

Hinweise auf  
Internetpräsenz,  
Kernindikatoren  
und mehr  
auf der letzten Seite

## Altersübergangs-Report

### Altersgerechte Arbeitsgestaltung – betriebliche Maßnahmen für ältere Beschäftigte in Betrieben mit Personal- bzw. Betriebsrat

Max Keck, Martin Brussig

- **Mitbestimmung zentral:** 92,5 % der Betriebe mit Personal- bzw. Betriebsrat bieten Maßnahmen für Ältere an. Das ist 5-mal häufiger als in der Gesamtschau der Betriebe.
- **Betriebsgröße relevant:** Kleine Betriebe setzen stärker auf Maßnahmen zur Belastungsanpassung als mittlere oder große Betriebe. Maßnahmen zur Förderung von Altersdiversität finden sich am häufigsten in großen Betrieben.
- **Nachholbedarf:** Nutzen Betriebe Vorruhestandsregelungen, bieten sie seltener weitere Maßnahmen an, um älteren Beschäftigten die Arbeit bis zur Regelaltersgrenze zu erleichtern.
- **Potenzial:** Führungskräftebildungen in Bezug auf Ältere ist die seltenste Maßnahme. Aber: In Betrieben, in denen Führungskräfte in Bezug auf Ältere geschult werden, werden viele weitere Maßnahmen angeboten.

## Maßnahmen für ältere Beschäftigte im Betrieb zur Unterstützung längerer Erwerbsphasen

In einem vorherigen Altersübergangsreport wurde die Entwicklung des Austrittsalters aus sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung im Vergleich der Kohorten der 1940 bis 1953 Geborenen untersucht. Dabei wurde gezeigt, dass das Austrittsalter aus Beschäftigung zwar angestiegen ist, aber noch deutlich unterhalb der Regelaltersgrenze liegt. Der Anstieg der Altersgrenzen in der Gesetzlichen Rentenversicherung erfolgt nach wie vor schneller, als die Beschäftigten (und Betriebe) Schritt halten können. Mindestens die Hälfte der Beschäftigten ist nicht bis zur Regelaltersgrenze sozialversicherungspflichtig tätig (Keck/Brussig 2023).

Wesentliche Ursachen für frühe Austritte aus Beschäftigung liegen in den Arbeitsbedingungen und einem damit einhergehenden vorzeitigen Verschleiß der Arbeitsfähigkeit und der gesundheitlichen Leistungsfähigkeit (Hasselhorn 2020, Jansen 2022). Blank und Bremer (2023) weisen darauf hin, dass über ein Viertel der abhängig Beschäftigten im Jahr 2021 skeptisch waren, bis zur Regelaltersgrenze in ihrer derzeitigen Tätigkeit arbeiten zu können. Personen im Beamtenverhältnis waren dabei optimistischer als Arbeiter\*innen. Die Einschätzung von Betriebs- und Personalräten war dagegen deutlich pessimistischer: Diese gehen davon aus, dass in den Betrieben nur etwas mehr als die Hälfte der Beschäftigten ihre Tätigkeit bis zum Rentenalter ausüben können (Blank/Bremer 2023).

Neben dem Können der Beschäftigten spielt auch eine Rolle, ob diese überhaupt motiviert sind, länger zu arbeiten. Aus dieser Perspektive ist gute Arbeit nicht nur gesundheitserhaltend, sondern es geht auch um Aspekte wie Sinn, Spaß oder Wertschätzung. Jüngere Studien, die sich auf die Selbsteinschätzung der Babyboomer-Generation (das sind die zwischen 1955 und 1969 geborenen Personen) konzentrieren, zeigen: Rund 70 Prozent (!) der Babyboomer wollen vor Erreichen der Regelaltersgrenze in Altersrente gehen (Hasselhorn/Ebener 2023). Dies ist für die Betriebe problematisch, denn aktuell und

in Zukunft wird sich in bereits durch Fachkräfteengpässe belasteten Berufen die Lage weiter verschärfen. In der Kranken- und Altenpflege zum Beispiel, wollen die Beschäftigten aus den Kohorten der Babyboomer im Durchschnitt mit 63 Jahren in Rente gehen. In den Berufen der Lehrer\*innen und Erzieher\*innen liegt der Wert bei knapp unter 64 Jahren (Richter et al. 2022). Es zeigt sich aber auch: Ältere Beschäftigte, die sich wünschen, vor der Regelaltersgrenze das Erwerbsleben zu beenden, würden unter Umständen länger im Betrieb arbeiten. Und zwar insbesondere dann, wenn sie die Möglichkeit haben, ihre Arbeitszeit und Arbeitsbelastung flexibel einzuteilen. Auch Anerkennung durch Führungskräfte und ein gutes Verhältnis zu Kolleg\*innen spielt eine Rolle (Richter et al. 2022). Wichtig ist auch, die Kompetenzentwicklung von älteren Beschäftigten durch gezielte Weiterbildungen zu fördern, sodass ein Austritt aus der Beschäftigung weiter aufgeschoben werden kann (Frerichs 2023). Betriebliche Maßnahmen für ältere Beschäftigte können also ein Baustein sein, um den Ansprüchen und Bedürfnissen der Älteren an die Erwerbsarbeit entgegenzukommen.

Die Forschung zu betrieblichen Maßnahmen für ältere Beschäftigte hat aber gezeigt, dass sich eine altersgerechte Arbeitskultur nur langsam in den Betrieben ausbreitet (Brussig 2018: 12): Daten des IAB-Betriebspanels (einer repräsentativen Befragung aller Betriebe mit mind. einem sozialversicherungspflichtig Beschäftigten) zeigen, dass nur in jedem sechsten Betrieb personalpolitische Angebote bestehen, die zur Unterstützung älterer Beschäftigter eingesetzt werden. Relativ häufig wurden individuelle Belastungsanpassungen (5 Prozent) und eine altersgemischte Besetzung von Arbeitsgruppen (5 Prozent) berichtet, wobei gerade unter den sehr kleinen Betrieben selten entsprechende Maßnahmen genutzt werden (Bellmann/Dummert/Leber 2018). Der vorliegende Report geht diesem Befund vertieft nach und nutzt mit der WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung eine Datengrundlage, die zuletzt einen Befragungsschwerpunkt zu Älteren im Betrieb hatte. Es ist anzunehmen - und das ist eine Hypothese dieses Reports - dass in Betrieben mit Personal- bzw. Betriebsrat eine Vielzahl dieser Betriebe eine breite Palette an Maßnahmen anbieten.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> In diesem Report wird die altersgerechte Arbeitsgestaltung in den Blick genommen. Dabei geht es um die Frage, wie Beschäftigtenpotentiale von Personen ab 55 Jahren ausgeschöpft werden können. Daneben wird in der Forschung eine alternsgerechte Arbeitsgestaltung diskutiert; dabei geht es aus einer eher lebensverlaufsspezifischen Perspektive um die

Frage, wie die Arbeitsbedingungen für alle Beschäftigten so gestaltet werden können, dass diese möglichst lange motiviert und in der Lage sind erwerbstätig zu sein (Richter, Mühlenbrock 2018).

Konkret soll es in diesem Report um folgendes gehen: Wie viele Betriebe mit Personal- bzw. Betriebsrat bieten welche Maßnahmen an? Zudem ist aus der vorliegenden Forschung nicht deutlich geworden, in welcher Weise die Maßnahmenangebote kombiniert werden. Das ist wichtig zu verstehen, denn mit einer breiten Palette verschiedener Maßnahmen erhöhen sich auch die Wahlmöglichkeiten der Beschäftigten und so auch eventuell die Wahrscheinlichkeit einer Passung zwischen Bedarf und Maßnahme.

### Mit der Lupe in den Betrieb – die Arbeit mit der WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung

Für eine Analyse betrieblicher Maßnahmen, die förderliche Rahmenbedingungen für eine Beschäftigung bis zum Rentenalter schaffen (können), bietet sich die WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung 2021 an. Die Daten der Befragung bieten einen Zugang zu Informationen, die auf dem Expertenwissen der Personal- bzw. Betriebsräte basiert. Dadurch können Forschende wie mit einer Lupe in verschiedene betriebliche Aspekte hineinschauen. Die Erhebung wird in der Regel alle zwei Jahre durchgeführt und deckt eine breite Palette betriebsrelevanter Themen ab. Darüber hinaus werden grundlegende Informationen über die Betriebe selbst erfasst. Dazu gehören Angaben wie die Branche, die wirtschaftliche Lage oder die Größe und die Zusammensetzung der Belegschaft.

Da in diesem Report das Angebot betrieblicher Maßnahmen untersucht werden soll, ist die Betriebs- und Personalrätebefragung mit der Welle 2021, bei der als ein Schwerpunktthema „Älterwerden im Betrieb“ gewählt wurde, besonders geeignet. Im Rahmen des Schwerpunktthemas wurde eine Fragenbatterie gestellt, die sich mit betrieblichen Maßnahmen für Ältere beschäftigt. Dabei geht es darum, die Unterstützung einer Beschäftigung bis zum Rentenalter zu erheben. Wichtig ist: Mit der Betriebs- und Personalrätebefragung kann nur analysiert werden, welche Maßnahmen konkret angeboten werden. Es kann nicht dargestellt oder geprüft werden, wie viele Beschäftigte von den verschiedenen Maßnahmen tatsächlich erreicht werden, und wie sie konkret umgesetzt werden.

Die WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung 2021 ist repräsentativ für Betriebe und Dienststellen, die über einen Personal- bzw. Betriebsrat verfügen. Die

Grundgesamtheit der Befragung besteht aus Betrieben und Dienststellen in Deutschland ab 20 Beschäftigten, in denen ein Betriebs- bzw. Personalrat besteht. Es liegen für dieses Erhebungsjahr rund 4.000 Fälle vor. Ein Personal- bzw. Betriebsrat ist in Betrieben und Dienststellen ab dieser Beschäftigtenzahl im Jahr 2021 in 23 Prozent der Betriebe vorhanden, diese vertreten rund 50 Prozent der Beschäftigten (Ellguth/Kohaut 2022).

### Wie viele Betriebe bieten welche Maßnahmen an?

Die Abbildung 1 zeigt den Anteil der Betriebe, in denen jeweils bestimmte Maßnahmen zur Unterstützung der Beschäftigung bis zum Rentenalter, speziell für ältere Mitarbeiter ab 55 Jahren, umgesetzt werden. Es ist wichtig zu beachten, dass Mehrfachnennungen möglich sind, was bedeutet, dass in einem Betrieb mehrere dieser Maßnahmen gleichzeitig umgesetzt werden können. Insgesamt zeigt die Abbildung 1, dass die Betriebs- und Personalräte von einer Vielzahl an Maßnahmen zur Unterstützung der Beschäftigung älterer Mitarbeiter in den Betrieben berichten und dass 92,5 Prozent der Betriebe und Dienststellen mit Betriebs- bzw. Personalrat mindestens eine Maßnahme anbieten. Dies deutet grundsätzlich auf ein breites Bewusstsein für die Bedürfnisse und Potenziale älterer Arbeitnehmer\*innen in Betrieben und Dienststellen mit Betriebs- bzw. Personalrat hin.

Die im Fragebogen erhobenen Maßnahmen wurden für diesen Altersübergangsreport als Maßnahmen zur Belastungsanpassung (in grüner Farbe) und Maßnahmen zur Förderung der Altersdiversität (in Orange) typisiert. Maßnahmen zur Belastungsanpassung bieten die Möglichkeit, die Arbeitszeit, die Tätigkeit und die Leistungsanforderungen an die individuellen Bedürfnisse, sowie die gesundheitliche und die individuelle Leistungsfähigkeit der älteren Beschäftigten anzupassen. Bezüglich der Vorruhestandsangebote, die ebenfalls in die Kategorie der Maßnahmen zur Belastungsanpassung fällt, sei darauf hingewiesen, dass in der WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung 2021 nicht erhoben wird, in welchem Umfang es sich um Angebote handelt, die einen Übergang im Blockmodell ermöglichen, oder bei denen ein gleitender Übergang in Altersrente ermöglicht wird. Blockmodelle wären eine Form der Frühverrentung und keineswegs eine Maßnahme zur Unterstützung der Beschäftigung bis zum Rentenalter (Westermeier 2019).

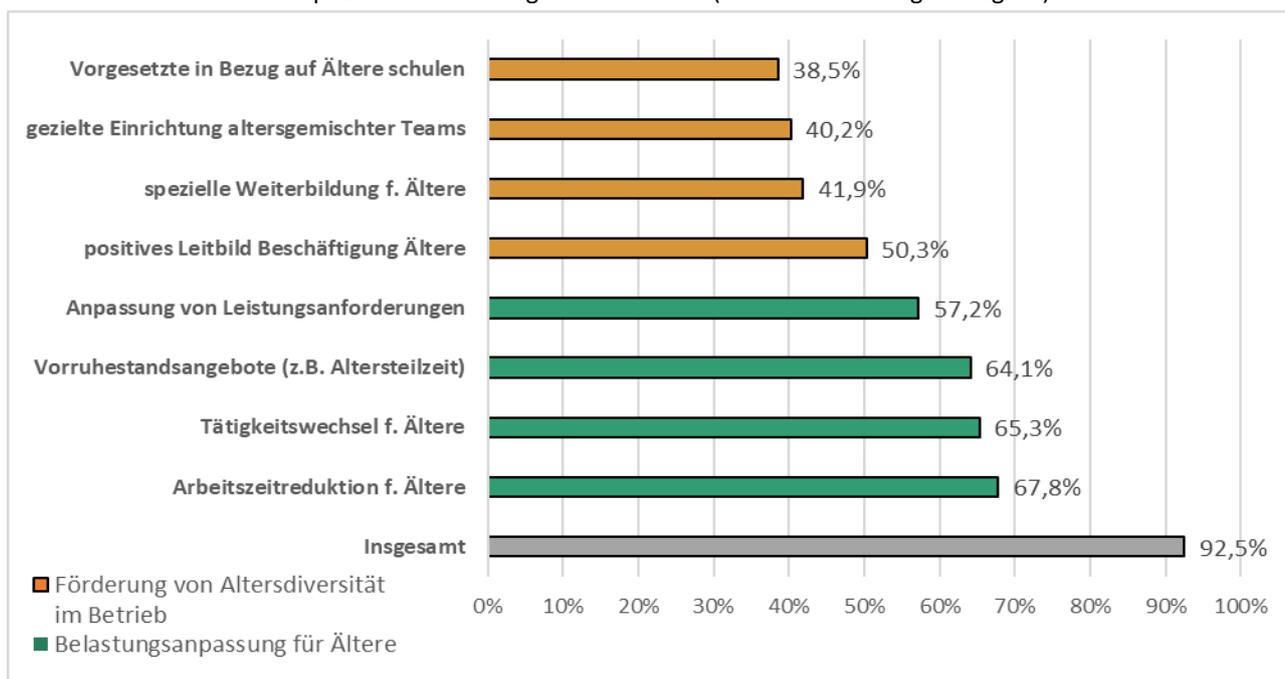
Maßnahmen zur Förderung der Altersdiversität zielen, auf die Förderung einer integrativen Arbeitskultur ab, in der Mitarbeiter unterschiedlichen Alters wertgeschätzt werden und ihren Bedürfnissen entsprechend eingesetzt werden können. Hierzu gehören ein positives Leitbild zur Beschäftigung Älterer, spezielle Weiterbildungsprogramme für ältere Mitarbeiter, gezielt eingerichtete altersgemischte Teams und Schulungen für Vorgesetzte im Umgang mit älteren Mitarbeitern. Die Entwicklung einer Organisationskultur ist ein komplexer und langwieriger Vorgang. Dies liegt zum Beispiel daran, dass die Kultur durch die Mitarbeitenden selbstverständlich und dadurch für diese schwierig zu reflektieren ist (Sackmann 2009, Sackmann 2017: 65). Gerade die altersgerechte Organisationskultur ist aber wichtig, um ältere Beschäftigte zu motivieren, länger im Betrieb zu verbleiben. Sie ist ein zentraler Baustein dafür, dass ältere Beschäftigte ihre Erwerbsarbeit als sinnstiftend, angenehm und positiv wahrnehmen, gerne und mit Freuden zur Arbeit gehen und deshalb auch länger erwerbstätig bleiben (Lenze/Mühlenbrock/Reichel 2018).

Zunächst ist festzustellen, dass Maßnahmen zur Belastungsanpassung für Ältere häufiger angeboten werden als Maßnahmen zur Förderung von Altersdiversität im Betrieb (Abbildung 1). Vermutlich be-

steht für Maßnahmen zur Belastungsanpassung bereits die nötige Infrastruktur und sind bereits etablierte Prozesse in den Betrieben vorhanden, wie zum Beispiel eingeschliffene Verwaltungsvorgänge, Gefährdungsbeurteilungen oder Know-how. Personalmaßnahmen wie Arbeitszeitreduktion, Tätigkeitswechsel oder die Anpassung von Leistungsanforderungen sind keine genuin altersspezifischen Maßnahmen, sondern stehen prinzipiell allen Mitarbeiter\*innen zur Verfügung und können relativ einfach auf die Anforderungen älterer Mitarbeiter\*innen angepasst werden.

Dies kann bedeuten, dass Personal- und Betriebsräte sich stärker auf Maßnahmen zur Belastungsanpassung fokussieren, weil diese direkt sichtbar und zudem für die Beschäftigten nachvollziehbarer sind, als Maßnahmen zur Förderung von Altersdiversität. Dies erhöht die Legitimität der Interessenvertretung gegenüber der Belegschaft. Dem Mechatroniker mit Schulterschmerzen ist der Wert einer Arbeitszeitreduktion wesentlich einfacher vor Augen zu führen, als der Wert eines positiven Leitbildes für ältere Beschäftigte.

Abbildung 1 Anteil der Betriebe, in denen verschiedene Maßnahmen zur Unterstützung der Beschäftigung bis zum Rentenalter speziell für Ältere angeboten werden (Mehrfachnennungen möglich)



Quelle: WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung 2021, alle Betriebe.

## Maßnahmen zur Belastungsanpassung und zur Förderung von Altersdiversität in Betrieben verschiedener Größe

Die weitere Analyse fokussiert darauf, wie die Maßnahmen in den Betrieben kombiniert werden. Es ergeben sich fünf Maßnahmenprofile, die nach dem Verhältnis der angebotenen Maßnahmen bestimmt werden: Betriebe werden danach unterteilt, ob ausschließlich Maßnahmen zur Belastungsanpassung oder zur Förderung von Altersdiversität angeboten werden, bzw. danach, ob Maßnahmen kombiniert angeboten werden (überwiegend Altersdiversität, überwiegend Belastungsanpassung, sowie ausgeglichenes Verhältnis).

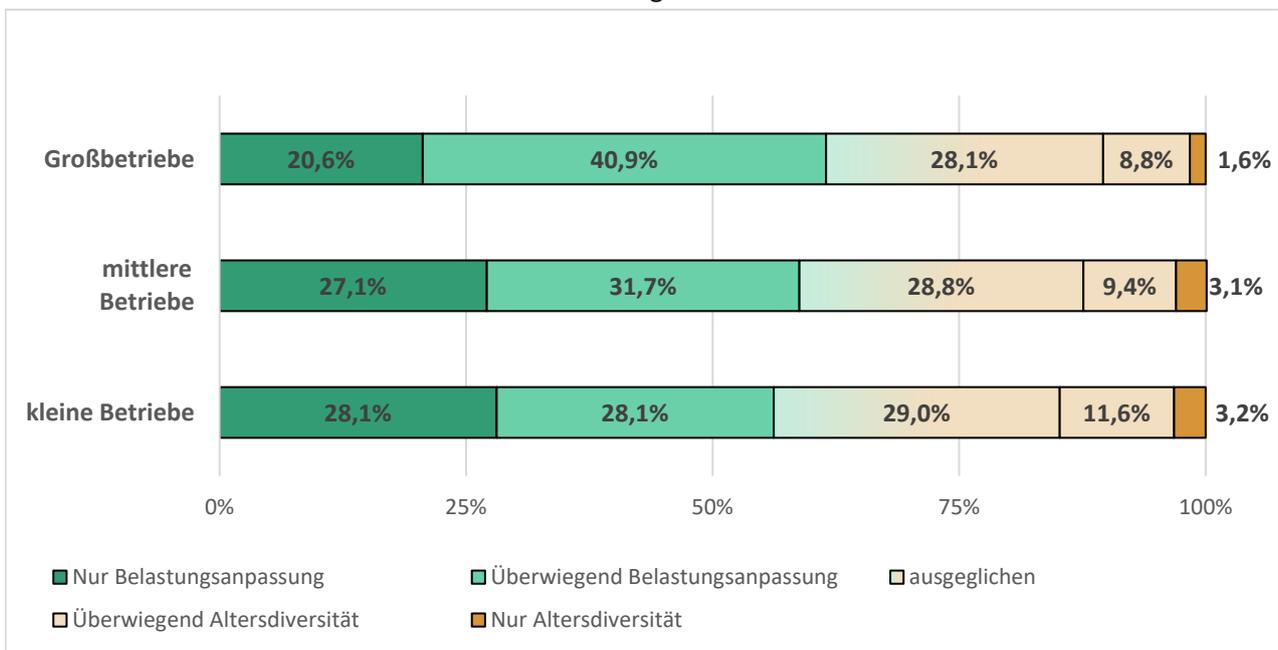
Die Abbildung 2 zeigt, wie die einzelnen Maßnahmenprofile auf Betriebe verschiedener Größe verteilt sind. Unterschieden werden kleine Betriebe mit einer Beschäftigtenzahl zwischen 20 und einschließlich 50 Personen, mittlere Betriebe mit einer Beschäftigtenzahl zwischen 51 und einschließlich 250 Personen und Großbetriebe mit mehr als 250 Mitarbeiter\*innen (DESTATIS 2024). Grundsätzlich wird deutlich, dass Betriebe vor allem auf gemischte Angebote setzen, um Älteren die Beschäftigung bis zum

Rentenalter zu erleichtern, zum Beispiel durch Belastungsanpassungen oder durch einen Kulturwandel im Betrieb aufgrund eines Leitbildes für ältere Beschäftigte. Rund zwei Drittel der kleinen und mittleren Betriebe (68,7 Prozent bzw. 69,9 Prozent) setzen entweder auf ein ausgeglichenes Verhältnis der Maßnahmen oder bieten überwiegend Maßnahmen zur Belastungsanpassung bzw. überwiegend Maßnahmen zur Förderung von Altersdiversität an. Bei Großbetrieben ist der Wert sogar noch höher, wenn mehr als drei Viertel (77,8 Prozent) der Betriebe gemischte Maßnahmen anbieten.

Anzunehmen ist, dass größere Unternehmen aufgrund besserer Ressourcen tendenziell vielfältigere und umfassendere Ansätze zur Schaffung eines inklusiven Arbeitsumfelds verfolgen. Je größer der Betrieb ist, desto breiter ist die Palette an angebotenen Maßnahmen.

Kleine und mittlere Betriebe setzen auf der einen Seite stärker auf Maßnahmen zur Belastungsanpassung als Großbetriebe. Auf der anderen Seite sind gerade in kleineren Firmen häufiger Betriebe zu finden, die ausschließlich auf Maßnahmen zur Förderung von Altersdiversität setzen, als in großen oder mittleren Betrieben. Dieses Ergebnis ist plausibel,

Abbildung 2: Typen der Kombination von Maßnahmen zur Belastungsanpassung und zur Förderung von Altersdiversität differenziert nach Betriebsgröße



Quelle: WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung 2021, nur Betriebe die Maßnahmen umsetzen.

denn je kleiner ein Betrieb ist, desto häufiger sind altersheterogene Teams zu erwarten. Aufgrund der geringen Anzahl an Beschäftigten ergeben sich diese sozusagen „automatisch“. Dafür spricht auch der Anteil an Betriebs- bzw. Personalräten, die über altersgemischte Teams als Maßnahme berichten. Das sind in kleinen Betrieben und Dienststellen 70 Prozent der befragten Betriebsräte, in mittleren Betrieben und Dienststellen 55 Prozent und in großen Betrieben und Dienststellen 45 Prozent der Betriebsräte (nicht in der Grafik enthalten).

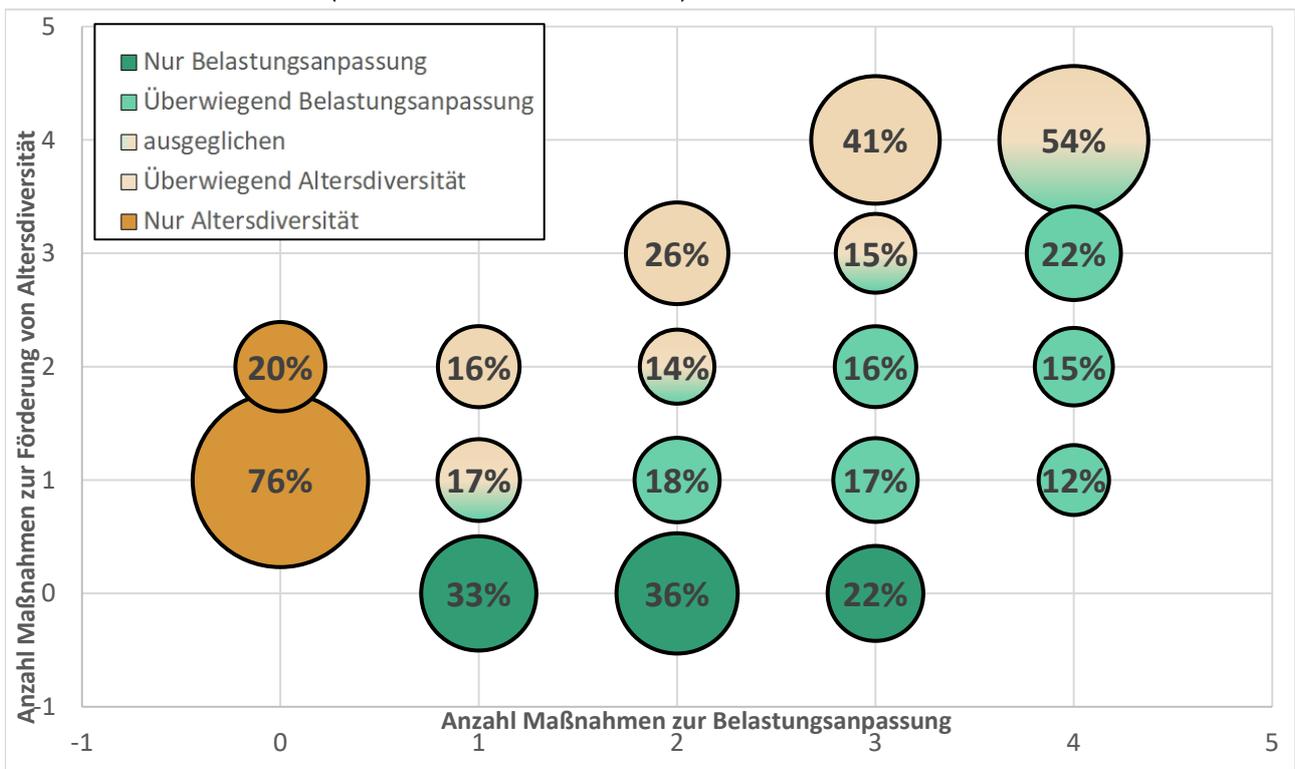
### Anzahl der Maßnahmen zur Belastungsanpassung und der Maßnahmen zur Förderung von Altersdiversität

In Abbildung 3 geht es um die Anzahl der in den Betrieben angebotenen Maßnahmen, differenziert nach den bereits für Abbildung 2 verwendeten betrieblichen Maßnahmenprofilen. Die Anzahl der Maßnahmen zu analysieren ist wichtig, denn je breiter die Palette an Angeboten ist, desto mehr Maßnahmen können Beschäftigte auswählen. Zudem

lässt sich aus der Anzahl der Maßnahmen auch etwas über die Qualität der Umsetzung aussagen: Die Befragten schätzen die Unterstützung der Weiterbildung Älterer bis zur Rente umso positiver ein, je mehr Maßnahmen im Betrieb angeboten werden.<sup>2</sup>

Die Anzahl ist auf der X-Achse (Anzahl der Maßnahmen zur Belastungsanpassung) und auf der Y-Achse (Anzahl der Maßnahmen zur Förderung von Altersdiversität) abgetragen. Die Größe der Kreise stellt den Anteil der Betriebe innerhalb eines Maßnahmenprofils dar. Sie zeigen also zum Beispiel orangene Betriebe, die nur Maßnahmen zur Förderung von Altersdiversität anbieten. Ein Teil der Betriebe bietet Maßnahmen sowohl zur Belastungsanpassung, als auch zur Förderung von Altersdiversität an. Entweder in einem ausgeglichenen Verhältnis, in einem Verhältnis mit überwiegend Maßnahmen zur Förderung von Altersdiversität, oder in einem Verhältnis, in dem überwiegend Maßnahmen zur Belastungsanpassung angeboten werden.

Abbildung 3: Anzahl der Maßnahmen zur Belastungsanpassung und der Förderung von Altersdiversität auf Betriebsebene (Nur Anteilswerte ab 10 Prozent).



Quelle: WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung 2021, nur Betriebe die Maßnahmen umsetzen.

<sup>2</sup> Der Korrelationskoeffizient zwischen der Variablen „Wird aus Ihrer Sicht genug getan, damit Beschäftigte bis zum Rentenalter arbeiten können“ und der Anzahl der in den Betrieben angebotenen Maßnahmen

liegt bei 0,356. Das bedeutet, dass die Einschätzung der Betriebsräte umso optimistischer wird, je mehr Maßnahmen im Betrieb angeboten werden.

Eine Beobachtung in Abbildung 3 ist, dass Betriebe, die überwiegend oder ausschließlich auf Maßnahmen zur Belastungsanpassung setzen, eine geringe Zahl an Maßnahmen anbieten. 69 Prozent der Betriebe in der Kategorie „nur Belastungsanpassung“ bieten eine oder zwei Maßnahmen an. Nur 22 Prozent der Betriebe in der Kategorie „überwiegend Belastungsanpassung“ schöpfen die volle Bandbreite an Maßnahmen zur Belastungsanpassung aus. Weiterhin wird deutlich: Wenn sich der Stellenwert von Maßnahmen für die Förderung von Altersdiversität erhöht, werden mehr Maßnahmen angeboten. 41 Prozent der Betriebe die der Kategorie „überwiegend Altersdiversität“ angehören, bieten sieben Maßnahmen an, 26 Prozent bieten fünf Maßnahmen an. Auch förderlich ist es, wenn Betriebe auf ein ausgeglichenes Angebot an Maßnahmen achten. In 54 Prozent der Betriebe, in denen in gleichem Umfang auf Maßnahmen zur Förderung von Altersdiversität und auf Maßnahmen zur Belastungsanpassung gesetzt wird, haben die Beschäftigten Zugriff auf die volle Palette der erhobenen Unterstützungsmaßnahmen für eine Beschäftigung bis zum Rentenalter. Aber: Setzen Betriebe *ausschließlich* Maßnahmen zur Förderung von Altersdiversität ein, dann werden nur wenige Maßnahmen angeboten: 76 Prozent dieser Betriebe bieten nur eine Maßnahme an, weitere 20 Prozent bieten zwei Maßnahmen an.

Zusammenfassend lässt sich sagen: Je höher der Stellenwert von Maßnahmen zur Förderung von Altersdiversität im Betrieb ist, desto mehr Maßnahmen werden angeboten. Verzichten Betriebe aber gänzlich auf Maßnahmen zur Belastungsanpassung und setzen ausschließlich auf Altersdiversität, dann werden nur sehr wenige Maßnahmen angeboten.

Geklärt ist bisher noch nicht, wie die einzelnen Maßnahmen in den Betrieben kombiniert angeboten werden. Dahinter steht die Frage, ob Betriebe sich mit bestimmten Einzelmaßnahmen zufriedengeben oder ob typische Maßnahmenbündel in den Betrieben angeboten werden.

## Kombination einzelner Maßnahmen zur Unterstützung der Beschäftigung bis zur Altersgrenze im Betrieb

Mithilfe von Tabelle 1 soll dargestellt werden, wie die einzelnen Maßnahmen miteinander kombiniert werden. Tabelle 1 zeigt die Korrelationskoeffizienten der einzelnen Maßnahmen zueinander. Damit lässt sich darstellen, inwieweit das Vorhandensein einer Maßnahme dazu führt, dass auch eine andere Maßnahme im Betrieb angeboten wird. Der Wertebereich der Koeffizienten liegt im Bereich 0 bis 1. Der Wert Null bedeutet, dass es keinen Zusammenhang zwischen zwei Maßnahmen gibt. Je stärker der Koeffizient sich dem Wert 1 annähert, desto höher ist der Zusammenhang beider Maßnahmen. Das bedeutet, dass das Angebot einer Maßnahme damit einhergeht, dass die andere Maßnahme ebenfalls angeboten wird.

Auf den ersten Blick wird deutlich, dass Maßnahmen zur Förderung von Altersdiversität eher mit weiteren Maßnahmen derselben Kategorie, also mit anderen Maßnahmen zur Förderung von Altersdiversität angeboten werden. Bei Führungskräftebildungen lassen sich deutliche Zusammenhänge mit Weiterbildungen für Ältere, sowie der Existenz eines Leitbildes für ältere Beschäftigte beobachten. Die Ergebnisse lassen sich mit einer gewissen Zurückhaltung dahingehend deuten<sup>3</sup>, dass Führungskräftebildungen eine Grundlage sein können, dass weitere Maßnahmen zur Förderung von Altersdiversität angeboten werden. Wie aus Abbildung 1 bereits hervorging, ist die Schulung von Führungskräften aktuell die seltenste in den Betrieben umgesetzte Maßnahme, um älteren Beschäftigten die Arbeit bis zur Regelaltersgrenze zu erleichtern. Hier liegt also deutlicher Nachholbedarf vor, wenn Betriebe ihre Unternehmenskultur altersgerecht gestalten wollen. Deutlich wird in der Tabelle 1, dass bei Maßnahmen zur Belastungsanpassung ein Großteil der Korrelationskoeffizienten unterhalb des Medians liegen. Der Zusammenhang zwischen dem Instrument „altersgemischte Teams“ und „Tätigkeitswechsel für Ältere“ liegt zum Beispiel bei 0,46. „Vorruhestandsangebote“ und „Tätigkeitswechsel für Ältere“ haben einen Korrelationskoeffizienten von 0,31. Die Zahlen lassen darauf schließen, dass es in Betrieben, in denen bereits eine Maßnahme zur Belastungsanpassung

<sup>3</sup> Mithilfe der Daten lässt sich nicht feststellen, welche Maßnahmen zuerst im Betrieb angeboten wurden und welche danach angeboten wurden.

den. Es lässt sich also keine Kausalität zum Beispiel zwischen dem Angebot von Führungskräftebildungen und darauffolgenden weiteren Angeboten zur Förderung von Altersdiversität ableiten.

Tabelle 1: Korrelationskoeffizienten der verschiedenen Maßnahmen zur Förderung der Beschäftigung Älterer bis zum Renteneintrittsalter.

	Arbeitszeitreduktion f. Ältere	Tätigkeitswechsel f. Ältere	Vorruhestandsregelungen	Anpass. Leistung
Arbeitszeitreduktion f. Ältere	1	0,49	0,42	0,52
Tätigkeitswechsel f. Ältere	0,49	1	0,31	0,65
Vorruhestandsregelungen	0,42	0,31	1	0,32
Anpass. Leistung	0,52	0,65	0,32	1
Leitbild ältere Besch.	0,52	0,57	0,38	0,62
Weiterbildungen f. Ältere	0,56	0,52	0,36	0,57
altersgemischte Teams	0,43	0,46	0,24	0,53
Führungskräfteschulungen	0,52	0,52	0,36	0,59
	Leitbild ältere Besch.	Weiterbildungen f. Ältere	altersgemischte Teams	Führungskräfteschulungen
Leitbild ältere Besch.	1	0,61	0,6	0,62
Weiterbildungen f. Ältere	0,61	1	0,56	0,7
altersgemischte Teams	0,6	0,56	1	0,6
Führungskräfteschulungen	0,62	0,7	0,6	1

Quelle: WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung 2021. Polychroische Korrelationen (dichotomisierte Variablen). Maßnahme vorhanden 0/1. Wertebereich des Korrelationskoeffizienten 0 (keine Korrelation) bis 1 (perfekte Korrelation). Hellblau: Korrelation unterhalb des Medians aller Korrelationen in dieser Tabelle.  $\sim x = 0,52$ . Dunkelblau: Werte oberhalb des Medians aller Korrelationen dieser Tabelle.

implementiert ist, weniger häufig dazu kommt, dass weitere Maßnahmen dieses Typs angeboten werden. Am stärksten sieht man dies bei Vorruhestandsangeboten: Die niedrigsten Korrelationskoeffizienten sind bei dieser Maßnahme zu finden. Das bedeutet, dass man sich in Betrieben, in denen Vorruhestandsregelungen angeboten werden (entsprechend Abbildung 1 sind das 64,1 Prozent aller Betriebe) vor allem auf diese Maßnahme verlässt und seltener zusätzliche Maßnahmen angeboten werden. Es ist anzunehmen, dass in einem Teil der Betriebe Altersteilzeit im Blockmodell angeboten wird, da dies die überwiegend praktizierte Form der Altersteilzeit ist (Sozialpolitik-aktuell 2023). Diese Betriebe optieren für eine Frühverrentung der Beschäftigten, weshalb es plausibel ist, dass Maßnahmen, die Beschäftigte dabei unterstützen sollen, bis zur Rente erwerbstätig zu sein eher selten sind

### Fazit

Die Verlängerung der Erwerbsphasen ist vor dem Hintergrund sich abzeichnender Fachkräftengpässe und des demographischen Wandels von hoher Bedeutung für Unternehmen. Dies ist aus betrieblicher Sicht eine Gestaltungsaufgabe: Die Grundlagen für

eine Verlängerung werden hier gelegt, indem Arbeiten bis zur Regelaltersgrenze (oder darüber hinaus) für Ältere ermöglicht werden soll.<sup>4</sup>

In diesem Altersübergangsreport konnte festgestellt werden, dass Maßnahmen zur Belastungsanpassung in den Betrieben und Dienststellen mit Personal bzw. Betriebsrat weit verbreitet sind. 92,5 Prozent der Betriebe mit Betriebsrat bieten Maßnahmen zur Unterstützung der Beschäftigung Älterer bis zur Regelaltersgrenze an. Bei Untersuchung aller Betriebe auf Grundlage des IAB Betriebspanels sind es nur 17 Prozent (Bellmann/Dummert/Leber 2018) Dies lässt sich nicht nur dadurch erklären, dass in größeren Betrieben altersgerechte Maßnahmen stärker verbreitet sind und die WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung Betriebe, anders als das IAB-Betriebspanel mit weniger als 20 Beschäftigten nicht befragt, sondern es lässt sich auch dadurch erklären, dass laut IAB-Betriebspanel weniger als ein Viertel der Betriebe über einen Betriebs- bzw. Personalrat verfügen. Eine wirksame Interessenvertretung bietet eine gute Voraussetzung dafür, dass ältere Beschäftigte dazu befähigt und motiviert werden, bis zum Renteneintrittsalter (oder darüber hinaus) zu arbeiten.

Ältere Beschäftigte können durch die Förderung einer inklusiven Unternehmenskultur dazu motiviert werden, länger im Betrieb zu bleiben. Nicht selten

<sup>4</sup> Es kann nicht davon ausgegangen werden, dass in den Betrieben eine Weiterbeschäftigung Älterer in jedem Fall angestrebt wird. Personal- und Betriebsräte können eine durchaus ambivalente Position zum

Thema „länger Arbeiten“ haben und auch auf einen Ausbau der Frühverrentung optieren.

treffen Ältere in Betrieben auf eine Kultur, die dafür sorgt, dass die Motivation, die Kraft und die Freude an der Arbeit fehlen (Hasselhorn et al. 2023). Genau diese „weichen Faktoren“ sind es, die betriebsseitig stärker angegangen werden müssen und die im Rahmen dieses Reports als Maßnahmen zur Förderung von Altersdiversität kategorisiert wurden. Hier ist ein gewisser Nachholbedarf in Betrieben und Dienststellen mit Personal bzw. Betriebsrat deutlich geworden. Nur rund 30 Prozent der Betriebe – unabhängig von der Größe – haben gleichermaßen Maßnahmen zur Förderung von Altersdiversität und zur Förderung der Belastungsanpassung. Die Hälfte dieser Betriebe bietet dann auch die volle Palette der abgefragten Maßnahmen an. Wenn Maßnahmen zur Förderung von Altersdiversität eine größere Rolle im Betrieb spielen, können Beschäftigte auf eine breite Palette an Maßnahmen zurückgreifen, die ihnen die Beschäftigung bis zum Renteneintrittsalter erleichtern soll. Aber: 50 Prozent der untersuchten Betriebe bieten keine Maßnahme zur Förderung von Altersdiversität an. In kleinen Betrieben werden weniger Maßnahmen zur Förderung von Altersdiversität angeboten, als in mittleren oder großen Betrieben. Betriebe, in denen Vorruhestandsregelungen angeboten werden, optieren vermutlich primär auf Frühverrentungen und bieten deshalb wenig weitere Maßnahmen an.

Der Ausbau der Förderung von Altersdiversität ist eine Aufgabe für die Interessenvertretung im Betrieb, die vermutlich schwierig anzugehen und umzusetzen ist, da die Maßnahmen und die Zielführung, nämlich die Veränderung der Kultur im Unternehmen, weniger greifbar und schwieriger umzusetzen ist, als Belastungsanpassungen. Der Report hat gezeigt, dass eine Stellschraube dafür die Schulung von Führungskräften in Bezug auf die Wünsche und Belange älterer Beschäftigter ist. Dort, wo Führungskräfte in Bezug auf Ältere geschult werden, finden sich viele weitere Maßnahmen zur Förderung von Altersdiversität. Aktuell ist die Schulung von Führungskräften in Bezug auf Ältere die seltenste Maßnahme in den untersuchten Betrieben.

## Literatur

Bellmann, Lutz, Sandra Dummert und Ute Leber. 2018. Konstanz altersgerechter Maßnahmen trotz steigender Beschäftigung Älterer. *WSI Mitteilungen* 71 (1): 20–27.

Blank, Florian, und Wolfgang Bremer. 2023. Durchhalten bis zur Rente? Einschätzungen von Beschäftigten, Betriebs- und Personalräten. *WSI Report* 85.

Brussig, Martin. 2018. Verlängerte Erwerbsbiographien: Triebkräfte, Grenzen, soziale Ungleichheiten. *WSI Mitteilungen* 71 (1): 12–19.

Destatis. 2024. Betriebsgrößenklassen. Online verfügbar unter [Volltext](#).

Ellguth, Peter, und Susanne Kohaut. 2022. Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2021. *WSI Mitteilungen* 73 (4): 328–336.

Frerichs, Frerich. 2023. Altern in der Erwerbsarbeit – Betriebliche Ansätze der Laufbahngestaltung. In *Gerontologie gestern, heute und morgen*, 241–264. Hrsg. Hahmann, Julia, Kira Baresel, Marvin Blum und Katja Rackow. *Veichtaer Beiträge zur Gerontologie* (2). Wiesbaden: Springer VS.

Hasselhorn, Hans Martin. 2020. Wie lange wollen und können Erwerbstätige in Deutschland arbeiten? *Deutsche Rentenversicherung* 75 (4).

Hasselhorn, Hans Martin und Melanie Ebener. 2023. Frühzeitiger Ausstieg der Babyboomer aus dem Erwerbsleben – Ergebnisse der lidA-Studie. *Deutsche Rentenversicherung* 78 (2): 152–174.

Jansen, Andreas. 2022. Business as Usual, Karrierebremse oder „Karriere-Killer“: Der Einfluss chronischer Erkrankungen auf den Erwerbs- und Einkommensverlauf. Duisburg: Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ). *IAQ-Report 2022-07*. [Volltext](#)

Keck, Max und Martin Brussig. 2023. Alter beim Austritt aus versicherungspflichtiger Beschäftigung: Anstieg, Kompression und Nivellierung. Duisburg: Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ). *Altersübergangs-Report 2023-01*. [Volltext](#)

Lenze, Marc, und Inga Mühlenbrock und Sabine Reichel. 2018. Menschen in altersgerechter Arbeitskultur (MiaA) – Arbeiten dürfen, können und wollen. In *Ältere Beschäftigte. Zu jung um alt zu sein*. Hrsg. Seyfried, Brigitte. Bonn: BIBB.

Richter, Götz, Anita Tisch, Hans Martin Hasselhorn und Lutz Bellmann. 2022. Arbeit und Alter(n). Wie ein längeres Erwerbsleben möglich werden kann. In *Aus Politik und Zeitgeschichte 2022-20*. Online verfügbar unter [Volltext](#)

Sackmann, Sonja. 2017. *Unternehmenskultur: Erkennen – Entwickeln – Verändern. Erfolgreich durch kulturbewusstes Management* (2). Wiesbaden: Springer VS.

Sackmann, Sonja. 2009. Möglichkeiten der Erfassung und Entwicklung von Unternehmenskultur. In *Fehlzeiten-Report 2008. Betriebliches Gesundheitsmanagement: Kosten und Nutzen*. Hrsg. Badura, Bernhard, Helmut Schröder und Christian Vetter. Wiesbaden: Springer VS.

Sozialpolitik-aktuell. 2023. Beschäftigte in Altersteilzeit 1996 – 2021. Online verfügbar unter [Volltext](#)

Westermeier, Christian. 2019. Ältere am Arbeitsmarkt: Eine stabile Beschäftigung vor dem Rentenalter begünstigt die Weiterarbeit. *IAB Kurzbericht 2019-15*. [Volltext](#)

## Autoren



### **Dr. Max Keck**

Wissenschaftlicher Mitarbeiter am IAQ in der Forschungsabteilung Arbeitsmarkt – Integration – Mobilität

E-Mail: [max.keck@uni-due.de](mailto:max.keck@uni-due.de)  
Telefon: +49 203 37 91297



### **Prof. Dr. Martin Brussig**

Leiter der Abteilung Arbeitsmarkt – Integration – Mobilität

E-Mail: [martin.brussig@uni-due.de](mailto:martin.brussig@uni-due.de)  
Telefon: +49 203 37 93931

## Der Altersübergangsmonitor im Internet



Alle bisherigen Altersübergangs-Reporte, Kernindikatoren des Altersübergangs sowie weitere Informationen zum Projekt finden Sie hier:

<https://www.sozialpolitik-aktuell.de/altersuebergangs-monitor.html>

## Kernindikatoren des Altersübergangs

Die Darstellung der Kernindikatoren des Altersübergangs soll die Einordnung der Befunde des aktuellen Reports erleichtern. Zur Definition, Entwicklung und kurzen Interpretation siehe [hier](#).

Erwerbstätigkeit im Alter		Arbeitslosigkeit im Alter		Zugangsalter in Altersrenten	
2002 bis 2021	2022*	2002 bis 2022	2023*	2002 bis 2021	2022*
					

\* Vorjahresvergleich mit aktuellsten verfügbaren Zahlen von [www.sozialpolitik-aktuell.de](http://www.sozialpolitik-aktuell.de).

BIBLIOTHEKARISCHER ZITIERVORSCHLAG

Keck, Max, Brussig, Martin (2024a): Altersgerechte Arbeitsgestaltung – betriebliche Maßnahmen für ältere Beschäftigte in Betrieben mit Personal- bzw. Betriebsrat. Altersübergangs-Report 2024-03. Duisburg: Institut Arbeit und Qualifikation. <https://www.uni-due.de/iaq/auem-report-info.php?nr=2024-03>

## Altersübergangs-Report 2024 | 03

13

Redaktionsschluss: 14.06.2024

Institut Arbeit und Qualifikation  
Fakultät für Gesellschaftswissenschaften  
Universität Duisburg-Essen  
47048 Duisburg

Forschungsförderung  
Hans-Böckler-Stiftung  
Georg-Glock-Straße 18  
40474 Düsseldorf

### Altersübergangs-Monitor:

<https://www.uni-due.de/iaq/auem-report.php>

Der Altersübergangs-Report (ISSN 1614-8762) erscheint seit Oktober 2004 in unregelmäßiger Folge als ausschließlich elektronische Publikation. Der Bezug ist kostenlos.

### Redaktion:

Martin Brussig  
[martin.brussig@uni-due.de](mailto:martin.brussig@uni-due.de)

IAQ im Internet  
<https://www.uni-due.de/iaq/>

# DuEPublico

Duisburg-Essen Publications online

UNIVERSITÄT  
DUISBURG  
ESSEN

*Offen im Denken*

ub | universitäts  
bibliothek

Dieser Text wird via DuEPublico, dem Dokumenten- und Publikationsserver der Universität Duisburg-Essen, zur Verfügung gestellt. Die hier veröffentlichte Version der E-Publikation kann von einer eventuell ebenfalls veröffentlichten Verlagsversion abweichen.

**DOI:** 10.17185/duepublico/82280

**URN:** urn:nbn:de:hbz:465-20240730-151145-7

Alle Rechte vorbehalten.