



Bundesministerium  
für Arbeit und Soziales



# FORTSCHRITTSREPORT „ALTERSGERECHTE ARBEITSWELT“

Ausgabe 2: „Altersgerechte Arbeitsgestaltung“





# Inhalt

<b>Editorial</b>	<b>4</b>
<b>1 Einleitung: Altersgerechte Arbeitsgestaltung</b>	<b>6</b>
<b>2 Daten und Fakten</b>	<b>12</b>
2.1 Was Betriebe bereits tun	12
2.2 Arbeitsorganisation und Arbeitsplatzgestaltung	14
2.3 Arbeitszeiten	17
2.4 Berufswechsel	20
<b>3 Neues aus der Forschung</b>	<b>21</b>
3.1 Arbeitsorganisation	21
3.2 Arbeitsplatzgestaltung	23
3.3 Arbeitszeitflexibilität	24
3.4 Tätigkeits- und Berufswechsel	26
<b>4 Gute Beispiele aus der Praxis</b>	<b>28</b>
4.1 Alters- und altersgerechte Führungskompetenzen	28
4.2 Arbeitsorganisation und Arbeitsplatzgestaltung	30
4.3 Altersgerechte Schichtsysteme	32
4.4 Langzeitkonten (Wertguthaben)	35
4.5 Berufswechsel	36
<b>5 Ergebnisse: Fortschritte und Herausforderungen</b>	<b>40</b>
<b>Anhang</b>	<b>45</b>
A.1 Ältere auf dem deutschen Arbeitsmarkt, 2000–2011	45
A.2 Betriebliche Weiterbildung Älterer	51
<b>Daten und Fakten im Überblick</b>	<b>53</b>



## Editorial

Wir werden älter, und wir werden weniger. Seit Einführung des heutigen Rentensystems im Jahr 1957 ist die durchschnittliche Lebenserwartung in Deutschland um elf Jahre gestiegen; bereits in den nächsten 20 Jahren dürften weitere drei Jahre dazu kommen. Die schrittweise Anhebung der Regelaltersgrenze auf 67 Jahre bis 2029 ist vor diesem Hintergrund nicht nur sachgerecht, sondern geboten. Der demografische Wandel wird von einem zweiten dominierenden Einfluss geprägt: Seit Mitte der 70er Jahre werden zu wenig Kinder geboren. Die Zahl der Personen im erwerbsfähigen Alter wird daher kontinuierlich zurückgehen.

Für die Betriebe und Verwaltungen, aber auch für alle politisch Verantwortlichen, verbindet sich damit eine doppelte Herausforderung: Zum einen müssen sich die Unternehmen auf alternde Belegschaften einstellen. Die geburtenstarken Jahrgänge, die heute vielfach einen großen Teil der Beschäftigten stellen, werden in den nächsten zehn Jahren ihr sechstes und siebtes

Lebensjahrzehnt erreichen. Zum anderen nähert sich diese Gruppe mehr und mehr dem Rentenalter. Die nachfolgenden Jahrgänge können sie jedoch nicht ersetzen. Daher droht eine erhebliche Lücke zwischen Angebot an und Nachfrage nach qualifizierten Arbeitskräften, die sich in einigen Branchen bereits heute abzeichnet. Fehlende Fachkräfte schwächen die Leistungsfähigkeit der Unternehmen und unserer Volkswirtschaft, weil Aufträge nicht ausgeführt und Investitionen nicht getätigt werden.

Was wir tun müssen, um dies zu vermeiden, ist klar: Wir müssen das Fachkräfteangebot erheblich steigern. Dabei müssen wir den Blick vor allem auf die Menschen richten, die noch besser in den Arbeitsmarkt integriert werden können. Hierfür haben wir das Fachkräftekonzept entwickelt: Es zeigt auf, welche einzelnen Potenziale mobilisiert werden können. Die Kampagne Fachkräfte-Offensive informiert die Öffentlichkeit und die Unternehmen. Im Rahmen der Demografiestrategie der Bundesregierung befasst sich eine Arbeitsgruppe mit der Fachkräftesicherung im Allgemeinen, eine andere mit dem Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit im Alter.

Gerade weil die Älteren wichtig für die Fachkräftesicherung sind, müssen wir dafür sorgen, dass möglichst viele Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gesund und motiviert bis zum Erreichen der Regelaltersgrenze arbeiten. Hier sind vor allem die Unternehmen gefordert: Die Arbeitswelt muss stärker alters- und altersgerechter gestaltet werden.

Die Unternehmen nutzen die Potenziale der Älteren inzwischen weitaus stärker als früher. Seit dem Jahr 2005 ist die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Alter von über 55 Jahren um rund 1,3 Millionen gestiegen. Die Altersgruppe der 60- bis 64-Jährigen weist eine besonders dynamische Entwicklung auf. Ihre Erwerbsbeteiligung hat sich in den letzten zehn Jahren mehr als verdoppelt, egal ob nur die sozialversicherungspflichtige Beschäftigung oder die Erwerbstätigkeit insgesamt betrachtet wird. Dazu hat vor allem der Ausstieg aus der staatlich geförderten Frühverrentung beigetragen.

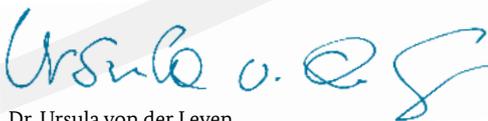
Zugleich hat sich unser Bild der Älteren gewandelt. Während meiner Ausbildung zur Ärztin haben wir noch gelernt, dass das Gehirn seine Entwicklung mit dem 20. Lebensjahr abgeschlossen hat. Danach geht es bergab, danach werden Gehirnzellen abgebaut. Heute wissen wir es besser. Altern ist kein eindimensionaler Abbauprozess. Was und wie viel in welcher Lebensphase geschieht, hängt von den Anreizen ab, die das Gehirn bekommt.

Ältere sind vor allem gut, wenn es um ihre Erfahrungen geht: Sie können Aufgaben zielgerichteter lösen und wissen mehr über unterschiedliche Lösungswege. Ältere können oftmals ihre Möglichkeiten und Grenzen und die ihres Teams besser einschätzen. Sie geben ihr Wissen bereitwilliger weiter. Eine Reihe von körperlichen Fähigkeiten nehmen mit dem Alter zwar ab, etwa die Seh- und Hörfähigkeit oder die Muskelkraft, aber viele Fähigkeiten bleiben über die Jahre erhalten, sofern Körper und Geist

nicht über lange Zeit extrem einseitig beansprucht werden. Auch aufgrund einseitiger Beanspruchungen nehmen die Leistungsunterschiede innerhalb der gleichen Altersgruppe mit dem Alter zu.

Damit die älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ihre Potenziale bestmöglich einbringen können, brauchen wir eine alters- und altersgerechte Unternehmenspolitik. Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales unterstützt dies durch vielfältige Aktivitäten, unter anderem durch den zweimal im Jahr erscheinenden Fortschrittsreport „Altersgerechte Arbeitswelt“. Dieser knüpft an den Bericht der Bundesregierung über die Entwicklung der Beschäftigung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer an, der alle vier Jahre vorzulegen ist und der erstmals Ende 2010 erschien. Der vorliegende zweite Fortschrittsreport widmet sich dem Thema Arbeitsplatzgestaltung und Arbeitsorganisation, mit Ausblick auf Berufs- und Tätigkeitswechsel für Ältere. Er informiert durch Fakten, Daten, Forschungsergebnisse und Praxisbeispiele.

Ich danke den Spitzenvertretern der Sozialpartner, Kammern und Verbände, mit denen ich am 21. Februar 2012 Schlussfolgerungen aus dem ersten Fortschrittsreport diskutiert habe. Dieser zweite Report greift auch ihre Anregungen auf.



Dr. Ursula von der Leyen

# 1. Einleitung: Altersgerechte Arbeitsgestaltung

Jugendwahn war gestern, morgen droht der Fachkräftemangel. Heute nimmt die deutsche Wirtschaft die demografische Herausforderung schrittweise an. Vom langen Aufschwung auf dem Arbeitsmarkt haben vor allem Ältere profitiert. Die früher oft praktizierte Frühverrentung hat sich dagegen als Irrweg erwiesen. Sie hat viele noch leistungsfähige Ältere aus dem Arbeitsleben gedrängt, wertvolles Erfahrungswissen entwertet und zu einem negativen Altersbild beigetragen, das bis heute fortwirkt. Die Politik hat diesen Irrweg verlassen und damit nicht nur der Wirtschaft signalisiert: Ohne die Älteren geht es nicht.

Ältere Erwerbstätige erfreuen sich zumeist guter Gesundheit und wollen auch im Arbeitsleben aktiv gestalten. Viele Unternehmen stellen sich auf die veränderte Altersstruktur der Erwerbsbevölkerung (Abbildung 1) und ihrer Belegschaften ein. Diese Unternehmen wissen, dass sie künftig nur dann wirtschaftlich leistungsfähig und international wettbewerbsfähig bleiben können, wenn sie stärker als bislang auf die Bedürfnisse älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer eingehen. Ziel ist der Erhalt der Arbeitsfähigkeit und der Arbeitsbereitschaft, damit alle bis zum Erreichen der Regelaltersgrenze arbeiten können. Dies kann nur gelingen, wenn die Schaffung einer altersgerechten Arbeitswelt mit aller Kraft und auf breiter Basis vorangetrieben wird. Dafür gibt es drei Handlungsschwerpunkte:

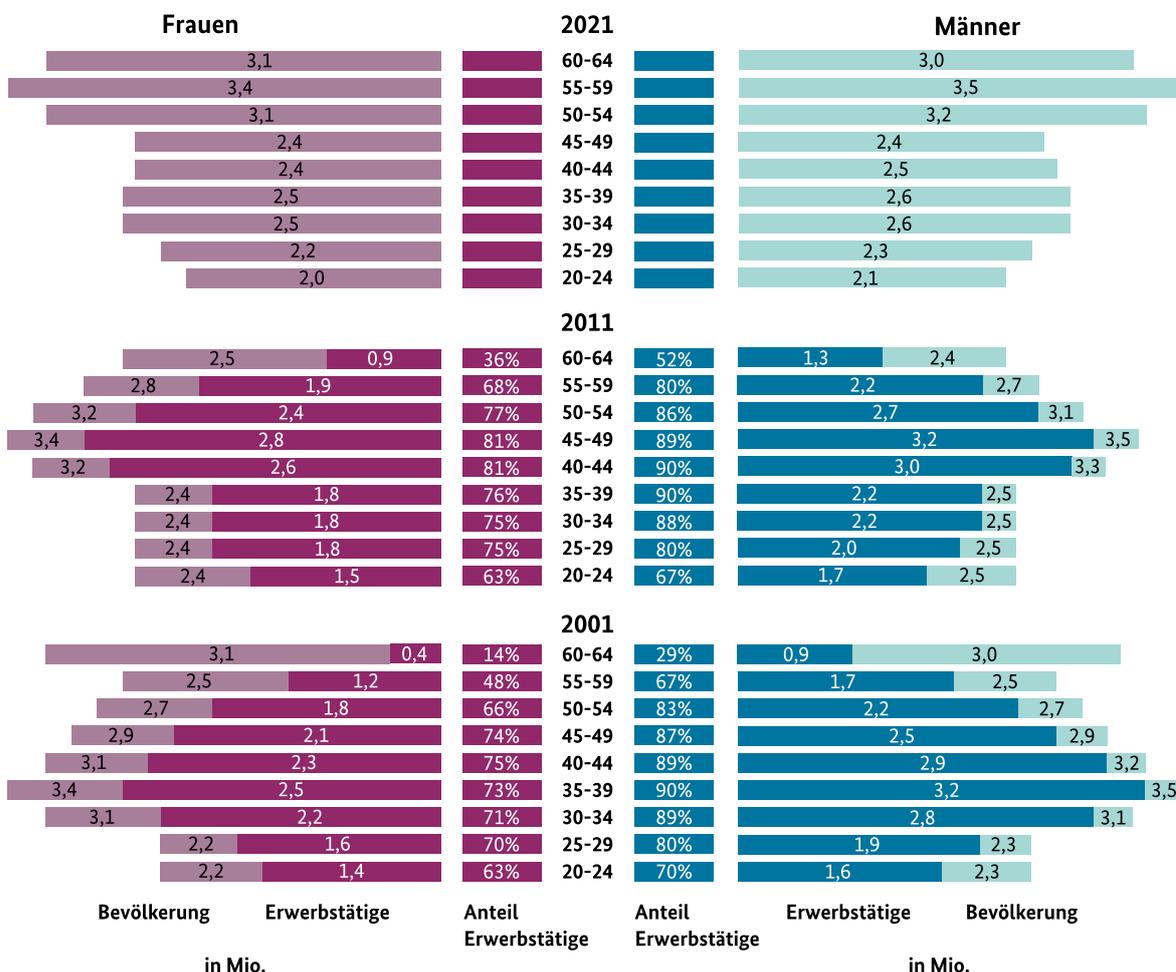
## 1. Arbeitsorganisation und Arbeitsplatzgestaltung

Ein Schwerpunkt für die Betriebe ist die Anpassung der Organisation der Arbeit und der Gestaltung der Arbeitsplätze an die Bedürfnisse der Älteren. Einerseits müssen die Betriebe die abnehmende körperliche Leistungsfähigkeit der Älteren berücksichtigen, etwa bei Sehvermögen und Muskelkraft, andererseits müssen sie das Erfahrungswissen der Älteren stärker einbinden. Das Spektrum der Maßnahmen ist breit und wird stark von Branche, Unternehmen, Altersstruktur und Art der Tätigkeiten bestimmt. Geeignete Maßnahmen sind etwa eine ergonomische Gestaltung des Arbeitsplatzes, regelmäßige Belastungswechsel, neue Tätigkeiten mit weniger alterskritischen Belastungen, die Erweiterung von Handlungsspielräumen, eine weniger beanspruchende Arbeitszeitgestaltung, mehr altersgemischte Teams oder eine Laufbahngestaltung, die Ältere weiter motiviert.

## 2. Betriebliche Gesundheitsförderung

Ausgangsbasis der betrieblichen Gesundheitsförderung ist der gesetzlich verpflichtende Gefahren- und Arbeitsschutz. Darüber hinaus sollten Betriebe die Möglichkeiten nutzen, guten Einfluss auf die Gesundheit ihrer Beschäftigten zu nehmen. Zwei präventive Ansätze sind zu unterscheiden: die Verhältnisprävention und die Verhaltensprävention. Bei der Verhältnisprävention stehen die

**Abbildung 1: Altersstruktur der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter 2001, 2011 und 2021 sowie Altersstruktur der Erwerbstätigen 2001 und 2011 (in Millionen)**



Die geburtenstarken Jahrgänge, die den Arbeitsmarkt dominieren, werden älter. Die Bevölkerungsprojektion zeigt: Mehr als zwei Fünftel aller Menschen im erwerbsfähigen Alter werden Anfang des nächsten Jahrzehnts 50 Jahre und älter sein, mehr als ein Viertel sogar 55 Jahre und älter. Deutlich zu sehen ist, wie stark die Erwerbstätigkeit der Älteren bereits in den vergangenen zehn Jahren zugenommen hat.

Quelle: Statistisches Bundesamt, Mikrozensus, für 2021: 12. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung

Arbeitsbedingungen im Mittelpunkt: Da Krankheiten oftmals Folge beruflicher Fehlbelastungen oder eines belastenden Arbeitsumfelds sind, sollen Verbesserungen des Arbeitsumfelds die physischen wie psychischen Fehlbelastungen für die Beschäftigten vermindern. Die Verhaltensprävention hingegen zielt auf eine Veränderung der individuellen Einstellung der Beschäftigten bezüglich ihrer Gesundheit und Belastungssituationen ab. Beispiele für verhaltenspräventive Einrichtungen oder Maßnahmen sind Rückenschulen, Stressmanagement oder

die Ernährungsberatung. Verhaltenspräventive Maßnahmen allein sind allerdings wenig wirksam, wenn die Beschäftigten unter krankmachenden Bedingungen arbeiten. Notwendig ist daher ein Gesundheitsmanagement, das beide Ansätze integriert.

### 3. Qualifizierung und Weiterbildung

Damit die Beschäftigten möglichst bis zum Erreichen der Regelaltersgrenze arbeiten können, müssen Ältere vollständig in die betriebliche Qualifizierung

und Weiterbildung einbezogen bleiben. Voraussetzung ist aber auch, dass die Beschäftigten selbst die Bereitschaft mitbringen, sich regelmäßig fortzubilden. Lebenslanges Lernen ist von zentraler Bedeutung, damit die Beschäftigten mit dem raschen technischen Wandel Schritt halten und ihre Kreativität bewahren können. Zum einen kommt dafür formale Weiterbildung innerhalb oder außerhalb des Betriebs infrage, zum anderen ein fortlaufendes Lernen im Arbeitsprozess.

Für viele ältere Beschäftigte bieten sich Lernformen an, die in die Arbeit integriert sind. Bei formaler Weiterbildung müssen hingegen bei Älteren oftmals Vorbehalte abgebaut werden, die durch lange Lernentwöhnung entstanden sind. In diesem Kontext appelliert die Bundesregierung auch an die Unternehmen und Betriebe, die Möglichkeiten der betrieblichen Weiterbildung zu nutzen und zu intensivieren. In diesem Zusammenhang wird es zukünftig auch darum gehen, nicht nur formales, sondern auch informelles berufliches Weiterlernen wertschätzend anzuerkennen.

### **Alters- und altersgerechte Arbeitswelt als betriebliche Herausforderung**

Die Herausforderungen des demografischen Wandels sind seit Langem bekannt, doch viele Unternehmensleitungen handeln immer noch zögerlich. Oftmals haben sie nur vage Vorstellungen davon, wie sich die Altersstruktur ihrer Belegschaft und das Arbeitsangebot der von ihnen gesuchten Qualifikationen in den nächsten Jahrzehnten entwickeln werden. Die Personalplanung und die Arbeitsgestaltung werden oftmals von der aktuellen Auftragslage bestimmt. Daher überrascht es kaum, dass die Wünsche älterer Beschäftigter teilweise stark von den Vorstellungen der Personalverantwortlichen abweichen,

wie eine repräsentative Umfrage der Gesellschaft für Konsumforschung<sup>1</sup> zeigt.

So wünschen sich die älteren Beschäftigten ganz überwiegend eine ergonomische Gestaltung des Arbeitsumfeldes, die Einbeziehung in betriebliche Weiterbildungsangebote, altersgemischte Teams, Angebote zur Gesundheitsvorsorge, die Beteiligung an betrieblichen Entwicklungs- und Veränderungsprozessen sowie Lebensarbeitszeitkonten. Zudem möchten sie einen gezielten Einsatz von Älteren als Ausbilder und Berater im Unternehmen sowie passende Teilzeitangebote. Immerhin ein gutes Drittel wünscht sich einen innerbetrieblichen Stellenwechsel (Abbildung 2).

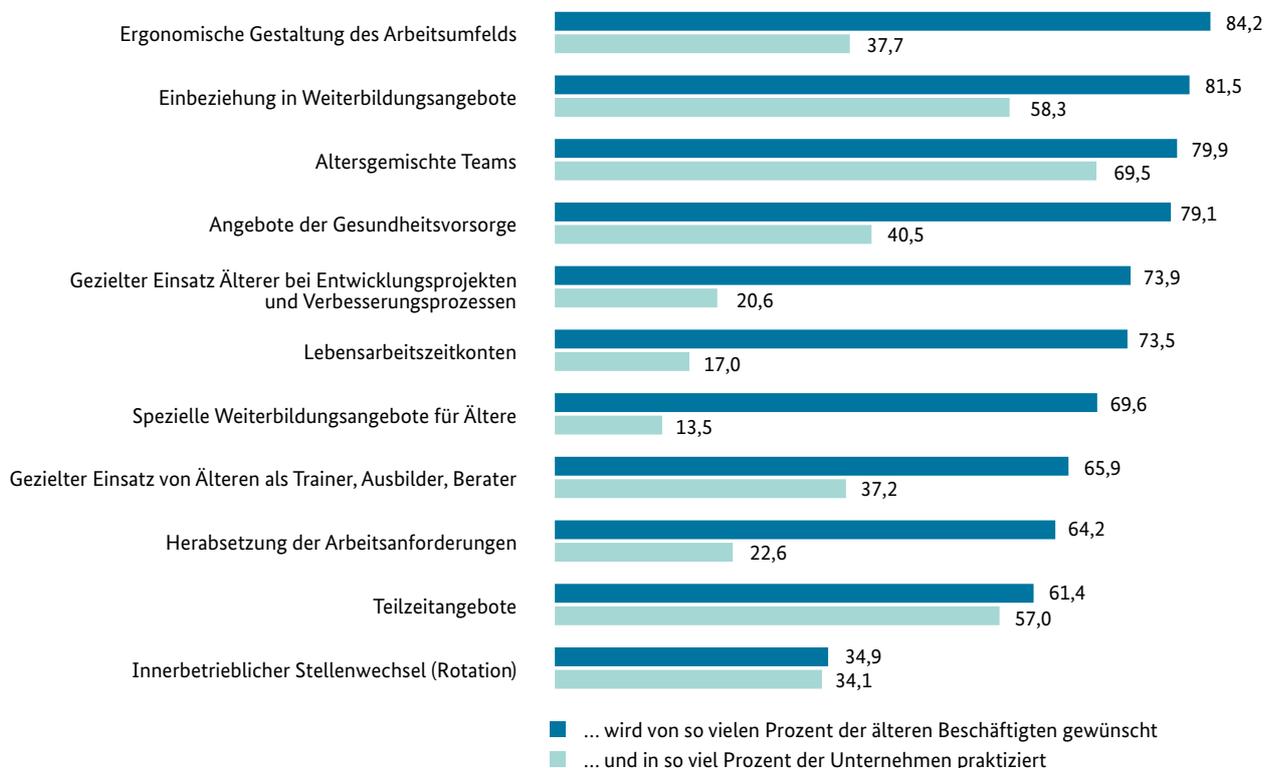
Die befragten Personalverantwortlichen sehen deutlich weniger Handlungsbedarf, insbesondere bei der ergonomischeren Gestaltung des Arbeitsumfeldes, den Angeboten zur Gesundheitsvorsorge, dem Einsatz Älterer in Verbesserungsprozessen, der Einrichtung von Lebensarbeitszeitkonten sowie bei speziellen Weiterbildungsangeboten für Ältere.

### **Alters- und altersgerechte Arbeitswelt als Führungsaufgabe**

Die Schaffung einer alters- und altersgerechten Arbeitswelt ist eine Querschnittsaufgabe, die viele betriebliche Bereiche berührt. Die einzelnen Maßnahmen sind erfolgreicher, wenn sie ineinandergreifen. Daher ist eine Gesamtstrategie erforderlich. Damit die erforderlichen Maßnahmen und Investitionen durchgeführt werden können, muss über das Tagesgeschäft und betriebliche Einzelinteressen hinaus das Ganze betrachtet werden: Bleibt der Betrieb mit einer alternden Belegschaft in Zukunft wettbewerbsfähig? Kann

<sup>1</sup> Umfrage von 3.107 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten über 50 Jahren und 393 Personalverantwortlichen in Unternehmen ab 10 Mitarbeitern in Deutschland im Herbst 2010, gefördert vom BMFSFJ und vom BMWi, siehe [www.wirtschaftsfaktor-alter.de](http://www.wirtschaftsfaktor-alter.de)

**Abbildung 2: Maßnahmen zur Erhaltung der Arbeitsfähigkeit aus Unternehmens- und aus Beschäftigtensicht (genannte Maßnahmen in Prozent)**



Quelle: gfk, Roland Berger Strategy Consultants, Forschungsgesellschaft für Gerontologie, Dortmund

er seine Innovationskraft behalten oder sogar steigern? Können genug ältere Beschäftigte gehalten und neue gewonnen werden?

Altersbezogene Einflussgrößen sollten möglichst in das tägliche Führungsverhalten einfließen, damit sich jeder Beschäftigte fähig fühlt, unabhängig vom eigenen Alter die betrieblichen und persönlichen Ziele zu erreichen. Insbesondere Ältere wollen für ihre Lebensleistung und ihre Erfahrungen respektiert werden. Dieser Respekt muss von der Unternehmens- und Geschäftsleitung vorgelebt werden, damit er Teil der Unternehmenskultur wird. Jedes Unternehmen muss prüfen, welche Maßnahmen am Besten geeignet sind.

Mittlere und große Unternehmen können aufgrund der entsprechenden Ressourcen in den Personalabteilungen eher umfassende Ansätze verfolgen. Dabei können, basierend auf einer Bestandsaufnahme der heutigen und der zu erwartenden Altersstruktur der Beschäftigten, Maßnahmen zum Personaleinsatz, zur Personalrekrutierung oder zur Arbeitsorganisation entwickelt werden. Für kleinere Unternehmen bietet es sich aufgrund begrenzter Kapazitäten oft an, zunächst mit einzelnen Maßnahmen zu beginnen, etwa mit einer Rückenschule oder einer Weiterbildung, um hierauf aufbauend weitere Maßnahmen umzusetzen.

## Alters- und altersgerechte Arbeitsgestaltung

Die „alters- und altersgerechte Arbeitsgestaltung“ stützt sich auf ein ganzheitliches Konzept zur Personalführung, das an den Lebensphasen der Beschäftigten ausgerichtet ist. Da sich die Auswirkungen von dauerhaften physischen und psychischen Fehlbelastungen oft erst im fortgeschrittenen Erwerbsalter zeigen und dann nur schwer behebbar sind, sollte die Arbeitswelt frühzeitig so gestaltet werden, dass die Beschäftigten motiviert, qualifiziert und gesund altern können. Dabei kommt es weniger auf Einzelmaßnahmen an, als vielmehr auf ein Gesamtkonzept, aus dem Maßnahmen zur Arbeitsgestaltung und zur Lern- und Gesundheitsförderung abgeleitet werden. Hierzu gehören auch eine motivierende Laufbahngestaltung, gesundheitliche Vorsorge und eine Kultur des lebenslangen Lernens.

Als **altersgerecht** wird eine Arbeit bezeichnet, die sich an den besonderen Fähigkeiten und Bedürfnissen der jeweiligen Altersgruppe ausrichtet. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Unterschiede zwischen den Einzelnen im Alter zunehmen. Zur altersgerechten Arbeitsgestaltung gehören der besondere Schutz von Jugendlichen bei Schicht- und Nachtarbeit, ergonomische Hilfestellungen bei altersbedingten Einschränkungen oder Schichtarbeitsmodelle für Ältere.

Als **altersgerecht** wird eine Arbeitsorganisation bezeichnet, die den Alterungsprozess aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter umfassend berücksichtigt, etwa bei Weiterbildung, Laufbahngestaltung und Gesundheitsschutz. Eine altersgerechte Arbeitsorganisation ist auf die Altersstruktur der gesamten Belegschaft abgestimmt. Der Ansatz korrigiert festgestellte Fehlentwicklungen, ist präventiv und zukunftsgerichtet.

Im Folgenden wird ein Überblick zu den zentralen Handlungsfeldern der altersgerechten Arbeitsgestaltung gegeben. Daran anknüpfend werden in den nachfolgenden Kapiteln wichtige Daten und Fakten (**Kapitel 2**), aktuelle Forschungsergebnisse (**Kapitel 3**) sowie Beispiele guter betrieblicher Praxis (**Kapitel 4**) dargestellt.

### Handlungsfeld 1: Arbeitsplatzgestaltung und Arbeitsorganisation

Die ergonomische Gestaltung von Arbeitsplatz und Arbeitsumgebung ist der klassische Ansatz zur Vermeidung von körperlichen und psychischen Beeinträchtigungen. Ziel ist es, die Bedingungen so an die Leistungsvoraussetzungen der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters anzupassen, dass Fehlbelastungen bei der Tätigkeit vermieden werden. Im Vergleich zu früher ist Körperkraft bei der Arbeit heute weniger wichtig oder kann durch entsprechende Arbeitsgestaltung und durch technische Hilfsmittel ausgeglichen werden. Ebenso lassen sich nachlassende Hör- und Sehfähigkeit ausgleichen. Dafür gibt es heute vermehrt psychische Belastungsfaktoren. Um diese zu vermindern, sind oftmals neuartige Lösungsansätze erforderlich.

Im Rahmen der Arbeitsorganisation gibt es eine Vielzahl von bewährten Instrumenten. Regelmäßige Tätigkeitswechsel beugen der Monotonie vor und erhöhen die Arbeitsmotivation. Die größeren Erfahrungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im höheren Alter lassen sich gewinnbringend in den Arbeitsprozess einbinden. Ältere verfügen oftmals über geeignete Strategien der informellen Bewältigung von Veränderungen im Arbeitsleben, die auch für betriebliche Verbesserungen nutzbar sind. Die Kenntnisse und Kompetenzen der Älteren reichen dabei meist weit über die unmittelbaren

Anforderungen ihres Arbeitsplatzes hinaus. Dieses Wissen nutzbar zu machen, erhöht die Produktivität. Idealerweise ergänzen sich in altersgemischten Teams Dynamik, Neugierde und frisches Wissen der Jüngeren mit der Präzision und dem Erfahrungswissen der Älteren.

### **Handlungsfeld 2: Arbeitszeitgestaltung und Arbeitszeitflexibilität**

Außergewöhnliche Arbeitszeiten und neue Formen von Arbeitszeitflexibilität haben zugenommen, vor allem im Dienstleistungsbereich, etwa Arbeit am Abend und am Wochenende sowie Gleitzeitarbeit und Arbeitszeitkonten. Zugleich hat die Arbeitszeitgestaltung einen hohen Stellenwert für die Arbeitszufriedenheit. Hierbei unterscheiden sich die Wünsche und Bedürfnisse stark in Abhängigkeit von Alter, Leistungsvermögen und familiärer Situation. Deshalb ist es sinnvoll, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – nicht nur die älteren – möglichst Einfluss auf die Gestaltung der Arbeitszeit nehmen zu lassen. Die Unternehmen sind zudem gefordert, vor allem bei Älteren entlastende Arbeitszeiten auf belastende folgen zu lassen. So ist zum Beispiel eine dauerhafte Arbeit in Wechselschichten vielfach keine geeignete Tätigkeit bis ins hohe Erwerbsalter.

### **Handlungsfeld 3: Tätigkeits- und Berufswechsel**

Für die meisten Erwerbstätigen ist der Verbleib im gewählten Beruf oder in der ausgeübten Tätigkeit bis zur Regelaltersgrenze machbar, wenn die betrieblichen Rahmenbedingungen stimmen und dauerhafte Fehlbelastungen unterbleiben. Für bestimmte Tätigkeiten und Berufsgruppen ist allerdings ein Arbeiten bis zur Regelaltersgrenze oft nicht möglich. Einen hohen Krankenstand bei älteren Beschäftigten findet man vorwiegend bei Beschäftigtengruppen mit geringer

Qualifikation und hohem Anteil an schweren körperlichen Tätigkeiten sowie geringen individuellen Handlungsspielräumen.<sup>2</sup> 13 Prozent aller erwerbstätigen Männer und 9 Prozent aller erwerbstätigen Frauen geben an, unter körperlich belastenden Bedingungen zu arbeiten.<sup>3</sup> Im Gegensatz dazu treten in Branchen und Berufsgruppen, in denen hohe Qualifikationen und Gestaltungsspielräume vorherrschen, weniger Verrentungen wegen vorzeitiger Erwerbsminderung auf. Allerdings gibt es bei höher qualifizierten Tätigkeiten und Berufen oftmals anhaltenden psychischen Stress. Lehrer sind hierfür ein prominentes Beispiel.

Damit es nicht zu dauerhaften Beeinträchtigungen der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit kommt, müssen die Arbeitgeber, aber auch die betroffenen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer rechtzeitig einen Tätigkeits- und Berufswechsel ins Auge fassen. So können die negativen Auswirkungen von anhaltenden körperlichen und psychischen Fehlbelastungen begrenzt und das Risiko für einen vorzeitigen Eintritt in den Ruhestand wegen gesundheitlicher Schäden vermindert werden. Die Betriebe könnten den Betroffenen dabei einen Wechsel zu weniger belastenden Tätigkeiten anbieten, beispielsweise von körperlich schweren Arbeiten zu leichteren Schreibtisch- oder Aufsichtstätigkeiten.

<sup>2</sup> Ernst Kistler, Andreas Ebert, Peter Guggemos, Maria Lehner, Hartmut Buck, Alexander Schletz, Altersgerechte Arbeitsbedingungen: Machbarkeitsstudie, Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2006.

<sup>3</sup> Statistisches Bundesamt, Qualität der Arbeit, 2012.

## 2. Daten und Fakten

Die Arbeitswelt hat sich in den letzten Jahrzehnten stark gewandelt, vor allem durch den raschen technischen Fortschritt und die zunehmende Arbeitsteilung. Immer mehr Arbeitsabläufe werden durch moderne Informations- und Kommunikationstechnologien bestimmt. Wissensintensive Tätigkeiten haben im Dienstleistungssektor und im produzierenden Gewerbe zugenommen. Unternehmen fragen verstärkt qualifizierte Arbeitskräfte nach.

Einfache Arbeit ist dagegen vielfach ins Ausland verlagert worden. Gleichwohl gibt es immer noch viele Arbeitsplätze mit körperlich starken Belastungen, etwa durch das Heben schwerer Lasten, Tätigkeiten in ungünstigen Körperhaltungen oder mit viel Lärm, Nässe oder Kälte. Fortschritte in der Arbeitsmedizin, beim Arbeitsschutz und in der Ergonomie haben aber das Ausmaß dieser Belastungen deutlich gesenkt.

Andererseits wird Arbeit heute vielfach stärker verdichtet. Stress, Termindruck, fortlaufende Erreichbarkeit und flexiblere Arbeitszeiten haben zugenommen. Umstrukturierungen sind weit verbreitet. Selbst in Branchen und Berufen, in denen sich die Arbeit weniger verändert hat, sind neue Herausforderungen hinzugekommen, auch unter dem Druck des Wettbewerbs und aufgrund finanzieller Zwänge, etwa im öffentlichen Sektor.

In diesem Kontext werden nachfolgend wichtige Zahlen, Daten und Fakten zu verschiedenen Aspekten der Arbeitsgestaltung mit besonderem Blick auf ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer dargestellt. Auch wenn es aufgrund der oft unzureichenden statistischen Erfassung und der Komplexität der relevanten Sachverhalte nicht möglich ist, ein umfassendes Bild der gewandelten Arbeitswelt zu zeichnen, können zentrale Entwicklungen anhand von Indikatoren und konkreten Beispielen deutlich herausgearbeitet werden.

### 2.1 Was Betriebe bereits tun

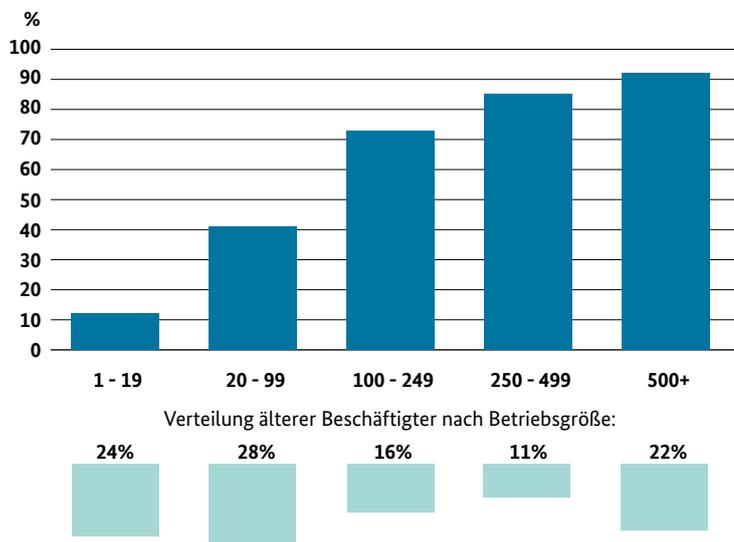
Alle drei Jahre befragt das IAB-Betriebspanel 16.000 Betriebe aller Branchen, Regionen und Größenklassen in Deutschland nach speziellen Maßnahmen für ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer.<sup>4</sup> Nur 19 Prozent der Betriebe mit älteren Beschäftigten<sup>5</sup> haben im Jahr 2011 angegeben, spezielle Maßnahmen für Ältere anzubieten. Dieser Wert wird dominiert durch die vielen Kleinbetriebe mit älteren Beschäftigten, von denen nur zwölf Prozent solche Maßnahmen anbieten (Abbildung 2). Von den Betrieben mit einer Belegschaftsgröße ab 100 Mitarbeitern bieten dagegen bereits mehr als 70 Prozent spezielle Maßnahmen für Ältere an. Die Hälfte der älteren Beschäftigten arbeitet in solchen Betrieben. Zusammengenommen arbeiten bereits 55 Prozent der älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Betrieben, die Maßnahmen für Ältere anbieten.<sup>6</sup>

<sup>4</sup> Das IAB-Betriebspanel wird jährlich durchgeführt. Nicht gefragt wird, wie viele ältere Beschäftigte von den angebotenen Maßnahmen in den jeweiligen Betrieben profitieren.

<sup>5</sup> 44 Prozent der Kleinbetriebe (1-4 Erwerbstätige) und 19 Prozent der Betriebe mit 5-19 Erwerbstätigen beschäftigen überhaupt keine Mitarbeiter im Alter von 50 oder älter. Selbst bei größeren Betrieben (20-99 Erwerbstätige) gibt es immer noch vier Prozent ohne einen 50-jährigen und älteren Mitarbeiter.

<sup>6</sup> Hochrechnung auf Grundlage der Statistik der Bundesagentur für Arbeit. IAB-Betriebspanel.

**Abbildung 3: Betriebe mit Maßnahmen für ältere Beschäftigte in Deutschland, 2011 (in Prozent)**



Quelle: IAB Betriebspanel 2011 (Basis: alle Betriebe mit älteren Beschäftigten), Bundesagentur für Arbeit, eigene Berechnung

Im Rahmen des IAB-Betriebspanel wurden auch Einzelmaßnahmen für Ältere abgefragt. Während solche Einzelmaßnahmen in Betrieben bis 99 Beschäftigte wenig verbreitet sind, machen Betriebe ab 100 Beschäftigten regen Gebrauch davon, etwa durch die Einbeziehung Älterer in die Weiterbildung und die Gesundheitsförderung, altersgemischte Teams, eine besondere Ausstattung der Arbeitsplätze und eine individuelle Anpassung von Leistungs- und Arbeitsanforderungen. Die auslaufende Förderung der Altersteilzeit wird von mindestens der Hälfte der größeren Betriebe genannt, sogar von 81 Prozent der Großbetriebe.

Die großen Unterschiede zwischen kleinen und großen Betrieben sind nicht unbedingt auf betriebliche Defizite zurückzuführen, denn kleine und mittlere Betriebe organisieren ihre Arbeitsabläufe oft informeller. Alters- und altersbezogenes Handeln wird oft nicht als solches eingeordnet. Andererseits fehlen kleinen und mittleren Betrieben häufig die organisatorischen und finanziellen Mittel für eine längerfristige Personalstrategie. Das unternehmerische Handeln wird vielfach von der aktuellen Auftragslage bestimmt. Obwohl sich zahlreiche Maßnahmen dort rasch und flexibel umsetzen ließen, scheinen insbesondere kleinere und mittlere Betriebe mehr Unterstützung zu benötigen, etwa durch gezielte Informationen und Beratungsleistungen.<sup>7</sup>

Eine Studie mit 450 Betrieben in drei Branchen kommt zu ähnlichen Ergebnissen.<sup>8</sup> Nur in der Chemie- und Pharmaindustrie sind besondere Maßnahmen für Ältere weit verbreitet. Nur Tätigkeitswechsel zur Vermeidung von Fehlbelastungen (Job-Rotation) werden häufig genannt (30 Prozent der Betriebe). Dagegen sind Analyseinstrumente, auf deren Basis Maßnahmen zur Erhöhung der Beschäftigungsfähigkeit Älterer ergriffen werden können, in den untersuchten Industriebranchen weiter verbreitet (Tabelle 1). Altersstrukturanalysen sind in der Chemieindustrie sogar im Tarifvertrag vorgeschrieben. Weniger gebräuchlich sind Belastungsanalysen oder der „Work Ability Index“,<sup>9</sup> der die Arbeitsfähigkeit mithilfe von Befragungsdaten misst. Im Einzelhandel sind solche Analyseinstrumente dagegen kaum verbreitet.

<sup>7</sup> Siehe Sebastian Bechmann, Vera Dahms, Nikolai Tschersich, Marek Frei, Ute Leber, Barbara Schwengler, Fachkräfte und unbesetzte Stellen in einer alternden Gesellschaft. Problemlagen und betriebliche Reaktionen. IAB-Forschungsbericht, S. 49, Nürnberg, 2012.

<sup>8</sup> Siehe BAuA/ Initiative Neue Qualität der Arbeit, Altersdifferenzierte und altersgerechte Betriebs- und Tarifpolitik. Eine Bestandsaufnahme betriebspolitischer und tarifvertraglicher Maßnahmen zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit. INQA-Bericht Nr. 42, Dortmund, Berlin, November 2011.

<sup>9</sup> Bspw. Initiative Neue Qualität der Arbeit, Arbeitsfähigkeit erhalten und fördern – Chance für Betriebe und Tarifpolitik, S.27, Berlin, 2011.

**Tabelle 1: Analyseinstrumente des Demografie-Managements in ausgewählten Branchen**  
(in Prozent)

	<b>Chemie- und Pharmaindustrie</b>	<b>Metall- und Elektroindustrie</b>	<b>Einzelhandel</b>
	<b>(N = 29)</b>	<b>(N = 224)</b>	<b>(N = 210)</b>
Altersstrukturanalyse	46	24	7
Qualifikationsbedarfsanalyse	54	43	28
Belastungsanalyse	25	22	9
Work Ability Index (WAI)	14	8	7

Quelle: basierend auf der Studie der Initiative Neue Qualität der Arbeit und BAuA, Deutscher Bundestag: Drucksache 17/5030, S. 17

Dies verdeutlicht: Viele Betriebe nutzen die Möglichkeiten für betriebliche Verbesserungen insbesondere zugunsten der Älteren noch nicht oder widmen sich dem Thema alters- und alternsgerechte Arbeitswelt noch nicht systematisch.

## 2.2 Arbeitsorganisation und Arbeitsplatzgestaltung

Unternehmen können mit der Organisation der Arbeit und der Gestaltung des Arbeitsplatzes viel zur Motivation, zur Gesundheit und zum Wohlbefinden ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beitragen, insbesondere der älteren. Allerdings wird die deutsche Arbeitswelt in ihrer ganzen Vielfalt nur unzureichend mit empirischen Indikatoren erfasst. Gut dokumentiert ist vor allem der betriebliche Arbeitsschutz,<sup>10</sup> weil es hier klare gesetzliche Vorgaben und entsprechende Betriebsprüfungen gibt. Alles darüber Hinausgehende wird zum großen Teil durch unternehmerische Entscheidungen oder durch Absprachen mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern oder dem Betriebsrat bestimmt.

Die Daten der Europäischen Erhebung über die Arbeitsbedingungen geben einen Überblick darüber, wie Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ihre Arbeitsbedingungen in unterschiedlichen Altersgruppen empfinden (siehe Infobox). Diese

Erhebung findet in Deutschland und in 14 weiteren EU-Mitgliedstaaten regelmäßig statt.

Die Umfrageergebnisse zeigen, dass die Erwerbstätigen die gesundheitlichen Arbeitsrisiken heute geringer einschätzen als früher: Im Jahr 1991 gaben noch 29 Prozent aller Befragten in Deutschland an, dass ihre Gesundheit durch die Erwerbsarbeit gefährdet sei, im Jahr 2010 waren es nur noch 20 Prozent. Für ältere Erwerbstätigen ging dieser Wert sogar etwas stärker von 33 Prozent auf 22 Prozent zurück. Ein hohes Arbeitstempo und Termindruck gehören für mehr als die Hälfte der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zum Arbeitsalltag, wobei Ältere etwas weniger davon betroffen sind (Tabelle 2). Deutschland liegt hier deutlich über dem Wert für die EU-15-Länder insgesamt.

Zeitliche Vergleiche, die nur für ausgewählte Indikatoren möglich sind, zeigen: Arbeitstempo und Termindruck haben zugenommen, wenn auch nicht allzu stark. Heute arbeiten mehr als die Hälfte der befragten Erwerbstätigen in allen Altersgruppen auch unter hohem Termindruck, im Jahr 1995 waren es 45 Prozent. Die körperlichen Belastungen am Arbeitsplatz – durch ermüdende und schmerzhafte Körperhaltungen, schwere Lasten oder Arbeit im Stehen – sind in Deutschland niedriger als bei

<sup>10</sup> Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit 2010, Unfallverhütungsbericht Arbeit, Berlin, Dortmund, 2010.

**Tabelle 2: Arbeitsbedingungen im Jahr 2010: Deutschland und die EU-15** (Anteil der Erwerbstätigen, die mindestens die Hälfte der Arbeitszeit unter folgenden Bedingungen arbeiten, in Prozent)

		<b>18-34- Jährige</b>	<b>35-49- Jährige</b>	<b>50-65- Jährige</b>
Kommt es bei Ihrer Arbeit vor, dass Sie in sehr hohem Tempo arbeiten müssen?	D	60,0	59,6	52,7
	EU-15	51,8	47,9	42,2
Kommt es bei Ihrer Arbeit vor, dass Sie unter Termindruck arbeiten müssen?	D	52,9	58,1	53,3
	EU-15	50,4	51,5	46,7
Müssen Sie bei Ihrer Arbeit ermüdende oder schmerzhafte Körperhaltungen einnehmen?	D	28,2	28,3	31,5
	EU-15	31,2	32,6	33,3
Müssen Sie bei Ihrer Arbeit schwere Lasten tragen oder bewegen?	D	15,1	15,5	13,7
	EU-15	20,9	18,8	17,1
Müssen Sie im Stehen arbeiten?	D	56,1	47,9	48,9
	EU-15	62,0	55,8	56,3
Müssen Sie bei Ihrer Arbeit stets gleiche Hand- oder Armbewegungen ausführen?	D	38,3	45,9	46,4
	EU-15	54,3	53,5	52,0
Wechseln Sie sich bei bestimmten Aufgaben mit Ihren Kollegen ab?	D	64,0	53,6	51,6
	EU-15	50,4	44,2	41,4

Quelle: Europäische Erhebung über die Arbeitsbedingungen 2010, Berechnungen des IAW

den EU-15-Ländern insgesamt. Dies trifft auch für Ältere zu. Regelmäßige Tätigkeitswechsel (Job-Rotation), auch als Maßnahme gegen Monotonie, sind dagegen auf deutschen Arbeitsplätzen deutlich stärker verbreitet, insbesondere bei Älteren. Insgesamt deutet dieses Bild auf eine im EU-Vergleich straffere Arbeitsorganisation mit zugleich geringeren körperlichen Belastungen hin. Möglicherweise sind hierfür auch Unterschiede in den Wirtschaftsstrukturen verantwortlich.

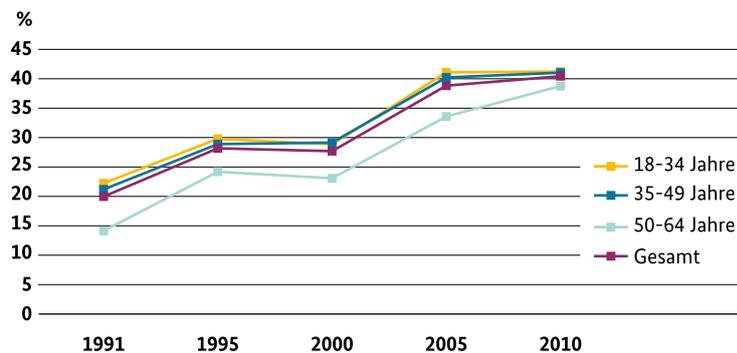
Die Arbeitswelt wird auch in Deutschland zunehmend computerisiert. Die Daten der Europäischen Erhebung über die Arbeitsbedingungen zeigen, dass es inzwischen in 80 Prozent aller Betriebe Bildschirmarbeitsplätze gibt und 40 Prozent der Beschäftigten große Teile ihrer Arbeitszeit am Computer, also zumeist sitzend vor dem Bildschirm, erledigen. Andere Untersuchungen

## Europäische Erhebung über die Arbeitsbedingungen

Die Europäische Erhebung über die Arbeitsbedingungen (European Working Conditions Survey, EWCS) ist eine repräsentative Befragung von Erwerbstätigen zum Thema Arbeitsbedingungen in Europa, die seit 1991 regelmäßig durchgeführt wird, seit 1995 in fünfjährigem Abstand. In jeder Welle kamen zusätzliche Länder hinzu, und auch der Fragenkatalog wurde teils beträchtlich erweitert und teilweise aktuellen Entwicklungen angepasst. Im Jahr 2010 waren fast alle europäischen Länder einbezogen. Während im Jahr 2005 28.755 Personen befragt wurden, waren es 2010 bereits 42.450 Personen. Mit einem Umfang von 2.075 Befragten lässt die deutsche Stichprobe in gewissem Rahmen repräsentative Aussagen zu.

[www.eurofound.europa.eu/ewco/surveys/index.htm](http://www.eurofound.europa.eu/ewco/surveys/index.htm)

**Abbildung 4: Anteil der Erwerbstätigen, die mindestens die Hälfte ihrer Arbeitszeit am Computer verbringen (in Prozent)**



Quelle: EWCS, IAW-Berechnungen

bestätigen dies. Ältere haben bei der Computernutzung am Arbeitsplatz in den letzten Jahren deutlich aufgeholt und liegen nur noch knapp unter dem Durchschnitt (Abbildung 2). Dies ist auch ein Altersphänomen: Die Generationen, die noch vor dem Computerzeitalter aufgewachsen ist, scheidet langsam aus dem Erwerbsleben aus.

Die Folgen von Bildschirmarbeit für die Beschäftigten sind vielfältig: Augenbeschwerden gehören für etwa 30 Prozent der Bildschirmbeschäftigten zum Alltag,<sup>11</sup> ebenso ein Anwachsen der Muskel-Skelett-Erkrankungen, die als einzige Gruppe der körperlichen Krankheiten weiter ansteigen.<sup>12</sup> Dazu trägt die überwiegend sitzende Stellung bei, die aufgrund der hohen Vernetzung zwischen Rechnern, Daten und Informationen immer weniger durch Bewegung unterbrochen wird.

Nach Angaben der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin<sup>13</sup> arbeitet heute gut die Hälfte der 41 Millionen Erwerbstätigen dauerhaft im

Sitzen. Der Großteil davon arbeitet an Büroarbeitsplätzen (rund 17 Millionen) und jeweils weitere 2,5 Millionen in der Fertigung sowie am Steuer von Verkehrsmitteln. Erwerbstätige verbringen durchschnittlich etwa 80-85 Prozent des Arbeitstages im Sitzen. Daraus resultierenden körperlichen Fehlbelastungen kann jedoch entgegengewirkt werden, etwa durch bessere Bildschirme und Bürostühle, mehr Bewegungsanreize am Arbeitsplatz sowie regelmäßiges Ausdauer- und Bewegungstraining.

<sup>11</sup> Vgl. BAuA, Wohlbefinden im Büro, S. 13, Dortmund, 2010.

<sup>12</sup> So sind in der Altersgruppe der 55- bis 65-Jährigen die Diagnosezahlen der Krankenhäuser bezogen auf alle Krankheiten zwischen 2001 und 2010 um 9,1 Prozent zurückgegangen, bei den Herz- und Kreislauferkrankungen sogar um 24,6 Prozent; gleichzeitig stieg die Anzahl der Diagnosen aufgrund von psychischen Erkrankungen um 19,6 Prozent und diejenige der Muskel- und Skeletterkrankungen sogar um 29,5 Prozent (alle Daten entstammen der Krankenhausstatistik des Statistischen Bundesamtes).

<sup>13</sup> BAuA, Sitzlust statt Sitzfrust, insbesondere S. 25, Dortmund, 2011.

### 2.3 Arbeitszeiten

Arbeitszeitgestaltung umfasst eine Vielzahl von Arbeitszeitregelungen, die insbesondere die Arbeitsfähigkeit älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer beeinflussen. Zentrale Einflussgrößen sind Dauer, Lage und Flexibilität der Arbeitszeit. Vor allem Wechselschichtarbeit hat einen erheblichen Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit im Alter. Abbildung 3 zeigt im inneren Kreis diese verschiedenen Aspekte und nennt in den äußeren Sektoren Ansatzpunkte und mögliche Maßnahmen zu deren Gestaltung. Einige dieser Aspekte werden im Folgenden auf der Basis aktueller Daten näher dargestellt.

#### Dauer der Arbeitszeit

Die durchschnittliche Wochenarbeitszeit in Deutschland ist seit 1991 von 38,5 auf 35,5 zurückgegangen, hauptsächlich wegen der Zunahme an Teilzeitarbeit. Heute sind 27 Prozent aller Erwerbstätigen teilzeitbeschäftigt, vor allem Frauen. Die Teilzeitbeschäftigtenquote der Älteren (55 bis 64 Jahre) hat sich von 2000 bis 2009 verdoppelt.<sup>14</sup> Für Vollzeitbeschäftigte dauert die Arbeitswoche einschließlich Überstunden im Durchschnitt weiterhin knapp 42 Stunden.<sup>15</sup> Jeder fünfte vollzeiterwerbstätige Ältere arbeitet mehr als 48 Stunden pro Woche, aber nur jeder zehnte vollzeiterwerbstätige Jüngere (25 bis unter 35 Jahre). Dies erklärt sich auch durch den weit höheren Anteil an Führungskräften und Selbstständigen unter den Älteren. Dabei ist zu beachten, dass diese Aussagen auf Befragungsdaten beruhen. Es gibt empirische Evidenz, dass die Angaben zur Arbeitszeit bei Befragungen tendenziell zu hoch sind.<sup>16</sup>

### Lage der Arbeitszeit

Die Arbeit außerhalb normaler Arbeitszeiten hat seit dem Jahr 2000 teilweise beträchtlich zugenommen (Abbildung 5). Dies trifft auch für Ältere zu, die jedoch weniger häufig außerhalb normaler Arbeitszeiten tätig sind. Ursachen für diese Entwicklung sind unter anderem längere und zunehmend flexible Arbeitszeiten im Dienstleistungssektor, der internationale Wettbewerb sowie mehr Flexibilität und Autonomie, die Einzelne heute bei der Gestaltung der Arbeitszeiten haben. Außergewöhnliche Arbeitszeiten sind vor allem im Handel, im Gaststättengewerbe, in Verkehr und Kommunikation sowie in der Land- und Forstwirtschaft üblich.

Abbildung 5: Gestaltungsmöglichkeiten bei der Arbeitszeit



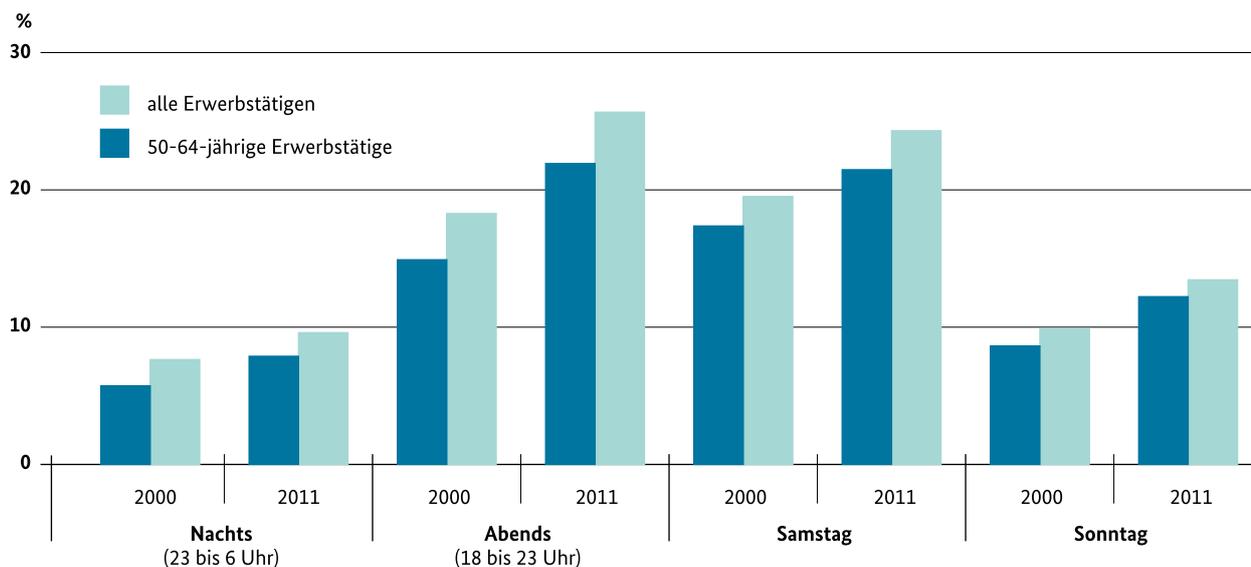
Quelle: Frank Lennings, Altersgerechte Arbeitszeitgestaltung, Präsentation, 6. Juni 2011, S. 5

<sup>14</sup> Bezogen auf die jeweilige Bevölkerungsgruppe, Daten des Mikrozensus bis 2009.

<sup>15</sup> Statistisches Bundesamt – 2012: Qualität der Arbeit. Geld verdienen und was sonst noch zählt, S. 24. Datenquelle: Mikrozensus.

<sup>16</sup> Hannah Alter, Möglichkeiten der Erfassung von Arbeitszeit in Unternehmensbefragungen, Wirtschaft und Statistik 7/2006.

Abbildung 6: Erwerbstätige\*, die regelmäßig auch außerhalb „nomaler“ Arbeitszeiten arbeiten (in Prozent)



Quelle: Mikrozensus

\* ohne Auszubildende

Zu den außergewöhnlichen Arbeitszeiten gehört auch die Schichtarbeit. Hiermit ist Arbeit zu wechselnder Tageszeit (Wechselschicht) oder zu dauerhaft ungewöhnlicher Zeit (z. B. Dauernacht- oder Dauerspätschicht) gemeint. Nach der Europäischen Arbeitszeit-Richtlinie ist Schichtarbeit jede Form der Arbeitsgestaltung, bei der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nach einem bestimmten Zeitplan an den gleichen Arbeitsstellen eingesetzt werden, sodass sie ihre Arbeit innerhalb eines Tages oder innerhalb von Wochen zu unterschiedlichen Zeiten verrichten müssen.

Gut 15 Prozent der Erwerbstätigen arbeiten in Deutschland dauerhaft im Schichtdienst, ein Wert im unteren Drittel der EU.<sup>17</sup> Arbeit in besonders belastenden Wechselschichten hat in Deutschland seit den 1990er Jahren deutlich zugenommen, und zwar in allen Altersklassen (Abbildung 6), wobei sich der Abstand zum Gesamtdurchschnitt bei den älteren Erwerbstätigen etwas verringert hat.

### Flexibilität und Gestaltung der Arbeitszeiten

Flexible Arbeitszeitregelungen sind in Deutschland weit verbreitet. Das Spektrum entsprechender Regelungen ist groß. In einer repräsentativen Befragung aus dem Jahr 2010 gaben 44 Prozent aller Betriebe an, Arbeitszeitkonten eingeführt zu haben.<sup>18</sup> Hierzu zählen Gleitzeit, Überstundenkonten, Flexikonten, Jahresarbeitszeitvereinbarungen und Langzeitkonten.

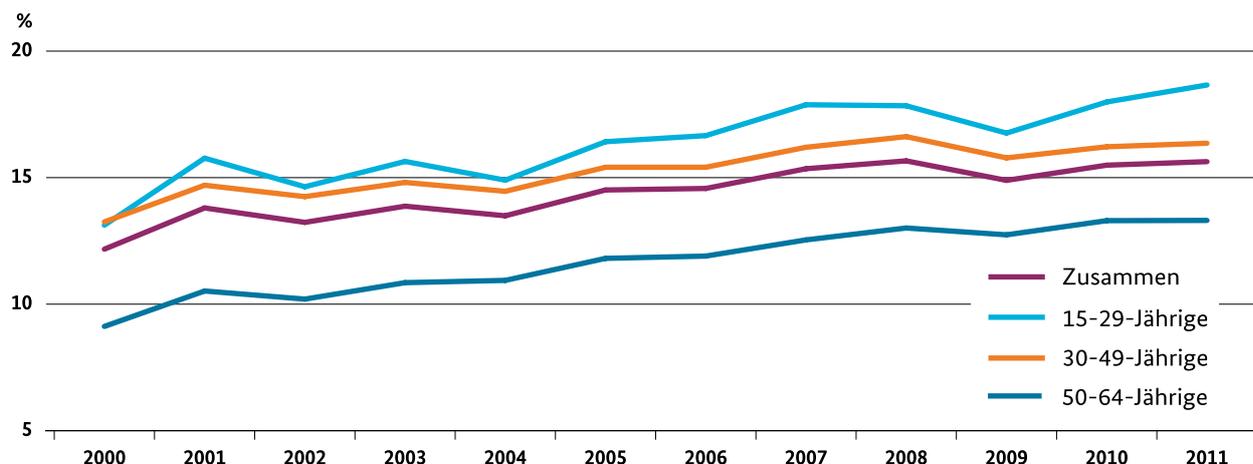
Fast 90 Prozent aller Großbetriebe (mit 500 und mehr Beschäftigten) haben Arbeitszeitkonten, sogar ein Drittel aller Betriebe mit weniger als zehn Beschäftigten. Am weitesten verbreitet sind Gleitzeit-, Überstunden- oder Flexikonten, die innerhalb eines Jahres oder weniger ausgeglichen werden müssen (29 Prozent aller Betriebe),<sup>19</sup> gefolgt von Arbeitszeitkonten ohne festen Ausgleichszeitraum (14 Prozent aller Betriebe). Konten mit einem Ausgleichszeitraum von

<sup>17</sup> DGUV 2012, S. 42.

<sup>18</sup> Arnold Riedmann, Angelika Kümmerling, Hartmut Seifert, Evaluation des Gesetzes zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Absicherung flexibler Arbeitszeitregelungen („Flexi II“-Gesetz), BMAS-Forschungsbericht Arbeitsmarkt Nr. 418, Berlin, 2011.

<sup>19</sup> Vermutet wird, dass es sich dabei mehrheitlich um Konten handelt, „die dem Ausgleich von Auslastungsschwankungen und / oder der flexiblen Gestaltung der werktäglichen und wöchentlichen Arbeitszeit dienen“ (Riedmann et al. 2011, S. 10).

Abbildung 7: Erwerbstätige, die regelmäßig in Wechselschicht arbeiten (in Prozent)



Quelle: Mikrozensus, IAW-Berechnungen

\* Ohne Auszubildende

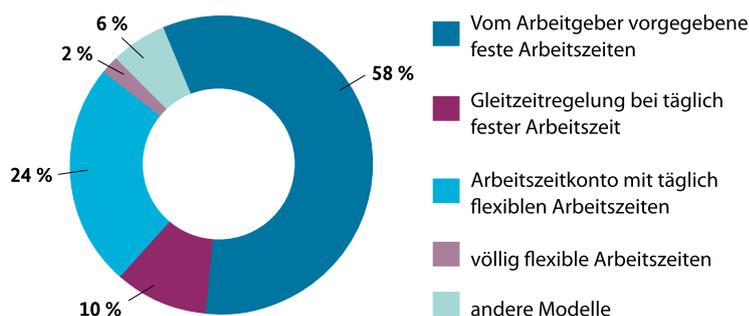
mehr als einem Jahr sind bislang kaum verbreitet (zwei Prozent aller Betriebe).<sup>20</sup> Langzeitkonten bzw. Wertguthaben, die auf längerfristige Freistellungen ausgerichtet sind, sind bislang selten (nur zwei Prozent aller Betriebe, insgesamt 40.000). Generell gilt: Größere Betriebe sind Vorreiter bei flexiblen Arbeitszeitregelungen. Diese können den organisatorischen Aufwand besser bewältigen.

Zu ähnlichen Ergebnissen kommt das Statistische Bundesamt (Abbildung 7). Nach den Daten der Arbeitskräfteerhebung gibt der Arbeitgeber bei 58 Prozent der Beschäftigten feste

Arbeitszeiten vor. Jeder zehnte Erwerbstätige hat feste tägliche Arbeitszeiten, kann aber deren Beginn und Ende selbst festlegen (Gleitzeit). 24 Prozent der Erwerbstätigen haben darüber hinaus ein Arbeitszeitkonto, auf dem sie Überstunden nach eigenem Ermessen ansammeln und abbauen können.

Die Daten der Europäischen Erhebung über die Arbeitsbedingungen zeigen, dass vor allem Erwerbstätige im mittleren und höheren Alter ihre Arbeitszeit mitbestimmen können (Tabelle 3). Generell wollen die Befragten eher weniger als mehr arbeiten. Dieses Bedürfnis scheint

Abbildung 8: Formen flexibler Arbeitszeit in Deutschland, 2010 (in Prozent)



Quelle: Statistisches Bundesamt 2012, Arbeitskräfteerhebung für 2010

<sup>20</sup> Ebd., S. 10, 47.

**Tabelle 3: Arbeitszeiten: Deutschland und EU-15 im Vergleich (Umfrage 2010, in Prozent)**

		18-34-Jährige	35-49-Jährige	50-65-Jährige
Erwerbstätige, die ihre Arbeitszeiten mitbestimmen können*	D	39,2	48,9	45,7
	EU-15	35,4	44,3	47,2
Erwerbstätige, die gerne weniger arbeiten würden	D	31,0	36,1	35,4
	EU-15	27,0	32,2	31,5
Erwerbstätige, die gerne mehr arbeiten würden	D	17,4	14,2	12,5
	EU-15	20,2	14,6	13,4

\* Als Mitbestimmung wurden folgende drei von vier möglichen Antworten gewertet: (1) Man kann zwischen verschiedenen festen Arbeitszeitplänen auswählen, die vom Unternehmen/Arbeitgeber festgelegt werden. (2) Man kann die Arbeitszeit innerhalb eines Rahmens anpassen (z. B. Gleitzeit). (3) Die Arbeitszeit kann vollständig individuell festgelegt werden.

Quelle: EWCS 2010, Berechnungen des IAW

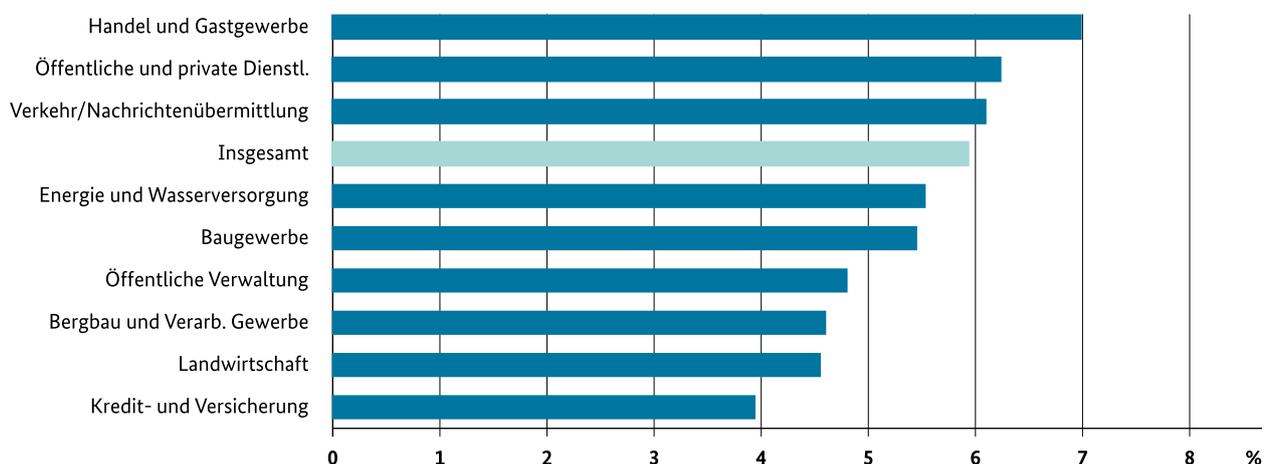
bei Älteren etwas stärker ausgeprägt zu sein. Dagegen ist der Anteil derjenigen, die gerne mehr Arbeiten würden, bei den Jüngeren größer als bei den Älteren, allerdings ist der Unterschied nicht sehr groß.

## 2.4 Berufswechsel

Viele Menschen wechseln im Laufe ihres Erwerbslebens nicht nur ihre Tätigkeiten oder ihren Arbeitgeber, sondern auch ihren Beruf. Im Jahr 2010 ergriffen nach Angaben des Mikrozensus 2,3 Millionen Erwerbstätige innerhalb der vorangegangenen zwölf Monate einen neuen Beruf; das sind jedes

Jahr fast sechs Prozent aller Erwerbstätigen. Berufswechsel sind in den Dienstleistungsbranchen besonders häufig (Abbildung 6), während sie im Verarbeitenden Gewerbe, Bergbau, Handwerk und im Baugewerbe eher unterdurchschnittlich auftreten. Die Ursachen für Berufswechsel sind vielfältig, Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im mittleren Alter suchen häufig eine interessantere Arbeit oder bessere Aufstiegschancen, Ältere wechseln dagegen eher aus körperlich belastenden Berufen, um ihre Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten bzw. um weiter arbeiten zu können.

**Abbildung 9: Erwerbstätige, die innerhalb eines Jahres ihren Beruf gewechselt haben (Deutschland 2010, in Prozent aller Erwerbstätigen der Branche)**



Quelle: Mikrozensus, Berechnungen des IAW

## 3. Neues aus der Forschung

Arbeitswissenschaftler und Wissenschaftler aus benachbarten Disziplinen forschen seit Langem auch über den Erhalt der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit im Alter.<sup>21</sup> Kürzlich hat die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) das Schwerpunktprogramm „Altersdifferenzierte Arbeitssysteme“ abgeschlossen.<sup>22</sup>

Eine Reihe von Einzelstudien zeigen, dass ältere Berufstätige mehr Handlungsfreiheit schätzen, ihr Wissen weitergeben wollen, gegenüber Stress weniger empfindlich und mit ihrer Arbeit eher zufrieden sind. Beschäftigte mit mehr Handlungsfreiheit können ihre Arbeitsfähigkeit durch selbstständige Strategien besser erhalten. Dies wurde beispielsweise für die Krankenpflege nachgewiesen. Bei Bildschirmarbeitsplätzen lassen sich altersbedingte Leistungsunterschiede durch geeignete Hard- und Software ausgleichen. Darüber hinaus ist eine individuelle Gestaltung der Schichtpläne für ältere Beschäftigte, aber auch für die gesamte Belegschaft und den Betrieb, von großem Nutzen.

Auch Berufswechsel sind eine wichtige Strategie zum Erhalt der eigenen Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit. Beispielsweise wechseln die meisten Dachdecker bereits im mittleren Alter in andere Berufe, wie eine neue Studie zeigt.

### 3.1 Arbeitsorganisation

#### Einfluss des Alters auf Motivation und Stress am Arbeitsplatz

Eine Forschergruppe um Prof. Dr. Guido Hertel von der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster hat altersbedingte Unterschiede bei Arbeitsmotivation und Stresserfahrung untersucht,<sup>23</sup> wobei ein vielschichtiges Spektrum an Wertorientierungen analysiert wurde, die für die Arbeitsmotivation und das Arbeitsinteresse bedeutsam sind. Die Untersuchung stützt sich auf 25 Feldstudien mit insgesamt 12.000 Berufstätigen in unterschiedlichen Altersgruppen und Branchen. Zudem wurden weitere empirische Studien ausgewertet.

<sup>21</sup> Einen Gesamtüberblick über die Ergebnisse aus der Arbeitswissenschaft gibt das gleichnamige Lehr- und Nachschlagewerk von Christopher M. Schlick, Ralph Bruder und Holger Luczak, 3. Auflage, Springer, Berlin 2010.

<sup>22</sup> Am DFG-Schwerpunktprogramm 1184 beteiligten sich von 2005 bis 2011 13 arbeitswissenschaftliche oder arbeitspsychologische Forschungseinrichtungen. Sprecher waren Prof. Dr. Ekkehart Frieling (2005-2008) vom Institut für Arbeitswissenschaft der Universität Kassel sowie Prof. Dr. Christopher Schlick (2008-2011) von der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule Aachen, Lehrstuhl und Institut für Arbeitswissenschaft. Die Gesamtergebnisse werden dargestellt in: C. Schlick, E. Frieling, J. Wegge (Hrsg.), *Age-differentiated Work Systems*. Berlin: Springer, im Erscheinen. <http://www.altersdifferenzierte-arbeitssysteme.de>

<sup>23</sup> Stefan Krumm, Anna Grube, Guido Hertel, No time for compromises: Age as a moderator of the relation between needs-supply fit and job satisfaction, *European Journal of Work and Organizational Psychology* 2012, S. 1-16; Guido Hertel, Markus Thielgen, Cornelia Rauschenbach, Anna Grube, Christian Stamoov-Roßnagel, Stefan Krumm, *Age Differences in Motivation and Stress at work*, in: C. Schlick, J. Wegge, E. Frieling (Hrsg.), *Age-differentiated Work Systems*, S. 167-196, Springer, Berlin, im Erscheinen.

Dabei zeigte sich, dass Ältere und Jüngere Arbeitsleistung, Arbeitsqualität und sozialen Kontakten am Arbeitsplatz ähnliche Werte beimessen.<sup>24</sup> Ältere Berufstätige bevorzugen aber deutlich mehr Handlungsautonomie, die sie aufgrund ihrer Fertigkeiten und Erfahrungen besser nutzen können. Für Jüngere kann Handlungsautonomie dagegen oft auch eine Belastung sein. Beschäftigte, die in der Endphase ihrer Berufskarriere nur über wenig Handlungsautonomie verfügen, empfinden dies eher als Misserfolg, was wiederum ihre Arbeitsmotivation beeinträchtigt.

Die Motivation und das Interesse zur Weitergabe von Erfahrung und Wissen an Jüngere (Generativität) nimmt mit dem Alter zu. Der Gewinn an Einfluss durch die Karriere (extrinsisches Wachstumsmotiv) ist für Ältere dagegen weniger wichtig. Schließlich konnte nachgewiesen werden, dass die Arbeitszufriedenheit im Durchschnitt mit dem Alter kontinuierlich steigt, weil Ältere viel realistischere Erwartungen an ihre Arbeit haben und daher seltener enttäuscht werden.<sup>25</sup>

Die Schlussfolgerungen für die Praxis sind weitreichend: Ältere sollten am Arbeitsplatz mehr Autonomie erhalten. Sie sollten insbesondere mehr Einfluss auf die Organisation und die Inhalte ihrer Arbeit haben. Ältere sollten sich stärker mit ihrem Wissen und ihren Erfahrungen einbringen können, etwa in Mentorenprogrammen oder in altersgemischten Teams. Die besonderen Bedürfnisse und Interessen der Älteren sollten regelmäßig durch Befragungen ermittelt werden. Zudem belegen die Ergebnisse, dass sich

der Alterungsprozess positiv auf die Arbeitsleistung auswirken kann, weil Ältere eine höhere intrinsische Motivation haben und besser mit Stress umgehen können.

### Arbeitsfähigkeit und Wohlbefinden in der Krankenpflege

In einer alternden Gesellschaft ist es von zentraler Bedeutung, dass Pflegekräfte gesund und motiviert in ihrem Beruf bleiben, nicht zuletzt, weil der Pflegebedarf in den nächsten Jahrzehnten deutlich zunehmen wird. Der Pflegeberuf ist physisch und psychisch stark belastend, unter anderem wegen häufiger Hebearbeiten, Schichtdienst, hohem Zeitdruck und besonderen Sorgfaltspflichten. Häufig ist deshalb die Arbeitsfähigkeit von Pflegekräften bereits deutlich vor dem Erreichen des gesetzlichen Rentenalters beeinträchtigt.

Ein Münchener Forscherteam um Dr. Andreas Müller<sup>26</sup> von der Ludwig-Maximilians-Universität hat untersucht, ob sich die Arbeitsfähigkeit von Pflegekräften durch mehr individuelle Handlungsspielräume verbessern lässt. Dazu wurden 438 Krankenpflegerinnen und Krankenpfleger eines Universitätskrankenhauses befragt und medizinisch untersucht.

Die Studie bestätigt, dass die Arbeitsfähigkeit von Pflegekräften abnimmt, je älter sie werden und je länger sie unter den belastenden Bedingungen ihres Berufes arbeiten. Sie sind allerdings auch in der Lage, diesen Leistungsabfall zu kompensieren. Dazu benötigen sie mehr individuelle Handlungsmöglichkeiten, etwa durch Priorisierung von Aufgaben,

<sup>24</sup> Diese Unterschiede sind voraussichtlich nicht vom Alter per se abhängig, sondern eher von einem veränderten Zeithorizont und Erfahrungsschatz.

<sup>25</sup> Eine hohe Übereinstimmung mindert den Aufwand der Selbstkontrolle, die bei Älteren ausgeprägter ist.

<sup>26</sup> Andreas Müller, Matthias Weigl, Barbara Heiden, Britta Herbig, Jürgen Glase, Peter Angerer, Selection, optimization, and compensation in nursing: Exploration of job-specific strategies, scale development, and age-specific associations to work ability. *Journal of Advanced Nursing*, im Erscheinen. Matthias Weigl, Andreas Müller, Severin Hornung, Hans Zacher, Peter Angerer, The Moderating Effects of Job Control and Selection, Optimization, and Compensation Strategies on the Age-Work Ability Relationship. *Journal of Organizational Behavior*, im Erscheinen. Andreas Müller, Matthias Weigl, Barbara Heiden, Jürgen Glaser, Peter Angerer: Successful aging strategies in nursing: The example of selective optimization with compensation. In C. Schlick, E. Frieling, J. Wegge (Hrsg.), *Age-differentiated work systems*. S. 197-222, Springer, Berlin, im Erscheinen.

aber auch regelmäßiges Rückentraining oder technische Hilfsmittel. Je mehr Autonomie Pflegekräfte erhalten, desto besser können sie auch im höheren Erwerbsalter trotz körperlicher Funktionseinschränkungen ihre Arbeitsfähigkeit erhalten.

Die Münchener Forscher stützten sich in ihrer Untersuchung auf das Selektions-, Optimierungs- und Kompensationsmodell (SOK), das die deutschen Altersforscher Paul und Margaret Baltes in den 1980er Jahren entwickelt haben (siehe Infobox). Derzeit wird am Universitätsklinikum Düsseldorf und am Klinikum der Universität München das Modellvorhaben „Alternsgerechte Pflegearbeit“ durchgeführt. Auf Grundlage des SOK-Modells und der daraus abgeleiteten Strategien für die Pflege soll ein Interventions- und Schulungsprogramm für Pflegekräfte entwickelt werden. Dieses Programm soll die Gesundheit und Arbeitsfähigkeit von Pflegekräften über die gesamte Erwerbskarriere hinweg fördern. Es soll später anderen Einrichtungen der Krankenpflege zur Verfügung gestellt werden.

### 3.2 Arbeitsplatzgestaltung

#### Ergonomische Gestaltung von Bildschirmarbeitsplätzen für Ältere

Die moderne Informations- und Kommunikationstechnologie bestimmt immer mehr die Arbeitswelt. Zentrale Schnittstelle zwischen Mensch und Maschine ist der Bildschirm. Mit abnehmender Sehkraft im Alter müssen Bildschirme und Computersoftware angepasst werden, damit Ältere ihre Leistungsfähigkeit behalten. Das Forschungsteam um Prof.

Dr. Christopher Schlick vom Institut für Arbeitswissenschaft der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule Aachen beschäftigt sich in einer Untersuchung mit Bildschirmtätigkeiten, deren Ergebnisse auch Rückschlüsse auf andere Arbeitsplätze zulassen.<sup>28</sup>

Computerunterstütztes Projektmanagement (CAPM) ist in vielen Fertigungs- und Dienstleistungsbranchen weit verbreitet und stellt hohe Anforderungen an den Projektmanager. Diese Tätigkeit wird zumeist von älteren und erfahrenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ausgeübt. Im Mittelpunkt steht ein Masterplan in Form eines Netzplans, der eine umfassende Orientierung für sämtliche Projektphasen und -beteiligte bietet.

## Das SOK-Modell von Baltes und Baltes

Ältere können ihr Leistungsvermögen durch **Selektion** (Priorisierung eines Ziels oder einer Aufgabe, abhängig von eigenen Wünschen und dem Verlust persönlicher Fähigkeiten), **Optimierung** (ständige Verbesserung der persönlichen Fähigkeiten) und **Kompensation** (Erlernen und Anwendung alternativer Kompetenzen) auf einem gewünschten Niveau halten. Paul Baltes erläutert sein Konzept gerne am Beispiel des 80-jährigen Arthur Rubinstein, der bis ins hohe Alter ein weltweit verehrter Konzertpianist blieb. In einem Interview gestand Rubinstein freimütig das Geheimnis seines Erfolgs. Erstens spiele er weniger Stücke, müsse sich folglich weniger merken (Selektion). Zweitens übe er diese Stücke häufiger (Optimierung). Und drittens spiele er vor schnellen Passagen besonders langsam, was die langsamen bedeutungsvoller und die schnellen schneller erscheinen lasse (Kompensation).<sup>27</sup>

<sup>27</sup> Siehe auch Die Zeit vom 7.8.2003, Artikel „Der Rat der Greise“.

<sup>28</sup> Christopher M. Schlick, Jennifer Bützler, Sebastian Vetter, Nicole Jochems, Altersdifferenzierte ergonomische Gestaltung von Mensch-Rechner-Schnittstellen. In: Egon Müller, Demographischer Wandel – Herausforderung für die Arbeits- und Betriebsorganisation der Zukunft, S. 123-148, GITO-Verlag, Berlin, 2012.

Die Arbeit mit komplexen Projektplänen kann vor allem für ältere Beschäftigte sehr beanspruchend sein, da ihre Sehkraft gegenüber Jüngeren eingeschränkt ist. Tests von Teilnehmerinnen und Teilnehmern im Alter von 20 bis 77 Jahren zeigten jedoch, dass Ältere die Informationen genauso schnell und treffsicher erkennen wie Jüngere, wenn größere Zeichen verwendet werden. Größere Zeichen gehen bei großen Netzplänen jedoch rasch auf Kosten der Übersichtlichkeit. Die optimale Lösung war eine grafische Zoomfunktion, die mit dem geringsten mentalen Aufwand und auch der geringsten Fehlerquote über alle Altersgruppen hinweg verbunden war.

Das Hinzufügen, Löschen, Verändern von Elementen ist eine charakteristische Tätigkeit von CAPM. Hier weisen Ältere tendenziell gewisse Schwächen auf, da sie die Informationen weniger schnell und präzise eingeben können. Es wurden drei Eingabegeräte verglichen: Maus, Touchscreen und ein durch Augenbewegungen kontrolliertes Eingabegerät (Eye-Gaze System<sup>29</sup>). Es zeigte sich, dass alle Altersgruppen mithilfe des Touchscreens weitaus schneller arbeiten konnten. Ältere konnten, obgleich ihnen dieses Gerät meist noch unbekannt war, mit dem Eye-Gaze-System auch deutlich schneller arbeiten als mit der Maus.

Um die wissenschaftlich ermittelten Ergebnisse in der Praxis evaluieren zu können, ist geplant, mit einem führenden Softwareunternehmen in Deutschland eine altersrobuste und altersdifferenzierte Software zu erstellen, die nicht nur die Leistungsfähigkeit und Effektivität von älteren Projektmanagerinnen und -managern fördert, sondern auch die Lernzeit reduziert und die Nutzersachkenntnis verbessert.

Beispiele wie diese zeigen, dass auf Basis entsprechender Analysen auch Bildschirmarbeitsplätze mit komplexen Anforderungen erfolgreich und mit überschaubarem Aufwand altersgerecht gestaltet werden können.

### 3.3 Arbeitszeitflexibilität

#### Dauerhafte Schichtarbeit und Dienstfähigkeit von Polizeibeamten

Dr. Anna Arlinghaus und Prof. Dr. Friedhelm Nachreiner von der Gesellschaft für Arbeits-, Wirtschafts- und Organisationspsychologische Forschung in Oldenburg haben untersucht, wie sich dauerhafter Schichtdienst auf die Dienstfähigkeit von Polizeibeamten auswirkt.<sup>30</sup> Dazu haben sie Daten von Polizeibeamten eines größeren Bundeslandes im Zeitraum 2002 bis 2009 hinsichtlich Alter, Lebensarbeitszeit im Wechselschichtdienst, Renteneintritt sowie zu den Zeitpunkten der polizeiärztlichen Diagnosen „eingeschränkt dienstfähig“ und „dienstunfähig“ ausgewertet. Mithilfe statistischer Verfahren (sog. Survival-Analysen) wurde berechnet, wie die Länge der Zeit im Schichtdienst den Verlauf des Risikos für das Auftreten der eingeschränkten Dienstfähigkeit und der Dienstunfähigkeit beeinflusst.

Die Autoren zeigen, dass mit der Verweildauer im Schichtdienst das Risiko, ‚eingeschränkt dienstfähig‘ oder dienstunfähig zu werden, steigt. Bis zu einer Dauer von etwa zehn Jahren im Schichtdienst ließ sich keine nennenswerte Steigerung des Risikos gesundheitlicher Beeinträchtigungen erkennen. Im zweiten Jahrzehnt des Schichtdiensts nehmen die gesundheitlichen Beeinträchtigungen linear zu, ab dem 21. Jahr im Schichtdienst – bei gleichzeitiger Berücksichtigung von Alterseffekten – sogar exponentiell.

<sup>29</sup> Eine Spezialkamera beobachtet das Auge des Computernutzers. Der Blickwinkel wird dann von einer Spezialsoftware berechnet und auf den Bildschirm übertragen.

<sup>30</sup> Anna Wirtz, Friedhelm Nachreiner, „Lebensarbeitszeit und Einschränkungen der beruflichen Leistungsfähigkeit“, Oldenburg, 2011.

Diese Ergebnisse stimmen mit denen einer früheren Pilotstudie<sup>31</sup> überein, bei der Daten von Polizistinnen und Polizisten aus einer Internetbefragung in drei Bundesländern erhoben wurden. Auch hier trat ein überproportionaler Anstieg des Risikos für Einschränkungen der Dienstfähigkeit sowie des Risikos für Dienstunfähigkeit auf.

### Innovative Arbeitszeitmodelle im Verarbeitenden Gewerbe

Die Forschergruppe um Prof. Dr. Peter Knauth, Abteilung Arbeitswissenschaft am Karlsruhe Institute of Technology, liefert Lösungen für solche Probleme. Im Teilprojekt KRONOS des DFG-Schwerpunktprogramms „Altersdifferenzierte Arbeitssysteme“ wurden die Wirkungen von Arbeitszeitmodellen auf alternde Belegschaften in sechs Industrieunternehmen untersucht.<sup>32</sup> Zahlreiche Modelle wurden getestet: Individuelle Arbeitszeitflexibilität, Teilzeitarbeit, Arbeitszeit und Gesundheitsförderung, Teilzeit in Schichtarbeit, Langzeitkonten, ein Software-Tool zur Schichtplanbewertung, Schichtplanumstellung, verschobene Schichtwechselzeit, Kurzpausen sowie Wahlarbeitszeit.

Dabei zeigte sich, dass eine generelle Verkürzung der täglichen Arbeitszeit für alle älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nicht sinnvoll ist, da Ältere sich hinsichtlich Gesundheit und Arbeitsfähigkeit stark unterscheiden. Individuell angepasste Teilzeitmodelle für interessierte Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sind daher geeigneter. Das große Angebot angepasster Teilzeitmodelle wird in der Praxis noch nicht ausreichend genutzt. Besonders wichtig ist, dass die Beschäftigten über die Vor- und Nachteile von Teilzeitarbeit unterrichtet

werden. Hierbei helfen auch Erfahrungsberichte und eine computergestützte innerbetriebliche Suche von Teilzeitpartnern. Zudem müssen Führungskräfte eine Kultur schaffen, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Wahl von Teilzeitarbeit erleichtert. Auch Modelle, in denen Beschäftigte im Lauf ihres Berufslebens zwischen verschiedenen Wochen- oder Jahresarbeitszeitdeputaten wechseln können (Wahlarbeit), sind für Ältere attraktiv.

Schichtpläne sollten nach neueren arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen mit schneller Vorwärtsrotation gestaltet sein, da diese sich günstiger auf die Arbeitsfähigkeit auswirken als die traditionellen, wöchentlich rückwärts rotierenden Schichtpläne (Nacht-, Spät- und dann Frühschicht). Auf der anderen Seite ist eine Vorwärtsrotation im Regelfall mit einer Verringerung der zusammenhängenden Freizeitblöcke verbunden. Erwartungsgemäß ist die Nachtschicht die problematischste Schicht, mit stark negativen Auswirkungen auf Schlaf, Aufmerksamkeit, Leistung und Gesundheit. Daher ist es sinnvoll, die Anzahl der Nachtschichten so gering wie möglich zu halten. Das KRONOS-Projekt konnte zeigen, dass die Nachtschichtbesetzung auch bei teilautomatisierten Prozessen ausgedünnt werden kann, wenn Tätigkeiten in Früh- und Spätschichten verschoben werden.

Zentral für den Erfolg altersgerechter Arbeitszeitmodelle ist, dass die Beschäftigten Einfluss auf die Gestaltung ihrer Arbeitszeit haben. Zudem zeigen die KRONOS-Fallstudien, dass eine positive Einstellung der Führungskräfte, eine Beteiligung der Belegschaft bei der Ausgestaltung und eine Einbettung in eine Gesamtstrategie des Betriebs wichtig sind.

<sup>31</sup> Fritz Nachreiner, Andreas Wirtz, Daniela Browatzki, Ole Dittmar & Carsten Schomann, Lebensarbeitszeit, Schichtdienst und Gesundheit. In: H. Groß H. Seifert (Hrsg.), Zeitkonflikte: Renaissance der Arbeitszeitpolitik, Forschung. Hans-Böckler-Stiftung, Band 115. Berlin 2010, S. 115- 135.

<sup>32</sup> Peter Knauth, Dorothee Karl, Kathrin Elmerich, Lebensarbeitszeitmodelle. Chancen und Risiken für das Unternehmen und die Mitarbeiter, Karlsruhe, 2009.

### 3.4 Tätigkeits- und Berufswechsel

Berufs- und Tätigkeitswechsel sind vor allem in belastenden Berufen ein gutes Mittel, die Beschäftigungsfähigkeit bis zur Regelaltersgrenze zu erhalten. Allerdings gibt es dazu kaum umfassende empirische Studien für Deutschland, insbesondere für Ältere. Berufswechsel werden tendenziell wahrscheinlicher, wenn Erwerbstätige älter sind. Ältere wechseln häufig gerade dann, wenn sie auf eine erfolgreiche Arbeitsmarktkarriere zurückblicken können. Dagegen wechseln Junge eher, wenn ihre Arbeitsmarktkarriere weniger Aussicht bietet und sie nur einen niedrigen Lohn erhalten.<sup>33</sup>

#### Berufswechsel auf dem deutschen Arbeitsmarkt

Das Fraunhofer-Institut für angewandte Informationstechnik hat im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales die Bedeutung von Tätigkeits- und Berufswechseln für den Arbeitsmarkt anhand des Mikrozensus untersucht.<sup>34</sup> Die Diskussion um drohende sektorale Fachkräftemängel erfolgt bislang unter einem verengten Blickwinkel: Oftmals wird nur der Saldo aus nachwachsendem Arbeitsangebot aus dem Bildungssystem und Renteneintritten Älterer betrachtet. Vor allem in den stark wachsenden Berufsfeldern<sup>35</sup> wird eine steigende Nachfrage nach Fachkräften zu einem nicht unerheblichen Teil durch Berufswechsler befriedigt. Berufswechsler tragen auch zum Schrumpfen von Berufsfeldern bei, nicht erst die Verrentung und der ausbleibende Nachwuchs. Aus Berufen mit geringeren Qualifikationsanforderungen

erfolgen eher mehr Wechsel,<sup>36</sup> aber Berufswechsel spielen auch bei Berufen mit höheren Qualifikationen eine Rolle.

Gerade in Berufsfeldern, in denen das Risiko eines Fachkräftemangels besonders hoch ist, sind in den zurückliegenden Jahren deutliche Zuwächse durch Berufswechsler beobachtbar, etwa in sozialen Berufen, in Gesundheitsberufen (mit und ohne Approbation) sowie bei Naturwissenschaftlern und Technikern, in geringerem Umfang sogar bei Ingenieuren.

Bei drohenden sektoralen Fachkräftemängeln sollten daher die Potenziale, die sich aus einem flexiblen Arbeitsangebot ergeben, besser erschlossen werden. Dies erfordert auch eine flexible betriebliche Personalpolitik. Die Unterstützung, möglicherweise sogar die gezielte Förderung von Berufswechseln, könnte daher einen zusätzlichen Beitrag dazu leisten, die Beschäftigungsfähigkeit und die Arbeitsmotivation Älterer zu sichern.

#### Ein viel zitiertes Beispiel: ältere Dachdecker

Der Dachdecker gehört zu den Berufen mit hohen körperlichen Belastungen. Dachdecker werden in der Öffentlichkeit daher oft als Beleg angeführt, dass nicht jeder bis 67 arbeiten könne. Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales hat daher das Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) beauftragt, die Beschäftigungssituation Älterer im Dachdeckerhandwerk zu untersuchen.<sup>37</sup> Die ZEW-Studie zeigt, dass der Beruf des Dachdeckers überwiegend in den ersten Jahrzehnten des Berufslebens ausgeübt

<sup>33</sup> Bernd Fitzenberger, Alexandra Spitz, Die Anatomie des Berufswechsels: Eine empirische Bestandsaufnahme auf Basis der BIBB/IAB-Daten 1998/1999. ZEW Discussion Paper 04-05, Mannheim, 2003.

<sup>34</sup> Carsten Hänisch, Michael Kalinowski, Nimmt die berufliche Flexibilität von Erwerbstätigen zu? Eine mikrozensusbasierte Analyse impliziter Berufswechsel, Sankt Augustin: Fraunhofer-Institut für Angewandte Informationstechnik (FIT), 2012, [www.publca.fraunhofer.de/eprints/urn:nbn:de:0011-n-2196100.pdf](http://www.publca.fraunhofer.de/eprints/urn:nbn:de:0011-n-2196100.pdf), Grundlage sind die Altersverteilungen der Erwerbstätigen in 54 Berufsfeldern in den Jahren 1996, 2001 und 2006.

<sup>35</sup> Die Studie des Fraunhofer-Institut für angewandte Informationstechnik hat die knapp 400 Berufe aus der Arbeitsmarktstatistik zu 54 Berufsfeldern zusammengefasst.

<sup>36</sup> Im am stärksten abnehmenden Berufsfeld (u. a. Bauberufe) etwa sinkt die Zahl der Erwerbstätigen zwischen 1996 und 2006 um rund 31 Prozent. Nach den hier ermittelten Ergebnissen deutet sich an, dass dieser Rückgang zu gut zwei Dritteln auf Austritte im mittleren Altersbereich und damit Berufswechsel zurückzuführen ist. Ebenso erklärt sich der bei sozialen Berufen zu verzeichnende Zuwachs um 30 Prozent überwiegend aus Berufswechseln in dieses Berufsfeld.

<sup>37</sup> Holger Bonin, Bodo Aretz, Terry Gregory, Beschäftigungssituation Älterer im Dachdeckerhandwerk, Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung, Mannheim 2013, ([www.zew.de](http://www.zew.de))

wird. Die weitaus meisten Dachdecker geben den Beruf schon bis zur Mitte des Erwerbslebens auf. Nur 12 Prozent aller Dachdecker sind älter als 50 Jahre, dagegen 22 Prozent aller in Vollzeit sozialversicherungspflichtig beschäftigten Männer.

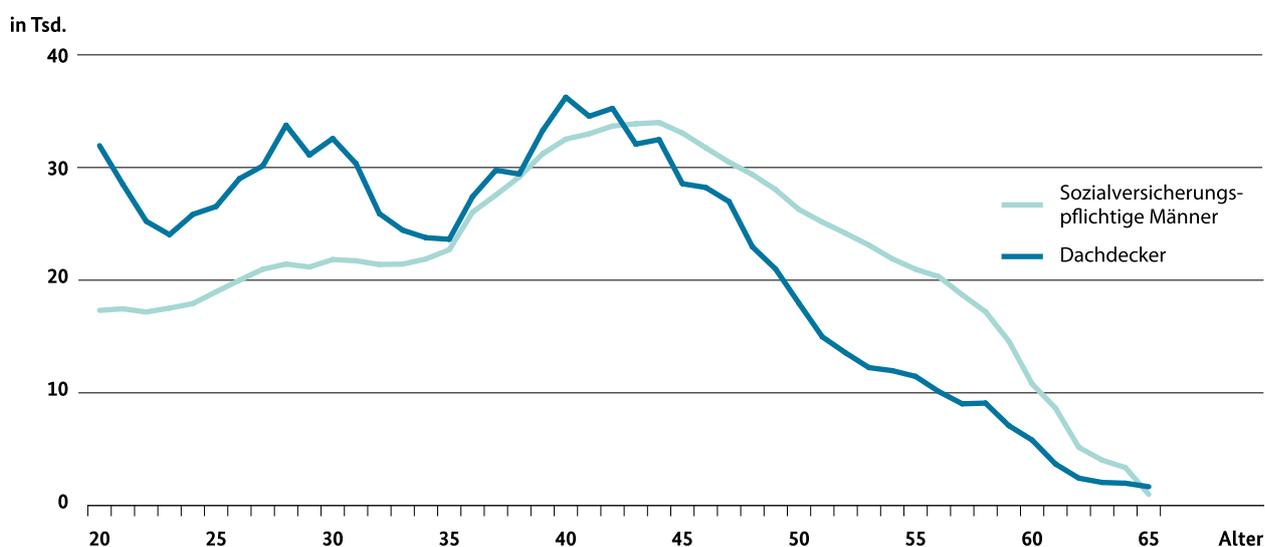
Die hohe berufliche Mobilität der Dachdecker wird begünstigt durch die vergleichsweise schwierigen Arbeitsbedingungen des Berufs, der besonders oft von Männern ohne abgeschlossene Berufsausbildung ausgeübt wird. Zudem ist das übliche Lohnniveau relativ niedrig, und Zeiten der Arbeitslosigkeit sind relativ häufig. Aufstiegsmöglichkeiten sind im überwiegend durch Kleinbetriebe geprägten Handwerk begrenzt.

Dachdecker wechseln oft in Bauberufe oder in ähnliche Tätigkeiten, die ebenfalls eine geringere Qualifikation erfordern. Auch Wechsel in den Beruf des Kraftfahrers oder des Lager- und Transportarbeiters sind relativ häufig. Die Zielberufe unterscheiden sich in den unterschiedlichen Altersgruppen kaum. Daher scheint die körperliche Entlastung nicht der

Hauptgrund des Berufswechsels zu sein. Einzig bei den über 50-Jährigen ist eine leichte Tendenz zu körperlich entlastenden Berufe erkennbar, etwa Pförtner, Hauswart und Bürokraft. Nur jeder zehnte Dachdecker, der seinen Beruf verlassen hat, wechselt allerdings in solche Berufe.

Generell nimmt der Anteil der Wechsel in andere Branchen mit dem Alter ab. Immer mehr Ältere bleiben in ihrem Betrieb oder in ihrer Branche. Außerdem kann beobachtet werden, dass vor allem Ältere deutlich häufiger innerhalb ihres Betriebes Tätigkeiten wechseln. Dies deutet auf einen internen Arbeitsmarkt hin, der vor allem Älteren einen betriebsinternen Wechsel ermöglicht und vereinfacht. Die Determinanten des Verbleibs im Beruf unterscheiden sich zwischen älteren und jüngeren Dachdeckern kaum. Qualifikation ist ein zentraler Faktor, ebenso wie eine gute Position in der Hierarchie der eigenen Firma. Die Wahrscheinlichkeit, als älterer Dachdecker beschäftigt zu bleiben, ist in größeren, produktiven Unternehmen mit gutem Lohnniveau systematisch höher.

**Abbildung 10: Altersverteilung der Dachdecker und aller sozialversicherungspflichtig Vollzeit beschäftigten Männer, 2008 (in Tausend)**



Quelle: Beschäftigtenstatistik (Dachdecker), Mikrozensus (sozialversicherungspflichtige Beschäftigung), ZEW-Berechnungen

## 4. Gute Beispiele aus der Praxis

Altersgerechte Arbeitsbedingungen sind machbar und im beiderseitigen Interesse von Betrieben und Beschäftigten. Dies zeigen auch gute Beispiele aus der Praxis. Oftmals sind Unternehmen mit älteren Belegschaften Vorreiter. Diese Unternehmen spüren bereits heute die Folgen des demografischen Wandels und entwickeln innovative Lösungsansätze, um die Arbeitsfähigkeit ihrer Beschäftigten zu erhalten. Dabei zeigt sich: Es ist eine klare Führungsaufgabe, die Beschäftigten für eine möglichst lange Erwerbskarriere zu motivieren und ihre Arbeitsfähigkeit zu erhalten. Im Folgenden werden Beispiele guter Praxis zu altersgerechten Führungskompetenzen, zur Arbeitsorganisation, zu altersgerechten Schichtmodellen sowie zu lebenslauforientierten Arbeitszeitmodellen dargestellt.

### 4.1 Alters- und altersgerechte Führungskompetenzen

In kleinen und mittleren Betrieben hat die Leitung einen besonders hohen Einfluss, weil der Kontakt zur Belegschaft oft direkt ist. Um die Beschäftigten für eine möglichst lange Tätigkeit im Betrieb zu motivieren und ihre Arbeitsfähigkeit zu erhalten, ist positives Führungsverhalten erforderlich. Starker beruflicher Stress und ein hoher Krankenstand können beispielsweise auch Folge von Führungsmängeln sein. Im Rahmen des Modellprogramms „Menschen in altersgerechter Arbeitskultur“ (MiaA) wurde ermittelt, dass soziale Unterstützung, Motivation zur Arbeit, Aufrichtigkeit und Rücksichtnahme das Wohlbefinden der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in verschiedenen Lebensphasen fördern. Dabei kommt es darauf an, die langjährige Arbeits Erfahrung, das Spezialwissen und die ausgeprägte Urteilskraft der Älteren mit dem neuen Wissen und dem Engagement der Jüngeren fruchtbar zu verbinden.

## Projekt MiaA – Menschen in altersgerechter Arbeitskultur

Das Institut für gesundheitliche Prävention hat im Rahmen des Modellprogramms „Menschen in altersgerechter Arbeitskultur“<sup>38</sup> des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales untersucht, wie Unternehmen bei der Gestaltung des demografischen Wandels motiviert und unterstützt werden können ([www.miaa.de](http://www.miaa.de)). Ausgehend vom Thema Unternehmenskultur ging es um Fragen der Motivation von Unternehmen, ältere Beschäftigte angemessen einzusetzen und zu fördern (Leitsatz „Arbeiten dürfen, können und wollen“). Zudem ging es darum, Rahmenbedingungen zu schaffen, die eine längere Erwerbstätigkeit auch für die Beschäftigten möglich und wünschenswert macht. Die drei Pilotbetriebe waren die Stadtverwaltung Remscheid, die LBS Bayern und das Sozialamt Dortmund.

Führungskräfte sollten nicht nur das „arbeiten dürfen“ fördern, sondern auch das „arbeiten können“ aktiv unterstützen. Ein wichtiger Schritt ist gemacht, wenn Führungskräfte den Bedarf einer alternsgerechten Arbeitsgestaltung erkennen und entsprechend handeln. Die Ausbildung in altersgerechter Führungsarbeit ist allerdings noch wenig ausgeprägt. Nur sieben Prozent der befragten Unternehmen<sup>39</sup> im Projekt MiaA gaben an, ihre Führungskräfte diesbezüglich auszubilden. Daher wurde ein Online-Training entwickelt, das Führungskräfte hierfür sensibilisiert und auf die Führungsarbeit mit zunehmend älter werdenden Belegschaften vorbereitet.<sup>40</sup>

## ThyssenKrupp Steel Europe AG

Das Unternehmen beschäftigt in Deutschland rund 19.000 Mitarbeiter, weltweit arbeiten insgesamt 168.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in rund 80 Ländern für ThyssenKrupp. Kerngeschäft sind Stahlerzeugung, Flachprodukte aus Qualitätsstahl sowie Dienstleistungen im Stahlbereich. Das Unternehmen wurde für sein Konzept der demografiefesten Personalarbeit mit dem „Fokus 50+ Award“ ausgezeichnet. Die Schritte auf dem Weg zur Umsetzung dieses Konzeptes hat ThyssenKrupp Steel Europe in dem Buch „Programm Zukunft: Antworten auf den demografischen Wandel“ publiziert.

Vorreiter und in gewisser Hinsicht ein Sonderfall ist das Unternehmen **ThyssenKrupp Steel Europe**, das bereits vor sechs Jahren ein umfassendes „Programm Zukunft“ initiiert hat, um die Auswirkungen des demografischen Wandels zu bewältigen.<sup>41</sup> Da in den zurückliegenden Jahrzehnten in der Stahlindustrie massiv Arbeitsplätze abgebaut und kaum neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingestellt wurden, ist die Altersstruktur von ThyssenKrupp Steel Europe ungünstig. Zum Zeitpunkt der Einführung des Programms lag das Durchschnittsalter der Beschäftigten bei 44 Jahren, obgleich kaum jemand länger als bis 58 Jahre arbeitete.

<sup>38</sup> Das Modellprojekt war Teil des Förderschwerpunkts „Altersgerechte Arbeitsbedingungen“ des BMAS zur Bekämpfung arbeitsbedingter Erkrankungen, der durch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin von 2006 bis 2009 fachlich begleitet wurde.

<sup>39</sup> Online-Befragung von 116 Personen vorwiegend aus dem Personalbereich, etwa zwei Drittel aus Unternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten.

<sup>40</sup> In Kooperation mit dem Beratungsunternehmen WEBACAD.

<sup>41</sup> Dieter Kroll (Hrsg.), Programm: Zukunft, Antworten auf den demografischen Wandel, Wiesbaden, 2012.

Das Unternehmen hat eine umfassende Strategie umgesetzt, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besser einzusetzen, langfristig an das Unternehmen zu binden, Gesundheit, Arbeitsfähigkeit und Leistungsfähigkeit zu verbessern und Kompetenzen zu entwickeln. Für alle Vorgesetzten wurde ein gemeinsames Führungsverständnis erarbeitet, und für jede Führungsebene gibt es spezielle Schulungen. Das Unternehmen hat begonnen, alle Arbeitsplätze auf alterskritische Gefährdungen und Belastungen hin zu untersuchen und Arbeitsprozesse entsprechend anzupassen. Es werden verstärkt altersgemischte Teams gebildet. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden aufgefordert, selbst zum Erhalt ihrer Gesundheit und Leistungsfähigkeit beizutragen.

Hervorzuheben ist das Modell der Gesundheitsschicht, an der im ersten Jahr 1.700 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter teilgenommen und dies durchweg positiv bewertet haben. Jede betriebliche Schicht absolviert heute alle drei Jahre eine Trainingsschicht zur Gesundheitsprävention während der Arbeitszeit. Die nachhaltige Umsetzung der dort erarbeiteten persönlichen Gesundheitsziele wird durch ein späteres Telefoncoaching und eine erneute Überprüfung sichergestellt. Auch dem drohenden Wissensverlust beugt ThyssenKrupp vor und hat „Wissensstandems“ für ausscheidende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter organisiert.

## 4.2 Arbeitsorganisation und Arbeitsplatzgestaltung

Arbeitsprozesse in kleineren und mittleren Unternehmen sind häufig weniger arbeitsteilig als in Großunternehmen. Es gibt in der Regel deutlich weniger Spezialisten. Beschäftigte übernehmen im Laufe der Arbeitswoche öfter unterschiedliche Aufgaben. Daher lassen sich viele Maßnahmen für Ältere oftmals flexibler umsetzen, etwa neue Aufgabenschwerpunkte, die es älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verstärkt erlauben, planende und kontrollierende Aufgaben zu übernehmen und körperlich anstrengende Tätigkeiten Jüngeren zu überlassen. Vielfach fehlen kleinen und mittleren Unternehmen jedoch geeignete Praxisbeispiele, die sie übernehmen können.

### Schumann Haustechnik GmbH & Co.

Die Schumann Haustechnik GmbH & Co. wurde 1995 gegründet und hat ihren Sitz in Gardelegen/Altmark in Sachsen-Anhalt. Das Unternehmen beschäftigt vier Monteure und zwei Kundendienstmonteure, die in Heizungs-, Sanitär-, Lüftungs- und Elektroinstallation ausgebildet sind, sowie eine Bürokauffrau und eine Buchhalterin. Der Geschäftsschwerpunkt verlagerte sich in den letzten Jahren von der Heizungs- und Sanitärinstallation zu Solar-Energiegewinnung, Wärmepumpenanlagen sowie Holz- und Pelletverbrennungstechnologie.

Die **Schumann Haustechnik GmbH & Co.** ist ein mittelständisches Unternehmen in Sachsen-Anhalt. Wegen der absehbaren Schwierigkeiten, geeigneten Fachkräftenachwuchs aus der Region zu rekrutieren, begann das Unternehmen schon vor zehn Jahren zu handeln. Die Betriebsorganisation und die Entwicklungsmöglichkeiten der älter werdenden Belegschaft wurden verbessert.

Zusammen mit den Beschäftigten wurden individuelle Laufbahngestaltungen unter Berücksichtigung der Kenntnisse, Fertigkeiten und Bedürfnisse erarbeitet. Auf Grundlage eines Qualifizierungsplanes nehmen die gewerblich Beschäftigten seither möglichst regelmäßig an externen Seminaren zu Themen wie Kundendienst, neue Technologien bei Abwasser und Wasser sowie senioren- und behindertengerechte Installation teil. Der Inhaber, Detlef Schumann, betont: „Ganz wichtig ist, dass die Kollegen permanent geschult werden. Dadurch wollen wir erreichen, dass die Mitarbeiter auch im Kopf fit bleiben. Da die meisten Mitarbeiter ungern die Schulbank drücken, bieten wir kurze Schulungen an, damit die Kollegen die Informationen besser aufnehmen können“.

Die Montageteams wurden altersgemischt organisiert. „So konnten wir Flexibilität und Erfahrung zusammenbringen. Damit haben wir gute Erfahrungen gemacht“, meint Herr Schumann. Auch Hebe- und Tragehilfen wurden angeschafft. Monteure erhielten die Möglichkeit, zum Kundendienstmonteur umgeschult zu werden, um besondere körperliche Belastungen zu vermindern. In Folge haben sich die Arbeitsbedingungen und die Motivation, insbesondere der älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, verbessert.

Das Unternehmen wurde bei der Entwicklung von Lösungsansätzen vom Bildungsverbund Haustechnik Sachsen-Anhalt e.V. in Magdeburg und von der „Demografie-Initiative“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unterstützt.

### Jena-Optronik GmbH

Die Jena-Optronik GmbH, ein 1991 in Jena gegründetes Technologieunternehmen mit rund 160 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, ist in der Raumfahrtindustrie tätig. Das Unternehmen entwickelt, fertigt und testet Lageregelungssensoren für Satelliten sowie optische Instrumente zur Erdbeobachtung. Die optischen Instrumente der Jenaer werden weltweit in Weltraumanwendungen verbaut.

Ein anderes Beispiel ist die **Jena-Optronik GmbH**.<sup>42</sup> Fast die Hälfte der Beschäftigten ist 50 Jahre und älter. Deshalb spielt die ergonomische Gestaltung der Arbeitsplätze eine große Rolle. Auf der Grundlage einer Analyse von physischen und psychischen Belastungsfaktoren wurden Handlungsbedarfe erkannt und entsprechende Maßnahmen ergriffen. So wurden spezielle Büromöbel zum Beispiel für Steharbeitsplätze und spezielle Stühle für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit körperlichen Einschränkungen angeschafft. Auch höhenverstellbare Fertigungstische, maschinelle Vorrichtungen zum Heben und Tragen von Lasten sowie ergonomisch gestaltete Bildschirmarbeitsplätze verbessern seither die Arbeitsplatzsituation der Belegschaft.

<sup>42</sup> Sabine Opitz, Innovation leben, Beschäftigungsfähigkeit sichern: Demographieorientierte Personalpolitik im Thüringer Raumfahrtunternehmen Jena-Optronik. In: JUNG – ALT – BUNT- Diversity und der demographische Wandel, S. 33-34, [www.charta-der-vielfalt.de](http://www.charta-der-vielfalt.de)

### 4.3 Altersgerechte Schichtsysteme

Klassische Schichtsysteme sind für die Beschäftigten in aller Regel mit erheblichen körperlichen und psychischen Belastungen verbunden. Dreischichtsysteme (Früh-, Spät- und Nachtschicht) mit vier Schichtbelegschaften, wie sie im verarbeitenden Gewerbe weit verbreitet sind, beruhen auf einem Wechsel von Spät- auf Frühschichten und langen Arbeitswochen, etwa mit Nachtschichten an sieben aufeinanderfolgenden Tagen. Gerade für ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten Schichtsysteme dagegen nach dem Prinzip der belastungsnahen Erholung gestaltet werden, mit kürzeren Arbeitsphasen und kurzen Erholungsphasen. Der Ausgleich für Nacht- und Wochenendarbeit sollte nach Möglichkeit durch Freizeit und nicht durch finanzielle Zusatzleistungen erbracht werden.

Von der Schichtarbeit besonders betroffen sind auch Fahrerinnen und Fahrer im Öffentlichen Personen-Nahverkehr. Sie haben meist nur vergleichsweise kurze Ruhezeiten zwischen den Schichten und eine ungünstige Freizeitverteilung am Wochenende. Erschwerend kommt hinzu, dass die Schichtfolgen häufig der „inneren Uhr“ widersprechen. Zudem haben die Beschäftigten in der Regel keinen Einfluss auf die Diensterteilung und Schichtplangestaltung.

Eine individuelle Diensterteilung und Schichtplangestaltung kann, sofern sie betrieblich umsetzbar ist, dazu beitragen, die Zufriedenheit und Motivation zu steigern, das Stressempfinden zu vermindern sowie die Unfallhäufigkeit und die Fehlzeiten zu verringern. Die Erstellung eines individuellen Dienstplanes, in dem nicht nur betriebliche Belange und gesetzliche und tarifliche Vorschriften, sondern auch die Wünsche und Präferenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter berücksichtigt werden, erfordert sehr hohen zeitlichen und personellen Aufwand. Um diesen Aufwand deutlich zu verringern, hat die damalige Berufsgenossenschaft der Straßen-, U-Bahnen und Eisenbahnen Softwarelösungen zur individuellen Diensterteilung für das Fahrpersonal entwickelt (INCHRONAZ, PERDIS), die im Rahmen der „Initiative Neue Qualität der Arbeit“ als Handlungshilfe empfohlen werden.

#### **Karlsruher Verkehrsbetriebe GmbH**

Die Karlsruher Verkehrsbetriebe GmbH (VBK, [www.vbk.info](http://www.vbk.info)) betreiben das Straßenbahn-, Stadtbahn- und Omnibusnetz in Karlsruhe, zusammen mit der Albtal-Verkehrsgesellschaft. Das Unternehmen gehört der Stadt Karlsruhe. Die VBK befördern jährlich 115 Millionen Personen mit 23 Omnibus-, sieben Straßenbahn- und einer Stadtbahnlinie, einer Standseilbahn und einer Parkeisenbahn. Die VBK beschäftigt rund 1.100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Das Durchschnittsalter betrug 2011 knapp 44 Jahre. Die Beschäftigten bleiben im Schnitt 15 Jahre im Unternehmen.

Im Fahrdienst der **Karlsruher Verkehrsbetriebe** wird rund um die Uhr gearbeitet. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben die Möglichkeit, Zeitpräferenzen anzugeben. Diese werden bei der Erstellung des Dienstplans so weit wie möglich berücksichtigt. Der Dienstplan wird mithilfe der Software für die Diensterteilung im Fahrbetrieb (PERDIS) erstellt. In der Revision, wo Straßenbahnen und Busse rund um die Uhr gewartet und repariert werden, haben die Mitarbeiter vor etwa einem Jahr, so berichtet die Personalleiterin Frau Dr. Brigitte Unger, „eine Eigeninitiative gestartet und einen Schichtplan erstellt, der für den Lebensrhythmus angenehmer ist“. Bislang profitieren etwa 20 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von dieser Regelung.

Die VBK setzt zudem auf eine ergonomische und altersgerechte Arbeitsplatzgestaltung. So werden mit dem Rentenversicherungsträger zusammen Gesundheitsprogramme angeboten. Außerdem gibt es Gesundheitstage und Rückengymnastik-Kurse. Darüber hinaus besucht ein Fachmann regelmäßig die Beschäftigten an ihren Arbeitsplätzen und gibt konkrete Ratschläge, etwa zur Arbeitsplatzgestaltung in der Fahrerkabine.

### **Krankenhaus St. Joseph-Stift Bremen GmbH**

Das St. Joseph-Stift ist ein katholisches Krankenhaus in Bremen mit 458 Betten, in dem rund 790 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tätig sind. Die etwa 500 Pflegekräfte versorgen jährlich etwa 50.000 Patientinnen und Patienten, davon rund 20.000 stationär. 2012 wurde das Krankenhaus vom „Great Place To Work“-Institut<sup>43</sup> als bester Arbeitgeber im Gesundheitswesen ausgezeichnet.

Das Beispiel des Krankenhauses St. Joseph-Stift Bremen GmbH zeigt, dass auch im Pflegebereich eine weniger belastende und damit altersgerechte Gestaltung der Schichtarbeit möglich ist. Die Krankenhaus- und Pflegedienstleitung wurde durch einen Vortrag der Bremer Demografieberaterin Ulla Laacks und durch eine Altersstrukturanalyse für die Probleme der Schichtarbeit sensibilisiert. Vor mehr als einem Jahr sei allen klar geworden, so der Pflegedienstleiter Hubertus Rolfes, „dass es so auf Dauer nicht weiter gehen kann. Die Mitarbeiter werden immer älter. Sie haben einen Dreischichtendienst, in den Funktionsbereichen auch Bereitschaftsdienste. Die Belastung wird vor allem im Alter immer größer.“

<sup>43</sup> „Great Place to Work“ ist ein Forschungs- und Beratungsinstitut, das die Entwicklung einer exzellenten Arbeitsplatzkultur in Unternehmen aller Branchen und Größenklassen in Deutschland fördert. Das Institut wurde 2002 als eigenständiger Teil eines internationalen Netzwerks gegründet.

Daraufhin wurde mit der Umgestaltung der Schichtdienstpläne für das Pflegepersonal begonnen. Der erste Schritt waren versetzte Dienste: Die Frühschicht beginnt nun später und die Nachtschicht dauert etwas länger. Die Pausen wurden von einer halben auf eine Stunde verlängert, wobei die volle Stunde nicht am Stück genommen werden muss. Dadurch verschiebt sich die Arbeitszeit nach hinten. Das ist für den Biorhythmus von Vorteil, erfordert aber eine Koordination mit den Arbeitsabläufen der anderen Funktionsbereiche: „Es ist jetzt eben so, dass die Ärzte zuerst auf die Station gehen und ihre Visiten machen und die Behandlung einzelner Patienten erst im Anschluss erfolgt.“

Des Weiteren wurde auch der Zyklus aufeinander folgender Nachtschichten verändert: „Früher hatten wir immer fünf Nachtwachen nacheinander, die wurden nun auf maximal drei zurückgeschraubt.“ Teilweise wurden auch die Schichtzeiten angepasst, etwa in der zentralen Notaufnahme. Die tägliche Arbeitszeit wurde von 7,7 Stunden auf 7 Stunden verringert. Dafür gibt es nun einen abteilungsübergreifenden Zwischendienst zwischen Früh- und Spätdienst, beispielsweise in der zentralen Notaufnahme. Eine Evaluation steht noch bevor. Die bisherigen Rückmeldungen sind meist positiv.

#### 4.4 Langzeitkonten (Wertguthaben)

Eine weitere gute Möglichkeit, die Arbeit an individuelle Lebensumstände anzupassen, bieten Arbeitszeitmodelle, die ein lebenslauforientiertes Arbeiten erlauben. Eine solche flexible Arbeitszeitgestaltung ist in allen Phasen des Erwerbslebens (Einstiegs-, Kern- sowie Altersübergangsphase) ein wichtiger Beitrag für die Motivation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Weitere Gestaltungsmöglichkeiten für Betriebe ergeben sich unter anderem mit der Einrichtung von Arbeitszeitkonten, der Einführung eines gleitenden Übergangs in den Ruhestand, Sabbaticals und einer Verkürzung der Arbeitszeit. Einige Tarifverträge sehen Langzeitkonten, Altersteilzeit, Teilrente, Berufsunfähigkeitszusatzversicherung und eine tarifliche Altersvorsorge für den gleitenden Übergang in den Ruhestand vor (siehe Infobox). Viele dieser Instrumente sind dabei auch für kleine Betriebe umsetzbar.

## Demografie-Tarifverträge

---

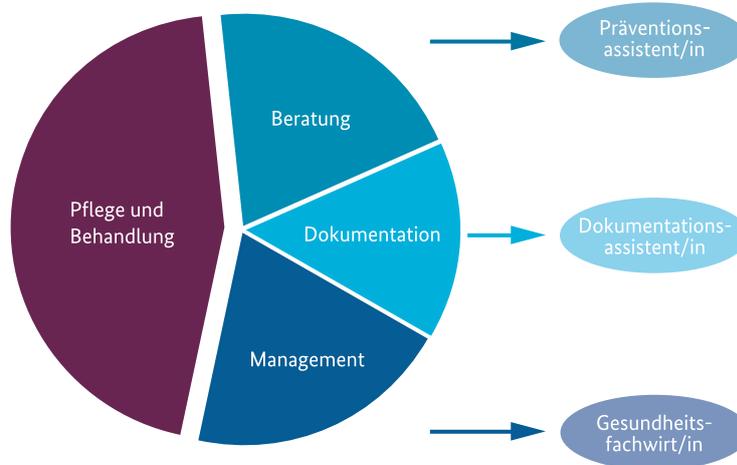
Tarifliche Regelungen zur alters- und altersgerechten Arbeitsgestaltung sind noch wenig verbreitet. Der erste Tarifvertrag mit Demografiekomponente zwischen dem Arbeitgeberverband Stahl e.V. und der IG Metall NRW trat am 1. Januar 2001 in Kraft. Es folgte der Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demografie“ zwischen dem Bundesarbeitgeberverband Chemie e.V. und der IG Bergbau, Chemie, Energie, der am 1. Mai 2008 in Kraft trat. Im öffentlichen Personennahverkehr wurde zwischen der Vereinigung der kommunalen Arbeitgeberverbände (VKA) und ver.di der Entwurf eines Tarifvertrages zum demografischen Wandel 2009 in der Bundesverhandlungskommission einstimmig beschlossen, danach kamen die Verhandlungen ins Stocken. Nach Abschluss der Tarifrunde 2012 sollen sie wieder aufgenommen werden.

Die Tarifverträge Stahl und Chemie sehen eine Analyse der personalpolitischen Ausgangslage und der Altersstruktur im Unternehmen als ersten Schritt vor. Der Entwurf zum Tarifvertrag Nahverkehr empfiehlt die Erhebung des „Index Gute Arbeit“, bei dem die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anonym befragt werden. Mithilfe der ermittelten Daten der Analyse kann der Arbeitgeber dann erkennen, wie und wann personalpolitischer Handlungsbedarf besteht. Ein Demografie-Fonds oder ein Demografie-Betrag soll die Maßnahmen

finanzieren; beim Stahl-Tarifvertrag zahlen Arbeitnehmer und Arbeitgeber in den Fonds ein, beim Chemie-Tarifvertrag stellt das jeweilige Unternehmen diesen Betrag bereit. Der Entwurf des Tarifvertrags Nahverkehr lässt die Finanzierung noch offen. In den Tarifverträgen Stahl und Chemie werden Langzeitkonten oder Langfristkonten genannt, bei denen man Wertguthaben in Form von Überstunden, Sonderzahlungen oder Freischichten ansparen kann, um dieses Guthaben später für Weiterbildungen, Teilzeit, Pflege- oder Elternzeit sowie ein vorzeitiges Ausscheiden in den Ruhestand zu nutzen. Der Insolvenzschutz ist geregelt. Was genau eingezahlt und wie das Wertguthaben wann genutzt werden kann, ist im Detail geregelt. Auch Altersteilzeit wird im Tarifvertrag Chemie und im Tarifvertrag Nahverkehr als Möglichkeit der Arbeitszeitgestaltung genannt.

Zudem gibt es in den Tarifverträgen Vereinbarungen zum Gesundheitsmanagement, zur kontinuierlichen beruflichen Qualifizierung und zur Sicherung des Erfahrungs- und Wissenstransfers. Der Entwurf zum Tarifvertrag Nahverkehr führt noch Maßnahmen zur Erhaltung der Arbeitsfähigkeit auf. So sollen Belastungsspitzen abgebaut und altersgemischte Teams gebildet werden. Das Durchschnittsalter soll durch verstärkte Übernahme von Ausgebildeten gesenkt werden.

**Abbildung 11: Neue Tätigkeits- und Berufsfelder durch die Auslagerung von Teilaufgaben: Beispiel stationäre Krankenpflege**



Quelle: Initiative Gesundheit und Arbeit, „Mein nächster Beruf“: Personalentwicklung für Berufe mit begrenzter Tätigkeitsdauer, iga-Report 17/1, 2. Auflage 2011

#### 4.5 Berufswechsel

In vielen Berufen ist ein Arbeiten bis zur Regelaltersgrenze aufgrund hoher Belastungen nur schwer möglich oder ist von den Beschäftigten auch nicht erwünscht. Die „Initiative Gesundheit & Arbeiten“, getragen von der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung und von großen Krankenkassen, hat in drei Modellprojekten Berufe mit begrenzter Tätigkeitsdauer untersuchen lassen. Dabei werden alternative Berufswege aufgezeigt, um einer Berufsaufgabe aus gesundheitlichen Gründen vorzubeugen.<sup>44</sup>

#### Stationäre Krankenpflege

Pflegekräfte bleiben im Durchschnitt nur etwa 6,5 Jahre in Folge im Pflegedienst.<sup>45</sup> Die Gründe für einen angestrebten Tätigkeits- und Berufswechsel sind vielfältig: hohe körperliche Belastung, Zeitdruck, Sinnentleerung, schlechtes Arbeitsklima und beeinträchtigte Gesundheit. Typisch sind Wechsel in die Klinikverwaltung als Fachfrau oder Fachmann für Codierung und Abrechnung medizinischer Leistungen, als Produktberaterin oder Produktberater für medizinische Hilfsmittel oder ein Anschlussstudium mit dem Ziel einer beratenden Tätigkeit im Gesundheitswesen. Alle Befragten profitierten von den im Beruf erworbenen Qualifikationen und sozialen Kompetenzen. Dort, wo die Tätigkeit in der stationären Gesundheits- und Krankenpflege Lernchancen eröffnete, fiel den Befragten der Erwerb des für die neue Tätigkeit bzw. den neuen Beruf notwendigen Fachwissens leichter.

<sup>44</sup> Drei iga-Modellprojekte zur Personalentwicklung für Berufe mit begrenzter Tätigkeitsdauer in der stationären Krankenpflege, im Straßen- und Tiefbau sowie in Reinigungsberufen. Auch wenn die Ergebnisse wegen der geringen Fallzahl nicht repräsentativ sind, liefern sie doch wichtige Erkenntnisse zu den Möglichkeiten und Voraussetzungen von Tätigkeits- und Berufswechseln. Vgl. ausführlich iga-Report Nr. 17.

<sup>45</sup> Hans-Martin Hasselhorn et al., Berufsausstieg Pflegepersonal, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Bremerhaven, Verlag für neue Wissenschaft, 2005.

## Straßen- und Tiefbau

Ältere Beschäftigte im Straßen- und Tiefbau können durch technische Hilfsmittel körperlich entlastet werden. Frühzeitige Aufgabenwechsel und Mischarbeiten können einseitigen Fehlbelastungen vorbeugen, etwa in altersgemischten Teams. Einige Ältere übernehmen im Unternehmen Aufsichts- oder Leitungsfunktionen, oder beraten Kunden. Insbesondere in kleineren Betrieben ist ein Wechsel in andere Tätigkeiten oftmals nur eingeschränkt möglich. Berufswechsel außerhalb der Branche erfordern oft Umschulungen. Als Erfolgsfaktoren für einen Berufswechsel wurden identifiziert: Frühzeitige Weiterbildungsmaßnahmen, Eigeninitiative und eine Unterstützung durch das familiäre, soziale und berufliche Umfeld.

## Reinigungsberufe

In diesen Berufen sind chemische, biologische und physikalische Gefährdungen, körperliche Anstrengungen, atypische Arbeitszeiten und ein hohes Arbeitsvolumen weit verbreitet. Die Löhne sind oft niedrig, die Arbeitsunsicherheit ist hoch und die Weiterbildungschancen sind gering. Ein Tätigkeits- und Berufswechsel wird durch das oftmals als gering eingeschätzte Image des Reinigungsberufes, das die beruflichen Erfahrungen und Kompetenzen der Beschäftigten abwertet, erschwert.

Viele Ältere sind später als Raum- oder Hausratsreiniger tätig, aber auch in anderen Berufen, etwa im Bereich der Hauswirtschaft, der Gebäudebetreuung oder des Einzelhandels. Nach einem Berufswechsel steigt vielfach

die Arbeitszufriedenheit, da die neuen Arbeitsverhältnisse als sicherer angesehen werden und eine geringere Belastung bedeuten. Auch gesundheitliche Probleme haben sich nach einem Berufswechsel oftmals gebessert oder sind sogar ganz verschwunden.

Der rechtzeitige Tätigkeits- oder Berufswechsel sollte im Rahmen der betrieblichen Personalentwicklung und der überbetrieblichen Berufs- und Laufbahnberatung angesprochen werden. Der BKK Bundesverband schlägt dazu vor, dass zunächst ein Arbeitskreis aus Unternehmensleitung und Beschäftigten die betriebliche Situation untersuchen soll.<sup>46</sup> Wichtige Maßnahmen seien die berufs begleitende Qualifizierung, die Gestaltung des Arbeitsplatzes und die Organisation der Arbeit, Frühwarnindikatoren sowie die Berufsberatung und Karriereplanung.

<sup>46</sup> Konzept „Beschäftigungsfähigkeit erhalten“.

## Neuaustrichtung der „Initiative Neue Qualität der Arbeit“

Die „Initiative Neue Qualität der Arbeit“ ([www.inqa.de](http://www.inqa.de)) setzt sich für eine moderne Arbeitskultur ein, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter konsequent in den Mittelpunkt stellt. Die Initiative unterstützt seit dem Jahr 2002 Arbeitgeber und Beschäftigte mit guten Beispielen aus der betrieblichen Praxis. Sie bietet vielfältige Austauschmöglichkeiten sowie Beratungs- und Informationsangebote. Sie eröffnet die Möglichkeit, an Förderprogrammen teilzunehmen. Wo sonst Interessen oft konträr sind, bietet die Initiative als unabhängige Plattform die Möglichkeit zum konstruktiven und praxisorientierten Austausch. Daraus ergeben sich tragfähige Lösungen, die die Personalstrategien von Unternehmen inspirieren können. Die Initiative Neue Qualität der Arbeit wird von Bund, Ländern, Sozialversicherungsträgern, Verbänden der Wirtschaft, Gewerkschaften, Stiftungen und Arbeitgebern getragen. Sie wird vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales gefördert und hat bislang 3.000 Unternehmen mit über drei Millionen Beschäftigten erreicht.

Seit 2012 hat sich die Initiative unter dem konzeptionellen Dach „Unternehmen der Zukunft“ neue Themenschwerpunkte gesetzt:

- **Personalführung:** Die individuellen Bedürfnisse der Beschäftigten sollten stärker in den Mittelpunkt eines zukunftsorientierten Personalmanagements rücken. Neue Wege bei Arbeitsorganisation und Arbeitszeit sollten gegangen werden.
- **Chancengleichheit & Diversity:** Moderne Personalpolitik setzt auf Vielfalt. Teams, in denen Beschäftigte verschiedenen Alters und Geschlechts und verschiedener Herkunft ihre Fähigkeiten, Erfahrungen und Kreativität zusammenbringen, arbeiten innovativer und erfolgreicher.
- **Gesundheit** ist die Voraussetzung für Leistungsfähigkeit und hohe Motivation. Mit dem demografischen Wandel und längeren Lebensarbeitszeiten wird die Gesundheit von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern zu einem zentralen Wettbewerbsvorteil.
- **Wissen & Kompetenz:** Weitsichtige Betriebe investieren in regelmäßige und altersunabhängige Weiterbildung ihrer Belegschaft, damit die Qualifikationen und das Wissen der Beschäftigten immer auf aktuellem Stand sind und im Unternehmen verbleiben.

Im Rahmen der Neuaustrichtung werden die Informations- und Beratungsangebote konsequent auf die Bedarfe der Betriebe ausgerichtet. Besonders hervorzuheben sind:

- Der Selbsttest „Guter Mittelstand“ für Unternehmen: [www.inqa-unternehmenscheck.de](http://www.inqa-unternehmenscheck.de)
- Eine Handlungshilfe für den Umgang mit psychischen Belastungen und Stress im Unternehmen: [www.psyga-transfer.de](http://www.psyga-transfer.de)
- In Vorbereitung: ein prozessorientiertes Audit, damit vor allem KMU ihre Personalpolitik mit professioneller Beratung weiter entwickeln können.

Flankierend wurde das Programm „unternehmensWert: Mensch“ des Europäischen Sozialfonds initiiert, das die Inanspruchnahme von Beratungsleistungen finanziell fördert.

Empfehlenswert ist auch der Check „Gute Büroarbeit“ ([www.inqa.de](http://www.inqa.de)), der schnelle und unkomplizierte Hilfe und Handlungsempfehlungen anbietet.

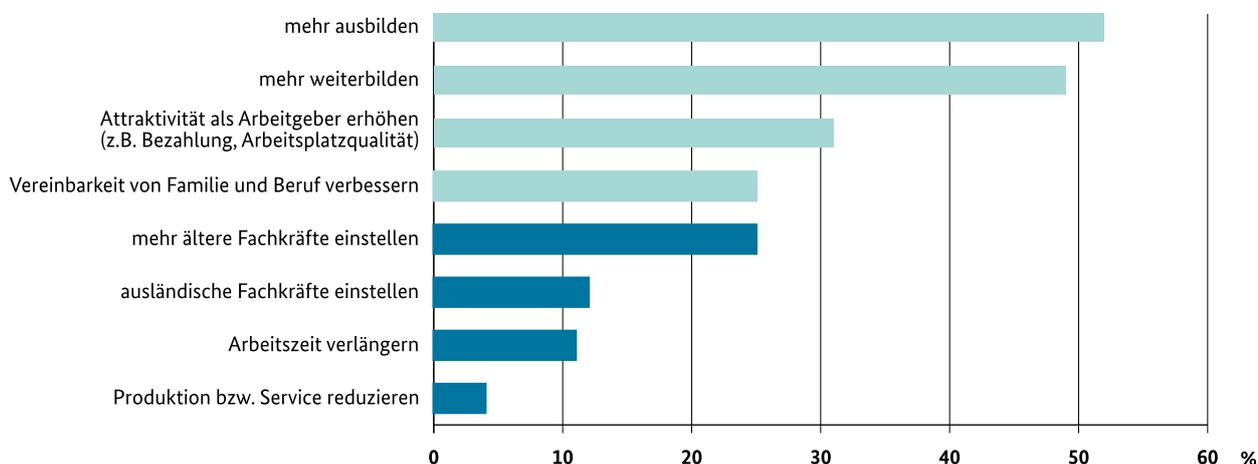


## 5. Ergebnisse: Fortschritte und Herausforderungen

Der demografische Wandel ist bereits heute in der Arbeitswelt spürbar. Die geburtenstarken Jahrgänge, die heute vielfach die Belegschaften prägen, werden älter. Die Bevölkerungsprojektion der amtlichen Statistik zeigt: Mehr als zwei Fünftel aller Menschen im erwerbsfähigen Alter werden Anfang des nächsten Jahrzehnts 50 Jahre und älter sein. Gleichzeitig haben sich die Arbeitsmarktchancen der Älteren in einem Ausmaß verbessert, wie es vor zehn Jahren kaum für möglich gehalten wurde. 60 Prozent der 55- bis 64-Jährigen sind heute erwerbstätig, ein Wert weit über dem EU-Durchschnitt. 42 Prozent der Älteren sind sozialversicherungspflichtig beschäftigt, verglichen mit 25 Prozent im Jahr 2000.

Eine stärker durch Ältere geprägte Arbeitswelt ist eine Chance im Kontext der Fachkräftesicherung, die es zu nutzen gilt. Zwar lassen einige physische Fähigkeiten bei den Älteren nach, doch die im Laufe des Arbeitslebens erworbenen Erfahrungen und Qualifikationen sind mehr als hinreichend um diesen Verlust zu kompensieren. Allerdings müssen die Betriebe vorsorgen: Arbeitsmotivation, Gesundheit und Qualifizierung müssen über die gesamte Erwerbsbiografie hinweg gefördert werden. Dies ist eine zentrale Herausforderung für die betriebliche Personalpolitik.

**Abbildung 12: Gefragt wurde: „Welche Rahmenbedingungen würden Ihrem Unternehmen bei der Fachkräftesicherung helfen?“ (in Prozent)**



Hierfür ist die Wahrnehmung in der Wirtschaft in den letzten Jahren durchaus gestiegen, insbesondere im Hinblick auf die Verknappung von Fachkräften insgesamt. Derzeit gibt es allerdings noch ein Missverhältnis zwischen gewachsener Sensibilität und unternehmerischem Handeln. Studien zum Umgang von Unternehmen mit dem Thema Fachkräftemangel zeigen, dass bislang noch zu wenige in der Sicherung der Fachkräftebasis „eine primär unternehmerische Herausforderung“ sehen.<sup>47</sup>

Hinsichtlich der ergriffenen Maßnahmen gegen drohenden Fachkräftemangel setzen die Unternehmen unterschiedliche Prioritäten. Unschärf bleibt dabei das Bild bei den Älteren. Wie der Arbeitsmarktreport der DIHK zeigt, geben viele Unternehmen an, dass diese Gruppe für sie eine hohe Bedeutung hat (Abbildung 11). So will jedes vierte Unternehmen mehr Ältere einstellen, um Fachkräftengaps zu begegnen, geeignete Maßnahmen für Ältere könnten jedoch noch weitaus häufiger genutzt werden.

## Instrumentenkasten KMU

Während viele Großunternehmen bereits ein betriebliches Altersmanagement aufgebaut haben, sind spezielle Maßnahmen und Instrumente in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) offenbar weniger verbreitet oder eher informeller Art. Bislang gibt es nur wenige Entscheidungshilfen, die systematisch Maßnahmen und Instrumente strukturiert und übersichtlich darstellen.

Vor diesem Hintergrund hat die Prognos AG im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales Grundlagen eines Instrumentenkastens für eine altersgerechte Arbeitswelt in KMU entwickelt. Der Forschungsbericht gibt einen Überblick über mögliche innerbetriebliche Maßnahmen und stellt ausgewählte Instrumente beispielhaft dar.

Die Studie ordnet den vier zentralen Handlungsfeldern (Gesundheit, Kompetenz, Werte, Arbeitsorganisation) 19 Maßnahmen zu, die nach einem einheitlichen Schema dargestellt werden: Ziele und Beschreibung, Anlässe zur Durchführung, Gelingensbedingungen, unterstützende Einrichtungen sowie Nutzen und Kosten. Zu jeder Maßnahme wird in der Regel ein Instrument

beispielhaft dargestellt. Gleichzeitig werden übersichtliche Lösungen und umsetzbare Handlungsempfehlungen für die vielfältige Welt der KMU angeboten. Durch eine Kooperation mit Verbänden der Personalwirtschaft soll die Praxis-tauglichkeit und eine weite Verbreitung des Instrumentenkastens sichergestellt werden.

Die Studie richtet sich an Experten und Berater in Kammern, Verbänden, Gewerkschaften und Sozialversicherungen, ist aber ebenso für Personalverantwortliche in den Betrieben sowie für interessierte Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Nutzen.

Der Forschungsbericht „Instrumentenkasten für eine altersgerechte Arbeitswelt in KMU“ (Juni 2012) kann unter [www.bmas.de](http://www.bmas.de) heruntergeladen werden.



<sup>47</sup> ZEW: Unternehmensstrategien zur Fachkräftesicherung, 2012.

In Umfragen berichten insbesondere große Betriebe aber immer häufiger über Maßnahmen für Ältere. Zusammengefasst arbeiten 55 Prozent der älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Betrieben, die bereits Maßnahmen für Ältere anbieten. In kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) sind Angebote für Ältere noch weit weniger verbreitet. Diese dürften hier aber auch oft informeller Natur sein und daher weniger oft genannt werden.

Gerade in KMU kann die Geschäftsleitung, oftmals die Inhaber, unmittelbarer und flexibler handeln. Außerdem sind Arbeitsprozesse in KMU häufig ganzheitlicher gestaltet als in großen Unternehmen. Damit verfügen auch KMU grundsätzlich über gute Voraussetzungen, ihre Betriebe alters- und altersgerecht zu gestalten. Allerdings mangelt es KMU offenbar häufig an einfach nachzuvollziehenden Anregungen und Anleitungen, die gleichwohl für ihre Bedürfnisse hinreichend passgenau sind.

### Arbeitsorganisation und Arbeitsplatzgestaltung

Wenn mehr Menschen länger gesund und motiviert arbeiten sollen, müssen sich auch die Organisation der Erwerbsarbeit und die Ausgestaltung der Arbeitsplätze ändern. Dabei sind bereits Fortschritte erzielt worden: Der Anteil der Älteren, die ihren Arbeitsplatz als gesundheitsbelastend bezeichnen, ist seit 1991 um rund zehn Prozentpunkte zurückgegangen. Körperlich belastende Arbeit hat an Bedeutung verloren. Der Trend zur Büro- und Bildschirmarbeit bringt neue Herausforderungen. Augenbeschwerden und Muskel-Skelett-Erkrankungen haben zugenommen. Dem lässt sich durch die richtige Arbeitsplatzgestaltung entgegenwirken. Die betriebliche Praxis kann hier erheblich von gesicherten Erkenntnissen der Forschung, aber auch von guten Beispielen profitieren.

Arbeitswissenschaftliche und arbeitspsychologische Studien zeigen, dass ältere Berufstätige mehr Handlungsfreiheit am Arbeitsplatz wünschen, ihr Wissen gerne weitergeben wollen, gegenüber Stress weniger empfindlich und mit ihrer Arbeit eher zufrieden sind, da ihre beruflichen Erwartungen auch realistischer sind. Arbeitgeber sollten daher die Arbeitsinhalte und Tätigkeiten stärker an deren Generativitäts- und Zugehörigkeitsbedürfnisse anpassen, etwa durch altersgemischte Teams und Mentorenprogramme. Beschäftigte mit mehr Handlungsfreiheit können ihre Arbeitsfähigkeit durch selbstständige Strategien besser erhalten. Dies wurde beispielsweise für die Krankenpflege nachgewiesen. Bei Bildschirmarbeitsplätzen lassen sich altersbedingte Leistungsunterschiede durch geeignete Hard- und Software ausgleichen. Darüber hinaus ist eine individuelle Gestaltung der Schichtpläne für ältere Beschäftigte, aber auch für die gesamte Belegschaft sowie für den Betrieb, von großem Nutzen.

### Arbeitszeitflexibilität

Flexible Arbeitszeitregelungen sind in Deutschland weit verbreitet, in einem Drittel der Kleinbetriebe und in 90 Prozent der Großbetriebe. Die Bandbreite der betrieblichen Regelungen ist groß. Gerade ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schätzen mehr Einfluss auf die individuellen Arbeitszeiten, um Berufliches und Privates besser in Einklang zu bringen. Eine generelle Verkürzung der täglichen Arbeitszeit wird von den befragten Älteren nicht gewünscht. Ältere unterscheiden sich stark hinsichtlich ihrer Gesundheit und Arbeitsfähigkeit. Ein großer Teil der Älteren will weiterhin viel arbeiten, einige Ältere wollen ihre Arbeitszeit erhöhen, andere bevorzugen Teilzeitarbeit. Die Arbeitgeber sind gefordert, noch stärker auf die Bedürfnisse der Älteren einzugehen, um diese stärker zu motivieren.

Seit 1998 gibt es die Möglichkeit, geleistete Arbeitszeit in einem besonderen Langzeitkonto (Wertguthaben) anzusammeln, diese später für Freistellungen einzusetzen und erst dann für die Sozialversicherung zu verbeitragen. Seit 2009 sind die Regelungen zur Verwendung und zum Schutz von Wertguthaben verbessert worden (siehe Infobox).

Die Kehrseite flexibler Arbeitszeitgestaltung ist die Zunahme außergewöhnlicher Arbeitszeiten, besonders von Abendarbeit, aber auch von Schicht- und Nachtarbeit. Davon sind auch Ältere betroffen. Flexible Arbeitszeiten gehen mit einer zunehmenden Dienstleistungsorientierung, teilweise aber auch mit einem stärkeren Wettbewerbsdruck in vielen Bereichen der deutschen Wirtschaft einher. Dienstleistungsorientierung bedeutet aber auch, dass Erwerbstätige mehr Autonomie erhalten, vor allem dort, wo Kreativität gefordert ist.

Flexible Arbeitszeiten können von Betrieben auch so gestaltet werden, dass insbesondere Ältere weniger belastet werden. Schichtpläne, die nach neueren arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen gestaltet sind (z. B. mit schneller Vorwärtsrotation), wirken sich günstig auf die Arbeitsfähigkeit aus. Einfacher umzusetzen sind belastungsnahe Pausen, schwächer besetzte Nachtschichten oder später beginnende Frühschichten.

Für mehr als die Hälfte der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Deutschland gehören ein hohes Arbeitstempo und Termindruck zum Arbeitsalltag. Seit den 1990er Jahren hat beides deutlich zugenommen. Ältere Beschäftigte sind hiervon allerdings etwas weniger betroffen. Verschiedene Studien zeigen zudem, dass Ältere besser mit Stress umgehen können.

### Tätigkeits- und Berufswechsel

In vielen körperlich und psychisch belastenden Berufen werden nicht alle bis zur Regelaltersgrenze arbeiten können, auch wenn die Arbeitsorganisation und die Arbeitsplätze stärker alters- und altersgerecht ausgestaltet

## „Flexi II“-Gesetz

Mit dem „Gesetz zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Absicherung flexibler Arbeitszeitregelungen und zur Änderung anderer Gesetze“ („Flexi II“-Gesetz) sollen die aus Arbeitsvorleistungen angesparten Wertguthaben besser geschützt werden, und zwar durch eine zwingend vorgeschriebene Insolvenzversicherung, eine Regulierung der Anlageformen für die Wertguthaben am Kapitalmarkt und eine Nominalwertgarantie. Zudem wird die Portabilität bei Arbeitgeberwechseln verbessert. Eine Evaluierung des Gesetzes im Jahr 2011

(BMAS-Forschungsbericht 418, [www.bmas.de](http://www.bmas.de)) hat gezeigt, dass die Regelungen des „Flexi II“-Gesetzes nur unzulänglich bekannt sind. Echte Wertguthaben, die auf längerfristige Freistellungen ausgerichtet sind, gibt es bisher erst in jedem fünfzigsten Betrieb bzw. in jedem zwanzigsten Betrieb mit Arbeitszeitkontenregelungen. Mit steigender Betriebsgröße sind diese Regelungen wesentlich stärker verbreitet. Das Potenzial der Wertguthaben ist damit bei Weitem noch nicht ausgeschöpft.

werden. Berufs- und Tätigkeitswechsel können zum Erhalt der individuellen Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit beitragen, wenn sie rechtzeitig erfolgen – bevor die Gesundheit durch Beruf oder Tätigkeit beeinträchtigt ist. Obwohl viele erlernte Kompetenzen auch in andere Berufs- und Tätigkeitsbereiche übertragbar sind, ist die Bereitschaft zum Weiterlernen eine gute Grundlage zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit außerhalb des bisherigen Berufs. Die Chance, regelmäßig an Weiterbildungen teilzunehmen, sollte daher gegeben und auch wahrgenommen werden. Auch die Unternehmensleitungen sind gefordert, im Rahmen von Laufbahnberatungen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf spätere Berufs- oder Tätigkeitswechsel innerhalb des Betriebs vorzubereiten.

## Ausblick

Es gibt zahlreiche Ansätze und viele ermutigende Beispiele für eine alters- und alternsgerechte Arbeitsgestaltung. Die in der Praxis bewährten Instrumente sowie neue wissenschaftliche Erkenntnisse müssen allerdings noch stärker und noch breiter eingesetzt und umgesetzt werden. Die entsprechenden Investitionen zahlen sich für die Unternehmen aus. Ergonomische Arbeitsplätze helfen dabei auch Jüngeren, die Betriebe können die Wissensschätze Älterer länger nutzen, und gesündere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind motivierter.

Sozialpartner, Kammern und Verbände, aber auch die Sozialversicherungen und die angewandte Forschung sind gefordert, mit Unterstützung der Politik, die vorhandenen Konzepte und Lösungsansätze noch stärker in die Unternehmen zu bringen, insbesondere in die KMU. Unternehmen sollten die vorhandenen Netzwerke noch stärker zum Erfahrungsaustausch nutzen. Nicht nur die Unternehmen sind gefordert, auch die Beschäftigten müssen die bestehenden Angebote nutzen. Letztlich sind sie es, die am meisten vom Erhalt der eigenen Arbeitsfähigkeit profitieren.

## Demografiestrategie der Bundesregierung

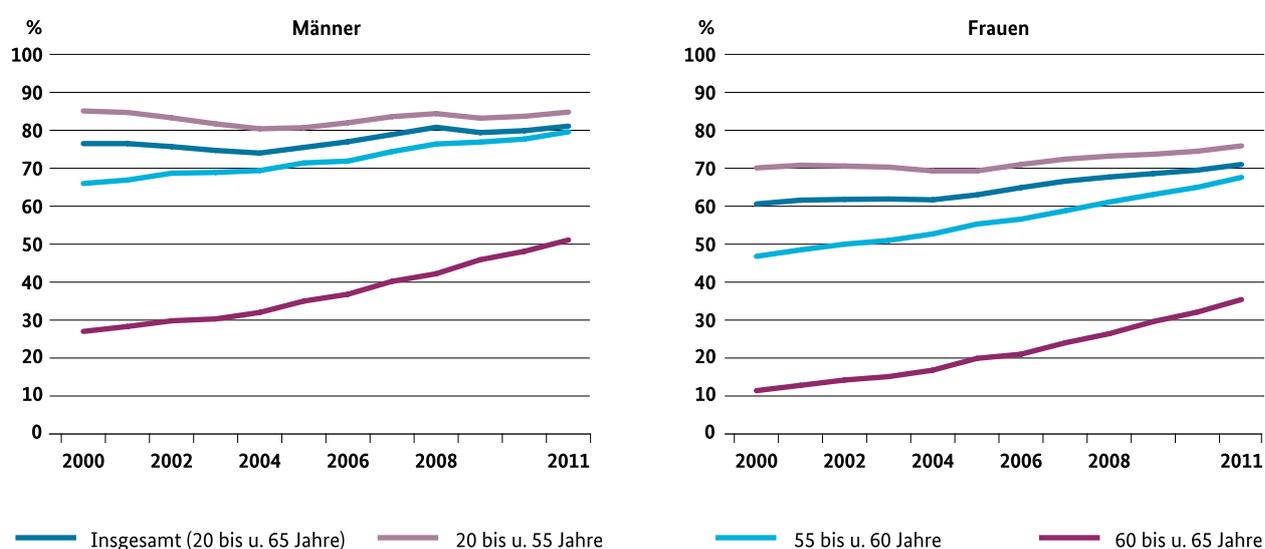
Die Bundesregierung hat am 25. April 2012 eine Demografiestrategie beschlossen. Die Strategie setzt die Handlungsschwerpunkte dort, wo die Menschen die Auswirkungen des demografischen Wandels am stärksten erfahren: in der Familie, im Arbeitsleben, im Alter, im ländlichen Raum und in städtischer Umgebung. Die Strategie und die Handlungsempfehlungen werden im Rahmen eines Dialogprozesses mit allen staatlichen Ebenen, der Wirtschaft, den Sozialpartnern und den gesellschaftlichen Akteuren weiterentwickelt. Auf dem ersten Demografie-Gipfel der Bundesregierung am 4. Oktober 2012 haben sich hierzu Arbeitsgruppen konstituiert. Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales verantwortet federführend die Arbeitsgruppen „Motiviert, qualifiziert und gesund arbeiten“ und „Mobilisierung aller Potenziale zur Sicherung der Fachkräftebasis“. Erste Ergebnisse der Arbeitsgruppen werden im Mai 2013 auf einem zweiten Demografie-Gipfel vorgestellt.

Näheres unter: [www.bmi.bund.de](http://www.bmi.bund.de)

# Anhang

## A.1 Ältere auf dem deutschen Arbeitsmarkt, 2000-2011

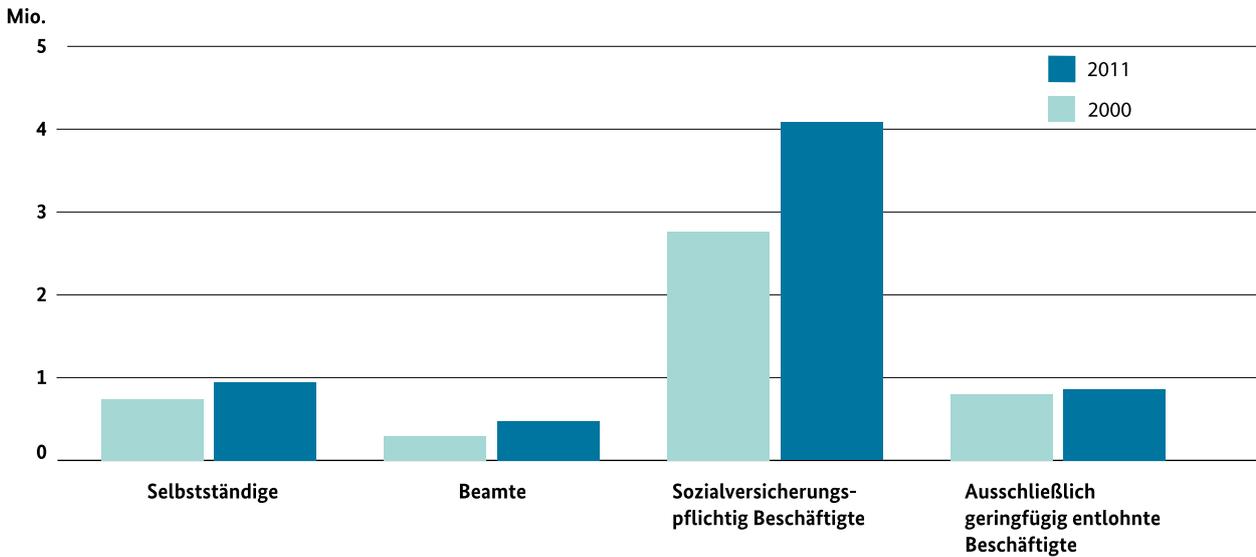
Abbildung A.1: Erwerbstätigenquoten nach Altersgruppen (in Prozent)



Quelle: Mikrozensus

Die Erwerbstätigenquoten sind seit dem Jahr 2000 deutlich angestiegen, besonders stark bei Frauen und Älteren. In der Altersgruppe der 55- bis unter 60-Jährigen hat sich die Erwerbstätigenquote bei Männern um 14 Prozentpunkte und bei Frauen um 21 Prozentpunkte erhöht und liegt damit nur noch geringfügig unter der Erwerbstätigenquote insgesamt. Besonders stark fiel der Anstieg der Erwerbstätigenquote in der Altersgruppe der 60- bis unter 65-Jährigen aus, die sich bei Männern annähernd verdoppelt und bei Frauen sogar fast verdreifacht hat. Gleichwohl liegen die Erwerbstätigenquoten in dieser Altersgruppe noch deutlich unter dem jeweiligen Durchschnitt, was in erster Linie durch die frühzeitigen Übergänge in den Ruhestand begründet ist.

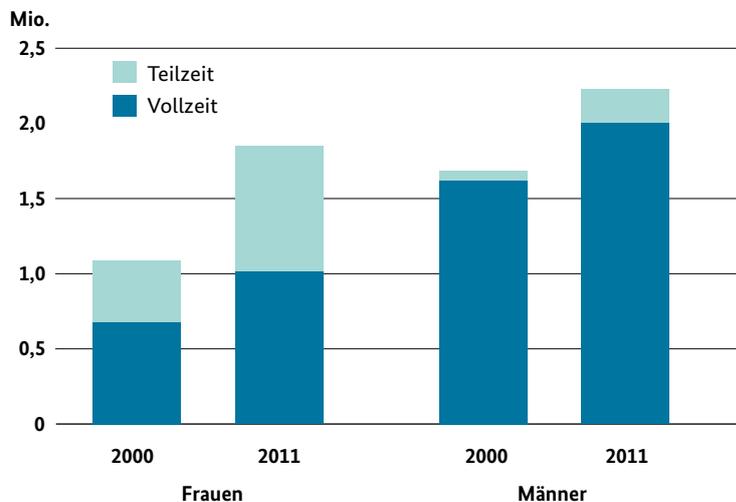
Abbildung A.2: Erwerbstätige im Alter von 55 bis unter 65 Jahren nach Erwerbsform (in Mio.)



Quelle: Mikrozensus: Selbstständige und Beamte; Bundesagentur für Arbeit: SV-Pflichtige und aGeB

Der starke Anstieg der Erwerbstätigkeit Älterer betrifft alle wichtigen Beschäftigungsformen (Abbildung 2). Die bedeutendste Zunahme weisen mit 48 Prozent die sozialversicherungspflichtig Beschäftigten auf, die mit etwa zwei Dritteln oder rund 4,1 Millionen den weitaus größten Anteil der Erwerbstätigen in dieser Altersgruppe ausmachen. Auch die Anzahl der Selbstständigen ist um 28 Prozent auf gut 0,9 Millionen gestiegen. Zu den Erwerbstätigen zählen auch die knapp 0,9 Millionen ausschließlich geringfügig entlohnnten Beschäftigten, die allerdings gegenüber dem Jahr 2000 nur vergleichsweise leicht zugenommen haben sowie die rund 0,5 Millionen Beamten.

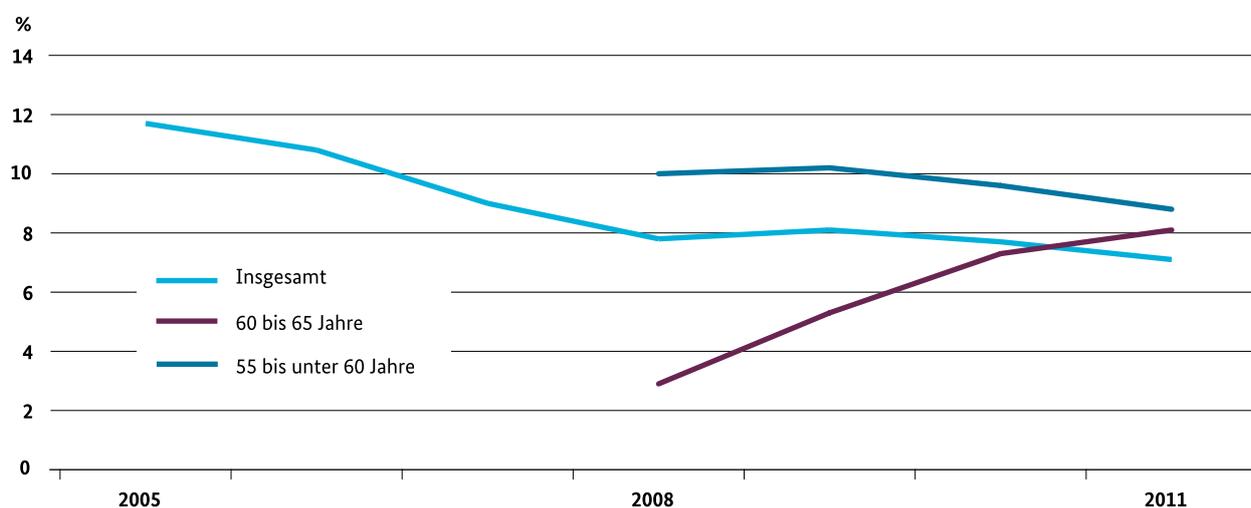
Abbildung A.3: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte im Alter von 55 bis 64 Jahren nach Geschlecht (in Mio.)



Quelle: Bundesagentur für Arbeit

Der Anstieg der sozialversicherungspflichtig beschäftigten Älteren seit dem Jahr 2000 um gut 1,3 Millionen entfällt zu fast drei Fünfteln auf Frauen. Ein Viertel aller älteren sozialversicherungspflichtig Beschäftigten arbeitet in Teilzeit, im Jahr 2000 waren es noch 17 Prozent. Teilzeitarbeit ist vor allem bei älteren Frauen sehr verbreitet, mit 45 Prozent liegt die Teilzeitquote deutlich höher als bei älteren Männern, die nur zu zehn Prozent einer Teilzeitbeschäftigung nachgehen. Absolut gesehen hat die Vollzeitbeschäftigung von Männern und Frauen zusammen mit über 0,7 Millionen stärker zugenommen als die Teilzeitbeschäftigung (+ 0,6 Millionen), die sich mehr als verdoppelt hat. Der Anstieg der Teilzeitquote, der insbesondere mit einem steigenden Anteil von Frauen in Beschäftigung einhergeht, ist dabei nicht nur ein Phänomen älterer Beschäftigter, sondern lässt sich für alle Altersgruppen beobachten. Bei Männern ist gleichfalls ein Anstieg zu beobachten, auch wenn hier die Teilzeitquote nach wie vor viel niedriger ist.

**Abbildung A.4: Arbeitslosenquoten nach Altersgruppen (in Prozent)**



Quelle: Bundesagentur für Arbeit

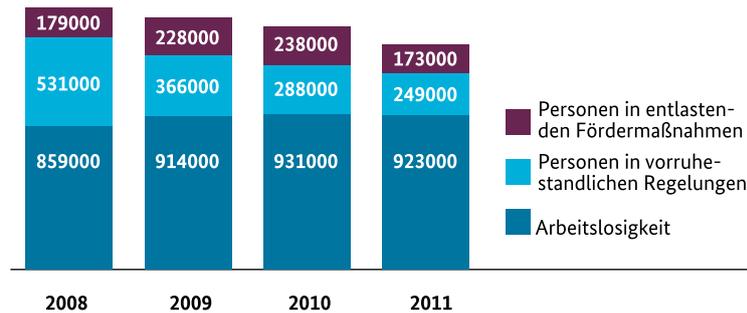
Die Arbeitsmarktentwicklung ist in den letzten Jahren ausgesprochen positiv verlaufen. Dem Zuwachs der Beschäftigung steht ein Rückgang der Arbeitslosigkeit gegenüber. Seit 2005 ist die registrierte Arbeitslosigkeit um fast 1,9 Millionen gesunken. Dies spiegelt sich auch in einem entsprechenden Rückgang der Arbeitslosenquote wider, die von 11,7 Prozent im Jahr 2005 auf 7,1 Prozent im Jahr 2011 gesunken ist. Die altersspezifische Arbeitslosenquote der 55- bis unter 60-Jährigen, die aus statistischen Gründen erst ab 2008 (bezogen auf alle zivilen Erwerbspersonen) verfügbar ist, hat sich in den letzten vier Jahren nahezu parallel zur Arbeitslosenquote insgesamt entwickelt, wenngleich auf höherem Niveau.

Der stark steigende Verlauf der Arbeitslosenquote der 60- bis unter 65-Jährigen ist Folge eines statistischen Sondereffekts und damit kaum interpretierbar. Ende des Jahres 2007 sind die sog. 58er-Regelungen<sup>48</sup> ausgelaufen, nach denen Personen ab dem 58. Lebensjahr die Möglichkeit hatten, Arbeitslosengeld unter erleichterten Voraussetzungen zu beziehen. Sie mussten der Vermittlung nicht mehr zur Verfügung stehen und galten daher auch nicht als arbeitslos. Seit Anfang 2008 gehen nun Monat

<sup>48</sup> § 428 SGB III, § 65 Abs. 4 SGB II, § 252 Abs. 8 SGB VI.

für Monat Arbeitslose im Alter über 58 Jahre in die Statistik ein, die zu einem großen Teil in den Jahren bis 2008 nicht als arbeitslos gezählt worden wären. Der seit 2008 verzeichnete Anstieg der Arbeitslosigkeit Älterer ist somit nicht in erster Linie das Ergebnis von Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt, sondern vor allem auf diese rechtlichen Änderungen zurückzuführen. Wäre die bis Ende 2007 gültige Regelung noch in Kraft, hätte sich die registrierte Arbeitslosigkeit von Älteren kaum verändert.<sup>49</sup>

**Abbildung A.5: Unterbeschäftigung im engeren Sinne für 50- bis unter 65- Jährige**

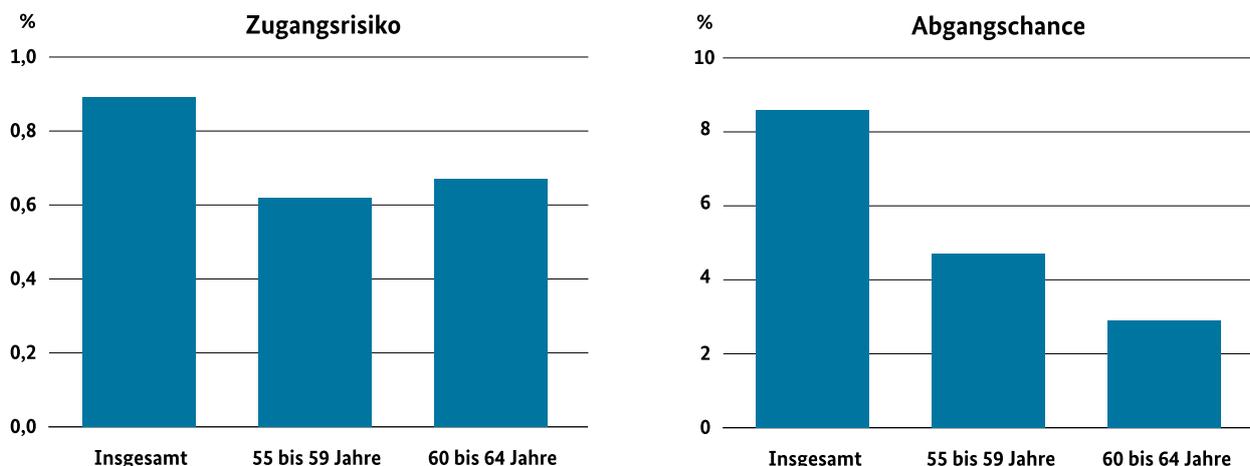


Quelle: Bundesagentur für Arbeit

Aussagekräftiger als die registrierte Arbeitslosigkeit ist bei den Älteren daher die sogenannte Unterbeschäftigung. Diese statistische Größe umfasst neben den registrierten Arbeitslosen auch Personen in bestimmten Maßnahmen der aktiven Arbeitsmarktpolitik und solche mit arbeitsmarktbedingtem Sonderstatus (z. B. § 53 a Abs. 2 SGB II, kurzfristige Arbeitsunfähigkeit). Die Unterbeschäftigung ist somit umfassender als die Zahl der registrierten Arbeitslosen. Im Jahr 2011 waren in der Altersgruppe 50 bis unter 65 Jahre im engeren Sinne 1,34 Millionen Menschen unterbeschäftigt, davon 923.000 Arbeitslose, weitere 250.000 Personen in vorruhestandsähnlichen Maßnahmen und rund 170.000 in weiteren Maßnahmen der Arbeitsmarktpolitik. Der aus statistischen Gründen gestiegenen Arbeitslosigkeit Älterer steht ein deutlicher Rückgang der Unterbeschäftigung im engeren Sinne um rund 220.000 gegenüber. Der Rückgang von Personen in vorruhestandsähnlichen Regelungen um 50 Prozent verdeutlicht eindrücklich den statistischen Effekt der beschriebenen Regelungsänderungen.

<sup>49</sup> Leicht abgedehnt, aber keinesfalls kompensiert wird dieser Effekt durch die Auswirkungen des § 53 a Abs. 2 SGB II. Dieser besagt, dass erwerbsfähige Hilfebedürftige nicht mehr als arbeitslos gelten, wenn sie nach Vollendung des 58. Lebensjahres mindestens für die Dauer von zwölf Monaten Leistungen der Grundsicherung für Arbeitsuchende bezogen haben, ohne dass ihnen eine sozialversicherungspflichtige Beschäftigung angeboten worden ist. Da dies auf weit weniger Personen als die ehemalige 58er-Regelung zutrifft, wirkt sich der statistische Effekt erheblich auf die Zahl der Arbeitslosen aus.

**Abbildung A.6: Zugangsrisiko zu und Abgangschance aus Arbeitslosigkeit für 2011 (in Prozent)**



Quelle: Bundesagentur für Arbeit

Hinter dem Bestand an Arbeitslosen stehen die Zugänge in und die Abgänge aus Arbeitslosigkeit. Bei der Differenzierung nach Alter zeigt sich, dass Ältere ein unterdurchschnittliches Zugangsrisiko in Arbeitslosigkeit aufweisen. Dabei wird die Anzahl der Zugänge in Arbeitslosigkeit mit der Anzahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten ins Verhältnis gesetzt. Das Zugangsrisiko liegt für Ältere mit 0,62 Prozent (Alter 55 bis 59) bzw. 0,67 (Alter 60 bis 64) deutlich unter dem Durchschnitt von 0,90 Prozent. Das heißt, ältere Beschäftigte sind weniger stark von Arbeitslosigkeit bedroht. Andererseits zeigen die niedrigeren Abgangschancen aus Arbeitslosigkeit in Erwerbstätigkeit, dass Ältere schlechtere Chancen haben, aus der Arbeitslosigkeit heraus eine neue Beschäftigung zu finden. Dieses Phänomen spiegelt sich auch in der durchschnittlichen abgeschlossenen Verweildauer in Arbeitslosigkeit wider, die bei 50- bis unter 65-Jährigen mit gut 54 Wochen über dem Durchschnitt von knapp 37 Wochen liegt. Zu berücksichtigen ist dabei allerdings auch, dass ältere Arbeitslose zum Teil direkt in den Ruhestand wechseln, was ihre Suchbereitschaft senkt.

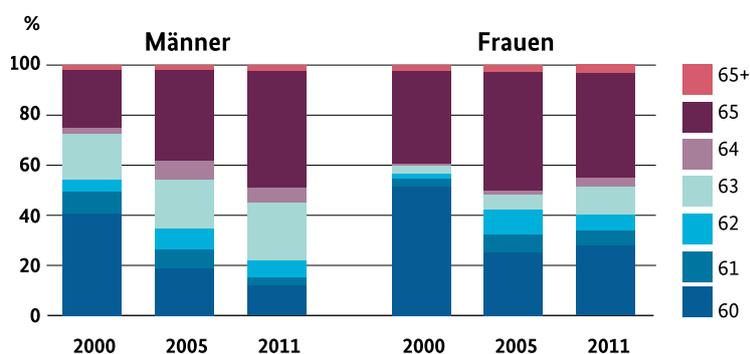
**Abbildung A.7: Altersrentenzugänge vor Rentenbeginn nach Versicherungsstatus (in Prozent)**



Quelle: Deutsche Rentenversicherung

Die Zugänge aus Arbeitslosigkeit und sonstigem Leistungsbezug (z. B. Krankengeld) in eine Altersrente sind seit dem Jahr 2005 von 23 Prozent auf 19 Prozent zurückgegangen. Demgegenüber ist der Anteil der Rentenzugänge von zuvor versicherungspflichtig Beschäftigten von 28 Prozent auf 36 Prozent gestiegen. Auch bei den vormals sonstigen aktiv Versicherten (z. B. Handwerker, Selbstständige oder geringfügig Beschäftigte) ist ein Zuwachs zu beobachten. Zusammen mit dem Rückgang der aus passivem Versicherungsstatus (z. B. Beamte, die vormals GRV-pflichtig waren) zugegangenen Personen zeigen auch diese Daten die gestiegene Erwerbsbeteiligung Älterer.

**Abbildung A.8: Entwicklung der Altersrentenzugänge nach Alter (in Prozent)**



Quelle: Deutsche Rentenversicherung

Diese Entwicklung ist mit einem deutlichen Rückgang der Inanspruchnahme vorgezogener Altersrenten einhergegangen. Seit dem Jahr 2000 ist dieser Anteil bei Männern von knapp 75 Prozent auf 51 Prozent und bei Frauen von gut 60 Prozent auf knapp 55 Prozent gesunken. Der Bezug einer Altersrente vor der Altersgrenze ist heute grundsätzlich mit Abschlägen zum Ausgleich des vorgezogenen Rentenbezugs belegt. Die Abschläge wurden unter der Maßgabe festgelegt, dass innerhalb der gesetzlichen Rentenversicherung langfristig Kostenneutralität bei vorgezogenem Altersrentenbezug gewährleistet ist, sodass weder für Beitragszahlerinnen und Beitragszahler noch für Rentnerinnen und Rentner Vor- oder Nachteile entstehen. Die Möglichkeit, vorzeitig in Rente zu gehen, wurde ungeachtet der Anhebung der Regelaltersgrenze bewusst erhalten. Die Versicherten entscheiden grundsätzlich vor dem Hintergrund der persönlichen Lebensumstände individuell, ob sie unter Inkaufnahme der Abschläge vorzeitig in Rente gehen oder ihren Renteneintritt bis zur Regelaltersgrenze aufschieben.

## A.2 Betriebliche Weiterbildung Älterer

Die Beteiligung älterer Beschäftigter an der betrieblichen Weiterbildung wird kontrovers diskutiert. Einerseits wird kritisiert, dass ältere Beschäftigte noch zu wenig in die betriebliche Weiterbildung einbezogen sind. Dies sei angesichts der absehbaren Fachkräfteengpässe schwer nachvollziehbar. Andererseits wird darauf verwiesen, dass die Weiterbildungsbeteiligung älterer Erwerbstätiger von 2007 bis 2010 deutlich angestiegen ist, vor allem in der Altersgruppe der 60- bis unter 64-Jährigen. Diese Daten erfassen allerdings auch Selbstständige und nicht-betriebliche Angebote, etwa Volkshochschulkurse.

Zwei Umfragen ermitteln in regelmäßigen Abständen Daten zur betrieblichen Weiterbildung in Deutschland. Im **IAB-Betriebspanel**<sup>50</sup> werden alle drei Jahre 16.000 Betriebe in Deutschland zur betrieblichen Weiterbildung Älterer befragt. Im Rahmen des europaweiten **Adult Education Survey (AES)**<sup>51</sup> werden alle zwei bis drei Jahre etwa 7.000 Personen in Deutschland zu ihren Bildungsanstrengungen befragt, wobei auch die betriebliche Weiterbildung erfasst wird. Da sich die beiden Erhebungen u. a. hinsichtlich des erfassten Personenkreises (IAB-Betriebspanel: abhängig Beschäftigte, AES: Personen im Alter von 18 bis 64 Jahren, zum Teil differenziert für Erwerbstätige) unterscheiden, sind direkte Vergleiche nicht unmittelbar möglich. Daher hat das IAW Tübingen<sup>52</sup> die Daten des AES für diesen Fortschrittsreport gesondert für abhängig Beschäftigte ausgewertet und damit den erfassten Personenkreis vergleichbar gemacht.

Gemäß IAB-Betriebspanel haben 24 Prozent der älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ab 50 Jahren im Jahr 2011 an einer betrieblichen Weiterbildung teilgenommen, verglichen mit einer Beteiligungsquote von 29 Prozent der gesamten Belegschaft. Im AES gaben 38 Prozent der älteren abhängig Beschäftigten an, in den vergangenen zwölf Monaten an einer betrieblichen Weiterbildung teilgenommen zu haben, gegenüber 40 Prozent für alle Altersgruppen. Beide Erhebungen zeigen somit trotz aller methodischen Unterschiede, dass die Beteiligung der Beschäftigten ab Alter 50 an der betrieblichen Weiterbildung zwar unterdurchschnittlich ist, der Abstand zum Durchschnitt aber relativ gering ausfällt (Tabelle A-1).

Auch differenziert nach Wirtschaftszweigen weisen beide Erhebungen zwar deutliche Unterschiede auf.<sup>53</sup> Eine überdurchschnittliche Beteiligung bei der betrieblichen Weiterbildung wird jedoch jeweils für die Branchen Erziehung und Unterricht, Gesundheits- und Sozialwesen sowie Finanzen und Versicherungen nachgewiesen. Die geringste betriebliche Weiterbildung wurde jeweils für Beherbergung und Gastronomie sowie für das Baugewerbe erfasst. Die zwischen IAB-Betriebspanel und AES stark unterschiedlichen Werte für die öffentliche Verwaltung lassen keine eindeutige Interpretation zu.

<sup>50</sup> Sebastian Bechmann et al., Fachkräfte und unbesetzte Stellen in einer alternden Gesellschaft: Problemlagen und betriebliche Reaktionen. IAB-Forschungsbericht 13/2012, Nürnberg.

<sup>51</sup> Der AES ist eine der Datengrundlagen der Bildungsberichterstattung (Bildung in Deutschland 2012, Bielefeld 2011) und des Weiterbildungsberichts des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (Weiterbildungsverhalten in Deutschland: AES 2010, Trendbericht, Bonn 2011). 1991-2007 wurde diese Erhebung mit leicht anderem Konzept als BWS durchgeführt.

<sup>52</sup> Ausführlicher in Andreas Koch, Weiterbildung älterer Beschäftigter: IAB-Betriebspanel und Adult Education Survey im Vergleich, IAW-Kurzberichte 7/2012, www.iaw.edu

<sup>53</sup> Die unterschiedlichen Ergebnisse von IAB-Betriebspanel und AES dürften zu einem großen Teil methodisch bedingt sein. Das IAB-Betriebspanel erfasst nur das erste Halbjahr 2011, das AES die letzten zwölf Monate vor dem Befragungszeitraum. Das AES fragt genauer nach den einzelnen Bildungs- und Weiterbildungsaktivitäten, wodurch die Angaben von Personen mit besonderem Interesse an betrieblicher Weiterbildung möglicherweise überrepräsentiert sind. Zudem ist betriebliche Weiterbildung im AES etwas weiter definiert. Im Allgemeinen gilt, dass die Fehlerquote bei Betriebsbefragungen geringer ist als bei Haushaltsbefragungen.

**Tabelle A: Weiterbildungsbeteiligung in Deutschland in ausgewählten Branchen\***  
**2010/2011** (Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, in Prozent)

	IAB-Betriebspanel 2011		AES 2010	
	Ältere	Alle	Ältere	Alle
<b>Gesamt</b>	<b>24</b>	<b>29</b>	<b>38</b>	<b>40</b>
Erziehung und Unterricht	41	44	61	58
Gesundheits- und Sozialwesen	39	45	46	50
Finanzen und Versicherungen	33	44	55	54
Öffentliche Verwaltung	27	34	58	59
Handel und Kfz-Reparatur	23	29	16	25
Unternehmensnahe Dienstleistl.	23	28	22	44
Verarbeitendes Gewerbe	17	23	35	39
Baugewerbe	17	23	18	23
Beherbergung, Gastronomie	9	14	23	21

\* Die Branchensystematiken unterscheiden sich leicht, Prozentzahlen für alle Antwortmöglichkeiten.

Quellen, IAB-Betriebspanel: Sebastian Bechmann et al., Fachkräfte und unbesetzte Stellen in einer alternden Gesellschaft: Problemlagen und betriebliche Reaktionen IAB-Forschungsbericht 13/2012, Nürnberg;  
 AES: Scientific Use File, Sonderauswertung des IAW

# Daten und Fakten im Überblick

## Quartals- und Monatsdaten zur Beschäftigung und Arbeitslosigkeit

**Tabelle A.1: Beschäftigung**

	Erwerbstätigenquoten		SV-pflichtig Beschäftigte	
	2. Quartal 2012	Veränd. geg. Vorjahresquartal	Jun. 2012	Veränd. geg. Vorjahresquartal
	%	%-Punkte	Anzahl	%
<b>Insgesamt</b>	<b>72,7</b>	<b>0,2</b>	<b>28.920.588</b>	<b>1,9</b>
55 bis u. 65 J.	61,1	1,2	4.348.825	6,5

Quelle: Eurostat, Bundesagentur für Arbeit

**Tabelle A.2: Arbeitslosigkeit**

	Arbeitslose		Arbeitslosenquote	
	Okt. 2012	Veränd. geg. Vorjahresmonat	Okt. 2012	Veränd. geg. Vorjahresmonat
	Anzahl	Anzahl	%	%-Punkte
<b>Insgesamt</b>	<b>2.839.821</b>	<b>16.428</b>	<b>6,7</b>	<b>0,1</b>
55 bis u. 65 J.	551.097	27.379	8,1	- 0,1

Quelle: Bundesagentur für Arbeit

## Daten zur gesetzlichen Rentenversicherung

**Tabelle A.3: Rentenzugangsalter in Altersrenten (in Jahren)**

	2000	2005	2011	2000-2011
Ø Rentenzugangsalter	62,3	63,2	63,5	+ 1,2

Quelle: Deutsche Rentenversicherung

**Tabelle A.4: Rentenbezugsdauer von Versichertenrenten (in Jahren)**

	1960	1990	2011	1960-2011
Ø Bezugsdauer	9,9	15,4	18,3	+ 8,4

Quelle: Deutsche Rentenversicherung

## Daten zur Bevölkerung

**Tabelle A.5: Entwicklung und Projektion für ausgewählte Bevölkerungsgruppen (in Tsd.)**

	1970	2011	2030	2011-2030
<b>Insgesamt</b>	<b>78.069</b>	<b>81.844</b>	<b>79.025</b>	<b>- 2.819</b>
u. 20 J.	23.413	14.913	13.229	- 1.684
20 bis u. 65 J.	43.877	50.051	43.467	- 6.584
20 bis u. 55 J.	34.540	39.602	32.366	- 7.236
55 bis u. 65 J.	9.337	10.448	11.101	+ 653
ü. 65 J.	10.780	16.881	22.330	+ 5.449

Quelle: Statistisches Bundesamt, für 2030: 12. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung (Variante 1-W2)

## Jahresdaten zu Beschäftigung und Arbeitslosigkeit

**Tabelle A.6: Erwerbstätige (in Tsd.)**

	2000	2005	2009	2010	2011	2000-2011
<b>Insgesamt</b>	<b>36.604</b>	<b>36.566</b>	<b>38.662</b>	<b>38.938</b>	<b>39.869</b>	<b>+ 3.265</b>
20 bis u. 55 J.	30.559	30.340	31.258	31.350	31.756	+ 1.197
55 bis u. 65 J.	4.291	4.441	5.483	5.758	6.212	+ 1.921
55 bis u. 60 J.	3.105	3.039	3.803	3.904	4.062	+ 957
60 bis u. 65 J.	1.186	1.402	1.681	1.854	2.149	+ 963

Quelle: Statistisches Bundesamt

**Tabelle A.7: Erwerbstätigenquoten (in Prozent)**

	2000	2005	2009	2010	2011	2000-2011 (%-Punkte)
<b>Insgesamt*</b>	<b>68,6</b>	<b>69,3</b>	<b>74,0</b>	<b>74,8</b>	<b>76,1</b>	<b>+ 7,5</b>
20 bis u. 55 J.	77,7	75,1	78,5	79,1	80,4	+ 2,7
55 bis u. 65 J.	37,5	45,4	55,9	57,5	59,6	+ 22,1
55 bis u. 60 J.	56,5	63,3	69,9	71,3	73,5	+ 17,0
60 bis u. 65 J.	19,9	28,1	38,4	40,8	44,0	+ 24,1
60 bis u. 61 J.	29,4	43,3	51,8	54,3	58,8	+ 29,4
61 bis u. 62 J.	24,2	37,0	44,8	47,2	51,5	+ 27,3
62 bis u. 63 J.	19,9	30,6	38,9	40,8	44,8	+ 24,9
63 bis u. 64 J.	12,7	20,2	28,6	30,3	33,3	+ 20,6
64 bis u. 65 J.	10,3	14,7	22,3	24,3	27,1	+ 16,8

Quelle: Statistisches Bundesamt

\* (20 bis u. 65 J.)

**Tabelle A.8: Anteil sozialversicherungspflichtig Beschäftigter an den Erwerbstätigen (in %)**

	2000	2005	2009	2010	2011	2000-2011 (%-Punkte)
<b>Insgesamt*</b>	<b>76,6</b>	<b>76,6</b>	<b>77,7</b>	<b>78,1</b>	<b>76,5</b>	<b>- 0,1</b>
20 bis u. 55 J.	78,3	78,6	80,0	80,6	79,3	+ 1,0
55 bis u. 65 J.	67,0	67,9	71,3	71,7	70,1	+ 3,1
55 bis u. 60 J.	72,7	72,5	75,4	75,7	74,1	+ 1,4
60 bis u. 65 J.	52,3	57,8	61,9	63,3	62,6	+ 10,3

Quelle: Statistisches Bundesamt

\* (20 bis u. 65 J.)

**Tabelle A.9: Arbeitslose (in Tsd.)**

	2000	2005	2009	2010	2011	2000-2011
<b>Insgesamt</b>	<b>3.890</b>	<b>4.861</b>	<b>3.415</b>	<b>3.238</b>	<b>2.976</b>	<b>- 914</b>
20 bis u. 55 J.	2.946	4.155	2.853	2.651	2.385	- 561
55 bis u. 65 J.	842	582	496	532	543	- 299
55 bis u. 60 J.	682	500	404	394	374	- 308
60 bis u. 65 J.	160	82	91	138	169	9

Quelle: Bundesagentur für Arbeit

## Jahresdaten zu sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung

**Tabelle A.10: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte (zum 30.06., in Tsd.)**

	2000	2005	2009	2010	2011	2000-2011
<b>Insgesamt</b>	<b>27.826</b>	<b>26.178</b>	<b>27.380</b>	<b>27.710</b>	<b>28.381</b>	<b>+ 555</b>
unter 20 J.	1.074	849	792	727	683	- 391
20 bis u. 55 J.	23.897	22.428	22.854	23.033	23.473	- 424
55 bis u. 65 J.	2.765	2.799	3.600	3.811	4.082	+ 1.317
55 bis u. 60 J.	2.143	2.021	2.605	2.687	2.798	+ 655
60 bis u. 65 J.	623	778	995	1.124	1.284	+ 661
60 bis u. 61 J.	256	235	344	382	406	+ 150
61 bis u. 62 J.	163	228	258	303	342	+ 179
62 bis u. 63 J.	115	170	206	223	269	+ 154
63 bis u. 64 J.	54	93	100	140	155	+ 101
64 bis u. 65 J.	34	52	87	76	111	+ 77
65 bis u. 70 J.	56	67	91	91	92	+ 36
70 J. und älter	33	34	43	48	52	+ 19

Quelle: Bundesagentur für Arbeit

\* (15 bis u. 65 J.)

**Tabelle A.11: Beschäftigungsquoten (zum 31.12., in Prozent)**

	2000	2005	2009	2010	2011	2000-2011 (%-Punkte)
<b>Gesamt</b>						
<b>Insgesamt*</b>	<b>49,7</b>	<b>47,3</b>	<b>50,6</b>	<b>51,5</b>	<b>52,7</b>	<b>+ 3,0</b>
20 bis u. 55 J.	58,6	54,5	56,8	58,0	59,3	+ 0,7
55 bis u. 65 J.	25,3	29,7	37,7	38,6	40,0	+ 14,7
55 bis u. 60 J.	41,6	42,9	48,2	49,5	51,0	+ 9,4
60 bis u. 65 J.	11,4	16,0	24,4	25,7	27,4	+ 16,0
<b>Männer</b>						
<b>Insgesamt*</b>	<b>54,3</b>	<b>50,7</b>	<b>53,6</b>	<b>54,6</b>	<b>55,9</b>	<b>+ 1,6</b>
20 bis u. 55 J.	62,9	57,7	59,7	60,9	62,3	- 0,6
55 bis u. 65 J.	31,1	34,0	41,6	42,6	44,0	+ 12,9
55 bis u. 60 J.	47,3	46,8	51,6	52,8	54,2	+ 6,9
60 bis u. 65 J.	17,0	20,5	29,0	30,5	32,4	+ 15,4
<b>Frauen</b>						
<b>Insgesamt*</b>	<b>45,0</b>	<b>43,8</b>	<b>47,4</b>	<b>48,2</b>	<b>49,4</b>	<b>+ 4,4</b>
20 bis u. 55 J.	54,1	51,2	53,9	54,9	56,2	+ 2,1
55 bis u. 65 J.	19,7	25,6	33,8	34,7	36,0	+ 16,3
55 bis u. 60 J.	35,9	39,1	44,9	46,3	48,0	+ 12,1
60 bis u. 65 J.	6,1	11,7	19,9	21,1	22,7	+ 16,6

Quelle: Bundesagentur für Arbeit

\* (15 bis u. 65 J.)

**Tabelle A.12: Verteilung sozialversicherungspflichtig Beschäftigter nach Altersgruppen und Branchen (zum 30.06.2011, in Prozent)**

	unter 25 Jahren	25 - u. 35 Jahren	35 - u. 45 Jahren	45 - u. 55 Jahren	55 Jahre u. älter	Insgesamt (in Tsd.)
<b>Insgesamt</b>	<b>11,2</b>	<b>21,3</b>	<b>24,3</b>	<b>28,2</b>	<b>14,9</b>	<b>28.381</b>
Land-, Forst- wirtschaft, Fischerei	17,0	20,0	21,4	26,5	15,0	226
Bergbau, Energie-, Wasser- versorgung	8,2	14,7	23,5	35,7	17,9	547
Verarbeitendes Gewerbe	10,1	18,4	25,4	30,6	15,5	6.396
Baugewerbe und Handwerk	15,0	20,2	24,7	27,1	13,1	1.670
Handel, Gast- gewerbe, Verkehr	13,0	22,4	24,7	26,4	13,4	6.412
Information und Kommunikation	6,9	27,5	30,0	25,3	10,3	849
Banken, Versicherungen, U.-dienstleist.	10,5	25,4	25,6	25,5	13,0	4.855
Öffentliche Ver- walt., Gesundheit, Unterricht	10,2	20,0	21,8	30,2	17,8	6.839
sonstige Dienstleistungen	16,2	23,5	21,5	24,4	14,5	586

Quelle: Bundesagentur für Arbeit

**Tabelle A.13: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte (zum 30.06., in Tsd.)**

	2000	2005	2009	2010	2011	2000-2011
<b>Vollzeit (in Tsd.)</b>						
<b>Insgesamt</b>	<b>23.890</b>	<b>21.802</b>	<b>22.165</b>	<b>22.306</b>	<b>22.683</b>	<b>- 1.207</b>
20 bis u. 55 J.	20.509	18.762	18.644	18.691	18.932	- 1.577
55 bis u. 65 J.	2.297	2.153	2.677	2.833	3.015	718
55 bis u. 60 J.	1.761	1.578	1.975	2.036	2.110	349
60 bis u. 65 J.	535	575	703	797	905	370
<b>Teilzeit (in Tsd.)</b>						
<b>Insgesamt</b>	<b>3.929</b>	<b>4.365</b>	<b>5.202</b>	<b>5.389</b>	<b>5.670</b>	<b>1.741</b>
20 bis u. 55 J.	3.382	3.656	4.199	4.328	4.517	1.135
55 bis u. 65 J.	468	645	921	977	1.063	595
55 bis u. 60 J.	381	442	629	650	686	305
60 bis u. 65 J.	87	202	292	327	377	290
<b>Teilzeit (in Prozent SV-pflichtig Beschäftigte)</b>						
<b>Insgesamt</b>	<b>14,1</b>	<b>16,7</b>	<b>19,0</b>	<b>19,5</b>	<b>20,0</b>	<b>5,9</b>
20 bis u. 55 J.	14,2	16,3	18,4	18,8	19,3	5,1
55 bis u. 65 J.	16,9	23,0	25,6	25,6	26,1	9,2
55 bis u. 60 J.	17,8	21,9	24,2	24,2	24,5	6,7
60 bis u. 65 J.	14,0	26,0	29,4	29,1	29,4	15,4

Quelle: Bundesagentur für Arbeit

**Tabelle A.14: Begonnene sozialversicherungspflichtige Beschäftigungsverhältnisse (in Tsd.)**

	2000	2005	2009	2010	2011	2000-2011
<b>Insgesamt</b>	<b>8.923</b>	<b>6.291</b>	<b>6.930</b>	<b>7.471</b>	<b>7.940</b>	<b>- 983</b>
20 bis u. 55 J.	7.648	5.384	5.892	6.409	6.807	- 841
55 bis u. 65 J.	319	247	383	412	442	123
55 bis u. 60 J.	266	199	304	321	337	71
60 bis u. 65 J.	53	48	79	91	105	52

Quelle: Bundesagentur für Arbeit

**Tabelle A.15: Beschäftigte in Altersteilzeit (in Tsd.)**

	2000	2005	2009	2010	2011	2000-2011
<b>Insgesamt</b>	<b>171</b>	<b>492</b>	<b>547</b>	<b>629</b>	<b>540</b>	<b>369</b>
20 bis u. 55 J.	-	-	-	-	-	-
55 bis u. 65 J.	171	491	536	621	527	356
55 bis u. 60 J.	105	266	251	293	195	90
60 bis u. 65 J.	66	225	285	327	333	267

Quelle: Bundesagentur für Arbeit

**Tabelle A.16: Ausschließlich geringfügig entlohnte Beschäftigte (in Tsd.)**

	2000	2005	2009	2010	2011	2000-2011
<b>Insgesamt</b>	<b>4.052</b>	<b>4.747</b>	<b>4.932</b>	<b>4.916</b>	<b>4.894</b>	<b>842</b>
20 bis u. 55 J.	2.249	2.911	2.971	2.938	2.848	599
55 bis u. 65 J.	800	759	786	810	860	60
55 bis u. 60 J.	303	327	399	399	404	101
60 bis u. 65 J.	497	432	388	411	456	-41

Quelle: Bundesagentur für Arbeit

## Jahresdaten zu Erwerbstätigkeit und Rentenbezug

**Tabelle A.17: Rentnerquote und Erwerbstätigenquote im Alter von 60 bis u. 65 J. (in Prozent)**

	2000	2005	2009	2010	2011	2000-2011 (%-Punkte)
Rentnerquote	61,8	54,2	45,9	43,3	42,3	- 19,5
Erwerbstätigen- quote	19,9	28,1	38,4	40,8	44,0	+ 24,1

Quelle: Statistisches Bundesamt

# Impressum

**Herausgeber:**

Bundesministerium für Arbeit und Soziales,  
Referat Öffentlichkeitsarbeit, Internet  
11017 Berlin

**Wissenschaftliche Begleitung:**

Institut für Angewandte  
Wirtschaftsforschung e. V., Tübingen

**E-Mail:** [info@bmas.bund.de](mailto:info@bmas.bund.de)

**Internet:** [www.bmas.de](http://www.bmas.de)

**Stand:** Januar 2013

Wenn Sie diese Publikation bestellen möchten:

**Best.-Nr.:** A 746-2

**Telefon:** 0180 5 778090\*

**Telefax:** 0180 5 778094\*

**Schriftlich:**

Publikationsversand der Bundesregierung  
Postfach 48 10 09  
18132 Rostock

**E-Mail:** [publikationen@bundesregierung.de](mailto:publikationen@bundesregierung.de)

**Internet:** [www.bmas.de](http://www.bmas.de)

**Layout:** Zum goldenen Hirschen, Berlin

**Grafiken:** Grafischer Bereich des BMAS, Bonn

**Foto Titel:** Getty Images

**Druck:** Hausdruckerei des BMAS, Bonn

\* Festpreis 14 Cent/Min. aus den Festnetzen und maximal 42 Cent/Min. aus den Mobilfunknetzen



Diese Publikation wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales kostenlos herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlbewerbern oder Wahlhelfern während des Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Europa-, Bundestags-, Landtags- und Kommunalwahlen. Missbräuchlich sind insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Unabhängig davon, wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Publikation dem Empfänger zugegangen ist, darf sie auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Bundesregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte. Außerdem ist diese kostenlose Publikation – gleichgültig wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Publikation dem Empfänger zugegangen ist – nicht zum Weiterverkauf bestimmt.