

Berichte aus der Volkswirtschaft

**Dr. Dipl.-Ökonom Sebastian Laufer**

**Humankapital –  
Erfahrung ist Zukunft**

Human Resource Management vor dem Hintergrund  
altersintegrativer Ausprägungen

Shaker Verlag  
Aachen 2010

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Copyright Shaker Verlag 2010

Alle Rechte, auch das des auszugsweisen Nachdruckes, der auszugsweisen oder vollständigen Wiedergabe, der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen und der Übersetzung, vorbehalten.

Printed in Germany.

ISBN 978-3-8322-9644-5

ISSN 0945-1048

Shaker Verlag GmbH • Postfach 101818 • 52018 Aachen

Telefon: 02407 / 95 96 - 0 • Telefax: 02407 / 95 96 - 9

Internet: [www.shaker.de](http://www.shaker.de) • E-Mail: [info@shaker.de](mailto:info@shaker.de)

# Inhalt

<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>IV</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>VI</b>
<b>1 Einleitung</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung	1
1.2 Untersuchungsziel	3
1.3 Aufbau der Untersuchung	4
1.4 Methodik	6
1.5 Grundlegende Begriffe zum Verständnis der Untersuchung	7
1.5.1 Der Begriff ‚Humankapital‘	7
1.5.2 Einordnung des Begriffs ‚Älterer Arbeitnehmer‘	11
<b>2 Human Resource Management und altersintegrative Ausprägungen</b>	<b>16</b>
2.1 Der demografische Wandel – Fakten und Hintergründe	16
2.1.1 Entwicklung der Erwerbsbeteiligung älterer Menschen in Deutschland	16
2.1.2 Push-Faktoren auf der Arbeitsnachfragerseite	19
2.1.3 Pull-Faktoren auf der Arbeitsangebotsseite	26
2.2 Hemmnisse und Vorurteile gegenüber älteren Arbeitnehmern	30
2.2.1 Der ‚Negativ-Stereotyp‘ des Alters	30
2.2.2 Sozialpolitische und ökonomische Hemmnisse	36
2.2.3 Gesundheitsrisiken	39
2.2.4 Qualifikationsrisiken	44
2.2.5 Identifikations- und Motivationsrisiken	48
2.2.6 Sonstige Beschäftigungsrisiken älterer Arbeitnehmer	53
2.3 Analyse des Humankapitals älterer Menschen	56
2.3.1 Komparative Betrachtung der Kompetenzen von Jung und Alt	56
2.3.2 Identifizierung von Leistungspotenzialen	61
2.3.3 Besondere Stärken älterer Menschen	64
2.4 Die Funktionsambivalenz älterer Menschen	66
2.4.1 Pragmatik und Mechanik	66
2.4.2 Psychologie des Alterns	70
2.4.3 Variationsbreite älterer Arbeitnehmer	72

2.5	Nutzung des Humankapitals älterer Menschen	76
2.5.1	Betrachtung der gesamtwirtschaftlichen Nutzung	76
2.5.2	Berufserfahrung älterer Arbeitnehmer als Ressource	82
2.5.3	Transferpotenzial des Erfahrungswissens von älteren Arbeitnehmern auf Nachwuchskräfte	89
2.5.4	Aktuelle Fallbeispiele aus der deutschen Wirtschaft	96
<b>3</b>	<b>Die Position der Arbeitgeber und die Situation der Arbeitnehmer – eine vergleichende Betrachtung</b>	<b>105</b>
3.1	Die gegenwärtige Positionsbetrachtung der Arbeitgeber	105
3.1.1	Aktuelle Entwicklungen aus dem Blickwinkel der Arbeitgeber	105
3.1.2	Angestrebte Veränderungen	109
3.1.3	Voraussetzungen für diese Veränderungen	114
3.2	Die gegenwärtige Situationsbetrachtung der Arbeitnehmer	118
3.2.1	Aktuelle Entwicklungen aus dem Blickwinkel der Arbeitnehmer	118
3.2.2	Potenzielle Absichten über die Veränderung der Lebensleistung	121
3.2.3	Mentalitätswechsel und persönliche Einflussnahme	123
3.2.4	Medizinischer Fortschritt	127
3.3	Empirischer Vergleich zwischen der Position der Arbeitgeber und der Situation der Arbeitnehmer	136
3.3.1	Herausforderungen des demographischen Wandels für die Zukunfts- und Überlebensfähigkeit von Unternehmen in einer alternden Gesellschaft	136
3.3.2	Auswirkungen älterer Mitarbeiter auf die Unternehmensziele	140
3.3.3	Handlungsfelder in den Unternehmen	143
3.3.4	Fazit	150
<b>4</b>	<b>Die Stellung von Staat und Politik zu älteren Arbeitnehmern in Deutschland</b>	<b>153</b>
4.1	Die ehemalige Position von Staat und Politik in Deutschland	153
4.2	Die gegenwärtige Position von Staat und Politik in Deutschland	156
4.2.1	Standpunkt der Regierung in Deutschland	156
4.2.2	Auslegung der Parteien in Deutschland	164
4.2.3	Position der Gewerkschaften in Deutschland	170
4.2.4	Haltung der übrigen Interessenverbände in Deutschland	176
4.3	Aktuelle politische Diskussionen	182
4.3.1	Schrittweise Erhöhung des Renteneintrittsalters auf das 67. Lebensjahr	182
4.3.2	Weiterbildung und lebenslanges Lernen	188
4.3.3	Finanzielle Verbesserung für ältere Erwerbslose	193
4.3.4	Gleichbehandlung älterer Menschen im Kontext nationaler und europäischer Richtlinien	198

<b>5</b>	<b>Maßnahmen zur Nutzung des Humankapitals</b>	<b>206</b>
5.1	Übergeordnete Leitsätze	207
5.2	Maßnahmen im Bereich der Unternehmenskultur	211
5.3	Maßnahmen im Bereich der Arbeitsorganisation	225
5.4	Maßnahmen im Bereich des präventiven Arbeits- und Gesundheitsschutzes	235
5.5	Maßnahmen im Bereich der Personalentwicklung	246
<b>6</b>	<b>Makroökonomische Auswirkungen</b>	<b>266</b>
6.1	Mögliche Auswirkungen auf das Rentensystem	268
6.2	Mögliche Auswirkungen auf das Gesundheitssystem	274
6.3	Mögliche Auswirkungen auf die gesamte Volkswirtschaft	279
<b>7</b>	<b>Schlussbetrachtung und Ausblick</b>	<b>288</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>291</b>

## Abkürzungsverzeichnis

AARs	After-Action-Rewies
Abs.	Absatz
AGG	Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes
APR	ABB Automation Products GmbH
BA	Bundesagentur für Arbeit
BAG	Bundesarbeitsgericht
BASE	Berlin Aging Study
BDA	Bundesvereinigung Deutscher Arbeitgeber
BDI	Bundesverband der Deutschen Industrie
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BIBB	Bundesinstitut für Berufsbildung
BMFSFJ	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
BZgA	Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CoPs	Communities of Practice
CDU	Christlich Demokratische Union
CSA	Christlich Soziale Arbeitnehmer-Union
CSU	Christlich Soziale Union
DAG	Deutschen Angestellten-Gewerkschaft
DGB	Deutscher Gewerkschaftsbund
DGSv	Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V.
DIA	Deutsches Institut für Altersvorsorge
DPG	Deutschen Postgewerkschaft
d.h.	das heißt
ebd.	ebenda
EG	Europäische Gemeinschaft
e.V.	eingetragener Verein
FDP	Freie Demokratische Partei

gem.	gemäß
ggf.	gegebenenfalls
GHRH	Growth Hormone Releasing Hormone
GKV	gesetzliche Krankenversicherung
GRV	gesetzlichen Rentenversicherung
HK	Humankapital
HRM	Human Resource Management
hg. v.	herausgegeben von
hib	heute im Bundestag
Hrsg	Herausgeber
IAAEG	Institut für Arbeitsrecht und Arbeitsbeziehungen in der EG
IAB	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
IG	Interessengemeinschaft
IuK	Information und Kommunikation
IW	Institut der Deutschen Wirtschaft
KMU's	kleine und mittelständische Unternehmen
KSchG	Kündigungsschutzgesetz
Mrd.	Milliarden
NVB	Nürnberger Verkehrsbetriebe
ÖTV	Gewerkschaft Öffentliche Dienste, Transport und Verkehr
S.	Seite
SGB III	Sozialgesetzbuch Drittes Buch (Arbeitsförderungsrecht)
SPD	Sozialdemokratische Partei Deutschlands
VdK	Sozialverband VdK Deutschland
ver.di	Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die demographische Entwicklung 2000 – 2050 .....	17
Abbildung 2: Unterschied zwischen Jung und Alt aus der Sicht der Betriebe .....	60
Abbildung 3: Strukturanalyse verschiedener Jahrgänge .....	77
Abbildung 4: Vergleich der Eigenschaften/Leistungsparameter von Jüngeren und Älteren .....	83
Abbildung 5: Anforderungen an das moderne Human Resource Management.....	88
Abbildung 6: Handlungsrahmen in sechs Dimensionen für die Bewahrung des Wissens einer alternden Belegschaft.....	91
Abbildung 7: Bevölkerungsentwicklung und Altersstruktur .....	106
Abbildung 8: Aktive Gesundheitsförderung im Alter .....	133
Abbildung 9: DGB-Index Gute Arbeit 2008.....	175
Abbildung 10: „Der Quick-Check“) .....	265
Abbildung 11: Jährliche Krankheitskosten pro Person nach Alter .....	275
Abbildung 12: Krankheitskosten nach Geschlecht und Alter .....	277