

**Projektvorhaben „Page -
Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit alternder Be-
legschaften in Unternehmen der Papier- und Zell-
stoffindustrie“**

**Laufzeit:
24 Monate**

**Im Fokus: Ältere
Beschäftigte**

Ludwigshafen, den 31.03.2026

1. Ausgangslage

Die Zahlen, Daten und Fakten machen deutlich, dass wir uns einer deutlich alternden Gesellschaft und – bereits früher einsetzend – einer alternden Erwerbsbevölkerung gegenübersehen. Bereits 2023 waren etwa 50 % der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten 45 Jahre und älter. Unternehmen stehen daher vor der Aufgabe, mit einer Belegschaft, die ein beständig steigendes Durchschnittsalter aufweist, ihre Wettbewerbsfähigkeit auf dem heutigen Stand zu halten bzw. noch zu steigern. Wettbewerbsfähigkeit wird vor dem Hintergrund von ökonomischen, technologischen und ökologischen Entwicklungen sowie einer steigenden Bedeutung von Innovationsfähigkeit künftig immer stärker von Wissen und Kompetenzen determiniert. So liegt es auf der Hand, dass die immer noch verbreitete Praxis, bei den jüngeren Arbeitnehmenden Wissen und Kompetenzen zu fördern und diesen Prozess mit zunehmendem Alter der Beschäftigten „ausschleichen“ zu lassen, nicht mehr länger tragbar ist. Ebenso klar erkennbar ist, welche Potenziale durch eine Frühverrentung bzw. unzureichende Förderung und Integration älterer Beschäftigter verschenkt werden. Vielmehr gilt es, Ältere als Potenzialträger und -trägerinnen wertzuschätzen und ihnen diese Wertschätzung auch deutlich zu machen. Dies impliziert die Notwendigkeit, Beschäftigte aller Altersgruppen und Generationen in den Fokus von Qualifizierungs- und Motivierungsbestrebungen sowie gesundheitsförderlicher Maßnahmen zu rücken, damit sie ihre Beschäftigungsfähigkeit (Employability) über alle Lebensphasen hinweg erhalten und ausbauen können, und sich über deren Fähigkeiten und Kompetenzen bewusst zu werden.

An dieser Stelle sei erwähnt, dass bereits in den 80er und 90er Jahren sowie bis 2010 viel zum Thema Älterwerden im Betrieb geforscht wurde. In dieser Zeit ist Als einer der ersten Industriezweige hat die Papier- und Zellstoffindustrie bereits vor 10 Jahren die Herausforderungen erkannt und in einem Tarifvertrag zu Altersteilzeit und Demografie wichtige Ankerpunkte zum Demografie Management definiert.

Damit ist festzustellen, dass wir kein Erkenntnis-Problem haben, sondern vielmehr ein erhebliches Umsetzungs-Problem.

2. Stand der Wissenschaft und der Erkenntnisse

Die Thematik „Ältere Arbeitnehmende“ beschäftigt die Wissenschaft bereits seit mehr als 30 Jahren. In den 80er und 90er Jahren des letzten Jahrhunderts haben Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen sich intensiv mit der Alterung in Gesellschaft und Betrieb auseinandergesetzt. Paul und Margret Baltes, Ursula Lehr, Andreas Kruse und Juri Illmarinen gehören u.a. zu diesem Kreis. Begrifflichkeiten wie alter(n)sgerechte Personalpolitik, Demografie Management oder Age Management sind entstanden. Als richtungsweisende Grundlagen gelten folgende Quellen:

- **Illmarinen, J. (1989)** – „*Work and Aging: The Life Course and Career Development*“
- **Naegele, G. (1992)** – „*Zwischen Arbeit und Rente. Gesellschaftliche Chancen und Risiken älterer Arbeitnehmer*“

- **Lehr, U. (1992)** – „Altern und Arbeit: Im Spannungsfeld zwischen sozialen Erwartungen und betrieblichem Bedarf“
- **Sterns, H. S., & McDaniel, E. (1992)** – „The Influence of Age on Work Behavior: A Lifespan Perspective“
- **Schweitzer, F. (1993)** – „Wirtschaftliche und soziale Aspekte des Alterns in der Arbeitswelt“
- **Wahl, H.-W., & Heyl, V. (1997)** – „Psychologische Aspekte des Alterns und der älteren Erwerbstätigkeit“
- **Peter E. P. G. Van Osch (1998)** – "Leistung älterer Arbeitnehmer: Ein internationaler Vergleich der Arbeitsmarktintegration"
- **Lehr U., Kruse, A. (1998)** – „Altern und Arbeitsmarkt: Zukunftsperspektiven für ältere Arbeitnehmer“
- **Paul B. Baltes, Margret M. Baltes (1999)** – „Successful Aging: Perspectives from the Behavioral Sciences“
- **Ilmarinen, J. (2001)** – "Work Ability in the Ageing Workforce"
- **Rump, J. / Eilers, S. (2009)** – „Ökonomische Effekte des Age Managements“
- **Rump, J. / Eilers, S. (2010):** „Demografie Management“

Über die letzten Jahrzehnte hinweg hat sich für Alter(n)sgerechte Personalpolitik / Age Management eine Definition etabliert, die die Komplexität der Thematik widerspiegelt:

Age Management ist die Berücksichtigung von altersbezogenen Faktoren für Arbeitnehmende, im Lernen, in der Zusammenarbeit, im täglichen Führen, in der Planung sowie in der Organisation der individuellen Arbeitsaufgaben, aber auch der Arbeitsumgebung, sodass sich jede Person fähig fühlt, unabhängig von ihrem Alter, ihre persönlichen und die betrieblichen Ziele zu erreichen.“ (Ilmarinen, J. (2001), Rump, J./Eilers, S. 2009)

Exemplarisch wird im Folgenden das Konzept der Becker-Stiftung herausgegriffen, welches den Stand der Wissenschaft bis heute verdeutlicht:

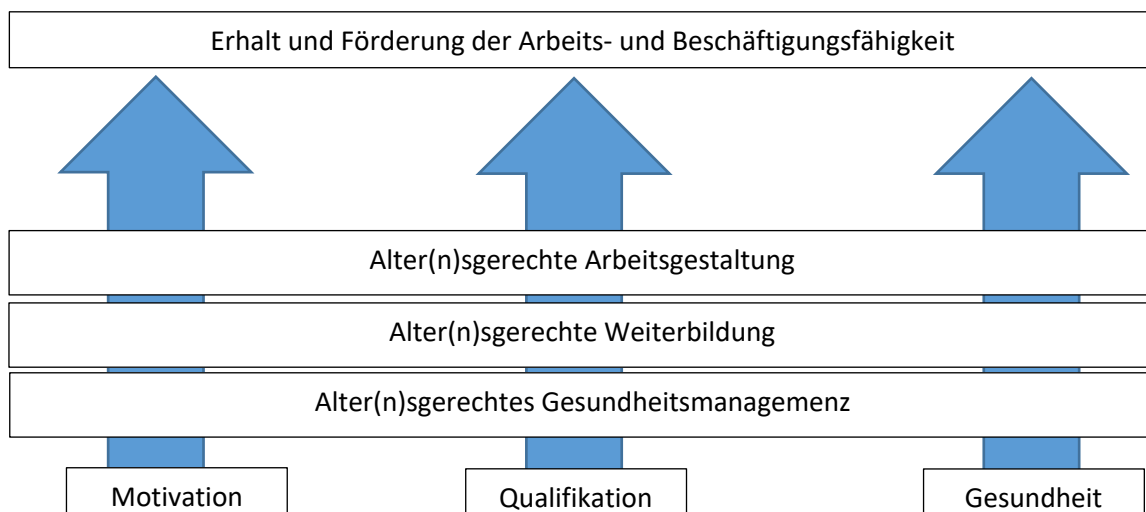


Abb. 1: Age Management nach Becker-Stiftung

3. Ziel des Projektvorhabens „PAge“

Auf den Erkenntnissen und dem vorhandenen Fundament der Papier- und Zellstoffindustrie als Teil der Chemischen Industrie gilt es nun aufzubauen und entlang der zentralen Handlungsfelder des Age Managements zukunftsweisende Handlungsempfehlungen zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit alternder Belegschaften in den Dimensionen Kompetenz, Motivation, und Gesundheit zu definieren, zu entwickeln und zu erproben.

Ziele des Projektvorhabens „PAge“ ist somit: Aktivierung, Motivation und Verbesserung der Integration und Teilhabe von älteren Beschäftigten in Unternehmen der Papier- und Zellstoffindustrie als wichtige Strategie zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit, der Standortqualität sowie des volkswirtschaftlichen Wohlstands (in Zeiten der Transformations-Vielfalt (demografischer, technologischer, ökonomischer und ökologischer Wandel). Dabei wird die Employability Älter-werdender Belegschaften mit den Dimensionen Kompetenzen, Motivation sowie Gesundheit in den Fokus genommen.

Es braucht passgenaue Lösungen für Unternehmen der Papier- und Zellstoffindustrie, die unterschiedliche Beschäftigtengruppen (qualifizierte Mitarbeitende, Führungskräfte, Basic Worker) ebenso berücksichtigen wie verschiedene Arbeitsbereiche (Produktion, kaufmännischer Bereich). Denn ein „Gießkannenprinzip“ ist in dieser essentiellen Thematik ebenso wenig zielführend wie umsetzbar.

4. Konzeptioneller inhaltlicher Bezugsrahmen des Projektvorhabens „PAge“

Unter Zugrundelegung der inhaltlichen Konzeption von INQA sowie der Berücksichtigung der bisherigen Erkenntnisse sollte ein Age Management, welches für Projektvorhaben PAge leitend ist, u.a. folgende Handlungsfelder beinhalten:

- Alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung (Arbeitsplatz, Arbeitsbedingungen, Arbeitszeit, Arbeitsort)
- Alter(n)sgerechte Kultur (Zusammenarbeit, Kommunikation, Lebensphasen-orientierung, Vielfalt)
- Alter(n)sgerechte Führung
- Alter(n)sgerechte Personalentwicklung und -förderung (Laufbahngestaltung, Fort- und Weiterbildung auch in bezug auf Re-Skilling und -Up-Skilling)
- Alter(n)sgerechtes Gesundheitsmanagement
- Altersstrukturanalyse und -prognose als Teil der Strategischen Personalplanung (Daten- und Strategiegrundlage)

Die folgende Grafik gibt einen Überblick über den konzeptionellen inhaltlichen Bezugsrahmen von „PAge“:

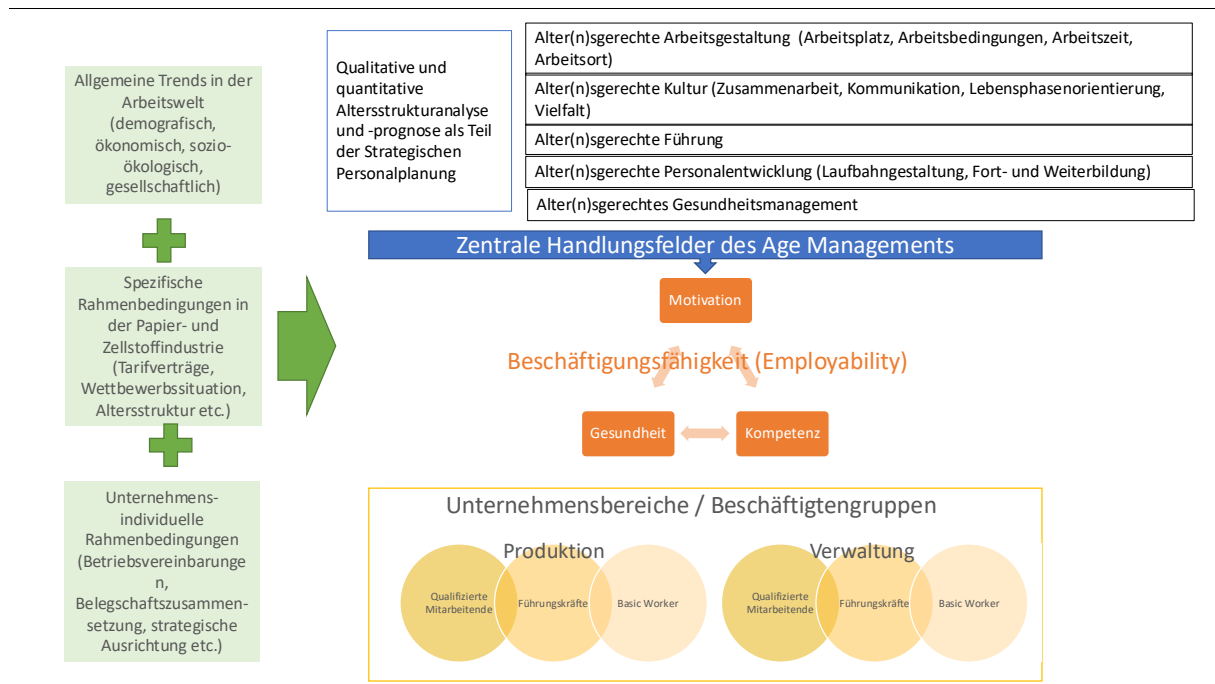


Abb.2: Konzeptioneller inhaltlicher Bezugsrahmen von PAge

Daraus ergeben sich u.a. folgende konkrete Fragestellungen:

- Wie sollte die Schichtplangestaltung in der Produktion aussehen, um die Leistungsfähigkeit der älteren Mitarbeitenden zu erhalten und die Krankenstände zu reduzieren?
- Wie sollte der Arbeitsplatz gestaltet sein, unter Beachtung eines systematischen Belastungswechsels und Ergonomie?
- Welche (flexiblen) Arbeitszeitmodelle können älteren Beschäftigten angeboten werden unter Berücksichtigung der betrieblichen Rahmenbedingungen und der individuellen Wünsche bzw. Lebenssituationen?
- Welche Möglichkeiten zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege können angeboten werden? Ältere Beschäftigte haben weniger die Vereinbarkeit von Beruf und Kinderbetreuung auf der persönlichen Agenda, sondern vielmehr die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege.
- Wie lassen sich Senior Experts integrieren? Welche Möglichkeiten des Wissenstransfers gibt es?
- Welche Maßnahmen zur alter(n)sgerechten Gesundheitsförderung werden angeboten? Wie lässt sich die Nachfrage durch Ältere erhöhen?
- Wie lässt sich ein alter(n)sgerechtes Kompetenzmanagement gestalten? Wie sieht lebenslanges Lernen unter Beachtung der Altersspezifik aus? (Ältere lernen nicht besser oder schlechter als Jüngere, aber anders)
- ...

Diese Fragestellungen sollen nun – unter Beachtung des konzeptionellen inhaltlichen Bezugsrahmens im Projektvorhaben „PAge“ bearbeitet werden.

5. Aufgaben und Vorgehensweise

Im Rahmen des Projektvorhabens wird mit drei Unternehmen der Papier- und Zellstoffindustrie zusammengearbeitet (JASS, Koehler, WEPA). Diese Unternehmen setzen sich die Fragestellung(en), an der bzw. denen sie arbeiten möchten, selbst. Innerhalb von zwei Jahren sollen Antworten auf die ausgewählten Fragen erarbeitet werden, die dann in Handlungskonzepten und Handlungsempfehlungen

münden. Darüber hinaus sollen im Rahmen des Projektes auch sogenannte „Blue Prints / Blaupausen“ für alle Unternehmen der Papier- und Zellstoffindustrie sowie verwandte Industrien entstehen.

Die Unternehmen sowie die entsprechende Sozialpartnerschaft (Verband der PAPIERINDUSTRIE und die Gewerkschaft IG BCE) arbeiten über die gesamte Projektlaufzeit hinweg eng mit dem Forschenden- und Expertenteam des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE sowie der Branchen-Bildungseinrichtung PAPIERZENTRUM zusammen. Nur so ist eine umfassende, ganzheitliche und systematische Analyse der Bedarfe und Anforderungen sowie eine gemeinsame Entwicklung und Erprobung passgenauer Handlungsansätze möglich.

Im Einzelnen wird folgendes Vorgehen in mehreren Stufen zugrunde gelegt:

Zielsetzung: Aktivierung, Motivation und Verbesserung der Integration und Teilhabe von älteren Beschäftigten in KMU der Papier- und Zellstoffindustrie als wichtige Strategie zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit, der Standortqualität sowie des volkswirtschaftlichen Wohlstands. Dabei wird die Employability Älter werdender Belegschaften mit den Dimensionen Kompetenzen, Motivation sowie Gesundheit in den Fokus genommen.

1. Stufe: Literaturanalyse / Theorienanalysen

im Kontext von Age Management / Alter(n)sgerechter Personalpolitik / D&I Dimension Age

2. Stufe: Einzelfallstudien im Experimentierraum / 3 Unternehmen der Papierindustrie

Analyse der Ist-Situation und Soll-Situation / Vergleich von IST und SOLL / Ableitung des Handlungsbedarfs

3. Stufe: Blue Prints für weiterer Unternehmen der Papierindustrie sowie für Unternehmen anderer Industrien

Entwicklung von Blue Prints im vernetzten, partizipativen und agilen Design
Erprobung der Blue Prints

4. Stufe: Evaluation der Erfahrungen und Erkenntnisse

5. Stufe: Gestaltungs- und Handlungsempfehlungen

Entwicklung und Ableitung von Handlungskonzepten und –Maßnahmen

6. Stufe: Transfer und Verbreitung

Kontinuierliche Evaluierung

Abb. 3: Vorgehensweise in Stufen

Kontakt

Institut für Beschäftigung und Employability IBE der Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen

Prof. Dr. Jutta Rump / Marc Brandt

Ernst-Boehe-Str. 4

67059 Ludwigshafen

Tel.: 0621 / 520328 oder 0621 / 5203480

Mail: jutta.rump@ibe-ludwigshafen.de / marc.brandt@ibe-ludwigshafen.de