

## Inhalt

- 1 Graubärte statt Grünschnäbel?
- 11 Neues ZVS-Zulassungsverfahren
- 17 Private Wirtschafts-Hochschulen
- 34 90 Prozent der Personalverantwortlichen erwarten Kompetenzen wie Textverarbeitung, Tabellenkalkulation und Präsentationstechniken
- 36 Reform der Berufsbildung
- 39 Informations- und Kommunikationssektor  
Hrsg.: Institut der deutschen Wirtschaft (iw), Köln
- 41 BWL-Studienplätze nicht mehr über ZVS
- 43 Demografischer Wandel  
Hrsg.: Institut der deutschen Wirtschaft (iw), Köln
- 46 Ausbildung für alle mobilisiert wirtschaftlichen Aufschwung
- 47 Befristung von Arbeitsverhältnissen
- 47 Arbeitsmarkt: Studieren lohnt sich
- 48 Meisterbrief und Zugang zum Fachhochschulstudium
- 48 Neu geregelter Hochschulzugang ermöglicht mehr Wahlfreiheit
- 49 Ausbildung ist Jugendlichen wichtig
- 49 Studenten arbeiten und lernen durchschnittlich 42 Wochenstunden
- 49 Immer mehr Schüler ohne Abschluss
- 50 Teilzeitarbeitsplätze im internationalen Vergleich
- 51 Der zweite Lohn
- 52 Schulabgänger – Abschlüsse
- 53 Gastgewerbe
- 54 Schulische Vorbildung bei Ausbildungsbeginn
- 55 Jugendliche und junge Erwachsene

### Graubärte statt Grünschnäbel?

#### Altern und Ältere in der Arbeitswelt

Der demografische Wandel ist in vollem Gange. Sinkende Geburtenraten sowie die kontinuierlich steigende Lebenserwartung werden mittel-, aber noch viel mehr langfristig zu gravierenden Veränderungen in der Altersstruktur der Bevölkerung, mehr noch der Beschäftigten der meisten westlichen Industrienationen führen, Deutschland eingeschlossen. Diese Erkenntnis ist nicht neu, sie gehört inzwischen zum Allgemeingut. Praktische Konsequenzen aber brechen sich erst mühsam Bahn. Dabei erfordert die Entwicklung einschneidendes Umdenken. Andere Länder wie zum Beispiel Dänemark, die Schweiz, die USA oder Japan sind uns hierbei bereits einige Schritte voraus. Die Problemkreise der Zukunft sind schnell beschrieben: Wie kann dem wachsenden Bedarf an sozialen Dienstleistungen entsprochen werden? Was muss getan werden, um die Finanzierung der sozialen Sicherungssysteme weiterhin sicherstellen zu können? Welche praktischen Lösungen bieten sich für einen Arbeitsmarkt an, der in Zukunft mit einer durchschnittlich deutlich

älteren Erwerbsbevölkerung rechnen muss als in der Vergangenheit? Das Ministerium für Arbeit und Soziales, Qualifikation und Technologie des Landes Nordrhein-Westfalen sowie die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin in Dortmund haben vor kurzem beachtenswerte Diskussionsbeiträge zum Thema geliefert<sup>1)</sup>. Deren Inhalte sollen im Nachfolgenden referiert, gleichwohl keiner Wertung unterzogen werden.

1) Dr. Gottfried Richenhagen/ Ministerium für Wirtschaft und Arbeit des Landes Nordrhein-Westfalen: „Gesünder arbeiten bis zur Rente – Beispiele guter Praxis aus NRW“, in: Personal – Zeitschrift für Human Resource Management (Verlagsgruppe Handelsblatt) Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Herausgeber): Mit Erfahrung die Zukunft meistern! Altern und Ältere in der Arbeitswelt, Dortmund 2004



## Inhaltsverzeichnis

1. Das Problem: mit alternden Belegschaften die betriebliche Wettbewerbsfähigkeit erhalten
2. Ein Blick in die Unternehmen: Der Alterungsprozess hat bereits begonnen und wirft immer längere Schatten
3. Der internationale Vergleich: als Spätstarter verliert Deutschland an Boden
4. Die betriebliche Personalpraxis: Frühverrentung und Altersteilzeit an Stelle altersgerechter Arbeitsplätze
5. Was Arbeitsmediziner und -psychologen schon lange wissen: je älter desto reifer
6. Die mögliche Lösung: altersadäquate Arbeitsplätze unter Beteiligung der Betroffenen schaffen
7. Das Gebot der Stunde: alle Personalplanungen für Ältere beginnen bei den Jungen
8. Die mühsame Entdeckung der Zukunft: erste Unternehmen reagieren auf das Ausbleiben des Berufsnachwuchses

### 1. Das Problem: Mit alternden Belegschaften die betriebliche Wettbewerbsfähigkeit erhalten

Dass die Erwerbsbeteiligung älterer Arbeitnehmer unter dem in der Einleitung beschriebenen Szenario unabdingbar wird, ist unbestritten. Immerhin kann es nur so gelingen, der Wirtschaft ein qualifiziertes Arbeitskräfteangebot zu sichern und zugleich die Sozialsysteme zu stabilisieren. Nach Meinung der zuständigen EU-Gremien soll deshalb in den Ländern der Gemeinschaft bis 2010 die Erwerbstätigenrate Älterer auf bis zu fünfzig Prozent gesteigert werden. Ein wahrhaft kühner Plan, wären dies doch nicht weniger als siebeneinhalb Millionen zusätzliche Beschäftigte in der Altersgruppe zwischen 55 und 64 Jahren. Und der Plan hat wohl nur dann Aussicht auf Umsetzung, wenn es gelingt, die gesellschaftliche Einstellung über Alter und alte beziehungsweise ältere Menschen zu verändern. Angesichts der Jugendzentriertheit aller westlichen Industrienationen scheint dies im Vergleich zu den politischen Problemstellungen die ungleich größere Herausforderung. Schließlich werden mit Alter eher Begriffe wie Defizite, Krankheit oder Siechtum assoziiert. In vielen deutschen Unternehmen ist es deshalb mittlerweile gängige

Praxis, ältere Beschäftigte mit den Möglichkeiten der Altersteilzeit freizusetzen. In der Folge beschäftigen die Betriebe in keinem Land der Europäischen Union weniger ältere Mitarbeiter als in Deutschland. Sechs von zehn deutschen Unternehmen haben überhaupt keine Beschäftigten mehr, die über fünfzig Jahre alt sind. Nicht allein vor dem Hintergrund des demografischen Wandels verbietet sich eine solche Verschwendung von Erfahrung, Kenntnissen und Kompetenzen.

Um die Beschäftigtenrate Älterer zu erhöhen, werden Korrekturen in der Sozial-, Tarif- und Beschäftigungspolitik sowie – mindestens ebenso wichtig – ein Umdenken auf betrieblicher Ebene im Personalmanagement erforderlich. Die OECD nennt als wichtigste Elemente einer erfolgreichen Reformstrategie die Flexibilisierung des Übergangs vom Erwerbsleben in die Rente, die stärkere Produktivitätsorientierung der Lohnstruktur, die Verbesserung der Weiterbildungsmöglichkeiten für Ältere und schließlich die Anpassung der Arbeitsorganisation an die Bedürfnisse älterer Mitarbeiter. Ältere seien keineswegs weniger, sondern allenfalls anders leistungsfähig als junge Berufstätige. Tatsächlich reifen viele Fähigkeiten, insbesondere im kommunikativen, organisatorischen und zwischenmenschlichen Bereich erst in der zweiten Lebenshälfte, andere, vor allem die geistigen gehen auch im Alter kaum verlustig – die richtige Pflege und die kontinuierliche Entwicklung der Potenziale vorausgesetzt.

Eines ist schon heute absehbar, der demografische Umbruch wird unausweichlich zu älteren Belegschaften in den Betrieben führen. Und damit ergeben sich eine Reihe heute noch unbeantworteter Fragen:

- Wird es auf dem Hintergrund des demografischen Wandels zu einem Mangel an Arbeitskräften kommen?
- Wie wirkt sich die Alterung der Belegschaften auf die Innovationsfähigkeit der Unternehmen aus? Anders formuliert: Wie können die wirtschaftlichen Herausforderungen der Globalisierung mit älteren Belegschaften gemeistert werden?
- Welche Konzepte besitzen die Unternehmen für die Zeit, wenn sich die geburtenstarken Jahrgänge der Babyboomer-Generation kollektiv in die Rente verabschieden und den Betrieben dadurch wertvolle Kompetenzen und Erfahrungen verloren gehen?



## 2. Ein Blick in die Unternehmen: Der Alterungsprozess hat bereits begonnen und wirft immer längere Schatten

Ein Blick in die Betriebe zeigt freilich, dass dieser Prozess bereits jetzt in vollem Gange ist, auch wenn das Problem in den Betrieben oft genug weder wahrgenommen noch thematisiert wird. Als Grund dafür ist zu vermuten, dass die betriebliche Personalplanung nur in seltenen Fällen über den Zeithorizont von drei Jahren hinausreicht. Daneben leben viele Unternehmen in dem irrigen Bewusstsein, die notwendige Frischzellenkur in den vergangenen Jahren bereits vollzogen und damit hinter sich zu haben. Das jedenfalls hat eine Befragung von Personalverantwortlichen nach der Entwicklung der Altersstruktur in ihren Betrieben ergeben. Demnach waren die meisten überzeugt, ihre Belegschaft dank Altersteilzeit und Frühverrentung im gewünschten Maße verjüngt zu haben. Die aktuellen Betriebszahlen ergaben dann allerdings ein anderes Bild: allein in den letzten zwei Jahren war das Durchschnittsalter in den befragten Unternehmen um ca. 1,5 Jahre gestiegen und wird in den nächsten fünf bis zehn Jahren im gleichen Tempo weiter ansteigen.

Schon heute sind das Erwerbspersonenpotenzial und damit zwangsläufig verbunden auch die Belegschaften älter als noch vor ein paar Jahren. So ist trotz eines massiven Entlastungseffektes bei den älteren Arbeitnehmern – Stichwort: Frühverrentung – allein zwischen 1993 bis 1998 der Anteil der Erwerbstätigen über 55 Jahre um nicht weniger als 22 Prozent gestiegen. Und das „Ergrauen“ der Belegschaften beschleunigt sich weiter. Das Alter des Erwerbspersonenpotenzials wird bis 2020 um gut zwei Jahre ansteigen. Das scheint oberflächlich betrachtet keine große Veränderung zu sein. Im Vergleich mit der Entwicklung von 1980 bis 2000 aber ist es eine Beschleunigung um das Dreifache. Parallel einher geht damit ein steigender Anteil Älterer am Erwerbspersonenpotenzial insgesamt bis 2020. So wird der Anteil der 45- bis 54-Jährigen von heute 18 Prozent auf dann 23 Prozent zulegen, die Gruppe der 55- bis 64-Jährigen von derzeit 19 Prozent auf dann 23 Prozent wachsen. In absoluten Zahlen ausgedrückt: Stellen die 50- bis 64-Jährigen mit 15,5 Millionen gegenwärtig etwa 30 Prozent der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter, werden es 2020 mit 19,5 Millionen schon knapp zehn Prozent mehr und damit fast 40 Prozent sein. Erstmals wird es 2005, also bereits im kommenden Jahr, unter den Erwerbspersonen mehr über 50-Jährige als unter 30-Jährige geben!

Und die Reihen des Nachwuchses lichten sich je länger je mehr. Der Rückgang der 15- bis 19-Jährigen wird zunächst noch moderat ausfallen, sich jedoch ab 2035 enorm beschleunigen.

Mit dieser Entwicklung eng verquickt ist ein weiterer Aspekt, der die Situation in bereits wenigen Jahren drastisch verschärfen wird. Die massiven Frühverrentungsprogramme der Vergangenheit sowie die anhaltenden aktuellen Einstellungsstops haben in den meisten Unternehmen zu einer Belegschaft mittleren Alters geführt. Damit kündigt sich ein Problem an, von dem auch erfahrene Personalmanager nicht wissen, wie ihm zu begegnen ist. Immerhin ist absehbar, dass die Belegschaft in einer überschaubaren Zeit ein hohes Durchschnittsalter haben und sich dann im Block aus den Betrieben verabschiedet wird. Schon ab 2010 wird es einen deutlichen Rückgang des „Mittelalters“ geben, das heute die Kernbelegschaften in den Unternehmen bildet. Wie aber soll das auf einen Schlag verlorene Erfahrungswissen dann kompensiert werden?

## 3. Der internationale Vergleich: als Spätstarter verliert die Bundesrepublik an Boden

Zwar hat der Europäische Rat 2000 in Lissabon eine ehrgeizige Zielstellung formuliert: Bis 2010 soll der Anteil der tatsächlich Arbeitenden an der Gesamtzahl aller Personen im erwerbsfähigen Alter (Gesamtbeschäftigtenquote) innerhalb der EU auf 70 Prozent gesteigert werden. Ein Jahr später legte er nach und proklamierte in Stockholm mit Blick auf die 55- bis 64-Jährigen sogar eine Beschäftigtenquote von 50 Prozent. Wie weit Wunsch und Wirklichkeit aber zuweilen auseinander liegen, zeigt ein Blick auf die deutsche Beschäftigtenstatistik. Die beschreibt ein eher trauriges Bild. Weniger als 37 Prozent der 55- bis 64-Jährigen befinden sich noch im Arbeitsprozess. Bedenklicher – in zweierlei Hinsicht – ist freilich ein weiterer Aspekt: erstens hat sich an dieser niedrigen Quote seit 1991 nichts verändert. Und zweitens zielt Deutschland im internationalen Vergleich nicht zuletzt deshalb mittlerweile das untere Ende (Durchschnitt der OECD-Staaten: 48,4 Prozent), waren andere Länder inzwischen wesentlich erfolgreicher. So hat etwa Finnland die Erwerbstätigkeit der „Grauen“ im selben Zeitraum um 3,4 Prozent auf 45,9 Prozent steigern können und auch die Niederlande haben mit einer Steigerung um 9,6 Prozent auf 39,3 Prozent erhebliche Fortschritte gemacht.



Das Überschreiten der dreiprozentigen Haushaltsdefizitgrenze und mögliche Sanktionen durch die EU-Kommission sind weithin bekannt und beherrschen die öffentliche Debatte seit langem. Dass Deutschland allerdings auch beschäftigungsmäßig am Pranger der EU-Kommission steht, nimmt hingegen kaum jemand wahr. Tatsächlich werden im EU-Beschäftigungsbericht von Deutschland Maßnahmen eingefordert, die einen höheren Anteil von Erwerbstätigen in der Altersgruppe der 55- bis 64-Jährigen bewirken sollen. Unter anderem sei eine wirkungsvollere Politik des lebenslangen Lernens zu entwickeln. Dabei weisen die EU-Dokumente darauf hin, dass es hierbei nicht lediglich nur um Verbesserungen für die derzeit Älteren geht. Ausdrücklich alle Altersgruppen sind angesprochen, denn die jüngeren Beschäftigten von heute werden die älteren Mitarbeiter von morgen sein.

Indessen ist die Bundesrepublik nicht untätig gewesen. Schon 1992 setzte der Deutsche Bundestag die Enquete-Kommission „Demografischer Wandel“ ein. Sie hatte die Aufgabe, die Auswirkungen der demografischen Veränderungen auf die sozialen Sicherungssysteme sowie den Arbeitsmarkt zu analysieren und entsprechende Lösungsvorschläge zu erarbeiten. 2002 legte sie ihren Bericht vor. Inzwischen ist das Thema nicht allein eines für politische Mandatsträger. Es sind im Windschatten Projekte, Netzwerke und Initiativen entstanden, die in vielerlei Richtung wirken. Das vom Bundesbildungsministerium für Bildung und Forschung geförderte Transferprojekt „Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demografischer Wandel“<sup>2)</sup> etwa hat das Ziel, sensibilisierend, beratend und gestaltend Lösungen zur Bewältigung der Folgen des soziodemografischen Wandels für Beschäftigte, Betriebe und Verbände zu erarbeiten, umzusetzen und zu verbreiten. Auch die vom Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit angestoßene Initiative „INQA – Neue Qualität der Arbeit“<sup>3)</sup> widmet sich dem Thema, trägt es in die Öffentlichkeit und fördert entsprechende Aktivitäten der Initiativpartner. Doch noch warten die Projekte auf den breiten Durchbruch.

#### 4. Die betriebliche Personalpraxis: Frühverrentung und Altersteilzeit an Stelle altersgerechter Arbeitsplätze

Statt ältere Arbeitnehmer gezielt in Arbeit und Beschäftigung zu halten, hat sich im Deutschland der letzten Jahre die Unkultur der Frühverrentung breit gemacht. So war und ist es noch immer nicht unüblich, das Arbeitsleben mit 56, spätestens aber

doch mit 60 Jahren zu beenden. Die Unternehmen nutzten und nutzen nach wie vor die Möglichkeiten, wegrationalisierte Arbeitsplätze sozialverträglich abzubauen. Das Modell der Altersteilzeit zeitigte einen, der Frühverrentung nahezu vergleichbaren Effekt. War es ursprünglich als sanfter Übergang in den Ruhestand konzipiert, wurde es von den Beschäftigten doch überwiegend als Blockmodell genutzt, um so der Beschäftigung früher und endgültig den Rücken kehren zu können. Das blieb nicht ohne Folgen. 1999 waren bloß noch 19,5 Prozent der 60- bis 65-Jährigen erwerbstätig. Ebenso belegt Deutschland bei der Arbeitslosigkeit der 55- bis 64-Jährigen im Vergleich mit den Niederlanden, Norwegen, Irland, Belgien, den USA, Dänemark und Frankreich mit knapp 11 Prozent einen Spitzenplatz. Die unerwünschten Folgen der betrieblichen Praxis, Ältere immer früher auf das Abstellgleis zu schieben, reichen allerdings weiter:

- Das weitgehende Fehlen älterer Mitarbeiter führt dazu, dass sich kaum noch jemand Gedanken um altersgerechte Erwerbsbiographien und Karrieren macht.
- Weil Mitarbeiter immer früher aus den Betrieben verabschiedet werden, investieren die Betriebe immer weniger in diese Mitarbeitergruppe. Jedenfalls ist die Altersgruppe der über 50-Jährigen in der Fort- und Weiterbildung kaum noch vertreten<sup>4)</sup>.
- Die Dequalifizierung älterer Arbeitnehmer sowie der immer stärkere Zuschnitt von Leistungsanforderung und Leistungserwartung auf vorwiegend junge Belegschaften lassen die Älteren tatsächlich in einen Leistungsnachteil geraten.

Zwar wird die Frühverrentungspraxis inzwischen eher als volkswirtschaftliches Problem denn als Lösungsweg für den angespannten Arbeitsmarkt diskutiert, in den Köpfen vieler Personalchefs scheint diese Botschaft indessen noch nicht angekommen. Nach wie vor werden in den Stellenausschreibungen Altersgrenzen von 30 oder 35 angegeben, ist mit der Entlassung Älterer die Ansicht verbunden, die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit nur mit jungen Mitarbeitern sichern zu können.

<sup>2)</sup> [www.demotrans.de](http://www.demotrans.de)

<sup>3)</sup> [www.inqa.de](http://www.inqa.de)

<sup>4)</sup> Tatsächlich war die Teilnahmequote der über 50-Jährigen an Weiterbildungsmaßnahmen im Jahr 2000 nur etwa halb so hoch wie bei der Gruppe der 35- bis 49-Jährigen.

### 5. Was Arbeitsmediziner und -psychologen schon lange wissen: je älter desto reifer

Die Annahme, dass das Altern generell den mehr oder weniger schleichenden Verlust von Fähigkeiten auf allen Ebenen bedeutet (sogenanntes Defizitmodell), ist ebenso falsch wie weit verbreitet. Das Personalmanagement macht da keine Ausnahme. Unwidersprochen gibt es Fähigkeiten, die mit dem Alter verloren gehen oder nur noch eingeschränkt vorhanden sind. Doch gibt es umgekehrt genau so viele Fähigkeiten, die erst im Alter reifen und bei Jüngeren nicht beziehungsweise noch nicht vorhanden sind. Weder die einen noch die anderen sollen an dieser Stelle aufgezählt werden. Klar ist jedoch eines: entscheidend für die meisten Berufe ist weniger die Frage nach den grauen Haaren als die nach den grauen Zellen. Zwar gibt es altersbedingte Verluste bei den denkmechanischen Leistungen – darunter versteht man die Informationsverarbeitung und das problemlösende Denken – verstärkt ab dem 60. Lebensjahr. Dafür bleiben die so genannten kristallisierten Leistungen, das sind faktisches und prozedurales Wissen, unverändert oder nehmen gar zu. Noch günstiger wird das Bild, wenn der Blick auch auf die weichen Daten gerichtet wird. Besonders hinzuweisen ist auf folgende Punkte:

- Ältere behalten die Fähigkeit, sich normalen psychischen wie physischen Anforderungen anzupassen
- unterhalb der Dauerleistungsgrenze ist die Belastbarkeit Älterer kaum eingeschränkt
- ausreichende Erholungsphasen vorausgesetzt, sind auch der Wissensgebrauch und die Konzentrationsfähigkeit bis ins Alter kaum begrenzt
- entgegen landläufiger Meinung ist die Lernfähigkeit Älterer kaum schlechter als bei Jüngeren.

Das Kompetenzmodell geht von der Vorstellung eines differenziellen Alterns aus. Damit ist gemeint, dass sich die unterschiedlichen Leistungs- und Persönlichkeitsbereiche während des Älterwerdens unterschiedlich stark und in verschiedene Richtungen verändern (können). In manchen Bereichen läuft der Mensch sogar erst im Laufe eines vorgerückten Lebensalters zu Höchstleistungen auf. Das gilt für die kommunikativen Fähigkeiten ebenso wie ihre Lebens- und Arbeitserfahrungen es ihnen erleichtern, den Überblick bei komplexen Sachverhalten nicht zu verlieren. Auch haben Ältere sehr häufig eine besser entwickelte Toleranz gegenüber Handlungsstilen anderer, wissen ihre

persönlichen Möglichkeiten und Grenzen besser einzuschätzen und können deshalb Entscheidungen fundierter vertreten sowie angemessener umsetzen. All das unterstreicht eine Umfrage unter Betriebspraktikern, deren Ergebnisse in der nachfolgenden Tabelle enthalten sind.

Unterschiede zwischen Jung und Alt aus der Sicht von Betrieben		
Leistungspotenziale	Jüngere Beschäftigte	Ältere Beschäftigte
Erfahrungswissen	+	+++
Theoretisches Wissen	++	++
Kreativität	+++	+
Lernbereitschaft	+++	+
Lernfähigkeit	+++	+
Arbeitsmoral, -disziplin	+	+++
Einstellung zur Qualität	+	+++
Zuverlässigkeit	+	+++
Loyalität	+	+++
Teamfähigkeit	++	++
Führungsfähigkeit	+	+++
Flexibilität	+++	+
Körperliche Belastbarkeit	+++	+
Psychische Belastbarkeit	++	++
Beruflicher Ehrgeiz	+++	+
+++ sehr häufig genannt ++ häufig genannt + wenig genannt		

Quelle: INIFES/SÖSTRA

Das vorzeitige Ausscheiden älterer Arbeitnehmer aus dem Erwerbsleben, mindestens aber aus ihren angestammten Berufen, hat freilich nicht allein etwas mit dem Alterungsprozess zu tun. Es ist vielfach auch auf die einseitigen und fehlbelastenden Arbeitsbedingungen zurückzuführen. Zahlreiche Arbeitsplätze sind heute so gestaltet, dass sie nur für eine begrenzte Tätigkeitsdauer geeignet sind. So können mehr als die Hälfte der Beschäftigten ihren Arbeitsplatz nicht bis ins gesetzliche Rentenalter, oft noch nicht einmal bis zum 55. Lebensjahr ausfüllen. Sie sind vorzeitig verschlissen. Untersuchungen zeigen zweifelsfrei, anforderungsarme, monotone und hocharbeitsteilige Tätigkeiten mit zu hohen Routineanteilen führen zu vorzeitigem



körperlichen und psychischen Verschleiß, Dequalifizierung, Demotivierung, Verlust der Lernfähigkeit und sinkender mentaler Leistungsfähigkeit. Die vermeintlich geringere Beschäftigungsfähigkeit Älterer ist also weder zwangsläufig noch schicksalhaft. Leistungsvoraussetzungen wie Gedächtnis, Kreativität, Problemlösungskompetenz, soziale Kompetenz, Innovations- und Lernfähigkeit sind in hohem Maße von den Stimuli abhängig, denen der Beschäftigte im Laufe seines Berufslebens ausgesetzt ist.

#### **6. Die mögliche Lösung: altersadäquate Arbeitsplätze unter Beteiligung der Betroffenen schaffen**

Nicht erst seit Pisa und wegen ihres effizient organisierten Bildungswesens schaut man nach Finnland. Auch beim Thema der Arbeitsfähigkeit Älterer haben die Finnen bereits seit längerem intelligente Lösungen entwickelt. Mehr noch, sie haben die Lösungen nicht nur wissenschaftlich bearbeitet, sondern können inzwischen die ersten Ergebnisse in der betrieblichen Umsetzung präsentieren. Das Finnische Institut für Arbeitsmedizin (FIOH) beschäftigt sich schon seit mehr als zwanzig Jahren mit der Frage, wie die Potenziale von Beschäftigten so erhalten und gefördert werden können, dass sie auf der einen Seite den Unternehmen möglichst lange zur Verfügung stehen, auf der anderen Seite aber auch die Beschäftigten das Rentenalter möglichst intakt und unversehrt erreichen können.

Worum es geht, ist also die Arbeitsfähigkeit. Noch viel zu oft, erklärt der Leiter des FIOH Juhani Ilmarinen, dominiere die platte Vorstellung: entweder man schafft die Arbeit oder man schafft sie nicht. Die Arbeit selbst, die mit ihr verbundenen Anforderungen und Bedingungen, werden nur selten in Frage gestellt. Das Ergebnis ist ebenso eindeutig wie volkswirtschaftlich verheerend. Schaffen Ältere ihre Arbeit nicht mehr, müssen sie gehen. Wichtige Potenziale werden so regelrecht vergeudet. Denn grundsätzlich gilt, die Einschränkung der beruflichen Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer ist nie eine allgemeine. Vielmehr bezieht sie sich immer auf ganz bestimmte Tätigkeiten und ist damit relativ. Juhani Ilmarinens Definition von Arbeitsfähigkeit lautet deshalb: „Arbeitsfähigkeit ist das Potenzial eines Menschen, einer Frau oder eines Mannes, eine gegebene Aufgabe zu einem gegebenen Zeitpunkt zu bewältigen. Dabei muss die Entwicklung der individuellen funktionalen Kapazität ins Verhältnis gesetzt werden zur

Arbeitsanforderung. Beide Größen können sich verändern und müssen gegebenenfalls alters- und altersadäquat gestaltet werden.“ Die Zielrichtung ist klar. Warum sollte beispielsweise ein Paketzusteller nach Jahren gesundheitszehrender Tätigkeit nicht in den Innendienst in den Bereich der Tourendisposition wechseln? Und warum sollte ein vom vielen Sitzen bandscheibengestresster Softwareentwickler seine bisherigen Erfahrungen und Kenntnisse als Teamcoach nicht ebenso gewinnbringend für seine Firma einsetzen können? Natürlich müssen solche Erwerbsbiografien frühzeitig geplant werden, damit die entsprechenden Qualifikationen dafür rechtzeitig erworben werden können.

Bei all dem gilt, nur wenn die Beschäftigten als Experten in eigener Sache beteiligt werden/sind, gelingt es, nachhaltige Verbesserungen zu erzielen. Hier setzt der von den Finnen entwickelte so genannte Work Ability Index (WAI) an. Dieses Instrument des betrieblichen Gesundheitsschutzes wird mittlerweile in vielen europäischen Ländern bereits eingesetzt. Es wird mit einem Fragebogen gearbeitet, in dem die Beschäftigten eine Reihe von Fragen zu beantworten haben. Die Fragen beziehen sich auf psychische und physische Anforderungen der Arbeit, den eigenen Gesundheitszustand sowie die eigenen Leistungsreserven. Personalmanager zeigen sich zunächst häufig irritiert, weil der WAI keine objektiven Daten zur Einschätzung der Leistungsfähigkeit erhebt. Er ist gewissermaßen eine subjektive Aussage über die „gefühlte“ Arbeitsfähigkeit. Aber genau damit avanciert der WAI zu einem Instrument, das die Möglichkeiten der individuellen und damit maßgeschneiderten Lösung und Beratung bietet. Denn anders als bisher steht nicht mehr lediglich der Arbeitsplatz und seine Rahmenbedingungen im Zentrum des Gestaltungsinteresses, sondern der einzelne Mensch mit seinen jeweiligen Stärken und Schwächen. Er wird damit das Maß der Dinge und an seiner subjektiven Bewertung orientiert sich die Optimierung des Arbeitsplatzes sowie der Arbeit.

Interessant ist der Blick, den die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin auf die Frage richtet, wie sich die, mit dem WAI gemessene, „gefühlte“ Arbeitsfähigkeit zur objektiv festgestellten Leistungsfähigkeit, gemessen mit psycho-physischen Tests, verhält. Das Ergebnis: exakt jeder Dritte wurde in seiner Einschätzung der körperlichen Leistungsfähigkeit von den objektiven Daten bestätigt. Bei 60 Prozent ergaben die Beanspruchungstests eine bessere körperliche Fitness als durch die Selbsteinschätzung angenommen. ▶

Bezüglich der mentalen Leistungsfähigkeit lagen 44 Prozent mit ihrer Selbsteinschätzung richtig, die übrigen waren mental leicht bis deutlich schlechter verfasst als selbst angenommen.

### 7. Das Gebot der Stunde: alle Personalplanungen für Ältere beginnen bei den Jungen

Es gibt mehrere Handlungsfelder, in denen die Unternehmen künftig viel stärker gefordert werden als bisher. Vor all dem aber steht eine solide Analyse um die Altersentwicklung im eigenen Betrieb. Dabei darf sich das Age-Management keinesfalls darin erschöpfen, die Altersverteilung des Gesamtunternehmens zu ermitteln und diese dann 1:1 in die Zukunft fortzuschreiben. Schließlich bleibt den Personalverantwortlichen dadurch verborgen, ob einzelne Bereiche oder Abteilungen besonders stark ergrauen und deshalb intensiver Aufmerksamkeit bedürfen. Langfristig angelegtes Handeln setzt deshalb eine differenzierte Altersstrukturanalyse voraus. Wenn sich dabei etwa herausstellt, dass 70 Prozent des Managements innerhalb der nächsten zehn Jahre über 55 Jahre alt sein wird, müssen immerhin Maßnahmen eingeleitet werden, die den Wissens- und Erfahrungstransfer sicherstellen. Das von der Unternehmensgruppe GfAH/Prospektiv<sup>5)</sup> entwickelte Tool Altersstrukturanalyse erlaubt verschiedene Einsatzmöglichkeiten. Diese reichen von der Fortschreibung der Altersverteilung unter Beibehaltung der bisher praktizierten Personalpolitik bis hin zur Entwicklung von Szenarien unter Einbeziehung verschiedener Annahmen.

Die Personalplanung der Gegenwart und Zukunft muss in längeren Zeiträumen denken lernen als das in vielen Betrieben bislang noch der Fall ist. Denn Konzepte einer nachhaltigen Personalplanung setzen nicht erst bei Älteren an, an denen gewissermaßen schon der Zahn der Zeit nagt, sondern beginnen bereits bei den Berufseinsteigern. Zu einer zukunftsorientierten Personalpolitik gehören nach Formulierung der Gemeinschaftsinitiative Gesünder Arbeiten e.V. (GiGA)<sup>6)</sup> insbesondere:

- ein „gesunder“ Altersmix, das heißt ein ausgewogenes Verhältnis aller Altersgruppen
- die Förderung von Arbeitsfähigkeit bis zur Rente
- die Rekrutierung bisher eventuell unerschlossener Personengruppen
- die Vermeidung unerwünschter Abgänge.

Ziel einer, in diesem Sinne, nachhaltigen Personalplanung ist eine dem menschlichen Alternsprozess angepasste Planung und Gestaltung von Erwerbsbiographien, die Anforderungen, Beanspruchungen, Belastungen und Anreize im Laufe des Erwerbslebens so staffelt, dass die jeweilige Leistungsanforderung optimal zum jeweiligen Leistungsvermögen im Altersgang passt. Ein Schritt auf der Karriereleiter ist in der Regel auch ein Schritt weg vom physischen und psychischen Verschleiß, da er in der Regel auf zumindest körperlich weniger belastende Arbeitsplätze führt, beispielsweise von der Montage in die Meistertätigkeit, vom Außen- in den Innendienst, von der Pflege in die Pflegelehre. Tatsächlich besitzen die meisten Vorgesetztenarbeitsplätze sowohl planende, ausführende und kommunikative Anteile (Mischarbeit) und sind damit besser, gesundheitsförderlicher und oft auch altersgerechter gestaltet als niedrig qualifizierte Tätigkeiten. Damit ist die Möglichkeit verbunden, das Veralten und damit die Entwertung von Qualifikationen ohne Ansehensverlust zu überstehen. Immerhin müssen nicht neue Qualifikationen für die alte, sondern andere Qualifikationen für eine bessere Position erworben werden. Der Übergang zu solchermaßen altersgerechten Tätigkeiten erscheint nicht als Unfähigkeit zu den bisherigen, vielmehr als Fähigkeit für neue Aufgaben. Und dass Karriere zu machen, Motivation und Arbeitsfreude fördert, bedarf keiner Erörterung.

Was freilich ebenfalls keiner Erörterung bedarf, ist die Tatsache, dass im beruflichen Aufstieg nicht die Lösung für alle bestehen kann. Unternehmen brauchen nicht nur Häuptlinge, sondern noch viel mehr Indianer. Doch auch dort, wo die Karriereleiter eher die Dimension eines Fußschemels hat, sind berufliche Entwicklungen möglich. Allerdings weniger nach oben (vertikal), als vielmehr nach links und rechts. Der Vorteil dieser horizontalen Laufbahnen ist, dass sie im Gegensatz zu vertikalen Karrieren überall dort möglich sind, wo die Unternehmen die personalpolitischen Weichen rechtzeitig stellen. Die Voraussetzung dafür ist eine doppelte: erstens müssen die Tätigkeiten der Beschäftigten frühzeitig durchmischt werden, etwa Organisation, Ausführung, Qualitätssicherung und Verwaltung. Solche Mitarbeiter können einen Funktionswechsel leichter bewerkstelligen als solche, die jahrelang nur eine eng umrissene Aufgabe erfüllen mussten. Als Zweites sollten Spezialisierungen in veraltende Wissensbestände vermieden

<sup>5)</sup> [www.gfah.de](http://www.gfah.de)

<sup>6)</sup> [www.gesuender-arbeiten.de](http://www.gesuender-arbeiten.de)



werden. Sie könnten in eine Sackgasse führen, denn Laufzeiten von zehn oder mehr Jahren für bestimmte Produktlinien, Herstellungsprozesse und Arbeitsabläufe sind inzwischen selten geworden. Das Modell der horizontalen Karrieren erfordert freilich auch bei den Beschäftigten selbst ein Umdenken. Sie müssen Abschied nehmen von der Vorstellung, mit jedem Tätigkeitswechsel sei automatisch eine bessere Entlohnung oder ein hierarchischer Aufstieg verbunden.

Arbeitsunfähigkeit im Alter ist also nicht allein dem Alter geschuldet oder muss es doch wenigstens nicht sein. Sie zeigt viel mehr einen Mangel an angemessen gestalteten Arbeitsplätzen sowie einen Mangel an alternsgerechten Laufbahnen. Gelingt es aber, Tätigkeiten zu durchmischen und damit eine horizontale Laufbahnen ermöglichende Arbeitsgestaltung in den Betrieben zu realisieren, werden sich für einen größeren Teil der Beschäftigten Möglichkeiten zu einer länger währenden Erwerbstätigkeit ergeben. Umgekehrt verkümmern die ungenutzten Potenziale von Beschäftigten unausweichlich immer dann, wenn sie nicht als Ganzes, sondern nur Teile seiner Kenntnisse und Fähigkeiten eingefordert werden.

Es geht wohlgerne nicht um einen pauschalen Belastungsabbau. Es geht um den richtigen, das heißt ausgewogenen Belastungs-Mix, der die körperlichen wie psychischen Leistungspotenziale des Menschen angemessen fordert und damit fördert. Deshalb sollten sich kreative mit problemlösenden und Routinetätigkeiten abwechseln. Das gilt für junge und alte Mitarbeiter. Hat es bei den einen präventive Zielstellung, kann diese Durchmischung der Arbeit bei älteren Mitarbeitern als unmittelbare Therapie zur Verbesserung der Arbeitsfähigkeit wirken. Insofern ist die optimale Gestaltung der Arbeitsplätze in diesem Sinne keine Frage des Alters der Arbeitsplatzinhaber, sondern eine Frage ökonomischer Vernunft und Weitsicht. Grundsätzlich gilt, Arbeitsplätze sollten danach beurteilt und gestaltet werden, wer auf ihnen arbeitet. Klug ist und auch betriebswirtschaftlichen Erfolg haben wird, wer die Arbeit an die älteren Beschäftigten anzupassen versucht, nicht jedoch umgekehrt.

#### 8. Die mühsame Entdeckung der Personalzukunft: erste Reaktionen auf das Ausbleiben des Berufsnachwuchses

Große Konzerne wie Karstadt, Daimler Chrysler oder BMW unterhalten in der Zwischenzeit Stabs-

abteilungen, die sich mit den zu erwartenden Auswirkungen des demografischen Wandels auf Personalmanagement, Kundenstruktur und damit auch die generelle Ausrichtung des Unternehmens befassen. Doch in weiten Teilen der Wirtschaft, vor allem in Klein- und mittelständischen Unternehmen fehlen solche Ansätze noch immer fast vollständig. Der demografische Wandel ist ein schleichender Prozess. Nicht zuletzt deshalb werden seine massiven Auswirkungen auf die Betriebe (noch) nicht ausreichend wahrgenommen. Aber besonders die KMUs werden die Folgen schon bald zu spüren bekommen, als da sind:

- Verknappung qualifizierter Arbeitskräfte
- verschärfter Wettbewerb der Unternehmen im Kampf um die klügsten Köpfe
- immer mehr werden Ältere in den Unternehmen die Innovationen nach innen und außen zu schultern haben
- ungesunde Arbeitsplätze von heute müssen morgen teuer bezahlt werden
- am Ende der Wertschöpfungskette werden immer öfter ältere Kunden stehen.

Im Folgenden sollen einige Beispiele gelungener unternehmerischer Initiativen vorgestellt werden. Einige davon stammen aus der vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten bundesweiten „Demographie-Initiative“ mit insgesamt 30 Unternehmen unter der Federführung des Zentralverbandes Elektrotechnik- und Elektronikindustrie (ZVEI). Sie zeigen, dass es möglich ist, ältere Mitarbeiter durchaus auch betriebswirtschaftlich rentabel bis zum gesetzlichen Renteneintrittsalter im Arbeitsprozess belassen zu können. Harald Schartau, nordrhein-westfälischer Arbeitsminister, anlässlich der diesjährigen Verleihung der Best-Practice-Awards der Gemeinschaftsinitiative Gesünder Arbeiten (GiGA): „Ältere, erfahrene Arbeitnehmer sind für die Betriebe unersetzlich. Die Teilnehmer am GiGA-Award beweisen, dass sich Bedingungen für gesundes Arbeiten realisieren und in der Unternehmenskultur verankern lassen. Nur so können wir der demografischen Entwicklung langfristig gerecht werden.“

#### ➤ APR: Zehn-Jahres-Plan mit Stellenprofilen

Bei ABB Automation Products (APR) in Minden mit über 500 Beschäftigten wurde es immer deutlicher. Die sich abzeichnenden personellen Veränderungen waren mit den bisherigen Personalstrategien nicht mehr zu bewältigen. Das Personalmanagement erarbeitete deshalb einen Zehn-Jahres-Plan.



Konkret machten die Analysen deutlich, dass in relativ naher Zukunft viele Beschäftigte altershalber ausscheiden würden. Deshalb wurde eine systematische Nachfolgeregelung mit Stellenprofilen erarbeitet, Führungskräfte auf einen frühzeitigen Wissenstransfer zwischen ausscheidenden Älteren und nachrückenden Jungen verpflichtet. Daneben wurden Maßnahmen installiert, die die Arbeitsfähigkeit möglichst lange erhalten sollten, wie etwa Gesundheitsförderung, spezielle Bildungsmaßnahmen für Beschäftigte ab 45 Jahren und Maßnahmen zur aktiven Berufslaufbahngestaltung. Weiterhin werden verstärkte Anstrengungen zur Fachkräftegewinnung eingeleitet.

#### ➤ **Brähler ICS: personenbezogene Qualifikationsbilanzen**

Die Brähler International Congress Service (ICS) AG Königswinter ist als Lösungsanbieter für Kommunikationsmedien mit 130 Beschäftigten in über 80 Ländern aktiv. Es werden zu 70 Prozent Fachkräfte, zu 20 Prozent Hochschulabsolventen und zu 10 Prozent An- beziehungsweise Ungelernte beschäftigt. Auf Grund einer bisher geringen Fluktuation, kontinuierlicher Neueinstellungen, dazu einer jungen bis mittelalterlichen Belegschaft kam die operative Personalplanung mit einem Zeithorizont von ein bis zwei Jahren aus. Es ist absehbar, dass schon in zehn Jahren zwei Drittel der Belegschaft 50 Jahre und älter sein werden. Trotz älter werdender Belegschaft, da ist die Geschäftsleitung sich einig, soll keine „Senioritätskultur“ entstehen. Die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit dieser Beschäftigten in einer Branche mit nur noch kurzen Wissenshalbwertszeiten avanciert damit zum zentralen Anliegen. 2002 begann das Unternehmen deshalb einen betrieblichen Gesamtqualifizierungsplan zu erstellen. In personenbezogenen Qualifikationsbilanzen wurden die jeweiligen beherrschten Wissensgebiete durch neu zu erlernende ergänzt, geleitet insbesondere von den persönlichen Interessen.

Die Qualifizierung erfolgt wechselseitig, erfahrene Beschäftigte schulen jüngere und umgekehrt. Über gezielte Wechsel von Aufgabengebieten soll den Gefahren einer zu engen und zu starren Spezialisierung vorgebeugt werden. Wichtig genommen wird darüber hinaus die systematische Nachfolgeplanung: Welche Beschäftigten mit welchen Wissensgebieten verlassen wann das Unternehmen? Welche Aufgabengebiete werden zukünftig durch wen bearbeitet? Welche Übergabe- und Einarbeitungszeiten sind einzuplanen?

#### ➤ **Dr. Hahn: durch Gesundheitsmanagement den personalen Verschleiß vermindern**

Das in Mönchengladbach heimische Unternehmen Dr. Hahn beschäftigt 270 Mitarbeiter und fertigt seit mehr als vierzig Jahren Türbeschläge. Es liefert inzwischen weltweit. Seit zwei Jahren analysiert die Betriebsleitung im Arbeitsumfeld systematisch alle Faktoren, die krank machen könnten. Wichtig dabei, alle Mitarbeiter sind eingebunden, werden über alle Details informiert und können sich über so genannte „Mitdenkzettel“ persönlich einbringen. Dazu wurde ein zwölf Mann starkes Gesundheitsteam gegründet, zu dem Vertreter aller Mitarbeiterbereiche gehören, vom Produktionshelfer über den Vorarbeiter bis zum Mitglied der Geschäftsleitung. Das Gesundheitsteam trifft sich alle zwei Monate analysiert konkrete Problemfälle und entwickelt Lösungsvorschläge.

Im Bereich der Mechanischen Fertigung erleichtern inzwischen mobile Hebehilfen den Transport gefüllter Körbe, trittdämpfende Bodenmatten reduzieren die Stehbelastung, höhenverstellbare Schreibtische können den unterschiedlichen Größen der Mitarbeiter angepasst werden, Rollbänder, Vakuum-Lastensauger und optimierte Lichtverhältnisse in den Produktionshallen sind weitere Maßnahmen. All dies kommt auch und besonders den älteren Kollegen zugute. „Es sind oft Führungsprobleme, die Erkrankungen der Mitarbeiter zur Folge haben“, verdeutlicht Personalleiter Lutz Hilbert einen wichtigen Aspekt. Deshalb gibt es regelmäßig Schulungen für die Führungskräfte. Ansonsten aber hält man sich bei Dr. Hahn an die Weisheit: „Die wirklich maßgeblichen Anregungen kommen von der Basis“, so der Leiter der Fertigungssteuerung Theo Hegemann. Im Ergebnis ist der Krankenstand um ein auf nunmehr nur noch vier Prozent gesunken und auch die Zahl der Arbeitsunfälle, meist Schnittverletzungen, ist drastisch gesunken.

#### ➤ **Hänsel: gesundheitsgerechte Arbeitsplatzgestaltung**

Die Firma Hänsel, ein mittelständisches Unternehmen der Textilindustrie in Iserlohn befand sich 1999 in einer wirtschaftlich schwierigen Lage. Zudem machte dem Betrieb ein hoher Krankenstand zu schaffen. Von den 254 Beschäftigten ist als Folge geringer Fluktuation jeder Vierte älter als fünfzig. Mit externer Hilfe entwickelten die Geschäfts- und Betriebsleitung, der Betriebsrat, der Betriebsarzt sowie ein freiberuflicher Betriebspsychologe ein integriertes Modell zur betrieblichen Gesundheitsvorsorge, das die Gesundheits-



quoten erhöhen und für ein besseres Arbeitsklima sorgen sollte. Auf der Grundlage einer Arbeitsplatzanalyse und einer Mitarbeiterbefragung wurden die Schichten optimiert, Führungskräfte zum Thema Krankheitsursachen geschult, Mitarbeitern Fitness-Programme finanziert, Verhaltenstrainings für belastende Arbeiten, Rückenschule sowie Kurse für aktives Sitzen an Büroarbeitsplätzen. Darüber hinaus wurden Arbeitskreise durchgeführt mit dem Ziel einer gesundheitsgerechten Arbeitsplatzgestaltung. Die Ergebnisse können sich sehen lassen. Die Fehlzeiten sind um fünfzig Prozent zurückgegangen und auch die Arbeitsunfälle haben signifikant abgenommen.

➤ **Ford: Profilvergleichsverfahren zur Förderung leistungsgewandelter Mitarbeiter**

Vor vier Jahren stellte Ford in Köln den neuen Fiesta vor. Unternehmensintern hieß das, die Produktion wegen modernerer Anlagen neu zu organisieren. Im Zuge dessen musste eine Abteilung geschlossen werden. Was tun mit 500, vorwiegend älteren Mitarbeitern, die teilweise bereits 30 Jahre im Unternehmen, aber zuletzt nicht mehr in der taktgebundenen Fertigung tätig waren? Um die Erfahrungen der zwischen fünfzig und sechzig Jahre alten Mitarbeiter nicht zu verlieren, entwickelte Ford gemeinsam mit dem Institut für Qualitätssicherung in Prävention und Rehabilitation ein Programm zur „Förderung der Integration leistungsgewandelter Mitarbeiter“ kurz FILM genannt. Ziel war die erneute Einbindung dieser Mitarbeiter in die Fertigung. Mit Hilfe so genannter Profilvergleichsverfahren wurden zunächst die Fähigkeiten dieser Mitarbeiter untersucht. Tests und Befragungen waren weitere Schritte hin zu maßgeschneiderten, das heißt auf die individuellen Fähigkeiten der Beschäftigten abgestimmten, Arbeitsplätzen. So gelang es, mehr als 300 Mitarbeiter in die Produktionsstrecke zu integrieren, die übrigen konnten in anderen Abteilungen untergebracht werden. Allen Befürchtungen zum Trotz gingen die Arbeitsunfähigkeitszahlen zurück und konnten 2002 und 2003 Kosten in einer jährlichen Gesamthöhe von acht Millionen Euro für Neueinstellungen eingespart werden.

**Weiterführende Informationen zum Thema finden sich unter folgenden Internetadressen:**

[www.intergenerative-personalpolitik.de](http://www.intergenerative-personalpolitik.de): Informationen zu zahlreichen Projekten und zur Altersstrukturanalyse

[www.eurofond.ie](http://www.eurofond.ie): diverse Artikel und Beispiele für erfolgreiche Lösungsansätze

[www.arbeitundalter.at](http://www.arbeitundalter.at): die Arbeiterkammer Wien und die österreichische Industriellenvereinigung präsentieren Hintergrundinformationen, praktische Beispiele sowie Umsetzungsvorschläge aus ganz Europa

[www.baua.de](http://www.baua.de): Home-Page der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin mit zahlreichen Fachbeiträgen

[www.ig-metall.de](http://www.ig-metall.de): diverse Informationen zum Thema „Ältere im Betrieb“

[www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de): grundsätzliche Darstellung des Themas „Demografischer Wandel“

[www.sozialnetz-hessen.de](http://www.sozialnetz-hessen.de): unter dem Menüpunkt „Arbeit und Gesundheit“ findet sich das Portal „Demografischer Wandel in der Arbeitswelt“ mit umfangreichen Informationen

[www.bagso.de](http://www.bagso.de): Bundesarbeitsgemeinschaft der Seniorenorganisationen

[www.berlin-institut.org](http://www.berlin-institut.org): Berlin Institut für Weltbevölkerung und globale Entwicklung

[www.bib-demographie.de](http://www.bib-demographie.de): Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung

[www.des-online.de](http://www.des-online.de): Deutsche Stiftung Weltbevölkerung

[www.fall-berlin.de](http://www.fall-berlin.de): Forschungsgruppe Altern und Lebenslauf

[www.inifes.de](http://www.inifes.de): Internationales Institut für empirische Sozialökonomie

[www.destatis.de](http://www.destatis.de): Statistisches Bundesamt

Dokumentation: A 522

INFOnet ➤ Suchbegriff: ibv 18/2004

Zentrale PP 53 9/2004