



[www.ältere-arbeitnehmer.de](http://www.ältere-arbeitnehmer.de)

*ALTER - CHANCEN - POTENTIALE*

# **Das Potenzial älterer Arbeitnehmer in Baden-Württemberg**

Best-Practice-Beispiele: Leitfaden für die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer

---

Lucy Bangali/ Josef Schmid

<http://www.wip-online.org/Mitarbeiter.html>

Diese Publikation wurde veröffentlicht unter folgender Lizenz:

(<http://www.awf-cms.org/licenses/en/.html>)

Datum der Veröffentlichung

22/11/2005

# Inhaltverzeichnis

Vorwort .....	1
Zusammenfassung .....	2
Kapitel 1: Integrierte Handlungsansätze .....	3
.....	3
.....	4
.....	5
.....	5
.....	6
Kapitel 2: Rekrutierung .....	7
.....	7
.....	7
.....	8
.....	8
.....	9
.....	9
.....	10
.....	10
Kapitel 3: Arbeitsorganisation und Qualifizierung .....	11
.....	11
.....	11
.....	11
.....	11
.....	12
.....	12
.....	13
.....	13
.....	14
.....	15
.....	15
.....	15
.....	15
.....	16
.....	16
.....	17
.....	17
.....	17
.....	18
Kapitel 4: Gesundheitsförderung .....	19
.....	19
.....	19
.....	20
.....	20
.....	21
.....	21

Kapitel 5: Berufsaustritt .....	22
.....	22
.....	22
.....	22
Glossary .....	24
Aeltere Arbeitnehmer .....	24
Altenbericht .....	24
Altersgrenze .....	24
Altersteilzeit .....	24
Arbeitsmarkt .....	24
Demographie .....	24

## **Vorwort**

## **Zusammenfassung**

# Kapitel 1: Integrierte Handlungsansätze

## 1 EQUAL: Das Potenzial älterer Beschäftigter nutzen

Literatur: Weister, Michael/Klassen, Günther: Das Potenzial älterer Beschäftigter nutzen. Beispiele aus der Gemeinschaftsinitiative EQUAL, in: Loebe, Herbert/ Severing, Eckart: Wettbewerbsfähig mit alternden Belegschaften – Betriebliche Bildung und Beschäftigung im Zeichen des demographischen Wandels, Bielefeld 2005, S. 155-163.

EQUAL ist eine europäische Initiative gegen Diskriminierung am Arbeitsplatz und zur Förderung von Entwicklungspartnerschaften für ältere Beschäftigte.

### Netzwerk "Ältere (45+)"

Das Ziel des Netzwerks "Ältere (45+)" ist die Entwicklung eines Werkzeugkastens für Politik, Verbände, Öffentlichkeit und Forschung um eine Sensibilisierung für dieses Thema zu erreichen. Dazu werden Analysen, Lösungsmodelle, Aktivierungsmodelle und Informationen über finanzielle Fördermöglichkeiten erarbeitet.

### Entwicklungspartnerschaft "GENERA"

Zur Entwicklungspartnerschaft "GENERA" gehören die Soziale Innovation GmbH, der Deutsche Gießerverband, die IG Metall, Bildungswerk Witten Hattingen GmbH und Prospektiv GmbH. Die Entwicklungspartnerschaft steht für die Erprobung von Maßnahmen zur Personal- und Organisationsentwicklung in Gießerei- und Schmiedeindustrie. Dieser Teil der Industrie ist durch eine hohe Altersstruktur, vielen un- und angelernten Arbeitern und einer an Einzelarbeitsplatz orientierten Arbeitsorganisation gekennzeichnet. Das Erfahrungswissen kann dadurch nicht genutzt werden und die Flexibilität ist geringer, darüber hinaus gibt es kaum ein Verständnis für die Produktionszusammenhänge.

Das Projekt will Flexibilität mit Erfahrungswissen verbinden und somit zu einer Erhöhung der Arbeitseinsatzflexibilität und des Prozesswissens im angestammten Produktionsabschnitt beitragen. Die Erhöhung der betrieblichen Beschäftigungsfähigkeit Un- und Angelernter ist Ziel der Entwicklungspartnerschaft. Es wird eine betriebsorientierte Kompetenzanalyse durchgeführt, auf deren Grundlage ein Qualifizierungsplan erstellt wird. So sollen der Transfer am Arbeitsplatz und das Einrichten von Lerntandems mit Arbeitsmappen für jeden Arbeitsplatz, das Lernen im Arbeitsprozess für lernentwöhnte Mitarbeiter unterstützen.

### Entwicklungspartnerschaft "NETAB"

In der Entwicklungspartnerschaft "NETAB – Netzwerk für altersgerechte Arbeit" kooperieren das Bildungswerk Niedersächsische Volkshochschule GmbH, Volkswagen AG, Georgsmarienhütte GmbH, IG Metall, Universität Oldenburg und ISO Saarbrücken.

Ziel ist die Analyse, Planung und Implementierung von Maßnahmen zur Erhaltung und Weiterentwicklung des Potenzials [ältere Arbeitnehmer](#) älterer Arbeitnehmer. Es bestehen vier

Handlungsfelder: Gesundheitsmanagement, Qualifizierung, Laufbahngestaltung und ergo-nomische Arbeitsplatz- und Arbeitsablaufgestaltung.

Entwicklungspartnerschaft "Offensive für Ältere"

Zur Entwicklungspartnerschaft "Offensive für Ältere" gehören der Diözesan-Caritasverband für das Erzbistum Köln e. V. und die Freie Wohlfahrtspflege NRW.

Ziel dieser Partnerschaft ist die Wiedereingliederung Älterer in den [12](#)Arbeitsmarkt durch Maßnahmen zur Wiederherstellung der Beschäftigungsfähigkeit, Ausschöpfung neuer Beschäftigungspotenziale im Dienstleistungsbereich und Beratung von Arbeitgebern im Förderungsbereich. Es werden eine individuelle und bedarfsorientierte Förderung und neue Wege verfolgt, die spezifische Vorteile Älterer stärker betonen und nutzen, da die Tätigkeiten durch hohe Beschäftigungspotenziale für Ältere gekennzeichnet sind.

## **2 Hans Lingl Anlagenbau und Verfahrenstechnik GmbH & Co. KG: Personalpolitik mit dem "Demographie-Navigator"**

Literatur:

Reindl, Josef/Feller, Carola/Morschhäuser, Martina/Huber, Achim:  
Für immer jung? Wie Unternehmen des Maschinenbaus dem demographischen Wandel begegnen. Frankfurt am Main 2004, S. 136-142.

Hans Lingl Anlagenbau und Verfahrenstechnik GmbH & Co. KG hat weltweit ca. 1000 Beschäftigte mit langer Firmentreue und einem Altersdurchschnitt von 40,5 Jahren. Der Personalleiter war beunruhigt, weil der Führungskreis homogen alterte, der Generationswechsel tabuisiert wurde und somit kaum Anschluss an neue Technik und Weiterbildungen verfolgt wurden. Heute wird eine Personalpolitik im Zeichen des demographischen Wandels, einer ganzheitlichen Verknüpfung der Handlungsfelder und der Nachhaltigkeit betrieben.

Rekrutierung

Die Firma bildet über Bedarf aus und übernimmt Jungfacharbeiter selbst in Krisenzeiten (Ausbildungsquote 7,5 %). Es gibt Kooperationsstudiengänge nach dem "Ulmer Modell", d.h. die Facharbeiterausbildung ist in das Studium integriert, wird von den Betrieben bezahlt, wobei sich die Absolventen zwei Jahre an den Betrieb binden. Die zwei besten gewerblichen Auszubildenden erhalten ein Stipendium für ein Fachstudium. Unterstützt werden zudem Projekt- und Diplomarbeiten. Die Mitarbeiterbindung wird durch soziale Leistungen gestärkt.

Personalentwicklung

Im Bereich Personalentwicklung und Qualifizierung findet eine lernfördernde Arbeitsgestaltung durch lernorientierten Arbeitseinsatz, Tätigkeitswechsel, Springergruppen und Schulungsmaßnahmen für Ältere in Konstruktion und Fertigung statt. Es werden unterschiedliche Arbeitszeitmodelle wie flexible Wochenarbeitszeiten, Jahresarbeitszeitkonten und individuelle Beschäftigungspausen für Weiterbildungsphasen angeboten.

### Gesundheitsförderung

Es besteht ein rotierendes System in der Schweißerei: Mitarbeiter aus allen Fertigungsbereichen sind für 3 Monate in der Schweißerei. Innerhalb des „Montagepools“ bestimmen die Inbetriebnehmer selbst über Auslandseinsätze. Es werden die Reintegration älterer Außendienstmonteure in die Fertigung, eine Heranführung von Fertigungsmitarbeitern an Auslandsaufenthalte und der Wissenstransfer zwischen Fertigung und Service unterstützt.

### Betriebsaustritt/Wissenstransfer

Es wurde ein Netzwerk ehemaliger Mitarbeiter aufgebaut mit zweijährigen Beraterverträgen, die jedoch vom Tagesgeschäft befreit sind zur Entwicklung einer Billigproduktlinie. Eingerichtet wurden Tandems im Falle von Personen mit Schlüsselfunktionen und die Möglichkeit zur Aufnahme einer Lehrfunktion als Teil der Arbeitsaufgabe älterer Wissens- und Erfahrungsträger.

## **3 Windmüller & Hölscher KG: Eine generationen-übergreifende Personalpolitik gegen den frühen Ruhestand**

### Literatur:

Reindl, Josef/Feller, Carola/Morschhäuser, Martina/Huber, Achim:  
Für immer jung? Wie Unternehmen des Maschinenbaus dem demographischen Wandel begegnen. Frankfurt am Main 2004, S. 142-148.

Die Beschäftigung mit dem Thema Ältere Arbeitnehmer wurde durch die [2](#)Demographie-Initiative ausgelöst. Der Betrieb hat 1800 Mitarbeiter, mit einem hohen Anteil an Hochqualifizierten mit einem Altersdurchschnitt von 40,5 Jahren. Es besteht kein Fachkräftemangel und die Ausbildungsquote liegt bei 8 Prozent. Der Personalabbau, [44](#)Altersteilzeit und Frühruhestand werden zum Problem. Weder Vorruhestand noch [44](#)Altersteilzeit sind ein Managementinstrument. Das Hauptaugenmerk wird auf den Wissenstransfer von Alt nach Jung gerichtet. Eine Koalition zwischen Betriebsrat und Personalmanagement versucht den Herausforderungen gemeinsam zu begegnen. Ältere Arbeitnehmer geben ihr Wissen nur weiter, wenn sie noch mental in der Firma sind und das Gefühl haben gebraucht zu werden.

Nur klare Konzepte werden vom nutzenorientierten denkenden Vorstand akzeptiert. Es findet eine Konzentration auf die Brennpunkte und Beschränkung auf kurzfristige Konzepte statt. Der Senior-Berater: technische Spezialisten betreuen als Rentner technische Projekte und Serviceleistungen.

Der Seniortrainer: Rentner mit technischen Spezialkenntnissen und verrentete Service-Techniker führen Schulungen.

Rückkehrkonzept: Es wird die Rückkehrmöglichkeit in den Stammbetrieb für Außendienstmitarbeiter und ein Rotationsverfahren angeboten.

Darüber hinaus gibt es ein Qualifizierungsangebot für Ältere zum Umgang mit SAP: die Trainer stammen aus derselben Altersgruppe, finanziert von der Firma und die Hälfte der Qualifizierungszeit fällt in den Freizeitbereich.

## **4 Werkzeugmaschinenfabrik Vogtland GmbH: Alltag Demographie**

### Literatur:

Reindl, Josef/Feller, Carola/Morschhäuser, Martina/Huber, Achim:  
Für immer jung? Wie Unternehmen des Maschinenbaus dem demo-

---

graphischen Wandel begegnen. Frankfurt am Main 2004, S. 149-154.

In der Werkzeugmaschinenfabrik Vogtland GmbH sind 13 Prozent aller Mitarbeiter jünger als 36, 40 Prozent jedoch über 50 Jahre. Das Durchschnittsalter in der Montage beträgt 48,3 Jahre. Die Belegschaft ist überdurchschnittlich qualifiziert und es existiert ein betrieblicher Zusammenhalt. Es findet eine Verjüngung der Belegschaft ohne Verprellung der Älteren statt. Die Rekrutierung jüngerer Mitarbeiter erfolgt über die Beteiligung an Ausbildungsgesellschaften und der Zusammenarbeit mit Berufsakademien. Der Know-how-Transfer von Alt zu Jung wird durch Altersteilzeitarbeitsverträge geregelt, d.h. Mitarbeiter in [44](#) Altersteilzeit arbeiten und führen künftige Fachkräfte in Aufgabenbetrieb ein. Die Weiterqualifizierung der älteren Beschäftigten übernimmt die eigene EDV-Abteilung.

## **5 Sick AG: Demografie – total normal**

Literatur: Reindl, Josef/Feller, Carola/Morschhäuser, Martina/Huber, Achim:  
Für immer jung? Wie Unternehmen des Maschinenbaus dem demographischen Wandel begegnen. Frankfurt am Main 2004, S. 154-159.

Die Sick AG beschäftigt weltweit ca. 5 000 Mitarbeiter. Es herrscht eine ausgewogene Alterstruktur vor. Durch die ständige Zufuhr neuer, v.a. jüngerer Arbeiter ohne Entlassung [ältere Arbeitnehmer](#) älterer Arbeitnehmer wird eine extrem hohe Innovationsrate erreicht. Es wird eine eigene, arbeitsprozessorientierte Ausbildung (zweimal Berufsweltmeister, Ausbildungsoskar) in enger Zusammenarbeit mit Berufsakademien angeboten. Ein betriebliches Potentialentwicklungsprogramm verfolgt die Rekrutierung von Führungskräften aus den eigenen Reihen, während Sozialleistungen und work-life-balancing-Angeboten bei externer Rekrutierung locken. Bei Einstellungen wird der Diversity-Ansatz angewandt. Der Betrieb hat eine eigene Weiterbildungsakademie. Die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen soll durch die Möglichkeit der Partizipation bei der Arbeitsgestaltung und Kommunikation erhöht werden. Die Arbeitsmarktreserve aus un- und angelernten Mitarbeitern und lernschwachen aber praktische begabten Jugendlichen wird ausgeschöpft und angelernte Mitarbeiter zu Facharbeitern qualifiziert. Ungelernten Hilfskräften wird eine zweite Chance in Kooperation mit benachbarten Firmen, Arbeitsagentur, Oberschulamt und Gewerbeschule geboten.

## Kapitel 2: Rekrutierung

### 1 Fahrion Engineering GmbH & Co. KG: Eine Einladung an ältere Fach- und Führungskräfte

#### Literatur:

Reindl, Josef/Feller, Carola/Morschhäuser, Martina/Huber, Achim:  
Für immer jung? Wie Unternehmen des Maschinenbaus dem demographischen Wandel begegnen. Frankfurt am Main 2004, S. 33-37.  
Bertelsmann Stiftung/Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.): Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern.  
Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis, Gütersloh  
2003, S. 4449.

Fahrion Engineering in Kornwestheim plant und realisiert Produktionsanlagen für andere Unternehmen. Sie wurde 1975 von Otmar Fahrion gegründet. Im Jahr 2002 waren 77 Mitarbeiter beschäftigt. Die Alterstruktur ist wie folgt: ein Drittel der Beschäftigten ist jünger als 40, ein Drittel zwischen 40 und 50 und ein Drittel älter als 50 Jahre. Abwerbung und Karriere-Kündigungen sind keine Seltenheit, da die Firma was Ingenieure betrifft in Konkurrenz mit großen Industrieunternehmen der Region Stuttgart steht. Der Fachkräftemangel ist Anlass die Rekrutierung jüngerer Ingenieure grundsätzlich in Frage zu stellen. Das Problem der langfristigen Mitarbeiterbindung stellt sich vor allem bei der jüngeren und mittleren Altersgruppe. Daher schaltete Fahrion eine Stellenanzeige, die sich gezielt an ältere, erfahrene Fachkräfte bis 65 Jahre richtet. Zwischen 2000 und 2002 wurden über 530 Bewerbungen eingereicht und mehr Mitarbeiter eingestellt als beabsichtigt. Bei Bedarf steht nur ein Bewerberpool zur Verfügung. Alle Bewerber sind hochqualifiziert, waren vorher jedoch wegen Alter arbeitslos. Aufgrund ihrer Erfahrung brauchen die neuen Mitarbeiter nur eine kurze Einarbeitungszeit. Es wurden Qualifizierungspläne für die neu eingestellten [ältere Arbeitnehmer](#) älteren Arbeitnehmer entwickelt: Kenntnisse (z.B.

CAD-Kenntnisse) werden durch jüngere Mitarbeiter innerhalb der Projektarbeiten vermittelt. Die Bereitschaft zur Weiterqualifizierung ist für die älteren Mitarbeiter selbstverständlich. Sie weisen eine höhere Mobilität und Flexibilität als jüngere auf, da keine familiären Verpflichtungen mehr haben. Außerdem ist die Abwanderung geringer, so dass eine langfristige Unternehmensplanung möglich ist.

### 2 StarragHeckert GmbH: Die Rückkehr der Frauen in die Welt der Technik

#### Literatur:

Reindl, Josef/Feller, Carola/Morschhäuser, Martina/Huber, Achim:  
Für immer jung? Wie Unternehmen des Maschinenbaus dem demographischen Wandel begegnen. Frankfurt am Main 2004, S. 37-40.

SarragHeckert GmbH ist ein ehemaliger Stammbetrieb eines DDR-Werkzeugmaschinenkombinats, der nach der Wende von verschiedenen westdeutschen Unternehmen übernommen wurde. Es folgten der Konkurs und die Reduzierung der Belegschaft. 1998 wurde sie von einem Schweizer Maschinenbauer übernommen. Heute sind 316 Mitarbeiter in dem Unternehmen beschäftigt. Im Auf und Ab der Nachwendezeit sind Alters- und Qualifikationsstrukturen entstanden, die heute Grund zur Sorge sind: Durchschnittsalter ist 44 und über drei Viertel der Mitarbeiter sind älter als 35 Jahre. In den nächsten Jahren wird jeder Achte den Betrieb verlassen, vor allem Hochqualifizierte und Führungskräfte, was zu einem Fachkräftemangel führt. Durch eine eigene Berufsausbildung (Ausbildungsquote 8,2 %), der Beziehungspflege zu örtlichen Hochschulen, Berufsakademien und Techniksulen und Personal-Marketing wird versucht diesem Trend entgegenzuwirken. In der DDR waren Frauen

selbstverständlicher Bestandteil technischer Intelligenz, die Wende bedeutete auch Abschied von einer beruflichen Gleichstellungspolitik. Heute wird die Mobilisierung, Reaktivierung und Reintegration weiblicher Ingenieure gezielt unterstützt. Der Betrieb ist Initiator des Kooperationsprojektes: „Ingenieurinnen für das moderne Engineering im Maschinen- und Fahrzeugbau/Aassessment, Qualifizierung und Coaching entsprechend den Anforderungen der regionalen Wirtschaft“. Es wurde ein Netzwerk mit externen (Arbeitsagentur, regionales Weiterbildungsunternehmen, 20 weitere Firmen zeigen Interesse) und internen Partnern zur Weiterbildung aufgebaut.

Ergebnisse sind 107 Bewerbungen von Frauen, das Projekt wurde in den Medien vorgestellt, es wurden 23 Teilnehmerinnen im Alter von 31 bis 51 Jahren ausgewählt und seit November 2002 wird eine einjährige modulare Ausbildung angeboten.

### **3 FKT Formenbau und Kunststofftechnik, DIESSEL GmbH & Co., NILES-SMMONS Industrieanlagen GmbH: Menschenfischer**

#### Literatur:

Reindl, Josef/Feller, Carola/Morschhäuser, Martina/Huber, Achim:  
Für immer jung? Wie Unternehmen des Maschinenbaus dem demographischen Wandel begegnen. Frankfurt am Main 2004, S. 41-46.

Die drei Unternehmen sind Unikatfertiger, Anlagenbauer und Ausrüster im Bereich des Maschinenbaus, die stärker vom ökonomischen Zyklus betroffen sind. Die Herausforderung liegt in der gleichzeitigen Stabilisierung und Flexibilisierung ihrer Belegschaften, das bedeutet: Flexibilisierung der Arbeitszeit, Befristung von Arbeitsverhältnissen, Leiharbeit und unkonventionelle Methoden der Personalbevorratung.

Die Mitarbeiter im FKT Formenbau und Kunststofftechnik haben ein Durchschnittsalter von 44 Jahren, v.a. im Management, bei Ingenieuren und Produktionsspezialisten droht die „Überalterung“. In der NILES-SMMONS Industrieanlagen GmbH: Menschenfischer sind 60 Prozent der Mitarbeiter älter als 45 und nur 15 Prozent sind jünger als 35 Jahre. In den Kernkompetenzabteilungen wird in den nächsten zwei bis fünf Jahren jeder zweite Mitarbeiter in Rente gehen. Die DIESSEL GmbH & Co. beschäftigt mit Ausnahme der Auszubildenden keine unter 30-Jährigen, keine über 60-Jährigen und das Durchschnittsalter beträgt 44 Jahre. Nur wenige jüngere Arbeitnehmer bleiben längerfristig im Unternehmen. Jedoch wollen alle drei Unternehmen Jüngere stärker an ihr Unternehmen binden und Ältere zu späterem Renteneintritt bewegen.

Das FKT entwickelt Strategien der Nachwuchsgewinnung, wie Kooperation mit Schulen, Fachhochschulen, Berufsakademien und freien Bildungsträgern, sowie neue Qualifizierungsgänge für Mitarbeiter. NILES-SMMONS setzen auf die Entwicklung kluger Personalbevorratungspolitiken, einer praxisnahen Ausbildung der Ingenieure, ältere Arbeitnehmer werden in eine ESF-geförderte Qualifizierungsgesellschaft überführt, die sie im Herkunftsunternehmen weiterbildet und ihnen gleichzeitig die Rückkehr ermöglicht. Zugleich wird die Kooperation mit Leiharbeitsfirmen als Rekrutierungsquelle genutzt und um schnell einsetzbare Fachkräfte zu bekommen, beteiligt sich das Unternehmen an einer „kooperativen Ingenieursausbildung“, einer dualen Qualifizierung von Gymnasialabgängern, die in 5 Jahren einen Metallberuf und Ingenieurdiplom (FHS) erwerben. DIESSEL sucht die besten Auszubildenden, die bereit sind sich an das Unternehmen zu binden. Deshalb bietet sie Praktika für Haupt- und Realschüler an, geht eine Partnerschaft mit einer Realschule ein und bietet Infoveranstaltungen an Schulen an. Das Unternehmen reformiert die Ausbildung, bietet Absolventen feste Stellen an, hebt den besonderen Kündigungsschutz für die Stammebelegschaft auf, reduziert die Zeit- und Leiharbeit und lehnt häufig Anträge auf A1-tersteilzeit ab.

### **4 Steremat Elektrowärme GmbH und Ilmvac GmbH: Die eigene Ausbildung gegen die „demographische Falle“**

**Literatur:**

Reindl, Josef/Feller, Carola/Morschhäuser, Martina/Huber, Achim:  
Für immer jung? Wie Unternehmen des Maschinenbaus dem demographischen Wandel begegnen. Frankfurt am Main 2004, S. 46-49.

In den ehemaligen DDR-Betrieben spielen Frauen in der Unternehmensleitung eine große Rolle. In der Steremat Elektrowärme GmbH ruft der Altersdurchschnitt von 48 Jahren eine akute Gefährdung des Unternehmensfortbestandes hervor, 35 Prozent der Beschäftigten sind über 60, 35 Prozent zwischen 50 und 60, und nur 11 Prozent der Mitarbeiter sind jünger als 30 Jahre. Nur acht Prozent der Beschäftigten der Ilmvac GmbH sind zwischen 25 und 35, 25 Prozent hingegen zwischen 50 und 60 Jahren. Für Steremat fällt der externe [12](#)Arbeitsmarkt als Rekrutierungsmarkt aus. Daher setzt sie auf die betriebseigene Qualifizierung, das Knüpfen von Netzwerken mit anderen Unternehmen sowie zu Bildungsträgern und Hochschulen.

Ilmvac versucht ihre Probleme durch die Qualifizierung der eigenen Personalarbeit, die Optimierung der Eigenausbildung und der frühen Bindung von Studenten an das Unternehmen zu lösen.

Insgesamt wurden drei Handlungskomplexe ausgemacht: die gewerbliche Berufsausbildung, die Verbesserung interner Ausbildungsstrukturen und das Heranziehen von hochqualifizierten Fach- und Führungskräften. Das bedeutet für Ilmvac eine 100 prozentige Übernahme aller Ausbildungsabsolventen bei einer hohen Ausbildungsquote. Steremat beteiligt sich inzwischen an einer Verbundausbildung und bildet Mechatroniker zu eigenen Kosten aus.

Die Ausweitung der Ausbildung ist verbunden mit der Neustrukturierung des innerbetrieblichen Ausbildungssystems, d.h. mehr Lehrbeauftragte und ein Netzwerk der Ehemaligen im Rahmen geringfügiger Beschäftigung. Darüber hinaus setzen sie auf gezielte Ingenieurswerbung, indem Studenten die Möglichkeiten durch die Kooperation mit Berufsakademien und Fachhochschulen geboten werden, Forschungs-, Projekt- und Diplomarbeiten im Unternehmen zu schreiben und Praktika durchzuführen.

## **5 Netto Supermarkt GmbH & Co, Berlin**

**Literatur:**

Bertelsmann Stiftung/Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.): Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern.  
Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis, Gütersloh  
2003, S. 42-43.

Die neue Netto Supermarkt Filiale in Berlin-Lichtenberg stellte 1999 nur Mitarbeiter ab 45 Jahre ein, die alle über eine kaufmännische Ausbildung verfügten, aber vorher oft lange Zeit arbeitslos gewesen waren. Diese hatten Erfahrungen im Umgang mit Kunden und der Krankenstand liegt unter dem Durchschnitt. Nun werden nach positiven Erfahrungen auch in anderen Märkten verstärkt ältere Arbeitnehmer eingestellt.

## **6 Brose Fahrzeugteile GmbH, Coburg**

**Literatur:**

Bertelsmann Stiftung/Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.): Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern.  
Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis, Gütersloh  
2003, S. 43-44.

Die Brose Fahrzeugteile GmbH suchte über Anzeigen mit „Senioren gesucht“ gezielt nach älteren erfahrenen Entscheidungsträgern ab 45 Jahre, woraufhin 1300 Bewerbungen eingingen. Nach dem

Jugendwahn in den vergangenen Jahren, sind nur wenige erfahrenen Mitarbeiter zur Einarbeitung Jüngerer vorhanden.

## **7 BMW-Werk, Leipzig**

### Literatur:

Spiegel Online (Niasseri, Sassan): BMW-Personalpolitik. Arbeit für Alte, in: [www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,359262,00.html](http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,359262,00.html) [rev. 06.06.2005]

Von den 2100 Mitarbeitern des neuen BMW-Werks Leipzig sind über 30 Prozent über 40 Jahre alt. Besonders von den älteren Mitarbeitern verspricht sich das Unternehmen größere Erfahrung, höheres Pflichtbewusstsein und Zuverlässigkeit als bei jüngeren Angestellten. Darüber hinaus soll die wirtschaftliche Flexibilität durch die altersbedingte Fluktuation erreicht werden.

## **8 Metro-Group**

### Literatur:

Handelsblatt (Mierdorf, Zygmunt): Kampf ums Personal beginnt schon heute, in: Handelsblatt, 1., 2., 3. 7. 2005, Nr. 125, Seite 12.

Bereits 21 Prozent der Mitarbeiter in Deutschland sind über 50 Jahre. Im Jahr 2004 wurden gezielt ca. 1300 Mitarbeiter weltweit über 50 Jahre eingestellt. Das Unternehmen setzt somit auf ausgewogene Altersstrukturen und fördert lebenslanges Lernen, damit die Mitarbeiter beschäftigungs- und leistungsfähig bleiben. Die Idee ist, für alle Mitarbeiter unterschiedliche Karrieremodelle und Qualifizierungsangebote zu entwickeln. Um die Leistungs- und Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter dauerhaft zu garantieren, setzt das Unternehmen auf ein betriebliches Gesundheitsmanagement.

## Kapitel 3: Arbeitsorganisation und Qualifizierung

### 1 Flechtatelier Schütz in Lichtenfels

Literatur: Bundesanstalt für Arbeit (Hrsg.): 50plus – die können es.  
Nürnberg 2001, S. 14-16.

Das Flechtatelier Schütz in Lichtenfels ist ein Unternehmen mit 600 Beschäftigten. Kurt Schütz, der Gründer des Unternehmens, zählt auf die Arbeiter, die mit ihm die Firma vor 40 Jahren aufgebaut haben. Mehr als 20 Prozent der Mitarbeiter gehören daher zur Generation 50plus. Erfahrung wird in dem Unternehmen als unschätzbare Qualifikation bewertet. So entsteht eine Symbiose aus der Erfahrung der Älteren und der Innovation der Jüngeren im Innovationszentrum des Unternehmens.

### 2 International University in Bruchsal

Literatur: Bundesanstalt für Arbeit (Hrsg.): 50plus – die können es.  
Nürnberg 2001, S. 17-19.

Prof. Heide Ziegler ist die Gründerin der International University in Bruchsal. Sie gründete mit 54 Jahren ihre eigene Privatuniversität und achtet darauf, dass die Zusammensetzung des Lehrkörpers aus älteren und jüngeren Dozenten besteht.

### 3 Planungsbüro Seidl & Partner, Regensburg

Literatur: Bundesanstalt für Arbeit (Hrsg.): 50plus – die können es.  
Nürnberg 2001, S. 20-22.

Das Planungsbüro von Prof. Richard Seidl ist ein Architekten- und Projektsteuerungs-Unternehmen mit 85 Mitarbeitern, das versucht die Synergie zwischen jung und alt herzustellen. Damit die Mitarbeiter jung im Kopf bleiben, wird eine kontinuierliche Weiterbildung, v.a. im Bereich der Fremdsprachen und EDV angeboten.

### 4 Audi AG: Aktivitäten und Strategien des Betriebsrates zu älter werdenden Belegschaften

Literatur: Förster, Wolfgang (2004): Aktivitäten und Strategien des Betriebsrates bei der Audi AG zu älter werdenden Belegschaften, in: Busch, Rolf (Hrsg.): Altersmanagement im Betrieb. Ältere Arbeitnehmer – zwischen Frühverrentung und Verlängerung der Lebensarbeitszeit. München 2004, S. 207-217.

Die Ziele des Audi Betriebsrates sind die langfristige Sicherung der Arbeitsplätze an deutschen Standorten, der Erhalt einer ausgewogenen Arbeits- und Beschäftigungsstruktur, gleiche Arbeits- und Entgeltbedingungen, der Erhalt betrieblicher Sozialleistungen und deren Weiterentwicklung nach modernen Gesichtspunkten.

Das Durchschnittsalter der Mitarbeiter ist 39 Jahre. Es besteht die Möglichkeit des vorzeitigen Ausscheidens von Belegschaftsmitgliedern ab Mitte 50 im Rahmen der Belegschaftsentwicklung AUDI AG 1988-2002.

Einige Maßnahmen um diese Ziele zu erreichen sind Mitarbeiterbefragungen, verstärkte Gesundheitsvorsorge, altersgerechte Arbeitsplätze und ein Rotationsverfahren. Insgesamt ist ein Einstellungswandel hin zu einer positiven Sicht von Alter und Erfahrung zu konstatieren. Ein Beispiel ist das Beschäftigungskonzept B7. Jedoch sind die Potenziale zu einzelnen Arbeitsplatz(-)gestaltungen begrenzt, da ein hoher Planungs-, Steuerungs- und Betreuungsaufwand entsteht.

Problematisch ist, dass die Audi Belegschaft älter wird, was zu einer reduzierten Leistungsfähigkeit führt. Die Befristung des Altersteilzeitgesetzes bis 2009 und die diskutierte Erhöhung des [31](#) Rentenalters auf 67 Jahre können die Situation zusätzlich verschärfen.

Aus diesen Gründen wird auf die Schaffung entsprechender Arbeitsplätze für leistungsgewandelte [ältere Arbeitnehmer](#) älterer Arbeitnehmer in Produkt- und Strukturprojekten sowie bei Fertigungstiefen-Entscheidungen gesetzt und als Unternehmenszielsetzungen festgelegt. Empfohlen wird dem Unternehmen die Entwicklung und Einführung eines Beschäftigungskonzeptes für leistungsgewandelte und [ältere Arbeitnehmer](#) ältere Arbeitnehmer, z.B. die Verankerung der quantitativen und qualitativen Personal- und Arbeitsplatzplanung in Produkt- und Strukturprojekten und die Intensivierung des Einsatzes von Flexi-Mannschaften. Bei der Erweiterung des Arbeitsplatzangebots für leistungsgewandelte und ältere Mitarbeiter müssen die personal- und betriebswirtschaftlichen Strukturen berücksichtigt werden. Weitere Empfehlungen beziehen sich auf das gezielte Insourcing von Arbeitsumfängen für vorhandene und weitere Arbeitsplätze und die Umwandlung von Fremd- in Eigenleistung in indirekten Bereichen.

Gesetzt wird im Unternehmen auf ein Qualifizierungskonzept für ältere und leistungsgewandelte Arbeitnehmer sowie eine systematische und intensive Nutzung der vorhandenen personalpolitischen Instrumente.

## **5 Schwaben Präzision Fritz Hopf GmbH (SPN): Die Geburt der Personalpolitik**

Literatur: Reindl, Josef/Feller, Carola/Morschhäuser, Martina/Huber, Achim:  
Für immer jung? Wie Unternehmen des Maschinenbaus dem demographischen Wandel begegnen. Frankfurt am Main 2004, S. 60-65.

Das Unternehmen SPN startete ein [2](#)Demographie -Projekt, obwohl es eine ausgeglichene Alterstruktur als Resultat einer intensiven Ausbildungspolitik vorweisen kann. Die Herausforderungen liegen jedoch in der Schaffung der Voraussetzungen für eine gezielte Personalpolitik, der Mobilisierung, der Öffnung der Erfahrung für neue Formen des Arbeitseinsatzes, des Umgangs mit modernen Technologien und des organisierten Lernens und des Aufbrechens des Senioritätsprinzips.

Mit Hilfe von Statistiken soll zunächst die Abbildung des Altersaufbaus, des Qualifikationsstandes und der Tätigkeitsstruktur aufgenommen werden. In der Folge soll eine breite Sensibilisierung mit Einbeziehung der Belegschaft stattfinden. Mit Hilfe einer kreativen Instrumentierung, wie Fragebogenaktionen und systematische Mitarbeitergespräche, sollen die Ziele des Unternehmens umgesetzt werden.

## **6 Lenze AG und Hatlapa GmbH Co.: Personalentwicklung für „Groß“ und „Klein“**

Literatur: Reindl, Josef/Feller, Carola/Morschhäuser, Martina/Huber, Achim:  
Für immer jung? Wie Unternehmen des Maschinenbaus dem demographischen Wandel begegnen. Frankfurt am Main 2004, S. 65-72.

Beide Unternehmen zeichnen sich durch Nachwuchskräftemängel und dem raschen Verschleiß von

Wissen aus. Eine Rekrutierung auf dem [12](#)Arbeitsmarkt ist nicht mehr ausreichend möglich, so dass diese Unternehmen sich auf lebenslanges Lernen und einer Nachwuchs- bzw. Entwicklungsplanung umgestellt haben.

Dieses Vorhaben soll mit Hilfe mehrerer Elemente umgesetzt werden. Notwendig ist eine Prognose des zukünftigen Altersaufbaus sowie des Ersatzbedarfs aufgrund altersbedingter Abgänge, die genaue Kenntnis des Qualifizierungsstandes jedes Mitarbeiters, die Entwicklung eines Instrumentariums zur Auswahl geeigneter Mitarbeiter, die Förderung und Qualifizierung der Mitarbeiter sowie der Abbau von Ängsten und Befürchtungen bei Älteren.

Lenze AG entwickelte einen Entwurf eines Anforderungsprofilbogens für künftige Fach- und Führungskräfte, führt Expertengespräche mit Führungskräften und veranstaltet Workshops mit jungen Mitarbeitern. Das Unternehmen setzt auf die Entwicklung horizontaler Karrieren für Fachkräfte und der Initiierung eines Mentorenmodells zwischen älteren und jüngeren Führungskräften in spe.

Hatlapa GmbH Co. verfolgt einen pragmatischen Ansatz mit einer Analyse der Alterstruktur, einer Ist-Aufnahme des Qualifikationsstandes aller Mitarbeiter, einer Bedarfsanalyse, mit Personalentwicklungsgesprächen, einer Nachfolgeplanung und der Motivation der Belegschaft für solche Vorhaben. Altersbedingt freiwerdende Stellen sollen mit eigenen Mitarbeitern aller Arbeitsgruppen besetzt werden.

## **7 Peter Wolters Werkzeugmaschinen GmbH: die Leistungsfähigkeit Älterer steigern – eine personalpolitische Provokation?**

### **Literatur:**

Reindl, Josef/Feller, Carola/Morschhäuser, Martina/Huber, Achim:  
Für immer jung? Wie Unternehmen des Maschinenbaus dem demographischen Wandel begegnen. Frankfurt am Main 2004, S. 72-77.

Die Peter Wolters Werkszeugmaschinen GmbH muss eigene Kompetenzträger ausbilden, daher liegt die Ausbildungsquote bei 11 Prozent. Daher kennt das Unternehmen keine Fachkräftemangel und zeichnet sich durch eine junge Belegschaft aus. Um die Leistung älterer Mitarbeiter zu steigern wird zunächst die Belegschaftsstruktur analysiert, dabei wird einige übliche Annahmen in Frage gestellt, z.B. ist viel Erfahrung auch schon bei jungen Mitarbeitern bei langer Betriebszugehörigkeit möglich. Aufgedeckt wurden zudem Unterschiede in der Altersstruktur der Belegschaft in einzelnen Bereichen des Unternehmens. Weiterhin wird das Thema „Steigerung der Leistung älterer Arbeitnehmer“ zusammen mit dem Betriebsrat erörtert.

Nach einer eingehenden Analyse der Zielgruppe (Mitarbeiter über 55), ergeben sich drei Gruppen: Mitarbeiter, die um jeden Preis gehalten werden sollen, Mitarbeiter, die man gerne halten würde und Mitarbeiter, mit denen man an weiche Formen des Ausstiegs (Vorruhestand) denkt. Das Unternehmen konzipiert ein Verfahren um Informationen über die Lebensplanung der über 55-Jährigen und über deren Potenziale zu erheben. Dazu sollen die Mitarbeiter jedes Jahr die Möglichkeit zu Mitarbeitergesprächen in einer angstfreien Atmosphäre haben.

## **8 Vetter Fördertechnik GmbH: Ältere Arbeitnehmer an neuen Maschinen**

### **Literatur:**

Reindl, Josef/Feller, Carola/Morschhäuser, Martina/Huber, Achim:  
Für immer jung? Wie Unternehmen des Maschinenbaus dem demographischen Wandel begegnen. Frankfurt am Main 2004, S. 77-80.  
Bertelsmann Stiftung/Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.): Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern. Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis, Gütersloh 2003, S. 55-58.

Das Durchschnittsalter der Mitarbeiter der Fördertechnik GmbH liegt bei 37,5 Jahren: 36 Prozent sind zwischen 31 und 40, 25 Prozent zwischen 41 und 50 und 12 Prozent über 50 Jahre. Das Unternehmen hat Schwierigkeiten Auszubildende für den gewerblichen Bereich zu finden. Es wird daher auf die Verbesserung der Arbeitssituation gesetzt, um ältere Arbeitnehmer länger im Betrieb halten zu können. Jedoch fragen die Mitarbeiter relativ früh nach [44](#)Altersteilzeit, zudem liegt der Krankenstand bei Älteren höher, u.a. bedingt durch einen körperlich schweren 3-Schicht-Betrieb.

Im Rahmen einer Ist-Aufnahme werden Arbeitsanforderungen, Qualifikationsstand und Personaleinsatz untersucht. Dabei stellte sich heraus, dass überwiegend Ältere körperlich schwere, während jüngere Mitarbeiter eher körperlich leichtere Arbeiten verrichten. Dies ist so, weil solange Ältere die Arbeit am Stammarbeitsplatz gut bewältigen, es aus der Sicht der Meister keinen Anlass gibt, sie anderswo einzusetzen. Zugleich traut man den Jüngeren das Bedienen von moderner Technik und Maschinen eher zu. Daher wird eine Qualifizierung der körperlich schwer arbeitenden Beschäftigten ab Jahrgang 1955 abwärts für weniger belastende Arbeitsplätze verfolgt. Diese Maßnahme stieß auf positive Resonanz, d.h. 10 Mitarbeiter werden umgeschult und die Entwicklung von speziellen Vorrichtungen zur Erleichterung der Arbeit wird vorangetrieben.

## **9 Berliner Stadtreinigungsbetriebe (BSR): Altersgerechte Arbeitsorganisation**

**Literatur:** Georg Heidel (2004): Altersgerechte Arbeitsorganisation bei den Berliner Stadtreinigungsbetrieben (BSR), in: Busch, Rolf (Hrsg.): Altersmanagement im Betrieb. Ältere Arbeitnehmer – zwischen Frühverrentung und Verlängerung der Lebensarbeitszeit. München 2004, S. 149-154.

Die Berliner Stadtreinigungsbetriebe (BSR) haben 5800 Mitarbeiter, davon sind 850 Frauen. 80 Prozent der Beschäftigten arbeiten täglich auf den Berliner Straßen: Straßenreinigung, Müllabfuhr, Recyclinghöfe. Dies umfasst körperlich schwere Arbeit unter wechselnden Witterungsverhältnissen und eine enorme Belastung durch Straßenverkehr und Einwohnerdichte. Im Bereich der Stadtreinigung ist das Thema „Gesundheit und Vorsorge“ daher sehr wichtig. Der Altersdurchschnitt in operativen Bereichen liegt bei 46 Jahren, ein Drittel der Mitarbeiter ist älter als 48 Jahre. Von 1996 bis 2003 wurden ca. 1700 Stellen abgebaut, wodurch sich die Arbeitsanforderungen bei Reinigung und Entsorgung und die Verdichtung in internen Dienstleistungsbereichen erhöhen.

Die Aktion der Berliner Stadtreinigungsbetriebe zur Verbesserung der Situation setzt auf drei Ebenen an: Akzeptanz der Leistung beim Kunden, Arbeitsgestaltung und persönliches Gesundheitsverhalten. Da [ältere Arbeitnehmer](#) ältere Arbeitnehmer längere Regenerationsphasen nach einer Erkrankung brauchen, wird auf präventive Gesundheitsmaßnahmen Wert gelegt. Die Produktivkraftfaktoren älterer Arbeitnehmer werden im Erfahrungswissen und Sicherheit gesehen.

Laut einer Studie des Bundesverbandes der Unfallkassen, VerEa 2002 liegen die Hauptbelastungen für Mitarbeiter in den operativen Bereichen. Festgestellt wurden: hohe körperliche Anforderungen, Zunahme an psychosozialen Belastungen, Zunahme an Kombinationsbelastungen, komplexe Verkehrssituationen und Konflikte mit Kunden. Bei der Altersgruppe der über 46-Jährigen wurde eine Zunahme von Rückenschmerzen, Schmerzen der Beine und Füße, Muskelverspannungen und Hals-Nacken-Beschwerden konstatiert. So bedeutet der Ausfall einer Kleinkehrmaschine eine enorme körperliche Zusatzbelastung.

Die Mehrzahl der Mitarbeiter aus der Straßenreinigung arbeitet in Gruppenarbeit mit jeweils 7 Mitarbeitern und einer Tagesleistung von 23 000 Meter Straßenrand. Die Gruppen wählen Gruppensprecher und organisieren ihre Arbeit selbständig, Voraussetzung und Chance von sozialer Kompetenz. So können altersbedingte körperliche Leistungsunterschied untereinander ausgeglichen werden – das Rotationsprinzip wäre daher sinnvoll.

Im Bereich der Papierkorbwartung und –reparatur ist ein hoher Aufwand gegeben. Seit 2003 werden diese wieder von BSR durchgeführt – mit 50 Arbeitsplätzen und einem Altersdurchschnitt von 48 Jahren und dem Einsatz von technischen Hilfsmitteln, konnte die Krankenquote gesenkt werden.

Im Bereich der Müllabfuhr sind intensive Präventionsmaßnahmen gefordert, da die Tonnen nicht mehr am Straßenrand, sondern in den Hinterhöfen stehen, ca. 120 Tonnen in der Woche geleert werden, drei Mitarbeiter pro Tour arbeiten und dies insgesamt schwere körperliche Arbeit bedeutet. Es findet eine begrenzte Berücksichtigung der individuellen Leistungsfähigkeit statt, jedoch sinkt die Leistungsfähigkeit während die Leistungsanforderungen konstant bleiben. Diese Situation fordert Konzepte altersgerechter Arbeitsorganisation.

## **10 Deutsche Bank AG: Qualifikationen weiterentwickeln im Experienced Professionals Programm – der X%-Job**

Literatur:  
Bertelsmann Stiftung/Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.): Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern. Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis, Gütersloh 2003, S. 59-63.

Wie können Mitarbeiter mit zunehmendem Alter flexibel bleiben und sich wandelnden Anforderungen gerecht werden?

78 Prozent der Belegschaft der Deutschen Bank AG ist unter 45 Jahre mit einer im Vergleich zu anderen Unternehmen langen Unternehmenszugehörigkeit. Die Deutsche Bank AG betreibt Diversity-Politik, sie setzt auf die Förderung des in der Vielfalt der Mitarbeiter liegenden Potentials und einer individuellen Arbeitsumgebung. Geschafft werden soll zudem ein Employability-Bewusstsein bei den Mitarbeitern. Durch befristete Projekteinsätze werden Flexibilität, Mobilität und neue Arbeits- und Kooperationsformen geschaffen. In dem Experienced Professional Projekt wird das Erfahrungswissen Älterer gesichert und weitergegeben und gleichzeitig werden Ältere mit neuen Einsatzformen und der Zusammenarbeit mit Jüngeren vertraut gemacht (Intergenerational Teams, Experience Sharing, X%-Job). Das X bei dem X%-Job steht für den Anteil der wöchentlichen Arbeitszeit, die in anderen Bereichen bzw. externen Unternehmen verbracht wird, wodurch ein Kompetenzgewinn, erhöhte Motivation und Wissenstransfer erreicht werden soll.

## **11 Simpele Tako, Finnland und Degussa-Werk, Kalscheuren**

Literatur:  
Bertelsmann Stiftung/Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.): Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern. Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis, Gütersloh 2003, S. 67-68.

Für eine Gruppe von z.T. älteren Arbeitnehmern konnte die Weiterbeschäftigung bei Simpele Tako durch eine mehrmonatige Qualifizierungsmaßnahme gesichert werden. Das so genannte Re-Training stellt eine Kombination der Aneignung von notwendigem theoretischem Wissen und einer praktischen Ausbildung dar. Ein Drittel der Ausbildungszeit im Umgang mit neuen Maschinen und Anlagen fand „on the job“ während des laufenden Betriebs statt.

## **12 GEWES GmbH: Mitarbeitergespräche als Ausgangspunkt für persönliche Entwicklungsplanung und langfristige Personalentwicklung**

**Literatur:**

Bertelsmann Stiftung/Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.): Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern. Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis, Gütersloh 2003, S. 76-79.

38 Prozent der Belegschaft der GEWES GmbH ist über 50 Jahre. Der Personalleiter setzte daher auf persönliche Gespräche mit [ältere Arbeitnehmer](#) älteren Mitarbeitern über ihre beruflichen-betrieblichen Perspektiven und ihrer Lebensplanung. Dabei stellte sich heraus, dass bis auf zwei Mitarbeiter alle über 55-Jährigen einen vorgezogenen Ruhestand anstreben. Die Mehrzahl der 50-55-Jährigen geht dagegen davon aus bis 65 zu arbeiten. Dabei muss die Beschäftigungsfähigkeit der Älteren gewährleistet werden. Herausgefunden wurde darüber hinaus, dass Führungskräfte mit zunehmendem Alter weniger beanspruchende Tätigkeiten wollen und Fertigungsmitarbeiter körperlich weniger belastende Tätigkeiten bevorzugen. Dies kann durch Qualifizierungsmaßnahmen erreicht werden.

**13 Siemens AG: Der Kompass-Prozess****Literatur:**

Bertelsmann Stiftung/Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.): Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern. Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis, Gütersloh 2003, S. 80-84.

In der Siemens AG ist die Gruppe der 40-50 Jährigen mit der beruflichen Situation unzufrieden aufgrund weniger Entwicklungsperspektiven. Daher wurde das Kompass-Training eingeführt: Beschäftigte mit langjähriger Berufserfahrung sollen darin unterstützt werden sich beruflich zu verorten und sich neue Ziele setzen zu können. Der einzelne Mitarbeiter soll mehr Verantwortung für die Gestaltung seiner Arbeitsaufgaben und seines Berufsweges übernehmen.

Das Kompass-Training ist ein Teilbereich des eigenen Weiterbildungsanbieters Learning Campus. Es unterteilt sich in eine Vorbereitungsphase, in der Teilnehmer ihre bisherige Lebenslinie betrachten und Feedback über Stärken und Schwächen erhalten, in die Potentialanalyse und die Aufstellung eines persönlichen Gestaltungsplans mit konkreten Handlungsschritten. Die darauf folgenden Veränderungsprojekte finden auf fünf Ebenen statt: Weiterentwicklung persönlicher Kompetenzen, Wahrnehmung neuer Aufgaben im bisherigen Arbeitsbereich, Tätigkeitswechsel innerhalb des Unternehmens, externer Wechsel sowie Veränderungen im privaten Lebensumfeld. Die betriebsbezogenen Vorhaben werden mit Führungskräften und dem Personalmanagement auf ihre Realisierbarkeit geprüft. Nach vier Monaten findet eine Follow-up-Veranstaltung zum Projektstand, den aufgetretenen Schwierigkeiten und den Fortschritten statt.

**14 Freie Hansestadt Bremen: Geteilte Berufsbiographien im Justizvollzug****Literatur:**

Bertelsmann Stiftung/Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.): Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern. Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis, Gütersloh 2003, S. 89-92.

In Bremen ist die Zahl der dienstuntauglichen Justizvollzugsbeamten aufgrund hoher beruflicher Belastungen gestiegen. Die Folgen sind Gefühle der Wertlosigkeit und Unzulänglichkeit, der Bedrohung

und das Gittersyndrom. Die Justizvollzugsuntauglichkeit war bisher der einzige Weg sich beruflich zu verändern. Inzwischen wird der Weg einer geteilten Berufsbiographie verfolgt, d.h. Mitarbeitern in belastenden Arbeitsbereichen soll nach mehrjähriger Berufstätigkeit eine Qualifizierung und somit ein Berufswechsel oder eine zweite Karriere ermöglicht werden, z.B. die Umschulung zum Verwaltungsfachangestellten. Nach erfolgter Qualifizierung kann man sich auf Positionen des mittleren allgemeinen Verwaltungsdienstes bewerben. Die interne Personal- und Stellenbörse der Stadt Bremen gibt dazu eine Übersicht über alle im öffentlichen Dienst zu besetzenden Stellen. Weitere Möglichkeiten sind die Aufstiegsfortbildung für Beamte des einfachen Justizvollzugsdienstes, der Wechsel von älteren bzw. eingeschränkt justizvollzugsdiensttauglichen Mitarbeitern in weniger stark belastende Bereiche innerhalb des Strafvollzugs sowie die Einrichtung einer Beratungsstelle zu Konfliktmanagement.

## **15 3M Deutschland: Jobrotation**

### Literatur:

Bertelsmann Stiftung/Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.): Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern. Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis, Gütersloh 2003, S. 93.

Das 3M Deutschland bietet für das gesamte Unternehmen Jobrotation als Instrument zur kontinuierlichen Mitarbeiterentwicklung an. Nach ca. zwei bis vier Jahren erfolgt ein Wechsel in eine andere Position. Die Rotationsprogramme dienen sowohl für die Karriereplanung als auch zum Erwerb neuer Qualifikationen.

## **16 Artmetall AG: Wissenstransfer und Erfahrungsaustausch im Rahmen langfristiger angelegter Tandem-Modelle**

### Literatur:

Bertelsmann Stiftung/Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.): Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern. Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis, Gütersloh 2003, S. 114-118.

Die Artmetall AG versucht mit einem Tandemmodell aus älteren und jüngeren Mitarbeitern die vorhandenen Wissensressourcen voll auszuschöpfen. Mit dem Tandemmodell will das Unternehmen die Erfahrungen der Älteren für andere zugänglich machen und nach deren Weggang in die betrieblichen Abläufe einbringen. Es finden Gespräche mit Älteren über Sinn und Zweck des Tandems statt und über den geplanten Renteneintritt, und es wurden feste Vereinbarungen über Fortsetzung ihrer Beschäftigungsverhältnisse getroffen. Die Zusammenarbeit des Tandems wurde zudem von der Firmenleitung begleitet. Kurzfristig betrachtet verursachten die Doppelbesetzungen erhebliche Kosten, langfristig jedoch zahlte sich der innerbetriebliche Wissenstransfer aus.

## **17 Arbeitsteilzeit bei der Schmid Schrauben Fabrik Hainfeld**

### Literatur:

Bertelsmann Stiftung/Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.): Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern. Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis, Gütersloh 2003, S. 123.

In der Vergangenheit regelte das Unternehmen die Arbeitsteilzeit in Form des Blockmodells. Um jedoch

den Wissenstransfer zu sichern, haben die ARbeitsteilzeitler ihre Wochenarbeitszeit reduziert, so dass sie ihren Einsatz flexibel gestalten können und gleichzeitig bleiben ihre Kenntnisse und Kompetenzen dem Unternehmen länger erhalten, während sie aufgrund der überlappenden Zeiten ihre Nachfolger gründlich einarbeiten können.

## **18 Bürkert Werke: Von der Packerin zur Teilezurichterin – von fester zu mobiler Arbeitszeit**

Literatur: Bertelsmann Stiftung/Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.): Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern. Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis, Gütersloh 2003, S. 123-125.

Die Bürkert Werke setzen auf die Weiterbildung und Weiterentwicklung eigener Mitarbeiterressourcen. Angelernte, v.a. Frauen machen daher eine Ausbildung zum Teilezurichter, die vom Unternehmen finanziert wird. Dazu müssen die Mitarbeiter 1 000 Stunden Freizeit aufbringen. Darüber hinaus wurde eine Teilzeitoffensive mit einem Rückkehrrecht in Vollzeit, insbesondere für junge Ingenieurinnen in der Familienphase gestartet.

## Kapitel 4: Gesundheitsförderung

### 1 SEHO Seitz & Hohnerlein GmbH: Eine Ergonomie-Offensive für das gesunde Altern

#### Literatur:

Reindl, Josef/Feller, Carola/Morschhäuser, Martina/Huber, Achim:  
Für immer jung? Wie Unternehmen des Maschinenbaus dem demographischen Wandel begegnen. Frankfurt am Main 2004, S. 93-96.

SEHO Seitz & Hohnerlein GmbH ist eines der Unternehmen, das als Teilnehmer der „2 Demographie-Initiative“ die Maßnahmen früh umgesetzt hat. In der Folge fand ein „simultaneous engineering“ statt, d.h. eine Überlappung der Schritte im Produktentstehungsprozess. Daher sind Ideengenerierung, Maßnahmenplanung und deren Verwirklichung ineinander verwoben und nicht mehr sequentiell organisiert.

Die Mitarbeiter gelten als entscheidender Wettbewerbsfaktor und sind aufgrund der Individualität der Produktion nicht ohne weiteres ersetzbar, weshalb die Mitarbeiter möglichst lange im Unternehmen gehalten werden sollen. 44Altersteilzeit wird von der Geschäftsleitung jedoch nicht gern gesehen, sodass vielmehr auf die Erhaltung der Arbeits- und Leistungskraft der Mitarbeiter und ein gesundes Altern gesetzt wird, denn 40 Prozent der Mitarbeiter sind über 40 Jahre. Mit diesem Konzept erreicht das Unternehmen einen sensationell niedrigen Krankenstand von unter einem Prozent. Um die schwere körperliche Arbeit zu minimieren bzw. erträglich zu gestalten, wurde eine gesundheitsförderliche Umgestaltung, der Umbau der Arbeitsplätze und -räume, die Neueinrichtung der Büros und die Humanisierung der Produktionsarbeit vorgenommen.

### 2 SBS Bühnentechnik GmbH, Deguma Schütz GmbH und Artmetall AG Köllda: Eine Wohlfühlatmosphäre gegen das Erkrankungsrisiko

#### Literatur:

Reindl, Josef/Feller, Carola/Morschhäuser, Martina/Huber, Achim:  
Für immer jung? Wie Unternehmen des Maschinenbaus dem demographischen Wandel begegnen. Frankfurt am Main 2004, S. 96-100.

SBS Bühnentechnik GmbH hat einen hochqualifizierten Mitarbeiterstamm mit einem Durchschnittsalter von 45 Jahren, d.h. jeder Dritte ist älter als 50 und jeder Zweite älter als 45 Jahre. Das Unternehmen Artmetall weist eine ähnliche Altersstruktur wie SBS auf, während bei Deguma das Durchschnittsalter bei 37 Jahren liegt.

Die Leitidee der Firmen ist, dass ein gesunder Betrieb die Voraussetzung für gesunde Mitarbeiter darstellt. Der Mensch soll im Mittelpunkt stehen und es wird auf das Vorhandensein einer Wohlfühlatmosphäre gesetzt. Dazu werden verschiedene Maßnahmen durchgeführt, wie eine Befragung der Mitarbeiter zur subjektiven Belastungsanalyse. Die Mitarbeiter klagten über Mängel in der Arbeitsorganisation und in der Gestaltung einzelner Arbeitsplätze und äußerten ein Bedürfnis nach mehr sozialer Begegnung.

SBS unterzieht alle Arbeitsplätze einer arbeitsmedizinischen Prüfung, errichtet einen Sozialbereich mit Arzt- und Massagezimmer, sowie einen Mehrzweckraum (Gymnastik) und einen Volleyball-Platz. Darüber hinaus werden Skatturniere, Bowlingabende, Wanderungen und Feste veranstaltet. Eine Betriebsvereinbarung stellt pro Jahr und pro Mitarbeiter 100 Euro für Zwecke der „Salutogenese“ bereit.

Deguma setzt auf eine ergonomische Arbeitsplatzgestaltung und auf die Einrichtung eines Ruheraumes mit Magnet-Resonanz-Therapie, die zweimal am Tag für je acht Minuten durchgeführt wird. Die Chefin

unterstützt und fördert die Sensibilisierung der Mitarbeiter in Gesundheitsfragen durch Literatur, Vorträge und Fastenwanderungen.

Artmetall forciert mehr betriebsärztliche Untersuchungen und führt großflächig Seh- und Hörtests und parallel auch Licht- und Lärmmessungen durch. In der Folge wird nun auf eine ergonomische Arbeitsplatzgestaltung gesetzt. Darüber hinaus bietet die Krankenkasse eine Rückenschule für die Produktionsarbeiter an. Für ältere Mitarbeiter gilt die Regelung, dass vom 3-Schicht-System zur Normalschicht wechseln können. Außerdem werden drei Tage Zusatzurlaub gewährt, wenn es keine krankheitsbedingten Fehltag gab und zwei Tage Zusatzurlaub, wenn der Mitarbeiter nur eine Woche krank war.

Die Gesundheitsförderung in allen drei Unternehmen stieß auf positive Resonanz, jedoch gilt nach wie vor, dass Gesundheit nicht von oben verordnet werden kann.

### **3 VW Nutzfahrzeuge: das Kaskadenmodell – von der Gruppenarbeit zum IntegrationsWerk**

**Literatur:** Bertelsmann Stiftung/Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.): Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern. Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis, Gütersloh 2003, S. 97-101.

Die Zahl der Arbeits- und Leistungsgewandelter des Unternehmens VWN steigt mit dem Alter der Beschäftigten an. Gemäß der Idee „Integration statt Ausgrenzung“ wird in dem Unternehmen zunächst auf die Möglichkeiten von Gruppenarbeit gesetzt. Die Aufteilung der Arbeit innerhalb der Gruppe erfolgt nach individuellem Arbeitsvermögen, die Rotationspläne werden von den Mitarbeitern selbst entwickelt, wodurch einseitige Belastungen vermieden werden können. Da zehn Prozent der Gruppenaufgaben aus indirekten Tätigkeiten bestehen, entstehen zusätzliche Spielräume für den Einsatz von Mitarbeitern mit eingeschränkter Rotationsfähigkeit. Gruppengespräche sollen Raum für Diskussionen, Konfliktbearbeitung und zur Verbesserung von Arbeitsabläufen und der Arbeitsorganisation dienen.

Sind die Einsatzmöglichkeiten Arbeits- und Leistungsgewandelter in der Gruppe erschöpft, wird mit dem Kaskaden-Modell ein schrittweiser Prozess zur Suche nach einem neuen Tätigkeitsfeld in Gang gesetzt. Ist kein geeigneter Arbeitsplatz vorhanden, ist der Einsatz in dem „IntegrationsWerk“ möglich. Dies ist keine räumlich abgrenzte Abteilung, sondern beinhaltet Tätigkeiten im Bereich der Fabrikstandhaltung, kombiniert mit einer reduzierten Arbeitszeit von 30 Stunden pro Woche. Gesundheitsaktivitäten werden im Sinne eines körperlichen Aufbauprogramms betrieben. Das Leitziel ist die Wiedereingliederung, so dass die Beschäftigung im Integrations-Werk zeitlich begrenzt bleibt. Als Anreiz für die Mitarbeiter werden die finanziellen Einbußen durch die verkürzte Arbeitszeit gesehen. Ist die Wiedereingliederung nicht möglich, so ist der dauerhafte Wechsel in die Sondermontage mit körperlich einfachen Montagetätigkeiten außerhalb der normalen Leistungsbedingungen denkbar.

Generell werden präventive Gesundheitsmaßnahmen, wie ergonomische Arbeitsplatzgestaltung, Rückenschule und Gesundheitsworkshops) vorgenommen. Des Weiteren werden ausgelagerte Bereiche, wie die hausinterne Logistik wieder zurückgeholt, da dies Tätigkeiten sind, die das Funktionieren des Modells voraussetzen, da sie vom Taktfluss entkoppelt und körperlich ohne größere Anstrengungen zu bewältigen sind.

### **4 Agrolinz Melamin: Productive Ageing bei Schichtarbeitern**

**Literatur:** Bertelsmann Stiftung/Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.): Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern.

Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis, Gütersloh  
2003, S. 104.

Das Unternehmen begegnet dem ansteigenden Durchschnittsalter der Belegschaft mit der Einrichtung von fünf (statt vier) Schichtgruppen, der Verkürzung der Wochenarbeitszeit auf 34 Stunden, der Reduktion der Nachtschichten auf acht bis sechs pro Monat, sowie ein schichtfreies Intervall von drei bis vier Tagen. Aufgrund der Arbeitszeitverkürzungen wurden 50-80 neue Arbeitsplätze geschaffen, wobei die Mitarbeiter einem teilweisen Lohnverzicht zustimmten.

### **5 Verkehrsgesellschaft Nürnberg: Arbeitszeitverkürzung für ältere Mitarbeiter**

Literatur: Bertelsmann Stiftung/Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.): Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern. Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis, Gütersloh 2003, S. 103.

Um die Arbeitsunfähigkeit und Fahrdienstuntauglichkeit zu senken, führte die Verkehrsgesellschaft Nürnberg eine verkürzte Arbeitszeit der über 57-Jährigen bei vollem Lohnausgleich ein.

### **6 microTEC Gesellschaft für Mikrotechnologie mbH: Bildung gemischter teams aus Älteren und Jüngeren**

Literatur: Bertelsmann Stiftung/Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.): Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern. Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis, Gütersloh 2003, S. 109-111.

Das Unternehmen braucht Ältere und somit Fachkräfte mit langjähriger industrieller Erfahrung, damit zukünftig kontinuierlich jüngere Mitarbeiter eingestellt werden können. Die Älteren können die Jüngeren einarbeiten. Stattfinden soll ein Wissensaustausch in beide Richtungen zwischen den Generationen in der täglichen Arbeit. Es wird eine kontinuierliche Kontrolle der Weiterbildungsfortschritte aller Mitarbeiter und des Wissenstransfers betrieben. Die innovative Kultur des Unternehmens liegt an der an Diversität orientierten Personalentwicklung.

## Kapitel 5: Berufsaustritt

### 1 Polysius AG und enviplan Ingenieurgesellschaft mbH: Odyssee im betrieblichen Wissensall

Literatur: Reindl, Josef/Feller, Carola/Morschhäuser, Martina/Huber, Achim:  
Für immer jung? Wie Unternehmen des Maschinenbaus dem demographischen Wandel begegnen. Frankfurt am Main 2004, S. 107-111.

Die Polysius weist die für die Unternehmen der Großindustrie typische gestauchte Alterspyramide auf. Beschäftigte über 55 sind besonders stark vertreten, d.h. jeder vierte gehört zu der Gruppe [ältere Arbeitnehmer](#) älterer Arbeitnehmer. Enviplan, ein Familienunternehmen, beschäftigt ebenso überwiegend ältere Mitarbeiter, die eine lange Betriebszugehörigkeit aufweisen. Problematisch bei beiden Unternehmen gestaltet sich die Wissenssicherung bei ausscheidenden Mitarbeitern. Polysius begegnet dem mit dem „Renterband Ehemaliger“, da manche Kunden sich nur bei den Senior-Ingenieuren gut aufgehoben fühlen.

Es findet eine Differenzierung zwischen explizitem und implizitem Wissen, also personengebundenem Wissen und Erfahrungen, statt. Während enviplan möglichst viele standardisierte Wissensbausteine (digitales und materielles Aktenarchiv) schafft, nutzt Polysius die Vorteile von Intranet-Plattformen. Jedoch hat sich die Wertschätzung von technischem Wissen hinzu einem sozialen Wissensmanagement verschoben. So stellte Polysius 34 neue Mitarbeiter, darunter die Hälfte über 40 Jahre, ein. Knackpunkt war daher die Einarbeitung, weniger die Wissenssicherung.

Bei beiden Firmen wird gegen das Bunkern von Wissen gekämpft, da Wissen nur durch den Austausch und das wechselseitige Nutzen wertvoller wird.

### 2 Aloys F. Dornbracht GmbH & Co. KG Armaturenfabrik: Ein Rollenwandel im Alter

Literatur: Reindl, Josef/Feller, Carola/Morschhäuser, Martina/Huber, Achim:  
Für immer jung? Wie Unternehmen des Maschinenbaus dem demographischen Wandel begegnen. Frankfurt am Main 2004, S. 112-116.

Das Durchschnittsalter des Unternehmens liegt bei 39 Jahren, das bedeutet, knapp jeder fünfte ist über 50 Jahre und 45 Prozent sind mittleren Alters, während der Anteil der Jüngeren bis 35 Jahre bei 37 Prozent liegt. Das Unternehmen kümmert sich intensiv um Nachwuchskräfte (Ausbildungsquote liegt bei 4,6 Prozent). Darüber hinaus verliert die Firma kaum Mitarbeiter durch Fluktuation. Angestoßen durch die Demografie-Initiative wurde das Unternehmen in Demografie-Fragen sensibilisiert.

Das Firmenprojekt umfasst nun die Herstellung von Transparenz über die Mitarbeiterstruktur, Wissenstransfer von älteren Mitarbeitern auf jüngere, Wissenssicherung über Intranet, sowie die Nachwuchsarbeit zur Steigerung der Ausbildungsquote. So ergeben sich andere Aufgaben für Mitarbeiter mit hohem Wissensschatz, nämlich die Wissenssicherung. Als Vorkehrung von betrieblicher Seite wurde die Bestandssicherung, die Sicherung oder Aufwertung des betrieblichen Status, die genaue Aufgabenanweisung sowie intensives Eingehen auf Personen betrieben.

### 3 Leitz GmbH Co. KG: Vom „naturwüchsigen“ zum organisierten Wissenstransfer

Literatur: Reindl, Josef/Feller, Carola/Morschhäuser, Martina/Huber, Achim:

Für immer jung? Wie Unternehmen des Maschinenbaus dem demographischen Wandel begegnen. Frankfurt am Main 2004, S. 116-121.

Die Leitz GmbH Co. KG weist eine ausgewogene Alterstruktur auf, 44 Prozent der Mitarbeiter sind älter als 40 Jahre, welche sich u.a. durch die Ausbildungsanstrengungen des Unternehmens (60 Auszubildende bei 570 Mitarbeitern) ergibt. Jedoch ist die Firmenloyalität der Jüngeren nicht mehr so stark ausgeprägt, wie das früher der Fall war, was auch bedeutet, dass der innerbetriebliche Generationenvertrag nicht mehr so gut funktioniert. Damit sinkt die Bereitschaft der Älteren Wissen und Erfahrung weiterzugeben.

Das Unternehmen verfolgt daher ein Wissenstransferkonzept: Organisation der Wissensweitergaben, Patensystem, Systematisierung, Strukturierung, Standardisierung der Wissensinhalte, Institutionalisierung des Wissenstransfers sowie gemischte Teams. Es wird eine Verknüpfung von Erfahrung und Innovation forciert, zum Beispiel Reflexion über Inhalte des zu transferierenden Wissens, Auswahl der Trainer sowie altersgemischte Teams.

## Glossar

### Aeltere Arbeitnehmer

Kurzdefinition:

Es gibt eigentlich keine genauen Definitionen des Begriffs ältere Arbeitnehmer im Bereich der Arbeitsmarktforschung, weil die Definitionen dazu neigen, nach Organisationszweigen und -strukturen zu variieren. Naegele versucht drei Reihen von Definitionen für den Begriff älterer Arbeitnehmer nach verschiedenen Forschungsgebieten zu umreißen:

Eine ausführliche Definition des Begriffs finden Sie hier:

[http://www.aeltere-arbeitnehmer.de/lexicon/de/14/Aeltere\\_Arbeitnehmer.html](http://www.aeltere-arbeitnehmer.de/lexicon/de/14/Aeltere_Arbeitnehmer.html)

### Altenbericht

Kurzdefinition:

Regelmäßiger Bericht der Bundesregierung über die Lage der älteren Menschen in Deutschland im Auftrag des Bundestags.

Eine ausführliche Definition des Begriffs finden Sie hier:

<http://www.aeltere-arbeitnehmer.de/lexicon/de/19/Altenbericht.html>

### Altersgrenze

Kurzdefinition:

Die Altersgrenze ist das gesetzliche Alter des Übergangs in den Ruhestand, in der gesetzlichen Rentenversicherung der Wechsel vom Beitragszahler zum Altersrentner. Um eine Altersrente beziehen zu können, muss – neben der erforderlichen Mindestversicherungszeit – ein bestimmtes Lebensalter vollendet sein.

Eine ausführliche Definition des Begriffs finden Sie hier:

<http://www.aeltere-arbeitnehmer.de/lexicon/de/31/Altersgrenze.html>

### Altersteilzeit

Kurzdefinition:

Bei der Altersteilzeit handelt es sich um eine gesetzliche Regelung, durch die Beschäftigte nach Vollendung des 55. Lebensjahres unter bestimmten Voraussetzungen eine Vereinbarung mit dem Arbeitgeber treffen können, die bisherige Arbeitszeit bis zum Eintritt in den Ruhestand um die Hälfte zu reduzieren. Die entstehenden Mehrkosten für den Arbeitgeber werden von der Bundesagentur für Arbeit erstattet, wenn durch Altersteilzeit frei werdende Arbeitsplätze vom Arbeitgeber neu besetzt werden.

Eine ausführliche Definition des Begriffs finden Sie hier:

<http://www.aeltere-arbeitnehmer.de/lexicon/de/44/Altersteilzeit.html>

### Arbeitsmarkt

Kurzdefinition:

Als Arbeitsmarkt wird der (in der Regel ökonomisch-abstrakt gemeinte) Ort bezeichnet, an dem die Nachfrage nach- und das Angebot von Arbeitskräften zusammentreffen.

Eine ausführliche Definition des Begriffs finden Sie hier:

<http://www.aeltere-arbeitnehmer.de/lexicon/de/12/Arbeitsmarkt.html>

### Demographie

**Kurzdefinition:**

Die Demographie bzw. Bevölkerungswissenschaft befasst sich mit dem Leben, Werden und Vergehen menschlicher Bevölkerungen, sowohl mit ihrer Zahl als auch mit ihrer Verteilung im Raum und den Faktoren, insbesondere auch sozialen, die für Veränderungen verantwortlich sind. Die Erforschung der Regelmäßigkeiten und Gesetzmäßigkeiten in Zustand und Entwicklung der Bevölkerung wird mit Hilfe der Statistik erfasst und gemessen.

Eine ausführliche Definition des Begriffs finden Sie hier:

<http://www.aeltere-arbeitnehmer.de/lexicon/de/2/Demographie.html>