

# RKW MAGAZIN

**Schwerpunkt:** Arbeiten bis 67





# INNOVATOREN *gesucht*

**Bewerbungsschluss: 20. Mai 2012**

Die Europäische Kommission zeichnet innovative und erfolgreiche Maßnahmen von Körperschaften des öffentlichen Rechts und öffentlich-privaten Partnerschaften aus, die Unternehmergeist und Unternehmertum auf lokaler, regionaler oder nationaler Ebene fördern und vor dem 01.05.2010 gestartet sind. **Bewerben Sie sich!**

## Kontakt – Information

Dr. Julia Wolff von der Sahl, Telefon: 06196/495-2825, Email: [enterpriseaward@rkw.de](mailto:enterpriseaward@rkw.de)  
[www.europaeischer-unternehmensfoerderpreis.de](http://www.europaeischer-unternehmensfoerderpreis.de)

## Liebe Leserin, lieber Leser,



mittlerweile hat das RKW Magazin die Schallmauer der 4.000 Abonnenten durchbrochen: Es ist für das RKW Kompetenzzentrum Freude und Ansporn zugleich. Wir freuen uns darüber, dass die Themen und Inhalte des Magazins unseren Lesern zusagen. Gleichzeitig ist es für uns alle eine Motivation und Verpflichtung, den Qualitätsstandard zu halten und noch zu verbessern. Wir möchten Sie weiterhin fachlich, kompetent und gebündelt informieren und ebenso Anregungen und Impulse liefern, die Sie für ihre tägliche Arbeit aufgreifen können. Dafür arbeiten wir weiter.

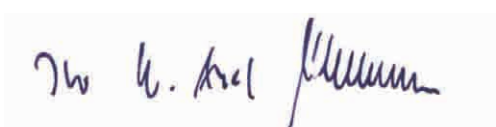
Weiterarbeiten – das ist das Schlagwort. Eigentlich geht es bei der Erhöhung des Renteneintrittsalters genau darum: weiterarbeiten, länger arbeiten. Aber warum? Demografischer Wandel, Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials, ein Rentensystem, das so mittelfristig nicht mehr funktionieren kann – ursächliche Zusammenhänge für das „Arbeiten bis 67“. Ein brisantes Thema in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft, gleichsam ein Thema für das RKW Kompetenzzentrum.

Was sagen Befürworter? Wie argumentieren diejenigen, die gegen die Rente mit 67 sind? Ist diese Erhöhung die Lösung aller Probleme – oder greift sie zu kurz? Wie sieht es in einzelnen Branchen, wie in der EU aus? Bietet ein verlängertes Erwerbsleben Risiken und Chancen zugleich? Und nicht zuletzt: Wie wird es in 20, in 30 Jahren aussehen? Antworten auf diese und andere Fragen sowie Stimmungsbilder, für sich sprechende Zahlen und Fakten sowie neue Denkanstöße finden Sie auf den folgenden Seiten. Einen besonderen Tipp möchte ich Ihnen zum Abschluss noch ans Herz legen: das lohnenswerte Rätsel am Ende des Magazins. Diesmal gibt es drei Eintrittskarten für den großen RKW Fachkräfte-Kongress am 18. und 19. Juni 2012 in Kassel zu gewinnen!

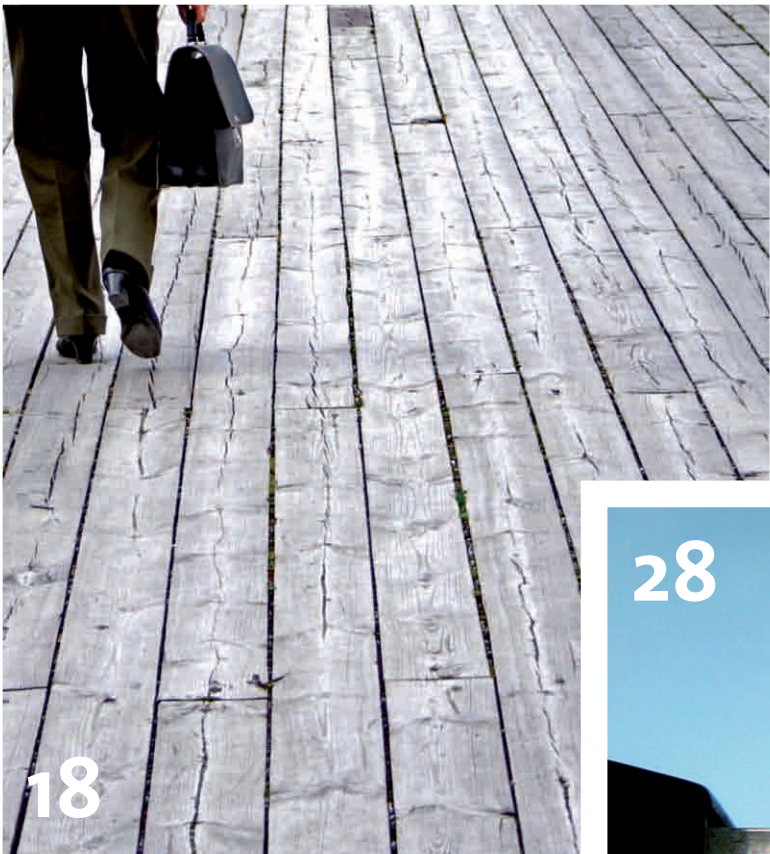
*P.S. Zuletzt in eigener Sache eine Bitte an Sie: Ich möchte Sie auf den Einleger zum Thema Evaluierung hinweisen. Es würde uns freuen, wenn Sie sich im Falle einer Kontaktierung bereiterklären würden, Ihre Meinung, Lob und Verbesserungsvorschläge zum RKW Magazin mitzuteilen. Vielen Dank!*

Ich wünsche Ihnen ein ergiebiges wie aufschlussreiches Lesen und möchte Sie dazu bewegen, dem RKW Magazin auch weiterhin gewogen zu bleiben und unseren Themen zu folgen – auch über das 67. Lebensjahr hinaus.

Ihr  
W. Axel Zehrfeld







18



14



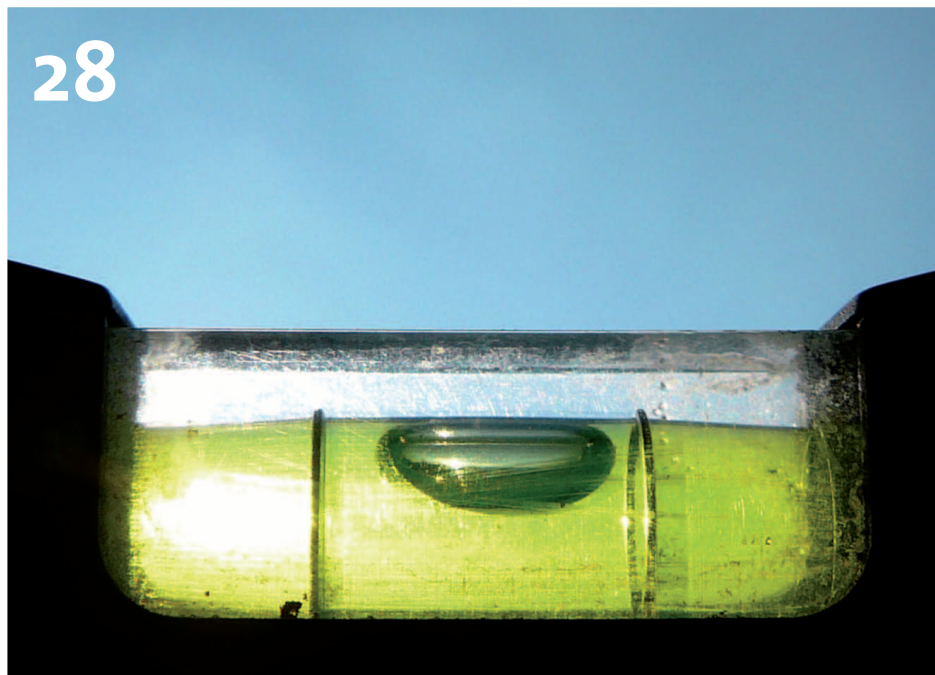
10



40



22



28



34

#### Impressum

##### RKW Magazin

**Chefredaktion:** Rabena Ahluwalia (V.i.S.d.P.)  
**Redaktion:** Bruno Pusch  
**Artredaktion/Layout:** Claudia Weinhold

**Druck:** H. Reuffurth GmbH  
digital media & print  
Philipp-Reis-Straße 6  
63165 Mühlheim am Main

**Herausgeber:** W. Axel Zehrfeld, Geschäftsführer  
RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der  
Deutschen Wirtschaft e. V.

Kompetenzzentrum  
Düsseldorfer Straße 40 A, 65760 Eschborn, Telefon: 06196-495 33 33  
www.rkw-kompetenzzentrum.de

[www.rkw-magazin.de](http://www.rkw-magazin.de)

Wir unterstützen den Gender-Gedanken ausdrücklich,  
aber zur Vereinfachung der Lesbarkeit verzichten wir im Magazin  
auf die Gender-Formulierung.

**Erscheinungsweise:** 4 x jährlich; Auflage: 6.000

**Bildnachweise:**  
cw-design (4, 10 ff.), kh4969 (4, 14 ff.), gerhard64 (4, 18 ff.),  
unique design (4, 22 ff.), Helgi (4, 28), crumbcode (5, 34), cydonna (5, 41 ff.),  
Yaban (1, 46), mistify (48), grabba (51)

Sonstige: BMAS (S. 14), IAW (S. 21), Preißinger GmbH (S. 30)

RKW Kompetenzzentrum

Das RKW ist nicht verantwortlich für die hier abgedruckten  
Meinungen in namentlich gekennzeichneten Artikeln und für Inhalte  
externer Internetseiten.

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Technologie

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages



#### Blickwinkel

Ist es nachvollziehbar und fair, dass in allen Branchen  
einheitlich bis 67 gearbeitet werden soll? — 06

#### News

Kunststück Fachkräftesicherung: RKW Kongress in Kassel — 08  
RKW Kompetenzzentrum zieht um — 08  
100 Twitter-Follower — 08  
Preisverleihung „Auf IT gebaut“ — 09  
Website im neuen Look — 09  
Impulsgespräche zur Energieeffizienz starteten erfolgreich — 09

#### Titel

Rente mit 67 – Eine Frage der Ratio? — 10  
Arbeiten bis 67 – eine gesellschaftliche Notwendigkeit? — 14  
Fortschrittsreport:  
Auf dem Weg in die altersgerechte Arbeitswelt — 18  
Ein Blick durch die gerontologische Brille — 22

#### Fokus

Drei Fragen an ... — 26  
Der Dachdecker – ein „Paradebeispiel“? — 28  
So funktioniert es: Arbeiten bis 67 im Handel — 32  
Es geht auch anders – die Senior-Ausbildung der K & U  
Bäckerei GmbH — 34  
Ein Blick auf Demografie und Rente in der EU — 36  
Re-Start mit 67 — 40  
RKW Kurzvorstellung: Projekte zum Thema — 44

#### Service

Unterstützungsleistungen der RKW-Landesverbände — 46  
Terminkalender Januar bis März 2012 — 48  
Die anderen Seiten — 50

# Ist es nachvollziehbar und fair, dass in allen Branchen einheitlich bis 67 gearbeitet werden soll?



Ein gleiches Renteneintrittsalter für alle ist meiner Meinung nach nicht gerecht. Ein faires Konzept sollte den individuellen körperlichen Leistungsanforderungen verschiedener Berufsgruppen Rechnung tragen. Es sollte dem Einzelnen zudem mehr Gestaltungsfreiraum bei der Lebensplanung gestatten, beispielsweise durch eine beitragsgesteuerte individuelle Eintrittsregelung.

**Michael Gienger (39) arbeitet als Wissenschaftler bei einem Grundlagenforschungsinstitut.**



Ob es fair oder nachvollziehbar ist, bis 67 Jahre arbeiten zu müssen, sollte gar nicht die Frage sein. Ist es fair, dass Fußballprofis, Rennfahrer und viele andere Millionenverdiener für viel weniger körperlich anstrengende Arbeit mit 40 Jahren das Arbeitsleben abschließen dürfen und sich um nichts mehr zu sorgen haben!? Ein Arbeiter arbeitet – wenn er Glück und bis dahin noch einen Job hat – bis zur Rente – falls er es überhaupt schafft, das Rentenalter in einem noch gesunden körperlichen Zustand zu erreichen. Und das was herausspringt, ist ein Hungerlohn im Gegensatz zu den Menschen, die mit einem Ball über einen Fußballplatz rennen oder mit einem Auto im Kreis fahren. Sollte es nicht unser Ziel sein, dass sich jeder Mensch zufrieden, gesund und ohne finanzielle Sorgen aus dem Arbeitsleben verabschieden kann? Es sollte keinem Menschen mehr zugemutet werden, in diesem Alter arbeiten gehen zu müssen – vor allem nicht den Arbeitern, deren Arbeit in so einem hohen Alter kaum mehr zumutbar ist!

**David Ugrenovic (19) ist Bundesfreiwilliger in einem Kindergarten.**



Der demografische Wandel macht eine längere Arbeitszeit für alle erforderlich, und schon heute sind die meisten Menschen dazu körperlich und geistig in der Lage. Alle Branchen können und müssen hierzu ihren Beitrag leisten. Sie müssen sich aber mehr Gedanken als bisher machen, um die Arbeits- und Einsatzbedingungen für die älteren Mitarbeiter deren Fähigkeiten anzupassen sowie individueller und flexibler zu gestalten. Dies wird die Akzeptanz und Bereitschaft für eine Verlängerung der aktiven Beschäftigung erhöhen.

**Wilfried Rabe (67) war Manager beim TÜV und ist jetzt als freiberuflicher Ingenieur tätig.**

+++ Zahlen +++ Daten +++ Fakten

## Immer gesünder!

Der Gesundheitszustand der meisten 65- bis 74-Jährigen in der EU ist zufriedenstellend (41 Prozent) bis *gut/sehr gut* (41 Prozent). Lediglich 18 Prozent beantworten diese Frage mit *schlecht* oder *sehr schlecht*. Selbst von den Menschen ab 85 Jahren sagten bei der 2009 erfolgten Umfrage immer noch 64 Prozent, es gehe ihnen zufriedenstellend bis gut.

Quelle: Destatis, *Alter im Wandel*, 2012.

## Bundesländer im Vergleich – Altersstruktur und Altenquotient

Bundesland	Bevölkerung im Jahr 2008					
	Insgesamt	jünger als 20 Jahre	20 - 64 Jahre	65 - 79 Jahre	80 Jahre und älter	Altenquotient <sup>2</sup>
	Millionen	Prozent <sup>1</sup>				
Baden-Württemberg	10.8	20.4	60.3	14.5	4.7	32
Bayern	12.5	20.0	60.7	14.6	4.8	32
Berlin	3.4	16.4	64.9	14.7	4.0	29
Hamburg	1.8	17.3	63.9	13.9	4.8	29
Hessen	6.1	19.4	60.9	14.8	4.9	32
Nordrhein-Westfalen	17.9	20.1	59.8	15.2	4.9	34
Sachsen	4.2	15.1	60.8	18.4	5.8	40
Sachsen-Anhalt	2.4	14.9	61.4	18.5	5.2	39
Schleswig-Holstein	2.8	20.1	58.8	16.2	5.0	36
Thüringen	2.3	15.1	62.4	17.6	5.0	36
<b>Deutschland</b>	<b>82.0</b>	<b>19.1</b>	<b>60.6</b>	<b>15.5</b>	<b>4.9</b>	<b>34</b>

<sup>1</sup> Abweichungen von 100% sind rundungsbedingt. <sup>2</sup> Die Zahl der 65-Jährigen und Älteren je 100 Personen im Alter von 20 bis unter 65 Jahren.  
Quelle: Statistisches Bundesamt, 2010.





## Kunststück Fachkräftesicherung: RKW lädt zum Kongress nach Kassel ein



Am **18. und 19. Juni 2012** diskutiert das RKW mit Unternehmen und Fachpublikum, wie das Kunststück Fachkräftesicherung gemeistert werden kann. Viel zu oft haben gerade die kleinen und mittleren Unternehmen das Nachsehen im „War for Talents“. Mehr als 20 Geschäftsführer, Manager und Personalverantwortliche aus Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größen berichten während der Tagung aus ihrer Praxis. Sie geben Tipps für die Rekrutierung und das Halten der Fachkräfte.

Themenspezifische Foren an beiden Tagen bieten die Möglichkeit, einzelne Aspekte der Herausforderung „Fachkräftesicherung“ zu vertiefen und mit Praktikern zu diskutieren.

Der Kongress bietet umfangreich die Gelegenheit, mit den betrieblichen Experten ins Gespräch zu kommen. Sei es im Plenum und den Foren oder in entspannter Atmosphäre im Rahmen des Abendprogramms. Das Programm, weitere Informationen und die Möglichkeit zur Anmeldung gibt es unter **www.rkw-kongress.de**. ■

## RKW Kompetenzzentrum zieht um

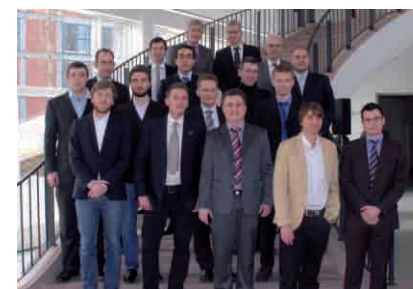
Alles neu macht der Mai – jedenfalls für uns. Weit wird nicht umgezogen, denn das RKW Kompetenzzentrum mit seinen fast 100 Mitarbeitern zieht in das Nachbargebäude: neuer – moderner – energieeffizienter.

### Ab dem 1. Mai lautet daher die neue Anschrift:

RKW Kompetenzzentrum,  
Düsseldorfer Straße 40 A in 65760 Eschborn. ■

## Herzlichen Dank an unsere 100 Twitter-Follower

Das RKW Kompetenzzentrum **twittert** seit August 2011 alle wichtigen Neuigkeiten tagesaktuell über den Kanal der **RKW\_Experten**. Mittlerweile haben über 100 Leser unsere Tweets abonniert. Wir freuen uns über die kontinuierlich wachsende Leserschaft und bedanken uns bei unseren Followern! Sie kennen unseren Kanal noch nicht? Dann klicken Sie sich doch einfach mal rein, denn die News können Sie auch lesen, wenn Sie selbst kein Twitter-Profil haben. Im Social Web finden Sie das RKW Kompetenzzentrum außerdem noch auf der Videoplattform „**YouTube**“ und dem Business-Netzwerk „**XING**“. ■



## Preisverleihung „Auf IT gebaut“

Kluge Köpfe aus der Baubranche waren vom RKW Kompetenzzentrum gefordert, innovative und praxisnahe IT-Lösungen für die Baubranche zu entwickeln. Auf der Fachmesse bautec, die im Februar in Berlin stattfand, wurden die Gewinner des diesjährigen Wettbewerbs „Auf IT gebaut – Bauberufe mit Zukunft“ ausgezeichnet. Unter dem Motto „Bauwirtschaft innovativ – Von neuen Ideen profitieren“ überreichte Dr. Bernhard Heitzer, Staatssekretär im Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, die elf Urkunden und Preise in den vier Kategorien.

Der vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie zusammen mit dem Hauptverband der Deutschen Bauindustrie, dem Zentralverband des Deutschen Baugewerbes, der IG Bauen-Agrar-Umwelt sowie der Messe München ausgelobte Wettbewerb fand bereits zum elften Mal in Folge statt. Er wird von zahlreichen namhaften Unternehmen gefördert.

Weitere Informationen über die bautec und den Wettbewerb sowie Bilder der Preisverleihung finden Sie unter:

**www.aufitgebaut.de** ■

## Website im neuen Look

Die Website **www.kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung.de** zeigt jetzt mit konkreten Handlungsanleitungen, wie kleine und mittlere Unternehmen im Wettbewerb um Fachkräfte bestehen können.

Welche Personengruppen das größte Fachkräftepotenzial bieten, Fachkräftetrends, Unternehmensbeispiele und Studien sind auch auf der Website zu finden. ■

## RKW-Netzwerk startete erfolgreich



Steigende Energiekosten und sich verknappende Energieressourcen spüren kleine und mittlere Unternehmen (KMU) schon heute. Ein effizienter Energieeinsatz kann jedoch Betrieben Geld sparen, die Umwelt schonen und sie für die Zukunft wettbewerbsfähiger machen.

Im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) bietet das RKW daher seit Februar 2012 bundesweit persönliche Vor-Ort-Gespräche zur Energieeffizienz in KMU an.

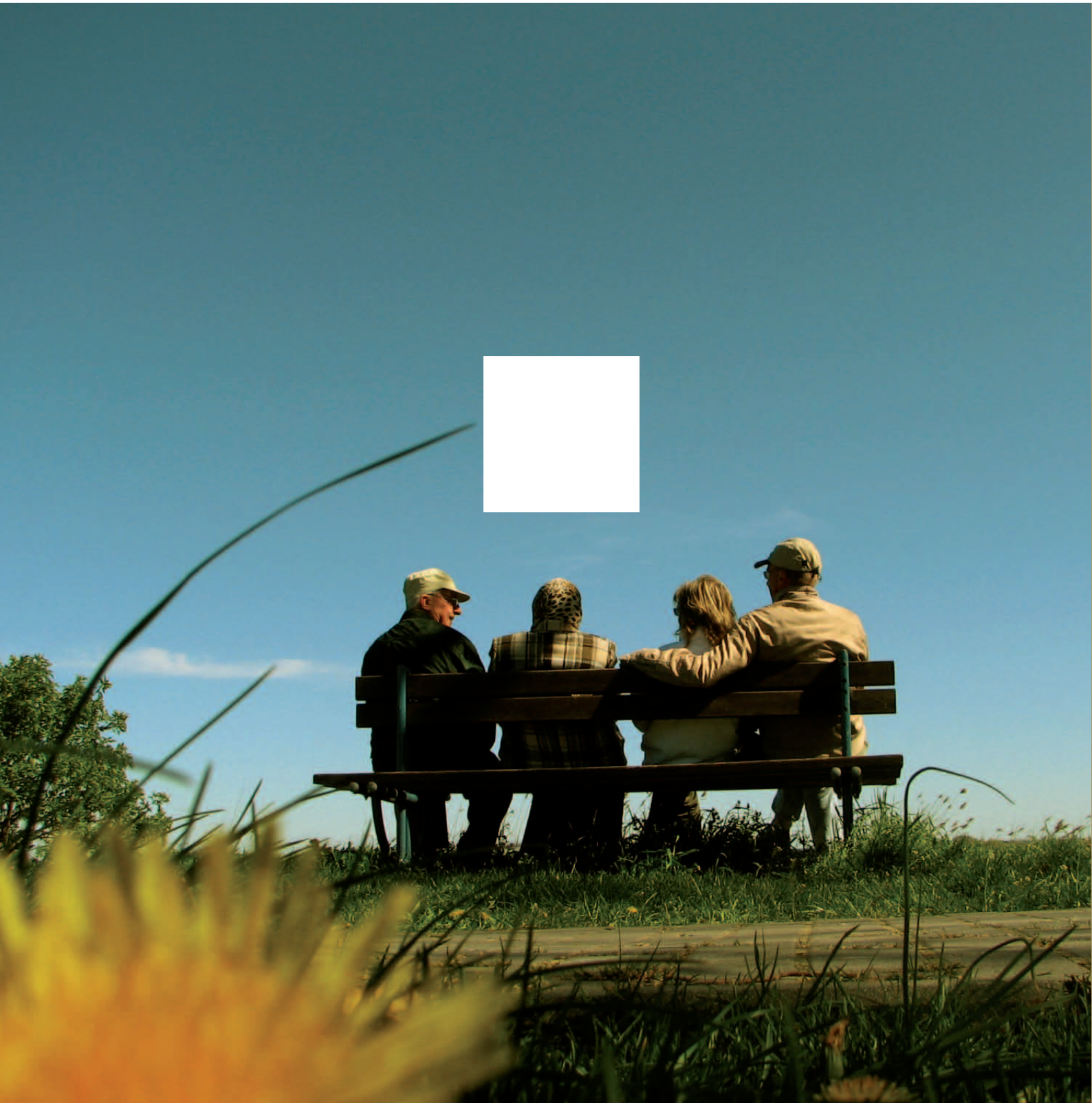
Speziell qualifizierte Mitarbeiter des RKW-Netzwerkes führen diese kostenfreien, persönlichen Gespräche, in denen wirtschaftliche betriebsindividuelle Energieeinsparpotenziale aufgezeigt werden. Betriebe des verarbeitenden Gewerbes und des Handwerks können dieses Angebot ebenso wie die Gastronomie oder der Handel nutzen. Das Hauptaugenmerk gilt dabei den sogenannten Querschnittstechnologien, wie zum Beispiel Haustechnik, IT, Beleuchtung oder Druckluft sowie den entsprechenden Förderprogrammen.

Weitere Informationen finden Sie unter:

**www.rkw-energieeffizienz.de** ■







## EINE FRAGE DER RATIO?

Die „Rente mit 67“ ist zum „Kampfbegriff“ geworden, zum ebenso oft gebrauchten wie missbrauchten Schlagwort in Diskussionen über Generationengerechtigkeit, über die Folgen von demografischem Wandel und Globalisierung oder über brennende soziale Fragen wie etwa zur steigenden Altersarmut.

# RENTE MIT 67

### Ist die „Rente mit 67“ ein Thema für das RKW?

Gehört ein solch umstrittenes, vielfach behaftetes Thema in den Themenkanon des RKW, einer Einrichtung, die tief verankert ist in der Sozialpartnerschaft? Die Antwort lautet: „Ja“, denn alles, was sich um die „Rente mit 67“ rankt, berührt den Kern des RKW. Es geht um wohlverstandene Rationalisierung, um die Frage, wie man Arbeit vernünftig gestaltet. Und dabei sind es nicht in erster Linie die vordergründigen Fragen der Arbeitsgestaltung, also der Gesunderhaltung am Arbeitsplatz, wenngleich auch diese das RKW seit seiner Gründung vor mehr als 90 Jahren umtreiben. Es geht um die Antwort, wie Wirtschaft und rahmensetzende Politik mit der Frage umgehen, dass sich das Verhältnis der Leistungsbezieher aus der Rentenversicherung zu denjenigen, die in diese Versicherung einzahlen, stetig zu Lasten der Einzahler verschiebt.





Autor:

**W. Axel Zehrfeld** ist Geschäftsführer des RKW Kompetenzzentrums und des RKW e. V. [gf@rkw.de](mailto:gf@rkw.de)

Diese Frage ist eine Frage der Ratio, der wirtschaftlichen Vernunft. Eine unveränderte Fortsetzung der geübten Verrentungspraxis würde – sofern beitragsfinanziert – eine drastische Erhöhung der Arbeitskosten und damit einen enormen Druck auf den Faktor Arbeit ausüben. Für den Fall einer Steuerfinanzierung würde sie für das Gros des jenseits des Shareholder-Value agierenden, im Wesentlichen thesaurierenden Mittelstands den Unternehmenserfolg gefährden und darüber den Druck auf die Kostenseite erhöhen. Deswegen ist eine Strategie zur Bewältigung des demografischen Wandels eine Frage der Vernunft, mithin eine Frage des RKW. Die „Rente mit 67“ ist dazu vor allem ein provokanter Denkanstoß. Mit ihr wird der Finger in eine beharrlich ignorierte Wunde gelegt – nicht mehr und nicht weniger. Sie ist jedoch kein Allheilmittel für alle demografischen Probleme. Und derer gibt es viele.

#### Der Abhängigkeitsquotient steigt

Ausgangspunkt aller Überlegungen ist die von Bevölkerungsstatistikern so genannte Support Ratio, also das Verhältnis der im aktiven Berufsleben stehenden Bevölkerungsteile zu jenen jungen wie alten Generationen, die aus dem von dieser Gruppe erwirtschafteten Ertrag Leistungen erhalten. Soll das Wohlstandsniveau bei einem sinkenden Anteil aktiv Erwerbstätiger erhalten bleiben, muss die Produktivität, die Wirtschaftsleistung pro Beschäftigtem, steigen. Hier gibt es ernstzunehmende Stimmen, die davon ausgehen, dass die Produktivität in den kommenden Jahren um astronomische Größenordnungen von über 50 Prozent steigen müsste. Ein Wert, der jenseits der zu Recht in Verruf geratenen Finanzmarktprodukte kaum zu erreichen ist. Es geht aber dennoch in den kommenden Jahren vor allem und zuerst um mehr Wirtschaftlichkeit, um eine

Renaissance des Rationalisierungsbegriffes und damit um die Kernaufgabe des RKW.

*Es geht um die Frage, wie vor allem kleine und mittlere Unternehmen damit umgehen können, wenn sie ihre Mitarbeiter länger als bislang üblich beschäftigen müssen.*

#### Verlängerte Lebensarbeitszeit als Lösung?

Dieser enorme Rationalisierungsdruck kann durch eine Verlängerung der Lebensarbeitszeit abgemildert werden. Diese allein am Renteneintrittsalter festzumachen ist allerdings zu kurz gesprungen. Die Lebensarbeitszeit nimmt ihren Anfang beim Arbeitsbeginn. Ein früher Eintritt in das Arbeitsleben darf aber nicht zu Abstrichen bei der Eingangsqualifikation führen. Nur eine Ganztagschule, die die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sicherstellt und die bestmögliche Qualifikation in kürzerer Zeit ermöglicht, kann einen nennenswerten Beitrag zur Lösung demografiebedingter Probleme leisten.

Im weiteren Erwerbsleben wird man das Augenmerk vor allem auf eine lebensphasenbegleitende Arbeitszeitgestaltung legen müssen. Kann es sein, dass es einer Gesellschaft, die in der Lage ist, vom Familienleben bis zur Weltraumstation alles über ein Smartphone zu steuern, nicht möglich ist, Produktionsprozesse so zu steuern, dass Menschen in Zeiten der Kinderbetreuung oder am Ende ihres Berufslebens weniger arbeiten und dafür in der Mitte ihres Erwerbslebens bei voller Gesundheit und im Zenit ihrer Erfahrungen höhere Belastungen auf sich nehmen? Dies ist unbestreitbar eine Frage, der sich Gesetzgeber und Tarifvertragsparteien

annehmen müssen, basierend auf gesicherten Erkenntnissen. Es ist eine Frage, für deren Beantwortung ein Beitrag des RKW geradezu unverzichtbar erscheint.

Am Ende des Erwerbslebens sollte es hingegen jedem selbst überlassen sein, den Übergang in die Rente zu gestalten. Hier mag die Perspektive des Dachdeckers (vergleiche S. 28) eine andere sein als die des Unternehmensberaters. Es scheint ein Relikt des frühindustriellen Zeitalters zu sein, den Renteneintritt in erster Linie starr am Alter festzumachen. Dies wird der Vielgestaltigkeit der Lebensläufe und Erwerbsbiografien nicht mehr gerecht. An dieser Stelle kann auch nicht unerwähnt bleiben, dass es Menschen gibt, die auch länger als bis 67 arbeiten wollen und können.

Und natürlich geht es auch um die „Klassiker“ der Rente mit 67, denen sich das RKW seit Jahrzehnten zuwendet: Da wäre zuerst die Verantwortung des Arbeitgebers für die Gesunderhaltung der Beschäftigten, und zwar weit über die Unfallverhütung hinaus. Moderne Arbeitsgestaltung, Prävention und Gesundheitsmanagement müssen bis in Kleinbetriebe hinein Teil der Unternehmenskultur werden, um die körperlichen Voraussetzungen für eine lange und erfüllte Erwerbsbiografie zu schaffen. Mindestens ebenso wichtig, wenngleich lange nicht im selben Maße im Fokus, ist eine Kultur des lebenslangen Lernens. Beschleunigte Innovationszyklen zwingen zu permanenter Qualifizierung. Familien, in denen Enkel die Großeltern und umgekehrt die Großeltern die Enkel an ihren unterschiedlichen Erfahrungen teilhaben lassen, bieten hier ein gutes Vorbild.

#### Wie kann es weitergehen?

Was aber geschieht mit den Menschen, die zwar arbeiten

wollen, aber in ihrem erlernten und ausgeübten Beruf dies nicht bis zum 67. Lebensjahr können? Hier gibt den betroffenen Mitarbeitern ebenso wie den betroffenen Betrieben bislang niemand eine befriedigende Antwort. Es sind dabei beileibe nicht nur körperlich anstrengende Tätigkeiten zu nennen. In besorgniserregendem Umfang nehmen die psychischen Erkrankungen zu, die im weiteren Verlauf bislang zu Frühverrentungen führen.

Kann der Bauarbeiter, der nicht mehr auf der Baustelle arbeiten kann, seine langjährige Erfahrung überbetrieblich beispielsweise in Ausbildungsverbünden Auszubildenden vermitteln? Welche Zusatzqualifikation benötigt er dazu?

Können in Ganztagschulen nicht auch erfahrene Mitarbeiter aus kaufmännischen, gewerblichen und technischen Berufen gemeinsam mit den Lehrkräften Schülern anschaulich den Berufsalltag nahebringen?

Wäre nicht eine Altersteilzeit im ursprünglichen Sinne, also ohne die Möglichkeit der Zeitverblockung, ein Weg, den Übergang vom aktiven Berufsleben in den Ruhestand zu ermöglichen, die Lebensarbeitszeit zu verlängern und für die Betriebe erworbenes Wissen der Mitarbeiter zu erhalten und in altersgemischten Teams weiterzuvermitteln?

Diese Denkanstöße zeigen: Es gibt wie so oft nicht eine Lösung der Problematik, sondern es können und müssen viele Einzelkomponenten zusammenkommen, um sicherzustellen, dass das staatliche Rentensystem finanzierbar bleibt, den Betrieben erfahrene Mitarbeiter gesund erhalten bleiben und die Mitarbeiter nach einem erfüllten Berufsleben ihren Ruhestand selbstbestimmt genießen können. ■





Autor:

**Andreas Horst:** Leiter des Referats Grundsatzfragen des Arbeitsschutzes im Bundesministerium für Arbeit und Soziales.  
[andreas.horst@bmas.bund.de](mailto:andreas.horst@bmas.bund.de)

GASTKOMMENTAR

# Arbeiten bis 67 – eine gesellschaftliche Notwendigkeit

Schon 1952 formulierte der Volkswirt Gerhard Mackenroth „Nun gilt der einfache und klare Satz, daß aller Sozialaufwand immer aus dem Volkseinkommen der laufenden Periode gedeckt werden muß. Es gibt gar keine andere Quelle und hat nie eine andere Quelle gegeben, aus der Sozialaufwand fließen könnte, es gibt keine Ansammlung von Periode zu Periode, kein ‚Sparen‘ im privatwirtschaftlichen Sinne, es gibt einfach gar nichts anderes als das laufende Volkseinkommen als Quelle für den Sozialaufwand.“

Diese simple Erkenntnis hat weitreichende Folgen für unsere Möglichkeiten, den Herausforderungen des schon oft beschriebenen demografischen Wandels zu begegnen.

Selbst wenn irgendwoher ein Dagobert Duck auftauchen würde und uns einige seiner vielen „Fantastilliarden“ Taler überließe, könnten wir unseren Wohlstand und unser Sozialsystem nicht auf heutigem Niveau halten, wenn wir nicht in entsprechendem Maße Wertschöpfung realisierten.

Wenn sich aber unsere Altersstruktur ändert, muss auch die Frage nach den Teilnehmern am Wertschöpfungsprozess neu gestellt werden.

Die Fakten sind bekannt: Kommen heute auf 100 Personen im Erwerbsalter (20 bis unter 65 Jahre) knapp 34 Personen, die 65 Jahre oder älter sind (Altenquotient 2010: 33,8), werden es 2030 bereits 51 sein (Altenquotient 2030: 51,4). Anschließend wird der Altenquotient weiter zunehmen und im Jahr 2060 bei etwa 63 liegen (Altenquotient 2060: 63). Damit wird der Wert 2060 nahezu doppelt so hoch ausfallen wie heute.

Wenn also immer weniger junge Menschen immer mehr älteren gegenüberstehen, gibt es nur zwei Alternativen – wenn wir uns nicht auf die Produktivitätssteigerungen verlassen wollen: Entweder wir arbeiten länger, oder wir verzichten auf Wohlstand. Die Konsequenz ist dann aber die Rente mit 67.



„Rente mit **67** kann ein großes Projekt sein, das unsere Arbeit menschengerechter und unsere Gesellschaft solidarischer macht.“

#### Reicht eine Rentengesetzgebung aus?

Entscheidend ist, dass die Menschen auch in höherem Alter die Wertschöpfung erbringen können und dies auch wollen. Dabei spielt sich der Wertschöpfungsprozess in einem immer schärfer werdenden globalen Wettbewerb ab. Das bedeutet hohe Anforderungen an die Menschen hinsichtlich ihrer Qualifikation und Leistungsfähigkeit und an die Betriebe hinsichtlich ihrer Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit.

#### Was ist zu tun?

Zuerst einmal müssen wir weg von der Vorstellung, dass Ältere automatisch in allen Belangen weniger leistungsfähig sind als Jüngere. Es gibt Fähigkeiten, bei denen Jüngere Vorteile gegenüber Älteren haben. Dies betrifft die körperliche Belastbarkeit, Kreativität und Lernfähigkeit. Es gibt auch Fähigkeiten, die mit dem Alter zunehmen oder sich überhaupt erst mit dem Alter entwickeln, wie Erfahrungswissen oder Qualitätsbewusstsein. Eine Befragung des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) zeigt, dass die Arbeitgeber genau diese Tugenden, die den Älteren zugeschrieben werden, in hohem Maße nachfragen.

*Gleichzeitig hält sich immer noch die Vorstellung von den Defiziten der Älteren.*

Durch den technischen Fortschritt und eine erfolgreiche Arbeitsschutzpolitik hängt die Beschäftigungsfähigkeit der Menschen in immer geringerem Maße von der rein körperlichen Belastbarkeit ab. Das kalendarische Alter verliert an Bedeutung. Wir müssen weg vom Defizitmodell hin zu einem Kompetenzmodell. Trotz Erfolgen bei der Erwerbstätigenquote Älterer muss dieses notwendige Umdenken in den Betrieben bei Management und bei den Beschäftigten selbst noch verstärkt werden. Die Förderung der Kompetenzen durch Qualifizierung und lebenslanges Lernen, die Investitionen in gute Arbeitsbedingungen und in die Gesundheit der Beschäftigten muss in den Betrieben erfolgen.

Es gibt in Deutschland hervorragende betriebliche Beispiele, die zeigen, wie die Beschäftigten bis ins Alter gesund und leistungsfähig arbeiten, wie Arbeit hierfür organisiert und gestaltet sein muss. Es gibt Betriebe, die ihre Beschäftigten ein ganzes Berufsleben lang erfolgreich weiterbilden und die eine Führung haben, die ein Miteinander der Generationen realisiert und eine Personalpolitik betreibt, die auf einen gesunden Mix zwischen Alten und Jungen achtet. Das BMAS unterstützt die Verbreitung solcher guten Beispiele beispielsweise über die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA).

Die Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie (GDA), die vom BMAS, den Unfallversicherungsträgern und den Ländern getragen und von den Sozialpartnern unterstützt wird, trägt auch zur Prävention großer Volkskrankheiten, wie den Muskel-Skelett-Erkrankungen, bei und wird sich in Zukunft verstärkt dem Problem psychischer Erkrankungen widmen. Ein besonderer Fokus liegt dabei auf den kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). KMU müssen noch viel stärker als bisher passgenaue Lösungen für Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung, aber auch für die Qualifizierung ihrer Mitarbeiter angeboten werden.

#### Rente mit 67 – Fluch oder Segen?

Wir werden älter und sind länger leistungsfähig, das ist gut so. Wir werden immer mehr auch als Ältere in dieser Gesellschaft gebraucht, das ist ebenfalls gut so. Arbeit ist nicht nur Broterwerb, Arbeit vermittelt Lebenssinn und soziale Kontakte, ist Quelle von Wertschätzung und strukturiert unser Leben.

Wir müssen noch viel Ressourcen und Anstrengung in Gesundheit und Qualifikation der Menschen und in gute Arbeitsbedingungen und Unternehmenskulturen investieren. Die Bundesregierung arbeitet an einer Gesamtstrategie, die auch hierzu Maßnahmen vorsehen wird. ■



## Fortschrittsreport

# AUF DEM WEG IN DIE ALTERSGERECHTE ARBEITSWELT <sup>1</sup>

Deutschland hat eine der ältesten Bevölkerungen weltweit, und allen Prognosen nach wird sich in den nächsten 20 Jahren die Zahl der erwerbsfähigen Personen weiter verringern. Dies bleibt für die Gestaltung des Erwerbslebens und für die Finanzierung der Alterssicherung nicht ohne Konsequenzen. Eine richtungsweisende Maßnahme des Gesetzgebers war vor allem die schrittweise Anhebung des Renteneintrittsalters auf 67 Jahre in den kommenden beiden Jahrzehnten. Obwohl die Erwerbstätigkeit Älterer in Deutschland seit dem Jahr 2000 stärker gestiegen ist als in den meisten anderen EU-Ländern, ist dieser Trend kein Selbstläufer. Vielmehr bleibt die Gestaltung altersgerechter Arbeitsbedingungen eine große gesellschafts- und wirtschaftspolitische Herausforderung.

Maßnahmen zur Beschäftigung älterer Arbeitnehmer 2008

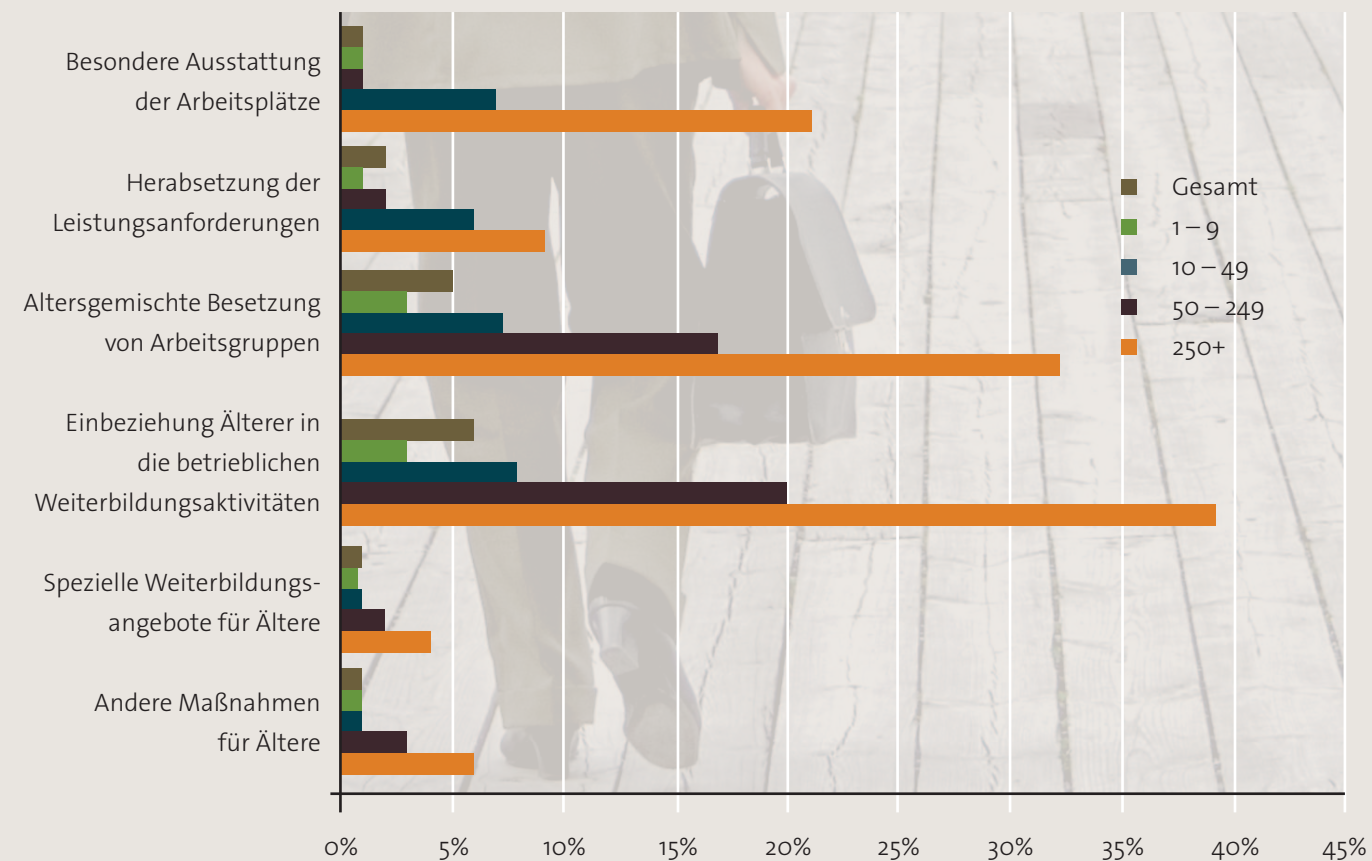


Abbildung 1: Dargestellt ist der Anteil der Betriebe, die das jeweilige Instrument nutzen. Quelle: IAB-Betriebspanel.

## Betriebliche Maßnahmen noch zu wenig verbreitet

Neben den rechtlichen Rahmenbedingungen und den individuellen Voraussetzungen ist das Betriebsumfeld für die Erwerbsbeteiligung Älterer sehr bedeutsam. Inzwischen greifen viele Betriebe anstatt auf Frühverrentung auf Maßnahmen zur Förderung der Produktivität ihrer alternden Belegschaft zurück. Dazu zählen die altersgerechte Ausstattung von Arbeitsplätzen, altersgemischte Arbeitsgruppen sowie die Weiterbildung Älterer. Die Abbildung zeigt allerdings, dass bislang nur ein sehr kleiner Anteil derartige Maßnahmen anbietet.

Die Eckdaten zum Berichtssystem Weiterbildung bestätigen, dass sich beispielsweise die niedrige Beteiligung der 50- bis 64-Jährigen an Weiterbildungsmaßnahmen (2007: nur 34 Prozent) zwischen 1997 und 2007 kaum verändert hat. Allerdings ist positiv zu vermerken, dass sich von 2007 bis 2010 offenbar eine Trendwende abzeichnet.

## Produktivität älterer Beschäftigter ist oft höher

Häufig werden älteren Beschäftigten immer noch Leistungsdefizite gegenüber jüngeren unterstellt. Aber die betriebliche Praxis wie auch repräsentative wissenschaftliche Studien haben diese Annahme inzwischen als Mythos identifiziert. Danach ist das Bild einer grundsätzlich höheren Leistungsfähigkeit von Jüngeren nicht zutreffend. Im Gegenteil: Bis zu einem relativ fortgeschrittenen Alter liegt der positive Produktivitätseffekt der jüngeren Beschäftigten im Durchschnitt signifikant unterhalb der Werte der älteren Beschäftigten. Dies ist vor allem auf die größere Berufserfahrung zurückzuführen. Auch repräsentative Studien aus anderen Ländern bestätigen dieses Ergebnis.

## Fördermaßnahmen sind wirksam

Wenn Betriebe beispielsweise altersgerechte Arbeitsplätze anbieten, so sind die positiven Wirkungen derartiger Maßnahmen auf die Produktivität der Beschäftigten ganz erheblich. Mit anderen Worten: Die Betriebe haben es selbst in der Hand, aus dem demografischen Wandel Vorteile zu ziehen.





### Effekte hängen von den ausgeübten Tätigkeiten ab

In Bereichen mit überwiegend kreativen Tätigkeiten, wie etwa den unternehmensnahen Dienstleistungen, nimmt die Produktivität in Folge altersgemischter Teams zu. In Bereichen, die von Routinetätigkeiten geprägt sind, etwa in der Schwerindustrie und in der öffentlichen Verwaltung, führen altersgemischte Teams dagegen zu einer Verminderung der Produktivität.

### Gute Praxis ist noch stark ausbaufähig

Zwei Unternehmen, die im Rahmen des Bundesprogramms „Perspektive 50plus“ als „Unternehmen mit Weitblick“ ausgezeichnet wurden, zeugen davon, dass auch kleine und mittlere Unternehmen den demografischen Wandel für sich erfolgreich gestalten können.

## «Nicht das Alter, sondern die Fähigkeiten sind entscheidend»

Dies haben die Geschäftsleitungen der TECHNOMAR GmbH & Co.KG in Bremen und die Unternehmensgruppe ABK-Systeme GmbH/EFIS-AG (EDI Finance Service) bei Frankfurt a. M. bereits vor Jahren von sich aus erkannt, ohne dass es dazu eines externen Anstoßes oder einer öffentlichen Förderung bedurft hätte. Zudem werden in beiden Unternehmen Ältere auch nach Erreichen der gesetzlichen Altersgrenze weiter beschäftigt. Das zeigt nicht nur, dass die Unternehmen die Fähigkeiten ihrer älteren Beschäftigten schätzen, sondern umgekehrt auch diese anhaltend motiviert und vom Wert ihrer Mitarbeit überzeugt sind.

Beide Beispiele zeigen aber auch, dass „gute Praxis“ bislang noch nicht in allen relevanten betrieblichen Handlungsfeldern erfolgt. So stellt beispielsweise die Einführung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) kleine und mittlere Unternehmen häufig noch vor Herausforderungen. Hier kann Unterstützung durch Netzwerke helfen.

### Herausforderungen

Dem demografischen Wandel mit seinen Konsequenzen für die Fachkräftesicherung muss von betrieblicher Seite dauerhaft mit einer systematisch angelegten alternsgerechten Personalentwicklung begegnet werden. Angebote, die die Arbeitsfähigkeit und Leistung der Beschäftigten fördern, sollten möglichst früh im Erwerbsleben ansetzen, um die Weichen für eine längere Erwerbsbiografie zu stellen. Jüngere profitieren von Maßnahmen einer alternsgerechten Personalplanung und Arbeitsorganisation genauso wie Ältere.

Angesichts des absehbaren Arbeitskräftemangels gewinnen auch die älteren Arbeitslosen an Stellenwert. Daher steht die Arbeitsmarktpolitik weiterhin in der Pflicht, die Reintegration Älterer in den Arbeitsmarkt zu fördern. Dabei rückt der Gesichtspunkt einer möglichst „passgenauen“ Betreuung und Vermittlung in den Vordergrund.

Auf mittlere Sicht gilt es zudem, den Übergang zwischen Erwerbsleben und Ruhestand flexibler zu gestalten. Derzeit engt das klassische dreistufige Lebenslaufmodell (Ausbildung – Erwerbstätigkeit – Ruhestand) die persönliche Lebensplanung und die individuellen Leistungsspielräume noch zu stark ein. ■



Autor:

**Günther Klee** ist administrativer Geschäftsführer und wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung e.V. (IAW) in Tübingen.  
[guenther.klee@iaw.edu](mailto:guenther.klee@iaw.edu)

## Webtipp

[www.bmas.de/DE/Service/Publikationen/fortschrittsreport-ausgabe-01.html](http://www.bmas.de/DE/Service/Publikationen/fortschrittsreport-ausgabe-01.html)

<sup>1</sup> Über Fortschritte und Herausforderungen auf dem Weg in ein längeres Erwerbsleben informiert die Bundesregierung auch außerhalb ihrer gesetzlichen Berichtspflicht. Dazu zählt u.a. der Fortschrittsreport „Altersgerechte Arbeitswelt“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS), der mit wissenschaftlicher Begleitung durch das IAW erstellt wird. In der 1. Ausgabe vom Februar 2012 wird unter dem Titel „Entwicklung des Arbeitsmarkts für Ältere“ eine Zwischenbilanz des Aufbruchs in ein längeres Erwerbsleben gezogen. Neben statistischen Analysen werden darin die wichtigsten Ergebnisse wissenschaftlicher Studien aufgearbeitet sowie Beispiele guter betrieblicher Praxis vorgestellt. Dieser Beitrag fasst die wichtigsten Ergebnisse daraus zusammen. Diese Publikationsreihe soll mit wechselnden Schwerpunktthemen im halbjährlichen Turnus fortgesetzt werden.



# Ein Blick durch die gerontologische Brille

## von der Leistungsfähigkeit und den Stärken älterer Arbeitnehmer

Mit dem Übergang in den Ruhestand verändern sich für Betroffene eine Vielzahl an Parametern – beispielsweise Einkommen, sozialer Austausch und Netzwerke sowie kognitive und physische Anforderungen, die sich auf Gesundheit und individuelles Wohlbefinden auswirken. Einerseits bedeutet der Eintritt in die Rente einen Verlust. Neben monetären Aspekten häufig einhergehend mit dem Gefühl des nicht mehr Gebrauchtwerdens und dem Verlust sozialer Stellung. Erfolgt hier keine sinnvolle Schließung dieser Lücke durch alternative Tätigkeiten, kann dies die Gesundheit negativ beeinträchtigen.

Andererseits kann Ruhestand einen enormen Gewinn bedeuten. Das Mehr an Freizeit, das Abfallen der psychischen und physischen Arbeitsbelastung und die Hinwendung zu neuen Themen können als „späte Freiheit“ mit positivem gesundheitlichem Effekt empfunden werden. Das individuelle Empfinden des Ruhestandes (ob als Zugewinn oder Verschlechterung) und des optimalen Zeitpunktes für den Eintritt in selbigen sowie die damit verbundenen positiven oder negativen Auswirkungen auf die Gesundheit hängen letztendlich maßgeblich vom Individuum und dessen privaten und beruflichen Umfeld ab.



# 67

### Wie leistungsfähig sind ältere Arbeitnehmer?

Im Diskurs um Für und Wider einer Verlängerung der Lebensarbeitszeit bis auf aktuell 67 Jahre ist die Leistungsbeziehungsweise Arbeitsfähigkeit der älteren Arbeitnehmer von besonderem Interesse.

Wie steht es also um die Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer? Festzustellen ist, dass die Lebenserwartung gestiegen ist, sie wahrscheinlich auch noch weiter steigen wird, und mit steigender Lebenserwartung die Menschen länger gesund sind. Ebenfalls zeichnet sich ab, dass die heutigen älteren Beschäftigten länger gesünder sind als in früheren Generationen. Ein heute 65-Jähriger ist deutlich gesünder, als es ein 65-Jähriger noch vor 40 Jahren war. Drei Viertel der heute 60 – 70-jährigen Deutschen berichten über einen guten bis sehr guten Gesundheitszustand.

Interessant in diesem Zusammenhang ist ein Blick auf das durchschnittliche Renteneintrittsalter: Es lag vor 40 Jahren höher als heute – trotz schwierigerer Arbeitsbedingungen damals und besserem Gesundheitszustand der heutigen Bevölkerung. Rahmenbedingungen, die diesen Trend unterstütz(t)en und Ältere zu Gunsten Jüngerer und oft auch günstigerer Arbeitskräfte aus dem Erwerbsleben dräng(t)en, sind ein deutliches Zeichen dafür, dass die Potenziale der älteren Arbeitnehmer in der Arbeitswelt bisher zu wenig wahrgenommen und unterschätzt werden. (Nicht zuletzt ist die vermeintlich sinkende Produktivität Älterer auch der bewusst unternehmerisch genutzten, in der Tendenz selbstausbeuterischen Arbeitsmotivation von jungen Beschäftigten geschuldet, die zum Teil überzogene Leistungsansprüche bedient.)

### Stärken älterer Beschäftigter

Vorurteile bezüglich der generellen Absenkung der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer halten sich ebenso hartnäckig wie die Annahme grundsätzlich mangelnder Lern- und Innovationsfähigkeit im Alter, geschürt von der Sorge um Verluste an Marktanteilen und Wettbewerbsfähigkeit.

#### Insbesondere folgende Stärken sind charakteristisch für ältere Beschäftigte:

- Hohe Kompetenz im Umgang mit komplexen, vertrauten Situationen
- Entscheidungs- und Handlungsökonomie im Sinne solider inhaltlicher Vorbereitung und weitreichender Zeitplanung
- Überblick über vertraute Arbeitsgebiete und über effektive Strategien zur Bewältigung von Problemsituationen
- Erkennen eigener Leistungsmöglichkeiten und -grenzen
- Hohe Motivation im Falle einer als bedeutsam eingeschätzten Tätigkeit
- Hohe Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber
- Hohe soziale Kompetenz
- Zeitliche Verfügbarkeit

Quelle: Kruse, in: Econsense, Die deutsche Wirtschaft und der demografische Wandel, S.8, 2012.

Dennoch bedeuten die genannten Potenziale sowie die grundsätzliche Verbesserung der Gesundheit heutiger älterer Arbeitnehmer nicht zwangsläufig, dass alle

Beschäftigten mit unverminderter physischer und psychischer Leistungsfähigkeit bis 67 arbeiten können. Ob Beschäftigte im späteren Erwerbsleben arbeitsfähig sind, hängt maßgeblich von ihren bis dahin erworbenen Qualifikationen und den über ihr Berufsleben hinweg erlebten Arbeitsbedingungen ab. Hier ist zwingend eine branchen- beziehungsweise gruppendifferenzierte Betrachtung notwendig,

da sich schlechte Arbeitsbedingungen über die Erwerbsbiographie hinweg deutlich auf die individuelle Arbeitsfähigkeit im Alter auswirken. Klassische Belastungssituationen wie körperlich schwere Arbeit, Stress und Schichtarbeit führen signifikant häufiger zu vorzeitigem Ausstieg aus dem Erwerbsleben.

Branchenspezifische Perspektive

Die Abbildung veranschaulicht, welche Branchen einen vorzeitigen Renteneintritt aufgrund gesundheitlicher Belastungen begünstigen. Insbesondere Beschäftigte aus dem Hoch- und Tiefbau sowie den Ausbau- und der Holzbearbeitungsberufen sind in besonderem Maße betroffen.

Die Beschäftigtenanzahl in den genannten Branchen ist jedoch rückläufig, was die Problematik des vielbemühten, sinnbildlichen „66-jährigen Dachdeckers“ im Jahr 2030 zumindest abmildert. Auf der anderen Seite ist ein Zuwachs an Beschäftigten in ökonomie- und dienstleistungsorientierten Branchen zu verzeichnen. Jenen Branchen, die einen wesentlich geringeren Prozentsatz an Personen aufweisen, die aus gesundheitlichen Gründen aus dem Erwerbsleben ausscheiden. Angemerkt sei jedoch, dass die Verschiebung des Beschäftigungsschwerpunktes auf den Dienst-



leistungssektor nicht automatisch eine positive Entwicklung der Arbeitsbelastung bedeutet, da in diesen Branchen die psychosoziale Belastung enorm hoch sein kann, was wiederum insbesondere von älteren Beschäftigten als Belastung empfunden wird.

Was ist für Unternehmen zu tun?

Um langfristig wettbewerbsfähig zu sein und die Kompetenzen ihrer

zunehmend älter werdenden Mitarbeiter längstmöglich nutzen zu können, müssen Unternehmen Wege finden, Mitarbeiter so zu qualifizieren, dass deren Potenziale langfristig gewahrt bleiben und weiter ausdifferenziert werden können. Um diesem Ansatz gerecht zu werden, bedarf es neben dem Erhalt und der Förderung der gesundheitlichen Funktionalität eines grundlegenden Gesinnungswandels, der die Potenziale des Alters sowohl gesamtgesellschaftlich als auch insbesondere im Arbeitsleben anerkennt.

Ziel muss ein authentischer, wertschätzender Umgang mit (älteren) Beschäftigten sein, der ihnen die Möglichkeit bietet, ihre fachlichen Kompetenzen über das gesamte Erwerbsleben hinweg kontinuierlich zu erweitern. Hierfür bedarf es neben gesetzlichen Regelungen zum Renteneintritt einer entsprechenden Führungskultur und Unternehmensmentalität, die diesen Rahmen bei größtmöglicher Flexibilität für den Einzelnen stecken, da – wie eingangs erwähnt – der optimale Zeitpunkt für das Ausscheiden aus dem Berufsleben höchst individuell ist. Und genau diese Flexibilität in der Gestaltung von Arbeitslaufbahnen, Beschäftigungsformen und Übergangslösungen in den Ruhestand ist eine Stärke, die kleine und mittlere Unternehmen im Vergleich zu großen leichter ausspielen und sich so Wettbewerbsvorteile sichern können. ■

Literatur:

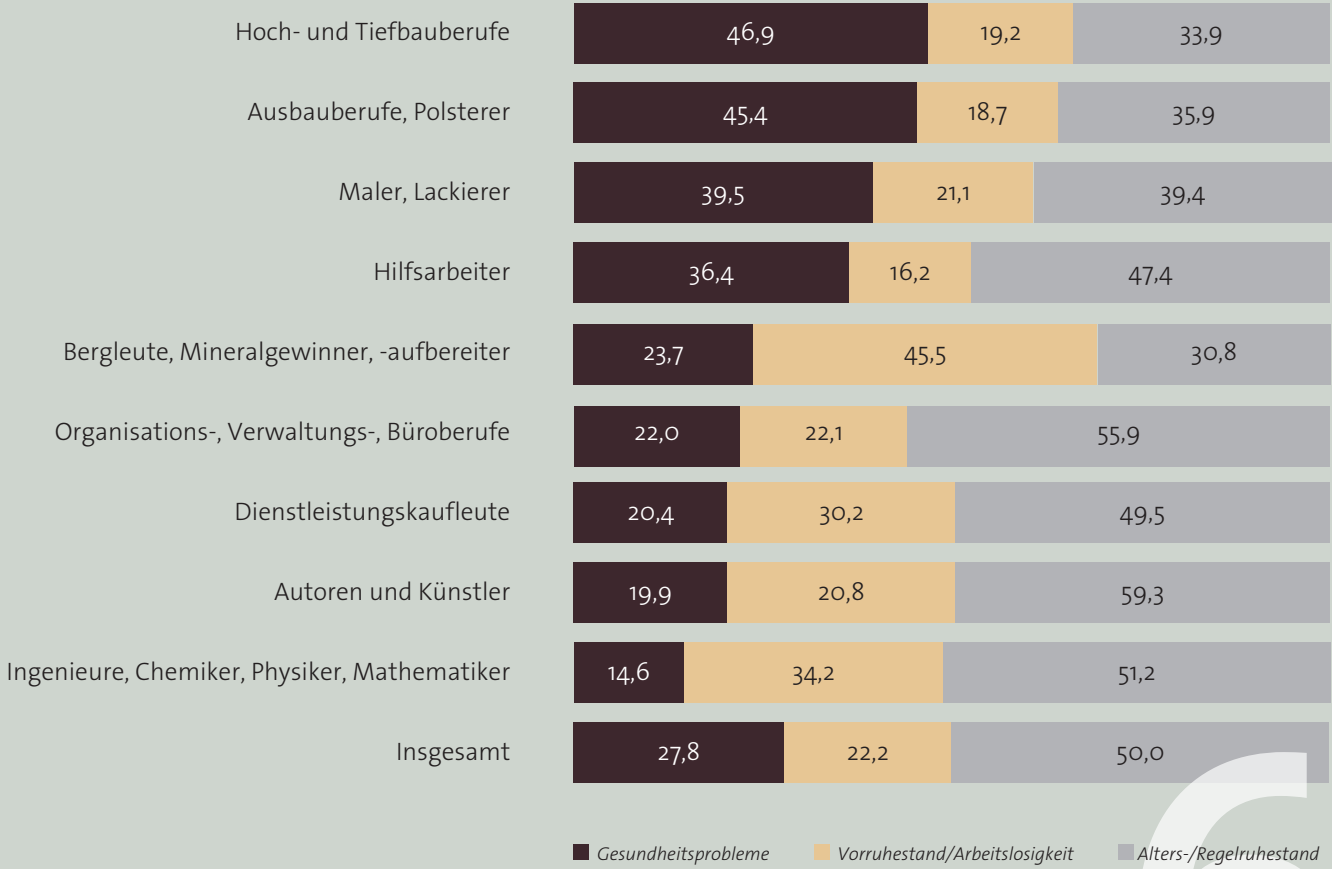
Zehn Missverständnisse im Zusammenhang mit der Rente mit 67, MEA, 2010

Friedrich Ebert Stiftung, WISO Diskurs: Rente mit 67? Argumente und Gegenargumente, 2011

5. Bericht zur Lage der älteren Generation in der Bundesrepublik Deutschland, 2005

Ruheständler 2009, Gründe für das Ausscheiden aus dem Erwerbsleben (Auszug)

Ausgewählte Berufsabschnitte, in %



Quelle: Statistisches Bundesamt, Wiesbaden 2010

Autor:

Stephan Gewalt ist wissenschaftlicher Mitarbeiter im RKW Kompetenzzentrum. [gewalt@rkw.de](mailto:gewalt@rkw.de)





# DREI FRAGEN AN ...

## Ernst Kreppenhofer

ist Managing Partner der sentiero logistiq in Hamburg.

### Was bedeutet für Ihr Unternehmen in der Logistikbranche Arbeiten bis 67? Wie gehen Sie damit um?

Wir sind ein Beratungs- und Entwicklungsunternehmen im Bereich Logistik und Supply Chain Services. Eine der Grundlagen unseres Hauses sind persönliche Erfahrung und persönliches Know-how, die im Rahmen unserer Aktivitäten notwendig sind. Zum Thema „Arbeiten bis 67“ – niemand sollte dazu gezwungen werden. Besteht freiwillig oder aus finanzieller Veranlassung der Wunsch nach aktiver Tätigkeit – nach dem Erreichen des Rentenalters –, so sollte dies möglich und realisierbar sein.

### Wird es branchenspezifische Anpassungen beim Renteneintrittsalter geben müssen?

Klares Ja. Nehmen wir den Transportbereich – ein LKW-Fahrer wird, ähnlich wie ein Pilot oder Schiffsführer, Einschränkungen im Hinblick auf seine Lebensarbeitszeit schon aus rechtlichen, aber auch aus körperlichen Gründen heraus akzeptieren müssen. Ebenso verhält es sich etwa beim Polizisten, Feuerwehrmann oder der Krankenschwester – hier setzen körperliche Aspekte Grenzen. Andere Bereiche mit geringerer kör-

perlicher Belastung beziehungsweise Tätigkeiten, die beispielsweise im Sitzen ausgeführt werden können, Tätigkeiten in der Verwaltung oder ähnliche sind davon weniger betroffen. Lässt es der körperliche und geistige Zustand zu und ist der Mensch gewillt, in seinem Bereich weiterzuarbeiten, sollte man die Möglichkeit anbieten.

### Was könnte man tun, um möglichst vielen älteren Beschäftigten das Arbeiten bis 67 zu ermöglichen?

Das Verhältnis zum älteren Mitarbeiter in den Unternehmen muss sich verändern. Solange der Tenor vorherrscht, dass nur der junge Mitarbeiter aktiv, innovativ und flexibel ist, sind demografischer Wandel und Arbeiten bis 67 Themen, die keinen Platz im Unternehmensalltag haben. Wobei: Ausnahmen bestimmen die Regel, beim einen oder anderen Unternehmen. Aber es ist ein langer Prozess, den es gilt, durch geeignete Maßnahmen offiziell zu unterstützen. Ein Beispiel wären Steuererleichterungen, ein anderes die Absenkung der Sozialbeiträge, nach dem Motto: „Ich arbeite länger, werde somit kürzer Rente beziehen“. So könnten – durch die gleichzeitige Absenkung des AG-Anteils – auch die Unternehmen entlastet werden – vielleicht ein Anreiz für die Beschäftigung älterer Mitarbeiter? ■

## Wolfgang Schweizer

ist Geschäftsführer des Ingenieur- und Sachverständigenbüros Schweizer.

### Was bedeutet für Ihr Unternehmen in der Dienstleistungsbranche Arbeiten bis 67? Wie gehen Sie damit um?

Ich bin seit über 20 Jahren selbstständiger Dienstleister und mittlerweile 59 Jahre alt. In meinem Ingenieur- und Sachverständigenbüro bis 67 und darüber hinaus erfolgreich und mit Spaß zu arbeiten erscheint mir möglich, wenn ich es schaffe, dafür die für mich geeigneten Randbedingungen zu schaffen.

Die Schwerpunkte der eigenen Aktivitäten müssen sich verschieben. Dort, wo der praktische Außendienst schwerer fällt, müssen jüngere Leute die Arbeit übernehmen. Meine eigenen Aktivitäten werden sich mehr und mehr auf die Wertschöpfung aus der Berufs- und Lebenserfahrung konzentrieren. Die Erfahrungen eines „alten Hasen“ und das über viele Jahre gewachsene Netzwerk von Verbindungen müssen sukzessive an einen geeigneten Nachfolger weitergegeben werden. Dieser sollte sich nicht zuletzt dadurch auszeichnen, dass er neben dem Broterwerb auch Freude am Job empfindet.

Ob ich mit 67 oder früher oder später in „Rente“ gehe, wie viel und ab wann ich nur noch reduziert arbeite, wird sich auf dem Weg ergeben.

### Wird es branchenspezifische Anpassungen beim Renteneintrittsalter geben müssen?

Mit Sicherheit, ja. Oder können Sie sich vorstellen, dass ein 67-jähriger Arbeiter an einem Schmelzofen oder ein Dachdecker seinen Job so gut und so sicher macht wie ein 55-Jähriger?

### Was könnte man tun, um möglichst vielen älteren Beschäftigten das Arbeiten bis 67 zu ermöglichen?

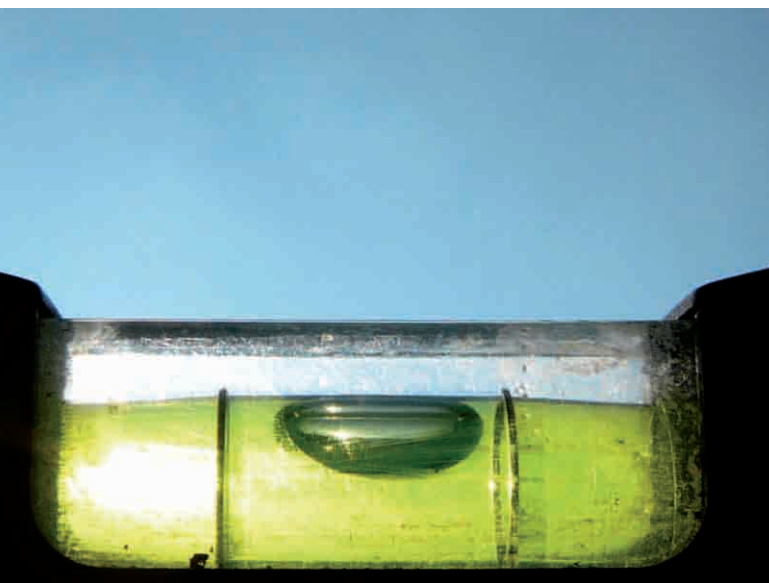
Im Prinzip das Gleiche wie in meinem kleinen Ingenieur- und Sachverständigenbüro. Auf der Basis der Fähigkeiten der Beschäftigten die Schwerpunkte der Tätigkeitsefelder branchenspezifisch und personenspezifisch umlenken. Dabei erscheint mir wichtig, dass langjährige Mitarbeiter möglichst in ihrem Umfeld bleiben. Nur so können sie effektiv Erfahrungen weitergeben und als Partner wirken. ■

# Aus der Praxis ...

## Der Dachdecker – „Paradebeispiel“ für Arbeiten bis 67?

In Deutschland gibt es mehr als 15.000 Dachdeckerbetriebe. Es arbeiten rund 90.000 Mitarbeiter in den Betrieben, die Betriebe haben demnach im Schnitt rund sechs Beschäftigte.

Es kommt nicht von ungefähr, dass Medien und Politiker gerne den Dachdecker als Beruf anführen, wenn es um Arbeiten bis 67 geht. Während beispielsweise bei Bürotätigkeiten davon auszugehen ist, dass bei älteren Mitarbeitern arbeitsbedingt kaum gesundheitliche Gründe gegen ein höheres Renteneintrittsalter sprechen, sieht es bei den Dachdeckern anders aus. Der Direktor am Institut für empirische Sozialökonomie (IN-IFES) Ernst Kistler äußerte sich einst im Rahmen eines Artikels, der in der Frankfurter Rundschau erschienen ist, über das Handwerk des Dachdeckers als „Synonym für schwere körperliche Arbeit“. Betrachtet man die Zahlen, geben sie ihm recht. Gerade einmal 1,5 Prozent der noch tätigen Dachdecker sind 60 Jahre oder älter. Die besonderen Arbeitsumstände und die dafür notwendige körperliche Konstitution erklären diese geringe Ziffer. Das RKW Magazin unterhielt sich mit zwei Dachdeckermeistern – altersmäßig bewusst über 20 Jahre auseinanderliegend.



### Ein offenes Gespräch

Jochen Ehrhardt ist 32 Jahre alt und bildet mit seiner Mutter die Geschäftsführung eines Dachdeckerbetriebes in Groß-Bieberau im Odenwald. Das familiengeführte Unternehmen existiert seit über fünf Generationen und hat seine Wurzeln im früheren Sudetenland. Elf Beschäftigte und ein Auszubildender gehören zur Kaim & Ehrhardt GmbH, die als Spenglerei und Meisterbetrieb für Dach-, Wand- und Abdichtungstechnik unter anderem 2008 und 2009 von der Initiative „Meisterhaft“ des Deutschen Baugewerbes Berlin als Meisterhaft \*\*\*\*\* Sternebetrieb ausgezeichnet wurde. Das Gespräch mit Herrn Ehrhardt (das ausführliche Interview erscheint in der nächsten Ibr) machte eines offensichtlich: Es fehlt nicht an deutlichen Worten, wenn es um dieses heikle Thema geht.

Befragt nach seiner Meinung zur Arbeit bis 67, antwortet der hochaufgeschossene Unternehmer wohlüberlegt. Man sieht es dem jungen Mann an, dass er sich mit diesem Thema sowohl persönlich wie auch im Interesse seiner Angestellten bereits beschäftigt hat. „Ich sitze zu 90 Prozent an meinem Schreibtisch, bin im Büro oder mit dem Auto unterwegs. Dass ich mit 67 noch arbeite, damit habe ich überhaupt keine Probleme. Ich wüsste aber nicht, wenn ich über 40 Jahre hinweg den ganzen Tag im Freien verbrächte, ob ich gesundheitlich noch so fit wäre, um diese körperlich anstrengende und fordernde Arbeit zu bewältigen“, erklärt Herr Ehrhardt sachlich – und betont zugleich den wirtschaftlichen Aspekt, den man nicht aus den Augen verlieren dürfe: Als Unternehmer sei man in der Position, auch die entsprechende Leistung erwarten zu müssen. Er selbst habe von keinem Dachdecker gehört, der mit 65 noch auf dem Dach arbeiten könne.

### Pluspunkt Erfahrung

Soweit ältere Beschäftigte in seiner Branche aber noch arbeiten können und wollen, sei es ratsam, ihre Kenntnisse soweit möglich zu nutzen. „Als Unternehmer muss man schauen, junge Kolonnen zusammenzustellen mit einem älteren Mitarbeiter, der auf diese Weise zumindest sein Wissen und seine Erfahrung gewinnbringend weitergeben kann“, sagt Herr Ehrhardt. Ebenso verneint er aber die Möglichkeit, neue Stellen wie etwa als Pförtner oder Lagerist im Unternehmen zu schaffen, um den älteren Mitarbeitern eine Tätigkeit zu ermöglichen. Hauptproblem sei hier die kleine Betriebsgröße. Er wisse auch nicht, wie da die Politik unterstützend tätig werden könne.

### Eine klare Forderung

„Es gibt Branchen, in denen ist Arbeiten bis 67 gesundheitlich weder möglich noch zu verantworten“, resümiert Herr Ehrhardt, „dazu zählt nicht nur die Baubranche und das Handwerk. Eine branchen-übergreifende Regelung für den Renteneintritt ist zwar eine allen gegenüber faire Maßnahme, aber wenig praktikabel. Wäre es nicht sinnvoller, das Renteneintrittsalter den Berufen und damit den dahinterstehenden spezifischen Anforderungen anzupassen?“





## Jung und Alt mit gleicher Botschaft

**Die Preißinger GmbH besteht als Familienunternehmen seit 1934. Geleitet wird der Nürnberger Dachdeckerbetrieb von Kay Preißinger. Er beschäftigt neun gewerbliche Mitarbeiter und zwei Auszubildende, seine Frau unterstützt ihn bei der Büroarbeit. Darüber hinaus ist der 54-Jährige Obermeister der Dachdeckerinnung für Mittelfranken.**



### RKW Magazin

Was denken Sie generell über das erhöhte Renteneintrittsalter?

### Kay Preißinger

Diese Anpassung wird schrittweise vorgenommen, weil zu befürchten steht, dass das Geld der Rentenkassen nicht langt. Die Notwendigkeit ist ohne Frage gegeben. Allerdings bin ich ein Freund von flexiblen Lösungen: Jeder Mensch ist anders, jeder Beruf ebenso. Eine Lösung, die auf den einbezählten Jahren der Beschäftigung beruht, fände ich angemessener.

### RKW Magazin

Wie sehen Sie Arbeiten bis 67 speziell aus der Perspektive der Dachdecker?

### Kay Preißinger

Statistisch gesehen gibt es kaum gewerbliche Arbeitnehmer im Dachdeckerhandwerk, die älter als 54 sind. Unsere Arbeit findet im Freien statt. Wir haben viel mit Feuchtigkeit zu tun und müssen weite Teile der Arbeit kniend verrichten, was auf kurz oder lang auch rheumatische Beschwerden mit sich bringt. Gesundheitlich förderlich ist Arbeiten bis 67 für Dachdecker jedenfalls nicht. Für viele ist es einfach auch körperlich nicht mehr machbar, im fortgeschrittenen Alter auf dem Dach unter diesen Bedingungen zu arbeiten.

### RKW Magazin

Die Politik und die Medien greifen gerne im Zusammenhang mit der Erhöhung des Renteneintrittsalters als Beispiel die Dachdecker auf. Was glauben Sie, ist der Grund hierfür?

### Kay Preißinger

Mit dem klassischen Bild des Dachdeckers verbindet man Arbeiten in schwindelerregender Höhe, auf unebener Fläche 20 Ziegel tragend und balancierend auf irgendwelchen Dachlatten, was ungemeine körperliche Anforderungen sind. Die Vorstellung, diese Tätigkeit mit 67 noch auszuüben, ist dementsprechend gewagt. Immerhin wird erkannt, dass es doch Berufe gibt, wo diese Grenze nicht realistisch ist. Der Dachdeckerberuf dient sicherlich als gutes Beispiel und wird daher gern genommen.

### RKW Magazin

Was für Möglichkeiten bieten sich Dachdeckern, die in höherem Alter noch arbeiten wollen?

### Kay Preißinger

Für den Unternehmer ergeben sich da besondere Schwierigkeiten – bedingt durch die Betriebsgröße. Alle Mitarbeiter arbeiten im Prinzip vollständig am Bau, auch wenn ab und an Besorgungsfahrten beispielsweise zu tätigen sind. Das ergibt in kleinen Betrieben wie dem unsrigen aber keine eigene Stelle. Darüber hinaus ist die Büroarbeit inzwischen so komplex mit den Lohnabrechnungen oder Kalkulationen etwa, dass dies ebenfalls nur ein Dachdeckermeister bewerkstelligen kann. Soll sich ein 60-jähriger Dachdecker-geselle weiterqualifizieren? Will er das überhaupt? Ganz davon abgesehen, in Familienbetrieben sind diese Stellen mit Bürotätigkeiten zudem meistens von Familienangehörigen besetzt. Nur in Großbetrieben wären alternative Stellen möglich. Zur besseren Einordnung: Da kann man in ganz Bayern gerade vier nennen.

### RKW Magazin

Was halten Sie von der Idee, die Erfahrung der älteren Mitarbeiter speziell für die Aus- und Weiterbildung des Nachwuchses einzusetzen?

### Kay Preißinger

Für die Aus- und Weiterbildung im Dachdeckerhandwerk gibt es eine spezielle Regelung, die dieser Idee entgegensteht. Die Stätte für Ausbildung und überbetriebliche Qualifikationen ist zentralisiert – das heißt, es gibt keine Berufsschulen in verschiedenen Städten verteilt wie für andere Ausbildungsberufe. In Bayern liegt dieses Kompetenzzentrum mit staatlicher Berufsschule in Waldkirchen bei Passau. Alle bayrischen Dachdeckerlehrlinge müssen dort zur Ausbildung. Ältere Mitarbeiter nun für die Lehrtätigkeiten zu verpflichten macht schon deshalb wenig Sinn, wenn man bedenkt, dass es rund 700 Dachdeckerbetriebe in Bayern gibt – die dieser einen Ausbildungsstätte gegenüberstehen. Es ist eine gute Idee, Erfahrung in der Ausbildung weiterzugeben, aber zumindest im Dachdeckerhandwerk geben die Strukturen dies nicht her.

### RKW Magazin

Was kann man für die älteren Mitarbeiter dann tun?

### Kay Preißinger

Was macht man mit einem Mitarbeiter, der mit 60 nicht mehr aufs Dach gehen kann? Wir Unternehmer stehen in der Verantwortung, etwas zu tun. Es gibt im Dachdeckerhandwerk schon eine tarifliche Altersversorgungsregelung, die besagt, dass Teile des 13. Monatsgehalts direkt umgewandelt werden in Altersversorgung. Es ist in meinen Augen ein guter Ansatz, den man weiterverfolgen sollte. Die Jahre, die dem Mitarbeiter dann noch zur Rente fehlen, müssen jedenfalls überbrückt werden, ohne dass ihm ein großer Nachteil dadurch widerfährt. Aber es ist klar, dass die Betriebe alleine das nicht bewerkstelligen können – hier bedarf es der Unterstützung auch der Politik. ■

*Die Interviews führte Bruno Pusch, Redakteur des RKW Magazins.*

# Aus der Praxis ...



## So funktioniert es – Arbeiten bis 67 im Handel

**Die deutsche Buchhandelslandschaft gestaltet sich vielfältig, auch wenn Konzentrationsprozesse die Branche verändern. Bestimmend sind im deutschen Buchhandel zwei große Buchhandelsgruppen. Daneben existieren einige regionale Filialisten und viele kleine, selbstständig geführte Buchläden.**

Dementsprechend unterschiedlich sind die Buchläden – und damit die Arbeitsplätze und die Erfordernisse an die Beschäftigten. Es gibt Flächen, die einen Mitarbeiter benötigen, um zu existieren – man denke an die kleine Buchhandlung um die Ecke. Dem stehen Großflächen gegenüber mit bis zu 6.000 m<sup>2</sup> und bis zu 80 Mitarbeitern. Die Unterschiede spiegeln sich auch in den Arbeitszeitmodellen: Es sind Arbeitszeiten zwischen 9 Uhr bis 22 Uhr möglich, je nach Standort und Größe der Fläche.

Das Beschäftigtenalter liegt nicht pauschal zwischen 16 und 65, denn nicht selten arbeiten selbstständige Buchhändler weit über das normale Rentenalter der Angestellten hinaus. In unserer Buchhandlung arbeiten vermehrt jüngere Mitarbeiter, insgesamt ist die Belegschaft zwischen 18 und 50, allerdings ist es in der Buchhandelsgruppe häufiger gegeben, dass 20 Prozent der Belegschaft einer Filiale über 50 Jahre alt ist. Auch Über-60-Jährige sind keine Seltenheit.

### Von Jung und Alt

Die gemachten Erfahrungen mit älteren Beschäftigten sind durchweg positiv. Die Generation 50plus steht für ausgeprägtes Sozialverhalten, befördert gute Teamstrukturen durch ihre langjährige Berufserfahrung und bildet den ruhenden Pol innerhalb eines Teams. Gerade das über Jahre angeeignete Fachwissen der älteren Kollegen steht für eine ungeminderte Leistungsfähigkeit und ausgewiesene Kompetenz, die jüngere Angestellte sich im Laufe des Arbeitslebens erst noch erarbeiten müssen. In diesem Sinne erfüllen die älteren Kollegen eine Vorbildfunktion. Meinem Eindruck nach spielen ältere Beschäftigte deshalb innerhalb eines Teams eine wichtige, ja unverzichtbare Rolle. Die gemeinsame Arbeit mit älteren Kollegen wirkt sich positiv auf die Leistungsfähigkeit des gesamten Teams aus.



Autorin:

**Bianca Wenz** ist Filialleiterin der Thalia-Filiale im Weiterstädter Einkaufszentrum Loop 5. [b.wenz@thalia.de](mailto:b.wenz@thalia.de)

### Was man tun kann

Die Tätigkeitsfelder innerhalb einer Filiale umfassen unter anderem Verkauf und Beratung, Kassiertätigkeiten, Warengruppenbetreuung inklusive Bestell-, administrativer und planerischer Tätigkeit sowie Warenpräsentation und Wareneingang respektive -ausgang (Remissionen). Körperlich fordernd sind vor allem der Wareneingang und Warenausgang. Um gerade die älteren Mitarbeiter zu entlasten, werden diese Tätigkeiten von jüngeren Beschäftigten erfüllt. Andere Bereiche hingegen fordern körperlich keine besonderen Anstrengungen und sind für ältere und jüngere Beschäftigte gleichermaßen leistbar. In unseren Filialen wird daher darauf Wert gelegt, ältere Mitarbeiter in Bereichen einzusetzen, in denen statt körperlicher Anstrengungen ihr spezielles Know-how und ihre langjährige Erfahrung gefragt sind, wie etwa im Verkauf und den Beratungsgesprächen oder in der Warengruppenbetreuung.

Ein Seitenblick macht hier die Unterschiede innerhalb der Buchhandelsbranche deutlich: In kleinen Buchhandlungen müssen einzelne Mitarbeiter mehrere Tätigkeitsbereiche abdecken. Dort wird man vermeintlich nicht so individuell auf die Beschäftigten eingehen können. Eine Aufgabenteilung, die körperliche Arbeiten altersgerecht verteilt, ist dort schwerlich umsetzbar.

### Das wird erwartet

„Handel ist Wandel“ – der Einzelhandel im Allgemeinen wie der Buchhandel im Besonderen sind ein sich ständig entwickelndes und veränderndes Geschäft. Daher müssen auch ältere Beschäftigte möglichst viel mentale Flexibilität beweisen, sich an die geänderten Handelssituationen anpassen. Gerade im Buchhandel fordern neue Medien und das Thema E-Reading technische Affinität.

### Auswirkungen und Empfehlungen

Mit älteren Beschäftigten halten wir Wissen im Unternehmen. Durch Arbeiten bis 67 vergrößern wir diese Möglichkeiten und profitieren durch die hohe Sozialkompetenz, die älteren Kollegen eigen ist. Für Unternehmen stellt dies im Grunde eine weitere Maßnahme zur Fachkräftesicherung dar.

Man sollte daher die eigenen Strukturen prüfen, um älteren Mitarbeitern weitere Chancen zu bieten. Ist es umsetzbar, die Aufgaben so zu verteilen, dass ausnahmslos allen Altersklassen ein motiviertes und leistungsgerechtes Arbeiten möglich ist? Diese Frage sollte man sich als Unternehmen und im eigenen Interesse regelmäßig stellen.

Den wirtschaftlichen Faktor darf man gerade im Einzelhandel zudem nicht unterschätzen: Erkenntnisse unter anderem aus dem Projekt „Pluspunkt Erfahrung: Ein Gewinn für alle“ des Bildungszentrums des hessischen Handels dokumentieren, dass sich ältere Kunden von älteren Mitarbeitern besser betreut und beraten fühlen, da sie den gleichen Erlebnishorizont besitzen. Ältere Mitarbeiter senden somit auch den kaufkräftigeren älteren Kunden positive Signale. Arbeiten bis 67 und – damit verknüpft – generell mehr ältere Beschäftigte sind eine Win-win-Situation für alle Beteiligten: für Unternehmen, Kunden und nicht zuletzt den einzelnen Mitarbeiter. ■





## Es geht auch anders – die Senior-Ausbildung der K & U Bäckerei GmbH

**Arbeiten bis 67 – das ist nicht ausschließlich eine Reaktion  
auf den demografischen Wandel und eine Maßnahme, den  
Rentenkassen bei dieser Entwicklung etwas Entlastung zu  
verschaffen. Es ist auch ein Signal für die Unternehmen.**

Die Beschäftigungspotenziale schrumpfen in den nächsten 20 Jahren spürbar, Fachkräfte und qualifizierter Nachwuchs werden rarer. Die Unternehmen sollten daher schon frühzeitig überlegen, wie sie dieser Entwicklung begegnen wollen.

Ein Zeichen setzt die K & U Bäckerei GmbH in Neuenburg, indem sie bei der Rekrutierung neue Wege beschreitet und neue – oder im wahrsten Sinne des Wortes ältere – Potenziale nutzt, denn Ausbildung ist keine Frage des Alters.

### **Einzigtiger Ansatz**

In vielen Branchen gibt es kontroverse Diskussionen darüber, ob ein einheitliches Renteneintrittsalter vertretbar, geschweige denn realisierbar ist. Inhalte sind unter anderem die körperliche Konstitution und die allgemeine Leistungsfähigkeit älterer Beschäftigter (man denke an das Paradebeispiel des Dachdeckers). In diesem Beitrag soll nicht auf die daraus resultierenden Debatten eingegangen werden, wohl aber kann die demografiebedingte Erhöhung des Renteneintrittsalters ebenfalls als politische Aufforderung an die Wirtschaft verstanden werden, die Generation 50plus als Fachkräfte vermehrt in den Blick zu nehmen.

Der deutschlandweit einmalige Ansatz der K & U Bäckerei liefert in diesem Zusammenhang ein gutes Beispiel und schildert die vielfältigen positiven Erfahrungen, die unser Unternehmen mit der Senior-Ausbildung gemacht hat.

### **Die Senior-Azubis**

Unsere Senior-Ausbildung ermöglicht in einer zweijährigen Ausbildung beziehungsweise Schulungsmaßnahme bei vollem Lohnausgleich eine berufliche Nachqualifizierung mit dem Abschluss „Fachverkäufer/-in im Lebensmittel-

handwerk Schwerpunkt Bäckerei“ und richtet sich gezielt an ältere Arbeitssuchende und ältere nicht qualifizierte Arbeitnehmer, die hier eine neue Perspektive oder die Chance zum Wiedereinstieg in die Berufswelt bekommen. Den ersten Berufsschullehrgang absolvieren 22 Teilnehmer im Alter bis zu 53 Jahren, ihren Abschluss machen sie in diesem Sommer – 2012 sind es inzwischen 51 Senior-Auszubildende in drei Klassen. Im praktischen Bereich werden alle Auszubildenden von ihren Ausbildern unterstützt, der schulische Teil der Ausbildung erfolgt en bloc für rund zehn Wochen pro Jahr in der Berufsschule – mit eigener Klasse und abgestimmten Lerninhalten.

Unser Unternehmen fördert allgemein den Bereich Ausbildung unter anderem mit einer eigens dafür konzipierten Ausbildungsakademie in Emmendingen. Das gemeinsame Lernen und Leben dort in der Schule und dem Wohnheim vermittelt anschaulich die positiven Ergebnisse dieser besonderen Ausbildung. Das Unternehmen profitiert von einem gestärkten Wir-Gefühl und der enormen Identifikation mit dem Unternehmen. Aber auch die Auszubildenden unter sich profitieren durch die gemischte Altersstruktur. Durch die Anwesenheit unserer „Senior-Azubis“ wurden unsere „Junior-Azubis“, also unsere restlichen Auszubildenden, überaus positiv beeinflusst. Werte wie Rücksichtnahme und Toleranz, ein soziales Miteinander sowie ein augenzwinkerndes Wetteifern um die besten Noten haben mittlerweile auch unsere Junioren geprägt.

### **Was zu sagen bleibt**

Unser Unternehmen schätzt die Senior-Auszubildenden sehr, diese wiederum revanchieren sich mit Anerkennung und Dankbarkeit, erfüllen eine Vorbildfunktion gegenüber den jungen Auszubildenden und sind – nicht zuletzt – hochmotiviert bei der Arbeit. Es handelt sich wirklich um eine Win-win-Situation.

Das Erhöhen des Renteneintrittsalters auf 67 sorgt für Debatten und erhitzt die Gemüter. Der Notwendigkeit dieser Maßnahme steht die Umsetzbarkeit in einzelnen Branchen und Berufen gegenüber, was noch für weiteren Zündstoff sorgen kann. In den Berufen jedoch, wo es ohne weiteres möglich ist, sollte „Arbeiten bis 67“ aber auch als Chance und Hinweis verstanden werden. Wir werden immer älter, im Verhältnis nimmt aber die jüngere und arbeitende Bevölkerung ab.

Engpässe bei der Besetzung von Stellen können größer werden und mehr und mehr Unternehmen zum Umdenken zwingen. In diesem Fall ist es gut und sinnvoll, gerade auch ältere Beschäftigte als ein großes Potenzial anzusehen. Die K & U Bäckerei hat diese Chance wahrgenommen – und nur gute Erfahrungen gemacht. Arbeiten bis 67 steht daher auch symbolisch und perspektivisch für mehr Möglichkeiten – für Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Unsere Senior-Ausbildung belegt das. ■



# Ein Blick auf Demografie und Rente in der EU

Am 16. Februar diesen Jahres trat EU-Kommissar László Andor in Brüssel vor die Presse und stellte das Weißbuch „Eine Agenda für angemessene, sichere und nachhaltige Pensionen und Renten“ vor. Seine Botschaft lautete: „Wir können angemessene Pensionen und Renten für die Zukunft sichern, wenn wir unsere Reformvorhaben konsequent umsetzen. Die Bevölkerungsalterung ist da – die Babyboom-Generation geht in den Ruhestand und weniger junge Menschen treten in den Arbeitsmarkt ein. Aber es ist noch nicht zu spät, sich diesen Herausforderungen zu stellen.“

Die angeführten Zahlen untermauern seine Aussage: Während 2008 noch vier Erwerbstätige im Alter von 15 bis 64 Jahren auf einen EU-Bürger von 65 Jahren oder älter kamen (der sogenannte Altenquotient), werden es 2060 nur noch zwei sein. Im Tenor plädiert László Andor für eine längere Lebensarbeitszeit, um dem demografischen Wandel mit seinen Folgen für die Wirtschaft und die Rentensysteme EU-weit zu begegnen.

In der offiziellen Pressemitteilung wurde unter anderem verlautbart, dass in Bezug auf die demografische Alterung und die Rente aktuell die Situation in den einzelnen EU-Staaten sehr variere, obgleich die demografischen Herausforderungen überall vergleichbar seien. Aber was heißt das genau? Im Folgenden sollen anhand einer Gegenüberstellung von Deutschland mit den vier Vergleichsländern Frankreich, Großbritannien, Österreich und Polen exemplarisch Gemeinsamkeiten und Unterschiede beleuchtet werden. Die Situation in Deutschland ist dergestaltsynoptisch besser einzuordnen und zu verdeutlichen.

## Sich ändernde Verhältnisse

Altenquotienten vermitteln einen ersten Eindruck über die unterschiedlichen Entwicklungen in den einzelnen EU-Staaten. Stand 2009 weist Deutschland bereits den zweithöchsten Altenquotienten in der EU auf. Mit rund 31 Prozent liegt dieser zudem fünf Prozentpunkte über dem EU-Schnitt (25,6 Prozent). Im Vergleich dazu sind Frankreich, Großbritannien und Österreich nahe am arithmetischen Mittel. Polen weicht hingegen mit 18,9 (-6,7 Prozentpunkte) signifikant nach unten ab.

Altenquotient (in Prozent)

	2009	2030	2050
Deutschland	30,8	46,2	56,4
Frankreich	25,6	39	44,7
Großbritannien	24,5	33,2	38
Österreich	25,7	38,1	48,3
Polen	18,9	36	55,7

Tabelle 1: Altenquotient in den fünf exemplarischen EU-Staaten. Quelle: European Demography Report 2010.

Die Entwicklung der Altenquotienten in den nächsten 40 Jahren indes dokumentiert die teils gravierenden Veränderungen innerhalb der Bevölkerungsstruktur der einzelnen Staaten – mit unterschiedlichen Auswirkungen auf das Rentengefüge. Während Frankreich und Großbritannien im Verhältnis moderatere Veränderungen um 19 respektive rund 14 Prozent vollziehen, verdoppelt sich der Altenquotient für Deutschland und Österreich. In Polen verdreifacht sich der Wert sogar, nähert sich dem deutschen Wert aber deutlich an (56,4 Prozent). Für Deutschland und Polen bedeutet dieser Wandel, dass rechnerisch nicht ein-

mal zwei erwerbstätige Personen im Jahr 2050 auf eine Person im Rentenalter kommen – nicht berücksichtigend, dass Regelrentenalter und durchschnittliches Erwerbsaustrittsalter variieren (siehe Abbildung 1) und die Quote nochmals zu Ungunsten der Erwerbstätigen abweicht.

## Erwerbsaustritt ≠ Regelrentenalter

Der Vergleich von Erwerbsaustritts- und Regelrentenalter ist ebenfalls aufschlussreich (Aktuelle Änderungen und Anpassungen sind bei diesen Daten noch nicht erfasst, sie finden im Folgenden Berücksichtigung). In Frankreich und Großbritannien liegen Erwerbsaustritts- und Regelrentenalter bei Männern und Frauen sehr nahe beieinander. Auffällig ist, dass in Großbritannien die Frauen im Schnitt länger arbeiten als gesetzlich vorgeschrieben. In Deutschland gibt es im Durchschnitt eine Abweichung von zweieinhalb Jahren zwischen Erwerbsaustritt und gesetzlichem Rentenalter bei Männern und Frauen. In Österreich gehen die Männer ähnlich früh in Rente (mit rund 62,5 Jahren), die Frauen erreichen fast die 60 Jahre und damit das Regelrentenalter. In Polen gehen absolut gesehen die Frauen mit 57,5 Jahren (Regelrentenalter: 60 Jahre) und die Männer mit 61,4 Jahren (bei Regelrentenalter 65 Jahre) am frühesten in Rente.

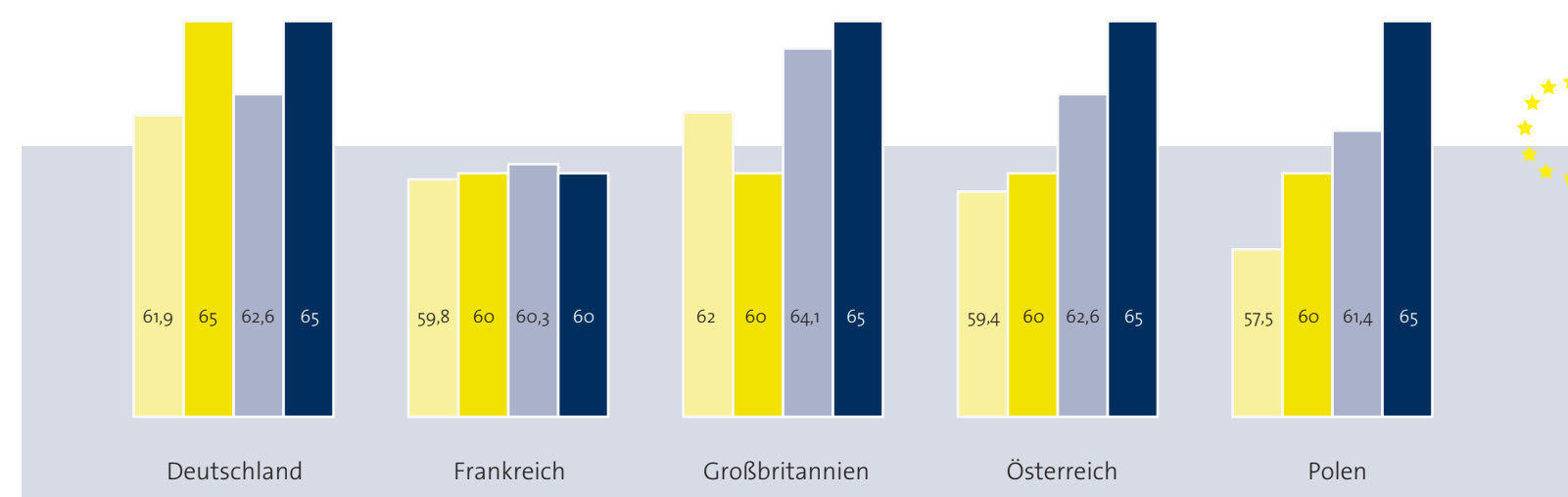


Abbildung 1: Erwerbsaustrittsalter und Regelrentenalter im Vergleich. Quelle: European Demography Report 2010.

■ Erwerbsaustrittsalter Frauen  
■ Erwerbsaustrittsalter Männer  
■ Regelrentenalter Frauen  
■ Regelrentenalter Männer



## Altersstruktur

Ein weiterer Indikator zur Einordnung der demografischen Entwicklung in den Referenzländern ist das Medianalter. Aufgrund der unter anderem stetig besseren gesundheitlichen Versorgung, der besseren Arbeitsbedingungen und letzten Endes der daraus resultierenden gestiegenen Lebenserwartung steigt dies in allen Ländern an – bedingt ebenfalls durch die vergleichsweise niedrigen Geburtenraten. Mithin ist eine Alterung der Gesellschaft prinzipiell überall gegeben, jedoch unterscheidet sie sich in den jeweiligen EU-Staaten deutlich voneinander (siehe Abbildung 2).

Zwischen 2010 und 2050 verändert sich das Medianalter der Bevölkerungen von Großbritannien und Frankreich geringfügig (+2,6 Jahre und +4,7 Jahre) im Vergleich zu Österreich (+6,7 Jahre), Deutschland (+7,4 Jahre) und insbesondere Polen (+11,8 Jahre), dessen Bevölkerung massiv altert. Polen und Deutschland sind auch die einzigen beiden EU-Staaten, deren Medianalter 2050 vermeintlich über 50 Jahre liegen wird. Die Ursachen liegen nicht nur in der höheren Lebenserwartung (da liegt beispielsweise Polen unter dem EU-Schnitt), sondern vor allem auch in einer im EU-Vergleich sehr niedrigen Geburtenrate begründet.

## Gibt es Reserven?

Ein Blick auf die durchschnittliche Lebensarbeitszeit liefert Informationen darüber, inwieweit aktuell in den jeweiligen Staaten noch Raum für Maßnahmen gegeben ist, als ersten Schritt die Spanne der Erwerbstätigkeit grundsätzlich zu verlängern ohne Anpassung des Renteneintrittsalters. Laut Eurostat lag die durchschnittliche Lebensarbeitszeit in den 27 EU-Ländern 2010 bei 34,5 Jahren. Frankreich liegt mit 34,2 Jahren knapp darunter. Österreich (36,3), Deutschland (36,8) und Großbritannien (37,9) liegen hingegen über dem Durchschnitt. Polen hat mit 31,5 einen der EU-weit niedrigsten Werte. In diesem Kontext liefern die Erwerbsquoten für ältere Arbeitskräfte zwischen 55 und 64 Jahren Hilfe zur weiteren Einordnung. So wären derlei Maßnahmen etwa bei Staaten mit hohen Erwerbsquoten Älterer weniger effektiv als bei Staaten mit niedrigerer Erwerbsquote.

Die relativ niedrigen Erwerbsquoten der älteren Arbeitskräfte zwischen 55 und 64 Jahre in Österreich (42,4 Prozent), Frankreich (39,7 Prozent) und besonders Polen (34 Prozent) verdeutlichen ein größeres Potenzial als in Großbritannien (57,1 Prozent) und Deutschland (57,7 Prozent), das EU-weit hinter Schweden (70,5 Prozent) den zweithöchsten Wert aufweist.

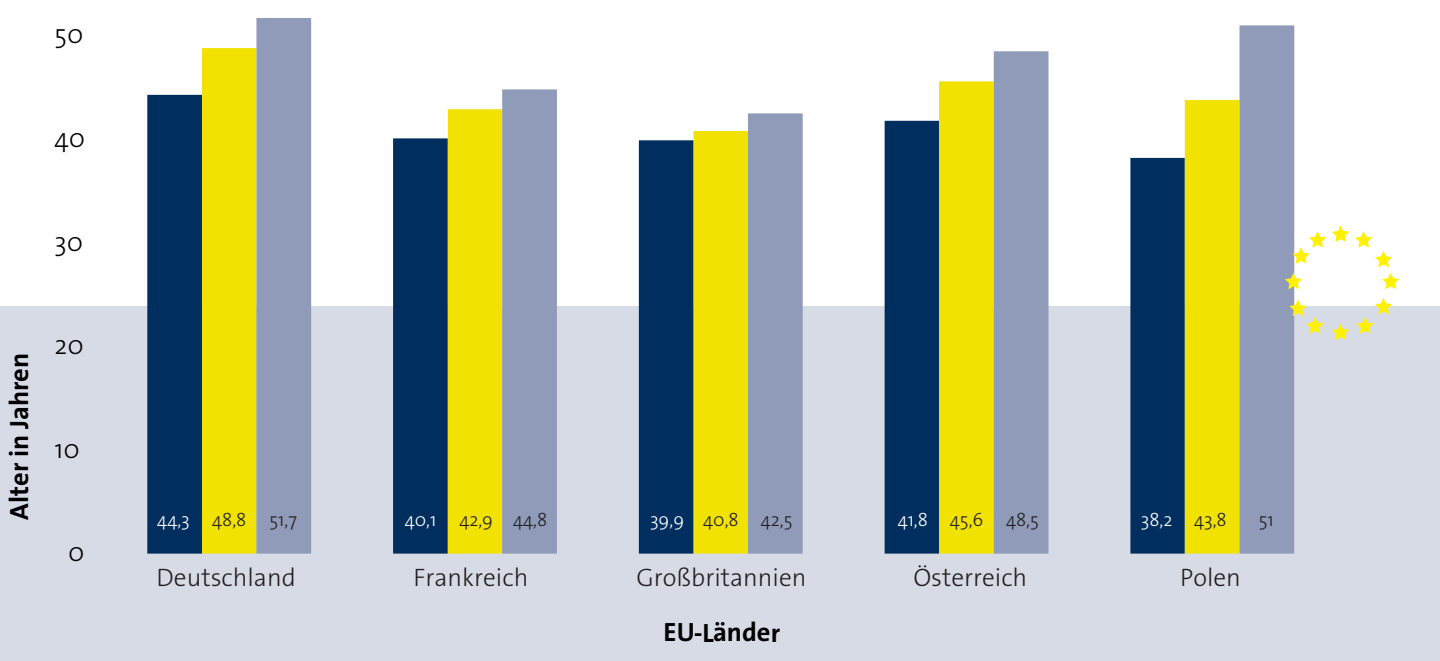


Abbildung 2: Medianalter im Vergleich. Quelle: Länderprofile D, F, UK, PL, AT, RKW Kompetenzzentrum 2011.

■ 2010  
■ 2025  
■ 2050

Die Anpassung des Renteneintrittsalters nach oben beziehungsweise die Verlängerung der Lebensarbeitszeit wird als probates Mittel angesehen, die Folgen des demografischen Wandels für die Rentensysteme abzumildern. Wie die Vergleichsländer vorgehen, zeigt der Ausblick.

## Wie reagieren die EU-Staaten

In Deutschland wird das Renteneintrittsalter sukzessive von 2012 bis 2029 auf 67 Jahre angehoben. Zudem sei laut dem vorgelegten Weißbuch eine Sozialversicherungspflicht für Selbstständige im Gespräch, die bis dato nicht in die gesetzliche Rentenversicherung einzahlen. Frankreich hat 2010 eine stufenweise Erhöhung des Regelrentenalters auf 62 Jahre bis 2018 angestoßen. Weitere Maßnahmen werden diskutiert. In Großbritannien wird das Regelrentenalter bei Männern und Frauen bis 2018 angeglichen, darüber hinaus soll das Renteneintrittsalter im Zeitraum zwischen 2020 und 2046 auf 68 Jahre angehoben werden. Österreich führt ab 2014 strengere Regeln für den Vorruhestand ein, die Altersgrenze wird bei Männern und Frauen jeweils um zwei Jahre auf 62 respektive 57 erhöht. Polen beschränkt den Zugang zum Vorruhestand. Aktuell wird eine schrittweise Anhebung des Regelrentenalters auf 67 für Männer bis 2020 und für Frauen bis 2040 diskutiert.

## Eine demografische Bilanz

Im gesamten Raum der EU altern die Bevölkerungen. Der demografische Wandel betrifft gleichermaßen alle EU-Staaten und die Rentensysteme, weshalb regulatorische Maßnahmen wie eine Verlängerung der Lebensarbeitszeit oder die Erhöhung des Renteneintrittsalters in der EU entweder bereits umgesetzt oder aktuell politisch diskutiert werden.

Großbritannien entwickelt sich bis 2050 zum bevölkerungsreichsten Land innerhalb der EU. Es ist zudem im Vergleich mit den anderen Ländern dasjenige mit der jüngsten Bevölkerung und mit dem niedrigsten Altenquotienten. Nichtsdestotrotz wird das Renteneintrittsalter nochmals im Laufe der nächsten Jahrzehnte erhöht, wie oben beschrieben. Frankreich weist perspektivisch einen ähnlich günstigen Altenquotienten auf, das Medianalter wird 2050

nur geringfügig höher sein als das der Briten. Eine Erhöhung des Renteneintrittsalters verspricht aufgrund des momentan sehr niedrigen Regelrentenalters darüber hinaus noch mehr Anpassungsspielraum als bei anderen Staaten.

Das Medianalter der österreichischen Bevölkerung steigt in den nächsten vierzig Jahren ähnlich deutlich an wie in Deutschland, jedoch ist im direkten Vergleich der Altenquotient um circa acht Prozentpunkte niedriger. Künftigen Anpassungsspielraum liefert vor allem die Angleichung des Renteneintrittsalters für Männer und Frauen.

Polens Bevölkerung altert im Verhältnis am schnellsten, der Altenquotient wird sich 2050 knapp unter dem Deutschlands befinden. Die Erwerbsquoten älterer Arbeitskräfte und die vergleichsweise niedrige Lebensarbeitszeit schaffen allerdings Ansatzpunkte, die Folgen für das Rentensystem einzuschränken.

Vergleichswisen Spielraum kann Deutschland nicht vorweisen. Deutschland zeichnet zudem schon jetzt eine überdurchschnittliche Lebensarbeitszeit und eine signifikant höhere Erwerbsquote älterer Arbeitskräfte aus. Resümierend ist daher festzuhalten, dass Deutschland aufgrund seiner demografischen Entwicklung die dringlichste Notwendigkeit zum Handeln in Bezug auf das Rentensystem hat. Es darf daraus geschlossen werden, dass weiterer Handlungsbedarf bestehen dürfte (vgl. Beitrag von Prof. Dr. Opaschowski auf Seite 40). ■



Autoren:

**Birgitta Ratazzi-Förster** ist Projektleiterin im Fachbereich Fachkräfte.

[foerster@rkw.de](mailto:foerster@rkw.de)

**Bruno Pusch** ist Redakteur des RKW Magazins. [pusch@rkw.de](mailto:pusch@rkw.de)

# RE-START mit 67!

Der Trend zu lebenslanger Beschäftigung ist unaufhaltsam

Zum demografischen Wandel in der Gesellschaft gesellt sich in den nächsten 20 Jahren ein grundlegender Beschäftigungswandel in der Arbeitswelt. Dann heißt es nicht mehr: „Mit 58 zum alten Eisen“, sondern: „Re-Start mit 67!“ Die Wirtschaft braucht wieder ältere Arbeitnehmer. Vier von zehn Erwerbspersonen werden im Jahr 2030 älter als 50 Jahre sein. Die 50plus-Generation bekommt ihre zweite Chance. Die Best Ager werden als unverzichtbare Mitarbeiter wiederentdeckt. Sie werden „Silver Worker“ und nicht nur „Master Consumer“ sein.

Die Zahl der älteren Arbeitnehmer im Alter bis zu 65 Jahren nimmt ständig zu. Die Älteren arbeiten immer länger, der Renteneintritt erfolgt immer später – weil sie es wollen und können (und nicht, weil sie es müssen). Sie bleiben länger fit und altern gesünder. Es gibt immer weniger Neurentner mit Gesundheitsproblemen. Dies hat sicher auch mit dem Wandel von der Produktions- zur Dienstleistungsgesellschaft zu tun.

Die Wirtschafts- und Arbeitswelt wird von der doppelten Erfahrung – der Lebens- und der Berufserfahrung der Älteren – profitieren. Gelassenheit und Beständigkeit halten wieder mehr Einzug in das Arbeitsleben, was nicht folgenlos bleibt: Die Nachhaltigkeit ist dann wieder mehr gefragt als die Kurzfristigkeit – mehr langfristige strategische Planung, weniger kurzfristiges Rendi-

»

tedenken in Quartalsberichten, mehr abwägende Sicherheitsüberlegungen als riskante Schnellschüsse. Und Persönlichkeitsmerkmale werden wieder mindestens so hoch bewertet wie fachliche Spezialisierungen. Und es wird weniger Klagen über soziale Kälte in den Betrieben geben.

Die gesetzliche Altersgrenze mit 65 wird von immer mehr Menschen als Zwangsrente mit Fallbeilcharakter empfunden. Die Bundesbürger wollen in Zukunft ihre Altersgrenze selbst bestimmen und den Übergang in den Ruhestand flexibel gestalten. Fast drei Viertel (73 Prozent) aller Berufstätigen in Deutschland sind heute schon bereit, freiwillig über das 65. Lebensjahr hinaus zu arbeiten oder wieder zu arbeiten, wenn sie dadurch ihre Rente aufstocken können. Dieser Wunsch nach Rentenerhöhung und Zuverdienst wird von allen Berufsgruppen gleichermaßen geäußert. Die Beschäftigten wollen einerseits mehr Geld zum Leben haben, aber andererseits auch im Alter weiter gebraucht werden, also gesellschaftlich wichtig bleiben.

Um es deutlich zu sagen: Die gesetzliche Rente reicht in Zukunft nicht mehr aus, um Altersarmut zu verhindern. Die politische Konsequenz ist klar: Der beste Weg zur Bekämpfung von Altersarmut ist eine möglichst lange Beschäftigung, weil aus der gesetzlichen Rente allein der gewohnte Lebensstandard nicht



mehr gehalten werden kann. Bei einem tendenziell sinkenden Rentenniveau in den nächsten 20 Jahren wird eine wachsende Zahl von Älteren weiter arbeiten müssen und wollen.

Für die Politik ist schon heute absehbar: Die Bevölkerung wird bald die Schaffung und Förderung neuer Beschäftigungschancen für ältere Arbeitnehmer auf die arbeitspolitische Prioritätenliste setzen. In dieser Hinsicht sind sich fast alle Bevölkerungsgruppen einig. Lediglich die junge Generation zeigt bei dieser Forderung deutliche Zurückhaltung, weil sie einen Verdrängungseffekt befürchtet oder gar im Einzelfall selbst ein Opfer des Wettbewerbs werden kann. Über die Lebensarbeitszeit muss neu nachgedacht und entschieden werden. Jeder zweite Bundesbürger (50 Prozent) setzt sich mittlerweile für die Einführung flexibler Altersgrenzen auf freiwilliger Basis mit der Möglichkeit zu Zuverdiensten und Rentenerhöhungen ein. Die Rente mit 67 soll ihren Zwangscharakter verlieren, was auch finanzpolitisch sinnvoll erscheint.

Die Renten- und Pensionszahlungen haben sich seit den 1960er Jahren von 33 auf 699 Milliarden Euro mehr als verzwanzigfacht, während sich das Bruttoinlandsprodukt im gleichen Zeitraum nur verdreizehnfacht hat (von 155 auf 2.071 Mrd. Euro). Ab 2016 (beim Bund) und ab 2020 (bei den Ländern) soll die Schuldenbremse greifen, während gleichzeitig die Ausgaben für Renten und Pensionen explodieren und die Babyboomer-Generation in Rente geht: Die Schuldenbremse wird zur Rentenfalle, wenn dafür keine Rücklagen gebildet werden. Diese Nachhaltigkeitslücke kann nur durch Pensions- und Rentenkürzungen, Geldentwertungen durch Inflation oder durch längere Beschäftigungen („Rente mit 70“) ausgeglichen werden.

Weil bisher keine Rücklagen zur Finanzierung der alternden Gesellschaft gebildet wurden, wird die geplante „Rente mit 67“ nicht lange Bestand haben können. Die steigende Lebenserwartung macht langfristig weitere Anhebungen erforderlich:



- **1. Stufe um 2040:** Rente mit 69
- **2. Stufe um 2050:** Rente mit 70 (wie schon Ende des 19. Jahrhunderts!)
- **3. Stufe um 2060:** Flexible Altersgrenze (Einführung der Flexibilisierung des Renteneintritts mit Zu- oder Abschlägen).

Die Lebenserwartung der Deutschen nahm in den vergangenen fünf Jahrzehnten um zehn Jahre von durchschnittlich 70 (1960) auf etwa 80 Jahre (2010) zu. In den nächsten 50 Jahren wird die Lebenserwartung um weitere 7 Jahre ansteigen. Sie liegt dann 2060 bei etwa 87 Jahren (Männer: ca. 84 – Frauen: ca. 90). Wer sich also nicht mit einem spürbar niedrigeren Lebensstandard oder gar mit Altersarmut abfinden will, wird ein Leben lang beschäftigt bleiben und vorsorgen müssen.

Diese Entwicklung wird durch aktuelle arbeitsmarktpolitische Daten bestätigt: Der Anteil der Beschäftigten im rentennahen Alter von 60 bis 65 Jahren hat sich von zehn Prozent (2000) auf 28 Prozent (2011) fast verdreifacht. Die Erwerbstätigkeit der älteren Menschen nimmt seither kontinuierlich zu. Als Zukunftstendenz lässt sich prognostizieren: Die Beschäftigungsquote der 60- bis 65-Jährigen wird

- **2015** bei 35 Prozent,
- **2020** bei 42 Prozent und
- **2030** bei 55 Prozent

liegen. Wenn also die „Rente mit 67“ im Jahr 2030 zur gesetzlichen Regelaltersgrenze wird, sind auch die meisten Beschäftigten mit 65 Jahren noch erwerbstätig. Bei den Selbstständigen und Freiberuflern wird die Beschäftigungsquote am höchsten sein – vom Taxifahrer über den Friseur bis zum Arzt, Juristen und Journalisten. Die Zukunftstendenz ist klar: Wir altern immer gesünder und arbeiten immer länger. ■



Autor:

**Prof. Dr. Horst W. Opaschowski** ist Zukunftswissenschaftler und Berater für Wirtschaft und Politik. [horst@opaschowski.de](mailto:horst@opaschowski.de)

# RKW Kurzvorstellung: Projekte zum Thema

## Gestaltung inner- und überbetrieblicher Erwerbsverläufe in der mittelständischen Bauwirtschaft



### Hintergrund:

In dem durch den demografischen Wandel begründeten Wettbewerb um gute Fachkräfte muss die Baubranche aktiv das Erwerbskräftepotenzial in der Branche stärken. Dazu müssen die Ressourcen der Fachkräfte gefördert und weiterentwickelt sowie kontinuierliche Beschäftigungsmöglichkeiten bis zum Renteneintrittsalter erschlossen werden.

### Ziele:

Um den Mitarbeitern in der Baubranche attraktive Beschäftigungsmöglichkeiten bis zum regulären Renteneintritt aufzuzeigen, werden Erwerbsbiografien untersucht, den Beschäftigten berufliche Entwicklungsmöglichkeiten aufgezeigt und diese modellhaft umgesetzt. Weitere Informationen finden Sie unter:

**[www.erwerbsverlauf-bau.de](http://www.erwerbsverlauf-bau.de)**

### Eckdaten:

Das durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales geförderte Projekt läuft seit Januar 2011 und endet am 30. Juni 2013.

## VITNESS

### Hintergrund:

Im Zuge der Globalisierung verlangen Unternehmer von ihren Mitarbeitern eine immer größere Flexibilität. Gleichzeitig werden die Arbeitsverhältnisse prekärer, verlieren zunehmend an Stabilität. Welche personalpolitischen Konzepte helfen, die Balance von Stabilität und Flexibilität in den Unternehmen zu unterstützen?

### Ziele:

Ziel des Projekts VITNESS ist es, das EFQM-Modell (European Foundation for Quality Management – ein umfassendes Managementsystem für Unternehmen aller Größenklassen) um mitarbeiterorientierte personalpolitische Module zu ergänzen, die den Anforderungen von Flexibilität einerseits und Stabilität andererseits gerecht werden. So entsteht ein EFQMplus-Konzept, das in Pilotunternehmen erprobt, evaluiert und anschließend in Form eines Konzeptbaukastens allen interessierten Unternehmen zur Verfügung gestellt wird.

Weitere Informationen finden Sie unter:  
**[www.vitness.info](http://www.vitness.info)**

### Eckdaten:

Das durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds geförderte Projekt läuft seit August 2009 und endet am 30. April 2013.

## stradewari – Rationalisierungsstrategien im demografischen Wandel

### stradewari

RATIONALISIERUNGSSTRATEGIEN IM  
DEMOGRAFISCHEN WANDEL

### Hintergrund:

Vor dem Hintergrund von Internationalisierung, veränderten Kundenbedürfnissen und technologischem Wandel steigt der Veränderungsdruck für produzierende Unternehmen. Flexibel zu sein – das ist eine zentrale Voraussetzung, um den Strukturwandel zu bewältigen und Innovationen voranzutreiben. Gleichzeitig altern Belegschaften, das Arbeitskräfteangebot sinkt. Wie lässt sich trotz dieser Herausforderungen eine hochleistungsfähige und konkurrenzfähige Industrieproduktion in Deutschland erhalten? Vier Industrieunternehmen gehen dieser Frage mit Unterstützung von drei Instituten im konkreten betrieblichen Umfeld nach.

### Ziele:

Ziel des Projektes ist es, aufbauend auf den Unternehmensbeispielen, Instrumente und Methoden zu entwickeln, die auch für andere Unternehmen hilfreich sind. stradewari konzentriert sich dabei auf die Möglichkeiten und Voraussetzungen, um die interne Flexibilität von Unternehmen zu verbessern. Die individuelle und organisationale Kompetenzentwicklung ist dabei ein stabilisierendes Element. Im Ergebnis entstehen Bausteine und Rationalisierungsstrategien im demografischen Wandel, die sowohl für die Mitarbeiter wie auch für die Industrieunternehmen von Vorteil sind. Damit ist die Frage nach Handlungsspielräumen und konsensfähigen Lösungen ausdrücklicher Gegenstand von stradewari. Weitere Informationen finden Sie unter **[www.stradewari.de](http://www.stradewari.de)**

### Eckdaten:

Das durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds geförderte Projekt läuft seit September 2009 und endet am 30. April 2013.

## Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung



### Hintergrund:

Das Projekt wird vom RKW Kompetenzzentrum und dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln gemeinsam durchgeführt. Das Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung möchte Antworten zu folgenden Kernfragen geben:

Wie ist die Fachkräftesituation in kleineren Unternehmen? Wie wird sich diese voraussichtlich entwickeln?

Welche Handlungserfordernisse kommen auf kleine und mittlere Unternehmen (KMU) zu? Welche konkreten Handlungsbedarfe lassen sich daraus ableiten?

Welche spezifischen Lösungsansätze und Handlungsoptionen gibt es? Welche Akzente kann die Personalarbeit setzen? Wie können KMU voneinander lernen, ihren Fachkräftebedarf zu decken?

Um diese Fragen zu beantworten, analysiert das Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung Studien zur Fachkräftesituation und leitet daraus Empfehlungen ab. Des Weiteren führt es zu ausgewählten Fragestellungen Modellprojekte durch. Die gewonnenen Erkenntnisse werden in praxisnahen Umsetzungshilfen insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen aufbereitet und kostenfrei verbreitet.

### Ziele:

Ziel ist es, kleine und mittlere Unternehmen (KMU) dabei zu unterstützen, Fachkräfte zu finden, attraktive Arbeitgeber zu werden sowie mit qualifizierten und loyalen Belegschaften wettbewerbsfähig zu bleiben. Weitere Informationen finden Sie unter:

**[www.kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung.de](http://www.kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung.de)**

### Eckdaten:

Das Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung ist ein Beitrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie zur Sicherung des Fachkräftebedarfs in Deutschland. Es startete Mai 2011 und läuft bis Ende Mai 2014.

## ArbeitsZeitGewinn in kleinen und mittleren Unternehmen



### Hintergrund:

Innovative Arbeitszeitmodelle sind ein Gewinn für das ganze Unternehmen: sowohl für Unternehmer als auch für Mitarbeiter. So verbessern sie neben der Produktivität auch die sozialen Beziehungen im Arbeits- und Privatleben. Dabei beeinflusst eine moderne Arbeitszeitgestaltung die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten positiv. Dies ist gerade in Zeiten des demografischen Wandels besonders wichtig, um die Mitarbeiter gesund und motiviert bis zum Rentenalter im Betrieb zu halten. Doch bislang wird das Potenzial einer nachhaltigen Arbeitszeitgestaltung von Unternehmen nicht vollständig ausgeschöpft.

### Ziele:

Ziel des Projekts ist es, eine sowohl gesundheits- als auch produktivitätsförderliche Arbeitszeitgestaltung in Unternehmen zu etablieren. Dazu entwickelt und erprobt das Projektteam gemeinsam mit Unternehmen und Beratern ein praxistaugliches Modell zur Arbeitszeitberatung: Eine Analyse der bestehenden Arbeitszeitregelungen zeigt Handlungsempfehlungen auf. In einer anschließenden Detailberatung werden diese Empfehlungen umgesetzt. Noch bis Ende 2012 können KMU aus Hessen das geförderte Beratungsangebot nutzen. Weitere Informationen finden Sie unter:

**[www.arbeitszeitgewinn.de](http://www.arbeitszeitgewinn.de)**

### Eckdaten:

Das durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales im Rahmen des Modellprogramms zur Bekämpfung arbeitsbedingter Erkrankungen geförderte Projekt läuft seit Januar 2010 und endet am 31. März 2012.

### Publikationen:

Es gibt viele thematische Berührungspunkte zu „Arbeiten bis 67“. Für Sie interessante Veröffentlichungen – auch aus bereits abgelaufenen Projekten – sind unter anderem:

### Wirtschaftsfaktor Alter:

Reihe Zukunftsmarkt 50+ sowie

### Wirtschaftsfaktor Alter:

Zukunftsmarkt 50+: Länderprofile

### PräTrans-Broschüre:

Impulse für gesundheitliche Prävention in Kleinbetrieben

### Hinweise:

### Webpräsenz

Wirtschaftsfaktor Alter unter:

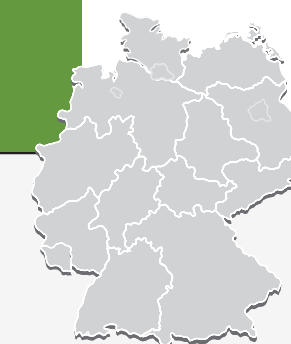
**[www.wirtschaftsfaktor-alter.de](http://www.wirtschaftsfaktor-alter.de)**

### Webpräsenz

Alternsgerechte Arbeit unter:

**[www.alternsgerechte-arbeit.de](http://www.alternsgerechte-arbeit.de)**





## Unsere Unterstützungsleistungen vor Ort: Beratung, Coaching und Modellprojekte der RKW-Landesverbände zum Thema **Arbeiten bis 67**

Weiterbildungsangebote der RKW-Landesverbände finden Sie auf  
**[www.rkw.de/weiterbildung](http://www.rkw.de/weiterbildung)**

### RKW Bremen

- Beratung zu Corporate Social Responsibility (CSR):  
Verantwortlich handeln – hier, heute und für die nachfolgenden Generationen
  - gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen
  - Strategien entwickeln
  - Zukunft gestalten

Kontakt: Martin Schulze, Tel. 0421-323464-17,  
[schulze@rkw.bremen.de](mailto:schulze@rkw.bremen.de)

### RKW Hessen

- Personalstrukturanalysen:  
[www.rkw-hessen.de/personalstrukturanalyse.html](http://www.rkw-hessen.de/personalstrukturanalyse.html)
- Arbeitsbewältigungs-Coaching:  
[www.rkw-hessen.de/ab\\_c.html](http://www.rkw-hessen.de/ab_c.html)
- Interne Workshops/Seminare für Führungskräfte zum Thema „Demografischer Wandel, was jedes Unternehmen jetzt tun sollte“
- Modellprojekt ArbeitsZeitGewinn:  
[www.rkw-hessen.de/arbeitszeitgewinn.html](http://www.rkw-hessen.de/arbeitszeitgewinn.html)
- Arbeitsgemeinschaften: „Personal Rhein-Main“, „Personal Nordhessen“

### RKW Niedersachsen

Projekt AQUAplus – altersgerechte Qualifizierung für Unternehmen des Groß- und Außenhandels sowie unternehmensnahe Dienstleister

### RKW Sachsen

- Studie: Sicherung des Arbeitskräftebedarfs in der Automobilbranche durch die Erhöhung des tatsächlichen Renteneintrittsalters
- Entwicklung von Bewertungsmethoden zur Bestimmung des Qualifizierungsbedarfs älterer Mitarbeiter in der Automobilbranche ([www.amz-sachsen.de](http://www.amz-sachsen.de))
- Qualifizierung von Fach- und Führungskräften der Automobilbranche ([www.amz-sachsen.de](http://www.amz-sachsen.de))
- Führungskräfte traineeprogramm unter Einbeziehung älterer Erfahrungsträger ([www.amz-sachsen.de](http://www.amz-sachsen.de))

### RKW Thüringen

- Geförderte technische und betriebswirtschaftliche Unternehmensberatung (70%) lt. Beratungsrichtlinie des Thüringer Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Technologie
- Geförderte Beratung zu den Themen: Arbeitszeitmodell, Wissensmanagement, Personalberatung
- Beratervermittlung zu technischen und kaufmännischen Themen

### ZPT Saar e.V.

- Beratung: Durch das „Kompetenzcenter Ü 55“ sollen Unternehmen sensibilisiert werden, die Potenziale älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer besser zu nutzen. Mit einer umfassenden Unterstützung der Unternehmen bei der Entwicklung von Konzepten zur altersgerechten Beschäftigung sollen die Chancen älterer Arbeitssuchender am Markt verbessert werden.
- Die der ZPT angegliederte Servicestelle „Arbeiten und Leben im Saarland“ beschäftigt sich mit dem Thema „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“.
- Lehrgang Demografie-Beauftragter (mit IHK-Abschluss)
- Kompetenter Umgang mit dem demografischen Wandel 20.4. bis 2.6.2012 (7 Blöcke zu je 2 Tagen)



Aktuelle Informationen  
finden Sie unter  
**[www.rkw.de/veranstaltungen](http://www.rkw.de/veranstaltungen)**

## Mai

2. Mai 2012

**Fachveranstaltung „KMUFlex – Flexibilisierungsstrategien von KMU in industriellen Wachstumsclustern“**, Jagdschloss Glienicke, Berlin *Kontakt: RKW Deutschland, Danielle Platzer, 030 2030 84320, [www.kmuflex.de](http://www.kmuflex.de)*

2. Mai 2012

**Seminar „AV und Prozessoptimierung (RKW Bayern) – 1. Teil“ München, (2. Teil: 12. Juni 2012)** *Kontakt: RKW Bayern, Marijana Novello, 089 670040 34, [novello@rkwbayern.de](mailto:novello@rkwbayern.de)*

3. Mai 2012

**Seminar „NEU! In Führung gehen 1.0 – '...damit aus Mitarbeitern nicht Gegenarbeiter werden'“, Niederweisa bei Chemnitz,** *Kontakt: RKW Sachsen, 0351 8322-331, [wb@rkw-sachsen.de](mailto:wb@rkw-sachsen.de)*

8. bis 9. Mai 2012

**Seminar „Vom Kollegen zum Vorgesetzten“, Erfurt,** *Kontakt: RKW Sachsen, 0351 8322-331, [wb@rkw-sachsen.de](mailto:wb@rkw-sachsen.de)*

9. Mai 2012

**Seminar „Geprüfte/-r Datenschutzbeauftragte/-r (RKW Bayern) – 1. Teil“, Nürnberg, (2. Teil: 20. Juni 2012)** *Kontakt: RKW Bayern, Marijana Novello, 089 670040 34, [novello@rkwbayern.de](mailto:novello@rkwbayern.de)*

10. Mai 2012

**Seminar „Topmanagement-Assistent/-in – 1. Teil“, Nürnberg, (2. Teil: 23. Mai 2012)** *Kontakt: RKW Bayern, Marijana Novello, 089 670040 34, [novello@rkwbayern.de](mailto:novello@rkwbayern.de)*

11. Mai 2012

**Tagesseminar „Rüstzeitoptimierung“, in der Region Mittelrhein – Westerwald – Lahn – Taunus – angrenz. NRW,** *Kontakt: RKW Rheinland-Pfalz, Andreas Laux, 06131/893 777 1, [andreas.laux@rkw-rlp.de](mailto:andreas.laux@rkw-rlp.de)*

15. Mai 2012

**Seminar „Führen und motivieren durch MIT-Arbeitergespräche“, Bautzen,** *Kontakt: RKW Sachsen, 0351 8322-331, [wb@rkw-sachsen.de](mailto:wb@rkw-sachsen.de)*

15. Mai 2012

**Roadshow „11 Impulse für Morgen“ – Baden-Württemberg, Freiburg** *Kontakt: RKW Kompetenzzentrum, Eva Plankenhorn, 06196 495-3254, [plankenhorn@rkw.de](mailto:plankenhorn@rkw.de)*

31. Mai 2012

**Unternehmenswerkstatt 1, Thema: Employer Branding, Partner: IHR Darmstadt/Softwarecluster IT for Work** *Kontakt: RKW Kompetenzzentrum, Ramona Dzaack, 06196 495-3219, [dzaack@rkw.de](mailto:dzaack@rkw.de)*

## Juni

2. Juni 2012

**Fahrsicherheitstraining (Angebot exklusiv für Mitglieder des RKW Rheinland-Pfalz)** *Kontakt: RKW Rheinland-Pfalz, Andreas Laux, 06131/893 777 1, [andreas.laux@rkw-rlp.de](mailto:andreas.laux@rkw-rlp.de)*

5. Juni 2012

**Roadshow „11 Impulse für Morgen“ – Bremen, Niedersachsen, Bremen** *Kontakt: RKW Kompetenzzentrum, Eva Plankenhorn, 06196 495-3254, [plankenhorn@rkw.de](mailto:plankenhorn@rkw.de)*

5. Juni 2012

**Fachforum „Lernfabrik NEUE TECHNOLOGIEN Berlin – Innovationen für betriebliche Bildung“, Berlin-Adlershof** *Kontakt: RKW Deutschland, Dr. Evelyn Schmidt, Tel. 030 6392 9721, [Evelyn-schmidt@rkw-d.de](mailto:Evelyn-schmidt@rkw-d.de)*

6. bis 7. Juni 2012

**Exklusiv-Seminar „EXKLUSIV Skandalös anders – oder doch 'nur' normal?“, Dresden,** *Kontakt: RKW Sachsen, 0351 8322-331, [wb@rkw-sachsen.de](mailto:wb@rkw-sachsen.de)*

13. Juni 2012

**NEMO-Tag, Berlin** *Kontakt: RKW Kompetenzzentrum, Dr. Heiner Depner, 06196 495-3221, [depner@rkw.de](mailto:depner@rkw.de), Dr. Wolfgang Möller, 06196 495-3304, [moeller@rkw.de](mailto:moeller@rkw.de)*

14. Juni 2012

**19. Innovationstag Mittelstand des BMWi, Berlin** *Kontakt: RKW Kompetenzzentrum, Dr. Heiner Depner, 06196 495-3221, [depner@rkw.de](mailto:depner@rkw.de), Dr. Wolfgang Möller, 06196 495-3304, [moeller@rkw.de](mailto:moeller@rkw.de)*

15. Juni 2012

**Tagesseminar „Rüstzeitoptimierung“, in der Region Rheinhessen – Nahe – Hunsrück – Mosel – Eifel – Saarland,** *Kontakt: RKW Rheinland-Pfalz, Andreas Laux, 06131/893 777 1, [andreas.laux@rkw-rlp.de](mailto:andreas.laux@rkw-rlp.de)*

15. Juni 2012

**Jahrestagung des RKW Hessen e.V.: „Arbeitgeberattraktivität oder: Geld allein macht nicht glücklich“,** *Kontakt: RKW Hessen, Ulrike Herud, [u.herud@rkw-hessen.de](mailto:u.herud@rkw-hessen.de) oder Sandra Markovic, [s.markovic@rkw-hessen.de](mailto:s.markovic@rkw-hessen.de)*

18. Juni 2012

**Seminar „Produktmanager/-in (RKW Bayern) – 1. Teil“, München, (2. Teil: 28. Juni 2012)** *Kontakt: RKW Bayern, Marijana Novello, 089 670040 34, [novello@rkwbayern.de](mailto:novello@rkwbayern.de)*

18. bis 19. Juni 2012

**RKW Fachkräfte-Kongress, Kongress Palais, Kassel,** *Kontakt: RKW Kompetenzzentrum, Stephan Gewalt, Tel. 06196 495-3214, [gewalt@rkw.de](mailto:gewalt@rkw.de), Ulrike Heitzer-Priem, 06196 495-2810, [heitzer@rkw.de](mailto:heitzer@rkw.de)*

19. bis 20. Juni 2012

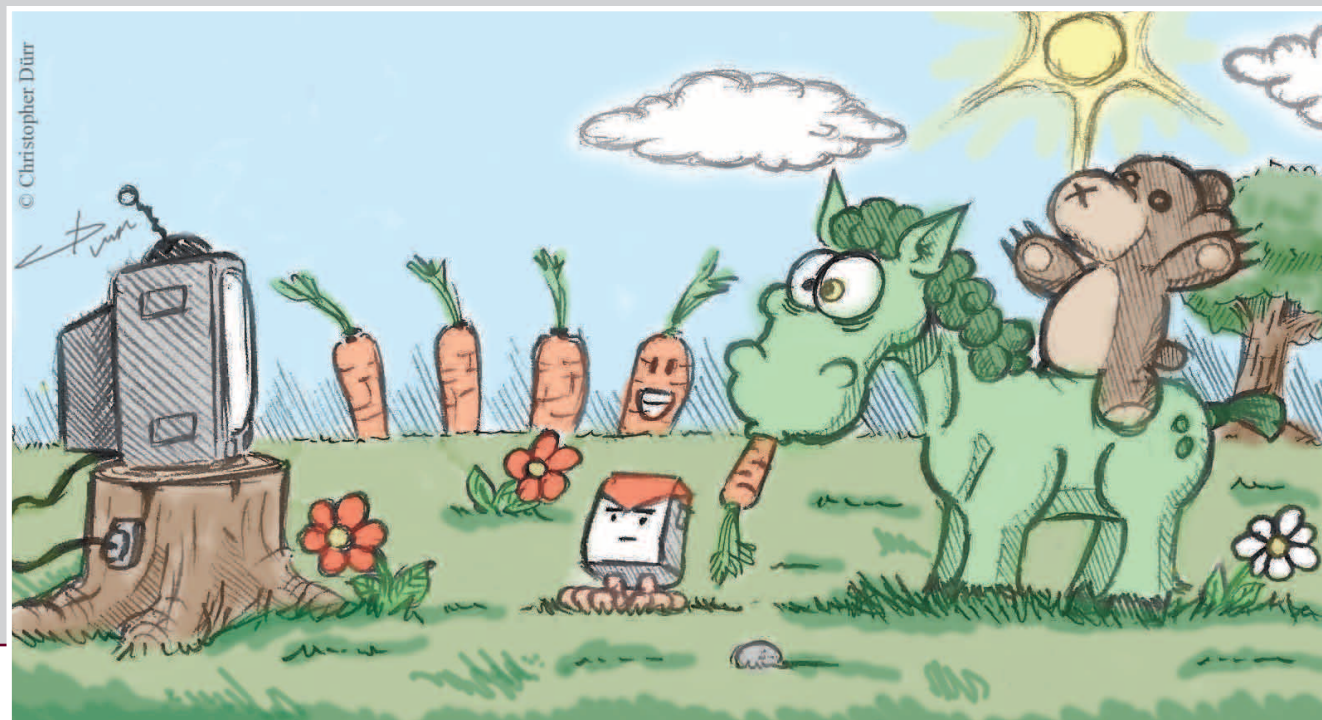
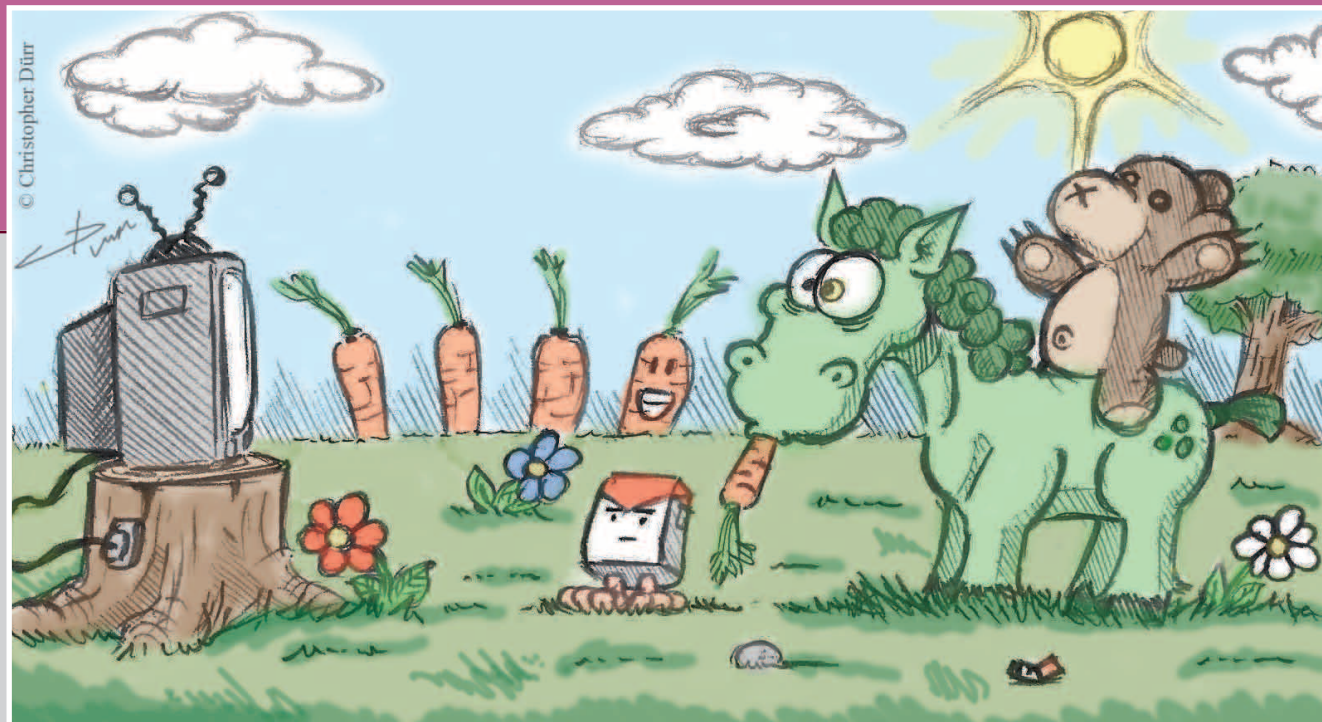
**Seminar „Vom Kollegen zum Vorgesetzten“, Dresden,** *Kontakt: RKW Sachsen, 0351 8322-331, [wb@rkw-sachsen.de](mailto:wb@rkw-sachsen.de)*

28. Juni 2012

**Unternehmenswerkstatt 2, Thema: Employer Branding,** *Partner: IHR Darmstadt/Softwarecluster IT for Work* *Kontakt: RKW Kompetenzzentrum, Ramona Dzaack, 06196 495-3219, [dzaack@rkw.de](mailto:dzaack@rkw.de)*



Finden Sie die zehn Fehler?



Bitte senden Sie uns Ihr Ergebnis per E-Mail an [magazin@rkw.de](mailto:magazin@rkw.de) oder per Fax an 06196 – 495 4801. Unter allen Einsendungen verlosen wir drei Eintrittskarten zum RKW Fachkräftekongress in Kassel. Ausgenommen sind Einsendungen von Mitarbeitern des RKW Kompetenzzentrums. **Die Gewinner des Rätsels im vergangenen RKW Magazin sind: Anni Grothves und Uta Kressin.** Das nächste RKW Magazin erscheint im Juni zum Thema Gesundheit im Betrieb.



## Fundstück

### 19 Stufen

Es klingt wie ein Krimi oder ein Mystery-Roman, ist aber Bestandteil eines der außergewöhnlichsten Anstellungsverträge, die die Arbeitswelt kennt. Vita Needle heißt das US-amerikanische Unternehmen nahe Boston, das durch diese Klausel weit über die Grenzen der USA bekannt wurde.

Der Manufakturbetrieb für Nadeln und Röhren arbeitet in Teilen mit einer Belegschaft, die das Rentenalter längst erreicht hat – 80-Jährige und älter sind keine Seltenheit. Für sie gibt es nur eine Bedingung: Sie müssen die 19 Stufen hinauf in die Werkstätte aus eigener Kraft bewältigen.

Einen aufschlussreichen Bericht über die Belegschaft und einen Blick auf die bekannte Treppe bietet Ihnen dieses Video:

[www.youtube.com/watch?v=48qBodoICbc](http://www.youtube.com/watch?v=48qBodoICbc)

## Ideenbriefkasten:

Sie haben Ideen, Anregungen oder Vorschläge, wie wir das RKW Magazin noch besser und schöner gestalten können? Oder wollen Sie uns Feedback zum RKW Magazin geben? Schreiben Sie uns einfach an [ideenbriefkasten@rkw.de](mailto:ideenbriefkasten@rkw.de) oder rufen Sie uns unter 06196 495 2818 an.



## Was heißt eigentlich

### Erwerbspersonenpotenzial?

Dem Begriff Erwerbspersonenpotenzial (EPP) begegnet man häufig in Verbindung mit demografischer Entwicklung und Fachkräftemangel. Aber auch für die Erhöhung des Renteneintrittsalters war das schwindende Erwerbspersonenpotenzial ein auslösender Faktor. Doch was ist damit genau gemeint?

Laut dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung ist das EPP das Maß für das Arbeitskräfteangebot. Im Wirtschaftslexikon von Gabler wird es folgendermaßen definiert: „Es setzt sich zusammen aus der festgestellten Zahl der im Inland Erwerbstätigen, der Zahl der registrierten Arbeitslosen und einer geschätzten Zahl versteckter Arbeitsloser (stille Reserve).“ Wird die stille Reserve nicht berücksichtigt, so spricht man nur von den Erwerbspersonen.

Bedeutung im obengenannten Zusammenhang erlangte das EPP in der öffentlichen Diskussion durch den prognostizierten Rückgang in Deutschland um rund 6,5 Millionen bis 2025 (-14,6 Prozent), was weitreichende Konsequenzen für die Wirtschaft, aber auch für das Rentensystem mit sich bringt.



## RKW Kongress 2012, Kassel, 18. und 19. Juni 2012

### Wie Unternehmen das Kunststück Fachkräftesicherung meistern

#### Die Highlights im Programm

- **Fachkräftesicherung: für alle Unternehmen relevant – heute und erst Recht morgen** *Dieter-Helmut Seufert, LANXESS Deutschland*
- **Diskussionsrunde** mit *Sabine Herold (DELO GmbH & Co. KGaA), Dr. Jürgen Wuttke (BDA) Ulrich Freese (IG BCE), W. Axel Zehrfeld (RKW Kompetenzzentrum)*
- **Veränderte Arbeitswelten – Veränderte Führungskompetenzen** *Sven Gábor Jánoszy (2bAhead Think Tank GmbH)*
- **Regionale Unterschiede bei der Versorgung mit Fachkräften** *Dr. Oliver Ludewig (Institut für Arbeits- und Berufsforschung IAB)*
- **Was tun Unternehmen und Regionen?** Es diskutieren *Dr. Jürgen Barthel (Stadtkämmerer der Stadt Kassel), Jürgen Dröge (KIRCHHOFF Automotive Deutschland GmbH), Jan Kuper (Innovationsbüro Fachkräfte für die Region (DIHK))*
- **Erwartungen der Fachkräfte von morgen** *Prof. Dr. Sonja Sackmann (Universität der Bundeswehr München), Helmut Norwat (VAUDE Sport GmbH & Co.KG), Uwe Ross (B. Braun Melsungen AG)*
- **Das Unternehmen der Zukunft ist offen** *RA Jörg Rabe von Pappenheim (DATEV eG)*

#### Panels zu den Themen

- **Employer Branding:** Arbeitgebermarke aufbauen
- **Innovatoren gesucht:** Nachwuchs in technischen Berufen
- **Über den Tellerrand schauen:** Internationale Fachkräfte einstellen und integrieren
- **Fit und leistungsfähig:** Fachkräfte gesund erhalten
- **Vielfältige Potenziale nutzen:** erfolgreich mit Vielfalt
- **Trumpfkarte duale Ausbildung:** Wie Sie sich im War for Talents positionieren
- **Unternehmensführung:** Der Schlüssel für nachhaltige Fachkräftesicherung
- **Wissen Sie, was in Ihren Leuten steckt?** Wie Sie Talente entwickeln können

Das ausführliche Programm und weitere Infos zum Kongress unter:

 [www.rkw-kongress.de](http://www.rkw-kongress.de)

Veranstalter:



**RKW**  
Kompetenz-  
zentrum

