

Peter Müller

# **Einsatz älterer Menschen zur Reduktion des Fachkräftemangels**

Eine Analyse in mittelständischen  
Unternehmen



RESEARCH

Peter Müller

## **Einsatz älterer Menschen zur Reduktion des Fachkräftemangels**

# GABLER RESEARCH

Peter Müller

# **Einsatz älterer Menschen zur Reduktion des Fachkräftemangels**

Eine Analyse in mittelständischen  
Unternehmen



**GABLER**

**RESEARCH**

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.

Dissertation des Fachbereich IV der Universität Trier, 2011, u. d. T.: Müller, Peter: Möglichkeiten  
des Einsatzes älterer Menschen zur Reduktion des Fachkräftemangels in mittelständischen  
Unternehmen

Tag der Disputation: 18. Mai 2011

1. Auflage 2011

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2011

Lektorat: Marta Grabowski | Sabine Schöller

Gabler Verlag ist eine Marke von Springer Fachmedien.

Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

[www.gabler.de](http://www.gabler.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede  
Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist  
ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere  
für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspei-  
cherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem  
Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche  
Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten  
wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-3229-7

## **Vorwort**

Deutschland wird älter. Nicht nur die Republik selbst, sondern auch die in ihr lebenden Menschen. Das Durchschnittsalter der Deutschen steigt. Es ist spannend, zu betrachten, welche Konsequenzen dies für die Wirtschaft hat. Wie wirken die demographischen Veränderungen auf Konsum und Produktion? Kann mit einer älteren Erwerbsbevölkerung die Stellung Deutschlands am Weltmarkt gehalten werden? Diese und viele weitere interessante Fragen drängen sich auf.

Die vorliegende Arbeit widmet sich einem Teilaspekt der Aufrechterhaltung wirtschaftlicher Tätigkeit, der Deckung des Fachkräftebedarfs in mittelständischen Unternehmen durch ältere Arbeitnehmer. Beide Bezüge sind beeinflusst von der persönlichen Situation des Autors. Zum einen bin ich in fast dreißig Jahren selbständiger Tätigkeit als mittelständischer Unternehmer mit den Problemen der Deckung des Fachkräftebedarfs konfrontiert worden, und zum anderen gehöre ich mittlerweile selbst zum älteren Teil der Erwerbsbevölkerung. Für meine Unternehmen hat die Zuwanderung deutschstämmiger Aussiedler in den vergangenen fünfzehn Jahren stark zur Lösung des Fachkräftemangelproblems beigetragen. Die Zuwanderungswelle aber ist verebbt, und es muss nach neuen Lösungen gesucht werden.

Dass mir die Auseinandersetzung mit diesem Thema auf wissenschaftlicher Ebene ermöglicht wurde, verdanke ich meiner Frau Maria und meinen Nachfolgern in zwei meiner Geschäftsführerpositionen, Bianca Engeln und Andreas Müller, die mir die Freiräume erschlossen haben, dieses Projekt anzugehen und denen ich dafür sehr dankbar bin. Danken möchte ich auch Herrn Prof. Dr. Axel G. Schmidt, Lehrstuhl für Mittelstandsökonomie an der Universität Trier, für das Wagnis, einem durch handwerkliche Tätigkeit geprägten, nicht mehr ganz jungen Studenten die Chance zu einer wissenschaftlichen Arbeit gegeben zu haben.

Einigen Wochen vor der geplanten mündlichen Doktorprüfung ist Prof. Dr. Axel G. Schmidt leider sehr schwer erkrankt und im Dezember 2010 infolge dieser Erkrankung verstorben. Herr Prof. Dr. Axel Haunschild, der Zweitgutachter der Dissertation, hat sich daraufhin des Promotionsverfahrens angenommen. Ihm danke ich für sein Engagement, welches mir ermöglichte, das Promotionsverfahren erfolgreich abzuschließen.

Folgenden sachlichen Hinweis will ich noch anbringen: In der Arbeit habe ich auf die weibliche Form geschlechtsbezogener Formulierung verzichtet. Dies ist dem ange-

nehmeren Lesefluss geschuldet und keineswegs Ausdruck der Diskriminierung von Frauen.

Zum Abschluss noch ein Dank an Tim, der diese Zeilen wohl erst in einigen Jahren selbst lesen können wird, für seine sprühende Lebensfreude und die Touren mit mir durch Feld und Flur, die für die (auch den Geist anregende) nötige Frischluftzufuhr gesorgt haben.

Peter Müller

## Inhaltsverzeichnis

<b>A. Einführung</b> .....	1
I. Problemstellung .....	1
II. Zielsetzung .....	4
III. Vorgehensweise .....	9
IV. Datengrundlage .....	14
1. Der INQA-Datensatz .....	15
2. Interviews .....	16
<b>B. Entwicklung von Fachkräftebedarf und -angebot</b> .....	19
I. Zukünftiger Fachkräftebedarf .....	19
II. Zukünftiges Fachkräfteangebot .....	22
1. Erwerbspersonenpotenzial .....	23
2. Qualifikationsniveau .....	29
III. Fazit: Fachkräftemangel .....	31
<b>C. Mittelständische Unternehmen im Wettbewerb um Fachkräfte</b> .....	33
I. Mittelständische Unternehmen .....	33
II. Unternehmensgrößenlohndifferenziale .....	36
1. Daten amtlicher Statistiken .....	37
2. Empirische Befunde wissenschaftlicher Studien .....	40
3. Erkenntnisse aus dem INQA-Datensatz .....	45
III. Betriebliche Sozialleistungen .....	47
IV. Karrierechancen .....	50
1. Vertikale und horizontale Karriere .....	51
2. Erkenntnisse zur Karriere aus dem INQA-Datensatz .....	52
V. Fazit: Nachteile .....	54
<b>D. Ansprüche der Arbeitnehmer an Arbeit</b> .....	55
I. Ansprüche an Arbeit – begriffliche Klärung .....	55
II. Aus der Arbeitsmotivationsforschung abgeleitete Ansprüche an Arbeit .....	56
1. ERG-Konzept von Alderfer .....	58
2. Zwei-Faktoren-Modell von Herzberg .....	59
3. Job Characteristics Model von Hackman und Oldham .....	60
4. Inhaltsklassen von Arbeitsmotiven in der HRT von Hacker .....	62
a. Ansprüche an Ergebnis und seine Konsequenzen .....	62
b. Ansprüche an Arbeitstätigkeit und ihre Folgen .....	63
c. Ansprüche an Rahmenbedingungen der Arbeitstätigkeit .....	66
5. Zusammenfassung .....	68
III. Aus der Arbeitszufriedenheitsforschung abgeleitete Ansprüche an Arbeit .....	71
1. Arbeitszufriedenheit .....	72
2. Organisationales Commitment .....	75
3. Soziale Identität .....	77
4. Zusammenfassung .....	77
IV. Faktorenanalytische Ermittlung von Ansprüchen an Arbeit .....	78
V. Fazit: Die Anspruchs-Dimensionen an Arbeit .....	81
<b>E. Besonders bedeutsame Ansprüche älterer Arbeitnehmer an Arbeit</b> .....	83
I. Wer ist „älterer Arbeitnehmer“? .....	83
1. Funktionales Alter .....	85

2.	Psychologisches Alter-----	86
3.	Die drei untersuchungsrelevanten Alter -----	87
II.	Können, Wollen und Müssen als Determinanten der Arbeitstätigkeit älterer Arbeitnehmer -----	88
1.	Lebensunterhaltssicherung älterer Arbeitnehmer als Grundlage des Müssens -----	89
2.	Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer als Grundlage des Könnens -----	90
a.	Die Befundlage -----	92
b.	Die Erkenntnisse zur Leistungsfähigkeit aus dem INQA-Datensatz-----	94
3.	Arbeitszufriedenheit älterer Arbeitnehmer als Grundlage des Wollens -----	96
a.	Die Befundlage -----	97
b.	Die Erkenntnisse zur Arbeitszufriedenheit aus dem INQA-Datensatz	100
III.	Altersabhängige Bedeutsamkeit der Ansprüche an Arbeit-----	103
1.	Altersbezogene Analyse des INQA-Datensatzes -----	104
a.	Vergleich der Wichtigkeitsurteile -----	104
b.	Mittelwertevergleich -----	108
c.	Korrespondenzanalyse -----	108
d.	Handlungsbedarfsanalyse-----	110
2.	Altersbezogene Diskussion der Anspruchs-Dimensionen-----	111
a.	An das Ergebnis und seine Konsequenzen gerichtete Ansprüche -----	111
b.	An die Arbeitstätigkeit und ihre Folgen gerichtete Ansprüche -----	113
c.	An die Rahmenbedingungen der Arbeitstätigkeit gerichtete Ansprüche -----	116
d.	An das Arbeitsverhältnis gerichtete Ansprüche -----	119
3.	Zusammenfassung der für ältere Arbeitnehmer besonders bedeutsamen Ansprüche an Arbeit-----	121
IV.	Fazit: Besondere Ansprüche an Arbeit -----	123
<b>F.</b>	<b>Die Erfüllung der Ansprüche Älterer an Arbeit -----</b>	<b>125</b>
I.	Die personalpolitischen Besonderheiten in mittelständischen Unternehmen----	125
1.	Ressourcenausstattung -----	127
2.	Komplexität -----	128
3.	Sozialcharakter-----	128
II.	Das Unternehmen als Anreiz(system) – größenspezifische Vorteile?-----	130
1.	Aus Sicht der Arbeitnehmer (Auswertung des INQA-Datensatzes) -----	131
2.	Aus Sicht mittelständischer Unternehmer -----	138
III.	Vergleichende Analyse unternehmensgrößenabhängiger Entscheidungsmöglichkeiten-----	143
1.	Unternehmensgrößenbedingte Vorteile bei den Ansprüchen an das Ergebnis und seine Konsequenzen -----	146
2.	Unternehmensgrößenbedingte Vorteile bei den Ansprüchen an die Arbeitstätigkeit und ihre Folgen -----	148
3.	Unternehmensgrößenbedingte Vorteile bei den Ansprüchen an die Rahmenbedingungen der Arbeit -----	152
4.	Unternehmensgrößenbedingte Vorteile bei den Ansprüchen an das Arbeitsverhältnis-----	158
IV.	Fazit: Vorteile -----	165
<b>G.</b>	<b>Reduktion des Fachkräftemangels in mittelständischen Unternehmen durch verstärkten Einsatz älterer Arbeitnehmer-----</b>	<b>169</b>
I.	Arbeitsbeziehungsgrundlagen der (älteren) Arbeitnehmer -----	172

II.	Die zeitliche Ausdehnung der Beschäftigung älterer Fachkräfte -----	180
1.	Erhalt und Förderung der Arbeitsfähigkeit -----	181
a.	Erhalt und Förderung der psychophysischen Fähigkeiten -----	183
b.	Erhalt und Förderung notwendiger Qualifikationen -----	188
2.	Von der Arbeitsfähigkeit zur Beschäftigung: Motivation älterer Arbeitnehmer -----	197
3.	Maßnahmen zur Motivierung in klassischen, tayloristisch-fordistisch geprägten Arbeitsverhältnissen (Förderung des Wollens I) -----	202
a.	Im Bereich der Ansprüche an das Ergebnis und seine Konsequenzen-----	204
b.	Im Bereich der Ansprüche an die Arbeitstätigkeit und ihre Folgen----	207
c.	Im Bereich der Ansprüche an die Rahmenbedingungen der Arbeit----	215
d.	Im Bereich der Ansprüche an das Arbeitsverhältnis -----	222
4.	Maßnahmen zur Motivierung in durch (normative) Subjektivierung geprägten Arbeitsverhältnissen (Förderung des Wollens II) -----	228
a.	Im Bereich der Ansprüche an das Ergebnis und seine Konsequenzen- 229	
b.	Im Bereich der Ansprüche an die Arbeitstätigkeit und ihre Folgen---- 232	
c.	Im Bereich der Ansprüche an die Rahmenbedingungen der Arbeit---- 233	
d.	Im Bereich der Ansprüche an das Arbeitsverhältnis ----- 237	
III.	Die Rekrutierung älterer Fachkräfte -----	241
1.	Reservoir externer älterer Fachkräfte -----	243
2.	Selbstdarstellung der mittelständischen Unternehmen am Arbeitsmarkt----	245
3.	Die Bedeutung von Netzwerken -----	248
4.	Erfahrung mit älteren Arbeitnehmern und Rekrutierungsverhalten -----	249
5.	Besonderheiten bei Bewerbern aus anderen Unternehmen-----	251
6.	Besonderheiten bei Bewerbern aus der Arbeitslosigkeit -----	253
IV.	Reduktion des Fachkräftemangels durch Einsatz älterer Nicht-Fachkräfte-----	256
1.	Weiterbildung älterer Nicht-Fachkräfte zu Fachkräften -----	256
2.	Entlastung der Fachkräfte mittels älterer Nicht-Fachkräfte -----	258
<b>H.</b>	<b>Zusammenfassende Betrachtung und Ausblick -----</b>	<b>261</b>
	<b>Literaturverzeichnis -----</b>	<b>269</b>
	<b>Anhang 1: Tabellen-----</b>	<b>291</b>
	<b>Anhang 2: Interviewleitfaden Unternehmen -----</b>	<b>321</b>
	<b>Anhang 3: Interviewleitfaden Experten der Arbeitsvermittlung-----</b>	<b>325</b>
	<b>Anhang 4: INQA-Fragebogen -----</b>	<b>327</b>

**Abkürzungsverzeichnis**

AN	Arbeitnehmer
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BpO	Betriebsprüfungsordnung
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heißt
DIHK	Deutscher Industrie- und Handelskammertag
EU	Europäische Union
f.	folgende Seite
ff.	folgende Seiten
GU	Großunternehmen
GVBl	Gesetz- und Verordnungsblatt
HGB	Handelsgesetzbuch
HRT	Handlungsregulationstheorie
IAB	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
i.d.R.	in der Regel
IfM	Institut für Mittelstandsforschung
INQA	Initiative Neue Qualität der Arbeit
IT	Informationstechnik
IW	Institut der Deutschen Wirtschaft
Jg.	Jahrgang
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
MA	Mitarbeiter
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
o.J.	ohne Jahresangabe
S.	Seite
u.a.	unter anderem
URL	Uniform Resource Locator
usw.	und so weiter
VDI	Verein Deutscher Ingenieure
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel
ZDH	Zentralverband des deutschen Handwerks

## Tabellenverzeichnis

Tabelle A 1:	Liste der befragten Unternehmen	17
Tabelle A 2:	Statistische Angaben zu den interviewten Unternehmen	18
Tabelle B 1:	Vergleiche von Bevölkerungsgruppen mit 40 Jahren Abstand (= geschätzte Spanne eines Erwerbslebens)	28
Tabelle B 2:	Bildungsabschluss ausgewählter Altersgruppen (2008)	30
Tabelle C 1:	Quantitative Merkmale zur Abgrenzung kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) von Großunternehmen – (Bis zu welcher Grenze gilt ein Unternehmen als klein oder mittelgroß?)	35
Tabelle C 2:	Durchschnittliche Bruttoverdienste der vollzeitbeschäftigten Arbeitnehmer 2008 nach Betriebsgrößenklassen	38
Tabelle C 3:	Durchschnittliche Bruttoverdienste der vollzeitbeschäftigten Arbeitnehmer in Rheinland-Pfalz im Oktober 2006 nach Unternehmensgrößenklassen	39
Tabelle C 4:	Stundenvergütungen über Unternehmensgrößenklassen (Bezugsjahr 2004)	46
Tabelle C 5:	Veränderung der durchschnittlichen Bruttoverdienste der vollzeitbeschäftigten Arbeitnehmer durch Sonderzahlungen 2008 nach Betriebsgrößenklassen	48
Tabelle C 6:	Vergleich vorhandener Aufstiegsmöglichkeiten in Unternehmen unterschiedlicher Größe	53
Tabelle D 1:	Dimensionen von Ansprüchen an Arbeit aus motivationstheoretischer Sicht	69
Tabelle D 2:	Häufigkeitstabelle der Arbeitszufriedenheitsfacetten	74
Tabelle D 3:	Zusätzliche Dimensionen von Ansprüchen an Arbeit aus Sicht der Arbeitszufriedenheitsforschung – Ergänzung zu Tabelle D 1	77
Tabelle D 4:	Ergebnis der Faktorenanalyse „Ihre Ansprüche an gute Arbeit“	79
Tabelle D 5:	Zusätzliche Dimensionen von Ansprüchen an Arbeit aus der Faktorenanalyse – Ergänzung zu Tabelle D 1	81
Tabelle D 6:	Zusammenfassung der Klassen und Dimensionen von Ansprüchen an Arbeit seitens der Arbeitnehmer	82
Tabelle E 1:	Können, Wollen, Müssen als Determinanten der Arbeitstätigkeit und ihre Kombinationen	89
Tabelle E 2:	Anspruchs-Dimensionen und ihr Einfluss auf die Determinanten der Arbeitstätigkeit „Können“ und „Wollen“	91
Tabelle E 3:	Gesundheitliche Beschwerden und Symptome – Selbsteinschätzung von Arbeitnehmern, in Altersklassen unterteilt	95
Tabelle E 4:	Aussagen zur Arbeitszufriedenheit: Mittelwertevergleich junger und älterer Arbeitnehmer	101

Tabelle E 5:	Darstellung der Arbeitszufriedenheitsformen und Vergleich ihrer Ausprägung bei jungen und älteren Arbeitnehmern	102
Tabelle E 6:	Vergleich der Ansprüche an gute Arbeit zwischen jungen (15 bis 39 Jahre) und älteren (50 bis 76 Jahre) Arbeitnehmern	106
Tabelle E 7:	Handlungsbedarf im Betrieb aus Sicht der Arbeitnehmer	110
Tabelle F 1:	Aussagen zur Arbeitszufriedenheit: Mittelwertevergleich junger und älterer Arbeitnehmer in KMU und GU	132
Tabelle F 2:	Aussagen zur Einkommenszufriedenheit: Mittelwertevergleich junger und älterer Arbeitnehmer in KMU und GU – Ergänzung zu Tabelle F1	134
Tabelle F 3:	Ergebnisse der multiplen Regression: Allgemeine Arbeitszufriedenheit regressiert auf Zufriedenheit mit dem Einkommen aus Hauptberufstätigkeit	136
Tabelle F 4:	Mittelwertevergleich ausgewählter Items mit Bezug zu den, im Vergleich zu jungen Arbeitnehmern, besonders bedeutsamen Ansprüchen an Arbeit älterer Arbeitnehmer in GU und KMU	144
Tabelle G 1:	Arbeitsbeziehungsgrundlagen	176
Tabelle G 2:	Teilnahme an beruflicher Weiterbildung beschäftigter Arbeitnehmer innerhalb der letzten zwölf Monate	190
Tabelle G 3:	Handlungsbedarf im Betrieb aus Sicht der älteren Arbeitnehmer in großen Unternehmen (GU: 200 MA und mehr) und kleinen und mittleren Unternehmen (KMU: unter 200 MA) – Erweiterung der Tabelle E 7	203
Tabelle G 4:	Gewünschte wöchentliche Arbeitszeit in Stunden unter Berücksichtigung des notwendigen Verdienstes (Mittelwertevergleich)	235
Tabelle T 1:	Klassiertes durchschnittliches Brutto-Monatseinkommen (nur Arbeitnehmer) betrachtet über Unternehmensgrößenklassen	291
Tabelle T 2:	Einschätzung der Arbeitnehmer, ob sie ihre Tätigkeit unter gegebenen Umständen bis zur Rente ausführen können	292
Tabelle T 3:	Durchschnittliche Unternehmenszugehörigkeitsdauer in Jahren	292
Tabelle T 4:	Kreuztabelle der beiden Aussagen: „Mit Arbeitsstelle ganz zufrieden“ und „Mit Arbeitsstelle eher unzufrieden“	293
Tabelle T 5:	Wichtig: Arbeit vielseitig/abwechslungsreich * Drei Altersklassen; Kreuztabelle	293
Tabelle T 6:	Wichtig: voll auf eine Aufgabe konzentrieren * Drei Altersklassen; Kreuztabelle	294
Tabelle T 7:	Wichtig: eigene Kreativität einbringen * Drei Altersklassen; Kreuztabelle	294
Tabelle T 8:	Wichtig: Möglichkeit anspruchsvollerer Tätigkeiten * Drei Altersklassen; Kreuztabelle	294

Tabelle T 9:	Wichtig: keine schweren Folgen bei kleinen Fehlern * Drei Altersklassen; Kreuztabelle	295
Tabelle T 10:	Wichtig: Fehler analysieren, um Ursache zu beheben * Drei Altersklassen; Kreuztabelle	295
Tabelle T 11:	Wichtig: auf Arbeit stolz sein können * Drei Altersklassen; Kreuztabelle	295
Tabelle T 12:	Wichtig: Arbeit soll Spaß machen * Drei Altersklassen; Kreuztabelle	296
Tabelle T 13:	Wichtig: Fähigkeiten weiterentwickeln können * Drei Altersklassen; Kreuztabelle	296
Tabelle T 14:	Wichtig: Hilfe bei Kinderbetreuung durch Betrieb * Drei Altersklassen; Kreuztabelle	296
Tabelle T 15:	Wichtig: Arbeit soll fordern * Drei Altersklassen; Kreuztabelle	297
Tabelle T 16:	Wichtig: Arbeit soll sinnvoll sein * Drei Altersklassen; Kreuztabelle	297
Tabelle T 17:	Wichtig: verantwortungsvolle Aufgabe * Drei Altersklassen; Kreuztabelle	297
Tabelle T 18:	Wichtig: kein Zeitdruck bei Arbeit * Drei Altersklassen; Kreuztabelle	298
Tabelle T 19:	Wichtig: keine Überstunden/Mehrarbeit * Drei Altersklassen; Kreuztabelle	298
Tabelle T 20:	Wichtig: Ausgleich für Überstunden/Mehrarbeit * Drei Altersklassen; Kreuztabelle	298
Tabelle T 21:	Wichtig: Arbeitszeitlage an persönliche Bedürfnisse anpassbar * Drei Altersklassen; Kreuztabelle	299
Tabelle T 22:	Wichtig: Sonderurlaub für Pflegeaufgaben * Drei Altersklassen; Kreuztabelle	299
Tabelle T 23:	Wichtig: möglichst keine Nacht-/Wochenendarbeit * Drei Altersklassen; Kreuztabelle	299
Tabelle T 24:	Wichtig: Arbeitszeit genau erfassen * Drei Altersklassen; Kreuztabelle	300
Tabelle T 25:	Wichtig: festes, verlässliches Einkommen * Drei Altersklassen; Kreuztabelle	300
Tabelle T 26:	Wichtig: regelmäßige Einkommenssteigerungen * Drei Altersklassen; Kreuztabelle	300
Tabelle T 27:	Wichtig: erfolgs-/leistungsbezogene Einkommensbestandteile * Drei Altersklassen; Kreuztabelle	301
Tabelle T 28:	Wichtig: Einfluss auf Arbeitstempo/-pensum * Drei Altersklassen; Kreuztabelle	301
Tabelle T 29:	Wichtig: Einfluss auf Arbeitsplatzgestaltung * Drei Altersklassen; Kreuztabelle	301

Tabelle T 30:	Wichtig: Einfluss auf Arbeitsweise * Drei Altersklassen; Kreuztabelle	302
Tabelle T 31:	Wichtig: berufliche Aufstiegsmöglichkeiten * Drei Altersklassen; Kreuztabelle	302
Tabelle T 32:	Wichtig: Mitsprache bezüglich Arbeitsplatz * Drei Altersklassen; Kreuztabelle	302
Tabelle T 33:	Wichtig: Weiterqualifizierungsmöglichkeiten * Drei Altersklassen; Kreuztabelle	303
Tabelle T 34:	Wichtig: Präzise Vorgaben für Arbeitstempo/-pensum * Drei Altersklassen; Kreuztabelle	303
Tabelle T 35:	Wichtig: genaue Vorgaben zur Arbeitsorganisation * Drei Altersklassen; Kreuztabelle	303
Tabelle T 36:	Wichtig: Unterstützung durch Betriebs-/Personalrat * Drei Altersklassen; Kreuztabelle	304
Tabelle T 37:	Wichtig: Tarifvertrag/Betriebsvereinbarungen * Drei Altersklassen; Kreuztabelle	304
Tabelle T 38:	Wichtig: regelmäßige Gruppen-/Abteilungsbesprechungen * Drei Altersklassen; Kreuztabelle	304
Tabelle T 39:	Wichtig: Weisungsbefugnisse kennen * Drei Altersklassen; Kreuztabelle	305
Tabelle T 40:	Wichtig: Teilnahme an betrieblicher Weiterbildung * Drei Altersklassen; Kreuztabelle	305
Tabelle T 41:	Wichtig: Bezahlung betrieblicher Weiterbildung durch Betrieb * Drei Altersklassen; Kreuztabelle	305
Tabelle T 42:	Wichtig: betriebliche Weiterbildung während Arbeitszeit * Drei Altersklassen; Kreuztabelle	306
Tabelle T 43:	Wichtig: Betrieb unterstützt Qualifizierungswünsche * Drei Altersklassen; Kreuztabelle	306
Tabelle T 44:	Wichtig: Gesundheitsschutz bei Arbeitsplatzgestaltung * Drei Altersklassen; Kreuztabelle	306
Tabelle T 45:	Wichtig: Kurzpausen während der Arbeitszeit * Drei Altersklassen; Kreuztabelle	307
Tabelle T 46:	Wichtig: vorbeugende Gesundheitsuntersuchungen bei Arzt eigener Wahl * Drei Altersklassen; Kreuztabelle	307
Tabelle T 47:	Wichtig: Arbeitsplatzuntersuchungen auf Gesundheitsrisiken * Drei Altersklassen; Kreuztabelle	307
Tabelle T 48:	Wichtig: Arbeitsverweigerung bei möglicher Gesundheitsgefährdung * Drei Altersklassen; Kreuztabelle	308
Tabelle T 49:	Wichtig: angenehme Pausenräume * Drei Altersklassen; Kreuztabelle	308
Tabelle T 50:	Wichtig: Nichtraucherchutz, Raucherbereiche * Drei Altersklassen; Kreuztabelle	308

Tabelle T 51:	Wichtig: Sicherheit des Arbeitsplatzes * Drei Altersklassen; Kreuztabelle	309
Tabelle T 52:	Wichtig: unbefristetes Arbeitsverhältnis * Drei Altersklassen; Kreuztabelle	309
Tabelle T 53:	Wichtig: Behandlung als Mensch durch Vorgesetzte * Drei Altersklassen; Kreuztabelle	309
Tabelle T 54:	Wichtig: Vorgesetzte kümmern sich um fachliche/berufliche Entwicklung * Drei Altersklassen; Kreuztabelle	310
Tabelle T 55:	Wichtig: Vorgesetzte sorgen für gute Arbeitsplanung * Drei Altersklassen; Kreuztabelle	310
Tabelle T 56:	Wichtig: Vorgesetzte unterstützen bei der Arbeit * Drei Altersklassen; Kreuztabelle	310
Tabelle T 57:	Wichtig: Verständnis Vorgesetzter für individuelle Probleme * Drei Altersklassen; Kreuztabelle	311
Tabelle T 58:	Wichtig: Lob/Anerkennung, konstruktive Kritik durch Vorgesetzte * Drei Altersklassen; Kreuztabelle	311
Tabelle T 59:	Wichtig: Zeit für Austausch mit Kollegen * Drei Altersklassen; Kreuztabelle	311
Tabelle T 60:	Wichtig: kein Leistungswettbewerb unter Kollegen * Drei Altersklassen; Kreuztabelle	312
Tabelle T 61:	Wichtig: Förderung gegenseitiger Unterstützung unter Kollegen * Drei Altersklassen; Kreuztabelle	312
Tabelle T 62:	Mittelwertevergleich der 57 Items „Ihre Ansprüche an gute Arbeit“ für Arbeitnehmer über drei Altersklassen	312
Tabelle T 63:	Abgrenzung der beiden Items „vielseitige und abwechslungsreiche Arbeit“ und „präzise Vorgaben für Arbeitstempo/-pensum“ für Arbeitnehmer ab 50 Jahre; Kreuztabelle	314
Tabelle T 64:	Abgrenzung der beiden Items „Einfluss auf Arbeitstempo/-pensum“ und „präzise Vorgaben für Arbeitstempo/-pensum“ für Arbeitnehmer ab 50 Jahre; Kreuztabelle	315
Tabelle T 65:	Abgrenzung der beiden Items „Einfluss auf Arbeitstempo/-pensum“ und „präzise Vorgaben für Arbeitstempo/-pensum“ für Arbeitnehmer bis einschließlich 39 Jahre; Kreuztabelle	316
Tabelle T 66:	Koeffizienten der multiplen Regression zum Teilbereich der Anspruchs-Dimension A6 „Erfolgs- und leistungsbezogene Einkommensbestandteile“; Abhängige Variable: Zufriedenheit mit Einkommen verglichen mit Leistung	317
Tabelle T 67:	Koeffizienten der multiplen Regression zur Anspruchs-Dimension B3 „Anregungsvielfalt“; Abhängige Variable: Arbeit ist abwechslungsreich	317

Tabelle T 68:	Koeffizienten der multiplen Regression zur Anspruchs-Dimension B4 „Entscheidungsspielräume in der Arbeitstätigkeit“; Abhängige Variable: Zufriedenheit mit Einflussmöglichkeiten auf die Arbeit	318
Tabelle T 69:	Koeffizienten der multiplen Regression zum Teilbereich der Anspruchs-Dimension C2 „Altersadäquate ergonomische Raumbedingungen“; Abhängige Variable: Zufriedenheit mit Gestaltung des Arbeitsplatzes	318
Tabelle T 70:	Vergleich des Einsatzes mangelhaften, veralteten Gerätes in zwei Unternehmensgrößenklassen; Kreuztabelle	319
Tabelle T 71:	Koeffizienten der multiplen Regression zur Anspruchs-Dimension D1 „Sicherheit des Arbeitsplatzes“; Abhängige Variable: Zufriedenheit mit Sicherheit der Arbeitsstelle	319
Tabelle T 72:	Tätigkeit bis zur Rente ausführbar * fünf Altersklassen (für AN in Unternehmen mit 200 und mehr Beschäftigten); Kreuztabelle	320
Tabelle T 73:	Tätigkeit bis zur Rente ausführbar * fünf Altersklassen (für AN in Unternehmen mit weniger als 200 Beschäftigten); Kreuztabelle	320

**Abbildungsverzeichnis**

Abbildung A 1:	Zielsetzung und Untersuchungsbereiche der Arbeit	6
Abbildung A 2:	Gang der Untersuchung	10
Abbildung B 1:	Entwicklung des Bruttoinlandsproduktes (BIP) und der Erwerbstätigkeit nach Qualifikationsebenen/Früheres Bundesgebiet (INDEX 1975 = 100%)	22
Abbildung B 2:	Erwerbspersonenpotenzial bis 2050 – Szenarien mit unterschiedlichen Wanderungsannahmen – in Millionen Personen (senkrechte Achse), Inländerkonzept	24
Abbildung B 3:	Zusätzliche Erwerbspersonenzahl bei einer Rente mit 67	26
Abbildung E 1:	Zweidimensionale Darstellung der drei Altersklassen und der Faktoren nach Tabelle D 4	109
Abbildung E 2:	Für ältere Arbeitnehmer im Vergleich mit jungen besonders bedeutsame Ansprüche an Arbeit	122
Abbildung G 1:	Reduktion des Fachkräftemangels durch verstärkten Einsatz älterer Arbeitnehmer	171
Abbildung G 2:	Die vier Bereiche der Anspruchs-Dimensionen als personalpolitische Handlungsfelder	172
Abbildung G 3:	Von der Leistungsfähigkeit zur Beschäftigung	199
Abbildung G 4:	Ansatzpunkte zur Verbesserung des öffentlichkeitswirksamen Erscheinungsbildes der mittelständischen Unternehmen als Arbeitgeber	246

## A. Einführung

### I. Problemstellung

Die demographische Zusammensetzung der Bevölkerung in Deutschland verändert sich. Erwartet wird eine Schrumpfung der Bevölkerungszahl, vor allem eine (Über-)Alterung der Gesellschaft.<sup>1</sup> Ursachen dafür sind höhere Lebenserwartungen<sup>2</sup> und geringere Geburtenraten<sup>3</sup> als in den Anfangsjahrzehnten der Bundesrepublik Deutschland. Es ist nicht zu erkennen, dass der Rückgang der Bevölkerungszahl durch Zuwanderung ausgeglichen wird.<sup>4</sup>

Für den Arbeitsmarkt hat dies die Konsequenz eines schrumpfenden Erwerbspersonenpotenzials. Zudem steigt der Altersdurchschnitt der Arbeitnehmer. Die demographische Entwicklung bringt folglich die Unternehmen in die Situation, insgesamt weniger, gleichzeitig aber verhältnismäßig mehr ältere Arbeitskräfte zur Verfügung zu haben.

Um beurteilen zu können, ob den Unternehmen auch weniger Fachkräfte zur Verfügung stehen, ist außer dieser Entwicklung des quantitativen Arbeitsangebotes die Qualifikation der Erwerbspersonen zu berücksichtigen. Sinkt der Anteil qualifizierter Personen am Erwerbspersonenpotenzial oder bleibt er gleich (bei insgesamt schrumpfendem Arbeitsangebot), reduziert sich die Anzahl einsetzbarer Fachkräfte. Erhöht sich der Anteil der Fachkräfte an der potenziellen Erwerbsbevölkerung, bleibt die Frage, ob dies den demographisch bedingten Rückgang zu kompensieren vermag.

Neben dem Fachkräfteangebot ist die Entwicklung des Fachkräftebedarfs zu beachten. Die drei zentralen Determinanten der Fachkräftenachfrage sind der demographiebedingte Ersatzbedarf, der wachstumsinduzierte Zusatzbedarf und der zusätzliche Bedarf infolge struktureller Wandlung hin zu einer forschungs- und wissensintensiven Gesell-

---

<sup>1</sup> Siehe Statistisches Bundesamt 2006.

<sup>2</sup> Die Lebenserwartung eines weiblichen Neugeborenen hat sich von 1950 bis 2005 um fast vierzehn Jahre von 68,48 Jahren auf 82,15 Jahre erhöht, die eines männlichen Neugeborenen um gut zwölf Jahre von 64,56 Jahren auf 76,91 Jahre (siehe Statistisches Bundesamt 2008).

<sup>3</sup> So sank die Zahl der Lebendgeborenen pro 1000 Einwohner von 16,3 im Jahre 1950 auf 8,2 im Jahre 2006 (siehe Statistisches Bundesamt 2008).

<sup>4</sup> Der Zuwanderungsüberschuss der letzten Jahre reicht bei weitem nicht aus, um die Differenz von 830.000 Verstorbenen und 680.000 Lebendgeborenen jährlich (Durchschnitt der Jahre 2005 bis 2008) auszugleichen. 78.943 Personen im Jahre 2005, 22.791 Personen im Jahre 2006 und 43.910 Personen im Jahre 2007 wanderten mehr in die Bundesrepublik ein als im jeweils gleichen Zeitraum aus. Im Jahre 2008 ergab sich erstmals seit der Wiedervereinigung Deutschlands ein Abwanderungsverlust von 56.000 Personen. Die ermittelten Fortzüge für 2008 sind allerdings überhöht aufgrund der bundesweiten Einführung der persönlichen Steueridentifikationsnummer im Jahre 2008 und entsprechender Bereinigungen der Melderegister auch in Form von zahlreichen Abmeldungen von Amts wegen (vgl. Statistisches Bundesamt 2009a).

schaft.<sup>5</sup> Hochqualifizierte Beschäftigte sind aus der Sicht der Unternehmen von besonderer Bedeutung, um diesen Strukturwandel zu gewährleisten.<sup>6</sup> Vor allem die Anbieter von unternehmensnahen Dienstleistungen sowie die forschungs- und entwicklungsintensiven Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes haben einen steigenden Bedarf an gut ausgebildeten Mitarbeitern.<sup>7</sup>

Eine Untersuchung des Instituts der deutschen Wirtschaft für das Bundeswirtschaftsministerium zeigt, dass in Teilbereichen der deutschen Wirtschaft bereits akuter Mangel an Hochqualifizierten herrscht, der im Jahre 2006 zu Wertschöpfungsverlusten in zweistelliger Milliardenhöhe geführt hat.<sup>8</sup> Mangel an Hochqualifizierten herrscht besonders bei Unternehmen mit Beschäftigten mit sogenannten MINT-Qualifikationen: Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik.<sup>9</sup> Kleine und mittlere Unternehmen sind überdurchschnittlich häufig von Problemen bei der Rekrutierung von Fachkräften mit Berufsausbildung betroffen.<sup>10</sup>

Da die demographische Entwicklung zu einer Reduktion des Fachkräfteangebots führt und die Nachfrage nach qualifizierten Mitarbeitern voraussichtlich steigt, ist eine Ausweitung des in manchen Wirtschaftsbereichen heute schon spürbaren Fachkräftemangels zu erwarten.<sup>11</sup> Dieser Mangel wird wahrscheinlich zukünftig auch in bisher noch nicht davon berührten Unternehmen spürbar sein.

Um den Fachkräftemangel zu beheben oder doch zumindest zu reduzieren, kommen Maßnahmen in Betracht, die darauf abzielen, das Erwerbspersonenpotenzial zu steigern und/oder die Quote der beruflich Qualifizierten am Erwerbspersonenpotenzial zu erhöhen. Die Möglichkeit, den Fachkräftemangel durch Senkung der Nachfrage nach qualifizierten Mitarbeitern zu beheben, besteht prinzipiell auch. Sie wird jedoch begrenzt durch das Streben nach Aufrechterhaltung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit.

---

<sup>5</sup> Vgl. Koppel/Plünnecke 2009, S. 6.

<sup>6</sup> Vgl. Koppel/Plünnecke 2009, S. 5.

<sup>7</sup> Vgl. Fischer et al. 2008, S. 8 ff.

<sup>8</sup> Vgl. IW Köln 2007.

<sup>9</sup> Vgl. Werner 2008; Koppel/Plünnecke 2009; Koppel 2008. Der Fachkräftemangel wird von Koppel (2008) und Koppel/Plünnecke (2009) exemplarisch am Mangel an Ingenieuren gemessen. Auch der VDI und das IW weisen darauf hin, dass eine Vielzahl von Unternehmen ihre Ingenieurstellen nicht oder nur zeitverzögert besetzen können (VDI/IW 2008). Demgegenüber sieht das IAB keinen allgemeinen Ingenieurmangel. „Die Unzufriedenheit der Unternehmen resultiert unter anderem daraus, dass sie offene Stellen deutlich schneller besetzen wollen als früher und das nicht gelingt – so jedenfalls ein Ergebnis der IAB-Erhebung zum gesamtwirtschaftlichen Stellenangebot vom 4. Quartal 2006“ (Biersack/Kettner/Schreyer 2007, S. 1).

<sup>10</sup> Vgl. Hoffmann/Kayser/Wallau 2008, S. 18.

<sup>11</sup> Eine Darstellung der voraussichtlichen zukünftigen Entwicklung des Erwerbspersonenpotenzials und des Fachkräfteangebots wird in Kapitel B dieser Arbeit vorgenommen. Ebenfalls wird dort die Entwicklung des Fachkräftebedarfs ein Thema sein. Auch der Einfluss der geplanten Ausweitung der Lebensarbeitszeit durch Rente mit 67 Jahren sowie die Auswirkungen der aktuellen Finanz- und Wirtschaftskrise auf den Fachkräftemangel werden dort betrachtet.

Maßnahmen zur Erhöhung des Fachkräfteangebotes gehen oft von der Politik aus und haben makroökonomischen Charakter. Zu denken ist beispielsweise an die Erhöhung des Regeleintrittsalters für die Altersrente von 65 auf 67 Jahre. Diese Maßnahme erhöht das Erwerbspersonenpotenzial. Die Zahlung von staatlichen Berufsausbildungsbeihilfen<sup>12</sup> hilft, die Quote der beruflich Qualifizierten am Erwerbspersonenpotenzial zu erhöhen.

Auch ein einzelnes Unternehmen kann in seinem Einflussbereich das Erwerbspersonenpotenzial steigern, beispielsweise indem es (über-)betriebliche Betreuungseinrichtungen für Kleinkinder schafft, um dann deren Mütter beschäftigen zu können. Durch berufliche Ausbildung kann vom Unternehmen die Qualifiziertenquote des Erwerbspersonenpotenzials verbessert werden.

Außer den genannten Beispielen gibt es eine Vielzahl von makro- und mikroökonomischen Maßnahmen, die einem Fachkräftemangel entgegenwirken bzw. ihn mildern. Diese Maßnahmen sind auf Zwischenziele gerichtet, deren Erreichen reduzierend auf den Fachkräftemangel wirkt. Exemplarisch seien einige dieser Zwischenziele aufgeführt:

- Förderung der Einwanderung qualifizierter Erwerbspersonen
- Erhöhung der Frauenerwerbsquote
- Erhöhung der Altenerwerbsquote
- Verkürzung der Ausbildungszeiten
- Verbesserung der Integration in Deutschland lebender Ausländer
- Verbesserung der Aus- und Weiterbildung
- Erhöhung der Geburtenrate

Wann erreichte Zwischenziele auf den Fachkräftemangel wirken, ist sehr unterschiedlich. Eine Erhöhung der Altenerwerbsquote wirkt sich *ceteris paribus* sofort mildernd auf den Fachkräftemangel aus. Eine Erhöhung der Geburtenrate (wenn sie denn kurzfristig möglich ist) wirkt erst nach etwa zwanzig Jahren.

Alle vakanten Fachkräftestellen besetzen zu können, ist für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) heute schon schwierig.<sup>13</sup> Durch die zukünftige demographische Entwicklung wird der Wettbewerb um Fachkräfte zwischen den mittelständischen Unternehmen und den Großunternehmen noch verschärft.<sup>14</sup> In diesem Wettbewerb

---

<sup>12</sup> Vgl. BMAS 2009.

<sup>13</sup> Vgl. Fischer et al. 2008, S. 47; Hug 2008, S. 5.

<sup>14</sup> Über 80 Prozent kleiner und mittlerer Unternehmen gehen laut einer Studie davon aus, dass der Wettbewerb um Fachkräfte noch härter wird (Hug 2008, S. 5).

haben die Unternehmen je nach Größe unterschiedliche Stärken und Schwächen.<sup>15</sup> Kleine und mittlere Unternehmen sind vor allem hinsichtlich Vergütung und Karriere gegenüber ihren großen Konkurrenten oft schlechter positioniert.<sup>16</sup>

Wahrscheinlich haben aber auch Arbeitnehmer unterschiedliche Ansprüche an Arbeit. Es könnte sein, dass bestimmte Ansprüche an Arbeit in mittelständischen Unternehmen eher erfüllt sind oder durch mehr oder weniger aufwendige Maßnahmen erfüllbar sind. Da die Gruppe der älteren Arbeitnehmer wegen ihrer geringen Beschäftigungsquote<sup>17</sup> ein Potenzial darstellt, das zur Deckung des Fachkräftebedarfes kurzfristig genutzt werden kann und zudem diese Gruppe in den nächsten Dekaden sehr stark wächst,<sup>18</sup> wird folgende untersuchungsleitende Frage formuliert:

**Erfüllt die Tätigkeit in mittelständischen Unternehmen die Ansprüche Älterer an Arbeit besonders gut und erwachsen den mittelständischen Unternehmen dadurch Vorteile gegenüber Großunternehmen bei der Reduktion des zukünftig zu erwartenden Fachkräftemangels durch Ausweitung der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer?**

Und für den Fall, dass die Vorteile sich nicht ohne weiteres zeigen und/oder einstellen, wird ergänzend die Frage gestellt:

**Welche Maßnahmen können mittelständische Unternehmen ergreifen, um die Vorteile deutlich zu machen und die besonderen Ansprüche der älteren Arbeitnehmer zu erfüllen?**

Bei der Beantwortung dieser beiden Fragen sind Gegebenheiten, Bedingungen und Maßnahmen zu beachten und zu analysieren, die in der Forschung bisher mehr oder weniger gründlich oder gar nicht betrachtet wurden. Die sich dadurch ergebende Zielsetzung der vorliegenden Arbeit wird im nächsten Abschnitt dargestellt.

## II. Zielsetzung

Die Bereiche, die zu betrachten sind, um die untersuchungsleitenden Fragen zu beantworten, zeigt Abbildung A 1. Dabei stellt der obere Teil der Abbildung (einschließlich des Kreises) den ersten Teil der ersten Frage („Erfüllt die Tätigkeit in mittelständischen Unternehmen die Ansprüche Älterer an Arbeit besonders gut ...?“)

<sup>15</sup> Vgl. Backes-Gellner et al. 2000; Hug 2008, S. 14.

<sup>16</sup> Vgl. Düring/Engeln/Niefert 2006, S. 120.

<sup>17</sup> Die Beschäftigungsquoten der Über-50-Jährigen liegen seit Jahren deutlich unter denen der Jüngeren; siehe Arlt/Dietz/Walwei 2009, S. 5.

<sup>18</sup> Siehe hierzu Kapitel B.

dar. Der mittlere Teil bildet die im zweiten Teil der ersten Frage („...erwachsen den mittelständischen Unternehmen dadurch Vorteile gegenüber Großunternehmen bei der Reduktion des zukünftig zu erwartenden Fachkräftemangels durch Ausweitung der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer?“) implizit enthaltenen Bedingungen ab. Die zweite untersuchungsleitende Frage („Welche Maßnahmen können mittelständische Unternehmen ergreifen, um die Vorteile deutlich zu machen und die besonderen Ansprüche der älteren Arbeitnehmer zu erfüllen?“) wird durch den rechten Kasten vertreten.

Um zu untersuchen, ob die Ansprüche der älteren Arbeitnehmer an Arbeit in mittelständischen Unternehmen gegenüber Großunternehmen besser erfüllt werden, ist es zunächst unerlässlich, diese Ansprüche zu kennen.<sup>19</sup> Werden sie besser erfüllt, führt dies nur dann zu Vorteilen bei der Fachkräftebedarfsdeckung mittelständischer Unternehmen durch verstärkten Einsatz Älterer, wenn auch folgende Bedingungen erfüllt sind:

- Ältere Arbeitnehmer sind leistungsfähig.
- Ältere Arbeitnehmer sind qualifiziert.
- Ältere Arbeitnehmer erkennen die Erfüllung ihrer Ansprüche an Arbeit in mittelständischen Unternehmen.
- Ältere Arbeitnehmer sind ausreichend vorhanden.

Zur Leistungsfähigkeit Älterer gibt es ein umfangreiches wissenschaftliches Schrifttum.<sup>20</sup> Neben den allgemein auf das Altern ausgerichteten gerontologischen Untersuchungen<sup>21</sup> finden sich auch spezielle, dem Themenbereich „Alter(n) und Arbeit“ zugewandte Analysen.<sup>22</sup>

---

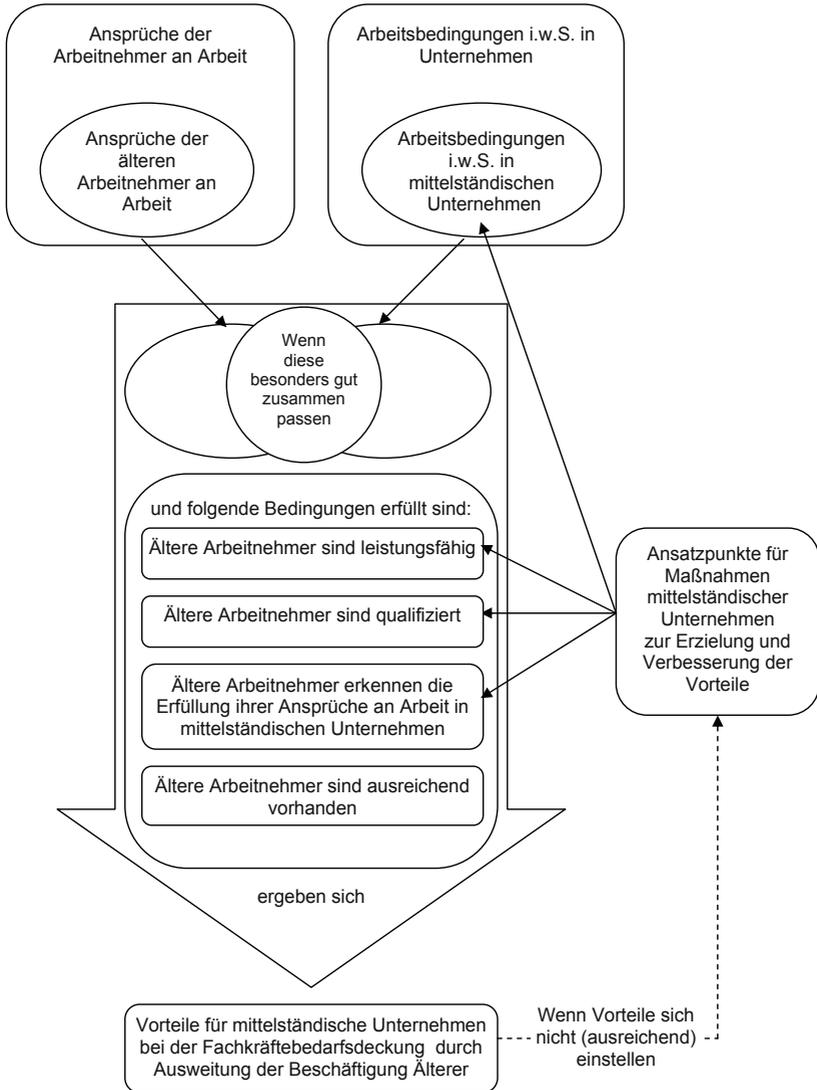
<sup>19</sup> Ermittelt werden die besonderen Ansprüche der älteren Arbeitnehmer an Arbeit in Kapitel D und E.

<sup>20</sup> Vgl. exemplarisch Kollar et al. 2006; Schneider 2006; Wurm 2006; Ilmarinen 2004; Behrend/Frerichs 2004; Maintz 2004.

<sup>21</sup> Vgl. Lehr 2003.

<sup>22</sup> Vgl. Kruse 2009; Lehr/Kruse 2006, S. 242 ff.; Schneider 2006; Wurm 2006; Hacker 2004; Maintz 2004; Ilmarinen 2004; Ilmarinen/Tempel 2002; Dittmann-Kohli/van der Heijden 1996. Bergmann/Prescher/Eisfeld 2006 befassen sich speziell mit der Innovationsfähigkeit Älterer.

Abbildung A 1: Zielsetzung und Untersuchungsbereiche der Arbeit



Quelle: Eigene Erstellung.

Eine ähnliche Befundlage zeigt sich für den Bereich der beruflichen Qualifikation und (Weiter-)Bildung. Auch hier gibt es vielfältige wissenschaftliche Arbeiten, die sich sowohl mit beruflicher (Weiter-)Bildung im Allgemeinen als auch speziell mit der für ältere Arbeitnehmer auseinandersetzen.<sup>23</sup>

Untersuchungen, die sich mit der Vermittlung der Erfüllungsmöglichkeiten der Ansprüche älterer Arbeitnehmer in mittelständischen Unternehmen beschäftigen, konnten nicht gefunden werden. Dies verwundert nicht, weil weder die Ansprüche älterer Arbeitnehmer an Arbeit noch deren Erfüllungsmöglichkeiten in mittelständischen Unternehmen erforscht sind. Die Literatur zum Aufbau von Arbeitgebermarken,<sup>24</sup> mit deren Hilfe die Rekrutierung von Arbeitnehmern verbessert werden soll, bezieht sich fast ausschließlich auf Großunternehmen.

Die Bedingung, dass ältere Arbeitnehmer in ausreichender Anzahl vorhanden sein müssen, um den Fachkräftebedarf (vor allem in mittelständischen Unternehmen) decken zu können, wird im Kapitel B („Entwicklung des Fachkräftebedarfs und –angebots“) analysiert. Dabei kann auf Arbeiten zugegriffen werden, welche die demographische Entwicklung thematisieren. In makroökonomischen Untersuchungen werden die Auswirkungen des demographischen Wandels auf den Arbeitsmarkt<sup>25</sup> zum Teil mit Hinweisen auf die Konsequenzen für die sozialen Sicherungssysteme<sup>26</sup> erforscht. Analysen zu Auswirkungen unternehmerischer Strategien auf die demographische Entwicklung finden sich eher selten.<sup>27</sup>

Mikroökonomische Untersuchungen haben sich seit den 1990er Jahren verstärkt dem Personalmanagement *für ältere Arbeitnehmer* zugewandt.<sup>28</sup> Am Anfang dieses wissenschaftlichen Untersuchungsstranges standen Arbeiten, die sich noch<sup>29</sup> mit ausgrenzenden Personalpolitiken (Personalabbau und Frühverrentung) auseinandersetzen.<sup>30</sup> In Anbetracht des sich abzeichnenden Fachkräftemangels und der stark eingeschränk-

---

<sup>23</sup> Vgl. Morschhäuser 2005, 2003, 2000; Richter/Bergmann 2006; Seitz 2004; Koller/Plath 2000; BMBF 2006.

<sup>24</sup> Vgl. Trost 2008; Petkovic 2007. Ähnlich dem Ansatz für Produktmarken (Markenprodukte) wird versucht, dem Unternehmen als Arbeitgeber ein positives Image zu geben.

<sup>25</sup> Vgl. Walwei 2006; Schmidt J. 2006; Fuchs J. 2005; Fuchs/Dörfler 2005; Kistler/Hilpert/Sing 2000.

<sup>26</sup> Vgl. Funk 2004.

<sup>27</sup> Behrens (2004) untersucht bspw. die Auswirkungen betrieblicher Strategien auf die demographischen Phänomene „relative Abnahme von Kindern“ und „Zunahme von Jahren nach der beruflichen Erwerbstätigkeit“ (Behrens 2004, S. 248).

<sup>28</sup> Vgl. Brühl 1997; Grauer 1998; Menges 2000; George 2000; Gatter 2004; Köchling/Deimel 2006; Wächter/Sallet 2006; Böhne 2008; Brüssig (2007) setzt sich mit dem Ausmaß von auf Ältere gerichteter personalwirtschaftlicher Maßnahmen in den Betrieben auseinander.

<sup>29</sup> Insoweit waren diese Forschungen noch der Phase der starken Dominanz betrieblicher Externalisierungsformen älterer Arbeitnehmer aus den 1980er Jahren verhaftet; siehe hierzu und zur soziohistorischen Darstellung der Forschung über ältere Arbeitnehmer im 19. und 20. Jahrhundert Clemens (2001) S. 52 ff.

<sup>30</sup> Vgl. Brühl 1997; Grauer 1998; George 2000; Gatter 2004.

ten Frühverrentungsmöglichkeiten wandten sich die Untersuchungen bald einer integrativen Personalpolitik für Ältere zu.<sup>31</sup>

Die Arbeiten zum Personalmanagement bzw. zur Personalpolitik für Ältere zielen kaum auf die Personalbedarfsdeckung mittelständischer Unternehmen. Es gibt einige Ansätze, die in Form von Tipps und Hinweisen, teils auf der Grundlage von Praxisbeispielen, kleine und mittlere Unternehmen ansprechen.<sup>32</sup> Das Gros der Veröffentlichungen betrachtet die Beschäftigungssituationen und -chancen Älterer<sup>33</sup> eher aus der Perspektive der Arbeitnehmer oder stellt die (groß-) unternehmerische/betriebliche Sicht auf ältere Arbeitnehmer und das Arbeitgeberverhalten gegenüber diesen Älteren dar.<sup>34</sup>

Wissenschaftliche Literatur zu den Besonderheiten des Personalmanagements in mittelständischen Unternehmen vermittelt entweder die Suche nach diesen Besonderheiten<sup>35</sup> oder beleuchtet die, auf die Gesamtheit der Beschäftigten in mittelständischen Unternehmen ausgerichtete Personalpolitik.<sup>36</sup> Eine Fokussierung auf ältere Arbeitnehmer erfolgt nicht.

Es konnten keine wissenschaftlichen Untersuchungen gefunden werden, in denen die Besonderheiten in der Beziehung ‚*älterer Arbeitnehmer – mittelständisches Unternehmen*‘ aufgedeckt werden. Frerichs/Georg<sup>37</sup> stellten zwar bei einer empirischen Analyse<sup>38</sup> fest, dass die Betriebsgröße modifizierend auf die Beschäftigungsbedingungen älterer Arbeitnehmer wirkt,<sup>39</sup> wie dies die Bereitschaft Älterer zur Tätigkeit in mittelständischen Unternehmen beeinflusst, bleibt aber offen.

Hier soll die vorliegende Arbeit eine Lücke schließen. Sie soll eine Brücke schlagen zwischen den Ansprüchen Älterer an Arbeit auf der einen Seite sowie auf der anderen Seite den Bedingungen und Möglichkeiten, die mittelständische Unternehmen bieten können. Es gilt aufzuzeigen, ob den mittelständischen Unternehmen dadurch bei der

<sup>31</sup> Vgl. Böhne 2008; Köchling/Deimel 2006; Naegele 2004; in Ansätzen auch Grauer 1998.

<sup>32</sup> Vgl. Georg 2005; Kay/Kranzusch/Suprinovic 2008. In diesem Zusammenhang sei auch auf die vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Projekte „demotrans.de“ und „demowerkzeug.de“ hingewiesen, die zwar nicht speziell auf KMU ausgerichtet sind, diese aber auch für die Problematik des demographischen Wandels sensibilisieren sollen und von diesen für die Praxis genutzt werden können. URL: <http://www.demotrans.de/>; letzter Zugriff am 5.10.2009.

<sup>33</sup> Vgl. Blasius/Hackert 2007; Brussig/Knuth/Weiß 2006; Kluge 2006; Behrend 2000.

<sup>34</sup> Vgl. Backes-Gellner 2009; Kay/Kranzusch/Suprinovic 2008, S. 128ff; Brussig 2005; Boockmann/Zwick 2004; Strotmann 2003; Bellmann/Kistler/Wahse 2003; Koller/Gruber 2001.

<sup>35</sup> Vgl. Behrends/Martin 2006; Behrends/Jochims 2006; Lutz 2004.

<sup>36</sup> Vgl. Behrends 2007; Behrends/Martin 2006; Behrends/Jochims 2006; Hamel 2006; Mank 1991.

<sup>37</sup> Vgl. Frerichs/Georg 2000.

<sup>38</sup> Die Analyse basiert auf der Befragung von gut 650 Betrieben mit mehr als 50 Beschäftigten und ca. 20 Betriebsfallstudien in NRW zu Arbeit, Gesundheit und Qualifizierung älterer Arbeitnehmer (Frerichs/Georg 2000, S. 157).

<sup>39</sup> Frerichs/Georg 2000, S. 169 f.

Deckung des Fachkräftebedarfs Vorteile gegenüber Großunternehmen entstehen (können). Dabei verfolgt die Untersuchung sowohl ein kognitives wie praktisches Wissenschaftsziel;<sup>40</sup> wissenschaftlicher Erkenntnisgewinn wird ebenso angestrebt wie praktischer Nutzen. Eingebettet in die verhaltenstheoretische Betriebswirtschaftslehre werden mittelständische Unternehmen und Arbeitsmärkte „von ihrer ‚menschlichen‘ Seite her betrachtet“.<sup>41</sup>

Bevor die vergleichende Analyse vorgenommen werden kann, ist es allerdings notwendig, die Ansprüche der älteren Arbeitnehmer an Arbeit zu kennen. Folglich ist Teilziel der vorliegenden Untersuchung zunächst die Entwicklung eines Modells der Ansprüche der Arbeitnehmer an Arbeit auf der Grundlage motivations- und handlungsregulationstheoretischer Ansätze. Ausgehend von diesem Modell werden dann die von *Älteren* als besonders wichtig eingeschätzten Ansprüche an Arbeit ermittelt. Vor dem Hintergrund verhaltens- und organisationstheoretisch erklärbarer Handlungsmöglichkeiten in mittelständischen Unternehmen und Großunternehmen ist das zentrale Ziel der Untersuchung die Herausarbeitung der unterschiedlichen Erfüllungsmöglichkeiten der beschriebenen arbeitnehmerseitigen Ansprüche in den beiden Unternehmensformen. Aus der Verfolgung dieser Ziele ergibt sich der im folgenden Abschnitt gezeigte Verlauf der Untersuchung.

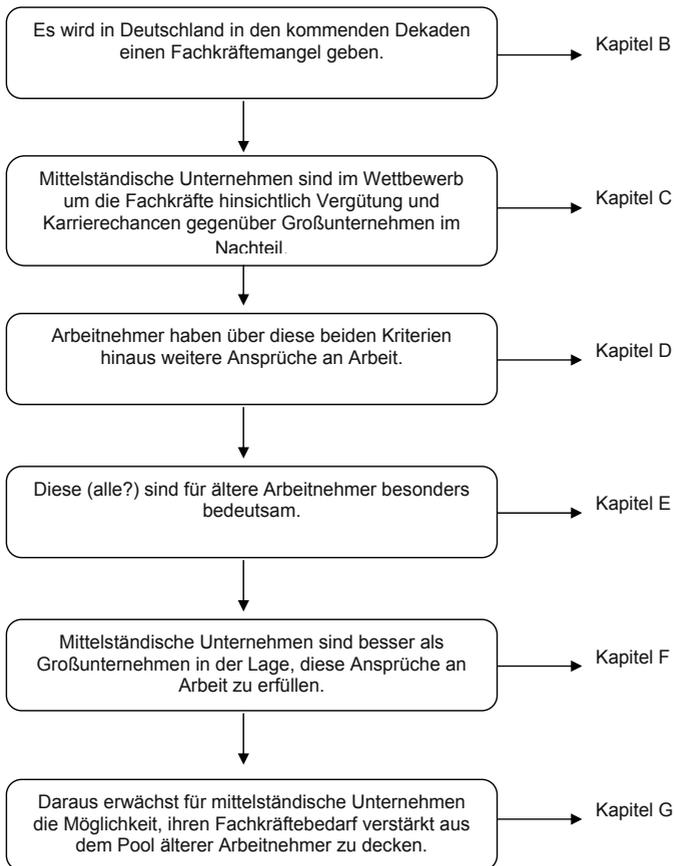
### **III. Vorgehensweise**

Zur Beantwortung der im ersten Abschnitt gestellten untersuchungsleitenden Fragen (siehe S. 4) werden zunächst folgende Thesen aufgestellt und anschließend geprüft (siehe Abbildung A 2):

---

<sup>40</sup> Vgl. Schanz 2004, S. 86 ff.

<sup>41</sup> Schanz 2004, S. 146.

**Abbildung A 2: Gang der Untersuchung**

Quelle: Eigene Erstellung.

Die schrittweise Untersuchung dieser Thesen erfolgt sowohl theoretisch wie empirisch. Gemäß dem Verständnis von Betriebswirtschaftslehre als spezieller Sozialwissenschaft werden Befunde und Konzepte der benachbarten Disziplinen, vor allem der Psychologie, Gerontologie und Soziologie berücksichtigt.

In Kapitel B („Entwicklung von Fachkräftebedarf und -angebot“) wird die zukünftige Entwicklung von Fachkräftebedarf und -angebot aufgezeigt. Ein Fachkräftemangel

wird zu einem verstärkten Wettbewerb um qualifizierte Arbeitnehmer (auch) zwischen mittelständischen Unternehmen und Großunternehmen führen.

Dass Großunternehmen gegenüber mittelständischen in diesem Wettbewerb um Fachkräfte Vorteile haben, weil sie ihren Beschäftigten höhere materielle Anreize bieten, wird in Kapitel C („Mittelständische Unternehmen im Wettbewerb um Fachkräfte“) dargestellt. Betrachtet werden die Höhe der Entlohnung, die betrieblichen Sozialleistungen und die Karrierechancen.

Mittelständische Unternehmen beschäftigen aber dennoch Arbeitnehmer,<sup>42</sup> bei denen es sich wahrscheinlich nicht nur um leistungsschwächere und weniger leistungsbereite Personen als in den Großunternehmen handelt. Was veranlasst diese Menschen, trotz z.B. eines niedrigen Entgelts, in mittelständischen Unternehmen zu arbeiten? Offensichtlich gibt es über die materiellen Anreize hinausgehende Ansprüche an Arbeit, welche die Arbeitnehmerentscheidungen zur Aufnahme und Fortführung von Beschäftigung beeinflussen. Diese strukturiert herauszuarbeiten, ist Ziel und Inhalt des Kapitels D („Ansprüche der Arbeitnehmer an Arbeit“).

Da ältere Arbeitnehmer ein besonderes Potenzial zur Fachkräftebedarfsdeckung darstellen,<sup>43</sup> ist zunächst zu klären, ob sie ausreichend leistungsfähig und qualifiziert sind. Diese Fragen sind sowohl für ältere Beschäftigte (die zukünftig länger als bisher üblich beruflich aktiv bleiben könnten) als auch für zu rekrutierende Ältere zu beantworten. Ob sie (länger) arbeiten oder wieder tätig werden *wollen*, hängt davon ab, wieweit ihre Ansprüche an Arbeit erfüllt werden. Bevor dies geklärt werden kann, gilt es zu erforschen, ob und wie die Ansprüche an Arbeit von Älteren sich von denen Jüngerer unterscheiden. Dies wird neben den Betrachtungen zum Können Gegenstand des Kapitels E („Besonders bedeutsame Ansprüche älterer Arbeitnehmer an Arbeit“) sein.

Die ermittelten besonderen Ansprüche älterer Arbeitnehmer mit den Möglichkeiten ihrer Erfüllung in mittelständischen Unternehmen und Großunternehmen zu vergleichen, ist Inhalt des Kapitels F („Die Erfüllung der Ansprüche Älterer an Arbeit“). Es gilt herauszufinden, ob mittelständische Unternehmen die für Ältere besonders bedeutsamen Ansprüche an Arbeit besser als Großunternehmen erfüllen. Sollte dies der Fall sein, hätten mittelständische Unternehmen gegenüber Großunternehmen Vorteile im Wettbewerb um ältere Fachkräfte.

---

<sup>42</sup> Laut den Angaben des Statistischen Bundesamtes waren 2005 58,4 Prozent der Beschäftigten (Gesamtzahl der in einem Unternehmen tätigen Personen, einschließlich mitarbeitender Inhaber) in Deutschland in KMU tätig (Klees/Veldhues 2008, S. 231).

<sup>43</sup> Siehe hierzu die Ausführungen im ersten Abschnitt, S. 4.

Sollte sich herausstellen, dass mittelständische Unternehmen die Ansprüche Älterer an Arbeit nicht besser erfüllen als Großunternehmen, so müssen erstere Unternehmen Maßnahmen durchführen, um solche Vorteile zu erreichen. Werden vorhandene Vorteile von den Arbeitnehmern nicht erkannt, ist die Selbstdarstellung der mittelständischen Unternehmen zu verbessern. In Kapitel G („Reduktion des Fachkräftemangels in mittelständischen Unternehmen durch verstärkten Einsatz älterer Arbeitnehmer“) werden solche Maßnahmen betrachtet.

Zusammengefasst geht es darum zu ergründen, was ältere Arbeitnehmer veranlasst oder veranlassen könnte, eher in mittelständischen Unternehmen zu arbeiten. Mit welchen wissenschaftlichen Mitteln (Theorien und Methoden) ist diese Aufgabe zu bewältigen? Die gewählten theoretischen Ansätze und Methoden werden nachstehend vorgestellt.

Die von älteren Arbeitnehmern getroffenen ökonomisch relevanten Entscheidungen des Tätigwerdens in mittelständischen Unternehmen und ihr individuelles Leistungsverhalten (als Beiträge zur Fachkräftebedarfsdeckung) basieren auf Grundlagen, die mit rein ökonomischen Theorien nicht erfasst werden können.<sup>44</sup> Deswegen wird gemäß verhaltenstheoretischer Betriebswirtschaftslehre „auf Theorien zurückgegriffen, die in den Bereich der Psychologie gehören, und hier speziell auf Motivationstheorien.“<sup>45</sup>

Eine Leitidee verhaltenstheoretischer Betriebswirtschaftslehre ist der methodische Aspekt des Individualismus<sup>46</sup>, d.h. das individuelle Verhalten ist bestimmend für soziale Prozesse. Mittels (Gesetzes-)Aussagen (der Psychologie) über das Verhalten von Individuen können soziale Prozesse erklärt werden. Die sozialen Prozesse „Eingehen eines Beschäftigungsverhältnisses“ und „Fortsetzung der Tätigkeit im Unternehmen“ werden (im Fokus der vorliegenden Untersuchung) vom Verhalten der älteren Arbeitnehmer bestimmt. Dieses Verhalten orientiert sich am Selbstinteresse des Individuums.<sup>47</sup> Nutzenorientierung und das Streben nach Bedürfnisbefriedigung sind Ausdruck dieses Selbstinteresses.

Sie sind auch theoretische Leitvorstellung sowohl der Neuen Institutionenökonomik<sup>48</sup> als auch der verhaltenswissenschaftlichen Betriebswirtschaftslehre.<sup>49</sup> Allerdings inter-

---

<sup>44</sup> Vgl. Schanz 2004, S. 154 ff. „Weder Transaktionskostentheorie noch dem Neuen Institutionalismus insgesamt steht hierzu gegenwärtig ... das notwendige Vokabular zur Verfügung“ (Schanz 2004, S. 155).

<sup>45</sup> Schanz 2004, S. 155 (Hervorhebungen im Original wurden nicht übernommen).

<sup>46</sup> Vgl. Schanz 2004, S. 146.

<sup>47</sup> Vgl. Schanz 2004, S. 153.

<sup>48</sup> Vgl. Ebers/Gotsch 1999, S. 211; Schanz 2004, S. 154.

<sup>49</sup> Vgl. Schanz 2004, S. 154.