

Hinweise auf  
Internetpräsenz,  
Kernindikatoren  
und mehr  
auf der letzten Seite



## Altersübergangs-Report

### Herausforderungen und Chancen für die betriebliche Förderung der Erwerbstätigkeit älterer Beschäftigter bis zur Regelaltersgrenze

Max Keck, Martin Brussig

- **Umfang:** Personal- und Betriebsräte schätzen den Umfang der Maßnahmen zur Förderung einer Erwerbstätigkeit bis zur Regelaltersgrenze als nicht ausreichend ein. Ältere Beschäftigte ohne Maßnahmen optimal zu unterstützen gelingt nur wenigen Betrieben.
- **Betriebsgröße:** Großbetriebe bieten mehr Maßnahmen für ältere Beschäftigte an, als kleinere oder mittlere Betriebe. Diese werden aber überwiegend nicht dem Bedarf entsprechend umgesetzt.
- **Geringes Problembewusstsein:** Das größte Risiko dafür, dass in einem Betrieb ein geringes Problembewusstsein für das Thema Förderung einer Erwerbstätigkeit bis zur Regelaltersgrenze herrscht, ist das Fehlen von Betriebsvereinbarungen für ältere Beschäftigte.
- **Schlechte Umsetzung:** Wird die Personal-/Betriebsratsarbeit durch den Arbeitgeber behindert, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit für eine schlechte Umsetzung bestehender Maßnahmen für ältere Beschäftigte.
- **Ausdifferenzierte Angebote:** Diese finden sich vor allem bei Betrieben, in denen eine starke Mitbestimmung bei guter wirtschaftlicher Lage vorherrscht.

## Einleitung

Das Arbeitskräfteangebot wird knapper: Unternehmen haben Schwierigkeiten, hochqualifizierte Fachkräfte zu finden, aber auch Stellen mit weniger hohen Qualifikationsanforderungen lassen sich zunehmend schwerer besetzen (Burstedde et al. 2021). Die demographische Entwicklung trägt zu diesem knappen Arbeitskräfteangebot bei: Es ist anzunehmen, dass Fachkräfteprobleme im Rahmen der Verrentung der Babyboomer-Generation (das sind die Kohorten der zwischen 1955 und 1969 geborenen Personen) zunehmen werden. Auch im Kontext der doppelten Transformation, der Gleichzeitigkeit des digitalen und ökologischen Wandels, dürften sich die Probleme um das Arbeitskräfteangebot weiter verschärfen (Stiftung Arbeit und Umwelt der IG BCE 2022).

Eine Strategie, um Fachkräfteengpässe zu dämpfen oder ihnen vorzubeugen, besteht darin, ältere Beschäftigte (ab 55 Jahren) länger im Betrieb zu halten. Zudem sind ältere Beschäftigte wichtig, um den Wissenstransfer zwischen jüngeren und älteren Generationen im Betrieb zu unterstützen (Blumberg und Kauffeld 2021). Die Erwerbstätigkeit älterer Arbeitnehmer\*innen rückt aus diesen Gründen verstärkt in den Fokus der Forschung. Jüngere Untersuchungen des Altersübergangsmonitors haben gezeigt, dass ein Großteil der Beschäftigten vor der Regelaltersgrenze aus der Erwerbsarbeit aussteigt (Keck und Brussig 2023) und dass Beschäftigte offenbar ein anhaltendes Interesse an einem frühen Rentenbeginn zeigen: Die flexiblen Rentenzugangsmöglichkeiten werden weit überwiegend für einen frühzeitigen Rentenbeginn genutzt („Flexibilisierung nach unten“ (Brussig 2023)), und nicht, wie rentenrechtlich ebenfalls möglich, für einen Aufschub. Durchaus alarmierend ist vor dem Hintergrund drohender Fachkräfteengpässe das Ergebnis von Umfragen: 70 Prozent (!) der Babyboomer wollen vor Erreichen der Regelaltersgrenze in Altersrente gehen. Als Gründe für diesen Wunsch nach einem frühzeitigen Ausstieg aus dem Erwerbsleben werden belastende Arbeit und gesundheitliche Probleme angegeben. Drei Viertel der Babyboomer mit Ausstiegswunsch würden unter Umständen länger arbeiten wollen. Aber das nur, wenn sie sich die Arbeitszeit freier einteilen könnten, wenn sie bei der Arbeit ein Kollegium hätten, mit dem sie sich besser verstehen, wenn die Arbeit interessanter wäre, oder wenn sie sich im Betrieb gebraucht fühlen würden (Hasselhorn/Ebener 2023). Dies sind Hinweise darauf, dass Maßnahmen

für eine altersgerechte Arbeitsgestaltung nach wie vor erforderlich sind, damit ältere Beschäftigte gesund bleiben – also weiterarbeiten können – und motiviert sind, überhaupt weiter zu arbeiten (Hasselhorn/Ebener 2023).

Eine Reihe an Akteuren im Betrieb hat einen Einfluss auf die Arbeitsbedingungen der Älteren. Neben den Personalabteilungen oder den direkten Vorgesetzten sind es, sofern im Betrieb vorhanden, auch die Betriebsräte. Jedoch sind die Mitbestimmungs- und Initiativrechte der Betriebsräte in diesem Feld eingeschränkt, sodass spezifische Regelungen von den Betriebs- und Personalräten nicht erzwungen werden können (Drescher/Blank/Brussig 2024). Zudem haben nur 23 Prozent der Betriebe ab 20 Beschäftigten einen Betriebsrat (Ellguth/Kohaut 2022). Vergangene Altersübergangs-Reporte haben gezeigt, dass das Thema der Arbeitsbedingungen Älterer im Vergleich zu anderen Themen der Betriebsratsarbeit kein Top-Thema der Interessenvertretung ist und dass sich der Stellenwert des Themas in der Betriebsratsarbeit reduziert hat. Im Jahr 2021 haben nur 33 Prozent der Betriebsräte angegeben, sich in jüngster Zeit mit dem Thema der Arbeitsbedingungen Älterer beschäftigt zu haben. Im Jahr 2015 waren es noch 43 Prozent (Drescher/Blank/Brussig 2024).

Auch in diesem Report wird, wie im Report 2024-03 (Keck/Brussig 2024a) auf die WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung 2021 zurückgegriffen. Die WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung wird in der Regel alle zwei Jahre durchgeführt und konzentriert sich auf zentrale Aspekte der betrieblichen Mitbestimmung. Befragt werden knapp 4.000 Betriebe bzw. Dienststellen mit Betriebs- oder Personalrat. In regelmäßigen Abständen werden Schwerpunkterhebungen durchgeführt. Da in diesem Report das Angebot betrieblicher Maßnahmen sehr detailliert untersucht werden soll, ist die WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung mit der Welle 2021, bei der als Schwerpunktthema „Älterwerden im Betrieb“ gewählt wurde, besonders geeignet. Die Daten der Betriebs- und Personalrätebefragung liefern keine Informationen hinsichtlich des Erfolges betrieblicher Maßnahmen. Es gibt auch keine Indikatoren, wie viele Beschäftigte die angebotenen Maßnahmen tatsächlich verwendet haben oder wie lange sie im Betrieb tätig waren. Allerdings gibt es Indikatoren zu der Frage, ob Betriebsräte bzw. Personalräte der Meinung sind, dass die bestehenden Maßnahmen ausreichend sind, um ältere Beschäftigte dabei zu unterstützen, bis zur Regelaltersgrenze erwerbstätig

zu sein. Während in der vorliegenden, mit standardisierten Daten operierenden Forschung vor allem die Quantität betrieblicher Maßnahmen in den Blick genommen wird, spielt in diesem Report primär die Qualität der Maßnahmen eine Rolle:

- Ist das Angebot an Maßnahmen aus Sicht der Betriebs- bzw. Personalräte ausreichend, um älteren Beschäftigten die Arbeit bis zur Regelaltersgrenze zu erleichtern?
- Welche betrieblichen Rahmenbedingungen beeinflussen die Qualität der Umsetzung der Maßnahmen, die Beschäftigung Älterer bis zur Regelaltersgrenze zu unterstützen?

### Wie bewerten Betriebs- bzw. Personalräte die einzelnen Maßnahmen, um ältere Beschäftigte bei der Arbeit bis zur Regelaltersgrenze zu unterstützen?

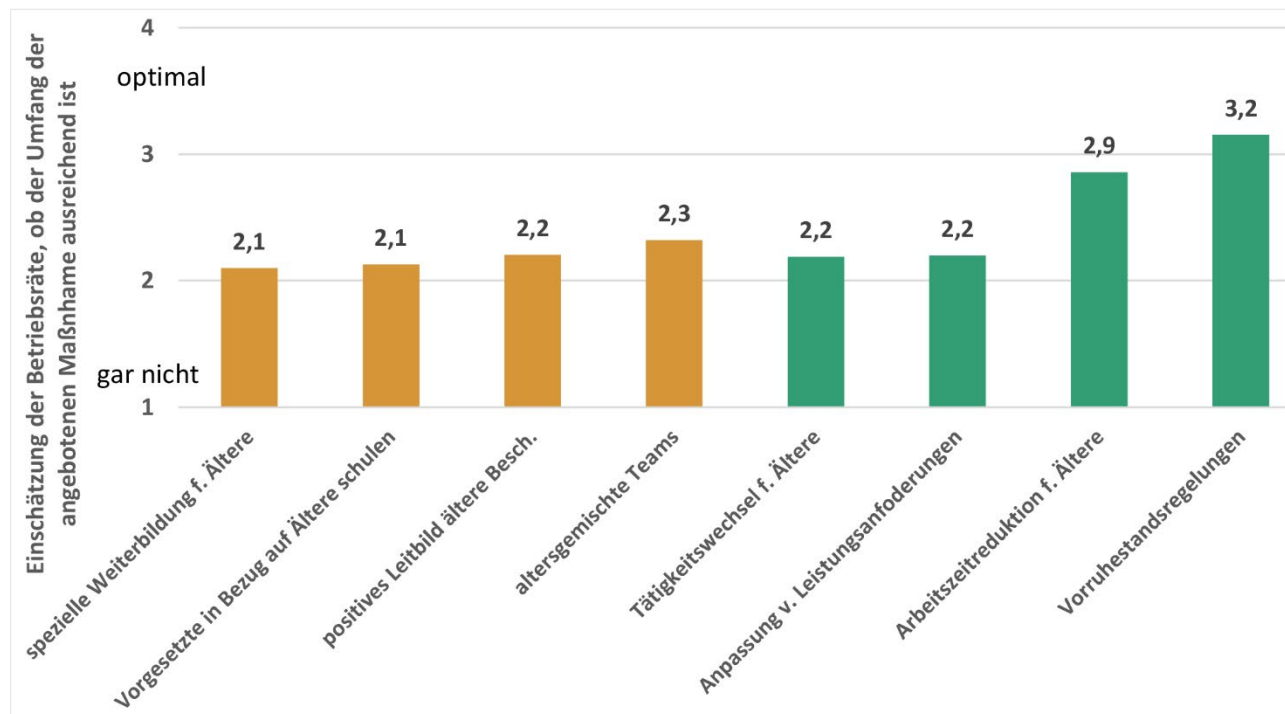
Die Abbildung 1 zeigt die Einschätzung der Betriebs- bzw. Personalräte hinsichtlich der Umsetzung der

Maßnahmen im Betrieb. Dabei geht es um die Frage, ob die angebotenen Maßnahmen so umgesetzt werden, dass sie den Bedarf der älteren Beschäftigten an der jeweiligen Maßnahme decken. Konkret lautet die Frage: „Ich lese Ihnen jetzt Angebote und Maßnahmen vor, die Beschäftigten dabei helfen können, bis zum Rentenalter zu arbeiten. Bitte sagen Sie mir jeweils, in welchem Umfang solche Angebote bestehen.“

Die arithmetischen Mittelwerte zeigen den Durchschnittswert der Einschätzungen seitens der Befragten.<sup>1</sup> Der Wert 1 bedeutet, dass die jeweilige Maßnahme im Betrieb zwar angeboten, aber nur in minimalem Umfang umgesetzt wird. Der Wert 4 bedeutet, dass die Maßnahme in optimalem Umfang umgesetzt wird.

Die im Fragebogen erhobenen Maßnahmen wurden für diesen Altersübergangs-Report als Maßnahmen zur Belastungsanpassung (in grüner Farbe) und Maßnahmen zur Förderung der Altersdiversität (in Orange) typisiert.

Abbildung 1: Einschätzung der Betriebsräte, ob der Umfang der Maßnahmen ausreichend für eine Beschäftigung bis zum Rentenalter ist bei einzelnen Maßnahmen



Quelle: WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung 2021. Nur Betriebe, die auch tatsächlich Maßnahmen anbieten.  
 Orange: Maßnahmen zur Förderung Altersdiversität, Grün: Maßnahmen zur Belastungsanpassung.

<sup>1</sup> In den Originaldaten erstreckt sich die Skala von 1 bis 6, wobei 1 bedeutet, dass eine Maßnahme nicht vorhanden ist. Diese Kategorie

wurde hier ausgelassen, sodass sich eine Spannweite von 2 bis 6 ergibt, die der besseren Lesbarkeit wegen zu 1 bis 4 verändert wurden.

Maßnahmen zur Belastungsanpassung bieten die Möglichkeit, im Sinne einer Verhaltensprävention, 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 fallen, 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).<sup>2</sup>

Die Umsetzung der Maßnahmen, die älteren Beschäftigten die Arbeit bis zur Regelaltersgrenze erleichtern sollen, wird aus Sicht der Befragten tendenziell kritisch gesehen, denn sie decken den aus ihrer Sicht bestehenden Bedarf nicht.

Dies liegt vor allem daran, dass die Befragten sowohl die Umsetzung der Altersteilzeit, als auch die Umsetzung der Arbeitszeitreduktion für Ältere optimistischer einschätzen, als die anderen Maßnahmen.<sup>3</sup> Bei Ermöglichung von Arbeitszeitreduktion und Altersteilzeit kann in vielen Betrieben und Dienststellen vermutlich auf bereits bestehende Strukturen zurückgegriffen werden. Hier besteht für Maßnahmen zur Belastungsanpassung bereits die nötige Infrastruktur und bereits etablierte Prozesse in den Organisationen. Maßnahmen für ältere Beschäftigte wie Schulungen oder die Bildung altersgemischter Teams werden in einem großen Teil der Betriebe bzw. Dienststellen in zu geringem Umfang eingesetzt. Hier besteht deutlicher Nachholbedarf.

## Die Anzahl betrieblicher Maßnahmen und die Einschätzung der Betriebs- und Personalräte

In der WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung wurden die Befragten gebeten, ihre Einschätzung zur Umsetzung der ergriffenen Maßnahmen für ältere Beschäftigte in ihren jeweiligen Betrieben bzw.

Dienststellen zu äußern. Es geht hierbei nicht um einzelne Maßnahmen, wie in Abbildung 1, sondern um eine grundsätzliche Einschätzung, ob die Maßnahmen, die ergriffen werden, den Bedarf der älteren Beschäftigten im Betrieb decken. Blank und Bremer (2023) zeigen mithilfe dieser Variablen, dass nur rund 5 Prozent der Betriebs- bzw. Personalräte die Umsetzung der Maßnahmen für Ältere als optimal einschätzen. Die Hälfte der Betriebs- bzw. Personalräte gibt an, eher unzufrieden mit dem Umfang der Maßnahmen zu sein.

Von Interesse ist daran anschließend, ob die Häufigkeit von Maßnahmen und die Bewertung der Betriebs- bzw. Personalräte miteinander zusammenhängen. Dies ist in Abbildung 2 dargestellt. Die Frage „Wird aus Ihrer Sicht in Ihrem Betrieb genug unternommen, damit die Beschäftigten bis zum Rentenalter arbeiten können?“ wurde von den Betriebs- und Personalräten auf einer Skala von 1 (gar nicht) bis 6 (in optimalem Umfang) beantwortet und ist in den Zeilen in der Abbildung 2 abgetragen. Die Balken in der Abbildung 2 repräsentieren den Anteil der Betriebe bzw. Dienststellen in der jeweiligen Bewertungskategorie, die eine bestimmte Anzahl von Maßnahmen ergriffen haben.

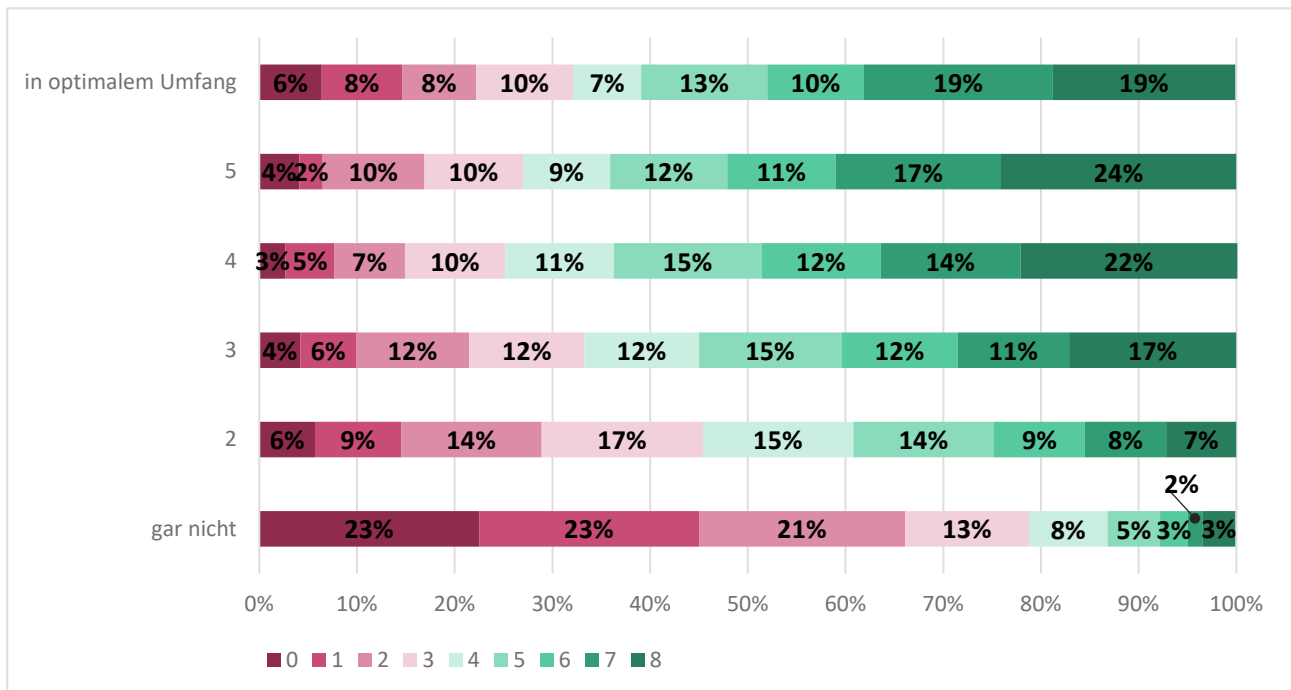
Solche Maßnahmen sind die in Abbildung 1 analysierten Maßnahmen, wie altersgemischte Teams, die Anpassung von Leistungsanforderungen oder die Schulung von Vorgesetzten in Bezug auf Ältere. Analysiert wird jetzt, wie mit der Anzahl der Maßnahmen im Betrieb die Bewertung der Befragten zusammenhängt.

Eine kritische Einschätzung hinsichtlich der Frage, ob im Betrieb genug unternommen würde, um älteren Beschäftigten die Arbeit bis zur Regelaltersgrenze zu erleichtern, lässt sich vor allem in Betrieben bzw. Dienststellen beobachten, in denen wenige oder gar keine Maßnahmen angeboten werden. In 46 Prozent der Betriebe/Dienststellen, in denen die Betriebs- bzw. Personalräte angeben, dass gar nicht genug unternommen wird, um älteren Beschäftigten die Arbeit bis zur Regelaltersgrenze zu erleichtern, werden keine oder nur eine Maßnahme angeboten. In weiteren 21 Prozent der Betriebe und Dienststellen in dieser Kategorie werden zwei Maßnahmen angeboten.

<sup>2</sup> Weit überwiegend wird die Altersteilzeit in Blockmodell genutzt. Inwieweit dies allerdings für Betriebe und Dienststellen mit Personal- bzw. Betriebsrat zutrifft ist bisher nicht erhoben worden.

<sup>3</sup> Die Unterschiede zwischen den Mittelwerten sind signifikant ( $p=0,05$ ).

Abbildung 2: Arbeiten bis zum Rentenalter. Einschätzung der Betriebs- bzw. Personalräte ob genug unternommen wird und Anzahl der Maßnahmen im Betrieb



Quelle: WSI-Betriebs und Personalrätebefragung 2021.

Mit zunehmender Anzahl der Maßnahmen nimmt dieser Anteil der Betriebe bzw. Dienststellen, in denen gar nicht genug unternommen wird, stetig ab, bis er bei 8 Maßnahmen auf 3 Prozent sinkt. Ein ähnlicher Trend ist bei der Bewertung zu erkennen, dass die Unterstützung „im optimalen Umfang“ erfolgt. Hier geben 6 Prozent der Befragten an, dass es im Betrieb keine Maßnahmen gibt und in 8 Prozent dieser Betriebe/Dienststellen finden sich 2 Maßnahmen. Je 19 Prozent der Betriebs- bzw. Personalräte in Betrieben/Dienststellen mit dieser sehr positiven Bewertung hingegen sagen, dass 7 bzw. 8 Maßnahmen im Betrieb angeboten werden.

Wichtig dabei: Diese zentrale Tendenz der Grafik ist nur die „halbe Wahrheit“, denn der Korrelationskoeffizient (Pearson-R) liegt nur bei 0,356. Dies wird auch daran erkennbar, dass sich Betriebe und Dienststellen, in denen die Betriebs- bzw. Personalräte die Förderung Älterer mit 4 oder mit 6 bewerten (also zu sehr unterschiedlichen Bewertungen kommen), hinsichtlich der Anzahl der Maßnahmen kaum noch unterscheiden. Das bedeutet: Es lassen sich auch Betriebe/Dienststellen beobachten, bei denen trotz hoher Anzahl von Maßnahmen eine negative Bewertung zur Frage „Wird aus Ihrer Sicht in Ihrem Betrieb genug unternommen, damit die Beschäftigten bis zum Rentenalter arbeiten können?“ durch die Befragten formuliert wird. Auf der anderen Seite

gibt es auch Betriebe/Dienststellen, bei denen trotz weniger Maßnahmen angegeben wird, der Umfang der Unterstützung der Älteren sei dem Bedarf der Älteren im Betrieb entsprechend.

Aus diesen Beobachtungen lassen sich vier mögliche Varianten ableiten: positive Einschätzung bzw. negative Einschätzung der Betriebs- bzw. Personalräte („Chancenbetriebe“ bzw. „Risikobetriebe“) bei wenigen bzw. bei vielen Maßnahmen im Betrieb. Auf Grundlage dieser Überlegungen soll eine Heuristik erstellt werden, die dabei hilft, betriebliche Maßnahmen weiter zu analysieren. Dies geschieht im nächsten Abschnitt

### Umsetzung der Maßnahmen in Betrieben und Dienststellen verschiedener Größe, um älteren Beschäftigten die Arbeit bis zur Regelaltersgrenze zu erleichtern

Tabelle 1 zeigt eine Typisierung der Betriebe/Dienststellen nach der Anzahl der im Betrieb angebotenen Maßnahmen und der Einschätzung der Betriebs- bzw. Personalräte hinsichtlich der Umsetzung der Maßnahmen. Ebenfalls spielt in diesem Abschnitt die Abbildung 3 eine Rolle. Sie zeigt, wie sich diese Typisierung auf Betriebe/Dienststellen verschiedener Größe verteilt.



Tabelle 1: Typisierung der Betriebe/Dienststellen nach Anzahl der Maßnahmen und Einschätzung der Betriebs- bzw. Personalräte, sowie Anteil der Betriebe/Dienststellen in einem bestimmten Typus an allen Betrieben/Dienststellen

		Anzahl der Maßnahmen	
		Wenige (0 ... 2)	Viele (3 ... 8)
<b>Betriebsgröße aufgrund der Einschätzung der BR</b>	Chancenbetrieb (1 ... 3)	natürlich altersgerechter Betrieb (7,7 %)	ausdifferenziertes Angebot (24,6 %)
	Risikobetrieb (4 ... 6)	geringes Problembewusstsein (32,8 %)	schlechte Umsetzung (34,9 %)

Quelle: WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung 2021.

Unterschieden werden vier Arten von Betrieben/Dienststellen, wobei „Risikobetriebe“ und „Chancenbetriebe“ in je zwei Gruppen aufgeteilt werden. Risikobetriebe sind Betriebe, in denen die Betriebs- bzw. Personalräte den Umfang der angebotenen Maßnahmen für den Bedarf der älteren Beschäftigten als nicht ausreichend einschätzen. Das Risiko besteht darin, dass es dem Betrieb nicht gelingen könnte, ältere Beschäftigte bis zur Regelaltersgrenze im Betrieb zu halten. Die Risikobetriebe werden nach der Anzahl der angebotenen Maßnahmen weiter untergliedert. Risikobetriebe, in denen trotz einer kritischen Einschätzung nur wenige (0 bis 2) Maßnahmen angeboten werden, sind in Abbildung 3 dunkelrot markiert und werden als Betriebe bezeichnet, in denen ein „geringes Problembewusstsein“ herrscht. Als Hellrot dargestellte Betriebe sind Risikobetriebe, in denen viele Maßnahmen (3 bis 8) angeboten werden. Diese werden aber von Seiten der Betriebs- bzw. Personalräte als nicht ausreichend beschrieben. Dies deutet darauf hin, dass die bestehenden Maßnahmen schlecht umgesetzt werden: Der Betriebstypus heißt entsprechend „Schlechte Umsetzung“.

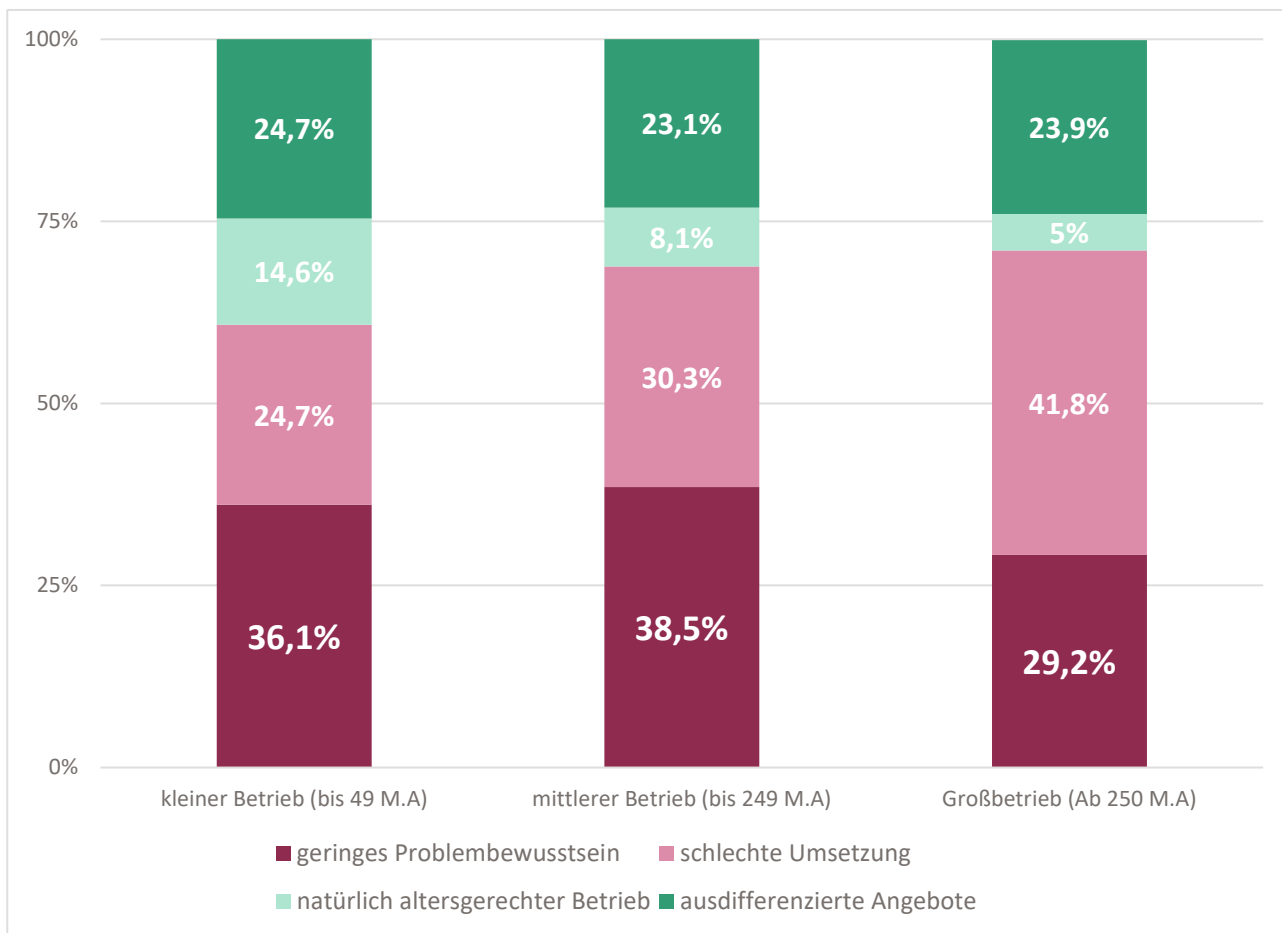
Trotz der im Altersübergangs-Report 2024-03 festgestellten hohen Verbreitung – 92,5 Prozent der Betriebe/Dienststellen bieten mindestens eine Maßnahme an, um den älteren Beschäftigten die Arbeit bis zur Regelaltersgrenze zu erleichtern (Keck/Brusig 2024a) – sind die Betriebs- bzw. Personalräte bei den meisten Betrieben/Dienststellen der Ansicht, dass die angebotenen Maßnahmen nicht den Bedarf im Betrieb decken.

Dies trifft in Großbetrieben auf 71 Prozent der Betriebe zu, in kleinen Betrieben auf 60,8 Prozent und in mittleren Betrieben auf 68,8 Prozent. Im Report

2024-03 wurde beobachtet, dass Großbetriebe eine deutlich breitere Palette an Maßnahmen anbieten, als mittlere oder kleine Betriebe. Mithilfe von Abbildung 3 lässt sich bestätigen: Die Palette an Maßnahmen ist größer, denn der Typus „geringes Problembewusstsein“ ist bei Großbetrieben bei 29,2 Prozent vertreten, was deutlich geringer ist, als bei mittleren (38,5 Prozent) oder kleinen Betrieben (36,1 Prozent). Werden viele Maßnahmen angeboten, werden diese in Großbetrieben deutlich häufiger schlecht umgesetzt, als in mittleren oder kleinen Betrieben: 41,8 Prozent der Großbetriebe gehören dem Betriebstypus „schlechte Umsetzung“ an. Bei mittleren Betrieben trifft dies auf 30,3 Prozent zu und bei kleinen Betrieben auf rund ein Viertel.

Neben den Risikobetrieben zeigt die Abbildung 3 auch „Chancenbetriebe“. Dies sind Betriebe, in denen die Betriebs- bzw. Personalräte den Umfang der angebotenen Maßnahmen als dem Bedarf angemessen einschätzen. Die meisten Chancenbetriebe finden sich in kleinen Betrieben – hier gehören 39,3 Prozent zu dieser Gruppe. Bei mittleren Betrieben sind es 31,2 Prozent und bei großen Betrieben nur 28,9 Prozent. Auch die Chancenbetriebe werden nach der Anzahl der Maßnahmen weiter untergliedert. Wenn es viele Maßnahmen (3 bis 8) in einem Chancenbetrieb gibt, dann werden älteren Beschäftigten ausdifferenzierte Angebote zur Beschäftigung bis zur Regelaltersgrenze gemacht (dunkles Grün).

Abbildung 3: Risikobetriebe und Chancenbetriebe mit wenigen und vielen Maßnahmen für ältere Beschäftigte nach Betriebsgröße



Quelle: WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung 2021.

Dies trifft auf rund ein Viertel aller Betriebe zu, ohne dass es Unterschiede entlang der Betriebsgröße gibt. Gibt es wenige Maßnahmen (hier in Hellgrün), dann handelt es sich um einen „natürlich oder spontan altersgerechten Betrieb“. Es werden keine oder wenige Maßnahmen praktiziert, gleichwohl sehen die Betriebs- bzw. Personalräte ältere Beschäftigte als ausreichend unterstützt, um bis zur Regelaltersgrenze erwerbstätig zu bleiben. In nennenswertem Umfang ist dieser Typus in kleinen Betrieben zu beobachten. Hier liegt der Anteil bei 14,6 Prozent, während er in mittleren Betrieben bei 8,1 Prozent und in Großbetrieben bei 5 Prozent liegt. Die hohe Verbreitung bei kleinen Betrieben lässt sich vermutlich darauf zurückführen, dass hier die persönliche Bindung zwischen den Beschäftigten und dem Arbeitgeber stärker sein kann als in mittleren oder großen Betrieben. Auch ist vermutlich die Kollegialität und der Zusammenhalt im Team stärker. Das bedeutet: Die Unterstützung Älterer findet hier vermutlich weniger über formalisierte Maßnahmen, wie sie in

der WSI-Betriebs- bzw. Personalrätebefragung abgefragt werden, statt. Dies schlägt sich dann in einer geringen Maßnahmenanzahl bei gleichzeitig positiver Einschätzung nieder.

Nachdem dargestellt wurde, welche verschiedenen Betriebstypen sich in Betrieben und Dienststellen mit Betriebs- bzw. Personalrat beobachten lassen und wie sich diese auf Betriebe verschiedener Größe verteilen, ist jetzt von Interesse, welche betrieblichen Rahmenbedingungen förderlich oder hinderlich für eine Beschäftigung Älterer bis zur Regelaltersgrenze sind.

## Förderliche und hinderliche betriebliche Rahmenbedingungen für eine Beschäftigung älterer Beschäftigter bis zur Regelaltersgrenze

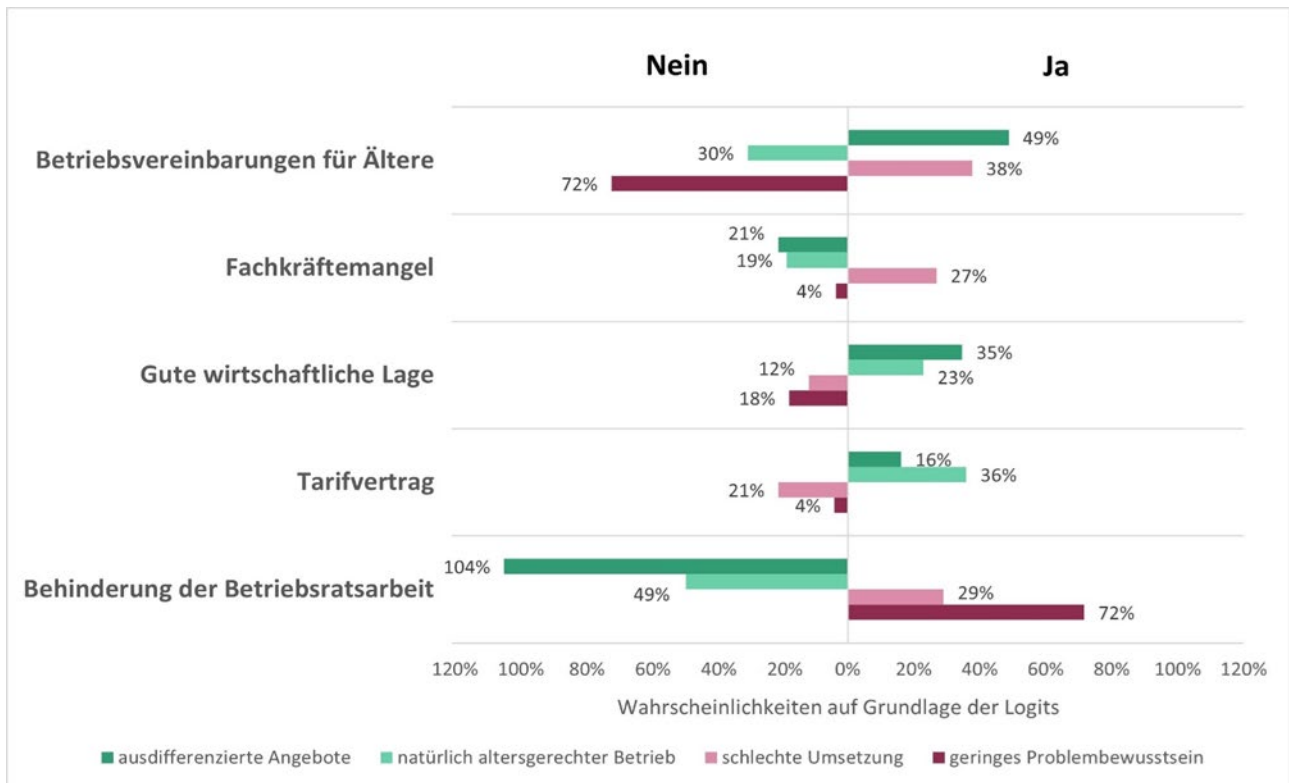
Für die folgende Analyse wird wieder zwischen den verschiedenen Betriebstypen, die in diesem Report entwickelt wurden, unterschieden. Abbildung 4 zeigt die Ergebnisse einer binär logistischen Regressionsanalyse zwischen betrieblichen Rahmenbedingungen, die in der WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung erhoben wurden, und den Betriebstypen.<sup>4</sup> Die Ergebnisse wurden nach der Betriebsgröße und nach Branchen kontrolliert.

Es zeigt sich zunächst der große Stellenwert betrieblicher Mitbestimmung: Die stärksten Effekte lassen sich bei der Frage, ob die Betriebs- bzw. Personalratsarbeit behindert wird, sowie bei der Frage,

ob Betriebsvereinbarungen für ältere Beschäftigte abgeschlossen wurden, beobachten.

Wenn die Betriebs- bzw. Personalräte angeben, dass ihre Beteiligungsrechte durch den Arbeitgeber behindert werden, zum Beispiel indem Informationen vorenthalten werden (Hertwig et al. 2021), erhöht sich die Wahrscheinlichkeit für ein geringes Problembewusstsein im Betrieb um 79 Prozent. Umgekehrt: Wenn keine Behinderung der Beteiligungsrechte vorliegen, ist die Wahrscheinlichkeit für ausdifferenzierte Angebote um 103 Prozent erhöht. Betriebsvereinbarungen für Ältere sind indes ein zweischneidiges Schwert: Wurden sie im Betrieb abgeschlossen, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit für ausdifferenzierte Angebote um 49 Prozent.

Abbildung 4: Typen der Umsetzung im Betrieb unter verschiedenen Rahmenbedingungen



Quelle: WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung 2021.

<sup>4</sup> Im Rahmen von Vorarbeiten wurden eine Vielzahl an Variablen getestet und es wurden nur solche in das Modell aufgenommen, bei denen sich ein Effekt beobachten ließ. Bei der binär logistischen Regression wird die Wahrscheinlichkeit für das Auftreten einer abhängigen Variablen bei Auftreten einer unabhängigen Variablen geschätzt. Die in der Abbildung 4 dargestellten Werte sind logarithmierte Odds-Ratios

(Wahrscheinlichkeitsverhältnisse), sogenannte Logits. Die Abbildung 4 zeigt die Stärke (Länge der Säule) und die Richtung der Wirkung verschiedener Effekte an, für den Fall, dass dieser im Betrieb vorhanden ist oder nicht. So lassen sich unterschiedliche Rahmenbedingungen und ihr Einfluss vergleichen.



Aber es erhöht sich auch die Wahrscheinlichkeit, dass im Betrieb bestehende Maßnahmen schlecht umgesetzt werden (um 38 Prozent). Dies kann zum einen darauf zurück zu führen sein, dass die Betriebsvereinbarungen vor allem Regelungen enthalten, die nicht primär auf die Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit der Älteren abzielen. Zum anderen kann dies bedeuten, dass die Betriebsvereinbarungen zwar bestehen, aber die Umsetzung nicht bedarfsdeckend stattfindet.

Das bedeutet, dass Betriebsvereinbarungen so abgeschlossen werden sollten, dass die dort formulierten Rechte und Pflichten stärker auf die Förderung älterer Beschäftigter bis zur Regelaltersgrenze abzielen. Es zeigt aber auch, dass Betriebs- bzw. Personalräte systematisch die Einhaltung der Betriebsvereinbarung überwachen sollten.

Eindeutig ist die Wirkung der wirtschaftlichen Lage und des Tarifvertrages: Besteht ein Tarifvertrag oder ist die wirtschaftliche Lage gut, ist die Wahrscheinlichkeit für ausdifferenzierte Angebote erhöht. Bei schlechter wirtschaftlicher Lage oder wenn es keinen Tarifvertrag gibt, ist ein geringes Problembewusstsein und eine schlechte Umsetzung bestehender Maßnahmen wahrscheinlicher. Der recht hohe Wert von 36 Prozent, der sich bei vorliegendem Tarifvertrag für die Wahrscheinlichkeit eines natürlich oder spontan altersgerechten Betriebes beobachten lässt, zeigt, dass Tarifverträge in einigen Betrieben für eine Unterstützung der Beschäftigung bis zur Regelaltersgrenze aus Sicht der Betriebs- bzw. Personalräte ausreichend sind.

Eine Strategie, um dem Fachkräftemangel im Betrieb zu begegnen, ist, die Erwerbsphasen älterer Beschäftigter zu verlängern. Auffällig ist, dass gerade in Betrieben, in denen ein Fachkräftemangel herrscht, die Wahrscheinlichkeit für eine schlechte Umsetzung der Maßnahmen besonders hoch ist.

### **Fazit: Beschäftigung bis zur Regelaltersgrenze – Chancen und Risiken**

Die zentrale Beobachtung des Reports 2024-03 (Keck/Brussig 2024a) war, dass 92,5 Prozent der Betriebe/Dienststellen (ab 20 Beschäftigten) mit Betriebs- bzw. Personalrat Maßnahmen anbieten, um älteren Beschäftigten die Arbeit bis zur Regelaltersgrenze zu erleichtern. Rund 23 Prozent der Betriebe/Dienststellen ab 20 Beschäftigten haben

einen Betriebs- bzw. Personalrat. Die angebotenen Maßnahmen werden von den Befragten in der Regel in ihrer Umsetzung als nicht ausreichend für den Bedarf im Betrieb gesehen: Dies betrifft vor allem Maßnahmen zur Förderung von Altersdiversität. Diese nehmen durch Führungskräftebildungen oder altersgemischte Teams die altersgerechte Organisationskultur in den Blick. Hasselhorn/Ebener (2023) haben gezeigt, dass es gerade diese oft nicht vorhandene altersgerechte Arbeitskultur ist, die Ältere davon abhält, bis zur Regelaltersgrenze erwerbstätig zu sein. Vielen Älteren fehlt die Motivation aufgrund einseitiger Tätigkeiten, ihnen fehlt die Unterstützung und die Wertschätzung von Vorgesetzten oder Kolleg\*innen. Vor dem Hintergrund des drohenden Fachkräftemangels besteht hier also deutlicher Handlungsbedarf.

Der Report 2024-03 (Keck/Brussig 2024a) hat gezeigt: In Großbetrieben gibt es eine Vielzahl von Maßnahmen und auch die Förderung von Altersdiversität ist stark ausgeprägt. Der vorliegende Report 2024-04 legt nahe, dass die Maßnahmen in überwiegendem Maße schlecht umgesetzt werden, was sich mit der verwendeten Datenlage aber nicht genauer verfolgen lässt. Dieser Report zeigt aber zumindest, dass die altersgerechten Maßnahmen aus Sicht der Betriebs- bzw. Personalräte nicht ausreichend dazu beitragen, älteren Beschäftigten die Arbeit bis zur Regelaltersgrenze zu erleichtern. Die Ergebnisse dieses Altersübergangs-Reports haben praktische Relevanz für Betriebe. Die Analyse zu förderlichen und hinderlichen Rahmenbedingungen für eine Beschäftigung Älterer bis zur Regelaltersgrenze hat die Relevanz einer starken betrieblichen Mitbestimmung sowie einer Formalisierung und Rechtssicherheit für die Beschäftigten in Form von Betriebsvereinbarungen herausgearbeitet. Diese müssen in der betrieblichen Praxis dann aber auch konsequent angewandt und umgesetzt werden. In dem Altersübergangs-Report 2023-01 (Keck/Brussig 2023) wurde deutlich, dass trotz der Erhöhung der Regelaltersgrenze über die Hälfte der Beschäftigten vor der Regelaltersgrenze aus der Beschäftigung aussteigt. Die Ergebnisse sind ein Hinweis darauf, dass eine Verlängerung der Lebensarbeitszeit durch eine weitere Erhöhung der Regelaltersgrenze nicht ausreicht, um bestehende Fachkräftengpässe auszugleichen oder zukünftigen Fachkräftengpässen zuvor zu kommen. Es zeigt sich in diesem Report, dass auf Ebene der Betriebe und Dienststellen deutlicher Handlungsbedarf besteht, um passgenaue Lösungen

für ältere Beschäftigte in den Betrieben und Dienststellen anzubieten. Gleichzeitig kann nicht davon ausgegangen werden, dass Betriebs- bzw. Personalräte und Arbeitgeber in jedem Fall auf eine Verlängerung der Lebensarbeitszeit der Beschäftigten optieren. Zusätzlich zu einem Fachkräftemangel sieht

sich das betriebliche Personalmanagement, aber auch die Interessenvertretung, möglicherweise mit dem Bedarf konfrontiert, ältere Mitarbeiter\*innen aufgrund von Umstrukturierungen frühzeitig auszugliedern. Dies stellt die Akteure vor mitunter widersprüchliche Anforderungen (Drescher et al. 2024).

## Literatur

- Blumberg, Verena Simone Lore und Simone Kauffeld. 2021. Kompetenzen und Wege der Kompetenzentwicklung in der Industrie 4.0. Gruppe. Interaktion. Organisation. *Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)* 52: 203–225.
- Blank, Florian, und Wolfgang Bremer. 2023. Durchhalten bis zur Rente? Einschätzungen von Beschäftigten, Betriebs- und Personalräten. *WSI Report* 85. [Mehr](#)
- Brussig, Martin. 2023. Die Entwicklung des Zugangsalters in Altersrenten im Kohortenvergleich. Anstieg bei Männern und Frauen. Duisburg: Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ). *Altersübergangs-Report* 2023-02. [Volltext](#)
- Burstedde, Alexander, Paula Risius und Dirk Werner. 2021. Fachkräftemangel bei Hochqualifizierten wieder über Vor-Corona-Niveau. *IW-Kurzbericht* 39. [Volltext](#)
- Drescher, Susanne, Florian Blank und Martin Brussig. 2024. Ältere Beschäftigte als Thema der Betriebsratsarbeit. Duisburg: Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ). *Altersübergangs-Report* 2024-01. [Volltext](#)
- Ellguth, Peter, und Susanne Kohaut. 2022. Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2021. *WSI Mitteilungen* 73 (4): 328–336.
- Hasselhorn, Hans Martin, und Melanie Ebener. 2023. Frühzeitiger Ausstieg der Babyboomer aus dem Erwerbsleben – Ergebnisse der lidA-Studie. *Deutsche Rentenversicherung* 78 (2): 152–174.
- Hertwig, Markus, Oliver Thünken, Sissy Morgenroth und Alrun Fische. 2021. Wenn Arbeitgeber Mitbestimmung behindern – Gegenstrategien der Beschäftigtenseite. *WSI Mitteilungen* 74 (2): 106–115.
- 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](#)
- Keck, Max, und Martin Brussig. 2024a. Altersgerechte Arbeitsgestaltung – betriebliche Maßnahmen für ältere Beschäftigte in Betrieben mit Personal- bzw. Betriebsrat. Duisburg: Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ). *Altersübergangs-Report* 2024-03. [Volltext](#)
- Stiftung Arbeit und Umwelt der IGBCE. 2022. Doppelte Transformation: Auswirkungen des ökologischen und digitalen Wandels in energieintensiven Betrieben und Herausforderungen für die Interessenvertretungen. Berlin. [Volltext](#)

## Autoren



### **Dr. Max Keck**

Wissenschaftlicher Mitarbeiter am IAQ in der Forschungs-  
abteilung 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, Martin Brussig. 2024b. Herausforderungen und Chancen für die betriebliche Förderung der Erwerbstätigkeit älterer Beschäftigter bis zur Regelaltersgrenze. *Altersübergangs-Report* 2024-04. Duisburg: Institut Arbeit und Qualifikation. <https://www.uni-due.de/iaq/auem-report-info.php?nr=2024-04>

## Altersübergangs-Report 2024 | 04

14

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  
D U I S B U R G  
E S S E N

*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/82464

**URN:** urn:nbn:de:hbz:465-20240919-104021-3

Alle Rechte vorbehalten.