestelltenbereich 13 % und bei den Beschäftigten im gewerblichen Bereich sogar 18 % der Befragten an, dass die qualifikationsbedingten Einschränkungen älterer Mitarbeiter geringer sind. Jeweils drei Unternehmen machten keine Angaben. Stellt man in diesem Zusammenhang die Beurteilung der qualifikationsbedingten Einschränkungen den Größenklassen gegenüber, so zeigt sich ein weitgehend homogenes Bild.

3.3 Betriebliche Personalpolitik

3.3.1 *Besonderheiten einer altersorientierten Personalpolitik*

Bei der Frage zu den Rahmenbedingungen, unter denen eine altersorientierte Personalpolitik erfolgreich praktiziert werden kann, waren Mehrfachantworten möglich (F25).⁸⁵³ Eine Auswertung der Antworten der teilnehmenden Unternehmen des Maschinenbaus in Ostwestfalen-Lippe liefert dabei folgende Resultate:

- Hinsichtlich der Bedeutung einiger Erfolgsvoraussetzungen einer altersorientierten Personalpolitik wird auf einer Skala von sehr wichtig (1) bis sehr unwichtig (5) dem „Kooperativen Führungsstil und der Beteiligung der älteren Mitarbeiter bei wichtigen, ihre Arbeit betreffenden Fragen“ mit dem Durchschnittswert von 2,3 die größte Bedeutung beigemessen.
- Mit einem Wert von 2,4 nimmt die „Bewusste Wertschätzung und Anerkennung älterer Mitarbeiter in ihrer Arbeit“ den zweiten Rang ein, gefolgt vom „Thematisieren bzw. Vortreiben von Konzepten des Managing Diversity“ mit einem Durchschnittswert von 2,7.
- Die Sensibilisierung von Führungskräften und Belegschaftsvertretern für das Thema „Alter“ und „gezielte Methoden zur Förderung eines guten Verhältnisses zwischen den Generationen“ erweisen sich mit einem jeweiligen Durchschnittswert von 2,8 als gleichwertig.
- Die Erfolgsvoraussetzung „Abbau von Vorurteilen gegenüber älteren Mitarbeitern“ wird mit einem Durchschnittswert von 2,9 beurteilt, während die „Entwicklung von Unternehmensleitlinien einer altersorientierten Personalpolitik“ mit einem Wert von 3,3 am schlechtesten abschneidet.
- Ein Unternehmen nannte als einen weiteren bedeutsamen Aspekt „qualifiziertes Personal“.

Setzt man diese Aussagen in Relation zu den unterschiedlichen Größenklassen der befragten Unternehmen des Maschinenbaus in Ostwestfalen-Lippe, lässt sich Folgendes feststellen: In den einzelnen Größenklassen wird dem kooperativem Führungsstil und die Beteiligung älterer Mitarbeiter bei wichtigen, ihre Arbeit betreffenden Fragen übereinstimmend die größten Bedeutung beigemessen, gefolgt von der bewussten Wertschätzung und Anerkennung älterer Mitarbeiter in ihrer Arbeit. Ferner herrscht weitgehender Konsens darüber, dass die Entwicklung von Unternehmensleitlinien als Erfolgsvoraussetzung bzw. Rahmenbedingung einer altersorientierten Personalpolitik nur sehr begrenzt Relevanz genießt. Die übrigen Aspekte einer altersorientierten Personalpolitik werden demgegenüber sehr unterschiedlich in den einzelnen

⁸⁵³ Vgl. dazu in der Übersicht Anhang C, Teil V, Dokumentation der Fragen 25-26.

Größenklassen bewertet. So werden die gezielten Methoden zu Förderung eines guten Verhältnisses zwischen den Generationen von den fünfzehn kleineren Unternehmen der Größenklasse I mit einem Durchschnittswert von 3,5 beurteilt, während sich das Thematisieren respektive Vorantreiben von Konzepten des Managing Diversity sowie die Sensibilisierung von Führungskräften und Belegschaftsvertretern für das Thema „Alter“ mit einem Wert von 3,3 als gleichwertig erweisen. Neben der Entwicklung von Unternehmensleitlinien einer altersorientierten Personalpolitik schneidet auch der Abbau von Vorurteilen gegenüber älteren Mitarbeitern mit einem Durchschnittswert von 3,5 am schlechtesten bei den Teilnehmern dieser Größenklasse ab. Bei den fünfzehn teilnehmenden Unternehmen der Größenklasse II erweisen sich dagegen der Abbau von Vorurteilen gegenüber älteren Mitarbeitern, die gezielten Methoden zur Förderung eines guten Verhältnisses zwischen den Generationen sowie die Sensibilisierung von Führungskräften und Belegschaftsvertretern für das Thema „Alter“ mit einer jeweiligen Bewertung von 2,4 als gleichwertig, während das Thematisieren beziehungsweise Vorantreiben von Konzepten zur Förderung der personellen Vielfalt mit einem Durchschnittswert von 2,5 beurteilt wird. Dieser Aspekt nimmt dagegen bei den vierzehn befragten Unternehmen der Größenklasse III neben der bewussten Wertschätzung und Anerkennung älterer Mitarbeiter in ihrer Arbeit mit einem Durchschnittswert von 2,5 den zweiten Rang in der Bewertung ein. Die Sensibilisierung von Führungskräften und Belegschaftsvertretern für das Thema „Alter“ wird von den Befragten mit einem Durchschnittswert von 2,6 beurteilt, gefolgt von dem Abbau von Vorurteilen gegenüber älteren Mitarbeitern (2,7) und den gezielten Methoden zur Förderung eines guten Verhältnisses zwischen den Generationen mit einem durchschnittlichen Wert von 3,1. Mit einem Wert von 2,5 erweist sich das Thematisieren respektive Vorantreiben von Konzepten des Managing Diversity in den elf größeren Unternehmen der Befragung ebenfalls als gleichwertig zu der bewussten Wertschätzung und Anerkennung älterer Mitarbeiter in ihrer Arbeit und nimmt folglich auch in dieser Größenklasse den zweiten Rang ein. Die gezielten Methoden zur Förderung eines guten Verhältnisses zwischen den Generationen werden mit einem Wert von 2,6 beurteilt, während dem Abbau von Vorurteilen gegenüber älteren Mitarbeitern ein Durchschnittswert von 2,8 zugeschrieben wird. Die Sensibilisierung von Führungskräften und Belegschaftsvertretern für das Thema „Alter“ wird in dieser Größenklasse nur mit einem Durchschnittswert von 3,1 beurteilt.

Zu der Frage nach den personalpolitischen Bereichen, in welchen die Unternehmen des Maschinenbaus in Ostwestfalen-Lippe Handlungsbedarf im Umgang mit älteren Mitarbeitern sehen, enthielten sich 26 % einer Antwort (F26). Die Befragung ergibt in diesem Zusammenhang folgende Ergebnisse:

- Dem Bereich Wissensmanagement wird mit 40 % die größte Bedeutung beigemessen.
- Das Gesundheitsmanagement (33 %) und die Personalentwicklung (31 %) wurden ungefähr von einem Drittel der befragten Unternehmen erwähnt, gefolgt von der Personaleinsatzplanung mit 29 %.
- Das Handlungsfeld des Arbeitszeitmanagements wurde von 18 % der Unternehmen und die Arbeitsorganisation lediglich von 11 % der Unternehmen genannt.

Betrachtet man diese Aussagen hinsichtlich der Verteilung nach Größenklassen, zeigt sich ein sehr heterogenes Bild. So sehen die fünfzehn Unternehmen der Größenklasse I den größten Handlungsbedarf im Umgang mit älteren Mitarbeitern im Bereich der Personalentwicklung (33 %), gefolgt vom Wissens- und Gesundheitsmanagement (20 % beziehungsweise 13 %). Die Bereiche Arbeitszeitmanagement und Personaleinsatzplanung werden jeweils nur von einem Unternehmen genannt, während die Arbeitsorganisation von keinem Unternehmen dieser Größenklasse erwähnt wurde. Des Weiteren ist festzuhalten, dass 47 % der befragten Unternehmen dieser Größe in diesem Zusammenhang überhaupt keine Angaben machten. Bei den fünfzehn teilnehmenden Unternehmen der Größenklasse II kommt dagegen mit 47 % der Antworten der Personaleinsatzplanung die größte Bedeutung zu. Danach folgen Wissens- und Gesundheitsmanagement mit 40 % beziehungsweise 33 % der Antworten. Das Arbeitszeitmanagement wird von 28 % und die Arbeitsorganisation von 13 % der befragten Unternehmen dieser Größenklasse genannt. Mit nur einer Nennung schneidet hier die Personalentwicklung am schlechtesten ab. 33 % der Unternehmen machten keine Angaben. Mit je 50 % der Antworten wird den Handlungsfeldern Personalentwicklung und Wissensmanagement bei den vierzehn Unternehmen der Größenklasse II die größte Bedeutung beigemessen, gefolgt vom Gesundheitsmanagement und der Personaleinsatzplanung mit jeweils 29 % der Nennungen. Die Arbeitsorganisation wird lediglich von drei und das Arbeitszeitmanagement von nur zwei Unternehmen dieser Größe genannt. Zudem machten auch hier zwei Unternehmen keine Angaben. Die elf größeren Unternehmen sehen mit 40 % der Antworten den größten Handlungsbedarf bezüglich des Umgangs mit älteren Mitarbeitern im Wissensmanagement, gefolgt von den Bereichen Gesundheitsmanagement und Personalentwicklung mit je ein Drittel der Nennungen. Die Personaleinsatzplanung wird von 29 % der Teilnehmer genannt, während lediglich 18 % der Unternehmen dieser Größenklasse das Arbeitszeitmanagement anführten. Mit 11 % Antworten sehen die größeren Unternehmen schließlich den geringsten Handlungsbedarf im Bereich der Arbeitsorganisation.

3.3.2 Handlungsfelder einer altersorientierten Personalpolitik

Eine Analyse der Antworten zu den praktizierten Lösungsansätze im Rahmen des Handlungsfeldes „*Entwicklungsplanung und Personalentwicklungswege*“ für ältere Mitarbeiter in den jeweiligen Beschäftigungsfeldern der teilnehmenden Unternehmen des Maschinenbaus in Ostwestfalen-Lippe zeigt folgendes Bild (F27).⁸⁵⁴ Regelmäßige Mitarbeitergespräche zur persönlichen Entwicklung finden für ältere Angestellte in 56 % und für ältere gewerbliche Mitarbeiter in 47 % der befragten Unternehmen statt. In nur 20 % beziehungsweise 15 % der Fälle wird in diesem Zusammenhang der Einsatz von persönlichen Entwicklungsplänen und Potenzialanalysen für ältere Angestellte respektive gewerbliche Mitarbeiter genannt. Workshops zur beruflichen Standortbestimmung werden in den einzelnen Beschäftigungsfeldern von jeweils nur vier Unternehmen und eine außerbetriebliche Standortbestimmung und Zielfindung von sogar nur einem Unternehmen erwähnt. Für Angestellte über 50 Jahre führt nur eines der befragten Unternehmen eine systematische Gestaltung der Erwerbsbiografie durch, während diese Maßnahmen im gewerblichen Bereich überhaupt nicht genannt wurden. Rotationen und Arbeitsplatzwechsel werden dagegen im Angestelltenbereich von 22 % und im gewerblichen Bereich sogar von 38 % der befragten Unternehmen praktiziert. Fach- respektive Know-how-Karrieren in Form von Quereinstigen in andere Arbeits- beziehungsweise Fachbereiche werden für ältere Angestellte von 27 % und für ältere gewerbliche Mitarbeiter von knapp einem Drittel der Unternehmen (31 %) durchgeführt. Schließlich werden Wechsel in erfahrungsbedingte Tätigkeitsbereiche ab einem bestimmten Alter in den einzelnen Beschäftigungsfeldern von jeweils 18 % der Unternehmen genannt, während Rückkehrkonzepte im Angestelltenbereich von 15 % und im gewerblichen Bereich von 18 % der Unternehmen praktiziert werden.

Die Verteilung nach Größenklassen zeigt zunächst ein relativ homogenes Bild bezüglich der praktizierten Lösungsansätze im Handlungsfeld „*Entwicklungsplanung und Personalentwicklungswege*“. Allerdings fällt differenziert nach Beschäftigungsfeldern auf, dass 53 % und damit die Mehrheit der fünfzehn kleineren Unternehmen, keine regelmäßigen Mitarbeitergespräche zur persönlichen Entwicklung ihrer angestellten Mitarbeiter über 50 Jahren praktizieren. Ferner führt mit jeweils 55 % der Antworten der Großteil der elf größeren Unternehmen eine persönliche Entwicklungsplanung und Potenzialanalyse sowie Fach- beziehungsweise Know-how-Karrieren für ältere Mitarbeiter dieses Beschäftigungsfeldes durch. Sowohl in den fünfzehn teilnehmenden Unternehmen der Größenklasse II als auch in den vierzehn befragten Unternehmen der Größenklasse III gibt der Großteil der Personalverantwortlichen an, keine

⁸⁵⁴ Vgl. dazu in der Übersicht Anhang C, Teil V, Dokumentation der Frage 27.

regelmäßigen Mitarbeitergespräche zur persönlichen Entwicklung der gewerblichen Mitarbeiter über 50 Jahre durchzuführen. Mit 73 % der Antworten praktiziert ferner die Mehrheit der elf größeren Unternehmen Rotationen und Arbeitsplatzwechsel in diesem Beschäftigungsfeld.

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels gewinnt die kontinuierliche Qualifizierung der Mitarbeiter sowie die Gestaltung einer lernförderlichen Arbeitsorganisation eine zunehmende Bedeutung.⁸⁵⁵ In den teilnehmenden Unternehmen des Maschinenbaus in Ostwestfalen-Lippe werden im Beschäftigungsfeld der Angestellten in den meisten Fällen Mitarbeiter zwischen 30 und 50 Jahren (49 %) am häufigsten weitergebildet, gefolgt von den Mitarbeitern unter 30 Jahren in 38 % der Unternehmen (F28). Angestellte Mitarbeiter über 50 Jahre werden in 7 % der Unternehmen häufig weiterqualifiziert. Bei den gelegentlichen Qualifizierungsmaßnahmen stellen sie die häufigste Präsenz dar. Allerdings sind die angestellten Mitarbeiter über 50 Jahre die einzige Mitarbeitergruppe in den Unternehmen, die im Vergleich zu den anderen Mitarbeitergruppen mit 27 % der Fälle kaum qualifiziert wird. Zwei Unternehmen machten für dieses Beschäftigungsfeld keine Angaben. Bei den gewerblichen Mitarbeitern werden dagegen Beschäftigte unter 30 Jahren mit 44 % der Antworten am häufigsten qualifiziert. Danach folgen Mitarbeiter zwischen 30 und 50 Jahren (36 %), während nur drei der befragten Unternehmen angeben, gewerbliche Mitarbeiter über 50 Jahren häufig zu qualifizieren. Mit 51 % der Antworten betreffen gelegentliche Qualifizierungsmaßnahmen im gewerblichen Bereich am häufigsten Mitarbeiter zwischen 30 und 50 Jahren, gefolgt von Mitarbeitern unter 30 Jahren mit 36 %. Gewerbliche Mitarbeiter über 50 Jahren werden 47 % der Unternehmen gelegentlich weiterqualifiziert. Kaum qualifiziert werden sie dagegen in 45 % der Unternehmen und stellen somit hier wieder die häufigste Präsenz dar. Ein Teilnehmer enthielt sich auch hier einer Antwort (vgl. auch Abb. 18). Ein Unternehmen der Größenklasse III führt außerdem an, dass bei ihm alle Mitarbeiter ohne Unterschied qualifiziert werden. Die Verteilung nach Größenklassen zeigt ein relativ homogenes Qualifizierungsverhalten.

⁸⁵⁵ Vgl. dazu in der Übersicht Anhang C, Teil V, Dokumentation der Fragen 28-30.

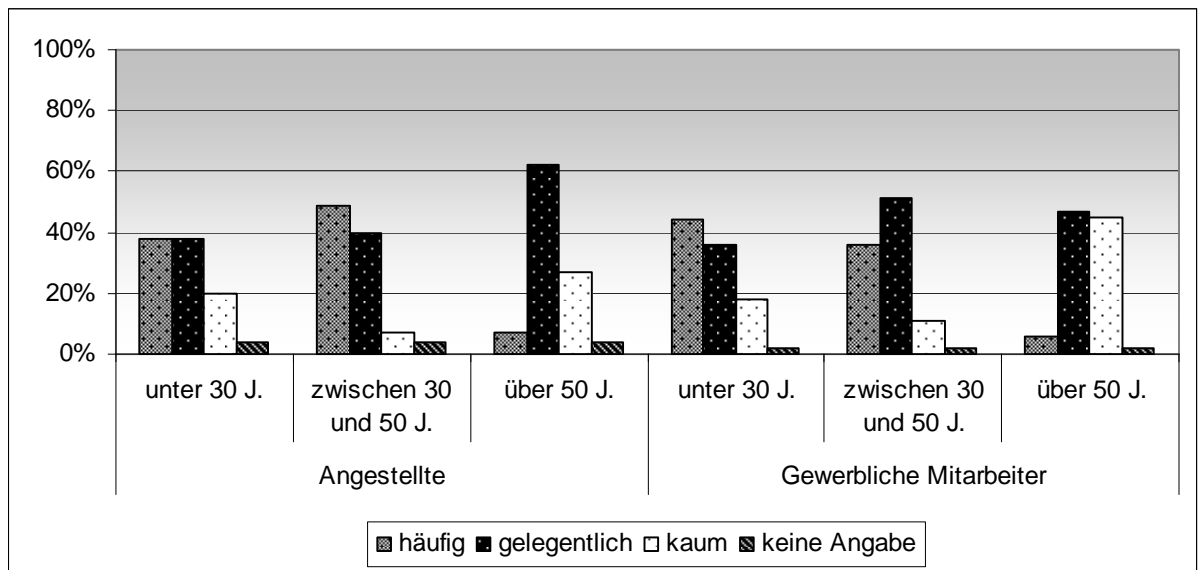


Abb. 18: *Qualifizierungspolitik des Maschinenbaus in Ostwestfalen-Lippe.*

Zu der Frage nach den Maßnahmen, durch welche die *Qualifizierung älterer Mitarbeiter gefördert respektive unterstützt* wird, waren Mehrfachantworten möglich (F29). Differenziert nach Beschäftigungsfeldern ergeben sich für die teilnehmenden Unternehmen des Maschinenbaus in Ostwestfalen-Lippe folgende Resultate: Mit 73 % der Antworten gibt die Mehrheit der Befragten an, Weiterbildungsmaßnahmen zur Weiterentwicklung der Qualifikation angestellter Mitarbeiter über 50 Jahre anzubieten. Eine systematische Erfassung des Qualifikationsstands und einen Abgleich mit zukünftig zu erwartenden Anforderungen praktizieren dagegen nur 38 % der befragten Unternehmen für die älteren Mitarbeiter dieses Beschäftigungsfeldes. Ferner überprüfen lediglich 7 % der Personalverantwortlichen regelmäßig, ob die älteren Angestellten genauso häufig wie die jüngeren Mitarbeiter an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen. 16 % der Unternehmen unterstützen ihre älteren Mitarbeiter in diesem Beschäftigungsfeld aktiv bei der Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen, während nur 13 % der Teilnehmer den Einsatz von alters- beziehungsweise erwachsenengerechten Lernmethoden bei betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen angeben. Drei Unternehmen machten keine Angaben. Im Bereich der gewerblichen Mitarbeiter bieten 69 % der befragten Unternehmen Weiterbildungsmaßnahmen zur Weiterentwicklung der Qualifikation auch für höhere Altersgruppen an. 35 % Befragten führen weiterhin an, den Qualifikationsstand der älteren gewerblichen Mitarbeiter zu erfassen und diesen auch mit den zukünftig zu erwartenden Anforderungen abzugleichen. Auch in diesem Beschäftigungsfeld überprüfen mit 7 % der Antworten nur sehr wenige Unternehmen, ob die älteren Mitarbeiter genauso häufig an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen wie ihre jüngeren Kollegen. Eine aktive Unterstützung der älteren gewerblichen Beschäftigten bei der Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen führen 18 % der Perso-

nalverantwortlichen an, während lediglich 13 % der befragten Unternehmen bei betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen alters- respektive erwachsenengerechte Lernmethoden einsetzen. Stellt man in diesem Zusammenhang die praktizierten Maßnahmen zur Unterstützung beziehungsweise Förderung der Qualifizierung älterer Mitarbeiter den unterschiedlichen Größenklassen gegenüber, so zeigt sich auch hier eine weitgehende Übereinstimmung in den Antworten. Allerdings erfasst die Mehrheit der elf größeren Unternehmen den Qualifikationsstand der älteren Mitarbeiter in den jeweiligen Beschäftigungsfeldern systematisch und gleicht diesen auch mit den antizipierten Anforderungen ab.

Bezüglich der praktizierten *Qualifizierungskonzepte beziehungsweise Instrumente einer lernförderlichen Arbeitsorganisation* in den teilnehmenden Unternehmen des Maschinenbaus in Ostwestfalen-Lippe ergibt die Befragung differenziert nach Beschäftigungsfeldern folgendes Bild (F30): Mit 80 % der Antworten führen die meisten Unternehmen Anpassungsqualifizierungen für angestellte Mitarbeiter über 50 Jahre durch. Das berufsbegleitende Lernen in diesem Beschäftigungsfeld vollzieht sich in 35 % der Unternehmen durch Job enlargement, in 38 % der Unternehmen durch Job enrichment und 31 % der befragten Unternehmen durch Wechsel der Arbeitsaufgaben respektive des Arbeitsplatzes. 46 % der Teilnehmer setzen weiterhin ältere Angestellte auch an solchen Arbeitsplätzen ein, an denen neue Verfahren und Entwicklungen eine Rolle spielen, während in 64 % der Unternehmen das Lernen durch Gruppenbeziehungsweise Teamarbeit eine Rolle spielt. Lediglich 16 % der befragten Personalverantwortlichen geben ein gezieltes Zuschneiden der Arbeits- respektive Gruppenaufgaben hinsichtlich eines Training-on-the-job für das Beschäftigungsfeld der Angestellten an. Im Beschäftigungsfeld der gewerblichen Mitarbeiter führt ebenfalls die Mehrheit der befragten Unternehmen (62 %) Anpassungsqualifizierungen für höhere Altersgruppen durch. Das berufsbegleitende Lernen durch die Konzepte Job enlargement sowie Job enrichment wird von einem Drittel der Unternehmen praktiziert, während das Lernen durch Wechsel der Arbeitsaufgaben beziehungsweise des Arbeitsplatzes mit 49 % der Antworten in diesem Beschäftigungsfeld eine höhere Priorität genießt als bei den angestellten Mitarbeitern. 42 % der Personalverantwortlichen geben ferner den Einsatz von gewerblichen Mitarbeitern über 50 Jahre an Arbeitsplätzen mit neuen Verfahren und Entwicklungen an. In 64 % der Unternehmen erfolgt das berufsbegleitende Lernen ebenfalls durch Gruppen- respektive Teamarbeit, während lediglich 15 % der Teilnehmer die Arbeits- beziehungsweise Gruppenaufgaben so zuschneiden, dass diese lernrelevant sind und ein Training-on-the-job ermöglicht wird. Stellt man in diesem Zusammenhang die praktizierten Qualifizierungskonzepte respektive Instrumente einer lernförderlichen Arbeitsorganisation den Größenklassen gegenüber, so ist zunächst für das Be-

schäftigungsfeld der Angestellten festzuhalten, dass insbesondere das berufsbegleitende Lernen durch Job enlargement und Job enrichment sowie der Einsatz älterer Mitarbeiter an Arbeitsplätzen mit neuen Verfahren und Entwicklungen mit zunehmender Größenklasse mehr Bedeutung gewinnen. In dem Beschäftigungsfeld der gewerblichen Mitarbeiter wird dagegen dem Lernen durch Wechsel der Arbeitsaufgabe beziehungsweise des Arbeitsplatzes mit zunehmender Mitarbeiteranzahl eine höhere Priorität beigemessen.

Hinsichtlich der *alterskritischen Arbeitsanforderungen* genießen im Angestelltenbereich der teilnehmenden Unternehmen des Maschinenbaus in Ostwestfalen-Lippe psychische Belastungen mit 33 % der Antworten die höchste Priorität (F31). Danach folgen hohe beziehungsweise starre Leistungsvorgaben (13 %), Arbeitsumgebungsbelastungen (9 %), körperlich anstrengende Arbeiten (6 %) sowie Schicht- und Nachtarbeit mit nur zwei Nennungen (4 %). Bei den gewerblichen Mitarbeitern kommt dagegen den körperlich anstrengenden Arbeiten mit 71 % der Antworten die höchste Bedeutung zu. Schicht- und Nachtarbeit werden in diesem Zusammenhang von der Hälfte der befragten Unternehmen genannt, gefolgt von Arbeitsumgebungsbelastungen mit 42 % der Antworten. Je 35 % der Unternehmen geben weiterhin an, dass gewerblich Mitarbeiter auch von hohen respektive starren Leistungsvorgaben sowie von hohen psychischen Belastungen betroffen sind. Jeweils zwei Unternehmen machten für die Beschäftigungsfelder keine Angaben. Setzt man das Gesamtergebnis der alterskritischen Arbeitsanforderungen in Relation zu den unterschiedlichen Größenklassen, so zeigen sich einige Differenzen in den Antworten, insbesondere für das Beschäftigungsfeld der gewerblichen Mitarbeiter. So findet Schicht- und Nachtarbeit im gewerblichen Bereich in der Mehrheit der befragten fünfzehn Unternehmen der Größenklasse I (67 %) nicht statt. Die Hälfte der fünfzehn Unternehmen der Größenklasse II sowie die Mehrheit der elf größeren Unternehmen geben hohe Arbeitsumgebungsbelastungen für dieses Beschäftigungsfeld an, während 57 % der vierzehn Unternehmen der Größenklasse III auch hohe psychische Belastungen im gewerblichen Bereich sehen.⁸⁵⁶

In Bezug auf die *Strategien zur Reduktion der Arbeitsbelastungen* vermittelt die Abbildung 19 für das Beschäftigungsfeld der Angestellten folgendes Bild (F32): Im Angestelltenbereich werden von 87 % der teilnehmenden Unternehmen des Maschinenbaus in Ostwestfalen-Lippe Maßnahmen zur ergonomischen Arbeitsplatzgestaltung umgesetzt. Weiterhin schaffen 78 % der Befragten technische Arbeitshilfen zur Arbeitserleichterung an, während eine ergonomische Umfeldgestaltung für angestellte Mitarbeiter von 76 % der Unternehmen praktiziert

⁸⁵⁶ Vgl. zu diesem Absatz in der Übersicht Anhang C, Teil V, Dokumentation der Frage 31.

wird. 74 % der Unternehmen führen ferner Arbeitsplatz- respektive Gefährdungsbeurteilungen für dieses Beschäftigungsfeld durch.

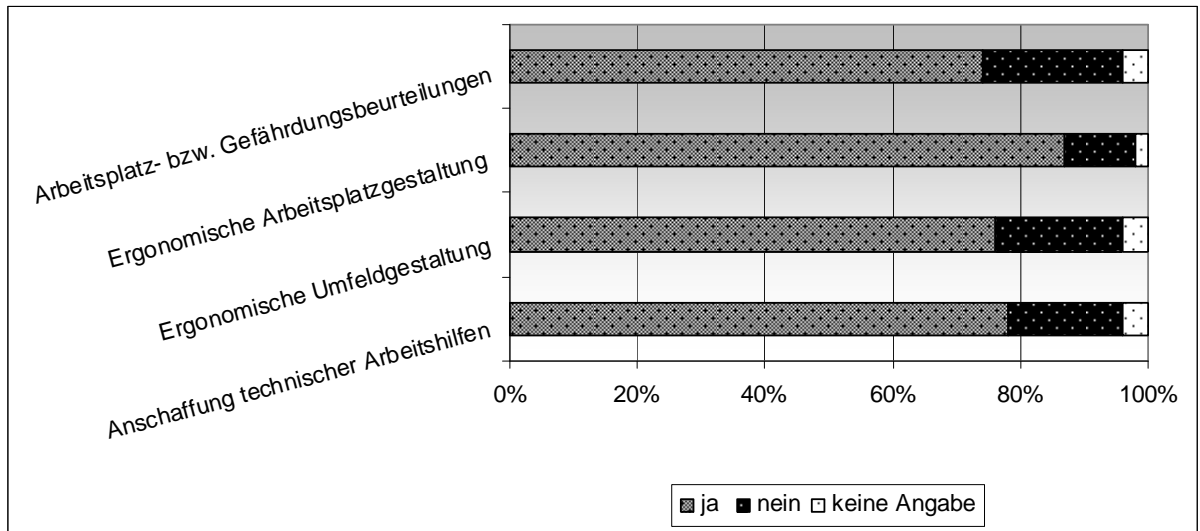


Abb. 19: *Praktizierte Maßnahmen zum Belastungsabbau für ältere Angestellte im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe.*

Im gewerblichen Bereich geben sogar 94 % der Personalverantwortlichen die Anschaffung technischer Arbeitshilfen zur Arbeitserleichterung an. 89 % beziehungsweise 73 % der befragten Unternehmen führen eine ergonomische Arbeitsplatz- respektive Umfeldgestaltung für gewerbliche Mitarbeiter durch, während 87 % der befragten Personalverantwortlichen auch angeben, Arbeitsplatz- beziehungsweise Gefährdungsbeurteilungen in diesem Bereich vorzunehmen (vgl. auch Abb. 20).

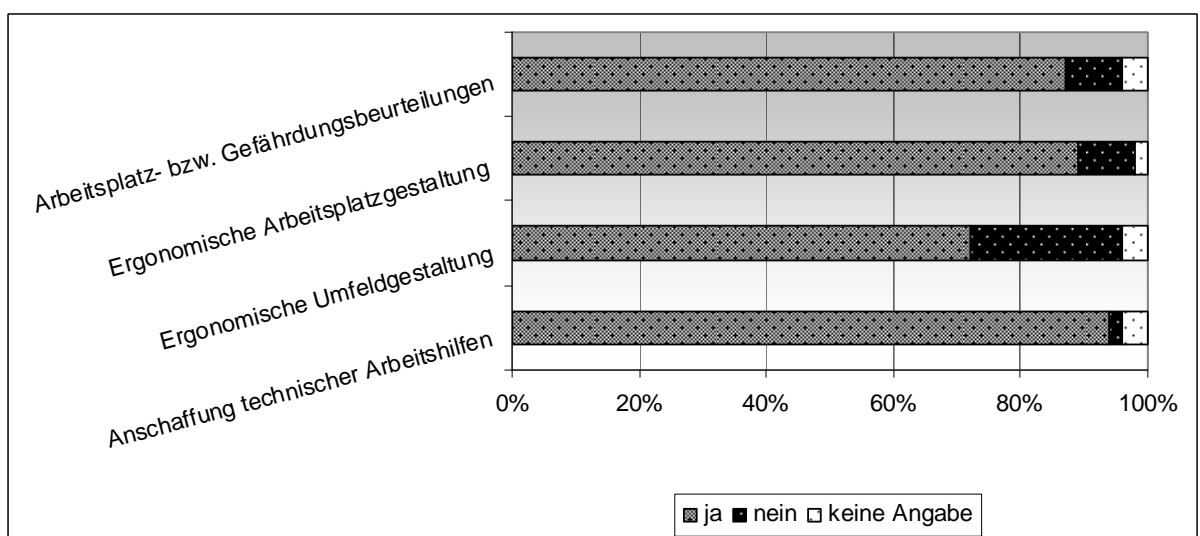


Abb. 20: *Praktizierte Maßnahmen zum Belastungsabbau für ältere gewerbliche Mitarbeiter im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe.*

Des Weiteren erreichen 47 % der Unternehmen eine Entlastung der angestellten Mitarbeiter durch verschiedene Konzepte der Gruppen- respektive Teamarbeit. In 44 % der Unternehmen werden zur Reduzierung auftretender Belastungen Belastungswechsel und Tätigkeitsmischungen vorgenommen. Eine möglichst gesundheitsschonende Gestaltung der Schichtarbeit wird im Angestelltenbereich von nur 15 % der Maschinenbauer durchgeführt. 7 % der Befragten geben an, zur Reduzierung der Arbeitsbelastungen auch die Arbeitszeit der älteren Angestellten zu verkürzen. Eine gezielte Definition und Nutzung altersgerechter Arbeitsplätze für den Einsatz ältere Mitarbeiter wird im Angestelltenbereich von zwei Unternehmen als Möglichkeit aufgeführt. Jeweils ein Unternehmen nennt in diesem Zusammenhang die Festlegung beziehungsweise Vereinbarung von begrenzten Verweildauern für sehr belastungsintensive Arbeitsplätze respektive Arbeitsbereiche sowie die Reduktion quantitativer Leistungsvorgaben für ältere Mitarbeiter. Ein Ausstieg aus dem Schichtbetrieb wird von keinem der befragten Unternehmen für ältere Mitarbeiter aus diesem Beschäftigungsfeld praktiziert. Zur Reduzierung auftretender Belastungen werden in 62 % der Unternehmen für den gewerblichen Bereich insbesondere Belastungswechsel und Tätigkeitsmischungen als am häufigsten eingesetzte Methoden genannt. In 51 % der befragten Unternehmen erfolgt eine Entlastung durch Gruppen- respektive Teamarbeit, während 42 % der Befragten auch die Schichtarbeit für ältere gewerbliche Mitarbeiter möglichst gesundheitsschonend gestalten. 16 % der Unternehmen bieten ebenfalls einen Ausstieg aus dem Schichtbetrieb für ältere Mitarbeiter dieses Beschäftigungsfeldes an. 13 % der Unternehmen führen eine gezielte Definition und Nutzung altersgerechter Arbeitsplätze für den Einsatz älterer gewerblicher Mitarbeiter als weitere Möglichkeit zur Belastungsreduktion an. Eine Arbeitszeitverkürzung für Ältere wird in diesem Beschäftigungsfeld von 11 % der Befragten durchgeführt. Vier Unternehmen legen begrenzte Verweildauern für sehr belastungsintensive Arbeitsplätze beziehungsweise Arbeitsbereiche fest, während zwei Unternehmen die Möglichkeit zur Reduktion quantitativer Leistungsvorgaben für ältere Mitarbeiter dieses Beschäftigungsfeldes nutzen. Eine Verteilung nach Größenklassen zeigt in diesem Zusammenhang ein weitgehend homogenes Bild. Allerdings fällt auf, dass eine möglichst gesundheitsschonende Gestaltung der Schichtarbeit insbesondere für gewerbliche Mitarbeiter erst mit zunehmender Unternehmensgröße häufiger praktiziert wird.⁸⁵⁷

47 % der teilnehmenden Unternehmen des Maschinenbaus verfügen über ausreichende Informationen über den Gesundheitszustand der älteren Mitarbeiter in den jeweiligen Beschäfti-

⁸⁵⁷ Zu den Strategien zum Abbau von Belastungen vgl. in der Übersicht Anhang C, Teil V, Dokumentation der Frage 32.

gungsfeldern ihres Betriebes (F33). 11 % der Unternehmen erstellen betriebliche Gesundheitsberichte, während 18 % der Befragten verschiedene Gesundheitsseminare in den jeweiligen Beschäftigungsfeldern anbieten. Gesundheits-Checks für Mitarbeiter ab einem entsprechenden Alter werden bei den Angestellten in 22 % der Unternehmen und bei den gewerblichen Mitarbeitern in 20 % der Unternehmen durchgeführt. Gesundheits-Coaching sowie Gesundheitszirkel und Gesundheitsworkshops finden in lediglich 9 % der befragten Unternehmen Anwendung (vgl. auch Abb. 21 und Abb. 22). Ein Unternehmen praktiziert als weitere Maßnahme zur Gesundheitsförderung Betriebssport für beide Beschäftigungsfelder. Eine Verteilung nach Größenklassen zeigt hier zunächst, dass sowohl in den fünfzehn kleineren als auch in den elf größeren Unternehmen die Mehrheit der befragten Personalverantwortlichen ausreichend informiert über den Gesundheitszustand der älteren Mitarbeiter ihres Unternehmens sind. Bezüglich der praktizierten Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung ist demgegenüber eine weitgehende Übereinstimmung zu erkennen.⁸⁵⁸

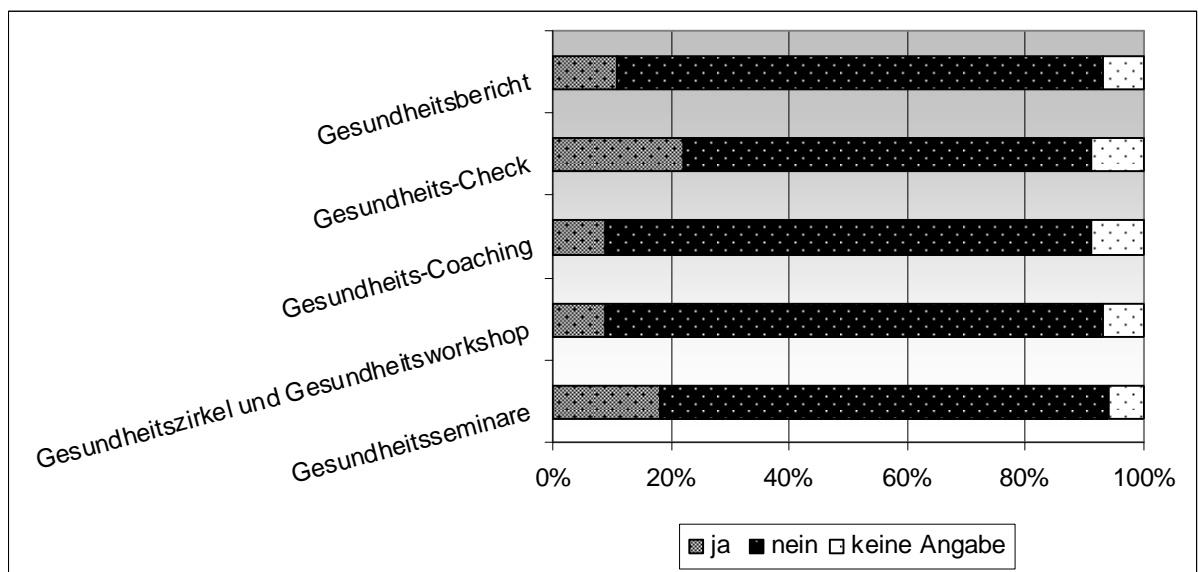


Abb. 21: *Praktizierte Maßnahmen zur Gesundheitsförderung für ältere Angestellte im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe.*

⁸⁵⁸ Vgl. zu diesem Absatz in der Übersicht Anhang C, Teil V, Dokumentation der Frage 33.

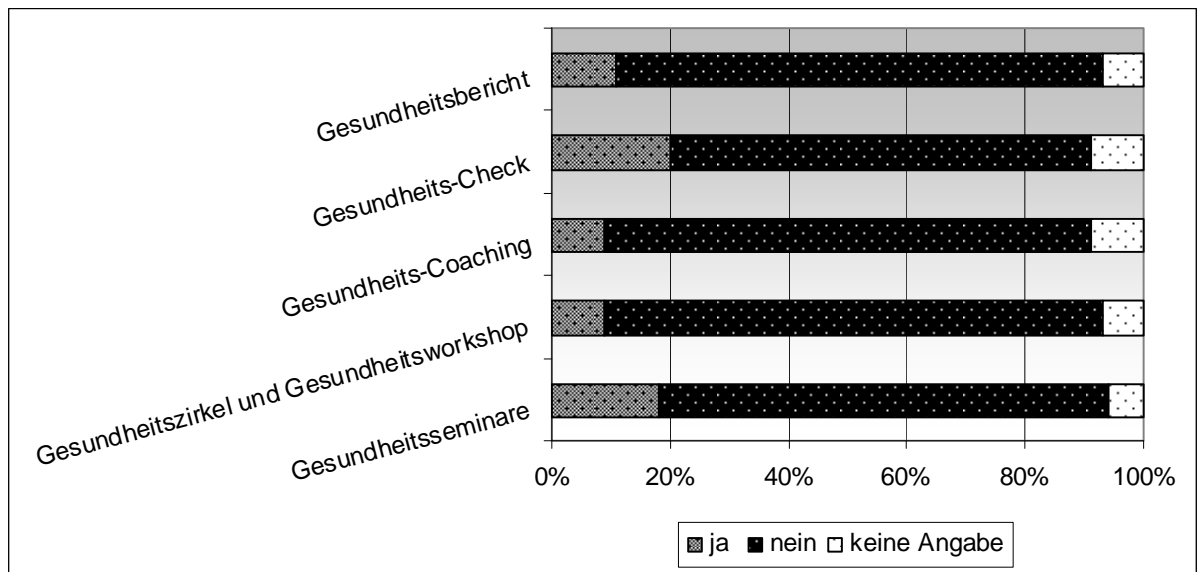


Abb. 22: Praktizierte Maßnahmen zur Gesundheitsförderung für ältere gewerbliche Mitarbeiter im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe.

Zu der Frage nach den praktizierten *Formen der Arbeitszeitflexibilisierung* waren Mehrfachantworten möglich (F34). Eine variable Arbeitszeitgestaltung wird von 64 % der teilnehmenden Unternehmen des Maschinenbaus in Ostwestfalen-Lippe auch für ältere Mitarbeiter in jeweiligen Beschäftigungsfeldern erfolgreich praktiziert. Teilzeitmodelle sind im Angestelltenbereich in 44 % der Unternehmen und im gewerblichen Bereich in 42 % der Unternehmen verbreitet. 42 % der Befragten wenden Langzeitkonten im Angestelltenbereich an, während Lebensarbeitszeitmodelle in diesem Beschäftigungsfeld von nur zwei Unternehmen praktiziert werden. Bei den gewerblichen Mitarbeitern führen 47 % der Unternehmen Langzeitkonten. Auch hier geben nur drei Unternehmen an, Lebensarbeitszeitmodelle zu verwenden. Individuell zugeschnittene Ausstiegsmodelle finden in 15 % der Unternehmen Anwendung, während die Möglichkeit der Senior-Experten von keinem Unternehmen genannt wurde. Setzt man die praktizierten Formen der Arbeitszeitflexibilisierung in Relation zu den unterschiedlichen Größenklassen, so ergibt sich folgendes Bild: In den fünfzehn Unternehmen der kleinsten Größenklasse praktiziert die Mehrheit der Teilnehmer keine Formen der Arbeitszeitflexibilisierung in den einzelnen Beschäftigungsfeldern. Lediglich die Langzeitkonten finden in dieser Größenklasse vermehrt Anwendung. Auch die fünfzehn Unternehmen der Größenklasse II Mitarbeitern führen nur sehr begrenzt eine Flexibilisierung der Arbeitszeit durch. Bei den angestellten Mitarbeitern wird mit 47 % der Antworten in der Mehrheit der Unternehmen dieser Größenklasse eine flexible Arbeitszeitgestaltung vorgenommen, während im gewerblichen Bereich den Langzeitkonten eine große Bedeutung zukommt. In den vierzehn Unternehmen mit 100 bis 249 Mitarbeitern wird dagegen der flexiblen Arbeitszeitgestaltung für

beide Beschäftigungsfelder eine herausragende Bedeutung in Bezug auf die Arbeitszeitflexibilisierung zugewiesen, während im Angestelltenbereich in der Mehrheit der befragten Unternehmen auch Teilzeitmodelle praktiziert werden. Bei den elf Unternehmen der obersten Größenklasse werden für ältere Angestellte vermehrt Teilzeitmodelle, Langzeitkonten sowie ein flexible Gestaltung der Arbeitszeit durchgeführt. Im gewerblichen Bereich kommen dagegen den Teilzeitmodellen sowie der flexiblen Arbeitszeitgestaltung im Zusammenhang mit der Flexibilisierung der Arbeitszeit ein große Bedeutung zu.⁸⁵⁹

Die einzelnen Maßnahmen des *Wissenstransfers* sind in Abbildung 23 veranschaulicht (F35).⁸⁶⁰ Dabei fällt auf, dass im Beschäftigungsfeld der *angestellten Mitarbeiter* die Wissensweitergabe in den meisten teilnehmenden Unternehmen des Maschinenbaus in Ostwestfalen-Lippe (82 %) über die Bildung von altersgemischten Teams erfolgt. In 31 % der Unternehmen werden dagegen ältere Angestellte als Paten, Mentoren oder Coaches eingesetzt. Die sogenannten Tandemmodelle, bei denen ein direkter Erfahrungsaustausch zwischen einem jüngeren und einem älteren Kollegen stattfindet, finden bei lediglich 27 % der Befragten Anwendung. Bei den *gewerblichen Mitarbeitern* sind zum Zweck des Wissenstransfer ebenfalls die altersgemischten Teams am häufigsten verbreitet (80 %). 31 % der befragten Unternehmen pflegen im gewerblichen Bereich weiterhin Tandemmodelle, während in 29 % der Befragten in diesem Bereich ältere Mitarbeiter als Paten, Mentoren oder Coaches einsetzen. Eine Verteilung nach Größenklassen zeigt eine weitgehende Übereinstimmung bezüglich der praktizierten Maßnahmen des Wissenstransfers. Lediglich bei den elf Unternehmen der Größenklasse IV ist bemerkenswert, dass im Angestelltenbereich der Einsatz von älteren Mitarbeitern als Paten, Mentoren und Coaches mit 73 % der Antworten am häufigsten verbreitet ist.

⁸⁵⁹ Zur Arbeitszeitflexibilisierung vgl. in der Übersicht auch Anhang C, Teil V, Dokumentation der Frage 34.

⁸⁶⁰ Vgl. dazu in der Übersicht Anhang C, Teil V, Dokumentation der Frage 35.

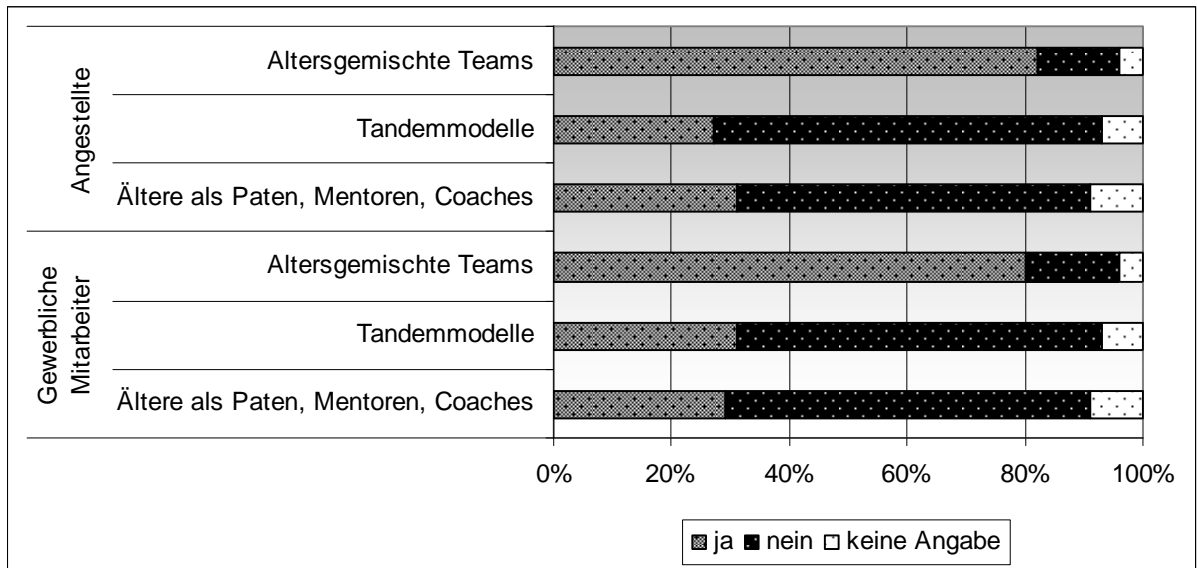


Abb. 23: Praktizierte Maßnahmen des Wissenstransfers im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe.

4 Problemwahrnehmung des demografischen Wandels

Im Zusammenhang mit dem *demografischen Wandel* und dem damit prognostizierten sinkenden sowie alternden Erwerbspersonenpotenzial erwarten 26 % der teilnehmenden Unternehmen des Maschinenbaus in Ostwestfalen-Lippe zukünftig Probleme (F36).⁸⁶¹ Der Großteil der Befragten (47 %) nimmt an, dass solche Probleme in ihrem Unternehmen zumindest teilweise auftreten werden, wohingegen 26 % der Meinung sind, dass der demografische Wandel in diesem Kontext für sie kein gravierendes Problem darstellt. Die Verteilung nach Größenklassen zeigt hier, dass mit zunehmender Unternehmensgröße auch die Problemwahrnehmung des demografischen Wandels intensiver wird (vgl. auch Abb. 24). So ist beispielsweise mit 47 % der Antworten die Mehrheit der Unternehmen der kleinsten Größenklasse der Ansicht, dass der demografische Wandel sie nicht vor Probleme stellen wird. In den Unternehmen der Größenklasse II teilen diese Meinung noch 27 % und in den obersten Größenklassen sogar nur noch 14 % respektive 9 % der befragten Personalverantwortlichen.

⁸⁶¹ Vgl. zum Folgenden in der Übersicht auch Anhang C, Teil VI, Dokumentation der Fragen 36-38.

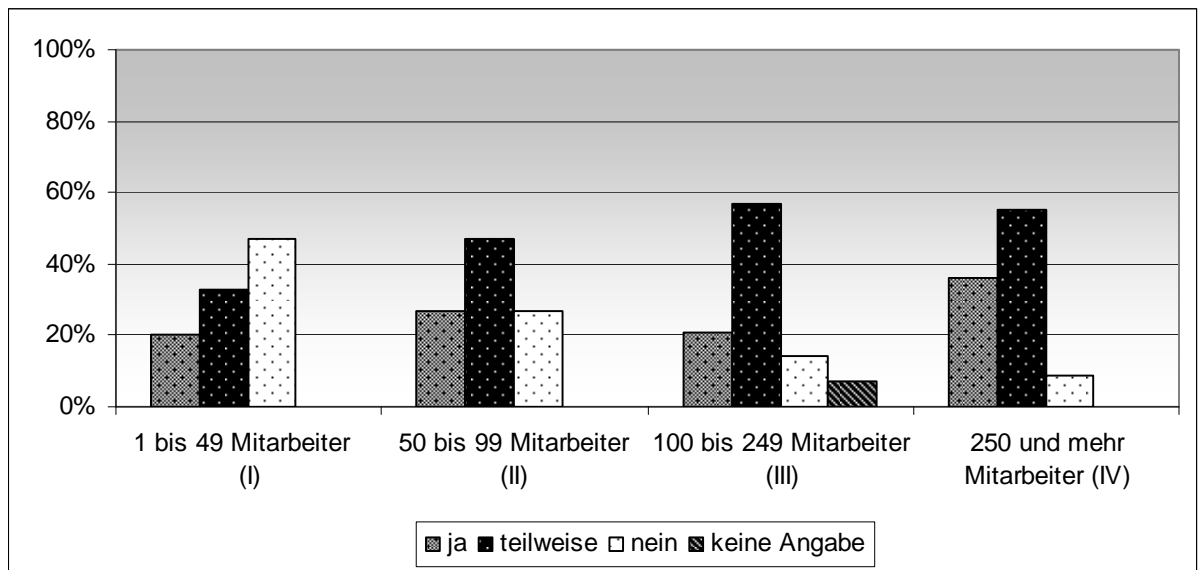


Abb. 24: *Problemwahrnehmung des demografischen Wandels im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe.*

Die Hälfte der teilnehmenden Unternehmen des Maschinenbaus in Ostwestfalen-Lippe (51 %) entwickelt keine *Strategien zur Bewältigung des demografischen Wandels* (F37). Bei 33 % der Unternehmen kommt der Entwicklung solcher Strategien zumindest teilweise eine Bedeutung zu. Nur 15 % der Befragten gehen den demografischen Wandel aktiv an. Ein Unternehmen machte keine Angaben. Stellt man in diesem Zusammenhang die Entwicklung von Strategien zur Bewältigung des demografischen Wandels den unterschiedlichen Größenklassen gegenüber, so fällt auf, dass proportional zur Unternehmensgröße der Teilnehmer auch die Aktivitäten zur Bewältigung der prognostizierten Altersproblematik zunehmen. Wie Abbildung 25 zeigt, gibt in der kleinsten Größenklasse nur einer von fünfzehn Teilnehmern (7 %) an, Strategien zur vorausschauenden Bewältigung des demografischen Wandels zu entwickeln, während sie in 20 % der Unternehmen dieser Größenklasse nur teilweise entwickelt werden. Eine ähnliches Bild ergibt sich auch für die nachfolgende Größenklasse II: So geht auch hier nur eins von fünfzehn Unternehmen (7 %) den demografischen Wandel aktiv an, indem es sich mit der Entwicklung von Bewältigungsstrategien befasst, während allerdings schon 33 % der Befragten dies zumindest teilweise praktizieren. In den vierzehn Unternehmen der Größenklasse III entwickelt ebenfalls nur ein Befragter vorausschauend Strategien in Bezug auf die antizipierten Folgen des demografischen Wandels. Bei der Hälfte der befragten Unternehmen (50 %) dieser Größenklasse spielt die Entwicklung solcher Strategien teilweise eine Rolle. Ein Unternehmen machte hier keine Angaben. Von den elf teilnehmenden Unternehmen der Größenklasse IV geben demgegenüber 46 % an, Strategien zur Bewältigung des

demografischen Wandels vorausschauend zu entwickeln. 27 % der Unternehmen dieser Größenklasse befassen sich zumindest teilweise damit.

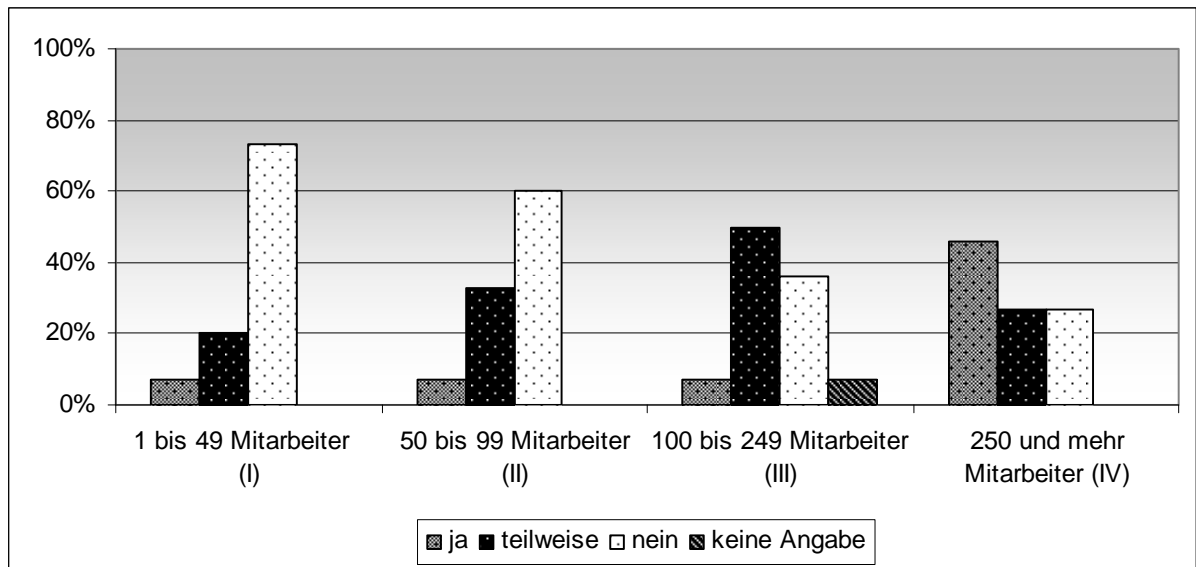


Abb. 25: Entwicklung von Strategien zur Bewältigung des demografischen Wandels im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe.

In Zusammenhang mit der Bewältigung des demografischen Wandels sehen die teilnehmenden Unternehmen des Maschinenbaus in Ostwestfalen-Lippe insbesondere in den folgenden personalpolitischen Bereichen Handlungsbedarf (F38):

- Die größte Bedeutung kommt dabei mit 58 % beziehungsweise 46 % den Antworten der Bereiche Personalentwicklung und Gesundheitsmanagement zu.
- In 38 % der befragten Unternehmen werden jeweils Rekrutierung und Wissensmanagement genannt, gefolgt von der Unternehmenskultur und der Personaleinsatzplanung mit jeweils 33 % und der Arbeitsorganisation mit 29 %.
- Das Handlungsfeld Arbeitszeitmanagement erwähnten lediglich 20 % der befragten Unternehmen.
- Ein Unternehmen gab darüber hinaus die Ausbildung als weiteres Handlungsfeld an. Weitere 18 % der Befragten machten jedoch keine Angaben.

Setzt man diese Aussagen in Relation zu der Mitarbeiteranzahl, zeigt sich ein heterogenes Ergebnis: Die befragten fünfzehn Unternehmen der kleinsten Größenklasse sehen mit 53 % der Antworten den größten Handlungsbedarf im Bereich der Personalentwicklung, gefolgt von der Personaleinsatzplanung und dem Wissensmanagement mit je einem Drittel der Nennungen. Die Bereiche Gesundheitsmanagement und Unternehmenskultur werden von je 27 % der Unternehmen dieser Größenklasse genannt. Die Rekrutierung führen 20 % der Befragten

an, während die Arbeitsorganisation und das Arbeitszeitmanagement mit je 13 % der Nennungen am wenigsten Bedeutung in dieser Größenklasse haben. In den fünfzehn teilnehmenden Unternehmen der Größenklasse II nehmen dagegen mit je 47 % der Nennungen die Bereiche Gesundheitsmanagement und Unternehmenskultur eine herausragende Stellung im Zusammenhang mit der antizipativen Bewältigung des demografischen Wandels ein. Danach folgen Personalentwicklung und Wissensmanagement mit je 40 % der Antworten. Ein Drittel der befragten Unternehmen dieser Größenklasse führen weiterhin die Bereiche Arbeitsorganisation, Arbeitszeitmanagement, Personaleinsatzplanung und Rekrutierung an. In der nachfolgenden Größenklasse III kommt mit 64 % der Antworten dem Bereich Personalentwicklung die größte Bedeutung zu, gefolgt von der Rekrutierung (57 %) und dem Gesundheitsmanagement (43 %). Je 36 % der vierzehn Befragten dieser Größenklasse führen die Personaleinsatzplanung und das Wissensmanagement an, während der Bereich Arbeitsorganisation von 29 % der Unternehmen genannt wird. Lediglich 21 % der Unternehmen gaben die Unternehmenskultur als Bereich an, in welchem sie personalpolitischen Handlungsbedarf in Bezug auf die Bewältigung des demografischen Wandels sehen. Kein Unternehmen nannte in diesem Zusammenhang den Bereich Arbeitszeitmanagement. In der obersten Unternehmensgrößenklasse IV sehen 82 % der elf befragten Unternehmen den größten Handlungsbedarf im Bereich der Personalentwicklung. Danach folgt das Gesundheitsmanagement mit 73 % der Antworten sowie die Bereiche Arbeitsorganisation, Rekrutierung und Wissensmanagement, die von jeweils 46 % der Unternehmen angeführt wurden. Weitere 36 % der Unternehmen sehen Handlungsbedarf beim Arbeitszeitmanagement und der Unternehmenskultur. Der Personaleinsatzplanung kommt mit lediglich 27 % der Nennungen die geringste Bedeutung innerhalb dieser Größenklasse zu.

5 Auswahl der Interviewpartner

Aus dem oben dargelegten empirischen Material der schriftlichen Befragung mittels Fragebogen wurden die folgenden Gruppen gebildet, innerhalb derer die Auswahl der Gesprächspartner für die nachfolgenden problemzentrierten Interviews erfolgte:

- Die erste Gruppe umfasst Maschinenbauunternehmen, die in einem steigenden Anteil älterer Mitarbeiter *weder eine Gefährdung noch eine Förderung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit* sehen und ihre betriebliche Altersstruktur im Wesentlichen als *gerade richtig* einschätzen. Zudem beurteilen sie das berufliche Leistungsvermögen älterer Mitarbeiter *überwiegend positiv* und setzten relativ *viele* der im Maschinenbau der Region Ost-

- westfalen-Lippe praktizierten Handlungsfelder und Lösungsansätze einer altersorientierten Personalpolitik um. (N = 4).
- Die zweite Gruppe von Maschinenbauunternehmen zeichnet sich dadurch aus, dass sie ebenfalls mit einem steigenden Anteil älterer Mitarbeiter *weder eine Gefährdung noch eine Förderung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit* erwartet und ihre betriebliche Altersstruktur im Wesentlichen für *gerade richtig* einschätzt. Ihre Beurteilung des beruflichen Leistungsvermögen älterer Mitarbeiter fällt jedoch überwiegend *negativ* aus, wobei sie auch relativ *vielen* der im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe praktizierten Handlungsfelder und Lösungsansätze einer altersorientierten Personalpolitik praktizieren (N = 4).
 - Der dritten Gruppe sind demgegenüber Maschinenbauunternehmen zuzuordnen, die mit einem steigenden Anteil älterer Mitarbeiter eine *Gefährdung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit* verbinden und ihre betriebliche Altersstruktur im Wesentlichen als *zu alt* einschätzen. Das berufliche Leistungsvermögen älterer Mitarbeiter wird überwiegend *negativ* beurteilt. Dennoch werden relativ *vielen* der im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe praktizierten Handlungsfelder und Lösungsansätze einer altersorientierten Personalpolitik umgesetzt (N = 4).
 - Die vierte Gruppe von Maschinenbauunternehmen sieht hingegen in einem steigenden Anteil älterer Mitarbeiter eine *Förderung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit* und schätzt ihre betriebliche Altersstruktur im Wesentlichen als *gerade richtig* ein. Darüber hinaus beurteilt sie das berufliche Leistungsvermögen älterer Mitarbeiter überwiegend *positiv*, wobei nur relativ *wenigen* der im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe praktizierten Handlungsfelder und Lösungsansätze einer altersorientierten Personalpolitik Anwendung finden (N = 4).
 - Die fünfte Gruppe umfasst schließlich die Maschinenbauunternehmen, die in einem steigenden Anteil älterer Mitarbeiter *weder eine Gefährdung noch eine Förderung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit* sehen und ihre betriebliche Altersstruktur im Wesentlichen als *zu jung* einschätzen. Das berufliche Leistungsvermögen älterer Mitarbeiter beurteilt diese Gruppe überwiegend *positiv* und setzt relativ *vielen* der im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe praktizierten Handlungsfelder und Lösungsansätze einer altersorientierten Personalpolitik um (N = 2).

Dieser Gruppeneinteilung liegen unterschiedliche Überlegungen zu Grunde. So wurde zur Auswahl der Gesprächspartner ein qualitativer Stichprobenplan nach dem Prinzip einer bewusst heterogenen Auswahl gebildet, um möglichst vielfältige Gründe für die betriebliche

Beschäftigungssituation älterer Mitarbeiter im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe zu ermitteln. Die erste Gruppe von Maschinenbauunternehmen umfasst dabei im Wesentlichen den Kern des Forschungsfeldes, welcher mit einem steigenden Anteil älterer Mitarbeiter keine gravierenden Auswirkungen auf die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit erwartet und die vorhandenen betrieblichen Altersstrukturen bezüglich der Sicherung eines adäquaten Qualifikationsbestandes, der Motivation und Leistung, der Anpassungsfähigkeit an veränderte Markt- und Rahmenbedingungen sowie geringer Personalkosten und damit für die Erfüllung der personalwirtschaftlich relevanten Aufgaben mehrheitlich als gerade richtig beurteilt.

Das berufliche Leistungsvermögen älterer Mitarbeiter wird im Kern des Forschungsfeldes ferner eher positiv eingeschätzt, indem insgesamt zunächst von einer tendenziellen Konstanz der einzelnen Komponenten der physischen, kognitiven und sozialen Leistungsfähigkeit sowie der Produktivität und Innovationsfähigkeit mit zunehmendem Alter ausgegangen wird. Der Kern des Forschungsfeldes führt darüber hinaus ein niedriges Krankheitsgeschehen für ältere Mitarbeiter an und sieht diesbezüglich auch keine signifikanten Unterschiede im Vergleich zu jüngeren Beschäftigten. Das Risiko zu Erkranken wird jedoch bei älteren gewerblichen Mitarbeitern deutlich höher eingeschätzt als bei älteren Angestellten. In den Maschinenbauunternehmen, die den Kern des Forschungsfeldes bilden, zeichnet sich die Qualifikation älterer Mitarbeiter schließlich mehrheitlich auch dadurch aus, dass die Beschäftigten im höheren Erwerbsalter im Vergleich zu ihren jüngeren Kollegen keine niedrigeren formalen Ausgangsqualifikationen besitzen. Die Arbeitstätigkeit dieser Altersgruppe ist ebenfalls nicht eng auf hochspezialisierte Bereiche beziehungsweise auf nur einzelne Handgriffe zugerichtet. Ebenso charakteristisch für die Qualifikation älterer Mitarbeiter ist vielfach ein umfangreiches Einsatzspektrum sowie spezifisches Erfahrungswissen. Dagegen beherrschen neue Technologien lediglich ältere Angestellte ebenso kompetent wie ihre jüngeren Kollegen. Die älteren Mitarbeiter nehmen jedoch im Kern des Forschungsfeldes mehrheitlich nur selten an Weiterbildungsmaßnahmen teil. Allerdings fällt insgesamt betrachtet auch auf, dass die gewerblichen Mitarbeiter im höheren Erwerbsalter in der Tendenz negativer beurteilt werden als ältere Angestellte.

Bezogen auf die Handlungsfelder und Lösungsansätze einer altersorientierten Personalpolitik werden im Kern des Forschungsfeldes lediglich Mitarbeitergespräche zur persönlichen Entwicklung mehrheitlich für beide Beschäftigungsfelder praktiziert. Im Beschäftigungsfeld der gewerblichen Mitarbeiter werden zudem Rotationen und Arbeitsplatzwechsel sowie Fachbeziehungsweise Know-how-Karrieren begrenzt angeboten. Die Qualifikation älterer Mitar-

beiter wird darüber hinaus zumeist durch das Anbieten von Weiterbildungsmaßnahmen gefördert. Konzepte zur systematischen Erfassung des Qualifikationsstands werden dagegen nur begrenzt praktiziert. Eine regelmäßige Überprüfung und aktive Unterstützung der Teilnahme älterer Mitarbeiter an Weiterbildungsmaßnahmen sowie der Einsatz von alters- respektive erwachsenengerechten Lernmethoden sind im Kern des Forschungsfeldes ebenfalls kaum verbreitet. Anpassungsqualifizierungen für ältere Mitarbeiter finden demgegenüber verstärkt Anwendung. Das berufsbegleitende Lernen vollzieht sich dagegen zumeist über Gruppenbeziehungswise Teamarbeit. Nur mäßig wird in diesem Zusammenhang auf die Konzepte Job enlargement und Job enrichment verwiesen. Das Lernen durch Wechsel der Arbeitsaufgabe beziehungsweise des Arbeitsplatzes findet oftmals im Beschäftigungsfeld der gewerblichen Mitarbeiter Anwendung. Vielfach werden ältere Mitarbeiter auch an Arbeitsplätzen mit neuen Entwicklungen ein. Ein gezieltes Training-on-the-job wird jedoch nur sehr begrenzt praktiziert. Der Kern des Forschungsfeldes führt zudem mehrheitlich Strategien zur Reduktion der Arbeitsbelastungen älterer Mitarbeiter durch. Des Weiteren werden insbesondere im Beschäftigungsfeld der älteren gewerblichen Mitarbeiter auftretende Belastungen durch Tätigkeitsmischung und Belastungswechsel sowie Gruppen- respektive Teamarbeit reduziert. Eine möglichst gesundheitsschonende Gestaltung der Schichtarbeit für ältere Mitarbeiter dieses Beschäftigungsfeldes wird ebenfalls vereinzelt angeboten. Eine Verkürzung der Arbeitszeit sowie eine Reduktion quantitativer Leistungsvorgaben für ältere Mitarbeiter werden in diesem Zusammenhang nur sehr begrenzt von dem Kern des Forschungsfeldes durchgeführt. Ein Ausstieg aus dem Schichtbetrieb für ältere (gewerbliche) Mitarbeiter wird nur wenig praktiziert. Die Festlegung von begrenzten Verweildauern für besonders belastungsintensive Arbeitsplätze beziehungsweise Arbeitsbereiche sowie die Schaffung altersgerechter Arbeitsplätze für den Einsatz älterer Mitarbeiter finden als weitere Möglichkeiten zur Belastungsreduktion ebenfalls kaum Anwendung. Maßnahmen einer umfassenden betrieblichen Gesundheitsförderung werden nur sehr vereinzelt praktiziert. Der Kern des Forschungsfeldes erreicht eine Arbeitszeitflexibilisierung für ältere Mitarbeiter zumeist über die variable Gestaltung der Arbeitszeit. Teilzeitmodelle und Langzeitkonten finden vereinzelt Anwendung. Die Praktizierung von Lebensarbeitszeitmodellen und individuell zugeschnittenen Ausstiegsmodellen ist dagegen nur sehr begrenzt verbreitet. Allerdings ist in diesem Zusammenhang auch festzustellen, dass in den unteren Größenklassen kaum Formen der Arbeitszeitflexibilisierung praktiziert werden. Der Wissenstransfer erfolgt schließlich im Kern des Forschungsfeldes oftmals über die Bildung von altersgemischten Teams. Im Beschäftigungsfeld der Angestellten wer-

den ältere Mitarbeiter vereinzelt auch als Paten, Mentoren und Coaches eingesetzt, während im gewerblichen Bereich dagegen vermehrt Tandemmodelle gepflegt werden.

Die Abbildung der Heterogenität im Forschungsfeld erfordert zudem die Aufnahme von abweichenden Vertretern in die Stichprobe. Diese werden zum einen inhaltlich durch Maschinenbauunternehmen repräsentiert, die in einem steigenden Anteil älterer Mitarbeiter weder eine Gefährdung noch eine Förderung ihrer Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit sehen, ihre Altersstruktur im Wesentlichen als gerade richtig einschätzen, das Leistungsvermögen älterer Mitarbeiter insgesamt *eher negativ* beurteilen und eher viele Handlungsfelder und Lösungsansätze einer altersorientierten Personalpolitik praktizieren (Gruppe 2). Daneben sind auch Maschinenbauunternehmen, die in einem steigenden Anteil älterer Mitarbeiter eine *Gefährdung* für ihre Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit sehen, ihre Altersstruktur im Wesentlichen als *zu alt* einschätzen, das Leistungsvermögen älterer Mitarbeiter *eher negativ* beurteilen, aber viele Handlungsfelder und Lösungsansätze einer altersorientierten Personalpolitik umsetzen (Gruppe 3) in den Stichprobenplan miteinzubeziehen. Ferner zu berücksichtigen sind auch Maschinenbauunternehmen, die in einem steigenden Anteil älterer Mitarbeiter eine *Förderung* ihrer Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit sehen, ihre Altersstruktur als gerade richtig einschätzen, das Leistungsvermögen älterer Mitarbeiter insgesamt positiv beurteilen, aber *eher wenige* Handlungsfelder und Lösungsansätze einer altersorientierten Personalpolitik praktizieren (Gruppe 4). Überdies sollen zusätzlich die Gründe derjenigen wenigen Unternehmen des Maschinenbaus dokumentiert werden, die ihre Altersstruktur in Teilen als *zu jung* einschätzen, das Leistungsvermögen älterer Mitarbeiter insgesamt *eher positiv* beurteilen und in denen *eher viele Handlungsfelder und Lösungsansätze* einer altersorientierten Personalpolitik Anwendung finden (Gruppe 5).

B Darstellung der Interviewergebnisse zu den Gründen der Beschäftigungssituation

1 Charakterisierung der befragten Unternehmen und der Gesprächspartner

Die im Rahmen der problemzentrierten Interviews befragten Unternehmen des Maschinenbaus in der Region Ostwestfalen-Lippe wurden zunächst codiert und entsprechend des qualitativen Stichprobenplans mit bewusst heterogener Auswahl in fünf Gruppen differenziert (vgl. Tab. 15). Von den sieben befragten Unternehmen sind vier in dem Anwendungszweig Werkzeugmaschinen tätig, während jeweils zwei Unternehmen Hebezeuge und Fördermitteln sowie Maschinen für das Druckgewerbe herstellen. Ein Unternehmen zählt darüber hinaus noch zu den Anwendungszweigen Erzeugung und Nutzung mechanischer Energie, Ernährungsge- werbe, Land- und Forstwirtschaft sowie Kunststoffindustrie. Ferner ist ein Unternehmen der Größenklasse I, drei Unternehmen der Größenklasse II, zwei Unternehmen der Größenklasse III und schließlich ein Unternehmen der Größenklasse IV zuzurechnen.

Tab. 15: *Gruppeneinteilung der codierten Maschinenbauunternehmen*

Gruppe Nr.	Gruppenmerkmale	Codierte Unternehmen
1	<ul style="list-style-type: none"> • weder Gefährdung noch Förderung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit • Altersstruktur gerade richtig • positives Leistungsvermögen älterer Mitarbeiter • viele altersorientierte Handlungsfelder und Lösungsansätze 	A
2	<ul style="list-style-type: none"> • weder Gefährdung noch Förderung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit • Altersstruktur gerade richtig. • negatives Leistungsvermögen älterer Mitarbeiter • viele altersorientierte Handlungsfelder und Lösungsansätze 	B, C
3	<ul style="list-style-type: none"> • Gefährdung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit • Altersstruktur zu alt • negatives Leistungsvermögen älterer Mitarbeiter • viele altersorientierte Handlungsfelder und Lösungsansätze 	D
4	<ul style="list-style-type: none"> • Förderung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit • Altersstruktur gerade richtig • positives Leistungsvermögen älterer Mitarbeiter • wenige altersorientierte Handlungsfelder und Lösungsansätze 	E, F
5	<ul style="list-style-type: none"> • weder Gefährdung noch Förderung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit • Altersstruktur zu jung • positives Leistungsvermögen älterer Mitarbeiter • viele altersorientierte Handlungsfelder und Lösungsansätze 	G

Die insgesamt sieben Gesprächspartner üben verschiedene personalverantwortliche Tätigkeitsarten in den jeweiligen Maschinenbauunternehmen aus. Es handelt sich dabei um zwei kaufmännische Geschäftsführer, einen Geschäftsführer sowie vier Personalleiter bzw. Leiter Personalwesen (vgl. Tab. 16).

Tab. 16: *Stellung der Gesprächspartner*

Gesprächspartner	Gruppe	Stellung im Unternehmen
A	1	kaufmännischer Geschäftsführer
B	2	kaufmännischer Geschäftsführer
C	2	Personalleiter
D	3	Personalleiter
E	4	Personalleiter
F	4	Personalleiter
G	5	Geschäftsführer

Die in den sieben Maschinenbauunternehmen interviewten Gesprächspartner wurden schließlich in der Annahme befragt, dass sie als Träger der betrieblichen Personalpolitik über umfangreiche Informationen bezüglich der Gründe für die betriebliche Beschäftigungssituation älterer Mitarbeiter verfügen. Dies wurde in den einzelnen Gesprächen eingehend bestätigt. Die Gesprächspartner auf Geschäftsführer beziehungsweise Unternehmerebene zeigten sich dabei trotz starker Belastung mit anderen Funktionen genauso detailliert informiert wie die reinen Personalleiter.

2 Ältere Mitarbeiter und Branchenbesonderheiten

In den Interviews wurde abschließend die Frage nach den Besonderheiten der Maschinenbaubranche hinsichtlich der betrieblichen Beschäftigungssituation älterer Mitarbeiter gestellt. Für das Verständnis der anderen Aussagen der Gesprächspartner erscheint es sinnvoll, die Branchenbesonderheiten bereits zu Beginn der Ergebnisdarstellung zu beschreiben.⁸⁶²

Aus Sicht der Gesprächspartner hebt sich die Beschäftigungssituation älterer Mitarbeiter im Maschinenbau durch besondere Kennzeichen von anderen Branchen ab. Zwei Gesprächspartner verweisen auf das besondere Erfahrungswissen älterer Mitarbeiter, auf welches der Maschinenbau nicht verzichten könne (E, G). Ältere Mitarbeiter gälten daher als hoch qualifiziertes (G) und zuverlässiges Potenzial und seien die „Eckpfeiler des Maschinenbaus“ (E). Neben dem Erfahrungswissen sieht ein Gesprächspartner eine Besonderheit der Branche in dem spezifischen Know-how der älteren Mitarbeiter: „Das Know-how der Älteren ist das Non-Plus-Ultra im Maschinenbau“ (D).

Eine weitere Besonderheit der Branche in Verbindung mit dem spezifischen Erfahrungsschatz der älteren Mitarbeiter wird im demografischen Wandel gesehen. So brähe dieser Erfahrungsschatz mit dem demografischen Wandel zunehmend weg (E). Die Nachrücker seien

⁸⁶² Zu den Branchenbesonderheiten vgl. Anhang F, Kode 1 „Besonderheiten“, Kodes 2 „Demografischer Wandel“, „Fachkräftemangel“, „Erfahrungswissen/Know-how“ sowie „Fertigungs- und Organisationsstrukturen“.

oftmals nicht in der Lage, die Stellen adäquat zu bekleiden und daher käme auch dem Wissenstransfer zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitern im Maschinenbau eine besondere Bedeutung zu, um „*diesen Nachrückern möglichst viel mit auf den Weg zu geben*“ (E). Im Zusammenhang mit dem demografischen Wandel verwiesen zwei Gesprächspartner auch auf den Fachkräftemangel als weitere Besonderheit des Maschinenbaus (A, F). Vor allem für kleine Unternehmen sei es schwierig Absolventen zu rekrutieren, und der demografische Wandel würde den zum Teil schon gravierenden Fachkräftemangel noch verschärfen (A). Ebenso problematisch stelle sich die Gewinnung von Fachkräften mit entsprechender Erfahrung dar (F). Ihre Wechselwilligkeit sei geringer, da sie zumeist einen anderen Unternehmensbezug hätten und über ein sehr hohes Commitment verfügten (F).

Als Besonderheiten der Maschinenbaubranche im Hinblick auf die betriebliche Beschäftigungssituation älterer Mitarbeiter führt ein Gesprächspartner zudem den hohen technischen Anteil, kurze und kürzeste Lieferzeiten sowie das Arbeiten in neuen Strukturen nach DIN ISO 9001-2000 an (B). In diesem Zusammenhang würden die älteren Mitarbeiter durch die Anwendung neuester Fertigungs- und Organisationsstrukturen stets mit neuen Innovationen „*belastet*“ (B).

Ein weiterer Gesprächspartner gibt schließlich die Einzelfertigung als weitere Besonderheit des Maschinenbaus an, da diese eine problemlose Beschäftigung älterer Mitarbeiter erlaube (C).

3 Elemente der betrieblichen Beschäftigungssituation

3.1 Betriebliche Altersstrukturen

Im Rahmen der schriftlichen Befragung konnte festgestellt werden, dass die betrieblichen Altersstrukturen erst mit zunehmender Unternehmensgröße (100 und mehr Mitarbeiter) im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe statistisch erfasst und auch für die Zukunft vorausgeschätzt werden, während in der Mehrzahl der kleineren Unternehmen der Branche die betriebliche Altersstrukturentwicklung vernachlässigt wird. Letzteres begründen drei Gesprächspartner in den problemzentrierten Interviews mit dem hohen Verwaltungsaufwand und der geringen Unternehmensgröße (C, G). In kleineren Unternehmen sei der Bedarf entsprechend bekannt („*Jeder kennt jeden.*“) (C) und somit erscheine auch eine statistische Erfassung sowie eine Vorausschätzung der Altersstruktur nicht notwendig (G).

Die (teilweise) Durchführung von Statistiken zur Erfassung der Altersverteilung der Belegschaft sowie von Vorausschätzungen der zukünftigen Entwicklung der betrieblichen Altersstrukturen begründen zwei Gesprächspartnern damit, dass diese Statistiken seit circa fünf bis sechs Jahren (E) zum personalpolitischen Standard gehörten (F). Ein Gesprächspartner gibt weiterhin an, „*dass ein Unternehmen nicht aus dem Bauch heraus geführt werden kann. Eine gewisse Planung der Rentenabgänge sei insofern wichtig, als dass man bei 180 Mitarbeitern in der Fertigung die Technologie nicht dem Zufall überlassen werden könnte*“ (B). Anfragen von Mitarbeitern zur Altersteilzeit bildeten in einem weiteren Maschinenbauunternehmen den Beweggrund zur statistischen Erfassung und Vorausschätzung der zukünftigen betrieblichen Altersstruktur (D).⁸⁶³

In drei befragten Unternehmen wird die vorhandene Altersstruktur im Hinblick auf die Sicherung eines adäquaten Qualifikationsbestandes, Anpassungsfähigkeit auf veränderte Markt- und Rahmenbedingungen, Motivation und Leistung sowie geringe Personalkosten als gerade richtig beurteilt (B, E, F). Die beiden Unternehmen mit mittelalterzentrierten Altersstrukturen betonen dabei den großen Bedarf an Erfahrungswissen (F, E). Zudem seien die älteren Mitarbeiter in der Lage, „*die Jüngeren mitzunehmen*“ (E). Die vorhandene gleichmäßige Verteilung der einzelnen Altersgruppen der Mitarbeiter (ausgewogene Altersstruktur) wird dagegen für die Erfüllung der oben genannten personalwirtschaftlichen Aufgaben als gerade richtig eingeschätzt, da der sehr hohe Technikanteil einer niedrigeren Altersstruktur und gut ausgebildeter Fachkräfte bedürfe (B). Aus diesem Grund strebe man auch immer wieder eine Verjüngung insbesondere durch die eigene Ausbildung von Fachkräften an (B). Ein Unternehmen beurteilt dagegen seine mittelalterzentrierte Altersstruktur für die Sicherung der Motivation und Leistung für zu alt, da sich die älteren Mitarbeiter zumeist schon auf den Ruhestand vorbereiten würden und daher innerlich gekündigt hätten (D). Ebenso kritisch sieht dieses sowie ein weiteres Unternehmen die Sicherung geringerer Personalkosten mit einer mittelalterzentrierten Form der betrieblichen Altersstruktur (C). Diesbezüglich verweisen beide Unternehmen übereinstimmend auf die Tarifgebundenheit und das Senioritätsprinzip (C, D). Die mittelalterzentrierte Altersstruktur wird in einem dritten Unternehmen für die Sicherung der Anpassungsfähigkeit an veränderte Markt- und Rahmenbedingungen als zu alt angesehen, da „*die Älteren nicht mehr ganz so innovativ seien. Sie trauern teilweise alten Arbeitsweisen nach*“ (A). Das mangelnde Erfahrungswissen ist einem letzten Unternehmen die Begründung für die Einschätzung der vorhandenen eher jugendzentrierten Altersstruktur für die Sicherung eines adä-

⁸⁶³ Zur statistischen Erfassung und Vorausschätzung betrieblicher Altersstrukturen vgl. Anhang F, Kode 1 „Betriebliche Altersstrukturen“, Kode 2 „Personalwirtschaftliche Bedeutung“.

quaten Qualifikationsbestandes und der Anpassungsfähigkeit an veränderte Markt- und Rahmenbedingungen als zu jung (G).⁸⁶⁴

Für die Ausprägung von mittelalterzentrierten Altersstrukturen werden von den fünf betreffenden Unternehmen unterschiedliche Gründe genannt: Die Altersstruktur sei „*einfach so gewachsen*“ (A, E, F). Dies wird teilweise dem langen Verbleib der Mitarbeiter im Unternehmen (A, C, E) und der geringen Fluktuation (A, C), teilweise auch der Zurückhaltung bei Einstellungen (A, F) zugeschrieben. Ein Unternehmen erwähnte in diesem Zusammenhang, dass aufgrund „*einer großen Anzahl von langjährigen, an Maschinen tüftelnden Spezialisten und dem damit verbundenen großen Bestand von Know-how die Einstellung von Jüngeren verschlafen wurde*“ (D). Ferner wird auch der Personalabbau im Zuge der Maschinenbaukrise Anfang der 90er Jahre genannt (F). Dagegen begründe sich die ausgewogene Ausprägung der betrieblichen Altersstruktur des sechsten Unternehmens damit, dass auf Facharbeiterebene die Altersstruktur bedingt durch eigene Ausbildung und Übernahme der Mehrheit der Auszubildenden sehr niedrig sei (B). In der Abteilungsleiterebene bestehe dagegen ein Überhang der Älteren, da das Unternehmen selber schon 50 Jahre alt ist und dort kaum Fluktuation geherrscht hätte (B). Die jugendzentrierte Altersstruktur des siebten Maschinenbauunternehmens erkläre sich schließlich vor allem aus der erst Ende der 80er Jahre erfolgten Unternehmensgründung (G). Dabei hätten zumeist nur Jüngere auf die geschalteten Stellenanzeigen reagiert, und dies begründe vielleicht auch „*eine unbewusste Fixierung auf jüngere Mitarbeiter*“ (G).⁸⁶⁵

Die Entwicklung der Altersstruktur wird ebenfalls durch Einstellungs- und Verrentungspolitik der Unternehmen beeinflusst.⁸⁶⁶ In diesem Zusammenhang zeigte die schriftliche Befragung auf, dass ältere Mitarbeiter von den Unternehmen des Maschinenbaus in Ostwestfalen-Lippe sowohl im Beschäftigungsfeld der Angestellten als auch im Beschäftigungsfeld der gewerblichen Mitarbeiter mehrheitlich bei Einstellungen kaum berücksichtigt werden. In den problemzentrierten Interviews wird diese Jugendorientierung der Einstellungspolitik von einigen Gesprächspartnern mit dem Mangel an älteren Bewerbern begründet (C, E, F, G). Das Alter spiele bei Einstellungen kaum eine Rolle, da es keinen Unterschied mache, ob eine Fachkraft 25 oder 55 Jahre alt sei (C), sondern lediglich die Qualifikation sei ausschlaggebend (E). Zwei

⁸⁶⁴ Vgl. zu diesem Absatz insbesondere Anhang F, Kode 1 „Betriebliche Altersstrukturen“, Kode 2 „Wirkungen der Unausgewogenheit“.

⁸⁶⁵ Vgl. Anhang F, Kode 1 „Betriebliche Altersstrukturen“, Kode 2 „Erklärungsansätze“.

⁸⁶⁶ Zur Einstellungs- und Verrentungspolitik vgl. auch Anhang F, Kode 1 „Betriebliche Altersstrukturen“, Kode 2 „Erklärungsansätze“.

Gesprächspartner betonen zudem, dass sie aufgrund des besonderen Know-hows gerne ältere Fachkräfte einstellen würden, allerdings seien diese auf dem Arbeitsmarkt kaum zu finden (F, G).

Zwei weitere Gesprächspartner erklären diese Benachteiligung älterer Mitarbeiter weiterhin mit einer generellen Zurückhaltung bei Neueinstellungen (A, D)

In einem Unternehmen stelle man demgegenüber gelegentlich ältere Mitarbeiter mit entsprechenden Qualifikationen für Führungspositionen ein, da bei jüngeren Bewerbern eher die Gefahr bestünde, dass sie diese Positionen nur als „*Sprungbrett*“ nutzten (B). Ein Gesprächspartner begründete schließlich die Jugendorientierung der Einstellungspolitik mit einer von der Geschäftsführung festgelegten Altersgrenze von 50 Jahren bei Stellenbesetzungen (D).

Hinsichtlich der Verrentungspolitik ergab die schriftliche Befragung, dass die älteren Mitarbeiter im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe mehrheitlich erst mit dem Erreichen des gesetzlichen Rentenalters verrentet werden. Dieser lange Verbleib der älteren Mitarbeiter in den Unternehmen der Branche wird von den Gesprächspartnern nahezu einmütig mit dem großen Bedarf an dem spezifischen Erfahrungswissen der Älteren begründet, welches für den Maschinenbau sehr bedeutsam sei (A, C, E, F, G). Als weiteren Grund führen zwei Gesprächspartner eine allgemein geringe Fluktuation an (A, C). Neben dem Ausscheiden über die Regelaltersrente besteht in einem Unternehmen ebenfalls die Möglichkeit in Altersteilzeit zu gehen (D), während ein Unternehmen auch den vorgezogenen Ruhestand praktiziert (B). Das Anbieten dieser Verrentungsmöglichkeiten erklären die beiden Gesprächspartner übereinstimmend damit, dass diese Ausstiegsmodelle ausdrücklich von den Mitarbeitern selbst gewünscht seien.

3.2 Berufliches Leistungsvermögen

Die im Rahmen der schriftlichen Befragung erfolgte positive Beurteilung der Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe begründen vier Gesprächspartner in den problemzentrierten Interviews damit, dass das berufliche Leistungsvermögen auch im höheren Erwerbsalter den hohen betrieblichen Anforderungen entspreche (A, C, F, G). Ein Gesprächspartner betont in diesem Zusammenhang, dass insbesondere das Konstruieren, Erfinden und Montieren von hochkomplexen Technologien geistig fit hielte (F). Zudem stellten Anlagen der Losgröße 1 besondere Herausforderungen an die Mitarbeiter und so würde schließlich auch die Leistungsfähigkeit ebenso wie die Qualifikation der Älteren

durch die damit einhergehenden anspruchsvollen Aufgaben gefördert (F). Vor allem das „*Tüfteln*“ sei im Maschinenbau gefragt (F).

Die innovative und produktive Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter wurde von einigen Gesprächspartnern besonders hervorgehoben. So seien die Älteren sehr an Neuem interessiert und offen für alle Innovationen sowie Erneuerungen (E). Ferner verfügten sie über einen großen Fundus an Erfahrungen (A, C, D, E, F), „*ständen mit beiden Beinen im Leben und ließen sich nicht so schnell aus der Bahn werfen*“ (E). Ein Gesprächspartner geht daher auch davon aus, dass die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit mit einem steigenden Anteil älterer Mitarbeiter gefördert würde und verweist dabei beispielhaft auf einen 64-jährigen Mitarbeiter, von „*welchem sich alle anderen eine Scheibe von seiner Leistungsfähigkeit und seinem Engagement abschneiden könnten*“ (E).

Eine tendenzielle Verringerung der fluiden Intelligenz und der Reaktionsgeschwindigkeit im Rahmen der kognitiven Leistungsfähigkeit sowie der Produktivität älterer gewerblicher Mitarbeiter führt ein Gesprächspartner auf die im Betrieb zu verrichtenden zumeist monotonen Arbeitsaufgaben zurück, über welche die älteren Mitarbeiter vielfach „*abstumpfen*“ würden (C). Daneben sehen zwei befragte Maschinenbauunternehmen aber auch eine tendenzielle Verringerung der kognitiven Leistungsfähigkeit, insbesondere in der fluiden Intelligenz, Reaktionsgeschwindigkeit und Kreativität, sowie der produktiven und innovativen Leistungsfähigkeit älterer Angestellter ebenso wie älterer gewerblicher Mitarbeiter (B, D). Ein Gesprächspartner gibt dabei an, dass die Leistungsfähigkeit der älteren Mitarbeiter nicht mehr in dem gewünschten Maß den betrieblichen Anforderungen entspreche (B). Die fehlende Dynamik beziehungsweise der „*fehlende Biss*“ begründe sich in diesem Zusammenhang damit, dass die älteren Mitarbeiter „*zumindest bis zur nahen Vergangenheit wenig oder keine innovativen Gedanken mehr pflegten, außer wie komme ich den Genuss des vorgezogenen Ruhestands. Damit waren Veränderungen im Unternehmen zweitrangig und eine Ausführung nur noch mit Druck von oben möglich. Und das nicht bei den einfachen Mitarbeitern, sondern bei den Abteilungsleitern*“ (B). Die Situation hätte sich jedoch mit der Diskussion um die Anhebung des gesetzlichen Rentenzugangs auf 67 Jahre etwas entschärft (B). So sei der Umgang mit neuen Ideen vielmehr eine Kopfsache (B). Die älteren Mitarbeiter seien jedoch zu lange vom Gesetzgeber verwöhnt worden: „*Wenn ich mit 50plus nur noch an die Pensionierung denke, habe ich den Kopf nicht mehr frei für Innovationen.*“ (B). Der zweite Gesprächspartner begründet schließlich die eher negative Einschätzung der Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter mit der zunehmenden Komplexität und Elektronisierung der Maschinen (D). Die Älteren

täten sich dabei insbesondere mit diesem Wandel schwer: „*Sie tun ihre Jobs so gut wie es geht, aber mit den neuen Technologien wollen sie nicht mehr arbeiten.*“ (D). Vor diesem Hintergrund sähe man auch die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit mit einem steigenden Anteil älterer Mitarbeiter gefährdet (D).⁸⁶⁷

In Bezug auf die Gesundheit als weitere Komponente des beruflichen Leistungsvermögens älterer Mitarbeiter lässt sich zunächst als Ergebnis der schriftlichen Befragung festhalten, dass für den Maschinenbau in Ostwestfalen-Lippe mehrheitlich ein niedriges Arbeitsunfähigkeitsgeschehen älterer Mitarbeiter kennzeichnend ist. Im Hinblick auf das Krankheitsrisiko sieht der Großteil der Branche ebenfalls keine gravierenden Unterschiede zwischen jüngeren und älteren Angestellten, während hingegen das Risiko zu Erkranken bei älteren gewerblichen Mitarbeitern deutlich höher eingeschätzt wird. Für die positive Beurteilung des Gesundheitszustandes führt ein Gesprächspartner in den problemzentrierten Interviews an, dass sich die Generationen verändert hätten (G). So seien die Älteren heute viel aktiver und lebten gesünder (G). Daneben verweisen die Gesprächspartner auch mehrheitlich auf den guten Gesundheitszustand älterer Mitarbeiter, welcher ebenfalls die Voraussetzung für eine Beschäftigung bis zum 67. Lebensjahr biete (A, C, D, E, F), sofern keine körperlich schweren Arbeiten ausgeübt würden (A, C, D). Demzufolge resultiere das höhere Gesundheitsrisiko älterer gewerblicher Mitarbeiter aus den in diesem Beschäftigungsfeld zumeist verbreiteten hohen körperlichen Anforderungen (C). Durch den höheren Verschleiß seien ältere Mitarbeiter im gewerblichen Bereich auch vielfach von Gelenk- und Wirbelsäulenerkrankungen betroffen (C, F). Ein Gesprächspartner erklärt demgegenüber den höheren Krankenstand älterer gewerblicher Mitarbeiter mit der langsamen Vorbereitung auf den Ruhestand und folgert daraus auch insgesamt höheres Gesundheitsrisiko älterer Mitarbeiter (B).⁸⁶⁸

Im Rahmen der schriftlichen Befragung konnte bereits festgestellt werden, dass im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe das spezifische Erfahrungswissen der älteren Mitarbeiter als besonders herausragend für ihre Qualifikation gilt.⁸⁶⁹ In den problemzentrierten Interviews wird das Erfahrungswissen der älteren Mitarbeiter insbesondere im Zusammenhang mit den Branchenbesonderheiten und der innovativen sowie produktiven Leistungsfähigkeit hervorgehoben.⁸⁷⁰ Die Erfahrungen aus älteren Projekten seien insbesondere auch für die er-

⁸⁶⁷ Vgl. auch Anhang F, Kode 1 „Berufliches Leistungsvermögen“, Kode 2 „Leistungsfähigkeit“.

⁸⁶⁸ Zu diesem Absatz vgl. Anhang F, Kode 1 „Berufliches Leistungsvermögen“, Kode 2 „Gesundheit“.

⁸⁶⁹ Zum Folgenden vgl. Anhang F, Kode 1 „Berufliches Leistungsvermögen“, Kode 2 „Qualifikation“.

⁸⁷⁰ Vgl. Kapitel IV.B.2, S. 194 und Kapitel IV.B.3.2, S. 199 dieser Arbeit.

folgreiche Umsetzung neuer Aufträge bzw. Projekte relevant (A). Ein Gesprächspartner bemerkt in diesem Zusammenhang ferner, dass ältere Mitarbeiter aufgrund ihres Erfahrungswissens hoch qualifiziert seien und sie daher den „*Jüngeren den Hof ablaufen werden*“ (G).

Hinsichtlich der Qualifikation älterer Mitarbeiter in der Maschinenbaubranche der Region Ostwestfalen-Lippe kann als weiteres Ergebnis der schriftlichen Befragung festgehalten werden, dass sich die Qualifikation der älteren Angestellten überwiegend durch ein umfangreiches Einsatzspektrum, eine kompetente Beherrschung neuer Technologien sowie durch die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen auszeichnet, während bei den älteren gewerblichen Mitarbeitern hingegen qualifikationsbedingte Einschränkungen des beruflichen Leistungsvermögens bestehen. Die seltene Teilnahme der älteren Mitarbeiter dieses Beschäftigungsfeldes an Weiterbildungsmaßnahmen begründet ein Gesprächspartner in den problemzentrierten Interviews mit der Entwicklung von Lernängsten (D). Ein weiterer Gesprächspartner gibt in diesem Zusammenhang an, dass die älteren Mitarbeiter aus dem gewerblichen Bereich „*nicht mehr über den Tellerrand hinausschauen wollten*“ (E), während ein anderer Gesprächspartner die geringe Teilnahme als generelles Problem älterer Mitarbeiter bezeichnet (A). Zudem verringere sich durch das lange Arbeiten im Betrieb auch das Einsatzspektrum älterer Gewerblicher (A). Ebenso begründet ein weiterer Gesprächspartner die seltene Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen, die inkompetente Beherrschung neuer Technologien sowie das eingeschränkte Einsatzspektrum älterer Gewerblicher mit der Verrichtung monotoner Arbeitsaufgaben (C). Demgegenüber habe für einen letzten Gesprächspartner eine Qualifikation weniger mit dem Alter selbst, sondern vielmehr mit den Einstellungen zum Alter zu tun (B). So hätten viele ältere angestellte und gewerbliche Mitarbeiter nur auf die Rente hingearbeitet und wollten aus diesem Grund auch nicht mehr mit neuen Technologien arbeiten (B).

3.3 Betriebliche Personalpolitik

Bezüglich der Stellung älterer Mitarbeiter in der betrieblichen Personalpolitik ergeben die Aussagen der Gesprächspartner ein sehr heterogenes Bild. So wird zunächst wieder vielfach auf den großen Erfahrungsschatz der älteren Mitarbeiter und den damit verbundenen hohen personalpolitischen Stellenwert verwiesen (A, C, F). Zudem unterscheidet man auch nicht zwischen Alt und Jung, sondern lediglich der Mitarbeiter zähle (C, G). Ein Gesprächspartner betont in diesem Zusammenhang auch „*die soziale Verantwortung, die Mitarbeiter bis zur Rente zu beschäftigen*“ (G). Ein weiterer Gesprächspartner gibt an, eine altersorientierte Personalpolitik zu leben (E), während diese dagegen für einen anderen bislang noch kein Thema gewe-

sen sei und daher vielleicht auch in der Vergangenheit eine unbewusste Konzentration auf jüngere Mitarbeiter erfolgt wäre (D). Ein Gesprächspartner unterstreicht schließlich die Stellung älterer Mitarbeiter als Problemgruppe, da der Einsatz von ihnen in der Fertigung aufgrund des Leistungsabfalls problematisch sei und in der Führungsebene fehlten die Dynamik sowie die Verfolgung neuer Ideen (B). Dennoch würden die älteren Mitarbeiter von den personalpolitischen Maßnahmen nicht ausgeschlossen, um eine „Basis für Ausreden“ zu vermeiden (B).⁸⁷¹

Hinsichtlich der praktizierten Handlungsfelder und Lösungsansätze einer altersorientierten Personalpolitik kann als Ergebnis der schriftlichen Befragung zunächst festgehalten werden, dass eine Entwicklungsplanung im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe nur sehr begrenzt Anwendung findet. Lediglich Mitarbeitergespräche zur persönlichen Entwicklung werden von den meisten Maschinenbauern für ältere Mitarbeiter in beiden Beschäftigungsfeldern praktiziert. Dies wird in den problemzentrierten Interviews insbesondere mit der (kleinen) Unternehmensgröße und der damit verbundenen geringen Hierarchietiefe begründet (A, C, G): *„Eine Entwicklungsplanung für ältere Mitarbeiter kann aufgrund der Kleinheit des Unternehmens nicht realisiert werden. Bei der Position des Abteilungsleiters ist die Karriere beendet.“* Ein Gesprächspartner gibt in diesem Zusammenhang auch an, dass die Planung von Personalentwicklungswegen im Beschäftigungsfeld der gewerblichen Mitarbeiter mit einem neuen Bereichsleiter gerade erst zum Thema werde, während im Beschäftigungsfeld der Angestellten die Möglichkeit einer Entwicklungsplanung aufgrund der Unternehmensgröße nicht vorhanden sei (E). In einem anderen Unternehmen wird eine persönliche Entwicklungsplanung bislang noch nicht benötigt (D). Sie könne jedoch in absehbarer Zeit zum Thema werden (D). Ein anderer Gesprächspartner gibt demgegenüber an, dass eine Entwicklungsplanung aufgrund der Komplexität der Anlagen nicht erforderlich sei (F). Ein letzter Gesprächspartner betont schließlich, dass abklingende Laufbahnen in einer innovativen Unternehmensstruktur beziehungsweise in einem Unternehmen, das stets neue Technologien sucht und einsetzt, nicht realisierbar und durch positives Denken und Training auch nicht notwendig erscheinen (B).

Die schriftliche Befragung ergab ferner, dass die Maschinenbaubranche in der Region Ostwestfalen-Lippe nahezu einmütig die Qualifikation der älteren Mitarbeiter durch das Anbieten von Weiterbildungsmaßnahmen fördert. In mehr als einem Drittel der Unternehmen werden

⁸⁷¹ Zu diesem Absatz vgl. Anhang F, Kode 1 „Betriebliche Personalpolitik“, Kode 2 „Personalpolitische Stellung älterer Mitarbeiter“.

Konzepte zur systematischen Erfassung des Qualifikationsstands praktiziert und mehrheitlich werden auch Anpassungsqualifizierungen für ältere Mitarbeiter durchgeführt. Dennoch werden ältere Mitarbeiter in der Branche zumeist nur gelegentlich qualifiziert. Diese Benachteiligung älterer Mitarbeiter erklären einige Gesprächspartner in den problemzentrierten Interviews damit, dass eine Qualifizierung vielmehr durch die Arbeit und über die Arbeitsbedingungen im Unternehmen selbst erfolgt (B, D, F). Ein automatisches Qualifizierungs- und Weiterbildungsprogramm gäbe es daher in diesem Sinne nicht (D). Die Qualifizierung sei bedarfsorientiert (D, G) und erfolge nach dem „Prinzip der kleineren Dienstwege“ (A). Weiterbildungspläne würden jedoch zumeist aufgrund der hohen Arbeitsbelastung durch das Tagesgeschäft und der geringen Personaldecke verworfen (E). Altersgrenzen gäbe es nicht, lediglich kurz vor der Rente erscheine eine Qualifizierung älterer Mitarbeiter nicht mehr sinnvoll (A, C). Ein Gesprächspartner betont in diesem Zusammenhang ferner, dass eine Qualifizierung auf Wunsch des Mitarbeiters erfolge und viele Ältere auch kein Interesse mehr an Neuem hätten (D). Schließlich sei auch die Frage der Effektivität bei der Qualifizierung älterer Mitarbeiter zu bedenken (B). Diesbezüglich verweist der Gesprächspartner wiederum auf die Vorbereitung auf den Ruhestand (B).

Im Rahmen der schriftlichen Befragung konnte weiterhin festgehalten werden, dass in der Mehrheit der Unternehmen des Maschinenbaus der Region Ostwestfalen-Lippe als Strategien zur Reduktion der Arbeitsbelastungen für ältere Mitarbeiter zumeist nur Arbeitsplatz- und Gefährdungsbeurteilungen, ergonomische Arbeitsplatz- und Umfeldgestaltungen sowie die Anschaffung von technischen Arbeitshilfen zur Arbeitserleichterung Anwendung finden. Eine Praktizierung von Ansätzen und Maßnahmen einer umfassenden betrieblichen Gesundheitsförderung erfolgt kaum. In den problemzentrierten Interviews werden hierfür unterschiedliche Gründe aufgeführt: So würden zwar gesetzliche Vorschriften zum Arbeits- und Gesundheitsschutz umgesetzt, weitere Anstrengungen zum Belastungsabbau seien jedoch nicht notwendig, da kaum Einschränkungen der Beschäftigungsfähigkeit älterer Mitarbeiter vorlägen (C). Ebenfalls sei eine problemlose Weiterbeschäftigung der Älteren unter den derzeitigen Arbeitsbedingungen möglich (C). Vielfach betonten die Gesprächspartner aber auch, dass viele Maßnahmen aufgrund der Unternehmensgröße nicht praktikierbar seien (A, C, D): „In kleinen Unternehmen besteht nicht die Möglichkeit, die Mitarbeiter hin und her zuschieben“ (A). Dies gelte vor allem auch für die Umsetzung einer umfassenden betrieblichen Gesundheitsförderung. Einige Gesprächspartner führen in diesem Zusammenhang insbesondere fehlende zeitliche Ressourcen an, um eine umfassende betriebliche Gesundheitsförderung zu konzipieren (B, C, F): „Es können aufgrund der fehlenden Zeit nur Ansätze einer betrieblichen Ge-

sundheitsförderung umgesetzt werden“ (B). Für einen weiteren Gesprächspartner ist eine betriebliche Gesundheitsförderung bislang auch noch kein Thema gewesen (D). Ein anderer Gesprächspartner gibt darüber hinaus an, dass ein Belastungsabbau gerade durch das Alter stattfinde (B). Er verweist dabei explizit auf die entsprechend lange Berufs- und Erfahrungszeit: *„Durch die Berufserfahrung kann eigentlich nicht mehr viel erschüttern, also auch kein Stress“* (B). Die Arbeit solle dennoch dem Prinzip des „Gebens und Nehmens“ folgend so angenehm wie möglich gestaltet werden (B). Aus diesem Grund biete man auch den Ausstieg aus dem Schichtbetrieb für ältere Gewerbliche an, da eine zwei- bis dreischichtige Arbeitszeit sicherlich ein Problem im Alter respektive problematischer als in jüngeren Jahren sei (B).

Das Anbieten einer Vielzahl von Maßnahmen zum Abbau von Arbeitsbelastungen sowie zur betrieblichen Gesundheitsförderung begründet dagegen einer von zwei Gesprächspartnern damit, dass die Mitarbeiter das Kapital des Unternehmens seien und sie diesem daher möglichst krankheitslos dienen sollen (E). Der zweite Gesprächspartner betont in diesem Zusammenhang vor allem, dass der Mensch an erster Stelle stehe (G).

Bezüglich des Umgangs mit einem veränderten beziehungsweise möglicherweise verminderten Leistungsvermögen älterer Mitarbeiter im Rahmen eines altersgerechten Personaleinsatzes sehen viele Gesprächspartner Schwierigkeiten. Ein Gesprächspartner betont in diesem Zusammenhang insbesondere die kleine Unternehmensgröße, die es bei leistungsgeminderten älteren Mitarbeitern schwierig mache, diese entsprechend ihren Erfahrungen sowie Kompetenzen einzusetzen (C). Ein anderer Gesprächspartner führt weiterhin sogar an, dass ein altersgerechter Personaleinsatz in der Regel nicht möglich sei (D). Leistungsgeminderte Ältere *„würden durchgezogen, bis eine Altersteilzeit möglich ist“* (D). Zudem würde man Ältere *„schwer los“* und versuche ihnen daher andere Tätigkeiten zu geben, was sich jedoch bei einer geringen Personaldecke sehr schwierig gestalte (D). In einem Unternehmen erfolgt dabei eine Umsetzung auf geeignete Arbeitsplätze, wie zum Beispiel der Endkontrolle (B).

Ein weiterer Gesprächspartner führte zudem an, dass es Leistungseinschränkungen noch nicht gegeben habe (E). Bei Bandscheibenvorfällen weise man den Beschäftigten zunächst leichtere Tätigkeiten zu, bis die normale Tätigkeit wieder ausgeübt werden könne (E). Ein letzter Gesprächspartner betont ferner, dass ältere Mitarbeiter bei Leistungseinschränkungen nicht abgeschoben werden dürften, da sich ihre Fähigkeiten, ihr Vermögen und ihr Engagement zum Teil erst *„entpuppen“* würden (F).

Die schriftliche Befragung zeigte auch auf, dass eine Arbeitszeitflexibilisierung für ältere Mitarbeiter in den meisten Unternehmen des Maschinenbaus in Ostwestfalen-Lippe über eine variable Gestaltung der Arbeitszeit erreicht wird. Mehr als ein Drittel der Unternehmen der Branche verwendet Teilzeitmodelle und Langzeitkonten. In den problemzentrierten Interviews geben die Gesprächspartner an, dass die Flexibilisierung der Arbeitszeit durch die oben genannten Maßnahmen bezogen auf ältere Mitarbeiter zunächst als ausreichend bewertet würde (E) und bedingt durch die Unternehmensgröße andere Lösungsansätze einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung nicht umsetzbar seien (A, D, C). Ein Gesprächspartner sieht dagegen in diesem Zusammenhang Handlungsbedarf, da Ältere möglicherweise längere Auszeiten zur Regeneration benötigten (F). Ein anderer Gesprächspartner führt ferner eine Arbeitszeitflexibilisierung ein, um besser auf Schwankungen reagieren zu können (G). Er plane aber auch eine Ausweitung der Flexibilisierung mit Blick auf Lebensarbeitszeiten, jedoch sei die Lösung anderer Probleme zunächst dringlicher (G). Das Anbieten von individuell zugeschnittenen Ausstiegsmodellen begründet ein Gesprächspartner schließlich mit der vermehrten Planungssicherheit bei Verrentungen (B).

Hinsichtlich der praktizierten Handlungsfelder und Lösungsansätze einer altersorientierten Personalpolitik ergab die schriftliche Befragung schließlich, dass der Wissenstransfer in der Mehrheit der Unternehmen des Maschinenbaus in Ostwestfalen-Lippe über die Bildung von altersgemischten Teams erfolgt. Im Beschäftigungsfeld der Angestellten gibt ein Drittel der Unternehmen auch den Einsatz älterer Mitarbeiter als Paten, Mentoren und Coaches an, während im gewerblichen Bereich von einem Drittel der Maschinenbauer Tandemmodelle gepflegt werden. Von den Gesprächspartnern wird in den problemorientierten Interviews nahezu übereinstimmend der hohe Stellenwert von Maßnahmen des Wissenstransfers zwischen den Generationen betont (A, C, D, E, F, G). Ältere gelten dabei auch als Integrationsfiguren (C, E). Der Wissenstransfer vollziehe sich ferner problemlos (A, C, E, F, G), da insgesamt eine große Akzeptanz von älteren Mitarbeitern herrsche (E). Ein Gesprächspartner merkte darüber hinaus kritisch an, dass der Wissenstransfer keine Frage des Alters, sondern vielmehr des „Charakters“ sei (B): *„Manche Mitarbeiter möchten nicht, andere dagegen wollen sich unersetzbar machen.“*⁸⁷²

⁸⁷² Zu den einzelnen praktizierten Handlungsfeldern und Lösungsansätzen vgl. Anhang F, Kode 1 „Betriebliche Personalpolitik“, Kode 2 „Handlungsfelder einer altersorientierten Personalpolitik“.

C Interpretation der Gesamtergebnisse

1 Teilnehmer der explorativen Studie

Beim Rücklauf nach Anwendungszweigen wird deutlich, dass von den rund 30 verschiedenen, in der Region Ostwestfalen-Lippe vertretenden Anwendungszweigen des Maschinenbaus bei den Teilnehmern der vorliegenden explorativen Studie den Schwerpunkt die Hersteller von Werkzeugmaschinen bilden, gefolgt von Hebezeugen und Fördermitteln, Maschinen für die Erzeugung und Nutzung mechanischer Energie, Maschinen für das Ernährungsgewerbe, Maschinen für das Druckgewerbe sowie land- und forstwirtschaftliche Maschinen. Die teilnehmenden Unternehmen zeigen damit auch den für die Branche der Region charakteristischen Produktschwerpunkt auf.⁸⁷³

Ebenso spiegelt der Rücklauf nach Unternehmensgrößenklassen die klein- und mittelständische Strukturiertheit der Maschinenbaubranche in Ostwestfalen-Lippe wieder.⁸⁷⁴ In diesem Zusammenhang erweisen sich die vier gewählten Größenklassen schon deshalb als günstig, weil die ihnen zuzuordnen Maschinenbauunternehmen zumindest bis zu einer Anzahl von 249 Mitarbeitern über das Sample nahezu gleich verteilt sind.⁸⁷⁵ Hier zeigt sich auch eine weitere Besonderheit des Maschinenbaus, da die Unternehmen der Branche mehrheitlich weniger als 250 Mitarbeiter beschäftigen, während rund zwei Drittel der Unternehmen sogar weniger als 100 Beschäftigte haben.⁸⁷⁶

Schließlich kann die Anzahl vorliegender und auswertbarer Fragebögen insgesamt als zufriedenstellend bewertet werden. Eine Erklärung für den Rücklauf der Erhebung der betrieblichen Beschäftigungssituation älterer Mitarbeiter von 20 % der Fragebögen kann in den angesprochenen Personalverantwortlichen in Relation zu den klein- und mittelständischen Strukturen der Maschinenbaubranche gesehen werden. Die Personalverantwortung liegt in den kleineren und mittleren Unternehmen vielfach bei der Unternehmensleitung, die zudem mit der Erfüllung verschiedener anderer Funktionen betraut ist und möglicherweise daher nicht über die notwendigen (zeitlichen) Kapazitäten verfügt, um sich an empirischen Studien zu beteiligen. Die Absagen an der Teilnahme der schriftlichen Befragung sowie der problemzentrierten Interviews aus zeitlichen Gründen scheinen dies ebenfalls zu bestätigen.

⁸⁷³ Vgl. Kapitel II.B.3, S. 37.

⁸⁷⁴ Vgl. Kapitel II.B.3, S. 38.

⁸⁷⁵ Vgl. Kapitel IV.A.1, S. 153 f.

⁸⁷⁶ Vgl. Kapitel II.B.1, S. 30.

2 Elemente der betrieblichen Beschäftigungssituation

2.1 Betriebliche Altersstrukturen

2.1.1. Bedeutung von Altersstrukturen

Die betrieblichen Altersstrukturen erfahren im Zuge der demografisch bedingten Veränderung des Erwerbspersonenpotenzials in der einschlägigen Literatur eine beträchtliche Aufwertung, da die Altersstruktur der Erwerbspersonen auch den Rahmen für mögliche betriebliche Konfigurationen absteckt.⁸⁷⁷ Der demografische Wandel wird im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe jedoch erst mit zunehmender Unternehmensgröße problematisiert. So erwarten beispielsweise 47 % der kleineren Unternehmen der Branche mit bis zu 49 Mitarbeitern (Größenklasse I) keine Probleme bezüglich des mit dieser Entwicklung prognostizierten sinkenden sowie alternden Erwerbspersonenpotenzials, während demgegenüber 36 % der größeren Maschinenbauunternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten (Größenklasse IV) davon ausgehen, dass sie der demografische Wandel zukünftig vor Probleme stellen wird. Die Entwicklung spezieller Strategien zur Bewältigung des demografischen Wandels und damit eine aktive Beschäftigung mit der Altersproblematik erfolgt ebenfalls zumeist nur in den größeren Unternehmen des Maschinenbaus in Ostwestfalen-Lippe (46 %).

Im Zusammenhang mit der vorausschauenden Bewältigung des demografischen Wandels sieht der Maschinenbau in der Region Ostwestfalen-Lippe insbesondere in den Bereichen Personalentwicklung und Gesundheitsmanagement Handlungsbedarf. Letzteres scheint zunächst ein Indiz dafür zu sein, dass die Unternehmen der Branche die Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter als besondere Herausforderung der Personalpolitik vor dem Hintergrund der demografisch bedingten Alterung und Schrumpfung des Erwerbspersonenpotenzials insgesamt erkannt haben. Eine Betrachtung des antizipierten Handlungsbedarfes in Relation zu der Mitarbeiteranzahl zeigt jedoch unterschiedliche Akzentuierungen bezüglich der einzelnen personalpolitischen Bereiche auf. Die kleineren Unternehmen des Maschinenbaus in der Region Ostwestfalen-Lippe (Größenklasse I) sehen mit 53 % der Antworten den größten Handlungsbedarf im Bereich der Personalentwicklung. Danach folgen die Bereiche Personaleinsatzplanung (33 %) und Wissensmanagement (33 %). Demgegenüber weisen die Unternehmen der Branche mit bis zu 99 Beschäftigten (Größenklasse II) die Bereiche Gesundheitsmanagement (47 %) und Unternehmenskultur (47 %) als besonders bedeutsam für die vorausschauende Bewältigung des demografischen Wandels aus. Die Unternehmen der Größenklasse III sehen ferner den größten Handlungsbedarf in dem Bereich Personalentwick-

⁸⁷⁷ Vgl. Kapitel III.A.1, S. 48 f.

lung (64 %). Danach folgt die Rekrutierung mit bis zu 57 % der Antworten. In den größeren Unternehmen des Maschinenbaus in Ostwestfalen-Lippe genießt schließlich mit 82 % der Antworten die höchste Priorität der Bereich der Personalentwicklung, gefolgt von dem Gesundheitsmanagement (73 %). Die geringeren Prozentwerte sowie die hohe Anzahl der „missing values“ vor allem in den kleineren Unternehmensgrößenklassen scheinen auch bei dem gesehen Handlungsbedarf im Hinblick auf die antizipative personalpolitische Bewältigung des demografischen Wandels zu bestätigen, dass sich vorwiegend die größeren Unternehmen der Branche aktiv mit der Schrumpfung und Alterung des Erwerbspersonenpotenzials beschäftigen. Dies könnte darin begründet liegen, dass mitarbeiterstärkere Unternehmen möglicherweise eher über höhere Personalkapazitäten verfügen, um sich fundiert mit dieser Thematik auseinander zusetzen. Folglich lässt sich insbesondere für die kleineren Unternehmen des Maschinenbaus in der Region Ostwestfalen-Lippe ein geringes Problembewusstsein bezüglich des demografischen Wandels konstatieren. Der schleichende Altersstrukturwandel scheint von den Unternehmen dieser Größenklasse vielfach verdrängt oder nicht ausreichend zur Kenntnis genommen zu werden. Das theoretisch herausgearbeitete, geringe Problembewusstsein hinsichtlich der demografisch bedingten Veränderung des Erwerbspersonenpotenzials bestätigt sich damit insgesamt auch für den Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe.⁸⁷⁸

Ebenso werden die betrieblichen Altersstrukturen im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe zumeist erst mit zunehmender Unternehmensgröße teilweise statistisch erhoben und in ihrer zukünftigen Entwicklung vorausgeschätzt. In den kleineren Unternehmen der Branche wird dagegen die gegenwärtige sowie die zukünftige Altersstrukturentwicklung aufgrund des damit verbundenen hohen Verwaltungsaufwandes sowie der kleinen Unternehmensgrößen, durch welche der Bedarf entsprechend bekannt sei und die Erstellung solcher Statistiken nicht notwendig erscheine, vernachlässigt. Dies war zu erwarten, da bereits im Forschungsrahmen darauf hingewiesen wurde, dass Veränderungen der altersstrukturellen Zusammensetzung der Belegschaft selten statistisch analysiert und in Zukunft zu erwartende Alterungsprozesse aufgrund als dringlicher eingeschätzter Probleme und Anforderungen sowie einer gemeinhin kurzfristig orientierten respektive in den für die Struktur der Maschinenbaubranche kennzeichnenden kleinen und mittleren Unternehmen fehlender Personalplanung zumeist nicht registriert werden.⁸⁷⁹

⁸⁷⁸ Vgl. Kapitel III.A.1, S. 48 f.

⁸⁷⁹ Vgl. Kapitel III.A.1, S. 49.

Insgesamt bleibt folglich festzustellen, dass der betrieblichen Altersstruktur als wichtige Dimension der Personalstruktur im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe relativ wenig Beachtung geschenkt wird. Dies bestätigt die theoretisch dargelegte geringe Bedeutung der gegenwärtigen sowie zukünftigen betrieblichen Altersstrukturentwicklung in der betrieblichen Praxis.

2.1.2. Wirkungen von Altersstrukturen

Recht interessante Erkenntnisse bringt eine Betrachtung der Wirkungen von betrieblichen Altersstrukturen hervor. So zeigen diese nicht unter allen Rahmenbedingungen die gleichen Effekte, zumal eine Gefährdung der personalwirtschaftlich relevanten Aufgaben von dem unterschiedlichen Bedarf an Erfahrungswissen und Loyalität abhängt.⁸⁸⁰

Im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe kommt dem Erfahrungswissen, welches entweder nur durch eine lange Betriebszugehörigkeitsdauer oder eine entsprechend lange Berufserfahrung erworben werden kann, eine relativ hohe Bedeutung zu. So wird dieses von der Unternehmen der Branche auf einer Skala von sehr wichtig (1) bis sehr unwichtig (5) nicht nur mit einem durchschnittlichen Wert von 1,4 bewertet, sondern von einigen Gesprächspartnern auch als Besonderheit des Maschinenbaus bezüglich der betrieblichen Beschäftigungssituation älterer Mitarbeiter ausgewiesen. Der hohe Bedarf an dem spezifischen Erfahrungswissen der älteren Mitarbeiter wird dabei in den problemzentrierten Interviews mehrfach betont. Besonders hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang ebenfalls die Aussage eines Gesprächspartners, welcher die eher jugendzentrierte Konfiguration der Altersstruktur seines Unternehmens hinsichtlich der Sicherung eines adäquaten Qualifikationsbestandes und der Anpassungsfähigkeit an veränderte Markt- und Rahmenbedingungen wegen des Mangels an Erfahrungswissen als zu jung einschätzt. Folglich scheinen betriebliche Altersstrukturkonfigurationen mit hohen Anteilen älterer Mitarbeiter tendenziell Vorteile für die Erfüllung der personalwirtschaftlich relevanten Aufgaben im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe zu haben. Dies bestätigt sich insbesondere auch dadurch, dass die Unternehmen der Branche mit den mehrheitlich zu findenden mittelalterzentrierten Formen der betrieblichen Altersstruktur (78 %) zumeist keine Gefährdung der Sicherung eines adäquaten Qualifikationsbestandes (87 %), der Motivation und Leistung (87 %), der Anpassungsfähigkeit an veränderte Markt- und Rahmenbedingungen (71 %) sowie geringer Personalkosten (66 %) verbinden.

⁸⁸⁰ Vgl. Kapitel III.A.2, S. 53 f.

Verstärkend kommt noch die hohe Bedeutung der Loyalität mit einer durchschnittlichen Bewertung von 1,5 hinzu.

Schließlich werden dennoch von nahezu einem Drittel der Unternehmen der Maschinenbaubranche in Ostwestfalen-Lippe die vorwiegend mittelalterzentrierten betrieblichen Altersstrukturen hinsichtlich der Sicherung geringer Personalkosten als zu alt beurteilt. Zwei Gesprächspartner verwiesen in diesem Zusammenhang auf die Tarifgebundenheit und Senioritätsnormen. Dies belegt den im Forschungsrahmen erörterten Zusammenhang zwischen einem großen Anteil älterer Mitarbeiter und höheren Personalkosten.⁸⁸¹

2.1.3 Erklärungsansätze von Altersstrukturen

Die betriebliche Altersstrukturentwicklung wurde im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe insbesondere durch die langen Betriebszugehörigkeitsdauern, die geringen Fluktuationsraten und einer generellen Zurückhaltung bei Neueinstellungen beeinflusst und führte in der Konsequenz zu einer Dominanz mittelalterzentrierter Formen betrieblicher Altersstrukturen. Die im Forschungsrahmen herausgestellte, für den Maschinenbau typische Tendenz alternder Belegschaften bestätigt sich damit auch für die Unternehmen der Region.⁸⁸²

Die oben genannten Einflüsse auf die Altersstrukturentwicklung werden ebenso wie die Beurteilung der Wirkungen von Altersstrukturen auf die Erfüllung personalwirtschaftlich relevanter Aufgaben von der Personalpolitik beziehungsweise Personalstrategie determiniert.⁸⁸³ Für den Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe ist diesbezüglich zunächst zu konstatieren, dass neben Erfahrungswissen und Loyalität auch die Weitergabe von Wissen und Werten (1,4) von den Unternehmen der Branche als besonders bedeutsam angesehen wird. Die sehr hohe Bedeutung dieser Aspekte kann als Indiz für eine Strategie der langfristig kontinuierlichen Leistungsausschöpfung interpretiert werden. Kennzeichnend für diese Personalstrategie ist nicht der Verbrauch und der Ersatz vom externen Arbeitsmarkt, sondern vielmehr die Nutzung und Qualifizierung im betrieblichen Arbeitsprozess sowie die kontinuierliche Weitergabe von Wissen und Werten an die jeweils jüngeren Mitarbeiter.⁸⁸⁴

⁸⁸¹ Vgl. Kapitel III.A.2.2, S. 57.

⁸⁸² Vgl. Kapitel III.A.3, S. 64.

⁸⁸³ Vgl. ebenda.

⁸⁸⁴ Vgl. Kapitel III.A.3, S. 67.

Die Verrentungspolitik des Maschinenbaus in Ostwestfalen-Lippe spricht ebenfalls für eine Strategie der langfristig kontinuierlichen Leistungsausschöpfung. So verbleiben die älteren Angestellten (76 %) ebenso wie die älteren gewerblichen Mitarbeiter (87 %) mehrheitlich aufgrund des hohen Bedarfes an Erfahrungswissen bis zum Erreichen des gesetzlichen Rentenalters in den Unternehmen der Branche. Nur sehr begrenzt werden sie über die Altersteilzeit und den vorgezogenen Ruhestand verrentet, wobei zwei Gesprächspartner diesbezüglich betonten, dass diese Ausstiegsmodelle insbesondere von den älteren Mitarbeitern selbst angestrebt würden. Eine mögliche Begründung hierfür könnte in einem allgemein gewandelten Ruhestandsverständnis liegen. So wurde bereits im Forschungsrahmen herausgestellt, dass sich eine vorzeitige Berufsaufgabe im Bewusstsein vieler Erwerbstätiger zu einer Art zivilisatorischer Errungenschaft im Sinne eines sozialen Besitzstandes entwickelt hat.⁸⁸⁵ Schlussendlich lässt sich für den Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe festhalten, dass Frühverrentungs- und Vorruhestandsregelungen in erster Linie nicht zur Korrektur von betrieblichen Altersstrukturen respektive zur Lösung altersstruktureller Probleme über eine Verjüngung der Belegschaft Anwendung zu finden scheinen. Dies bestätigt auch die Altersstrukturentwicklung in den einzelnen Beschäftigungsfeldern. So haben sich die Anteile älterer Angestellter (71 %) und gewerblicher Mitarbeiter (73 %) in den letzten fünf Jahren mehrheitlich in den Unternehmen der Branche kaum verändert.

In der Einschätzung der kommenden fünf Jahren erwartet die Mehrheit des Maschinenbaus der Region Ostwestfalen-Lippe hingegen einen deutlich steigenden Anteil älterer Mitarbeiter in den jeweiligen Beschäftigungsfeldern. Diese Einschätzung begründet sich vor allem mit dem zunehmenden Mangel an Fachkräften, der von den einzelnen Gesprächspartnern auch als eine Besonderheit der Maschinenbaubranche hinsichtlich der betrieblichen Beschäftigungssituation älterer Mitarbeiter ausgewiesen wird.

Die Rekrutierungs- und Einstellungspolitik des Maschinenbaus in der Region Ostwestfalen-Lippe stellt in diesem Kontext ebenso einen interessanten Aspekt dar. So werden aufgrund eines Mangels an erfahrenen Fachkräften kaum ältere Mitarbeiter von den Unternehmen der Branche im Beschäftigungsfeld der Angestellten (71 %) als auch im Beschäftigungsfeld der gewerblichen Mitarbeiter (73 %) rekrutiert. Nach Ansicht eines Gesprächspartners begründet dabei insbesondere das höhere Commitment dieser Altersgruppe auch eine niedrigere Wechselwilligkeit. Die langen Betriebszugehörigkeitsdauern scheinen dies zu bestätigen. Recht interessante Ergebnisse bringt in diesem Zusammenhang die Betrachtung der Betriebszugehö-

⁸⁸⁵ Vgl. Kapitel III.C.1, S. 113.

rigkeitsdauern in Relation zu der Mitarbeiteranzahl der Maschinenbauunternehmen hervor. Mit durchschnittlich 15,82 Jahren im Beschäftigungsfeld der Angestellten und 16,73 Jahren im Beschäftigungsfeld der gewerblichen Mitarbeiter ist die Betriebszugehörigkeitsdauer in den größeren Unternehmen der Branche (Größenklasse IV) am längsten. Attraktivere Löhne sowie bessere Aufstiegschancen können dabei möglicherweise ein Abwandern zu respektive den längeren Verbleib von Mitarbeitern in den größeren Maschinenbauunternehmen erklären.

2.2 Berufliches Leistungsvermögen

2.2.1 *Leistungsfähigkeit*

Der altersbedingte Abbau der physischen Leistungsfähigkeit wird in der Literatur vielfach als besonderes Beschäftigungsrisiko älterer Mitarbeiter ausgewiesen. Die Entäußerung von Kraft und Ausdauer im Sinne von Körperkraft hängt dabei neben der Art und Weise dieser Kraftentäußerung insbesondere auch von den physiologischen Grundfunktionen wie Masse und Trainingszustand der Muskulatur und der Leistungsfähigkeit des Herz-Kreislaufsystems sowie des Atmungssystems ab. Theoretisch wurde bereits eingehend erörtert, dass die altersinduzierten Veränderungen der muskulären, kardiovaskulären und respiratorischen Funktionen zunächst zu einer tendenziellen Abnahme von Kraft und Ausdauer führen. Diese Funktionsverschlechterungen unterliegen jedoch erheblichen interindividuellen Differenzen im Prozess des Alterns.⁸⁸⁶ Letztere erklären möglicherweise auch die Einschätzung des Maschinenbaus in der Region Ostwestfalen-Lippe, nach welcher mit 71 % der Antworten für das Beschäftigungsfeld der Angestellten Kraft und Ausdauer mit zunehmendem Alter mehrheitlich erhalten bleiben. Bei den älteren gewerblichen Mitarbeitern gehen hingegen nur 47 % der Unternehmen der Branche von einer tendenziellen Erhaltung der Körperkraft aus, während 46 % sogar annehmen, dass sich Kraft und Ausdauer in diesem Beschäftigungsfeld im höheren Erwerbsalter verringern. Die gewerblichen Mitarbeiter sind jedoch auch von einer Vielzahl alterskritischer Arbeitsanforderungen betroffen. So konstatieren 71 % der Maschinenbauunternehmen der Region Ostwestfalen-Lippe für dieses Beschäftigungsfeld körperlich anstrengende Arbeiten. Danach folgen Schicht- und Nachtarbeit (51 %), Arbeitsumgebungsbelastungen (42 %), hohe respektive starre Leistungsvorgaben (35 %) und hohe psychische Belastungen (35 %). Im Beschäftigungsfeld der Angestellten kommt dagegen mit lediglich 35 % der Antworten den psychischen Belastungen die höchste Bedeutung zu, gefolgt von hohen beziehungsweise starren Leistungsvorgaben mit 13 % der Nennungen. Von Arbeitsumgebungsbelastungen (9 %), körperlich anstrengenden Arbeiten (6 %) sowie Schicht- und Nachtarbeit (4 %) sind die

⁸⁸⁶ Vgl. Kapitel III.B.2.1, S. 79.

älteren Angestellten im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe nur sehr begrenzt betroffen. Diese Ergebnisse belegen folglich den Einfluss der Erwerbsbiografie auf die Intensität der Funktionsverschlechterungen im muskulären, kardiovaskulären sowie respiratorischen Bereich und damit nicht zuletzt auch für die Abnahme von Kraft und Ausdauer im Sinne von Körperkraft im höheren Erwerbsalter.

Weitgehender Konsens herrscht dagegen bei der Einschätzung der Koordinations- und Geschicklichkeitsleistung älterer Mitarbeiter. Mit 76 % der Antworten im Beschäftigungsfeld der Angestellten und 66 % der Antworten im Beschäftigungsfeld der gewerblichen Mitarbeiter geht die Mehrzahl der Unternehmen des Maschinenbaus in der Region Ostwestfalen-Lippe davon aus, dass die Koordination und Geschicklichkeit mit zunehmendem Alter erhalten bleibt. Die Vermutung, die bereits im Forschungsrahmen formuliert wurde, dass es keinen altersbedingten Abbau der Koordinations- und Geschicklichkeitsleistung gibt, wird dadurch bestätigt.⁸⁸⁷

Neben den Komponenten Kraft und Ausdauer sowie Koordination und Geschicklichkeit haben auch die Veränderungen der Sinnesorgane einen wesentlichen Einfluss auf die physische Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter. Im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe gehen 71 % der Unternehmen davon aus, dass die Funktionsfähigkeit der Sinnesorgane bei älteren Angestellten tendenziell erhalten bleibt. Für das Beschäftigungsfeld der gewerblichen Mitarbeiter sehen hingegen nur 56 % der Branche eine Konstanz der Sinnesleistungen mit zunehmendem Alter, während 36 % sogar eine Verringerung dieser Komponente der physischen Leistungsfähigkeit anführen. Für die vermehrte Abnahme der Sinnesleistungen bei gewerblichen Mitarbeitern im höheren Erwerbsalter können möglicherweise altersbedingte Funktionsverschlechterungen ebenso verursachend sein wie die für dieses Beschäftigungsfeld konstatierten hohen Arbeitsumgebungsbelastungen. Letztere können die altersinduzierten Funktionsverschlechterungen im sensorischen Bereich sogar intensivieren.

Betrachtet man weiterhin die Beurteilung der kognitiven Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter, zeigt sich im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe ein insgesamt positives Ergebnis. So bleibt die kristalline Intelligenz, welche die Fähigkeit zur Lösung vertrauter kognitiver Probleme beschreibt, mit 47 % der Antworten im Beschäftigungsfeld der Angestellten und mit 66 % der Antworten im Beschäftigungsfeld der gewerblichen Mitarbeiter mehrheitlich in der Einschätzung der Unternehmen der Branche mit zunehmendem Alter erhalten. 44

⁸⁸⁷ Vgl. Kapitel III.B.2.1, S.78.

% der Maschinenbauunternehmen geben für ältere Angestellte sogar eine tendenzielle Erhöhung dieser Intelligenzdimension an. Während die Leistungsfähigkeit der kristallinen Intelligenz bis in das höhere Erwachsenenalter zumeist erhalten bleibt, nimmt die Leistungsfähigkeit der fluiden Intelligenz ab. Diese Intelligenzdimension, welche kognitive Basisoperationen beschreibt, die insbesondere für die Bewältigung neuartiger kognitiver Probleme erforderlich sind, bleibt hingegen ebenfalls mit 62 % der Antworten im Beschäftigungsfeld der Angestellten und mit 60 % der Antworten im Beschäftigungsfeld der gewerblichen Mitarbeiter mehrheitlich im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe im mit zunehmendem Alter erhalten. Die tendenzielle Konstanz der kristallinen Intelligenz im höheren Erwachsenenalter begründet sich vermutlich mit dem für die Branche kennzeichnenden Abwechslungsreichtum und Herausforderungscharakter der Arbeit, die den in erster Linie biologisch bedingten Leistungsabbau in seinem Umfang verringern und in seinem zeitlichen Einsetzen verzögern kann. So betont ein Gesprächspartner, dass insbesondere das Erfinden, Konstruieren und Montieren von hochkomplexen Technologien geistig fit hielte. Diese Aussage bestätigt ferner die theoretisch herausgearbeitete Bedeutung einer intelligenzdezellierenden Umwelt für die Aufrechterhaltung der fluiden Intelligenz.⁸⁸⁸

Mit 47 % der Antworten im Beschäftigungsfeld der Angestellten und 49 % der Antworten im Beschäftigungsfeld der gewerblichen Mitarbeiter gehen die Unternehmen des Maschinenbaus in der Region Ostwestfalen-Lippe vielfach auch davon aus, dass die praktische Intelligenz und damit die Fähigkeit zur Lösung alltagspraktischer Probleme und Anforderungen mit zunehmenden Alter tendenziell erhalten bleibt. Bei älteren Angestellten führen darüber hinaus ebenfalls 47 % und bei älteren gewerblichen Mitarbeitern 40 % der Befragten sogar eine Erhöhung der praktischen Intelligenz an. Der Maschinenbau in der Region Ostwestfalen-Lippe weist folglich seinen älteren Mitarbeitern in dieser Intelligenzdimension besondere Stärken zu, die nicht zuletzt auch den Erhalt der kognitiven Leistungsfähigkeit im fünften und sechsten Lebensjahrzehnt trotz bestimmter Einbußen von Fähigkeiten und Fertigkeiten, welche primär durch zentralnervöse Strukturen und Prozesse bestimmt sind, erklären können.

Neben der fluiden, kristallinen und praktischen Intelligenz stellt die Reaktionsgeschwindigkeit ebenso eine Komponente der kognitiven Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter dar, die im Wesentlichen die Zeit umfasst, welche zwischen dem Auftreten eines optischen oder akustischen Signals und der motorischen Antwort vergeht. Je kürzer diese Zeit ist, desto höher ist die Reaktionsgeschwindigkeit. Im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe bleibt diese

⁸⁸⁸ Vgl. Kapitel III.B.2.2, S. 81.

Komponente der kognitiven Leistungsfähigkeit nach Einschätzung der Mehrzahl der Unternehmen bei älteren Angestellten (58 %) als auch älteren gewerblichen Mitarbeitern (55 %) erhalten. Die im Forschungsrahmen zitierte Studie zur Altersabhängigkeit der Reaktionszeit belegt demgegenüber jedoch, dass sich bei den älteren Teilnehmern mit zunehmender prämotorischer Reaktionszeit gleichzeitig die Gesamt-Reaktionszeit erhöht. Die Reaktionsgeschwindigkeit nimmt folglich mit zunehmendem Alter ab.⁸⁸⁹ Vor diesem Hintergrund verwundert es auch nicht, dass nahezu ein Drittel der Unternehmen der Branche im Beschäftigungsfeld der Angestellten eine Abnahme der Reaktionsgeschwindigkeit mit zunehmendem Alter sieht. Mit 42 % der Antworten betrifft dies im Beschäftigungsfeld der gewerblichen Mitarbeiter sogar einen weitaus höheren Anteil der Älteren.

Im Forschungsrahmen wurde allerdings auch darauf hingewiesen, dass eine isolierte Betrachtung von Reiz-Reaktionsmechanismen in der realen Arbeitswelt weniger bedeutender erscheint als die Fähigkeit zur Daueraufmerksamkeit.⁸⁹⁰ Mit 71 % der Antworten für das Beschäftigungsfeld der Angestellten und 64 % der Antworten für das Beschäftigungsfeld der gewerblichen Mitarbeiter gehen die Unternehmen des Maschinenbaus in der Region Ostwestfalen-Lippe mehrheitlich von einer tendenziellen Konstanz dieser Komponente der kognitiven Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter aus. Dies bestätigt im Wesentlichen den theoretisch dargelegten Zusammenhang, dass ältere Mitarbeiter gegenüber ihren jüngeren Kollegen keine Unterschiede in der Daueraufmerksamkeitsleistung aufweisen, zumal Leistungseinbußen in diesem Bereich vielfach nur das hohe Alter in relevanter Ausprägung betreffen.⁸⁹¹

Hinsichtlich der Lernfähigkeit älterer Mitarbeiter ist darüber hinaus zu konstatieren, dass diese Komponente der kognitiven Leistungsfähigkeit mit 58 % der Antworten im Beschäftigungsfeld der Angestellten und mit 53 % der Antworten im Beschäftigungsfeld der gewerblichen Mitarbeiter ebenfalls nach Einschätzung der Mehrzahl der Maschinenbauunternehmen in Ostwestfalen-Lippe mit zunehmendem Alter erhalten. Erwähnenswert ist in diesem Zusammenhang dennoch, dass älteren Angestellten von 36 % und älteren gewerblichen Mitarbeitern von 42 % der Unternehmen der Branche auch eine verringerte Lernfähigkeit konstatiert wird. Dieses Ergebnis zeugt auf den ersten Blick von einer fortwährenden Gültigkeit des Defizitmodells des Alterns als Grundlage für die Bewertung der Lernfähigkeit älterer Mitarbeiter. Die im Zuge dieses unidirektionalen Modells des Abbaus der menschlichen Leistungsfähig-

⁸⁸⁹ Vgl. Kapitel III.B.2.2, S. 86.

⁸⁹⁰ Vgl. Kapitel III.B.2.2, S. 87.

⁸⁹¹ Vgl. ebenda.

keit lange postulierte Abnahme der Lernfähigkeit im höheren Erwachsenenalter wird von der neueren gerontologischen Forschung in dieser Plausibilität allerdings nicht bestätigt. So wurde bereits im Forschungsrahmen aufgezeigt, dass neben sozialen Faktoren wie Herkunft, Schulbildung und beruflicher Qualifizierungsgrad auch das Training während des Erwachsenenalters von besonderem Einfluss für die Lernfähigkeit mit zunehmendem Alter ist.⁸⁹² Eine fundierte Explikation der Lernfähigkeit kann in diesem Zusammenhang daher nur unter Einbezug der Ergebnisse zur Qualifikation älterer Mitarbeiter sowie der im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe praktizierten Maßnahmen des personalpolitischen Handlungsfeldes „Qualifizierung und lernförderliche Arbeitsorganisation“ erfolgen.

Uneinigkeit besteht in der Literatur schließlich über die Leistungsfähigkeit der letzten, theoretisch betrachteten kognitiven Komponente. So finden Studien sowohl eine Abnahme und Konstanz als auch eine Zunahme der Kreativität im höheren Erwerbssalter.⁸⁹³ Mit jeweils 62 % der Antworten geben die Unternehmen des Maschinenbaus in der Region Ostwestfalen-Lippe demgegenüber für das Beschäftigungsfeld der Angestellten sowie für das Beschäftigungsfeld der gewerblichen Mitarbeiter eine tendenzielle Konstanz dieser Komponente der kognitiven Leistungsfähigkeit an.

Im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe wird den älteren Mitarbeitern zudem eine besondere soziale Leistungsfähigkeit zugewiesen. Mit 65 % der Antworten im Beschäftigungsfeld der Angestellten und 55 % der Antworten im Beschäftigungsfeld der gewerblichen Mitarbeiter gehen die Unternehmen der Branche mehrheitlich von einer Erhöhung der sozialen Kompetenzen mit zunehmendem Alter aus. Ebenso nimmt die allgemeine Lebenserfahrung bei 53 % der älteren Angestellten und 45 % der älteren gewerblichen Mitarbeiter zu. Eine Erhöhung der sozialen Erfahrung sehen darüber hinaus 62 % der befragten Personalverantwortlichen im Beschäftigungsfeld der Angestellten und 49 % im Beschäftigungsfeld der gewerblichen Mitarbeiter. Diese Stärken im Bereich der sozialen Leistungsfähigkeit können möglicherweise auch die insgesamt positive Einschätzung der kognitiven Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe begründen. So wurde bereits im Forschungsrahmen eingehend auf Kompensationsstrategien verwiesen, die Mitarbeiter im höheren Erwerbssalter zum Ausgleich von Leistungseinbußen entwickeln. Schwä-

⁸⁹² Vgl. Kapitel III.B.2.2, S. 87.

⁸⁹³ Vgl. Kapitel III.B.2.2, S. 88.

chen im Bereich der fluiden Intelligenz können folglich durch Stärken in Bereichen wie soziale Kompetenzen und allgemeine Lebenserfahrung kompensiert werden.⁸⁹⁴

Die vermeintlich nachlassende Produktivität sowie die angeblich unzureichende Innovationsfähigkeit galten vor dem Hintergrund des tief in der Unternehmenskultur verankerten Defizitmodells des Alterns als besonderes Beschäftigungsrisiko älterer Mitarbeiter.⁸⁹⁵ Die Unternehmen des Maschinenbaus in der Region Ostwestfalen-Lippe geben demgegenüber mit 60 % der Antworten im Beschäftigungsfeld der Angestellten und 51 % der Antworten im Beschäftigungsfeld der gewerblichen Mitarbeiter mehrheitlich an, dass die Produktivität mit zunehmendem Alter erhalten bleibt. Bei älteren Angestellten sieht 46 % und bei älteren gewerblichen Mitarbeitern 49 % der Branche ebenfalls eine Konstanz der Innovationsfähigkeit. Die theoretisch dargelegten Resultate zur produktiven und innovativen Leistungsfähigkeit im höheren Erwerbsalter⁸⁹⁶ werden somit im Wesentlichen bestätigt, zumal einige Gesprächspartner insbesondere auch auf die Bedeutsamkeit des Erfahrungswissens der älteren Mitarbeiter für den Innovationsprozess betonen. Die Aussage eines Gesprächspartners, nach welcher vor allem das Tüfteln im Maschinenbau gefragt sei, deutet ebenfalls darauf hin, dass Erfahrungswissen besonders dann essentiell ist, wenn theoretische Kenntnisse und analytische Herangehensweisen nicht mehr zur Lösungsbewältigung weiterhelfen und stattdessen komplexes Wissen und Können zur Generierung von Lösungen erforderlich ist. Die Bedeutung des Erfahrungswissens sowie der berufs- respektive betriebsspezifischen Kenntnisse und Fertigkeiten älterer Mitarbeiter für den Innovationsprozess wird somit nochmals unterstrichen. Einige Maschinenbauunternehmen in Ostwestfalen-Lippe sehen dennoch eine Abnahme der Innovationsfähigkeit bei älteren Angestellten (27 %) und älteren gewerblichen Mitarbeitern (35 %). Ein Gesprächspartner führt dabei eine verringerte Innovationsfähigkeit im höheren Erwerbsalter auf die zunehmende Komplexität und Elektronisierung der Maschinen zurück. Die älteren Mitarbeiter wollten mit eben diesen neuen Technologien nicht mehr arbeiten. Dies zeugt möglicherweise von Umstellungsproblemen älterer Mitarbeiter angesichts neuer Technologien. Ein anderer Gesprächspartner sieht dagegen die Abnahme der Innovationsfähigkeit mit zunehmendem Alter insbesondere in den Ruhestandsvorbereitungen begründet. Die älteren Mitarbeiter pflegten daher kaum noch innovative Gedanken.

⁸⁹⁴ Vgl. Kapitel III.B.2.2, S. 88 ff.

⁸⁹⁵ Vgl. Kapitel III.B.2.4, S. 90.

⁸⁹⁶ Vgl. Kapitel III.2.4, S. 90 ff.

Insgesamt ist festzustellen, dass die einzelnen Komponenten der Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter durchweg positiv im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe beurteilt werden. Die Unternehmen der Branche scheinen damit die mit dem Defizitmodell des Alterns verbundenen Stereotype und Vorteile praktisch zu widerlegen. Dennoch fällt auf, dass die älteren gewerblichen Mitarbeiter in der Tendenz schlechter bewertet werden als die älteren Angestellten. Dies begründet sich zum einen mit der Vielzahl der für dieses Beschäftigungsfeld konstatierten alterskritischen Arbeitsanforderungen. Zum anderen verweist ein Gesprächspartner explizit auch auf die im Betrieb zu verrichtenden, zumeist monotonen Arbeitsaufgaben, über welche die älteren Gewerblichen vielfach „abstumpfen“ würden. Die Bedeutung der Erwerbsbiografie für die Aufrechterhaltung der Leistungsfähigkeit wird damit nochmals bekräftigt.

2.2.2 *Gesundheit*

Neben dem vermeintlichen Abbau der Leistungsfähigkeit werden auch gesundheitsbedingte Einschränkungen des beruflichen Leistungsvermögens als zentrale Ursache für betriebliche Beschäftigungsrisiken älterer Mitarbeiter angeführt. So belegen auch die statistischen Befunde der Krankenkassen nahezu einmütig eine stetige Zunahme ärztlich dokumentierten Gesundheitsstörungen im höheren Erwerbsalter.⁸⁹⁷ Die Unternehmen des Maschinenbaus in der Region Ostwestfalen-Lippe führen mit 64 % der Antworten im Beschäftigungsfeld der Angestellten und mit 42 % der Antworten im Beschäftigungsfeld der gewerblichen Mitarbeiter ein niedriges Krankheitsgeschehen älterer Mitarbeiter an. Ebenso sieht mit 84 % der Antworten im Beschäftigungsfeld der Angestellten und mit 69 % der Antworten im Beschäftigungsfeld der gewerblichen Mitarbeiter die Mehrzahl der Unternehmen der Branche keine signifikanten Unterschiede im Krankenstand zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitern. Viele Gesprächspartner verweisen in diesem Zusammenhang auf den guten Gesundheitszustand älterer Mitarbeiter. Dieser biete zudem die Voraussetzung für eine Weiterbeschäftigung bis zum 67. Lebensjahr. Neben einem guten Gesundheitszustand können aber auch, wie bereits im Forschungsrahmen aufgezeigt, Unterschiede im Arbeitsethos, eine größere Angst bezüglich eines möglichen Arbeitsplatzverlustes ebenso wie das Erleiden von nur wenigen Arbeitsunfällen aufgrund der Erfahrung, gestiegenen Umsicht und nachlassenden Risikobereitschaft ein niedrigeres Krankheitsgeschehen von Mitarbeitern im höheren Erwerbsalter erklären.⁸⁹⁸

⁸⁹⁷ Vgl. Kapitel III.B.3.2, S. 96 ff.

⁸⁹⁸ Vgl. Kapitel III. B.3.2, S. 97 f.

Das Risiko zu Erkranken wird von den Unternehmen des Maschinenbaus in der Region Ostwestfalen-Lippe bei älteren gewerblichen Mitarbeitern (51 %) wesentlich höher eingeschätzt als bei älteren Angestellten (18 %). Einige Gesprächspartner sehen in diesem Zusammenhang insbesondere die in der Fertigung überwiegend verbreiteten hohen körperlichen Anforderungen und die daraus resultierenden Verschleißerscheinungen als ursächlich für das höhere Gesundheitsrisiko von gewerblichen Mitarbeitern über 50 Jahren an. Dies bestätigt die im Forschungsrahmen dargelegte Dominanz eines höheren Gesundheitsrisikos älterer Mitarbeiter in Beschäftigungsfeldern mit hohen Anteilen an schweren körperlichen Tätigkeiten und/oder in Arbeitsbereichen mit überwiegend Arbeiter- und/oder Produktionstätigkeiten.⁸⁹⁹ Wie bereits aufgezeigt, sind die älteren gewerblichen Mitarbeiter im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe neben körperlich anstrengenden Arbeiten zusätzlich von zahlreichen anderen alterskritischen Arbeitsanforderungen betroffen. Das für dieses Beschäftigungsfeld konstatierte höhere Gesundheitsrisiko lässt sich folglich auch als spezifisches Beschäftigungsrisiko interpretieren.

2.2.3 Qualifikation

Wie bereits theoretisch erörtert, ist die Qualifikation älterer Mitarbeiter durch besondere Qualifikationsrisiken tendenziell der Entwertung ausgesetzt.⁹⁰⁰ Intergenerative Qualifikationsniveaudiskrepanzen ergeben sich dabei zunächst aus sozio-historisch bedingten geringeren schulischen sowie beruflichen Ausgangsqualifikationen älterer Mitarbeiter. Die daraus resultierenden Niveauunterschiede können schließlich dazu führen, dass die höheren Altersgruppen, sofern aktuelle Ausgangsqualifikationen gefordert sind, gegenüber jüngeren Mitarbeitern schlechter gestellt sind. Im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe weisen mit jeweils 71 % der Antworten ältere Angestellte ebenso wie ältere gewerbliche Beschäftigte mehrheitlich im Vergleich zu ihren jüngeren Kollegen keine niedrigeren formalen Ausgangsqualifikationen auf. Dies scheint ein Indiz dafür zu sein, dass ältere Mitarbeiter in den Unternehmen der Branche geringen intergenerativen Qualifikationsrisiken ausgesetzt sind. Dies war zu erwarten. So wurde bereits im Forschungsrahmen darauf hingewiesen, dass die durch die Ausbildung erworbenen Ausgangsqualifikationen im Laufe der Erwerbsbiografie an Relevanz verlieren⁹⁰¹, zumal auch im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe die längere Be-

⁸⁹⁹ Vgl. Kapitel III.B.3.2, S. 99.

⁹⁰⁰ Vgl. Kapitel III.B.4, S. 103 ff.

⁹⁰¹ Vgl. Kapitel III.B.4, S. 105.

rufserfahrung der älteren Mitarbeiter vielfach mit einem für die Aufgabenerfüllung bedeutsamen Know-how einhergeht.

Im Forschungsrahmen wurde bereits dargelegt, dass Dequalifizierungsprozesse im Zusammenhang mit der Einführung neuer Technologien und arbeitsorganisatorischer Innovationen sowie umgreifender Rationalisierungsmaßnahmen das bedeutsamste Qualifikationsrisiko älterer Mitarbeiter bilden.⁹⁰² Dequalifizierungen entstehen dabei einerseits dadurch, dass neue Qualifikationen nachgefragt werden, die von Mitarbeitern im höheren Erwerbsalter nicht oder noch nicht erbracht werden können, da sie entweder im Rahmen der schulischen beziehungsweise beruflichen Ausbildung nicht vermittelt worden sind oder neuartiges Berufswissen erfordern, das erst durch eine umfassende Weiterbildung erworben werden kann. Dequalifizierungsprozesse können andererseits auch aus dem Einsatz neuer Technologien resultieren. Betrachtet man in diesem Zusammenhang die Gestaltungsbedingungen im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe, scheinen insbesondere die älteren gewerblichen Mitarbeiter Dequalifizierungsprozessen zu unterliegen. So wird mit 49 % der Antworten im Beschäftigungsfeld der Angestellten und mit 62 % der Antworten im Beschäftigungsfeld der gewerblichen Mitarbeiter den älteren Beschäftigten im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe in diesem Zusammenhang nur eine seltene Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen von den befragten Personalverantwortlichen konstatiert. Mit 53 % der Antworten beherrschen in der Mehrzahl der Unternehmen des Maschinenbaus in der Region Ostwestfalen-Lippe ältere Angestellte neue Technologien ebenso kompetent wie ihre jüngeren Kollegen. Eine kompetente Beherrschung neuer Technologien wird dagegen mit 51 % der Antworten für das Beschäftigungsfeld der gewerblichen Mitarbeiter mehrheitlich von den Unternehmen der Branche abgelehnt. Die geringe Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen und die zumeist nicht kompetente Beherrschung neuer Technologien führen einige Gesprächspartner auf die im Beschäftigungsfeld der gewerblichen Mitarbeiter zu verrichtenden monotonen Arbeitsaufgaben sowie eine mit zunehmendem Alter beziehungsweise sich dem Rentenzugangsalter nähernde abnehmende Motivation zurück. Ein Gesprächspartner erwähnt zudem die Entwicklung von Lernängsten. Im Forschungsrahmen wurde darüber hinaus auf die Korrelation eines hohen Bildungsabschlusses mit einer verstärkten Teilnahme an beruflicher Weiterbildung verwiesen.⁹⁰³ Dies erklärt möglicherweise, warum insbesondere ältere gewerbliche Mitarbeiter selten an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen. So ist zu vermuten, dass in diesem Be-

⁹⁰² Vgl. Kapitel III.B.4, S. 105.

⁹⁰³ Vgl. Kapitel III.B.4, S. 104.

reich die Bildungsabschlüsse im Vergleich zu dem Beschäftigungsfeld der Angestellten insgesamt niedriger sind. Des Weiteren ist zu berücksichtigen, dass die Teilnahme älterer Mitarbeiter an Weiterbildungsmaßnahmen auch in einem engen Zusammenhang zu der praktizierten Qualifizierungspolitik der Unternehmen steht. Diese ist im Folgenden noch für den Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe zu analysieren.

Das betriebsspezifische Qualifizierungsrisiko älterer Mitarbeiter umfasst zudem Einengungen der Qualifikation, die durch eine jahrzehntelange Konzentration der Arbeitstätigkeit auf bestimmte Verfahren, Arbeitsbereiche oder Arbeitsvorgänge verursacht werden und eine erhebliche Beeinträchtigung des ursprünglich vorhandenen Qualifikationsvermögens bedingen können. Mit 93 % der Antworten für das Beschäftigungsfeld der Angestellten und 78 % der Antworten für das Beschäftigungsfeld der gewerblichen Mitarbeiter betont die Mehrzahl der Unternehmen der Maschinenbaus in der Region Ostwestfalen-Lippe, dass die Arbeitstätigkeit Älterer nicht eng auf hoch spezialisierte Bereiche respektive auf nur einzelne Handgriffe ausgerichtet ist. Die Qualifikation älterer Angestellter und älterer gewerblicher Mitarbeiter zeichnet sich mit 80 % beziehungsweise 69 % der Antworten ebenso mehrheitlich durch ein umfangreiches Einsatzspektrum aus. Ein explizites betriebsspezifisches Qualifizierungsrisiko älterer Mitarbeiter lässt sich folglich für den Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe nicht konstatieren. Dazu tragen vermutlich auch der von einigen Gesprächspartnern genannte anspruchsvolle Inhalt, der Abwechslungsreichtum sowie der Herausforderungscharakter der Arbeit bei.

In der Literatur wird schließlich auch vermehrt auf die Möglichkeiten der Kompensation von Qualifizierungsdefiziten durch das Erfahrungswissen älterer Mitarbeiter verwiesen.⁹⁰⁴ Dabei werden ebenso die langjährige Berufserfahrung wie Kenntnisse der betrieblichen Zusammenhänge betont, um die Produktivität von Mitarbeitern im höheren Erwerbsalter jenseits eines aktuellen, fachspezifischen Qualifikationsvermögens hervorzuheben. Das Erfahrungswissen gilt mit 100 % der Antworten für das Beschäftigungsfeld der Angestellten und 95 % der Antworten für das Beschäftigungsfeld der gewerblichen Mitarbeiter im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe als besonders herausragend für die Qualifikation Älterer. Vermutlich sieht daher auch die Mehrzahl der Unternehmen der Branche keine gravierenden Unterschiede in der Qualifikation älterer Angestellter (67 %) und älterer gewerblicher Mitarbeiter (60 %), obwohl gerade für das Beschäftigungsfeld der gewerblichen Mitarbeiter vermehrt qualifikationsbedingte Einschränkungen konstatiert wurden.

⁹⁰⁴ Vgl. Kapitel III.B.4, S. 108.

2.3 Betriebliche Personalpolitik

2.3.1 *Zur Stellung älterer Mitarbeiter in der betrieblichen Personalpolitik*

Im Forschungsrahmen wurde aufgezeigt, dass vielfach die Erwartung, durch eine frühzeitige Ausgliederung älterer Mitarbeiter eine verjüngte, leistungsfähigere und über Neueinstellungen für Anforderungen des technischen und organisatorischen Wandels angemessen qualifizierte Belegschaft zu erhalten, als die wesentliche Intention des personalpolitischen Unternehmenshandelns angesehen wird. Eine Jugendorientierung der betrieblichen Personalpolitik ist dementsprechend unverkennbar. Neben einem solchen betrieblichen Nutzenkalkül kommen in der betrieblichen Frühverrentungspraxis jedoch auch veränderte Erwartungen der Mitarbeiter an eine Lebensführung im höheren Erwerbsalter zum Ausdruck. Dass schließlich die von staatlicher Seite geschaffenen rechtlichen und finanziellen Anreize selbst maßgeblich dazu beigetragen haben, dass ältere Mitarbeiter unabhängig vom Einzelfall als die Flexibilisierungs- und Anpassungsressource par excellence für betriebliche Erfordernisse des Personalumbaus und der Personalreduzierung gelten konnten, ist ebenfalls theoretisch hervorgehoben wurden.⁹⁰⁵

Im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe kommt den älteren Mitarbeitern aufgrund ihres großen Erfahrungsschatzes dagegen ein relativ hoher personalpolitischer Stellenwert zu. Dies wird zum einen dadurch belegt, dass die Mehrzahl der Unternehmen (56 %) auf einer Skala von sehr wichtig (1) bis sehr unwichtig (5) die Bedeutung älterer Mitarbeiter als wichtig eingeschätzt wird. Zum anderen konnte bereits im Zusammenhang mit den Erklärungsansätzen betrieblicher Altersstrukturen auch gezeigt werden, dass Mitarbeiter im fortgeschrittenen Lebensalter zumeist erst bei Erreichen der Regelaltersgrenze verrentet werden. In der Branche scheinen sie somit nicht als Flexibilisierungs- und Anpassungsressource zu gelten. Dies war zu erwarten, da theoretisch ebenfalls herausgearbeitet wurde, dass in den für die Maschinenbaubranche kennzeichnenden kleinen und mittleren Unternehmen das Risiko einer altersbedingten Ausgliederung geringer ist, da insbesondere die Strukturen der Arbeitsorganisation gute Voraussetzungen für die Weiterbeschäftigung älterer Mitarbeiter bieten.⁹⁰⁶ Ein Gesprächspartner verweist in diesem Kontext explizit auf die Einzelfertigung als Besonderheit der Branche in Bezug auf die betriebliche Beschäftigungssituation älterer Mitarbeiter. Des Weiteren wurde ebenso im Forschungsrahmen dargelegt, dass Beschäftigte im höheren Erwerbsalter in Klein- und Mittelbetrieben oftmals zu den Leistungsträgern zählen.⁹⁰⁷ Dies be-

⁹⁰⁵ Vgl. Kapitel III.C.1, S. 112.

⁹⁰⁶ Vgl. Kapitel III.C.1, S. 110.

⁹⁰⁷ Vgl. Kapitel III.C.1, S. 111.

legt auch die Aussage eines weiteren Gesprächspartners. So bezeichnet dieser die älteren Mitarbeiter als Eckpfeiler des Maschinenbaus. Die für den Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe konstatierte Strategie der langfristig kontinuierlichen Leistungsausschöpfung wird daher schließlich nochmals bekräftigt.

2.3.2 Altersorientierte Personalpolitik

Hinsichtlich der Bewertung der einzelnen Besonderheiten einer altersorientierten Personalpolitik kann festgestellt werden, dass die existierenden Voraussetzungen für die altersorientierte, personalpolitische Orientierung in den befragten Unternehmen des Maschinenbaus in der Region Ostwestfalen-Lippe als erfolgsversprechend bezeichnet werden können. An erster Stelle stehen dabei der kooperative Führungsstil und die Beteiligung der älteren Mitarbeiter bei wichtigen, ihre Arbeit betreffenden Fragen, gefolgt von der bewussten Wertschätzung und Anerkennung älterer Mitarbeiter. Die weist auf eine Unternehmenskultur hin, die mit ihren Verhaltensnormen, Werten und Traditionen auf Anerkennung, Wertschätzung und Förderung auch der älteren Mitarbeiter setzt und kann als Signal verstanden werden, dass die Unternehmen des Maschinenbaus in der Region Ostwestfalen-Lippe die Unternehmenskultur als zentrale Voraussetzung und Rahmenbedingung einer altersorientierten Personalpolitik erkannt haben. Auch ein konkreter Handlungsbedarf wird in den einzelnen Feldern der altersorientierten Personalpolitik von den meisten Unternehmen des Maschinenbaus in der Region Ostwestfalen-Lippe gesehen. Neben der hohen Bedeutung des Wissensmanagements werden vor allem das Gesundheitsmanagement und die Personalentwicklung hervorgehoben.

In Anlehnung an die Systematisierung des Forschungsrahmens werden die einzelnen Handlungsfelder einer altersorientierten Personalpolitik (1) Entwicklungsplanung und Personalentwicklungswege, (2) Qualifizierung und lernförderliche Arbeitsorganisation, (3) Gesundheitsförderung und altersgerechter Personaleinsatz, (4) flexible Arbeitszeitgestaltung und (5) Wissenstransfer differenziert betrachtet.

Zu (1): Entwicklungsplanung und Personalentwicklungswege

Die Vermutung, die bereits im Forschungsrahmen formuliert wurde, dass die für die Struktur der Maschinenbaubranche kennzeichnenden kleinen und mittleren Unternehmen zumeist nur über geringe Ressourcen für die Entwicklungsplanung verfügen⁹⁰⁸, bestätigt sich zunächst dadurch, dass mit 56 % der Antworten im Beschäftigungsfeld der Angestellten und 49 % der

⁹⁰⁸ Vgl. Kapitel III.3.1, S. 118.

Antworten im Beschäftigungsfeld der gewerblichen Mitarbeiter lediglich Mitarbeitergespräche zur persönlichen Entwicklung in den Unternehmen der Branche vermehrt praktiziert werden. Diese münden jedoch bei älteren Angestellten in 20 % der Fälle und bei älteren gewerblichen Beschäftigten nur in 15 % der Fälle in einer Potenzialanalyse sowie in einem persönlichen Entwicklungsplan. Eine gezielte Gestaltung der Erwerbsbiografie findet in dem Beschäftigungsfeld der Angestellten in lediglich einem und im Beschäftigungsfeld der gewerblichen Mitarbeiter in keinem Unternehmen der Branche für Ältere Anwendung. Einige Gesprächspartner begründen das Fehlen einer Entwicklungsplanung vor allem mit der Unternehmensgröße. So stünden aufgrund geringer Hierarchietiefen in kleinen und mittleren Unternehmen nur sehr eingeschränkte Möglichkeiten einer persönlichen Entwicklungsplanung zur Verfügung. Dies unterstreicht die bereits theoretisch herausgearbeitete geringere Ressourcenkapazität der Entwicklungsplanung in klein- und mittelständisch strukturierten Unternehmen als Folge weniger Hierarchietiefen.⁹⁰⁹ Darüber hinaus erscheint eine Entwicklungsplanung für zwei Gesprächspartner aufgrund der Komplexität der zu fertigenden Anlagen sowie der steten Anwendung neuer Technologien nicht zwingend notwendig. Vor dem Hintergrund einer zumeist fehlenden Entwicklungsplanung verwundert es schließlich auch nicht, dass Möglichkeiten zur Selbsteinschätzung und zur Reflexion der eigenen Berufswege wie Workshops zur beruflichen Standortbestimmung (7 %) sowie eine außerbetriebliche Standortbestimmung und Zielfindung (2 %) ebenso begrenzt in den einzelnen Beschäftigungsfeldern des Maschinenbaus der Region Ostwestfalen-Lippe etabliert sind.

Altersgerechte Personalentwicklungswege sind folglich in der Branche insgesamt nur mäßig verbreitet. Ein bereichsinterner oder bereichsübergreifender Wechsel von Arbeitsplätzen wird im Beschäftigungsfeld der Angestellten für 22 % und im Beschäftigungsfeld der gewerblichen Mitarbeiter für 38 % der älteren Mitarbeiter durchgeführt. Fach- respektive Know-how-Karrieren werden dagegen älteren Angestellten in 27 % und älteren gewerblichen Mitarbeitern in 31 % der Maschinenbauunternehmen der Region Ostwestfalen-Lippe angeboten. In jeweils 18 % der Branche erfolgt im Beschäftigungsfeld der Angestellten ebenso wie im Beschäftigungsfeld der gewerblichen Mitarbeiter ein Wechsel in erfahrungsgebundene Tätigkeitsbereiche ab einem bestimmten Alter, während Rückkehrangebote älteren Angestellten in 15 % und gewerblichen Mitarbeitern im höheren Erwerbsalter in 18 % der Unternehmen unterbreitet werden. Die zumeist fehlende Entwicklungsplanung lässt schließlich auch vermuten, dass die altersgerechten Personalentwicklungswege zumeist intuitiv und fallbezogen in

⁹⁰⁹ Vgl. ebenda.

den Maschinenbauunternehmen der Region Ostwestfalen-Lippe beschränkt werden, zumal dem Bereich Personalentwicklung beim gegebenen Handlungsbedarf im Umgang mit älteren Mitarbeitern eine relativ hohe Relevanz von der Branche zugewiesen wird.

Zu (2): Qualifizierung und lernförderliche Arbeitsorganisation

Im Forschungsrahmen wurde bereits aufgezeigt, dass die Qualifizierung älterer Mitarbeiter durch mehrere, sich zum Teil überlagernde und gegenseitig verstärkende Tendenzen beeinflusst wird. Den besonderen Qualifikationsrisiken im höheren Erwerbsalter steht dabei insbesondere die gegenwärtig vorherrschende altersselektive Qualifizierungspraxis bezogen auf die berufliche Weiterbildungsbeteiligung gegenüber.⁹¹⁰ Im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe werden hingegen im Beschäftigungsfeld der Angestellten mit 73 % der Antworten und im Beschäftigungsfeld der gewerblichen Mitarbeiter mit 69 % der Antworten in der Mehrzahl der Unternehmen Weiterbildungsmaßnahmen zur Weiterentwicklung der Qualifikation älterer Mitarbeiter angeboten. Ältere Angestellte werden jedoch mit 62 % der Antworten und ältere gewerbliche Mitarbeiter mit 47 % der Antworten mehrheitlich nur gelegentlich qualifiziert. 45 % der Unternehmen der Branche gibt sogar an, ältere Mitarbeiter aus dem gewerblichen Bereich kaum zu qualifizieren. Diese eher altersselektive Qualifizierungspraxis begründet ein Gesprächspartner insbesondere damit, dass eine Qualifizierung lediglich auf Wunsch des Mitarbeiters erfolge und Beschäftigte im höheren Erwerbsalter zumeist kein Interesse mehr an beruflicher Weiterbildung äußern. Ein weiterer Gesprächspartner verweist in diesem Zusammenhang auf die vermeintlichen Ruhestandsvorbereitungen von Beschäftigten im höheren Erwerbsalter und der damit verbundenen Frage der Qualifizierungseffektivität. Dies scheint zunächst ein Indiz für eine mit dem Alter sinkende Teilnahmemotivation zu sein. Im Rahmen der theoretisch aufgeführten Diskussion um die Gründe der rückläufigen Weiterbildungsbeteiligung älterer Mitarbeiter wurde dagegen ebenfalls betont, dass die an der individuellen Motivation ansetzenden Begründungen verkennen, dass die Weiterbildungsbereitschaft nicht zuletzt Resultat der altersselektiven Beteiligungspraktiken und Motivationsbemühungen der Unternehmen selbst sowie Reaktion auf die vielfach fehlende inhaltliche und methodisch-didaktische Angebotsgestaltung ist.⁹¹¹ Dies belegen auch die im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe praktizierten Maßnahmen zur Unterstützung der Qualifizierung älterer Mitarbeiter. So wird eine systematische Erfassung des Qualifikationsstandes sowie ein Abgleich mit den zukünftig zu erwartenden Anforderungen im Beschäftigungsfeld der Ange-

⁹¹⁰ Vgl. Kapitel III.C.3.2, S. 122.

⁹¹¹ Vgl. Kapitel III.C.3.2, S. 123.

stellten (56 %) und im Beschäftigungsfeld der gewerblichen Mitarbeiter (58 %) mehrheitlich von den Unternehmen der Branche nicht vorgenommen. Ebenso wenig wird regelmäßig überprüft, ob die älteren Angestellten (87 %) und die älteren gewerblichen Mitarbeiter (86 %) genauso häufig wie ihre jüngeren Kollegen an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen. Mit 78 % der Antworten im Beschäftigungsfeld der Angestellten und 76 % der Antworten im Beschäftigungsfeld der gewerblichen Mitarbeiter werden die Älteren von der Mehrzahl der Unternehmen bei der Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen auch nicht aktiv unterstützt. Verstärkend kommt noch hinzu, dass bei den mehrheitlich durchgeführten Anpassungsqualifizierungen älterer Angestellter (80 %) und älterer gewerblicher Mitarbeiter (62 %) im Bereich der EDV und IT-Technik zumeist keine alters- beziehungsweise erwachsenengerechte Didaktik eingesetzt wird. Wie bereits im Forschungsrahmen dargelegt, wäre jedoch gerade in diesem Lern- und Anwendungsfeld zu einer altersgemäß differenzierten Vorgehensweise geraten, da die lebensweltlichen Voraussetzungen und Lerndispositionen zwischen den Generationen sehr unterschiedlich sind.⁹¹² In der Konsequenz können insgesamt betrachtet negative Selbsteinschätzungen bezüglich der eigenen Lernfähigkeit und als Folge erhebliche Hemmschwellen gegenüber der Teilnahme an beruflicher Weiterbildung entstehen. Vor diesem Hintergrund erklären sich vermutlich auch die im Zusammenhang mit der Qualifikation konstatierten seltenen Teilnahmen, insbesondere älterer gewerblicher Mitarbeiter, an Weiterbildungsmaßnahmen sowie die im Rahmen der Beurteilung der kognitiven Leistungsfähigkeit festgestellte Abnahme der Lernfähigkeit mit zunehmendem Alter.

Die Benachteiligung älterer Mitarbeiter bei Qualifizierungsmaßnahmen begründen einige Gesprächspartner weiterhin damit, dass eine Qualifizierung vielmehr über die Arbeitsbedingungen im Unternehmen und über die Arbeit selbst erfolge. Dies war aufgrund der im Maschinenbau dominierenden Einzelfertigung, bei welcher die anfallenden Tätigkeiten zumeist qualifiziert und abwechslungsreich und die längere Berufserfahrung der älteren Mitarbeiter vielfach mit einem für die Aufgabenerfüllung bedeutsamen Know-how einhergeht, zu erwarten, und kann ferner als ein Indiz für die hohe Bedeutung des berufsbegleitenden Lernens für die hochtechnologisierten Unternehmen dieser Branche interpretiert werden.⁹¹³ Auf das Vorhandensein von Lernanreizen am Arbeitsplatz und im Arbeitsprozess als Voraussetzung für die Möglichkeiten eines berufsbegleitenden Lernens wurde bereits im Zusammenhang mit der Erhaltung der kognitiven Leistungsfähigkeit hingewiesen. Vor diesem Hintergrund erklärt

⁹¹² Vgl. Kapitel III.3.2, S. 125.

⁹¹³ Vgl. Kapitel III.C.3.2, S. 124.

sich vermutlich auch die weitgehende Konstanz der Lernfähigkeit älterer Mitarbeiter im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe.

Ebenso bedeutsam für das berufsbegleitende Lernen ist die enge Verzahnung von Arbeit und Lernen, welche sich aus der Art der Tätigkeit und der Arbeitsorganisation ergibt. Im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe finden die Ansätze einer lern- und qualifikationsfördernden Arbeitsorganisation eine weite Verbreitung. Das berufsbegleitende Lernen vollzieht sich mit jeweils 64 % der Antworten im Beschäftigungsfeld der Angestellten als auch im Beschäftigungsfeld der gewerblichen Mitarbeiter in der Mehrzahl der Unternehmen über Gruppen- beziehungsweise Teamarbeit. Ebenso setzt nahezu die Hälfte der Unternehmen der Branche ältere Angestellte (46 %) und ältere gewerbliche Beschäftigte (49 %) an Arbeitsplätzen ein, an denen neue Verfahren und Entwicklungen eine Rolle spielen. 31 % der älteren Mitarbeiter im Beschäftigungsfeld der Angestellten lernen zudem durch Wechsel der Arbeitsaufgabe respektive des Arbeitsplatzes. Mit 49 % der Antworten findet dieser Ansatz einer lern- und qualifikationsfördernden Arbeitsorganisation sogar mehrheitlich im Beschäftigungsfeld der gewerblichen Mitarbeiter Anwendung. Mehr als ein Drittel der Unternehmen des Maschinenbaus in der Region Ostwestfalen-Lippe praktiziert ein Job enrichment für ältere Angestellte (38 %) und ältere gewerbliche Mitarbeiter (33 %). Das Job enlargement ist ebenfalls in mehr als einem Drittel der Unternehmen der Branche im Beschäftigungsfeld der Angestellten (35 %) und im Beschäftigungsfeld der gewerblichen Mitarbeiter (31 %) etabliert. Ein gezieltes, lernrelevantes Zuschneiden von Arbeits- beziehungsweise Gruppenaufgaben zur Ermöglichung eines Training-on-the-job, wird dagegen in den jeweiligen Beschäftigungsfeldern von 75 % der Unternehmen nicht vorgenommen.

Schließlich bleibt festzustellen, dass im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe dem informellen Lernen in der Arbeit und durch die Arbeit eine größere Relevanz beigemessen wird als den institutionellen Maßnahmen der Weiterbildung. Eine mögliche Erklärung hierfür bilden die im Forschungsrahmen angedeuteten geringen Qualifizierungsressourcen kleinerer und mittlerer Unternehmen.⁹¹⁴ Letzteres wird durch die Aussagen einiger Gesprächspartner ebenfalls bestätigt. So betonen diese zum einen, dass eine Weiterbildung bedarfsorientiert und nach dem „Prinzip der kleineren Dienstwege“ erfolge und Weiterbildungspläne zum anderen vielfach verworfen werden, da die hohe Arbeitsbelastung durch das Tagesgeschäft sowie die dünnen Personaldecken ein Freistellen von Mitarbeitern für Qualifizierungsmaßnahmen nicht zulassen.

⁹¹⁴ Vgl. Kapitel III.C.3.2, S. 123.

Zu (3): Gesundheitsförderung und altersgerechter Personaleinsatz

Der im Forschungsrahmen herausgearbeiteten Bedeutung des Abbaus von Belastungen im Bereich des Arbeitsplatzes und der Arbeitsumgebung wird im Beschäftigungsfeld der Angestellten ebenso wie im Beschäftigungsfeld der gewerblichen Mitarbeiter durch die Durchführung von Arbeitsplatz- und Gefährdungsbeurteilungen, einer ergonomischen Arbeitsplatz- und Arbeitsumgebungsgestaltung sowie durch die Anschaffung von technischen Arbeitshilfen mehrheitlich in den Unternehmen des Maschinenbaus in der Region Ostwestfalen-Lippe Rechnung getragen.⁹¹⁵ Darüber hinaus werden insbesondere im Beschäftigungsfeld der älteren gewerblichen Mitarbeiter auftretende Belastungen durch Tätigkeitsmischung und Belastungswechsel (62 %) reduziert, während hingegen ein Belastungsabbau durch die Festlegung respektive Vereinbarung einer begrenzten Verweildauer sowohl im Beschäftigungsfeld der Angestellten (2 %) als auch im Beschäftigungsfeld der gewerblichen Mitarbeiter (7 %) nur sehr begrenzt Anwendung findet.

Von den Lösungsansätzen eines altersgerechten Personaleinsatzes kommt mit 47 % der Antworten im Beschäftigungsfeld der Angestellten und mit 51 % der Antworten im Beschäftigungsfeld der gewerblichen Mitarbeiter der Gruppen- beziehungsweise Teamarbeit im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe eine hohe Bedeutung zu. 42 % der Unternehmen der Branche geben zudem eine möglichst gesundheitsschonende Gestaltung der Schichtarbeit für ältere Mitarbeiter im gewerblichen Bereich an. Die Fokussierung auf ältere gewerbliche Mitarbeiter erklärt sich in diesem Zusammenhang vor allem aus der Vielzahl der in diesem Beschäftigungsfeld vorherrschenden alterskritischen Arbeitsanforderungen. Ein Ausstieg aus dem Schichtbetrieb wird dagegen für die einzelnen Beschäftigungsfelder im Rahmen eines altersgerechten Personaleinsatzes ebenso begrenzt praktiziert wie eine Verkürzung der Arbeitszeit, eine Reduktion quantitativer Leistungsvorgaben sowie eine gezielte Definition altersgerechter Einsatz- und Tätigkeitsfelder. Letztere steht insbesondere in einem engen Zusammenhang mit der Entwicklungsplanung älterer Mitarbeiter, für welche bereits aufgrund der geringen Hierarchietiefen in den kleinen und mittleren Maschinenbauunternehmen geringe Gestaltungsmöglichkeiten konstatiert wurden. Die nur sehr geringe Verbreitung einer begrenzten Schichtarbeitsdauer für ältere Mitarbeiter im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe war ebenfalls zu erwarten. So wurde bereits im Forschungsrahmen darauf hingewiesen, dass sich dieser Lösungsansatz eines altersgerechten Personaleinsatzes einerseits nur in wenigen Tarifverträgen und betrieblichen Regelungen manifestiert hat, zumal die Umset-

⁹¹⁵ Vgl. Kapitel III.C.3.3, S. 126 ff.

zung einer begrenzten Schichtarbeitsdauer auch das Vorhandensein von gleichwertigen Arbeitsplätzen in Normalschicht voraussetzt. Diese Voraussetzung ist in den für die Struktur des Maschinenbaus kennzeichnenden kleinen und mittleren Unternehmen vermutlich nur selten gegeben. Andererseits streben ältere Mitarbeiter aufgrund der Schichtzulagen oftmals auch von sich aus eine Weiterbeschäftigung im Schichtbetrieb an.⁹¹⁶

Zum Erhalt und zur Verbesserung der Gesundheit als Basis für die Beschäftigungsfähigkeit der älteren Mitarbeiter bildet schließlich die Konzeption und Umsetzung einer aktiven, systematischen sowie umfassenden betrieblichen Gesundheitsförderung ebenfalls eine zentrale Voraussetzung.⁹¹⁷ Im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe erstellen dagegen nur 11 % der Unternehmen der Branche betriebliche Gesundheitsberichte für ältere Angestellte und ältere gewerbliche Mitarbeiter. Ebenso begrenzt werden Gesundheitsseminare (18 %), Gesundheits-Coachings (9 %) sowie Gesundheitszirkel und Gesundheitsworkshops (9 %) in den einzelnen Beschäftigungsfeldern für ältere Mitarbeiter angeboten. Die Durchführung von Gesundheits-Checks ab einem bestimmten Alter erfolgt sowohl im Beschäftigungsfeld der Angestellten (22 %) als auch im Beschäftigungsfeld der gewerblichen Mitarbeiter (20 %) ebenfalls nur mäßig in den Maschinenbauunternehmen der Region Ostwestfalen-Lippe. Damit bestätigt sich die im Forschungsrahmen formulierte Vermutung, dass eine über die gesetzlichen Vorschriften hinausgehende gesundheitliche Betreuung in den auch für die Maschinenbaubranche charakteristischen kleinen und mittleren Unternehmen eher selten ist.⁹¹⁸ Die Aussage eines Gesprächspartners, dass eine problemlose Weiterbeschäftigung von Mitarbeitern im höheren Erwerbsalter unter den derzeitigen Arbeitsbedingungen möglich sei und in diesem Zusammenhang auch kaum gesundheitliche Einschränkungen der Beschäftigungsfähigkeit älterer Mitarbeiter vorlägen, mag dabei bereits eine Begründung für die nur sehr begrenzte Konzeption und Umsetzung einer betrieblichen Gesundheitsförderung im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe sein. Einige Gesprächspartner verweisen darüber hinaus auch auf zeitliche Aspekte sowie auf die kleine Unternehmensgröße, die eine Umsetzung vieler Ansätze und Maßnahmen einer betrieblichen Gesundheitsförderung sowie eines altersgerechten Personaleinsatzes nicht ermögliche. Dies bestätigt zudem, dass, wie bereits theoretisch dargelegt, begrenzte finanzielle, personelle als auch zeitliche Ressourcen die Möglichkeiten einer betrieblichen Gesundheitsförderung in kleinen und mittleren Unternehmen einschränken. Hinsichtlich des Umgangs mit älteren Mitarbeitern sehen die Unternehmen des Maschinen-

⁹¹⁶ Vgl. Kapitel III.C.3.3, S. 130.

⁹¹⁷ Vgl. auch Kapitel III.3.3, S. 131.

⁹¹⁸ Vgl. Kapitel III.C.3.3, S. 132.

baus in der Region Ostwestfalen-Lippe mit 33 % der Nennungen dennoch großen Handlungsbedarf im Bereich des Gesundheitsmanagements.

Zu (4): Flexible Arbeitszeitgestaltung

Mit jeweils 64 % der Antworten wird in der Mehrzahl der Unternehmen des Maschinenbaus in der Region Ostwestfalen-Lippe eine flexible Gestaltung der Arbeitszeit sowohl für ältere Angestellte als auch ältere gewerbliche Mitarbeiter praktiziert. Neben dieser kurzfristigen Arbeitszeitflexibilisierung finden in der Branche ebenfalls Möglichkeiten einer Flexibilisierung der Arbeitszeit über den Erwerbsverlauf Anwendung. So bieten 44 % im Beschäftigungsfeld der Angestellten und 42 % der Unternehmen im Beschäftigungsfeld der gewerblichen Mitarbeiter Teilzeitmodelle für Ältere an. Langzeitkonten verwenden im Angestelltenbereich 42 % und im gewerblichen Bereich sogar 47 % der Unternehmen der Branche. Die Praktizierung von Lebensarbeitszeitmodellen und individuell zugeschnittener Ausstiegsmodelle sowie das Hinzuziehen von Senior-Experten zu bestimmten Projekten ist dagegen in beiden Beschäftigungsfeldern nur sehr begrenzt verbreitet und deutet damit darauf hin, dass weitergehende Möglichkeiten zur Flexibilisierung von Arbeitszeiten mit Blick auf längere Erwerbsphasen und den gesamten Erwerbsverlauf auch vor dem Hintergrund des demografischen Wandels im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe kaum in Betracht gezogen werden. Die ausreichende Bewertung der praktizierten Maßnahmen einer Arbeitszeitflexibilisierung bezogen auf die betriebliche Beschäftigungssituation älterer Mitarbeiter durch einige Gesprächspartner mag dabei bereits eine Begründung für die Ausblendung dieser weitergehenden Möglichkeiten zur Flexibilisierung von Arbeitszeiten sein, zumal auch beim antizipierten Handlungsbedarf im Umgang mit älteren Mitarbeitern dem Bereich Arbeitszeitmanagement mit lediglich 18 % der Nennungen von den Unternehmen der Branche eine geringere Bedeutung beigemessen wird.

Zu (5): Wissenstransfer

Mit dem Ausscheiden älterer Mitarbeiter geht vor allem den erfahrungswissensintensiven Unternehmen des Maschinenbaus ein wertvoller Erfahrungs- und Wissensschatz verloren. Vor diesem Hintergrund verwundert es auch nicht, dass die Unternehmen des Maschinenbaus in der Region Ostwestfalen-Lippe beim antizipierten Handlungsbedarf im Umgang mit älteren Mitarbeitern dem Bereich Wissensmanagement den höchsten Stellenwert zuweisen. Mit 82 % der Antworten im Beschäftigungsfeld der Angestellten und 80 % der Antworten im Beschäftigungsfeld der gewerblichen Mitarbeiter erfolgt der Wissenstransfer in der Branche mehrheit-

lich über die gezielte Bildung von altersgemischten Teams. Dagegen werden mit 31 % der Nennungen ältere Angestellte und mit 29 % der Nennungen ältere gewerbliche Beschäftigte insgesamt nur mäßig in den Unternehmen der Branche als Paten, Mentoren oder Coaches eingesetzt. Diese Maßnahmen des Wissenstransfers finden erst mit zunehmender Mitarbeiteranzahl in den Maschinenbauunternehmen der Region Ostwestfalen-Lippe Anwendung, was ferner vermuten lässt, dass der Bekanntheitsgrad von Paten-, Mentoren- oder Coachingmodellen insbesondere in kleineren Unternehmen geringer ausfällt. Eine besonders intensive Form der kollegialen Zusammenarbeit wird weiterhin durch die Bildung von Tandems zwischen Erfahrungsträgern und Berufsanfängern ermöglicht. Im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe pflegen im Beschäftigungsfeld der Angestellten allerdings nur 27 % und im Beschäftigungsfeld der gewerblichen Mitarbeiter 31 % der Unternehmen Tandemmodelle. In diesem Zusammenhang ist interessant, dass bei der Bewertung der Erfolgsvoraussetzungen einer altersorientierten Personalpolitik die „gezielten Methoden zur Förderung eines guten Verhältnisses zwischen den Generationen“ mit einem Durchschnittswert von 2,8 in der Branche insgesamt als weniger wichtig angesehen werden. Diese Diskrepanz zu der hohen Bedeutung des Wissensmanagement lässt in den Unternehmen des Maschinenbaus in der Region Ostwestfalen-Lippe eine Trennung zwischen Wissensmanagement und der Zusammenarbeit von Alt und Jung vermuten. Die relativ geringe Verbreitung von Tandemmodellen in der Branche scheint dies ebenfalls zu bestätigen.

3 Gestaltungsempfehlungen

Hinsichtlich der betrieblichen Beschäftigungssituation im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe lassen sich aus den dargelegten Ergebnissen einige Gestaltungsempfehlungen für die Unternehmen der Branche ableiten. Vor dem Hintergrund der mehrheitlich festgestellten Vernachlässigung der gegenwärtigen sowie zukünftigen Altersstrukturentwicklung betrifft die erste Gestaltungsempfehlung die Analyse der betrieblichen Altersstrukturen. Wie bereits im Forschungsrahmen hervorgehoben, ermöglichen Altersstrukturanalysen auch den kleinen und mittelständischen Unternehmen des Maschinenbaus in der Region Ostwestfalen-Lippe einen zweiten Blick auf die Belegschaft und erweisen sich dabei ebenfalls als ausgezeichnete Basis für die Konzipierung von Maßnahmen insbesondere zur vorausschauenden Bewältigung des demografischen Wandels.⁹¹⁹ So signalisieren sie neben der Vorausschau zukünftiger Personalbestandslücken durch Verrentungen je nach spezifischer Altersstrukturkonfiguration

⁹¹⁹ Vgl. Kapitel III.A.1, S. 49.

unterschiedlichen Handlungsbedarf:⁹²⁰ Die für den Maschinenbau in der Region Ostwestfalen-Lippe kennzeichnende mittelalterzentrierte Form zeigt in diesem Zusammenhang beispielhaft auf, dass in wenigen Jahren mit deutlichen Alternsprozessen zu rechnen ist. Die Sicherung und Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter erfordern dabei eine zukunftsorientierte Qualifizierung sowie eine betriebliche Gesundheitsförderung. Bei einer alterszentrierten Altersstruktur stellt sich dagegen die Herausforderung des Wissenstransfers im besonderem Maße. Zugleich sind möglicherweise Anpassungsqualifizierungen und ein altersgerechter Personaleinsatz wichtig, um die Potenziale der älteren Mitarbeiter weiterzuentwickeln und für das Unternehmen produktiv nutzen zu können. Für eine jugendzentrierte Altersstruktur ergibt sich schließlich die Frage, ob mit einer gezielten Einstellung älterer, erfahrener Mitarbeiter bislang nicht abgedeckte Kompetenzen und soziale Stabilität angesichts einer erwartungsgemäßen höheren Fluktuation jüngerer Beschäftigter in das Unternehmen eingebracht werden können.

An einer gezielten Einstellung älterer Mitarbeiter knüpft auch die zweite Gestaltungsempfehlung an, da sich die Rekrutierung von älteren Fachkräften im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe nach Aussagen einiger Gesprächspartner schwierig gestaltet. So rechnen sich ältere Arbeitsuchende selbst vielfach keine Einstellungschancen mehr aus. Die direkte Ansprache in Stellenanzeigen kann insbesondere diese Zielgruppe zur Bewerbung ermuntern. Darüber hinaus erweisen sich Hochschulmessen als weniger geeignet, um ältere Bewerber zu finden und zu überzeugen. Eine intensive Zusammenarbeit mit den Agenturen für Arbeit könnte sich in diesem Zusammenhang als fruchtbarer erweisen. Die zentrale Voraussetzung für die gezielte Rekrutierung von älteren Mitarbeitern bildet jedoch zunächst das Thematisieren beziehungsweise kritische Hinterfragen von möglicherweise existierenden Altersgrenzen bei Neueinstellungen. In diesem Zusammenhang nimmt auch das am 14.08.2006 in Kraft getretenen „Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz“ (AGG) die Unternehmen stärker in die Pflicht. Ziel dieses Gesetzes ist es, „*die Benachteiligung aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu verhindern oder zu beseitigen*“.⁹²¹ Die Beschäftigten und Stellenbewerber sind folglich vor Benachteiligungen zu schützen. Dies impli-

⁹²⁰ Vgl. auch Köchling/Deimel (2006), S. 120 f.; Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), S. 151; Buck (2004), S. 14 ff.

⁹²¹ Bundesministerium der Justiz (2006).

ziert insbesondere, die Einstellungskriterien kritisch auf Benachteiligungsrisiken hin zu überprüfen.⁹²²

Eine dritte Gestaltungsempfehlung lässt aus der im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe nur begrenzt praktizierten Entwicklungsplanung ableiten. Mitarbeitergespräche zur persönlichen Entwicklung werden zwar geführt, münden aber oftmals nicht in einer Potenzialanalyse und einem darauf aufbauenden Entwicklungsplan. Diese Aktivitäten sind jedoch die initiierende und unterstützende Voraussetzung für eine systematische Gestaltung der Erwerbsbiografie. Insbesondere vor dem Hintergrund der geringeren Hierarchietiefen in den für die Struktur des Maschinenbaus in der Region Ostwestfalen-Lippe charakteristischen kleinen und mittleren Unternehmen könnte eine systematische Gestaltung der Erwerbsbiografie jüngerer sowie älteren Mitarbeitern Entwicklungsperspektiven darlegen und damit ebenfalls einen entscheidenden Beitrag zur Bindung qualifizierter Fachkräfte leisten.

Die vierte Gestaltungsempfehlung betrifft die festgestellten Hemmschwellen, vor allem der älteren gewerblichen Mitarbeiter, gegenüber der Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen. Eine gezielte und motivierende Ansprache könnte in diesem Zusammenhang helfen, mögliche Unsicherheiten und Versagensängste zu überwinden. Ebenso wichtig ist der Einsatz von alters- und erwachsenengerechten Lernformen und Lernmethoden, insbesondere für die Anpassungsqualifizierung im Bereich der EDV- und IT-Technik, um den lernungewohnten älteren Mitarbeitern gerecht zu werden.

Die letzte Gestaltungsempfehlung resultiert aus dem konstatierten höheren Gesundheitsrisiko der älteren gewerblichen Mitarbeiter. Das Vorliegen von zahlreichen alterskritischen Arbeitsanforderungen in diesem Beschäftigungsfeld erfordert neben einer gesundheitsfördernden Arbeitsgestaltung und einem altersgerechten Personaleinsatz auch die Konzeption und Umsetzung einer aktiven, systematischen sowie umfassenden betrieblichen Gesundheitsförderung. Diese gewinnt insbesondere vor dem Hintergrund des demografischen Wandels für den Erhalt und die Verbesserung der Gesundheit als Basis für die Beschäftigungsfähigkeit der (älteren) Mitarbeiter eine herausragende Bedeutung.

⁹²² Zur gezielten Einstellung älterer Mitarbeiter vgl. insbesondere Morschhäuser/Ochs/Huber (2005), 49; BDA (2003), S. 26.

TEIL V: FAZIT UND AUSBLICK

Den Anstoß für die vorliegende Studie bildete die mit demografischen Wandel prognostizierte Zunahme älterer Mitarbeiter und die damit verbundene Veränderung der Rahmenbedingungen personalwirtschaftlicher Dispositionen. So werden sich der Anteil und die Anzahl junger Fachkräfte weiter verringern. Zudem stellt die mittlere Altersgruppe der heute 35- bis 45-Jährigen die bei weitem personenstärkste Alterskohorte in der Erwerbsbevölkerung dar. Mit ihrem Altern wird zugleich der Anteil der älteren Erwerbspersonen in der nahen Zukunft massiv weiter steigen. Gestauchte Altersstrukturen mit einer Dominanz der mittleren Jahrgänge finden sich auch in vielen Unternehmen. Einem breiten Mittelbau stehen die schmal besetzten Beschäftigungssegmente der Jüngeren und Älteren gegenüber.

Obwohl die Bevölkerung altert und die Lebenserwartung kontinuierlich gestiegen ist, stellen die älteren Mitarbeiter, welche heute vitaler und leistungsfähiger als je zuvor sind, dennoch ein bislang ungenutztes Potenzial des Arbeitsmarktes dar. Dies ist Ausdruck der bislang umfangreich praktizierten Frühverrentungsmaßnahmen insbesondere in den großen Unternehmen. Der weitgehende Verzicht auf die ältere Arbeitskraft bedeutet dabei den Verlust von Erfahrungen und Know-how. Die Unternehmen des Maschinenbaus nutzen demgegenüber, nicht zuletzt auch aufgrund eines gravierenden Fachkräftemangels, schon heute verstärkt die Potenziale älterer Mitarbeiter. Eine wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der betrieblichen Beschäftigungssituation älterer Mitarbeiter in dieser Branche steht von betriebswirtschaftlicher Seite allerdings noch aus.

Die Ziele der vorliegenden Arbeit bestanden daher in der empirisch fundierten Deskription und Explikation der betrieblichen Beschäftigungssituation älterer Mitarbeiter im Maschinenbau. Die Betrachtung der Region Ostwestfalen-Lippe erwies sich dabei als besonders interessant, da sie hinsichtlich der Anzahl der Unternehmen, Umsatz und Zahl der Beschäftigten eine signifikante Stellung im deutschen Maschinenbau besitzt.

Zur Erreichung dieser Erkenntnisziele wurden zunächst die Grundlagen für die betriebliche Beschäftigungssituation älterer Mitarbeiter im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe dargelegt. Diese beinhaltet eine definitorische und kontextuelle Bestimmung älterer Mitarbeiter im Rahmen des Managing Diversity sowie eine Skizzierung der Merkmale des Maschinenbaus in der Region Ostwestfalen-Lippe. Die Vorstellung der Forschungsmethodologie rundete den Grundlagenteil ab. Die bislang weitgehend fehlenden theoretischen sowie empiri-

schen Erkenntnisse erforderten dabei die Auswahl einer explorativen Forschungsstrategie, die auch den weiteren Verlauf der Arbeit prägte.

Im Forschungsrahmen wurden die Elemente der betrieblichen Beschäftigungssituation erarbeitet. Dabei wurden im Wesentlichen die betrieblichen Altersstrukturen, das berufliche Leistungsvermögen und die betriebliche Personalpolitik als potenzielle Elemente der betrieblichen Beschäftigungssituation dieser Mitarbeitergruppe lokalisiert und möglichst umfassend, unter Heranziehung heterogener Forschungsergebnisse unterschiedlichster Forschungsrichtungen dargestellt, sowie Zusammenhänge deutlich gemacht. Den Abschluss des Forschungsrahmens bildeten methodische Überlegungen zur Planung und Durchführung des empirischen Forschungsprozesses. Diese basierten auf den theoretischen Grundlagen und den vorangegangenen Erkenntnissen des Forschungsrahmens. Als geeignet erwies sich ein zweistufiger Forschungsprozess: Die Durchführung einer schriftlichen Befragung mittels Fragebogen ermöglichte dabei einerseits eine umfassende Deskription der betrieblichen Beschäftigungssituation älterer Mitarbeiter im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe, da eine relativ große Zahl von Unternehmen mit dieser Forschungsmethode erreicht werden konnte. Mit der nachfolgenden Durchführung von problemzentrierten Interviews wurden die im Rahmen der standardisierten Befragung notwendigerweise nur begrenzt gewonnen Informationen qualitativ ergänzt und problemorientiert vertieft. Diese Forschungsmethode diente insbesondere der Erhebung von Gründen für die betriebliche Beschäftigungssituation älterer Mitarbeiter in der Branche. Die inhaltliche Ausgestaltung des Fragebogens sowie des Interviewleitfadens wurden ebenso erörtert wie die Vorgehensweise bei der Datenaufbereitung und Datenauswertung.

Der Erklärungsrahmen beinhaltete zunächst eine reine Darstellung der Ergebnisse des empirischen Forschungsprozesses, um eine fundierte Zusammenführung und Interpretation der erhobenen Daten mit den theoretischen Erkenntnissen zu gewährleisten. In der anschließenden Interpretation wurden die Forschungsergebnisse unter Heranziehung der Erkenntnisse des Forschungsrahmens erklärt. Die relevanten Ergebnisse des Forschungsrahmens werden im Folgenden nochmals prägnant zusammengefasst.

Die Betrachtung der betrieblichen Altersstrukturen zeigte zunächst, dass dieser wichtigen Dimension der Personalstruktur im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe recht wenig Beachtung geschenkt wird. Lediglich die größeren Unternehmen der Branche analysieren die gegenwärtige sowie zukünftige Altersstrukturentwicklung statistisch und entwickeln darüber hinaus Strategien zur vorausschauenden Bewältigung des demografischen Wandels.

Die betriebliche Altersstrukturentwicklung wurde im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe insbesondere durch lange Betriebszugehörigkeitsdauern, den geringen Fluktuationsraten und einer generellen Zurückhaltung bei Neueinstellungen beeinflusst und führten in der Konsequenz zu einer Dominanz mittelalterzentrierter Formen betrieblicher Altersstrukturen. Mit den hohen Anteilen an mittelalten und älteren Mitarbeitern dieser unausgewogenen Altersstrukturkonfiguration verbinden die Unternehmen der Branche mehrheitlich aufgrund des hohen Bedarfes an Erfahrungswissen und Loyalität jedoch keine Gefährdung für die Sicherung eines adäquaten Qualifikationsbestandes, der Motivation und Leistung, der Anpassungsfähigkeit an veränderte Markt- und Rahmenbedingungen sowie geringer Personalkosten und damit für die Erfüllung personalwirtschaftlich relevanter Aufgaben. Nur eine Minderheit der Unternehmen sieht die Sicherung geringer Personalkosten durch Tarifverträge und Senioritätsnormen mit einem hohen Anteil älterer Mitarbeiter gefährdet. Die oben dargelegten Einflüsse auf die Altersstrukturentwicklung werden ebenso wie die Beurteilung der Wirkungen von Altersstrukturen auf die Erfüllung der personalwirtschaftlich relevanten Aufgaben von der Personalpolitik beziehungsweise Personalstrategie determiniert. Für den Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe ist in diesem Zusammenhang eine Strategie der langfristig kontinuierlichen Leistungsausschöpfung kennzeichnend. So verbleiben die älteren Mitarbeiter auch mehrheitlich bis zum Erreichen des gesetzlichen Rentenalters in den Unternehmen der Branche.

Es hat sich gezeigt, dass aus Sicht der meisten Unternehmen des Maschinenbaus in der Region Ostwestfalen-Lippe die einzelnen Komponenten der physischen und kognitiven Leistungsfähigkeit mit zunehmendem Alter erhalten bleiben. Ebenso geht die Branche auch von einer tendenziellen Konstanz der Produktivität und Innovationsfähigkeit im höheren Erwerbsalter aus, während im Bereich der sozialen Leistungsfähigkeit den älteren Mitarbeitern sogar besondere Stärken zugesprochen werden.

Darüber hinaus liegen in der Branche auch kaum gesundheitsbedingte Einschränkungen des beruflichen Leistungsvermögens von Mitarbeitern im höheren Erwerbsalter vor. Die Mehrzahl der Unternehmen des Maschinenbaus in Ostwestfalen-Lippe führt aufgrund eines allgemein guten Gesundheitszustandes älterer Mitarbeiter eine niedrige Arbeitsunfähigkeit für diese Altersgruppe an und konstatiert diesbezüglich auch keine signifikanten Unterschiede im Vergleich zu jüngeren Beschäftigten. Im Hinblick auf das Krankheitsrisiko sieht die Branche mehrheitlich ebenfalls keine gravierenden Unterschiede zwischen jüngeren und älteren Angestellten, während hingegen das Risiko, zu Erkranken, bei älteren gewerblichen Mitarbeitern

deutlich höher eingeschätzt wird. Die Mitarbeiter dieses Beschäftigungsfeldes sind jedoch auch einer Vielzahl von alterskritischen Arbeitsanforderungen ausgesetzt. Diese gesundheitlichen Belastungsfaktoren kumulieren im Erwerbsverlauf und begründen damit auch das ausgeprägte Gesundheitsrisiko älterer gewerblicher Mitarbeiter.

Bezogen auf die Qualifikation älterer Mitarbeiter im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe lässt sich im Zusammenhang mit dem beruflichen Leistungsvermögen zunächst feststellen, dass die Beschäftigten dieser Altersgruppe im Vergleich zu ihren jüngeren Kollegen zunächst keine niedrigeren formalen Ausgangsqualifikationen besitzen. Nahezu alle Unternehmen der Branche betonen zudem, dass die Arbeitstätigkeit älterer Mitarbeiter nicht eng auf hochspezialisierte Bereiche respektive auf nur einzelne Handgriffe zugerichtet ist. Die Qualifikation von Mitarbeitern im höheren Erwerbsalter zeichnet darüber hinaus auch mehrheitlich durch ein umfangreiches Einsatzspektrum und spezifisches Erfahrungswissen aus. Eine tendenzielle Entwertung der Qualifikation von älteren Mitarbeitern durch intergenerative Qualifikationsniveaudiskrepanzen und ein betriebsspezifisches Qualifikationsrisiko bestätigt sich somit nicht für den Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe. Ferner beherrschen in der Mehrzahl der Unternehmen ältere Angestellte neue Technologien ebenso kompetent wie ihre jüngeren Kollegen, während im Beschäftigungsfeld der gewerblichen Mitarbeiter hingegen eine kompetente Beherrschung neuer Technologien lediglich für eine Minderheit der älteren Beschäftigten zutrifft. Allerdings gibt die Mehrzahl der Unternehmen auch an, dass ältere Mitarbeiter selten an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen. Folglich ist im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe insbesondere die Qualifikation der älteren gewerblichen Mitarbeiter tendenziell der Entwertung durch Dequalifizierungsprozesse ausgesetzt.

Insgesamt betrachtet wird das berufliche Leistungsvermögen älterer Mitarbeiter durchweg positiv von den Unternehmen des Maschinenbaus in der Region Ostwestfalen-Lippe eingeschätzt. Dazu trägt die für die Branche charakteristische Klein- und Einzelerienfertigung ebenso bei wie der anspruchsvolle Arbeitsinhalt sowie der Abwechslungsreichtum und Herausforderungscharakter der Arbeit. Dennoch werden die älteren gewerblichen Mitarbeiter in der Tendenz schlechter beurteilt als die älteren Angestellten. Dies begründet sich nicht zuletzt durch die Vielzahl der in diesem Beschäftigungsfeld auftretenden alterskritischen Arbeitsanforderungen.

Im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe kommt den älteren Mitarbeitern aufgrund ihres großen Fundus an Erfahrungswissen eine besondere Stellung in der betrieblichen Perso-

nalpolitik zu. Diese steht dabei in einem engen Zusammenhang mit der eingangs konstatierten Strategie der langfristig kontinuierlichen Leistungsausschöpfung. So werden die älteren Mitarbeiter in der Branche zumeist nicht frühzeitig aus dem Erwerbsleben ausgegliedert und gelten daher auch nicht als personalpolitische Flexibilisierungs- und Anpassungsressource. Bezogen auf eine altersorientierte Ausrichtung der betrieblichen Personalpolitik werden im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe darüber hinaus insbesondere der kooperative Führungsstil und die Beteiligung älterer Mitarbeiter bei wichtigen, ihre Arbeit betreffenden Fragen sowie die bewusste Wertschätzung und Anerkennung älterer Mitarbeiter als wichtige Rahmenbedingungen angesehen. Dies zeugt insgesamt von einer Unternehmenskultur, die mit ihren Verhaltensnormen, Werten und Traditionen auf Anerkennung, Wertschätzung und Förderung auch der älteren Mitarbeiter setzt. Die Branche scheint folglich die Unternehmenskultur als zentrale Voraussetzung und Rahmenbedingung einer altersorientierten Personalpolitik erkannt zu haben.

Eine Betrachtung der im Forschungsrahmen diskutierten Handlungsfelder und Lösungsansätze einer altersorientierten Personalpolitik zeigte ferner, dass die im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe vermehrt praktizierten Mitarbeitergespräche zur persönlichen Entwicklung nur mäßig in einer Potenzialanalyse und einem persönlichen Entwicklungsplan münden. Die fehlende Entwicklungsplanung begründet sich dabei insbesondere durch die klein- und mittelständische Strukturiertheit der Branche, da die damit einhergehenden geringen Hierarchiefiefen nur sehr geringe Möglichkeiten einer persönlichen Entwicklungsplanung erlauben. Folglich sind auch Möglichkeiten zur Selbsteinschätzung und zur Reflexion der eigenen Berufswege nur sehr begrenzt im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe etabliert. Altersgerechte Personalentwicklungswege sind ebenfalls nur mäßig verbreitet.

Zudem hat sich gezeigt, dass im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe dem informellen Lernen in der Arbeit und durch die Arbeit eine größere Relevanz beigemessen wird als den institutionellen Maßnahmen der Weiterbildung. So finden die Ansätze einer lern- und qualifikationsfördernden Arbeitsorganisation in der Branche eine weite Verbreitung und begründen darüber hinaus geringere qualifikationsbedingte Einschränkungen des beruflichen Leistungsvermögens älterer Mitarbeiter. Die verschiedenen Maßnahmen zur Unterstützung der Qualifizierung von Mitarbeitern im höheren Erwerbsalter sind dagegen nur begrenzt etabliert. Die Initiative für die Teilnahme an beruflicher Weiterbildung wird folglich vielfach den älteren Mitarbeitern selbst überlassen und führt in der Konsequenz, trotz des mehrheitlichen An-

bietens von Weiterbildungsmaßnahmen, zu erheblichen Teilnahmehemmschwellen und einer altersselektiven Qualifizierungspraxis.

Der theoretisch herausgearbeiteten Bedeutung des Abbaus von Belastungen im Bereich des Arbeitsplatzes und der Arbeitsumgebung wird im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe durch die Durchführung von Arbeitsplatz- und Gefährdungsbeurteilungen, eine ergonomische Arbeitsplatz- und Arbeitsumgebungsgestaltung sowie durch die Anschaffung von technischen Arbeitshilfen mehrheitlich Rechnung getragen. Im Beschäftigungsfeld der älteren gewerblichen Mitarbeiter werden darüber hinaus auftretende Belastungen durch Tätigkeitsmischung und Belastungswechsel reduziert. Ein Belastungsabbau durch die Festlegung beziehungsweise Vereinbarung einer begrenzten Verweildauer ist dagegen in der Branche kaum etabliert. Von den Lösungsansätzen eines altersgerechten Personaleinsatzes findet im besonderem Maße Gruppen- beziehungsweise Teamarbeit Anwendung, während im gewerblichen Bereich auch die Schichtarbeit für ältere Mitarbeiter vielfach möglichst gesundheitsschonend gestaltet wird. Die Fokussierung auf ältere Gewerbliche erklärt sich in diesem Zusammenhang vor allem aus der Vielzahl der in diesem Beschäftigungsfeld vorherrschenden alterskritischen Arbeitsanforderungen. Ein Ausstieg aus dem Schichtbetrieb wird im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe dagegen ebenso begrenzt praktiziert wie eine Verkürzung der Arbeitszeit, eine Reduktion quantitativer Leistungsvorgaben sowie eine gezielte Definition altersgerechter Einsatz- und Tätigkeitsfelder. Letztere steht insbesondere in einem engen Zusammenhang mit der Entwicklungsplanung älterer Mitarbeiter, für welche bereits aufgrund der geringen Hierarchietiefen in den kleinen und mittleren Maschinenbauunternehmen geringe Gestaltungsmöglichkeiten konstatiert wurden. Eine über die gesetzlichen Vorschriften hinausgehende betriebliche Gesundheitsförderung findet sich im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe zudem eher selten. Dies begründet sich vor allem durch begrenzten zeitlichen Ressourcen und die klein- und mittelständische Strukturiertheit der Branche, die eine Umsetzung vieler Ansätze und Maßnahmen einer betrieblichen Gesundheitsförderung sowie eines altersgerechten Personaleinsatzes erschweren.

Eine Arbeitszeitflexibilisierung für ältere Mitarbeiter wird im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe zumeist über eine variable Gestaltung der Arbeitszeit erreicht. Neben dieser kurzfristigen Arbeitszeitflexibilisierung finden in der Branche ebenfalls Möglichkeiten einer Flexibilisierung der Arbeitszeit über den Erwerbsverlauf Anwendung. Weitergehende Möglichkeiten zur Flexibilisierung von Arbeitszeiten mit Blick auf längere Erwerbsphasen und den gesamten Erwerbsverlauf sind dagegen nur sehr begrenzt verbreitet.

Der Wissenstransfer erfolgt im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe zumeist über die gezielte Bildung von altersgemischten Teams. Der Einsatz von älteren Mitarbeitern als Paten, Mentoren oder Coaches findet dagegen erst mit zunehmender Mitarbeiteranzahl in der Branche Anwendung. Eine besonders intensive Form der kollegialen Zusammenarbeit über die Bildung von Tandems zwischen Erfahrungsträgern und Berufsanfängern wird im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe ebenfalls nur mäßig gepflegt.

Die vorliegende Arbeit liefert einen ersten Eindruck über die betriebliche Beschäftigungssituation älterer Mitarbeiter im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe. Die Ergebnisse sind jedoch wegen der Betrachtung einiger weniger Unternehmen der Branche und der bewusst breit angelegten Forschungsstrategie nicht repräsentativ und nur bedingt übertragbar. Vor diesem Hintergrund stellt sich daher zunächst die Frage, wie es tatsächlich mit den Elementen der betrieblichen Beschäftigungssituation älterer Mitarbeiter „Altersstrukturen“, „beruflichem Leistungsvermögen“ und „Personalpolitik“ im deutschen Maschinenbau bestellt ist. Dies erfordert eine repräsentative Überprüfung der Erkenntnisse über die Region Ostwestfalen-Lippe hinweg.

Darüber hinaus sind die Ergebnisse dieser Arbeit nur eine Momentaufnahme. Angesichts der demografisch bedingten Alterung und Schrumpfung des Erwerbspersonenpotenzials ist es daher durchaus möglich, dass sich die Elemente der betrieblichen Beschäftigungssituation älterer Mitarbeiter in ihrer gegenwärtigen Ausgestaltung und Begründung als Ergebnis eines Lernprozesses – möglicherweise auch unter Einbeziehung der Erfahrungen aus anderen Branchen – verändern. Eine Folgeuntersuchung in mehreren Jahren könnte diesbezüglich interessante Erkenntnisse hervorbringen.

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit bauen zudem auf einem Forschungsrahmen auf, der auf Basis allgemeiner, zumeist nicht branchenspezifischer Literatur zu den betrieblichen Altersstrukturen, dem beruflichen Leistungsvermögen älterer Mitarbeiter und der betrieblichen Personalpolitik erstellt wurde. Hieraus lässt sich die Frage ableiten, inwiefern sich die herausgestellten Erkenntnisse auch auf andere Branchen übertragen lassen.

Auch angesichts der Vielzahl an neu aufgeworfenen Fragestellungen wurde in der vorliegenden Arbeit in einer bisher nicht vorhandenen Tiefe die betriebliche Beschäftigungssituation älterer Mitarbeiter unter Berücksichtigung der betrieblichen Altersstrukturen, dem beruflichen Leistungsvermögen und der betrieblichen Personalpolitik im Maschinenbau der Region Ostwestfalen-Lippe aufgezeigt. Die Ergebnisse können dabei zwar nicht die Stellung eines Ent-

scheidungsrahmens für die Unternehmenspraxis in Form von eindeutigen Wenn-Dann-Aussagen beanspruchen, sie können dennoch als Erfahrungsbericht von einigen Unternehmen des Maschinenbaus in Ostwestfalen-Lippe Anregungen für die betriebliche Praxis und für weitere wissenschaftliche Untersuchungen der betrieblichen Beschäftigungssituation älterer Mitarbeiter in der Branche geben.

* * *

ANHANG A: ANSCHREIBEN FRAGEBOGEN

OWL-MASCHINENBAU e.V. Goldstraße 16-18 33602 Bielefeld

<<Anschrift>>

<<Datum>>

<<Anrede>>,

Prognosen zur Folge wird die Zahl der Erwerbspersonen aufgrund des demografischen Wandels in Zukunft rückläufig sein. Mit dieser Entwicklung gehen die Unternehmungen einer hochbrisanten Problemlage entgegen: Die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit muss mit einem steigenden Anteil älterer Mitarbeiter bewältigt werden.

Diese Mitarbeitergruppe steht daher im Fokus der nachfolgenden explorativen Studie: Ziel der an der Universität Bielefeld betreuten und in Kooperation mit dem OWL MASCHINENBAU e.V. durchgeführte Dissertation ist es, die betriebliche Beschäftigungssituation älterer Mitarbeiter im OWL Maschinenbau zu erforschen. Sie würden dieses Vorhaben in dankenswerter Weise unterstützen, wenn Sie den beiliegenden Fragebogen bis zum XX.XX.XXXX ausgefüllt zurücksenden würden. Die beigelegten Freiumschläge sind zur Kontrolle des Rücklaufs durchnummeriert. Der Zweck dieser Studie ist rein wissenschaftlicher Natur. Ihre Angaben werden streng vertraulich behandelt und in einer Form ausgewertet, die keinerlei Rückschlüsse auf einzelne Personen ermöglicht.

Viele Dank für die Zeit, die Sie sich nehmen. Nach Abschluss der Dissertation erhalten Sie als Teilnehmer der Studie exklusiv eine Zusammenfassung mit den wichtigsten Ergebnissen sowie eine Einladung zu einem Personalforum, wo Ihnen konkrete Gestaltungsmöglichkeiten an die Hand gegeben werden, wie Sie Ihre Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit auch mit einem steigenden Anteil älterer Mitarbeiter bewältigen und damit den demografischen Herausforderungen proaktiv begegnen können.

Für weitere Auskünfte bzw. Rückfragen steht Ihnen Frau Dipl.-Kffr. Swantje Diercks gerne zur Verfügung (E-Mail: swantje_diercks@web.de; Tel.: 0173/8952685).

Mit freundlichen Grüßen

Dipl.-Kffr. Swantje Diercks
Universität Bielefeld
Doktorandin

Dipl.-Ing. Gerald Pörschmann
OWL MASCHINENBAU e.V.
Leiter der Geschäftsstelle

Anlage: Fragebogen



ANHANG B: FRAGEBOGEN



Ältere Mitarbeiter im OWL Maschinenbau

(Fragebogen für Personalverantwortliche bzw. Geschäftsführer)

Eine explorative Studie im Rahmen von Managing Diversity



Dipl.-Kffr. Swantje Diercks
Wellensiek 196
33619 Bielefeld
Tel.: 0521 3844880
E-Mail: swantje_diercks@web.de

RÜCKANTWORT

Den ausgefüllten Fragebogen bitte bis zum XX.XX.XXXX zurücksenden an

An

Kontakt für Rückfragen:

OWL MASCHINENBAU e.V.
Goldstraße 16-18
33602 Bielefeld

Dipl.-Kffr. Swantje Diercks
Wellensiek 196
33619 Bielefeld
Tel: 0521 3844880

E-Mail: swantje_diercks@web.de

ANLEITUNG ZUM AUSFÜLLEN DES FRAGEBOGENS

Zum Ausfüllen des Fragebogens beachten Sie bitte folgende Hinweise:

- Kreuzen Sie bitte die jeweils zutreffenden Antwortmöglichkeiten in den dafür vorgesehenen Kästchen () an bzw. nehmen Sie eine Bewertung anhand einer Skala vor.
- Die offenen Fragen beantworten Sie bitte stichpunktartig.
- Zu der Gruppe der älteren Mitarbeiter werden im Rahmen dieser Studie älterer Arbeitnehmer ab dem 50. Lebensjahr gezählt. Zudem finden die unterschiedlichen Beschäftigungsfelder der Industrie, d.h. gewerbliche Mitarbeiter und Angestellte, bei den Fragen und Antworten Berücksichtigung.

Wenn Sie für einen weiteren Dialog zu dieser Thematik zur Verfügung stehen möchten, machen Sie bitte folgende Angaben:

Firmenname:			
Straße/Postfach:			
PLZ:		Ort:	
Ansprechpartner:			
Telefon:			
E-Mail:			

I. FRAGEN ZU IHREM UNTERNEHMEN

1.	In welchem Anwendungszweig ist Ihr Unternehmen tätig?
	<input type="checkbox"/> Maschinen für die Erzeugung und Nutzung mechanischer Energie <input type="checkbox"/> Hebezeuge und Fördermittel <input type="checkbox"/> Werkzeugmaschinen <input type="checkbox"/> Maschinen für das Ernährungsgewerbe <input type="checkbox"/> Maschinen für das Textil-, Bekleidungs- und Ledergewerbe <input type="checkbox"/> elektrische Haushaltsgeräte <input type="checkbox"/> Land- und forstwirtschaftliche Maschinen <input type="checkbox"/> Maschinen für die Kunststoffindustrie <input type="checkbox"/> Maschinen für das Druckgewerbe <input type="checkbox"/> Sonstiges: _____ _____

2.	Wie viele Beschäftigte arbeiten in Ihrem Unternehmen?
	In unserem Unternehmen arbeiten Beschäftigte.

3.	Welchem Technologieniveau kann Ihr Unternehmen zugeordnet werden?
	<input type="checkbox"/> Spitzentechnik (Güter mit einem FuE-Anteil an Umsatz von über 8 %) <input type="checkbox"/> höherwertige Technik (Güter mit einem FuE-Anteil an Umsatz zwischen 3,5 und 8 %) <input type="checkbox"/> keine FuE-Intensität (Güter mit einem FuE-Anteil an Umsatz von unter 3,5 %)

II. ÄLTERE MITARBEITER

4.	Welche Auswirkungen hat Ihrer Meinung nach ein steigender Anteil älterer Mitarbeiter auf die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit Ihres Unternehmens?
	<input type="checkbox"/> Die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit wird eher gefördert. <input type="checkbox"/> Es hat keine gravierenden Auswirkungen. <input type="checkbox"/> Die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit wird eher gefährdet.

5.	Wie schätzen Sie allgemein die Bedeutung älterer Mitarbeiter für Ihr Unternehmen ein?				
	sehr wichtig	wichtig	teils/teils	unwichtig	sehr unwichtig
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

III. BETRIEBLICHE ALTERSSTRUKTUREN

6.	Werden in Ihrem Unternehmen Statistiken zur Erfassung der betrieblichen Altersstruktur geführt?		
	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> teilweise	<input type="checkbox"/> nein

7.	Werden Schätzungen bezüglich der voraussichtlichen betrieblichen Altersstruktur in 5 bzw. 10 Jahren vorgenommen?		
	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> teilweise	<input type="checkbox"/> nein

Wie sieht die Altersstruktur in Ihrem Unternehmen aus und wie ist der aktuelle Altersdurchschnitt in Ihrem Unternehmen? (Bitte schätzen Sie ggf. die Verteilung)			
8.	<input type="checkbox"/> eher jugendzentriert (<i>bis 30 Jahre</i>)	<input type="checkbox"/> eher mittelalterzentriert (<i>zwischen 30 und 50 Jahre</i>)	<input type="checkbox"/> eher alterszentriert (<i>ab 50 Jahre</i>)
	<input type="checkbox"/> eher ausgewogen (<i>gleiche Verteilung</i>)		Altersdurchschnitt: Jahre

Wie beurteilen Sie allgemein die vorhandene Altersstruktur Ihres Unternehmens im Hinblick auf die Erfüllung der personalwirtschaftlichen Aufgaben?				
	eher zu jung	gerade richtig	eher zu alt	
9.	Sicherung eines adäquaten Qualifikationsbestand	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Sicherung der Motivation und Leistung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Sicherung der Anpassungsfähigkeit an veränderte Markt- und Rahmenbedingungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Sicherung geringer Personalkosten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wie hat sich die Altersstruktur bezüglich des Anteils von Mitarbeitern über 50 Jahren in den folgenden Beschäftigungsfeldern Ihres Unternehmens innerhalb der letzten fünf Jahre entwickelt?			
10.		Angestellte, z.B. Ingenieure	Gewerbliche Mitarbeiter
	deutlich steigend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	kaum verändert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	deutlich sinkend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Erwarten Sie in den nächsten fünf Jahren einen deutlich ansteigenden Anteil von Mitarbeitern über 50 Jahre in den folgenden Beschäftigungsfeldern?			
11.		Angestellte, z.B. Ingenieure	Gewerbliche Mitarbeiter
	Eher ja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Eher nein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Welche Altersgruppen werden in den folgenden Beschäftigungsfeldern Ihres Unternehmens überwiegend rekrutiert?							
12.		Angestellte, z.B. Ingenieure			Gewerbliche Mitarbeiter		
		Häufig	Gelegentlich	Kaum	Häufig	Gelegentlich	Kaum
	unter 30 Jahren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	zwischen 30 und 50 Jahren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
über 50 Jahre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Wie scheidet überwiegend die ältere Mitarbeiter der folgenden Beschäftigungsfelder aus Ihrem Unternehmen aus?			
13.		Angestellte, z.B. Ingenieure	Gewerbliche Mitarbeiter
	Regelaltersgrenze	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Altersteilzeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Vorgezogener Ruhestand	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Berufs/Erwerbsunfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Sonstiges:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wie beurteilen Sie die <i>soziale</i> Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter in den folgenden Beschäftigungsfeldern Ihres Unternehmens?						
	Angestellte, z.B. Ingenieure			Gewerbliche Mitarbeiter		
	Tendenziell erhöht	Tendenziell erhalten	Tendenziell verringert	Tendenziell erhöht	Tendenziell erhalten	Tendenziell verringert
18. Soziale Kompetenzen (z.B. Verantwortungsbewusstsein, Sorgfalt, Betriebstreue)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Allgemeine Lebenserfahrung (z.B. Urteilsicherheit, Selbstkenntnis)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Soziale Erfahrung (z.B. Menschenkenntnis, Führungsqualitäten)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wie beurteilen Sie die <i>produktive</i> und <i>innovative</i> Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter in den folgenden Beschäftigungsfeldern Ihres Unternehmens?						
	Angestellte, z.B. Ingenieure			Gewerbliche Mitarbeiter		
	Tendenziell erhöht	Tendenziell erhalten	Tendenziell verringert	Tendenziell erhöht	Tendenziell erhalten	Tendenziell verringert
19. Produktivität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Innovationsfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wie schätzen Sie den gegenwärtigen Krankenstand älterer Mitarbeiter in den folgenden Beschäftigungsfeldern Ihres Unternehmens ein?		
	Angestellte, z.B. Ingenieure	Gewerbliche Mitarbeiter
20. eher hoch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
eher mittel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
eher niedrig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sehen Sie signifikante Unterschiede zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitern beim Krankenstand der folgenden Beschäftigungsfelder Ihres Unternehmens?		
	Angestellte, z.B. Ingenieure	Gewerbliche Mitarbeiter
21. ja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
nein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wenn ja, welche?	_____ _____ _____	_____ _____ _____

Wie beurteilen Sie allgemein das Krankheitsrisiko älterer Mitarbeiter im Vergleich zu Jüngeren für die folgenden Beschäftigungsfelder Ihres Unternehmens?		
	Angestellte, z.B. Ingenieure	Gewerbliche Mitarbeiter
22. höher	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
gleich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
niedriger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Durch welche nachstehenden Aspekte zeichnet sich überwiegend die Qualifikation der älteren Mitarbeiter in den folgenden Beschäftigungsfeldern Ihres Unternehmens aus?				
	Angestellte, z.B. Ingenieure		Gewerbliche Mitarbeiter	
	Ja	Nein	Ja	Nein
23. Ältere Mitarbeiter haben niedrigere formale Ausgangsqualifikationen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ältere Mitarbeiter nehmen selten an Weiterbildungsmaßnahmen teil.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Arbeitstätigkeit ist eng zugerichtet auf hochspezialisierte Bereiche oder Vorgänge bzw. auf nur einzelne Handgriffe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ältere Mitarbeiter beherrschen neue Technologien ebenso kompetent wie die Jüngeren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Einsatzspektrum der älteren Mitarbeiter ist ebenso umfangreich wie das der Jüngeren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ältere Mitarbeiter verfügen über spezifisches Erfahrungswissen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wie beurteilen Sie allgemein die qualifikationsbedingten Einschränkungen des beruflichen Leistungsvermögens älterer Mitarbeiter im Vergleich zu Jüngeren für die folgenden Beschäftigungsfelder Ihres Unternehmens?				
	Angestellte, z.B. Ingenieure		Gewerbliche Mitarbeiter	
	Ja	Nein	Ja	Nein
24. Die qualifikationsbedingten Einschränkungen älterer Mitarbeiter sind größer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es gibt keine gravierenden Unterschiede zwischen Älteren und Jüngeren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die qualifikationsbedingten Einschränkungen älterer Mitarbeiter sind geringer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

V. BETRIEBLICHE PERSONALPOLITIK UND ÄLTERE MITARBEITER

Inwieweit haben folgende Aspekte einer altersorientierten Personalpolitik in Ihrem Unternehmen eine Bedeutung?					
	Sehr wichtig	wichtig	teils/teils	unwichtig	Sehr unwichtig
25. Abbau von Vorurteilen gegenüber älteren Mitarbeitern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bewusste Wertschätzung und Anerkennung älterer Mitarbeiter in ihrer Arbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Thematisieren resp. Vorantreiben von Konzepten zur Förderung und Nutzung der personellen Vielfalt (<i>Managing Diversity</i>)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entwicklung von Unternehmensleitlinien einer altersorientierten Personalpolitik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gezielte Methoden zur Förderung eines guten Verhältnisses zwischen den Generationen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kooperativer Führungsstil und Beteiligung der (älteren) Mitarbeiter bei wichtigen Fragen, die ihre Arbeit betreffen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sensibilisierung von Führungskräften und Belegschaftsvertretern für das Thema „Alter“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

In welchen Bereichen Ihrer Personalpolitik sehen Sie Handlungsbedarf im Hinblick auf den Umgang mit älteren Mitarbeitern?		
26. <input type="checkbox"/> Arbeitszeitmanagement	<input type="checkbox"/> Arbeitsorganisation	<input type="checkbox"/> Personalentwicklung
<input type="checkbox"/> Personaleinsatzplanung	<input type="checkbox"/> Gesundheitsmanagement	<input type="checkbox"/> Wissensmanagement
<input type="checkbox"/> Sonstige:		

Durch welche Maßnahmen wird die Qualifizierung älterer Mitarbeiter in den folgenden Beschäftigungsfeldern Ihres Unternehmens gefördert bzw. unterstützt?				
	Angestellte, z.B. Ingenieure		Gewerbliche Mitarbeiter	
	Ja	Nein	Ja	Nein
29. Anbieten von Weiterbildungsmaßnahmen zur Weiterentwicklung der Qualifikation der Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Systematische Erfassung des Qualifikationsstands und Abgleich mit zukünftig zu erwartenden Anforderungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Regelmäßige Überprüfung, ob die ältere Mitarbeiter genauso häufig wie die jüngeren Mitarbeiter an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aktive Unterstützung der älteren Mitarbeiter bei der Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einsatz von alters- bzw. erwachsenengerechten Lernmethoden bei betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Welche Qualifizierungskonzepte bzw. Instrumente einer lernförderlichen Arbeitsorganisation werden in den folgenden Beschäftigungsfeldern Ihres Unternehmens auch für ältere Mitarbeiter praktiziert?				
	Angestellte, z.B. Ingenieure		Gewerbliche Mitarbeiter	
	Ja	Nein	Ja	Nein
30. Anpassungsqualifizierung älterer Mitarbeiter (z.B. CAD, SAP, Standardanwendungen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erweiterung des Tätigkeitsspektrum durch Zusammenfassung gleichwertiger Tätigkeiten (Job Enlargement)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erweiterung der Tätigkeit um Tätigkeiten auf höherem Anforderungsniveau (Job Enrichment)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lernen durch Wechsel der Arbeitsaufgaben bzw. des Arbeitsplatzes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einsatz älterer Mitarbeiter an Arbeitsplätzen, an denen neue Verfahren und Entwicklungen eine Rolle spielen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gruppen- bzw. Teamarbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gezieltes Zuschneiden von Arbeits- bzw. Gruppenaufgaben, so dass diese lernrelevant sind und ein Training-on-the-job ermöglicht wird	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Welche alterskritischen Arbeitsanforderungen sind in den folgenden Beschäftigungsfeldern Ihres Unternehmens von Bedeutung?				
	Angestellte, z.B. Ingenieure		Gewerbliche Mitarbeiter	
	Ja	Nein	Ja	Nein
31. körperlich anstrengende Arbeiten (z.B. Heben und Tragen von Lasten, Zwangshaltung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitsumgebungsbelastungen (z.B. Hitze, Lärm, schlechte Beleuchtungsverhältnisse)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
hohe bzw. starre Leistungsvorgaben (z.B. taktgebundene Arbeit, hoher Zeitdruck)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schicht- und Nachtarbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
hohe psychische Belastungen (z.B. Daueraufmerksamkeit, hohe räumliche Mobilität)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Welche Anstrengungen werden in den folgenden Beschäftigungsfeldern Ihres Unternehmens vorgenommen, um Arbeitsbelastungen abzubauen und die Gesundheit der (älteren) Mitarbeiter auch präventiv zu fördern?				
	Angestellte, z.B. Ingenieure		Gewerbliche Mitarbeiter	
	Ja	Nein	Ja	Nein
32. Arbeitsplatzbeurteilungen bzw. Gefährdungsbeurteilung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ergonomische Umfeldgestaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anschaffung technischer Arbeitshilfen zur Arbeitserleichterung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reduzierung von Belastungen durch Belastungswechsel oder Tätigkeitsmischung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entlastung durch Gruppen- bzw. Teamarbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gezielte Definition und Nutzung altersgerechter Arbeitsplätze für den Einsatz älterer Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Festlegung bzw. Vereinbarung von begrenzten Verweildauern für sehr belastungsintensive Arbeitsplätze/-bereiche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Möglichst gesundheits-schonende Gestaltung der Schichtarbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Ausstieg aus dem Schichtbetrieb für ältere Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Arbeitszeitverkürzung für ältere Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Reduktion quantitativer Leistungsvorgaben für ältere Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Sonstige:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Verfügt Ihr Unternehmen über ausreichende Informationen über den Gesundheitszustand der älteren Mitarbeiter in den einzelnen Beschäftigungsfeldern und welche Maßnahmen zur Gesundheitsförderung werden jeweils praktiziert?					
	Angestellte, z.B. Ingenieure		Gewerbliche Mitarbeiter		
	Ja	Nein	Ja	Nein	
33.	Informationen über den Gesundheitszustand	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<i>Maßnahmen zur Gesundheitsförderung</i>				
	Gesundheitsbericht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Gesundheits-Check für Mitarbeiter eines bestimmten Alters	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Gesundheits-Coaching	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Gesundheitszirkel und Gesundheitsworkshops	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Gesundheitsseminare (z.B. Rücken- oder Sitzschulen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Sonstige:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Welche Formen der Arbeitszeitflexibilisierung werden in den folgenden Beschäftigungsfeldern Ihres Unternehmens auch für ältere Mitarbeiter praktiziert?					
	Angestellte, z.B. Ingenieure		Gewerbliche Mitarbeiter		
	Ja	Nein	Ja	Nein	
34.	Teilzeitmodelle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Flexible Arbeitszeitgestaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Langzeitkonten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Lebensarbeitszeitmodelle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Senior-Experten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Individuell zugeschnittene Ausstiegsmodelle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Sonstiges:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Welche Systeme des Wissenstransfers werden in den folgenden Beschäftigungsfeldern Ihres Unternehmens praktiziert?				
	Angestellte, z.B. Ingenieure		Gewerbliche Mitarbeiter	
	Ja	Nein	Ja	Nein
35. Altersgemischte Teams	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tandemmodelle (Alt und Jung im Zweierteam)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ältere Mitarbeiter als Paten, Mentoren, Coaches	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

VI. ABSCHLIESSENDE FRAGEN

36.	Glauben Sie, dass der demografische Wandel die Unternehmen des OWL Maschinenbaus vor Probleme stellen wird?		
	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> teilweise	<input type="checkbox"/> nein

37.	Werden in Ihrem Unternehmen spezielle Strategien zur Bewältigung des demografischen Wandels entwickelt?		
	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> teilweise	<input type="checkbox"/> nein

38.	In welchen personalpolitischen Bereichen sehen Sie Handlungsbedarf, um die mit dem demografischen Wandel verbundene Altersproblematik vorausschauend zu bewältigen?		
	<input type="checkbox"/> Rekrutierungspolitik	<input type="checkbox"/> Arbeitsorganisation	<input type="checkbox"/> Arbeitszeitmanagement
	<input type="checkbox"/> Gesundheitsmanagement	<input type="checkbox"/> Personaleinsatzplanung	<input type="checkbox"/> Personalentwicklung
	<input type="checkbox"/> Unternehmenskultur	<input type="checkbox"/> Wissensmanagement	Sonstige:

Abschließend haben Sie hier die Möglichkeit, Kommentare zu der vorliegenden Untersuchung bzw. weitere Informationen zum Thema „Ältere Mitarbeiter“ zu geben.	
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	

Vielen DANK für Ihre Unterstützung!

ANHANG C: DOKUMENTATION DER BEFRAGUNGSERGEBNISSE

TEIL I: FRAGEN ZU IHREM UNTERNEHMEN

1. In welchem Anwendungszweig ist Ihr Unternehmen tätig?			
Lfd. Nr.	Anwendungszweig	Nennungen	
		absolut	in %
1	Maschinen für die Erzeugung und Nutzung mechanischer Energie	10	18%
2	Hebezeuge und Fördermittel	14	26%
3	Werkzeugmaschinen	18	33%
4	Maschinen für das Ernährungsgewerbe	7	13%
5	Maschinen für das Textil-, Bekleidungs- und Ledergewerbe	1	2%
6	elektrische Haushaltsgeräte	2	4%
7	Land- und forstwirtschaftliche Maschinen	6	11%
8	Maschinen für die Kunststoffindustrie	4	7%
9	Maschinen für das Druckgewerbe	6	11%
10	Sonstige	13	24%

2. Wie viele Beschäftigte arbeiten in Ihrem Unternehmen?			
Lfd. Nr.	Größenklasse nach Anzahl der Mitarbeiter	Nennungen	
		absolut	in %
1	1 bis 49	15	27%
2	50 bis 99	15	27%
3	100 bis 249	14	26%
4	250 und mehr	11	20%
Nennungen insgesamt		55	100%

3. Welchem Technologieniveau kann Ihr Unternehmen zugeordnet werden?									
Größenklasse nach Anzahl der Mitarbeiter	Nennungen in Antwortkategorien								
	Spitzentechnik		höherwertige Technik		keine FuE-Intensität		k. A.		
	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	
1 bis 49	4	27%	6	40%	3	20%	2	13%	
50 bis 99	2	13%	9	60%	4	27%	0	0	
100 bis 249	8	57%	5	36%	1	7%	0	0	
250 und mehr	4	36%	4	36%	1	9%	2	18%	
Nennungen insg.	18	33%	24	44%	9	16%	4	7%	

TEIL II: ÄLTERE MITARBEITER

4. Welche Auswirkungen hat Ihrer Meinung nach ein steigender Anteil älterer Mitarbeiter auf die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit Ihres Unternehmens?									
Größenklasse nach Mitarbeiteranzahl	Nennungen in Antwortkategorien								
	Die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit wird eher gefördert		Es hat keine gravierenden Auswirkungen		Die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit wird eher gefährdet		k. A.		
	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	
1 bis 49	5	33%	5	33%	3	20%	2	13%	
50 bis 99	3	20%	11	73%	1	7%	0	0%	
100 bis 249	5	36%	7	50%	2	14%	0	0%	
250 und mehr	3	27%	6	55%	2	18%	0	0%	
Nennungen insg.	16	29%	29	53%	8	15%	2	4%	

5.	Wie schätzen Sie allgemein die Bedeutung älterer Mitarbeiter für Ihr Unternehmen ein?											
Größenklasse nach Mitarbeiteranzahl	Nennungen in Antwortkategorien											
	sehr wichtig		wichtig		teils/teils		unwichtig		sehr unwichtig		k. A.	
	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
1 bis 49	2	13%	6	40%	5	33%	1	7%	0	0%	1	7%
50 bis 99	2	13%	10	67%	2	13%	0	0%	0	0%	1	7%
100 bis 249	1	7%	9	64%	4	29%	0	0%	0	0%	0	0%
250 und mehr	0	0%	6	55%	5	46%	0	0%	0	0%	0	0%
Nennungen insg.	5	9%	31	56%	16	29%	1	2%	0	0%	2	4%

Größenklasse nach Mitarbeiteranzahl	Mittelwert der Bewertungen
1 bis 49	2,4
50 bis 99	2,0
100 bis 249	2,2
250 bis 499	2,5
Mittelwert insg.	2,3

TEIL III: BETRIEBLICHE ALTERSSTRUKTUREN

6.	Werden in Ihrem Unternehmen Statistiken zur Erfassung der betrieblichen Altersstruktur geführt?					
Größenklasse nach Mitarbeiteranzahl	Nennungen in Antwortkategorien					
	ja		teilweise		nein	
	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
1 bis 49	2	13%	1	7%	12	80%
50 bis 99	2	13%	1	7%	12	80%
100 bis 249	4	29%	9	64%	1	7%
250 und mehr	10	91%	1	9%	0	0%
Nennungen insg.	18	33%	12	22%	25	45%

7.	Werden Schätzungen bezüglich der voraussichtlichen betrieblichen Altersstruktur in 5 bzw. 10 Jahren vorgenommen?					
Größenklasse nach Mitarbeiteranzahl	Nennungen in Antwortkategorien					
	ja		teilweise		nein	
	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
1 bis 49	0	0%	4	27%	11	73%
50 bis 99	5	33%	3	20%	7	47%
100 bis 249	2	14%	4	29%	8	57%
250 und mehr	7	64%	4	36%	0	0%
Nennungen insg.	14	26%	15	27%	26	47%

8.	Wie sieht die Altersstruktur in Ihrem Unternehmen aus und wie ist der aktuelle Altersdurchschnitt in Ihrem Unternehmen?									
Größenklasse nach Mitarbeiteranzahl	Nennungen in Antwortkategorien (Altersstruktur)									
	eher jugendzentriert		eher mittelalterzentriert		eher alterszentriert		ausgewogen		k. A.	
	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %

1 bis 49	2	13%	11	73%	0	0%	2	13%	0	0%
50 bis 99	1	7%	11	73%	0	0%	3	20%	0	0%
100 bis 249	0	0%	11	79%	0	0%	1	7%	2	14%
250 und mehr	0	0%	10	91%	0	0%	1	9%	0	0%
Nennungen insg.	3	6%	43	78%	0	0%	7	13%	2	4%

Nennungen Altersdurchschnitt	Größenklasse nach Mitarbeiteranzahl			
	Lfd. Nr.	1 bis 49	50 bis 99	100 bis 249
1	33,49	30	31,5	37
2	35	37	37	38
3	36	38	38,7	39
4	38	39	40	39
5	40	39	40	40
6	40	40	40	41
7	41	40	41	43
8	41	41	41,5	45
9	41,8	42	42	45
10	42	43	42	46
11	44	45	k. A.	k.A.
12	44	45	k. A.	-
13	k. A.	k. A.	k. A.	-
14	k. A.	k. A.	k. A.	-
15	k. A.	k. A.	-	-
Mittelwert	39,69	39,92	39,37	40,05

Altersdurchschnitt in Jahren
40,09

9.	Wie beurteilen Sie allgemein die vorhandene Altersstruktur Ihres Unternehmens im Hinblick auf die Erfüllung personalwirtschaftlicher Aufgaben?								
<i>Ergebnisse differenziert nach Unternehmensgrößenklassen</i>									
1 bis 49 Mitarbeiter	Personalwirtschaftliche Aufgaben	Nennungen in Antwortkategorien							
Lfd. Nr.		eher zu jung		gerade richtig		eher zu alt		k. A.	
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
1.	Sicherung eines adäquaten Qualifikationsbestandes	2	13%	11	73%	2	13%	0	0%
2.	Sicherung der Motivation und Leistung	0	0%	13	87%	2	13%	0	0%
3.	Sicherung der Anpassungsfähigkeit an veränderte Markt- und Rahmenbedingungen	1	7%	8	53%	6	40%	0	0%
4.	Sicherung geringerer Personalkosten	0	0%	9	60%	5	33%	1	7%

50 bis 99 Mitarbeiter	Personalwirtschaftliche Aufgaben	Nennungen in Antwortkategorien							
		eher zu jung		gerade richtig		eher zu alt		k. A.	
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
1.	Sicherung eines adäquaten Qualifikationsbestandes	1	7%	13	87%	1	7%	0	0%
2.	Sicherung der Motivation und Leistung	0	0%	15	100%	0	0%	0	0%
3.	Sicherung der Anpassungsfähigkeit an veränderte Markt- und Rahmenbedingungen	0	0%	10	67%	4	27%	1	7%
4.	Sicherung geringerer Personalkosten	0	0%	10	67%	5	33%	0	0%
100 bis 249 Mitarbeiter	Personalwirtschaftliche Aufgaben	Nennungen in Antwortkategorien							
		eher zu jung		gerade richtig		eher zu alt		k. A.	
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
1.	Sicherung eines adäquaten Qualifikationsbestandes	0	0%	14	100%	0	0%	0	0%
2.	Sicherung der Motivation und Leistung	1	7%	10	71%	3	21%	0	0%
3.	Sicherung der Anpassungsfähigkeit an veränderte Markt- und Rahmenbedingungen	1	7%	12	86%	1	7%	0	0%
4.	Sicherung geringerer Personalkosten	0	0%	8	57%	4	29%	2	14%
250 und mehr Mitarbeiter	Personalwirtschaftliche Aufgaben	Nennungen in Antwortkategorien							
		eher zu jung		gerade richtig		eher zu alt		k. A.	
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
1.	Sicherung eines adäquaten Qualifikationsbestandes	0	0%	10	91%	1	9%	0	0%
2.	Sicherung der Motivation und Leistung	0	0%	10	91%	1	9%	0	0%
3.	Sicherung der Anpassungsfähigkeit an veränderte Markt- und Rahmenbedingungen	0	0%	9	82%	2	17%	0	0%
4.	Sicherung geringerer Personalkosten	0	0%	9	82%	2	17%	0	0%

<i>Ergebnisse insgesamt</i>									
Lfd. Nr.	Personalwirtschaftliche Aufgaben	Nennungen in Antwortkategorien							
		eher zu jung		gerade richtig		eher zu alt		k. A.	
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
1.	Sicherung eines adäquaten Qualifikationsbestandes	3	6%	48	87%	4	7%	0	0%
2.	Sicherung der Motivation und Leistung	1	2%	48	87%	6	11%	0	0%
3.	Sicherung der Anpassungsfähigkeit an veränderte Markt- und Rahmenbedingungen	2	4%	39	71%	13	24%	1	2%
4.	Sicherung geringer Personalkosten	0	0%	36	66%	16	29%	3	6%

10.	Wie hat sich die Altersstruktur bezüglich des Anteils von Mitarbeitern über 50 Jahren in den folgenden Beschäftigungsfeldern Ihres Unternehmens innerhalb der letzten fünf Jahre entwickelt?									
<i>Ergebnisse differenziert nach Unternehmensgrößenklassen</i>										
1 bis 49 Mitarbeiter										
Nennungen in Antwortkategorien										
Lfd. Nr.	Entwicklung der Altersstruktur	Angestellte, z.B. Ingenieure		k. A.		Gewerbliche Mitarbeiter		k. A.		
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	
1.	deutlich steigend	3	20%	0	0%	2	13%	0	0%	
2.	kaum verändert	12	80%			11	73%			
3.	deutlich sinkend	0	0%			2	13%			
50 bis 99 Mitarbeiter										
Nennungen in Antwortkategorien										
Lfd. Nr.	Entwicklung der Altersstruktur	Angestellte, z.B. Ingenieure		k. A.		Gewerbliche Mitarbeiter		k. A.		
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	
1.	deutlich steigend	1	7%	0	0%	3	20%	0	0%	
2.	kaum verändert	11	73%			12	80%			
3.	deutlich sinkend	3	20%			0	0%			
100 bis 249 Mitarbeiter										
Nennungen in Antwortkategorien										
Lfd. Nr.	Entwicklung der Altersstruktur	Angestellte, z.B. Ingenieure		k. A.		Gewerbliche Mitarbeiter		k. A.		
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	
1.	deutlich steigend	4	29%	1	7%	3	21%	1	7%	
2.	kaum verändert	8	57%			9	64%			
3.	deutlich sinkend	1	7%			1	7%			
250 und mehr Mitarbeiter										
Nennungen in Antwortkategorien										
Lfd. Nr.	Entwicklung der Altersstruktur	Angestellte, z.B. Ingenieure		k. A.		Gewerbliche Mitarbeiter		k. A.		
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	

1.	deutlich steigend	1	9%	0	0%	2	18%	0	0%
2.	kaum verändert	8	73%			8	73%		
3.	deutlich sinkend	2	18%			1	9%		
<i>Ergebnisse insgesamt</i>									
Lfd. Nr.	Nennungen in Antwortkategorien								
	Entwicklung der Altersstruktur	Angestellte, z.B. Ingenieure		k. A.		Gewerbliche Mitarbeiter		k. A.	
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
1.	deutlich steigend	9	16%	1	2%	10	18%	1	2%
2.	kaum verändert	39	71%			40	73%		
3.	deutlich sinkend	6	11%			4	7%		

11.	Erwarten Sie in den nächsten fünf Jahren einen deutlich ansteigenden Anteil von Mitarbeitern über 50 Jahren in den folgenden Beschäftigungsfeldern Ihres Unternehmens innerhalb der letzten fünf Jahre entwickelt?								
<i>Ergebnisse differenziert nach Unternehmensgrößenklassen</i>									
1 bis 49 Mitarbeiter	Nennungen in Antwortkategorien								
Lfd. Nr.	Entwicklung des Anteils von Mitarbeitern über 50	Angestellte, z.B. Ingenieure		k. A.		Gewerbliche Mitarbeiter		k. A.	
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
1.	eher ja	5	33%	2	13%	9	60%	0	0%
2.	eher nein	8	53%			6	40%		
50 bis 99 Mitarbeiter	Nennungen in Antwortkategorien								
Lfd. Nr.	Entwicklung des Anteils von MA über 50	Angestellte, z.B. Ingenieure		k. A.		Gewerbliche Mitarbeiter		k. A.	
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
1.	eher ja	7	47%	0	0%	9	60%	0	0%
2.	eher nein	8	53%			6	40%		
100 bis 249 Mitarbeiter	Nennungen in Antwortkategorien								
Lfd. Nr.	Entwicklung des Anteils von MA über 50	Angestellte, z.B. Ingenieure		k. A.		Gewerbliche Mitarbeiter		k. A.	
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
1.	eher ja	9	64%	0	0%	10	71%	0	0%
2.	eher nein	5	36%			4	29%		
250 und mehr Mitarbeiter	Nennungen in Antwortkategorien								
Lfd. Nr.	Entwicklung des Anteils von MA über 50	Angestellte, z.B. Ingenieure		k. A.		Gewerbliche Mitarbeiter		k. A.	
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
1.	eher ja	6	55%	0	0%	5	46%	0	0%
2.	eher nein	5	46%			6	55%		
<i>Ergebnisse insgesamt</i>									
Lfd. Nr.	Nennungen in Antwortkategorien								
	Entwicklung des Anteils von MA über 50	Angestellte, z.B. Ingenieure		keine Angabe		Gewerbliche Mitarbeiter		keine Angabe	
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
1.	eher ja	27	49%	2	4%	33	60%	0	0%
2.	eher nein	26	47%			22	40%		

12.		Welche Altersgruppen werden in den folgenden Beschäftigungsfeldern Ihres Unternehmens überwiegend rekrutiert?															
<i>Ergebnisse differenziert nach Unternehmensgrößen</i>																	
1 bis 49 Mitarbeiter		Nennungen in Antwortkategorien															
Lfd. Nr.	Rekrutierung von Altersgruppen	Angestellte, z.B. Ingenieure								Gewerbliche Mitarbeiter							
		häufig		gelegentlich		kaum		k. A.		häufig		gelegentlich		kaum		k. A.	
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
1.	unter 30 Jahren	3	20%	2	13%	8	53%			5	33%	6	40%	3	20%		
2.	zwischen 30 und 50 Jahren	2	13%	9	60%	3	20%	2	13%	1	7%	10	67%	3	20%	1	7%
3.	über 50 Jahren	0	0%	1	7%	12	80%			0	0%	1	7%	13	87%		
50 bis 99 Mitarbeiter		Nennungen in Antwortkategorien															
Lfd. Nr.	Rekrutierung von Altersgruppen	Angestellte, z.B. Ingenieure								Gewerbliche Mitarbeiter							
		häufig		gelegentlich		kaum		k. A.		häufig		gelegentlich		kaum		k. A.	
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
1.	unter 30 Jahren	2	13%	5	33%	8	53%			8	53%	3	20%	4	27%		
2.	zwischen 30 und 50 Jahren	5	33%	5	33%	8	53%	0	0%	3	20%	7	47%	5	33%	0	0%
3.	über 50 Jahren	0	0%	1	7%	14	93%			0	0%	3	20%	12	80%		
100 bis 249 Mitarbeiter		Nennungen in Antwortkategorien															
Lfd. Nr.	Rekrutierung von Altersgruppen	Angestellte, z.B. Ingenieure								Gewerbliche Mitarbeiter							
		häufig		gelegentlich		kaum		k. A.		häufig		gelegentlich		kaum		k. A.	
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
1.	unter 30 Jahren	4	29%	6	43%	4	29%			7	50%	6	43%	1	7%		
2.	zwischen 30 und 50 Jahren	6	43%	8	57%	0	0%	0	0%	4	29%	9	64%	1	7%	0	0%
3.	über 50 Jahren	1	7%	4	29%	9	64%			0	0%	5	36%	9	64%		
250 und mehr Mitarbeiter		Nennungen in Antwortkategorien															
Lfd. Nr.	Rekrutierung von Altersgruppen	Angestellte, z.B. Ingenieure								Gewerbliche Mitarbeiter							
		häufig		gelegentlich		kaum		k. A.		häufig		gelegentlich		kaum		k. A.	
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
1.	unter 30 Jahren	2	18%	7	64%	2	18%	0	0%	6	55%	3	27%	2	18%	0	0%
2.	zwischen 30 und 50 Jahren	7	64%	3	27%	1	9%			4	36%	3	27%	4	36%		

3.	über 50 Jahren	0	0%	4	36%	7	64%			0	0%	4	36%	7	64%		
<i>Ergebnisse insgesamt</i>																	
Lfd. Nr.	Rekrutierung von Altersgruppen	Nennungen in Antwortkategorien															
		Angestellte, z.B. Ingenieure								Gewerbliche Mitarbeiter							
		häufig		gelegentlich		kaum		k. A.		häufig		gelegentlich		kaum		k. A.	
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
1.	unter 30 Jahren	11	20%	20	36%	22	40%			26	47%	18	33%	10	18%		
2.	zwischen 30 und 50 Jahren	20	36%	25	46%	12	22%	2	4%	12	22%	29	53%	13	24%	1	2%
3.	über 50 Jahren	1	2%	10	18%	42	76%			0	0%	13	24%	41	75%		

13.	Wie scheiden überwiegend die älteren Mitarbeiter der folgenden Beschäftigungsfelder aus Ihrem Unternehmen aus?																
<i>Ergebnisse differenziert nach Unternehmensgrößenklassen</i>																	
1 bis 49 Mitarbeiter	Nennungen in Antwortkategorien																
Lfd. Nr.	Ausscheiden älterer Mitarbeiter	Angestellte, z.B. Ingenieure		k. A.		Gewerbliche Mitarbeiter		k. A.									
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %								
1.	Regelaltersgrenze	11	73%			13	87%										
2.	Altersteilzeit	0	0%			0	0%										
3.	Vorgezogener Ruhestand	0	0%	2	13%	1	7%	0	0%								
4.	Berufs/Erwerbsunfähigkeit	1	0%			2	13%										
5.	Sonstiges: bisher noch nicht	1	7%			1	7%										
50 bis 99 Mitarbeiter	Nennungen in Antwortkategorien																
Lfd. Nr.	Ausscheiden älterer Mitarbeiter	Angestellte, z.B. Ingenieure		k. A.		Gewerbliche Mitarbeiter		k. A.									
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %								
1.	Regelaltersgrenze	13	87%			13	87%										
2.	Altersteilzeit	1	7%			0	0%										
3.	Vorgezogener Ruhestand	1	7%	0	0%	0	0%	0	0%								
4.	Berufs/Erwerbsunfähigkeit	1	7%			1	7%										
5.	Sonstiges:	3	20%			1	7%										
100 bis 249 Mitarbeiter	Nennungen in Antwortkategorien																
Lfd. Nr.	Ausscheiden älterer Mitarbeiter	Angestellte, z.B. Ingenieure		k. A.		Gewerbliche Mitarbeiter		k. A.									
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %								
1.	Regelaltersgrenze	10	67%			13	93%										
2.	Altersteilzeit	3	21%			2	14%										
3.	Vorgezogener Ruhestand	2	14%	1	7%	2	14%	0	0%								
4.	Berufs/Erwerbsunfähigkeit	1	7%			2	14%										
5.	Sonstiges: noch nicht	1	7%			1	7%										

250 und mehr Mitarbeiter	Nennungen in Antwortkategorien									
	Lfd. Nr.	Ausscheiden älterer Mitarbeiter	Angestellte, z.B. Ingenieure		k. A.		Gewerbliche Mitarbeiter		k. A.	
			abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
1.	Regelaltersgrenze	8	73%	0	0%	9	82%	0	0%	
2.	Altersteilzeit	6	55%			6	55%			
3.	Vorgezogener Ruhestand	0	0%			0	0%			
4.	Berufs/Erwerbsunfähigkeit	0	0%			0	0%			
5.	Sonstiges: AN-Kündigung	1	9%			0	0%			
<i>Ergebnisse insgesamt</i>										
Lfd. Nr.	Nennungen in Antwortkategorien									
	Ausscheiden älterer Mitarbeiter	Angestellte, z.B. Ingenieure		k. A.		Gewerbliche Mitarbeiter		k. A.		
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	
1.	Regelaltersgrenze	42	76%	3	6%	48	87%	0	0%	
2.	Altersteilzeit	10	18%			8	13%			
3.	Vorgezogener Ruhestand	3	6%			3	6%			
4.	Berufs/Erwerbsunfähigkeit	3	6%			5	11%			
	<i>Sonstiges:</i>									
1.	1. Noch nicht	2	4%			2	4%			
2.	2. Arbeitnehmer-Kündigung	1	2%			0	0%			
3.	3. Ohne Angabe	1	2%			0	0%			

14.	Wie schätzen Sie die Bedeutung folgender Aspekte aus Sicht Ihres Unternehmens ein?								
<i>Ergebnisse differenziert nach Größenklassen</i>									
1 bis 49 Mitarbeiter	Bedeutung folgender Aspekte	Nennungen in Antwortkategorien					Mittelwert	k. A.	
		sehr wichtig	wichtig	teils/teils	unwichtig	sehr unwichtig		abs.	in %
Lfd. Nr.									
1.	Erfahrungswissen	10	3	2	0	0	1,5	0	0%
2.	Loyalität	7	6	1	0	0	1,6	1	7%
3.	Weitergabe von Wissen und Werten	10	2	2	0	0	1,4	1	7%
50 bis 99 Mitarbeiter	Bedeutung folgender Aspekte	Nennungen in Antwortkategorien					Mittelwert	k. A.	
		sehr wichtig	wichtig	teils/teils	unwichtig	sehr unwichtig		abs.	in %
Lfd. Nr.									
1.	Erfahrungswissen	13	2	0	0	0	1,1	0	0%
2.	Loyalität	9	4	2	0	0	1,5	0	0%
3.	Weitergabe von Wissen und Werten	11	4	0	0	0	1,3	0	0%
100 bis 249 Mitarbeiter	Bedeutung folgender Aspekte	Nennungen in Antwortkategorien					Mittelwert	k. A.	
		sehr wichtig	wichtig	teils/teils	unwichtig	sehr unwichtig		abs.	in %
Lfd. Nr.									
1.	Erfahrungswissen	11	1	2	0	0	1,4	0	0%
2.	Loyalität	7	6	1	0	0	1,6	0	0%

3.	Weitergabe von Wissen und Werten	10	3	1	0	0	1,4	0	0%
250 und mehr Mitarbeiter	Bedeutung folgender Aspekte	Nennungen in Antwortkategorien					Mittelwert	k. A.	
Lfd. Nr.		sehr wichtig	wichtig	teils/teils	unwichtig	sehr unwichtig		abs.	in %
1.	Erfahrungswissen	8	1	2	0	0	1,5	0	0%
2.	Loyalität	7	4	0	0	0	1,4	0	0%
3.	Weitergabe von Wissen und Werten	8	2	1	0	0	1,4	0	0%
<i>Ergebnisse insgesamt</i>									
Lfd. Nr.	Bedeutung folgender Aspekte	Nennungen in Antwortkategorien					Mittelwert	k. A.	
		sehr wichtig	wichtig	teils/teils	unwichtig	sehr unwichtig		abs.	in %
1.	Erfahrungswissen	42	7	6	0	0	1,4	0	0%
2.	Loyalität	30	20	4	0	0	1,5	1	2%
3.	Weitergabe von Wissen und Werten	39	11	4	0	0	1,4	1	2%

15.	Wie sieht die durchschnittliche Betriebszugehörigkeitsdauer der Mitarbeiter in den folgenden Beschäftigungsfeldern Ihres Unternehmens aus?							
Nennungen BZ in Jahren	Größenklassen nach Mitarbeiteranzahl							
	Angestellte, z.B. Ingenieure				Gewerbliche Mitarbeiter			
Lfd. Nr.	1 bis 49	50 bis 99	100 bis 249	250 und mehr	1 bis 49	50 bis 99	100 bis 249	250 bis 499
1	2	10	1,4	8	2	5	1,4	10,5
2	4	10	4,7	8,5	4	10	4	11
3	5	10	7	11	4	10	5,2	12
4	6	10	8	12,48	8	10	8	12,48
5	8	10	11,1	13	8	10	13,5	15
6	8	10	12	13	9	10	14	16
7	10	10	12	17	10	12	14,1	17
8	10	10	14,2	17	10	13,4	15	18
9	10	11	15	24	10	14	15	22
10	10	12	15	25	14	15	15	25
11	12	14	18	25	20	15	15	25
12	15	15	20	-	20	15	15	-
13	20	15	20	-	20	16,6	24	-
14	25	16,6	bis zur Rente	-	26	20	bis zur Rente	-
15	k. A.	18	-	-	k. A.	20	-	-
Mittelwert	10,36	12,11	12,18	15,82	11,79	13,07	12,25	16,73
BZ in Jahren	Angestellte, z.B. Ingenieure		Gewerbliche Mitarbeiter					
	12,43		13,29					

1.	Kraft und Ausdauer	1	2%	39	71%	13	24%	2	4%	0	0%	26	47%	25	46%	4	7%
2.	Koordination und Geschicklichkeit	7	13%	42	76%	4	7%	2	4%	6	11%	36	66%	9	16%	4	7%
3.	Sinnesorgane	0	0%	39	71%	14	26%	2	4%	0	0	31	56%	20	36%	4	7%

17. Wie beurteilen Sie die kognitive Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter in den folgenden Beschäftigungsfeldern Ihres Unternehmens?

Ergebnisse differenziert nach Unternehmensgrößenklassen

Lfd. Nr.	Kognitive Leistungsfähigkeit	Nennungen in Antwortkategorien															
		Angestellte, z.B. Ingenieure								Gewerbliche Mitarbeiter							
		erhöht		erhalten		verringert		k. A.		erhöht		erhalten		verringert		k. A.	
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
1.	Fluide Intelligenz	2	13%	9	60%	3	20%	1	7%	0	0%	7	47%	6	40%	2	13%
2.	Kristalline Intelligenz	3	20%	10	67%	1	7%	1	7%	1	7%	9	60%	3	20%	2	13%
3.	Praktische Intelligenz	8	53%	6	40%	1	7%	0	0%	7	47%	6	49%	1	7%	1	7%
4.	Reaktionsgeschwindigkeit	1	7%	9	60%	5	33%	0	0%	0	0%	8	53%	6	40%	1	7%
5.	Daueraufmerksamkeit	1	7%	8	53%	5	33%	1	7%	1	7%	7	47%	5	33%	2	13%
6.	Lernfähigkeit	0	0%	8	53%	6	40%	1	7%	0	0%	5	33%	8	53%	2	13%
7.	Kreativität	1	7%	11	73%	2	13%	1	7%	2	13%	9	60%	3	20%	1	7%
1.	Fluide Intelligenz	3	20%	8	53%	3	20%	1	7%	0	0%	9	60%	5	33%	1	7%
2.	Kristalline Intelligenz	5	33%	8	53%	1	7%	1	7%	1	7%	10	67%	3	20%	1	7%
3.	Praktische Intelligenz	4	27%	9	60%	1	7%	1	7%	4	27%	8	53%	2	13%	1	7%
4.	Reaktionsgeschwindigkeit	2	13%	8	53%	4	27%	1	7%	0	0%	11	73%	3	20%	1	7%
5.	Daueraufmerksamkeit	0	0%	12	80%	2	13%	1	7%	0	0%	12	80%	2	13%	1	7%
6.	Lernfähigkeit	0	0%	10	67%	4	27%	1	7%	0	0%	10	67%	4	27%	1	7%
7.	Kreativität	1	7%	9	60%	4	27%	1	7%	1	7%	9	60%	4	27%	1	7%
1.	Fluide Intelligenz	1	7%	9	64%	4	29%	0	0%	1	7%	9	64%	4	29%	0	0%
2.	Kristalline Intelligenz	8	57%	5	36%	1	7%	0	0%	3	21%	10	71%	1	7%	0	0%
3.	Praktische Intelligenz	5	36%	9	64%	0	0%	0	0%	6	43%	8	57%	0	0%	0	0%
4.	Reaktionsgeschwindigkeit	0	0%	9	64%	5	36%	0	0%	0	0%	8	57%	6	43%	0	0%
5.	Daueraufmerksamkeit	0	0%	10	71%	4	29%	0	0%	0	0%	8	57%	6	43%	0	0%
6.	Lernfähigkeit	0	0%	7	50%	7	50%	0	0%	0	0%	7	50%	7	50%	0	0%
7.	Kreativität	1	7%	9	64%	4	29%	0	0%	0	0%	10	71%	4	29%	0	0%

Lfd. Nr.	Kognitive Leistungsfähigkeit	Nennungen in Antwortkategorien															
		Angestellte, z.B. Ingenieure								Gewerbliche Mitarbeiter							
		erhöht		erhalten		verringert		k. A.		erhöht		erhalten		verringert		k. A.	
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
1.	Fluide Intelligenz	1	9%	8	73%	2	18%	0	0%	0	0%	8	73%	3	27%	0	0%
2.	Kristalline Intelligenz	8	73%	3	27%	0	0%	0	0%	3	27%	7	64%	1	9%	0	0%
3.	Praktische Intelligenz	9	82%	2	18%	0	0%	0	0%	5	46%	5	46%	1	9%	0	0%
4.	Reaktionsgeschwindigkeit	1	9%	6	55%	4	36%	0	0%	0	0%	3	27%	8	82%	0	0%
5.	Daueraufmerksamkeit	1	9%	9	82%	1	9%	0	0%	0	0%	8	73%	3	27%	0	0%
6.	Lernfähigkeit	1	9%	7	64%	3	27%	0	0%	0	0%	7	64%	4	36%	0	0%
7.	Kreativität	2	18%	5	46%	4	36%	0	0%	1	9%	6	55%	4	36%	0	0%

Ergebnisse insgesamt

Lfd. Nr.	Kognitive Leistungsfähigkeit	Nennungen in Antwortkategorien															
		Angestellte, z.B. Ingenieure								Gewerbliche Mitarbeiter							
		erhöht		erhalten		verringert		k. A.		erhöht		erhalten		verringert		k. A.	
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
1.	Fluide Intelligenz	7	13%	34	62%	12	22%	2	4%	1	2%	33	60%	18	33%	3	6%
2.	Kristalline Intelligenz	24	44%	26	47%	3	6%	2	4%	8	15%	36	66%	8	15%	3	0
3.	Praktische Intelligenz	26	47%	26	47%	2	4%	1	2%	22	40%	27	49%	4	7%	2	4%
4.	Reaktionsgeschwindigkeit	4	7%	32	58%	18	33%	1	2%	0	0%	30	55%	23	42%	2	4%
5.	Daueraufmerksamkeit	2	4%	39	71%	12	22%	2	4%	1	2%	35	64%	16	29%	3	6%
6.	Lernfähigkeit	1	2%	32	58%	20	36%	2	4%	0	0%	29	53%	23	42%	3	6%
7.	Kreativität	5	9%	34	62%	14	26%	2	4%	4	7%	34	62%	15	27%	2	4%

18. Wie beurteilen Sie die soziale Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter in den folgenden Beschäftigungsfeldern Ihres Unternehmens?

Ergebnisse differenziert nach Unternehmensgrößenklassen

Lfd. Nr.	Soziale Leistungsfähigkeit	Nennungen in Antwortkategorien															
		Angestellte, z.B. Ingenieure								Gewerbliche Mitarbeiter							
		erhöht		erhalten		verringert		k. A.		erhöht		erhalten		verringert		k. A.	
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
1.	Soziale Kompetenzen	8	53%	6	40%	0	0%	1	7%	6	40%	6	40%	1	7%	2	13%
2.	Allgemeine Lebenserfahrung	9	60%	5	33%	0	0%	1	7%	6	40%	6	40%	1	7%	2	13%
3.	Soziale Erfahrung	11	73%	4	27%	0	0%	0	0%	8	53%	5	33%	0	0%	1	7%

Lfd. Nr.	Soziale Leistungsfähigkeit	Nennungen in Antwortkategorien															
		Angestellte, z.B. Ingenieure								Gewerbliche Mitarbeiter							
		erhöht		erhalten		verringert		k. A.		erhöht		erhalten		verringert		k. A.	
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
1.	Soziale Kompetenzen	10	67%	4	27%	0	0%	1	7%	8	53%	6	40%	0	0%	1	7%
2.	Allgemeine Lebenserfahrung	6	40%	8	53%	0	0%	1	7%	4	27%	10	67%	0	0%	1	7%
3.	Soziale Erfahrung	8	53%	6	40%	0	0%	1	7%	5	33%	9	60%	0	0%	1	7%

100 bis 249 Mit- arbeiter	Soziale Leistungsfähigkeit	Nennungen in Antwortkategorien															
		Angestellte, z.B. Ingenieure								Gewerbliche Mitarbeiter							
Lfd. Nr.		erhöht		erhalten		verringert		k. A.		erhöht		erhalten		verringert		k. A.	
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
1.	Soziale Kompetenzen	11	79%	2	14%	0	0%	1	7%	9	64%	3	21%	1	7%	1	7%
2.	Allgemeine Lebenserfahrung	8	57%	5	36%	0	0%	1	7%	7	50%	6	43%	0	0%	1	7%
3.	Soziale Erfahrung	8	57%	4	29%	1	7%	1	7%	7	50%	5	36%	1	7%	1	7%
250 und mehr Mit- arbeiter	Soziale Leistungsfähigkeit	Nennungen in Antwortkategorien															
		Angestellte, z.B. Ingenieure								Gewerbliche Mitarbeiter							
Lfd. Nr.		erhöht		erhalten		verringert		k. A.		erhöht		erhalten		verringert		k. A.	
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
1.	Soziale Kompetenzen	7	64%	4	36%	0	0%	0	0%	7	64%	3	27%	1	9%	0	0%
2.	Allgemeine Lebenserfahrung	6	55%	4	36%	1	9%	0	0%	8	73%	2	18%	1	9%	0	0%
3.	Soziale Erfahrung	7	64%	4	36%	0	0%	0	0%	7	64%	3	27%	1	9%	0	0%
<i>Ergebnisse insgesamt</i>																	
	Soziale Leistungsfähigkeit	Nennungen in Antwortkategorien															
		Angestellte, z.B. Ingenieure								Gewerbliche Mitarbeiter							
Lfd. Nr.		erhöht		erhalten		verringert		k. A.		erhöht		erhalten		verringert		k. A.	
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
1.	Soziale Kompetenzen	36	65%	16	29%	0	0%	3	6%	30	55%	18	33%	3	6%	4	7%
2.	Allgemeine Lebenserfahrung	29	53%	22	40%	1	2%	3	6%	25	45%	24	44%	2	4%	4	7%
3.	Soziale Erfahrung	34	62%	18	33%	1	2%	2	4%	27	49%	22	40%	2	4%	3	6%
19.	Wie beurteilen Sie die produktive und innovative Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter in den folgenden Beschäftigungsfeldern Ihres Unternehmens?																
<i>Ergebnisse differenziert nach Unternehmensgrößenklassen</i>																	
1 bis 49 Mit- arbeiter	Produkti- ve/Innovative Lei- stungsfähigkeit	Nennungen in Antwortkategorien															
		Angestellte, z.B. Ingenieure								Gewerbliche Mitarbeiter							
Lfd. Nr.		erhöht		erhalten		verringert		k. A.		erhöht		erhalten		verringert		k. A.	
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
1.	Produktivität	2	13%	10	67%	2	13%	1	7%	2	13%	9	60%	3	20%	1	7%
2.	Innovationsfähigkeit	3	20%	8	53%	4	27%	0	0	1	7%	7	47%	5	33%	2	13%
50 bis 99 Mit- arbeiter	Produkti- ve/Innovative Lei- stungsfähigkeit	Nennungen in Antwortkategorien															
		Angestellte, z.B. Ingenieure								Gewerbliche Mitarbeiter							
Lfd. Nr.		erhöht		erhalten		verringert		k. A.		erhöht		erhalten		verringert		k. A.	
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
1.	Produktivität	4	27%	9	60%	1	7%	1	7%	3	20%	8	53%	4	27%	0	0%
2.	Innovationsfähigkeit	5	33%	7	47%	3	20%	0	0%	2	13%	8	53%	5	33%	0	0%

100 bis 249 Mitarbeiter	Produktive/Innovative Leistungsfähigkeit	Nennungen in Antwortkategorien															
		Angestellte, z.B. Ingenieure								Gewerbliche Mitarbeiter							
		erhöht		erhalten		verringert		k. A.		erhöht		erhalten		verringert		k. A.	
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
Lfd. Nr.																	
1.	Produktivität	1	7%	7	50%	4	29%	2	14%	1	7%	5	36%	6	43%	2	14%
2.	Innovationsfähigkeit	1	7%	6	43%	5	36%	2	14%	0	0%	7	50%	5	36%	2	14%
250 und mehr Mitarbeiter	Produktive/Innovative Leistungsfähigkeit	Nennungen in Antwortkategorien															
		Angestellte, z.B. Ingenieure								Gewerbliche Mitarbeiter							
		erhöht		erhalten		verringert		k. A.		erhöht		erhalten		verringert		k. A.	
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
Lfd. Nr.																	
1.	Produktivität	1	9%	7	64%	3	27%	0	0%	0	0%	6	55%	5	46%	0	0%
2.	Innovationsfähigkeit	4	36%	4	36%	3	27%	0	0%	2	18%	5	46%	4	36%	0	0%
<i>Ergebnisse insgesamt</i>																	
	Produktive/Innovative Leistungsfähigkeit	Nennungen in Antwortkategorien															
		Angestellte, z.B. Ingenieure								Gewerbliche Mitarbeiter							
		erhöht		erhalten		verringert		k. A.		erhöht		erhalten		verringert		k. A.	
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
Lfd. Nr.																	
1.	Produktivität	8	15%	33	60%	10	18%	4	7%	6	11%	22	51%	18	33%	3	6%
2.	Innovationsfähigkeit	13	24%	25	46%	15	27%	2	4%	5	9%	27	49%	19	35%	4	7%

20.	Wie schätzen Sie den gegenwärtigen Krankenstand älterer Mitarbeiter in den folgenden Beschäftigungsfeldern Ihres Unternehmens ein?																
<i>Ergebnisse differenziert nach Unternehmensgrößenklassen</i>																	
1 bis 49 Mitarbeiter	Krankenstand älterer Mitarbeiter	Nennungen in Antwortkategorien															
		Angestellte, z.B. Ingenieure				k. A.		Gewerbliche Mitarbeiter				k. A.					
		abs.		in %		abs.		in %		abs.		in %		abs.		in %	
Lfd. Nr.																	
1.	eher hoch	1	7%	0		0%		3	20%	1		7%					
2.	eher mittel	4	27%	0		0%		5	33%	1		7%					
3.	eher niedrig	10	67%	0		0%		6	40%	1		7%					
50 bis 99 Mitarbeiter	Krankenstand älterer Mitarbeiter	Nennungen in Antwortkategorien															
		Angestellte, z.B. Ingenieure				k. A.		Gewerbliche Mitarbeiter				k. A.					
		abs.		in %		abs.		in %		abs.		in %		abs.		in %	
Lfd. Nr.																	
1.	eher hoch	0	0%	0		0%		1	7%	1		7%					
2.	eher mittel	5	33%	0		0%		7	47%	1		7%					
3.	eher niedrig	10	67%	0		0%		6	40%	1		7%					
100 bis 249 Mitarbeiter	Krankenstand älterer Mitarbeiter	Nennungen in Antwortkategorien															
		Angestellte, z.B. Ingenieure				k. A.		Gewerbliche Mitarbeiter				k. A.					
		abs.		in %		abs.		in %		abs.		in %		abs.		in %	
Lfd. Nr.																	
1.	eher hoch	0	0%	1	7%	2	14%	1	7%								

2.	eher mittel	5	36%			5	36%		
3.	eher niedrig	8	57%			6	43%		
250 und mehr Mitarbeiter	Krankenstand älterer Mitarbeiter	Nennungen in Antwortkategorien							
Lfd. Nr.		Angestellte, z.B. Ingenieure	k. A.		Gewerbliche Mitarbeiter		k. A.		
		abs. in %	abs. in %	abs. in %	abs. in %	abs. in %	abs. in %		
1.	eher hoch	0	0%	0	0%	2	18%	0	0%
2.	eher mittel	4	36%			4	36%		
3.	eher niedrig	7	64%			5	46%		
<i>Ergebnisse insgesamt</i>									
Lfd. Nr.	Krankenstand älterer Mitarbeiter	Nennungen in Antwortkategorien							
		Angestellte, z.B. Ingenieure	k. A.		Gewerbliche Mitarbeiter		k. A.		
		abs. in %	abs. in %	abs. in %	abs. in %	abs. in %	abs. in %		
1.	eher hoch	1	2%	1	2%	8	15%	3	6%
2.	eher mittel	18	33%			21	38%		
3.	eher niedrig	35	64%			23	42%		

21.	Sehen Sie signifikante Unterschiede zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitern beim Krankenstand der folgenden Beschäftigungsfeldern Ihres Unternehmens?								
<i>Ergebnisse differenziert nach Unternehmensgrößenklassen</i>									
1 bis 49 Mitarbeiter	Unterschiede beim Krankenstand	Nennungen in Antwortkategorien							
Lfd. Nr.		Angestellte, z.B. Ingenieure	k. A.		Gewerbliche Mitarbeiter		k. A.		
		abs. in %	abs. in %	abs. in %	abs. in %	abs. in %	abs. in %		
1.	ja	1	7%	0	0%	3	20%	1	7%
2.	nein	14	93%			11	73%		
50 bis 99 Mitarbeiter	Unterschiede beim Krankenstand	Nennungen in Antwortkategorien							
Lfd. Nr.		Angestellte, z.B. Ingenieure	k. A.		Gewerbliche Mitarbeiter		k. A.		
		abs. in %	abs. in %	abs. in %	abs. in %	abs. in %	abs. in %		
1.	ja	3	20%	1	7%	5	33%	1	7%
2.	nein	11	73%			9	60%		
100 bis 249 Mitarbeiter	Unterschiede beim Krankenstand	Nennungen in Antwortkategorien							
Lfd. Nr.		Angestellte, z.B. Ingenieure	k. A.		Gewerbliche Mitarbeiter		k. A.		
		abs. in %	abs. in %	abs. in %	abs. in %	abs. in %	abs. in %		
1.	ja	1	7%	2	14%	2	14%	2	14%
2.	nein	11	79%			10	71%		
250 und mehr Mitarbeiter	Unterschiede beim Krankenstand	Nennungen in Antwortkategorien							
Lfd. Nr.		Angestellte, z.B. Ingenieure	k. A.		Gewerbliche Mitarbeiter		k. A.		
		abs. in %	abs. in %	abs. in %	abs. in %	abs. in %	abs. in %		
1.	ja	1	9%	0	0%	3	27%	0	0%
2.	nein	10	91%			8	73%		

<i>Ergebnisse insgesamt</i>									
Lfd. Nr.	Unterschiede beim Krankenstand	Nennungen in Antwortkategorien							
		Angestellte, z.B. Ingenieure		k. A.		Gewerbliche Mitarbeiter		k. A.	
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
1.	ja	6	11%	3	6%	13	24%	4	7%
2.	nein	46	84%			38	69%		
Wenn ja, welche?									
Lfd. Nr.	Unterschiede beim Krankenstand								
	Angestellte, z.B. Ingenieure				Gewerbliche Mitarbeiter				
1.	Ältere sind weniger anfällig				Verschleißerscheinungen				
2.	altersbedingte Krankheitsbilder				Langsame Vorbereitung auf das Arbeitsende				
3.	Ältere weniger kurze, dafür ernsthaftere Erkrank.				Ältere sind häufiger krank (N=3)				
4.	Jüngere Mitarbeiter sind öfter krank				Ältere sind anfälliger (N=2)				
5.	höherer Krankenstand				Längere Erkrankungen				
6.	längere Krankheitsdauer				altersbedingte Krankheitsbilder				
7.					Ältere weniger kurze, dafür ernsthaftere Erkrankungen				
8.					eher weniger, aber länger dauernde Fehlzeiten				
9.					höherer Krankenstand				
10.					längere Krankheitsdauer				

22.	Wie beurteilen Sie allgemein das Krankheitsrisiko älterer Mitarbeiter im Vergleich zu Jüngeren für die folgenden Beschäftigungsfeldern Ihres Unternehmens?								
<i>Ergebnisse differenziert nach Unternehmensgrößenklassen</i>									
1 bis 49 Mitarbeiter	Krankheitsrisiko älterer Mitarbeiter	Nennungen in Antwortkategorien							
Lfd. Nr.		Angestellte, z.B. Ingenieure		k. A.		Gewerbliche Mitarbeiter		k. A.	
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
1.	höher	1	7%	0	0%	6	40%	0	0%
2.	gleich	13	87%			8	53%		
3.	niedriger	1	7%			1	7%		
50 bis 99 Mitarbeiter	Krankheitsrisiko älterer Mitarbeiter	Nennungen in Antwortkategorien							
Lfd. Nr.		Angestellte, z.B. Ingenieure		k. A.		Gewerbliche Mitarbeiter		k. A.	
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
1.	höher	4	27%	0	0%	8	53%	0	0%
2.	gleich	8	53%			4	27%		
3.	niedriger	3	20%			3	20%		
100 bis 249 Mitarbeiter	Krankheitsrisiko älterer Mitarbeiter	Nennungen in Antwortkategorien							
Lfd. Nr.		Angestellte, z.B. Ingenieure		k. A.		Gewerbliche Mitarbeiter		k. A.	
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
1.	höher	4	29%	1	7%	6	43%	1	7%
2.	gleich	9	64%			7	50%		
3.	niedriger	0	0%			0	0%		

250 und mehr Mitarbeiter	Krankheitsrisiko älterer Mitarbeiter	Nennungen in Antwortkategorien								
		Angestellte, z.B. Ingenieure		k. A.		Gewerbliche Mitarbeiter		k. A.		
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	
Lfd. Nr.										
1.	höher	1	9%	0	0%	8	73%	0	0%	
2.	gleich	9	82%			3	27%			
3.	niedriger	1	9%			0	0%			
<i>Ergebnisse insgesamt</i>										
Lfd. Nr.	Krankheitsrisiko älterer Mitarbeiter	Nennungen in Antwortkategorien								
		Angestellte, z.B. Ingenieure		k. A.		Gewerbliche Mitarbeiter		k. A.		
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	
1.	höher	10	18%	1	2%	28	51%	1	2%	
2.	gleich	39	71%			22	40%			
3.	niedriger	5	9%			4	7%			

23.	Durch welche nachstehenden Aspekte zeichnet sich überwiegend die Qualifikation älterer Mitarbeiter in den folgenden Beschäftigungsfeldern Ihres Unternehmens aus?												
<i>Ergebnisse differenziert nach Unternehmensgrößen</i>													
1 bis 49 Mitarbeiter	Qualifikation	Nennungen in Antwortkategorien											
		Angestellte, z.B. Ingenieure						Gewerbliche Mitarbeiter					
		ja		nein		k. A.		ja		nein		k. A.	
Lfd. Nr.		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
1.	Ältere Mitarbeiter haben niedrigere formale Ausgangsqualifikationen.	3	20%	10	67%	2	13%	3	20%	10	67%	2	13%
2.	Ältere Mitarbeiter nehmen selten an Weiterbildungsmaßnahmen teil.	11	73%	3	20%	1	7%	12	80%	1	7%	2	13%
3.	Die Arbeitstätigkeit ist eng zugerichtet auf hochspezialisierte Bereiche oder Vorgänge bzw. auf nur einzelne Handgriffe.	1	7%	13	87%	1	7%	1	7%	12	80%	2	13%
4.	Ältere Mitarbeiter beherrschen neue Technologien ebenso kompetent wie die Jüngeren	7	47%	7	47%	1	7%	6	40%	7	47%	2	13%
5.	Das Einsatzspektrum der älteren Mitarbeiter ist ebenso umfangreich wie das der Jüngeren	14	93%	1	7%	0	0%	12	80%	2	13%	1	7%
6.	Ältere Mitarbeiter verfügen über spezifisches Erfahrungswissen	15	100%	0	0%	0	0%	14	93%	0	0%	1	7%

50 bis 99 Mitarbeiter		Nennungen in Antwortkategorien											
Lfd. Nr.	Qualifikation	Angestellte, z.B. Ingenieure						Gewerbliche Mitarbeiter					
		ja		nein		k. A.		ja		nein		k. A.	
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
		1.	Ältere Mitarbeiter verfügen über spezifisches Erfahrungswissen	4	27%	11	73%	0	0%	5	33%	10	67%
2.	Ältere Mitarbeiter nehmen selten an Weiterbildungsmaßnahmen teil.	9	60%	6	40%	0	0%	12	80%	2	13%	1	7%
3.	Die Arbeitstätigkeit ist eng zugerichtet auf hochspezialisierte Bereiche oder Vorgänge bzw. auf nur einzelne Handgriffe.	0	0%	15	100%	0	0%	3	20%	12	80%	0	0%
4.	Ältere Mitarbeiter beherrschen neue Technologien ebenso kompetent wie die Jüngeren	9	60%	6	40%	0	0%	7	47%	8	53%	0	0%
5.	Das Einsatzspektrum der älteren Mitarbeiter ist ebenso umfangreich wie das der Jüngeren	11	73%	4	27%	0	0%	9	60%	6	40%	0	0%
6.	Ältere Mitarbeiter verfügen über spezifisches Erfahrungswissen	15	100%	0	0%	0	0%	14	93%	1	7%	0	0%
100 bis 249 Mitarbeiter		Nennungen in Antwortkategorien											
Lfd. Nr.	Qualifikation	Angestellte, z.B. Ingenieure						Gewerbliche Mitarbeiter					
		ja		nein		k. A.		ja		nein		k. A.	
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
		1.	Ältere Mitarbeiter haben niedrigere formale Ausgangsqualifikationen	2	14%	12	86%	0	0%	1	7%	13	93%
2.	Ältere Mitarbeiter nehmen selten an Weiterbildungsmaßnahmen teil.	4	29%	10	71%	0	0%	5	36%	9	64%	0	0%
3.	Die Arbeitstätigkeit ist eng zugerichtet auf hochspezialisierte Bereiche oder Vorgänge bzw. auf nur einzelne Handgriffe.	1	7%	13	93%	0	0%	3	21%	11	79%	0	0%
4.	Ältere Mitarbeiter beherrschen neue Technologien ebenso kompetent wie	6	43%	7	50%	1	7%	6	21%	8	57%	0	0%

	die Jüngerer												
5.	Das Einsatzspektrum der älteren Mitarbeiter ist ebenso umfangreich wie das der Jüngerer	10	71%	4	29%	0	0%	8	57%	6	43%	0	0%
6.	Ältere Mitarbeiter verfügen über spezifisches Erfahrungswissen	14	100%	0	0%	0	0%	13	93%	1	7%	0	0%
250 und mehr Mitarbeiter	Qualifikation	Nennungen in Antwortkategorien											
Lfd. Nr.		Angestellte, z.B. Ingenieure						Gewerbliche Mitarbeiter					
		ja		nein		k. A.		ja		nein		k. A.	
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
1.	Ältere Mitarbeiter haben niedrigere formale Ausgangsqualifikationen	5	46%	6	55%	0	0%	5	46%	6	55%	0	0%
2.	Ältere Mitarbeiter nehmen selten an Weiterbildungsmaßnahmen teil.	3	27%	8	73%	0	0%	5	46%	6	55%	0	0%
3.	Die Arbeitstätigkeit ist eng zugerichtet auf hochspezialisierte Bereiche oder Vorgänge bzw. auf nur einzelne Handgriffe.	1	9%	10	91%	0	0%	3	27%	8	73%	0	0%
4.	Ältere Mitarbeiter beherrschen neue Technologien ebenso kompetent wie die Jüngerer	7	64%	4	36%	0	0%	6	55%	5	46%	0	0%
5.	Das Einsatzspektrum der älteren Mitarbeiter ist ebenso umfangreich wie das der Jüngerer	9	82%	2	18%	0	0%	9	82%	2	18%	0	0%
6.	Ältere Mitarbeiter verfügen über spezifisches Erfahrungswissen	11	100	0	0%	0	0%	11	100%	0	0%	0	0%
<i>Ergebnisse insgesamt</i>													
Lfd. Nr.	Qualifikation	Nennungen in Antwortkategorien											
		Angestellte, z.B. Ingenieure						Gewerbliche Mitarbeiter					
		ja		nein		k. A.		ja		nein		k. A.	
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
1.	Ältere Mitarbeiter haben niedrigere formale Ausgangsqualifikationen.	14	26%	39	71%	2	4%	14	26%	39	71%	2	4%
2.	Ältere Mitarbeiter nehmen selten an Weiterbildungsmaßnahmen teil.	27	49%	27	46%	1	2%	34	62%	18	33%	3	6%

3.	Die Arbeitstätigkeit ist eng zugerichtet auf hochspezialisierte Bereiche oder Vorgänge bzw. auf nur einzelne Handgriffe.	3	6%	51	93%	1	2%	10	18%	43	78%	2	4%
4.	Ältere Mitarbeiter beherrschen neue Technologien ebenso kompetent wie die Jüngeren.	29	53%	24	44%	2	4%	25	46%	28	51%	2	4%
5.	Das Einsatzspektrum der älteren Mitarbeiter ist ebenso umfangreich wie das der Jüngeren.	44	80%	11	20%	0	0%	38	69%	16	29%	1	2%
6.	Ältere Mitarbeiter verfügen über spezifisches Erfahrungswissen.	55	100%	0	0%	0	0%	52	95%	2	4%	1	2%

24.		Wie beurteilen Sie allgemein die qualifikationsbedingten Einschränkungen älterer Mitarbeiter im Vergleich zu Jüngeren für die folgenden Beschäftigungsfelder Ihres Unternehmens?											
Lfd. Nr.	Qualifikationsbedingte Einschränkungen	Nennungen in Antwortkategorien											
		Angestellte, z.B. Ingenieure		k. A.		Gewerbliche Mitarbeiter		k. A.					
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %				
1.	Einschränkungen älterer Mitarbeiter sind größer.	2	13%	1	7%	0	0%	0	0%				
2.	Keine gravierenden Unterschiede zwischen Älteren und Jüngeren.	11	73%			11	73%						
3.	Einschränkungen älterer Mitarbeiter sind geringer.	1	7%			4	27%						
50 bis 99 Mitarbeiter		Nennungen in Antwortkategorien											
Lfd. Nr.	Qualifikationsbedingte Einschränkungen	Angestellte, z.B. Ingenieure		k. A.		Gewerbliche Mitarbeiter		k. A.					
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %				
		1.	Einschränkungen älterer Mitarbeiter sind größer.	2	13%	2	13%	4	27%	3	20%		
2.	Keine gravierenden Unterschiede zwischen Älteren und Jüngeren.	8	53%	6	40%								
3.	Einschränkungen älterer Mitarbeiter sind geringer.	3	20%	2	13%								

100 bis 249 Mitarbeiter		Nennungen in Antwortkategorien							
Lfd. Nr.	Qualifikationsbedingte Einschränkungen	Angestellte, z.B. Ingenieure		k. A.		Gewerbliche Mitarbeiter		k. A.	
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
1.	Einschränkungen älterer Mitarbeiter sind größer.	3	21%	0	0%	1	7%	0	0%
2.	Keine gravierenden Unterschiede zwischen Älteren und Jüngeren.	9	64%			10	71%		
3.	Einschränkungen älterer Mitarbeiter sind geringer.	2	14%			3	21%		
250 und mehr Mitarbeiter		Nennungen in Antwortkategorien							
Lfd. Nr.	Qualifikationsbedingte Einschränkungen	Angestellte, z.B. Ingenieure		k. A.		Gewerbliche Mitarbeiter		k. A.	
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
1.	Einschränkungen älterer Mitarbeiter sind größer.	1	9%	0	0%	4	36%	0	0%
2.	Keine gravierenden Unterschiede zwischen Älteren und Jüngeren.	9	82%			6	55%		
3.	Einschränkungen älterer Mitarbeiter sind geringer.	1	9%			1	9%		
<i>Ergebnisse insgesamt</i>									
		Nennungen in Antwortkategorien							
Lfd. Nr.	Qualifikationsbedingte Einschränkungen	Angestellte, z.B. Ingenieure		k. A.		Gewerbliche Mitarbeiter		k. A.	
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
1.	Einschränkungen älterer Mitarbeiter sind größer.	8	15%	3	6%	9	16%	3	6%
2.	Keine gravierenden Unterschiede zwischen Älteren und Jüngeren.	37	67%			33	60%		
3.	Einschränkungen älterer Mitarbeiter sind geringer.	7	13%			10	18%		

TEIL V: BETRIEBLICHE PERSONALPOLITIK UND ÄLTERE MITARBEITER

25. Inwieweit haben folgende Aspekte einer altersorientierten Personalpolitik in Ihrem Unternehmen eine Bedeutung?									
<i>Ergebnisse differenziert nach Unternehmensgrößenklassen</i>									
1 bis 49 Mitarbeiter	Bedeutung folgender Aspekte	Nennungen in Antwortkategorien					Mittelwert insg.	k. A.	
		sehr wichtig	wichtig	teils/teils	unwichtig	sehr unwichtig		abs.	in %
Lfd. Nr.									
1.	Abbau von Vorurteilen gegenüber älteren Mitarbeitern	2	1	2	5	4	3,5	1	7%
2.	Bewusste Wertschätzung und Anerkennung älterer Mitarbeiter in ihrer Arbeit	1	6	4	1	1	2,7	2	13%
3.	Thematisieren bzw. Vorantreiben von Konzepten zur Förderung und Nutzung der personellen Vielfalt im Unternehmen	0	4	4	3	2	3,3	2	13%
4.	Entwicklung von Unternehmensleitlinien einer altersorientierten Personalpolitik	0	2	4	5	2	3,5	2	13%
5.	Gezielte Methoden zur Förderung eines guten Verhältnisses zwischen den Generationen	2	3	2	5	2	3,1	1	7%
6.	Kooperativer Führungsstil und Beteiligung der älteren Mitarbeiter bei wichtigen Fragen, die ihre Arbeit betreffen.	1	8	1	4	0	2,5	1	7%
7.	Sensibilisierung von Führungskräften und Belegschaftsvertretern für das Thema "Alter".	0	6	0	4	3	3,3	2	13%
8.	Sonstige: qualifiziertes Personal	1	0	0	0	0	1	0	0%
50 bis 99 Mitarbeiter	Bedeutung folgender Aspekte	Nennungen in Antwortkategorien					Mittelwert insg.	k. A.	
Lfd. Nr.		sehr wichtig	wichtig	teils/teils	unwichtig	sehr unwichtig		abs.	in %
1.	Abbau von Vorurteilen gegenüber älteren Mitarbeitern	1	10	2	2	0	2,4	0	0%
2.	Bewusste Wertschätzung und Anerkennung älterer Mitarbeiter in ihrer Arbeit	1	10	2	2	0	2,4	0	0%

3.	Thematisieren bzw. Vorantreiben von Konzepten zur Förderung und Nutzung der personellen Vielfalt im Unternehmen	1	7	6	1	0	2,5	0	0%
4.	Entwicklung von Unternehmensleitlinien einer altersorientierten Personalpolitik	1	3	5	6	0	3,3	0	0%
5.	Gezielte Methoden zur Förderung eines guten Verhältnisses zwischen den Generationen	3	6	2	4	0	2,4	0	0%
6.	Kooperativer Führungsstil und Beteiligung der älteren Mitarbeiter bei wichtigen Fragen, die ihre Arbeit betreffen.	2	10	3	0	0	1,6	0	0%
7.	Sensibilisierung von Führungskräften und Belegschaftsvertretern für das Thema "Alter".	1	8	4	2	0	2,4	0	0%
100 bis 249 Mitarbeiter	Bedeutung folgender Aspekte	Nennungen in Antwortkategorien					Mittelwert insg.	k. A.	
Lfd. Nr.		sehr wichtig	wichtig	teils/teils	unwichtig	sehr unwichtig		abs.	in %
1.	Abbau von Vorurteilen gegenüber älteren Mitarbeitern	1	6	2	5	0	2,7	0	0%
2.	Bewusste Wertschätzung und Anerkennung älterer Mitarbeiter in ihrer Arbeit	0	6	4	2	0	2,5	0	0%
3.	Thematisieren bzw. Vorantreiben von Konzepten zur Förderung und Nutzung der personellen Vielfalt im Unternehmen	1	7	3	3	0	2,5	0	0%
4.	Entwicklung von Unternehmensleitlinien einer altersorientierten Personalpolitik	0	2	4	8	0	3,2	0	0%
5.	Gezielte Methoden zur Förderung eines guten Verhältnisses zwischen den Generationen	0	5	3	6	0	3,1	0	0%
6.	Kooperativer Führungsstil und Beteiligung der älteren Mitarbeiter bei wichtigen Fragen, die ihre Arbeit betreffen.	2	7	3	2	0	2,3	0	0%

7.	Sensibilisierung von Führungskräften und Belegschaftsvertretern für das Thema "Alter".	1	5	5	3	0	2,6	0	0%
250 und mehr Mitarbeiter	Bedeutung folgender Aspekte	Nennungen in Antwortkategorien					Mittelwert insg.	k. A.	
Lfd. Nr.		sehr wichtig	wichtig	teils/teils	unwichtig	sehr unwichtig		abs.	in %
1.	Abbau von Vorurteilen gegenüber älteren Mitarbeitern	0	6	1	4	0	2,8	0	0%
2.	Bewusste Wertschätzung und Anerkennung älterer Mitarbeiter in ihrer Arbeit	0	8	1	2	0	2,5	0	0%
3.	Thematisieren bzw. Vorantreiben von Konzepten zur Förderung und Nutzung der personellen Vielfalt im Unternehmen	1	5	4	1	0	2,5	0	0%
4.	Entwicklung von Unternehmensleitlinien einer altersorientierten Personalpolitik	0	3	3	5	0	3,2	0	0%
5.	Gezielte Methoden zur Förderung eines guten Verhältnisses zwischen den Generationen	0	5	5	1	0	2,6	0	0%
6.	Kooperativer Führungsstil und Beteiligung der älteren Mitarbeiter bei wichtigen Fragen, die ihre Arbeit betreffen.	2	7	1	1	0	2,1	0	0%
7.	Sensibilisierung von Führungskräften und Belegschaftsvertretern für das Thema "Alter".	2	2	3	4	0	3,1	0	0%
<i>Ergebnisse insgesamt</i>									
Lfd. Nr.	Bedeutung folgender Aspekte	Nennungen in Antwortkategorien					Mittelwert insg.	k. A.	
		sehr wichtig	wichtig	teils/teils	unwichtig	sehr unwichtig		abs.	in %
1.	Abbau von Vorurteilen gegenüber älteren Mitarbeitern	4	23	7	16	4	2,8	1	2%
2.	Bewusste Wertschätzung und Anerkennung älterer Mitarbeiter in ihrer Arbeit	2	30	11	7	1	2,5	2	4%
3.	Thematisieren bzw. Vorantreiben von Konzepten zur Förderung und Nutzung der personellen Vielfalt im Un-	3	23	17	8	2	2,7	2	4%

	ternehmen													
4.	Entwicklung von Unternehmensleitlinien einer altersorientierten Personalpolitik	1	10	16	24	2	3,3	2	4%					
5.	Gezielte Methoden zur Förderung eines guten Verhältnisses zwischen den Generationen	5	19	12	16	2	2,9	1	2%					
6.	Kooperativer Führungsstil und Beteiligung der älteren Mitarbeiter bei wichtigen Fragen, die ihre Arbeit betreffen.	7	32	8	7	0	2,2	1	2%					
7.	Sensibilisierung von Führungskräften und Belegschaftsvertretern für das Thema "Alter".	4	21	12	13	3	2,7	2	4%					
8.	Sonstige: qualifiziertes Personal	1	0	0	0	0	1	0	0%					

26.	In welchen Bereichen Ihrer Personalpolitik sehen Sie Handlungsbedarf im Hinblick auf den Umgang mit älteren Mitarbeitern?													
Größenklassen nach Mitarbeiteranzahl	Nennungen in Antwortkategorien													
	Arbeitszeit		Arbeitsorga.		Entwicklung		Gesundheit		Wissen		Personaleinsatz		k. A.	
	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
1 bis 49	1	7%	0	0%	5	33%	2	13%	3	20%	1	7%	7	47%
50 bis 99	4	27%	2	13%	1	7%	5	33%	6	40%	7	47%	5	33%
100 bis 249	2	14%	3	21%	7	50%	4	29%	7	50%	4	29%	2	14%
250 und mehr	3	27%	1	9%	4	36%	7	64%	6	55%	4	36%	0	0%
Nennungen insg.	10	18%	6	11%	17	31%	18	33%	22	40%	16	29%	14	26%
<i>Sonstige:</i>														
1 bis 49	1. keine Probleme													

27.	Welche Maßnahmen der Laufbahngestaltung (Entwicklungsplanung und Personalentwicklungswege) werden in den folgenden Beschäftigungsfeldern Ihres Unternehmens auch für ältere Mitarbeiter durchgeführt?													
<i>Ergebnisse differenziert nach Unternehmensgrößenklassen</i>														
1 bis 49 Mitarbeiter	Nennungen in Antwortkategorien													
Lfd. Nr.	Maßnahmen der Laufbahngestaltung	Angestellte, z.B. Ingenieure						Gewerbliche Mitarbeiter						
		ja		nein		k. A.		ja		nein		k. A.		
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	
1.	Regelmäßige Mitarbeitergespräche zur persönlichen Entwicklung	6	40%	8	53%	1	7%	8	53%	6	40%	1	7%	

2.	Persönliche Entwicklungsplanung und Potenzialanalyse	1	7%	13	87%	1	7%	1	7%	13	87%	1	7%
3.	Workshops zur beruflichen Standortbestimmung	2	13%	12	80%	1	7%	2	13%	12	80%	1	7%
4.	Außerbetriebliche Standortbestimmung und Zielfindung	0	0%	14	93%	1	7%	0	0%	14	93%	1	7%
5.	Gestaltung der Erwerbsbiografie	0	0%	13	87%	2	13%	0	0%	13	87%	2	13%
6.	Rotation Arbeitsplatzwechsel	3	20%	11	73%	1	7%	5	33%	10	67%	0	0%
7.	Fach- bzw. Know-How-Karrieren in Form von Quereinstiegen in andere Arbeits- bzw. Fachbereiche	3	20%	10	67%	1	7%	4	27%	10	67%	1	7%
8.	Wechsel in erfahrungsbedingte Tätigkeitsbereiche ab einem bestimmten Alter	2	13%	12	80%	1	7%	2	13%	12	80%	1	7%
9.	Rückkehrkonzepte	0	0%	14	93%	1	7%	2	13%	12	80%	1	7%
50 bis 99 Mitarbeiter	Nennungen in Antwortkategorien												
Lfd. Nr.	Maßnahmen der Laufbahngestaltung	Angestellte, z.B. Ingenieure						Gewerbliche Mitarbeiter					
		ja		nein		k. A.		ja		nein		k. A.	
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
1.	Regelmäßige Mitarbeitergespräche zur persönlichen Entwicklung	7	47%	6	40%	2	13%	4	27%	9	60%	2	13%
2.	Persönliche Entwicklungsplanung und Potenzialanalyse	1	7%	12	80%	2	13%	1	7%	12	80%	2	13%
3.	Workshops zur beruflichen Standortbestimmung	0	0%	13	87%	2	13%	0	0%	13	87%	2	13%
4.	Außerbetriebliche Standortbestimmung und Zielfindung	0	0%	13	87%	2	13%	0	0%	13	87%	2	13%
5.	Gestaltung der Erwerbsbiografie	0	0%	13	87%	2	13%	0	0%	13	87%	2	13%
6.	Rotation Arbeitsplatzwechsel	1	7%	12	80%	2	13%	3	20%	10	67%	2	13%

7.	Fach- bzw. Know-How-Karrieren in Form von Quereinstigen in andere Arbeits- bzw. Fachbereiche	3	20%	10	67%	2	13%	5	33%	8	53%	2	13%
8.	Wechsel in erfahrungsbedingte Tätigkeitsbereiche ab einem bestimmten Alter	0	0%	13	87%	2	13%	2	13%	11	73%	2	13%
9.	Rückkehrkonzepte	2	13%	11	73%	2	13%	1	7%	12	80%	2	13%
100 bis 249 Mitarbeiter	Nennungen in Antwortkategorien												
Lfd. Nr.	Maßnahmen der Laufbahngestaltung	Angestellte, z.B. Ingenieure						Gewerbliche Mitarbeiter					
		ja		nein		k. A.		ja		nein		k. A.	
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
1.	Regelmäßige Mitarbeitergespräche zur persönlichen Entwicklung	8	57%	6	43%	0	0%	6	43%	8	57%	0	0%
2.	Persönliche Entwicklungsplanung und Potenzialanalyse	3	21%	11	79%	0	0%	3	21%	11	79%	0	0%
3.	Workshops zur beruflichen Standortbestimmung	0	0%	14	100%	0	0%	1	7%	13	93%	0	0%
4.	Außerbetriebliche Standortbestimmung und Zielfindung	0	0%	14	100%	0	0%	0	0%	14	100%	0	0%
5.	Gestaltung der Erwerbsbiografie	1	7%	13	93%	0	0%	0	0%	14	100%	0	0%
6.	Rotation Arbeitsplatzwechsel	3	21%	11	79%	0	0%	5	36%	9	64%	0	0%
7.	Fach- bzw. Know-How-Karrieren in Form von Quereinstigen in andere Arbeits- bzw. Fachbereiche	3	21%	11	79%	0	0%	4	29%	10	71%	0	0%
8.	Wechsel in erfahrungsbedingte Tätigkeitsbereiche ab einem bestimmten Alter	5	36%	9	64%	0	0%	5	36%	9	64%	0	0%
9.	Rückkehrkonzepte	3	21%	11	79%	0	0%	4	29%	10	71%	0	0%

250 und mehr Mitarbeiter		Nennungen in Antwortkategorien											
Lfd. Nr.	Maßnahmen der Laufbahngestaltung	Angestellte, z.B. Ingenieure						Gewerbliche Mitarbeiter					
		ja		nein		k. A.		ja		nein		k. A.	
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
1.	Regelmäßige Mitarbeitergespräche zur persönlichen Entwicklung	10	91%	1	9%	0	0%	9	82%	2	18%	0	0%
2.	Persönliche Entwicklungsplanung und Potenzialanalyse	6	55%	5	45%	0	0%	3	27%	8	73%	0	0%
3.	Workshops zur beruflichen Standortbestimmung	2	18%	9	82%	0	0%	1	9%	10	91%	0	0%
4.	Außerbetriebliche Standortbestimmung und Zielfindung	1	9%	10	91%	0	0%	1	9%	10	91%	0	0%
5.	Gestaltung der Erwerbsbiografie	0	0%	11	100%	0	0%	0	0%	11	100%	0	0%
6.	Rotation Arbeitsplatzwechsel	5	45%	6	55%	0	0%	8	73%	3	27%	0	0%
7.	Fach- bzw. Know-How-Karrieren in Form von Quereinstiegen in andere Arbeits- bzw. Fachbereiche	6	55%	5	45%	0	0%	4	36%	7	64%	0	0%
8.	Wechsel in erfahrungsbedingte Tätigkeitsbereiche ab einem bestimmten Alter	3	27%	8	73%	0	0%	2	18%	9	82%	0	0%
9.	Rückkehrkonzepte	3	27%	8	73%	0	0%	3	27%	8	73%	0	0%
<i>Ergebnisse insgesamt</i>													
Lfd. Nr.	Maßnahmen der Laufbahngestaltung	Nennungen in Antwortkategorien											
		Angestellte, z.B. Ingenieure						Gewerbliche Mitarbeiter					
		ja		nein		k. A.		ja		nein		k. A.	
abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
1.	Regelmäßige Mitarbeitergespräche zur persönlichen Entwicklung	31	56%	21	38%	3	6%	27	49%	27	49%	3	6%
2.	Persönliche Entwicklungsplanung und Potenzialanalyse	11	20%	41	75%	3	6%	8	15%	44	80%	3	6%

3.	Workshops zur beruflichen Standortbestimmung	4	7%	48	87%	3	6%	4	7%	48	87%	3	6%
4.	Außerbetriebliche Standortbestimmung und Zielfindung	1	2%	51	93%	3	6%	1	2%	51	93%	3	6%
5.	Gestaltung der Erwerbsbiografie	1	2%	50	91%	4	7%	0	0%	51	93%	4	7%
6.	Rotation Arbeitsplatzwechsel	12	22%	40	73%	3	6%	21	38%	32	58%	2	4%
7.	Fach- bzw. Know-How-Karrieren in Form von Quereinstiegen in andere Arbeits- bzw. Fachbereiche	15	27%	36	66%	3	6%	17	31%	35	64%	3	6%
8.	Wechsel in erfahrungsbedingte Tätigkeitsbereiche ab einem bestimmten Alter	10	18%	42	76%	3	6%	10	18%	42	76%	3	6%
9.	Rückkehrkonzepte	8	15%	44	80%	3	6%	10	18%	42	76%	3	6%

28.		Welche Altersgruppen werden in den folgenden Beschäftigungsfeldern Ihres Unternehmens überwiegend qualifiziert?															
Ergebnisse nach Unternehmensgrößenklassen																	
1 bis 49 Mitarbeiter		Nennungen in Antwortkategorien															
Lfd. Nr.	Qualifizierung von Altersgruppen	Angestellte, z.B. Ingenieure								Gewerbliche Mitarbeiter							
		häufig		gelegentlich		kaum		k. A.		häufig		gelegentlich		kaum		k. A.	
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
1.	unter 30 Jahren	2	13%	6	40%	6	40%			5	33%	5	33%	4	27%		
2.	zwischen 30 und 50 Jahren	6	40%	6	40%	2	13%	1	7%	4	27%	8	53%	2	13%	1	7%
3.	über 50 Jahren	0	0%	6	40%	8	53%			0	0%	6	40%	8	53%		
50 bis 99 Mitarbeiter		Nennungen in Antwortkategorien															
Lfd. Nr.	Qualifizierung von Altersgruppen	Angestellte, z.B. Ingenieure								Gewerbliche Mitarbeiter							
		häufig		gelegentlich		kaum		k. A.		häufig		gelegentlich		kaum		k. A.	
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
1.	unter 30 Jahren	5	33%	7	47%	2	13%			5	33%	8	53%	2	13%		
2.	zwischen 30 und 50 Jahren	6	40%	7	47%	1	7%	1	7%	5	33%	9	60%	1	7%	0	0%
3.	über 50 Jahren	0	0%	11	73%	3	20%			0	0%	7	47%	8	53%		

100 bis 249 Mitarbeiter	Qualifizierung von Altersgruppen	Nennungen in Antwortkategorien															
		Angestellte, z.B. Ingenieure								Gewerbliche Mitarbeiter							
		häufig		gelegentlich		kaum		k. A.		häufig		gelegentlich		kaum		k. A.	
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
Lfd. Nr.		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
1.	unter 30 Jahren	6	43%	6	43%	2	14%			7	50%	5	36%	2	14%		
2.	zwischen 30 und 50 Jahren	6	43%	7	50%	1	7%	0	0%	5	36%	7	50%	2	14%	0	0%
3.	über 50 Jahren	1	7%	10	71%	3	21%			1	7%	7	50%	6	43%		
250 und mehr Mitarbeiter		Nennungen in Antwortkategorien															
		Angestellte, z.B. Ingenieure								Gewerbliche Mitarbeiter							
		häufig		gelegentlich		kaum		k. A.		häufig		gelegentlich		kaum		k. A.	
Lfd. Nr.		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
1.	unter 30 Jahren	8	73%	2	18%	1	9%			7	64%	2	18%	2	18%		
2.	zwischen 30 und 50 Jahren	9	82%	2	18%	0	0%	0	0%	6	55%	4	36%	1	9%	0	0%
3.	über 50 Jahren	3	27%	7	64%	1	9%			2	18%	6	55%	3	27%		
<i>Ergebnisse insgesamt</i>																	
		Nennungen in Antwortkategorien															
		Angestellte, z.B. Ingenieure								Gewerbliche Mitarbeiter							
		häufig		gelegentlich		kaum		k. A.		häufig		gelegentlich		kaum		k. A.	
Lfd. Nr.		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
1.	unter 30 Jahren	21	38%	21	38%	11	20%			24	44%	20	36%	10	18%		
2.	zwischen 30 und 50 Jahren	27	49%	22	40%	4	7%	2	4%	20	36%	28	51%	6	11%	1	2%
3.	über 50 Jahren	4	7%	34	62%	15	27%			3	6%	26	47%	25	45%		
<i>Kommentar: Alle ohne Unterschied</i>																	

29.	Durch welche Maßnahmen wird die Qualifizierung älterer Mitarbeiter in den folgenden Beschäftigungsfeldern Ihres Unternehmens gefördert bzw. unterstützt?																
<i>Ergebnisse differenziert nach Unternehmensgrößenklassen</i>																	
1 bis 49 Mitarbeiter	Unterstützung der Qualifizierung	Nennungen in Antwortkategorien															
		Angestellte, z.B. Ingenieure						Gewerbliche Mitarbeiter									
		ja		nein		k. A.		ja		nein		k. A.					
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %				
Lfd. Nr.		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
1.	Anbieten von Weiterbildungsmaßnahmen zur Weiterentwicklung der Qualifikation der Mitarbeiter	10	67%	4	27%	1	7%	9	60%	5	33%	1	7%				

2.	Systematische Erfassung des Qualifikationsstands und Abgleich mit zukünftig zu erwartenden Anforderungen	4	27%	10	67%	1	7%	3	20%	10	67%	2	13%
3.	Regelmäßige Überprüfung, ob die älteren Mitarbeiter genauso häufig wie die jüngeren Mitarbeiter an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen	1	7%	13	87%	1	7%	1	7%	12	80%	2	13%
4.	Aktive Unterstützung der älteren Mitarbeiter bei der Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen	0	0%	14	93%	1	7%	1	7%	13	87%	1	7%
5.	Einsatz von alters- bzw. erwachsenengerechten Lernmethoden bei betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen	1	7%	13	87%	1	7%	1	7%	12	80%	2	13%
50 bis 99 Mitarbeiter	Unterstützung der Qualifizierung	Nennungen in Antwortkategorien											
Lfd. Nr.		Angestellte, z.B. Ingenieure						Gewerbliche Mitarbeiter					
		ja		nein		k. A.		ja		nein		k. A.	
		abs.	in %	abs.	in %	abs	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs	in %
1.	Anbieten von Weiterbildungsmaßnahmen zur Weiterentwicklung der Qualifikation der Mitarbeiter	11	73%	2	13%	2	13 %	11	73%	2	13%	2	13 %
2.	Systematische Erfassung des Qualifikationsstands und Abgleich mit zukünftig zu erwartenden Anforderungen	5	33%	8	53%			6	40%	7	47%		
3.	Regelmäßige Überprüfung, ob die älteren Mitarbeiter genauso häufig wie die jüngeren Mitarbeiter an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen	0	0%	13	87%			0	0%	13	87%		
4.	Aktive Unterstützung der älteren Mitarbeiter bei der Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen	3	20%	10	67%			3	20%	10	67%		
5.	Einsatz von alters- bzw. erwachsenengerechten Lernmethoden bei betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen	1	7%	11	73%			1	7%	11	73%		

100 bis 249 Mitarbeiter	Unterstützung der Qualifizierung	Nennungen in Antwortkategorien											
		Angestellte, z.B. Ingenieure						Gewerbliche Mitarbeiter					
		ja		nein		k. A.		ja		nein		k. A.	
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
Lfd. Nr.													
1.	Anbieten von Weiterbildungsmaßnahmen zur Weiterentwicklung der Qualifikation der Mitarbeiter	8	57%	6	43%			8	57%	6	43%		
2.	Systematische Erfassung des Qualifikationsstands und Abgleich mit zukünftig zu erwartenden Anforderungen	2	14%	12	86%			2	14%	12	86%		
3.	Regelmäßige Überprüfung, ob die älteren Mitarbeiter genauso häufig wie die jüngeren Mitarbeiter an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen	2	14%	12	86%	0	0%	2	14%	12	86%	0	0%
4.	Aktive Unterstützung der älteren Mitarbeiter bei der Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen	3	21%	11	79%			3	21%	11	79%		
5.	Einsatz von alters- bzw. erwachsenengerechten Lernmethoden bei betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen	2	14%	12	86%			2	14%	12	86%		
250 und mehr Mitarbeiter		Nennungen in Antwortkategorien											
	Unterstützung der Qualifizierung	Angestellte, z.B. Ingenieure						Gewerbliche Mitarbeiter					
		ja		nein		k. A.		ja		nein		k. A.	
Lfd. Nr.		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
1.	Anbieten von Weiterbildungsmaßnahmen zur Weiterentwicklung der Qualifikation der Mitarbeiter	11	100%	0	0%	0	0%	10	91%	1	9%	0	0%
2.	Systematische Erfassung des Qualifikationsstands und Abgleich mit zukünftig zu erwartenden Anforderungen	10	91%	1	9%			8	73%	3	27%		
3.	Regelmäßige Überprüfung, ob die älteren Mitarbeiter genauso häufig wie die jüngeren Mitarbeiter an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen	1	9%	10	91%			1	9%	10	91%		
4.	Aktive Unterstützung der älteren Mitarbeiter bei der Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen	3	27%	8	73%			3	27%	8	73%		

5.	Einsatz von alters- bzw. erwachsenengerechten Lernmethoden bei betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen	3	27%	8	73%			3	27%	8	73%		
<i>Ergebnisse insgesamt</i>													
Lfd. Nr.	Unterstützung der Qualifizierung	Nennungen in Antwortkategorien											
		Angestellte, z.B. Ingenieure						Gewerbliche Mitarbeiter					
		ja		nein		k. A.		ja		nein		k. A.	
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
1.	Anbieten von Weiterbildungsmaßnahmen zur Weiterentwicklung der Qualifikation der Mitarbeiter	40	73%	12	22%	3	6%	38	69%	14	26%	3	6%
2.	Systematische Erfassung des Qualifikationsstands und Abgleich mit zukünftig zu erwartenden Anforderungen	21	38%	31	56%	3	6%	19	35%	32	58%	4	7%
3.	Regelmäßige Überprüfung, ob die älteren Mitarbeiter genauso häufig wie die jüngeren Mitarbeiter an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen	4	7%	48	87%	3	6%	4	7%	47	86%	4	7%
4.	Aktive Unterstützung der älteren Mitarbeiter bei der Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen	9	16%	43	78%	3	6%	10	18%	42	76%	3	6%
5.	Einsatz von alters- bzw. erwachsenengerechten Lernmethoden bei betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen	7	13%	44	80%	3	6%	7	13%	43	78%	4	7%

30. Welche Qualifizierungskonzepte bzw. Instrumente einer lernförderlichen Arbeitsorganisation in den folgenden Beschäftigungsfeldern Ihres Unternehmens auch für ältere Mitarbeiter praktiziert?

<i>Ergebnisse differenziert nach Unternehmensgrößenklassen</i>													
1 bis 49 Mitarbeiter	Qualifizierungskonzepte Instrumente einer lernförderl. Arbeitsorga.	Nennungen in Antwortkategorien											
Lfd. Nr.		Angestellte, z.B. Ingenieure						Gewerbliche Mitarbeiter					
		ja		nein		k. A.		ja		nein		k. A.	
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
1.	Anpassungsqualifizierung älterer Mitarbeiter	11	73%	4	27%	0	0%	9	60%	5	33%	1	7%
2.	Job Enlargement	4	27%	9	60%	2	13%	5	33%	8	53%	2	13%
3.	Job Enrichment	5	33%	8	53%	2	13%	6	40%	7	47%	2	13%
4.	Lernen durch Wechsel der Arbeitsaufgaben bzw. des Arbeitsplatzes	5	33%	8	53%	2	13%	6	40%	7	47%	2	13%

5.	Einsatz älterer Mitarbeiter an Arbeitsplätzen, an denen neue Verfahren und Entwicklungen eine Rolle spielen	5	33%	9	60%	1	7%	5	33%	8	53%	2	13%
6.	Gruppen- bzw. Teamarbeit	8	53%	6	40%	1	7%	8	53%	5	33%	2	13%
7.	Gezieltes Zuschneiden von Arbeits- bzw. Gruppenaufgaben, so dass diese lernrelevant sind und ein Training-on-the-job ermöglicht wird	3	20%	11	73%	1	7%	2	13%	11	73%	2	13%
50 bis 99 Mitarbeiter	Qualifizierungskonzepte Instrumente einer lernförderl. Arbeitsorga.	Nennungen in Antwortkategorien											
Lfd. Nr.		Angestellte, z.B. Ingenieure						Gewerbliche Mitarbeiter					
		ja		nein		k. A.		ja		nein		k. A.	
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
1.	Anpassungsqualifizierung älterer Mitarbeiter	11	73%	1	7%	3	20%	9	60%	3	20%	3	20%
2.	Job Enlargement	4	27%	8	53%	3	20%	3	20%	9	60%	3	20%
3.	Job Enrichement	3	20%	9	60%	3	20%	1	7%	11	73%	3	20%
4.	Lernen durch Wechsel der Arbeitsaufgaben bzw. des Arbeitsplatzes	3	20%	9	60%	3	20%	7	47%	5	33%	3	20%
5.	Einsatz älterer Mitarbeiter an Arbeitsplätzen, an denen neue Verfahren und Entwicklungen eine Rolle spielen	6	40%	6	40%	3	20%	5	33%	7	47%	3	20%
6.	Gruppen- bzw. Teamarbeit	8	53%	4	27%	3	20%	7	47%	5	33%	3	20%
7.	Gezieltes Zuschneiden von Arbeits- bzw. Gruppenaufgaben, so dass diese lernrelevant sind und ein Training-on-the-job ermöglicht wird	2	13%	9	60%	4	27%	2	13%	9	60%	4	27%
100 bis 249 Mitarbeiter	Qualifizierungskonzepte Instrumente einer lernförderl. Arbeitsorga.	Nennungen in Antwortkategorien											
Lfd. Nr.		Angestellte, z.B. Ingenieure						Gewerbliche Mitarbeiter					
		ja		nein		k. A.		ja		nein		k. A.	
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
1.	Anpassungsqualifizierung älterer Mitarbeiter	12	86%	2	14%	0	0%	8	57%	6	43%	0	0%
2.	Job Enlargement	7	50%	7	50%			6	43%	8	57%		
3.	Job Enrichement	7	50%	7	50%			6	43%	8	57%		
4.	Lernen durch Wechsel der Arbeitsaufgaben bzw. des Arbeitsplatzes	4	29%	10	71%			8	57%	6	43%		

5.	Einsatz älterer Mitarbeiter an Arbeitsplätzen, an denen neue Verfahren und Entwicklungen eine Rolle spielen	7	50%	7	50%			6	43%	8	57%		
6.	Gruppen- bzw. Teamarbeit	9	64%	5	36%			10	71%	4	29%		
7.	Gezieltes Zuschneiden von Arbeits- bzw. Gruppenaufgaben, so dass diese lernrelevant sind und ein Training-on-the-job ermöglicht wird	2	14%	12	86%			2	14%	12	86%		
250 und mehr Mitarbeiter	Qualifizierungskonzepte Instrumente einer lernförderl. Arbeitsorga.	Nennungen in Antwortkategorien											
Lfd. Nr.		Angestellte, z.B. Ingenieure						Gewerbliche Mitarbeiter					
		ja		nein		k. A.		ja		nein		k. A.	
		abs.	in %	abs.	in %	abs	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs	in %
1.	Anpassungsqualifizierung älterer Mitarbeiter	10	91%	1	9%			8	73%	3	27%		
2.	Job Enlargement	4	36%	7	64%			3	27%	8	73%		
3.	Job Enrichement	6	55%	5	45%			5	45%	6	55%		
4.	Lernen durch Wechsel der Arbeitsaufgaben bzw. des Arbeitsplatzes	5	45%	6	55%			6	55%	5	45%		
5.	Einsatz älterer Mitarbeiter an Arbeitsplätzen, an denen neue Verfahren und Entwicklungen eine Rolle spielen	7	64%	4	36%	0	0%	7	64%	4	36%	0	0%
6.	Gruppen- bzw. Teamarbeit	10	91%	1	9%			10	91%	1	9%		
7.	Gezieltes Zuschneiden von Arbeits- bzw. Gruppenaufgaben, so dass diese lernrelevant sind und ein Training-on-the-job ermöglicht wird	2	18%	9	82%			2	18%	9	82%		
<i>Ergebnisse insgesamt</i>													
Lfd. Nr.	Qualifizierungskonzepte Instrumente einer lernförderl. Arbeitsorga.	Nennungen in Antwortkategorien											
		Angestellte, z.B. Ingenieure						Gewerbliche Mitarbeiter					
		ja		nein		k. A.		ja		nein		k. A.	
		abs.	in %	abs.	in %	abs	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs	in %
1.	Anpassungsqualifizierung älterer Mitarbeiter	44	80%	8	15%	3	6%	34	62%	17	31%	4	7%
2.	Job Enlargement	19	35%	31	56%	5	9%	17	31%	33	60%	5	9%
3.	Job Enrichement	21	38%	29	53%	5	9%	18	33%	32	58%	5	9%
4.	Lernen durch Wechsel der Arbeitsaufgaben bzw. des Arbeitsplatzes	17	31%	32	58%	5	9%	27	49%	23	42%	5	9%

5.	Einsatz älterer Mitarbeiter an Arbeitsplätzen, an denen neue Verfahren und Entwicklungen eine Rolle spielen	25	46%	26	47%	4	7%	23	42%	27	49%	5	9%
6.	Gruppen- bzw. Teamarbeit	35	64%	16	29%	4	7%	35	64%	15	27%	5	9%
7.	Gezieltes Zuschneiden von Arbeits- bzw. Gruppenaufgaben, so dass diese lernrelevant sind und ein Training-on-the-job ermöglicht wird	9	16%	41	75%	5	9%	8	15%	41	75%	6	11%

31.		Welche alterskritischen Arbeitsanforderungen sind in den folgenden Beschäftigungsfeldern Ihres Unternehmens von Bedeutung?											
<i>Ergebnisse differenziert nach Unternehmensgrößenklassen</i>													
1 bis 49 Mitarbeiter		Nennungen in Antwortkategorien											
Lfd. Nr.	Arbeitsanforderungen	Angestellte, z.B. Ingenieure						Gewerbliche Mitarbeiter					
		ja		nein		k. A.		ja		nein		k. A.	
		abs.	in %	abs.	in %	abs	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs	in %
1.	körperlich anstrengende Arbeiten	3	20%	11	73%	1	7%	8	53%	6	40%	1	7%
2.	Arbeitsumgebungsbelastungen	2	13%	12	80%			4	27%	10	67%		
3.	hohe bzw. starre Leistungsvorgaben	2	13%	12	80%			3	20%	11	73%		
4.	Schicht- und Nachtarbeit	1	7%	13	87%			4	27%	10	67%		
5.	hohe psychische Belastungen	4	27%	10	67%			4	27%	10	67%		
50 bis 99 Mitarbeiter		Nennungen in Antwortkategorien											
Lfd. Nr.	Arbeitsanforderungen	Angestellte, z.B. Ingenieure						Gewerbliche Mitarbeiter					
		ja		nein		k. A.		ja		nein		k. A.	
		abs.	in %	abs.	in %	abs	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs	in %
1.	körperlich anstrengende Arbeiten	0	0%	14	93%	1	7%	11	73%	3	20%	1	7%
2.	Arbeitsumgebungsbelastungen	1	7%	13	87%			7	47%	7	47%		
3.	hohe bzw. starre Leistungsvorgaben	1	7%	13	87%			5	33%	9	60%		
4.	Schicht- und Nachtarbeit	1	7%	13	87%			6	60%	8	53%		
5.	hohe psychische Belastungen	5	33%	9	60%			3	20%	11	73%		

100 bis 249 Mitarbeiter	Arbeitsanforderungen	Nennungen in Antwortkategorien											
		Angestellte, z.B. Ingenieure						Gewerbliche Mitarbeiter					
		ja		nein		k. A.		ja		nein		k. A.	
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
1.	körperlich anstrengende Arbeiten	0	0%	14	100%	0	0%	11	79%	3	21%	0	0%
2.	Arbeitsumgebungsbelastungen	2	14%	12	86%			6	43%	8	57%		
3.	hohe bzw. starre Leistungsvorgaben	4	29%	10	71%			6	43%	8	57%		
4.	Schicht- und Nachtarbeit	0	0%	14	100%			9	64%	5	36%		
5.	hohe psychische Belastungen	7	50%	7	50%			8	57%	6	43%		
250 und mehr Mitarbeiter	Arbeitsanforderungen	Nennungen in Antwortkategorien											
Lfd. Nr.	Arbeitsanforderungen	Angestellte, z.B. Ingenieure						Gewerbliche Mitarbeiter					
		ja		nein		k. A.		ja		nein		k. A.	
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
		1.	körperlich anstrengende Arbeiten	0	0%	11	100%	0	0%	9	82%	2	18%
2.	Arbeitsumgebungsbelastungen	0	0%	11	100%	6	55%			5	45%		
3.	hohe bzw. starre Leistungsvorgaben	0	0%	11	100%	5	45%			6	55%		
4.	Schicht- und Nachtarbeit	0	0%	11	100%	9	82%			2	18%		
5.	hohe psychische Belastungen	4	9%	7	91%	4	36%			7	64%		
<i>Ergebnisse insgesamt</i>													
Lfd. Nr.	Arbeitsanforderungen	Nennungen in Antwortkategorien											
		Angestellte, z.B. Ingenieure						Gewerbliche Mitarbeiter					
		ja		nein		k. A.		ja		nein		k. A.	
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
1.	körperlich anstrengende Arbeiten	3	6%	50	91%	2	4%	39	71%	14	25%	2	4%
2.	Arbeitsumgebungsbelastungen	5	9%	48	87%			23	42%	30	55%		
3.	hohe bzw. starre Leistungsvorgaben	7	13%	46	84%			19	35%	34	62%		
4.	Schicht- und Nachtarbeit	2	4%	51	93%			28	51%	25	45%		
5.	hohe psychische Belastungen	20	36%	33	60%			19	35%	34	62%		

32.		Welche Anstrengungen werden in den folgenden Beschäftigungsfeldern Ihres Unternehmens vorgenommen, um Arbeitsbelastungen abzubauen und die Gesundheit der älteren Mitarbeiter auch präventiv zu fördern?											
Ergebnisse differenziert nach Unternehmensgrößenklassen													
1 bis 49 Mitarbeiter	Anstrengungen	Nennungen in Antwortkategorien											
Lfd. Nr.		Angestellte, z.B. Ingenieure						Gewerbliche Mitarbeiter					
		ja		nein		k. A.		ja		nein		k. A.	
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
1.	Arbeitsplatzbeurteilungen bzw. Gefährdungsbeurteilungen	11	73%	3	20%	1	7%	12	80%	2	13%	1	7%
2.	Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung	13	87%	2	13%	0	0%	13	87%	2	13%	0	0%
3.	Ergonomische Umfeldgestaltung	8	53%	6	40%	1	7%	8	53%	6	40%	1	7%
4.	Anschaffung technischer Arbeitshilfen zur Arbeitserleichterung	11	73%	3	20%	1	7%	87%	86	1	7%	1	7%
5.	Reduzierung von Belastungen durch Belastungswechsel oder Tätigkeitsmischung	6	40%	8	53%	1	7%	53%	57	6	40%	1	7%
6.	Entlastung durch Gruppen- bzw. Teamarbeit	8	53%	6	40%	1	7%	9	60%	5	33%	1	7%
7.	Gezielte Definition und Nutzung altersgerechter Arbeitsplätze für den Einsatz älterer Mitarbeiter	1	7%	13	87%	1	7%	2	13%	12	80%	1	7%
8.	Festlegung bzw. Vereinbarung von begrenzten Verweildauern für sehr belastungsintensive Arbeitsplätze/-Bereiche	0	0%	14	93%	1	7%	0	0	14	93%	1	7%
9.	Möglichst gesundheitsschonende Gestaltung der Schichtarbeit	3	20%	10	67%	2	13%	4	27%	9	60%	2	13%
10.	Ausstieg aus dem Schichtbetrieb für ältere Mitarbeiter	0	0%	13	87%	2	13%	1	7%	12	80%	2	13%
11.	Arbeitszeitverkürzung für ältere Mitarbeiter	0	0%	13	87%	2	13%	0	0	13	87%	2	13%
12.	Reduktion quantitativer Leistungsvorgaben für ältere Mitarbeiter	0	0%	13	87%	2	13%	0	0	13	87%	2	13%
50 bis 99 Mitarbeiter	Anstrengungen	Nennungen in Antwortkategorien											
Lfd. Nr.		Angestellte, z.B. Ingenieure						Gewerbliche Mitarbeiter					
		ja		nein		k. A.		ja		nein		k. A.	
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
1.	Arbeitsplatzbeurteilungen bzw. Gefährdungsbeurteilungen	10	67%	4	27%	1	7%	11	73%	3	20%	1	7%

2.	Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung	11	73%	3	20%	1	7%	12	80%	2	13%	1	7%
3.	Ergonomische Umfeldgestaltung	11	73%	3	20%	1	7%	10	67%	4	27%	1	7%
4.	Anschaffung technischer Arbeitshilfen zur Arbeitserleichterung	11	73%	3	20%	1	7%	14	93%	0	0%	1	7%
5.	Reduzierung von Belastungen durch Belastungswechsel oder Tätigkeitsmischung	8	53%	6	40%	1	7%	10	67%	4	27%	1	7%
6.	Entlastung durch Gruppen- bzw. Teamarbeit	5	33%	8	53%	2	13%	4	27%	9	60%	2	13%
7.	Gezielte Definition und Nutzung altersgerechter Arbeitsplätze für den Einsatz älterer Mitarbeiter	1	7%	12	80%	2	13%	2	13%	11	73%	2	13%
8.	Festlegung bzw. Vereinbarung von begrenzten Verweildauern für sehr belastungsintensive Arbeitsplätze/-bereiche	0	0%	13	87%	2	13%	2	13%	11	73%	2	13%
9.	Möglichst gesundheitschonende Gestaltung der Schichtarbeit	3	20%	9	60%	3	20%	6	40%	6	40%	3	20%
10.	Ausstieg aus dem Schichtbetrieb für ältere Mitarbeiter	0	0%	12	80%	3	20%	3	20%	9	60%	3	20%
11.	Arbeitszeitverkürzung für ältere Mitarbeiter	0	0%	12	80%	3	20%	1	7%	11	73%	3	20%
12.	Reduktion quantitativer Leistungsvorgaben für ältere Mitarbeiter	1	7%	11	73%	3	20%	2	13%	10	67%	3	20%
100 bis 249 Mitarbeiter	Anstrengungen	Nennungen in Antwortkategorien											
Lfd. Nr.		Angestellte, z.B. Ingenieure						Gewerbliche Mitarbeiter					
		ja		nein		k. A.		ja		nein		k. A.	
		abs.	in %	abs.	in %	abs	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs	in %
1.	Arbeitsplatzbeurteilungen bzw. Gefährdungsbeurteilungen	11	79%	3	21%	0	0%	14	100%	0	0%	0	0%
2.	Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung	13	93%	1	93%	0	0%	13	93%	1	7%	0	0%
3.	Ergonomische Umfeldgestaltung	13	93%	1	93%	0	0%	12	86%	2	14%	0	0%
4.	Anschaffung technischer Arbeitshilfen zur Arbeitserleichterung	11	79%	3	21%	0	0%	14	100%	0	0%	0	0%
5.	Reduzierung von Belastungen durch Belastungswechsel oder Tätigkeitsmischung	6	43%	8	57%	0	0%	8	57%	6	43%	0	0%
6.	Entlastung durch Gruppen- bzw. Teamarbeit	6	43%	8	57%	0	0%	8	57%	6	43%	0	0%

7.	Gezielte Definition und Nutzung altersgerechter Arbeitsplätze für den Einsatz älterer Mitarbeiter	0	0%	14	100%	0	0%	1	7%	13	93%	0	0%
8.	Festlegung bzw. Vereinbarung von begrenzten Verweildauern für sehr belastungsintensive Arbeitsplätze/-bereiche	0	0%	14	100%	0	0%	1	7%	13	93%	0	0%
9.	Möglichst gesundheitschonende Gestaltung der Schichtarbeit	1	7%	11	79%	2	14%	7	50%	6	43%	1	7%
10.	Ausstieg aus dem Schichtbetrieb für ältere Mitarbeiter	0	0%	12	86%	2	14%	3	21%	10	71%	1	7%
11.	Arbeitszeitverkürzung für ältere Mitarbeiter	2	14%	11	79%	1	7%	3	21%	10	71%	1	7%
12.	Reduktion quantitativer Leistungsvorgaben für ältere Mitarbeiter	0	0%	12	86%	2	14%	0	0%	12	86%	2	7%
250 und mehr Mitarbeiter	Anstrengungen	Nennungen in Antwortkategorien											
Lfd. Nr.		Angestellte, z.B. Ingenieure						Gewerbliche Mitarbeiter					
		ja		nein		k. A.		ja		nein		k. A.	
		abs.	in %	abs.	in %	abs	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs	in %
1.	Arbeitsplatzbeurteilungen bzw. Gefährdungsbeurteilungen	9	82%	2	18%	0	0%	11	100%	0	0%	0	0%
2.	Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung	11	100%	0	0%			11	100%	0	0%		
3.	Ergonomische Umfeldgestaltung	10	91%	1	9%			10	91%	1	9%		
4.	Anschaffung technischer Arbeitshilfen zur Arbeitserleichterung	10	91%	1	9%			11	100%	0	0%		
5.	Reduzierung von Belastungen durch Belastungswechsel oder Tätigkeitsmischung	4	36%	7	64%			8	73%	3	27%		
6.	Entlastung durch Gruppen- bzw. Teamarbeit	7	64%	4	36%			7	64%	4	36%		
7.	Gezielte Definition und Nutzung altersgerechter Arbeitsplätze für den Einsatz älterer Mitarbeiter	0	0%	11	100%			2	18%	9	82%		
8.	Festlegung bzw. Vereinbarung von begrenzten Verweildauern für sehr belastungsintensive Arbeitsplätze/-bereiche	1	9%	10	91%			1	9%	10	91%		
9.	Möglichst gesundheitschonende Gestaltung der Schichtarbeit	1	9%	10	91%			6	55%	5	45%		
10.	Ausstieg aus dem Schichtbetrieb für ältere Mitarbeiter	0	0%	11	100%			2	18%	9	82%		

11.	Arbeitszeitverkürzung für ältere Mitarbeiter	2	18%	9	82%			2	18%	9	82%		
12.	Reduktion quantitativer Leistungsvorgaben für ältere Mitarbeiter	0	0%	11	100%			0	0%	11	100%		
<i>Ergebnisse insgesamt</i>													
Lfd. Nr.	Anstrengungen	Nennungen in Antwortkategorien											
		Angestellte, z.B. Ingenieure						Gewerbliche Mitarbeiter					
		ja		nein		k. A.		ja		nein		k. A.	
		abs.	in %	abs.	in %	abs	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs	in %
1.	Arbeitsplatzbeurteilungen bzw. Gefährdungsbeurteilungen	41	74%	12	22%	2	4%	48	87%	5	9%	2	4%
2.	Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung	48	87%	6	11%	1	2%	49	89%	5	9%	1	2%
3.	Ergonomische Umfeldgestaltung	42	76%	11	20%	2	4%	40	73%	13	24%	2	4%
4.	Anschaffung technischer Arbeitshilfen zur Arbeitserleichterung	43	78%	10	18%	2	4%	52	94%	1	2%	2	4%
5.	Reduzierung von Belastungen durch Belastungswechsel oder Tätigkeitsmischung	24	44%	29	53%	2	4%	34	62%	19	35%	2	4%
6.	Entlastung durch Gruppen- bzw. Teamarbeit	26	47%	26	47%	3	6%	28	51%	24	44%	3	6%
7.	Gezielte Definition und Nutzung altersgerechter Arbeitsplätze für den Einsatz älterer Mitarbeiter	2	4%	50	91%	3	6%	7	13%	45	82%	3	6%
8.	Festlegung bzw. Vereinbarung von begrenzten Verweildauern für sehr belastungsintensive Arbeitsplätze/-bereiche	1	2%	51	93%	3	6%	4	7%	48	87%	3	6%
9.	Möglichst gesundheitsschonende Gestaltung der Schichtarbeit	8	15%	40	73%	7	13%	23	42%	26	47%	6	11%
10.	Ausstieg aus dem Schichtbetrieb für ältere Mitarbeiter	0	0%	48	87%	7	13%	9	16%	40	73%	6	11%
11.	Arbeitszeitverkürzung für ältere Mitarbeiter	4	7%	45	82%	6	11%	6	11%	43	78%	6	11%
12.	Reduktion quantitativer Leistungsvorgaben für ältere Mitarbeiter	1	2%	47	85%	7	13%	2	4%	46	84%	7	13%

33.		Verfügt Ihr Unternehmen über ausreichende Informationen über den Gesundheitszustand der älteren Mitarbeiter in den einzelnen Beschäftigungsfeldern und welche Maßnahmen zur Gesundheitsförderung werden praktiziert?											
Ergebnisse differenziert nach Unternehmensgrößen													
1 bis 49 Mitarbeiter	Gesundheitszustand Maßnahmen zur Gesundheitsförderung	Nennungen in Antwortkategorien											
Lfd. Nr.		Angestellte, z.B. Ingenieure						Gewerbliche Mitarbeiter					
		ja		nein		k. A.		ja		nein		k. A.	
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
1.	Informationen über den Gesundheitszustand	8	53%	6	40%	1	7%	8	53%	6	40%	1	7%
2.	Gesundheitsbericht	3	20%	11	73%			3	20%	11	73%		
3.	Gesundheits-Check für Mitarbeiter ab einem bestimmten Alter	3	29%	11	73%			3	29%	11	73%		
4.	Gesundheits-Coaching	2	13%	12	30%			2	13%	12	30%		
5.	Gesundheitszirkel und Gesundheitsworkshop	1	7%	13	87%			1	7%	13	87%		
6.	Gesundheitsseminare	3	20%	11	73%			3	20%	11	73%		
50 bis 99 Mitarbeiter	Gesundheitszustand Maßnahmen zur Gesundheitsförderung	Nennungen in Antwortkategorien											
Lfd. Nr.		Angestellte, z.B. Ingenieure						Gewerbliche Mitarbeiter					
		ja		nein		k. A.		ja		nein		k. A.	
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
1.	Informationen über den Gesundheitszustand	6	40%	7	47%	2	13%	6	40%	7	47%	2	13%
2.	Gesundheitsbericht	0	0%	13	87%			0	0%	13	87%		
3.	Gesundheits-Check für Mitarbeiter ab einem bestimmten Alter	4	27%	9	60%			4	27%	9	60%		
4.	Gesundheits-Coaching	0	0%	13	87%			0	0%	13	87%		
5.	Gesundheitszirkel und Gesundheitsworkshop	0	0%	13	87%			0	0%	13	87%		
6.	Gesundheitsseminare	1	7%	12	80%			1	7%	12	80%		
100 bis 249 Mitarbeiter	Gesundheitszustand Maßnahmen zur Gesundheitsförderung	Nennungen in Antwortkategorien											
Lfd. Nr.		Angestellte, z.B. Ingenieure						Gewerbliche Mitarbeiter					
		ja		nein		k. A.		ja		nein		k. A.	
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
1.	Informationen über den Gesundheitszustand	6	43%	8	57%	0	0%	6	43%	8	57%	0	0%
2.	Gesundheitsbericht	1	7%	13	93%			1	7%	13	93%		
3.	Gesundheits-Check für Mitarbeiter ab einem bestimmten Alter	2	14%	12	86%			2	14%	12	86%		
4.	Gesundheits-Coaching	0	0%	14	100%			0	0%	14	100%		
5.	Gesundheitszirkel und Gesundheitsworkshop	0	0%	14	100%			0	0%	14	100%		
6.	Gesundheitsseminare	2	14%	12	86%			2	14%	12	86%		

Lfd. Nr.	Gesundheitszustand Maßnahmen zur Gesundheitsförderung	Nennungen in Antwortkategorien											
		Angestellte, z.B. Ingenieure						Gewerbliche Mitarbeiter					
		ja		nein		k. A.		ja		nein		k. A.	
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
1.	Informationen über den Gesundheitszustand	6	55%	5	45%	0	0%	6	55%	5	45%	0	0%
2.	Gesundheitsbericht	2	18%	8	73%	1	9%	2	18%	8	73%	1	9%
3.	Gesundheits-Check für Mitarbeiter ab einem bestimmten alter	3	27%	6	55%	2	18%	2	18%	7	64%	2	18%
4.	Gesundheits-Coaching	3	27%	6	55%	2	18%	3	27%	6	55%	2	18%
5.	Gesundheitszirkel und Gesundheitsworkshop	4	36%	6	55%	1	9%	4	36%	6	55%	1	9%
6.	Gesundheitsseminare	4	36%	7	64%	0	0%	4	36%	7	64%	0	0%

Ergebnisse insgesamt

Lfd. Nr.	Gesundheitszustand Maßnahmen zur Gesundheitsförderung	Nennungen in Antwortkategorien											
		Angestellte, z.B. Ingenieure						Gewerbliche Mitarbeiter					
		ja		nein		k. A.		ja		nein		k. A.	
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
1.	Informationen über den Gesundheitszustand	26	47%	26	47%	3	6%	26	47%	26	47%	3	6%
2.	Gesundheitsbericht	6	11%	45	82%	4	7%	6	11%	45	82%	4	7%
3.	Gesundheits-Check für Mitarbeiter ab einem bestimmten alter	12	22%	38	69%	5	9%	11	20%	39	71%	5	9%
4.	Gesundheits-Coaching	5	9%	45	82%	5	9%	5	9%	45	82%	5	9%
5.	Gesundheitszirkel und Gesundheitsworkshop	5	9%	46	84%	4	7%	5	9%	46	84%	4	7%
6.	Gesundheitsseminare	10	18%	42	76%	3	6%	10	18%	42	76%	3	6%
7.	<i>Sonstige</i>	Betriebssport (N=1 und 250 und mehr Mitarbeiter)											

34. Welche Formen der Arbeitszeitflexibilisierung werden in den folgenden Beschäftigungsfeldern Ihres Unternehmens auch für ältere Mitarbeiter praktiziert?

Ergebnisse differenziert nach Unternehmensgrößen

Lfd. Nr.	Formen der Arbeitszeitflexibilisierung	Nennungen in Antwortkategorien											
		Angestellte, z.B. Ingenieure						Gewerbliche Mitarbeiter					
		ja		nein		k. A.		ja		nein		k. A.	
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
1.	Teilzeitmodelle	1	7%	14	93%	0	0%	1	7%	14	93%	0	0%
2.	Flexible Arbeitszeitgestaltung	7	47%	7	47%	1	7%	7	47%	7	47%	1	7%
3.	Langzeitkonten	8	53%	7	47%	0	0%	10	67%	5	33%	0	0%
4.	Lebensarbeitszeitmodelle	0	0%	14	93%	1	7%	0	0%	14	93%	1	7%
5.	Senior-Experten	0	0%	14	93%	1	7%	0	0%	14	93%	1	7%
6.	Individuell zugeschnittene Ausstiegsmodelle	0	0%	14	93%	1	7%	0	0%	14	93%	1	7%

50 bis 99 Mitarbeiter		Nennungen in Antwortkategorien											
Lfd. Nr.	Formen der Arbeitszeitflexibilisierung	Angestellte, z.B. Ingenieure						Gewerbliche Mitarbeiter					
		ja		nein		k. A.		ja		nein		k. A.	
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
1.	Teilzeitmodelle	6	40%	7	47%	2	13%	6	40%	7	47%	2	13%
2.	Flexible Arbeitszeitgestaltung	7	47%	6	40%			6	40%	7	47%		
3.	Langzeitkonten	6	40%	7	47%			7	47%	6	40%		
4.	Lebensarbeitszeitmodelle	0	0%	13	87%			0	0%	13	87%		
5.	Senior-Experten	0	0%	13	87%			0	0%	13	87%		
6.	Individuell zugeschnittene Ausstiegsmodelle	2	13%	11	73%			2	13%	11	73%		
100 bis 249 Mitarbeiter		Nennungen in Antwortkategorien											
Lfd. Nr.	Formen der Arbeitszeitflexibilisierung	Angestellte, z.B. Ingenieure						Gewerbliche Mitarbeiter					
		ja		nein		k. A.		ja		nein		k. A.	
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
1.	Teilzeitmodelle	8	57%	6	43%	0	0%	6	43%	8	57%	0	0%
2.	Flexible Arbeitszeitgestaltung	9	64%	5	36%			9	64%	5	36%		
3.	Langzeitkonten	3	21%	11	79%			4	29%	10	71%		
4.	Lebensarbeitszeitmodelle	2	14%	12	86%			3	21%	11	79%		
5.	Senior-Experten	0	0%	14	100%			0	0%	14	100%		
6.	Individuell zugeschnittene Ausstiegsmodelle	4	29%	10	71%			4	29%	10	71%		
250 und mehr Mitarbeiter		Nennungen in Antwortkategorien											
Lfd. Nr.	Formen der Arbeitszeitflexibilisierung	Angestellte, z.B. Ingenieure						Gewerbliche Mitarbeiter					
		ja		nein		k. A.		ja		nein		k. A.	
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
1.	Teilzeitmodelle	9	82%	2	18%	0	0%	10	91%	1	9%	0	0%
2.	Flexible Arbeitszeitgestaltung	11	100%	0	0%	0	0%	9	82%	2	18%	0	0%
3.	Langzeitkonten	6	55%	4	36%	1	9%	5	45%	5	45%	1	9%
4.	Lebensarbeitszeitmodelle	0	0%	10	91%	1	9%	0	0%	10	91%	1	9%
5.	Senior-Experten	0	0%	10	91%	1	9%	0	0%	10	91%	1	9%
6.	Individuell zugeschnittene Ausstiegsmodelle	2	18%	8	73%	1	9%	2	18%	8	73%	1	9%
<i>Ergebnisse insgesamt</i>													
Lfd. Nr.	Formen der Arbeitszeitflexibilisierung	Nennungen in Antwortkategorien											
		Angestellte, z.B. Ingenieure						Gewerbliche Mitarbeiter					
		ja		nein		k. A.		ja		nein		k. A.	
abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
1.	Teilzeitmodelle	24	44%	29	53%	2	4%	23	42%	30	55%	2	4%
2.	Flexible Arbeitszeitgestaltung	34	62%	18	33%	3	5%	31	56%	21	38%	3	5%
3.	Langzeitkonten	23	42%	29	53%	3	5%	26	47%	26	47%	3	5%
4.	Lebensarbeitszeitmodelle	2	4%	49	89%	4	7%	3	6%	48	87%	4	7%
5.	Senior-Experten	0	0%	51	93%	4	7%	0	0%	51	93%	4	7%
6.	Individuell zugeschnittene Ausstiegsmodelle	8	15%	43	78%	4	7%	8	15%	43	78%	4	7%

35.		Welche Systeme des Wissenstransfer werden in den folgenden Beschäftigungsfeldern Ihres Unternehmens praktiziert?											
<i>Ergebnisse differenziert nach Unternehmensgrößen</i>													
1 bis 49 Mitarbeiter		Nennungen in Antwortkategorien											
Wissenstransfer		Angestellte, z.B. Ingenieure						Gewerbliche Mitarbeiter					
		ja		nein		k. A.		ja		nein		k. A.	
Lfd. Nr.		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
1.	Altersgemischte Teams	10	67%	5	33%	0	0%	9	60%	6	40%	0	0%
2.	Tandemmodelle	4	27%	9	60%	2	13%	6	40%	7	47%	2	13%
3.	Ältere Mitarbeiter als Paten, Mentoren, Coaches	2	13%	10	67%	3	20%	3	20%	9	60%	3	20%
50 bis 99 Mitarbeiter		Nennungen in Antwortkategorien											
Wissenstransfer		Angestellte, z.B. Ingenieure						Gewerbliche Mitarbeiter					
		ja		nein		k. A.		ja		nein		k. A.	
Lfd. Nr.		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
1.	Altersgemischte Teams	12	80%	1	7%	2	13%	12	80%	1	7%	2	13%
2.	Tandemmodelle	3	20%	10	67%			4	27%	9	60%		
3.	Ältere Mitarbeiter als Paten, Mentoren, Coaches	2	13%	11	73%			2	13%	11	73%		
100 bis 249 Mitarbeiter		Nennungen in Antwortkategorien											
Wissenstransfer		Angestellte, z.B. Ingenieure						Gewerbliche Mitarbeiter					
		ja		nein		k. A.		ja		nein		k. A.	
Lfd. Nr.		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
1.	Altersgemischte Teams	12	86%	2	14%	0	0%	12	86%	2	14%	0	0%
2.	Tandemmodelle	6	43%	8	57%			5	36%	9	64%		
3.	Ältere Mitarbeiter als Paten, Mentoren, Coaches	5	36%	9	64%			6	43%	8	57%		
250 und mehr Mitarbeiter		Nennungen in Antwortkategorien											
Wissenstransfer		Angestellte, z.B. Ingenieure						Gewerbliche Mitarbeiter					
		ja		nein		k. A.		ja		nein		k. A.	
Lfd. Nr.		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
1.	Altersgemischte Teams	11	100	0	0%	0	0%	11	100	0	0%	0	0%
2.	Tandemmodelle	2	18%	9	82%			2	18%	9	82%		
3.	Ältere Mitarbeiter als Paten, Mentoren, Coaches	8	73%	3	27%			5	45%	6	55%		
<i>Ergebnisse insgesamt</i>													
Wissenstransfer		Nennungen in Antwortkategorien											
		Angestellte, z.B. Ingenieure						Gewerbliche Mitarbeiter					
Lfd. Nr.		ja		nein		k. A.		ja		nein		k. A.	
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
1.	Altersgemischte Teams	45	82%	8	14%	2	4%	44	80%	9	16%	2	4%
2.	Tandemmodelle	15	27%	36	66%	4	7%	17	31%	34	62%	4	7%
3.	Ältere Mitarbeiter als Paten, Mentoren, Coaches	17	31%	33	60%	5	9%	16	29%	34	62%	5	9%

TEIL VI: ABSCHLIESSENDE FRAGEN

36.	Glauben Sie, dass der demografische Wandel die Unternehmen des OWL Maschinenbaus vor Probleme stellen wird?							
Größenklassen nach Mitarbeiteranzahl	Nennungen in Antwortkategorien							
	ja		teilweise		nein		k. A.	
	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
1 bis 49	3	20%	5	33%	7	47%	0	0%
50 bis 99	4	27%	7	47%	4	27%	0	0%
100 bis 249	3	21%	8	57%	2	14%	1	7%
250 und mehr	4	36%	6	55%	1	9%	0	0%
Nennungen insg.	14	26%	26	47%	14	26%	1	2%

37.	Werden in Ihrem Unternehmen spezielle Strategien zur Bewältigung des demografischen Wandels entwickelt?							
Größenklassen nach Mitarbeiteranzahl	Nennungen in Antwortkategorien							
	ja		teilweise		nein		k. A.	
	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
1 bis 49	1	7%	3	20%	11	73%	0	0%
50 bis 99	1	7%	5	33%	9	60%	0	0%
100 bis 249	1	7%	7	50%	5	36%	1	7%
250 und mehr	5	46%	3	27%	3	27%	0	0%
Nennungen insg.	8	15%	18	33%	28	51%	1	2%

38.	In welchen personalpolitischen Bereichen sehen Sie Handlungsbedarf, um die mit dem demografischen Wandel verbundene Altersproblematik vorausschauend zu bewältigen?																	
Größenklassen nach Mitarbeiteranzahl	Nennungen in Antwortkategorien																	
	Rekrutierung		Arbeits-sorga.		Arbeits-zeit		Gesund-heit		Personal-einsatz		Entwick-lung		Kultur		Wissen		k. A.	
	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
1 bis 49	3	20%	2	13%	2	13%	4	27%	5	33%	8	53%	4	27%	5	33%	3	20%
50 bis 99	5	33%	5	33%	5	33%	7	47%	5	33%	6	40%	7	47%	6	40%	3	20%
100 bis 249	8	57%	4	29%	0	0%	6	43%	5	36%	9	64%	3	21%	5	36%	3	21%
250 und mehr	5	46%	5	46%	4	36%	8	73%	3	27%	9	82%	4	36%	5	46%	1	9%
Nennungen insg.	21	38%	16	29%	11	20%	25	46%	18	33%	32	58%	18	33%	21	38%	10	18%

Sonstige:	Ausbildung	
	abs.	in %
1 bis 49	1	7%

ANHANG D: E-MAIL-ANSCHREIBEN INTERVIEW

Danke schön,

<<Anrede>>,

für Ihre Teilnahme an der Befragung im Rahmen meines an der Universität Bielefeld und in Kooperation mit dem OWL MASCHINENBAU e. V. durchgeführten Dissertationsprojektes „Ältere Mitarbeiter im OWL Maschinenbau“. Durch die Beantwortung einiger Fragen haben Sie einen wesentlichen Beitrag zur Generierung aussagekräftiger und statistisch relevanter Thesen geleistet.

Diese Thesen sollen in einem nächsten Schritt mit ausgewählten Teilnehmern der Studie kritisch hinterfragt werden. Ziel der Gespräche ist es, mögliche Gründe für die betriebliche Beschäftigungssituation älterer Mitarbeiter im Maschinenbau Ostwestfalen-Lippe zu erforschen.

Ich hoffe sehr, dass Sie für dieses Vorhaben noch mal ca. eine Stunde Zeit für mich haben, um mit Ihnen gemeinsam die im beigefügten Interviewleitfaden skizzierten Inhalte zu diskutieren. Ich freue mich auf Ihren Terminvorschlag per E-Mail: swantje_diercks@web.de oder Telefon: 0521 3844880.

Mit den besten Wünschen für das neue Jahr

Swantje Diercks

Dipl.-Kffr. Swantje Diercks
Wellensiek 196
33619 Bielefeld
Tel.: 0521 3844880
E-Mail: swantje_diercks@web.de

ANHANG E: INTERVIEWLEITFADEN

TEIL I: EINLEITUNG INTERVIEW

- Persönliche Vorstellung
- Motivation für das Dissertationsprojekt
- Darlegung des Gesprächsgrundes – warum er bzw. sie.
- Beabsichtigter Gesprächsverlauf
- Zusicherung der Anonymität

TEIL II: INFORMATIONEN ZUM UNTERNEHMEN/GESPRÄCHSPARTNER

- Unternehmensstruktur (z.B. Rechtsform, Eigentumsverhältnisse, evtl. Einbindung in Konzernen, Binnenstruktur/Zweigstellen)
- Anwendungszweig, Haupttätigkeitsfeld(er) und andere Geschäftsbereiche
- Wirtschaftliche Situation und Entwicklung in der jüngeren Vergangenheit (z. B. Umsatzentwicklung, Marktanteil, Konkurrenzsituation)
- Stellung des Gesprächspartners im Unternehmen
- Persönliche Aufgaben und Bezug zu älteren Mitarbeitern
- Dauer der Mitgliedschaft im Unternehmen

TEIL III: THEMATISCHE EINGRENZUNG

- Vorlegen der ausgefüllten Fragebögen und Erläuterung der Deskription (*zentrale Ergebnisse wie bspw. Rücklauf, Stellung des jeweiligen Unternehmen in Relation dazu usw.*)

TEIL IV: ZENTRALE FORSCHUNGSFRAGEN

1 Die Altersstruktur ist eine wichtige Dimension der betrieblichen Personalstruktur.

- Erläutern Sie bitte die (personalwirtschaftliche) Bedeutung der Altersstruktur in Ihrem Unternehmen.
- Nennen Sie bitte die – aus Ihrer Sicht – wichtigsten Einflüsse auf die Entwicklung der vorhandenen Altersstruktur (in den einzelnen Beschäftigungsfeldern) Ihres Unternehmens. Welche Bedeutung kommt in diesem Zusammenhang dem Erfahrungswissen und der Loyalität zu?
- Begründen Sie bitte Ihre Beurteilung der vorhandenen Altersstruktur Ihres Unternehmens.

- 2 Erläutern und begründen Sie bitte die Einschätzung des beruflichen Leistungsvermögens der älteren Mitarbeiter Ihres Unternehmens.**

- 3a Welche Stellung kommt den älteren Mitarbeitern im Rahmen der Personalpolitik Ihres Unternehmens zu? Was sind die Gründe?**

- 3b Erläutern und begründen Sie bitte, warum gerade die von Ihnen angegebenen Handlungsfelder und Lösungsansätze einer altersorientierten Personalpolitik praktiziert werden.**

- 4 Welche Besonderheiten sehen Sie hinsichtlich der betrieblichen Beschäftigungssituation älterer Mitarbeiter im Vergleich zu anderen Branchen?**

SONDIERUNG

- Welche Gründe gibt es für die Unterschiede zwischen Angestellten und Gewerblichen?
- Könnten Sie bitte ... nochmals näher erklären?
- Welche weiteren Aspekte zur betrieblichen Beschäftigungssituation älterer Mitarbeiter sind Ihrer Meinung nach noch bemerkenswert?

TEIL V: GESPRÄCHSABSCHLUSS

- Dank
- Verweis auf Dissertation

ANHANG F: KODIERLEITFADEN

Kode 1	Kode 2	Aussagen oder Beispiele zu den Gründen für	Ankerbeispiele	Kodierregel	Codierte, paraphrasier- te und reduzierte In- terviewinhalte
BETRIEBLI- CHE ALTERS- STRUKTUREN	Personalwirt- schaftliche Be- deutung	(Nicht-)Durchführung von Statistiken und Vorausschätzungen der betrieblichen Altersstruktur	„Statistiken zur Erfassung der Altersstruktur werden teilweise durchgeführt, da ein Unternehmen nicht aus dem Bauch heraus geführt werden kann. Die Planung der Verrentungen ist wichtig, da man bei 180 Mitarbeitern in der Fertigung die Technologie nicht dem Zufall überlassen kann.“	<i>Spezifische Aussagen zu den Gründen der statistischen (Nicht-)Erfassung und (Nicht-)Vorausschätzung der betrieblicher Altersstrukturen</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Der Verwaltungsaufwand für die Durchführung von Statistiken und Vorausschätzungen der betrieblichen Altersstruktur ist zu hoch (A). • Statistiken zur Erfassung der Altersstruktur werden teilweise durchgeführt, da ein Unternehmen nicht aus dem Bauch heraus geführt werden kann. Die Planung der Verrentungen ist wichtig, da man bei 180 Mitarbeitern in der Fertigung die Technologie nicht dem Zufall überlassen kann (B). • Aufgrund der Kleinheit des Unternehmens werden Statistiken zur Erfassung und eine Vorausschätzung der betrieblichen Altersstruktur nicht durchgeführt, es kennt jeder jeden und somit ist auch der Bedarf dementsprechend bekannt (C). • Statistiken zur Erfassung und eine Vorausschätzung der betrieblichen Altersstruktur werden teilweise durchgeführt. Den Anstoß gaben dabei Anfragen zur Altersteilzeit (D). • Regelmäßige Statistiken zur Erfassung und eine Vorausschätzung der betrieblichen Altersstruktur gehören (seit 5-6 Jahren (E)) zum Standard (E + F) • Eine statistische Erfassung und Vorausschätzung der betrieblichen Altersstruktur ist aufgrund

					der Unternehmensgröße nicht notwendig.
	Wirkungen (der Unausgewogenheit)	Beurteilung der vorhandenen betrieblichen Altersstruktur hinsichtlich der Erfüllung personalwirtschaftlich relevanter Aufgaben	„Die (jugendzentrierte) Altersstruktur ist ... (hinsichtlich der Sicherung eines adäquaten Qualifikationsbestand und der Sicherung der Anpassungsfähigkeit an veränderte Markt- und Rahmenbedingungen) zu jung, da es an Erfahrungswissen (der Älteren) mangelt.	<i>Spezifische Aussagen zu den Gründen der Beurteilung der betrieblicher Altersstrukturen</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Bezüglich der Sicherung der Anpassungsfähigkeit an veränderte Markt- und Rahmenbedingungen erscheint eine mittelalterzentrierte Altersstruktur zu alt, da ältere Mitarbeiter teilweise alten Arbeitsweisen nachtrauern und daher nicht mehr ganz so innovativ sind. Zum teil erweitern sie ihren Horizont nicht mehr (A). • Der sehr hohe Technikanteil bedarf einer niedrigeren Altersstruktur und gut ausgebildeten Fachkräften durch eigene Ausbildung. Eine ausgewogene Altersstruktur daher gerade richtig und es wird immer wieder eine Verjüngung angestrebt (B). • Bezüglich der Sicherung geringer Personalkosten erscheint eine mittelalterzentrierte Altersstruktur zu alt, da das Unternehmen tarifgebunden ist und somit traditionell das Senioritätsprinzip gepflegt wird (C + D) • Die mittelalterzentrierte Altersstruktur in Bezug auf die Sicherung der Motivation und Leistung ist zu alt, da sich die Älteren vielfach schon auf den Ruhestand vorbereiten und dabei innerlich gekündigt haben (D). • Die mittelalterzentrierte Altersstruktur ist gerade richtig, da Ältere in der Lage sind die noch relativ jungen Leute mitzunehmen und der Bedarf an Erfahrungswissen ist sehr groß (E + F). • Die jugendzentrierte

					<p>Altersstruktur ist hinsichtlich der Sicherung eines adäquaten Qualifikationsbestandes und der Sicherung der Anpassungsfähigkeit an veränderte Markt- und Rahmenbedingungen) zu jung, da es an Erfahrungswissen der Älteren mangelt (G)</p>
	Erklärungsansätze	<p>Ausgewogene, mittelalterzentrierte und jugendzentrierte Ausprägung der betrieblichen Altersstrukturen</p>	<p>„Die (mittelalterzentrierte) Altersstruktur ist gewachsen. In der Produktion wurde sie durch die Einstellung junger Leute ein klein wenig gesteuert. Ein Drittel der Belegschaft ist schon seit 10 bis 15 Jahren im Unternehmen.“</p>	<p><i>Generelle Aussagen oder Beispiele zu den Gründen für die Ausprägung der betrieblichen Altersstrukturen</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Die mittelalterzentrierte Ausprägung der Altersstruktur begründet sich dadurch, dass kaum Einstellungen stattfinden, da es aufgrund des Engpasses an Fachkräften sehr schwierig ist junge Leute zu finden. Ca. 30 % der älteren Mitarbeiter waren seit Anfang dabei (A). • Auf Facharbeiterebene ist die Altersstruktur bedingt durch eigene Ausbildung und Übernahme der Mehrheit der Auszubildenden sehr niedrig. In der Abteilungsleiterebene besteht ein Überhang der Älteren, da das Unternehmen selber schon 50 Jahre alt ist und dort kaum Fluktuation geherrscht hat (B). • Die mittelalterzentrierte Ausprägung der betrieblichen Altersstruktur erklärt sich durch Unternehmenswachstum, Ausbildung, geringe Fluktuation und durch den Verbleib der älteren Mitarbeiter bis zur gesetzlichen Rente (C). • Die mittelalterzentrierte Altersstruktur erklärt sich dadurch, dass sehr viele langjährige Spezialisten, die an Maschinen tüfteln, gibt. Damit besteht im Unternehmen sehr viel Know-how, worüber man verschlafen hat, Jüngere einzustellen

					<p>(D)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die mittelalterzentrierte Altersstruktur ist einfach gewachsen (A + E + F). Ein Drittel der Belegschaft ist schon seit 10 bis 15 Jahren im Unternehmen (E) • Die mittelalterzentrierte Altersstruktur ist so gewachsenen. Die Hochphase liegt einige Jahre zurück. Zurückhaltungen bei den Einstellungen und der Personalabbau im Rahmen der Maschinenbaukrise in den 90er Jahren erklären ebenfalls die mittelalterzentrierte Ausprägung (F). • Eine Erklärung für die jugendzentrierte Ausprägung der betrieblichen Altersstruktur besteht darin, dass das Unternehmen Ende der 80er Jahre erst gegründet wurde, auf die Stellenanzeigen haben zumeist nur Jüngere reagiert, vielleicht begründet sich daher auch eine Fixierung auf Jüngere (G)
			<p>„ ... es macht keinen Unterschied, ob eine Fachkraft 25 oder 55 Jahre alt ist“ „ ... es liegen kaum Bewerbungen ... (von Älteren) vor.“</p>	<p><i>Spezifische Aussagen zu den Gründen der Ausrichtung der Einstellungspolitik</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Es finden kaum Einstellungen durch die geringe Fluktuation statt. Daher werden auch kaum ältere Mitarbeiter rekrutiert (A) • Gelegentliche Rekrutierung von älteren Mitarbeitern mit entsprechender Qualifikation für Führungspositionen, da Jüngere diese Positionen eher als Sprungbrett nutzen (B) • Die Altersgruppe über 50 Jahren wird nur gelegentlich eingestellt, da kaum Bewerbungen vorliegen (E +C) Das Alter spielt bei Einstellungen kaum eine Rolle. Es macht keinen Unterschied, ob eine Fachkraft 25

					<p>oder 55 Jahre alt ist (C).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die Schallgrenze bei Einstellungen wurde von der GL auf 50 Jahre festgelegt, hier liegt noch ein Lernprozess an. Neueinstellungen werden selten vorgenommen (D). • Zuerst kommt die Qualifikation und dann kommt der Mensch (E) • Ältere Facharbeiten würde man gerne einstellen, da ihr Know-how gewollt ist. Es gibt zur Zeit jedoch keine älteren Fachkräfte (F + G)
			<p>„Die älteren Mitarbeiter werden nicht frühverrentet, da ihr Erfahrungswissen und ihr spezifisches Know-how für das Unternehmen sehr wichtig sind.“</p>	<p><i>Spezifische Aussagen zu den Gründen der Ausrichtung der Verrentungspolitik</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Als Grund für den Verbleib bis zur Regelaltersrente kann der Bedarf an Erfahrungswissen sowie die geringe Fluktuation angeführt werden. (A + C) • Der vorgezogene Ruhestand wurde nicht vom Unternehmen angeboten, sondern kam von den Mitarbeitern selbst (B). • Die älteren Mitarbeiter werden nicht frühverrentet, da ihr Erfahrungswissen und ihr spezifisches Know-how für das Unternehmen sehr wichtig sind (C + E + F + G). • Altersteilzeit wurde von den Mitarbeitern gewollt (D) 	
<p>BERUFLICHES LEISTUNGSVERMÖGEN</p>	<p>Leistungsfähigkeit</p>	<p>Beurteilung der physischen, kognitiven, sozialen sowie innovativen und produktiven Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter</p>	<p>„Der Umgang mit neuen Ideen ist eine Kopfsache, die (Älteren) wurden zu lange vom Gesetzgeber verwöhnt</p>	<p><i>Spezifische Aussagen zu den Gründen der Beurteilung der Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Die Leistungsfähigkeit der älteren Mitarbeiter wird insgesamt sehr positiv beurteilt, da sie den betrieblichen (hohen) Anforderungen entspricht. (A + C + F + G). Das Tüfteln ist gefragt (F). • Zumindest bis zur nahen Vergangenheit pflegten die Älteren wenig oder keine innovativen Gedanken mehr, außer wie komme ich den Genuss des vorgezogenen Ruhe- 	

					<p>stands. Damit waren Veränderungen im Unternehmen zweitrangig und eine Ausführung nur noch mit Druck von oben möglich. Und das nicht bei den einfachen Mitarbeitern, sondern bei den Abteilungsleitern. Seit die Rente mit 67 diskutiert wird, hat sich diese Situation etwas entschärft. Der Umgang mit neuen Ideen ist eine Kopfsache, die (Älteren) wurden zu lange vom Gesetzgeber verwöhnt. Die Dynamik resp. der Biss fehlt. Erklärung für tendenzielle Verringerung der fluiden Intelligenz, Reaktionsgeschwindigkeit, Lernfähigkeit, Kreativität sowie Produktivität und Innovationsfähigkeit (B).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die fluide Intelligenz, die Reaktionsgeschwindigkeit sowie die Produktivität älterer Gewerblicher nehmen tendenziell ab, da die im Betrieb zu verrichtenden Aufgaben zumeist monoton sind. Sie stumpfen daher vielfach ab (C). Ältere Mitarbeiter könnten bei der Verrichtung wenig körperlich belastender Tätigkeiten sogar bis zum 75. Lebensjahr arbeiten. Hoher Stellenwert bei Innovationen, da sie Know-how-Träger sind. (A + C + F). • Tendenzielle Verringerung der fluiden Intelligenz, Reaktionsgeschwindigkeit, Lernfähigkeit, Kreativität sowie Produktivität und Innovationsfähigkeit, da die Maschinen immer komplexer werden und die Elektroni-
--	--	--	--	--	--

					<p>sierung zunimmt. Die älteren Mitarbeiter tun dabei zwar ihren Job so gut wie es geht, aber sie tun jedoch mit diesem Wandel schwer. Sie trauen sich oft nicht mehr. Die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit wird somit auch gefährdet (D).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die älteren Mitarbeiter haben eine ziemlich hohe Bedeutung für die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit, da sie sehr an neuen Sachen interessiert und offen für alle Innovationen sowie Erneuerungen sind. Die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit wird mit einem steigenden Anteil älterer Mitarbeiter sogar gefördert, da diese über einen großen Fundus an Erfahrungen verfügen, mit beiden Beinen im Leben stehen und sich nicht so schnell aus der Bahn werfen lassen. Sie verfügen über einen großen Erfahrungsschatz. Wir haben einen 64 Jahre alten Mitarbeiter, da können sich alle anderen eine Scheibe von seiner Leistungsfähigkeit, seinem Engagement und seiner Motivation abschneiden. (E) • Kaum jemand hat Angst vor PC und Laptop. Das Konstruieren, Erfinden und Montieren von komplexen Technologien hält geistig fit. Anlagen mit Losgröße 1 stellen besondere Herausforderungen an die Mitarbeiter. Durch die anspruchsvollen Aufgaben werden die Leistungsfähigkeit und die Qualifikation gefördert (F).
--	--	--	--	--	---

Gesundheit	Beurteilung der Gesundheit älterer Mitarbeiter	„... (das höhere Gesundheitsrisiko) älterer Gewerblicher resultiert aus den hohen körperlichen Anforderungen. Der Verschleiß in diesem Beschäftigungsfeld ist höher.	<i>Spezifische Aussagen zu den Gründen der Beurteilung der Gesundheit älterer Mitarbeiter</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Der hohe Krankenstand älterer Gewerblicher begründet sich damit, dass sich die Mitarbeiter langsam auf den Ruhestand vorbereiten und keine Lust mehr haben. Daraus resultiert auch ein höheres Krankheitsrisiko älterer Mitarbeiter insgesamt (B). • Das höhere Gesundheitsrisiko älterer Gewerblicher resultiert aus den hohen körperlichen Anforderungen. Der Verschleiß in diesem Beschäftigungsfeld ist einfach höher (C). Sie haben vielfach Erkrankungen in der Wirbelsäule und in den Gelenkbereichen (F). • Die älteren Mitarbeiter sind weniger krank, sie haben vielleicht mal Husten oder Schnupfen (E). • Gesundheitszustand und Belastbarkeit der älteren Mitarbeiter bieten die Voraussetzungen für eine Beschäftigung bis zum 67. Lebensjahr (E + F), nicht jedoch bei schweren körperlichen Arbeiten (A + C+ D). Das ist individuell unterschiedlich, in einigen Bereichen so z.B. in der Fertigung, wo körperlich schwere Arbeiten vorherrschen ist es schwieriger (D). • Die Generationen haben sich verändert, die Älteren sind viel aktiver, leben gesünder. (G)
Qualifikation	Beurteilung der Qualifikation älterer Mitarbeiter	„Die Erfahrungen der älteren Mitarbeiter aus älteren Projekten und Aufträgen sind auch für die erfolgreiche Umsetzung neuer Projekte relevant. (...) die wissen wie der	<i>Spezifische Aussagen zu den Gründen der Beurteilung der Qualifikation älterer Mitarbeiter</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Die geringe Teilnahme älterer Mitarbeiter an Weiterbildungsmaßnahmen ist ein allgemeines Problem. Durch das lange Arbeiten im Betrieb verringert sich das Einsatzspektrum älterer

			<p>Hase läuft“.“</p>		<p>Gewerblicher. Die Erfahrungen der älteren Mitarbeiter aus älteren Projekten und Aufträgen sind auch für die erfolgreiche Umsetzung neuer Projekte relevant. Sie wissen wie der Hase läuft (A).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eine Qualifikation hat wenig mit dem Alter selbst zutun, sondern vielmehr mit dem Einstellung zum Alter (...) wenn ich ab 50 plus nur noch an die Pensionierung denke, habe ich den Kopf nicht mehr frei für Innovationen. Ältere wollen daher auch mit neuen Technologien nicht mehr arbeiten. Sie haben nur auf die Rente hin gearbeitet (B). • Die Qualifikation bedingten Einschränkungen der älteren Gewerblichen (Seltene Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen, keine kompetente Beherrschung neuer Technologien und kein umfangreiches Einsatzspektrum) resultieren aus den im Betrieb zu verrichtenden monotonen Aufgaben. Die älteren (angestellten) Mitarbeiter nehmen dagegen sogar häufiger an Weiterbildungsmaßnahmen teil als ihre jüngeren Kollegen. Sie sind sehr motiviert (C). • Viele ältere Gewerbliche wollen sich nicht mehr weiterbilden, sie haben z- T. Lernängste entwickelt und nehmen daher selten an Weiterbildungsmaßnahmen teil (D). Sie wollen nicht mehr über den Tellerrand hinaus schauen (E). • (...) in allen hoch qualifizierten Berei-
--	--	--	----------------------	--	--

					chen werden die Älteren den Jüngeren den Hof ablaufen (G)
Betriebliche Personalpolitik	Stellung älterer Mitarbeiter	Personalpolitische Stellung älterer Mitarbeiter	„Bei uns wird nicht zwischen Alt und Jung unterschieden. Nur der Mitarbeiter zählt“ „Aufgrund des Erfahrungsschatzes eine sehr hohe Stellung.“	<i>Beschreibung und Begründung der personalpolitischen Stellung älterer Mitarbeiter</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Aufgrund der Berufserfahrung haben ältere Mitarbeiter einen hohen Stellenwert. Auch im Hinblick auf die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit (A + C + F). • Der Einsatz (von älteren Mitarbeitern) ist wegen des Leistungsabfalls in der Fertigung problematisch und in der Führungsebene fehlen die Dynamik und die Verfolgung neuer Ideen. Dennoch werden Ältere nicht ausgeschlossen. Möglichkeiten für „Ausreden“ werden so gering gehalten (B). • In unserem Unternehmen sind alle Mitarbeiter gleich (C). • Eine altersorientierte Personalpolitik war bislang noch kein Thema, daher erfolgte vielleicht eine unbewusste Konzentration auf Jüngere in der Vergangenheit (D). • In unserem Unternehmen wird eine altersorientierte Personalpolitik gelebt (E). • Bei uns wird nicht zwischen Alt und Jung unterschieden. Nur der Mitarbeiter zählt. Soziale Verantwortung, die Mitarbeiter bis zur Rente zu beschäftigen (G)
	Handlungsfelder einer altersorientierten Personalpolitik	(Nicht-)Durchführung von Lösungsansätzen innerhalb des Handlungsfeldes „Entwicklungsplanung und Personalentwicklungswege“	„Eine Entwicklungsplanung für ältere Mitarbeiter kann aufgrund der (kleinen) Unternehmensgröße nicht realisiert werden. Bei der Position des Abteilungsleiter ist die Karriereleiter beendet.“	<i>Spezielle Aussagen zur Begründung der (Nicht-)Durchführung von Lösungsansätzen im Handlungsfeld „Entwicklungsplanung und Personalentwicklungswege“</i>	<ul style="list-style-type: none"> • In einer innovativen Unternehmensstruktur, in einem Unternehmen, das stets neue Technologien sucht und einsetzt ist eine abklingende Laufbahn nicht realisierbar. Durch positives Denken und Training sind solche Arbeitsplätze auch

					<p>nicht nötig (B).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eine Entwicklungsplanung für ältere Mitarbeiter kann aufgrund der (kleinen) Unternehmensgröße nicht realisiert werden (A + C + G). Bei der Position des Abteilungsleiters ist die Karriereleiter beendet (C). • Eine persönliche Entwicklungsplanung sowie Personalentwicklungswegen wurden bislang noch nicht gebraucht, könnten jedoch in absehbarer Zeit ein Thema werden (D). • Eine Entwicklungsplanung für ältere Mitarbeiter ist aufgrund der komplexen Anlagen nicht notwendig (F). • Im Angestelltenbereich sind aufgrund der Unternehmensgröße nicht die Möglichkeiten einer Entwicklungsplanung vorhanden. Bei den gewerblichen wird die Planung von Personalentwicklungswegen mit einem neuen Bereichsleiter gerade zum Thema (E).
		<p>(Nicht-)Durchführung von Lösungsansätzen innerhalb des Handlungsfeldes „Qualifizierung und lernförderliche Arbeitsorganisation“</p>	<p>„ (...) es gibt kein automatisches Qualifizierungs- und Weiterbildungsprogramm, (...) eine Qualifizierung erfolgt vielmehr durch die Arbeit und auf Wunsch.“</p>	<p><i>Spezielle Aussagen zur Begründung der (Nicht-)Durchführung von Lösungsansätzen im Handlungsfeld „Qualifizierung und lernförderliche Arbeitsorganisation“</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Die Weiterbildung köchelt auf Sparflamme, die Teilnahme hängt nicht vom Alter ab, außer kurz vor der Rente (A + C). Die Qualifizierung erfolgt nach dem Prinzip der kleineren Dienstwege (A). • Bei der Qualifizierung älterer Mitarbeiter ist auch die Frage der Effektivität zu prüfen – insbesondere dann, wenn sich die Älteren nur noch auf den Ruhestand vorbereiten (B). • Eine Qualifizierung erfolgt über die Arbeitsbedingungen im Haus (B + F).

					<ul style="list-style-type: none"> • Ein automatisches Qualifizierungs- und Weiterbildungsprogramm gibt es nicht. Eine Qualifizierung erfolgt vielmehr durch die Arbeit und auf Wunsch. Viel Ältere haben allerdings kein Interesse mehr an Neuem. (D). • Eine Qualifizierung älterer Mitarbeiter ist zudem bedarfsorientiert (D + G). • Weiterbildungspläne gibt es zwar, die werden jedoch wegen der geringen Personaldecke und der vielen Arbeit meistens verworfen (E).
		<p>(Nicht-)Durchführung von Lösungsansätzen innerhalb des Handlungsfeldes „Gesundheitsförderung und altersgerechter Personaleinsatz“</p>	<p>„Gesetzliche Vorschriften zum Arbeits- und Gesundheitsschutz werden umgesetzt, weitere Anstrengungen zum Belastungsabbau sind nicht notwendig, da kaum Einschränkungen (der älteren Mitarbeiter) vorliegen.“ „ (Ein altersgerechter Personaleinsatz) ist in der Regel nicht möglich. Sie werden irgendwie mit durchgezogen bis eine Altersteilzeit möglich ist.“</p>	<p><i>Spezielle Aussagen zur Begründung der (Nicht-)Durchführung von Lösungsansätzen im Handlungsfeld „Gesundheitsförderung und altersgerechter Personaleinsatz“</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Die Praktizierung von nur sehr wenigen Maßnahmen ist Unternehmensgrößen bedingt. In kleineren Unternehmen besteht nicht die Möglichkeit, die Mitarbeiter im Rahmen eines altersgerechten Personaleinsatzes hin und her zu schieben (A). • Ein Belastungsabbau findet gerade durch das Alter statt, eben durch die entsprechend lange Berufs- und Erfahrungszeit. Die Arbeit soll nach dem Prinzip des Geben und Nehmens so angenehm wie möglich gestaltet werden. Daher auch wird auch der Ausstieg aus dem Schichtbetrieb angeboten, Schichtbetrieb für ältere Gewerbliche, da eine 3- bis 2-schichtige Arbeitszeit sicherlich ein Problem im Alter ggf. problematischer als in jüngeren Jahren ist. Leistungsgeminderte werden auf geeignetere Arbeitsplätze versetzt, z.B. Endkontrolle versetzt. Es können aufgrund

					<p>meiner fehlenden Zeit nur Ansätze einer betrieblichen Gesundheitsförderung umgesetzt werden (B).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es können Unternehmensgrößen bedingt nur Arbeitsplatzbeurteilungen, eine ergonomische Arbeitsplatz- und Umfeldgestaltung sowie technische Arbeitshilfen angeschafft werden. Gesetzliche Vorschriften zum Arbeitsschutz und Gesundheitschutz werden umgesetzt, weitere Anstrengungen zum Belastungsabbau sind nicht notwendig, da kaum Einschränkungen vorliegen. Ältere können unter den derzeitigen Arbeitsbedingungen problemlos weiterbeschäftigt werden Die Umsetzung einer umfassenden betrieblichen Gesundheitsförderung ist aufgrund der Unternehmensgröße nicht möglich. Der Zeitaspekt dafür ist in kleinen Unternehmen schwierig. Bei Leistungseinschränkungen ist es aufgrund der kleinen Unternehmensgröße schwierig, ältere Mitarbeiter entsprechend ihren Erfahrungen sowie Fähigkeiten und Fertigkeiten einzusetzen, bei gering Qualifizierten sogar sehr schwierig. (C) • Man wird Ältere „schwer los“ und versucht ihnen daher andere Tätigkeiten zu geben, was sich jedoch bei einer geringen Personaldecke sehr schwierig gestaltet. Ein altersgerechter Personaleinsatz ist daher in der Regel nicht möglich. Sie werden irgendwie mit
--	--	--	--	--	---

					<p>durchgezogen bis eine Altersteilzeit möglich ist. Die gesetzlichen Vorschriften sowie Belastungswechsel, Tätigkeitsmischung und Gruppen-/Teamarbeit für ältere Gewerbliche werden umgesetzt. Weitere Maßnahmen sind jedoch nicht praktikierbar. Eine umfassende betriebliche Gesundheitsförderung war bislang noch kein Thema (D).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unsere Mitarbeiter sind unser Kapital, sie sollen daher möglichst krankheitslos dem Unternehmen dienen. Leistungseinschränkungen hat es noch nicht gegeben. Bei Bandscheiben werden leichtere Tätigkeiten zugewiesen bis die normale Tätigkeit wieder ausgeübt werden kann. Handlungsbedarf bei Gesundheitsmanagement: Prävention, Vorbeugen von Verschleißerschienen bei starken körperlichen Beanspruchungen z.B. Schweißer im Bereich der Möglichkeiten (E) • Es ist schwierig, Zeiten für eine umfassende betriebliche Gesundheitsförderung frei zu stellen (F) • Der Mensch steht an erster Stelle, keiner wird, ähnlich wie in einer Familien, fallengelassen (G)
	<p>(Nicht-)Durchführung von Lösungsansätzen innerhalb des Handlungsfeldes „Flexible Arbeitszeitgestaltung“</p>	<p>„ (...) hier besteht Handlungsbedarf, da Ältere möglicherweise längere Auszeiten zur Regeneration benötigen.“</p>	<p><i>Spezielle Aussagen zur Begründung der (Nicht-)Durchführung von Lösungsansätzen im Handlungsfeld „Arbeitszeitflexibilisierung“</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ebenfalls bedingt durch die Unternehmensgröße kann nur eine flexible Gestaltung der Arbeitszeit umgesetzt werden (A+ D) • Individuell zugeschnittene Ausstiegsmodelle werden angeboten, um mehr Planungssi- 	

					<p>cherheit bei den Verrentungen zu haben (B).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ebenfalls bedingt durch die Unternehmensgröße kann nur Teilzeitmodelle (D) und Langzeitkonten umgesetzt werden (C) • Die Arbeitszeitflexibilisierung ist ausreichend. Wir haben gute Erfahrungen mit der Gleitzeit gemacht (E) • Hier besteht Handlungsbedarf, da Ältere möglicherweise längere Auszeiten zur Regeneration benötigen (F) • Eine Arbeitszeitflexibilisierung wurde eingeführt um auf Schwankungen zu reagieren, Ausweitung geplant, aber erst müssen andere Probleme gelöst werden (G)
		(Nicht-)Durchführung von Lösungsansätzen innerhalb des Handlungsfeldes „Wissenstransfer“	„Sehr hoher Stellenwert, z.B. bei Innovationsgruppen. In unserem Unternehmen herrscht eine große Akzeptanz von Älteren, sie leben vor.“	<i>Spezielle Aussagen zur Begründung der (Nicht-)Durchführung von Lösungsansätzen im Handlungsfeld „Wissenstransfer“</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Der Wissenstransfer ist wegen des besonderen Erfahrungswissens der Älteren sehr wichtig (A + C + D + E + F + G) und vollzieht sich problemlos (A + C + E + F + G). • Ältere sind in unserem Unternehmen Integrationsfiguren (C) • In unserem Unternehmen herrscht eine große Akzeptanz von Älteren, sie leben vor (E). • Der Wissenstransfer ist keine Sache des Alters, sondern des Charakters: Manche wollen nicht und andere wollen sich unersetzbar machen (B).
Besonderheiten	Demografischer Wandel	Besonderheiten der Maschinenbaubranche hinsichtlich der betrieblichen Beschäftigungssituation älterer Mitarbeiter	„ ... der Erfahrungsschatz bricht weg.“	<i>Jeder Einzelausspekt zur Beschäftigungssituation älterer Mitarbeiter kann auch als Branchenbesonderheit genannt worden sein. Kodierung hängt vom Interviewkontext ab.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Der demografische Wandel wird den Fachkräftemangel noch verschärfen (A). • Mit dem demografischen Wandel bricht der Erfahrungsschatz der älteren Mitarbeiter weg, die Nachrücker sind oft

					<p>nicht in der Lage die Stellen auszufüllen. Dem Wissenstransfer zwischen Älteren und Jüngeren kommt daher eine große Bedeutung zu, um den Nachrückern möglichst viel mit auf den Weg zu geben. (E)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ältere Mitarbeiter sind aufgrund ihres Erfahrungswissens hoch qualifiziert (G).
	Fachkräftemangel		„ ... Diplomanden von der Uni bekommen manche Unternehmen nicht mehr.“		<ul style="list-style-type: none"> • Der Fachkräftemangel stellt insbesondere eine Schwierigkeit für kleinere Unternehmen dar. Diplomanden von der Uni bekommen manche Unternehmen nicht mehr. • Fachkräften mit entsprechender Erfahrung zu gewinnen, ist schwierig. Die Wechselwilligkeit ist geringer, Fachkräfte haben einen anderen Bezug zum Unternehmen. Sie haben ein sehr hohes Commitment (F)
	Erfahrungswissen/Know-how		„ ... ältere Mitarbeiter sind die Eckpfeiler der Branche.“		<ul style="list-style-type: none"> • Das Know-how der älteren Mitarbeiter ist das Non-Plus-Ultra (D). • Ältere Mitarbeiter gelten als Potenzial, sie werden gebraucht. Auf ihren großen Erfahrungsschatz kann nicht verzichtet werden, auf sie kann man sich verlassen. Sie sind die Eckpfeiler des Maschinenbaus (E).
	Fertigungs- und Organisationsstrukturen		„ (...) hohe technische Anteil, kurze und kürzeste Lieferzeiten (...) „ „Die Beschäftigung Älterer ist aufgrund der Einzelfertigung problemloser.“		<ul style="list-style-type: none"> • Als Besonderheiten hinsichtlich der betrieblichen Beschäftigungssituation älterer Mitarbeiter im Maschinenbau können der hohe technische Anteil, kurze und kürzeste Lieferzeiten sowie das Arbeiten in neuen Strukturen angeführt werden. Die Älteren werden dabei durch die Anwendung

					<p>neuster Fertigungs- und Organisationsstrukturen stets mit neuen Innovationen „belastet“ (B)</p> <ul style="list-style-type: none">• Im Maschinenbau gestaltet sich die Beschäftigung älterer Mitarbeiter problemloser aufgrund der Einzelfertigung (C)
--	--	--	--	--	---

LITERATURVERZEICHNIS

- Adenauer, A. (2002):** Die Potenziale älterer Mitarbeiter im Betrieb erkennen und nutzen. In: *Angewandte Arbeitswissenschaft*, 172, S. 19-35.
- Ahrend, K.D./Konietzko, J. (1989):** Der ältere Mensch am Arbeitsplatz. In: Konietzko, J./Dupius, H. (Hrsg.), S. 1-33.
- Akademie der Diözese Rottenburg-Stuttgart (2002):** Strategien und Modelle zur Verbesserung der Beschäftigungssituation älterer Erwerbspersonen. Stuttgart.
- Alber, J. (1994):** Soziale Integration und politische Repräsentation von Senioren. In: Verheugen, G. (Hrsg.), S. 145-168.
- Allard, M.J. (2002):** Theoretical Underpinnings of Diversity. In: Harvey, C.P./Allard, M.J. (Hrsg.), S. 3-27.
- Amann, A. et al. (1992):** Ältere Arbeitnehmer in Österreich. Wien.
- Amann, A. /Költringer, R. (1992):** Ältere Arbeitnehmer und Pension. Analyse einer Repräsentativerhebung vom Herbst 1990. In: Amann, A. et al. (Hrsg.), S. 175-196.
- Arbeitskammer des Saarlandes (1971):** Ältere Arbeitnehmer. Referate und Diskussionen eines Seminars. Saarbrücken.
- Arbeitskammer des Saarlandes (1986):** Betriebliche Personalpolitik im Umgang mit gesundheitlich Beeinträchtigten. Eine Untersuchung über Arbeitseinsatz und Arbeitssituation von behinderten und kranken älteren Arbeitnehmern, bearb. von Hermann Kotthoff. Saarbrücken.
- Aretz, H.-J./Hansen, K. (2002):** Managing Diversity. Band 3: Diversity und Diversity Management im Unternehmen. Eine Analyse aus systemtheoretischer Sicht. Münster.
- Asmussen, E. (1969):** Muscle strength. In: *The Scandinavian journal of clinical & laboratory*, 24 (1969), S. 106-198.
- Astor, M./Jasper, G. (2001):** Demografischer Wandel als Wachstumsbremse oder Chance? – Innovations- und Personalstrategien in den neuen Bundesländern. Stuttgart, Broschürenreihe: Demografie und Erwerbsarbeit.
- Atteslander, P. (2003):** Methoden der empirischen Sozialforschung. 10., neu bearb. und erw. Aufl., Berlin/New York.
- Auchter, E. (1983):** Alter und Aufstieg im Führungsbereich. Ein Beitrag zur Erklärung von Laufbahnproblemen älterer Führungskräfte auf der Grundlage eines motivationstheoretischen Ansatzes. Diss., Spardorf.
- Avolio, B.J./Waldmann, D.A./McDaniel, M.A. (1990):** Age and work Performance in Nonmanagerial Jobs: The Effects of Experience and Occupational Type. In: *Academy of Management Journal*, 33 (2), S. 407-422.
- Axel, H. (1988):** Employing older Americans. Opportunities and constraints. New York u.a.
- Bacharach, S./DiTomaso, N. (1987):** Research in the Sociology of Organizations 5. Greenwood.
- Backes, G.M. (2000):** Soziologie und Alter(n): neue Konzepte für Forschung und Theorieentwicklung. Opladen.
- Backes, G.M./Clemens, W. (1998):** Lebensphase Alter: eine Einführung in die sozialwissenschaftliche Altersforschung. Weinheim/München.

- Badura, B./Litsch, M./Vetter, C. (2001):** Fehlzeiten-Report 2000: Zukünftige Arbeitswelten: Gesundheitsschutz und Gesundheitsmanagement. Berlin u.a.
- Badura, B./Schellschmidt, H./Vetter, C. (2003):** Fehlzeiten-Report 2002: Demografischer Wandel: Herausforderung für die betriebliche Personal- und Gesundheitspolitik. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft. Berlin/Heidelberg/New York.
- Bäcker, G. (1979):** Der ältere Arbeitnehmer auf Arbeitsplatz und Arbeitsmarkt – Ein Beitrag zur Diskussion über Entstehung und Verfestigung von „Problemgruppen“ (Teil 2). In: Sozialer Fortschritt, 28 (4), S. 85-92.
- Bäcker, G. (1996a):** Ältere Arbeitnehmer auf dem Arbeitsmarkt. Von der Frühverrentung zur Heraufsetzung der Altersgrenzen? In: BAGSO-Nachrichten, 5 (2), S. 4-11.
- Bäcker, G. (1996b):** Demografischer Wandel, Arbeitsmarktentwicklung und Beschäftigungsperspektiven älterer Arbeitnehmer. In: Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie, 29 (1), S. 23-28.
- Bäcker, G. (1999):** Leistung und Erfahrung: Altern in der Arbeitsgesellschaft. In: Niederfranke, A./Naegele, G./Frahm, E. (Hrsg.), S. 53-96.
- Bäcker, G. et al. (1980):** Sozialpolitik: Eine problemorientierte Einführung. Köln.
- Bäcker, G. et al. (2000a):** Sozialpolitik und soziale Lage in Deutschland. Band 1: Ökonomische Grundlagen, Einkommen, Arbeit und Arbeitsmarkt, Arbeit und Gesundheitsschutz. 3., grundlegend überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden.
- Bäcker, G. et al. (2000b):** Sozialpolitik und soziale Lage in Deutschland. Band 2: Gesundheit und Gesundheitssystem, Familie, Alter, Soziale Dienste. 3., grundlegend überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden
- Bäcker, G./Naegele, G. (1993):** Alternde Gesellschaft und Erwerbstätigkeit. Modelle zum Übergang vom Erwerbsleben in den Ruhestand. Köln.
- Baigger, J.F. (2005):** Das Umdenken hat noch nicht begonnen – Ergebnisse einer Unternehmensbefragung. In: Loebe, H./Severing, E. (Hrsg.), S. 39-46.
- Baltes, M.M. et al. (1989):** Erfolgreiches Altern: Bedingungen und Variationen. Bern, Huber.
- Baltes, P.B. (1990):** Entwicklungspsychologie der Lebensspanne: Theoretische Leitsätze. In: Psychologische Rundschau, 41 (1), S. 1-24.
- Baltes, P.B. (1996):** Über die Zukunft des Alterns. Hoffnung mit Trauerflor. In: Baltes, M./Montada, L., S. 29-68.
- Baltes, M.M./Zank, S. (1990):** Gesundheit und Alter. In: Schwarzer, R. (Hrsg.), S. 199-214.
- Baltes, P.B./Baltes, M.M. (1994):** Gerontologie: Begriff, Herausforderung und Brennpunkte. In: Baltes, P.B./Mittelstraß, J./Staudinger, U.M. (Hrsg.), S. 1-34.
- Baltes, M./Montada, L. (1996):** Produktives Leben im Alter. Frankfurt a. M./New York.
- Baltes, P.B./Mittelstraß, J./Staudinger, U.M. (1994):** Alter und Altern: ein interdisziplinärer Studententext zur Gerontologie. Berlin/New York.
- Barkholdt, C. (1998):** Destandardisierung der Lebensarbeitszeit: eine Chance für die alternde Erwerbsgesellschaft? Diss., Opladen/Wiesbaden.
- Barkholdt, C./Frerichs, F./Naegele, G. (1995):** Altersübergreifende Qualifizierung, eine Strategie zur betrieblichen Integration älterer Arbeitnehmer. In: MittAB, 28 (3), S. 425-436.

- Barkholdt, C./Frerichs, F./Naegele, G. (1997):** Altersstruktureller Wandel: Herausforderungen an die berufliche Fort- und Weiterbildung. In: Klose, H.-U. (Hrsg.), S. 59-75.
- BARMER Ersatzkasse (2006):** BARMER Gesundheitsreport 2006: Demografischer Wandel – ältere Beschäftigte im Focus betrieblicher Gesundheitsförderung. Online im Internet: ULR: <http://www.wirtschaftspsychologie-wuppertal.de/Download/Barmer%20Gesundheitsreport%202006.pdf> [Stand: 21.06.2007].
- Barry, B./Bateman, T.S. (1996):** A social trap analysis of the management of diversity. In: *Academy of Management Review*, 21 (3), S. 757-790.
- Bayerischen Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung (1986):** Ältere Mitarbeiter im Betrieb. Fakten – Tendenzen – Empfehlungen. München.
- BDA (2003):** Ältere Mitarbeiter im Betrieb: Ein Leitfaden für Unternehmer. 2. Aufl. Online im Internet: ULR: [http://www.bda-online.de/www/bdaonline.nsf/id/AeltereArbimBet_DE/\\$file/Leitfaden_Aeltere_AN.pdf](http://www.bda-online.de/www/bdaonline.nsf/id/AeltereArbimBet_DE/$file/Leitfaden_Aeltere_AN.pdf) [Stand: 30.06.2005]
- Becker, F.G. (1993):** Explorative Forschung mittels Bezugsrahmen. In: Becker, F.G/Martin, A. (Hrsg.), S. 111-127.
- Becker, F.G. (2006):** Explorative Forschung mittels Bezugsrahmen. Ein Beitrag zur Methodologie. In: Oppelland, H.J. (Hrsg.), S. 281-306.
- Becker, F.G/Martin, A. (1993):** Empirische Personalforschung. Methoden und Beispiele. München/Mering.
- Becker, G.S. (1975):** Human Capital. 2., erw. Aufl., New York/London.
- Becker, M. (2005):** Personalentwicklung: Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 4., akt. und überarb. Aufl., Stuttgart.
- Becker-Marx, K. (1999):** Die Region. In: *Raumforschung und Raumordnung*, 57 (2-3), S. 176-181.
- Beermann, B. (1997):** Bilanzierung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse zur Nacht- und Schichtarbeit. Sonderausgabe der Amtlichen Mitteilungen der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin Nr. 1 – 1996. 2. Aufl., Dortmund.
- Behrend, C. (1987):** Ältere Arbeitnehmer – Gewinner oder Verlierer des strukturellen Wandels? In: Deutsches Zentrum für Altersfragen (Hrsg.), S. 50-84.
- Behrend, C. (2000):** Routine oder soziale Kompetenz – zum Wandel des Erfahrungsbegriffs als Kategorie der Wertschätzung älterer Arbeitnehmer. In: George, R./Struck, O. (Hrsg.), S. 113-121.
- Behrend, C. (2001):** Erwerbsarbeit im Wandel, Beschäftigungschancen älterer Arbeitnehmer und Übergänge in den Ruhestand. In: Deutsches Zentrum für Altersfragen (Hrsg.), S. 11-129.
- Behrend, C. (2002):** Chancen für die Erwerbsarbeit im Alter. Betriebliche Personalpolitik und ältere Erwerbstätige. Opladen.
- Behrend, C. (2002a):** Demografischer Wandel – eine Chance für ältere Arbeitnehmer. In: *Personalführung* 34 (6), S. 34-39.
- Behrens, J. (1996):** Vorausschauende Personalpolitik: Laufbahngestaltung als neue Aufgabe des Arbeitsschutzes. In: Frerichs, F. (Hrsg.), S. 123-139.

- Behrens, J. (1999):** Länger erwerbstätig durch Arbeits- und Laufbahngestaltung: Personal- und Organisationsentwicklung zwischen begrenzter Tätigkeitsdauer und langfristiger Erwerbstätigkeit. In: Behrens, J. et al. (Hrsg.), S. 71-115.
- Behrens, J. (2001):** Was uns vorzeitig alt aussehen lässt. Arbeits- und Laufbahngestaltung – Voraussetzung für eine länger andauernde Erwerbstätigkeit. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, 51 (3-4), S. 14-22.
- Behrens, J. et al. (1999):** Länger erwerbstätig – aber wie? Opladen/Wiesbaden.
- Behringer, F. (2000):** Die berufliche Situation älterer Erwerbstätiger und ihre Entwicklung im vergangenen Jahrzehnt. In: George, R./Struck, O. (Hrsg.), S. 89-112.
- Behringer, F. (2002):** Weiterbildungsbeteiligung älterer Arbeitnehmer. In: Behrend, C. (Hrsg.), S. 89-105.
- Benedix, U./Hammer, G./Knuth, J. (2002):** Beschäftigung und Qualifizierung älterer Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen vor dem Hintergrund des demographischen Wandels – Bestandsaufnahme und qualitative Untersuchung in Bremer und Bremerhavener Unternehmen. Bremen
- Benteler, P./Heier, A./Lichte, R. (1995):** Marmor, Stein und In: Trojaner, 3 (7), S. 10-12.
- Berthel, J./Touet, M. (1997):** Mittelstand: Verzicht auf Personalplanung und Leistungsbeurteilung. In: Personalwirtschaft, 24 (1), S. 27-29.
- Berthel, J./Becker, F.G. (2007):** Personal-Management: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. 8., überarb. und erw. Aufl., Stuttgart.
- Binstock, R.H./Shanas, E. (1985):** Handbook of Aging in the Social Sciences. 2. Aufl., New York.
- Birg, H. (1992):** Differenzielle Reproduktion aus Sicht der biografischen Theorie der Fertilität. In: Voland, E. (Hrsg.), S. 189-215.
- Birg, H. (2001):** Die demografische Zeitenwende: Der Bevölkerungsrückgang in Deutschland und Europa. München.
- Birg, H. (2004):** Die Weltbevölkerung: Dynamik und Gefahren. 2., aktual. Aufl., München.
- Birg, H./Flöthmann, E.-J./Reiter, I. (1991):** Biografische Theorie der demografischen Reproduktion. Frankfurt a.M./New York.
- Birren, J.E./Schaie, K.W. (1985):** Handbook of the Psychology and Aging. 2. Aufl., New York-
- Birren, J.E./Schaie, K.W. (1996):** Handbook of the Psychology of Aging. 4. Aufl., New York.
- Blättel-Mink, B. (1992):** Innovation in der Wirtschaft: Determinanten eines Prozesses am Beispiel des deutschen Maschinenbaus und Bekleidungsgebietes. Frankfurt a. M. u.a.
- BMFSFJ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend) (1997):** Datenreport Alter: Individuelle und sozioökonomische Rahmenbedingungen heutigen und zukünftigen Alterns. Stuttgart/Berlin/Köln.
- BMFSFJ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend) (2001):** Dritter Bericht zur Lage der älteren Generation. Berlin.

- BMFSFJ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend) (2005):** Fünfter Bericht zur Lage der älteren Generation in der Bundesrepublik Deutschland: Potenziale des Alters in Wirtschaft und Gesellschaft. Der Beitrag der älteren Menschen zum Zusammenhalt der Generationen. Berlin.
- Bleicher, S. (1993):** Neue Anforderungen an die Gestaltung von Arbeit und Technik. In: Bullinger, H.-J. et al. (Hrsg.), S. 15-21.
- Blossfeld, H.-P. (1989):** Kohortendifferenzierung und Karriereprozess: eine Längsschnittstudie über die Veränderung der Bildungs- und Berufschancen im Lebenslauf. Frankfurt a.M./New York, Campus.
- Blume, O./Plum, W./Naegele, G. (1979):** Altersgrenzen und Arbeitsmarkt. Opladen.
- Bögenhold, D. (2000):** Kleine und mittlere Unternehmen im Strukturwandel – Arbeitsmarkt und Strukturpolitik. New York/Oxford/Wien.
- Böhme, G./Potyka, K. (1997):** Erfahrungsspezifisches Lernen. In: Hessische Blätter für Volksbildung, 47 (2), S. 117-126.
- Böhne, A./Wagner, D. (2002):** Managing Age im Rahmen von Managing Diversity – Alter als betriebliches Erfolgspotenzial. In: Behrend, C. (Hrsg.), S. 33-46.
- Bösken, G. (1985):** Menschliche Arbeit unter veränderten Bedingungen. Bad Honnef.
- Bohnsack, R. (2000):** Rekonstruktive Sozialforschung: Einführung in die Methodologie und Praxis qualitativer Forschung. 4., durchgeseh. Aufl., Opladen, Leske und Budrich.
- Bonin, H./Clemens, W./Künemund, H. (2003):** Die demografische Entwicklung in Deutschland: Rückblick und Ausblick. In: Herfurth, M./Kohli, M./Zimmermann, K.F. (Hrsg.), S. 21-41.
- Bosch, G./Lichte, R. (1982):** Die Funktionsweise informeller Senioritätsrechte – am Beispiel einer betrieblichen Fallstudie. In: Dohse, K./Jürgens, U./Russig, H. (Hrsg.), S. 205-235.
- Braczyk, H.-J. (1997):** Innovationsstrategien im deutschen Maschinenbau – Bestandsaufnahme und neue Herausforderungen. Arbeitsbericht Nr. 83, Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden Württemberg. Stuttgart.
- Brauchbar, M./Heer, H. (1993):** Zukunft Alter: Herausforderung und Wagnis. München, Artemis und Winkler.
- Braun, H. (1992):** Alter als gesellschaftliche Herausforderung. Regensburg.
- Brinkmann, A./Fidorra, J. (1998):** Arbeitszeitflexibilisierung im Spannungsfeld zwischen Arbeitszeitpolitik und Arbeitszeitwünschen: Arbeitszeitpräferenzen von FahrerInnen im Öffentlichen Nahverkehr. In: Arbeit, 7 (2), S. 132-149.
- Brockner, J. (1990):** Scope of Justice in the Workplace: How Survivors React to Co-Workers Layoffs. In: Journal of Social Issues, 46 (1), S. 95-106.
- Bruche, G./Casey, B. (1982):** Arbeit oder Rente?: Beschäftigungs- und sozialpolitische Maßnahmen für ältere Arbeitnehmer in Frankreich, Großbritannien, den Niederlanden, Schweden und den USA. Frankfurt a.M./New York.
- Bruggmann, M. (2000):** Die Erfahrung älterer Mitarbeiter als Ressource. Wiesbaden.
- Buck, H. (2004):** Alternde Belegschaften und betriebliche Handlungsoptionen. In: DGFP e.V. (Hrsg.), S. 11-18.
- Buck, H./Reif, A. (1997):** Innovative industrielle Produktion bei veränderten Altersstrukturen. In: Klose, H.-U. (Hrsg.), S. 159-184.

- Buck, H./Kistler, E./Mendius, H.G. (2002):** Demographischer Wandel in der Arbeitswelt: Chancen für eine innovative Arbeitsgestaltung. Stuttgart.
- Budäus, D./Gerum, E./Zimmermann, G. (1988):** Betriebswirtschaftslehre und Theorie der Verfügungsrechte. Stuttgart.
- Bullinger, H.-J. (2001):** Zukunft in einer alternden Gesellschaft. Stuttgart.
- Bullinger, H.-J. et al. (1993):** Alter und Erwerbsarbeit der Zukunft. Arbeit und Technik bei veränderten Alters- und Belegschaftsstrukturen. Kongress vom 3. und 4. November 1992 in Berlin. Berlin u.a.
- Bullinger, H.-J./Warnecke, H.J./Westkämper, E. (2003):** Neue Organisationsformen im Unternehmen. Ein Handbuch für das moderne Management. 2., neu bearb. und erw. Aufl., Berlin u.a.
- Bundesagentur für Arbeit (2002):** 50plus – die können es! Online im Internet: ULR: <http://aeltere.arbeitsamt.de/de-aeltere-wer.html> [Stand: 18.11.2005].
- Bundesanstalt für Arbeit (1980):** Ältere Arbeitnehmer. Eine Informationsschrift der Bundesanstalt für Arbeit. Nürnberg.
- Bundesanstalt für Arbeitsmedizin (1994):** Aging and Working Capacity: Altern und Arbeit. WHO Technical Report Series 835. Berlin.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (1997):** Gesundheitsförderung des betrieblichen Alltagshandelns in kleinen und mittleren Unternehmen. Bremerhaven.
- Bundesministerium für Forschung und Technologie (1984):** Bedingungen erfolgreicher beruflicher Qualifizierung älterer Arbeitnehmer im Betrieb. Friedrich, W./Meier, R. (Bearb.), Forschungsbericht HA 84-050: Humanisierung des Arbeitslebens. Köln.
- Bundesministerium der Justiz (2006):** AGG. Online im Internet: ULR: <http://www.bundesrecht.juris.de/agg/BJNR189710006.html> [Stand: 27.08.2007].
- Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (1993):** Analyse der Arbeitsbedingungen und personalpolitische Schwerpunktaufgaben. Köln.
- Bungard, W./Fischer, L. (1983):** Zur Vorurteilhaftigkeit der Leistungsbeurteilung sogenannter älterer Mitarbeiter durch Vorgesetzte. In: Zeitschrift für Gerontologie, 16 (5), S. 222-227.
- Busch, R. (1998):** Betriebliche Gesundheitsförderung in Klein- und Mittelbetrieben: Konzepte und Erfahrungen. Berlin.
- Busch, R. (2004):** Alternsmanagement im Betrieb: Ältere Arbeitnehmer – zwischen Frühverrentung und Verlängerung der Lebensarbeitszeit. München/Mering.
- Busse, E.W. (1993):** Duke University Longitudinal Studies of Aging. In: Zeitschrift für Gerontologie, 26 (3), S. 123-128.
- Bussiek, J. (1996):** Anwendungsorientierte Betriebswirtschaftslehre für Klein- und Mittelunternehmen. 2., durchges. Aufl., München/Wien.
- Chemers, M.W./Oskamp, S./Constanzo, M.A. (1995):** Diversity in Organizations – New Perspectives for a Changing Workplace. Thousands Oaks.
- Christ, M./Röhrig, R. (2001):** Ältere in Unternehmen und Weiterbildung: Probleme und Lösungsperspektiven. In: Schemme, D. (Hrsg.), S. 47-62.
- Clemens, W. (2001):** Ältere Arbeitnehmer im sozialen Wandel. Von der verschmähten zur gefragten Humanresource? Opladen.

- Clemens, W. (2003):** Modelle und Maßnahmen betrieblicher Anpassung älterer Arbeitnehmer. In: Herfurth, M./Kohli, M./Zimmermann, K.F. (Hrsg.), S. 93-129.
- Clemens, W./Backes, G.M. (1998):** Altern und Gesellschaft: Gesellschaftliche Modernisierung durch Altersstrukturwandel. Opladen.
- Clemens, W./Backes, G.M. (1998):** Einleitung: Alter(n) und Gesellschaft im Strukturwandel der Modernisierung. In: Clemens, W./Backes, G.M. (Hrsg.), S. 7-20.
- Clemens, W./Strübing, J. (2000):** Empirische Sozialforschung und gesellschaftliche Praxis. Bedingungen und Formen angewandter Forschung in den Sozialwissenschaften. Helmut Komrey zum 60. Geburtstag. Opladen.
- Clemens, W./Strübing, J. (2000a):** Einleitung: Empirische Sozialforschung – Methodische Aspekte und gesellschaftliche Verwendung. In: Clemens, W./Strübing, J. (Hrsg.), S. 7-19.
- Clemens, W./Künemund, H./Parey, M. (2003):** Erwerbsbeteiligung und Arbeitsmarkt. In: Herfurth, M./Kohli, M./Zimmermann, K.F. (Hrsg.), S. 43-91.
- Copperman, L.F./Keast, F.D. (1983):** Adjusting to An Older Work Force. New York/Scarborough/Melbourne.
- Costa, P.T./McCrae, R.R. (1993):** Psychological research in the Baltimore Longitudinal Study of Aging. In: Zeitschrift für Gerontologie, 26 (3), S. 138-141.
- Cox, T. (1993):** Cultural diversity in organizations: theory, research and practice. San Francisco.
- Cox, T./Beale, R.L. (1997):** Developing competency to manage diversity: readings, cases, and activities. San Francisco.
- Cranach, M. von et al. (2004):** Ältere Menschen im Unternehmen: Chancen, Risiken, Modelle. Bern/Stuttgart/Wien.
- Cremer, R. (1994):** Matching vocational training programmes to age-related mental change. A social policy objective. In: Snel, J./Cremer, R. (Hrsg.), S. 273-282.
- Cummings, L.L./Staw, B.M. (1983):** Research on Organizational Behavior. Vol. 5, Greenwich/London.
- Davis, D.R./Griew, C. (1965):** Age and vigilance. In: Welford, A.T./Birren, J.E. (Hrsg.), S. 54-59.
- Decker, R./Pörschmann, G. (2005):** Standortmarketing durch Networking – Erfahrungen und Herausforderungen am Beispiel von OWL Maschinenbau e. V. In: Initiative für Beschäftigung e. V., S. 70-78.
- Decker, R./Wagner, R. (2002):** Marketingforschung: Methoden und Modelle zur Bestimmung des Käuferverhaltens. München.
- Deters, (1989):** Der gleitende Übergang in den Ruhestand im Interesse der Arbeitnehmer/-innen. In: Deters, J./Stahle, W.H./Stirn, U. (Hrsg.), S. 225-251.
- Deters, J./Stahle, W.H./Stirn, U.(1989):** Die Praxis des gleitenden Übergangs in den Ruhestand. Geht eine sozialpolitische Idee in Rente? Berlin.
- Deutsches Zentrum für Altersfragen (1987):** Die ergraute Gesellschaft. Berlin.
- Deutsches Zentrum für Altersfragen (2001):** Personale, gesundheitliche und Umweltressourcen im Alter. Expertisen zum Dritten Altenbericht der Bundesregierung, Band 1. Opladen.

- Deutsches Zentrum für Altersfragen (2006):** Förderung der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer: Voraussetzungen und Möglichkeiten. zum Fünften Altenbericht der Bundesregierung, Band 2. Berlin.
- Deutscher Bundestag (1998):** Zwischenbericht der Enquete-Kommission „Demografischer Wandel“ – Herausforderungen unserer älter werdenden Gesellschaft an den einzelnen und an die Politik. Berlin.
- de Vries, B. (1994):** Opinions on work and aging. In: Snel, J./Cremer, R. (Hrsg.), S. 13-17.
- DGFP (1971):** Einsatz älterer Arbeitnehmer. Erfahrungen und Lösungsvorschläge der Betriebe. Ergebnisse einer Untersuchung in 30 Industriebetrieben, bearb. v. Daten, H.-H./Fehlauer, R., Neuwied/Berlin, Luchterhand.
- DGFP (1973):** Möglichkeiten zur Berücksichtigung der Probleme älterer Arbeitnehmer in der betrieblichen Personalplanung. Expertise für das Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung im Rahmen des Forschungsprojektes „Betriebliche Personalplanung“ der DGFP e.V., bearb. v. Rinke, E., Düsseldorf, Selbstverlag.
- DGFP (2004):** Personalentwicklung für ältere Mitarbeiter: Grundlagen – Handlungshilfen – Praxisbeispiele. Bielefeld.
- Diekmann, A. (2005):** Empirische Sozialforschung: Grundlagen, Methoden, Anwendungen. 14. Aufl., Reinbek bei Hamburg.
- Dinkel, R.H. (1989):** Demografie: Band 1: Bevölkerungsdynamik. München.
- Dinkel, R.H. (1999):** Demographische Entwicklung und Gesundheitszustand: Eine empirische Kalkulation der Healthy Life Expectancy für die Bundesrepublik Deutschland auf der Basis von Kohortendaten. In: Häfner, H. (Hrsg.), S. 61-82.
- DiPrete, T.A./Soule, W.T. (1986):** The Organization of Career Lines: Equal Employment Opportunity and Status Advancement in a Federal Bureaucracy. In: American Sociological Review, 51 (1986), S. 295-309.
- Dittmann-Kohli, F./van der Heijden, B. (1996):** Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer. Interne und externe Einflussfaktoren. In: Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie, 29 (5), S. 323-327.
- Doering, M./Rhodes, S.R./Schuster, M. (1983):** The aging worker: research and recommendations. Beverly Hills/London/New Delhi.
- Dohse, K./Jürgens, U./Russig, H. (1982):** Statussicherung im Industriebetrieb: alternative Regelungsansätze im internationalen Vergleich. Frankfurt a.M/New York.
- Drumm, H.J. (2005):** Personalwirtschaft. 5., überarb. und erw. Aufl., Berlin/Heidelberg/New York.
- Drumm, H.J. (1993):** Personalwirtschaft – Auf dem Weg zu einer theoretisch-empirischen Personalwirtschaftslehre? In: Hauschildt, J./Grün, O. (Hrsg.), S. 673-712.
- Dubbart, M. (1990):** Personalwesen. In: Pfohl, H.-C. (Hrsg.), S. 96-128
- Dychtwald, K./Flower, J. (1989):** Age Wave. The challenges and opportunities of an aging America. Los Angeles.
- Easterlin, R.A. (1980):** Birth and Fortune: The Impact of Numbers on Personal Welfare. New York.
- Eckardstein, D. von (2004):** Demographische Verschiebungen und ihre Bedeutung für das Personalmanagement. In: Zeitschrift Führung + Organisation, 73 (3), S. 128-135.

- Eckart, K./Grundmann, S. (1997):** Demografischer Wandel in der europäischen Dimension und Perspektive. Berlin.
- Eder, A./Wieser, G. (1988):** Der Verschleiß im späten Arbeitsleben: Eine empirische Erhebung über ältere Arbeitnehmer. In: Rosenmayr, L./Kolland, F. (Hrsg.), S. 95-109.
- Engelbrech, G. (1985):** Zur Selbsteinschätzung der beruflichen Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer. In: MittAB, 18 (1), S. 105-115.
- Europäische Gesundheitsstiftung (1996):** Gesunde Betriebe durch gesunde Mitarbeiter: Humanitäre Verpflichtung und ökonomische Notwendigkeit. Gamburg
- Färber, U. (1990):** Alter und Beschäftigungsverhältnis. Diss., Hagen.
- Feile, G.B. (1981):** Personalpolitik für ältere Arbeitnehmer bei technisch-organisatorischem Wandel. Dargestellt am Beispiel der älteren Angestellten im Büro. Diss., München.
- Finke, M. (2005):** Diversity Management. Förderung und Nutzung personeller Vielfalt im Unternehmen. München/Mering, Hampp.
- Finkelstein, S./Hambrick, D.C. (1990):** Top-Management-Team Tenure and Organizational Outcomes: The Moderating Role of Managerial Discretion. In: Administrative Science Quarterly, 35 (3), S. 484-503.
- Fischer, R. (1986):** Auch im Betrieb werden Menschen älter! Einige Anmerkungen zum älteren Mitarbeiter. In: Personal, 38 (8), S. 318-320.
- Fischer, R. (1991):** Bald ist Ruhestand. Anmerkungen zu einem oft Unruhe stiftenden Thema. In: Personal, 43 (10), S. 322-327.
- Flick, U. (1995):** Triangulation. In: Flick, U. et al. (Hrsg.), S. 432-434.
- Flick, U. et al. (1995):** Handbuch Qualitative Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. 2. Aufl., Weinheim.
- Franke, H. (1996):** Neuartige Probleme des menschlichen Höchstalters, Teil 2. In: Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie, 29 (1), S. 51-64.
- Freller, C./Klein, G./Schlehaider, J. (2004):** 60 Jahre und ein bisschen weise ... oder aktiv vor dem Ruhestand statt Vorruhestand. In: DGFP (Hrsg.), S. 87-96.
- Frerichs, F. (1996):** Ältere Arbeitnehmer im Demografischen Wandel. Qualifizierungsmodelle und Eingliederungsstrategien. Münster.
- Frerichs, F. (1996a):** Überwindung von Altersbarrieren in der Erwerbsarbeit: Problemfeld Qualifizierung. In: Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie, 29 (5), S. 318-322.
- Frerichs, F. (1998):** Älterwerden im Betrieb – Beschäftigungschancen und -risiken im demografischen Wandel. Opladen/Wiesbaden.
- Frerichs, F. (2005):** Das Arbeitspotenzial älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Betrieb. In: Loebe, H./Severing, E. (Hrsg.), S. 49-57.
- Frese, K.C. (1981):** Die Situation älterer Arbeitnehmer auf dem Arbeitsmarkt aus Sicht der Arbeitsverwaltung. ISG-Forschungsbericht. Köln.
- Freude, G./Ullsperger, P./Dehoff, W. (2000):** Zur Einschätzung von Vitalität, Leistungsfähigkeit und Arbeitsbewältigung älterer Arbeitnehmer. Bremerhaven.
- Friedmann, P./Weimer, S. (1980):** Mit 55 zum alten Eisen? – Die vorzeitige Pensionierung älterer Arbeitnehmer als betriebliche Beschäftigungsstrategie. In: WSI Mitteilungen, 33 (10), S. 563-570.

- Friedmann, P./Weimer, S. (1982):** Arbeitnehmer zwischen Erwerbstätigkeit und Ruhestand. Zu den Auswirkungen der flexiblen Altersgrenze auf die Arbeits- und Lebensbedingungen älterer Arbeitnehmer. Frankfurt a.M./New York.
- Friedrich-Ebert-Stiftung (1994):** Bedeutung des demographischen Wandels. Erwerbsarbeit, berufliche Qualifizierung, Weiterbildung. Bonn.
- Friedrich, W. (1986):** Maßnahmen zur altersadäquaten Anpassung der Arbeitsbedingungen. Arbeitsplatzgestaltung für leistungsgewandelte und behinderte Arbeitnehmer. Diss., Oldenburg.
- Friedrich, W./Meier, R. (1984):** Qualifizierung älterer Arbeitnehmer im Betrieb. In: Zeitschrift für Gerontologie, 17 (6), S. 315-320.
- Friedrichs, J. (1990):** Methoden empirischer Sozialforschung. 14., Aufl., Opladen, Westdeutscher.
- Fries, J.F. (1980):** Aging, Natural Death, and the Compression of Morbidity. In: New England Journal of Medicine, 303 (3), S. 130-135.
- Fries, J.F. (1989a):** Erfolgreiches Altern: Medizinische und demografische Perspektiven. In: Baltes, M.M. et al. (Hrsg.), S. 19-26.
- Fries, J.F. (1989b):** The Compression of Morbidity: Near or Far? In: The Milbank Quarterly, 67, S. 208-232.
- Fritsch, S. (1994):** Differentielle Personalpolitik. Eignung zielgruppenspezifischer Weiterbildung für ältere Arbeitnehmer. Diss., Wiesbaden.
- Fuchs, J. (1997):** Die Alterung des Arbeitskräfteangebots in Deutschland – Ursachen, Ausmaß und Folgen. In: Klose, H.-U. (Hrsg.), S. 17-35.
- Fuchs, G./Renz, C. (2001):** Altern und Erwerbsarbeit. Workshopdokumentation. Arbeitsbericht Nr. 201 der Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg. Stuttgart.
- Füsgen, I./Summa, J.D. (1995):** Geriatrie: Studienbuch für Krankenschwestern, Krankenpflegern, Altenpflegerinnen, Altenpfleger und medizinisch-technische Assistentinnen. 3., überarbeitete und ergänzte Aufl., Stuttgart/Berlin/Köln.
- Funk, L. et al. (2005):** Beschäftigungschancen für ältere Arbeitnehmer – Internationaler Vergleich und Handlungsempfehlungen. 2. Aufl., Gütersloh.
- Ganslmeier, H./Wollert, A. (1997):** Jüngere und ältere Arbeitnehmer – Fähigkeiten und Beschränkungen. Frankfurt.
- Gardenwartz, L./Rowe, A. (1998):** Managing Diversity. A Complete Desk Reference and Planning Guide. New York.
- Gatter, J. (2004):** Personalpolitik und alternde Belegschaften: Betriebliche Ursachen für die Persistenz der Frühverrentung aus Sicht der Neuen Institutionenökonomie. Diss., München/Mering.
- Gaugler, E. (1969):** Verantwortliche Betriebsführung. Stuttgart, Poeschel
- Gaugler, E. (1989):** Ältere Mitarbeiter als Zukunftschance. In: Personal, 41 (8), S. 301.
- Gaugler, E./Weber, W. (1992):** Handwörterbuch Personal. 2., neu bearb. u. erg. Aufl., Stuttgart, Poeschel.

- Gebauer, T./Pfeifer, S. (1997):** Branchen Report: der Maschinenbau in Bielefeld: ein Report im Rahmen des Projektes Standortinitiative Bielefelder Maschinenbau. Bochum/Bielefeld.
- Gebert, D. (2004):** Durch diversity zu mehr Teaminnovativität. In: Die Betriebswirtschaft, 64. Jg., S. 412-430.
- Gehrke, B./Legler, H./Machate-Weiß, M. (1997):** Innovation im Maschinenbau: Auswertung von NIW-Untersuchungen zur technologischen Leistungsfähigkeit Deutschlands. In: Braczyk, H.-J. (Hrsg.), S. 15-52.
- Georg, A./Frerichs, F. (1999):** Ältere Arbeitnehmer in NRW: Betriebliche Problemfelder und Handlungsansätze. Münster.
- George, R. (2000):** Beschäftigung älterer Arbeitnehmer aus betrieblicher Sicht: Frühverrentung als Personalanpassungsstrategie in internen Arbeitsmärkten. Diss. München/Mering.
- George, R./Struck, O. (2000):** Generationenaustausch im Unternehmen. München/Mering.
- Gerlach, K./Hübler, O. (1990):** Betriebszugehörigkeitsdauer und Mobilität – Theoretische und empirische Analysen. Paderborn.
- Gerok, W./Brandtstädter, J. (1994):** Normales, krankhaftes und optimales Altern: Variations- und Modifikationsspielräume. In: Baltes, P.B./Mittelstraß, J./Staudinger, U.M. (Hrsg.), S. 356-385.
- Gersmeyer, H./Greshoff, R./Liepmann, P. (2000):** Strukturanalyse der Region Ostwestfalen-Lippe: Untersuchung der Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigungsperspektiven für den Wirtschaftsstandort. Arbeitspapiere des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften Neue Folge Nr. 68. Universität-Gesamthochschule Paderborn.
- Giniger, S./Dispenzieri, A./Eisenberg, J. (1983):** Age, Experience and Performance on Speed and Skill Jobs an Applied Setting. In: Journal of Applied Psychology, 68 (3), S. 469-475.
- Glaser, B.G./Strauss, A.L. (1967):** The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research. Chicago.
- Görges, M. (2004):** Gesellschaftliche Alterung als Herausforderung für betriebliche Arbeitsmärkte. Diss. Online im Internet: ULR: http://miami.uni-muenster.de/servlets/DerivateServlet/Derivate-2000/diss_goerges.pdf [Stand: 17.11.2004]
- Grandjean, E. (1979):** Physiologische Arbeitsgestaltung – Leitfaden der Ergonomie. Thun.
- Grauer, F. (1998):** Personalmanagement für ältere Mitarbeiter. Diss., Wiesbaden.
- Griew, S. (1966):** Anpassung der Arbeitsanforderungen. Anwendung der biologischen Erkenntnisse über das Altern bei der Planung und Ausstattung des Arbeitsplatzes sowie bei der Organisation der Arbeit. RKW-Schriftenreihe „Ältere Arbeitnehmer“. Berlin/Köln/Frankfurt a. M.
- Grochla, E. (1978):** Einführung in die Organisationstheorie. Stuttgart.
- Gubela, O. (2003):** OWL MASCHINENBAU – Eine Branche dreht auf. Online im Internet: ULR: [http://owl-maschinenbau.itakademie.org/index.php?id=124&tx_jppageteaser_pi1\[backId\]=16](http://owl-maschinenbau.itakademie.org/index.php?id=124&tx_jppageteaser_pi1[backId]=16) [Stand: 30.11.2005].
- Gulliver, P.H. (1968):** Age Differentiation. In: Sills, D.L. (Hrsg.), S. 157-161.

- Gusfield, J.R. (1957):** The Problem of Generations in an Organizational Structure. In: Social Forces, 35, S. 323-330.
- Gussone, M. et al. (1999):** Altern und Erwerbsarbeit in rechtlicher, arbeits- und sozialwissenschaftlicher Sicht. Frankfurt a. M.
- Gusy, B. (1998):** Prävention – (k)ein Thema für Klein- und Mittelbetriebe. In: Busch, R. (Hrsg.), S. 23-38.
- Hafermalz, O. (1976):** Schriftliche Befragung – Möglichkeiten und Grenzen. Gabler, Wiesbaden.
- Haeberlin, F. (2003):** Ältere Arbeitnehmer im Betrieb. In: Rosenstiel, L. von/Regnet, E./Domsch, N.E. (Hrsg.), S. 593-606.
- Häfner, H. (1994):** Psychiatrie des höheren Lebensalters. In: Baltes, P.B./Mittelstraß, J./Staudinger, U.M. (Hrsg.), S. 151-179.
- Häfner, H. (1999):** Gesundheit – unser höchstes Gut? Berlin.
- Hahn, D./Laßmann, G. (1999):** Produktionswirtschaft – Controlling industrieller Produktion. Band 1 & Band 2: Grundlagen, Führung und Organisation, Produkte und Produktprogramm, Material und Dienstleistungen, Prozesse. 3., vollständig überarb. Aufl., Heidelberg.
- Happel, R. et al. (2001):** Führungsbilder im Spiegel der Generationen. In: Trojaner, 9 (1), S. 16-17.
- Hardes, H.-D./Mall, J. (1993):** Ältere Erwerbspersonen zwischen betrieblicher Ausgliederung und Beschäftigung. Ein internationaler Vergleich. In: Internationale Revue für soziale Sicherheit, 24 (4), S. 658-672.
- Harvey, C.P./Allard, M.J. (2002):** Understanding and managing diversity: readings, cases, and exercises. 2., Aufl., Upper Saddle River (New Jersey 07 458).
- Haselier, J./Thiel, M. (2005):** Diversity Management: Unternehmerische Stärke durch personelle Vielfalt. Frankfurt a. M.
- Hasenack, W. (1969):** Keine Zukunft für „Ältere Arbeitnehmer“? In: Gaugler, E. (Hrsg.), S. 276-298.
- Hauschildt, J./Grün, O. (1993):** Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung: Zu einer Realtheorie der Unternehmung. Stuttgart-
- Heidenreich, M./Kerst, C./Munder, I. (1997):** Innovationsstrategien im deutschen Maschinen- und Anlagenbau. In: Braczyk, H.-J. (Hrsg.), S. 106-191.
- Heinze, R.G./Voelzkow, H. (1997):** Regionalisierung der Strukturpolitik in NRW. Opladen.
- Henniges, H. (1998):** Arbeitsbelastungen aus Sicht von Erwerbstätigen. Nürnberg.
- Hentze, H. (1994):** Motivation älterer Mitarbeiter. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: Personalführung, 27 (2), S. 150-157.
- Herfurth, M./Kohli, M./Zimmermann, K.F. (2003):** Arbeit in einer alternden Gesellschaft. Problembereiche und Entwicklungstendenzen der Erwerbssituation Älterer. Opladen.
- Heyse, V./Erpenbeck, J. (1997):** Der Sprung über die Kompetenzbarriere: Kommunikation, selbstorganisiertes Lernen und Kompetenzentwicklung von und in Unternehmen. Bielefeld, Bertelsmann.
- Himmelreich, F.-H. (1993):** Erwerbsarbeit im Altersumbruch – Auswirkungen auf Mensch und Unternehmen. In: Bullinger, H.-J. et al. (Hrsg.), S. 10-14.

- Hofbauer, H. (1982):** Materialien zur Situation älterer Erwerbspersonen in der Bundesrepublik Deutschland. In: MittAB, 15 (2), S. 99-110.
- Höfle, W. (1994):** Betriebliche Beurteilung der Produktivität älterer Arbeitnehmer und personalwirtschaftliche Maßnahmen. Diss., Wien.
- Hönicke, I. (1995):** Jugendwahn. In: Mitbestimmung, 41 (12), S. 22-24.
- Hoffmann, E. (1993):** Zur Beschäftigung älterer Arbeitnehmer in Westdeutschland – Quantitative und qualitative Aspekte. In: MittAB, 26 (3), S. 313-327.
- Hofmann, H./Vieweg, H.-G. (2001):** Struktur und Entwicklung des Maschinenbaus in Deutschland. In: ifo Institut (Hrsg.), S. 22-70.
- Hofmann, H./Werding, M. (2002):** Demografischer Wandel, Produktivität und Weiterbildung: Einige vorläufige Überlegungen. In: Antworten auf die demografische Herausforderung, Politische Studien 53 (Sonderheft 2), S. 74-86.
- Hohmeier, J./Pohl, H.-J. (1978):** Alter als Stigma oder Wie man alt gemacht wird. Frankfurt a.M., Suhrkamp.
- Hohmeier, J. (1978):** Alter als Stigma. In: Hohmeier, J./Pohl, H.-J. (Hrsg.), S. 10-30.
- Homans, G.C. (1974):** Social Behavior: its elementary forms. New York, Revised Ed..
- Hromadka, W. (1994):** Auf dem Weg zur Ruhestandsgesellschaft. Rechtsprobleme um den älteren Mitarbeiter. Stuttgart, Schäffer-Poeschel.
- Huber, A. (1996):** Ältere Belegschaften. Herausforderung an die Personalpolitik. In: BAG-SO-Nachrichten, 5 (2), S. 11-13.
- Huber, A. (1997):** Demographischer Wandel und betriebliche Personalplanung. Düsseldorf.
- Huber, A. (1998):** Demographischer Wandel und Personalmanagement. In: Personalführung, 31 (1), S. 39-43.
- Huber, A. (1999):** Die Stellung älterer Arbeitnehmer in einer alternden Gesellschaft. In: Gusone, M. et al. (Hrsg.), S. 17-61.
- Huber, A. (2000):** Demographischer Wandel, Belegschaftsstrukturen und betriebliche Altersungsprozesse. In: George, R./Struck, O. (Hrsg.), S. 71-86.
- Husemann, R. et al. (2003):** Beschäftigungswirksame Arbeitszeitmodelle für ältere Arbeitnehmer. Entwicklung von Modellkonzeptionen unter Berücksichtigung von arbeitsbezogenen und betrieblichen Rahmenbedingungen. Dortmund/Berlin/Dresden.
- ifo Institut (2001):** Der mittelständische Maschinenbau am Standort Deutschland – Chancen und Risiken im Zeitalter der Globalisierung und „New Economy“. Online im Internet: ULR: http://www.cesifo-group.de/pls/portal/docs/PAGE/IFOCNTENT/NEUESEITENABOUTIFO/DEPARTMENTS/SECTORS/PROJECTS_BF/MASCHINENBAUSTUDIESTUDIE.pdf [Stand: 23.04.2005]
- IG Metall (2003):** Maschinenbau Branchenanalyse 2003. Online im Internet: ULR: http://www2.igmetall.de/homepages/br-netzwerk-ba-wue/file_uploads/maschbau2003.pdf [Stand: 20.10.2005].
- IHK Ostwestfalen zu Bielefeld (2003):** Branchenportrait Maschinenbau in Ostwestfalen. Online im Internet: ULR: http://www.bielefeld.ihk.de/fileadmin/redakteure/standortpolitik/Richter_Standortpolitik/Maschinenbau_Portrait.pdf [Stand: 29.04.2006]
- Ilmarinen, J. (1995):** Arbeitsfähigkeit und Alter: 10 Jahre Längsschnittstudie in verschiedenen Berufsgruppen. In: Karazman, R. et al. (Hrsg.), S. 15-33.

- Ilmarinen, J./Tempel, J. (2002):** Arbeitsfähigkeit 2010: Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben? Hamburg.
- INIFES/ISF/SÖSTRA (1998):** Erwerbsarbeit und Erwerbsbevölkerung im Wandel. Anpassungsprobleme einer alternden Gesellschaft. Frankfurt a.M./New York.
- Initiative für Beschäftigung e. V. (2005):** Netzwerke und strategische Kooperationen in der Wirtschaft. Bielefeld.
- INQA (2004):** Demografischer Wandel und Beschäftigung: Plädoyer für neue Unternehmensstrategien. Dortmund.
- Institut für angewandte Arbeitswissenschaften e.V. (IfaA) (1989):** Arbeitsgestaltung in Produktion und Verwaltung: Taschenbuch für den Praktiker. Köln.
- Institut für Arbeit und Technik Gelsenkirchen (2000):** Maschinenbau in Nordrhein Westfalen 2000. Online im Internet: ULR: http://www.callnrw.de/php/lettershop/download/382/Maschinenbau_in_Nordrhein-Westfalen_2000.pdf [Stand: 28.11.2005].
- Jacobs, K./Kohli, M./Klein, M. (1987):** Testing the Industry-Mix Hypothesis of Early Exit. WZB Diskussionspapier, Berlin.
- Jaeger, F./Klein, A./Kuntze, W. (1982):** Betriebliche Fertigungswirtschaft: betriebswirtschaftliche Aspekte moderner industrieller Produktion. Stuttgart.
- Jansen, R. (2002):** Arbeitsbedingungen, Arbeitsbelastungen und Gesundheit älterer Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen: Ergebnisse aus den BIBB/IAB-Erhebungen. In: Akademie der Diözese Rottenburg-Stuttgart (Hrsg.), S. 37-55.
- Jansen, R./Müller, R. (2000):** Arbeitsbelastungen und Gesundheit älterer Arbeitnehmer im Dienstleistungsbereich. In: Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie, 33 (4), S. 256-261.
- Jasper, G./Rohwedder, A. (1997):** Erfahrung und Innovation: Betrachtung vor dem Hintergrund rasch alternder Belegschaften in ostdeutschen Unternehmen. In: Volkholz, V./Jasper, G./Rohwedder, A. (Hrsg.), S. 39-76.
- Jochimsen, R. (1999):** Perspektiven der regionalen Standortpolitik – Herausforderungen für Deutschland auf der Schwelle zum 21. Jahrhundert. In: RWI-Mitteilungen, 50 (1-2), S. 1-12.
- Kalkowski, P. (1997):** Innovationsstrategien des deutschen Maschinenbaus: Traditionelle Stärken, neue Herausforderungen, Ansätze zur Bewältigung. In: Braczyk, H.-J. (Hrsg.), S. 86-105.
- Kalkowski, P./Mickler, O./Manske, F. (1995):** Technologiestandort Deutschland: Produktinnovation im Maschinenbau: traditionelle Stärken – neue Herausforderungen. Berlin.
- Kanowski, S. (1991):** Gesundheit und Krankheit im Alter. In: Oswald, W.D. (Hrsg.), S. 227-232.
- Karazman, R. et al. (1995):** Betriebliche Gesundheitsförderung für älter werdende Arbeitnehmer. Gamburg.
- Kardoff, E. von (1995):** Qualitative Sozialforschung – Versuch einer Standortbestimmung. In: Flick, U. et al. (Hrsg.), S. 3-8.
- Karp, H.B. (1989):** Supervising the Plateaued Worker. In: Supervisory Management, 34 (6), S. 35-40.

- Kaser, P. (1966):** Ältere Arbeitnehmer in der Industrie Nordrhein-Westfalens: Ihre Einstellungen und Verhaltensweisen innerhalb und außerhalb des Betriebes. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung des Instituts für Selbsthilfe und Sozialforschung e. V. Köln/Opladen.
- Kaszinski, S. (2000):** Konzepte und Umsetzungen des Managing Diversity – ein systematisierter Überblick. In: KOBRA (Hrsg.), S. 71-104.
- Kayser, F./Uepping, H. (1997):** Kompetenz der Erfahrung. Neuwied/Kriftel/Berlin.
- Kertzner, D. I. (1983):** Generation as a sociological problem. In: Annual Review of Sociology, 9, S. 125-149.
- Keyfitz, N. (1973):** Individual Mobility in a Stationary Population. In: Population Studies, 27 (2), S. 335-352.
- Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (1995):** Handwörterbuch der Führung. 2. Aufl., Stuttgart, Schäffer-Poeschel.
- Kiesler, S.B./Morgan, J.N./Oppenheimer, V.K. (1981):** Aging: Social Change. New York.
- Kirsch, W. (1981):** Über den Sinn der empirischen Forschung in der angewandten Betriebswirtschaftslehre. In: Witte, E. (Hrsg.), S. 189-229.
- Kirton, G./Greene, A.-M. (2005):** The Dynamics of managing diversity. A critical approach. Oxford u.a.
- Kistler, E./Mendius, H.G. (2002):** Demographischer Strukturbruch und Arbeitsmarktentwicklung. Stuttgart.
- Klemp, G.O./McClelland, D.C. (1986):** What characterizes intelligent functioning among senior managers? In: Sternberg, R.J./Wagner, R.K. (Hrsg.), S. 31-50.
- Klimecki, R.G./Gmür, M. (2001):** Personalmanagement: Strategien – Erfolgsbeiträge - Entwicklungsperspektiven. 2., neubearb. und erw. Aufl., Stuttgart.
- Klös, H.-P./Weiß, R./Zedler, R. (2003):** Demographische Entwicklung – Berufsbildung - Personalentwicklung. Köln.
- Klose, H.-U. (1993):** Altern hat Zukunft: Bevölkerungsentwicklung und dynamische Wirtschaft. Opladen, Westdeutscher.
- Klose, H.-U. (1993a):** Zukunft ist, was wir daraus machen. Innovative Optionen für unsere alternde Gesellschaft. In: Klose, H.-U. (Hrsg.), S. 13-35.
- Klose, H.-U. (1993b):** Altern der Gesellschaft. Antworten auf den demografischen Wandel. Köln, Bund
- Klose, H.-U. (1997):** Perspektiven der alternden Arbeitsgesellschaft, forum demografie und politik, Heft 9, Mai 1997.
- Knauth, P./Hornberger, S. (1997):** Schichtarbeit und Nachtarbeit: Probleme – Formen - Empfehlungen. München.
- Knebel, H. (1991):** Alter schützt nicht vor Leistungsfähigkeit. In: Personal, 43 (1/2), S. 34-36.
- Knesenbeck, O. von dem (1997):** Subjektive Gesundheit im Alter: Soziale, psychische und somatische Einflüsse. Diss., Münster.
- Knowles, D. E. (1988):** Dispelling Myths About Older Workers. In: Axel, H. (Hrsg.), S. 16-18.

- KOBRA (2000):** Managing Diversity – Ansätze zur Schaffung transkultureller Organisationen. KOBRA Werkstattpapier zur Frauenförderung Nr. 14. Berlin, KOBRA Eigenverlag.
- Koch, G. (1990):** Der ältere Mitarbeiter, das ungenutzte Potential. Köln, Wissen und Praxis.
- Köchling, A. (1995):** Wie Betriebe heute mit Altersstrukturen und nicht mit Älteren) umgehen – Anforderungen an die Zukunft. In: MittAB, Nr. 28 (3) , S. 477-494.
- Köchling, A. (1997):** Betriebliche Altersstrukturen anstatt ältere Arbeitnehmer. In: Klose, H.-U. (Hrsg.), S. 37-58.
- Köchling, A. (2000):** Altersstrukturen und Personalpolitik unter den Bedingungen des demographischen Wandels. In: Köchling, A. et al. (Hrsg.), S. 43-93.
- Köchling, A. (2002):** Projekt Zukunft: Leitfaden zur Selbstanalyse altersstruktureller Probleme im Unternehmen. Dortmund.
- Köchling, A./Deimel, M. (2006):** Ältere Beschäftigte und altersausgewogene Personalpolitik. In: Deutsches Zentrum für Altersfragen (2006), S. 99-167.
- Köchling, A. et al. (2000):** Innovation und Leistung mit älterwerdenden Belegschaften. München/Mering.
- Köhler, R. (1977):** Empirische und handlungstheoretische Forschungskonzeptionen in der Betriebswirtschaftslehre. Stuttgart.
- Kohli, M. (1988):** Die gesellschaftliche und individuelle Bedeutung der Altersgrenze. In: Schmähl, W. (Hrsg.), S. 36-53.
- Kohli, M. et al. (1989):** Je früher – desto besser ? Die Verkürzung des Erwerbslebens am Beispiel des Vorruhestands in der chemischen Industrie. Berlin.
- Kohli, M./Künemund, H. (2000):** Die zweite Lebenshälfte: gesellschaftliche Lage und Partizipation im Spiegel des Alters-Survey. Opladen.
- Kohli, M./Wolf, J. (1987):** Altersgrenzen im Schnittpunkt von betrieblichen Interessen und individueller Lebensplanung. In: Soziale Welt, 38 (1), S. 92-109.
- Koller, B. (1997):** Lebensalter, Leistungsfähigkeit, Arbeitsmarkt. In: Eckart, K./Grundmann, S. (Hrsg.), S. 111-112.
- Koller, B./Plath, H.-E. (2000):** Qualifikation und Qualifizierung älterer Arbeitnehmer. In: MittAB, 33 (1), S. 112-125.
- Koller, B./Gruber, H. (2001):** Ältere Arbeitnehmer im Betrieb und als Stellenbewerber aus Sicht der Personalverantwortlichen. In: MittAB, 34 (4), S. 479-505.
- Konegen, N./Sondergeld, K. (1985):** Wissenschaftstheorie für Sozialwissenschaftler: Eine problemorientierte Einführung. Opladen.
- Konietzko, J./Dupius, H. (1989):** Handbuch der Arbeitsmedizin, Arbeitspsychologie, Arbeitspathologie, Prävention. Bd. 1. Landsberg/München/Zürich, Ecomed.
- Kotthoff, H. (1986):** Betriebliche Personalpolitik im Umgang mit gesundheitlich Beeinträchtigten. ISO Forschungsbericht. Saarbrücken, Schriftenreihe der Arbeitskammer des Saarlandes.
- Kottkamp, E. (2002):** Zukunft Maschinenbau – Herausforderung für eine starke Branche in OWL. Online im Internet: ULR: [http://owl-maschinenbau.it-akademie.org/index.php?id=124&tx_jppageteaser_pi1\[backId\]=15](http://owl-maschinenbau.it-akademie.org/index.php?id=124&tx_jppageteaser_pi1[backId]=15) [Stand: 30.11.2005].

- Krampe, R.T. (1994):** Maintaining excellence: Cognitive-motor performance in pianists differing in age and skill level. Berlin.
- Kratzer, N./Döhl, V./Sauer, D. (1998):** Entgrenzung von Arbeit und demographischer Wandel. In: INIFES/ISF/SÖSTRA (Hrsg.), S. 177-210.
- Krämer, W. (1992):** Altern in soziologischer Perspektive. In: Baltes, P.B./Mitteltraß, J. (Hrsg.), S. 231-259.
- Krell, G. (2000):** Managing Diversity – Chancen für Frauen? In: KOBRA (Hrsg.), S. 27-38.
- Krenn, M. (2001):** Erfahrungswissen als Ressource für altersgerechten Personaleinsatz: Neue Wege zu höheren Beschäftigungssicherheit für ältere ArbeitnehmerInnen. FORBA-Forschungsbericht. Wien.
- Kröll, M./Brinkmann, A. (1999):** Strukturwandel und Innovationen als Herausforderung für die (Weiter-)Beschäftigung von älteren Arbeitnehmern: Integrierte Personal-, Organisations- und Technikentwicklung. In: WSI Mitteilungen, 52 (4), S. 273-285.
- Krohn, M. (1978):** Theorien des Alterns. In: Hohmeier, J./Pohl, H.-J. (Hrsg.), S. 54-75.
- Kromrey, H. (2002):** Empirische Sozialforschung: Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung. 10., vollständig überarb. Aufl., Opladen.
- Kruse, A. (1994):** Alter im Lebenslauf. In: Baltes, P.B./Mittelstraß, J./Staudinger, U.M. (Hrsg.), S. 331-355.
- Kruse, A. (1997):** Bildung und Bildungsmotivation im Erwachsenenalter. In: Weinert, F.E./Mandl, H. (Hrsg.), S. 117-178.
- Kruse, A. (2000):** Psychologische Beiträge zur Leistungsfähigkeit im mittleren und höheren Erwachsenenalter. In: Rothkirch, C. von (Hrsg.), S. 72-87.
- Kruse, A. (2002):** Demografische Umgestaltung der Gesundheitsversorgung. In: Antworten auf die demografische Herausforderung, Politische Studien, 53 (Sonderheft 2), S. 135-154.
- Kruse, A./Rudinger, G. (1997):** Lernen und Leistung im Erwachsenenalter. In: Weinert, F.E./Mandl, H. (Hrsg.), S. 45-85.
- Kruse, A./Schmitz-Scherzer, R. (1995):** Psychologie der Lebensalter. Darmstadt.
- Kubicek, H. (1975):** Empirische Organisationsforschung. Stuttgart.
- Kühn, D. et al. (1991):** Porträt Nordrhein-Westfalens und seiner Regionen. In: Statistische Rundschau, Heft 11, S. 701-713.
- Künemund, H. (2000):** Gesundheit. In: Kohli, M./Künemund, H. (Hrsg.), S. 102-123.
- Kuhn, J. (1998):** „Arbeit und Gesundheit“ in kleineren Betrieben: 5 Thesen zum Handlungsbedarf (nicht nur) im Land Brandenburg. In: Busch, R. (Hrsg.), S. 76-85.
- Kuratorium Deutsche Altershilfe (1996):** Rund ums Alter: Alles Wissenswerte von A bis Z. München.
- Labouvie-Vief, G. (1985):** Intelligence and cognition. In: Birren, J.E./Schaie, K.W. (Hrsg.), S. 500-530.
- Ladwig, D.H. (1999):** Team-Diversity – Die Führung gemischter Teams. In: Rostenstiel, L. von/Regnet, E./Domsch, N.E. (Hrsg.), S. 441-453.
- Lamnek, S. (2005):** Qualitative Sozialforschung. 4., vollständig überarb. Aufl., Weinheim.

- Lampert, H./Schüle, U. (1988):** Alternativen eines gleitenden Übergangs in den Ruhestand. In: Schmähl, W. (Hrsg.), S. 161-177.
- Landwehrmann, F. (1975):** Ältere Arbeitnehmer. Eine gemachte Problemgruppe. In: Zeitschrift für Gerontologie, 8 (4), S. 253-257.
- Lang, E. (1994):** Altern – Alterskrankheiten – Geroprophylaxe. In: Reimann, H./Reimann, H. (Hrsg.), S. 282-318.
- Lang, E./Arnold, K. (1991):** Altern und Leistung: medizinische, psychologische und soziale Probleme; Referate der 4. Informationsmedizinischen Tage in Hamburg 1989. Stuttgart.
- Lau-Villinger, D. (1995):** Schluss mit der Verschwendung. In: Trojaner, 3 (7), S. 7-9.
- Lau-Villinger, D./Seitz, C. (2002):** Der Prozess des Älterwerdens im Unternehmen. Frankfurt.
- Lawrence, B. (1984):** Age Grading: The Implicit Organizational Timetable. In: Journal of Occupational Behavior, 9 (5), S. 23-35.
- Lawrence, B. (1987):** An Organizational Theory Age Effects. In: Bacharach, S./DiTomaso, N. (Hrsg.), S. 37-71.
- Lawrence, B. (1988):** New Wrinkles in the Theory of Age: Demography, Norms and Performance Ratings. In: Academy of Management Journal 31 (2), S. 309-337.
- Lay, G. (2001):** Tendenzen beim Dienstleistungsangebot. In: ifo Institut (Hrsg.), S. 99-132.
- Leber, U. (2002):** Betriebliche Weiterbildung älterer Arbeitnehmer – Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel. In: Kistler, E./Mendius, H.G. (Hrsg.), S. 87-100.
- Leblebici, H. (1992):** Organisationsdemografie. In: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.), Sp. 1468-1476.
- Lemke-Golisch, P./Jahn, G./Müller, H. (1998):** Entwicklung und Erprobung eines integrativen Handlungsmodells zur betrieblichen Prävention in Klein- und Mittelbetrieben (KMU). In: Busch, R. (Hrsg.), S. 120-130.
- Lippert, I./Astor, M./Wessels, J. (2001):** Demografischer Wandel und Wissenstransfer im Innovationsprozess. In: Astor, M./Jasper, G. (Hrsg.), S. 10-34.
- Lehr, U. (1973):** Ältere Mitarbeiter. Psychologische Aspekte. In: Der Arbeitgeber, 25 (23) S. 1140-1141.
- Lehr, U. (1983):** Der ältere Mitarbeiter im Betrieb. In: Stoll, F. (Hrsg.), S. 361-380.
- Lehr, U. (1986):** Ältere Mitarbeiter im Betrieb. Die Zukunft bewältigen – mit oder ohne die Älteren? In: Bayerischen Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung (Hrsg.), S. 13-47.
- Lehr, U. (1990):** Ältere Arbeitnehmer heute und morgen. Berufliche Leistungsfähigkeit und Übergang in den Ruhestand. In: Späth, L./Lehr, U. (Hrsg.), S. 97-124.
- Lehr, U. (1994):** Physische, psychische und soziale Probleme des Älterwerdens. In: Hromádka, W. (Hrsg.), S. 1-19.
- Lehr, U. (1996):** Ältere Arbeitnehmer: Dispositionsfond der Arbeitsmarktpolitik. In: Lehr, U. et al. (Hrsg.), S. 9-32.
- Lehr, U. (1997):** Der veränderte Lebenszyklus. Die biologische Uhr läuft konträr zur sozialen Uhr. In: Kayser, F./Uepping, H. (Hrsg.), S. 67-76.
- Lehr, U. (2000):** Psychologie des Alterns. 9. Aufl., Wiebelsheim.

- Lehr, U. et al. (1996):** Ältere Arbeitnehmer: heute gejagt – morgen gefragt? Sankt Augustin.
- Lehr, U./Olbrich, E./Schmädeke, R. (1979):** Lernen und berufliches Leistungsverhalten auf verschiedenen Stufen des Erwachsenenalters – Literaturstudie und Seminarprogramm. Frankfurt a.M., Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft e.V. (RKW).
- Lehr, U./Thomae, H. (1987):** Formen seelischen Alterns: Ergebnisse der Bonner Gerontologischen Längsschnittstudie (BOLSA). Stuttgart.
- Lehr, U./Wilbers, J. (1992):** Ältere Arbeitnehmer. In: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.), Sp. 203-212.
- Lehr, U./Niederfranke, A. (1995):** Führung von älteren Mitarbeitern. In: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.), Sp. 1-14.
- Loden, M. (1996):** Implementing Diversity. New York.
- Loden, M./Rosener, J. (1991):** Workforce America: Managing employee diversity as a vital resource. Homewood.
- Loebe, H./Severing, E. (2005):** Wettbewerbsfähig mit alternden Belegschaften. Betriebliche Bildung im Zeichen des demografischen Wandels. Bielefeld.
- Lödige-Röhrs, L. (1995):** „Vielleicht wenn ich zwanzig wäre, aber heute nicht mehr!“ – Altersstereotype Zuschreibungen beim EDV-Lernen älterer Erwachsener. In: Mader, W. (Hrsg.), S. 189-213.
- Löwe, H. (1969):** Aktivität und Lernerfolg bei Erwachsenen und Jugendlichen. In: Probleme und Ergebnisse der Psychologie, 28, S. 68-74.
- Mader, W. (1995):** Altwerden in einer alternden Gesellschaft: Kontinuität und Krisen in biografischen Verläufen. Opladen.
- Mader, W. (1995a):** Altwerden in einer alternden Gesellschaft? – Auf dem Wege zu pluralen Altersstrukturen. In: Mader, W. (Hrsg.), S. 13-36.
- Mag, W. (1989):** Besondere Mitarbeitergruppen in der betrieblichen Personalplanung. In: ZfP, 3 (2), S. 123-138.
- Mai, V.(1997):** Design innovativer Horizonte des Personalmanagements. In: Kayser, F./Uepping, H. (Hrsg.), S. 77-92
- Maier, G. (1997):** Das Erleben der Berufssituation bei älteren Arbeitnehmern: ein Beitrag zur differentiellen Gerontologie. Diss., Frankfurt a.M. u.a.
- Maier, G./Uepping, H. (2001):** Die Renaissance der Erfahrung. In: Trojaner, 9 (1), S. 28-29.
- Maintz, G. (2003):** Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer – Abschied vom Defizitmodell. In: Badura, B./Schellschmidt, H./Vetter, C. (Hrsg.), S. 43-55.
- Manella, J. (2003):** Das Mitarbeitergespräch. In: Bullinger, H.-J./Warnecke, H.J./Westkämper, E. (Hrsg.), S. 1024-1034.
- Marek, S./Neumann, K.-H. (1993):** Der gleitende Übergang in den Ruhestand. Ergebnisse von Betriebsfallstudien. In: Bäcker, G./Naegele, G. (Hrsg.), S. 173-249.
- Marstedt, G./Müller, R. (1998):** Ein kranker Stand? Fehlzeiten und Integration älterer Arbeitnehmer im Vergleich öffentlicher Dienst – Privatwirtschaft. Berlin.
- Marstedt, G./Müller, R. (2003):** Daten und Fakten zur Erwerbsbeteiligung Älterer. In: Badura, B./Schellschmidt, H./Vetter, C. (Hrsg.), S. 15-32.

- Matschke, B. (1997):** Gesundheitsförderung als betriebliches Alltagshandeln – Möglichkeiten und Grenzen der Gesundheitsförderung in kleinen und mittleren Unternehmen. In: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.), S. 8-17.
- Maydell, B. von (1988):** Stufenweiser Übergang in die Ruhestand und Veränderung der Erwerbsphase: Probleme der Realisierung aus arbeitsrechtlicher Sicht und im Hinblick auf die betriebliche Altersversorgung. In: Schmähl, W. (Hrsg.), S. 191-212.
- Malwitz-Schütte, M. (1998):** Lernen im Alter: wissenschaftlich Weiterbildung für älterer Erwachsene. Münster u.a.
- Malwitz-Schütte, M. (1998a):** Weiterbildung für ältere Erwachsene im Spannungsfeld wissenschaftlicher Erklärungen von Alterungsprozessen. In: Malwitz-Schütte, M. (Hrsg.), S. 89-115.
- Manz, T. (1990):** Innovationsprozesse in Klein- und Mittelbetrieben: soziale Prozesse bei der Einführung neuer Technologien. In: Sozialverträgliche Technikgestaltung: Materialien und Berichte, Bd. 14. Opladen: Westdeutscher, 1990.
- Markham, W.T./Harlan, S.L./Hackett, E.J. (1987):** Promotion Opportunity in Organizations: Causes and Consequences. In: Rowland, K.M./Ferris, G.R. (Hrsg.), S. 223-287.
- Martin, A. (1991):** Statusabgrenzung gegenüber ausländischen Arbeitnehmern. In: Die Betriebswirtschaft, 51 (5), S. 629-647.
- Mathey, F.-J. (1985):** Arbeit und Alter. In: Böskes, G. (Hrsg.), S. 22-37.
- Mayrhofer, W. (1985):** Ältere Mitarbeiter – Aufgabe für die betriebliche Personalarbeit? In: Weber, W. (Hrsg.), S. 128-134.
- Mayring, P. (2002):** Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zum qualitativen Denken. 5. Aufl., Weinheim/Basel.
- Mecking, C. (1995):** Die Regionalebene in Deutschland: Begriff – institutioneller Bestand – Perspektiven. Stuttgart u.a., Boorberg.
- Meierjürgen, R. (2002):** Von der betrieblichen Gesundheitsförderung zum betrieblichen Gesundheitsmanagement: Entwicklungsschritte der betrieblichen Gesundheitsförderung durch Krankenkassen. In: Arbeit und Sozialpolitik, 56 (1-2), S. 26-32.
- Meixner, H.E. (1985):** Die verhakten Karrieren. In: Die öffentliche Verwaltung, 38 (18), S. 760-771.
- Meixner, H.-E. (1987a):** Personalstrukturplanung: Leistung und Motivation durch Beförderungs- und Verwendungskonzepte. Teil I: Ursachen und Folgen verbauter Berufs- und Karrierewege. Köln u.a., Heymanns.
- Meixner, H.-E. (1987b):** Personalstrukturplanung: Leistung und Motivation durch Beförderungs- und Verwendungskonzepte. Teil II: Kosten und Konzeptionen zur Behebung eines Beförderungs- und Verwendungsstaus. Köln u.a., Heymanns.
- Mendius, H.G./Senegenberger, W./Weimer, S. (1987):** Arbeitskräfteprobleme und Humanisierungspotenziale in Kleinbetrieben. Frankfurt a. M.
- Menges, U. (2000):** Ältere Mitarbeiter als betriebliches Erfolgspotenzial. Diss., Köln.
- Mertins, G. (1997):** Demografischer Wandel in der Europäischen Union und Perspektiven. In: Eckart, K./Grundmann, S. (Hrsg.), S. 9-31.
- Merton, R.K. (1984):** Socially Expected Durations: A Case Study of Concept Formation in Sociology. In: Powell, W.W./Robins, R. (Hrsg.), S. 262-286.

- Meyer-Hentschel, G./Frings, K. (1994):** Chancen durch ältere Mitarbeiter im Betrieb. In: Verheugen, G. (Hrsg.), S. 118-130.
- Milliken, F. /Martins, L.L. (1996):** Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. In: *Academy of Management Review*, 21, S. 402-433.
- Möhle, M./Glatzer, W. (2000):** Alterungsprozesse von Gesellschaften. In: Backes, G.M. (Hrsg.), S. 63-77.
- Möllene, M. (1997):** Added Experience. Der Versuch, Erfahrung und Wandel zu verknüpfen. In: Kayser, F./Uepping, H. (Hrsg.), S. 152-158.
- Molinie, A. (2003):** Age and working conditions in the European Union. Luxemburg.
- Moore, W.L./Pfeffer, J. (1980):** The Relationship between Departmental Power and Faculty Careers on Two Campuses: The Case for Structural Effects on Faculty Salaries. In: *Research in Higher Education*, 13 (4), S. 291-306.
- Morris, S. (1973):** Stalled Professionalism: the recruitment of railway officials in the United States, 1885-1940. In: *Business History Review*, 47 (3), S. 317-334.
- Morschhäuser, M. (1995):** Moderne Gruppenarbeit und ältere Arbeitnehmer: Erfahrungen in vier Industrieunternehmen und Empfehlungen für die Praxis. In: *AK Beiträge*, 8 (1), S. 3-58.
- Morschhäuser, M. (1999):** Grundzüge altersgerechter Arbeitsgestaltung. In: Gussone, M. et al. (Hrsg.), S. 101-186.
- Morschhäuser, M. (2001):** Demografischer Wandel: Herausforderung an die betriebliche Gesundheits- und Personalpolitik. In: Badura, B./Litsch, M./Vetter, C. (2001), S. 24-33.
- Morschhäuser, M. (2002):** Gesund bis zur Rente: Konzepte gesundheits- und altersgerechter Arbeits- und Personalpolitik. Stuttgart.
- Morschhäuser, M. (2002a):** Betriebliche Gesundheitsförderung angesichts des demographischen Wandels. In: Morschhäuser, M. (Hrsg.), S. 10-21.
- Morschhäuser, M. (2003):** Gesund bis Rente: Ansatzpunkte einer altersgerechten Arbeits- und Personalpolitik. In: Badura, B./Schellschmidt, H./Vetter, C. (2001), S. 59-71.
- Morschhäuser, H. (2004):** Gesund in die Rente? Ansatzpunkte und Beispiele altersgerechter Arbeits- und Personalpolitik. In: Busch, R. (Hrsg.), S. 75-88.
- Morschhäuser, M./Ochs, P./Huber, A. (2005):** Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern. Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis. 2. Aufl., Bertelsmann Stiftung, Gütersloh.
- Mücke, B. (1989):** Probleme und Chancen der Vorruhestandsregelung im Betrieb. In: Kohli et al. (Hrsg.), S. 71-110.
- Müller, V. (1979):** Benachteiligung älterer Arbeitnehmer. Entstehung, Stress und Bewältigungsmöglichkeiten. In: Karmaus, W./Müller, V./Schienstock, G. (Hrsg.), S. 122-173.
- Müller, V. (1984):** Zwischen Senioritätsprinzip und Senioritätsverlust, Karriereprobleme älterer Arbeitnehmer. Hamburg, DFG Forschungsbericht.
- Müller, R./Rosenbrock, R. (1998):** Betriebliches Gesundheitsmanagement, Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung – Bilanz und Perspektiven. Sankt Augustin, Asgard.
- Mugler, J. (2000):** Bestimmungsfaktoren der Attraktivität der Arbeit in Klein- und Mittelbetrieben. In: Bögenhold, D. (Hrsg.), S. 15-32.

- Naegele, G. (1988):** Zur Zukunft der älteren Arbeitnehmer in einer veränderten Arbeitslandschaft. Neue Chancen oder neue Risiken? In: Sozialer Fortschritt, 37 (2/3), S. 33-45.
- Naegele, G. (1987):** Theorie und Praxis des Vorruhestandsgesetzes. Ergebnisse einer Wirkungsstudie. Augsburg, Maro.
- Naegele, G. (1992):** Zwischen Arbeit und Rente: gesellschaftliche Chancen und Risiken älterer Arbeitnehmer. Augsburg.
- Naegele, G. (1996):** Alters- und Beschäftigungsentwicklung der nächsten Jahrzehnte - Probleme und mögliche Lösungsvorschläge. In: Frerichs, F. (Hrsg.), S. 23-32.
- Naegele, G. (2001):** Demografischer Wandel und Erwerbsarbeit im Alter. In: Fuchs, G./Renz, C. (Hrsg.), S. 5-21.
- Naegele, G. (2004):** Verrentungspolitik und Herausforderungen des demografischen Wandels in der Arbeitswelt: Das Beispiel Deutschland. In: Cranach, von M. et al. (Hrsg.), S. 189-219.
- Naegele, G./Tews, H.P. (1993):** Lebenslagen im Strukturwandel des Alters: alternde Gesellschaft – Folgen für die Politik. Opladen, Westdeutscher.
- Naegele, G./Frerichs, F. (1996):** Situation und Perspektiven der Alterserwerbsarbeit in der Bundesrepublik Deutschland. In: Politik und Zeitgeschichte, 51 (35), S. 33-45.
- Neitzel, K. (1972):** Die Jüngeren und die Älteren. Machtkampf und Generationenkonflikt in der Wirtschaft. Düsseldorf/Wien, Econ.
- Neubauer, F. (1986):** Ältere Mitarbeiter im Betrieb eine Herausforderung unserer Zeit. In: Bayerischen Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung (Hrsg.), S. 9-13.
- Neumann, E.-M. (1994):** Körperliche und geistige Fähigkeiten älterer Arbeitnehmer aus entwicklungspsychologischer Sicht. In: Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.), S. 65-95.
- Neumann, K.-H. (1987):** Ergebnisse der Betriebsfallstudie. In: Naegele, G. (Hrsg.), S. 68-92.
- Niederfranke, A./Naegele, G./Frahm, E. (1999):** Funkkolleg Altern 2: Lebenslagen und Lebenswelten, soziale Sicherung und Altenpolitik. Opladen/Wiesbaden.
- Nienhüser, W. (1991):** Organisationale Demographie – Darstellung und Kritik eines Forschungsansatzes. In: Die Betriebswirtschaft, 31 (6), S. 763-780.
- Nienhüser, W. (1992):** Wirkungsanalyse und Gestaltung betrieblicher Personalstrukturen. Am Beispiel der Altersstruktur. In: ZfP, 6 (1), S. 75-96.
- Nienhüser, W. (1998):** Ursachen und Wirkungen betrieblicher Personalstrukturen. Stuttgart, Schäffer-Poeschel.
- Nienhüser, W. (2000):** Personalwirtschaftliche Wirkungen unausgewogener betrieblicher Altersstrukturen. In: George, R./Struck, O. (Hrsg.), S. 55-70.
- Oppelland, H.J. (2006):** Deutschland und seine Zukunft: Innovation und Veränderung in Bildung, Forschung und Wirtschaft. Festschrift zum 75. Geburtstag von Prof. Dr. Dr. h. c. Norbert Szyperski. Lohmar/Köln.
- O'Reilly, C.A. /Caldwell, D.F./Barnett, W.P. (1989):** Work group demography, social integration and turnover. In: Administrative Science Quarterly, 34 (2), S. 21-37.
- Osterloh, M. (1982):** Plädoyer für eine breitere Anwendung qualitativer Interviews in der empirischen Organisationsforschung. Arbeitspapier Nr. 41 des Fachbereiches Wirtschaftswissenschaften der Freien Universität Berlin.

- Oswald, W.D. et al. (1991):** Gerontologie. Stuttgart, Kohlhammer.
- o.V.:** Die Region Ostwestfalen-Lippe. Online im Internet: ULR: <http://www.ostwestfalen-energie.de/dieregionostwestfalen.html> [Stand: 29.04.2006].
- Pack, J. et al. (2000):** Zukunftsreport demografischer Wandel: Innovationsfähigkeit in einer alternden Gesellschaft. Bonn, Veröffentlichung aus dem Förderschwerpunkt „Demografischer Wandel“.
- Paoli, P. (1994):** Aging at work. A European perspective. In: Snel, J./Cremer, R. (Hrsg.), S. 5-12.
- Peter, R. (1971):** Betriebssoziologische Gesichtspunkte zur Beschäftigung älterer Arbeitnehmer. In: Arbeitskammer des Saarlandes (Hrsg.), S. 77-82.
- Petrenz, J. (1999):** Alter und berufliches Leistungsvermögen. In: Gussone, M. et al. (Hrsg.), S. 63-99.
- Pfeffer, J. (1981):** Some Consequences of Organizational Demography. Potential Impact of an Aging Work Force on Formal Organizations. In: Kiesler, S.B./Morgan, J.N./Oppenheimer, V.K. (Hrsg.), S. 291-329.
- Pfeffer, J. (1983):** Organizational Demography. In: Cummings, L.L./Staw, B.M. (Hrsg.), S. 299-357.
- Pfeffer, J. (1985):** Organizational Demography: Implications for Management. In: California Management Review, 28 (1), S. 67-81.
- Pfeffer, J./O'Reilly, C.A. (1987):** Hospital Demography and Turnover among Nurses. In: Industrial Relations, 26 (2), S. 158-173.
- Pfohl, H.-C. (1990):** Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe: Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung. 2. Aufl., Berlin.
- Peter, R. (1971):** Betriebsoziologische Gesichtspunkte zur Beschäftigung älterer Arbeitnehmer. In: Arbeitskammer des Saarlandes (Hrsg.), S. 77-82.
- Pohl, H.-J. (1976a):** Ältere Arbeitnehmer. Ursachen und Folgen ihrer beruflichen Abwertung. Frankfurt a.M./New York, Campus.
- Pohl, H.-J. (1976b):** Die älteren Arbeitnehmer als soziale Randgruppe. In: WSI Mitteilungen, 29 (4), S. 197-203.
- Pohl, H.-J. (1978):** Zur Ausgliederung älterer Arbeitnehmer aus dem Berufsleben. In: Hohmeier, J./Pohl, H.-J. (Hrsg.), S. 76-101.
- Pospischil, E. (1995):** Ältere Arbeitnehmer: „Arbeitsmedizinische Problemstellung“. In: Karazman, R. et al. (Hrsg.), S. 107-114.
- Prahl, H.-W./Schroeter, K.R. (1996):** Soziologie des Alterns: eine Einführung. Paderborn/München/Wien/Zürich, Schöningh.
- Presthus, R. (1966):** Individuum und Organisation: Typologie der Anpassung. Frankfurt a.M., S. Fischer.
- Projektgruppe (1983):** Arbeitnehmer in der Spätphase ihrer Erwerbstätigkeit: Integrierter Schlussbericht des ISG auf der Grundlage der Teilberichte der Institute des Projektverbundes (bearb. von Gerhard Naegele). Köln/Bonn.
- Raabe, B./Kerschreiter, R./Frey, D. (2003):** Führung älterer Mitarbeiter – Vorurteile abbauen, Potenziale erschließen. In: Badura, B./Schellschmidt, H./Vetter, C. (Hrsg.), S. 137-152.

- Radebold, H. (1994):** Psychische Erkrankungen und ihre Behandlungsmöglichkeiten. In: Reimann, H./Reimann, H. (Hrsg.), S. 255-281..
- Reed, T.L. (1978):** Organizational Change in the American Foreign Service, 1925-1965: the utility of cohort analysis. In: American Sociological Review, 43, S. 404-421.
- Reimann, H./Reimann, H. (1994):** Das Alter: Einführung in die Gerontologie. 3. Aufl., Stuttgart.
- Reinberg, A./Hummel, M. (2002):** Zur langfristigen Entwicklung des qualifikationsspezifischen Arbeitskräfteangebots und -bedarfs in Deutschland: Empirische Befunde und aktuelle Projektionsergebnisse. In: MittAB, 35 (4), S. 580-600.
- Reindl, J. et al. (2004):** Für immer jung? Wie die Unternehmen des Maschinenbaus dem demografischen Wandel begegnen. Frankfurt a. M.
- Ridder, B. (1997):** Erfahrung als Kapital verstehen. Die Chancen neuer Kompetenzen erkennen. In: Kayser, F./Uepping, H. (Hrsg.), S. 42-50.
- Riesenhuber, H. (1993):** Demografische Entwicklung – Herausforderung für Wirtschaft, Wissenschaft und Politik. In: Bullinger, H.-J. et al. (Hrsg.), S. 3-9.
- Riley, M.W. (1985):** Age Strata in Social Systems. In: Binstock, R.H./Shanas, E. (Hrsg.), S. 369-411.
- Riley, M.W./Foner, A./Waring, J. (1988):** Sociology of Age. In: Smelser, N.J. (Hrsg.), S. 243-290.
- Riley, M.W./Hess, B.B./Bond, K. (1983):** Aging in Society: Selected Reviews of Recent Research. Hillsdale/New Jersey, Erlbaum.
- Riley, M.W./Johnson, M./Foner, A. (1972):** Aging and Society: Vol. II – A Sociology of Age Stratification. New York.
- Ritter, U.P./Hohmeier, J. (1999):** Alterspolitik: eine sozio-ökonomische Perspektive. München/Wien, Oldenbourg.
- Röbke, R. (1989):** Kennzeichen menschengerechter Arbeitsgestaltung. In: Institut für angewandte Arbeitswissenschaften e.V. (IfaA) (Hrsg.), S. 29-39.
- Rohmert, W. (1981):** Konzepte der Arbeitsstrukturierung. In: Schmidtke, H. (Hrsg.), S. 471-483.
- Rohmert, W. (1989):** Körperkräfte. In: Institut für angewandte Arbeitswissenschaften e.V. (IfaA) (Hrsg.), S. 76-88.
- Rosenmayr, L./Kolland, F. (1988):** Arbeit – Freizeit – Lebenszeit. Grundlagenforschung zu Übergängen im Lebenszyklus. Opladen, Westdeutscher.
- Rosenow, J. (1982):** Die soziale Organisation von Prozessen des Alterns im Betrieb. Überlegungen zum Sozialisationspotenzial betrieblicher Probleme im mittleren Erwachsenenalter für den psycho-sozialen Prozess. In: Dohse, K./Jürgens, U./Russig, H. (Hrsg.), S. 87-116.
- Rosenow, J. (1989):** Regulierungen betrieblicher Altersstrukturen. Berlin.
- Rosenow, J. (1992):** Personalanpassung durch Verrentung: Zur Regulierungslogik der altersselektiven Externalisierungsstrategie in bundesdeutschen Unternehmen. In: Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik, 1 (2), S. 144-165.

- Rosenow, J. (2000):** Karriere- und Lebenslaufpolitik in deutschen Unternehmen - gesellschaftliche Rahmenbedingungen und politische Regulierungen. In: George, R./Struck, O. (Hrsg.), S. 141-156.
- Rosenow, J./Gehrmann, M. (1982):** Altern im Betrieb. Handlungsrelevanz und Altersselektivität von Typisierungen im betrieblichen Arbeitskräfteeinsatz. Arbeitsbericht Nr. 5 des Projekts „Arbeit und Altern“. Berlin
- Rosenow, J./Naschold, F. (1994):** Die Regulierung von Altersgrenzen. Strategien von Unternehmen und die Politik des Staates. Berlin.
- Rosenstiel, L. von/Regnet, E./Domsch, N.E. (2003):** Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. 5., überarb. Aufl., Stuttgart.
- Rost, R. (1991):** Altern und körperliche Leistungsfähigkeit. In: Lang, E./Arnold, K. (Hrsg.), S. 54-63.
- Rothkirch, C. von (2000):** Altern und Arbeit: Herausforderungen für Wirtschaft und Gesellschaft. Diskussionen und Ergebnisse eines Kongresses mit internationaler Beteiligung. Berlin.
- Rowland, K.M./Ferris, G.R. (1987):** Research in Personnel and Human Resources 5. London u.a.
- Rudinger, G./Rietz, C. (1995):** Intelligenz – Neuere Ergebnisse aus der Bonner Längsschnittstudie des Alters (BOLSA). In: Kruse, A./Schmitz-Scherzer, R. (Hrsg.), S. 185-199.
- Rump, J. (2003):** Alter und Altern: Die Berücksichtigung der Intergenerativität und der Lebensphasenorientierung. In: Wächter, H./Vedder, G./Führung, M. (Hrsg.), S. 153-171.
- Rump, J./Lau-Villinger, D. (2001):** Management Toolbox Wissensmanagement. Köln.
- Rutenfranz, J./Knauth, P./Nachreiner, F. (1981):** Arbeitszeitgestaltung. In: Schmidtke, H. (Hrsg.), S. 497-513.
- Ryder, N.B. (1965):** The Cohort as a Concept in the Study of Social Change. In: American Sociological Review, 30 (6), S. 843-861.
- Sabel, H. (1997):** Ältere Menschen im Wirtschaftsleben. Eine empirische Untersuchung. In: Kayser, F./Uepping, H. (Hrsg.), S. 140-151.
- Sadowski, D. (1988):** Währt ehrlich am längsten? Personalpolitik zwischen Arbeitsrecht und Unternehmenskultur. In: Budäus, D./Gerum, E./Zimmermann, G. (Hrsg.), S. 219-238.
- Sadowski, D./Frick, B. (1989):** Unternehmerische Personalpolitik in organisationsökonomischer Perspektive. Das Beispiel der Schwerbehindertenbeschäftigung. In: MittAB, 22 (3), S. 408-418.
- Salthouse, T.A. (1984):** Effects of age and skill in typing. In: Journal of Experimental Psychology, 113 (3), S. 345-371.
- Schabracq, M.J. (1994):** Training and education programmes for older employees. In: Snel, J./Cremer, R. (Hrsg.), S. 293-307.
- Schaie, K.W. (1993):** The Seattle Longitudinal Study: A thirty-five-year inquiry of adult intellectual development. In: Zeitschrift für Gerontologie, 26 (3), S. 129-137.
- Schaie, K.W. (1996):** Intellectual development in adulthood. In: Birren, J.E./Schaie, K.W. (Hrsg.), S. 167-209.
- Schanz, G. (2000):** Personalwirtschaftslehre: lebendige Arbeit in verhaltenswissenschaftlicher Perspektive. 3., neu bearb. und erw. Aufl., München.

- Schemme, D. (2001):** Qualifizierung, Personal- und Organisationsentwicklung mit älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern: Probleme und Lösungsansätze. Bielefeld.
- Schierl, R. (1995):** Enlastende Maßnahmen am Beispiel einer österreichischen Bank. In: Karazman, R. et al. (Hrsg.), S. 141-148.
- Schiersmann, C. (2000):** Weiterbildung älterer Arbeitskräfte angesichts einer veränderten Weiterbildungsorganisation. In: Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie, 33 (4), S. 284-288.
- Schmädeke, R./Olbrich, E. (1985):** Eine Gesellschaft ohne die Alten? Motivation und berufliches Leistungsverhalten auf verschiedenen Stufen des Erwachsenenalters. RKW-Schriftenreihe Nr. 890. Eschborn
- Schmähl, W. (1988):** Verkürzung oder Verlängerung der Erwerbsphase?: zur Gestaltung des Übergangs vom Erwerbsleben in den Ruhestand in der Bundesrepublik Deutschland. Tübingen.
- Schmähl, W. (1989):** Redefining the Process of Retirement. An International Perspektive. Heidelberg et al., Springer.
- Schmal, A. (1993):** Problemgruppen oder Reserven für den Arbeitsmarkt? Ältere Arbeitnehmer, ausländische Jugendliche, Berufsrückkehrerinnen und arbeitslose Akademiker. Campus, Frankfurt a.M./New York.
- Schmidt, H. (1977):** Der ältere Arbeitnehmer im technischen Wandel. München/Wien, Hanser.
- Schmidt, H.-G. (1989a):** Gesundheit als persönliche Leistungsvoraussetzung. In: Institut für angewandte Arbeitswissenschaften e.V. (IfaA) (Hrsg.), S. 65-69.
- Schmidt, H.-G. (1989b):** Arbeitsplätze und Arbeitsräume in Werkstatt und Betrieb. In: Institut für angewandte Arbeitswissenschaften e.V. (IfaA) (Hrsg.), S. 152-187.
- Schmidtke, H. (1981):** Lehrbuch der Ergonomie. München, Wien.
- Schmidtke, H. (1989):** Ermüdung und Erholung. In: Institut für angewandte Arbeitswissenschaften e.V. (IfaA) (Hrsg.), S. 118-125.
- Smith, A.D. et al. (1990):** Age differences in memory for concrete and abstract pictures. In: Journal of Gerontology, 45 (5), S. 205-209.
- Schmoch, U. (2001):** Patentanmeldungen im Maschinenbau im internationalen Vergleich. In: ifo Institut (Hrsg.), S. 77-83.
- Schrammhauser, (1995):** Altersadäquater Arbeitseinsatz. In: Karazman, R. et al. (Hrsg.), S. 124-130.
- Schrank, H.T./Waring, J.M. (1983):** Aging and work organizations. In: Riley, M.W./Hess, B.B./Bond, K. (Hrsg.), S. 53-69.
- Schreurs, M. (1996):** Ansätze der Personalplanung und -entwicklung für ältere Arbeitnehmer. In: Frerichs, F. (Hrsg.), S. 117-121.
- Schreyögg, G. (1989):** Zu den problematischen Konsequenzen starker Unternehmenskulturen. In: ZfB, 41, S. 94-113.
- Schroeter, K.R. (2000):** Altersstrukturwandel als „ungeplanter Prozess“. In: Backes, G.M. (Hrsg.), S. 79-108
- Schumann, M. et al. (1990):** Breite Diffusion der Neuen Produktionskonzepte – zögerlicher Wandel der Arbeitsstrukturen. In: Soziale Welt, 41 (1), S. 47-69.

- Schwarzer, R. (1990):** Gesundheitspsychologie. Göttingen.
- Schwarzer, R./Knoll, N. (2001):** Personale Ressourcen im Alter. In: Deutsches Zentrum für Altersfragen (Hrsg.), S. 11-93.
- Schwarz-Wölzl, M. (2005):** Der Vielfalt eine Chance geben. Wegweiser für Managing Diversity im Betrieb. Online im Internet: ULR: http://www.Zsi.at/attach/2Handbuch_Wegweiser_MD.pdf [Stand: 27.09.2005].
- Schweitzer, H. (1996):** Gesundheit und Alterskrankheiten. In: Kuratorium Deutsche Altershilfe (Hrsg.), S. 157-164.
- Sedlatschek, C./Thiehoff, R. (2005):** Demografischer Wandel und Beschäftigung: Plädoyer für neue Unternehmensstrategien. Online im Internet: ULR: http://www.bmas.bund.de/BMAS_Bundesarbeitsblatt-04-2005_property=pdf_bereich=bmas_sprache=de_rwb=true.pdf [Stand: 08.06.2006].
- Sengenberger, W. (1987):** Struktur und Funktionsweise von Arbeitsmärkten. Frankfurt a. M./New York.
- Severing, E. (1993):** Es fehlen Weiterbildungsangebote für ältere Arbeitnehmer aus der Industrie. In: BWP, 22 (4), S. 18-22.
- Shanan, J. (1993):** Die Jerusalemer Längsschnittuntersuchungen der mittleren Lebensjahre und des Alters – JESMA. In: Zeitschrift für Gerontologie, 26 (3), S. 151-155.
- Shea, G.F. (1991):** Managing older employees. San Francisco/Oxford.
- Simmel, G. (1890):** Über soziale Differenzierung. Soziologische und psychologische Untersuchungen. Leipzig.
- Sills, D.L. (1968):** International Encyclopaedia of the Social Sciences, Vol.1, New York.
- Skarpelis-Sperk, S. (1993):** Arbeit und Wirtschaft im demographischen Wandel. In: Klose, H.-U. (Hrsg.), S. 65-94.
- Skarpelis-Sperk, S. (1994):** Erwerbsarbeit der Zukunft. Arbeit und Wirtschaft im demographischen Wandel. In: Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.), S. 7-34.
- Skarpelis-Sperk, S. (1995):** Arbeit, Wirtschaft und Gesundheit im demographischen Wandel. In: Karazman, R. et al. (Hrsg.), S. 34-48.
- Smelser, N.J. (1988):** Handbook of Sociology. Newbury Park.
- Snel, J./Cremer, R. (1994):** Work and aging: A European Perspective. London.
- Sommer, C. (1996):** „Altersadäquate Arbeitsbedingungen“: Ein Mittel gegen Frühverrentung? In: Europäische Gesundheitsstiftung (Hrsg.), S. 187-194.
- Späth, L./Lehr, U. (1990):** Altern als Chance und Herausforderung, Bd. 1: Aktives Altern. Stuttgart u.a.
- Späth, L./Lehr, U. (1990a):** Altern als Chance und Herausforderung: Band 2: Gesundheit, Pflege und Vorsorge. Stuttgart/München/Landsberg, Bonn.
- Specht, K.G. (1979):** Mit 40 schon zu alt? In: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 25 (4), S. 320-328.
- Speckner, G. (1980):** Mit 50 schon zum alten Eisen?: Ältere Mitarbeiter im Betrieb. Wiesbaden.

- Springer, J./Schmidt, L. (2003):** Gestaltung von Arbeitssystemen nach ergonomischen und gesundheitsförderlichen Prinzipien. In: Bullinger, H.-J./Warnecke, H.J./Westkämper, E. (Hrsg.), S. 421-458.
- Staehele, W. (1989):** Employment of Older Persons from a Management Point of View. In: Schmähl, W., S. 163-173.
- Statistisches Bundesamt (2002):** Klassifikation der Wirtschaftszweige, Ausgabe 2003 (WZ 2003). Online im Internet: ULR: <http://www.destatis.de/download/d/klassif/wz03.pdf> [Stand: 23.03.2006]
- Statistisches Bundesamt (2003):** Bevölkerung Deutschlands bis 2050. 10. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung. Online im Internet: ULR: <http://www.dia-vorsorge.de/downloads/st000401.pdf> [Stand: 15.03.2005].
- Statistisches Bundesamt (2006a):** Bevölkerung Deutschlands bis 2050. 11. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung. Online im Internet: ULR: <https://www.-ec.destatis.de/csp/shop/sfg/bpm.html.cms.cBroker.cls?cmspath=struktur,vollanzeige.csp&ID=1020576> [Stand: 10.12.2006].
- Statistisches Bundesamt (2006b):** Pressemitteilung vom 13. April 2006. Neue Modellrechnung zur Lebenserwartung für Geburtsjahrgänge. Online im Internet: ULR: <http://www.destatis.de/presse/deutsch/pm2006/p1670022.htm> [Stand: 21.04.2006].
- Statistisches Bundesamt (2007a):** Datenreport 2006. Zahlen und Fakten über die Bundesrepublik Deutschland. Online im Internet: ULR: <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/sites/destatis/Internet/DE/Content/Publikationen/Querschnittsveroeffentlichungen/Datenreport/Downloads/1ProdGew,proberty=file.pdf> [Stand: 14.05.2007].
- Statistisches Bundesamt (2007b):** Monatsbericht im Verarbeitenden Gewerbe. Tabelle 42111A-001 der Datenbank GENESIS-Online. Online im Internet: ULR: <https://www.genesis.destatis.de/genesis/online/login> [Stand: 27.02.2007].
- Staudacher, E. (1984):** Älterwerden im Betrieb. Herausforderung und Chancen. In: Personal, 36 (2), S. 46-51.
- Staufer, M. (1992):** Ältere Beschäftigte und technischer Wandel. Computereinsatz im Büro. Maßnahmen betrieblicher Unterstützung. Göttingen/Toronto/Zürich.
- Steinmann, G. (1984):** Economic Consequences of Population Change in Industrialized Countries: Proceedings of the Conference on Population Economics held at the University of Paderborn, West Germany, June 1 – June 3, 1983. Berlin u.a.
- Steinrücke, M. (1986):** Generationen im Betrieb: Fallstudien zur generationsspezifischen Verarbeitung betrieblicher Konflikte. Frankfurt a.M./New York.
- Stephen, F.H. (1984):** Firms, Organization and Labour. London/Basingstoke.
- Sternberg, R.J./Wagner, R.K. (1986):** Practical intelligence in an everyday world. New York.
- Stewman, S. (1975):** An Application of the Job Vacancy Chain Model to a Civil Service Internal Labour Market. In: Journal of the Mathematical Sociology 4 (1), S. 37-59.
- Stewman, S. (1988):** Organizational Demography. In: Annual Review of Sociology 14, S. 173-202.
- Stewman, S./Konda, S.L. (1983):** Careers and Organizational Labor Markets: Demographic Models of Organizational Behavior. In: American Journal of Sociology 88, S. 637-685.

- Stinchcombe, A.L./McDill, M.S./Walker, R.D. (1968):** Demography of Organizations. In: American Journal of Sociology, 4, S. 221-229.
- Stitzel, M. (1985):** Der gleitende Übergang in den Ruhestand: Eine Pensionierungsform der Zukunft? In: MittAB, 18 (1), S. 116-123.
- Stitzel, M. (1987):** Der gleitende Übergang in den Ruhestand: interdisziplinäre Analyse einer alternativen Pensionierungsform. Frankfurt a. M./New York.
- Stöckl, M./Spevacek, G./Straka, G.A. (2001):** Altersgerechte Didaktik. In: Schemme, D. (Hrsg.), S. 89-113.
- Stoll, F. (1983):** Arbeit und Beruf, Bd. 2. Weinheim/Basel.
- Strauß, J. (1997):** Chancen und Risiken älterer Arbeitnehmer bei Gruppenarbeit: Erste Erfahrungen und Ergebnisse aus einem LEONARDO-Projekt. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, 26 (6), S. 26-31.
- Strukturanalyse Ostwestfalen-Lippe (1992):** Der Regierungspräsident Detmold, Dezernat 61, Detmold.
- Strauß, N./Thommen, J.-P. (2004):** Fit machen für den demographischen Wandel. In: Personalführung, 56 (6), S. 14-17.
- Stuber, M. (2004):** Diversity: Das Potenzial von Vielfalt nutzen – den Erfolg durch Offenheit steigern. München/Unterschleißheim.
- Süß, S./Kleiner, M. (2006):** Diversity-Management in Deutschland: Mehr als eine Mode? In: DBW, 66 (5), S. 521-541.
- Szafran, J. (1951):** Changes with age and with exclusion of vision in performance at an aiming task. In: Quarterly Journal of Experimental Psychology, 3 (3), S. 111-118.
- Tartler, R. (1961):** Das Alter in der modernen Gesellschaft. Stuttgart.
- Tews, H.P. (1979):** Soziologie des Alterns. 3., neubearb. u. erw. Aufl., Heidelberg, Quelle & Meyer.
- Tews, H.P. (1993):** Neue und alte Aspekte des Strukturwandels des Alters. In: Naegele, G./Tews, H.P. (Hrsg.), S. 15-42.
- Thomae, H. (1993):** Die Bonner Gerontologische Längsschnittstudie (BOLSA). In: Zeitschrift für Gerontologie, 26 (3), S. 142-150.
- Thomas Jr., R. (1995):** A diversity framework. In: Chemers, M./Oskamp, S./Constanzo, M.A. (Hrsg.), S. 245-263.
- Thomas Jr., R. (2001):** Management of diversity: neue Personalstrategien für Unternehmen. Wie passen Giraffen und Elefanten in Haus? Wiesbaden, Gabler.
- Thon, M. (1995):** Demografische Aspekte der Arbeitsmarktentwicklung. Die Alterung des Erwerbsspersonenpotenzials. In: MittAB, 28(3), S. 290-299.
- Topf, C. (1991):** Für „alte Eisen“ sind neue Aufgaben das beste Lebenselixier. In: Management & Seminar, 18 (1), S. 47-49.
- Tsui, A.S./O'Reilly, C.A. (1989):** Beyond Simple Demographic Effects: the importance of Relational Demography in Superior-Subordinate Dyads. In: Academy of Management Journal, 32, S. 402-423.
- Türk, K. (1981):** Personaleinführung und soziale Kontrolle. Stuttgart.

- Uepping, H. (1997):** Die Leistung der Erfahrung. Altersorientierte Personalentwicklung. In: Kayser, F./Uepping, H. (Hrsg.), S. 166-185.
- Ulrich, H. (1970):** Die Unternehmung als produktives soziales System: Grundlagen der allgemeinen Unternehmungslehre. 2., überarb. Aufl., Bern/Stuttgart.
- VDMA (2006):** Organigramm – Unsere Organisation – Unsere Struktur. Online im Internet: ULR: http://www.vdma.org/wps/wcm/resources/file/eb96f80c0a916f2/VDMA_Organigramm.pdf [Stand: 02.08.2006].
- VDMA (2007):** Maschinenbau in Zahl und Bild 2007. Online im Internet: ULR: http://www.zukunft-maschinenbau.de/set/1119/Maschinenbau_in_Zahl_und_Bild_2007.pdf [Stand: 24.04.2007]
- VDR (Verband deutscher Rentenversicherungsträger) (2004):** Rentenversicherung in Zeitreihen, Juli 2004. Frankfurt a. M.
- VDR (Verband deutscher Rentenversicherungsträger) (2005):** VDR Statistik Rentenzugang des Jahres 2004 einschließlich Rentenwegfall, Rentenänderung/Änderung des Teilrentenanteils. Frankfurt a. M.
- Vedder, G. (2003):** Vielfältige Personalstrukturen und Diversity Management. In: Wächter, H./Vedder, G./Führung, M. (Hrsg.), S. 13-27.
- Verbrugge, L.M. (1984):** Longer Life but Worsening Health. Trends in Health of Middle-Aged and Older Persons. In: The Milbank Quarterly, 62, S. 475-519.
- Verheugen, G. (1994):** 60plus. Die wachsende Macht der Älteren. Köln.
- Verhoeven, C.J. (1982):** Techniques in Corporate Manpower Planning. Applicability and Applications. Boston u.a.
- Vetter, C. (2003):** Einfluss der Altersstruktur auf die krankheitsbedingten Fehlzeiten. In: Badura, B./Schellschmidt, H./Vetter, C. (Hrsg.), S. 249-263.
- Viebahn, W./Blume, O. (1969):** Wiedereingliederung älterer Arbeitsloser in die Wirtschaft Nordrhein-Westfalens. ISG Forschungsbericht. Düsseldorf.
- Vieweg, H.G. (2002):** Der Maschinenbau im Zeitalter der Globalisierung und der „New Economy“. In: ifo Schnelldienst, 55 (21), S. 18-27.
- Voges, W. (1990):** Soziologie des höheren Lebensalters. 2., erw. Aufl., Augsburg, Maro.
- Volant, E. (1992):** Fortpflanzung: Natur und Kultur im Wechselspiel. Frankfurt a.M.
- Volkholz, V./Jasper, G./Rohwedder, A. (1997):** Änderung der betrieblichen Alterszusammensetzung: Gestaltungsherausforderungen. Düsseldorf.
- Wachtler, G./Franzke, H./Balcke, J. (1997):** Die Innovationsfähigkeit von Betrieben angesichts alternder Belegschaften. Bonn, Forschungsinstitut der Friedrich-von-Ebert-Stiftung.
- Wachtler, G./Wagner, P.S. (1997):** Arbeit im Ruhestand. Betriebliche Strategien und persönliche Motive zur Erwerbsarbeit im Alter. Opladen.
- Wächter, H./Vedder, G./Führung, M. (2003):** Personelle Vielfalt in Organisationen. München/Mering.
- Wahl, H.-W./Tesch-Römer, C. (2000):** Angewandte Gerontologie in Schlüsselbegriffen. Stuttgart.
- Wagner, D./Sepheri, P. (1999):** Managing Diversity – alter Wein in neuen Schläuchen? In: Personalführung, 32 (5), S. 18-21.

- Wagner, D./Sepheri, P. (2000):** Managing Diversity – Eine empirische Bestandsaufnahme. In: Personalführung, 33 (7), S. 50-59.
- Wagner, W.G./Pfeffer, J./O'Reilly, C.A. (1984):** Organizational Demography and Turnover in Top-Management Groups. In: Administrative Science Quarterly, 29 (2), S. 74-92.
- Weber, H. et al. (2000):** Report Maschinenbau: Branchenanalyse, Struktur, wirtschaftliche Entwicklung und Beschäftigung in Rheinland-Pfalz. Discussion papers Nr. 005 FG Soziologie, Universität Kaiserslautern.
- Weber, W. (1985):** Personal-Management: Beiträge zum Personal-Management-Kongress 1984 an der Wirtschaftsuniversität Wien. Wien, Service.
- Weber, W. (1984):** The Impact of Population Change on Enterprise Behavior. In: Steinmann, G. (Hrsg.), S. 404-415.
- Weber, W. (1990):** Interner Arbeitsmarkt und Arbeitsmarkttheorie. In: Zeitschrift für Personalforschung, H. 2, 4. Jg., S. 157-164.
- Weber, W./Mayrhofer, W./Nienhüser, W. (1993):** Grundbegriffe der Personalwirtschaft. Stuttgart, Schäffer-Poeschel.
- Weimer, S./Mendius, G./Kistler, E. (2001):** Demografischer Wandel und Zukunft der Erwerbsarbeit am Standort Deutschland. In: Bullinger, H.-J. (Hrsg.), S. 25-31.
- Weinert, F.E. (1994):** Altern psychologischer Perspektive. In: Baltes, M./Mittelstrass, J./Staudinger, U.M. (Hrsg.), S. 180-203.
- Weinert, F.E./Mandl, H. (1997):** Psychologie der Erwachsenenbildung. Göttingen u.a.
- Weis, P. (1983):** Beschäftigungsprobleme ältere Arbeitnehmer. Analyse und Strategien zur Problembewältigung. Frankfurt a. M./Bern/New York.
- Welford, A.T./Birren, J.E. (1965):** Behaviour aging and the nervous system. Springfield
- Wellner, W. (1971):** Eigenschaften älterer Arbeitnehmer und Möglichkeiten ihrer Beschäftigung. In: Personal, 23 (6), S. 222-223.
- Wenke, J. (2001):** Berufliche Weiterbildung für ältere Arbeitnehmer. In: Schemme, D. (Hrsg.), S. 63-82.
- Wenke, J./Reglin, T. (1996):** Berufliche Weiterbildung für ältere Arbeitnehmer: Ein Leitfaden für Bildungsträger. Dokumentation zum Modellversuch „Entwicklung und Erprobung von Qualifizierungskonzepten für ältere Arbeitnehmer aus der Industrie“. Bielefeld.
- Werle, J./Woll, A./Tittlbach, S. (2006):** Gesundheitsförderung: Körperliche Aktivität und Leistungsfähigkeit im Alter. Stuttgart.
- Wesoly, M./Stolk, A. (2003):** Instrumente des Wissensmanagement. In: Bullinger, H.-J./Warnecke, H.J./Westkämper, E. (Hrsg.), S. 685-704.
- Wetterer, A. (2002):** Strategien rhetorischer Modernisierung. In: Zeitschrift für Frauenforschung und Geschlechterstudien, 20, S. 129-148.
- Weyerer, S. (2000):** Epidemiologie. In: Wahl, H.-W./Tesch-Römer, C. (Hrsg.), S. 27-32.
- Wheeler, B./Andrews, P. (1972):** Cost of an Age Structure. In: Personnel Management, 4 (3/2), S. 32-39.
- White, H.C. (1969):** Control and Evaluation of Aggregate Personnel: Flows of Men and Jobs. In: Administrative Science Quarterly, 14 (2), S. 4-11.

- White, H.C. (1970):** Chains of Opportunity: Systems Models of Mobility in Organizations. Cambridge.
- WHO (1998):** The World Health Report 1998. Life in the 21st century: A vision for all. Genf, World Health Organization.
- Wiebe, I. (1974):** Ältere Arbeitnehmer im Betrieb. Rationalisierungs-Kuratorium der deutschen Wirtschaft e. V. (RKW). Frankfurt a. M.
- Wiesner, H. (1971):** Systematische Erfassung geeigneter Arbeitsplätze für ältere Arbeitnehmer am Beispiel der Arbeitsplatzbeschreibung. In: Arbeitskammer des Saarlandes (Hrsg.), S. 10-18.
- Williamson, O.E. (1984):** Efficient Labour Organization. In: Stephen, F.H. (Hrsg.), S. 87-118.
- Wilbers, J. (1990):** Singularisierung – eine Entwicklung in der Zukunft. In: Späth, L./Lehr, U. (Hrsg.), S. 157-172.
- Witte, E. (1981):** Der praktische Nutzen empirischer Forschung. Tübingen, Mohr.
- Wolf, J./Kohli, M. (1988):** Neue Altersgrenzen des Arbeitslebens. In: Rosenmayr, L./Kolland, F. (Hrsg.), S. 183-206.
- Wolf, J./Kohli, M. (1989):** Einleitung. In: Kohli et al. (Hrsg.), S. 9-46..
- Wolff, H. (2000):** Ergebnisse des Forschungsschwerpunktes „Demographischer Wandel und die Zukunft der Erwerbsarbeit“. In: Rothkirch, C. von (Hrsg.), S. 27-43.
- Wolff, H./Spieß, K./Mohr, H. (2001):** Arbeit – Altern – Innovation. Wiesbaden.
- Wollert, A. (1997):** Jeder will alt werden, keiner will alt sein. In: Kayser, F./Uepping, H. (Hrsg.), S. 159-165.
- Wollnik, M. (1977):** Die explorative Verwendung systematischen Erfahrungswissens. Plädoyer für einen aufgeklärten Empirismus in der Betriebswirtschaftslehre. In: Köhler, R. (Hrsg.), S. 37-64.
- Wrench, J. (2000):** Diversity Management in Europa. Equalvoices 05. Online im Internet: URL: http://eumc.eu.int/publications/equalvoices/ev05/ev05-7_de.html [Stand: 06.12.2005]
- Wuppertaler Kreis e.V. (1997):** Ältere Arbeitnehmer im Betrieb: ein Leitfaden für mittelständische Unternehmen. Bericht 49. Köln.
- Wurm, S. (2006):** Gesundheitliche Potenziale und Grenzen älterer Erwerbspersonen. In: Deutsches Zentrum für Altersfragen (Hrsg.), S. 5-97.
- Zald, M.N. (1965):** Who Shall Rule? A Political Analysis of Succession in a Large Welfare Organization. In: Pacific Sociological Review, 8, S. 52-60.
- Zank, S. (2000):** Gesundheit und Krankheit. In: Wahl, H.-W./Tesch-Römer, C. (Hrsg.), S. 44-48.
- Zedler, R. (2003):** Qualifizierung älterer Arbeitnehmer. In: Klös, H.-P./Weiß, R./Zedler, R. (Hrsg.), S. 132-141.
- Zenger T.R. /Lawrence, B.S. (1989):** Organizational Demography: The Differential Effects of Age and Tenure Distributions on Technical Communication. In: Academy of Management Journal, 32, S. 353-376.

-
- Zimmermann, E. (1999):** Alternativen zur Entberuflichung des Alters – Chancen und Risiken für Arbeitnehmer aus innovativen Arbeitszeitmodellen. In: Behrens, J. et al. (Hrsg.), S. 116-172.
- Zisgen, A. (2003):** Was motiviert ältere Arbeitnehmer? In: Personalführung, 36 (7), S. 60-63.
- Zuckerman, H./Merton, R.K. (1972):** Age, Aging and Age Structure in Science. In: Riley, M.W./Johnson, M./Foner, A. (Hrsg.), S. 292-356.

LEBENS LAUF

Swantje Diercks wurde 1979 in Bielefeld geboren. Nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre absolvierte sie ihr Promotionsstudium am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Organisation, Personal und Unternehmungsführung bei Prof. Dr. Fred G. Becker. 2009 promovierte sie zum Dr. rer. pol.