

Stefan Stracke und Katharina Schöneberg

Durch den demografischen Wandel verändert sich die Altersstruktur der Bevölkerung in Deutschland. Das Statistische Bundesamt stellt regelmäßig Berechnungen an, wie sich die **Alterszusammensetzung der gesamten Bevölkerung** und der Erwerbsbevölkerung **entwickelt** und **verändert**. Unter Erwerbsbevölkerung versteht die Statistik die Menschen zwischen 20 und 64 Jahren, also all die, die theoretisch arbeiten können. Die aktuelle Prognose lautet: Deutschland erlebt zunächst einen Prozess der Alterung der Gesellschaft, dem etwa ab dem Jahr 2024 ein Schrumpfungsprozess folgen wird. Diese Entwicklung hat zur Folge, dass weniger junge Nachwuchs- und Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt zu finden sein werden. Die mittlere Altersgruppe der 35- bis 50-Jährigen stellt zurzeit noch den Kern der Belegschaften in den Unternehmen. In Zukunft wird diese Gruppe zahlenmäßig abnehmen, während der Anteil der über 50- und der über 60-Jährigen weiter ansteigen wird.

---

## 2.1 Unsere Bevölkerung altert und schrumpft

Immer mehr Menschen in Deutschland werden immer älter: Die Lebenserwartung steigt im Durchschnitt um drei Monate pro Jahr. Gleichzeitig verharren die Geburtenzahlen auf einem relativ niedrigen Niveau, wobei mehr Menschen sterben als geboren werden und aus anderen Ländern einwandern. Die Folgen dieser Entwicklung sind bereits heute spürbar, sie werden sich aber in den nächsten Jahren vermutlich verstärken. Denn wir werden nicht nur **im Durchschnitt älter**, sondern **auch weniger**. Momentan leben in Deutschland

---

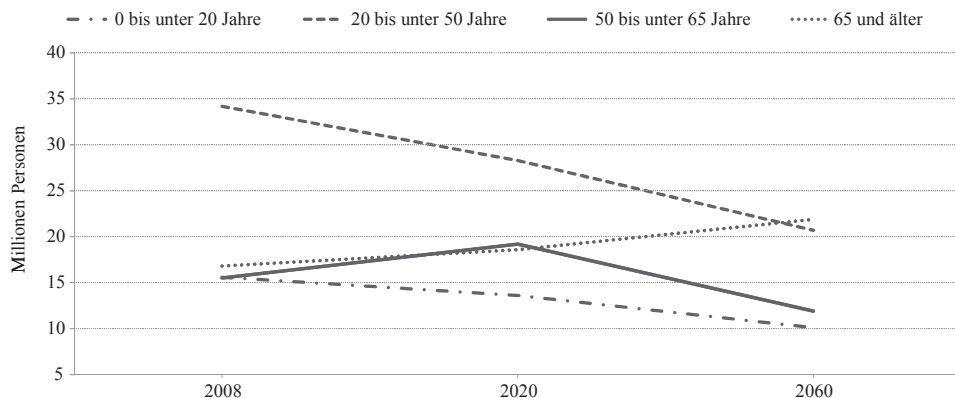
S. Stracke (✉) · K. Schöneberg  
Wilke, Maack und Partner, Schaarsteinwegsbrücke 2, 20459 Hamburg, Deutschland  
E-Mail: Stefan.Stracke@wilke-maack.de

ca. 82 Mio. Menschen. Je nach Zuwanderung werden es im Jahr 2050 zwischen 69 Mio. und 74 Mio. sein (BAuA 2011a).<sup>1</sup>

Weder eine schneller steigende Lebenserwartung noch eine etwas höhere Kinderzahl können den **Rückgang der Bevölkerung** langfristig verhindern – da ist sich die Wissenschaft einig. Nach heutigen Modellrechnungen wird die Zahl der Geburten weiter abnehmen. Von zurzeit ca. 685.000 Neugeborenen wird die Zahl bis 2050 auf 500.000 sinken (Blazek et al. 2011). Während die aktuell stark besetzten Jahrgänge, die sogenannten „Babyboomer“ der 1950er und 1960er Jahre, in die nächst höhere Altersklasse aufrücken, werden die nachfolgenden Jahrgänge immer schwächer besetzt sein. Dies wird dazu führen, dass es im Jahr 2050 in Deutschland doppelt so viele 60-Jährige geben wird wie Neugeborene; im Jahr 2005 war das Verhältnis noch ausgeglichen. Im Jahr 2050 wird das Durchschnittsalter der Bevölkerung in Deutschland ca. 52 Jahre betragen, im Moment sind es 43 Jahre.

In Abb. 2.1 ist eine Variante für die prognostizierten Entwicklungen der Altersgruppen im Überblick dargestellt.

Stärker noch als die Bevölkerungszahl insgesamt wird in Zukunft die **Zahl der Personen im erwerbsfähigen Alter** zwischen 20 und 64 Jahren **sinken**. Während die Bevölkerung zwischen 2008 und 2060 um etwa 18% zurückgehen wird, wird die Erwerbsbevölkerung um ca. 27% schrumpfen (Statistisches Bundesamt 2009).<sup>2</sup> Bedingt durch hohe



**Abb. 2.1** Bevölkerungsentwicklung in Deutschland nach Altersgruppen bis 2060. (Quelle: eigene Darstellung auf Basis von Daten des Statistischen Bundesamtes 2009)

<sup>1</sup> Da die Zuwanderungszahlen aus EU-Ländern in den letzten zwei bis drei Jahren stark angestiegen sind, kann sich die demografische Entwicklung in Deutschland verlangsamen (Vogler-Ludwig et al. 2014). Es sieht aber bisher nicht danach aus, dass die Zuwanderungszahlen dauerhaft zu einer völlig anderen Bevölkerungsentwicklung führen.

<sup>2</sup> Diese Zahlen beruhen auf der 12. Bevölkerungsvorausberechnung des Statistischen Bundesamtes aus dem Jahr 2009. Die 13. Vorausberechnung ist für das Jahr 2015 zu erwarten.

„Nettozuwanderungen“ aus dem europäischen Ausland und eine steigende Erwerbsbeteiligung vor allem Älterer ist aktuell zwar ein Anstieg des Erwerbspersonenpotenzials zu verzeichnen (Garloff et al. 2012; Vogler-Ludwig et al. 2014). Langfristig wird sich diese Entwicklung jedoch umkehren. Im Jahr 2008 waren noch 50 Mio. Menschen im Erwerbsalter, bereits um das Jahr 2030 werden es nur noch 42 bis 43 Mio. sein. Dann werden die stark besetzten Jahrgänge der 1960er Jahre das Rentenalter erreichen. 2050 sind es voraussichtlich nur noch 36 bis 40 Mio. Erwerbstätige. Den Unternehmen werden damit weniger potenzielle Mitarbeiter zur Verfügung stehen und der **Wettbewerb um Arbeitskräfte** und die „besten Köpfe“ wird stetig härter werden.

## Regionale Unterschiede

Der demografische Wandel wird regional sehr unterschiedliche Konsequenzen haben. Die Veränderungen werden je nach Region einen sehr unterschiedlichen Verlauf nehmen. Sie werden in den verschiedenen Regionen Deutschlands weder zur gleichen Zeit noch in der gleichen Intensität eintreten (Buch et al. 2010). Schon heute zeigen sich die Auswirkungen und Folgen der **Wanderungsbewegungen** innerhalb Deutschlands recht deutlich. Wirtschaftlich erfolgreiche Städte und Regionen wirken attraktiv auf Fachkräfte und Hochqualifizierte, bestimmte ländliche Regionen wiederum wirken anziehend auf Ältere und Familien.

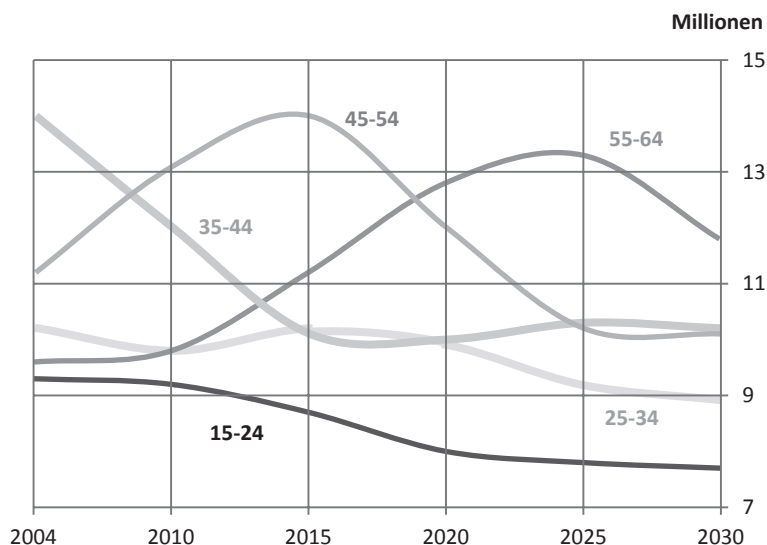
„Verlierer dieser Umverteilung“ sind vor allem strukturschwächere Gebiete (Ruf 2008). Zu nennen sind hier Teile des Ruhrgebiets, des Saarlands und von Rheinland-Pfalz. Besonders betroffen sind weite Teile der Neuen Bundesländer – mit Ausnahme einzelner Ballungszentren und Universitätsstädte. Mecklenburg-Vorpommern z. B. hat seit der Wiedervereinigung über 300.000 Einwohner verloren (Statistisches Amt Mecklenburg-Vorpommern 2014). Diese „Umverteilung“ verstärkt die Dynamik des Wandels einer insgesamt schrumpfenden Bevölkerung. Denn dort, wo junge Menschen abwandern, fehlen nicht nur Erwerbstätige, auch die Altersgruppe junger Eltern nimmt zahlenmäßig ab – dadurch sinkt die Geburtenquote weiter. Wenn gleichzeitig Ältere zuziehen, wird der Alterungsprozess zusätzlich beschleunigt.

In den kommenden Jahren und Jahrzehnten werden die bereits **bestehenden regionalen Unterschiede** bei der Alterung der Bevölkerung und der Entwicklung von Struktur und Anzahl der erwerbsfähigen Personen **verstärkt**. Beispielsweise wird in den Bundesländern Bayern und Hamburg – das seit 1990 eine fast kontinuierliche Bevölkerungszunahme zu verzeichnen hat (Statistisches Amt für Hamburg und Schleswig-Holstein 2015) – die Zahl der Personen im erwerbsfähigen Alter noch bis ca. 2020 im Durchschnitt steigen, bis 2050 ist lediglich von einer geringfügigen Schrumpfung auszugehen. Mecklenburg-Vorpommern und Sachsen hingegen werden schon kurzfristig bis 2020 einen Rückgang der Anzahl von erwerbsfähigen Personen um 20% zu verkraften haben, der Prognosen zufolge auf ca. 40% im Jahr 2050 ansteigen kann (Ruf 2008).

## 2.2 Alternde Belegschaften: Im Durchschnitt älter und weniger

Für Unternehmen ist weniger die Abnahme der absoluten Bevölkerungszahl von Bedeutung, hier interessieren in erster Linie die Verschiebungen in der Altersstruktur der Erwerbsbevölkerung. Abbildung 2.2 zeigt, dass die oben beschriebene Entwicklung keine „Zukunftsmusik“ mehr ist, sondern dass der Wandel bereits in vollem Gange ist: Die **Zusammensetzung der erwerbstätigen Bevölkerung** nach Altersklassen hat sich schon deutlich **verändert**. So ist der Altersdurchschnitt der Erwerbsbevölkerung seit 2004 bereits um rund eine „Dekade“ gestiegen. Das heißt natürlich nicht, dass die in Abb. 2.2 dargestellten Altersklassen in den zurückliegenden zehn Jahren Erwerbstätige „verloren“ haben. Vielmehr ist es „nur“ zu einer relativen Verschiebung zur jeweils nächsten Altersklasse gekommen. Positiv bewertet können wir von einem **Erfahrungsgewinn bei den Erwerbstätigen** sprechen. In der Summe wird die Anzahl der Personen in den Altersklassen 15–24, 25–34 und 45–54 bis zum Jahr 2030 deutlich abnehmen, während die Anzahl der Erwerbstätigen zwischen 35 und 44 in etwa konstant bleiben wird. Gleichzeitig ist mit einer starken Zunahme von Personen in der Altersklasse der 55- bis 64-Jährigen zu rechnen – sowohl absolut als auch anteilig.

Eine besonders starke Veränderung erwartet das Statistische Bundesamt bereits für die Jahre 2017 bis 2024. Der Anteil der über 50-Jährigen an der Erwerbsbevölkerung wird bis zum Jahr 2024 auf 40 % anwachsen. Dann werden die mittlere Gruppe (also die 30- und 40-Jährigen laut Abb. 2.2) und die ältere Gruppe (die über 50-Jährigen) mit rund 40 % gleich stark besetzt sein (BAuA 2011a). Auf dem Arbeitsmarkt wird es auf die Älteren schon bald genauso ankommen wie auf die Personen mittleren Alters.



**Abb. 2.2** Entwicklung der Erwerbsbevölkerung in Deutschland 2004 bis 2030 nach Altersgruppen. (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Rostocker Zentrum zur Erforschung des demografischen Wandels 2010 (vereinfacht))

Zusammengefasst: Analog zur Entwicklung der (Erwerbs-)Bevölkerung werden die Belegschaften in den Unternehmen im Durchschnitt immer älter. Mit Blick auf den demografischen Wandel sehen wir heute auf dem Arbeitsmarkt lediglich die „Spitze des Eisbergs“. Der **Altersstrukturwandel** ist aber auch mit positiven **Effekten** verbunden, wenn man etwa an den allgemeinen Erfahrungszuwachs der Beschäftigten denkt.

## 2.3 Fachkräfteengpässe

Aufgrund des schrumpfenden Erwerbspersonenpotenzials kann man davon ausgehen, dass die Unternehmen in Deutschland trotz weiterer Automatisierung und Digitalisierung zukünftig in vielen Regionen und Bereichen mit einem **Mangel an Arbeitskräften** konfrontiert sein werden. Kurz- bis mittelfristig zeigt sich dies nur in besonders betroffenen Regionen und Berufsgruppen. Langfristig stehen Unternehmen aber durchgängig vor der Herausforderung, dass bestimmte Fachkräfte in Zukunft schwieriger zu finden sein werden (BMAS 2014; DIHK 2013; Heidemann 2012). Auch mit Daten des IAB-Betriebspanels bzw. der Bundesagentur für Arbeit (2014) kann ein genereller Fachkräftemangel aktuell und mittelfristig nicht in der Breite nachgewiesen werden, den Unternehmen fehlen jedoch schon heute jüngere, spezifisch qualifizierte Nachwuchs- und Fachkräfte. Dies droht in Zukunft ein zunehmend größeres Problem zu werden.

### Fachkräfteengpässe und Altersstrukturen in Unternehmen im Jahr 2014

Das Institut der Deutschen Wirtschaft Köln hat im September 2014 eine Untersuchung zu Fachkräfteengpässen durchgeführt und dabei auch die Altersstrukturen in Unternehmen unter die Lupe genommen (IW 2014). Hier sind die wesentlichen Befunde zusammengefasst:

#### *a. Generelle Fachkräfteengpässe in 139 Berufsgattungen, starke Engpässe in 55 Berufsgattungen*

Im September 2014 bestanden in 139 von 615 untersuchten Berufsgattungen **Fachkräfteengpässe** (siehe Tab. 2.1). Die meisten Engpassberufe wurden in den Berufsfeldern „Gesundheit, Soziales und Bildung“ sowie „Bau- und Gebäudetechnik“ identifiziert (jeweils 26). Engpässe liegen vor, wenn die Zahl an Arbeitslosen nicht ausreichend ist, um die offenen Stellen zu besetzen. Es wird in etwa nur jede zweite offene Stelle bei der Bundesagentur für Arbeit gemeldet. Statistisch wird von einem Engpass gesprochen, wenn auf je 100 gemeldete offene Stellen weniger als 200 Arbeitslose kommen.

In 55 Berufsgattungen sind starke Engpässe zu verzeichnen, die meisten davon in den Berufsfeldern „Gesundheit, Soziales und Bildung“ (12 Engpassberufe), „Energie, Elektro und Mechatronik“ (9 Engpassberufe) sowie „Logistik und Sicherheit“ (7 Engpassberufe). Ein starker Engpass liegt vor, wenn auf 100 gemeldete offene

Stellen weniger als 100 Arbeitslose treffen. Alle tatsächlich bei der Bundesagentur für Arbeit registrierten Arbeitslosen würden nicht ausreichen, um alle Stellen zu besetzen.

*b. Durch den demografischen Wandel steigen die Ersatzbedarfe an Fachkräften*

Bleibt die Nachfrage nach Fachkräften auf einem stabilen Niveau, wird der absehbare Renteneintritt der „Babyboomer“ mittelfristig einen erhöhten Ersatzbedarf an Fachkräften mit sich bringen. Momentan sind rund 6,7 Mio. Fachkräfte in **Engpassberufen** tätig. Davon werden 2,1 Mio. Fachkräfte innerhalb der nächsten 15 Jahre altersbedingt den Arbeitsmarkt verlassen. Besonders angespannt ist die Situation im Berufsfeld „Logistik und Sicherheit“. Dort sind bereits heute 39 % der Fachkräfte 50 Jahre und älter. Mit 36 % bzw. 34 % ist die Situation in den Berufsfeldern „Bau und Gebäudetechnik“ sowie „Metall“ ähnlich. Die hohen Ersatzbedarfe können in absehbarer Zeit die bestehenden Engpässe verstärken.

*c. 53 Engpassberufe mit besonders vielen älteren Beschäftigten*

Der Anteil älterer sozialversicherungspflichtig Beschäftigter liegt in 53 Engpassberufen über dem Durchschnittswert von 32 % über alle Branchen. Mit 51 % (von insgesamt 21.600 Beschäftigten) entfällt der höchste Anteil Älterer auf Erwerbstätige im Bereich „Erziehung, Sozialarbeit und Heilerziehung“. Auch bei Aufsichtskräften im Tiefbau und bei Personen mit Hochschulabschluss in der Vermessungstechnik ist der Anteil mit 46 % bzw. 44 % relativ hoch.

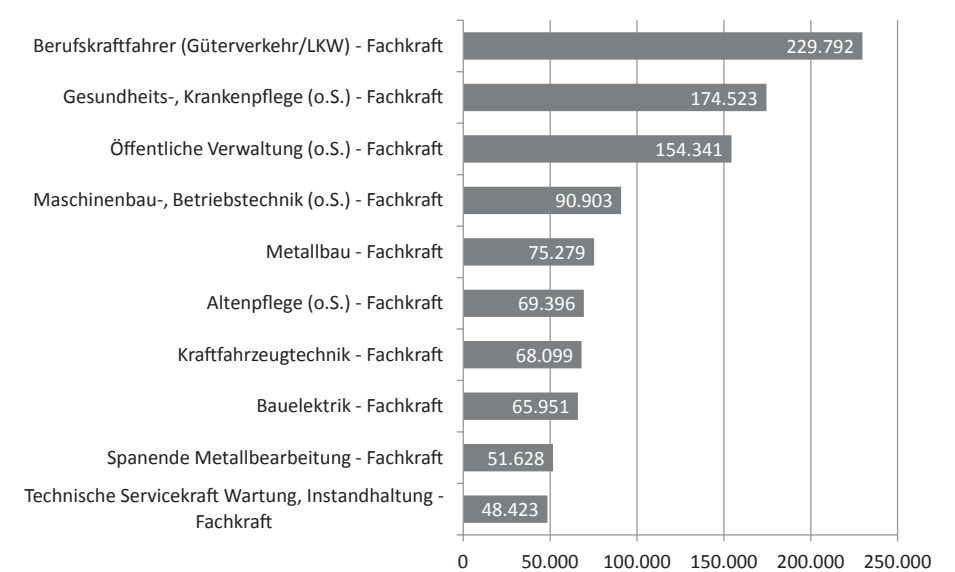
Der größte **demografisch bedingte Ersatzbedarf** wird – quantitativ betrachtet – bei Berufskraftfahrern entstehen. Rund 44 % der Berufskraftfahrer (d. h. ca. 230.000 von 520.000 insgesamt) waren Ende 2013 50 Jahre und älter und werden in naher Zukunft den Arbeitsmarkt verlassen (siehe Abb. 2.3). In der Gesundheits- und Krankenpflege (ohne Spezialisierung) sind mehr als 30 % der Fachkräfte (ca. 175.000 von 568.000 insgesamt) mindestens 50 Jahre alt. In Gesundheitsberufen kommt der Nachwuchsförderung eine besondere Bedeutung zu, weil der Bedarf an Fachkräften durch die Alterung der Gesellschaft steigt.

*d. Besonders betroffen von Engpässen sind kleine und mittlere Unternehmen*

In 105 Engpassberufen waren mindestens 50 % der Fachkräfte in kleinen und mittleren Unternehmen tätig. Dieser Anteil war in 76 Engpassberufen höher als der gesamtwirtschaftliche Beschäftigtenanteil in KMU (67 %). KMU berichten auch deutlich häufiger von Schwierigkeiten bei der Personalsuche und -gewinnung als Großunternehmen.

**Tab. 2.1** Anzahl von Engpassberufen nach Berufsfeld 2014. (Quelle: IW 2014)

Berufsfeld	Anzahl Berufs- gattungen	Engpassberufe	Starke Engpässe
Gesundheit, Soziales und Bildung	98	26	12
Bau und Gebäudetechnik	59	26	8
Energie, Elektro und Mechatronik	24	16	9
Logistik und Sicherheit	51	14	7
Metall	19	13	5
Maschinen- und Fahrzeugtechnik	17	10	2
Verkauf und Tourismus	63	7	2
Unternehmensorganisation und Verwaltung	62	7	3
Naturwissenschaft und Informatik	58	6	3
Kunststoff und Holz	11	5	3
Landwirtschaft und Gartenbau	23	2	1
Rohstoffe, Glas und Keramik	6	2	0
Technische Forschung und Entwicklung	14	2	0
Lebensmittel	11	2	0
Sprache, Wirtschaft und Gesellschaft	69	1	0
Papier und Druck	13	0	0
Textil und Leder	17	0	0
Militär	0	0	0
Insgesamt	615	139	55



o.S.: ohne Spezialisierung

**Abb. 2.3** Zukünftige Ersatzbedarfe in Engpassberufen 2014. (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an IW 2014)

**Schwierigkeiten** sind für KMU vor allem in Berufsfeldern zu erwarten, in denen junge Nachwuchskräfte vor Ort rekrutiert werden und das lokale Angebot an Arbeitskräften in dieser Altersgruppe deutlich zurückgeht (z. B. in ländlich geprägten Regionen Ostdeutschlands) oder die **Konkurrenz durch Großunternehmen** und Konzerne mit einer gewissen Attraktivität für junge Menschen sehr groß ist (z. B. im Raum Stuttgart, Hamburg oder München). Unternehmen, die Nachwuchs- und Fachkräfte in erster Linie überregional rekrutieren, werden dort auf schwierige Ausgangsbedingungen stoßen, wo das **regionale Umfeld** für die anzuwerbende Gruppe (in erster Linie Hochqualifizierte bzw. Hochschulabgänger) wenig attraktiv erscheint (Ruf 2008). Gleichzeitig kritisieren viele Unternehmen eine mangelnde Eignung und Ausgangsqualifikation der verfügbaren Arbeitskräfte und Auszubildenden (DIHK 2014). Dies wird auch in Zukunft ein wesentliches Einstellungshemmnis bleiben.

Der Mangel an jüngeren Arbeitskräften mit bestimmten Profilen kann weitreichende Folgen für ein Unternehmen haben. Wenn keine Nachwuchskräfte eingestellt werden, können **unausgewogen zusammengesetzte Belegschaften** entstehen (BAuA 2011b). Dies kann zu innerbetrieblichen Konflikten, sogenannten „Kohortenkonflikten“ führen, etwa durch das Blockieren von Aufstiegsmöglichkeiten. Durch altershomogene Belegschaften kann es auch zu einem Verlust von betrieblichem Know-how und Erfahrung kommen, wenn gut qualifizierte Mitarbeiter in kurzer Zeit „geballt“ in den Ruhestand gehen. Infolge fehlender Fachkräfte können sich Unternehmen sogar gezwungen sehen, Aufträge abzulehnen oder Produkte und Leistungen von anderen Unternehmen hinzukaufen. Dadurch können höhere Kosten entstehen. Schließlich können Engpässe bei Fachkräften die Produktivität und die Innovationskraft von Unternehmen hemmen und damit die **Wettbewerbsfähigkeit** gefährden (Prezewowsky 2007).

Der Wettbewerb um gut und hoch qualifizierte Beschäftigte wird langfristig alle Unternehmen treffen (Deller et al. 2008). Gerade KMU stehen aber vor einer besonderen Herausforderung bei der Rekrutierung gut und hoch qualifizierter Mitarbeiter. Je größer die Konkurrenz um qualifiziertes Personal zwischen potenziellen Arbeitgebern ist, desto eher wird die Attraktivität der Arbeitsplätze und der Arbeitsbedingungen den Erfolg bei der **Personalsuche** bestimmen (Ruf 2008). Bei einem hohen Bedarf an Fachkräften und gleichzeitig wahrscheinlich sinkendem Angebot sind neue Wege der Gewinnung, Bindung und Entwicklung des Personals gefragt. Wenn Unternehmen einen sich abzeichnenden Mangel an Qualifikationen frühzeitig erkennen und entsprechend handeln, kann es ihnen Wettbewerbsvorteile bei jungen, aber auch erfahrenen Arbeitskräften verschaffen.

---

## 2.4 Länger arbeiten – wenn die betrieblichen Bedingungen stimmen

Eine Möglichkeit, auf den demografischen Wandel zu reagieren, ist eine Verlängerung der **Lebensarbeitszeit**. Der Umgang mit älteren Beschäftigten war in den vergangenen Jahrzehnten vor allem durch die Nutzung von Möglichkeiten eines frühzeitigen Ausstiegs aus dem Berufsleben bestimmt (BAuA 2011b). Hier sind beispielhaft Vorruhestandsregelungen und die Nutzung der Altersteilzeit (ATZ) zu nennen. Auch nach dem Auslaufen der



Förderung der ATZ Ende 2009 wird dieses Instrument heute noch relativ häufig genutzt. Gleichzeitig hat der Gesetzgeber beschlossen, das Renteneintrittsalter ab dem Jahr 2012 von 65 Jahren schrittweise auf 67 Jahre anzuheben. Die Anhebung beträgt zunächst jährlich einen Monat, ab 2024 dann zwei Monate. Die Rentenaltersgrenze von 67 Jahren wird im Jahr 2029 erreicht sein. Davon betroffen sind Arbeitnehmer, die seit dem Jahr 2012 in Rente gehen. Eine Ausnahme gilt für Beschäftigte, die 45 Arbeitsjahre aufweisen. Diese können mit 63 Jahren abschlagsfrei in den Ruhestand gehen.

Wenn Beschäftigte in Zukunft über den Erwerbsverlauf gesehen länger arbeiten, müssen die **Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen** dies auch ermöglichen (Dorbritz und Micheel 2010). Finden sich zukünftig weniger und im Durchschnitt ältere erwerbsfähige Personen auf dem Arbeitsmarkt, muss der Erhalt der Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten ohnehin an Bedeutung gewinnen. Unternehmen brauchen kompetente, gesunde und motivierte Beschäftigte.

Schließlich werden Experten nicht müde zu betonen, dass die zukünftige Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit der Unternehmen wesentlich davon abhängen wird, inwieweit es ihnen gelingt, mit alternden Belegschaften weiterhin innovativ und produktiv zu sein (BAuA 2011b).

Nach Daten des DGB-Index Gute Arbeit rechnet jedoch ca. ein Drittel der Beschäftigten in Deutschland unabhängig vom Lebensalter damit, ihre jetzige Arbeit nicht ohne Weiteres bis zum Rentenalter ausüben zu können (DGB-Index Gute Arbeit GmbH 2012). Dies kann daran liegen, dass sich die **Arbeitsanforderungen** in manchen Unternehmen in erster Linie am Leistungsvermögen der 20- bis 30-Jährigen orientieren (BAuA 2011a). Entsprechend stark fühlen sich einige Beschäftigte beansprucht – sowohl physisch als auch psychisch. Auf der anderen Seite darf nicht vergessen werden, dass manchen Unternehmen schlicht die Erfahrung im Umgang mit älteren Beschäftigten fehlt, weil die Gruppe der 35- bis 50-Jährigen den überwiegenden Teil der Belegschaften ausmacht.

Für den Erhalt der Arbeitsfähigkeit ist es wichtig, die gesamte Erwerbsbiografie der Beschäftigten in den Blick zu nehmen. Entscheidend ist, dass die Arbeitsbedingungen nicht nur alters-, sondern auch altersngerecht ausgestaltet sind (Kistler 2008). Bedingungen, Maßnahmen und Strategien sind **altersgerecht**, wenn sie die speziellen Bedürfnisse der älteren Beschäftigten – in der Regel der Altersgruppe der über 50-Jährigen – bei der Gestaltung der Arbeitszeit, der Leistungsanforderungen oder der Arbeits- und Lernumgebung berücksichtigen. **Alternsgerecht** sind Arbeitsbedingungen, wenn über die ganze Erwerbsbiografie keine gesundheitlichen Spätfolgen aufgrund starker Belastung auftreten und möglichst alle Beschäftigten motiviert, produktiv und gesund das Rentenalter erreichen können (und auch den Ruhestand noch gesund erleben). Auch die jüngeren Mitarbeiter profitieren von einer altersngerechten Arbeitsgestaltung. Das macht im Unternehmen eine langfristig angelegte, vorausschauende Beschäftigung mit dem Thema „Arbeitsfähigkeit“ notwendig.

## Arbeitsbelastung, Alter und Arbeitsfähigkeit

In vielen Branchen hat sich durch beschleunigte technologische und ökonomische Entwicklungen in den letzten Jahren die Arbeitsbelastung für den einzelnen Mitarbeiter erhöht (Haas und Wolff, 2012; Meyn et al. 2011). Die Digitalisierung und Automatisierung der Arbeitswelt und die Reorganisation von Wertschöpfungsprozessen mögen hier als wenige Stichworte genügen. Damit verbunden sind Veränderungen der Arbeitsorganisation, aber auch des Arbeitsplatzes selbst. Zwar hat dadurch die körperliche Beanspruchung der Beschäftigten in vielen Bereichen abgenommen, viele Beschäftigte nehmen aber eine zunehmende **Leistungsverdichtung** wahr. Der Umgang mit Stressfaktoren und psychischen bzw. psychosozialen Belastungen spielt hierbei eine große Rolle.

### Körperliche Belastung

Mit einer alternden Belegschaft steigt grundsätzlich das Risiko längerer krankheitsbedingter Ausfallzeiten der Beschäftigten (Dietz 2002). Ältere sind zwar seltener krank als Jüngere, dafür aber länger. Verschiedene Krankheitsbilder wie Beschwerden der **Sinnesorgane** oder des **Muskel-Skelett-Systems** nehmen mit dem Alter zu.

Nach Befunden einer Repräsentativbefragung des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) und der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) treten bei Beschäftigten ab 50 Jahren häufig Schmerzen im Schulter- und Nackenbereich sowie im Bereich der Wirbelsäule auf, die sich während bzw. unmittelbar nach der Arbeit bemerkbar machen (BAuA 2011b). Rund die Hälfte der älteren Arbeitnehmer in Deutschland ist von diesen körperlichen Beschwerden betroffen. Für die altersbedingte Zunahme von Erkrankungen werden unterschiedliche Faktoren verantwortlich gemacht (BAuA 2011c), u. a.

- altersphysiologische Veränderungen
- lange Latenzzeiten bestimmter Krankheiten (u. a. Krebserkrankungen)
- bereits bestehende Krankheiten sowie
- die Exposition gegenüber bestimmten Risikofaktoren.

Zu den Risikofaktoren gehören einerseits Umweltfaktoren (einschließlich einer belastenden Arbeitsumgebung), andererseits das persönliche Gesundheitsverhalten. Da individuelle Lebensläufe sehr unterschiedlich ausfallen, sind pauschale Alterszuschreibungen mit Vorsicht zu betrachten. Untersuchungen zeigen, dass es mit Blick auf dieselben Tätigkeiten keine generellen Unterschiede der **Leistungsfähigkeit** von Jüngeren und Älteren gibt (Behrend 2002). Innerhalb ein und derselben Altersgruppe bestehen physische Leistungsunterschiede jedoch in deutlich stärkerem Ausmaß als zwischen verschiedenen Altersgruppen.

In Abhängigkeit von der Schwere der Erkrankung und dem Grad der damit einhergehenden Beeinträchtigung beeinflussen gesundheitliche Einschränkungen die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten. Besondere körperliche Leistungsanforderungen, etwa das Heben

von schweren Lasten, Überkopfarbeiten, Arbeit in Kälte, Hitze, Nässe, Staub etc., sind als Ursache für vorzeitig eintretende körperliche Leistungseinschränkungen anzusehen.

Insgesamt rücken damit Fragen einer alter(n)sgerechten Arbeitspolitik in den Vordergrund. Dabei sind Lösungen zur **gesundheitsschonenden Verbesserung** der Arbeitsbedingungen für alle Alters- und Beschäftigtengruppen gefragt, u. a. in Bezug auf die ergonomische Gestaltung der Arbeitsplätze und abwechslungsreiche Arbeitsinhalte.

### Nacht- und Schichtarbeit

Nacht- und Schichtarbeit stellen eine besondere Arbeitsbelastung dar, die zu einer dauerhaften Beanspruchung und zu arbeitsbedingten **gesundheitlichen Störungen** oder Erkrankungen führen kann. Die eigentliche Belastung<sup>3</sup> bei Nacht- und Schichtarbeit sind das Arbeiten und Schlafen „gegen die innere biologische Uhr“. Arbeitswissenschaftliche und arbeitsmedizinische Untersuchungen zeigen, dass die Verschlechterung des Gesundheitszustandes bei Schichtarbeitern stärker ausgeprägt ist als bei „Tagarbeitern“ (Beermann 2008; Fergen et al. 2009). Zu den häufigsten Befindlichkeitsstörungen gehören Schlafstörungen (sowohl in Bezug auf die Dauer als auch auf die Qualität des Schlafes), aber auch Beschwerden des Magen-Darm-Traktes und vegetative Beschwerden wie Herzklopfen, Kopfschmerzen, Nervosität und vorzeitige Ermüdung. Zudem werden nicht selten familiäre Beziehungen und soziale Aktivitäten durch Nacht- und Schichtarbeit beeinflusst (Schweflinghaus 2012). Die Folgen werden daher auch als „sozialer Jetlag“ bezeichnet (Tornau 2012).

Gerade Mehr-Schicht- oder kontinuierliche Schichtsysteme in der Industrie weisen traditionell eher starre Arbeitszeiten auf. In den herkömmlichen teil- und vollkontinuierlichen Schichtsystemen beträgt der Anteil der Nachtarbeit jeweils etwa ein Drittel. Bei alternden Belegschaften mit durchschnittlich abnehmender **Nachtarbeitstauglichkeit** steigt der Bedarf an differenzierten Lösungen. Hier stellt sich die Frage, ob in den betreffenden Bereichen auch mit weniger oder gänzlich ohne Nachtarbeit produziert werden kann. Ein geringerer Nachtschichteinsatz Älterer kann jedoch bedeuten, dass im Gegenzug andere Mitarbeiter höhere Nachtarbeitsanteile leisten müssen (Hoff et al. 2010), wodurch die Probleme nur zeitlich verschoben werden.

Vor diesem Hintergrund sind Lösungen für eine **positive Flexibilisierung** von Arbeitszeitmodellen im Sinne einer altersngerechten Gestaltung der Schichtarbeit zu diskutieren. Gleichzeitig ist zu bedenken, dass Maßnahmen eines schrittweisen, sozialverträglichen Ausstiegs aus dem Erwerbsleben nach wie vor wichtig sind. Dies gilt insbesondere für Beschäftigte mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen.

Gerade im Gesundheitssektor, insbesondere in Krankenhäusern und Pflegeeinrichtungen, wird Nachtarbeit natürlich notwendig bleiben, um eine ausreichende Gesundheitsver-

---

<sup>3</sup> Hier ist zu bedenken, dass eine Belastung nicht gleichzeitig auch eine Beanspruchung ist. Die gleiche objektive Belastung durch Schichtarbeit kann zu einer unterschiedlichen subjektiven Beanspruchung und somit zu unterschiedlichen Folgen bei den betroffenen Mitarbeitern führen.

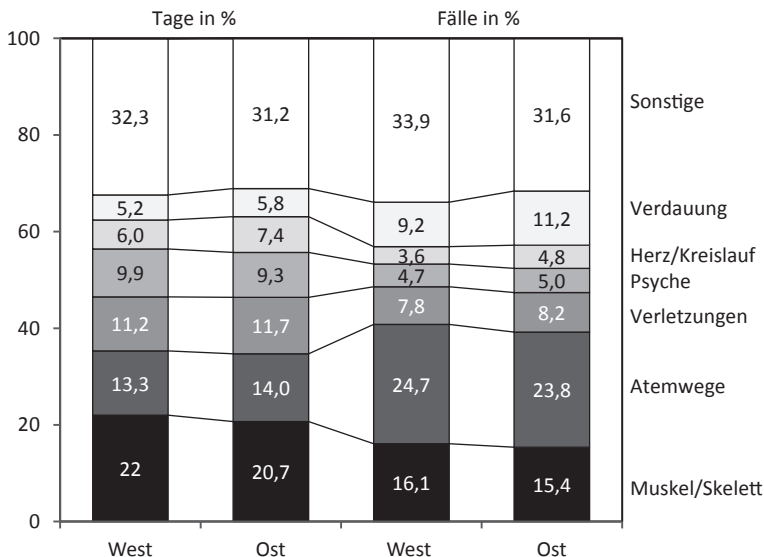
sorgung sicherzustellen. Aber auch hier sind Maßnahmen zur Verbesserung der Personaleinsatzplanung zu diskutieren, um zumindest stressbedingte Belastungen so gering wie möglich zu halten.

### **Leistungsverdichtung und psychische Belastung**

Neben den klassischen körperlichen Beschwerden ist eine ansteigende Zahl psychischer Erkrankungen der Erwerbstätigen zu beobachten – unabhängig von der Tätigkeit oder der Branche (Meyn et al. 2011). Dies wird u. a. darauf zurückgeführt, dass Beschäftigte eine zunehmende Arbeitsdichte (Termindruck, Stressbewältigung etc.) wahrnehmen. Diese Beschwerden können zu Tätigkeitseinschränkungen führen, bei denen der einzelne Beschäftigte den Anforderungen seines Arbeitsplatzes nur noch teilweise oder gar nicht mehr gerecht wird.

Gemäß einer WSI-Befragung von Betriebs- und Personalräten aus dem Jahr 2009 sind die **psychischen Belastungen** der Beschäftigten in Deutschland in der Wahrnehmung der meisten Betriebs- und Personalräte (79%) im Verlauf der letzten drei Jahre angestiegen (Ahlers 2011). Der Trend zeigt sich recht einheitlich in allen Branchen. Betroffen von einem dauerhaften Arbeitsdruck in den Unternehmen werden danach nicht nur einzelne Beschäftigte mit speziellen Aufgaben gesehen (wie Führungskräfte oder Angestellte mit mittlerer Fachausbildung), sondern mit durchschnittlich 43% auch große Teile der Belegschaft. Als Auslöser für die hohe Arbeitsbelastung wird vor allem eine zu enge Personaldecke (84%), aber auch eine hohe Eigenverantwortlichkeit (79%) genannt. Die Bandbreite der wahrgenommenen Arbeitsbelastungen ist vielfältig, vor allem Termin- und Zeitdruck werden von 67% der befragten Betriebs- und Personalräte als stark bis sehr stark eingeschätzt. Ein hoher Verantwortungsdruck der Beschäftigten ist nach Angaben der Befragten ebenfalls relativ weit verbreitet (50%). Weitere Faktoren, die die Arbeitsbelastung verstärken können, sind ein hohes Arbeitsvolumen (42%), die Angst vor einem Arbeitsplatzverlust (34%) und das Vorgesetztenverhalten (29%). Ganzheitliche **Gefährdungsbeurteilungen**, die sowohl körperliche als auch psychische Arbeitsbelastungen in den Blick nehmen, werden der WSI-Befragung zufolge in 56% der Unternehmen durchgeführt.

Als Folge der gesundheitlichen Beeinträchtigungen können hohe **Krankheitskosten** entstehen. Der Bundesverband der Betriebskrankenkassen (BKK) schätzt den volkswirtschaftlichen Schaden, der allein auf arbeitsbedingte psychische Belastungen zurückzuführen ist, auf etwa sieben Milliarden Euro jährlich (Haas und Wolff 2012). Davon entfallen rund vier Milliarden Euro auf die Unternehmen, die mit hohen Fehlzeiten der Beschäftigten konfrontiert sind. Rund drei Milliarden Euro beziehen sich z. B. auf die Kosten für Krankenbehandlungen. Die Fehlzeiten bei psychischen Krankheiten belaufen sich laut BKK auf 37 Tage, ein durchschnittlicher Krankheitsfall dauert dagegen lediglich 13 Tage. Die Zahl der Fehltage aufgrund psychischer Erkrankungen in Deutschland insgesamt ist von 33 Mio. im Jahr 2001 auf über 53 Mio. im Jahr 2010 angestiegen. Der Anteil solcher Fälle an allen **Arbeitsunfähigkeitstagen** nahm demnach von 6,6% auf 13,1% zu (o.V.



**Abb. 2.4** Arbeitsunfähigkeit nach Krankheitsarten in West- und Ostdeutschland 2013 (nur AOK-Versicherte). (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Badura et al. 2014)

2012). Laut Statistik der Deutschen Rentenversicherung sind psychische Erkrankungen mit einem Anteil von ca. 38 % die häufigste Ursache für neue Erwerbsminderungsrenten (Dannenberg et al. 2010). Abbildung 2.4 gibt abschließend einen Überblick, wie sich Tage und Fälle von Arbeitsunfähigkeit je nach Krankheitsart verteilen.

Die Zahl der Mitarbeiter, die in den nächsten Jahren altersbedingt aus dem Unternehmen ausscheiden werden, steigt. Dabei ist es für Unternehmen wichtig, ältere Wissens- und Erfahrungsträger möglichst lange im Unternehmen zu halten. Aber Unternehmen werden auch nicht daran vorbeikommen, Mitarbeitern, deren Belastungsgrenze erreicht ist, einen frühzeitigen Ausstieg zu ermöglichen. Daher sind flexible Möglichkeiten des Ausstiegs zu organisieren.

## 2.5 Qualifizierungsbedarf

Veränderungen der Arbeitswelt und technologische Entwicklungen (Digitalisierung, Automatisierung etc.) können dazu führen, dass der **Anpassungsdruck** auf die Beschäftigten wächst und die Gefahr von Qualifikationsrückständen steigt. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, sind Unternehmen permanent angehalten, Anlagen und Maschinen zu modernisieren. Gleichzeitig werden neue Konzepte der Arbeitsorganisation eingeführt und die Produktionsmethoden durch einen höheren Technologieeinsatz verändert. Dadurch wandeln sich auch die Anforderungen an die Fähigkeiten und Kenntnisse der Beschäftigten. Die Qualifizierungsbedarfe nehmen zu. Dies gilt sowohl für Fachkräfte als auch für Angelernte, die bisher vor allem einfache Tätigkeiten ausgeführt haben. Das erfordert

wiederum ein wachsendes Maß an **Weiterbildung** und Weiterbildungsbereitschaft in allen Altersgruppen. Auch Konzepte des Erfahrungs- und Wissenstransfers gewinnen an Bedeutung, um die Leistungs- und Veränderungsfähigkeit von Unternehmen sicherzustellen.

---

## Literatur

- Ahlers, E. (2011). *Belastungen am Arbeitsplatz und betrieblicher Gesundheitsschutz vor dem Hintergrund des demografischen Wandels. Ergebnisse der PARGEMA/WSI Betriebsrätebefragung 2008/09. WSI-Diskussionspapier 175*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Badura, B., Ducki, A., Schröder, H., Klose, J., & Meyer, M. (Hrsg.) (2014). *Fehlzeiten-Report 2014. Erfolgreiche Unternehmen von morgen – gesunde Zukunft heute gestalten. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft*. Berlin: Springer.
- BAuA, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) (2011a). *Aller guten Dinge sind drei! Altersstrukturanalyse, Qualifikationsbedarfsanalyse, alter(n)sgerechte Gefährdungsbeurteilung – drei Werkzeuge für ein demographiefestes Unternehmen*. Dortmund & Berlin: BAuA.
- BAuA, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) (2011b). *Arbeitsfähigkeit erhalten und fördern. Chance für Betriebe und Tarifpolitik*. Dortmund & Berlin: BAuA.
- BAuA, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) (2011c). *Altersdifferenzierte und altersgerechte Betriebs- und Tarifpolitik. Eine Bestandsaufnahme betrieblicher und tarifvertraglicher Maßnahmen zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit. INQA-Berichte, Nr. 42*. Dortmund & Berlin: BAuA.
- Beermann, B. (2008). *Nacht- und Schichtarbeit – ein Problem der Vergangenheit?* Dortmund & Berlin: BAuA.
- Behrend, C. (2002). Erwerbsarbeit Älterer im Wandel – demographische Herausforderungen und Veränderungen der Arbeitsgesellschaft. In C. Behrend (Hrsg.), *Chancen für die Erwerbsarbeit im Alter* (S. 11–30). Wiesbaden: Springer.
- Blazek, Z., Flüter-Hoffman, C., Kössler, S., & Ottmann J. (2011). *PersonalKompass. Demografiemanagement mit Lebenszyklusorientierung*. Köln: Institut der deutschen Wirtschaft.
- BMAS, Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.) (2014). *Fortschrittsbericht 2014 zum Fachkräftekonzept der Bundesregierung*. Berlin: BMAS.
- Buch, T., Meier, H., & Stöckmann, A. (2010). *Demografischer Wandel: Auswirkungen auf den Hamburger Arbeitsmarkt. IAB Regional 1/2010*. Nürnberg: IAB.
- Bundesagentur für Arbeit. (2014). *Der Arbeitsmarkt in Deutschland – Fachkräfteengpassanalyse Dezember 2014*. Nürnberg: Bundesagentur für Arbeit.
- Dannenberg, A., Hofmann, J., Kaldybjewa, K., & Kruse, E. (2010). Rentenzugang 2009: Weiterer Anstieg der Zugänge in Erwerbsminderungsrenten wegen psychischer Erkrankungen. *RV aktuell 9/2010*, 283–293.
- Deller, J., Kern, S., Hausmann, E., & Diederichs, Y. (2008). *Personalmanagement im demografischen Wandel: Ein Handbuch für den Veränderungsprozess*. Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- DGB-Index Gute Arbeit GmbH (2012). *Arbeitshetze – Arbeitsintensivierung – Entgrenzung. So beurteilen die Beschäftigten die Lage. Ergebnisse der Repräsentativumfrage 2011 der DGB-Index Gute Arbeit GmbH zum Thema „Arbeitshetze – Arbeitsintensivierung – Entgrenzung“*. Berlin: DGB Bundesvorstand.
- Dietz, B. (2002). Lebenserwartung, Morbidität und Mortalität im Alter. *Sozialer Fortschritt: Unabhängige Zeitschrift für Sozialpolitik*, 51, 307–314.



- DIHK, Deutscher Industrie- und Handelskammertag (2013). *Fachkräfte – auch bei schwächerer Wirtschaftslage gesucht. DIHK-Arbeitsmarktreport. Ergebnisse einer DIHK-Unternehmensbefragung 2012/2013*. Berlin: DIHK.
- DIHK, Deutscher Industrie- und Handelskammertag (2014). *Ausbildung 2014. Ergebnisse einer DIHK-Online-Unternehmensbefragung*. Berlin: DIHK.
- Dorbritz, J., & Micheel, F. (2010). Weiterbeschäftigung im Rentenalter – Potenziale, Einstellungen und Bedingungen. *Bevölkerungsforschung Aktuell* 03/2010, 2–7.
- Fergen, A., Schweflinghaus, W., & Tiedemann, A. (2009). *Gute Arbeit im Schichtbetrieb? So werden Schichtpläne besser*. Frankfurt a. M.: IG Metall Vorstand.
- Garloff, A., Pohl, C., & Schanne, N. (2012). *Alterung der Bevölkerung hat sich kaum auf die Arbeitslosigkeit ausgewirkt: Demografischer Wandel der letzten 20 Jahre. IAB-Kurzbericht 10/2012*. Nürnberg: IAB.
- Haas, S., & Wolff, V. (2012). *Burn-out am Arbeitsplatz. Stress, der sich in die Seele frisst*. Süddeutsche Zeitung, 1. November 2012, online unter <http://www.sueddeutsche.de/karriere/burn-out-am-arbeitsplatz-wie-der-stress-sich-in-die-seele-frisst-1.1510470>.
- Heidemann, W. (2012). *Zukünftiger Qualifikations- und Fachkräftebedarf. Handlungsfelder und Handlungsmöglichkeiten. Ein Überblick*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Hoff, A., Höfer, K., & Kühn, F. (2010). Flexible Schichten. Industrielle Schichtsysteme mit Nachtschicht können und sollten Unternehmen altersgerecht umgestalten. *Personalmanagement* 09/2010, 34–36.
- IW, Institut der deutschen Wirtschaft Köln (Hrsg.) (2014). *Fachkräfteengpässe in Unternehmen. Die Altersstruktur in Engpassberufen*. Köln: IW Köln.
- Kistler, E. (2008). „*Alternsgerechte Erwerbsarbeit*“. Ein Überblick über den Stand von Wissenschaft und Praxis. Böckler Forschungsmonitoring 7. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Meyn, C., Klatt, R., & Georg, A. (2011). Psychische Belastungen in der Arbeitswelt – Neue Forschungsergebnisse und Umsetzungserfahrungen. In L. Schröder & H. J. Urban (Hrsg.), *Gute Arbeit. Handlungsfelder für Betriebe, Politik und Gewerkschaften* (S. 249–260). Frankfurt a. M.: Bund-Verlag.
- o.V. (2012). Stress am Arbeitsplatz. Immer mehr Fehltag wegen psychischer Erkrankungen. Süddeutsche Zeitung, 30. April 2012, online unter [www.sueddeutsche.de/karriere/stress-am-arbeitsplatz-immer-mehr-fehltage-wegen-psychischer-erkrankungen-1.1345129](http://www.sueddeutsche.de/karriere/stress-am-arbeitsplatz-immer-mehr-fehltage-wegen-psychischer-erkrankungen-1.1345129).
- Prezewowsky, M. (2007). *Demografischer Wandel und Personalmanagement*. Potsdam: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Ruf, U. P. (2008). *Beschäftigungsfähigkeit für den demografischen Wandel. Wie Unternehmen und Beschäftigte die Zukunft gestalten*. Dortmund: TBS NRW.
- Schweflinghaus, W. (2012). *Gestaltung altersgerechter Schichtarbeit in der Ernährungswirtschaft*. Vortrag im Rahmen der NGG-Fachtagung zur Gestaltung des demografischen Wandels, Oberjochbach/Taunus. 12./13. September 2012.
- Statistisches Amt für Hamburg und Schleswig-Holstein (2015). *Statistisches Jahrbuch Hamburg 2014/2015*. Hamburg: Statistisches Amt für Hamburg und Schleswig-Holstein.
- Statistisches Amt Mecklenburg-Vorpommern (2014). *Mecklenburg-Vorpommern im Spiegel der Statistik*. Schwerin: Statistisches Amt für Mecklenburg-Vorpommern.
- Statistisches Bundesamt (2009). *Bevölkerung Deutschlands bis 2060*. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
- Tornau, J. F. (2012). Schichtarbeit ist wie ein Jetlag. *Mitbestimmung*, 58, 60.
- Vogler-Ludwig, K., Düll, N., Kriechele, B., & Vetter, T. (2014). *Arbeitsmarkt 2030. Die Bedeutung der Zuwanderung für Beschäftigung und Wachstum. Prognose 2014*. Bielefeld: Bertelsmann.

Innovation und Personalarbeit im demografischen  
Wandel

Ein Handbuch für Unternehmen

Nerdinger, F.W.; Wilke, P.; Stracke, S.; Drews, U. (Hrsg.)

2016, VIII, 196 S. 30 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-09027-2