



## Altersbilder und Age Management im deutschen Handwerk

Empirische Fallstudie zur Selbst- und Fremdwahrnehmung  
älterer Arbeitnehmer/innen und zur altersgerechten  
Arbeitsgestaltung am Beispiel einer Bäckerei

Kurzfassung



## Einleitung

### Ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer – im Handwerksbetrieb (kein Thema?)

Deutschland steht vor einer historisch neuen Entwicklung – der Schrumpfung und Alterung der Bevölkerung. Dieses Phänomen wird sich auf alle Bereiche der Gesellschaft auswirken – auch die Arbeitswelt. Weil der Anteil der älteren Menschen an der Bevölkerung wächst und der Anteil jüngerer Menschen zugleich zurückgeht, verändert sich auch die Altersstruktur der erwerbsfähigen Bevölkerung.

Die Veränderungsprozesse des demografischen Wandels haben für Unternehmen und Betriebe weitreichende markt-, arbeits- und personalspezifische Konsequenzen. Sie betreffen zum einen die Sicherung des Fachkräftebedarfs, die wegen des zu erwartenden verschärften Wettbewerbs auf dem Arbeitsmarkt um qualifizierte Arbeitskräfte ein Thema werden wird. Zum anderen erfordern die alternden Belegschaften eine angepasste Arbeits- und Personalpolitik. Kistler ist der Ansicht, „dass auf mittlere, ja längere Sicht nicht der Rückgang in der Zahl der potenziellen Erwerbspersonen das entscheidende Problem für den Arbeitsmarkt und Betriebe darstellen wird, sondern die deutliche Alterung“ (Kistler et al. 2006).

### Handwerksunternehmen – tragende Säulen der Volkswirtschaft

Diese Folgen der demografischen Entwicklungen werden auch vor Handwerksunternehmen, den tragenden Säulen der deutschen Volkswirtschaft, nicht haltmachen. Die demografischen Tendenzen stellen das Handwerk sowohl auf der Ebene des Angebots als auch auf der Ebene der Nachfrage vor Herausforderungen: Fachkräfte- und Lehrlingsmangel, Personalkostensteigerung und Alterung der Belegschaft. Und obwohl das Handwerk sogar mit stärkeren personalpolitischen Folgen rechnen muss als Unternehmen aus anderen Wirtschaftszweigen (vgl. Kranzusch et al. 2009), sind Inhaber/innen von Handwerksbetrieben vergleichsweise schlecht informiert: So gaben im Jahr 2007 in einer Befragung des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) lediglich 29 Prozent der interviewten Handwerksbetreibenden an, sich intensiv mit den Folgen der demografischen Entwicklung auseinandergesetzt zu haben. Bei Unternehmern und Unternehmerinnen aus anderen Wirtschaftsbereichen lag die Zahl dagegen bei 41 Prozent (vgl. Kay et al. 2008). Mit steigendem Informationsstand wächst jedoch die Sensibilität für die Folgen des demografischen Wandels im Hinblick auf den Personal- und Marktbereich.

### Empirische Fallstudie

Dies ist der Hintergrund für die hier vorzustellende empirische Fallstudie, die in einer in Baden-Württemberg ansässigen mittelständischen Bäckerei/Konditorei durchgeführt wurde. Das Ziel der Studie: die aktuelle Situation älterer Arbeitnehmer/innen, die vorherrschenden Altersbilder und die Erwartungen zu ermitteln, die an ältere Mitarbeitende gestellt werden, sowie die unternehmerische Strategie zu ergründen, mit der demografiebedingten Personalrisiken begegnet werden soll.

Die Studie konzentrierte sich demnach auf folgende Fragen:

- ◆ Welche Altersbilder gibt es im Unternehmen sowohl auf der Arbeitgeber- als auch auf der Arbeitnehmerseite?
- ◆ Welche Kongruenzen und Differenzen ergeben sich aus der Gegenüberstellung der Altersbilder von Führungskräften und der Selbstwahrnehmung älterer Beschäftigter?



- ◆ Wie sieht die gegenwärtig praktizierte alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung (Age Management) aus und wie ist sie zu bewerten?

Bevor ein Teil der Ergebnisse der Fallstudie in Auseinandersetzung mit weiteren aktuellen Forschungsbefunden dargestellt und analysiert wird, soll zunächst der Frage nachgegangen werden, welche Altersbilder in der Arbeitswelt bestehen. Dabei werden Ergebnisse unterschiedlicher Studien präsentiert. Daran anschließend erfolgt eine Skizze des Konzepts des Age Managements.

### Altersbilder in der Arbeitswelt

„Altersbilder sind individuelle und gesellschaftliche Vorstellungen vom Alter (Zustand des Altseins) oder des Alterns (Prozess des Älterwerdens) oder von älteren Menschen (die soziale Gruppe älterer Personen)“ (Dt. Bundestag 2010). Diese Definition der Sechsten Altenberichtscommission zeigt, dass es nicht das „Altersbild“ gibt, sondern sowohl jede/r Einzelne als auch die Gesellschaft viele verschiedene Altersbilder kennen, die je nach Kontext aktualisiert werden. So besteht beispielsweise das Bild der ‚liebvollen Großeltern‘ parallel zu dem des ‚alten, einsamen Griesgramms‘ (vgl. Staudinger/Noack 2009 & vgl. Dt. Bundestag 2010). „Altersbilder sind Bestandteil des kulturellen Wissensschatzes einer Gesellschaft und des individuellen Erfahrungsschatzes der einzelnen Mitglieder einer Gesellschaft“ (Dt. Bundestag 2010) und spiegeln somit Wissenssysteme und Deutungsmuster wider (vgl. Kruse/Süssmuth 2007). Ebenso wenig wie es ein wahres „Altersbild“ gibt, gibt es eine „universell gültige Definition für das Altsein“ (Pohlmann 2004 und vgl. Fesenfeld 2009). Das Alter eines Menschen kann je nach Perspektive sehr unterschiedlich wahrgenommen werden. Alter, Altern und Altersbilder können somit als soziale und kommunikative Konstruktionen verstanden werden (vgl. Amann 2006). Altersbilder sind aber damit nicht „nur Bilder von der Wirklichkeit, sie sind selbst Wirklichkeit. Sie beeinflussen unsere Wahrnehmung, prägen mit Nachdruck unser Handeln und senken ihre vielfältigen Keime ins Altwerden jedes einzelnen Menschen selbst“ (ebd.).

**Die Phänomene Alter und Altersbilder** werden von diversen Disziplinen erforscht (Medizin, Neurowissenschaften, Psychologie, Soziologie, Gerontologie etc.) und interpretiert. Wurde in der Forschung lange Zeit vom so genannten Defizitmodell ausgegangen, das einen generellen Leistungsabbau im Laufe des Alternsprozesses postuliert, so ist heute das Paradigma des Kompetenzmodells vorherrschend: Nach diesem verändern sich Funktionen und Fähigkeiten von Personen im Laufe des Alterns, müssen jedoch nicht in ihrer Summe abnehmen (vgl. Meier/Schröder 2007). Bei der Überlegung, ob es ‚richtige‘ und ‚falsche‘ Altersbilder gibt, kam die Sechste Altenberichtscommission zu folgenden Schlussfolgerungen: Zum einen können Altersbilder wissenschaftlich daraufhin untersucht werden, ob bestimmte Annahmen über das Alter(n) empirisch zutreffend bzw. unzutreffend sind. Zum anderen ist nicht die Frage nach richtig oder falsch von Bedeutung, sondern die soziale Funktion von Altersbildern und deren Wirkung (vgl. Dt. Bundestag 2010).

**Die Altersbilder in der Arbeitswelt** werden von Politiker/innen, Sozialpartnern, Unternehmen und nicht zuletzt Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen beeinflusst. Die Bandbreite der Akteure, die die Altersbilder prägen, hat zur Folge, dass das „Alter in der Arbeitswelt vielfältige, keineswegs stimmige Definitionen“ erfährt (Dt. Bundestag 2010).



In der Arbeitswelt dominiert die Kategorie des kalendarischen Alters, also die Anzahl der Lebensjahre. Jedoch wird die Grenze, ab welchem Lebensjahr eine Person als ‚ältere/r Arbeitnehmer/in‘ gilt, unterschiedlich gezogen. So spricht die Europäische Kommission von älteren Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen zum Zeitpunkt der Vollendung des 55. Lebensjahres, während sich die arbeitsmarktpolitische ‚Initiative 50plus‘ bereits an Menschen ab 45 Jahren richtet (vgl. ebd.). Auch das soziale Alter, das Werte und Normen gegenüber einem bestimmten Alter beinhaltet, spielt in der Arbeitswelt eine wichtige Rolle, denn die Zuschreibung ‚ältere/r Arbeitnehmer/in‘ erfolgt kontextabhängig und ist eng mit der jeweiligen Branche verbunden. So gilt beispielsweise ein/e Arbeitnehmer/in in der IT-Branche häufig bereits mit 40 Jahren als ältere/r Mitarbeiter/in, eine 40-jährige Hochschulprofessorin wird hingegen eher als jung bezeichnet (vgl. ebd.).

In dieser Arbeit wird das kalendarische Alter älterer Arbeitnehmer/innen ab der Vollendung des 40. Lebensjahres angesetzt, da dies der betrieblichen Wirklichkeit am ehesten entspricht (vgl. Philipp/Mayer 1999).

Die gesellschaftlichen – und vor allem politischen – Diskurse in Deutschland zu Erwerbsarbeit und Arbeitsmarkt, zur Renten- oder Wirtschaftspolitik bedienten sich im Laufe der Zeit unterschiedlicher Altersbilder (vgl. Dt. Bundestag 2010). Wie neu geschaffene Regelungen zur Gestaltung des Übergangs bzw. zum Eintritt in die nachberufliche Phase in einzelnen Branchen ausgestaltet wurden, zeigt folgende dem Sechsten Altenbericht entlehnte Übersicht:

#### Tarifliche Regeln zur Arbeitszeitabsenkung nach Lebensalter und Betriebszugehörigkeit

**Abkürzungen:**  
 Altersteilzeit (ATZ)  
 Betriebsvereinbarung (BV)  
 Betriebszugehörigkeit (BZ)  
 Kalenderjahr (Kj.)  
 Lebensjahr (Lj.)  
 Stunden (Std.)  
 Tarifvertrag (TV)  
 Wochenarbeitszeit (WAZ)

Tarfbereich	Arbeitszeitabsenkung ab dem ... Lebensjahr und nach ... Jahren Betriebszugehörigkeit
Brauereien (NRW)	60 Lj.: Arbeitszeitverkürzung um 2 Tage je Beschäftigungsjahr
Chemische Industrie	55 Lj.: Verkürzung der WAZ um 2,5 Std. (alternativ zur ATZ)
Glasindustrie	57 Lj.: Verkürzung der WAZ um 1 Std. (alternativ zur ATZ)
Groß- und Außenhandel (Niedersachsen)	50 Lj. + 15 Jahre BZ: Verkürzung der WAZ um 0,5 Std.
Obst und Gemüse verarbeitende Industrie (Niedersachsen, Bremen)	60 Lj. + 10 Jahre BZ: Arbeitszeitverkürzung um 5 Tage je Kj. (alternativ zur ATZ)
Zuckerindustrie	58/60 Lj.: Arbeitszeitverkürzung um 9/18 Tage je Kj.

### Tarifliche Regeln zu Arbeitsteilzeitregelungen nach Lebensalter und Betriebszugehörigkeit

Tariffbereich	Arbeitsteilregelungen ab dem ... Lebensjahr/Anspruch
Chemische Industrie	55 Lj., Anspruch bis 6 Jahre, über 6 Jahre mit BV, ab 1.1.2010: 59 Jahre mit BV, früher durch freiwillige BV bis 6 Jahre
Druckindustrie	57 Lj., Anspruch für 6 Jahre (nur für Schicht-Arbeitnehmer/innen nach 5 Jahren Wechsel- bzw. ständiger Nachtschicht im selben Betrieb)
Metall- und Elektroindustrie TV ATZ TV zur Beschäftigungsbrücke TV zum Bruttoaufstockungsmodell ATZ TV zum flexiblen Übergang in die Rente	55 Lj. mit BV Anspruch ab 61 Lj. 57 Lj. Anspruch für 2-6 Jahre mit Freistellung ab 60 Lj. 59 Lj.-60 Lj.: Anspruch für 2 Jahre ab 1.1.2010 1. Allgemeiner Anspruch: 61 Lj. + 12 Jahre BZ, 4 Jahre vor Rentenbezug 2. Besonderer Anspruch: 57 Lj. + 12 Jahre BZ, 6 Jahre vor Rentenbezug
Obst und Gemüse verarbeitende Industrie	55 Lj., ab 58 Lj. + 10 Jahre BZ: Anspruch für 2-6 Jahre
Papier, Pappe und Kunststoff verarbeitende Industrie	55 Lj. für 6 Jahre, Anspruch ab 57 Lj. (nur für Schicht-Arbeitnehmer/innen mit 10 Jahren BZ und 5 Jahren Wechsel- bzw. ständiger Nachtschicht)
Papierindustrie	57 Lj., durch BV oder Einzelvereinbarung bis 6 Jahre
Zementindustrie (Nordwestdeutschland)	58 Lj.

**Nach der lange praktizierten Strategie der Frühverrentung** gilt nun als politische Maßgabe, die Lebensarbeitszeit zu verlängern: zum einen aufgrund des demografischen Wandels und der daraus resultierenden Verknappung der Arbeitskräfte, zum anderen aufgrund des Drucks auf die Sozialversicherungssysteme (vgl. Dt. Bundestag 2010). Im Zuge dieser politischen Zielsetzungen wird auch ein verändertes Altersbild propagiert, nämlich das Kompetenzmodell (vgl. ebd.). Dieses neue Bild wird institutionalisiert durch Gesetzesänderungen wie die „Rente mit 67“, das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz oder durch die verstärkten Bemühungen und Regelungen für die Wiedereingliederung älterer Arbeitsloser (vgl. ebd.). In Unternehmen dagegen sei – so wird in der Forschungsliteratur häufig moniert – das Defizitmodell noch stark verankert (vgl. Rosenstiel 2009). Nach Suckale setzt sich aber auch hier zunehmend die Erkenntnis durch, dass dieses Modell nicht mehr haltbar ist (vgl. Suckale 2009).

### Positives Bild überwiegt inzwischen

So zeigt auch die Auswertung des IAB-Betriebspanels von 2002, bei dem in mehr als 16.000 Betrieben Personalverantwortliche nach ihrer Einschätzung gegenüber älteren Mitarbeitenden befragt wurden, ein deutlich positives Bild der Betriebe gegenüber älteren Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen (vgl. Backes-Gellner 2009b). Zunächst fällt auf, dass ein Großteil der Befragten keinen Unterschied in den Eigenschaften zwischen Jung und Alt sieht. Weiter nannten die Befragten auch viele Stärken, die die älteren Arbeitnehmer/innen im Gegensatz zu den jüngeren auszeichnen.

Vor allem Erfahrungswissen, aber auch Zuverlässigkeit, Arbeitsmoral, Qualitätsbewusstsein und Loyalität wurden hier genannt. Insgesamt verfügen ältere Arbeitnehmer/innen damit über vier der für die Personalverantwortlichen wichtigsten Eigenschaften von Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen. Lediglich mit Flexibilität können sie in der Befragung nicht punkten (vgl. ebd.). Dieses positive Bild wird jedoch konterkariert durch den zweiten Schritt der Erhebung, bei dem reale Entscheidungen innerhalb der Unternehmen erfragt wurden. Zunächst wurde die Einstellungsbereitschaft der Betriebe gegenüber älteren Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen ermittelt. Dabei zeigte sich, dass die Betriebe nicht grundsätzlich verschlossen gegenüber älteren Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen sind (vgl. Meier/Schröder 2007). Gut die Hälfte der Betriebe gab an, zur Einstellung älterer Arbeitnehmer/innen ohne Wenn und Aber bereit zu sein. Ca. 39 Prozent waren zur Einstellung unter Vorbehalten bereit und ca. 15 Prozent zeigten gar keine Bereitschaft, ältere Arbeitnehmer/innen zu beschäftigen (vgl. ebd.). Zugleich wurden aber nur zwölf Prozent der offenen Stellen von älteren Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen besetzt. Dabei gaben die Befragten an, dass es bei 74 Prozent der Stellen keine Bewerbungen älterer Arbeitnehmer/innen gegeben habe. Bei den übrigen Stellen seien Ältere meist (zu 76 Prozent) aufgrund des Qualifikationsprofils oder der Persönlichkeit nicht eingestellt worden. Nur bei vier Prozent der zu besetzenden Positionen wurden schlechte Erfahrungen mit älteren Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen als Grund genannt (vgl. Backes-Gellner 2009b).

Diese Befunde zeigen, dass die subjektiv positiv gezeichneten Bilder wenig Einfluss auf das reale Verhalten haben. Backes-Gellner schließt aus dieser Diskrepanz zwischen positiven Altersbildern und negativem Einstellungsverhalten, dass die Altersbilder stark durch soziale Erwünschtheit geprägt sind und die Fakten eher auf ein negatives Altersbild oder gar Altersdiskriminierung deuten (vgl. ebd.).

### Studie zu Altersbildern in Betrieben

---

Auch die Sechste Altenberichtscommission hat eine Studie zu Altersbildern in der betrieblichen Praxis in Auftrag gegeben. Zunächst wurden allgemeine Einschätzungen zu älteren Arbeitnehmer/innen erhoben, wobei gezielt nach vermuteten wirksamen Altersbildern gefragt wurde (vgl. Dt. Bundestag 2010).

**In einem ersten Schritt** wurde danach gefragt, wie Arbeitgeber/innen die gesundheitliche Verfassung älterer Arbeitnehmer/innen grundsätzlich wahrnehmen. Hier stimmte knapp die Hälfte der Unternehmen „voll“ oder „eher“ der Aussage zu, dass ältere Mitarbeitende seltener erkranken als jüngere. Diese Aussage fand noch höhere Zustimmung (knapp zwei Drittel) bei Unternehmen, in denen ältere Mitarbeitende stark vertreten waren. Weiter bestätigten ca. 44 Prozent der Unternehmen die Behauptung, dass ältere erkrankte Mitarbeitende längere Krankheitszeiten aufweisen als jüngere (vgl. ebd.). Ferner wurden Fragen zur Weiterbildung älterer Arbeitnehmer/innen gestellt, da deren Beteiligung unterdurchschnittlich ist. Dies kann laut der Sechsten Altenberichtscommission nicht darauf zurückgeführt werden, dass Unternehmen eine Weiterbildung älterer Mitarbeitender nicht als lohnende Investition ansähen: Fast 70 Prozent der Unternehmen widersprachen der entsprechenden Aussage (vgl. ebd.). Auch die Thesen, dass Ältere einen geringeren Einsatz zeigen und eine niedrigere Produktivität aufweisen, verneinten ca. 90 Prozent der befragten Unternehmen (vgl. ebd.). Jedoch unterstützten fast ein Viertel (24,5 Prozent)



der Betriebe die Aussage, dass Ältere selbst ‚nicht mehr richtig wollen‘. Bei der Beantwortung spielte die Altersstruktur der Unternehmen eine erhebliche Rolle: So stimmten der These nur 7,1 Prozent der Unternehmen zu, die mehrheitlich ältere Arbeitnehmer/innen beschäftigen, während von den Unternehmen, die keine älteren Mitarbeitenden beschäftigen, 30,3 Prozent zustimmten (vgl. ebd.).

Die Sechste Altenberichtscommission kommt zu dem Schluss, „dass Altersstereotype eher im Bereich Gesundheit ausgeprägt sind. Zudem fällt auf, dass ein negatives Altersbild in den Bereichen der Einsatzbereitschaft und Innovationsfähigkeit relativ häufig auf eigene Versäumnisse der Unternehmensseite zurückgeführt wird. Dies gilt gleichermaßen für den Erhalt der Innovationsfähigkeit wie für die Förderung der Einsatzbereitschaft“ (vgl. ebd.).

**Im zweiten Teil der Befragung** wurden personalpolitische Maßnahmen für ältere Beschäftigte abgefragt. Dabei zeigte sich, dass die Unternehmen darunter vor allem Maßnahmen zum Wissenstransfer verstehen (altersgemischte Teams, ältere Mitarbeitende als Anleiter/Berater/Mentoren von jüngeren). Die Sechste Altenberichtscommission folgert daraus, dass „sich die Unternehmen derzeit noch bei den personalpolitischen Maßnahmen zurückhalten, aus denen den Unternehmen unmittelbar Kosten entstehen oder bei denen sie mit einer betrieblichen Interessenvertretung oder mit den Mitarbeitenden in Konflikt geraten können“ (ebd.).

## Ergebnisse verschiedener Studien

---

Im Folgenden werden Ergebnisse von Studien präsentiert, die sich mit der Selbstwahrnehmung älterer Arbeitnehmer/innen und deren Einstellungen zum Arbeitsleben beschäftigen.

**Der Deutsche Alterssurvey (DEAS)** hat 1996, 2002 und 2008 nach den individuellen Einstellungen älterer Menschen (ab 40 Jahre) zum Älterwerden gefragt. Die Ergebnisse wurden in die Kategorien „Entwicklungsbezogene Gewinne“ und „Entwicklungsbezogene Verluste“ eingeteilt (vgl. Dt. Bundestag 2010). Die Ergebnisse des Alterssurveys 2008 zeigen, dass Menschen mit ansteigendem kalendarischen Alter zunehmend ihre entwicklungsbezogenen Verluste sehen. Allerdings dominieren bis zum Ende des sechsten Lebensjahrzehnts die entwicklungsbezogenen Gewinne, so dass insgesamt die positiven Vorstellungen vom Alter überwiegen (vgl. ebd.). Auch nach der Einstellung zum Übergang von der Erwerbstätigkeit in den Ruhestand hat der Alterssurvey 2002 gefragt. Das Ergebnis: Der Anteil der über 40-jährigen Erwerbstätigen, die mit spätestens 60 Jahren ihre Erwerbstätigkeit beenden wollen, ist von 1996 bis 2002 von 50 auf 35 Prozent gesunken (vgl. BMFSFJ 2006). Obgleich 2002 nur noch 20 Prozent erst mit 65 oder später ihre Erwerbstätigkeit beenden wollen (vgl. BMFSFJ 2005a), ist es laut der Fünften Altenberichtscommission noch zu früh, von einer Trendwende zu sprechen, auch wenn die Politik diese bereits eingeläutet hat (vgl. BMFSFJ 2006).

Bei der Frage, wie zufrieden Menschen mit ihrem Gesundheitszustand sind, stellen Schmidt/Theisen fest: Mit steigendem Alter nimmt die Zufriedenheit ab (vgl. Schmidt/Theisen 2009). Dennoch ist die persönliche Zufriedenheit mit dem eigenen Gesundheitszustand recht hoch: In einer empirischen Studie geben 71,1 Prozent der Befragten im Alter zwischen 45 und 54 Jahren und 63,5 Prozent der 55- bis 60-Jährigen an, mit ihrem Gesundheitszustand zufrieden zu sein (vgl. ebd.).



Das Internationale Institut für empirische Sozialökonomie hat 2004 für die ‚Initiative Neue Qualität der Arbeit‘ fast 7.500 abhängig und selbstständig Beschäftigte nach ihren Arbeitsbedingungen befragt. Meier/Schröder haben diese Ergebnisse im Hinblick auf die Unterschiede von Jung und Alt bei abhängig Beschäftigten untersucht. Hier wurde deutlich, dass die über 50-Jährigen im Vergleich zu anderen Altersgruppen überdurchschnittlich oft angaben, mit Freude zu arbeiten, von der eigenen Arbeit begeistert zu sein, stolz auf die Arbeit zu sein und sich mit dem Unternehmen besonders verbunden zu fühlen. Kritisch merken Meier/Schröder an, dass allerdings eine Bilanz besonders negativ ausfiel: Ältere gaben häufiger als andere Gruppen an, nie oder selten Anerkennung durch ihre Arbeit zu erhalten (vgl. Meier/Schröder 2007). Dennoch ziehen Meier/Schröder insgesamt eine positive Bilanz aus den Ergebnissen, da sie zeigen, dass Ältere offensichtlich hoch motiviert bei ihrer Arbeit sind. Weiterhin wurden bei der Studie auch Negativaspekte abgefragt und hier spiegeln sich die Ergebnisse der Positiveffekte wider: So geben die über 50-Jährigen unterdurchschnittlich oft an, dass sie sich leer und ausgebrannt fühlten. Überdurchschnittlich häufig dagegen sagten sie aus, dass es ihnen gelinge, sich in der arbeitsfreien Zeit zu erholen (vgl. ebd.).

Die Gründe für die höhere Arbeitszufriedenheit bei Älteren sind noch nicht geklärt. Sie kann nach Rosenstiel zum einen als Ergebnis einer allmählich günstigeren und körperlich weniger belastenden Arbeitssituation gedeutet werden. Zum anderen könnte sich dahinter auch die „resignative Tendenz“ verbergen, dass Ältere ihre ursprünglichen Ansprüche reduziert oder sich anderen Lebensbereichen zugewandt haben (Rosenstiel 2009).

Interessant sind auch die Ergebnisse einer Studie aus der Metall- und Elektrobranche zur Arbeitszufriedenheit, die Meier/Schröder aufgearbeitet haben. Demnach geben mehr Ältere (55,2 Prozent) als Jüngere (34,7 Prozent) an, mit ihrer beruflichen Tätigkeit vollständig zufrieden zu sein. Auch empfinden mehr Ältere als Jüngere ihre Arbeit als sehr interessant oder interessant (insgesamt 79 Prozent) und fühlen sich häufiger richtig eingesetzt im Betrieb (77,6 Prozent). Allerdings ist Stress am Arbeitsplatz für mehr Ältere als Jüngere ein Thema (vgl. Maier/Schröder 2007). Dies entspricht auch dem Ergebnis des Alterssurveys von 2002, wonach ältere (55- bis 65-jährige) Erwerbstätige ihre Arbeit als besonders kräftezehrend und aufreibend empfinden (vgl. BMFSFJ 2006).

Befragt nach ihrer Einstellung zur Weiterbildung geben 48,5 Prozent der Älteren für die Studie aus der Metall- und Elektrobranche an, dazu bereit zu sein, sich in der Freizeit weiterzubilden und 74 Prozent sind der Ansicht, dass sich Weiterbildung für Ältere lohnt (vgl. Maier/Schröder 2007).

## Alterstypische Risikofaktoren

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht stellt sich die Frage, ob ältere Arbeitnehmer/innen genauso produktiv sind wie jüngere. Dazu zunächst ein Blick auf drei alterstypische Risikofaktoren. Naegele unterscheidet das Krankheitsrisiko, das Qualifikationsrisiko und das Motivationsrisiko (vgl. Naegele 2005).

### Das Krankheitsrisiko

Mit zunehmendem Alter finden sich „auf der biologisch-physiologischen Dimension (...) charakteristische Verluste“ (Kruse 2002): die inneren Organe funktionieren

nicht mehr reibungslos, die Seh- und Hörfähigkeit vermindert sich, der Organismus verliert seine Fähigkeit, sich äußeren Gegebenheiten anzupassen und Krankheitsereignisse zu trotzen (vgl. ebd.). Diese Vorgänge waren vor allem der Grund dafür, dass Alter lange Zeit vorrangig defizitär gesehen wurde. Kruse merkt jedoch an, dass die physiologischen Vorgänge höchst individuell abhängig von äußeren (extrinsischen) und inneren (intrinsischen) Anreizen und Faktoren ablaufen (vgl. ebd.).

Auch die Analyse von Krankenkassendaten zeigt ein alterstypisches höheres Krankheitsrisiko. Zwar sind ältere Arbeitnehmer/innen seltener krank, jedoch mehr von chronischen Krankheiten oder Mehrfacherkrankungen betroffen. Gemessen an der Dauer der Arbeitsunfähigkeit führt das zu höheren Krankenständen (vgl. Naegele 1992 & Naegele 2005). Vor allem Herz- und Kreislauferkrankungen sowie Muskel- und Skeletterkrankungen bergen alterstypische Krankheitsrisiken (vgl. Naegele 2005).

Aufgrund dieser Befunde kann nach Ansicht von Naegele jedoch nicht auf einen „alterstypischen Automatismus“ (Naegele 2005) geschlossen werden. Er sieht vielmehr ein „Berufsrisiko“ (ebd.), da sich das höhere Krankheitsrisiko auf spezifische Branchen und Berufe verteilt. So ist das Krankheitsrisiko in überwiegend gering qualifizierten Beschäftigungsgruppen mit hoher körperlicher Belastung und zugleich geringen individuellen Handlungsspielräumen besonders hoch (vgl. ebd.). Einfluss auf die Gesundheit hat vor allem das subjektive Altersbild. So haben Personen mit einer positiven Vorstellung von ihrem Alter(n) eine durchschnittlich 7,5 Jahre höhere Lebenserwartung (vgl. Schmidt/Theisen 2009). Auch die Ergebnisse des Alterssurveys 2002 haben gezeigt, dass sich Personen mit einer positiven Vorstellung von ihrem Alter(n) bei gleicher Gesundheit deutlich mehr bewegen als Personen mit einem negativen subjektiven Altersbild (vgl. Walter 2010).

## Das Qualifikationsrisiko

Beim Qualifikationsrisiko älterer Arbeitnehmer/innen unterscheidet Naegele vier Einzelrisiken (vgl. Naegele 2005):

- ◆ Veränderungen des Leistungsvermögens
- ◆ Unterschiede der Formalqualifikationen zwischen den Generationen
- ◆ die Entwertung beruflicher Qualifikation aufgrund von Neuerungen
- ◆ die Entwertung beruflicher Qualifikation aufgrund von Fehlnutzung oder Unterforderung

Während frühere Studien zum Altern bei der Bewertung geistiger Leistungsfähigkeit meist das Defizitmodell unterstrichen, setzt sich heute immer mehr eine differenzierte Sicht auf das Alter durch (vgl. Bauer/Reiners 2009). So wird zunehmend die Verschiedenartigkeit (Heterogenität) älterer Menschen anerkannt: „The first truth about ageing is that everybody does it. The second truth is that everybody does it differently“ (Spirduso 1995). Zudem zeigen Studien, dass das Lernen auch im Alter funktioniert – allerdings etwas langsamer und in kleineren Schritten. Das Gehirn ist ebenso wie ein Muskel abhängig vom Training, es wird tagtäglich geformt und gebildet (vgl. Bauer/Reiners 2009). Bei Tierversuchen wurde nachgewiesen, dass eine anregende, wechselnde Umwelt einen äußerst relevanten Einfluss auf die erhöhte Bildung von Nervenzellen (Neurogenese) hat. Dieser Befund lässt sich nach Bauer/Reiners auf den Menschen übertragen. Sie verlangen daher eine möglichst vielseitige Arbeitsumgebung mit angemessen fordernden Aufgaben für Arbeitnehmer/innen (vgl. ebd.).

Die formale Qualifikation von Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen hat sowohl auf Neueinstellungen als auch auf die innerbetriebliche Beschäftigungssituation zentralen Einfluss (vgl. Naegele 1992). Die Datenlage zeigt, dass ältere Beschäftigte aufgrund historischer Bedingungen durchschnittlich geringer qualifiziert sind als jüngere Personengruppen (vgl. ebd.). Die Qualität der Erstausbildung verbessert sich stetig, daher sind ältere Arbeitnehmer/innen aufgrund ihres Geburtsjahres gegenüber jüngeren benachteiligt (vgl. Naegele 1992). Suckale vertritt jedoch die Ansicht, dass „Alt und Jung (...) komplementäre, nicht konkurrierende Wissensbestände haben“ (Suckale 2009). Kombiniert man das Wissen intergenerativ, kann es erheblich innovatives Potenzial in einem Unternehmen entfalten (vgl. ebd.).

Nach Naegele steigt die Gefahr der Dequalifizierung mit dem Lebensalter an und ist daher charakteristisch für langjährig Beschäftigte. Die Qualifizierung kann durch das Wegbrechen bestimmter Berufsbilder oder durch veränderte Berufsbilder an Bedeutung verlieren (vgl. Naegele 2005 & vgl. Naegele 1992). Aufgrund des technischen Fortschritts und sich wandelnden Arbeitsanforderungen verfallen einmal erworbene Kenntnisse immer schneller. Es wird von der ‚Halbwertszeit des Wissens‘ gesprochen, die immer kürzer wird (vgl. Mohr/Otto 2005). Daher forderte auch bereits die Fünfte Altenberichtscommission den Ausbau von lebenslangem Lernen und von Weiterbildung, um die individuelle Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer/innen zu fördern (vgl. BMFSFJ 2006).

Allerdings: Gerade ältere Arbeitnehmer/innen haben eine sehr geringe Weiterbildungsquote. Der OECD zufolge liegt dies zum einen an fehlenden betrieblichen Angeboten, zum anderen sind ältere Arbeitnehmer/innen nur wenig daran interessiert, sich weiterzubilden (vgl. Weiss 2009). Andere Autor(en)innen kommen dagegen zu dem Schluss, dass nicht das Alter die Weiterbildungsbeteiligung bestimmt, sondern vielmehr der Erwerbsstatus. Vorwiegend gering qualifizierte Arbeitnehmer/innen bilden sich selten weiter, wobei unter diesen der Anteil der älteren Beschäftigten höher ist als der der jüngeren (vgl. Backes-Gellner 2009a & vgl. Weiss 2009). Als weiterer wichtiger Faktor ist die Betriebsgröße zu nennen: So bieten zwar 95 Prozent der Großunternehmen Weiterbildungen an, jedoch nur etwas mehr als ein Viertel der Kleinunternehmen (vgl. Backes-Gellner 2009a). Die Gefahr, dass die eigene Qualifizierung nichts mehr wert ist, besteht vor allem für Arbeitnehmer/innen, die jahrelang bestimmten Tätigkeiten nachgehen und sich keine neuen Aufgabengebiete erschließen müssen oder können (vgl. Morschhäuser 2001). Nach Koller und Plath (2000) sind jahrelang ausgeübte Tätigkeiten ohne Anforderungen die „größte Lern- und Leistungsbarriere für Ältere“ (Koller/Plath 2000, zitiert nach Morschhäuser 2001).

### Das Motivationsrisiko

Naegele führt das Motivationsrisiko auf betriebliche Altersdiskriminierung zurück (vgl. Naegele 2005). Nach Hasselhorn et al. hängt Motivation eng mit dem Selbstkonzept und hierbei vor allem mit der Erwartung an sich selbst zusammen, aufgrund eigener Kompetenzen erfolgreich handeln zu können (vgl. Hasselhorn et al. 2009). Nach Ansicht von Hasselhorn wird die Selbstwirksamkeitserwartung im Alter immer niedriger. Der Grund: Weil älteren Arbeitnehmer/innen weniger zugetraut wird, wenden sie mit der Zeit diese Zuschreibung (Selbst-Stereotypisierung) auf sich selbst an (vgl. ebd.). Aus anderen Studien weiß man dagegen, dass sich ältere Arbeitnehmer/innen, wenn sie nach ihrer Arbeit befragt werden, sehr motiviert zeigen (vgl. Meier/Schröder 2007). Auch Betriebe können nach den Ergebnissen einer Studie



von Zoch über fehlende Motivation ihrer älteren Arbeitnehmer/innen nicht klagen. Probleme sehen hier lediglich 3 Prozent von 212 Handwerksbetrieben, die vom Ludwig-Fröhler-Institut (LFI) für Handwerkswissenschaften zum demografischen Wandel und zu Einstellungen gegenüber Älteren befragt wurden (vgl. Zoch 2008).

### Arbeitsleistung von Jung und Alt

Die Frage, ob ältere Arbeitnehmer/innen so produktiv sind wie jüngere, wurde vielfach untersucht – mit divergierenden Ergebnissen. So verweisen Conrads et al. auf internationale Studien, die bezogen auf das Alter einer Belegschaft und der Firmenproduktivität ein umgekehrt U-förmiges Produktivitätsprofil nachweisen (vgl. Conrads et al. 2008). Das heißt, die Produktivität steigt je nach Branche bis zum 30. bzw. bis zum 50. Lebensjahr an und fällt danach wieder ab (vgl. ebd.). Schneider weist wie Stettes darauf hin, dass das jeweilige Produktivitätsprofil von der untersuchten Branche stark beeinflusst wird (vgl. Schneider 2006 & vgl. Stettes 2009). Nach Lehr bestimmt jedoch nicht das Alter die berufliche Produktivität, sondern eine Reihe anderer Faktoren: Ausbildungsstand, berufliches Training, Selbstvertrauen, Selbstbild, Motivationsfaktoren und Leistungserwartungen der Umwelt (vgl. Lehr 2003). Folgt man diesen Annahmen, besteht wiederum ein enger Zusammenhang zwischen dem herrschenden Altersbild und der Produktivität. Weiterhin verweist Lehr auf Studien von Warr (1995), die bei ausgebildeten Industriearbeitern die höchste Produktivität unter den über 45-Jährigen nachwies (vgl. ebd.). Der englische Psychologe fand ebenso heraus, dass die Produktivität von berufsspezifischen Anforderungen abhängt. Außerdem können nach Warr ältere Mitarbeitende in einzelnen beruflichen Tätigkeiten genauso gute oder bessere Leistungen erbringen wie jüngere und viele altersbedingte Einbußen kompensieren. Zudem weist Warr darauf hin, dass es innerhalb der Altersgruppen größere Spannweiten in der Produktivität gibt als zwischen den Gruppen (vgl. ebd.). Wenn es darum geht, die unterschiedliche Arbeitsleistung von Alt und Jung zu erklären, hält auch der Dritte Altenbericht den Faktor ‚Alter‘ mit einem Prozent für weniger ausschlaggebend als den Faktor ‚Erfahrung‘ mit drei Prozent (vgl. Deutscher Bundestag 2000). Schließlich kommen Behrend/Frerichs aufgrund der vorliegenden Untersuchungen zu dem Schluss, „dass es insgesamt keinen oder nur einen sehr geringen Zusammenhang zwischen kalendarischem Alter und Produktivität gibt“ (Behrend/Frerichs 2004).

Dagegen vertreten Veen/Backes-Gellner die Auffassung, dass empirische Erhebungen einen Abfall der Produktivität mit zunehmendem Lebensalter nachweisen – und dies trotz positiver Selektionseffekte, dem Phänomen also, dass überdurchschnittlich produktive Arbeitnehmer/innen mit geringerer Wahrscheinlichkeit aus dem Erwerbsleben aussteigen als unterdurchschnittlich produktive (vgl. Veen/Backes-Gellner 2009). Allerdings besteht die Produktivität eines Unternehmens aus mehr als der Summe der Produktivität seiner Mitarbeitenden (vgl. ebd.). Daher gehen Veen/Backes-Gellner der Frage nach, ob die altersbedingte Zusammensetzung der Belegschaft Effekte auf die betriebliche Produktivität ausübt. Sie kommen zu dem Ergebnis, dass die Effekte der Altersheterogenität auf die Produktivität je nach Aufgabe ausfallen: Bei kreativen, innovativen Aufgaben mit geringer Standardisierung ist eine altersunterschiedliche Zusammensetzung des Teams von Vorteil, da sie mehr Perspektiven, Interpretationen und Prognosemodelle zulässt. Dagegen wirkt sich die Altersvielfalt auf Routineaufgaben negativ aus, da sie hier hohe Kommunikationskosten zur Folge hat (vgl. ebd.).



## Fazit

**Gesundheitszustand, Qualifikation, Motivation und Produktivität** entwickeln sich mit zunehmendem Alter nicht grundsätzlich negativ: zum einen, weil nicht alleine der Faktor Alter ausschlaggebend ist, zum anderen, weil Altern ein höchst individueller Prozess ist (vgl. Meier/Schröder 2009 & Naegele 2005 & Weiss 2009 & Bauer/Reiners 2009).

## Age Management

### Alterungsprozess in Unternehmen

Wirtschaftliche, technologische und organisatorische Herausforderungen werden Unternehmen aufgrund der prognostizierten Altersstruktur für Deutschland zunehmend mit älteren Belegschaften bewältigen müssen. Die in den Betrieben zur Verfügung stehenden Ressourcen müssen daher verstärkt ausgeschöpft werden. Handwerksbetrieben fällt es nach Ansicht von Rohrlack jedoch schwer, sich bedarfsgerecht mit qualifiziertem Personal auszustatten – was den Alterungsprozess im Unternehmen vorantreibt (vgl. Rohrlack 2008). Zudem muss man davon ausgehen, dass das Handwerk aufgrund seiner stark durch Kleinbetriebe bestimmten Struktur nur unzureichend darüber informiert und dafür sensibilisiert ist, wie sich die betrieblichen Folgen demografischer Umbrüche in den Griff bekommen lassen. Darüber hinaus scheint die Fähigkeit, strategisch zu handeln, bei Handwerkern und Handwerkerinnen unterentwickelt zu sein (vgl. Buck et al. 2002).

Ein personalpolitisches Konzept für den Umgang mit älteren Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen ist das Age Management. Im Deutschen wird es zumeist mit **Altersmanagement** bzw. **Alternsmanagement** übersetzt. Dabei wird häufig auf eine Definition des verwendeten Begriffs verzichtet. In zahlreichen Veröffentlichungen dienen die genannten Begriffe als generalisierende Beschreibung von betrieblichen und teilweise auch überbetrieblichen Maßnahmen zur Arbeitsgestaltung und Personalpolitik, die sich am Alter orientieren, was bedeutet, „den Altersaspekt in das Kalkül personalpolitischer Entscheidungen einzubeziehen und die Arbeit so zu gestalten, dass ein gesundes und motiviertes Arbeiten bis ins höhere Erwerbsalter ermöglicht wird“ (Sporket 2009). Wird zwischen den Begriffen Alters- und Alternsmanagement differenziert, so werden folgende Unterschiede hervorgehoben:

**Altersmanagement** bezieht sich auf ältere Beschäftigte, deren Arbeitsfähigkeit nicht mehr zur Bewältigung beruflicher Arbeitsanforderungen ausreicht. Vor diesem Hintergrund haben betriebliche Maßnahmen des Altersmanagements das Ziel, ältere, leistungsgewandelte Arbeitnehmer/innen zu integrieren (vgl. Frerichs/Bögel 2007). Dagegen nimmt das **Alternsmanagement** die Arbeitssituationen der gesamten Erwerbsbiografie und somit auch – als prophylaktischer ausgerichtetem Ansatz – die der Arbeitnehmer/innen aller Altersgruppen in den Blick (vgl. Gussone et al. 1999). Landau zufolge gehören zum Alternsmanagement „alle Maßnahmen der Arbeitsgestaltung und des Personalmanagements, der Arbeitsorganisation und der Gesundheitsförderung, die die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der Belegschaft erhöhen“ (Landau et al. 2007).

Bislang fehlt es für die Praxis in den Unternehmen an einem allgemeingültigen, institutionalisierten Konzept mit entsprechenden Handlungsempfehlungen und -anleitungen (vgl. Frerichs/Bögel 2007 & Sporket 2009). Der Sozialwissenschaftler Sporket vom Institut für Gerontologie an der Universität Dortmund hat versucht,



auf der Grundlage der Erkenntnisse aus dem Projekt ‚Employment Initiatives for an Ageing Workforce‘, das den Blick auf die unternehmerische Praxis richtete, „generalisierende Aussagen zu Motiven, Umsetzungsstrategien und Effekten einer guten Praxis“ des Age Managements zu treffen (Sporket 2009). In dem Projekt wurden Betriebe erfasst, die Maßnahmen des Age Managements einsetzen, und die dabei verfolgten Strategien analysiert. 130 Good-Practice-Beispiele in elf Ländern der Europäischen Union konnten so dokumentiert werden. Die Beispiele wurden in einer öffentlich zugänglichen Datenbank erfasst. In Anlehnung an die Erkenntnisse dieser umfangreichen Studie fußt nach Ansicht von Sporket ein betriebliches Age Management auf acht Handlungsfeldern:

1. Personalgewinnung
2. Betriebliche Gesundheitsförderung
3. Qualifikations- und Kompetenzbildung
4. Wissensmanagement
5. Laufbahngestaltung
6. Arbeitsorganisation
7. Arbeitsgestaltung
8. Bewusstseins- und Einstellungswandel

Was unter diesen Handlungsfeldern zu verstehen ist, wird bei der Darstellung und Analyse der Ergebnisse der Fallstudie deutlich, da sich die Abfrage des Age Managements an ihnen orientiert.



## Die Ergebnisse der Fallstudie

Angepasst an die Rahmenbedingungen des Unternehmens wurde die Studie in drei Forschungsschritten durchgeführt.

	Ziel der Erhebung	Themenschwerpunkte	Stichprobe	Methodik
1	Daten und Fakten über den Betrieb Altersbild	allgemeine Betriebsdaten Personalgewinnung Gesundheitsförderung Weiterbildung flexible Arbeitszeiten und Arbeitsformen Übergang in den Ruhestand	einer der drei Inhaber (T1)	Informationsgespräch mit Leitfaden
2	Selbstbild älterer Arbeitnehmer/innen; Wahrnehmung der Gruppe ‚älterer Arbeitnehmer/innen‘; Altersmanagement und dessen Wahrnehmung	Gesundheitsförderung Arbeitsfähigkeit Weiterbildung flexible Arbeitszeiten und Arbeitsformen Übergang in den Ruhestand	5 ältere Arbeitneh- mer/innen (T5, T6, T7, T8, T9)	Leitfadengestützte Interviews
	Fremdbild älterer Arbeitnehmer/innen; Altersmanagement und dessen Wahrnehmung	Gesundheitsförderung betriebliche Weiterbildung Altersteilzeit/Arbeitszeitgestaltung Übergang in den Ruhestand jüngere Arbeitnehmer/innen Betriebsgeschichte	2 Inhaber des Betriebs (T2, T3)	
	Betriebsgeschichte	Arbeitnehmer/innen Übergang in den Ruhestand	Mutter der 3 Inhaber (T4)	
3	Selbstbild älterer Arbeitnehmer/innen Wahrnehmung älterer Arbeitneh- mer/innen Altersmanagement und dessen Wahrnehmung	Alter Betriebszugehörigkeit Geschlecht und Funktion Gesundheitsförderung Wahrnehmung der Gesundheit älterer Arbeitnehmer/innen	6 ältere Arbeitneh- mer/innen (Gruppe A)	Quantitativer Fragebogen
	Fremdbild älterer Arbeitnehmer/innen; Altersmanagement und dessen Wahrnehmung	(außer)betriebliche Weiterbildung Eigenschaften von älteren und jüngeren Arbeitnehmer/innenn flexible Arbeitszeiten und altersgerechte Arbeitsformen Ruhestand und dessen Ausgestaltung	15 jüngere Arbeitneh- mer/innen (Gruppe J)	

Wie die Tabelle zeigt, war die Studie multimethodisch ausgerichtet. Zentral für die Entwicklung der Einzelfallstudie war eine Kombination qualitativer und quantitativer Forschungsmethoden, die sich sinnvoll ergänzen (vgl. Flick 2005).

Die standardisierbaren Daten der qualitativen Interviews wurden festgehalten, um sie mit den Ergebnissen der standardisierten Fragebögen vergleichen zu können. Die Erhebung des Age Managements orientierte sich an den Handlungsfeldern nach Sporket, wobei eigene Schwerpunkte gesetzt wurden. Bei der Abfrage der Altersbil-

der orientierte sich das Forschungsstandem an der von der Sechsten Altenberichts-kommission in Auftrag gegebenen Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln Consult GmbH. Dabei wurden Fragestellungen zur Wahrnehmung der Gesundheit, Weiterbildung und der Produktivität übernommen. Somit lassen sich die Ergebnisse der hier dargestellten Befragung mit denen der Altenberichtskommission verglei-chen.

Außerdem wurden Eigenschaftsmerkmale erfragt, die sich am IAB Betriebspanel orientierten (siehe Backes-Gellner 2009b). Um eine weitgehend natürliche Befragungssituation zu schaffen und den zu interviewenden Personen die Möglichkeit zu geben, sich frei und offen über die Themen zu äußern, wurden alle Befragten an ihrem Arbeitsplatz aufgesucht (vgl. Helfferich 2009).

### Wie der demografische Wandel betriebsintern wahrgenommen wird

Die Bäckerei beschäftigt 56 Arbeitnehmer/innen, davon sind 44 Mitarbeitende vollzeit-, zwölf geringfügig beschäftigt. Die Altersstruktur setzt sich wie folgt zusammen:

Tabelle 2:  
Altersstruktur

Altersgruppen Lebensjahre	bis 25	26 bis 35	36 bis 45	46 bis 55	ab 56
Arbeitnehmer/innen Vollzeitbeschäftigte + (geringfügig Beschäftigte)	15 + (3)	7	8 + (1)	8 + (3)	6 + (5)

Nach Berechnungen des Internationalen Instituts für Empirische Sozialökonomie (INFES) zählte der Bäcker- bzw. Konditorberuf im Jahr 2004 zu den 20 Berufsgruppen mit den niedrigsten Anteilen älterer Arbeitnehmer/innen: Die Quote in der Altersgruppe der 45- bis 54-Jährigen betrug 13,9 Prozent und die in der Gruppe der 55- bis 64-Jährigen 5,2 Prozent aller sozialversicherungspflichtig beschäftigten Bäcker/innen und Konditor(en)innen (vgl. Kistler et al. 2006). Dagegen sind die Werte bezogen auf alle sozialversicherungspflichtigen Arbeitnehmer/innen in deutschen Unternehmen in den genannten Kohorten mit 23,6 Prozent (45- bis 54-Jährige) und 10,2 Prozent (55- bis 64-Jährige) doppelt so hoch. Dies bedeutet, dass der Anteil junger Bäcker/innen und Konditor(en)innen mit knapp 30 Prozent in der Alterskohorte der 15- bis 24-Jährigen im Vergleich zu anderen Berufen (12,2 Prozent) überproportional ist (vgl. ebd.).

Die erhobenen Daten des INFES lassen sich bei der untersuchten Bäckerei zumindest tendenziell in einer Altersgruppe bestätigen. Nach eigenen Berechnungen beträgt – gemessen an der sozialversicherungspflichtig beschäftigten Belegschaft – der Anteil der Kohorte der 46- bis 55-Jährigen ca. 14 Prozent. Eine deutliche Abweichung zeigt sich dagegen in der Gruppe der jüngeren Arbeitnehmer/innen bis 25 Jahre mit knapp 47 Prozent und der älteren Beschäftigten ab 56 Jahren mit rund 11 Prozent. Das bedeutet: In der untersuchten Bäckerei/Konditorei sind im Vergleich zum berufsspezifischen Durchschnitt überproportional zahlreich ganz junge und fast doppelt so viele deutlich ältere Mitarbeitende beschäftigt. Die älteren Arbeitnehmer/innen weisen zudem eine beeindruckende Betriebszugehörigkeitsdauer auf: Alle Arbeitnehmer/innen mit Vollendung des 56. Lebensjahres sind seit mindestens 15 Jahren im Unternehmen tätig.

Die Geschäftsführung der Bäckerei gibt dazu an, gerne noch mehr ältere Arbeitnehmer/innen zu beschäftigen. Für das Handwerk spiegelt sich diese Einstellung in den Befunden der bereits erwähnten Studie von Zoch wider: Hier gaben 66 Prozent der befragten Betriebe an, gerne Mitarbeitende ab 50 Jahren zu beschäftigen (vgl. Zoch 2008).

Allerdings wurden in der Bäckerei in den vergangenen drei Jahren keine älteren Arbeitnehmer/innen eingestellt. Hier wird deutlich, was das Betriebspanel 2002 aufdeckte: die Diskrepanz zwischen positiven Einstellungen Personalverantwortlicher gegenüber älteren Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen und realem Einstellungsverhalten. Diese Haltung kann laut Backes-Gellner – wie bereits erwähnt – auf sozial erwünschte Antworten und real negative Einstellungen zurückgeführt werden (vgl. Backes-Gellner 2009b.). Die Nicht-Einstellung begründet die Geschäftsführung der Bäckerei folgendermaßen: „*Alte Bäcker gibt's nicht. Bringen Sie mir 'n gescheiten. Den stell' ich sofort ein*“ (T1). Diese Aussage wird gestützt durch die Angaben der Arbeitsagentur des Bezirks, in dem die Bäckerei ansässig ist: Die Arbeitnehmernachfrage der Fachrichtung ‚Bäcker‘ kann gegenwärtig nicht gedeckt werden. Somit kann von einem Mangel an erfahrenen Bäckern und Bäckerinnen im untersuchten Handwerksbetrieb gesprochen werden.

Um die Frage zu beantworten, ob und wie demografiebedingte Veränderungsprozesse im Unternehmen thematisiert werden, führte das Forschungsteam im Zuge der Literaturrecherche telefonische Gespräche mit Bäcker-Innungen sowie dem Zentralverband des Deutschen Bäckerhandwerks e.V. durch. Thematik und Forschungsanliegen stießen dabei auf großes Interesse. Überdies bezeichneten die Gesprächspartner die vorliegende Arbeit als ‚Pionierarbeit‘ und beanstandeten zugleich, dass die Brisanz der Entwicklung von einer Vielzahl der Betriebe, aber auch von überbetrieblichen Akteuren nicht ausreichend wahrgenommen werde. Die Betriebsinhaberin der betrachteten Bäckerei und ihre beiden Kollegen scheinen die Folgen einer schrumpfenden und alternden Bevölkerung für das Unternehmen durchaus wahrzunehmen. Eine abwehrende Haltung bei der Konfrontation, Beschäftigung bzw. Auseinandersetzung mit den soziodemografischen Fragen ist nicht zu erkennen.

Ungeachtet dessen stehen jedoch für die Inhaber/in die Aufgaben im Vordergrund, die der Bäckerei- und Konditoreibetrieb täglich bewältigen muss. Geplant wird eher kurzfristig, da die mittelfristige Zukunft für nicht vorhersehbar erklärt wird. In ihrem ‚Handbuch Demographie Beratung‘ vertritt Nixdorf-Pohl die These, dass sich das Handwerk schwer damit tut, den Veränderungsfaktor Demografie als handlungsleitenden Wert zu verstehen. Dies begründet sie folgendermaßen: „Das Handwerk lebt (...) von der lebendigen Aktion, dem Machen und dem sinnlich-konkreten Gestalten von Werken. Deshalb ist es Hand-Werk. Die regressiv-depressive Seite des Demographiethemas steht seiner handfesten Kultur wesensmäßig diametral entgegen“ (Nixdorf-Pohl 2007).

## Gesundheitsförderung

---

Aus Sicht der Arbeitswissenschaften sind für die betriebliche Gesundheitsförderung so genannte verhältnispräventive Maßnahmen wie zum Beispiel ergonomisch gestaltete Arbeitsplätze vorrangig (vgl. Ulich 2005). Sie werden sinnvollerweise durch betriebliche Angebote ergänzt, die ein gesundheits- und sicherheitsbewusstes Ver-



halten der Mitarbeitenden über den Arbeitsplatz hinaus bewirken (vgl. Kistler et al. 2006). Gesundheitsrisiken sollen durch schnelle und kurativ wirkende Maßnahmen behoben werden. Eine verringerte Leistungsfähigkeit auszugleichen, ist gleichfalls Bestandteil des Gesundheitsmanagements (vgl. Naegele/Walker 2006). Sowohl ältere Arbeitnehmer/innen als auch ihre Arbeitgeber/innen profitieren von einer betrieblichen Gesundheitsförderung im Rahmen des Age Managements, das sich an den jeweiligen betrieblichen Belastungen und den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeitenden orientiert (Frerichs/Bögel 2006). Unternehmen können dadurch auf leistungsfähigere und motiviertere Arbeitnehmer/innen mit verringerten Fehlzeiten zurückgreifen, während sich für die Beschäftigten Zufriedenheit und Gesundheit am Arbeitsplatz erhöhen (vgl. Sporket 2009).

### Bäcker – vergleichsweise gesund

Nach Einschätzung des Berufsreports für das Bäckerhandwerk der Innungskrankenkasse aus dem Jahr 2006 sind die Bäcker/innen „eine vergleichsweise gesunde Berufsgruppe“ (IKK 2006). Demnach lag der Krankenstand der IKK-Pflichtversicherten, wie bereits in den Vorjahren, mit 3,5 Prozent deutlich unter dem Krankenstand aller IKK-Pflichtversicherten (3,8 Prozent). Darüber hinaus lag dieser Wert auch unter dem Durchschnittswert des Nahrungsmittelgewerbes (3,9 Prozent) (vgl. ebd.). Die Betriebsleitung der untersuchten Bäckerei schätzt den Krankenstand im Unternehmen auf „drei Prozent oder so irgendwas (...), [es] sind immer, ein, zwei, wo net da sind“ (T1). Die Zahlen sind schwer miteinander zu vergleichen, da davon ausgegangen werden muss, dass sich die Berechnungsmethoden zur Erhebung des Krankenstandes der IKK und der Bäckerei nicht gleichen.

Bei den Untersuchungen der Krankenkasse zum Arbeitsunfähigkeitszeitraum zeigt sich ein anderes Bild: Die durchschnittliche Dauer der Krankheitsfälle der IKK-Bäcker/innen mit 14,6 Tagen liegt im Vergleich zum Mittelwert der IKK-Gesamt-Statistik (11,8 Tage) auffällig höher, bleibt aber immer noch unter dem Wert des Nahrungsmittelgewerbes (15,5 Tage). Ebenso verhält es sich mit den Langzeiterkrankungen, also den Erkrankungen, die über sechs Wochen andauern (vgl. ebd.). Der Gesundheitsbericht für das Bäcker-Handwerk in Baden-Württemberg und Hessen legt bei der Aufschlüsselung nach Altersgruppen dar, dass zwar die jungen Arbeitnehmer/innen gegenüber ihren älteren Kolleg(en)innen häufiger arbeitsunfähig erkranken, die Älteren aber deutlich länger krankgeschrieben sind (vgl. IKK 2009). Im direkten Vergleich der Altersgruppen präsentieren sich die Zahlen folgendermaßen: Die Kohorte der 20- bis 29-Jährigen weist im Durchschnitt 1,3 Arbeitsunfähigkeits-(AU)-Fälle auf, während es bei den 50- bis 59-Jährigen 0,9 Fälle sind. Die durchschnittliche Dauer der Arbeitsunfähigkeit beträgt bei jungen Beschäftigten 11,5 Tage, bei den älteren dagegen 20,5 Tage, also fast doppelt so viel Tage (vgl. ebd.).

### Belastbarkeit nimmt ab

Vor dem Hintergrund dieser Zahlen sind die Ergebnisse der Interviews mit der Geschäftsführung des befragten Betriebs überraschend: Die Ergebnisse weisen zwar durchaus auf nachlassende körperliche Kräfte und mögliche chronische Erkrankungen hin, die Betriebsinhaber sind jedoch der Meinung, dass ihre älteren Mitarbeitenden seltener und weniger erkranken. Allerdings werden hier in erster Linie die AU-Tage betrachtet und nicht der reale Gesundheitszustand. Demnach herrscht die



Meinung vor, dass ältere Mitarbeitende trotz körperlicher Beschwerden zur Arbeit kommen, jüngere Mitarbeitende dagegen aufgrund mangelnder Motivation der Arbeit fernbleiben: „Also die Älteren sind mitnichten kranker als die Jüngeren. Vielleicht sind sie kranker, aber sie sind trotzdem da“ (T1). „Ein jüngerer Mitarbeitender sagt schon a mal: ‚Morgen hab ich jetzt keine Lust‘“ (T3), während ältere Arbeitnehmer/innen auch bei Kopfschmerzen zur Arbeit kämen. Die Wahrnehmung der Geschäftsführung spiegelt sich auch in der Selbstwahrnehmung der älteren Mitarbeitenden im Unternehmen wider, wonach fast alle befragten älteren Arbeitnehmer/innen einschätzen, dass sie im Vergleich zu ihrer Zeit als junge Arbeitnehmer/innen gleich oft und lang arbeitsunfähig erkranken. So vertritt beispielsweise der ältere Arbeitnehmer T7 die Ansicht, dass es „eigentlich eher so die Älteren [sind], die dann auch mal so mit ner Erkältung [in den Betrieb] kommen und so. Und die Jüngeren, die haut's halt schon mal schneller um“ (T7).

Die Hälfte der Arbeitnehmer/innen meint, dass sich ihre körperliche Belastbarkeit mit den Jahren verschlechtert hat. So berichtet etwa Mitarbeiter T8: „Die Kraft lässt einfach nach. (...) Im Kopf will man, aber der Körper macht nimmer mit. Und des ist halt so. (...) [In] jungen Jahren hat mir das gar nichts ausgemacht. (...) Aber es kommt eine Zeit, da merken Sie das ganz gewaltig. In der Phase bin ich jetzt halt drin. Das heißt, wenn ich jetzt Pause mache, dann brauch' ich Pause“.

Eine ähnliche Tendenz zeigen auch die Befunde der Studie von Zoch, nach der nur acht Prozent der Unternehmen höhere Ausfallzeiten Älterer als Hindernis sehen, dagegen 22 Prozent eine eingeschränkte Belastbarkeit problematisieren (vgl. Zoch 2008). Die Angaben der älteren Arbeitnehmer/innen und des Arbeitgebers im untersuchten Unternehmen zu den klassischen Gesundheitsbelastungen bestätigen überwiegend die Erkenntnisse aus Untersuchungen der IKK, die Erhebungen von Hauss und Kuhn sowie von Tempel und Giesert. Nach den Angaben der Mitarbeitenden in Bäckereien betreffen die gesundheitlichen Belastungen vor allem den Bewegungsapparat und die Atmung (vgl. IKK 2009 & Hauss/Kuhn 1999 & Tempel/Giesert 2005). Dazu sagt die Geschäftsführung: „Also es ist schon ein schwerer Beruf, Bäcker“ (T4), „wegen Mehlstaub. Das ist ja die meiste Berufskrankheit bei den Bäckern, die bei uns vorkommt“ (T2).

Zum Umgang mit Stress gibt fast die Hälfte der befragten älteren Arbeitnehmer/innen der Bäckerei an, besser mit psychischen Belastungen am Arbeitsplatz umgehen zu können als in jungen Jahren. T9 fasst das so zusammen: „Ich verarbeite [Stress] vielleicht leichter wie früher. Also wenn jetzt was wäre, des geht mir net so nach, wie nach 'nem stressigen Tag. Des ist mir früher so nachgegangen. Da hast' dir dann abends noch Gedanken gemacht“. Überdies sieht jeder zweite Befragte keinen Unterschied im biologischen Alter. Zustimmung erfährt diese Einschätzung von den jüngeren Kolleg(en)innen. Jedoch gab es auch ältere Befragte, die Stress als belastender und ermüdender wahrnehmen als in jüngeren Jahren: „In jungen Jahren hab' ich Stress besser ertragen (...). Heut ermüdet's. Wenn Sie ein gewisses Alter haben. (...) Ich sag' immer, meine Dopingmittel. Des ist so eine Nahrungsergänzung. Ich bild' mir des nicht ein. Weil, ich spür's ja auch, dass es mir hilft. Wenn ich des net hätt', also“ (T8).

## Fazit

**Die psychisch-geistigen Arbeitsanforderungen** werden in dieser Bäckerei eher gut bewältigt. Ein positives Betriebsklima, das aufgrund der Interviewangaben unterstellt wird, könnte ein Grund dafür sein. Eine Annahme, die den Ergebnissen einer Befragung in einer Großbäckerei widerspricht, wonach die psychische Bewältigung der Arbeitsanforderungen im Alter weniger gelingt als die körperlich belastende Arbeit (vgl. Tempel/Giesert 2005).

## Gesundheits- und Arbeitsschutz

---

Nach Tempel/Giesert sind das Arbeiten im Stehen, schweres Heben und Tragen sowie die Staubbelastung, die zur Reizung der Schleimhäute führt, die Ursachen für körperliche Belastungen am Bäckerei-Arbeitsplatz (vgl. ebd.). Diese Belastungen werden auch von der Geschäftsführung der hier untersuchten badischen Bäckerei genannt. Auf die Gefahren wird nach Ansicht der Unternehmensleitung mit der Installation einer Staubabsauganlage, mit Reinigungsplänen sowie der Erhöhung der Arbeitstische reagiert. Um die genannten Risiken zu vermeiden, wird ein präventives Arbeitsverhalten von den Mitarbeitenden gefordert, unter anderem bei der Teigherstellung und Lagerung. Die Strategien hierfür werden durch Aushänge am Arbeitsplatz visualisiert. Hinzu kommt die Zusammenarbeit mit der B.A.D. Gesundheitsvorsorge und Sicherheitstechnik GmbH, die nach eigenen Angaben mit ganzheitlichen, hochwertigen und innovativen Dienstleistungen in der Gesundheitsvorsorge und im Arbeitsschutz bundes- und europaweit als führender Partner in Unternehmen gilt (vgl. B.A.D. 2010).

### Belastung als unveränderbar hingenommen

Die Ergebnisse der quantitativen und qualitativen Befragungen lassen die generalisierende Annahme zu, dass die oben aufgeführten Maßnahmen und deren Hintergründe zum Gesundheits- und Arbeitsschutz den meisten Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen, unabhängig von ihrem Alter, bekannt sind. So geben fünf der sechs Befragten der Gruppe A an, die Maßnahmen zur Gesundheitsförderung im Betrieb zu kennen, jedoch wird auf die offene Frage mit nur einer Angabe Stellung bezogen. Aus der Gruppe I (T5 bis T9) sind drei Befragten die Maßnahmen bekannt. Somit kennen nach eigener Einschätzung insgesamt acht der elf älteren interviewten Arbeitnehmer/innen Instrumente der betrieblichen Gesundheitsförderung. Ebenso geben elf Mitglieder der Gruppe J an, sich der Maßnahmen bewusst zu sein, was in der Anschlussfrage fünfmal mit der Kenntnis über Hygienemaßnahmen sowie zweimal mit dem Wissen über das Gesundheitszeugnis belegt wird. Es zeigt sich jedoch auch, dass die Wirkung von beiden Seiten differenziert beurteilt wird – die durchgeführten Maßnahmen werden nur zum Teil als sinnvoll erachtet. Altersspezifische Bausteine der betrieblichen Gesundheitsförderung zur Sicherung der Arbeitsfähigkeit gerade der älteren Belegschaft scheinen weder bei den älteren Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen selbst noch bei ihren Arbeitgebern hoch im Kurs zu stehen. Auch weitere Maßnahmen werden nicht gewünscht, zumindest werden diesbezügliche Wünsche nicht explizit geäußert. Die Bäckerei achtet zwar darauf, Gefährdungen und Krankheiten ihrer Beschäftigten abzuwehren und engagiert sich dafür auch mehr als die Schutznormen es fordern. Dennoch erfolgt das nicht als betriebliche Gesundheitsförderung im Sinne eines prozess- und beteiligungsorientierten Programms, die „eher mit einem hohen administrativen Aufwand als mit tatsächlichen Kosten verbunden [ist]“ (Deller et al. 2008:213). Eine Haltung, die darauf beruhen kann, dass sowohl die Arbeitnehmer/innen als auch die Geschäftsführung das Bäckerhandwerk als einen körperlich belastenden Beruf betrachten und beide Seiten die Belastung als gegeben und nicht als veränderbar wahrnehmen.

Sowohl die Arbeitnehmer/innen als auch die Betriebsleitung kennen die gesundheitlichen Aspekte zum Erhalt und zur Steigerung der Arbeitsfähigkeit. Doch das Thema Gesundheit der Arbeitnehmer/innen stellt für die Inhaber der Bäckerei nur

zu einem gewissen Grad eine betriebliche Aufgabe dar. Zum einen wird die Eigenverantwortung der Arbeitnehmer/innen für ihre Gesundheit betont, was etwa in folgendem Zitat zum Ausdruck kommt: „*Verantwortlich ist aber jeder für sich selber. Ich mein, mehr wie drauf aufmerksam machen und sagen: ‚Geben Sie Acht!‘ [geht nicht]. (...) Also ich mein, des ist doch jedem persönlich auch seine eigene Einstellung, wie er damit umgeht und wie er’s handhabt“* (T3). Zum anderen wird auch in Frage gestellt, ob ein Betrieb dieser geringen Größe das überhaupt leisten kann.

Die aufgeführten Aussagen zeigen, dass das Krankheitsrisiko älterer Arbeitnehmer/innen differenziert wahrgenommen wird. So besteht sowohl in der Geschäftsführung als auch in der Belegschaft Einigkeit darüber, dass das Alter zu Einschränkungen in der Belastbarkeit führt, und dass dieses Defizit mit Engagement und Erfahrung kompensiert bzw. sogar überkompensiert wird. Die Produktivität älterer Mitarbeitender wird von allen Seiten als genauso hoch oder höher eingeschätzt wie die der Jüngeren. Längere Ausfallzeiten älterer Mitarbeitender werden nicht wahrgenommen, jedoch wird der Krankenstand der Mitarbeitenden im Unternehmen nicht evaluiert.

## Weiterbildung

---

Age Management sieht vor, für ältere Arbeitnehmer/innen passende Maßnahmen zur Fort- und Weiterbildung anzubieten. Entscheidend ist dabei die Bereitschaft von Arbeitgebern und Arbeitgeberinnen, Bildungsangebote auf den gesamten Erwerbsverlauf ihrer Mitarbeitenden auszurichten. Doch gerade ältere Mitarbeitende bleiben bei der Ausgestaltung betrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen oft unberücksichtigt. Der Grund: Oft führt eine defizitäre Haltung gegenüber älteren Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen zu einer mangelnden Investitionsbereitschaft für altersspezifische Qualifizierungsschritte. Ältere Beschäftigte sind mit ihrem Wissen und ihren Fähigkeiten jedoch eine elementare Humanressource für ein Unternehmen, die sich nicht wegen fehlender Fort- und Weiterbildungen zu einem Beschäftigungsrisiko für ältere Arbeitnehmer/innen wandeln darf (vgl. Naegele/Walker 2006). Angebote zur Qualifikations- und Kompetenzentwicklung können nach Sporket bewirken, dass Arbeitnehmer/innen wieder anfangen, etwas lernen zu wollen, dass sie mit ihrem Arbeitsplatz zufriedener sind und Arbeitsanforderungen leichter bewältigen. Unternehmen ihrerseits profitieren von solchen Maßnahmen des Age Managements, weil sie weniger Fehltag verzeichnen können und mit leistungsfähigen und ermutigten älteren Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen ausgestattet sind (vgl. Sporket 2009).

Nach Einschätzungen des befragten Arbeitgebers werden zwar keine altersspezifischen Maßnahmen durchgeführt, die Gelegenheit zur betrieblichen Weiterbildung, unabhängig vom Alter, sei jedoch vorhanden. Allerdings beansprucht die Mehrheit der befragten Beschäftigten aus beiden Alterskategorien diese Chance nicht, wobei die älteren Arbeitnehmer/innen eine geringere Teilnahmequote aufweisen. Diesen Befund bestätigen die bundesweit erhobenen Zahlen des Statistischen Bundesamtes von 2005, wonach ältere Beschäftigte in Deutschland seltener an betrieblicher Weiterbildung teilnehmen als ihre jüngeren Kolleg(en)innen (vgl. Statistisches Bundesamt 2007).

**Ein Grund für die geringe Teilnahmequote** der Bäckerei-Mitarbeitenden könnte sein, dass von den Weiterbildungsmöglichkeiten in der Belegschaft kaum jemand etwas weiß. Die betrieblichen Weiterbildungsangebote sind der Altersgruppe A weitgehend



unbekannt – ausschließlich eine Person führt „Hygieneschulung“ an. In diesem Zusammenhang geben drei Befragte der Gruppe I an, die betrieblichen Qualifizierungsmaßnahmen zu kennen – das heißt, vier von elf befragten älteren Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen sind die Angebote bekannt. Dagegen geben fünf Befragte der Gruppe J an, die Angebote zur Weiterbildung zu kennen und bereits daran teilgenommen zu haben. Bezug nehmend darauf werden viermal erneut Schulungen zur Hygiene als Beispiel aufgeführt. Da sich fast keiner der Arbeitnehmer/innen in der Freizeit weiterbildet, kann man davon ausgehen, dass an Qualifizierungsaktivitäten, unabhängig vom Angebot, grundsätzlich kein Interesse besteht.

Die generelle Distanziertheit der Bäckerei-Arbeitnehmer/innen gegenüber beruflichen und überfachlichen Lernbedürfnissen könnte eine Hypothese von Baltes unterstreichen, wonach noch immer viele Menschen das Gefühl des *fertigen Seins* des Erwachsenenalters als angenehm betrachten und die allseits geforderte Programmatik des lebenslangen Lernens eher als bedrückenden Beigeschmack einer lebenslänglichen Verurteilung zum Lernen wahrnehmen (vgl. Baltes 2001). Ungeachtet dessen erweckt die Unternehmensleitung den Eindruck, betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen schwerpunktmäßig im Kontext einer vertikalen Laufbahngestaltung für ihre jungen Arbeitnehmer/innen zu betrachten. Die älteren Mitarbeitenden sehen ihre jüngeren Kolleg(en)innen allerdings nicht mehr in der Pflicht als sich selbst, an Weiterbildungsmaßnahmen teilzunehmen. T6 etwa befürwortet *„Schulungen, nicht nur für die, die lang dabei sind, sondern auch generell für alle. Wenn’s alle auf der Schulung waren, dann ham’s alle g’hört“*. Gerade auch, so T8 ergänzend, *„weil ja die ganze Technik und alles weitergeht. (...) Dann muss man eben mitfahren oder auf der Strecke bleiben. [Betriebliche Weiterbildung] ist auf jeden Fall immer wichtig“*. Obwohl die älteren Mitarbeitenden selbst Weiterbildung an sich für wichtig einschätzen, um ‚auf dem Laufenden‘ zu bleiben, sehen sie selbst wenig Grund zur Teilnahme. Weiterbildung wird allgemein als wichtig eingeschätzt, allerdings gibt es auch Mitarbeitende, die diese vorrangig Jüngeren zuordnen. Auch taucht das Bild auf, dass eine Weiterbildung aufgrund des Alters nicht mehr nötig, respektive möglich erscheint, da diese sich nicht mehr lohne: *„Wer jung ist, sollte sich weiterbilden. (...) Aber wer halt älter ist, der hat halt net die Möglichkeiten mehr“* (T8).

**Weiterbildungen links liegen zu lassen** wird von Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen damit begründet, dass kein Bedarf an einer Qualifikation besteht. Außerdem betont die Geschäftsführung der Bäckerei die Lernfähigkeit und Formbarkeit jüngerer Arbeitnehmer/innen und schreibt den Älteren eine gewisse Technikabneigung sowie einen Widerwillen gegenüber Neuerungen zu. T2 zufolge besteht die Haltung: *„So haben wir das früher gemacht und so. Und so machen wir das heute noch“*. T1 äußert sich ähnlich: *„Zuerst mal ‚Stopp!‘. Des ist so die Grundhaltung bei allem“*.

### Zu wenige Impulse

Die Ergebnisse der Studie lassen den Schluss zu, dass der Arbeitgeber einerseits dafür offen ist, (außer-)betriebliche Qualifizierungsmaßnahmen zu unterstützen, andererseits jedoch wenige Impulse setzt, um Weiterbildungsaktivitäten in Gang zu bringen, die über Verordnungen und Vorschriften hinausgehen. Bei den Mitarbeitenden der Bäckerei entsteht deshalb der Eindruck, dass Zielstrebigkeit und Karrierorientierung von der Geschäftsführung als nicht relevant betrachtet werden.



Dennoch erklären etliche Arbeitnehmer/innen in Interviews, dass es von der Geschäftsleitung durchaus gewünscht ist, an Maßnahmen teilzunehmen. Und besonders die mangelnde Zielstrebigkeit vor allem jüngerer Arbeitnehmer/innen wird von der Geschäftsführung kritisiert. Auch spricht die Geschäftsführung von einem allgemein geringen Interesse der Mitarbeitenden an Weiterbildung.

Eine weitere Ursache für die Zurückhaltung des Arbeitgebers könnte die Qualität und die Ausrichtung außerbetrieblicher Weiterbildungsangebote sein, die er in Frage stellt. Die Bäckerei-Inhaber kritisieren, dass die vermittelten Inhalte überwiegend nicht zur Unternehmenspraxis passen. Sie nehmen für sich in Anspruch, auf der Basis ihrer Qualifikation und Erfahrung selbst am besten zu wissen, welche Qualifikation für die eigenen Mitarbeitenden erforderlich ist. Hier kommt auch die Traditionsausrichtung der Bäckerei zum Ausdruck: *„Also wir waren schon mal früher selbst auf irgendwelchen Seminaren und danach haben wir immer gedacht, des hätte ma uns echt schenken können. (...) Wir sind halt sehr handwerksorientiert, sehr traditionell mit unserem Beruf verbunden und wollen des auch so weiterführen“* (T1).

### Weder Bedarf noch Erfolg ermittelt

Conrads et al. zufolge ermitteln gerade Unternehmen mit geringer Weiterbildungsbeteiligung häufig weder den Qualifikationsbedarf noch nehmen sie eine Erfolgskontrolle der bisher durchgeführten Maßnahmen vor (Conrads et al. 2008). Beide Anwendungen finden – so wird vermutet – auch in der untersuchten Bäckerei nicht statt. So lässt sich feststellen, dass weder von den Mitarbeitenden noch von der Geschäftsführung ein Qualifikationsrisiko älterer Arbeitnehmer/innen benannt wird – im Gegenteil. Es wird eher ein Wissensvorsprung der Älteren gegenüber den Jüngeren angenommen, indem ihnen ein hohes, vor allem auf Erfahrung basierendes Fachwissen zugeschrieben wird. Dies spiegelt sich auch in dem Befund von Zoch wider: In der Studie schrieben über 50 Prozent der Handwerksbetriebe älteren Mitarbeitenden größere fachliche Kenntnisse als jüngeren zu (vgl. Zoch 2008). Im untersuchten Bäckerbetrieb kann dies in der starken Traditionsausrichtung begründet liegen. Höpflinger unterscheidet zwischen den Polen ‚alt – jung‘ und ‚alt – neu‘, die zwar unterschiedliche Bedeutungen haben, jedoch in der Wahrnehmung der Betriebe häufig vermischt werden. Hier wird somit jung mit neu und innovativ gleichgesetzt und alt mit traditionell respektive veraltet (vgl. Höpflinger 2008). Dieser Umstand lässt die Hypothese zu, dass das Unternehmen wertschätzende Einstellungen gegenüber Älteren besitzt, da der Fokus der Bäckerei auf der Tradition liegt, die durch die Erfahrung und das Können Älterer versinnbildlicht wird.

### Flexible Arbeitsorganisation

Die Gestaltung der Arbeit ist eine wichtige Rahmenbedingung, um die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten zu erhalten und auszubauen. Aus einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung können die Unternehmen unter anderem den Nutzen ziehen, motivations- und krankheitsbedingte Fehlzeiten zu reduzieren bzw. die Produktivität älterer Mitarbeitender zu erhöhen (vgl. Sporket 2009). In großen Unternehmen sind flexible Arbeitszeitmodelle schon lange gang und gäbe. Auch kleinere und mittlere Unternehmen können wegen des zunehmenden Wettbewerbs durch wachsende Kundenbedürfnisse nicht mehr an klassischen Arbeitszeitstrukturen festhalten. Georg und

weitere Autor(en)innen vermissen jedoch den Blick auf die älteren Beschäftigten in den Handwerksbetrieben. Sie kritisieren, dass sich Empfehlungen zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung überwiegend auf Gegebenheiten in der Industrie beziehen (vgl. Georg et al. 2005).

**In der untersuchten Bäckerei** gibt es für die meisten Arbeitnehmer/innen flexible Arbeitszeiten. Die Praxisbeispiele zeigen aber, dass es sich dabei nicht um echte flexible Arbeitszeitmodelle handelt, die die Norm der Standardarbeitsverhältnisse der Bäcker/innen, Konditor(en)innen und Fachverkäufer/innen ablösen. Besonders das Schichtmodell im Verkauf und die Nachtarbeit in der Produktion stehen offensichtlich weder für den Arbeitgeber noch für die Arbeitnehmer/innen zur Disposition. Dennoch zeigen die Ergebnisse der durchgeführten Erhebung, dass es gerade für sozialverträgliche Arbeitszeiten gewisse Gestaltungsoptionen gibt. Dies zeigt sich beispielsweise an den Ausführungen des Inhabers T1: *„Also des Schichtmodell ist also insofern nicht flexibel. (...) Kann ja nicht einer von morgens um sechs bis abends um halb sieben arbeiten. (...) Wenn natürlich jetzt jemand kommt und sagt, horch zu, ich muss übermorgen des und des machen. Behördengang oder so was, da kann man immer sagen: ‚Dann bleib du a bisserl länger und dann kommst du a bisserl später!‘“.*

„Da die interindividuellen Bedürfnisse der Arbeitnehmer/innen erheblich variieren können“ (Deller et al. 2008), ergibt aus Sicht der Bäckerei eine generelle Vorgehensweise vermutlich keinen Sinn. Das heißt, dass über eine gewünschte Variation der Dauer, Verteilung und Lage der Arbeitszeit im Einzelfall entschieden wird und eine individuelle Machbarkeitsüberprüfung durch den Arbeitgeber erfolgt, in der sicherlich auch der Faktor Zufriedenheit der Mitarbeitenden berücksichtigt wird. In letzter Konsequenz bedeutet dies aber auch, dass es in diesem Betrieb keine Flexibilitätsgarantie für die Arbeitnehmer/innen gibt.

### Altersgemischte Teams

Die intergenerative Zusammensetzung zur gemeinsamen Bewältigung der Arbeitsanforderungen ist durch den Einsatz altersgemischter Arbeitsteams in dieser Bäckerei Standard. Ob das Mischungsverhältnis bewusst oder unbewusst festgelegt wird – darüber gehen selbst in der Inhaberberiege die Meinungen auseinander. Letztlich wird aber unterstellt, dass die Arbeitsgruppen durch die alltägliche Kommunikation über praktische Probleme und Arbeitsanforderungen entstehen. Die Weitergabe des Fachwissens von erfahrenen älteren Mitarbeitenden an jüngere Kolleg(en)innen ist dabei wichtig. Allerdings wird der Lernprozess der Generationen als einseitige Wissensvermittlung von Alt nach Jung verstanden: *„Weil die Jungen wollen ja von den Alten etwas lernen. Nicht die Alten von den Jungen, sondern umgekehrt. Deswegen lassen wir die Arbeitsgruppen immer so laufen, dass da immer noch ein Lehrling dazukommt, der da mit reinwächst in diese gesamte Situation“* (T2). Auf der Basis der Antworten der älteren Arbeitnehmer/innen aus den leitfadengestützten Interviews wird angenommen, dass sich die erfahrenen Mitarbeitenden eher in der Rolle der Wissensgebenden sehen, die impliziertes Wissen in der Interaktion und im Tun an die Jüngeren abgeben: *„Man muss doch auch eine gewisse erfahrene Person dabei haben, die dann sagt: ‚Hör zu, du kannst das vielleicht besser umwandeln, aber mach’s zuerst einmal so. Und wenn du bessere Ideen hast, mach’s weiter.‘ Des kann man ja machen. Also erfahrene Kräfte sollten schon da sein. Man kann nicht immer auf Junge (...) die Erfahrung von den alten Menschen sollte weiterhin bleiben. Ist meine Meinung“* (T8). Das heißt, im Fokus des intergenerativen Lernens steht vorwiegend der Ausgleich

fehlenden Wissens. Den primären Vorteil, mit jüngeren Kolleg(en)innen zusammenzuarbeiten, sehen die älteren Arbeitnehmer/innen mehrheitlich darin, belastende Tätigkeiten zu verteilen. Arbeitnehmer T6 etwa gibt an, „nicht ganz“ so körperlich belastbar zu sein wie noch in jungen Jahren: *„Vor zwei Jahren, Alterszucker halt. (...) Ich habe Arthrose in den Knien (...) Ich bin halt eingeschränkt (...) Dafür müssen halt mal die Jungen auf d' Knie gehen.“* Fast alle der interviewten älteren Beschäftigten sagen, dass ihnen die Jungen beim Tragen und Heben helfen (sollen). Unterm Strich gilt also in der betrieblichen Praxis der Bäckerei: *„Junge können schneller laufen, Ältere kennen die Abkürzung“* (von der Leyen 2009). Eine Programmatik, die im Handwerk vermutlich bereits als traditionelles Selbstverständnis verankert ist.

## Laufbahngestaltung

---

Sowohl die älteren als auch die jüngeren Arbeitnehmer/innen sind mehrheitlich davon überzeugt, dass ihr Arbeitgeber ungünstige Arbeitsbedingungen für ältere Mitarbeitende durch individuelle Arbeitsformen ausgleicht. Es lässt sich annehmen, dass die Bäckerei eine horizontal ausgerichtete Laufbahngestaltung möglich macht und die reduzierte Leistung einer/eines Mitarbeitenden akzeptiert wird. Die Tatsache aber, dass belastungsarme Tätigkeiten eingerichtet werden oder dass das Arbeitstempo dem Leistungsvermögen einer/eines Mitarbeitenden angepasst wird, beruht eher auf einer persönlich-moralischen Verbundenheit von Arbeitgeber und Belegschaft – weniger auf der Anwendung systematischer Modelle. Grundsätzlich, so darf unterstellt werden, wird der innerbetriebliche Positionswechsel eines Arbeitnehmers/einer Arbeitnehmerin vom Arbeitgeber nicht gezielt geplant.

Im Vordergrund einer Laufbahngestaltung steht für den Bäckereibetrieb der vertikale Tätigkeitswechsel. Die Geschäftsführung gesteht hierbei aber auch ein, dass die Möglichkeiten des Aufstiegs im Betrieb begrenzt sind – was für die Mehrheit der Handwerksbetriebe gilt.

Die Mitarbeitenden vertreten die Meinung, dass ihr Arbeitgeber Karriereorientierung gemeinsam mit der Risikoorientierung als recht irrelevante Bestrebungen einschätzt. Weiterhin schätzt sich auch die Belegschaft unabhängig vom Alter nicht als sehr zielstrebig und karriereorientiert ein, wobei gerade dies von der Geschäftsführung bei jüngeren Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen kritisiert wird.

Letztendlich bestimmen zwei Faktoren, so wird angenommen, eine personenbezogene Laufbahngestaltung als individuellen Entwicklungsweg in der Bäckerei: zum einen die Fähigkeiten und Interessen der Arbeitnehmer/innen und zum anderen die Grenzen der Umsetzungsmöglichkeiten.

## Übergang in den Ruhestand

Die von der Politik lange Zeit geförderte Frühverrentungspraxis ist im Bäckereihandwerk kaum auf Interesse gestoßen, auch nicht in der untersuchten Bäckerei. Von den staatlich geförderten Möglichkeiten für einen vorzeitigen Arbeitsmarktaustritt älterer Beschäftigter wurde sowohl vom Arbeitgeber als auch von den Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen kein Gebrauch gemacht: *„Die haben gearbeitet bis die Regelarbeitszeit rum war und gut war“* (T1). Ein Grund hierfür könnte sein, dass darüber im Betrieb auf beiden Seiten nur wenig bekannt ist und der vorzeitige



Renteneintritt vorrangig mit finanziellen Abschlägen in Verbindung gebracht wird. Dies lässt die Hypothese zu, dass das Bild des ‚nutzlosen Alters‘ im Bäckereihandwerk nicht derart verankert war wie in anderen Wirtschaftszweigen. Dennoch wurde im Laufe der Forschung deutlich, dass sowohl die Geschäftsführerriege als auch die Arbeitnehmer/innen der Bäckerei sehr wohl den ‚wohlverdienten Ruhestand‘ vor Augen haben. Dies verdeutlicht sich in Sätzen wie: „...dann wird er alt und dann geht er in den Ruhestand. Wohlverdient“ (T1) aus Sicht der Geschäftsführung und „wer länger als 40 Jahre arbeitet, (...) [der hat das] doch irgendwann a mal verdient. Wenn’s vielleicht grad ein paar Jahre sind, dass er das genießen kann“ (T8) aus Sicht der Arbeitnehmer/innen.

### Gleitender Übergang in den Ruhestand gewünscht

Obwohl in dem untersuchten Bäckereibetrieb niemand vorzeitig in Rente gegangen ist, haben die älteren Mitarbeitenden den Wunsch – und teilweise auch die Erwartungshaltung – früher aus dem Arbeitsleben auszuschneiden bzw. den Übergang vom Erwerbsleben in den Ruhestand gleitend zu vollziehen. Der Übergang in den Ruhestand sollte nach den Vorstellungen der Mitarbeitenden T5, T6 und T9 nicht abrupt erfolgen, „dass man jetzt net so von voll 40 auf nix geht, sondern dass man halt so bissel flexibler. Dass man sich so langsam ans Nixtun g’wöhnt. (...) Es gibt ja da so Modelle und vom Finanziellen her, dass man dann keinen Verlust hat (...). Das man nicht sagt man geht mit 65 in Rente sondern mit 63“ (T6). Die Befragten der Gruppe A wünschen sich durchschnittlich mit 61 Jahren in die Nacherwerbsphase eintreten zu können. Innerhalb der Alterskategorie I möchten drei Arbeitnehmer/innen mit 65 Jahren in den Ruhestand gehen. Die Altersgruppe J gibt an, die Rente mit 59 Jahren zu beantragen. Demnach geben die älteren Befragten der Bäckerei das 65. Lebensjahr als gewünschtes Eintrittsalter an, die jüngeren dagegen im Durchschnitt das 59. Lebensjahr – womit sie acht Jahre unter dem zukünftig geltenden Renteneintrittsalter liegen. Beachtenswert ist, dass die Pläne zur Ausgestaltung des Ruhestands meist schon relativ früh, das heißt zwischen dem vierten und fünften Lebensjahrzehnt, festgelegt werden. Das staatlich anvisierte Ziel entspricht also nicht den Erwartungen der jüngeren Beschäftigten. Diese Haltung spiegeln sowohl die Ergebnisse der SAVE-Studie (Sparen und Altersvorsorge in Deutschland) des Mannheimer Forschungsinstituts Ökonomie und demografischer Wandel aus dem Jahr 2006 wider, wonach die Mehrheit der Bevölkerung das Ruhestandseintrittsalter mit 67 ablehnt, als auch die Ergebnisse des Alterssurveys 2002, nach dem noch immer 35 Prozent der über 40-Jährigen ihre Erwerbstätigkeit mit Vollendung des 60. Lebensjahres beenden wollen (vgl. Scheubel/Winter 2008). Gemäß der Ergebnisse der SAVE-Studie schätzen sich mehr als 50 Prozent der Befragten (zwischen 18 und 59 Jahren) im Alter von 63 bis 67 Jahren als kaum mehr arbeitsfähig ein.

**Fast alle älteren Arbeitnehmer/innen freuen auf ihren Ruhestand:** Fünf von sechs Personen der Gruppe A planen bereits für den Ruhestand (Reisen, Zeit für Hobbies). Die Ergebnisse aus der leitfadengestützten Befragung in Kombination mit dem Blick auf die Anzahl der geringfügig Beschäftigten ab 56 Jahren zeigen aber auch, dass eine Weiterbeschäftigung während des Ruhestandsbezugs nicht nur denkbar, sondern auch altersgerecht möglich erscheint. Dies ist ein Indiz für eine große Identifikation mit dem Unternehmen. Der Entschluss, weiterhin oder wieder zu arbeiten, wird aber auch mit der Befürchtung begründet, durch den Wegfall der Arbeit in eine Sinnkrise zu geraten. Für einige ältere Arbeitnehmer/innen der Bäckerei ist auch die finanzielle Umsetzung ihrer Ruhestandspläne der Anlass, den Renteneintritt ein paar Jahre hinauszuzögern.

Auch wenn sich in der untersuchten Bäckerei Beispiele für einen schrittweisen Übergang finden, so gilt Hutchens' Beobachtung, dass gerade beim „Auspendeln in den Ruhestand“ die persönlichen Charakteristika und Beziehungen eine große Rolle spielen und daher die Möglichkeiten sehr selektiv gewährt werden (vgl. Hutchens 2007, zitiert nach Backes-Gellner 2009). In der untersuchten Bäckerei wird beim Übergang in den Ruhestand nicht aufgrund von strukturellen und konzeptionellen Ausstiegsmodellen im Sinne eines Übergangsmangements entschieden. Es besteht jedoch die Bereitschaft, Übergänge in die Nacherwerbsphase flexibel zu gestalten.



## Literaturverzeichnis

- Amann, Anton** (2006): Falsche Altersbilder und der schwierige Umgang mit der Wirklichkeit. Wien. Online verfügbar: [http://www.ekkw.de/akademie.hofgeismar/publ/Vortraege/06296\\_Amann.pdf](http://www.ekkw.de/akademie.hofgeismar/publ/Vortraege/06296_Amann.pdf) (Stand: 29. April 2010).
- Backes-Gellner, Uschi** (2009a): Probleme und Chancen lebenslangen Lernens aus betriebswirtschaftlicher Perspektive. In: Staudinger / Heidemeier (Hrsg.) (2009). S. 65-74.
- Backes-Gellner, Uschi** (2009b): Altersbilder bei Personalverantwortlichen in (deutschen) Unternehmen. In: Ehmer / Höffe (Hrsg.) (2009). S. 167-172.
- B.A.D Gesundheitsvorsorge und Sicherheitstechnik GmbH** (2010): Unternehmen. Online verfügbar: <http://www.bad-gmbh.de/de/unternehmen.html> (Stand: 14.05.2010).
- Baltes, Paul B.** (2001): Das Zeitalter des permanent unfertigen Menschen: Lebenslanges lernen nonstop? In: Aus Politik und Zeitgeschichte. Heft 36 / 2001. S. 24-32.
- Bauer, Agnes / Reiners, Dorothee** (2009): Zum Lernen ist es nie zu spät. Oder: Altes Hirn – was heißt das schon? Betrachtungen aus neurowissenschaftlicher Perspektive. In: Brauer / Korge (Hrsg.) (2009). S. 55-70.
- Behrend, Christoph / Frerichs, Frerich** (2004): Arbeit und Alter. In: Kruse, Andreas (Hrsg.) (2004): Enzyklopädie der Gerontologie. Huber. Bern. S. 97-109.
- BMFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend** (2006): Fünfter Bericht zur Lage der älteren Generation in der Bundesrepublik Deutschland. Potenziale des Alters in Wirtschaft und Gesellschaft – Der Beitrag der älteren Menschen zum Zusammenhalt der Generationen. Berlin.
- BMFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend** (2005a): Erwerbsbeteiligung und der Übergang in den Ruhestand. Der Alterssurvey – Aktuelles auf einen Blick. Ausgewählte Ergebnisse. Online verfügbar: <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Abteilung3/Pdf-Anlagen/kapitel2.9-erwerbs-beteiligung,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf> (Stand: 11.05. 2010).
- Buck, Hartmut / Kistler, Ernst / Mendius, Hans Gerhard** (2002): Demographischer Wandel in der Arbeitswelt. Chancen für eine innovative Arbeitsgestaltung. Broschürenreihe: Demographie und Erwerbsarbeit. Stuttgart.
- Conrads, Ralph / Kistler, Ernst / Staudinger, Thomas** (2008): Alternde Belegschaften und Innovationskraft der Wirtschaft. In: Aus Politik und Zeitgeschichte. Heft 18-19. S. 40-46.
- Deller, Jürgen / Kern, Stefanie / Hausmann, Esther / Diederichs, Yvonne** (2008): Personalmanagement im demografischen Wandel. Handbuch für den Veränderungsprozess. Springer Medizin Verlag. Heidelberg.
- Deutscher Bundestag** (2000): Dritter Bericht zur Lage der älteren Generation in der Bundesrepublik: Alter und Gesellschaft und Stellungnahme der Bundesregierung. Bundestagsdrucksache 14/5130. Online verfügbar: <http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/14/051/1405130.pdf> (Stand: 18.05.2010).
- Deutscher Bundestag** (2010): Sechster Bericht zur Lage der älteren Generation in der Bundesrepublik Deutschland. Altersbilder in der Gesellschaft und Stellungnahme der Bundesregierung. Drucksache 17/3815. Berlin.
- Fesenfeld, Anke** (2009): Expertise zum Altenbericht. Thema: Altersbilder und Grenzsituationen. Expertise zum 6. Altenbericht der Bundesregierung. Bielefeld.



**Filipp, Sigrun-Heide / Mayer, Anne-Kathrin (1999):** Bilder des Alters. Altersstereotype und die Beziehungen zwischen den Generationen. Verlag W. Kohlhammer. Stuttgart. Berlin. Köln.

**Flick, Uwe (2005):** Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. 3. Auflage. Rowohlt Taschenbuch Verlag. Reinbek bei Hamburg.

**Frerichs, Frerich / Bögel, Jan (2007):** Alternsgerechtes Management. Vorstudie zur Entwicklung eines Qualitätssiegels. Projektbericht. Zentrum Altern und Gesellschaft (ZAG). Interdisziplinäres Forschungszentrum. Hochschule Vechta.

**Georg, Arno / Barkholdt, Corinna / Frerichs, Frerich (2005):** Modelle altersgerechter Arbeit aus Kleinbetrieben und ihre Nutzungsmöglichkeiten. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Dortmund.

**Gussone, Max / Huber, Achim / Morschhäuser, Martina / Petrenz, Johannes (Hrsg.) (1999):** Ältere Arbeitnehmer/innen. Altern und Erwerbsarbeit in rechtlicher, arbeits- und sozialwissenschaftlicher Sicht. Handbücher für die Unternehmenspraxis. Bund-Verlag. Frankfurt a.M.

**Hasselhorn, Marcus / Titz, Cora / Behrendt, Jörg (2009):** Kognitive und motivationale Veränderungen im Alter. In: Staudinger / Heidemeier (Hrsg.) (2009). S. 105-118.

**Haus, Friedrich / Kuhn, Detlef (2000):** Gesunde Betriebe und gesunde Mitarbeitende im Bäckerhandwerk. BAuA (Hrsg.). Verlag für neue Wissenschaft GmbH. Bremerhaven.

**Helfferich, Cornelia (2009):** Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews. 3., überarbeitete Auflage. VS Verlag. Wiesbaden.

**Höpflinger, François (2008):** Generationenwandel und Generationenmix in Unternehmen und am Arbeitsplatz. In: Perring-Chiello, Pasqualina / Höpflinger, François / Suter, Christian (2008): Generationen – Strukturen und Beziehungen. Generationenbericht Schweiz. Seismo Verlag. Zürich. S. 317-342.

**IKK (2006):** Der IKKimpuls Berufsreport Bäcker. Online verfügbar: [http://www.ikk-nordrhein.de/fileadmin/user\\_upload/downloads/IKKimpuls/Berufsreport\\_Baecker.pdf](http://www.ikk-nordrhein.de/fileadmin/user_upload/downloads/IKKimpuls/Berufsreport_Baecker.pdf) (Stand: 07.04.2010).

**IKK (2009):** IKKimpuls-Gesundheitsbericht 2009 für das Bäcker-Handwerk in Baden-Württemberg und Hessen. Erhältlich bei Gabriela Bartoldus. IKK Baden-Baden.

**Kay, Rosemarie / Kranzusch, Peter / Suprinovi, Olga (2008):** Absatz- und Personalpolitik mittelständischer Unternehmen im Zeichen des demografischen Wandels – Herausforderungen und Reaktionen. Institut für Mittelstandsforschung. Bonn.

**Kistler, Ernst (2006):** Die Methusalem Lüge. Wie mit demographischen Mythen Politik gemacht wird. Carl Hanser Verlag. München, Wien.

**Kistler, Ernst / Ebert, Andreas / Lehner, Maria / Buck, Hartmut / Schletz, Alexander (2006):** Altersgerechte Arbeitsbedingungen. Machbarkeitsstudie (Sachverständigengutachten) für die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (Hrsg.). BAuA. Dortmund.

**Kranzusch, Peter / Suprinovi, Olga / Kay, Rosemarie (2009):** Absatz- und Personalpolitik des Handwerks im Zeichen des demografischen Wandels. Institut für Mittelstandsforschung. Bonn.

**Kruse, Andreas** (2002): Gesundheit im Alter. Online verfügbar: [http://www.zfg.uzh.ch/static/2001/kruse\\_gesundheit.pdf](http://www.zfg.uzh.ch/static/2001/kruse_gesundheit.pdf) (Stand: 11.05.2010).

**Kruse, Andreas / Süßmuth, Rita** (2007): Alter neu denken. Gesellschaftliches Altern als Chance begreifen. Bertelsmann Stiftung (Hrsg.). Verlag Bertelsmann Stiftung. Gütersloh.

**Landau, Kurt / Weißert-Horn, Margit / Rademacher, Holger / Brauchler, Regina / Bruder, Ralph / Sinn-Behrendt, Andrea** (2007): Altersmanagement als betriebliche Herausforderung. Stuttgart in Zusammenarbeit mit der Deutschen MTM-Vereinigung und den Kliniken Bavaria. Ergonomia Verlag. Stuttgart.

**Lehr, Ursula** (2003): Psychologie des Alterns. 10., korrigierte Auflage. Quelle & Meyer. Wiebelsheim.

**Leyen, Ursula von der** (2009): „Junge können schneller laufen, Ältere kennen die Abkürzung“. Online verfügbar: <http://www.ihre-vorsorge.de/Von-der-Leyen-raet-Unternehmen-zu-altergemischten-Teams.html> (Stand: 14.05.2010).

**Meier, Bernd / Schröder, Christoph** (2007): Altern in der modernen Gesellschaft. Leistungspotenziale und Sozialprofile der Generation 50-Plus. Deutscher Instituts Verlag. Köln.

**Mohr, Gisela / Otto, Kathleen** (2005): Schöne neue Arbeitswelt: Risiken und Nebenwirkungen. In: Report Psychologie Jahrgang 30. Heft 6. 2005. Online verfügbar: <http://psydok.sulb.uni-saarland.de/volltexte/2005/520/pdf/pdf14.pdf> (Stand: 12.05.2010).

**Morschhäuser, Martina** (2001): Integration von Arbeit und Lernen: Strategien zur Förderung von Beschäftigungsfähigkeit. In: Kistler, Ernst / Mendius, Hans Gerhard (2001): Demographischer Strukturbruch und Arbeitsmarktentwicklung. Probleme, Fragen, erste Antworten – SAMF-Jahrestagung. Stuttgart. S. 101-111. Online verfügbar: [http://www.isf-muenchen.de/pdf/BR\\_DE\\_BR14.pdf#page=101](http://www.isf-muenchen.de/pdf/BR_DE_BR14.pdf#page=101) (Stand: 12.05.2010).

**Naegele, Gerhard** (1992): Zwischen Arbeit und Rente. Gesellschaftliche Chancen und Risiken älterer Arbeitnehmer. MaroVerlag. Augsburg.

**Naegele, Gerhard** (2005): Nachhaltige Arbeits- und Erwerbsfähigkeit für ältere Arbeitnehmer. In: WSI Mitteilungen Heft 4. 2005. S.214-219.

**Nixdorf-Pohl, Martina** (2007): Angst vor der Zukunft? 7 Thesen als Antwort auf die Frage, warum es dem Handwerk schwer fällt, sich mit Fragen des demographischen Wandels zu beschäftigen. In: Nixdorf-Pohl, Martina: Handbuch Demographie Beratung. Zentralstelle für die Weiterbildung im Handwerk e.V. (Hrsg.). Düsseldorf. S. 21-30.

**Pohlmann, Stefan** (2004): Das Alter im Spiegel der Gesellschaft. Schulz-Kirchner Verlag. Idstein.

**Rohrlack, Kirsten** (2008): Analyse des betrieblichen Verhaltens von Handwerksbetrieben im Hinblick auf demographische Entwicklungen. Rainer Hampp Verlag. München. Meiring.

**Rosenstiel, Lutz von** (2009): Unerkannte Potenziale – ältere Beschäftigte aus der Sicht der Arbeits- und Organisationspsychologie. In: Brauer / Korge (Hrsg.) (2009). S. 41-53.



- Scheubel, Beatrice / Winter, Joachim** (2008): Rente mit 67: Wie lange die Deutschen arbeiten können und wollen. Ifo. Online verfügbar: [http://www.ifo.de/pls/guest/download/ifo%20Schnelldienst/ifo%20Schnelldienst%202008/ifosd\\_2008\\_1\\_4.pdf](http://www.ifo.de/pls/guest/download/ifo%20Schnelldienst/ifo%20Schnelldienst%202008/ifosd_2008_1_4.pdf) (Stand: 11.05.2010)
- Schmidt, Bernhardt / Theisen, Catharina** (2009): Lebensbedingungen, Lebensstile und Altersbilder älterer Erwachsener. Expertise zum Sechsten Altenbericht der Bundesregierung. München.
- Schneider, Lutz** (2006): Zu alt für den Arbeitsmarkt? Der Einfluss des Alters auf die Produktivität. In: Institut für Wirtschaftsforschung Halle (Hrsg.): Wirtschaft im Wandel. Nr. 11. Halle. 2006. S. 330-337.
- Sporket, Mirko** (2009): Altersmanagement in der betrieblichen Praxis. Motive, Umsetzung und Effekte. In: Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie. Band 42. Heft 4. 2009. S. 292-298.
- Statistisches Bundesamt** (2007): Betriebliche Weiterbildung für 27% der älteren Beschäftigten. Pressemitteilung Nr. 308. Online verfügbar: [http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pm/2007/08/PD07\\_\\_308\\_\\_215,templateId=renderPrint.psml](http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pm/2007/08/PD07__308__215,templateId=renderPrint.psml) (Stand: 10.05.2010).
- Staudinger, Ursula / Noack, C. Martin** (2009): Die Wirkung von Altersbildern in Unternehmen. In: Ehmer / Höffe (Hrsg.) (2009). S. 197-208.
- Stettes, Oliver** (2009): Altersbilder in deutschen Industrieunternehmen und Personalpolitik für ältere Beschäftigte. In: IW-Trends. Heft 4. 2009. Online verfügbar: [http://www.iwkoeln.de/Portals/0/pdf/trends04\\_09\\_3.pdf](http://www.iwkoeln.de/Portals/0/pdf/trends04_09_3.pdf) (Stand: 11.05.2010)
- Suckale, Margret** (2009): Altersbilder in Unternehmen. In: Ehmer / Höffe (Hrsg.) (2009). S. 191-196.
- Tempel, Jürgen / Giesert, Marianne** (2005): Arbeitsfähigkeit 2010: Von 16 bis 65 in einem Unternehmen! Abschlussbericht zum ABI-NRW-Projekt. Online verfügbar: [http://hatools.whpr.net/files/DasKonzeptDerArbeitsfaehigkeit/Abschlussbericht\\_ABI\\_NRW.pdf](http://hatools.whpr.net/files/DasKonzeptDerArbeitsfaehigkeit/Abschlussbericht_ABI_NRW.pdf) (Stand: 04.05.2010).
- Ulich, Eberhard** (2005): Arbeitspsychologie. 6. Auflage. vdf Hochschulverlag. Stuttgart.
- Veen, Stephan / Backes-Gellner, Uschi** (2009): Betriebliche Altersstrukturen und Produktivitätseffekte. In: Backes-Gellner/Veen (Hrsg.) (2009). S. 29-64.
- Weiss, Reinhold** (2009): Ausgelernt? Befunde, Interpretationen und Empfehlungen zum lebensbegleitenden Lernen älterer Menschen. In: Staudinger / Heidemeier (Hrsg.) (2009). S. 34-63.
- Zoch, Bernhard** (2008): Beschäftigungssituation von älteren Arbeitnehmern im Handwerk. Eine empirische Untersuchung von Handwerksbetrieben aus dem Bundesgebiet. Ludwig-Fröhler-Institut. Abteilung für Handwerkswirtschaft. Deutsches Handwerksinstitut (DHI).

## Impressum

---

Forschungsstandem und Erstellung der Fallstudie

Lisa Herbein, Matthias Burger

### Herausgeber

Prof. Dr. Thomas Klie, Silke Marzluff

zze | Zentrum für zivilgesellschaftliche Entwicklung

Bugginger Straße 38

79114 Freiburg im Breisgau

Die Langfassung der Studie wurde unter dem Titel „Altersbilder und Age Management im deutschen Handwerk. Eine empirische Fallstudie zu der Selbst- und Fremdwahrnehmung älterer Arbeitnehmer/innen und der altersgerechten Arbeitsgestaltung am Beispiel eines Bäckereihandwerkbetriebes“ im Sommersemester 2010 als BA-Thesis am Fachbereich Soziale Arbeit der Evangelischen Hochschule eingereicht.



In dem Projekt **Quality Ageing in an Urban Environment – mehr Lebensqualität in der zweiten Lebenshälfte (Q-Ageing)** haben neun Partner aus fünf mitteleuropäischen Ländern von Dezember 2008 bis Januar 2011 zusammengearbeitet. Sie haben regionale Ansätze entwickelt, mit deren Hilfe das kommunale Umfeld an die veränderten Bedürfnisse der alternden Bevölkerung angepasst werden kann. Im Zentrum der Aktivitäten standen folgende Themenfelder und Schwerpunkte:

- ◆ Ältere Menschen sollten darin gefördert werden, sich an gemeinnützigen Aktivitäten und auf dem Arbeitsmarkt stärker zu beteiligen.
- ◆ Es sollten neue Möglichkeiten dafür entwickelt werden, ältere Menschen auf kommunaler Ebene zu beteiligen.
- ◆ Es wurden Ideen gesucht, neue Angebote und Dienstleistungen für ältere Menschen im Wohlfahrtsbereich zu schaffen.
- ◆ Die Lebensqualität älterer Menschen sollte durch neue Handlungsmodelle im kommunalen Umfeld verbessert werden.

Die Partner haben dazu örtliche Pilotprojekte realisiert, sich über die Ergebnisse ausgetauscht und vereinbart, neu entwickelte Instrumente in anderen Ländern zu erproben.

### Internationale Projektpartner

1. zze | Zentrum für zivilgesellschaftliche Entwicklung | Deutschland
2. Kommunalverwaltung Genua | Italien
3. Region Treviso | Italien
4. Accademia Nazionale di Medicina | Italien
5. Kommunalverwaltung Sopot | Polen
6. Stadt Maribor | Slowenien
7. Kommunalverwaltung Slovenska Bistrica | Slowenien
8. Human Resource Development Institute | Slowenien
9. Kommunalverwaltung Újbuda (Projektleitung) | Ungarn

Das Projekt Q-Ageing wird im Programm CENTRAL EUROPE umgesetzt und vom Europäischen Regionalentwicklungsfonds (ERDF) kofinanziert.

### [zze | Zentrum für zivilgesellschaftliche Entwicklung | zze-freiburg.de](#)

Das Zentrum für zivilgesellschaftliche Entwicklung (zze) in Freiburg/Br. ist seit 1996 Kompetenzzentrum für bürgerschaftliches Engagement, Good Governance und unternehmerische Verantwortung. Ein interdisziplinäres Team erforscht und begleitet die Vielfalt zivilgesellschaftlicher Fragestellungen.

Wir unterstützen staatliche und nichtstaatliche Akteure durch Forschung, Evaluation und Beratung. Gemeinsam entwickeln wir innovative Lösungen.

Unser Ziel ist es, zivilgesellschaftliche Prozesse in Deutschland und Europa nicht nur zu analysieren, sondern auch zu gestalten.

zze | Zentrum für zivilgesellschaftliche Entwicklung  
Bugginger Straße 38 | 79114 Freiburg im Breisgau  
Telefon 0761 47812-14 | Fax 0761 47812-699  
info@zze-freiburg.de