

Demografischer Wandel in der Arbeitswelt -

Stand und Perspektiven in Deutschland

Dr. G. Richenhagen

Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes NRW
richenhagen@mags.nrw.de

Auch wenn zu Katastrophenszenarien kein Anlass besteht, weil die Probleme lösbar sind: Der demografische Wandel in der Arbeitswelt ist in vollem Gange. Es ist Zeit, zu handeln. Wenn Wirtschaft und Gesellschaft, Unternehmen und Beschäftigte nicht rechtzeitig lernen, sich auf alternde Belegschaften besser einzustellen, ist die Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands im Feld der Human Resources gefährdet. Der Artikel entwirft für den Bereich der Arbeitspolitik ein ganzheitliches Politikkonzept, um dieser Herausforderung zu begegnen.

1. Demografischer Wandel in der Arbeitswelt

Alternde Belegschaften ...

Die Alterszusammensetzung der deutschen Bevölkerung unterliegt einem schleichenden Wandel: Eine geringe Geburtenrate und die verlängerte Lebenserwartung werden dazu führen, dass es in Zukunft immer mehr Ältere und demgegenüber weniger Jüngere in der Bevölkerung geben wird. Dies kann auch durch eine verstärkte (Netto-)Zuwanderung von bis zu 300.000 Personen pro Jahr nicht ausgeglichen werden. Alle seriösen Analysen sagen: Die beschriebene Veränderung der Alterstruktur hat schon eingesetzt und wird sich - beginnend ab ca. 2010 - verstärken.

Was für die Bevölkerung insgesamt gilt, trifft auch auf die Erwerbsbevölkerung zu. Der Altersaufbau der Bevölkerung im Erwerbsalter wird sich spürbar verändern, das jedenfalls prognostiziert (nicht nur) das Statistische Bundesamt (vgl. Abb. 1). Der Prognose liegt die Annahme zugrunde, dass der jährliche Zuwanderungssaldo etwa 200.000 Personen beträgt und die Lebenserwartung weiter langsam steigt.

Demnach hat ein Prozess begonnen, der die Altersstruktur der Erwerbsbevölkerung nachhaltig ändert. So werden z.B. im Jahre 2020 die 50- bis 64jährigen die „Mittelalten“ (d.h. die 35- bis 49jährigen) als stärkste Gruppe der Erwerbsbevölkerung längst abgelöst haben.

Diese als Kohortenwechsel bezeichnete Veränderung findet vermutlich in den Jahren 2013 bis 2015 statt, also bereits in ca. 7 - 9 Jahren. Es kommt zu alternden Belegschaften.

Bevölkerungswissenschaftler betonen immer wieder, dass die beschriebene Veränderung der Altersstruktur der in Deutschland lebenden Erwerbsbevölkerung kurz- bis mittelfristig nicht beeinflussbar ist. Es besteht also nur die Möglichkeit, die damit verbundenen Auswirkungen zu gestalten.

Jahr	20- bis 34jährige	35- bis 49jährige	50- bis 64jährige
2000	32	38	30
2010	30	37	32
2020	30	31	39
2030	29	35	36
2040	29	34	37
2050	30	33	37

Abb. 1: Anteil der jeweiligen Altersgruppe an der Erwerbsbevölkerung in %.
Quelle: Statistisches Bundesamt [1]

... wettbewerbsfähige Unternehmen

Angesichts dieser Tatsache bleiben für Wirtschaft und Gesellschaft, für Unternehmen und Beschäftigte grundsätzlich nur zwei Alternativen: Entweder Fortführung der bisher praktizierten jugendzentrierten Personal- und Unternehmensstrategien mit dem Risiko, dass es dann

- § zu einer altersbedingten Abschwächung des Produktivitätsfortschrittes kommt,
- § die erforderlichen Fachkräfte aus den zahlenmäßig geringer werdenden jüngeren Jahrgängen nicht mehr rekrutiert werden können und
- § der "Mismatch" am Arbeitsmarkt, d.h. die qualitative Lücke zwischen Angebot und Nachfrage verschärft wird,

ganz zu schweigen von den bekannten negativen Folgen für die Finanzierbarkeit der Sozialsysteme [2].

Oder aber, die zweite Alternative: Einleiten einer Entwicklung hin zu alternden, aber dennoch innovativen und wettbewerbsfähigen Unternehmen. Dass dies möglich ist, zeigen die Erfahrungen aus vielen anderen vergleichbaren Ländern innerhalb und außerhalb der EU. So ist z.B. in Großbritannien, Dänemark, USA, Japan und Schweden nicht nur die Beschäftigungsquote Älterer erheblich höher als in Deutschland, sondern auch das Bruttoinlandsprodukt pro Kopf (vgl. Abb. 2).

Durch die Beschlüsse des EU-Gipfels von Stockholm im Jahre 2002, die Beschäftigungsquote Älterer (d.h. der über 55-jährigen) bis 2010 im EU-Durchschnitt auf 50% zu heben, hat sich die Europäische Union für die zweite der o.g. Alternativen entschieden. Dies muss auch Ziel in Deutschland sein. Hier lag die Quote im Jahre 2004 bei 41,3 %, und damit weit unter der gesetzten Marke. Allerdings ist darauf hinzuweisen, dass es sich um ein sehr ehrgeiziges Ziel handelt. Nach Berechnungen des Instituts für Arbeit und Technik (IAT) in Gelsenkirchen müssten in Deutschland 800.000 Ältere mehr beschäftigt werden als zum gegenwärtigen Zeitpunkt [4]. Nur 5 der 15 alten EU-Staaten erreichen derzeit die 50%-Marke, allein Finnland hat seit 2002 den Sprung über diesen Wert geschafft (vgl. Abb. 3).

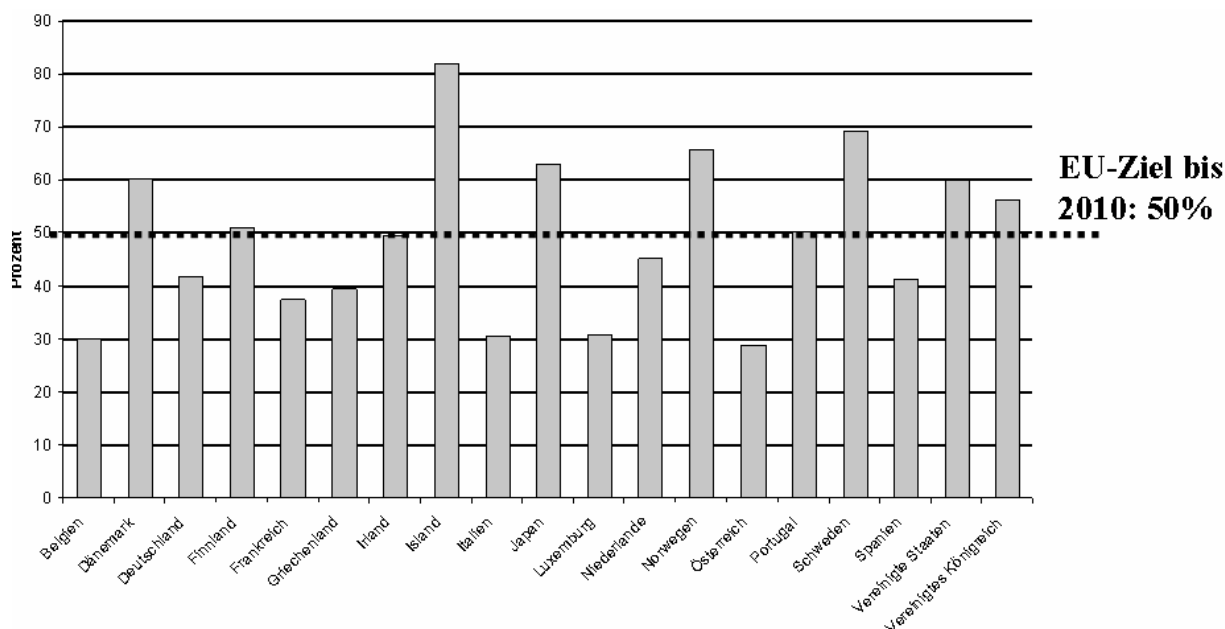


Abb. 2: Anteil der Beschäftigten an den 55- bis 64-jährigen im Jahre 2004 in %. Alle Länder mit einer Beschäftigungsquote über 50 % hatten 2004 ein höheres Bruttoinlandsprodukt pro Kopf als Deutschland. Quelle: Eurostat [3].

Beispiel Finnland

Seine Erfolge bei der Beschäftigungsquote Älterer hat Finnland durch ein fünfjähriges Nationalprogramm "Älter werdende Arbeitnehmer" erreicht, das Weiterbildungsprogramme, Gesetzesreformen, Medienkampagnen, Managementschulungen, Forschungs- und Entwicklungsprojekte umfasste und in dem fast alle Ministerien, Verbände und Sozialversicherungen wirkungsvoll zusammenarbeiteten [6]. Grob zusammengefasst war das Programm auf Grund zweier Komponenten erfolgreich: Erstens konnten durch verschiedene Maßnahmen innerhalb und außerhalb der Unternehmen die Beschäftigungsfähigkeit derzeitiger und zukünftig älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer erhöht und die Arbeitsbedingungen altersgerechter gestaltet werden. Zweitens wurden in Folge dieses Programms die verschiedenen bestehenden Anreize für vorzeitiges Ausscheiden aus dem Erwerbsleben drastisch zurückgeführt bzw. in positive Anreize für längeres Arbeiten umgewandelt (z.B. Grenze für den vorzeitigen Ruhestand angehoben auf 62 Jahre, nach längerer Arbeitslosigkeit auf 60 Jahre; Erhöhung des Arbeitgeberbeitrages zur Finanzierung der Arbeitslosen- und Erwerbsunfähigkeitsrenten; höhere Rente für längeres Arbeiten als bis zur regulären Altersgrenze...).

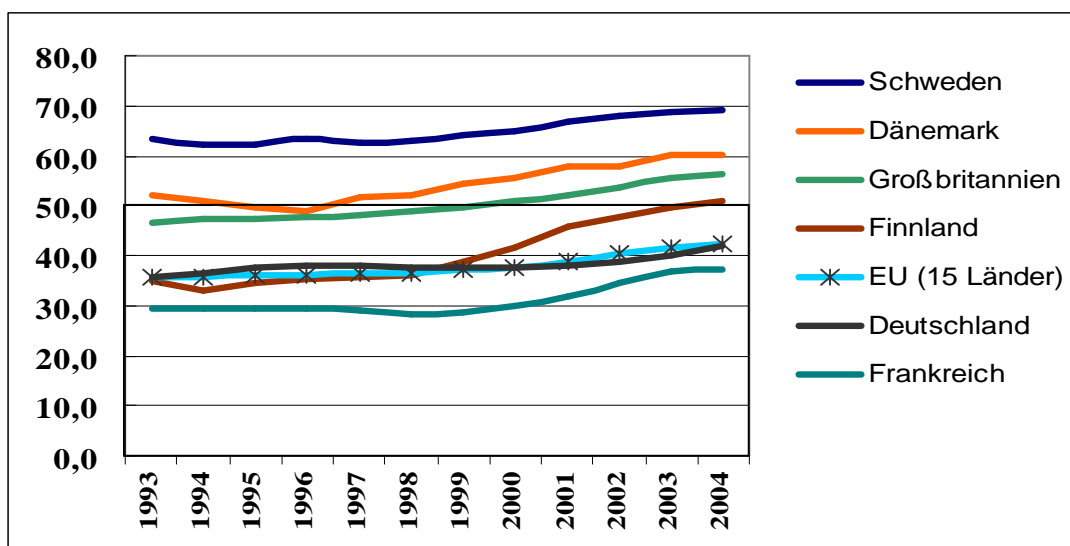


Abb. 3: Anteil der Beschäftigten in % an den 55- bis 64-jährigen in ausgewählten Ländern der EU im Zeitverlauf. Quelle: Daten nach Eurostat [5], Darstellung durch den Autor.

2. Ursachen für die niedrige Beschäftigungsquote Älterer in Deutschland

Vorruhestandsmodelle und falsche Anreize

Verschiedene Untersuchungen, z.B. des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit (IAB) zeigen die in den letzten Jahren gewachsene Bedeutung von Vorruhestandsmodellen wie Altersteilzeit oder 58er-Regelung für die niedrigen Beschäftigungsquoten Älterer. Die Ausweitung dieser Modelle hat den Abbau von Anreizen für vorzeitiges Ausscheiden innerhalb der Rentenversicherung in nicht unerheblichen Maße kompensiert, so dass es in den vergangenen Jahren zu keinen nennenswerten Fortschritten bei der Beschäftigung Älterer gekommen ist: "In Deutschland ist die Arbeitsmarktintegration älterer Erwerbspersonen nach wie vor unbefriedigend. Dies kann zu einem wesentlichen Teil mit den Rahmenbedingungen für die Beschäftigung Älterer erklärt werden: Auf der einen Seite bestehen trotz wichtiger Veränderungen immer noch Möglichkeiten des frühzeitigen Ausscheidens aus dem Arbeitsmarkt. Auf der anderen Seite tragen die Instrumente der Arbeitsmarktpolitik noch nicht in ausreichendem Maße dazu bei, die Arbeitsmarktchancen Älterer nachhaltig zu verbessern. Der notwendige 'Paradigmenwechsel' zu einem längeren Erwerbsleben und zu lebenslangem Lernen ist in der Praxis noch nicht wirklich vollzogen" [7].

Auch die OECD stellt zwar fest, dass die "Politikänderungen der jüngsten Zeit" (gemeint sind die Reformschritte der rot-grünen Bundesregierung) in die richtige Richtung weisen und sich die Einstellung der Arbeitgeber sowie der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zur Frühverrentung änderten. Doch dieser Wandel vollziehe sich nur langsam: "Umfrageergebnisse zeigen, dass die Arbeitnehmer noch immer hoffen, mit 60 Jahren in Rente gehen zu können, auch wenn sie sich heute wesentlich weniger sicher sind, ob dies möglich sein wird. Die Arbeitgeber nutzen weiterhin die noch bestehenden Möglichkeiten zur Versetzung in den Vorruhestand, um ihre Belegschaft zu verkleinern und zu verjüngen. Mit den neuesten Reformen ist es gelungen, einen größeren Teil der Kosten des vorzeitigen Ausscheidens aus dem Arbeitsmarkt auf die privaten Akteure zu überwälzen. Sie haben bei Arbeitnehmern und Unternehmensleitungen jedoch noch kein wirkliches Umdenken bewirkt, z.T. auch deshalb, weil die Reformen erst nach verfassungsrechtlich gebotenen sehr langen Übergangsfristen voll wirksam sein werden. Angesichts der weitreichenden Änderungen, die in der Renten- und Arbeitslosenversicherung bevorstehen, könnte die Praxis der Frühverrentung durchaus noch in den nächsten zehn Jahren andauern" [8].

Mangelnde Beschäftigungsfähigkeit und wenig altersgerechte Arbeitsbedingungen

Es wäre aber ein Irrtum zu glauben, dass man "lediglich die heutige Vorruhestandspraxis beenden und zum Renteneintrittsalter der 60er Jahre zurückkehren müsse, um die Beschäftigungsquote Älterer zu erhöhen" [9]. Dies ist eine notwendige, aber keine hinreichende Voraussetzung für das Erreichen des Stockholm-Ziels.

Ausgehend vom finnischen Beispiel muss man weiterdenken und genauer die Faktoren betrachten, die im Zusammenwirken mit Frühverrentungsprogrammen und der mangelnden Wirksamkeit positiver Anreize die derzeit niedrige Beschäftigungsquote Älterer erklären. Es sind dies die Branche, das Qualifikationsniveau, das Geschlecht sowie der Faktor Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit. Um es auf den Punkt zu bringen: Die größte Chance als Älterer in Deutschland beschäftigt zu sein, hat der hoch qualifizierte Mann, der z.B. in einer Gebietskörperschaft, einer Sozialversicherung oder einer Organisation ohne Erwerbscharakter jeweils unter guten Arbeitsbedingungen tätig ist. Die geringste Chance hat die niedrig qualifizierte Frau z.B. im Gesundheits- oder Sozialwesen in Schichtarbeit und bei niedrigem Arbeitsschutzniveau.

Insgesamt liegen z.B. die Beschäftigungsquoten der Frauen mittlerer und niedriger Qualifikation sowie der Männer niedriger Qualifikation z.T. weit unter dem Durchschnitt von 41,3 % (vgl. Abb. 4). Es gibt Branchen mit relativ vielen Betrieben, die einen großen Anteil Ältere beschäftigen, wie z.B. Bergbau/Energie/Wasserwirtschaft oder Gebietskörperschaften/Sozialversicherung, und Branchen mit relativ wenig Betrieben, wie z.B. die Bauwirtschaft, das Gesundheits- und Sozialwesen oder das Kredit- und Versicherungswesen. Dabei sind die Ursachen jeweils anders gelagert: "Während in der Bauwirtschaft die schwere körperliche Arbeit eine Ursache dafür sein mag, dass viele Betriebe keine oder wenig Ältere beschäftigen, kommt beim Kredit- und Versicherungsgewerbe eher eine ausgeprägte Jugendkultur der betrieblichen Personalpolitik in Frage. Das Beispiel der Bauwirtschaft weist darauf hin, dass ein geringer Anteil an Älteren auch damit zu tun haben kann, dass unter gegenwärtigen Arbeitsbedingungen im Bau Beschäftigte oft nicht alt werden können. Freilich ist die Nicht-Eignung Älterer für bestimmte Arbeitsplätze nicht naturgegeben. Der Verweis auf das Kredit- und Versicherungsgewerbe wiederum weist darauf hin, dass auch hier weniger die individuelle Einstellung der Personalverantwortlichen, als vielmehr die typische Organisationskultur eine Beschäftigungsbarriere für Ältere darstellt. Eine Organisationskultur dahingehend umzugestalten, dass sie 'altenfreundlich' wird, dürfte nicht einfacher sein als die Aufgabe, die körperlichen Anforderungen zu lindern" [11].

Jede Strategie, die im Hinblick auf die Erhöhung der Beschäftigungsquote Älterer wirksam sein soll, muss bei den genannten vier Faktoren ansetzen. Ziel der Maßnahmen sollte sein, durch Branchen-, Qualifizierungs-, Gender- und Arbeitsschutzstrategien, die Beschäftigungsfähigkeit derzeitiger und zukünftiger Älterer zu erhöhen und die Arbeitsbedingungen altersgerechter zu gestalten. "Die Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit von älteren Arbeitnehmern, insbesondere solchen mit geringem oder mittlerem Qualifikationsniveau, wird im Zuge der allmählichen Schließung der Wege in den Vorruhestand zu einem zentralen Anliegen. Um sicherzustellen, dass die Politik der jüngsten Zeit nicht zu massiver Arbeitslosigkeit oder Inaktivität unter diesen Arbeitskräften führt, muss mehr Gewicht auf die Aktualisierung und den Ausbau der Kompetenzen sowie auf die Sicherung der Gesundheit der Arbeitskräfte in allen Altersgruppen gelegt werden. Wichtige Politikziele sind in diesem Kontext, dass auch Personen erreicht werden, die es nicht gewohnt sind, an Fort- und Weiterbildung teilzunehmen, und dass altersgerechte Trainingsinstrumente und -methoden entwickelt werden, um die Motivation und damit eine verstärkte Teilnahme an Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen zu fördern. Es wird auch wichtig sein sicherzustellen, dass

ältere Arbeitskräfte, die ihren Arbeitsplatz verlieren, Zugang zu effektiver Unterstützung bei der Arbeitsuche erhalten" [12].

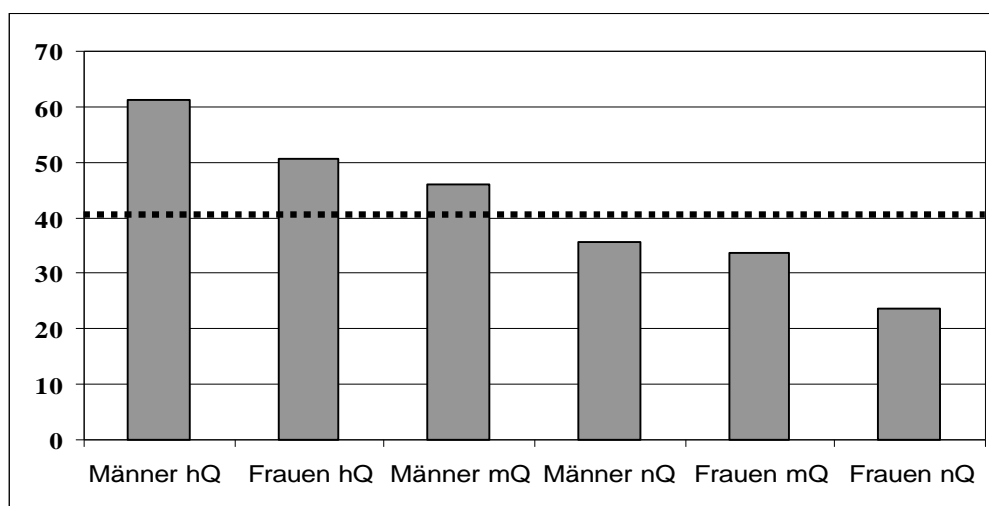


Abb. 4: Beschäftigungsquoten der 55- bis 64-jährigen in % nach Geschlecht und Qualifikation in Deutschland 2004. hQ = hohe Qualifikation, mQ = mittlere Qualifikation, nQ = niedrige Qualifikation. Die Linie markiert den Durchschnitt von 41,3%. Daten nach IAT [10], Darstellung durch den Autor.

3. Handlungsoptionen ...

... für Bund und Länder

Zentrale arbeitspolitische Stellschrauben, um zu einer erhöhten Beschäftigungsquote Älterer zu kommen, sind also:

- § die Rückführung von Vorruhestandsmodellen,
- § das Setzen von positiven Anreizen für längeres Arbeiten und für die Rekrutierung Älterer durch die Unternehmen,
- § die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit derzeitiger und zukünftig Älterer,
- § Anreizstrukturen für altersgerechte Arbeitsbedingungen.

Im fünften Altenbericht der "alten" Bundesregierung finden sich hierzu beachtenswerte Vorschläge [13].

Auch der Koalitionsvertrag der großen Koalition greift das Thema auf: "CDU, CSU und SPD sind sich einig, dass die Beschäftigungssituation älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer verbessert werden muss. Internationale Erfahrungen belegen, dass hierzu ein ganzes Bündel abgestimmter Maßnahmen in den Bereichen Arbeit, Bildung und Gesund-

heit notwendig ist, und dass sowohl Anreize zur Frühverrentung beseitigt als auch Maßnahmen zum Erhalt und zur Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit und zur Wiedereingliederung älterer Arbeitsloser erforderlich sind. Für einen Erfolg in Deutschland sind dabei gemeinsame Impulse der Wirtschaft, der Sozialpartner, der Länder und der Regionen entscheidend“ [14].

Es ist aber noch einmal zu betonen, dass der Schlüssel zur arbeitspolitischen Bewältigung der Herausforderungen des demografischen Wandels zunächst auf der Bundesebene liegt. Noch so ehrgeizig angelegten Landes- oder Regionalprogrammen zur Stärkung der Beschäftigungsquote Älterer wird es nicht gelingen, die aktuell bestehende Dynamik aus Gesetzeslage und Motivationslagen aller Beteiligten, die für einen frühzeitigen Ausstieg aus dem Erwerbsleben wirken, zu verändern.

Dennoch können die Länder im Rahmen ihrer Arbeitspolitik einen Beitrag leisten, indem sie den Erhalt und die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit heutiger und zukünftig Älterer in den Mittelpunkt ihrer Aktivitäten stellen. Ob sich dies auch in einer erhöhten Beschäftigungsquote Älterer niederschlagen kann, wird auf Bundesebene entschieden.

... für die Tarifvertragsparteien

Auch die Tarifvertragsparteien sind gefordert. Ziel muss sein, zu demografiegerechten Tarifverträgen zu kommen. Bisher enthalten diese meist nur Vereinbarungen über den Schutz Älterer und den vorzeitigen Ruhestand, jedoch keine Elemente zur Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit: "Im Bereich von Arbeitsorganisation, Leistungs politik und Qualifizierung sind die bei weitem größten Defizite im tariflichen Regelungsbestand zu konstatieren. Von wenigen Ausnahmen abgesehen sind kaum Tarifverträge zu finden, die hier mit Blick auf die Probleme älterer Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen gezielt Rahmenregelungen bereitstellen" [15].

Erforderlich sind im Hinblick auf den demografischen Wandel also Regelungen zu aktiven Förderung der Beschäftigungsfähigkeit, also beispielsweise zur Gesundheitsförderung, zur Weiterbildung oder zur Arbeitsgestaltung.

Auch das Senioritätsprinzip der Entlohnung, also die automatische altersgebundene Entgeltanhebung muss in die Überlegungen mit einbezogen werden. So ist zwar die Kopplung des Entgeldes an das Alter in den deutschen Tarifverträgen relativ schwach [16] - häufiger ist sie im außertariflichen Bereich, häufiger ist auch die personalpolitisch durchaus gewünschte Bindung an die Betriebszugehörigkeit – aber: Wie sich dies aktuell im Vergleich mit den Ländern darstellt, in denen eine höhere Beschäftigungsquote Älterer realisiert wurde, ist noch nicht untersucht worden [17]. So kommt die OECD auch zu dem Schluss: "Senioritätslöhne sind in Deutschland zwar ein wesentlich weniger ausgeprägtes Phänomen als in vielen anderen OECD-Ländern, im öffentlichen Dienst aber immer noch weit verbreitet. Die Vergütungstarife im öffentlichen Dienst sollten schrittweise dahingehend geändert werden, dass leistungsorientierte Entlohnung stärker im Vordergrund steht und die Senioritätskomponente weniger Gewicht erhält. Außerdem sollten die Sozialpartner dazu ermutigt werden, eine möglichst genaue Entsprechung zwischen Verdienst und Produktivität herzu-

stellen, um so für alle Arbeitskräfte unabhängig von Alter und Kompetenzniveau gleiche Beschäftigungschancen zu schaffen. Die Senioritätsklauseln in den Tarifverträgen sollten im Hinblick darauf überdacht werden"[18].

... für Unternehmen und Beschäftigte

Unternehmen benötigen eine alternsflexible Personalstrategie, durch die die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter andauernd wirksam erhalten und gefördert wird [19]. Hierzu gehören ...

- § ein „gesunder Altersmix“ im Unternehmen, d.h. ein ausgewogenes Verhältnis aller Altersgruppen,
- § die Förderung von Gesundheit und Weiterbildung bis zur Rente,
- § Rekrutierung auch bisher noch nicht ausreichend erschlossener Personengruppen (wie z.B. Frauen und Ältere),
- § Vermeidung unerwünschter Kündigungen und hoher Fluktuation.

Voraussetzung hierfür sind...

- § gesunde und leistungsfördernde Arbeitsbedingungen für alle Altersgruppen,
- § langfristige Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen,
- § Wertschätzung auch gegenüber älteren Beschäftigten,
- § Weiterbildungsmöglichkeiten für alle Altersgruppen,
- § eine familienbewusste Personalpolitik,
- § ein positives Betriebsklima.

Auch die Beschäftigten müssen ihren Beitrag zu einer alternsflexiblen Personalstrategie leisten, z.B. durch eine erhöhte Weiterbildungsbereitschaft oder durch eigene Aktivitäten zur Gesundheitsförderung. Unternehmen und Beschäftigte tragen somit eine gemeinsame Verantwortung für den Erhalt und die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit während des gesamten Erwerbslebens.

Fußnoten

[1] Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Bevölkerung Deutschland bis 2050 – Ergebnisse der 10. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung. In: www.destatis.de, Stand 2003.

[2] Vgl. z.B. Prognos (Hrsg.): Deutschland Report 2002 - 2020. Basel 2002, S. 21ff. und 33ff.

[3] Eurostat (Hrsg.): Strukturindikatoren in www.eu.int/comm/eurostat/.

[4] Bosch, G./Schief, S.: Politik für ältere Beschäftigte oder Politik für alle? - Zur Teilnahme älterer Personen am Erwerbsleben in Europa. Institut für Arbeit und Technik (IAT) Gelsenkirchen (Hrsg.), Report 2005-04, S. 2.

[5] Siehe Fußnote [3]. Das fünfte Land mit einer Beschäftigungsquote über 50 % (seit 1999) ist Portugal.

[6] Ausgewählte Darstellungen und Analysen des finnischen Vorgehens: Ilmarinen, J./Tempel, J.: Arbeitsfähigkeit 2010 - Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben. Hamburg 2002. Initiative Neue Qualität der Arbeit (Hrsg.): Mehr Ältere in Beschäftigung - Aus dem Abschlussbericht des finnischen Nationalprogramms "Älter werdende Arbeitnehmer". Berlin/Dortmund 2006. Vogt, M.: Politik und Maßnahmen für die Beschäftigung Älterer - Erfahrungen in ausgewählten EU-Ländern, Forschungsbericht 9/2003, hrsgg. von der Forschungs- und Beratungsstelle Arbeitswelt (FORBA) in Wien. Finnish Institute of Occupational Health, Department of Physiology (Hrsg.): Voraussetzungen für die Bewältigung des demografischen Wandels: Erfahrungen aus Finnland – Anregungen für Deutschland. Unveröffentlichtes Manuskript 2002.

[7] Eichhorst, W./Sproß, C.: Arbeitsmarktpolitik für Ältere - Die Weichen führen noch nicht in die gewünschte Richtung. In: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) der Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.), Kurzbericht 16/2005, S. 6.

[8] Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung OECD (Hrsg.): Alterung und Beschäftigungspolitik - Deutschland. 2005, S. 14f.

[9] Bosch, G.: "Die Alten gibt es nicht - Auch die 55- bis 64-jährigen teilen sich in Gruppen mit höchst unterschiedlichen Möglichkeiten auf dem Arbeitsmarkt". In: Frankfurter Rundschau vom 31. Aug. 2005

[10] Fußnote [4], S. 6.

[11] Brüssig, M.: "Die 'Nachfrageseite des Arbeitsmarktes': Betriebe und die Beschäftigung Älterer im Lichte des IAB-Betriebspanels 2002". Institut für Arbeit und Technik Gelsenkirchen IAT) und Hans Böckler Stiftung (Hrsg.), Report 2005-02, S. 5.

[12] Fußnote [8], S. 20.

[13] Eine Zusammenfassung findet sich in [9].

[14] "Gemeinsam für Deutschland – mit Mut und Menschlichkeit". Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD". Berlin 11. November 2005.

[15] Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.): "Senioritätsregeln in Tarifverträgen - Eine Expertise für den 5. Altenbericht im Auftrag des Deutschen Zentrums für Altersfragen (DZA)". Manuskript März 2005, S. XVII

[16] Vgl. European Commission (Hrsg.): Employment in Europe 1999. Luxemburg 1999, S. 121f.

[17] So ist z.B. das Senioritätsprinzip in Deutschland im Vergleich mit Schweden oder Großbritannien ausgeprägter.

[18] Fußnote [8], S. 18f.

[19] Vgl. Richenhagen, G.: Länger gesünder arbeiten – Handlungsmöglichkeiten für Unternehmen im demografischen Wandel. In: Bundesarbeitsblatt 2004/12, S. 8-15 .