

# Referenz-Betriebs-System ➤ RBS

## Information Nr. 14

- Ältere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen -

5. Jahrgang

August 1999

Im Rahmen des Projekts "Berufliche Entwicklung, Qualifizierung und Perspektiven in der zweiten Hälfte des Berufslebens", das vom Bundesinstitut für Berufsbildung durchgeführt wird, wurden im Frühjahr 1999 die Betriebe, die am Referenz-Betriebs-System teilnehmen, befragt. Vor dem Hintergrund des demographischen Wandels stand die Bedeutung älterer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen für die Betriebe im Mittelpunkt. Dabei ging es auch um die Alterszusammensetzung der Belegschaften, die Einbeziehung Älterer in betriebliche Entwicklungen und Weiterbildung sowie um Vorruhestandsregelungen.

### Altersstruktur der Belegschaften

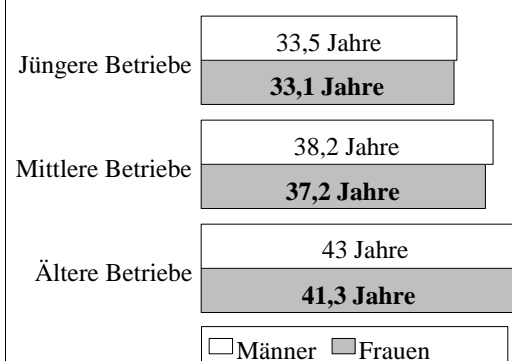
Der demographische Wandel stellt die Alterspyramide der Gesellschaft auf den Kopf: Der Anteil Älterer nimmt ständig zu, während der der Jüngeren abnimmt. Spiegelt sich dieser Trend auch in der Alterszusammensetzung betrieblicher Belegschaften? Oder wird diese Entwicklung durch einen anderen Trend, nämlich dem des immer früheren Ausscheidens Älterer aus dem Berufsleben, durchbrochen? Aufschluß darüber sollten Fragen nach der Alterszusammensetzung, nach deren Veränderungen in den letzten fünf Jahren und nach den Erwartungen an zukünftige Entwicklungen geben.

In den befragten Betrieben liegt das Durchschnittsalter der männlichen Beschäftigten bei 38,2 Jahren, das der weiblichen Beschäftigten bei 37,1 Jahren. Bei der Einteilung der Betriebe nach dem Durchschnittsalter der Beschäftigten in "jüngere", "mittlere" und "ältere" Betriebe zu gleichen Teilen unterscheidet sich das Durchschnittsalter der männlichen und weiblichen Beschäftigten wie die Abbildung 1 zeigt.

Diese Differenzen ergeben sich vor allem aus dem jeweiligen Anteil Älterer. In den "jüngeren" Betrieben gibt es kaum über 60jährige und auch die Altersgruppe der 50-59jährigen ist nur schwach vertreten. In etwa der Hälfte der "jüngeren" Betrieben stellen die unter 40jährigen den größten Anteil an der Belegschaft. In den "mitt-

leren" Betrieben ist das Altersspektrum etwas breiter gestreut. Hier setzen sich die Belegschaften zwar auch bei der Hälfte der Betriebe zu etwa 50% aus unter 40jährigen zusammen, doch sind die Altersgruppen der 50-59jährigen und der über 60jährigen stärker vertreten. Am breitesten ist die Altersstreuung in den "älteren" Betrieben. Hier stellen vor allem bei den männlichen Beschäftigten die 40-59jährigen den größeren Anteil an der Belegschaft.

Abbildung 1: Durchschnittsalter in Betrieben

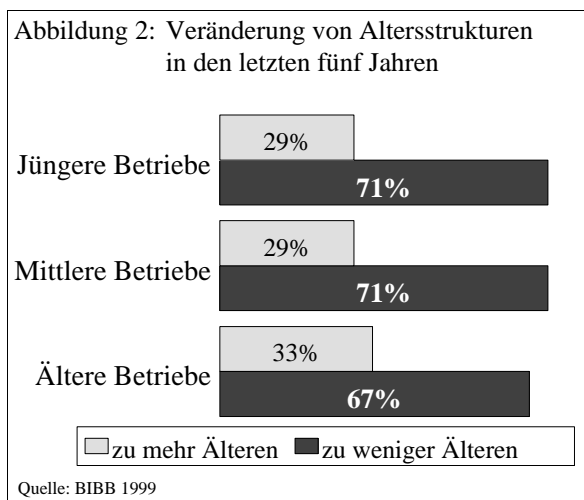


Quelle: BIBB 1999



## Ein deutlicher Trend zur Veränderung der Altersstruktur

Von besonderem Interesse im Zusammenhang mit dem demographischen Wandel und dem immer früheren Ausscheiden Älterer aus dem Berufsleben ist die Frage, ob und wenn ja welche Veränderungen in der Altersstruktur von Betrieben in den letzten fünf Jahren zu verzeichnen sind. Hier ergibt sich sowohl in Westdeutschland als auch in Ostdeutschland ein ausgewogenes Bild: In jeweils etwa der Hälfte der Betriebe ist die Altersstruktur in den letzten fünf Jahren konstant geblieben; etwa 50% der Betriebe geben jedoch an, daß in diesem Zeitraum Veränderungen eingetreten sind. Überall dort, wo Veränderungen zu verzeichnen sind, zeichnet sich ein deutlicher Trend ab: Die Anzahl der älteren Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ist eher zurückgegangen als gestiegen. In 71% der Betriebe mit solchen Veränderungen arbeiten heute weniger Ältere als vor fünf Jahren und in nur 29% der Betriebe ist der Anteil Älterer in diesem Zeitraum angewachsen. Interessanterweise sind, wie Abbildung 2 zeigt, keine großen Unterschiede zwischen Betrieben mit unterschiedlichem Durchschnittsalter der Beschäftigten zu verzeichnen.



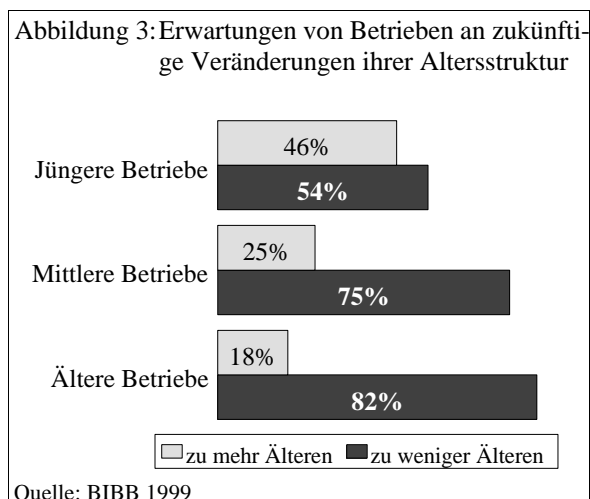
"Jüngere" Betriebe zeichnen sich offenbar nicht durch einen dramatisch hohen Anteil des Ausscheidens Älterer aus dem Berufsleben aus, doch hat in diesen Betrieben der Anteil Älterer in geringerem Maße zugenommen als in "mittleren" und "älteren" Betrieben. Auch in den "mittleren" und "älteren" Betrieben ist die Abnahme der Äl-

teren an der Belegschaft nicht dramatisch, setzt man ihn ins Verhältnis zu den Zunahmewerten. Insgesamt jedoch hat der Anteil Älterer abgenommen und dieser Trend wird sich aus der Sicht der Betriebe fortsetzen. Dies wird bei der Frage deutlich, ob und wenn ja welche Veränderungen der Altersstruktur von den Betrieben zukünftig erwartet wird.



## Ein deutlicher Trend zum Rückgang älterer Beschäftigter

Etwa 60% der Betriebe erwartet zukünftig keine (weiteren) Veränderungen ihrer Altersstruktur. Etwa 40% jedoch äußern die Erwartung, daß sich hier etwas verändern wird. Diese Erwartung einer zukünftigen Veränderung ist eindeutig mehrheitlich auf einen Rückgang des Anteils Älterer ausgerichtet: 73% dieser Betriebe teilen diese Einschätzung, 27% der Betriebe erwarten eine gegenläufige Entwicklung, nämlich eine Zunahme Älterer in ihrer Belegschaft. Hier nun ist wiederum interessant, wie sich diese Erwartungen in "jüngeren", "mittleren" und "älteren" Betrieben gestalten. Je höher das Durchschnittsalter eines Betriebes ist, um so stärker wird die Erwartung einer Veränderung hin zu weniger Älteren geäußert.



Die Erwartung eines Trends zu weniger älteren Beschäftigten ist in den "älteren" Betrieben vermutlich besonders ausgeprägt, weil hier offenbar am deutlichsten absehbar ist, daß Ältere in naher Zukunft aus dem Berufsleben ausscheiden werden.



### Wer gehört zu den Älteren?

Wer zu den Älteren gehört oder zu ihnen gerechnet wird, ist eine Frage, die nicht nur gesellschaftlich und individuell von herausragender Bedeutung ist. Die Definition "ältere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen" ist auch für die Einschätzung der von den Betrieben festgestellten und erwarteten Trends in der Entwicklung der Altersstruktur wichtig. Und schließlich werden auch betriebliche Einstellungen zu Aktivitäten für Ältere durch solche Definitionen bestimmt. Ab welchem Alter nun gelten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aus der Sicht der Betriebe als "älter"?

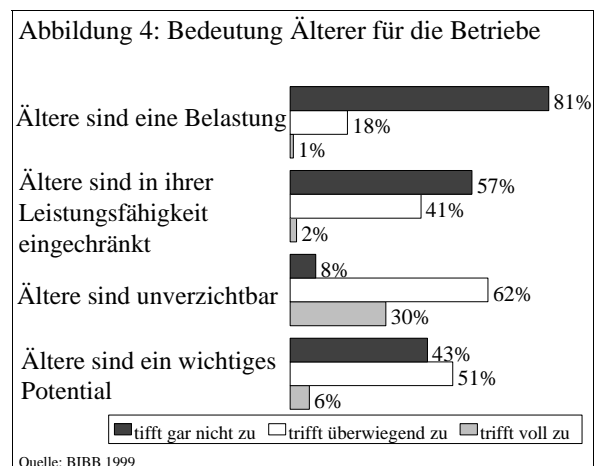
In der Einschätzung zu dieser Frage kommen die Betriebe insgesamt zu einer mehrheitlich übereinstimmenden Antwort: Über 50jährige Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gelten für knapp die Hälfte der Betriebe als "älter". Dabei liegt der Schwerpunkt dieser Einschätzung auf den 50jährigen, (bei Angestellten 44,4%, bei Arbeiterinnen 44,8%) gefolgt von den 55jährigen Angestellten (24,5%) und den 45jährigen Arbeiterinnen (19,5%) an nächster Stelle werden die 55jährigen Arbeiterinnen (15,5%) und die 45jährigen Angestellten (13,1%) als Ältere genannt. Gibt es in diesen Einschätzungen nun Unterschiede zwischen "jüngeren", "mittleren" und "älteren" Betrieben? Ist die Wahrnehmung von Alter zwischen ihnen unterschiedlich? Überraschender Weise ergeben sich hier keine gravierenden Unterschiede. Für alle Betriebe gelten mehrheitlich die Gruppe der 46- bis 50jährigen als Ältere, 51- bis 55jährige sind die am nächsthäufigen genannte Gruppe, gefolgt von den 41- bis 45jährigen. Insgesamt betrachtet ist also festzuhalten, daß ein entscheidender Anteil der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu den Älteren gezählt wird. Vor diesem Hintergrund stellt sich die

Frage, welche Bedeutung Ältere für Betriebe haben.



### Die Bedeutung Älterer für die Betriebe

Es ist nicht überraschend, daß nahezu alle Betriebe angeben, Ältere seien unverzichtbar. Nur 8% sehen dies anders. Entsprechend gelten nur zu einem geringen Anteil (19%) Ältere als eine Belastung. Gleichwohl wird die Leistungsfähigkeit Älterer immerhin von 43% der Betriebe als eingeschränkt beurteilt, während 57% hier keine Einschränkungen sehen. Bei der Einschätzung Älterer als ein wichtiges Potential zeigt sich praktisch ein umgekehrtes Bild: Für rund 57% sind Ältere ein wichtiges Potential, rund 43% schließen sich dieser Einschätzung nicht an. Abbildung 4 zeigt diese Einschätzungen in einem Gesamtbild für alle befragten Betriebe.



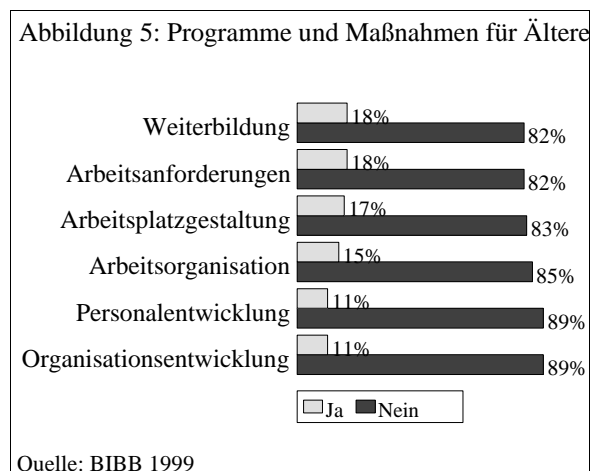
Diese Bedeutungen Älterer werden interessanterweise von "jüngeren", "mittleren" und "älteren" Betrieben im wesentlichen geteilt. Lediglich "ältere" Betriebe sehen in Älteren etwas häufiger ein wichtiges Potential.

Wie schlägt sich nun diese doch bemerkenswert positive Einschätzung Älterer in betrieblichen Aktivitäten nieder? Finden Ältere eine besondere Aufmerksamkeit? Wie wird nun das Potential Älterer genutzt, wie wird auf ihre Leistungsfähigkeit eingegangen und wie werden sie gezielt in betriebliche Entwicklungsprozesse und Weiterbildungsmaßnahmen einbezogen?



## Einbindung Älterer in betriebliche Programme und Maßnahmen

Nur ein geringer Teil der Betriebe führt besondere innerbetriebliche Maßnahmen und Programme für Ältere durch. Wie der Abbildung 5 zu entnehmen ist, steht hierbei die Weiterbildung gemeinsam mit den Arbeitsanforderungen an erster Stelle, gefolgt von Arbeitsplatzgestaltung und Arbeitsorganisation. Personal- und Organisationsentwicklung sind hingegen Bereiche, in denen am seltensten auf Ältere bezogene Aktivitäten angegeben werden.



Zwischen "jüngeren", "mittleren" und "älteren" Betrieben zeigen sich hierbei keine Unterschiede. offenbar hat die Altersstruktur keinen entscheidenden Einfluß auf die Entwicklung betrieblicher Maßnahmen und Programme für Ältere. Sie sind in allen Betrieben in eher geringem Maße Zielgruppe besonderer betrieblicher Aktivitäten. Dieser Befund mag darauf verweisen, daß es von Seiten der Betriebe keinen weitergehenden Bedarf an speziellen Maßnahmen für ältere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gibt, weil Ältere in die allgemeinen betrieblichen Aktivitäten integriert sind und von sich aus mithalten können. Er kann jedoch auch dahin gehend interpretiert werden, daß in Betrieben angesichts alternder Belegschaften nur ganz allmählich die Erkenntnis wächst, daß Älteren im Rahmen von Maßnahmen und Programmen spezielle Aufmerksamkeit zuteil werden muß.



## Einschätzung der Auswirkungen des demographischen Wandels auf betriebliche Belegschaften

Zum gegenwärtigen Zeitpunkt ist festzustellen, daß der demographische Wandel auf die Alterszusammensetzung von Belegschaften Auswirkungen zeitigt. Betriebe unterliegen einem Alterungsprozeß. Die mehrheitlich geäußerte Erwartung, daß der Anteil Älterer zukünftig abnehmen wird, steht wohl in einem engen Zusammenhang mit den allgemeinen tariflichen und staatlich geförderten Maßnahmen, die das vorzeitige Ausscheiden aus dem Berufsleben ermöglichen. Altersteilzeit und Vorruhestandregelungen werden - zum Teil mit Branchen- und betriebsspezifischen Ausprägungen - von fast allen befragten Betrieben angeboten, und zwar für das Altersspektrum von 53 Jahren bis 63 Jahren. Diese Maßnahmen werden weiterhin entscheidende Bedeutung für die künftigen Anteile Älterer an den Beschäftigten haben. Inwieweit die Alterszusammensetzung von Belegschaften zugleich mit einer zukunftsbezogenen "günstigeren" Altersmischung zwischen den Generationen verbunden sein wird, hängt nicht allein vom Ausscheiden Älterer ab, sondern gleichermaßen von der Möglichkeit der Betriebe, Jüngere einzustellen. Erfahrung- und Wissenstransfer zwischen Älteren und Jüngeren dürfte im Spannungsfeld von Personalabbau und Innovationsfähigkeit durch Generationenwechsel ein wichtiges Zukunftsthema für Betriebe sein.

