

Die Frührente hat ausgedient

Die alternde Gesellschaft ist ein weltweites Problem. Sowohl auf Arbeitgeber- als auch auf Arbeitnehmerseite muss ein Umdenken stattfinden. — **VON HERBERT MÜHLENHOFF**

overview Europaweit wird die Erhöhung des Rentenalters diskutiert. Die alternde Erwerbsbevölkerung stellt alle Akteure des Arbeitsmarktes vor neue Aufgaben. Unternehmen, die sich nicht darauf verlassen wollen, künftig um die knapper werdenden, jungen Arbeitskräfte zu konkurrieren, müssen sich **personalpolitisch auf den demografischen Wandel vorbereiten**. Die Erwerbsarbeit muss altersgerecht gestaltet werden. Daneben sollte der **Know-how-Transfer** bei Berufsaustritten sichergestellt werden, wollen Firmen nicht Gefahr laufen, in ein paar Jahren einen Mangel an Fachkräften zu haben. Aber auch von den Arbeitnehmern ist eine **Bewusstseinsänderung** gefordert. **Ältere zeigen sich oft unflexibel und nur wenig lernwillig – eine Haltung, die sie dringend ändern müssen. Wollen sie ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt verbessern, müssen auch über 50-jährige neue Impulse setzen und um Innovationen bemüht sein.**



HERBERT MÜHLENHOFF, Dipl.-Ökonom, ist geschäftsführender Gesellschafter der im deutschsprachigen Raum tätigen Managementberatung Mühlhoff + Partner in Düsseldorf und seit 2005 Präsident der ACF (Association of Career Management Firms), der weltweiten Interessensvertretung der Outplacement-Beratungen. info@muehlenhoff.ch

Die Globalisierung und die demografische Entwicklung sind die zentralen Grössen, die weltweit die gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklung in den nächsten Jahrzehnten bestimmen werden. In Europa werden die einzelnen Länder in sehr ähnlicher Weise von der alternden Gesellschaft betroffen sein (mit Ausnahme Irlands). Die prognostizierten Entwicklungen für die Alterung der Gesellschaft in der Schweiz, Deutschland und Österreich weisen die gleichen Tendenzen auf. Alle Szenarien ergeben eine markante demografische Alterung, der Anteil der über 50-Jährigen wird immer grösser. Ursachen dieser Entwicklung sind die zunehmende Lebenserwartung, die sinkende Geburtenrate und das Heranwachsen der geburtsstarken Jahrgänge (bis 1965) in das Rentenalter hinein. Gleichzeitig wird in den nächsten Jahrzehnten – mit unterschiedlichem Tempo in den einzelnen Ländern – eine Bevölkerungsabnahme erwartet. Die alternde Gesellschaft ist kein europäisches Problem, sondern trifft international alle Industrieländer. So ist Japan besonders stark von der Alterung betroffen, die USA dagegen bislang am schwächsten, was auch durch eine höhere Einwanderungsquote erklärt werden kann.

Der demografische Wandel hat vielfältige ökonomische und soziale Folgen. Das gilt insbesondere für die Finanzierung der sozialen Sicherungssysteme und für den Arbeitsmarkt, da die immer

älter werdende Erwerbsbevölkerung in besonderem Masse zur Arbeitslosigkeit älterer Arbeitnehmer beiträgt (siehe Abbildung 1 auf der rechten Seite).

Reformen sind in Arbeit

Betrachtet man die Erwerbsquote älterer Arbeitnehmer in Deutschland, Österreich und der Schweiz, zeigen sich grosse Unterschiede. Nach OECD-Berechnungen ist die Erwerbstätigenquote der 55- bis 64-Jährigen in Deutschland mit 36,8 Prozent am geringsten. In der Schweiz liegt sie unter allen Mitgliedsstaaten mit 68 Prozent am höchsten. Der OECD-Durchschnitt liegt bei 50 Prozent.

Die grosse Differenz zwischen der deutschen und schweizerischen Quote ist auch mit dem unterschiedlichen Arbeitsmarkt zu begründen. Bis Mitte der Neunzigerjahre gab es in der Schweiz keine nennenswerte Arbeitslosigkeit, auch die möglichen Regelungen des Vorruhestands wurden kaum angewandt. Anders in Deutschland: Hier wurden in den Neunzigerjahren alle Instrumente, die das vorzeitige Ausscheiden aus dem Arbeitsmarkt begünstigen, in grossem Ausmass eingesetzt, z. B. Frühpensionierung, Altersteilzeit, Arbeitslosenunterstützung an ältere Arbeitnehmer, ohne dass diese dem Arbeitsmarkt zur Verfügung standen etc. Die Erwerbstätigenquote der über 55-jährigen Österreicher liegt bei rund 27 Prozent. Allerdings lässt sich diese

Zahl nicht mit den OECD-Zahlen vergleichen, da in Österreich das Renteneintrittsalter für Männer bei 60 Jahren liegt und das der Frauen bei 55 Jahren. Der grösste Teil dieser Altersgruppe wird demnach nicht mehr in der Erwerbs-, sondern in der Rentenstatistik geführt. Wie andere europäische Länder arbeiten alle drei Staaten an Reformen, um die Erwerbs- und Beschäftigungsquote älterer Arbeitnehmer zu erhöhen. Denn durch den anhaltenden Geburtenrückgang wird die Zahl der verfügbaren Arbeitskräfte in den nächsten Jahrzehnten deutlich sinken (Bräuninger 2005). Eine Massnahme, die europaweit diskutiert wird, ist, das Renteneintrittsalter anzuheben. In Deutschland werden beispielweise Massnahmen zurückgenommen, die das vorzeitige Ausscheiden aus dem Erwerbsleben erleichtert haben. Eine Trendumkehr ist notwendig, damit die sozialen Sicherungssysteme nicht aus den Fugen geraten. Und da die Veränderung der Altersstruktur langfristig auch zu einem Fachkräftemangel führt, gilt es dieser Entwicklung durch das Ergreifen entsprechender Massnahmen entgegenzuwirken.

Regulierungen als Lösung?

Um die Erwerbsbeteiligung älterer Menschen zu erhöhen, wird zum einen an gesetzlichen und tariflichen Rahmenbedingungen gearbeitet. Zum anderen gibt es betriebliche und individuelle Handlungsansätze (siehe Abbildung 1 auf dieser Seite). Doch Patentlösungen für eine demografische Zukunftsfähigkeit sind noch nicht gefunden worden. Einige Massnahmen werden sich dabei als geeigneter erweisen als andere. So hat schon die Vergangenheit gezeigt, dass reine Schutzgesetze den Arbeitssuchenden schaden (wie beispielsweise in Deutschland die erschwerte Kündigung ab dem 55. Lebensjahr). Die-

se Feststellung lässt sich nicht nur aus subjektiver Erfahrung treffen, sondern ist auch durch zahlreiche Untersuchungen belegt. Je regulierter der Arbeitsmarkt in einem Land ist, desto niedriger ist tendenziell auch das dortige Beschäftigungsniveau (Klöß und Schäfer 2000). So wird beispielsweise in den USA, Neuseeland und Grossbritannien der Arbeitsmarkt nicht reguliert, gleichzeitig liegt dort aber die Beschäftigungsquote der älteren Arbeitnehmer mit ca. 70 Prozent wesentlich höher als in Italien und Spanien, wo es weit reichende Beschränkungen gibt und die Quote viel tiefer ist (rund 56 Prozent).

Die EU-Länder haben sich zum Ziel gesetzt, dass bis 2010 mindestens die Hälfte der 55- bis 64-Jährigen aktiv im Berufsleben steht. Um dies zu erreichen, müssen alle Arbeitsmarktakteure umdenken. Wollen Unternehmen in einigen Jahren nicht um die knapper werdenden, jüngeren Arbeitskräfte konkurrieren, müssen sie sich auf den demografischen Wandel einstellen. Die Personalpolitik muss künftig den älteren Arbeitnehmern und ihrem Altern Rechnung tragen. Das bedeutet eine kontinuierliche Qualifizierung und Weiterbildung, eine angepasste Personalentwicklung und Laufbahngestaltung, eine Anpassung der Arbeitsorganisation und Arbeitszeit, ein Einbezie-

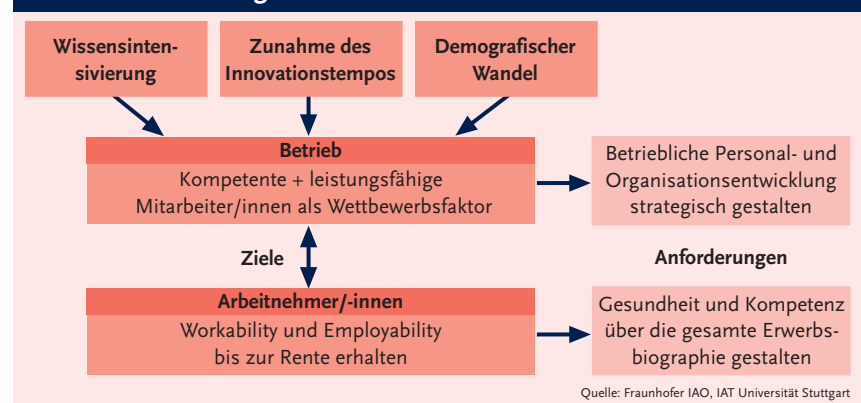
hen des Gesundheitsschutzes etc. (siehe Abbildung 2 auf Seite 32). Daneben wird die Mitarbeiterbindung wieder einen grösseren Stellenwert erhalten.

Umorientierung ist gefordert

Seit einigen Jahren gibt es zahlreiche Anstrengungen seitens der Wirtschaft, Politik und Wissenschaft, die Arbeitswelt für das Thema zu sensibilisieren und darüber hinaus auch Handlungsanleitungen zu erarbeiten. So startete 2001 auf Initiative der EU das Projekt «proage – Facing the Challenge of Demographic Change» (www.proage-online.com). Die Beteiligten, Arbeitgeberverbände aus Deutschland (BDA), den Niederlanden (AWVN), Dänemark (DA) und Irland (IBEC) sowie die Bertelsmann Stiftung suchten nach Lösungen, wie die Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer erhalten werden kann. Studien, Konferenzen und auch die Erstellung eines «Good-Practice-Handbuchs» für Betriebspraktiker zeigen betriebliche Handlungsansätze auf (BDA 2002; 2003).

Vom deutschen Bundesministerium für Bildung und Forschung wird seit 1999 die Initiative «Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel» (www.demotrans.de) gefördert. Unter der Leitung des Fraunhofer Instituts für Arbeitswirtschaft und Or-

Abb. 1: Anforderungen an Unternehmen und Arbeitnehmer



Die Employability bis zur Rente zu erhalten, muss heute das Ziel der Arbeitnehmer sein.

ganisation (IAO) in Stuttgart arbeiten zahlreiche Institutionen und Forschungsstellen auf betrieblicher und überbetrieblicher Ebene an Lösungsansätzen für eine altersgerechte Arbeits- und Personalpolitik (siehe auch Abbildung 2 auf Seite 32). Dabei wurden zahlreiche Pilotprojekte durchgeführt und Good-Practice-Beispiele für verschiedene Berufsbereiche erarbeitet (Buck, Schletz 2001; Mohr 2002).

Für die Initiative «Arbeit & Alter» haben sich Akteure der österreichischen Wirtschaft zusammengeschlossen (Industriellenvereinigung, Arbeiterkammer Wien, Österreichischer Gewerkschaftsbund und Wirtschaftskammer Österreich) und stellen mit einer Wissens-Datenbank eine virtuelle Unternehmensberatung für die «lebens-

altersgerechte Reorganisation von Arbeitsprozessen» zur Verfügung (www.arbeitundalter.at). Hier finden Unternehmen erfolgreiche Beispiele, internationalen Erfahrungen und Checklisten zur Anregung.

Arbeitnehmer ab 50 sind unerwünscht

Doch trotz der zahlreichen Anstrengungen ist die Mehrzahl der Betriebe noch nicht auf alternde Belegschaften eingestellt, wie das deutsche Institut für Arbeit und Technik auf Grund der europäischen Arbeitskräftestichprobe feststellt (Brussig 2005). Vor die Wahl gestellt sind nur gerade die Hälfte der Betriebe bereit, Arbeitnehmer ab 50 einzustellen. Sie konkurrieren stattdessen lieber um die

knapper werdenden, jüngeren Arbeitskräfte. In der Praxis wird man immer wieder mit diesem offensichtlichen Widerspruch konfrontiert: Einerseits ergeben Befragungen bei Unternehmen, dass sie das Erfahrungspotenzial älterer Mitarbeiter schätzen. Andererseits wird ab Ende 40 das Alter zur Barriere auf dem Arbeitsmarkt, das zeigen die Praxis und die Statistik der Erwerbstätigen.

Geht man von den Anforderungsprofilen der Unternehmen aus, werden neue Mitarbeiter gesucht, die flexibel, innovativ und belastbar sind. Doch gerade bei diesen Punkten haben Firmen schlechte Erfahrungen bei der Integration älterer Mitarbeiter gemacht. Zudem ist das Einkommensniveau älterer Mitarbeiter hindernd bei einer Einstellung, vor allem in Branchen, die durch entsprechende Tarifverträge altersabhängige Gehaltserhöhungen vorsehen. Die älteren Arbeitssuchenden auf der anderen Seite scheinen noch nicht begriffen zu haben, dass sie sich den veränderten Bedingungen im Arbeitsleben anpassen müssen. Oft fehlt die Einsicht, dass der Beruf kein Mittelstreckenlauf, sondern ein Marathon ist. Massive Defizite zeigen sich, wenn ältere Arbeitnehmer sich als lernwillig und flexibel beweisen müssen. Doch auch Ältere müssen Impulse setzen und um Innovationen bemüht sein, wenn sie den Marathon meistern wollen.

Hochqualifizierte haben auch im Alter gute Chancen

Offensichtlich sind sich sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer der Folgen des demografischen Wandels und der erforderlichen Handlungen noch nicht ausreichend bewusst. Es stellt sich die Frage, wie sich für ältere Arbeitswillige die Aussichten bei der Jagd nach einem Job verbessern lassen. Fest steht: Wer besser qualifiziert ist, hat nicht nur bessere Chancen bei der Arbeitssuche, son-

Der Widerspruch zwischen längerem Leben und früherer Pensionierung

Obwohl die Menschen heute länger leben, tendieren sie dazu, **früher in Pension zu gehen** – eine Situation, die aus wirtschaftlicher und sozialer Sicht nicht länger haltbar ist. Deshalb ist es wichtig, die **notwendigen Veränderungen** vorzunehmen, um den Arbeitsmarkt besser auf ältere Arbeitnehmer einzustellen. Die **OECD** hat deshalb bereits 2001 ein **Komitee** einberufen, das sich mit Massnahmen zur Verbesserung der Arbeitsmarktperspektive für ältere Arbeitnehmer befasst. Für jedes OECD-Land werden in einem Report die **wichtigsten Barrieren und Herausforderungen** analysiert und Empfehlungen abgegeben, die von Seiten der Regierungen und Sozialpartner implementiert werden sollten. In Europa wird das Verhältnis von arbeitenden zu inaktiven Personen in einigen Jahren fast 1:1 sein. In ihrem diesjährigen Bericht hält die OECD fest, dass **veränderte Pensionsregelungen** dringend notwendig seien. Doch nur das Pensionierungsalter hinaufzusetzen wird langfristig nicht ausreichen, um die dringlichen Probleme zu lösen – es braucht **breitere Reformen** bei den Wohlfahrtsystemen,

dem Anstellungs- und Kündigungsschutz, den **Services für ältere Arbeitssuchende**, den Arbeitsbedingungen etc. Dazu gehören finanzielle Anreize für eine Fortsetzung der Arbeitstätigkeit durch Pensions- und Wohlfahrtsysteme genauso wie eine **anhaltende Weiterbildung** und flexiblere Arbeitsbedingungen. Die Ergebnisse einer empirischen Untersuchung der «Challenge Stiftung» des Instituts für Organisation und Personal der Universität Bern zur Befindlichkeit am Arbeitsplatz bestätigen das negative Bild der OECD: Die **Bereitschaft von Firmen**, Möglichkeiten für die Beschäftigung älterer Mitarbeiter zu schaffen, ist noch immer **verschwindend klein**. Auch was das Pensionierungsalter nach 65 betrifft scheint in den Betrieben noch viel Aufklärungsarbeit nötig zu sein: So sind **zwei Drittel** der 3000 Befragten der Meinung, dass eine **Pensionierung bei höchstens 63 Jahren** die «bestmögliche» Variante sei. Immerhin 59 Prozent könnten sich vorstellen, nach dem Erreichen des Pensionierungsalters maximal 40 Prozent zu arbeiten. (*mue*)

► www.oecd.org

dem auch nach dem 55. Lebensjahr beschäftigt zu bleiben. Laut einer Untersuchung des Instituts für Arbeit und Technik in Gelsenkirchen steigen in allen 15 Ländern der alten EU die Beschäftigungsquoten der 55- bis 64-Jährigen mit ihrem Qualifikationsniveau. In der Praxis weisen Hochqualifizierte denn auch eine deutlich höhere Beschäftigungsquote auf.

Ältere können ihren Karriereweg durchaus selbst nach einer Kündigung erfolgreich fortsetzen wie die drei folgenden Beispiele zeigen. Allen Fällen gemeinsam ist ein systematisches Vorgehen mit professioneller Unterstützung. So wurde ein 54-jähriger Leiter der Informationstechnologie, der sich vorwiegend mit umfangreichen Abrechnungsprozessen befasst, auf Grund von Restrukturierungsmaßnahmen entlassen. Trotz des Alters gab es keine Probleme bei der Stellensuche, er fand nach kurzer Zeit eine neue Position bei einem Leasing-Dienstleister. Hier entsprach seine Qualifikation genau dem Anforderungsprofil. Ausschlaggebend für die Zusage waren einerseits seine fundierten Erfahrungen mit IT-Prozessen im Abrechnungsdienst, die beim neuen Arbeitgeber zum Kerngeschäft zählen. Andererseits gab seine Bereitschaft zu zeitlich flexiblen Einsätzen den Ausschlag, da in diesem Bereich bei auftretenden Störungen auch nachts oder am Wochenende gearbeitet wird. Aus diesen Gründen wurde ihm auch kein jüngerer Mitbewerber mit geringeren Gehaltsforderungen eingestellt. Bei älteren Mitarbeitern ist der persönliche Einsatz teilweise grösser als bei jüngeren, die wegen familiärer Anforderungen unter Umständen nur eingeschränkt zeitlich belastbar sind.

Ein 56-jähriger Agrarwissenschaftler konnte als Leiter Forschung & Entwicklung nach sechsmonatiger Suchzeit wieder eine gleichwertige Position besetzen. Er nutzte sein persönliches

Netzwerk, um als ausgewiesener Spezialist in seinem Gebiet interessierte Unternehmen in dem sehr engen Markt direkt anzusprechen. Dadurch stellte er sich erst gar nicht den jüngeren Mitbewerbern.

Offensive ist gefragt

Beim letzten Beispiel half die genaue Analyse seines Netzwerks auch einem 53-jährigen Marketing- und Exportfachmann aus der Nahrungs- und Genussmittelbranche weiter. Eine Kleinanzeige in einem Branchendienst war erfolgreich und der auch auslandserfahrene Export-Leiter baut derzeit ein Werk in China auf. Wenn er diese Aufgabe erfolgreich meistert, so ist es vertraglich festgelegt, tritt er die Nachfolge des deutschen Vertriebsleiters an, der aus Altersgründen in den Ruhestand geht.

Dieser Kandidat, dessen Auslandserfahrung ein grosser Vorteil war, hat auch ungewohnte Mobilität bewiesen, die ihm zum Vorteil wurde. Die Nutzung des eigenen Netzwerks verlangt eine sehr sensible Vorgehensweise. Das gilt ebenso für die zielführende Ansprache, die ein entscheidender Erfolgsfaktor ist.

Ein Arbeitsplatzwechsel nach dem 50. Lebensjahr ist de facto sehr schwierig, auch wenn der erfahrene Bewerber eine lange Liste mit positiven Merkmalen vorweisen kann. Ältere Arbeitnehmer sind auf ihrer Jobsuche erfolgreicher, wenn sie sich offensiv mit einem potenziellen Arbeitgeber in Verbindung setzen. Ältere Fach- und Führungskräfte haben auch grössere Chancen bei einem Jobwechsel, wenn sie nicht auf eine Festanstellung fixiert sind. Solange es in den meisten grösseren Unternehmen Vorruhestandsprogramme gibt, ist es nicht möglich, Experten gleicher Alterskategorie einzustellen. Grösser ist die Bereitschaft, sie als freie Berater tätig werden zu lassen. Das setzt anpassungsfähige und flexible Bewerber voraus.

Problemloser ist die Stellensuche bei Spezialisten, wie im obigen Beispiel gezeigt wurde. Aber natürlich nur, wenn sie auch das Anforderungsprofil erfüllen. Älteren Führungskräften eröffnet sich auch die Möglichkeit, als Interim-Manager tätig zu werden. Auch diese Alternative setzt aber das entsprechende Erfahrungsprofil voraus. Der Schritt in die Selbstständigkeit ist nur denjenigen zu empfehlen, die neben der notwendigen Fachkompetenz und betriebs-

www.asn.ch



Auslandseinsätze von Mitarbeitern

- Vorsorge- & Versicherungslösungen
- Entsendungsreglemente & -verträge
- Arbeits- & Aufenthaltsbewilligungen
- Ermittlung des Auslandsgehaltes

**Nutzen Sie unsere Erfahrung:
Kontaktieren Sie uns.**

ASN AG, Bederstrasse 49, CH-8002 Zurich
Tel +41 43 399 89 89, Fax +41 43 399 89 88
e-Mail info@asn.ch, Internet www.asn.ch

«Grössere Chancen im Alter hat, wer nicht auf eine Festanstellung fixiert ist.»

wirtschaftlichen Kenntnissen, noch einmal die Herausforderung annehmen und durchstarten wollen.

Prognosen verweisen darauf, dass in etwa acht bis 15 Jahren die Fachkräfte in Europa rar werden könnten bzw. zu wenig junge Experten nachrücken. Spätestens dann werden Unternehmen umdenken müssen. Fatalerweise werden dann manche Fachkräfte nicht mehr verfügbar sein, da sie zu lange dem Arbeits- und Lernprozess ferngeblieben sind. In den Fokus sollte deshalb auch die Generation der 35- bis 45-Jährigen rücken, quasi die «Alten» von morgen. Da Unternehmen die Sicherheit des Arbeitsplatzes nicht mehr gewährleisten können, sind sie gut beraten, zumindest den Faktor «Employability», also die Beschäftigungsfähigkeit, in ihre Personalarbeit einzubeziehen. Mitarbeiter

werden dabei über kurzfristige unternehmensinterne Anforderungen hinaus soweit qualifiziert, dass sie den Marktanforderungen entsprechen.

Bereits mit 40 mit den Vorbereitungen beginnen

Die betriebliche Personalpolitik muss also die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit erhalten und sich auf den Know-how-Transfer beim Berufsaustritt konzentrieren. Derzeit sinken die Teilnehmerquoten an beruflichen Weiterbildungen ab dem 50. Lebensjahr deutlich. Notwendige Massnahmen zur Förderung der Älteren sind beispielsweise eine persönliche Entwicklungsplanung, Workshops zur beruflichen Situation und eine Analyse von Qualifikationsstandards. Es gibt zahlreiche

Wege, um über die Spanne der Erwerbstätigkeit eine Arbeitsgestaltung zu sichern, die dem Altern gerecht wird, wie zum Beispiel mit Teilzeitarbeit für ältere Mitarbeiter, mit Rotationskonzepten, die einen Tätigkeitswechsel gewährleisten etc.

Auch Best-Practice-Beispiele helfen, da sie Modelle aufzeigen, wie Jung und Alt innovativ zusammenarbeiten können. Zudem sollten Unternehmen erfahrene, ältere Mitarbeiter vor allem in der Anfangsphase nach der Einstellung unterstützen. Denn oft investieren Firmen zwar sehr viel Zeit und Geld in die Suche und Selektion eines passenden Mitarbeiters, nicht aber in seine Einarbeitung, im Gegenteil. Vorgesetzte sind in der Praxis älteren Arbeitnehmern gegenüber nicht so tolerant wie jüngeren. Dabei sollten sie bereits jetzt umdenken, denn, so fordert ein Bericht über ältere Arbeitskräfte von Deutsche Bank Research (Bräuninger 2005), die Vorbereitung auf die Erwerbstätigkeit bis 65 und künftig deutlich darüber hinaus, müsse schon mit 40 beginnen.

Literatur

- BDA/Bertelsmannstiftung** (2003): *Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern. Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis*. Gütersloh.
- Bräuninger, D.** (2005): *Mehr Beschäftigung für ältere Arbeitskräfte – wider Arbeitslosigkeit und Frührente*. Deutsche Bank Research, Nr. 328, Frankfurt am Main.
- Brussig, M.** (2005): *Der Altersübergangs-Report. Die Nachfrageseite des Arbeitsmarktes*. Institut Arbeit und Technik, Gelsenkirchen. <http://www.iatge.de/auem-report/2005/auem2005-02.html>
- Buck, H.; Schletz, A.** (Hrsg.) (2001): *Wege aus dem demographischen Dilemma durch Sensibilisierung, Beratung und Gestaltung*. Broschürenreihe Demographie und Erwerbsarbeit, Stuttgart.
- Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA)** (2002): *Ältere Mitarbeiter im Betrieb. Ein Leitfaden für Unternehmen*. Berlin.
- Klös, H.-P.; Schäfer, H.** (2000): *Teilzeitarbeit und befristete Beschäftigung. Zur Arbeitsmarktrelevanz einer Reregulierung*. In: iw-trend 4/2000.
- Mohr, H.** (2002): *Alterns- und altersgerechte Erwerbsarbeit*. Broschürenreihe s.o., Stuttgart.

Abb. 2: Personal- und Organisationsentwicklungs-Konzepte für alternde Belegschaften überdenken

Ziele des Unternehmens	Anforderungen an die Personalpolitik
▶ Produktivität	▶ Gesundheit, Leistungsfähigkeit z.B. langfristige einseitige körperliche Belastungen vermeiden
▶ Flexibilität	▶ Motivation, Leistungsbereitschaft z.B. neue Ziele und Entwicklungsmöglichkeiten ab 40+
▶ Wissen	▶ Qualifikation z.B. lebensbegleitende Kompetenzentwicklung fördern
▶ Innovation	▶ Wissens- und Erfahrungstransfer z.B. altersgemischte Teams, Know-How-Lücken vermeiden
	▶ Attraktivität des Unternehmens z.B. angepasste Rekrutierungsstrategien (z.B. für Frauen)

Quelle: Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart

Personalpolitik muss auf ältere Angestellte eingehen und dafür Anpassungen vornehmen.