



Karlheinz Sonntag
Nadine Seiferling

Potenziale älterer Erwerbstätiger

Erkenntnisse, Konzepte und
Handlungsempfehlungen

Potenziale älterer Erwerbstätiger

Karlheinz Sonntag
Nadine Seiferling

Potenziale älterer Erwerbstätiger

Erkenntnisse, Konzepte und
Handlungsempfehlungen



Prof. Dr. Karlheinz Sonntag. Studium der Betriebswirtschaftslehre und der Psychologie an den Universitäten in Augsburg und München. 1982 Promotion in Psychologie an der LMU München. 1988 Habilitation in Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Kassel. Seit 1993 Universitätsprofessor und Inhaber des Lehrstuhls für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Heidelberg. Gastprofessuren an der Universität Bern (1999), der Wirtschaftsuniversität Wien (2005) und der Université de Fribourg (2007). 2009–2013 Prorektor für Qualitätsentwicklung an der Universität Heidelberg. Forschungsschwerpunkte sind Gesundheitsförderung und Kompetenzentwicklung Erwerbstätiger in dynamischen Umfeldbedingungen menschlicher Arbeit (Digitalisierung, Demografischer Wandel).

Dipl.-Psych. Nadine Seiferling. Studium der Psychologie an der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg und der University of Otago in Dunedin, New Zealand. Seit 2011 Wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin am Lehrstuhl für Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität Heidelberg. Thema der Dissertation: Entwicklung und Evaluation einer ressourcenbasierten Gruppen-Intervention für ältere Erwerbstätige.

Copyright-Hinweis:

Das E-Book einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar.

Der Nutzer verpflichtet sich, die Urheberrechte anzuerkennen und einzuhalten.

Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG
Merkelstraße 3
37085 Göttingen
Deutschland
Tel. +49 551 999 50 0
Fax +49 551 999 50 111
verlag@hogrefe.de
www.hogrefe.de

Umschlagabbildung: © Brauns – iStock.com by Getty Images
Satz: Matthias Lenke, Weimar
Format: PDF

1. Auflage 2017

© 2017 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen

(E-Book-ISBN [PDF] 978-3-8409-2675-4; E-Book-ISBN [EPUB] 978-3-8444-2675-5)

ISBN 978-3-8017-2675-1

<http://doi.org/10.1026/02675-000>

Nutzungsbedingungen:

Der Erwerber erhält ein einfaches und nicht übertragbares Nutzungsrecht, das ihn zum privaten Gebrauch des E-Books und all der dazugehörigen Dateien berechtigt.

Der Inhalt dieses E-Books darf von dem Kunden vorbehaltlich abweichender zwingender gesetzlicher Regeln weder inhaltlich noch redaktionell verändert werden. Insbesondere darf er Urheberrechtsvermerke, Markenzeichen, digitale Wasserzeichen und andere Rechtsvorbehalte im abgerufenen Inhalt nicht entfernen.

Der Nutzer ist nicht berechtigt, das E-Book – auch nicht auszugsweise – anderen Personen zugänglich zu machen, insbesondere es weiterzuleiten, zu verleihen oder zu vermieten.

Das entgeltliche oder unentgeltliche Einstellen des E-Books ins Internet oder in andere Netzwerke, der Weiterverkauf und/oder jede Art der Nutzung zu kommerziellen Zwecken sind nicht zulässig.

Das Anfertigen von Vervielfältigungen, das Ausdrucken oder Speichern auf anderen Wiedergabegeräten ist nur für den persönlichen Gebrauch gestattet. Dritten darf dadurch kein Zugang ermöglicht werden.

Die Übernahme des gesamten E-Books in eine eigene Print- und/oder Online-Publikation ist nicht gestattet. Die Inhalte des E-Books dürfen nur zu privaten Zwecken und nur auszugsweise kopiert werden.

Diese Bestimmungen gelten gegebenenfalls auch für zum E-Book gehörende Audiodateien.

Anmerkung:

Sofern der Printausgabe eine CD-ROM beigelegt ist, sind die Materialien/Arbeitsblätter, die sich darauf befinden, bereits Bestandteil dieses E-Books.

Inhaltsverzeichnis

1 Einführung	9
2 Demografischer Wandel und Dynamisierung der Arbeitswelt	11
2.1 Demografischer Wandel und ältere Erwerbstätige	11
2.2 Dynamisierung der Arbeitswelt	19
3 Leistungsfähigkeit	24
3.1 Biologische und physiologische Grundfunktionen	24
3.2 Kognitive (berufliche) Leistungsfähigkeit	26
3.3 Persönlichkeit	38
4 Gesundheit	47
4.1 Allgemeiner Gesundheitszustand	47
4.2 Krankheitsrisiken durch Arbeitsbedingungen und Arbeitsorganisation	50
4.3 Fehlzeiten und Krankenstand	60
4.4 Weitere gesundheitsrelevante Aspekte	63
5 Voraussetzungen und Motive für eine längere Erwerbstätigkeit	69
5.1 Erwerbstätigkeit Älterer	70
5.2 Motivlage für die Weiterbeschäftigung	73
5.3 Lebenssituation, Alltagsgestaltung und berufliche Aktivitäten im Ruhestand	76
6 Konzepte der Potenzialerhaltung und Ressourcenentwicklung	82
6.1 Konsequenzen aus der Befundlage	82
6.2 Entwicklungspsychologisches Konzept der Selektion, Optimierung und Kompensation (SOK-Modell)	83
6.3 Arbeitspsychologische Referenzmodelle zur Potenzialnutzung ...	85
7 Maßnahmen und Initiativen zur Potenzialerhaltung und Ressourcenentwicklung	99
7.1 Umsetzungsstand betrieblicher Maßnahmen	99
7.2 Führung älterer Mitarbeiter und altersgemischte Teams	107

7.3	Arbeitsgestaltung	116
7.4	Wissenstransfer	130
7.5	Qualifizierungs- und Präventionskonzepte	134
8	Proaktiver Ruhestand	145
8.1	Konzeptionalisierung des Ruhestands	145
8.2	Den Übergang in den Ruhestand sinnvoll gestalten	148
8.3	Aktivitäten und Engagement im Ruhestand	153
9	Zusammenfassung und Ausblick	164
9.1	Potenzialnutzung: Ein Kostenfaktor für Organisationen? Mitnichten!	164
9.2	„further research is needed“ – besonders in realen Settings!	165
	Literatur	167
	Sachregister	189

1 Einführung

Die Dynamik des demografischen Wandels und dessen Auswirkungen auf die Erwerbstätigkeit und den Arbeitsmarkt sind evident. Altersdifferenzierte Analysen der Erwerbsbevölkerung lassen eine deutliche Schrumpfung und Alterung zukünftiger Belegschaften erwarten. Intensität und Folgeschwere dieser Entwicklung werden in den nächsten Jahren für Wirtschaft und Gesellschaft erheblich spürbar werden – das zeigen verlässlich Projektionen, Vorausberechnungen und Szenarien. Immer gewichtiger rückt die Frage nach der Potenzialnutzung und -förderung älterer Mitarbeiter angesichts drohendem Fachkräftemangel und Verlust von Wissen und Know-how in den Fokus.

In der Verlängerung der Lebensarbeitszeit wird eine der zentralen Handlungsoptionen gesehen – nicht zuletzt vor dem Hintergrund notwendiger Reformen des Rentensystems. Einer verlängerten Erwerbsarbeit und damit einem erhöhten Anteil älterer Beschäftigter stehen zukünftig leistungsfähige Arbeitssysteme mit anspruchsvollen innovativen IT-Anwendungen und flexiblen Arbeits- und Organisationsformen gegenüber.

Daraus ergeben sich zentrale Fragestellungen für Arbeitspsychologen, Arbeitswissenschaftler, Führungskräfte, HR-Manager und Berater:

- Wie ist die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft von Fach- und Führungskräften bei einer längeren Erwerbstätigkeit zu beurteilen?
- Welche Potenziale und Risiken kennzeichnen das Arbeiten über 65 Jahre, vor dem Hintergrund der teilweise sehr dynamischen Veränderungen in der Arbeitswelt?
- Welche Maßnahmen des HR-Managements sind erforderlich, um die Ressourcen Erwerbstätiger zu erhalten und deren Potenzial bei verlängerter Lebensarbeitszeit zu nutzen?

In den nachfolgenden Ausführungen werden die Potenziale, Einstellungen und Erfahrungen älterer Erwerbstätiger (55 bis 70 Jahre) thematisiert und systematisch aufbereitet. Nicht betrachtet wird die Gruppe der Hochaltrigen. Es wird der Frage nachgegangen, inwiefern eine längere Berufstätigkeit körperlich und geistig möglich sowie grundsätzlich für beide Seiten – Arbeitgeber und Arbeitnehmer – von Interesse ist. Dazu werden nationale und internationale Studien, die sich mit Potenzialen, Einstellungen und Erfahrungen Älterer in Bezug auf ihre Leistungsfähigkeit (psycho-physischer Status, Kompetenzen, Bewältigungsstile, Wohlbefinden) und ihre Leistungsbereitschaft (Motivation, Interessen) befassen, systematisch analysiert und aufbereitet.

Weiterhin werden Studien und konkrete, in der Praxis erprobte Maßnahmen der Potenzialerhaltung und Ressourcenentwicklung für ältere Mitarbeiter und Füh-

rungskräfte, insbesondere vor dem Hintergrund moderner IT-gestützter Arbeitsstrukturen aufbereitet. Aus den Erkenntnissen werden konkrete Maßnahmen und Empfehlungen für Organisationen und Führungskräfte im Hinblick auf eine angemessene Ausgestaltung eines förderlichen Arbeitsumfelds für ältere Erwerbstätige abgeleitet, um deren Potenziale optimal zu fördern und zu nutzen.

Es sei an dieser Stelle angemerkt, dass es bei der Aufbereitung und Darstellung der Befunde aus den einzelnen Studien teilweise schwierig war, die Ergebnisse der gesuchten Altersgruppe der 55- bis 70-Jährigen Erwerbstätigen eindeutig zuzuordnen. Zum einen finden sich in den Textmaterialien Altersklassen unterschiedlicher Kategorien, zum anderen sind Erwerbstätige ab 65+ in den Studien – zumindest in Deutschland – (noch) kaum vertreten. Nur wenige Studien enthalten Stichproben, in denen auch 50- und 60-Jährige angemessen repräsentiert sind. Dies ist wohl darauf zurückzuführen, dass zum einen die unterschiedlichen Maßnahmen zur Altersteilzeit und zum vorgezogenen Ruhestand greifen (in Deutschland) und zum anderen der sog. „healthy worker effect“ auftritt (stark beanspruchte ältere Mitarbeiter scheiden früher aus dem Berufsleben aus; vgl. Abschnitt 4.2.1) und damit die zu begutachtenden Stichproben und Teilnehmer an den Studien eine gewisse „Positiv-Auswahl“ darstellen.

Bei der Aufbereitung wurde weiterhin darauf geachtet, solche Studien aus Ländern mit zu berücksichtigen, die eine überdurchschnittlich hohe Alterserwerbsquote aufweisen, wie z. B. skandinavische Länder, die USA, Japan, die Schweiz, Großbritannien. Bei länderübergreifenden Vergleichen dürfen die länderspezifischen Rahmenbedingungen nicht außer Acht gelassen werden. So unterscheiden sich viele Länder hinsichtlich gesetzlicher Rentenaltersgrenze und des Renten- bzw. Altersvorsorgesystems, was Auswirkungen auf die Motivation zur Weiterarbeit und die Beschäftigungsquote älterer Mitarbeiter haben dürfte.

2 Demografischer Wandel und Dynamisierung der Arbeitswelt

2.1 Demografischer Wandel und ältere Erwerbstätige

Die charakteristischen Verläufe des demografischen Wandels und dessen Auswirkungen auf die Bevölkerung im Erwerbsalter sind gekennzeichnet durch „Schrumpfung“ und „Alterung“.

Eine Schrumpfung wird erwartet, wenn die Generation der „baby boomer“, also der in den 1950er und 1960er Jahren Geborenen, zwischen 2015 und 2030 aus dem Erwerbsleben ausscheidet (Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, 2011). Zählte 2013 die Bevölkerung im Erwerbsalter (20 bis 65 Jahre) noch ca. 50 Millionen, werden es 2060 laut Statistischem Bundesamt (2015a; Variante 1²) nur noch ca. 34 Millionen Menschen sein (38 Millionen bei Variante 2²). Unter Beachtung der Heraufsetzung des Renteneintrittsalters auf 67 Jahre wird diese Zahl auf 36 Millionen geschätzt (Statistisches Bundesamt, 2015a).

Aufgrund der geringen Geburtenhäufigkeit der Nachfolgeneration und einer relativ stabilen Zuwanderungsquote in fachlich qualifizierten Berufen auf relativ niedrigem Niveau wird davon ausgegangen, dass die entstandene Lücke auf dem Arbeitsmarkt nicht geschlossen werden kann. Dank der relativ starken Zuwanderung schrumpft Deutschland jedoch nicht in dem Maße, wie in vorangegangenen Bevölkerungsvorausberechnungen angenommen. Inwieweit sich daraus allerdings eine Entspannung aufgrund der aktuellen Migrationsströme auf dem Arbeitsmarkt ergibt, bleibt abzuwarten.

Dagegen ist ein deutlicher Anstieg der Lebenserwartung aufgrund verbesserter medizinischer Versorgung, Ernährung, Wohnsituation sowie verbesserter Arbeits-

2 Bei den koordinierten Vorausberechnungen des Statistischen Bundesamtes werden verschiedene Szenarien zugrunde gelegt, die die Veränderungen in der „anfangs sehr hohen Nettozuwanderung von 500.000 Personen“ (Statistisches Bundesamt, 2015a, S. 5) pro Jahr in den nächsten Jahren beachten. Bei Annahme von *Variante 1* „Kontinuität bei schwächerer Zuwanderung“ wird davon ausgegangen, dass der jährliche Wanderungssaldo bis zum Jahr 2021 deutlich auf 100.000 Personen pro Jahr abflacht und sich dann auf diesem Niveau verfestigen wird. Die Voraussage für *Variante 2* „Kontinuität bei stärkerer Zuwanderung“ nimmt dagegen ein allmähliches Absinken der jährlichen Nettozuwanderung bis 2021 auf 200.000 Personen und Stabilisierung auf diesem Niveau an (vgl. Statistisches Bundesamt, 2015a). In der zum Zeitpunkt der Niederschrift dieses Textes aktuellen Statistik des Statistischen Bundesamtes sind die Migrationsströme ab 2014 noch nicht berücksichtigt. Stichtag ist der 31. 12. 2013.

bedingungen anzunehmen. So wird nach der 13. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung des Statistischen Bundesamtes bis 2060 ein Anstieg der Lebenserwartung bei Männern von 77,7 Jahren (Stand 2012) auf 84,4 bis 86,7 Jahre und bei Frauen von 82,8 Jahren auf 88,8 bis 90,4 Jahre prognostiziert (Statistisches Bundesamt, 2015a).

In den nächsten 25 Jahren wird insbesondere die Zahl der Menschen im Alter ab 65 Jahren ansteigen. Im Jahre 2060 werden über ein Drittel der Bevölkerung (39,4 %) 65 Jahre oder älter sein (Statistisches Bundesamt, 2015a, Variante 1). Mit diesen Veränderungen geht auch eine Steigerung des Medianalters (teilt die Gesamtbevölkerung in eine jüngere und eine ältere Hälfte) einher; hier ist bis 2060 ein Anstieg von 45 auf 50 Jahre zu erwarten (Statistisches Bundesamt, 2015a). Tabelle 1 zeigt die Zahlen für die Bevölkerungsentwicklung von Deutschland zwischen 2013 und 2060.

Tabelle 1: Bevölkerungsentwicklung in Deutschland von 2013 bis 2060 (Variante 1; basierend auf Statistisches Bundesamt, 2015a; S. 45)

Jahr	Bevölkerung (in Mio.)	Jahre 20–64 (in Mio.)	Jahre 65 und älter (in Mio.)	Alten- quotient (65+)	Alten- quotient (67+)
2013	80,8	49,2	16,9	34,2	29,7
2020	81,4	48,8	18,3	37,6	32,0
2030	79,2	43,6	21,3	50,0	41,6
2040	76,0	40,2	23,2	57,6	51,2
2050	72,0	37,7	22,7	60,3	52,5
2060	67,6	34,3	22,3	64,9	57,0

Diese demografischen Entwicklungen beeinflussen naturgemäß den Arbeitsmarkt. Künftig werden *weniger* und durchschnittlich *ältere* Beschäftigte dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen.

Der sog. *Altenquotient* (Verhältnis der älteren Bevölkerung zur Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter, vgl. Tabelle 1 und Abbildung 1) wird sich zwischen 2013 und 2060 nahezu verdoppeln, was einschneidende Veränderungen für die deutsche Wirtschaft zur Folge haben wird. Diese Verschiebungen in der Altersstruktur bewirken, dass der Bevölkerung im Erwerbsalter immer mehr Ältere gegenüberstehen werden. Auch bei einer Heraufsetzung des Renteneintrittsalters auf 67 Jahre wird der Altenquotient 2060 weiterhin auf hohem Niveau bleiben (vgl. Tabelle 1).

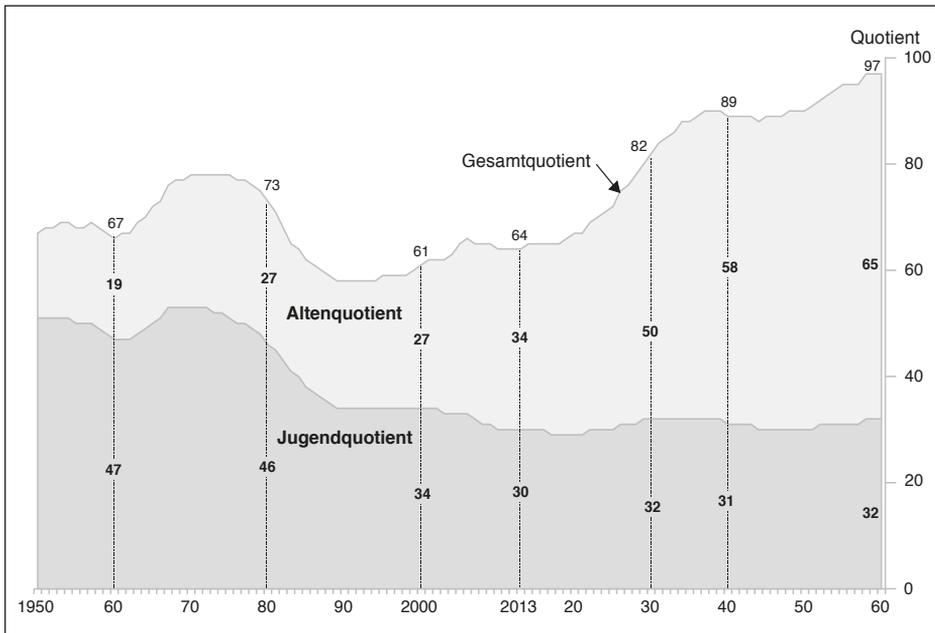


Abbildung 1: Jugend-, Alten- und Gesamtquotient in Deutschland 1950 bis 2060 (ab 2014 Ergebnisse der 13. Koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung, Variante 1; Statistisches Bundesamt, 2015a, S. 26)

Anmerkungen: Jugendquotient: unter 20-Jährige je 100 Personen im Alter von 20 bis 64 Jahren; Altenquotient: 65-Jährige und Ältere je 100 Personen im Alter von 20 bis 64 Jahren; Gesamtquotient: unter 20-Jährige und ab 65-Jährige je 100 Personen im Alter von 20 bis 64 Jahren

Befunde zur Entwicklung von Demografie, Arbeitsmarkt und Sicherung des Rentensystems auf der Basis von Langfristprojektionen – wie beispielsweise die im Auftrag der Bertelsmann Stiftung durchgeführte volkswirtschaftliche Studie von Werding (2013) – sprechen aufgrund der beschriebenen Sachlage deshalb deutlich für eine *weitere Verlängerung* der Lebensarbeitszeit und dafür, die Heraufsetzung der gesetzlichen Regelaltersgrenze nach 2030 fortzusetzen. Nach Vorstellungen des Sachverständigenrates zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (2011) oder Werding (2013) ist dabei eine regelgebundene Heraufsetzung denkbar, die das Rentenalter direkt an den erwarteten Anstieg der Lebenserwartung knüpft. Somit könnte nach Ansicht der Experten das Rentenalter zwischen 2030 und 2060 schrittweise auf zuletzt rund 69 Jahre erhöht werden. Das durchschnittliche effektive Rentenalter würde dann 67 Jahre betragen.

Eindeutige Konsequenz aus den Überlegungen zur weiteren Verlängerung der Lebensarbeitszeit ist – so die Experten –, dass eine Umsetzung nur über Verhaltensveränderungen vieler Akteure erfolgen kann: So müsse die Heraufsetzung

„frühzeitig angekündigt und gesetzlich festgeschrieben werden, damit sich Erwerbspersonen bereits in der mittleren Lebensphase darauf einstellen und ihre Lebensplanung anpassen können“ (Werding, 2013, S. 37). Nach Werding (2013, S. 58) müssen ältere Arbeitskräfte bei der Weiterbildung berücksichtigt, altersgerechte Arbeitsplätze eingerichtet und letztlich ein Arbeitsmarkt geschaffen werden, der für Ältere aufnahmefähig ist. Das bedeutet auch, dass sich gewohnte Denkmuster der Sozialpartner (d. h. Arbeitgeber und Gewerkschaften) wandeln müssen.

Die Alterung des Erwerbspersonenpotenzials wird zur entscheidenden Herausforderung für Arbeitsmarkt und Wirtschaft. Die politisch angestrebte und letztendlich gesellschaftlich notwendige Erhöhung der Beschäftigungsquote durch Ältere rückt deren Arbeitsfähigkeit und -bereitschaft, deren Gesundheit und Lebenssituation in den Mittelpunkt der Betrachtung. Das HR-Management in den Organisationen ist gefordert, entsprechend zu reagieren – wirksam und nachhaltig. Andernfalls lassen sich die Herausforderungen einer dynamischen Arbeitswelt mittel- und langfristig nicht bewältigen.

2.1.1 Europäische Entwicklungen

Wie auf nationaler Ebene sind ähnliche Vorausschätzungen einer alternden Erwerbsbevölkerung auch auf europäischer Ebene feststellbar. Politiker und Experten aus den OECD-Ländern stimmten bereits vor 10 Jahren darin überein, dass die Alterszunahme in der Bevölkerung ein längeres Arbeitsleben bewirken wird („live longer, work longer“, OECD, 2006). Zwischen den Jahren 2020 und 2030 wird der Anstieg der 55- bis 64-Jährigen am gravierendsten sein, wobei der Anstieg im EU-Vergleich in Deutschland, Spanien und Österreich am stärksten ausfällt (vgl. Eurostat, 2014a). Danach ist in vielen Ländern mit einer graduellen Abnahme zu rechnen, wobei die Verläufe zum Teil sehr unterschiedlich sind. Abbildung 2 zeigt die unterschiedlichen Verläufe der voraussichtlichen Bevölkerungsentwicklung in der Altersgruppe der 55- bis 64-Jährigen für Deutschland, die EU (Länderschnitt) sowie Österreich (im oberen Segment) und Rumänien (im unteren Segment).

Vor dem Hintergrund des demografischen Alterns und Schrumpfens des Erwerbspotenzials hat die EU bereits vor einigen Jahren beschäftigungspolitisch reagiert: Im Rahmen der Lissabon-Strategie einigten sich die EU-Staaten schon im Jahre 2000 darauf, die Erwerbsbeteiligung älterer Arbeitnehmer bis 2010 zu erhöhen. So sollte mit dem sogenannten „Stockholm-Ziel“ bis 2010 für die 55- bis 64-Jährigen eine Erwerbsquote von mindestens 50 % erreicht werden. In Deutschland wurde diese Erwerbstätigenquote erstmals 2007 (mit 52 %) erreicht (Statistisches Bundesamt, 2011). Mit dem sogenannten „Barcelona-Ziel“ sollte das durchschnittliche Renteneintrittsalter um fünf Jahre angehoben werden, sodass bis 2010 die Hälfte aller 55- bis 64-Jährigen erwerbstätig sein sollte.

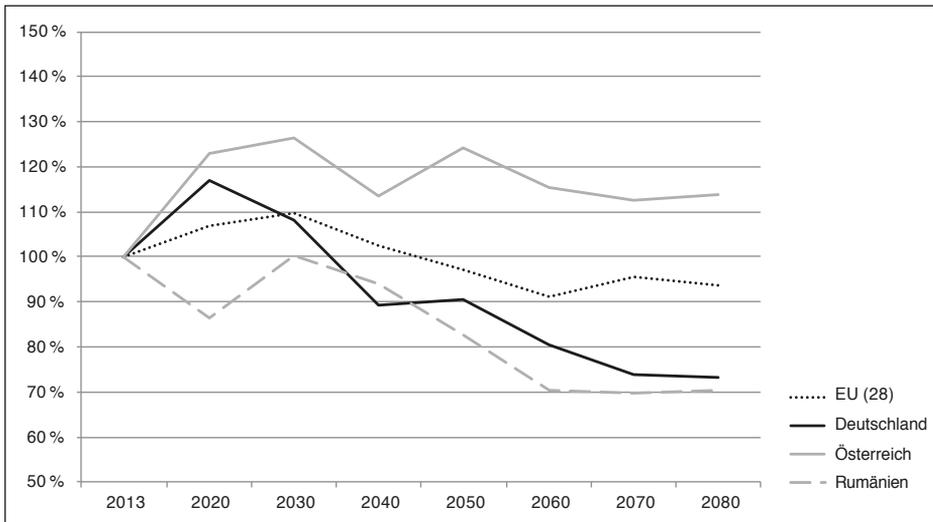


Abbildung 2: Vorausschätzung der Bevölkerungsentwicklung für die Altersgruppe der 55- bis 64-Jährigen in verschiedenen europäischen Ländern (eigene Darstellung basierend auf Eurostat, 2014a)

Aufbauend auf den Erfahrungen der vorhergehenden Lissabon-Strategie beschloss der Europäische Rat der Staats- und Regierungschefs im Juni 2010 das Konzept „Europa 2020“, die für das laufende Jahrzehnt angelegte Beschäftigungs- und Wachstumsstrategie der Europäischen Union (Statistisches Bundesamt, 2013). Im Fokus des Konzepts steht die Schaffung eines neuen Wachstums, das intelligent, nachhaltig und integrativ sein soll. Ein Kernziel stellt die Mobilisierung von Arbeitskräften dar: Bis 2020 sollen 75 % der Bevölkerung zwischen 20 und 64 Jahren erwerbstätig sein (insbesondere ältere Arbeitnehmer, Jugendliche, Migranten und Geringqualifizierte). In Deutschland waren im Jahre 2012 77 % der 20- bis 64-Jährigen beschäftigt, womit das nationale Europa-Ziel bereits erreicht wurde (Statistisches Bundesamt, 2013).

Auch in der Gruppe der 55- bis 64-Jährigen ist in den letzten Jahren ein Anstieg von 38,4 % (Stand 2002) auf 51,8 % (Stand 2013) zu verzeichnen (Eurostat, 2015a). Im europäischen Vergleich liegt die Erwerbstätigenquote der 55- bis 64-Jährigen in Deutschland mittlerweile mit derzeit 65 % an zweiter Stelle (Stand: 2013), nach Schweden mit 74 % (Eurostat, 2015a). Estland belegt mit einer Beschäftigungsquote von 64 % Rang drei. Die niedrigsten Beschäftigungsraten der 55- bis 64-Jährigen weisen Griechenland (34 %), Slowenien (35,4 %) und Kroatien (36,3 %) auf.

Abbildung 3 zeigt für das Jahr 2013 die Erwerbstätigenquoten nach Altersgruppen von sechs europäischen Ländern im Vergleich. Mit deutlichem Abstand führen Schweden, Deutschland und Estland die Erwerbstätigenquoten bei den 55- bis 59- und 60- bis 64-Jährigen an.

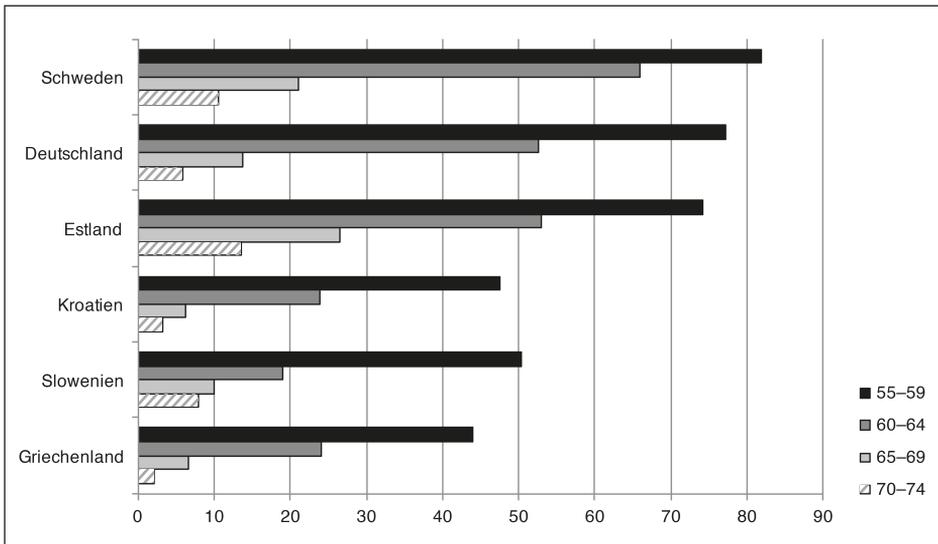


Abbildung 3: Erwerbstätigenquoten nach Altersgruppen im europäischen Vergleich in Prozent (Stand 2013; eigene Darstellung basierend auf Eurostat, 2015b)

Mit steigendem Alter sinkt dann die Erwerbstätigenquote, wie ein Blick auf die Altersgruppen der 65- bis 69- und der 70- bis 74-Jährigen zeigt. Der Anteil der Erwerbstätigen ist in diesen Altersgruppen im Vergleich zu den 55- bis 64-Jährigen relativ gering und variiert innerhalb Europas stark.

2.2.2 Internationale Entwicklungen

Die Dynamik der Alterung in der Bevölkerung ist nicht nur ein nationales oder europäisches Phänomen: Projektionen der Vereinten Nationen über die Bevölkerungsentwicklung zeigen eindeutig eine Tendenz nach oben im Asien-Pazifikraum, in Kanada sowie in den BRIC-Staaten (vgl. Phillips & Siu, 2012).

Während im Jahr 2015 24 % der Bevölkerung in Europa über 60 Jahre alt waren, sind es weltweit 12 % (United Nations, 2015). Bis 2050 bzw. 2100 – so die Prognosen der Vereinten Nationen – wird sich die Zahl der über 60-Jährigen mehr als verdoppeln bzw. verdreifachen und von derzeit 901 Millionen auf 2,1 Milliarden (2050) bzw. 3,2 Milliarden (2100) anwachsen. Die Bevölkerungen in den jeweiligen Ländern altern dabei unterschiedlich, sodass ein Großteil des Zuwachses bis 2050 in Asien (66 %), Afrika (13 %) und Lateinamerika (11 %) stattfinden wird. Zukünftig werden sich daher die Trends in der Altersstruktur teilweise verändern, wie die Hochrechnungen für 2050 zeigen (United Nations, 2015). Tabelle 2 zeigt den aktuellen und prognostizierten Bevölkerungsanteil der über 60-Jährigen für die jeweils 10 Länder mit dem höchsten Anteil.

Tabelle 2: „Top Ten“-Länder mit dem größten Bevölkerungsanteil (in Prozent) über 60-Jähriger im Jahre 2015 und prognostiziert für 2050 (mittlere Variante; basierend auf United Nations, 2015)

2015			2050		
1	Japan	33,1	1	Japan	42,5
2	Italien	28,6	2	Südkorea	41,5
3	Deutschland	27,6	3	Spanien	41,4
4	Finnland	27,2	4	Portugal	41,2
5	Portugal	27,1	5	China, Hong Kong (SAR)	40,9
6	Griechenland	27,0	6	Griechenland	40,8
7	Martinique	26,2	7	Italien	40,7
8	Kroatien	25,9	8	Bosnien-Herzegowina	40,5
9	Lettland	25,7	9	Singapur	40,4
10	Malta	25,6	10	Kuba	39,7

Eine vergleichende Statistik aus den G7-Staaten der International Labour Organization von 2014 zeigt deutlich, dass insbesondere bei den älteren Erwerbstätigen (65+) in Japan (21,2%) und den USA (18,6%) ein größerer Prozentsatz der Menschen noch erwerbstätig ist als in Deutschland (5,8%) und in anderen Ländern (vgl. Tabelle 3).

Tabelle 3: Beschäftigungsquoten im Jahr 2014 von Personen ab 50+ in den G7-Staaten (Angaben in Prozent; basierend auf International Labour Organization, 2015a)

	50–54 Jahre	55–59 Jahre	60–64 Jahre	65+ Jahre
Kanada	84,5	73,7	53,4	13,4
Frankreich	86,2	73,9	26,9	2,5
Deutschland	87,2	81,0	55,8	5,8
Italien	74,9	63,9	32,6	3,7
Japan	85,2	80,5	62,8	21,2
UK	84,7	75,9	50,1	10,3
USA	78,2	71,4	55,8	18,6

Vorausberechnungen in den G7-Staaten für das Jahr 2020 zeigen im Vergleich zu 2011 außerdem Zunahmen der Beschäftigungsquote insbesondere in den Altersgruppen der 60- bis 64-Jährigen und über 65-Jährigen (vgl. Abbildung 4).

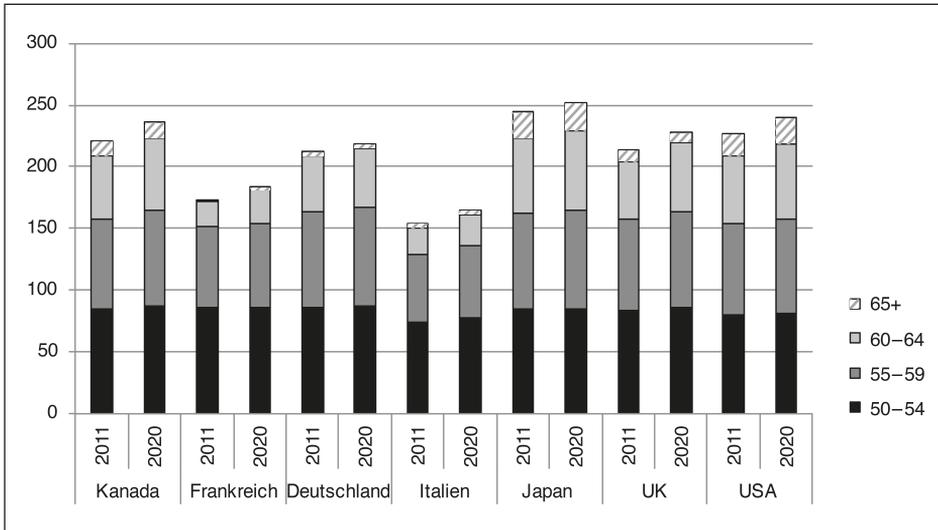


Abbildung 4: Beschäftigungsquoten von Personen ab 50+ in den G7-Staaten im Jahr 2011 und Vorausberechnung für 2020 (Prozentwerte kumuliert; eigene Darstellung basierend auf International Labour Organization, 2015b)

Hier zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen den Ländern. Während ältere aktive Arbeitskräfte in Nordamerika (vgl. Albright, 2012; Cronshaw, 2012) und Japan (vgl. Van Katwyk, 2012) zum alltäglichen Bild in Organisationen gehören, sind die Quoten in anderen Ländern noch geringer. Dabei ist in den letzten Jahren sowohl für die Altersgruppe der 55- bis 64-Jährigen als auch der über 65-Jährigen insgesamt ein Anstieg der Beschäftigungsquoten in den G7-Ländern zu verzeichnen.

In Verbindung mit dem Altenquotient stellt die *Beschäftigungsrate* einen wichtigen Indikator für zu erwartende Veränderungen und Herausforderungen für Wirtschaft und insbesondere den Arbeitsmarkt dar. Tabelle 4 veranschaulicht die Verortung der OECD-Mitgliedsstaaten hinsichtlich ihrer aktuellen Beschäftigungsrate sowie prognostizierter Veränderungen im Altenquotient (2015 bis 2050) und zeigt so Handlungsbedarfe für die Beschäftigungspolitik einzelner Länder auf (OECD, 2014).

Insbesondere in jenen Ländern, in denen eine starke Veränderung des Altenquotienten wahrscheinlich ist, ist eine Steigerung der Beschäftigungsrate in der Altersgruppe von 55 bis 64 Jahren angezeigt, wenn diese derzeit auf geringem

(Polen, Österreich, Belgien) oder mittleren (Deutschland, Kanada, Niederlande) Niveau liegt (vgl. Hasselhorn & Apt, 2015).

Tabelle 4: Ausmaß der Beschäftigungsrate und prognostizierter Altenquotient in OECD-Mitgliedstaaten (OECD, 2014; in Anlehnung an Hasselhorn & Apt, 2015)

Beschäftigungsrate der 55- bis 64-Jährigen (Stand: 2013)	Umfang der Veränderungen im Altenquotient (Vorausberechnung für die Jahre 2015 bis 2050)			
	klein	mittel	groß	sehr groß
hoch	Schweden	Norwegen		
mittel		Dänemark Finnland Großbritannien	Kanada Niederlande	Deutschland
gering			Österreich Belgien	Polen

Fazit

Altersdifferenzierte Betrachtungen der Erwerbsbevölkerung lassen eine deutliche Schrumpfung und Alterung der zukünftigen Belegschaften erwarten – nicht nur in Deutschland, sondern auch in europäischen und außereuropäischen Ländern. Die Erhöhung der Regelaltersgrenze scheint unumgänglich. Dafür spricht nicht nur eine immer weiter zunehmende Lebenserwartung der Bevölkerung, auch die Konsolidierung der Rentenfinanzierung begründet diese Politik. Die Erwerbsphase zu verlängern ist folgerichtig unter der Voraussetzung, dass das Potenzial älterer Arbeitskräfte in den Organisationen erhalten und gefördert werden kann.

Die aufgeführten demografischen Entwicklungen und die Dynamisierung der Umfeldbedingungen menschlicher Arbeit erfordern notwendigerweise die Potenzialhaltung und -nutzung älterer Erwerbstätiger, um Gesundheits-, Motivations- und Qualifikationsrisiken (vgl. Abschnitt 6.3.1) auszuschließen oder gering zu halten.

2.2 Dynamisierung der Arbeitswelt

Vielfalt, Nonkonformität und Individualität werden als *die* Gestaltungsprämissen zukünftiger Arbeit gesehen. In Szenarien kreieren Zukunftsvorhersager neue Arbeitsstile vom Typ „Corporate High Flyers“, „Knowledge Workers“, „Digital