

Alternsgerechte Personalpolitik

**– eine empirische Untersuchung in
Zeiten des demografischen Wandels –**

**Bachelorarbeit im Studiengang Sozialwissenschaften
an Fakultät für Soziologie der Universität Bielefeld**

von Bastian Bredenkötter und Patrick Theinert

**Alternsgerechte Personalpolitik
– eine empirische Untersuchung in Zeiten
des demografischen Wandels –**

Bachelorarbeit

von Bastian Bredenkötter und Patrick Theinert

**Eingereicht an der Fakultät für Soziologie
Studiengang Sozialwissenschaften
Universität Bielefeld
Wintersemester 2007/2008**

Abstract

Die vorliegende Studie beschäftigt sich mit den personalpolitischen Herausforderungen des demografischen Wandels. Vor diesem Hintergrund gibt sie zunächst einen Überblick über Sichtweisen auf ältere Beschäftigte und die Handlungsfelder einer alternsgerechten Personalpolitik. Anschließend rekonstruiert sie auf der Basis von Geschäftsberichten aus den Jahren 1998 bis 2006, welche Aufmerksamkeit die 30 im Deutschen Aktienindex (DAX) notierten Großunternehmen dem Thema alternde Belegschaften in diesem Zeitraum gewidmet haben, welche personalpolitischen Herausforderungen sie benannt und welche Maßnahmen einer demografie- und alternsgerechten Personalpolitik sie ergriffen haben. Auf Basis eines Experteninterviews mit einem Gewerkschaftsmitarbeiter werden die Ergebnisse der Dokumentenanalyse anschließend kritisch reflektiert und vertieft, wobei die Perspektive über Großunternehmen hinaus erweitert wird.

Abgegeben am: 31.03.2008

1. Prüferin: Prof. Dr. Birgit Geissler, Fakultät für Soziologie
Universität Bielefeld

2. Prüferin: Prof. Dr. Mechthild Oechsle-Grauvogel, Fakultät für Soziologie
Universität Bielefeld

Note: 1,0

Inhaltsübersicht

Vorwort zur zeitverzögerten Veröffentlichung.....	7
1. Einleitung.....	9
TEIL A: Problemanalyse.....	11
2. Der demografische Wandel und die Arbeitswelt.....	11
3. Sichtweisen auf ältere ArbeitnehmerInnen.....	18
4. Handlungsfelder einer demografie- und altersgerechten Personalpolitik.....	23
TEIL B: Empirische Untersuchung.....	33
5. Analyse der Geschäftsberichte von DAX-Unternehmen.....	33
6. Experteninterview mit einem Gewerkschaftsmitarbeiter.....	52
TEIL C: Abschließende Betrachtung.....	58
7. Zusammenfassung der Ergebnisse.....	58
8. Fazit und Ausblick.....	60
Literaturverzeichnis.....	62
Anhang.....	66

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur zeitverzögerten Veröffentlichung.....	7
1. Einleitung.....	9
TEIL A: Problemanalyse.....	11
2. Der demografische Wandel und die Arbeitswelt.....	11
2.1 Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter.....	11
2.2 Erwerbspersonenpotenzial	14
2.3 Veränderung der politischen Rahmenbedingungen.....	16
2.4 Die demografische Herausforderung für die Arbeitswelt.....	17
3. Sichtweisen auf ältere ArbeitnehmerInnen.....	18
3.1 Das Defizitmodell des Alterns.....	18
3.2 Vom Defizit- zum Kompetenzmodell	19
3.2.1 Die Relativierung des Defizitmodells.....	20
3.2.2 Kompetenzen älterer ArbeitnehmerInnen.....	21
3.3 Zusammenfassung: Alter und berufliche Leistungsfähigkeit.....	22
4. Handlungsfelder einer demografie- und altersgerechten Personalpolitik.....	23
4.1 Gesundheit.....	26
4.2 Qualifikation und Weiterbildung.....	27
4.3 Unternehmenskultur und Führungsverhalten.....	28
4.4 Job-Matching und persönliche Entwicklungsplanung.....	29
4.5 Neue Karrierekonzepte und individuelle Gestaltung der Erwerbsbiografie.....	29
4.6 Sicherung von Erfahrungswissen und Kompensation von Leistungsdefiziten in altersgemischten Teams.....	30
4.7 Personalrekrutierung und -bindung.....	31
4.8 Arbeitszeitgestaltung und gleitender Übergang in den Ruhestand.....	31
TEIL B: Empirische Untersuchung.....	33
5. Analyse der Geschäftsberichte von DAX-Unternehmen.....	33

5.1 Erkenntnisinteresse.....	33
5.2 Geschäftsberichte von Großunternehmen als Datenquelle.....	34
5.2.1 Exkurs: Publizitätspflicht und Geschäftsberichte.....	34
5.2.2 Annahmen zu den Geschäftsberichten.....	36
5.2.3 Der Deutsche Aktienindex als bewusste Auswahl.....	37
5.3 Methodik.....	37
5.3.1 Quantitative Dokumentenanalyse	38
5.3.2 Qualitative Dokumentenanalyse.....	39
5.4 Ergebnisse der Dokumentenanalyse.....	39
5.4.1 Ergebnisse der quantitativen Dokumentenanalyse.....	39
5.4.2 Ergebnisse der qualitativen Dokumentenanalyse.....	42
5.4.2.1 Unternehmen die sich auf ältere ArbeitnehmerInnen und alternde Belegschaften beziehen.....	42
5.4.2.2 Unternehmen ohne Bezug auf alternde Belegschaften.....	48
5.5 Zwischenfazit.....	49
6. Experteninterview mit einem Gewerkschaftsmitarbeiter.....	52
6.1 Ziel und Fragestellung des Experteninterviews.....	52
6.2 Ergebnisse.....	53
TEIL C: Abschließende Betrachtung.....	58
7. Zusammenfassung der Ergebnisse.....	58
8. Fazit und Ausblick.....	60
Literaturverzeichnis.....	62
Anhang.....	66
Interviewleitfaden.....	66

Verzeichnis der Tabellen und Schaubilder

Abbildung 1: Bevölkerung im Erwerbsalter.....	12
Abbildung 2: Bevölkerung im Erwerbsalter (20 bis unter 65 Jahre) nach Altersgruppen	13
Abbildung 3: Erwerbspersonenpotenzial nach Altersgruppen.....	15
Tabelle 1: Handlungsfelder und Maßnahmen betrieblicher Personalpolitik.....	25
Abbildung 4: Häufigkeit der Nennungen und Zahl der Unternehmen, kumuliert.....	40
Tabelle 2: Häufigkeit der Nennungen nach Unternehmen und Jahr.....	41

Vorwort zur zeitverzögerten Veröffentlichung

Bei der vorliegenden Studie handelt es sich um die zeitverzögerte Veröffentlichung unserer Bachelorarbeit, die bereits am 31.03.2008 an der Fakultät für Soziologie der Universität Bielefeld eingereicht wurde. Die Arbeit wurde von der Erstgutachterin Birgit Geissler (Professorin i.R. für Arbeitssoziologie und Sozialwissenschaften) und der Zweitgutachterin Mechthild Oechsle (Professorin i.R. für Sozialwissenschaften mit dem Schwerpunkt Berufsorientierung und Arbeitswelt / Geschlechterverhältnisse) jeweils mit 1,0 (sehr gut) bewertet.

Die Arbeit beschäftigt sich mit den personalpolitischen Herausforderungen des demografischen Wandels. Vor diesem Hintergrund gibt sie zunächst einen Überblick über Sichtweisen auf ältere Beschäftigte und die Handlungsfelder einer altersgerechten Personalpolitik. Anschließend rekonstruiert sie auf der Basis von Geschäftsberichten aus den Jahren 1998 bis 2006, welche Aufmerksamkeit die 30 im Deutschen Aktienindex (DAX) notierten Großunternehmen dem Thema alternde Belegschaften in diesem Zeitraum gewidmet haben, welche personalpolitischen Herausforderungen sie benannt und welche Maßnahmen einer demografie- und altersgerechten Personalpolitik sie ergriffen haben. Auf Basis eines Experteninterviews mit einem Gewerkschaftsmitarbeiter werden die Ergebnisse der Dokumentenanalyse anschließend kritisch reflektiert und vertieft, wobei die Perspektive über Großunternehmen hinaus erweitert wird.

Wir machen die Studie hier in einer nicht aktualisierten Fassung zugänglich. Das heißt, dass die vorliegende Arbeit ausschließlich auf 2008 erhobenen Daten und bis dahin erschienener Literatur basiert. Die Arbeit kann also keinesfalls beanspruchen, den Stand der Forschung oder die Debatte und Praxis in den Unternehmen im Jahr 2019 zu erfassen! Auch Zeitangaben (z.B. „Seit ca. 20 Jahren“, S. 9) wurden nicht angepasst.

Wir haben uns gleichwohl aus verschiedenen Gründen für eine nachträgliche Veröffentlichung entschieden.

- Das Thema altersgerechte Personalpolitik hat nach wie vor eine hohe betriebliche und gesellschaftliche Relevanz. Das zeigt zum einen die anhaltende Diskussion in der Wissenschaft. So findet in diesem Jahr etwa ein Dreiländerkongress der deutschen, österreichischen und schweizerischen

Fachvertretungen für Gesundheits- und Medizinsoziologie zum Thema „Soziologische Analysen von Arbeit, Alter und Gesundheit“ statt. Zum anderen zeigen aktuelle Initiativen, dass wirtschafts- und gesundheitspolitische Akteure nach wie vor Handlungsbedarf in diesem Feld sehen. So wurde von der Niedersachsen Allianz für Nachhaltigkeit, einer Kooperation zwischen Landesregierung, Wirtschaftsverbänden, Gewerkschaften und Kammern, etwa jüngst das Modul „Gesund und kompetent in die Zukunft“ entwickelt, in dessen Rahmen niedersächsischen Unternehmen kostenfreie Seminare zu altersgerechtem Arbeiten angeboten werden.

- Die Arbeit zeichnet empirisch nach, ob und inwiefern ein von verschiedenen wirtschafts- und gesundheitspolitischen Akteuren auf die Agenda gesetztes Thema von Unternehmen aufgegriffen worden ist. Auch wenn die Studie nicht den aktuellen Stand der Debatte oder gar der Praxis in den Unternehmen widerspiegelt, sind ihre Ergebnisse gleichwohl aus einer ‚historischen‘ und/oder auf die Entwicklung gesellschaftlicher Diskurse und die Durchsetzung neuer Leitvorstellungen fokussierten Perspektive interessant.
- Die Studie untersucht die Geschäftsberichte von DAX-Unternehmen mit Hilfe einer eigens programmierten Software. In methodologischer Hinsicht lädt sie damit zur Diskussion über die Fragen ein, inwiefern sich leicht zugängliche Geschäftsberichte als Quelle gesundheits- und arbeitssoziologischer Forschung eignen und wie das umfangreiche Material ggf. aufbereitet und analysiert werden kann.
- Die Studie lädt zudem zu weiterer Forschung ein. Anhand vergleichbarer Untersuchungen auf aktueller Datengrundlage ließe sich nachvollziehen, wie sich das Problembewusstsein der Unternehmen hinsichtlich der personalpolitischen Herausforderung des demografischen Wandels weiter entwickelt hat.

In den vergangenen Jahren sind wir wiederholt mit PraktikerInnen und ForscherInnen ins Gespräch gekommen, die Interesse an unserer Studie bekundet haben. Nicht zuletzt ihnen wollen wir die Ergebnisse unserer Untersuchung auf diesem Wege zugänglich machen.

Bielefeld und Nürnberg, Februar 2019

Bastian Bredenkötter und Patrick Theinert

1. Einleitung

Seit ca. 20 Jahren werden die demografischen Veränderungen diskutiert, die auf Deutschland und viele andere Industrieländer in der ersten Hälfte des 21. Jahrhunderts zukommen. Wurden anfangs vor allem die absehbaren Folgen für die sozialen Sicherungssysteme thematisiert, so rückte später in den Blickpunkt, dass sich „auch eingespielte Formen des Arbeitens und Wirtschaftens auf einzelbetrieblicher Ebene werden verändern müssen“ (Goedicke et al. 2006: 151).

Während ältere Menschen von Unternehmen mittlerweile als wichtige Kundengruppe identifiziert worden sind, für die eigene Marketingmaßnahmen und Produkte entwickelt werden, wird in der Wissenschaft immer wieder bemängelt, dass die betriebliche Personalpolitik¹ der demografischen Herausforderung bisher nicht gerecht wird (vgl. z.B. Buck et al. 2002, Bellmann et al. 2003). Die Enquête-Kommission „Demographischer Wandel“ des Deutschen Bundestages hat in ihrem Abschlussbericht (2002) einen „Paradigmenwechsel in der betrieblichen Personalpolitik“ (S. 91) gefordert. Eine alternde und langfristig schrumpfende Bevölkerung wird sich auch in den Belegschaften widerspiegeln, so dass sich die Betriebe darauf einstellen müssen, mit einer zunehmenden Zahl älterer ArbeitnehmerInnen wettbewerbsfähig zu arbeiten.

Entsprechend wurde in den letzten Jahren verstärkt versucht, Betriebe für die personalpolitische Herausforderung des demografischen Wandels zu sensibilisieren. Unzählige wissenschaftliche Publikationen und Praxisleitfäden beschreiben, wie eine „demographiefeste“ (Schleiter 2006: 78) Personalpolitik aussehen kann. Eine große Anzahl regionaler und überregionaler Initiativen (z.B. *Demotrans*, *Neue Qualität der Arbeit [INQA]* und *Erfahrung ist Zukunft*), zu deren Initiatoren Politik, Gewerkschaften, Arbeitgeberverbände, Krankenkassen und andere Akteure gehören, versucht die Betriebe auf das Thema aufmerksam zu machen und sie dazu zu bewegen, sich rechtzeitig auf die zukünftige Altersstruktur einzustellen.

¹ „Personalpolitik umfaßt alle betrieblichen Maßnahmen und Entscheidungen, die sich direkt mit dem 'Faktor Personal', also den Beschäftigten im Betrieb befassen. Personalpolitik bezieht sich auf Grundsatzentscheidungen ebenso wie auf die vielfältigen Einzelmaßnahmen, die von der Lohn- und Gehaltsabrechnung bis zur Urlaubsplanung reichen.“ (Bosch/Kohl/Schneider 1995: 25)

Ausgehend von einer genaueren Problemanalyse wollen wir in unserer Arbeit untersuchen, ob sich in der Praxis etwas getan hat. Uns interessiert, ob der demografische Wandel in den letzten Jahren verstärkt als personalpolitische Herausforderung wahrgenommen wird und ob entsprechende Maßnahmen ergriffen werden.

Das folgende Kapitel beschäftigt sich zunächst genauer mit dem demografischen Wandel und zeigt, dass ältere ArbeitnehmerInnen in Zukunft eine wichtige Personalressource darstellen. Das *dritte Kapitel* erörtert die bis heute weit verbreitete, defizitäre Sichtweise auf den Prozess des Alterns und geht dann zu einer realistischen Betrachtung der Fähigkeiten und Kompetenzen Älterer über. In *Kapitel 4* werden die unmittelbaren Herausforderungen des demografischen Wandels für die betriebliche Personalpolitik zusammengefasst und die, nach Durchsicht der vorliegenden Literatur, wichtigsten Handlungsfelder einer demografie- und altersgerechten Personalpolitik vorgestellt (*Teil A*).

Im Zentrum unserer Arbeit stehen die anschließenden empirischen Untersuchungen. In *Kapitel 5* analysieren wir zunächst die Geschäftsberichte der Jahre 1998 bis 2006 der 30 im Deutschen Aktienindex (DAX) notierten Großunternehmen. Wir rekonstruieren, ob dem demografischen Wandel in diesem Zeitraum zunehmend Aufmerksamkeit im Hinblick die eigenen Belegschaften gewidmet wird, welche personalpolitischen Herausforderungen gesehen werden und inwiefern Maßnahmen einer demografiegerechten Personalpolitik ergriffen werden. Im *sechsten Kapitel* werden die gewonnenen Erkenntnisse in einem Experteninterview mit einem Gewerkschaftsvertreter kritisch reflektiert und vertieft. Wir betrachten die Erfolgsbilanz der oben genannten Initiativen, fragen nach weiteren Möglichkeiten zur Durchsetzung einer altersgerechten Personalpolitik und erweitern die Perspektive über Großunternehmen hinaus (*Teil B*).

Abschließend sollen in Teil C die wichtigsten Ergebnisse zusammengefasst (*Kapitel 7*), ein Fazit gezogen und ein Ausblick gegeben werden (*Kapitel 8*).

TEIL A: Problemanalyse

2. Der demografische Wandel und die Arbeitswelt

Die Bundesrepublik Deutschland steht, wie die meisten anderen Industrieländer und europäischen Staaten, den Herausforderungen eines tief greifenden demografischen Wandels gegenüber. Zentrale Faktoren der Bevölkerungsentwicklung sind dabei die seit dem 19. Jahrhundert stetig steigende Lebenserwartung sowie die seit Mitte der 1960er Jahre rapide gesunkene Geburtenrate. Seit 1970 liegt letztere sogar permanent unter der Reproduktionsziffer, d.h. es werden nicht genug Kinder geboren, um die Bevölkerungszahl konstant zu halten. Während diese Entwicklungen bereits einen Alterungsprozess (*Verschiebung der Altersstruktur*) eingeleitet haben, konnte eine (wesentliche) Schrumpfung der bundesdeutschen Bevölkerung (*Rückgang der Gesamtzahl*) bislang noch durch ein positives Wanderungssaldo verhindert werden. Realistische Bevölkerungsvorausrechnungen² stimmen jedoch darin überein, auch wenn Unterschiede im prognostizierten Zeitpunkt und genauen Umfang bestehen, dass sich die Alterung der Bevölkerung noch beschleunigen wird und ein realer Bevölkerungsrückgang langfristig nicht mehr durch Zuwanderung verhindert werden kann (vgl. Bonin et al. 2003: 21ff., Goedicke et al. 2006: 151ff., Richenhagen 2007: 1).

2.1 Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter

Diese allgemeinen Trends der Bevölkerungsentwicklung wirken sich auch auf das Arbeitskräfteangebot aus. Einen ersten einfachen Indikator stellt die Entwicklung der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter dar.

Aktuelle Modellrechnungen zur Bevölkerungsentwicklung bis 2050 liefert das Statistische Bundesamt in seiner 11. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung (2006). Im Folgenden sollen die Ergebnisse der beiden Berechnungsvarianten „Obergrenze der 'mittleren Bevölkerung'“ (Variante 1) und „Untergrenze der 'mittleren' Bevölkerung“ (Variante 2), die sich lediglich hinsichtlich der Zuwanderungsannahmen³

² Zur Kritik an Langfristprognosen vgl. Mendius 2002

³ Variante 1 geht von einer jährlichen Zuwanderung von 200.000 Menschen aus, Variante 2 nimmt lediglich ein Plus von 100.000 Menschen an.

unterscheiden, im Hinblick auf die Bevölkerung im Erwerbsalter⁴ referiert werden (vgl. S. 20ff.). Die beiden Varianten stellen „die Grenzen eines Korridors, in dem sich die Bevölkerungsgröße und der Altersaufbau entwickeln werden, wenn sich die aktuellen demografischen Trends fortsetzen“ (S. 13), dar.

Betrachtet man die Gesamtzahl der Personen im Erwerbsalter (vgl. Abbildung 1), so lässt sich feststellen, dass die Altersgruppe der 20- bis 64-Jährigen im Zeitraum von 2005 bis 2050 spürbar ausdünn. Gab es 2005 rund 50 Millionen Menschen im Alter von 20 bis 64 Jahren, so werden es 2050 etwa 22% (Variante 1) bzw. 29% (Variante 2) weniger sein. Die Höhe der Zuwanderung wirkt sich folglich zwar durchaus sichtbar auf das Ergebnis aus, ist jedoch nicht entscheidend. Eine genauere Betrachtung dieses Schrumpfungsprozesses macht jedoch deutlich, dass dieser Rückgang zunächst sehr langsam voranschreitet und erst im Zeitraum von 2020 bis 2030, wenn die geburtenstarken Jahrgänge der 1950er und 60er (die sog. *Baby-Boomer Generation*) das Renteneintrittsalter erreicht haben, deutlich an Tempo gewinnt.

Abbildung 1: Bevölkerung im Erwerbsalter

	„Mittlere“ Bevölkerung Untergrenze V2 Obergrenze V1 Millionen	
2005	50,1	50,1
2020	48,0	49,0
2030	42,4	44,2
2050	35,5	39,1

(Quelle: Statistisches Bundesamt 2006: 21)

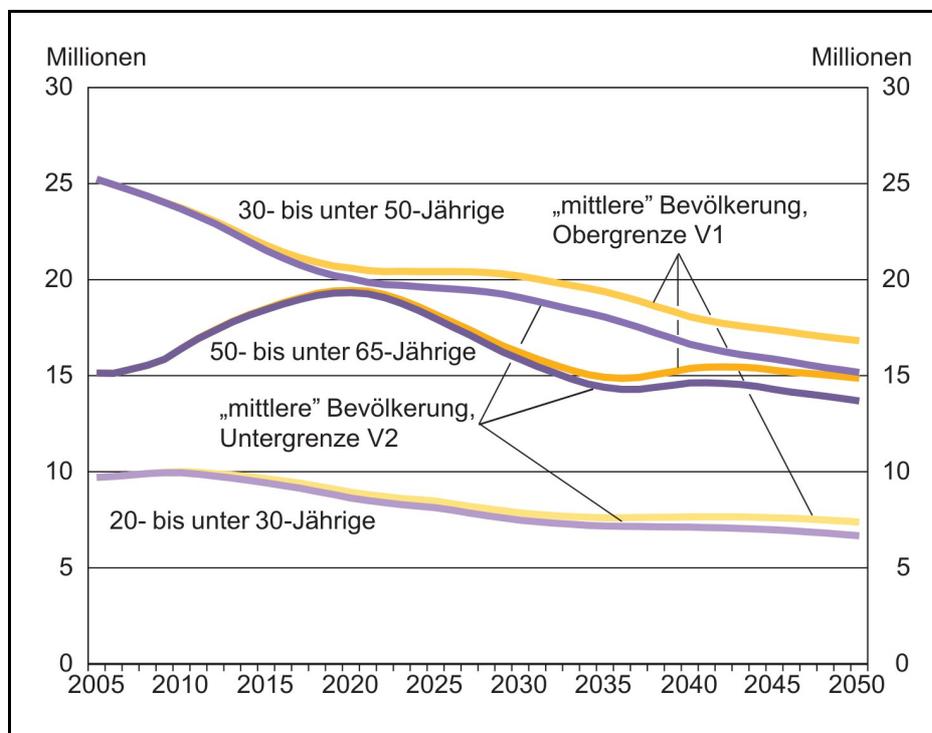
Die mittlerweile beschlossene Erhöhung des Renteneintrittsalters von 65 auf 67 Jahre⁵ erhöht die Gesamtzahl der Bevölkerung im Erwerbsalter (dann 20 bis unter 67 Jahre) in

⁴ Als Bevölkerung im Erwerbsalter bezeichnet das Statistische Bundesamt die Altersgruppe der 20- bis 64-Jährigen.

⁵ Der Bundesrat stimmte am 20.04.07 mit dem „Gesetz zur Anpassung der Regelaltersgrenze an die demographische Entwicklung und zur Stärkung der Finanzierungsgrundlage der gesetzlichen Rentenversicherung (RV-Altersgrenzenanpassungsgesetz)“ der schrittweisen Erhöhung des Renteneintrittsalters zu.

beiden Varianten: 2030 um mehr als 2,5 Millionen Menschen, 2050 immerhin noch um ca. 2 Millionen (vgl. S. 21).

Abbildung 2: Bevölkerung im Erwerbsalter (20 bis unter 65 Jahre) nach Altersgruppen



(Quelle: Statistisches Bundesamt 2006: 21)

Dem zukünftigen Rückgang der Bevölkerung im Erwerbsalter geht jedoch eine bereits heute einsetzende, deutliche Verschiebung in der Altersstruktur der Gruppe der 20- bis 64-Jährigen voraus. Während die Zahl jüngerer Menschen im Alter von 20 bis unter 30 Jahren, die als potenzielle Nachwuchskräfte auf dem Arbeitsmarkt betrachtet werden können, sinkt, nimmt durch das Altern der Baby-Boomer Generation die Zahl der 50- bis 64-Jährigen in den nächsten Jahren stark zu und gleicht so zunächst die Abnahme bei den unter 50-Jährigen nahezu aus. Erst nach 2020 wird auch diese Gruppe einen Rückgang verzeichnen: die Baby-Boomer haben dann das reguläre Renteneintrittsalter erreicht und der spürbare Schrumpfungsprozess der Bevölkerung im Erwerbsalter setzt ein. Abbildung 2 zeigt die Entwicklung der einzelnen Altersgruppen in absoluten Zahlen. In Anteilen ausgedrückt kann festgehalten werden, dass heute 50% der Personen im Erwerbsalter zwischen 30 und 49 Jahre, 30% zwischen 50 und 64 Jahre und 20% zwischen 20 und 29 Jahre alt sind. Schon 2020 wird die Zahl der 50- bis 64-Jährigen (ca.

40%) in etwa der Zahl der 30- bis 49-Jährigen (ca. 42%) entsprechen. Die Gruppe der 20- bis 29-Jährigen wird dann nur noch 18% der Bevölkerung im Erwerbsalter ausmachen (vgl. S. 21f.)⁶.

Insgesamt deuten die Zahlen des Statistischen Bundesamtes darauf hin, dass sich in den nächsten Jahren die Altersstruktur der Bevölkerung im Erwerbsalter deutlich verschieben wird. Der Alterungsprozess wird sich in den nächsten Jahren beschleunigen, da immer mehr Menschen aus den geburtenstarken Jahrgängen in die höhere Altersgruppen aufrücken. Erst langfristig (nach dem Jahr 2020) ist ein relevanter Rückgang der Gesamtzahl der Personen im erwerbsfähigen Alter zu erwarten.

2.2 Erwerbspersonenpotenzial

Die bisher dargestellte Entwicklung der Bevölkerung im Erwerbsalter stellt jedoch nicht zwangsläufig die Entwicklung des Arbeitskräfteangebots auf dem Arbeitsmarkt dar⁷. Eine Vorausberechnung des tatsächlich zur Verfügung stehenden Arbeitskräfteangebots bzw. des Erwerbspersonenpotenzials⁸ erfordert, über die Prognose der Bevölkerung im Erwerbsalter hinaus, auch eine Schätzung der Erwerbsbeteiligung einzelner arbeitsmarktrelevanter Bevölkerungsgruppen. Unter als realistisch geltenden Annahmen zur zukünftigen Erwerbsbeteiligung kommen aber auch die Modellrechnungen zum Erwerbspersonenpotenzial des *Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB)* (vgl. Fuchs / Dörfler 2005) sowie des *Internationalen Instituts für empirische Sozialökonomie (INIFES)* (vgl. Kistler 2007) zu dem Ergebnis, dass das Arbeitskräfteangebot in den nächsten Jahren spürbar altern und erst langfristig schrumpfen wird⁹ (vgl. Abbildung 3).

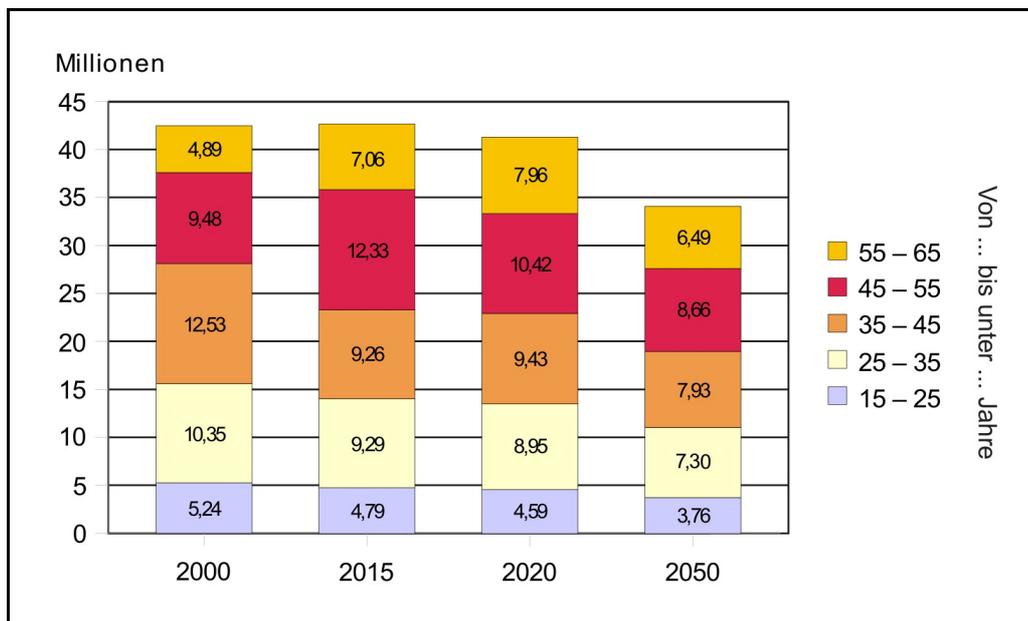
⁶ Die angegebenen Prozentwerte beziehen sich auf Variante 1 der Berechnung, wobei jedoch auch Variante 2 im Zeitraum bis 2020 fast identische Ergebnisse liefert.

⁷ Es muss beachtet werden, dass „nicht Arbeitsfähige; Personen in Frühverrentung; im Bildungssystem befindliche; Personen [...] die durch familiäre oder andere Verpflichtungen [eingebunden sind,] dem Arbeitsmarkt nicht zur Verfügung stehen“ (Buck et al. 2002: 20).

⁸ Das Erwerbspersonenpotenzial setzt sich aus den Erwerbstätigen, den Arbeitslosen und der stillen Reserve zusammen und stellt somit „in gewisser Weise eine Obergrenze für das Arbeitsangebot dar“ (Fuchs 2002: 1).

Abbildung 3: Erwerbspersonenpotenzial nach Altersgruppen

(auf Basis der 11. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung, Variante 1)



(Eigene Darstellung nach Kistler 2007: 24)

Zu den Annahmen gehört, neben einer moderaten Zuwanderung, vor allem die stärkere Erwerbsbeteiligung von Frauen und älteren Menschen. Die zunehmende Erwerbsbeteiligung Älterer, besonders der „in die Altersgruppen der über 50-Jährigen hineinwachsenden extrem stark besetzten Jahrgänge der 'Baby-Boomer'“ (Buck et al. 2002: 108), wird nicht zuletzt auf das formal hohe Qualifikationsniveau der zukünftig über 50-Jährigen zurückgeführt. Eine vorzeitige Externalisierung dieser Gruppe von ArbeitnehmerInnen aus dem Arbeitsprozess, wie es bisher oftmals bei dieser Altersgruppe der Fall ist, würde nach Expertenmeinung eine „erhebliche Verschwendung von Humanressourcen“ (ebd.: 109) darstellen. Zudem entspricht „eine Erhöhung der Erwerbsquote Älterer [...] auch der politischen Beschlusslage“ (ebd.: 20).

⁹ Sowohl das IAB als auch das INIFES betrachten in ihren Modellrechnung zur Entwicklung des Erwerbspersonenpotenzials – abweichend vom Statistischen Bundesamt – die Altersgruppe der 15- bis 64-Jährigen. Während das IAB eigene Potenzialerwerbsquoten und eine eigene Bevölkerungsprognose berechnet, kombiniert das INIFES die Ergebnisse der 11. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung des Statistischen Bundesamtes mit den „durchaus realistischen Basisannahmen der Basler Prognose AG“ (Kistler 2007: 20) zur Erwerbsbeteiligung

2.3 Veränderung der politischen Rahmenbedingungen

In Anbetracht der vor einigen Jahrzehnten großen Zahl junger Nachwuchskräfte und anknüpfend an das Programm zur „Humanisierung des Arbeitslebens“ (1974) der sozial-liberalen Koalition sowie der daran anschließenden gesellschaftlichen Diskussion etablierte sich „Ende der 70er Jahre in der Bundesrepublik [...] ein umfassender Trend zur vorzeitigen Verrentung, der zu einer deutlichen Senkung des durchschnittlichen Renten- bzw. Pensionszugangsalters und einer Ausdünnung älterer Jahrgänge in den Unternehmen führte“ (Clemens 2001: 54). Ein breiter gesellschaftlicher Konsens zwischen Staat, Arbeitgebern, Gewerkschaften und – vermeintlich – den Betroffenen selbst ermöglichte es den Betrieben, unter Inanspruchnahme vielfältiger Altersteilzeitprogramme und Vorruhestandsregelungen, ältere Beschäftigte vor dem Erreichen des gesetzlichen Renteneintrittsalters auszugliedern (vgl. ebd., Görges 2004: 36f., Buck et al. 2002: 27f.). Entsprechend bildeten sie in den Belegschaften oft nur noch eine kleine Gruppe und waren aus betriebswirtschaftlicher Sicht eher von geringer Relevanz. Gleichzeitig wurde damit der Fokus der betrieblichen Personalpolitik verstärkt auf jüngere Arbeitskräfte gelenkt.

Auch im Hinblick auf die zum Großteil demografisch bedingte Belastung der sozialen Sicherungssysteme kann die frühzeitige Externalisierung Älterer aus dem Berufsleben jedoch nicht länger durchgehalten werden. Seit den 1990er Jahren hat die Politik deshalb kontinuierlich Pfade in den vorzeitigen Ruhestand abgebaut oder mit entsprechenden Leistungsabschlägen versehen. Lediglich Altersteilzeitprogramme, die überwiegend im sog. Blockmodell¹⁰ angewendet werden, stehen heute noch zur Verfügung. Nach dem Willen der Bundesregierung wird aber auch diese Möglichkeit Ende des Jahres 2009 auslaufen. Generell kann daher von einem Paradigmenwechsel hin zu einer Verlängerung der Lebensarbeitszeit gesprochen werden, der nicht zuletzt durch die (umstrittene) sukzessive Anhebung des gesetzlichen Renteneintrittsalters auf 67 Jahre betont wird. Beschäftigte werden damit zukünftig im Durchschnitt länger erwerbstätig sein müssen, als dies bei der heutigen Rentnergeneration der Fall war (vgl. Morschhäuser 2006: 12).

¹⁰ Entgegen dem eigentlichen Ziel des Altersteilzeitgesetzes – nämlich einen gleitenden Ausstieg aus dem Erwerbsleben zu ermöglichen – wird die beabsichtigte Arbeitszeitreduktion nicht schrittweise vollzogen, sondern als Block an das Ende der Beschäftigungszeit gelegt, so dass effektiv ein früherer Austritt aus dem Erwerbsleben ermöglicht wird (vgl. Görges 2004: 46).

2.4 Die demografische Herausforderung für die Arbeitswelt

Die angeführten Modellrechnungen zur demografischen Entwicklung deuten übereinstimmend auf bedeutsame Veränderungen in der Bevölkerungsstruktur und -größe hin, die auch die Arbeitswelt vor Herausforderungen stellt.

Während Arbeitgeberverbände den in einigen Branchen existierenden Fachkräftemangel als unheilvollen Vorboten einer generellen Verknappung des Arbeitskräfteangebots anführen, deuten die vorliegenden Prognosen in naher Zukunft nicht primär auf die Gefahr eines generellen Arbeitskräftemangels¹¹ hin (vgl. z.B. Bellmann et al. 2003: 26). Die „größere Herausforderung ist [...] weniger der Rückgang als vielmehr die Alterung des Arbeitskräftepotentials“ (Fuchs 2003: 2). D.h., dass der „demographische Wandel [...] nicht nur im Hinblick auf die Bevölkerung, sondern eben auch im Hinblick auf das Erwerbersonenpotenzial und letztlich auch im Hinblick auf die Alterszusammensetzung der Belegschaften zu einem deutlich höheren Anteil der höheren Altersgruppen“ (Kistler 2007: 25) führen wird.

Unter Beibehaltung der bisherigen Praxis einer vorzeitigen Externalisierung älterer ArbeitnehmerInnen würden viele Betriebe in Anbetracht der alternden Baby-Boomer Generation in naher Zukunft kurzfristig einen großen Teil ihrer MitarbeiterInnen und gleichzeitig einen enormen Wissensschatz verlieren. Gestauchte Altersstrukturen¹² in den Belegschaften erhöhen vielfach die Gefahr eines personellen Ausblutens zusätzlich. Entsprechend scheint ein Festhalten an der bisherigen *Jugendzentrierung* nicht möglich – ältere ArbeitnehmerInnen werden an Bedeutung gewinnen. Zudem erschweren die veränderten politischen Rahmenbedingungen das frühzeitige Ausscheiden Älterer: da die staatliche Förderung der Frühverrentung wegfällt, stellt diese für Betriebe zukünftig eine

11 Das IAB kommt in einer Berechnung aus dem Jahr 2006 zu dem Ergebnis, dass die Erhöhung des Renteneintrittsalters den demografisch bedingten Rückgang an Arbeitskräften zusätzlich – über 2020 hinaus – deutlich verzögern und im Jahr 2030 weitere 1,2 bis 3 Millionen Arbeitsplätze erfordern wird (vgl. Fuchs 2006).

12 Die geburtenstarken Jahrgänge der Baby-Boomer Generation „stellen einen regelrechten 'Berg' in der Altersstruktur unserer Gesellschaft dar, der sich – vergleichbar einer Wanderdüne – allmählich zu den höheren Jahrgängen hin verschiebt“ (Morschhäuser / Schmidt 2002: 9). Da viele Betriebe ihre älteren MitarbeiterInnen bislang frühzeitig in den Ruhestand geschickt haben und parallel dazu nur wenig junge Menschen neu beschäftigt wurden, dominiert heute in den Belegschaften zahlenmäßig, die Altersgruppe der 40 bis 55-Jährigen, so dass von einer gestauchten Altersstruktur gesprochen werden kann.

finanzielle Belastung dar¹³. Auch „das Maß der 'Freiwilligkeit' des vorzeitigen Ausscheidens“ (Buck et al. 2002: 109) wird aufgrund teils massiver Rentenabschläge bei den ArbeitnehmerInnen geringer ausfallen. Sowohl für Betriebe, als auch im Sinne der neuen politischen Rahmenbedingungen und der volkswirtschaftlichen Gesamtsituation, ist es daher zwingend erforderlich, die Arbeitsfähigkeit älterer ArbeitnehmerInnen zu erhalten (vgl. ebd.: 108ff.).

Vor allem die geburtenstarken Jahrgänge der Baby-Boomer Generation rücken in den nächsten Jahren in die Altersgruppe der 55- bis 64-Jährigen vor (vgl. Kistler 2007: 25) und müssen zukünftig weiter ins Erwerbsleben integriert werden.

3. Sichtweisen auf ältere ArbeitnehmerInnen

Die bisher eher geringe Relevanz älterer ArbeitnehmerInnen und die *jugendzentrierte* Ausrichtung der Betriebe, ist jedoch nicht ausschließlich auf die ehemaligen demografischen und politischen Rahmenbedingungen zurückzuführen. Sie wird maßgeblich durch eine Sichtweise auf den Prozess des Alterns begünstigt, die auch als *Defizitmodell des Alterns* bezeichnet wird. Demnach wird *Älterwerden* in unserer Gesellschaft häufig nur als ein stetiger und einseitiger Prozess des Verlusts physischer und kognitiver Leistungsfähigkeit betrachtet (vgl. z.B. Maintz 2003a: 45ff., Clemens 2001: 66ff., Petrenz 1999: 63ff.). In der Wissenschaft gilt diese Sichtweise mittlerweile als überholt. Auch Personalverantwortliche, Führungskräfte und jüngere KollegInnen stehen hinsichtlich des demografischen Wandels vor der Aufgabe, Ältere im Hinblick auf ihre berufliche Leistungsfähigkeit differenzierter zu betrachten.

3.1 Das Defizitmodell des Alterns

Die wissenschaftliche Grundlage des bisher vorherrschenden Defizitmodells liefern die unter Laborbedingungen ermittelten Ergebnisse der Leistungs- und Sinnesphysiologie. Diese zeigen die natürliche Altersabhängigkeit einzelner Bestandteile des Leistungsvermögens. So erreichen beispielsweise die für die physische

¹³ Sofern es nicht zu massenhaften betriebsbedingten Kündigen kommt, die jedoch vor dem Hintergrund noch relativer strikter Kündigungsschutzregelungen für die meist langfristig Beschäftigten unwahrscheinlich sind.

Leistungsfähigkeit charakteristischen Parameter Schnelligkeit, Flexibilität, Ausdauer, Kraft und Koordination sowie die zentralen Sinnesfunktionen Seh- und Hörvermögen schon relativ früh im Lebensverlauf (zwischen der Pubertät und dem 25. Lebensjahr) ihren Höhepunkt, um dann bis zum Alter von ca. 40 Jahren zunächst langsam, anschließend jedoch schneller abzufallen (vgl. Maintz 2003a: 47ff., Petrenz 1999: 63ff.).

In der Konsequenz scheinen Ältere auch in Bezug auf ihre berufliche Leistungsfähigkeit „pauschal als Problemgruppe angesehen zu werden“ (Maintz 2003a: 45). Gängige Vorurteile gegenüber älteren MitarbeiterInnen sind, „dass sie im Vergleich zu jüngeren Mitarbeitern weniger lernfähig und lernmotiviert seien, weniger Leistung brächten [...], höhere Krankheits- und Unfallraten aufweisen würden und weniger integrationsfähig seien, wenn sie in neue Arbeitskontexte kommen“ (Raabe et al. 2003: 139). Diese Stereotypen beeinflussen auch gängige Personalleitbilder und schlagen sich innerhalb von Unternehmen in negativen Leistungsbewertungen, restriktiven Beförderungspraktiken sowie geringen Investitionen in die Gesundheit und Weiterbildung Älterer nieder (vgl. ebd.). Darüber hinaus führen sie in Gestalt von offener oder verdeckter Altersdiskriminierung zu Nachteilen bei der Stellenbesetzung (vgl. Maintz 2003a: 45) und tragen somit ebenfalls zur frühzeitigen Exklusion Älterer aus dem Arbeitsprozess bei.

3.2 Vom Defizit- zum Kompetenzmodell

Die grundlegenden Annahmen des Defizitmodells, also der naturgegebene, stetige und einseitige Abbau physischer und kognitiver Leistungsfähigkeit mit zunehmendem Alter, wurden jedoch in den letzten 20 Jahren „schwer erschüttert“ (INQA 2005: 7). Zahlreiche arbeitsorganisatorische, arbeitsmedizinische und psychologische Studien haben das Defizitmodell aus wissenschaftlicher Sicht relativiert. Zum einen wird die Aussagekraft der statistischen Daten zur natürlichen Alterung für das tatsächliche (berufliche) Leistungsvermögen bestritten, zum anderen wird der Blick auf arbeitsbedingte und lebensstilbezogene Einflüsse, die nun als bedeutendere Ursachen für eine Verminderung des Leistungsvermögens gelten, erweitert. Darüber hinaus wird auf spezifische, sich erst im Alter ausbildende Fähigkeiten und Kompetenzen hingewiesen.

3.2.1 Die Relativierung des Defizitmodells

In seiner umfassenden Studie widerlegt Petrenz (1999) die Aussagekraft der im Labor gemessenen Ergebnisse für das tatsächliche berufliche Leistungsvermögen. Er argumentiert, dass die Messwerte keinerlei Bezug zu den realen Belastungen im Berufsleben aufweisen. So ist es wenig aussagekräftig das Maximum der körperlichen Leistungsfähigkeit, das schon früh im Lebenslauf erreicht wird, als Referenz für die tatsächlich im Berufsleben zu erbringende Leistung zu verwenden. Beispielsweise ist der statistische Befund, dass die maximale Muskelkraft in der sechsten Lebensdekade um ca. 25% zurück geht, kein praxisrelevantes Kriterium für das körperliche Leistungsvermögen, da die maximale Muskelkraft in beruflichen Tätigkeiten meist nur zu 30% bis 50% genutzt wird. Relevant ist im Bereich der physischen Leistungsfähigkeit generell eher der Zustand der passiven Elemente des Bewegungsapparats (vgl. S. 73ff.).

Der Autor diskutiert ausführlich weitere Aspekte des Einflusses von statistisch auswertbaren, natürlichen Alterungsprozessen auf die im realen Berufsleben beanspruchten Teilbereiche des Leistungsvermögens von ArbeitnehmerInnen. Er hinterfragt dabei die Befunde zur *körperlichen Leistungsfähigkeit* (Leistungsfähigkeit des Herz-Kreislaufsystems, Leistungsfähigkeit des Atmungssystems), zu *Koordination und Geschicklichkeit*, zur *Leistungsfähigkeit der Sinnesorgane* (Seh- und Hörvermögen), zur *Reaktionsgeschwindigkeit und Daueraufmerksamkeit* sowie zur *Intelligenz und Lernfähigkeit*. Zusammenfassend stellt er fest, dass „das Altern als solches (zumindest bis ins sechste Lebensjahrzehnt hinein) keinen relevanten Einfluß auf das berufliche Leistungsvermögen zu haben scheint“ (S. 86).

Als bedeutenden Faktor für das berufliche Leistungsvermögen macht Petrenz jedoch (chronische) Erkrankungen, besonders des Stütz- und Bewegungsapparates, des Herz-Kreislaufsystems oder der Atmungsorgane, aus. Diese können zu einem starken Rückgang oder sogar einem kompletten Verlust des beruflichen Leistungsvermögens führen, sind jedoch nicht ausschließlich auf natürliche Alternsprozesse (z.B. der Bandscheiben) zurückzuführen. Von besonderer Bedeutung sind ebenfalls arbeitsbedingte Einflüsse (z.B. physische und psychische Fehlbelastung) sowie Einflüsse der individuellen Lebensweise ('Lifestyle', z.B. Raucher oder Nicht-Raucher) (vgl. S. 92). Folglich kann durch präventive Maßnahmen, vor allem im Bereich der Arbeitsgestaltung

und Gesundheitsvorsorge, das berufliche Leistungsvermögen bis ins hohe Erwerbsalter erhalten bleiben.

3.2.2 Kompetenzen älterer ArbeitnehmerInnen

Andere Studien beschäftigen sich weniger mit der geringen beruflichen Relevanz der natürlichen Alternsprozesse oder den komplexen Wirkungszusammenhängen, die zum Entstehen von chronischen Krankheiten und damit zu einer Einschränkung des beruflichen Leistungsvermögens beitragen, sondern betonen spezifische, sich erst mit zunehmendem Alter ausbauende Fähigkeiten. Aus dieser Perspektive heraus kann dann „allenfalls von einem *'Wandel des Leistungsvermögens'*“ (Petrenz 1999: 65, H.i.O.) gesprochen werden, da altersbedingte Abnahmen einzelner Bestandteile des Leistungsvermögens durch Steigerungen in anderen Bereichen kompensiert werden.

So sind bei Älteren „kommunikative Fähigkeiten häufig besser ausgeprägt, Lebens- und Arbeitserfahrung machen es leichter, komplexe Sachverhalte zu überblicken, erhöhte Toleranz für alternative Handlungsstile zu entwickeln, eigene Möglichkeiten und Grenzen abzuschätzen, Entscheidungen fundiert abzusichern und diesen den erforderlichen zeitlichen Raum zu geben“ (Maintz 2003b: 8). Dass ältere ArbeitnehmerInnen sehr wohl Kompetenzen aufweisen können, die in einer modernen Arbeitswelt gefragt sind, belegen auch die Ergebnisse des IAB-Betriebspanels aus dem Jahr 2002. In der Befragung benennen Personalverantwortliche „Arbeitsmoral, -disziplin“, „Qualitätsbewusstsein“, „Flexibilität“, „Erfahrungswissen“ sowie „Loyalität“ als wichtigste Eigenschaften von ArbeitnehmerInnen und verorten vier dieser fünf Leistungsparameter an einer anderen Stellen des Fragebogens „eher bei Älteren“ (zitiert nach INQA 2005: 9f.)¹⁴. Zudem weisen die zukünftig 55- bis 64-jährigen ein durchschnittlich höheres Bildungsniveau auf als es bisher in dieser Altersgruppe der Fall war. Während ältere ArbeitnehmerInnen in der Vergangenheit „i.d.R. eine deutliche, soziohistorisch zu erklärende geringere schulische und berufliche Grundqualifikation als jüngere Kollegen, die von der Bildungsexpansion der 1960er und 70er Jahre profitiert haben“ (Clemens 2001: 25), aufwiesen, rücken in Zukunft eben diese ehemals Jüngeren in den Alterskorridor der 55- bis 64-Jährigen. So sind bereits heute unter den

¹⁴ Lediglich „Flexibilität“ wird „eher bei Jüngeren“ verortet. Fraglich ist, ob das genannte Ergebnis auch bei einer kombinierten Fragestellung erzielt worden wäre.

Erwerbstätigen hinsichtlich der formalen Qualifikation „die 55- bis 64-Jährigen nicht nur kaum schlechter ausgebildet als die 35- bis 54-Jährigen; sie sind sogar besser qualifiziert als die 25- bis 34-Jährigen“ (Morschhäuser 2006: 17).

3.3 Zusammenfassung: Alter und berufliche Leistungsfähigkeit

Insgesamt lässt sich festhalten, dass man „dem Phänomen des Älterwerdens nur näher [kommt], wenn man es als Wandlungsprozess begreift, der sich über die ganze Lebenszeit erstreckt“ (Maintz 2003a: 50f.). Der natürliche Alterungsprozess als solcher scheint das berufliche Leistungsvermögen nicht in dem Maße, wie es die Ergebnisse der Leistungs- und Sinnesphysiologie vermuten lassen, frühzeitig einzuschränken. Relevanter sind die komplexeren Wirkungszusammenhänge zwischen natürlicher Alterung und arbeitsbedingten sowie lebensstilbedingten Einflüssen die zu (chronischen) Erkrankungen und erst darüber zu einer Einschränkung des beruflichen Leistungsvermögens führen. Der Bestand dieses Leistungsvermögens ist somit beeinflussbar und kann durch präventive sowie gesundheitsfördernde Maßnahmen bis in ein relativ hohes Alter erhalten werden. Zudem darf Altern auch nicht nur als ein Prozess des Verlusts und Abbaus von Fähigkeiten betrachtet werden. Aktuelle Studien betonen auch wichtige, mit dem Alter zunehmende Fähigkeiten, deren Potenziale es zu erschließen gilt. Gerade vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung gilt es für Personalverantwortliche und Führungskräfte, ihre Sicht auf ältere MitarbeiterInnen zu überdenken sowie die Potenziale und besonderen Fähigkeiten Älterer gezielt zu nutzen und den vorzeitigen Verschleiß ihres beruflichen Leistungsvermögens zu verhindern.

4. Handlungsfelder einer demografie- und altersgerechten Personalpolitik

Der demografische Wandel wird in der Wissenschaft seit dem letzten Jahrzehnt auch im Hinblick auf die Arbeitswelt diskutiert¹⁵. Mit Blick auf die Praxis wird immer wieder kritisiert, dass die bereits in den Unternehmen stattfindende Debatte „über offensive Rekrutierungsstrategien für 'high potentials' [...] gegenüber dieser Herausforderung zu kurz“ (Buck et al. 2002: 66) greift. Vor dem Hintergrund einer sinkenden Zahl jüngerer Arbeitskräfte scheint eine weitere – dann viele Beschäftigte aus der geburtenstarken Baby-Boomer Generation betreffende – frühzeitige Externalisierung Älterer zukünftig für Betriebe nicht mehr zielführend zu sein. Im Zuge der demografischen Veränderungen in der Arbeitswelt wird die Bedeutung älterer ArbeitnehmerInnen auf dem Arbeitsmarkt und in den Betrieben folglich zunehmen (vgl. Kapitel 2). Dieser Konsequenz des demografischen Wandels, so die Literatur, wurde die betriebliche Personalpolitik bisher nicht gerecht.

Lange Zeit standen Betriebe – auch aufgrund der zahlreichen Möglichkeiten, sich frühzeitig älterer ArbeitnehmerInnen zu entledigen – nicht unter dem „Druck, Arbeitsplätze und betriebliche 'Karrieren' so zu gestalten, dass sie bis zum Erreichen der Altersgrenze ausgefüllt werden können“ (ebd.: 27). Dies spiegelt sich bis heute z.B. in der hohen Zahl von Erwerbsunfähigkeitsrenten wider, die ca. ein Fünftel aller neuen Rentenzugänge ausmachen (vgl. ebd.: 26ff.). Zusätzlich werden kurze Planungshorizonte, von einem Jahr bei kleinen Betrieben bis maximal fünf Jahren bei Großunternehmen (vgl. Görges 2004: 50), sowie „die (irrationale) Auffassung [...] man selbst werde von dem demographischen Wandel schon nicht betroffen werden“ (ebd.) und eine weiterhin defizitäre Sichtweise auf den Alterungsprozess (vgl. Kapitel 3.1) als Gründe angeführt, warum Unternehmen sich bislang nicht auf alternde Belegschaften eingestellt haben und an einer jugendzentrierten Personalpolitik festhalten.

¹⁵ Eines der ersten großen Forschungsprojekte wurde zum Themenkomplex „Demographischer Wandel – Zukunft der Erwerbsarbeit“ vom Bundesministerium für Bildung und Forschung seit dem Jahr 1992 vorbereitet und von 1996 bis 2000 gefördert. Im Rahmen dieses Projektes entstand eine umfassende Literatur, auf die auch hier verwiesen wird.

Nun müssen Unternehmen „schnell lernen, mit einer im Durchschnitt älteren Belegschaft zu arbeiten und innovativ zu bleiben“ (INQA 2005: 3). Um dieser demografischen Herausforderung gerecht zu werden, ist ein grundlegender „Paradigmenwechsel in der betrieblichen Personalpolitik“ (Enquête-Kommission 2002: 91) nötig. Es gilt die Beschäftigungsfähigkeit der Belegschaften langfristig zu erhalten und die gewandelten Fähigkeiten Älterer gezielt zu nutzen. Um diesen Wandel einzuleiten, ist in den vergangenen Jahren eine Reihe regionaler und überregionaler Initiativen entstanden (vgl. z.B. Demotrans, INQA, Erfahrung ist Zukunft), an denen sich oftmals Politik, Sozialpartner und auch einzelne Unternehmen beteiligen. Sie richten Veranstaltungen aus, bieten Beratung an und veröffentlichen Praxisleitfäden, um Betriebe für die bevorstehenden Veränderungen zu sensibilisieren, ihnen ein realistisches Bild von den Fähigkeiten älterer ArbeitnehmerInnen zu vermitteln und ihnen Hilfestellungen bei der Anpassung ihrer Personalpolitik zu geben. Zusätzlich sollen die von der Bundesagentur für Arbeit angebotenen *50plus Programme* des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales die Beschäftigung Älterer fördern.

Wenig überraschend ist es entsprechend, dass mittlerweile eine nahezu unüberschaubare Menge an sowohl eher wissenschaftlich orientierter, als auch praxisnaher Literatur zu „zukunftsorientierter“ (Morschhäuser 2003), „demographiegerechter“ (INQA 2005), „demographiebewusster“ (Schleiter 2006) bzw. „demographiefester“ (ebd.), „alters- und altersgerechter“ (Ebert / Kundinger 2007) oder schlicht „altersgerechter“ (Buck et al. 2002) Personalpolitik entstanden ist. Aufbauend auf die Erkenntnisse zur beruflichen Leistungsfähigkeit und den gewandelten Fähigkeiten Älterer (vgl. Kapitel 3.2) benennen die AutorInnen Handlungsfelder betrieblicher Personalpolitik, in denen im Hinblick auf alternde Belegschaften Handlungsbedarf gesehen wird und erläutern entsprechende Maßnahmen demografie- und somit altersgerechter Personalpolitik. Tabelle 1 verdeutlicht anhand einer Auswahl von Publikationen große inhaltliche Schnittmengen in der vorliegenden Literatur. Abgesehen von unterschiedlichen Akzentsetzungen und Benennungen herrscht relative Einigkeit darüber, welche Handlungsfelder bestehen und welche Maßnahmen (teilweise auch als *Tools* bezeichnet) ergriffen werden können.

Tabelle 1: Handlungsfelder und Maßnahmen betrieblicher Personalpolitik

Handlungsfelder nach INQA (2005)	Vorgehensweisen nach Buck et al. (2002)	Handlungsfelder in den Leitlinien einer guten Praxis von Naegele / Walker (2003)
<ul style="list-style-type: none"> – Gesundheit – Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung – Qualifikation, Weiterbildung und lebensbegleitendes Lernen – Führung und Unternehmenskultur – Demographiegerechte Personal- und Rekrutierungspolitik 	<ul style="list-style-type: none"> – Altersgerechte Arbeitsgestaltung – Altersgemischte Gruppen und Teams – Weiterbildung und lebensbegleitendes Lernen – Gestaltung der Erwerbsbiographie – Gesundheit und Leistungsfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> – Lernen, Fort- und Weiterbildung – Flexible und moderne Arbeitsorganisation – Arbeitsplatzgestaltung und Gesundheitsförderung – Einstellung von neuen Mitarbeiter/innen – Innerbetriebliche Beförderung und Arbeitsplatzwechsel
Handlungsfelder nach Schleiter (2006)	Handlungsfelder nach Voelpel / Streb (2006)	Strategien nach Görge (2004)
<ul style="list-style-type: none"> – Rekrutierung – Qualifikation und lernförderliche Arbeitsorganisation – Persönliche Entwicklungsplanung – Neue Karrierekonzepte – Altersgerechter Personaleinsatz und altersgemischte Teams – Flexibilisierung der Arbeitszeit und gleitender Übergang in den Ruhestand 	<ul style="list-style-type: none"> – Präventive Gesundheitsvorsorge und Ergonomie – Lebenslange altersunabhängige Qualifizierung – Horizontale Karrierechancen – Job-Matching – Wissenstransfer in der Nachfolgeplanung 	<ul style="list-style-type: none"> – Betriebliches Gesundheitsmanagement – Altersübergreifende Qualifizierung – Altersheterogene Gruppen- und Teamarbeit – Vorausschauende horizontale Laufbahngestaltung – Flexible Arbeitszeitmodelle und Destandardisierung der Lebensarbeitszeit – Aspekte der Entgeltgestaltung

(Eigene Zusammenstellung)

Wichtig ist, dass die meisten AutorInnen den demografischen Wandel nicht nur als Herausforderung sehen, sondern auch als große Chance verstehen. Sie argumentieren, dass durch eine frühzeitige Antizipation des demografischen Wandels im Rahmen einer vorausschauenden Personalpolitik eine *win-win-Situation* erreicht werden kann; dass sowohl ArbeitnehmerInnen, als auch die Betriebe, die die Risiken des demografischen Wandels in Wettbewerbsvorteile verwandeln, vielfältig profitieren können. So erläutert die INQA (2005), dass „mit den kommenden Veränderungen [...] eine win-win-Situation, wie es sie bislang nicht gegeben hat [entsteht]: Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz, eine an den Bedürfnissen der Menschen orientierte Arbeitsorganisation und

Unternehmenskultur und die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen müssen künftig keine Gegensätze mehr sein, sondern Bausteine einer neuen, postindustriellen Arbeitswelt“ (S. 23).

Die vorliegende Literatur macht aber auch deutlich, dass der Implementation von Maßnahmen eine genaue Untersuchung der Situation auf Betriebsebene vorausgehen muss. Nicht für jedes Unternehmen besteht in allen Handlungsfeldern Handlungsbedarf, so lassen sich z.B. große Unterschiede zwischen verschiedenen Regionen und Branchen ausmachen. Eine detaillierte Altersstrukturanalyse kann Aufschluss darüber bringen, wo für den einzelnen Betrieb Handlungsbedarf besteht (vgl. S. 17f.).

Im Folgenden sollen zusammenfassend die, nach Durchsicht der vorliegenden Literatur, meist genannten Handlungsfelder und Maßnahmen vorgestellt werden.

4.1 Gesundheit

Gesundheit zählt im Hinblick auf alternde Belegschaften zu einem der „offensichtlichsten und dringendsten Handlungsfelder“ (Voelpel / Streb 2006: 25). Wie in Kapitel 3.2 erläutert wurde, ist in der Wissenschaft heute unumstritten, „dass zumindest bis zum Erreichen der gesetzlichen Altersgrenzen in der Regel nicht das biologische Alter als solches für die möglicherweise auftretenden Leistungsprobleme verantwortlich ist, sondern dass es primär die langjährigen Auswirkungen von belastenden und einschränkenden Arbeitsbedingungen sind, die Beeinträchtigungen herbeiführen“ (Buck et al. 2002: 69). Die IG Metall hält in diesem Zusammenhang in ihrer Broschüre „Gesünder @rbeiten“ (2004) fest: „Der vorzeitige Verschleiß der Arbeitsfähigkeit ist das Problem. Nicht das Altern oder das Alter“ (zitiert nach INQA 2005: 18). Ausschlaggebend für diesen gesundheitlichen Verschleiß sind in den verschiedensten Berufsfeldern vor allem dauerhaft einseitige Belastungen physischer und psychischer Art, die langfristig zu chronischen Krankheiten führen.

Um ein krankheitsbedingtes, vorzeitiges Ausscheiden aus dem Betrieb zu verhindern und die Gesundheit der MitarbeiterInnen aktiv zu fördern, wird in der vorliegenden Literatur eine breite Fülle an Maßnahmen genannt, die gemäß der betrieblichen Erfordernisse angewendet werden können. Hierzu zählen zum einen präventive Maßnahmen der Arbeitsgestaltung, wie eine ergonomische Arbeitsplatzgestaltung,

klassische Arbeitsschutzmaßnahmen und die Optimierung von Arbeitsabläufen. Letztere zielt vor allem auf „systematische Belastungswechsel“ (Buck et al. 2002: 71) und einen „ausgewogenen Belastungs-Mix“ (ebd.) zur Verhinderung von Routine, einseitigen Belastungen und somit chronischen Erkrankungen ab. Dazu kommen Maßnahmen zur Gesundheitsförderung, z.B. arbeitsplatzbezogene Fitnessübungen und Kurse zur Stressbewältigung sowie Seminare zu allgemeinen Gesundheitsthemen oder häufig im Betrieb auftretenden Krankheiten (vgl. INQA 2005: 19, Voelpel / Streb 2006: 25). Um Erkrankungen zu verhindern und darüber hinaus positiv auf den Gesundheitszustand der Beschäftigten einzuwirken, wird auch der Aufbau eines systematischen betrieblichen Gesundheitsmanagements gefordert (vgl. ausführlich Badura 2003).

4.2 Qualifikation und Weiterbildung

Verschiedene Studien zeigen, dass ältere Beschäftigte bedeutend seltener an Weiterbildungsaktivitäten partizipieren als jüngere (vgl. Coomans 2001 zitiert nach Buck et al. 2002: 75). Nach Angabe des Berichtssystem Weiterbildung nahmen im Jahr 2003 zwar 29% der 19- bis 34-Jährigen und 31% der 35- bis 49-Jährigen, jedoch nur 17% der 50- bis 64-Jährigen an beruflicher Weiterbildung teil (vgl. BMBF 2005: 26). Als Ursache hierfür können auf Arbeitgeberseite die Vorurteile gegenüber der Lernfähigkeit Älterer (vgl. Kapitel 3.1) sowie die bisherige Frühverrentungspraxis („Wer bald geht muss auch nicht mehr weitergebildet werden“) und auf Arbeitnehmerseite mangelndes Interesse und Lernentwöhnung ausgemacht werden. Im Hinblick auf den großen Bedarf an hochqualifizierten Arbeitskräften und den rasanten technologischen Wandel weist die Literatur darauf hin, dass zum Erhalt der Innovationsfähigkeit von Unternehmen zukünftig nicht mehr auf die Weiterbildung älterer ArbeitnehmerInnen verzichtet werden könne und ein Prozess des lebensbegleitenden Lernens einsetzen müsse (vgl. INQA 2005: 20, Buck et al. 2002: 75f.). Voelpel und Streb (2006) erkennen in der Weiterbildung von Älteren sogar eine Chance: „Vorhandene Lücken im Wissensportfolio des Unternehmens lassen sich hervorragend durch die Qualifizierung älterer, erfahrener Mitarbeiter schließen. Dies bietet den Vorteil, dass neues Wissen auf Erfahrungswissen trifft, was die Innovationsfähigkeit unmittelbar fördert“ (S. 25f.).

Als konkrete Maßnahmen im Bereich Weiterbildung werden z.B. eine lernförderliche Arbeitsgestaltung (also der Ausbau von Tätigkeiten die Lernanreize schaffen), intergeneratives Lernen in altersgemischten Gruppen, betriebliche Qualifizierungspläne für ArbeitnehmerInnen aller Altersgruppen, betriebsinterne Weiterbildungsberatung (Weiterbildungscoaching) sowie die kontrovers diskutierte Weiterbildung speziell für Ältere (z.B. im Bereich neuer Technologien) genannt (vgl. INQA 2005: 21).

Buck et al. (2002) weisen darüber hinaus darauf hin, dass sich die Lernprozesse älterer ArbeitnehmerInnen von denen jüngerer unterscheiden. Aufgrund von langjähriger Arbeit an nicht lernförderlichen Arbeitsplätzen mit gleichbleibenden Tätigkeitsanforderungen habe oftmals eine Lernentwöhnung stattgefunden. Entsprechend müsse das Lernvermögen Älterer wieder aktiviert werden, was am besten in angst- und wettbewerbsfreien sowie aufgabenbezogenen und arbeitsnahen Lernsituationen mit selbstbestimmtem Lerntempo möglich sei (vgl. S. 77).

4.3 Unternehmenskultur und Führungsverhalten

Auch die Unternehmenskultur sowie das Verhalten von Führungskräften sind wichtige Faktoren im Umgang mit alternden Belegschaften. Voelpel und Streb (2006) halten fest, dass „ein nachhaltig orientiertes Unternehmen [...] das Defizit-Modell des Alterns nicht mehr als gegeben hinnehmen darf“ (S. 27) und in dieser Hinsicht ein „genereller Bewusstseins- und Kulturwandel“ (ebd.) nötig sei. Auch die INQA (2005) fordert, dass Unternehmen, die den demografischen Wandel bewältigen wollen, eine Unternehmenskultur des „Miteinander von Jung und Alt“ (S. 21) und eine „Renaissance des Stellenwertes des Menschen im Unternehmen“ (Bullinger 2003, zitiert nach ebd.) anstreben müssen. Dazu sei es nötig, ein positives Betriebsklima zu pflegen, „das von der Wertschätzung aller, auch älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der Förderung des Potenzials jedes Einzelnen geprägt ist“ (ebd.). Die Schaffung eines solchen Betriebsklimas stelle eine große Herausforderung dar, so gehe es schließlich um „einen Mentalitätswechsel in einer immer noch überwiegend vom 'Jugendwahn' geprägten (Betriebs-)Kultur“ (ebd.). Es gelte unter anderem, Vorurteile zwischen den einzelnen Generationen im Unternehmen abzubauen. Eine entscheidende Rolle komme dabei dem Verhalten der Führungskräfte zu. Untersuchungen der Arbeitswissenschaftler

Illmarinen und Tempel weisen dem Führungsverhalten ebenfalls eine „besondere Stellung“ (vgl. Illmarinen / Tempel 2003: 92) beim Erhalt und bei der Verbesserung der Arbeitsfähigkeit älterer Belegschaftsmitglieder zu.

Konkret wird von Führungskräften gefordert, dass sie zukünftig das Leistungsvermögen Älterer realistisch und vorurteilsfrei einschätzen, einen Dialog und Erfahrungsaustausch zwischen den Generationen fördern, einen kooperativen Führungsstil pflegen, Rücksicht auf die individuelle Arbeitsplanung Älterer nehmen und deren Leistung anerkennen, aber auch mögliche Leistungsdefizite thematisieren (vgl. Illmarinen / Tempel 2002b, nach INQA 2005: 22). Dem Personalmanagement fällt in diesem Zusammenhang insbesondere die Aufgabe zu, Aufklärungsarbeit bei Führungskräften und auch im Top-Management zu leisten (vgl. Morschhäuser 2003: 69f., Voelpel / Streb 2006: 27).

4.4 Job-Matching und persönliche Entwicklungsplanung

Auch wenn der in Kapitel 3.3 beschriebene Leistungswandel im Laufe des (Arbeits-) Lebens dazu führt, dass ArbeitnehmerInnen nicht auf jedem Arbeitsplatz bis zum regulären Renteneintritt beschäftigt bleiben können, ist es dennoch möglich, dass Ältere durch ihre „Fähigkeiten, Erfahrungen und Kenntnisse produktiv zum Unternehmenserfolg beitragen“ (Voelpel / Streb 2006: 26). Ein Abgleich der Arbeitsplatzanforderungen mit den Eigenschaften und Fähigkeiten von ArbeitnehmerInnen (*Job-Matching*) kann dazu beitragen, dass sie die Arbeitsplätze einnehmen, an denen sich ihr Potenzial am besten entfalten und entsprechend produktiv eingesetzt werden kann (vgl. ebd.).

4.5 Neue Karrierekonzepte und individuelle Gestaltung der Erwerbsbiografie

Der Trend zu flachen Hierarchien hat zur Folge, dass immer mehr ArbeitnehmerInnen ein Aufstieg in der Unternehmenshierarchie und ein damit verbundener Positionswechsel verwehrt bleibt. Mögliche negative Folgen sind ein durch einseitige Belastungen hervorgerufener Abbau von Gesundheit, Qualifikation und Motivation sowie die daraus resultierende – im Fall von technisch-organisatorischen

Veränderungen problematische – geringe Einsatzflexibilität (*Spezialisierungsfälle*). Als Lösung wird die Etablierung horizontaler Karrieren bzw. Laufbahnen und eine individuelle Gestaltung der Erwerbsbiografie vorgeschlagen. D.h., dass Wechsel der Tätigkeitsfelder systematisch planbar gemacht und gezielt durchgeführt werden. Dabei sollen die veränderten Kompetenzen Älterer möglichst genutzt und weiterentwickelt werden sowie Gesundheit und Motivation erhalten bleiben (vgl. Schleiter 2006: 80f., Voelpel / Streb 2006: 26, Buck et al. 2002: 78f.).

4.6 Sicherung von Erfahrungswissen und Kompensation von Leistungsdefiziten in altersgemischten Teams

Da ältere Beschäftigte oftmals die TrägerInnen von wichtigem und oftmals implizitem Organisations- und Erfahrungswissen sind, droht Unternehmen bei ihrem Austritt – auch im Hinblick auf die genannten gestauchten Altersstrukturen – vielfach ein Wissensverlust. Um diesem Verlust vorzubeugen und gleichzeitig mögliche Leistungsdefizite Älterer zu kompensieren, wird in Wissenschaft und Praxis vor allem altersgemischte Gruppen- und Teamarbeit vorgeschlagen. Ältere ArbeitnehmerInnen können jüngeren KollegInnen ihr Erfahrungswissen weitergeben; diese entlasten z.B. bei körperlichen Tätigkeiten im Gegenzug die älteren. Buck et al. (2002) benennen Grundvoraussetzungen für eine erfolgreiche und stabile altersgemischte Gruppenarbeit (vgl. S. 73f.). Wichtig sei vor allem, dass eine „zu hohe Arbeitsteilung und Spezialisierung“ (S. 72), dass beispielsweise Jüngere nur die direkten Teiltätigkeiten mit höheren körperlichen Anforderungen und Ältere nur die indirekten Teiltätigkeiten mit höheren kognitiven Anforderungen erledigen, verhindert werde. Dies sei unter anderem dann möglich, wenn „ausreichend komplexe Aufgabenstellungen die Teammitglieder zur Kooperation zwingen“ (S. 75). Die Sicherstellung von Tätigkeitswechslern im Rahmen von Teamarbeit bietet, neben der Vermeidung dauerhaft einseitiger Belastungen, zudem Personaleinsatzflexibilität sowie Lernchancen für alle ArbeitnehmerInnen (vgl. ebd.)

4.7 Personalrekrutierung und -bindung

In Folge der sinkenden Zahl junger Nachwuchskräfte werden für viele Unternehmen Maßnahmen zur langfristigen Bindung von MitarbeiterInnen wichtig. Darüber hinaus werden sie zukünftig auch gezielt ältere ArbeitnehmerInnen rekrutieren müssen. Schleiter (2006) weist darauf hin, dass der Fachkräftemangel in manchen Bereichen vor allem „ein Mangel an jungen Fachkräften“ (S. 79) sei. Auch die INQA (2005) führt mögliche Probleme bei der Deckung von Personalengpässen auf die Fixierung der Unternehmen auf junge und meist männliche Fachkräfte zurück (vgl. S. 23). Durch den weiteren Rückgang an jungen Arbeitskräften werden also zumindest Betriebe, die standort- und/oder betriebsgrößenbedingte Nachteile bei der Personalrekrutierung haben, zukünftig nicht mehr auf die Rekrutierung älterer ArbeitnehmerInnen verzichten können (vgl. Schleiter 2006: 79).

4.8 Arbeitszeitgestaltung und gleitender Übergang in den Ruhestand

Ein in der Literatur häufig auftauchendes Konzept zur altersgerechten Arbeitszeitgestaltung ist das der „Lebensarbeitszeitgestaltung“. Damit ist gemeint, dass „mittels flexibilisierter Verteilungsmuster von Arbeitszeit, Freizeit und Familien- sowie Weiterbildungsphasen [...] eine Ausrichtung an lebenszyklisch individuell unterschiedlichen Zeitbedürfnissen und -präferenzen der Beschäftigten erreicht werden“ (Buck et al. 2002: 81) soll. So kann auf einem Arbeitszeitkonto Zeit angespart und dann im Rahmen von „Sabbaticals“ (also einer längeren Freistellung; vgl. dazu ausführlich, auch zur Anwendung dieses Instruments, Priebe 2007) oder eines gleitenden Übergangs in den Ruhestand genutzt werden.

Zudem wird kritisiert, dass die bisher staatlich geförderten Altersteilzeitprogramme fast ausschließlich im Rahmen des Blockmodells (d.h. zunächst Vollzeitarbeit und Bündelung der Arbeitszeitreduktion am Ende des Berufslebens) genutzt werden. Der Vorwurf lautet, dass Altersteilzeit in diesem Sinne eine „subventionierte vorzeitige Externalisierung Älterer“ (Bellmann et al. 2003: 7) darstelle und nicht als Instrument eines „(teilzeit)gleitenden Übergangs in den Ruhestand“ (ebd.) verstanden werde. Dem Blockmodell wird dabei unterstellt, „die fatale Spirale von Intensivierung und schnellerem Verschleiß der Arbeitskraft fortzusetzen, während ein echtes Teilzeitmodell

Ansatzpunkte bieten könnte, diesen Trend zu verlangsamen oder zu stoppen“ (ebd.). Folglich wird in der Literatur vorgeschlagen, Altersteilzeit (im Gegensatz zum politischen Rückzug aus dieser) beizubehalten und zukünftig verstärkt in Form eines gleitenden bzw. fließenden Übergangs in den Ruhestand zu nutzen (vgl. Schleiter 2006: 82, Buck et al 2002: 82).

TEIL B: Empirische Untersuchung

In Anbetracht des demografischen Wandels und der veränderten politischen Rahmenbedingungen steht die betriebliche Personalpolitik vor einer Herausforderung: Unternehmen müssen lernen mit einer im Durchschnitt älteren Belegschaft innovativ zu arbeiten. Wissenschaft, Politik und Tarifparteien sind sich offensichtlich darüber einig, dass bisher verbreitete Strategien betrieblicher Personalpolitik zukünftig nicht durchzuhalten sind. Entsprechend wurden in den vergangenen Jahren zahlreiche Maßnahmen zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit und zur optimalen Nutzung der gewandelten Fähigkeiten älterer MitarbeiterInnen herausgearbeitet und publiziert. Zahlreiche Initiativen wurden ins Leben gerufen, die versuchen Betriebe auf die demografische Herausforderung aufmerksam zu machen und sie von der Notwendigkeit sowie den langfristigen Vorteilen alterns- und demografiegerechter Personalpolitik überzeugen sollen (vgl. Teil A).

Über einen empirischen Zugang wollen wir uns nun ein genaueres Bild von der aktuellen Situation in der betrieblichen Praxis verschaffen. Dazu wollen wir zunächst die Geschäftsberichte der 30 heute¹⁶ im Deutschen Aktienindex gelisteten Unternehmen einer ausführlichen quantitativen und qualitativen Analyse unterziehen (*Kapitel 5*). Anschließend wollen wir in einem Expertengespräch mit einem Gewerkschaftsvertreter die Ergebnisse der Dokumentenanalyse kritisch reflektieren und vertiefen, mehr über den bisherigen Erfolg der genannten Initiativen erfahren und die Perspektive auch über Großunternehmen hinaus erweitern (*Kapitel 6*).

5. Analyse der Geschäftsberichte von DAX-Unternehmen

5.1 Erkenntnisinteresse

Vor dem Hintergrund der mittlerweile unüberschaubaren und weiterhin ansteigenden Menge an wissenschaftlichen Publikationen, Praxisleitfäden und Initiativen, ist es von Interesse näher zu untersuchen, ob der demografische Wandel und die mit ihm zwangsläufig steigende Bedeutung älterer ArbeitnehmerInnen mittlerweile in der Praxis

¹⁶ Stand: März 2008

„angekommen“ sind. Uns interessiert, wie Unternehmen die personalpolitische Herausforderung des demografischen Wandels einschätzen, ob sie ihr in den letzten Jahren verstärkt Bedeutung beimessen und welche Maßnahmen sie womöglich ergreifen.

Generell kann man davon ausgehen, dass Großunternehmen aufgrund des weiteren Planungshorizonts ihrer Personalpolitik (vgl. Görge 2004: 50) sowie der zur Verfügung stehenden personellen und finanziellen Ressourcen am ehesten in der Lage sind, frühzeitig die Herausforderungen des demografischen Wandels zu antizipieren und bei der Implementierung demografie- und somit altersgerechter Personalpolitik eine Vorreiterrolle einzunehmen. In unserer Dokumentenanalyse beschränken wir uns auf die Untersuchung der 30 im deutschen Aktienindex notierten Großunternehmen und vermuten damit die Unternehmen zu untersuchen, die die Bedeutung des demografischen Wandels am ehesten erkannt und bei der Umsetzung geeigneter personalpolitischer Maßnahmen am weitesten voran geschritten sind.

5.2 Geschäftsberichte von Großunternehmen als Datenquelle

Eine umfangreiche Datenerhebung im Feld (z.B. mit Hilfe von Interviews) ist in Anbetracht des begrenzten Zeitrahmens unserer Arbeit nicht zu leisten. Entsprechend scheint es sinnvoll auf bereits vorhandenes Datenmaterial zurück zu greifen. Wir haben uns daher für die Analyse von Geschäftsberichten, die eine von allen Großunternehmen leicht verfügbare und relativ standardisierte Datenquelle darstellen, entschieden.

5.2.1 Exkurs: Publizitätspflicht und Geschäftsberichte

Publizitätspflicht

Unternehmen unterliegen verschiedenen, im Handelsgesetzbuch (HGB) festgelegten Offenlegungspflichten. Diese Verpflichtungen variieren je nach Rechtsform und Unternehmensgröße¹⁷, wobei festzustellen ist, dass große Kapitalgesellschaften (hier speziell die Aktiengesellschaften) den umfassendsten Publizitätspflichten unterliegen. Sie müssen einen *Jahresabschluss*, bestehend aus Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung (GuV), Anhang, Kapitalflussrechnung und

¹⁷ Größenkriterien sind Bilanzsumme, Umsatzerlös und Arbeitnehmerzahl.

Eigenkapitalspiegel, sowie einen Lagebericht beim Registergericht bzw. im Bundesanzeiger offen legen (Schneck 2005: 529f., 842ff.).

Inhalt, Funktion und Bedeutung von Geschäftsberichten

„Der Geschäftsbericht ist das zentrale Medium der Finanzkommunikation einer Aktiengesellschaft und gleichzeitig die Visitenkarte eines Unternehmens. Er gibt im Finanzbericht Rechenschaft über das vergangene Geschäftsjahr und stellt in den anderen Kapiteln das Unternehmen vor: seine Strategie, Geschäftsfelder und Organisation, zentrale Themen des Jahres. Der Geschäftsbericht informiert Investoren, Kunden, Analysten, Journalisten, Mitarbeiter und die interessierte Öffentlichkeit.“

Diese Definition von der Internetseite der Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft veranschaulicht gut den Inhalt, die Funktion(en) und die heutige Bedeutung des Geschäftsberichts für viele Unternehmen.

In der Betriebswirtschaftslehre versteht man unter einem Geschäftsbericht eine Unternehmenspublikation, die über die oben genannten, „gesetzlichen Pflichtumfänge“ (Schneck 2005: 414) hinausgeht. Dabei steht im Zentrum aller Geschäftsberichte zwar der gesetzlich vorgeschriebene Jahresabschluss, dieser wird jedoch durch zahlreiche, freiwillige Zusatzinformationen ergänzt (z.B. zentrale Themen des Jahres, Strategien, Sozial- und Umweltberichte) (vgl. ebd.). Damit ist der Geschäftsbericht ein gestaltbares Instrument der Unternehmenskommunikation, das eine Image- und eine Informationsfunktion hat. Er richtet sich an Kunden, Analysten, Journalisten, Mitarbeiter, interessierte Öffentlichkeit und vor allem Investoren, wobei Umfang und Qualität der Geschäftsberichte von Unternehmen zu Unternehmen variieren können.

Mit Hilfe des Geschäftsberichts versuchen Unternehmen „günstigere Bedingungen bei der Eigen-, aber auch Fremdkapitalaufnahme zu erhalten“ (ebd.), wozu Vertrauen sowie eine positive Wahrnehmung des Unternehmens aufgebaut werden müssen. Entsprechend hat die freiwillige Veröffentlichung eines angemessen umfangreichen sowie inhaltlich, sprachlich und optisch gut gestalteten Geschäftsberichts für viele Unternehmen im Zuge der Globalisierung der Kapitalmärkte und der damit verbundenen Erwartungen der „internationalen

Financial Community“ (ebd.) deutlich an Bedeutung gewonnen. Verstärkend wirken in diesem Zusammenhang mit Sicherheit auch verschiedene Wettbewerbe, in denen Geschäftsberichte nach umfangreichen Kriterien bewertet und verglichen werden. Zum Beispiel prämierte das Manager Magazin im Jahr 2007 zum dreizehnten Mal den „besten Geschäftsbericht“, nach umfangreichen, vor allem inhaltlichen, aber auch sprachlichen und gestalterischen Kriterien, aus einer Auswahl von rund 200 börsennotierten Unternehmen (vgl. Manager Magazin 2007). So ist es wenig verwunderlich, dass sich heute Agenturen auf die Erstellung bzw. Gestaltung von Geschäftsberichten spezialisieren und entsprechende Beratungsliteratur (vgl. z.B. Thema Communications AG 2004) entsteht.

5.2.2 Annahmen zu den Geschäftsberichten

Die Thema Communications AG (2004) fasst die im Exkurs dargestellte Entwicklung des Geschäftsberichts knapp zusammen: „Nach der Entwicklung vom Rechenschaftsbericht und öden Zahlenwerk hin zum Imageträger zeigt sich aktuell ein weiterer Trend: Vom Imageträger zum universellen, nahen und zugänglichen Informationsmedium“ (S. 3). Diese Entwicklung macht den Geschäftsbericht auch zunehmend interessant für die sozialwissenschaftliche Forschung. Wir gehen im Rahmen unserer Dokumentenanalyse davon aus, dass in den Geschäftsberichten von Großunternehmen über den demografischen Wandel und die damit zusammenhängenden Konsequenzen für die betriebliche Personalpolitik berichtet wird, sofern ein Unternehmen dem Thema Bedeutung beimisst. Sollte in einem Geschäftsjahr z.B. ein (möglicherweise umfangreiches) Programm zur Bewältigung der demografischen Herausforderung gestartet sein, stellt dies wahrscheinlich auch eine relevante Information für die Zielgruppen der Unternehmensberichterstattung dar. Dabei sind die Aussagen der Unternehmen natürlich kritisch zu betrachten, denn mit dem Bedeutungsgewinn der Informationsfunktion verliert der Geschäftsbericht seine Image- bzw. Selbstdarstellungsfunktion nicht. Entsprechend könnte ein sehr oberflächliches Streifen des Themas – z.B. ohne die Nennung konkreter personalpolitischer Maßnahmen – auch auf Effekte sozialer Erwünschtheit hindeuten.

5.2.3 Der Deutsche Aktienindex als bewusste Auswahl

Der DAX gilt als der wichtigste deutsche Aktienindex und umfasst die 30 größten und finanzstärksten Unternehmen Deutschlands. Dabei setzte er sich bisher stets aus Unternehmen verschiedenster Branchen zusammen und wird in dieser Hinsicht von Fachleuten auch als Querschnitt der deutschen Wirtschaft betrachtet. Entsprechend des oben bereits erwähnten, relativ weiten Planungshorizonts sowie der großen personellen und finanziellen Ressourcen (vgl. Görge 2004: 50) von Großunternehmen im Allgemeinen, erwarten wir besonders bei den im DAX notierten Unternehmen – die als „Aushängeschilder der deutschen Wirtschaft“ gelten – eine frühzeitige Antizipation von möglichen Herausforderungen und eine entsprechende Berichterstattung in den Geschäftsberichten.

Generell werden in den DAX nur Unternehmen aufgenommen, die im sog. *Prime Standard* der Deutschen Börse AG gelistet sind. Der Prime Standard ist dabei der Teilbereich des Aktienmarktes, der über die höchsten Transparenzanforderungen, die über die gesetzlichen Publizitätspflichten hinausgehen, verfügt (vgl. Deutsche Börse AG 2007: 5). Aufgrund der hohen Transparenzanforderungen, die Seitens des Gesetzgebers, der *Financial Community*, der Öffentlichkeit (vgl. Exkurs) und der Deutschen Börse an diese Großunternehmen herangetragen werden, können wir davon ausgehen, dass die Geschäftsberichte dieser Unternehmen vergleichsweise informativ und qualitativ hochwertig sind.

5.3 Methodik

Wie in Kapitel 5.2.2 erläutert wurde, gehen wir davon aus, dass Großunternehmen über den demografischen Wandel und eventuell ergriffene Maßnahmen zur Bewältigung dieser Herausforderung in ihren Geschäftsberichten informieren, sofern sie dem Thema (im entsprechenden Geschäftsjahr) Bedeutung beimessen. Eine Analyse des Ist-Zustands und somit lediglich der aktuellsten Geschäftsberichte würde unserem Erkenntnisinteresse dabei in zweierlei Hinsicht nicht gerecht werden: Zum einen ließe sich ein möglicher Bedeutungsgewinn (bzw. -wandel) des Themas nicht identifizieren, zum anderen könnte der Möglichkeit, dass Unternehmen die personalpolitische Maßnahmen im Hinblick auf den demografischen Wandel ergriffen haben, aber nicht in

jedem Geschäftsjahr erneut darüber berichten, nicht Rechnung getragen werden. Entsprechend haben wir uns für eine Untersuchung im Längsschnittdesign entschieden, mit der wir die Entwicklung der Thematik im Zeitraum von 1998 bis 2006 rekonstruieren wollen. Die Unter- und Obergrenze des Untersuchungszeitraums werden dabei in erster Linie durch das zur Verfügung stehenden Datenmaterial festgelegt¹⁸. Insgesamt können wir auf 235 der 270 rechnerisch möglichen Geschäftsberichte zurückgreifen¹⁹. Eine manuelle und tiefgehende Bearbeitung des kompletten Datenmaterials sprengt damit den Rahmen dieser Arbeit. Um dennoch unserem Anspruch gerecht werden und eine Längsschnittanalyse durchführen zu können, haben wir uns für ein zweistufiges Verfahren entschieden:

5.3.1 Quantitative Dokumentenanalyse

In einer quantitativen, computergestützten Dokumentenanalyse sollen die 235 Geschäftsberichte zunächst daraufhin untersucht werden, ob sie den demografischen Wandel in Bezug auf die betriebliche Personalpolitik thematisieren oder nicht. Ziel ist es, einen Überblick über die Berücksichtigung bzw. die Bedeutungsentwicklung des Themas im Zeitverlauf zu gewinnen. Dazu sollen alle Geschäftsberichte mit Hilfe einer selbst programmierten Software nach bestimmten Begriffskombinationen durchsucht werden, die als Indikatoren für die Nennung des Themas dienen.

Eine solche Operationalisierung setzt voraus, dass es feststehende Begriffe gibt, mit deren Hilfe entsprechende Geschäftsberichte identifiziert werden können. In einer manuellen Vorabuntersuchung von 10 Geschäftsberichten²⁰, konnten nahe liegende Regelmäßigkeiten im verwendeten Vokabular bestätigt werden: In Textstellen, die den demografischen Wandel in Zusammenhang mit Personalpolitik thematisieren, kommen Begriffe des Wortstamms „demografisch/demographisch“ in unmittelbarer Nähe zu

¹⁸ Bei vielen Unternehmen sind erst Geschäftsberichte der Jahrgänge ab 1998 im Internet verfügbar. Zum Zeitpunkt des Entstehens dieser Arbeit war 2006 das aktuellste Berichtsjahr.

¹⁹ 30 Unternehmen hätten in neun Geschäftsjahren 270 Geschäftsberichte publizieren müssen. Die Differenz zu den 235 untersuchten ergibt sich daraus, dass einige Konzerne in der heutigen Form zu Beginn des Betrachtungszeitraums noch nicht bestanden oder keine Geschäftsberichte verfügbar waren.

²⁰ Untersucht wurden 10 Geschäftsberichte aus dem Jahr 2006, da wir hier am ehesten eine Thematisierung der personalpolitischen Herausforderung des demografischen Wandels vermutet haben.

einem der Begriffe „Mitarbeiter“, „Angestellte“, „Belegschaft“, „Personal“ oder „Arbeitnehmer“ vor. Entsprechend ist eine Operationalisierung²¹, bei der die möglichen Begriffskombinationen als Indikatoren für die Berücksichtigung unseres Themas in einem Geschäftsbericht dienen, möglich.

5.3.2 Qualitative Dokumentenanalyse

In einem nächsten Schritt sollen die von der computergestützten Dokumentenanalyse identifizierten Geschäftsberichte, in denen der demografische Wandel in Zusammenhang mit der betrieblicher Personalpolitik thematisiert wird, näher analysiert werden. Im Rahmen dieser qualitativ angelegten Dokumentenanalyse soll in den entsprechenden Textstellen näher betrachtet werden, wie die einzelnen Unternehmen den demografischen Wandel einschätzen und ihm begegnen. Es soll konkret untersucht werden, ob im Zusammenhang mit dem demografischen Wandel alternde Belegschaften als Herausforderung erkannt werden, Maßnahmen einer demografiegerechten Personalpolitik ergriffen werden und sich nennenswerte Entwicklungen im Zeitverlauf feststellen lassen.

5.4 Ergebnisse der Dokumentenanalyse

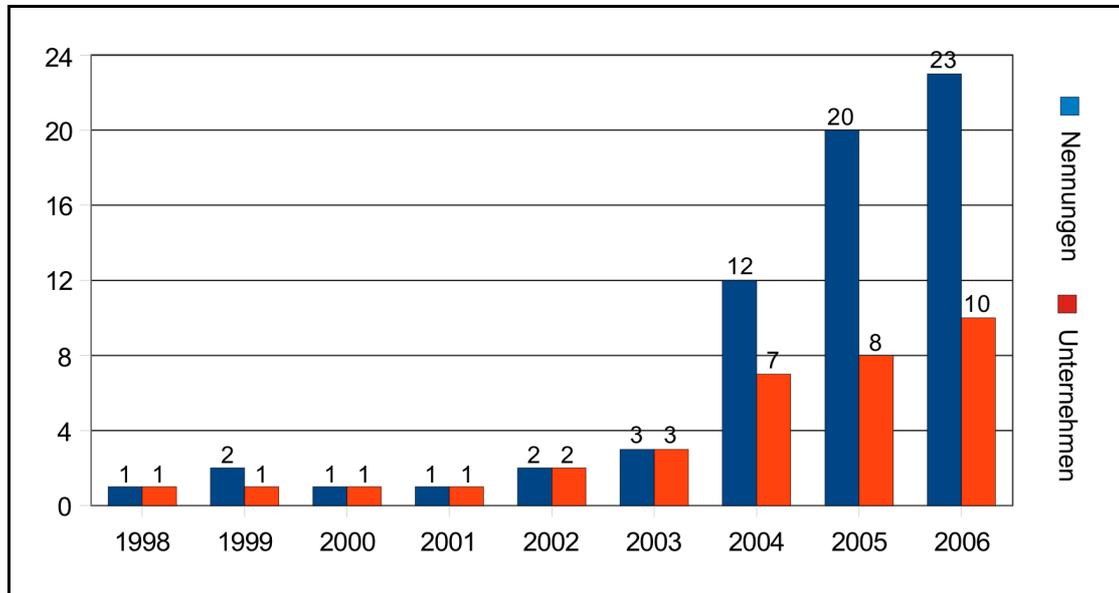
5.4.1 Ergebnisse der quantitativen Dokumentenanalyse

Durch die computergestützte Suche nach geeigneten Begriffskombinationen konnten die Geschäftsberichte ausfindig gemacht werden, in denen der demografische Wandel im Hinblick auf die betriebliche Personalpolitik thematisiert wird. Eine Betrachtung aller Geschäftsberichte im Zeitverlauf zeigt, dass dem Thema erst in den letzten Jahren vermehrt Aufmerksamkeit gewidmet wird. Wie Abbildung 4 verdeutlicht, sind in den Jahren 1998 bis 2003 nur vereinzelt die von uns gesuchten Wortkombinationen in den Geschäftsberichten zu finden. Erst ab 2004 ist ein kontinuierlicher und starker Anstieg

²¹ Zur genauen Umsetzung der Suche: Die Software durchsucht den gesamten Geschäftsbericht nach Worten beginnend mit der Zeichenfolge „demogr“. Sofern ein Wort diese Bedingung erfüllt, wird 500 Zeichen vor und nach der Textstelle dieses Treffers nach Worten gesucht, die mit den Zeichenfolgen „mitarbeit“, „personal“, „belegschaft“, „angestellt“ oder „arbeitnehmer“ beginnen. Falls auch diese Bedingung erfüllt ist, gilt die gesuchte Wortkombination als Treffer im Sinne der Operationalisierung. Die Groß- bzw. Kleinschreibung der Worte ist für die Suche irrelevant.

der Trefferzahl zu erkennen. So finden sich in den Geschäftsberichten des Jahres 2004 immerhin schon 12 Nennungen, 2006 sind es sogar 23.

Abbildung 4: Häufigkeit der Nennungen und Zahl der Unternehmen, kumuliert



(Eigene Darstellung)

Obwohl sich im Zeitverlauf ein deutlicher Anstieg bei der Nennung der Wortkombinationen feststellen lässt, zeigt unsere computergestützte Dokumentenanalyse auch, dass sich längst nicht alle Unternehmen in ihren Geschäftsberichten mit der Thematik auseinandersetzen. In Abbildung 4 wird sichtbar, dass die zwölf Treffer im Jahr 2004 aus den Geschäftsberichten von lediglich sieben Unternehmen und die 20 Treffer im Jahr 2005 auf die Geschäftsberichte von acht Unternehmen zurückzuführen sind. 2006 haben zwar so viele Großunternehmen wie noch nie zuvor den demografischen Wandel im Zusammenhang mit ihrem Personal thematisiert, jedoch stellen diese zehn Konzerne lediglich ein Drittel der im DAX gelisteten Großunternehmen dar.

Tabelle 2: Häufigkeit der Nennungen nach Unternehmen und Jahr

Unternehmen	Jahr								
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Allianz	1*	2*							1
BASF							1	1	3
Bayer									1*
BMW							2	7	8
Commerzbank									2
Continental						1	1	1	1
Daimler						1			1
Deutsche Telekom				1				2	
E.ON									3
Linde								1*	
Lufthansa									1
MAN							1		
Metro					1		3	4	2
Münchener Rück			1*			1*	2		
RWE								3	
TUI					1*				
Volkswagen							2	1	
Summe der Treffer**	1 (0)	2 (0)	1 (0)	1	2 (1)	3 (2)	12	20 (19)	23 (22)
Keine Treffer gab es bei: Adidas, Deutsche Bank, Deutsche Börse, Deutsche Post, Deutsche Postbank, Fresenius Medical Care, Henkel, Hypo Real Estate, Infineon, Merck, SAP, Siemens und Thyssen									
Vorgriff auf Kapitel 5.4.2: * Innerhalb der qualitativen Analyse wurden diese Treffer als Fehltreffer identifiziert **Die ausgeklammerten Werte sind von den Fehltreffern bereinigt, die anderen Werte beinhalten diese Treffer									
■ Unternehmen mit Maßnahmen im Bezug auf alternde Belegschaften					■ Unternehmen ohne Bezug auf alternde Belegschaften				

(Eigene Darstellung)

Eine Betrachtung der einzelnen Unternehmen (vgl. Tabelle 2) verdeutlicht, dass von den 30 Unternehmen lediglich 17 die Thematik im untersuchten Zeitraum mindestens einmal ansprechen. Auffällig ist zudem, dass sich die Unternehmen oftmals nur kurzfristig mit dem Thema beschäftigen und nur bei vier Unternehmen in mindestens drei aufeinander folgenden Jahren Treffer in den Geschäftsberichten zu finden sind. Diese Trefferreihen beginnen frühestens im Jahr 2003. Allein fünf der zehn Unternehmen mit Nennungen in 2006 erwähnen das Thema in diesem Jahr zum ersten Mal. Eine kontinuierlich hohe Relevanz scheinen bisher nur die wenigsten Unternehmen der Thematik beizumessen.

5.4.2 Ergebnisse der qualitativen Dokumentenanalyse

Von den 17 Großunternehmen, die mit Hilfe der quantitativen Analyse aufgefunden wurden, gehen wir im Folgenden auf 14 näher ein²². Auch innerhalb dieser Gruppe von Unternehmen, die in ihren Geschäftsberichten den demografischen Wandel direkt im Zusammenhang mit ihrer Personalpolitik thematisieren, lassen sich deutliche Unterschiede hinsichtlich des Problembewusstseins und der Handlungsfelder in denen konkrete Maßnahmen ergriffen werden erkennen. Während einige Unternehmen lediglich den zu erwartenden Mangel an jungen Nachwuchskräften oder sogar einen möglichen generellen Rückgang des Arbeitskräfteangebots problematisieren, beschäftigen sich andere Unternehmen zusätzlich mit der Alterung ihrer Belegschaften und informieren über Maßnahmen, die sich speziell auf ältere ArbeitnehmerInnen beziehen.

5.4.2.1 Unternehmen die sich auf ältere ArbeitnehmerInnen und alternde Belegschaften beziehen

Von den 30 im DAX gelisteten Großkonzernen nehmen lediglich BMW, Volkswagen, Daimler, Continental, BASF, Metro, die Deutsche Telekom, E.ON und die Commerzbank Bezug auf den Altersstrukturwandel in den eigenen Belegschaften und berichten über Maßnahmen einer alternsgerechten Personalpolitik.

Mit Abstand am ausführlichsten sind die Informationen, die in den Geschäftsberichten von **BMW** zu finden sind. 2004 wird das Thema erstmals im Kapitel „Risikomanagement“ unter der Überschrift „Personalrisiken“ problematisiert und der Fokus auf konkrete Handlungsfelder gelenkt:

„Eine alternde und zugleich schrumpfende Bevölkerung in Deutschland wird die Bedingungen auf den Arbeits-, Produkt-, Dienstleistungs- und Finanzmärkten dauerhaft beeinflussen. Für die Unternehmen resultieren aus dem demografischen Wandel Risiken und Chancen, die in den kommenden Jahren verstärkt zu spüren sein werden. Die BMW Group beschäftigt sich intensiv mit den betrieblichen Folgen des demografischen Wandels und konzentriert sich dabei auf die folgenden Handlungsfelder:

²² Bayer, Linde und TUI wurden nicht weiter analysiert, nachdem festgestellt wurde, dass es sich um Fehltreffer handelt, d.h. die Kriterien der computer-gestützten Analyse zwar erfüllt wurden, jedoch nicht über den demografischen Wandel in Zusammenhang mit der Personalpolitik berichtet wurde.

- zukunftsorientierte Gestaltung des Arbeitsumfelds
- Förderung und Erhalt der Leistungs- und Beschäftigungsfähigkeit
- Stärkung des Bewusstseins der Mitarbeiter für die Eigenverantwortung für die individuelle Zukunftsvorsorge
- individuelle Lebensarbeitszeitmodelle für Mitarbeiter“ (BMW 2004: S. 47)

Verstärkte Beachtung findet die Thematik im Bericht des folgenden Geschäftsjahres. Es wird berichtet, dass sich der Aufsichtsrat über die Konsequenzen des demografischen Wandels für das Unternehmen hat informieren lassen (vgl. BMW 2005: 5) sowie dass unter dem Titel „Heute für morgen“ ein umfangreiches Projekt gestartet wurde. Das Projekt greift dabei die im Vorjahr erwähnten Handlungsfelder auf, spezifiziert sie jedoch dahingehend, dass die separaten Handlungsfelder „Gesundheitsvorsorge“ und „Qualifizierung“ an die Stelle von „Förderung und Erhalt der Leistungs- und Beschäftigungsfähigkeit“ treten. Insgesamt umfasst das Projekt damit fünf Handlungsfelder, denen im Bericht auch konkrete Maßnahmen zugeordnet werden (vgl. ebd.: 27). Als unmittelbare Ziele werden der Erhalt der Leistungsfähigkeit der Belegschaft sowie die konsequente Nutzung von Erfahrungswissen genannt (vgl. ebd.: 170), wobei man sich durch die ergriffenen Maßnahmen eine win-win-Situation verspricht. Unter der Überschrift „Den demografischen Wandel als Chance verstehen – und nutzen“ (ebd.) heißt es z.B.:

„All das nützt schon heute den Mitarbeitern wie dem Unternehmen; im Wettbewerb der Zukunft wird es mit erfolgsentscheidend sein. Dann auf den demografischen Wandel reagieren zu wollen, wäre viel zu spät. Ihn hingegen heute zu antizipieren, heißt nichts anderes, als eine vermeintliche Schwäche in eine Stärke zu verwandeln.“ (BMW 2005: 170)

Im Geschäftsbericht 2006 wird nochmals ausführlich über das im Vorjahr etablierte Projekt berichtet und die Notwendigkeit frühzeitigen Handelns erneut unterstrichen (vgl. BMW 2006: 27f., 184). Außerdem wird auf eine Vereinbarung zwischen Unternehmen und Gesamtbetriebsrat hingewiesen, die auch über das Auslaufen der staatlich Förderung hinaus Altersaustrittsprogramme sicherstellt (vgl. BMW 2006: 27).

Ähnlich hält auch **Volkswagen** mit dem Konzept der „demografischen Arbeitszeit“ weiterhin die Möglichkeit eines frühzeitigen Renteneintritts offen (vgl. VW 2004: 70; VW 2005: 87). Weitere Maßnahmen benennt der Automobilhersteller sehr knapp im

Geschäftsbericht 2004: zum einen wird auf umfangreiche Präventions- und Gesundheitsprogramme verwiesen, zum anderen wird die Entwicklung weiterer „zukunftsfähiger Konzepte“ zum Umgang mit einer alternden Belegschaft angekündigt (vgl. VW 2004: 72f.).

Daimler berichtet in Hinblick auf den demografischen Wandel im Geschäftsbericht 2003 von einer Intensivierung seiner Gesundheits- und Präventionsprogramme (vgl. Daimler 2003: 79). Da ältere Beschäftigte jedoch im Geschäftsbericht 2005 auch explizit als Zielgruppe des umfassenden Diversity-Managements²³ des Unternehmens genannt werden (vgl. Daimler 2005: 93) und im Geschäftsbericht 2006 darauf hingewiesen wird, dass weitere Vorkehrungen „zur langfristigen Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit in Zeiten des demografischen Wandels“ (Daimler 2006: 101) ergriffen wurden, ist davon auszugehen, dass auch über das Handlungsfeld Gesundheit hinausgehende Maßnahmen einer altersgerechten Personalpolitik implementiert worden sind.

Beim Automobilzulieferer **Continental** wird der demografische Wandel im Kontext der Personalpolitik seit 2003 problematisiert. Auffällig ist, dass dem Thema in den Geschäftsberichten bis zum Jahr 2005 vergleichsweise wenig Platz²⁴ eingeräumt und vor allem dem Handlungsfeld Qualifizierung Bedeutung beigemessen wird:

„Bei der Bewältigung des demographischen Wandels wird die betriebliche berufsbegleitende Qualifizierung eine zentrale Rolle einnehmen.“ (Continental 2004: 17)

Einen wesentlichen Bedeutungsgewinn erfährt das Thema im Geschäftsbericht 2006. Hier widmet man ihm einen eigenen Abschnitt und informiert über ein umfassendes personalpolitisches Programm.

„Wir haben daher ein ganzheitliches Konzept entwickelt, mit dem wir durch systematisches Vorgehen auf den Feldern Ergonomie, Arbeitsorganisation, Gesundheitsmanagement, Qualifizierung, Mitarbeiterführung und Arbeitseinsatz unsere Betriebe sowie die Mitarbeiter und Führungskräfte auf veränderte und verlängerte Arbeitsbiografien vorbereiten.“ (Continental 2006: 39)

²³ Der Begriff *Diversity* spielt auf die Vielfalt der in einem Betrieb Beschäftigten an (z.B. in Bezug Geschlecht, Religion, Ethnizität, aber auch Alter). *Diversity-Management* zielt darauf ab, diese Vielfalt positiv für das Unternehmen zu nutzen (vgl. ausführlich Böhne / Wagner 2002).

²⁴ z.B. nur ein kurzer Absatz im Abschnitt „Wettbewerbsfähige Fabriken durch wettbewerbsfähige Mitarbeiter“ im Geschäftsbericht 2004

Ähnlich verhält es sich beim weltweit größten Chemiekonzern **BASF**. Während in den Geschäftsberichten der Jahre 2004 und 2005 demografische Veränderungen nur als Stichwort im Themenkomplex „Diversity“ genannt werden, wird im Jahr 2006 konkret auf die Problematik alternder Belegschaften hingewiesen und mehrfach das neu gestartete Programm „Generations@Work“ erwähnt (vgl. BASF 2006: 13, 53). So heißt es z.B. im Abschnitt „Langfristige Strategien in der Personalarbeit – den demografischen Wandel als Chance nutzen“ (BASF 2006.: 53):

„Während der Anteil älterer Mitarbeiter an der Gesamtbelegschaft derzeit eher gering ist, wird bis 2020 an unserem größten Standort das Durchschnittsalter deutlich steigen. Es gilt, die Leistungsfähigkeit, Flexibilität und Produktivität der Belegschaft zu erhalten. Neben Gesundheitsförderung geht es unter anderem darum, Mitarbeiter kontinuierlich weiterzuqualifizieren sowie qualifizierten Nachwuchs zu gewinnen und an das Unternehmen zu binden. 2006 wurde daher das Projekt Generations@Work gestartet. Mit zwölf Teilprojekten umfasst es alle Bereiche der Personalarbeit, die vom demografischen Wandel betroffen sind. Wir stärken mit dieser langfristigen Strategie unsere Wettbewerbsposition und gestalten zukunftsfähige Arbeitsbedingungen.“
(BASF 2006: 53)

Neben den bisher erwähnten Unternehmen aus der Automobil- und aus der Chemiebranche informiert auch der Einzel- und Großhandelskonzern Metro über eine „nachhaltige Personalpolitik im Zeichen des demografischen Wandels“ (Metro 2004: 45). Ausgehend von der kurzen Mitteilung im Geschäftsbericht 2002, dass „die Auswirkungen der demografischen Entwicklung analysiert werden“ (Metro 2002: 32), wird im Geschäftsbericht 2004 über die Konsequenzen des demografischen Wandels sowie die eigene personalpolitische Reaktion darauf berichtet. Bemerkenswert ist, dass im Gegensatz zu BMW und Volkswagen Altersaustrittsmodelle eingestellt werden und ArbeitnehmerInnen zukünftig bis zum regulären Renteneintrittsalter Vollzeit im Unternehmen beschäftigt bleiben sollen.

„Die METRO Group stellt sich mit einer nachhaltigen Personalpolitik auf die Folgen des demografischen Wandels ein. Das verfügbare Erwerbstätigenpotenzial wird in absehbarer Zeit zurückgehen und gleichzeitig wird das Durchschnittsalter der Beschäftigten im Inland steigen. Die METRO Group hat sich entschlossen, Modelle der Altersteilzeit nur noch in begründeten Ausnahmefällen zu unterstützen und ihre Mitarbeiter darauf vorzubereiten, bis zum Erreichen der Regelaltersgrenze im

Unternehmen zu arbeiten. Gleichzeitig wurden die Voraussetzungen zur Einführung eines systematischen betrieblichen Gesundheitsmanagements geschaffen. In den nächsten Jahren werden kontinuierlich weitere personalpolitische Maßnahmen vor allem in den Themenfeldern 'Ausbildung und Qualifikation', 'Gesundheit', 'Altersvorsorge' und 'Diversity' (kulturelle Vielfalt) ergriffen.“ (Metro 2004: 45)

Im Jahr 2005 wird über das Anlaufen erster personalpolitischer Maßnahmen in den genannten Handlungsfeldern berichtet, wobei im Mittelpunkt der Aufbau eines Gesundheitsmanagements steht. Zudem wird auf den hohen Anteil (22%) Beschäftigter über 50 Jahre sowie auf zahlreiche Neueinstellungen in dieser Altersgruppe hingewiesen. Der Geschäftsbericht 2006 widmet dem demografischen Wandel ein eigenes Kapitel, in dem auch die Bedeutung der „nachhaltigen Personalpolitik“ für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens betont und auf das Erfahrungswissen Älterer verwiesen wird. So heißt es:

„Großen Wert legt das Unternehmen auch auf den Erfahrungsschatz der 'jungen Alten'. Den Mitarbeitern der Generation 50plus bietet die METRO Group gezielte Weiterbildungsmöglichkeiten an. Zudem engagiert sie sich für das Thema Gesundheit: Im Jahr 2005 startete die Gesundheitsoffensive 'GO' mit Pilotprojekten zu Früherkennung, Prävention und Rehabilitation. Ziel ist es, das Wohlbefinden und die Gesundheit der Mitarbeiter so lange wie möglich zu erhalten – eine wichtige Voraussetzung, um die Wettbewerbsfähigkeit und die Ertragskraft des Unternehmens langfristig zu sichern.“ (Metro 2006: 22)

Unter den im DAX notierten Großunternehmen ist die **Deutsche Telekom** der erste Arbeitgeber, der den demografischen Wandel im Hinblick auf seine Belegschaft problematisiert hat. Im Jahr 2001 wird jedoch lediglich die Möglichkeit eines demografisch bedingten Fachkräftemangels im IT-Sektor erkannt, dem durch verstärkte Ausbildungsanstrengungen vorgebeugt werden soll:

„Vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung und entsprechend den wachsenden technischen Anforderungen im Unternehmen unternimmt die Deutsche Telekom besondere Anstrengungen im Bereich der IT-Ausbildung, um einem Fachkräftemangel vorzubeugen: [...]“ (Deutsche Telekom 2001: 53)

Auch wenn in den Geschäftsberichten der Jahre 2002 bis 2004 nicht über den demografischen Wandel berichtet wird, scheint er dennoch in diesem Zeitraum als

umfassenderes personalpolitisches Problem erkannt worden zu sein. So wird im Geschäftsbericht 2005 die Herausforderung nicht mehr nur im Bereich der Fachkräfterekrutierung gesehen, sondern auch auf den Alterungsprozess der eigenen Belegschaft hingewiesen. Ein Maßnahmenpaket zur Bewältigung dieser Herausforderung wird vorgestellt:

„Die erfolgreiche Bewältigung der Alterungsprozesse in der Belegschaft gehört zu den wichtigsten Herausforderungen künftiger Personalarbeit. Im Rahmen des Projekts „Age Management“ arbeitet der Konzern an Maßnahmen, die die älteren Beschäftigten bei der erfolgreichen Bewältigung der sich immer schneller ändernden Anforderungen unterstützen. Zentrale Arbeitsfelder sind hier altersgerechte Konzepte für lebenslanges Lernen sowie Programme zur wirkungsvollen Unterstützung der Gesundheitsvorsorge. Ziel des „Age Managements“ ist es, die Potenziale der Beschäftigten aller Altersgruppen besser zu erfassen und optimal zu entwickeln.“ (Deutsche Telekom 2005: 88)

Im Gegensatz zur Deutschen Telekom behandeln der Energiekonzern E.ON und die Commerzbank die Thematik des demografischen Wandels erst in ihren letzten verfügbaren Geschäftsberichten. **E.ON** beschreibt vor allem Aktivitäten in zwei Handlungsfeldern. Dabei wird besonders deutlich, dass Unternehmen, die Maßnahmen für ältere MitarbeiterInnen anbieten, darüber hinaus auch weitere Vorkehrung treffen, um der sinkenden Zahl junger Nachwuchskräfte zu entgegnen: Im Bereich Personalrekrutierung startete ein Projekt mit dem sich E.ON weitere Vorteile bei der Rekrutierung qualifizierter Arbeitskräfte auf dem externen Arbeitsmarkt sichern will:

„Das Image als Arbeitgeber hat für die Entwicklung des Unternehmens eine besondere Bedeutung. Um den demografischen Herausforderungen sowie dem hohen Bedarf an qualifizierten Mitarbeitern zu begegnen, wurde Anfang des Jahres 2006 ein Projekt zur Entwicklung einer konzernweiten Arbeitgebermarke (Employer Brand) gestartet. Ziel ist es, E.ON bei relevanten Zielgruppen noch stärker als bisher als Top-Arbeitgeber zu positionieren.“ (E.ON 2006: 81)

Zusätzlich sollen aber auch explizit benannte Maßnahmen zur Gesundheitsförderung sowie der Aufbau eines umfangreichen konzernweiten Gesundheitsmanagements dazu beitragen, dass ältere ArbeitnehmerInnen länger im Betrieb verbleiben können.

Weitere Instrumente zur Sicherstellung der Beschäftigungsfähigkeit sollen entwickelt werden (vgl. E.ON 2006: 78).

Die **Commerzbank** erkennt im Geschäftsbericht 2006, dass sich die Veränderungen der Bevölkerungsstruktur auch innerhalb des Unternehmens widerspiegeln. In der Konsequenz möchte man sich besonders der „Zusammenarbeit der Generationen“ (Commerzbank 2006: 59) widmen und weist im Hinblick auf alternde Belegschaften auf die gestiegene Bedeutung einzelner Maßnahmen im Handlungsfeld Gesundheit hin.

„Denn im Zuge der demographischen Entwicklung rückt das Thema Prävention und Gesundheitschecks stärker in den Blickpunkt des Gesundheitsmanagements.“ (Commerzbank 2006: 61)

5.4.2.2 Unternehmen ohne Bezug auf alternde Belegschaften

Auf ein weniger umfassendes Problembewusstsein im Bezug auf den demografischen Wandel weisen die Geschäftsberichte von Allianz, Münchener Rück, RWE, MAN und Lufthansa hin. Ähnlich wie anfangs auch einige der in Kapitel 5.4.2.1 genannten Unternehmen, gehen sie nicht auf den Altersstrukturwandel und die steigende Bedeutung älterer ArbeitnehmerInnen ein, sondern verbinden mit dem demografischen Wandel lediglich den Rückgang an jungen Nachwuchskräften sowie mögliche generelle Personalengpässe.

Die beiden Versicherungskonzerne Allianz und Münchener Rück thematisieren den demografischen Wandel lediglich im Jahr 2006 bzw. 2004 im Hinblick auf ihr Personal. Ausgehend von zukünftig begrenzten Personalressourcen verweist die **Allianz** auf „ein neues Konzept zur Talentsuche und -entwicklung“ (Allianz 2006: 98). Die **Münchener Rück** informiert ausführlich über ihr Personalrisikomanagement-System, das sich u.a. mit möglichen Personalengpässen befasst. In diesem Zusammenhang wird auf die Rolle eines guten Unternehmens-Images für die erfolgreiche Personalrekrutierung hingewiesen:

„Das positive Image eines Unternehmens trägt dazu bei, Engpässe in der Personalversorgung gar nicht erst aufkommen zu lassen.“ (Münchener Rück 2004: 21)

Darüber hinaus sollen Stellennachbesetzungen möglichst langfristig geplant und betriebsintern umgesetzt werden. Die Abhängigkeit „von externen Faktoren wie demographischer Entwicklung und Situation am Arbeitsmarkt“ (Münchener Rück 2004: 21) soll so verringert werden.

Der Energiekonzern **RWE** sowie der Fahrzeug- und Maschinenhersteller **MAN** wollen den demografischen Wandel vornehmlich durch die Ausbildung junger Nachwuchskräfte bewältigen.

„Der qualifizierten Ausbildung von Nachwuchskräften kommt dabei eine zentrale Bedeutung zu. Nur so können wir im demographischen Wandel langfristig Kompetenzen sichern.“ (RWE 2005: 88)

„Trotz der Personalreduktion halten wir an einer Ausbildungsquote von rund 5% fest, um dem demografisch zu erwartenden Mangel an hoch qualifizierten Facharbeitern vorzubeugen.“ (MAN 2004: 82)

Zudem misst RWE einer langfristigen Personalbedarfsplanung und dem Nachfolgemanagement für Führungspositionen Bedeutung bei (vgl. RWE 2005: 89).

Die **Lufthansa** erkennt im Zuge des demografischen Wandels lediglich die generelle Möglichkeit von Personalengpässen, sieht sich aufgrund der eigenen Attraktivität als Arbeitgeber dadurch jedoch nicht gefährdet:

„Zwar ist die Nachfrage vom Arbeitsmarkt immer noch weitaus größer als das Stellenangebot. Entsprechend der demografischen Entwicklung in Europa wird sich dieses Bild jedoch verändern und qualifizierte Nachwuchskräfte knapp werden. Unsere Ausgangslage ist allerdings gut. Lufthansa zählt zu den beliebtesten Arbeitgebern Deutschlands, die Zahl der Bewerber wird immer größer. Hatten sich im Jahr 2005 rund 46.000 junge Menschen bei uns beworben, waren es in 2006 fast doppelt so viele.“ (Lufthansa 2006: 27)

5.5 Zwischenfazit

Die Dokumentenanalyse hat gezeigt, dass Großunternehmen den demografischen Wandel in den letzten Jahren, besonders seit 2004, zunehmend als so bedeutsame personalpolitische Herausforderung begreifen, dass sie in ihren Geschäftsberichten darüber berichten. Jedoch muss auch ernüchternd festgestellt werden, dass bei weitem

nicht alle im DAX notierten Unternehmen die demografische Herausforderung erkennen bzw. ihr weitere Aufmerksamkeit schenken: 2006 sprechen zehn Unternehmen das Thema an, im gesamten Zeitraum von 1998 bis 2006 wird es lediglich von 14 der 30 betrachteten Unternehmen überhaupt erwähnt (vgl. Tabelle 2). Nur wenige Unternehmen beschäftigen sich in ihren Geschäftsberichten kontinuierlich mit dem demografischen Wandel.

Eine genauere Betrachtung der Unternehmen, die sich mit der demografischen Herausforderung befassen, macht zudem große Unterschiede bei der Problemwahrnehmung deutlich (vgl. Kapitel 5.4.2.1, 5.4.2.2). Einige Unternehmen problematisieren im Hinblick auf den demografischen Wandel ausschließlich die sinkende Zahl qualifizierter Fach- und Nachwuchskräfte oder sogar einen möglichen generellen Rückgang des Arbeitsangebots, während andere sich darüber hinaus explizit auf alternde Belegschaften und die steigende Bedeutung älterer ArbeitnehmerInnen einrichten.

Letzterer Gruppe lassen sich neun Unternehmen²⁵ zuordnen. Diese informieren auch über die Alterung des zukünftigen Arbeitsangebots oder der eigenen Belegschaft und benennen häufig umfangreiche personalpolitische Programme, die vor allem auf den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit ihrer Belegschaften abzielen. Der Schwerpunkt der bereits ergriffenen oder noch geplanten Maßnahmen liegt klar in den Handlungsfeldern Gesundheit und Qualifizierung. Weniger wird über Altersteilzeitregelungen bzw. Altersaustrittsmodelle²⁶ oder die Rekrutierung Älterer²⁷ berichtet. Neben dem Erhalt der Beschäftigungsfähigkeiten wollen einige dieser Unternehmen auch das besondere Erfahrungswissen ihrer älteren MitarbeiterInnen verstärkt nutzen. Interessant ist, dass sich bei manchen Unternehmen im Zeitverlauf ein Prozess von der Problemerkennung bis hin zur Umsetzung von Maßnahmen nachvollziehen lässt²⁸. Nahezu alle Unternehmen rechtfertigen die ergriffenen Maßnahmen explizit mit betriebswirtschaftlichen Argumenten; analog zur vorliegenden Literatur heißt es, dass

²⁵ BASF, BMW, Commerzbank, Continental, Daimler, Deutsche Telekom, E.ON, Metro und Volkswagen

²⁶ siehe BMW und Volkswagen

²⁷ siehe Metro

²⁸ siehe BMW, Deutsche Telekom und Metro

rechtzeitiges Handeln zur Bewältigung der demografischen Herausforderung langfristig Wettbewerbsvorteile schaffe²⁹.

Betrachtet man die Strategien der beiden Automobilkonzerne BMW und VW, fällt auf, dass diese auch nach dem Auslaufen der staatlichen Förderung weiterhin Altersteilzeitregelungen bzw. Altersaustrittsmodelle anbieten wollen, während das Groß- und Einzelhandelsunternehmen Metro explizit auf diese Option verzichtet und deutlich macht, dass zukünftig möglichst alle MitarbeiterInnen bis zur Regelaltersgrenze beschäftigt bleiben sollen. Dies deutet darauf hin, dass es Dienstleistungsbetrieben womöglich leichter fällt Ältere zu beschäftigen (vgl. auch die Ergebnisse von Morschhäuser 2006: 96f.).

Die fünf Unternehmen³⁰, die als personalpolitische Herausforderung des demografischen Wandels ausschließlich die sinkende Zahl qualifizierter Nachwuchskräfte ausmachen, beschäftigen sich in ihren Geschäftsberichten weniger ausführlich mit dem Thema. Sie benennen keine Maßnahmen die sich speziell auf ältere ArbeitnehmerInnen beziehen, sondern versuchen lediglich die Versorgung mit neuem Personal langfristig sicherzustellen. Neben der eigenen Ausbildung von Fachkräften³¹ messen sie dabei ihrer Attraktivität als Arbeitgeber und den daraus resultierenden Vorteilen bei der Personalrekrutierung Bedeutung bei³². Da keine weitergehenden Maßnahmen benannt werden, gelangt man bei diesen Unternehmen zu dem Eindruck, dass sie die Auswirkungen des demografischen Wandels bislang nicht voll erfasst haben oder davon ausgehen, dauerhaft ausreichend junge Arbeitskräfte rekrutieren zu können, um an einer jugendzentrierten Personalpolitik festhalten zu können.

Insgesamt scheint auch die Attraktivität als Arbeitgeber von Großunternehmen als wichtiger Faktor bei der Bewältigung des demografischen Wandels betrachtet zu werden. Besonders deutlich weist der Energieversorger E.ON mit seinem Projekt zur Etablierung einer „Employer Brand“ darauf hin, dass dieser Attraktivität im Wettbewerb um junge Nachwuchskräfte zukünftig noch mehr Bedeutung zukommt.

²⁹ Zum Beispiel schreibt BMW: „Gleichzeitig ist die BMW Group [...] in besonderem Maß mit den Konsequenzen der demografischen Entwicklung konfrontiert. Ganz klar: Wem es gelingt, diese Veränderungen zu antizipieren und heute schon die richtigen Entscheidungen für morgen zu fällen, der wird in Zukunft wettbewerbsfähiger sein als andere“ (BMW 2006: 184).

³⁰ Allianz, Lufthansa, MAN, Münchener Rück und RWE

³¹ siehe RWE und MAN

³² siehe Lufthansa und Münchener Rück

6. Experteninterview mit einem Gewerkschaftsmitarbeiter

6.1 Ziel und Fragestellung des Experteninterviews

Wie in Kapitel 5.2 erläutert, sind Geschäftsberichte Unternehmenspublikationen, die sich an Kunden, Analysten, Journalisten, Beschäftigte, die interessierte Öffentlichkeit und vor allem Investoren richten und für Unternehmen auch eine Imagefunktion haben. Entsprechend ist die Datenquelle Geschäftsbericht kritisch zu betrachten, so könnten Unternehmen z.B. nur über den demografischen Wandel und demografie- bzw. altersgerechte Personalpolitik berichten, weil das Thema gerade „in“ ist und es von ihnen erwartet wird – nicht weil sie sich ernsthaft mit ihm auseinandersetzen. Auch um derartige Effekte sozialer Erwünschtheit zu kontrollieren und die gewonnenen Eindrücke zu vertiefen, scheint es sinnvoll mit einem Experten der Arbeitnehmerseite zu sprechen.

Der Deutsche Gewerkschaftsbund (DGB) beschäftigte sich in den Jahren 2003 bis 2006 in einem abteilungsübergreifenden Projekt ausführlich mit dem demografischen Wandel in der Arbeitswelt und arbeitet seit dem in einzelnen Abteilungen (z.B. Gesundheitspolitik, Bildungspolitik, Arbeitsmarktpolitik, Rentenpolitik) weiter an dem Thema. Entsprechend ist es interessant zu erfahren, wie der DGB die Auswirkungen des demografischen Wandels einschätzt und wie er den Umgang der betrieblichen Personalpolitik mit dieser Herausforderung bewertet.

Weil unsere Dokumentenanalyse darauf hindeutet, dass sich längst nicht alle Großunternehmen mit dem Thema beschäftigen und wir annehmen, dass die Situation in kleineren Unternehmen eher schlechter ist, wollen wir den Fokus unserer Arbeit auf diese Betriebe erweitern und herausfinden, welche Möglichkeiten bestehen, um verstärkt Maßnahmen einer demografiegerechten Personalpolitik durchzusetzen.

Da der DGB, wie auch die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA), Mitinitiator von zumindest zwei der größten Initiativen zum demografischen Wandel (Erfahrung ist Zukunft, INQA) ist, wollen wir auch klären wie der Erfolg der zahlreichen Initiativen einzuschätzen ist und inwieweit zwischen den Tarifparteien Einigkeit herrscht, was hinsichtlich des demografischen Wandels zu tun ist.

Als Interviewpartner konnte Richard Wolf³³, der beim Bundesvorstand des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) Experte für den demografischen Wandel ist und auch im oben genannten DGB-Projekt mitgewirkt hat, gewonnen werden. Das Interview wurde telefonisch geführt³⁴.

6.2 Ergebnisse

Im ersten Teil des Interviews interessierte uns zunächst, welche Herausforderungen der DGB mit dem demografischen Wandel verbindet.

Richard Wolf betont, dass man bei der Frage nach Auswirkungen des demografischen Wandels im Zeitverlauf unterscheiden müsse: Während der von den Arbeitgebern prophezeite Mangel an Arbeitskräften frühestens ab dem Jahr 2020 zu erwarten sei, sehe er als aktuelles Problem, dass „Belegschaften altern, die über 50-Jährigen in den Betrieben stark zunehmen [...] und wir feststellen müssen, dass die betriebliche Realität noch nicht darauf eingerichtet ist tatsächlich die 50plus Leute zu beschäftigen“. Die Herausforderung sei also zunächst, ArbeiternehmerInnen so zu beschäftigen, „dass sie auch bis 65 im Betrieb bleiben können“.

Anschließend stand eine generelle Bewertung der aktuellen betrieblichen Praxis im Mittelpunkt. Wir wollten genauer erfahren, wie der DGB die aktuelle betriebliche Personalpolitik im Hinblick auf den demografischen Wandel bewertet.

Ganz generell macht der Gewerkschafter als positive Tendenz aus, dass der demografische Wandel in den letzten Jahren zunehmend von der betrieblichen Personalpolitik wahrgenommen werde. Initiativen und unzählige Veranstaltungen, Betriebs- und Personalräte, aber auch Multiplikatoren aus den Arbeitgeberverbänden hätten in der jüngsten Vergangenheit das Bewusstsein in den Betrieben verstärkt. Jedoch sei der Schritt vom Bewusstsein zu konkreten Handlungsansätzen noch nicht ausreichend vollzogen worden. So habe es das Thema zwar in die Köpfe der Personalführungen geschafft und es werde von Seiten der Betriebe offiziell verkündet, dass man sich der Bedeutung bzw. Herausforderung bewusst sei, dies schlage sich jedoch noch nicht hinreichend in der realen Personalpolitik nieder.

³³ Name wurde aus Gründen der Anonymisierung geändert.

³⁴ Der Interviewleitfaden befindet sich im Anhang.

Der Gewerkschaftsvertreter wirft den Arbeitgebern sogar „Scheinheiligkeit“ vor, so habe in den letzten vier Jahren „der Anteil der Betriebe die Maßnahmen für Ältere machen nicht zugenommen, sondern abgenommen“. In diesem Zusammenhang verweist er auf den IAB Kurzbericht 21/2007 (Bellmann et al. 2007), der ein leicht rückläufiges Engagement der Arbeitgeber konstatiert, und kritisiert, dass von der Bundesagentur für Arbeit finanzierte Programme zur Weiterbildung Älterer von den Arbeitgebern kaum genutzt würden. Mit Bezug auf die Betriebsrätebefragung des *Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts (WSI) der Hans-Böckler-Stiftung (HBS)* kritisiert er, „dass nur an jedem dritten Arbeitsplatz die körperlichen Gefährdungen ausreichend ermittelt und bewertet werden“. Besonders große Defizite herrschten hinsichtlich der psychischen Gefährdungsbeurteilung, zudem nehme der Arbeitsdruck in vielen Bereichen zu. Sofern überhaupt Maßnahmen zum Erhalt der Gesundheit und zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen getroffen würden, gingen diese häufig auf Initiativen von Betriebs- und Personalräten zurück.

Ein Auseinanderklaffen zwischen dem, was Personalverantwortliche sagen und ihrem Handeln macht er auch im Bezug auf das Bild Älterer aus: Entgegen vielfacher Behauptungen spiegele sich in der Praxis häufig noch das Defizitmodell des Alterns wieder, so seien Ältere z.B. bei Kündigungen am ehesten betroffen und würden bei Einstellungen systematisch benachteiligt.

Daran anknüpfend wurde speziell die Situation in Großbetrieben thematisiert, um die Annahmen und Ergebnisse unserer Dokumentenanalyse kritisch zu reflektieren.

Die unserer Dokumentenanalyse zugrunde liegende Annahme, dass Großbetriebe noch am ehesten die Herausforderungen des demografischen Wandels erkennen und Maßnahmen einer demografiegerechten Personalpolitik ergreifen wird von Wolf bestätigt. Die Lage in den Großbetrieben sei „tendenziell deutlich besser als in den kleinen“, was auch auf die größeren personellen Ressourcen in den Personalabteilungen zurückzuführen sei. Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbände seien sich darin einig, „dass die Defizite eher bei den kleinen Betrieben zu suchen sind“.

Sehr interessant findet der Gewerkschafter das Ergebnis unserer Dokumentenanalyse, dass einige Großunternehmen besonders ihre Attraktivität als Arbeitgeber und die daraus resultierenden Vorteile bei der Personalrekrutierung als Mittel zur Bewältigung der demografischen Herausforderung öffentlich benennen. Wolf sieht dies als

Bestätigung seiner Vermutungen und einer der „arbeitsmarktpolitischen Grundthesen“ des DGB: viele Arbeitgeber würden solange nicht ausreichend in die Weiterbildung und Gesundheit ihrer Beschäftigten investieren, wie es ihnen gelingt neue Arbeitskräfte am Arbeitsmarkt zu rekrutieren. Im schlimmsten Fall gehe es sogar so weit, dass Arbeitgeber den gesundheitlichen Verschleiß ihrer Beschäftigten in Kauf nehmen, diese anschließend freisetzen und neue, gut ausgebildete Arbeitskräfte von den Universitäten holen oder von kleineren Betrieben abwerben.

Im folgenden Interviewteil interessierte uns vor allem, welche Möglichkeiten der DGB sieht, um Verbesserung in der betrieblichen Praxis herbeizuführen.

Wolf macht drei Handlungsebenen aus, von denen aus Veränderungen in der betrieblichen Personalpolitik angestoßen werden können: die betriebliche, die überbetriebliche und die gesetzgebende Ebene. Insgesamt müsse auf allen Ebenen etwas passieren.

Auf *betrieblicher Ebene* stellen aus gewerkschaftlicher Perspektive die Betriebsräte die wichtigsten Multiplikatoren bzw. Promotoren dar. Sie seien am nächsten dran, kriegten die Sorgen der Kollegen mit und könnten diese aufgreifen. Entsprechend würden die Gewerkschaften vor allem versuchen an diese „ranzukommen“, sie „zu schulen und mit dem Thema bekannt zu machen“. Ein generelles Problem bestehe jedoch darin, dass man in kleinen Betrieben keine Betriebsräte habe. Mit Verweis auf das Archiv für Betriebsvereinbarungen des WSI berichtet Wolf, dass in den letzten Jahren zunehmend Betriebsvereinbarungen zum demografischen Wandel abgeschlossen wurden. Im Zentrum der meisten dieser Vereinbarungen stehe das Handlungsfeld Altersteilzeit.

Auf *überbetrieblicher Ebene* könnten Veränderungen z.B. in Tarifverträgen durchgesetzt werden. Hier gebe es in den letzten Jahren ebenfalls Bewegung. Arbeitgeber seien zunehmend bereit Vereinbarungen zu treffen, so seien in der Textil-, Stahl-, Metall- und Chemieindustrie jeweils Tarifverträge zum demografischen Wandel abgeschlossen worden. Jedoch sieht Wolf in diesem Kontext auch seine „Grundthese [...], dass die Arbeitgeber mit dem Thema demografischer Wandel relativ unehrlich umgehen“ bestätigt. Der Gewerkschafter wertet als Erfolg, dass im Stahltarifvertrag durchgesetzt werden konnte, dass alle Betrieb dieser Branche eine Altersstrukturanalyse durchführen. Mittlerweile sei dies auch geschehen, jedoch seien die Arbeitgeber bei der Umsetzung daran anschließender Maßnahmen „sehr zögerlich“. Bisher seien aus den Ergebnissen

der Altersstrukturanalysen überhaupt keine Konsequenzen gezogen worden. Die Arbeitgeber hätten z.B. die Forderung der IG Metall, für ältere ArbeitnehmerInnen zusätzliche freie Tage einzuführen, kategorisch abgelehnt. Auch die Entwicklung bei einem auf überbetrieblicher Ebene angelegtem Projekt zur Qualifizierung Älterer in Baden-Württemberg wertet er als Bestätigung dieser Grundthese. So werde dort eine von Arbeitgebern und Arbeitnehmern paritätisch finanzierte Qualifizierungsagentur, die die Weiterbildung Älterer besonders in Kleinbetrieben vorantreiben soll, von vielen Arbeitgebern nicht ernst genommen, es werde nicht angemessen kooperiert und Arbeitnehmer würden nicht für Weiterbildungsmaßnahmen freigestellt.

Vom *Gesetzgeber* fordert Wolf, sinnvolle Rahmenbedingungen zu schaffen, die dann durch Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen ausgefüllt werden sollen. Die bisher ergriffenen Maßnahmen – z.B. die 50plus Programme – seien zwar vernünftig, aber unzureichend. Als Erweiterung schlägt er vor, „ein Bonus-Malus-System in der Sozialversicherung zu etablieren“. Auf der einen Seite sollen Betriebe, die in Gesundheit, Prävention und Weiterbildung investieren, Zuschüsse bekommen. Auf der anderen Seite fordert er, dass Betriebe, „die zum Beispiel ein hohes Abgangsgeschehen in Erwerbsunfähigkeitsrenten oder auch in Krankheit und Langzeiterkrankung haben, dass die zu den Kosten, die für die Allgemeinheit entstehen, anteilig herangezogen werden“. Darüber hinaus seien gesetzliche Änderungen im Bezug auf flexible Altersübergänge notwendig. Egal ob die offizielle Altersgrenze bei 65 oder 67 Jahren liege, man könne nicht verhindern, dass Arbeitnehmer aufgrund von Gesundheitsverschleiß, Arbeitslosigkeit oder auch freiwillig frühzeitig aus dem Erwerbsleben ausscheiden. Für diese Personengruppen müsse es flexible Übergänge geben, z.B. in Form von Altersteilzeit, Teilrenten, Hinzuverdienstmöglichkeiten und Erwerbsunfähigkeitsrenten, so dass man ab einem Alter von 55 Jahren in den Vorruhestand wechseln könne. Weiter erläutert der Gewerkschaftsvertreter, dass die Erhöhung des Renteneintrittsalters auf 67 revidiert werden sollte, da auch bei einem Renteneintrittsalter von 65 Jahren das Arbeitskräftepotenzial in naher Zukunft ausreichend groß sei. Eine Verlängerung der Lebensarbeitszeit könne man zudem erreichen, wenn man jüngere Menschen schneller in reguläre Beschäftigung bringe. Die Probleme Jugendarbeitslosigkeit, Ausbildungsmisere sowie die prekäre Beschäftigung Jugendlicher müssten folglich zunächst gelöst werden.

Abschließend sollte die Wirkung der zahlreichen Initiativen, die Unternehmen für die Herausforderungen des demografischen Wandels sensibilisieren und zum Ergreifen von Maßnahmen anregen sollen, bewertet werden. Da zumindest an zwei der größten dieser Initiativen (INQA, Erfahrung ist Zukunft) sowohl der DGB als auch die BDA beteiligt ist, diente das Thema auch als Aufhänger, um herauszufinden wo Meinungsunterschiede und wo Gemeinsamkeiten zwischen den Tarifparteien bestehen.

Im Hinblick auf die Tarifparteien erläutert Wolf, dass Übereinstimmung darin bestehe, dass weiter Bewusstsein für den demografischen Wandel geschaffen werden müsse und dass die bisherige Umsetzung von Maßnahmen noch nicht ausreiche. Auseinander gingen die Positionen immer dann, wenn es um konkrete Maßnahmen gehe. So sähen die Arbeitgeber zum Beispiel im Bereich Gesundheit mehr Verantwortung bei den Arbeitnehmern. Diese sollten gesund leben, sich also gesund ernähren und Sport treiben, um länger arbeiten zu können. Die Gewerkschaften dagegen vertreten die Auffassung, dass die Arbeitgeber in der Pflicht seien die Voraussetzungen für einen längeren Verbleib im Betrieb zu schaffen, denn „wenn der Arbeitgeber keine gesunden Arbeitsbedingungen anbietet, dann kann der Arbeitnehmer noch so viel ins Fitness-Studio rennen, er wird trotzdem verschleißt“. Weitere Differenzen beständen im Hinblick auf Forderungen an den Gesetzgeber, so würden die Arbeitgeber z.B. die Rente mit 67 begrüßen.

Wolf betont abschließend, dass die Initiativen zum demografischen Wandel „noch nicht zu durchgreifenden Veränderungen in der realen Personalpolitik geführt haben, sondern dass sie eher einen 'Public Relations Charakter' haben“. Sie seien zwar notwendig und er wolle sie nicht gering schätzen, dennoch seien sie lediglich „Soft Faktoren“. Der Gewerkschaftsvertreter ist der Meinung, dass es nicht ausreiche an die Betriebe zu appellieren. Von staatlicher Seite müsse dafür gesorgt werden, dass sie „wirklich harte finanzielle Anreize haben ihre Personalpolitik umzustellen“.

TEIL C: Abschließende Betrachtung³⁵

7. Zusammenfassung der Ergebnisse

Vor dem Hintergrund tief greifender demografischer Veränderungen steht die betriebliche Personalpolitik vor großen Herausforderungen. Bei näherer Betrachtung zeigen aktuelle Bevölkerungsvorausrechnungen und Projektionen des Erwerbspersonenpotenzials, dass Betriebe „in den nächsten 20 Jahren vor allem die Alterung und nicht so sehr die Schrumpfung des Arbeitsangebots bewältigen“ (Bellmann et al. 2007: 1) müssen. Die geburtenstarken Jahrgänge der Baby-Boomer Generation steigen zunehmend in die Altersgruppe der über 50-Jährigen auf. Entsprechend verschiebt sich auch die Altersstruktur der Belegschaften in den Betrieben hin zu immer mehr älteren MitarbeiterInnen.

Während es Betrieben lange Zeit möglich war ältere MitarbeiterInnen frühzeitig aus dem Arbeitsprozess ausscheiden zu lassen und dabei auf staatlich geförderte Altersteilzeitprogramme und Vorruhestandsregelungen zurückgegriffen wurde, stehen diese Optionen in Zukunft nicht mehr zur Verfügung. Bisher begünstigten kurze Planungshorizonte und eine Jugendzentrierung der betrieblichen Personalpolitik sowie eine defizitäre Sicht auf den Prozess des Alterns, der vor allem mit einem unvermeidbaren Verlust von Fähigkeiten assoziiert wird, die frühzeitige Exklusion älterer ArbeitnehmerInnen aus dem Arbeitsprozess. Entsprechend gering fielen die Investitionen der Betriebe in Weiterbildung und den langfristigen Erhalt der Gesundheit älterer MitarbeiterInnen aus. Diese Praxis lässt sich jedoch vor dem Hintergrund aktueller arbeits- und gesundheitswissenschaftlicher Forschungen nicht länger rechtfertigen und in Anbetracht der demografischen Entwicklung sowie der daran anknüpfenden Politik der Lebensarbeitszeitverlängerung auch nicht weiter durchhalten.

³⁵ Für den/die eiligen LeserIn sei hier noch einmal darauf verwiesen, dass es sich bei der vorliegenden Studie um die zeitverzögerte und nicht aktualisierte Veröffentlichung unserer Bachelorarbeit handelt, die bereits am 31.03.2008 an der Fakultät für Soziologie der Universität Bielefeld eingereicht wurde (s. Vorwort). Das heißt, dass die nachfolgend zusammengefassten Ergebnisse, Interpretationen und Schlussfolgerungen ausschließlich auf 2008 erhobenen Daten und bis dahin erschienener Literatur basieren. Die Arbeit kann also keinesfalls beanspruchen, den Stand der Forschung oder die Debatte und Praxis in den Unternehmen im Jahr 2019 zu erfassen.

Um das nötige Bewusstsein für einen Wandel in der betrieblichen Personalpolitik zu schaffen, wurden daher in den letzten Jahren vermehrt Anstrengungen unternommen: regionale und überregionale Initiativen sowie eine Vielzahl von Publikationen und Veranstaltungen versuchen Betriebe für die Herausforderung des demografischen Wandels zu sensibilisieren und ihnen Maßnahmen zur demografiegerechten Gestaltung ihrer Personalpolitik an die Hand zu geben.

Sowohl die Untersuchung der im DAX notierten Unternehmen, als auch die Einschätzungen des Gewerkschaftsvertreters deuten darauf hin, dass die bisherigen Anstrengungen nicht ausreichen, um den geforderten „Paradigmenwechsel in der betrieblichen Personalpolitik“ (Enquête-Kommission 2002: 91) herbeizuführen. Auch wenn sich ein zunehmendes Bewusstsein für die Herausforderungen des demografischen Wandels in der betrieblichen Personalpolitik feststellen lässt, mangelt es in der Praxis oftmals anscheinend noch an konkreten Maßnahmen zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit älterer ArbeitnehmerInnen. Der Gewerkschaftsvertreter beklagt, „dass die Arbeitgeber mit dem Thema demografischer Wandel relativ unehrlich umgehen“ (Wolf).

Obwohl Großunternehmen am ehesten in der Lage sind die Herausforderungen des demografischen Wandels zu antizipieren sowie entsprechende Maßnahmen umzusetzen und die Situation bei ihnen „tendenziell deutlich besser“ (Wolf) als in den restlichen Unternehmen ist, wird auch bei diesen deutlich, dass nicht flächendeckend gehandelt wird. Die Geschäftsberichte der Jahre 1998 bis 2006 zeigen, dass lediglich die Hälfte der im DAX notierten Unternehmen dem Zusammenhang zwischen demografischem Wandel und dem eigenen Personal soviel Bedeutung beimessen, dass sie ihn in ihren Geschäftsberichten thematisieren. Eine genauere Betrachtung dieser Unternehmen zeigt zudem Unterschiede hinsichtlich der Einschätzung der Problemlage und der ergriffenen Maßnahmen. Fünf Unternehmen sehen als Herausforderung lediglich die Versorgung mit neuem Personal sicher zu stellen und thematisieren einen möglichen Mangel an (jungen) Nachwuchskräften. Großunternehmen verfügen jedoch über eine relativ hohe Attraktivität als Arbeitgeber und greifen auf diesen Vorteil bei der Personalrekrutierung auch bewusst zurück. Nur neun der 30 Unternehmen des DAX benennen auch die Alterung ihrer Belegschaften als Herausforderung und informieren über Maßnahmen einer altersgerechten Personalpolitik. Sie werden vor allem in den Handlungsfeldern

Gesundheit und Weiterbildung aktiv, weisen jedoch auch oftmals auf das besondere Erfahrungswissen älterer ArbeitnehmerInnen hin. Die ergriffenen Maßnahmen rechtfertigen sie vor allem mit betriebswirtschaftlichen Argumenten (langfristige Wettbewerbsvorteile).

8. Fazit und Ausblick

Trotz zahlreicher Förderprogramme und massiver Aufklärungsarbeit im Hinblick auf die demografische Herausforderung sowie die Fähigkeiten und Bedürfnisse älterer ArbeitnehmerInnen, können bisher offenbar erst wenige Unternehmen eine demografie- und damit altersgerechte Personalpolitik vorweisen. Die bisher ergriffenen Anstrengungen haben „noch nicht zu durchgreifenden Veränderungen in der realen Personalpolitik geführt“ (Wolf). 50plus Programme, Initiativen, Publikationen, Veranstaltungen und Appelle konnten zwar auf die Herausforderung des demografischen Wandels aufmerksam machen und erste Verbesserungen herbeiführen, jedoch mangelt es laut DGB insgesamt weiter an der Umsetzung konkreter Maßnahmen.

Betrachtet man die Tatsache, dass auch mehr als die Hälfte der im DAX notierten Unternehmen den demografischen Wandel nicht als personalpolitische Herausforderung in ihren Geschäftsberichten thematisieren und noch weniger direkt auf alternde Belegschaften eingehen, so wirft dies Fragen auf. Die üblichen Begründungen, wie ein geringer Planungshorizont, geringe Ressourcen in den Personalabteilungen oder auch ein geringer gewerkschaftlicher Einfluss (vgl. Wolf), bieten bei diesen Unternehmen – auch in Anbetracht der zunehmenden öffentlichen Bedeutung des Themas – keine überzeugende Erklärung für einen untergeordneten Bedeutungsgrad.

Setzt man jedoch die Tatsache, dass einige der Unternehmen im DAX ihre Attraktivität als Arbeitgeber explizit auch als Antwort auf die Herausforderung des demografischen Wandels benennen, in Bezug zu der These des DGB, dass Unternehmen nicht ausreichend in die Gesundheit und Weiterbildung ihrer ArbeitnehmerInnen investieren, solange es ihnen gelingt ausreichend Nachwuchs zu rekrutieren, eröffnet sich ein Erklärungsansatz, warum auch so viele Großbetriebe den Konsequenzen des demografischen Wandels keine größere Bedeutung beimessen: aufgrund ihrer großen Attraktivität und der daraus resultierenden Vorteile bei der

Personalrekrutierung gehen einige Großunternehmen womöglich davon aus, weiterhin auf eine ausreichende Zahl junger Nachwuchskräfte zurück greifen zu können.

Die aktuelle Situation, dass Großunternehmen zur Bewältigung des demografischen Wandels zwar eher eine altersgerechte Personalpolitik verfolgen als kleinere Unternehmen, aber natürlich auch auf ihre Vorteile bei der Rekrutierung von jungen Nachwuchs-, Fach- und Führungskräften setzen, stellt die Lage für die übrigen Unternehmen umso dramatischer dar: während die Personalpolitik vieler kleiner und mittlerer Unternehmen bisher so gut wie gar nicht auf alternde Belegschaften eingestellt ist, droht ihnen verstärkt der Verlust von qualifizierten Arbeitskräften an größere Betriebe.

Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass es überbetriebliche Vereinbarungen und womöglich „harte finanzielle Anreize“ (Wolf) von staatlicher Seite braucht, um einen tatsächlichen Paradigmenwechsel in der Gesamtheit der Betriebe einzuleiten. Sie zeigen aber auch, dass es wichtig ist, mehr über die betrieblichen Prozesse der Initiierung und Implementierung von Maßnahmen zu erfahren. Da es bereits einige Unternehmen (auch vereinzelt kleinere und mittlere Unternehmen) gibt, die sich auf die steigende Bedeutung älterer ArbeitnehmerInnen einstellen, gilt es noch genauer zu verstehen, weshalb in diesen Betrieben demografie- und altersgerechte Maßnahmen ergriffen wurden, wer sie angeregt hat, wie sie durchgesetzt wurden und warum in anderen Betrieben nichts geschieht³⁶.

³⁶ Einen ersten Eindruck von diesen Prozessen vermittelt Morschhäuser in ihrer Studie aus dem Jahr 2006. Sie verfolgt einen mikropolitischen Ansatz und untersucht „Good Practice“ Beispiele in neun ganz verschiedenen Betrieben auch hinsichtlich der beteiligten Akteure, der Bedingungen unter denen diese aktiv wurden sowie der dabei verfolgten Strategien.

Literaturverzeichnis

Anm.: Die 235 analysierten und zum Teil zitierten Geschäftsberichte werden hier nicht aufgelistet. Die Jahreszahlen in den Kurzbelegen beziehen sich auf das Geschäftsjahr.

- Badura, B. (2003):** Gesünder älter werden – Betriebliche Personal- und Gesundheitspolitik in Zeiten des demografischen Wandels. In: Badura, B.; Schnellschmidt, H.; Vetter, C. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2002. Demographischer Wandel: Herausforderung für die betriebliche Personal- und Gesundheitspolitik. Berlin/Heidelberg/New York, S. 33-42
- Bellmann, L.; Kistler, E.; Wahse, J. (2003):** Betriebliche Sicht- und Verhaltensweisen gegenüber älteren Arbeitnehmern. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, Bd. 20/2003. Bonn, S. 26-34
- Bellmann, L.; Kistler, E.; Wahse, J. (2007):** Demographischer Wandel. Betriebe müssen sich auf alternde Belegschaften einstellen. IAB Kurzbericht 21/2007. Nürnberg
- Böhne, A.; Wagner, D. (2002):** "Managing Age" im Rahmen von "Managing Diversity" – Alter als betriebliches Erfolgspotential. In: Behrend, C. (Hrsg.): Chancen für die Erwerbsarbeit Älterer. Betriebliche Personalpolitik und ältere Erwerbstätige. Opladen, S. 33-46
- Bonin, H.; Clemens, W.; Künemund, H. (2003):** Die demographische Entwicklung in Deutschland: Rückblick und Ausblick. In: Herfurth, M. (Hrsg.): Arbeit in einer alternden Gesellschaft. Opladen, S. 21-41
- Bosch, G.; Kohl, H.; Schneider, W. (1995):** Handbuch Personalplanung. Köln
- Buck, H.; Kistler, E.; Mendijs, H. G. (2002):** Demographischer Wandel in der Arbeitswelt. Chancen für eine innovative Arbeitsgestaltung. Reihe: Demographie und Erwerbsarbeit, Bundesministerium für Bildung und Forschung. Stuttgart
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2005):** Berichtssystem Weiterbildung IX. Ergebnisse der Repräsentativbefragung zur Weiterbildungssituation in Deutschland. Bonn/Berlin
- Clemens, W. (2001):** Ältere Arbeitnehmer im sozialen Wandel. Von der verschmähten zur gefragten Personalressource? Opladen
- Deutsche Börse AG (2007):** General Standard und Prime Standard. Zugang zum europäischen Kapitalmarkt. Frankfurt a.M.
- Ebert, A.; Kundiger, J. (2007):** Alternde Belegschaften und Konsequenzen für die betriebliche Personalpolitik. In: Huber, A.; Kräußlich, B.; Staudinger T. (Hrsg.): Erwerbschancen für Ältere? Probleme, Handlungsmöglichkeiten, Perspektiven. Augsburg, S. 205-221

- Enquête-Kommission (2002):** Schlussbericht der Enquête-Kommission „Demographischer Wandel – Herausforderungen unserer älter werdenden Gesellschaft an den Einzelnen und die Politik“. Deutscher Bundestag. Drucksache 14/8800 vom 20.03.
- Fuchs, J. (2002):** Erwerbspersonenpotenzial und Stille Reserve – Konzeption und Berechnungsweise. In: Kleinhenz, G. (Hrsg.): IAB-Kompendium Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Reihe: Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Bd. 250. Nürnberg, S. 79-94.
- Fuchs, J. (2003):** Demographische Alterung und Arbeitskräftepotenzial. Beitrag zum IAB-Colloquium „Praxis trifft Wissenschaft“: Eine Frage Alters. Herausforderungen für eine zukunftsorientierte Beschäftigungspolitik. Online abrufbar:
http://doku.iab.de/grauepap/2003/lauf_fuchs_vortrag.pdf [Stand: 24.03.2008]
- Fuchs, J.; Dörfler, K. (2005):** Projektion des Arbeitsangebots bis 2050. Demografische Effekte sind nicht mehr zu bremsen. IAB Kurzbericht 11/2005. Nürnberg
- Fuchs, J. (2006):** Rente mit 67. Neue Herausforderung für die Beschäftigungspolitik. IAB Kurzbericht 16/2006. Nürnberg
- Goedicke, A.; Brose, H.-G.; Diewald, M. (2006):** Herausforderungen des demografischen Wandels für die betriebliche Beschäftigungspolitik. In: Nienhüser, W. (Hrsg.): Beschäftigungspolitik von Unternehmen. Theoretische Erklärungsansätze und empirische Erkenntnisse. München/Mering, S. 151-174
- Görges, M. (2004):** Gesellschaftliche Alterung als Herausforderung für betriebliche Arbeitsmärkte. Eine Expertenstudie in ausgewählten Betrieben in der Region Rhein/Ruhr. Dissertation an der Westfälischen Wilhelms-Universität zu Münster. Online abrufbar: http://miami.uni-muenster.de/servlets/DerivateServlet/Derivate-2000/diss_goerges.pdf [Stand: 28.03.2008]
- Ilmarinen, J.; Tempel, J. (2003):** Erhaltung, Förderung und Entwicklung der Arbeitsfähigkeit – Konzepte und Forschungsergebnisse aus Finnland. In: Badura, B.; Schnellschmidt, H.; Vetter, C. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2002. Demographischer Wandel: Herausforderung für die betriebliche Personal- und Gesundheitspolitik. Berlin/Heidelberg/New York, S. 85-100
- Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) (2005):** Demographischer Wandel und Beschäftigung. Plädoyer für neue Unternehmensstrategien. Dortmund
- Kistler, E. (2007):** Demografischer Herausforderungen am Arbeitsmarkt. In: Huber, A.; Kräußlich, B.; Staudinger, T. (Hrsg.): Erwerbschancen für Ältere? Probleme, Handlungsmöglichkeiten, Perspektiven. Augsburg, S. 10-26
- Maintz, G. (2003a):** Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer – Abschied vom Defizitmodell. In: Badura, B.; Schnellschmidt, H.; Vetter, C. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2002. Demographischer Wandel: Herausforderung für die betriebliche Personal- und Gesundheitspolitik. Berlin/Heidelberg/New York, S. 43-58

- Maintz, G. (2003b):** Abschied vom Defizitmodell - Überlegungen aus arbeitsmedizinischer Sicht. Rente mit 67?. In: Amtliche Mitteilungen des Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Bd. 2/2003. S. 6-8
- Manager Magazin (2007):** Bester Geschäftsbericht. Börsenfirmer im Härte-test. Online abrufbar: <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/geschaeftsbericht/> [Stand: 31.03.2008]
- Mendius, H.G. (2002):** Demographischer Umbruch, Arbeitswelt und sozialwissenschaftliche Arbeitsmarktforschung – Einordnungen, Fragen, Thesen. In: Kistler, E.; Mendius, H. G. (Hrsg.): Demographischer Strukturbruch und Arbeitsmarktentwicklung. Probleme, Fragen, erste Antworten – SAMF-Jahrestagung 2001. Stuttgart, S. 20-47
- Morschhäuser, M. (2003):** Gesund bis zur Rente? Ansatzpunkte einer altersgerechten Arbeits- und Personalpolitik. In: Badura, B.; Schnellschmidt, H.; Vetter, C. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2002. Demographischer Wandel: Herausforderung für die betriebliche Personal- und Gesundheitspolitik. Berlin/Heidelberg/New York, S. 59-71
- Morschhäuser, M. (2006):** Reife Leistung. Personal- und Qualifizierungspolitik für die zukünftige Altersstruktur. Reihe: Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, Bd. 72. Berlin
- Naegle, G.; Walker, A. (2003):** Altern in der Arbeitswelt - Europäische "Leitlinien einer Guten Praxis (good practice)" für die Gleichbehandlung älterer Arbeitnehmer/innen in der betrieblichen Personalpolitik. In: Badura, B.; Schnellschmidt, H.; Vetter, C. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2002. Demographischer Wandel: Herausforderung für die betriebliche Personal- und Gesundheitspolitik. Berlin/Heidelberg/New York, S. 225-234
- Petrenz, J. (1999):** Alter und berufliches Leistungsvermögen. In: Gussone, M.; Huber, A.; Morschhäuser, M.; Petrenz, J. (Hrsg.): Ältere Arbeitnehmer. Altern und Erwerbsarbeit in rechtlicher, arbeits- und sozialwissenschaftlicher Sicht. Frankfurt a.M., S. 63-100
- Priebe, Andreas (2007):** Nachhaltige Personalentwicklung in kleinen und mittleren Unternehmen. Versuch einer Annäherung vor dem Hintergrund des demografischen Wandels. Dissertation an der Universität Bielefeld
- Raabe, B.; Kerschreiter, R.; Frey, D. (2003):** Führung älterer Mitarbeiter: Vorurteile abbauen, Potentiale erschließen. In: Badura, B.; Schnellschmidt, H.; Vetter, C. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2002. Demographischer Wandel: Herausforderung für die betriebliche Personal- und Gesundheitspolitik. Berlin/Heidelberg/New York, S. 137-152
- Richenhagen, G. (2008):** Demografischer Wandel in der Arbeitswelt – Stand und Perspektiven in Deutschland 2008. Beitrag zur Tagung „Präventiver Arbeits- und Gesundheitsschutz 2020“ (15.-16.11.2007) des Zentrums für Lern- und Wissensmanagement der RWTH Aachen. Online abrufbar: http://www.arbeit-demografie.nrw.de/includes/download/Demografie_Arbeitswelt2008.pdf [Stand: 24.03.2008]
- Schleier, A. (2006):** Demographiebewusstes Personalmanagement: Erfolgreich, gerade mit älteren Arbeitnehmern. In: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Älter werden – aktiv bleiben?! Beschäftigung in Wirtschaft und Gesellschaft. Gütersloh, S. 73-87.

Schneck, O. (2005): Lexikon der Betriebswirtschaft, 6., überarb. und erw. Aufl. München

Statistisches Bundesamt (2006): Bevölkerung Deutschlands bis 2050. 11. koordinierte
Bevölkerungsvorausberechnung. Presseexemplar. Wiesbaden

Thema Communications AG (2004): Stimmen zum Geschäftsbericht. Der Geschäftsbericht zwischen
Image und Information. Miltenberg a.M.

Voelpel, S.; Streb, C.K. (2006): Wettbewerbsfähig im demografischen Wandel. In: Personalwirtschaft.
Magazin für Human Resources 08/2006, Schwerpunkt: Alternde Belegschaften. Köln, S. 24-27

Anhang

Interviewleitfaden

A. Eröffnungsphase

- kurze Vorstellung der Interviewer und ihrer Arbeit (Es geht um die Reaktion der betrieblichen Personalpolitik auf den demografischen Wandel, dazu analysieren wir 235 Geschäftsberichte von DAX notierten Unternehmen)
- Datenschutz:
 - Darf das Gespräch zur Erleichterung der Auswertung aufgezeichnet werden (§201 StGB)?
 - Dürfen die Aussagen unter Nennung ihres Namens und ihrer Position im Rahmen dieser Forschungsarbeit verwendet werden oder wird Anonymität gewünscht?
- wichtigste Ergebnisse werden auf Wunsch zur Verfügung gestellt

- | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>1. Zu Anfang möchte ich Sie bitten, uns kurz ihre Arbeit und Funktion im DGB genauer vorzustellen</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Welche Position üben Sie aus? • Mit welchen Themenfeldern beschäftigen Sie sich vorwiegend? |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

B. Informationserhebungsphase

- **Demografischer Wandel in der Arbeitswelt**
 - Was sind aus Ihrer Sicht die bedeutendsten Auswirkungen des demografischen Wandels auf Wirtschaft und Arbeitsmarkt?
 - Seit wann beschäftigt sich der DGB in dieser Hinsicht mit den Konsequenzen des demografischen Wandels? Welchen Stellenwert hat diese Thematik?
- **Einschätzungen zur betrieblichen Praxis allgemein**
 - *In der Literatur wird bemängelt, dass in der betrieblichen Personalpolitik bislang nur wenig zur Bewältigung des demografischen Wandels (auch speziell im Hinblick auf ältere ArbeitnehmerInnen) getan wurde.*

-
- Was denken Sie darüber: Ist das Thema mittlerweile im Bewusstsein der betrieblichen Personalpolitik angekommen und welche Bedeutung wird ihm beigemessen?
 - Wenn ja: Auf welche Faktoren führen Sie dieses Bewusstsein zurück?
 - Wenn nein: Warum kommt das Thema trotz der Initiativen und der wissenschaftlicher Diskussion nicht bei den Unternehmen an?
 - In welchen Handlungsfeldern bzw. mit welchen Maßnahmen (z.B. Gesundheit, Qualifizierung, Unternehmenskultur/Führung) muss die betriebliche Personalpolitik aktiv werden, um den Konsequenzen des demografischen Wandels gerecht zu werden?
 - Wie sieht es mit der Umsetzung von konkreten Maßnahmen aus: Stellen sich Unternehmen hinreichend auf alternde Belegschaften ein?
 - In welchen Bereichen werden Unternehmen vornehmlich aktiv und wo bestehen gegebenenfalls Defizite?
 - Wie sieht das Bild älterer Beschäftigter in den Unternehmen aus? Dominiert weiterhin die Betonung von Defiziten oder werden mittlerweile auch spezifische Kompetenzen von älteren Mitarbeitern erkannt?
 - **Einschätzung der Situation in Großunternehmen**
 - *Unsere Untersuchung deutet zumindest bei einigen Großunternehmen darauf hin, dass das Thema in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen hat.*
 - Bestehen allgemeine Unterschiede zwischen den Unternehmen verschiedener Branchen, Regionen oder nach der Unternehmensgröße? Wo liegen die Unterschiede?
 - In unserer Studie wurde deutlich, dass einige Großunternehmen anscheinend davon überzeugt sind durch ihre Attraktivität als Arbeitgeber dem demographischen Wandel entgegen zu können. Halten sie das für eine realistische Einschätzung?
 - **Durchsetzungsmöglichkeiten demografiegerechter Personalpolitik**
 - Was sollte getan werden, damit Unternehmen ihre Personalpolitik demografie- und altersgerecht gestalten?
 - Wer treibt entsprechende Maßnahmen voran?
 - Welche Aufgaben messen Sie dabei dem Staat und den Tarifpartnern zu?

- **Initiativen**

- *Seit einigen Jahren gibt es verschiedene Initiativen (Neue Qualität der Arbeit, Erfahrung ist Zukunft, etc.), zu deren Initiatoren u.a. Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände gehören, die versuchen Betriebe zu einer altersgerechten Personalpolitik zu bewegen.*
- Inwieweit herrscht auf Verbandsebene Einigkeit darüber, wo die Herausforderungen liegen und was zu tun ist?
- Wie schätzen Sie den Erfolg dieser Initiativen ein?

C. Abschlussphase

- Damit kommen wir auch schon zum Abschluss unseres Gespräches. Haben Sie noch Fragen oder Anmerkungen?
- *Danksagung, man bleibt in Kontakt, die wichtigsten Ergebnisse werden mitgeteilt*