

I. Vorbemerkungen	13
1. Einführung	13
zunehmende Einsicht, sich mit dem Problem der produktiven Beschäftigung älterer Arbeitnehmer befassen zu müssen; – technisch-organisatorische Veränderungen, die Einsatz älterer Arbeitnehmer erschweren – wachsender Anteil der älteren Arbeitnehmer an erwerbstätiger Bevölkerung	
2. Untersuchungsauftrag	15
Parallele zu OECD-Studie – Aufbau des gesamten RKW-Projektes A 46 – Auftrag an DGFP	
3. Untersuchungsmethode	17
Gesprächspartner – standardisiertes Interview – Aufbau des Gesprächsleitfadens – Inhalt des statistischen Fragebogens	
4. Bestimmung des Samples	19
Abgrenzung der zu untersuchenden Unternehmen – Ausschluß von Kleinbetrieben – Verteilung nach Branchen und Größenklassen	
5. Ablauf der Untersuchung	21
Entwicklung des Fragebogens und Testinterviews – Vorbereitung der Interviews und Auswahl der Unternehmen – Schwierigkeit der Firmen, statistischen Fragebogen auszufüllen	
6. Anmerkungen zur Auswertung	22
Verschlüsselung der an der Untersuchung beteiligten Firmen – Keine repräsentative Aussage – Aufbau des Berichtes	

6	II. Darstellung der Untersuchungsergebnisse	23
1.	Abgrenzung des Problems aus der Sicht der Betriebe	23
1.1.	Bedeutung der mit der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer entstehenden Probleme für die betriebliche Personalarbeit	23
	Ziel der Fragestellung – kein quantitatives Problem – Aussagewert der Antworten – Überlagerung des Problems	
1.2.	Abgrenzung der „älteren Arbeitnehmer“	24
	Ablehnung einer pauschalen Abgrenzung – 55. Lebensjahr als kritische Altersgrenze	
1.3.	Altershöchstgrenze bei Neueinstellungen	27
	unterschiedliche Motivation für evtl. Altersgrenze bei Neueinstellungen	
2.	Anzeichen und Ursachen für Einsatz- und Leistungsprobleme älterer Mitarbeiter	29
2.1.	Mitarbeitergruppen bzw. Tätigkeiten mit auffällig häufigen altersbedingten Leistungsproblemen	29
	Schwerpunkte: Körperlich schwere Arbeit, Akkordarbeit, Schichtarbeit, Außendiensttätigkeit	
2.2.	Erklärung der altersbedingten Einsatz- und Leistungsschwierigkeiten	30
	gruppen- bzw. tätigkeitsspezifische Problemschwerpunkte	
2.2.1.	Altersbedingte Einsatz- und Leistungsschwierigkeiten bei Arbeitern	31
	Schwerpunkte: nachlassende Belastbarkeit bei Akkord- und Schichtarbeit; nachlassende psychische Belastbarkeit; Gefühl der Überforderung; betrieblich bedingte Einsatzschwierigkeiten	
2.2.2.	Altersbedingte Einsatz- und Leistungsschwierigkeiten bei Angestellten	32
	Schwerpunkte: nachlassende psychische Belastbarkeit bei Außendienst; geistige Immobilität und Nachlassen der intellektuellen Leistungsfähigkeit; Schwierigkeit in Umstellung auf EDV	
2.2.3.	Altersbedingte Einsatz- und Leistungsschwierigkeiten bei AT-Angestellten	34
	Schwerpunkte: Nachlassen der psychischen Belastbarkeit, mangelnde Umstellungsfähigkeit	

- 2.3. **Analyse der Aussagen im Blick auf Ergebnisse der Altersforschung** 34
 Zusammenfassung der ersten Ergebnisse dieser Befragung – Abhängigkeit des Leistungsrückganges von verschiedenen nicht altersbedingten Faktoren – keine allgemeingültige Verlangsamung psychomotorischer Reaktion
3. **Vorstellung von dem für Ältere „idealen“ Arbeitsplatz und von den positiven Eigenschaften älterer Arbeitnehmer** 38
 übereinstimmende Vorstellungen der Personalleiter und Betriebsräte – Berufserfahrung, Betriebskenntnisse, Verantwortungsbewußtsein und Zuverlässigkeit als hervorragende positive Eigenschaften älterer Arbeitnehmer
4. **Anlaß zur grundsätzlichen Auseinandersetzung mit dem Problem „Beschäftigung älterer Arbeitnehmer“** 42
 wirtschaftliche Rezession und Notwendigkeit der Reduzierung des Personalbestands – Schwierigkeiten in bezug auf die produktive Beschäftigung älterer Arbeitnehmer – soziale Verpflichtung
5. **Vorgehen bei der Problemlösung** 45
- 5.1. **Kompetenz, in Fragen der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer initiativ zu werden** 45
 Initiative durch Vorgesetzte und Personalabteilung
- 5.2. **Kompetenzen der Personalabteilung**
 unterschiedliche Kompetenzregelung, durch jeweils geltende Führungskonzeption bestimmt – grundsätzliche Einschaltung der Personalabteilung
- 5.3. **Mitwirkung sonstiger Instanzen** 48
 Mitwirkung des Betriebsrates, des Vorgesetzten, des Arztes, betrieblicher Beratungsstellen und externer Institutionen
- 5.4. **Mitwirkung des betroffenen Mitarbeiters** 48
 teilweise „sofortige“ Information über bevorstehende Veränderung, teilweise Information anhand von konkreten Lösungsvorschlägen

8	<p>5.5. Stellungnahme des Betriebsrates und kritische Analyse des Vorgehens bei der Lösung der Problemfälle</p> <p>allgemeine Zustimmung des Betriebsrats zu z. Z. praktizierten Verfahren – Forderung nach stärkerer Einschaltung des Werksarztes, der Werksfürsorge und sonstiger Beratungsinstanzen – Schwierigkeit der Mitbestimmung des Älteren bei Problemlösung, aber Forderung nach möglichst frühzeitiger Einbeziehung</p>	50
X	<p>6. Darstellung der betrieblichen Lösungsmöglichkeiten bei altersbedingtem Einsatz- und Leistungsproblemen</p> <p>Katalog der möglichen Maßnahmen</p>	52
6.1.	<p>Anpassung der Arbeitsanforderungen</p> <p>fehlende Umsetzungsmöglichkeiten und soziale Motive als Ursachen für Anpassung der Anforderungen an Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter – wenig Angaben zu den Kosten der Anpassung – Grenzen dieser Lösungsmöglichkeit</p>	52
6.2.	<p>Umsetzung älterer Arbeitnehmer</p> <p>unternehmensspezifische Umsetzungsschwerpunkte – Umsetzungsschwierigkeiten – nur vage Vorstellungen von künftigen Umsetzungsschwerpunkten</p>	55
6.2.1.	<p>Umsetzung auf speziell für ältere Mitarbeiter geschaffene Arbeitsplätze</p> <p>Ablehnung der Einrichtung spezieller „Alten-Arbeitsplätze“</p>	57
6.2.2.	<p>Umsetzung auf älteren Mitarbeitern vorbehaltene Arbeitsplätze</p> <p>verbreitete Erfahrung mit der Umsetzung auf „reservierte“ Arbeitsplätze – Kontroll-, Bewachungs- und Hilfstätigkeiten als für Ältere reservierte Arbeitsplätze</p>	58
6.2.3.	<p>Umsetzung auf sonstige Arbeitsplätze</p> <p>nur teilweise als „Lösung“ befürwortet</p>	61
6.2.4.	<p>Erfolgskontrolle und Umsetzungserfolg</p>	61
6.2.4.1.	<p>Wiederholte Umsetzungen (Anzahl und Gründe)</p> <p>in Einzelfällen Mehrfachumsetzungen – fehlende Umstellungsbereitschaft und -fähigkeit, Überschätzung der eigenen Leistungsfähigkeit als häufigste Gründe mißglückter Umsetzungen</p>	62
6.2.4.2.	<p>Eignungsprüfung vor der Umsetzung</p> <p>Beurteilung durch Vorgesetzten, Informationsge-</p>	63

spräch mit Mitarbeitern, teiw. auch ärztl. Untersuchung als Maßnahmen der Eignungsprüfung

- 6.2.4.3. **Verfahren der Erfolgskontrolle** 65
 nur selten systematische Erfolgskontrolle
- 6.2.5. **Maßnahmen bei durch Umsetzung hervorgerufener Verdienstminderung** 66
- 6.2.5.1. **Anteil der Umsetzungen mit Verdienstminderung und Höhe der Verdienstminderung** 66
 wenig Angaben zur Anzahl der Umsetzungen mit Verdienstminderung – 5–30 % Verdiensteinbuße bei Umsetzung von Leistungslohn und Schichtarbeit zu Zeitlohn
- 6.2.5.2. **Ausgleichsregelungen bei Verdienstminderung** 67
 Weiterzahlung des bisherigen Lohnes oder Gehaltes ohne Angaben zu Voraussetzungen und Befristung
 Garantie des bisherigen Verdienstes bzw. voller Ausgleich der Verdiensteinbuße mit Angaben zu Voraussetzungen
 Garantie eines reduzierten Entgelts ohne Befristung
 stufenmäßige Übergangsregelung, von 100 % des bisherigen Verdienstes ausgehend
 stufenmäßige Übergangsregelung, von reduziertem Verdienst ausgehend
- 6.3. **Vorzeitige Pensionierung** 75
- 6.3.1. **Ursachen der vorzeitigen Beendigung des Arbeitsverhältnisses und Bedeutung der „vorzeitigen Pensionierung“ innerhalb der Personalpolitik** 75
 schwerpunktmäßig „gesundheitliche Gründe“ als Anlaß zu vorzeitiger Pensionierung – überwiegende Befürwortung der vorzeitigen Pensionierung
- 6.3.2. **Voraussetzungen und Leistungen bei vorzeitiger Pensionierung** 77
 Definition – Voraussetzungen: Bezug bzw. Antrag auf Erwerbsunfähigkeitsrente, Mindestbetriebszugehörigkeit, Mindestalter – vorgezogene Firmenrente + Ausgleichszahlung als häufigste Form der *Übergangsregelung* bis zum Bezug der gesetzlichen Rente – vorgezogene Firmenrente als häufigste Form der *Zusatzleistung* zu gesetzlicher Rente bei vorzeitiger Pensionierung

10	6.3.3. Erfahrungen mit der vorzeitigen Pensionierung	81
	überwiegend positive Erfahrungen der Personalfachleute und positive Einstellung der Mitarbeiter	
	6.3.4. Stellungnahme des Betriebsrates zu den Regelungen bei vorzeitiger Pensionierung	81
	überwiegend Zustimmung zu praktizierten Lösungen – Forderung nach Einführung der flexiblen Altersgrenze in Sozialversicherung	
	6.4. Umschulung und Fortbildung älterer Mitarbeiter	82
	nur ganz vereinzelt Umschulungs- und Fortbildungsmaßnahmen für Ältere, ohne besondere Trainings- oder Lehrmethoden	
	7. Zusammenfassende Stellungnahme zu den Einsatzproblemen älterer Arbeitnehmer	84
	keine genaue Vorstellung von künftigen Problemen – starker Einfluß der Wirtschafts- und Arbeitsmarktkonjunktur	
	III. Analyse der Untersuchungsergebnisse und Empfehlungen zur Lösung der bei der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer entstehenden Probleme	86
	1. Anmerkungen zum Aussagewert der Untersuchungsergebnisse	86
	Keine für die Industrie repräsentative, sondern beispielhafte Aussagen – keine systematische statistische Erfassung der Einsatz- und Leistungsprobleme älterer Mitarbeiter – Überlagerung des Problembewußtseins durch aktuelle Arbeitsmarktsituation, aber Notwendigkeit der systematischen Problemlösung	
	2. Vorschläge zur Lösung der Einsatzprobleme älterer Arbeitnehmer	89
	Keine allgemeingeltenden Vorschläge, sondern Bezug auf jeweilige Leistungs- und Einsatzprobleme – Forderung nach individueller Lösung der Einsatzfrage und nach betrieblichen Richtlinien zum Verfahren und zum Verdienstaugleich	
	2.1. Rechtzeitiges Erkennen der Leistungs- und Einsatzprobleme	90

2.1.1.	Begründung der Forderung nach rechtzeitigem Erkennen der Leistungs- und Einsatzprobleme	90
	größere Chance, optimale Lösung zu finden – Voraussetzung zu langfristigen Übergangsregelungen und für Anpassung älterer Arbeitnehmer	
2.1.2.	Möglichkeit der rechtzeitigen Erfassung von Einsatz- und Leistungsproblemen	92
	regelmäßige ärztliche Untersuchungen, zumindest an den Arbeitsplätzen mit Trend zu Überforderung der Arbeitnehmer – systematische Auswertung der Leistungsergebnisse	
2.2.	Vorbehalte gegenüber Schaffung spezieller Arbeitsplätze für ältere Arbeitnehmer	94
	zusätzlicher Investitionsaufwand erforderlich – da kein allgemeingültiger „idealer“ Arbeitsplatz möglich, Gefahr der Ausrichtung an niedrigem Niveau	
2.3.	Anpassung der Arbeitsanforderungen an die Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer	95
	Abgrenzung zu Schaffung spezieller Arbeitsplätze – mögliche Formen der Anpassung – Anregungen zu Anpassung der Arbeitsbedingungen, z. B. der Arbeitszeit	
2.4.	Reservierung von geeigneten Arbeitsplätzen	97
	Vorteile – Vorschläge zur systematischen Analyse aller Arbeitsplätze – Abstimmung der Anzahl „reservierter“ Arbeitsplätze auf Personalplanung	
3.	Anmerkungen zu den Ausgleichsregelungen bei Umsetzung und vorzeitiger Pensionierung	100
	z. Z. keine allgemeinverbindlichen Regelungen	
	Anhang	103
	Tabellen 1–12	104
	Schlüsselliste	137
	Literaturhinweise	138