

Blank, Florian; Brehmer, Wolfram

## Research Report

# Durchhalten bis zur Rente? Einschätzungen von Beschäftigten, Betriebs- und Personalräten

WSI Report, No. 85

### Provided in Cooperation with:

The Institute of Economic and Social Research (WSI), Hans Böckler Foundation

*Suggested Citation:* Blank, Florian; Brehmer, Wolfram (2023) : Durchhalten bis zur Rente? Einschätzungen von Beschäftigten, Betriebs- und Personalräten, WSI Report, No. 85, Hans-Böckler-Stiftung, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI), Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/299259>

#### Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

#### Terms of use:

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.de>

## DURCHHALTEN BIS ZUR RENTE?

### Einschätzungen von Beschäftigten, Betriebs- und Personalräten

Florian Blank, Wolfram Brehmer

In öffentlichen Debatten wird gefordert, das Renteneintrittsalter zu erhöhen. Diese Forderung geht jedoch an der Realität der Beschäftigten vorbei. Viele schaffen es aus gesundheitlichen und sonstigen Gründen nicht, bis zum Rentenalter zu arbeiten. Dieser WSI-Report geht der Frage nach, ob und welche Beschäftigte sich in der Lage sehen, ihre aktuelle berufliche Tätigkeit bis zum Rentenalter durchhalten zu können. Ergänzt wird diese Selbsteinschätzung durch Angaben von Betriebs- und Personalräten, nicht nur zur Beschäftigungsfähigkeit, sondern auch zu Handlungsspielräumen der Betriebe zur Unterstützung der Beschäftigten. Datengrundlage sind die HBS-Erwerbspersonenbefragung und die WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung 2021.

Im Ergebnis zeigt sich, dass die Mehrheit der Beschäftigten eher optimistisch ist, ihre aktuelle Tätigkeit bis zur Rente ausüben zu können. Allerdings zeigen sich erhebliche Unterschiede zwischen Beschäftigtengruppen, etwa zwischen Arbeiter\*innen, Angestellten und Beamt\*innen. Betriebs- und Personalräte äußern sich skeptischer zur Fähigkeit der Beschäftigten, bis zur Rente durchzuhalten. Gleichzeitig sehen sie aber Möglichkeiten der Unterstützung – Betriebe könnten mehr tun, um lange Erwerbskarrieren zu ermöglichen. Die aktuelle Situation wird aber als unzureichend eingeschätzt.

## **INHALT**

<b>1</b>	<b>Einleitung: Durchhalten bis zur Rente?</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Selbsteinschätzungen der Beschäftigten</b>	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>Einschätzungen der Betriebs- und Personalräte</b>	<b>6</b>
<b>4</b>	<b>Fazit</b>	<b>11</b>
	<b>Anhang</b>	<b>13</b>

## **AUTOREN**



**Dr. Florian Blank**

Referatsleiter Sozialpolitik  
florian-blank@boeckler.de



**Dr. Wolfram Brehmer**

Referatsleiter Empirische Strukturanalysen  
wolfram-brehmer@boeckler.de

Die Autoren danken den Kolleginnen und Kollegen in WSI und HBS für ihre Unterstützung.  
Janek von Stebut hat wichtige Vorarbeiten für diesen Report erstellt.

# 1 EINLEITUNG: DURCHHALTEN BIS ZUR RENTE?

Viele Menschen können aufgrund belastender Arbeitsbedingungen oder gesundheitlicher Probleme nicht bis zum Rentenalter arbeiten. Körperliche und geistige Belastungen – etwa durch nicht-ergonomische Arbeitsplätze, sich wiederholende manuelle Tätigkeiten oder permanenten Anforderungs- und Termindruck – führen dazu, dass sie vor Erreichen der Regelaltersgrenze aus dem Erwerbsleben ausscheiden. In Deutschland ist in den vergangenen Jahren die Beschäftigung Älterer deutlich gestiegen. Das liegt am steigenden Durchschnittsalter der Bevölkerung insgesamt ebenso wie am zunehmenden Anteil Beschäftigter unter den Älteren. Doch nach wie vor liegt die Beschäftigungsquote Älterer unter der der 25- bis 50-Jährigen (BA 2022; BiB 2022).

Die Erwerbstätigkeit Älterer und der Übergang in die Rente haben viele Facetten. Die Arbeitsmarktintegration der Menschen spiegelt ihre Wünsche und Vorstellungen, ihre Fähigkeiten aber auch die Möglichkeiten, einen Arbeitsplatz zu behalten oder neu zu finden, wider (Richter et al. 2022). In der Forschung wurde unter anderem herausgearbeitet,

- dass der Ausstieg aus dem Erwerbsleben durch erhebliche Ungleichheit zwischen sozioökonomischen Gruppen gekennzeichnet ist. Diese Ungleichheit reflektiert Gesundheit, Arbeitsbedingungen und auch die Beschäftigungsfähigkeit (Rohrbacher/Hasselhorn 2022; Brüssig 2018).
- dass ein großer Anteil der Übergänge in die Rente aus Arbeitslosigkeit erfolgt (Deutsche Rentenversicherung 2022).
- dass ein erheblicher Teil der Beschäftigten nicht glaubt, im aktuellen Beruf bis zur Rente durchhalten zu können – das trifft insbesondere auf Personen mit körperlich und psychisch belastenden Arbeitsbedingungen zu (Kistler et al. 2019).
- dass Betriebe spezielle Instrumente zur (Weiter-) Beschäftigung Älterer kaum einsetzen (Bellmann et al. 2018).

Dieser WSI-Report geht der Frage nach, inwieweit sich Beschäftigte in der Lage sehen, bis zum Rentenalter ihrer Tätigkeit nachzugehen. Dabei wird auf die Daten der Erwerbspersonenbefragung der Hans-Böckler-Stiftung und der WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung zurückgegriffen. Die Selbsteinschätzung der Beschäftigten wird so durch Einschätzungen von Betriebs- und Personalräten ergänzt. Die Betriebs- und Personalräte berichten außerdem über Handlungsspielräume in den Betrieben: Sie beurteilen, ob Betriebe genug tun, um Beschäftigte darin zu unterstützen, ihre Tätigkeit bis zur Rente ausüben zu können. In diesen Einschätzungen werden damit in Bezug auf die Tätig-

keit Älterer die Aspekte des „Könnens“ und „Dürfens“ behandelt, wobei das „Dürfen“ die Arbeitsnachfrage und Unterstützungsangebote behandelt (Richter et al. 2022).

Die Auswertung bestätigt die Beobachtung der Ungleichheit zwischen Beschäftigtengruppen, was die Fähigkeit, bis zur Rente durchzuhalten, angeht. Zugleich lässt sich aus den Antworten der Betriebs- und Personalräte auf erhebliche nicht genutzte Spielräume bei der Gestaltung des betrieblichen Arbeitsumfelds schließen.

Diese Ergebnisse sind von großer Relevanz für gegenwärtige Debatten um Fachkräftemangel und Lebensarbeitszeit (etwa Brenke 2022). So wurde das Thema Mitte Dezember 2022 durch eine Datenauswertung des Bundesinstituts für Bevölkerungsforschung (BiB) wieder auf die Agenda gesetzt (BiB 2022). Als Reaktion darauf bemerkte Bundeskanzler Olaf Scholz in einem Interview: „Es gilt, den Anteil derer zu steigern, die wirklich bis zum Renteneintrittsalter arbeiten können. Das fällt vielen heute schwer“ (zitiert nach ZDF 2022). Aber natürlich ist das Thema auch unabhängig von der aktuellen politischen Aufmerksamkeit wichtig: Gute Gesundheit und die Möglichkeit, lange erwerbstätig sein zu können und selbstbestimmt über das Ende der Erwerbsarbeit zu entscheiden, haben für sich genommen einen hohen Wert. Lange und gelungene Berufslaufbahnen schaffen zudem Einkommen und soziale Integration.

Eine hohe Erwerbsbeteiligung Älterer ist zudem aus sozialpolitischen Gründen wichtig. Aus Beschäftigung folgen Ansprüche auf Sozialleistungen – das Einkommen im Alter hängt wesentlich von der Erwerbslaufbahn ab. Zudem ist es angesichts des demografischen Wandels notwendig, eine hohe Erwerbsbeteiligung in allen Bevölkerungsgruppen im erwerbsfähigen Alter zu erreichen, um die Einnahmehasis der Sozialversicherungssysteme zu stabilisieren (Türk et al. 2018).

Dieser WSI-Report ergänzt die bisherigen Studien um Informationen, die durch die HBS-Erwerbspersonenbefragung sowie die WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung 2021 gewonnen wurden. Im folgenden Abschnitt werden zunächst Daten der Erwerbspersonenbefragung präsentiert, die Aufschluss darüber geben sollen, ob sich Beschäftigte in der Lage sehen, ihre Tätigkeit bis zum Rentenalter auszuüben. Daran anschließend werden Einschätzungen von Betriebs- und Personalräten dargestellt, die sowohl die diesbezüglichen Fähigkeiten der Beschäftigten als auch die Handlungsspielräume der Betriebe betreffen: Könnten Beschäftigte durch entsprechende Maßnahmen länger ihrer Tätigkeit nachgehen und tun die Betriebe genug? Das Fazit führt die Erkenntnisse zusammen. Ein Anhang informiert über die verwendeten Datenquellen.

## 2 SELBSTEINSCHÄTZUNGEN DER BESCHÄFTIGTEN

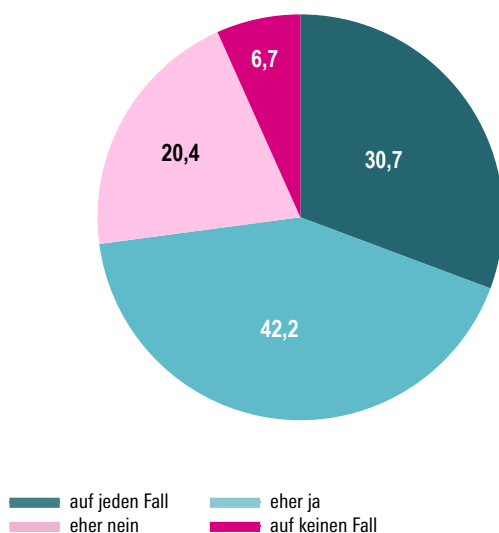
Wie schätzen Beschäftigte die Möglichkeit ein, ihre aktuelle Tätigkeit unter den derzeitigen Anforderungen ohne Einschränkung bis zur Rente ausüben zu können? Diese Frage wurde im Rahmen der HBS-Erwerbstätigenbefragung an abhängig Beschäftigte gestellt (n = 5.020).<sup>1</sup> Rund 31 Prozent meinen, „auf jeden Fall“ durchhalten zu können. 42 Prozent sind eher optimistisch, rund 20 Prozent eher skeptisch. „Auf keinen Fall“ antworten rund sieben Prozent (Abbildung 1). Dabei zeigen sich zwischen den Geschlechtern kaum Unterschiede.

In der Auswertung nach Branchen (ohne Abbildung) zeigen sich teils erhebliche Unterschiede, die allerdings außer durch belastende Arbeitsbedingungen auch durch eine Reihe weiterer Faktoren bedingt sein können. Dazu zählen unter anderem die Altersstruktur der Beschäftigten in einer Branche oder andere branchentypische Gegebenheiten

Abbildung 1

**„Glauben Sie, dass Sie unter den derzeitigen Anforderungen Ihre jetzige Tätigkeit bis zum gesetzlichen Rentenalter ohne Einschränkung ausüben könnten?“ – Selbsteinschätzung der Beschäftigten**

Angaben in Prozent



Quelle: HBS-Erwerbspersonenbefragung, nur abhängig Beschäftigte (4.950), Angaben gewichtet

WSI

wie tarifliche Frühverrentungsregelungen oder die Möglichkeit von Tätigkeitswechseln, die eine Verneinung der Frage nahelegen.

Deutliche Unterschiede zeigen sich auch, wenn nach Arbeiter\*innen, Angestellten und Beamt\*innen unterschieden wird (Abbildung 2). Es zeigt sich, dass Arbeiter\*innen deutlich pessimistischere Einschätzungen äußern als die Angestellten und die – noch optimistischeren – Beamt\*innen. Während unter den Beamt\*innen die größte Gruppe (42 Prozent) davon ausgeht, „auf jeden Fall“ bis zum Ruhestand ihre Tätigkeit ausüben zu können, sind es bei den Arbeiter\*innen weniger als ein Viertel (23 Prozent). Zugleich sind unter den Arbeiter\*innen neun Prozent überzeugt, „auf keinen Fall“ die aktuelle Tätigkeit beibehalten zu können – im Unterschied zu nur vier Prozent der Beamt\*innen.

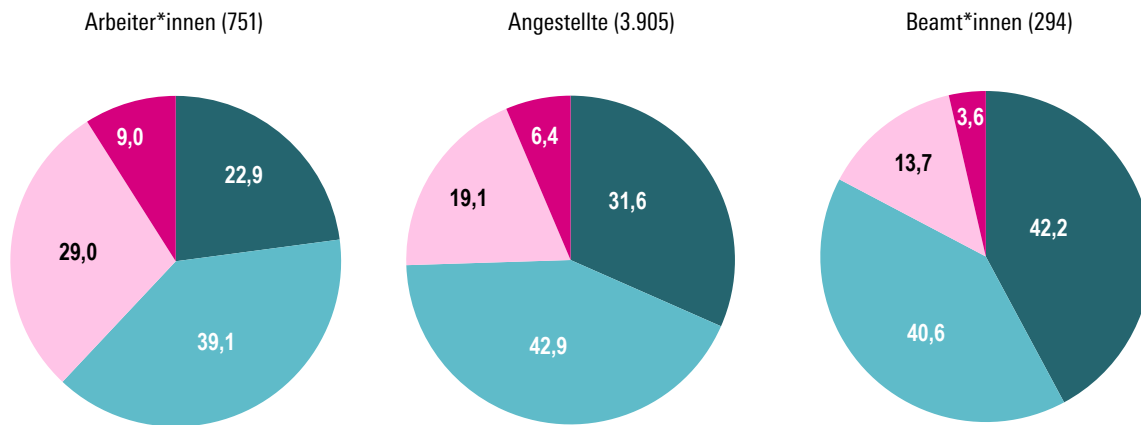
Es zeigt sich zudem ein Zusammenhang zwischen der aktuell empfundenen Arbeitsbelastung<sup>2</sup> und der Erwartung, bis zur Rente arbeiten zu können (Abbildung 3). Liegen „äußerst belastende“ Arbeitssituationen vor, sieht sich die Mehrheit der Beschäftigte in der Situation, „eher nicht“ (32 Prozent) oder sogar „auf keinen Fall“ (28 Prozent) ihre Tätigkeit bis zum gesetzlichen Rentenalter ausüben zu können. Umgekehrt sagt über die Hälfte (54 Prozent) der Befragten mit „gar nicht belastenden“ Arbeitssituationen, dass sie ihre Tätigkeit „auf jeden Fall“ durchhalten könnten. Auffällig ist, dass schon bei einer „stark belastenden“ Arbeitssituation die Beschäftigten mehrheitlich davon ausgehen, „eher“ oder „auf jeden Fall“ ihre Tätigkeiten bis zum Rentenalter ausüben zu können.

1 Die Frage in der HBS-Erwerbspersonenbefragung lautete: „Glauben Sie, dass Sie unter den derzeitigen Anforderungen Ihre jetzige Tätigkeit bis zum gesetzlichen Rentenalter ohne Einschränkung ausüben könnten?“ Ausgeschlossen sind von den weiteren Auswertungen Selbständige und mithelfende Familienangehörige, denen diese Frage ebenfalls gestellt wurde. 1,4 Prozent der abhängig Beschäftigten, die die Frage erhielten, machten keine Angabe. Diese sind von den weiteren Auswertungen ebenfalls ausgenommen.

2 Die Frage lautete: „Wie belastend empfinden Sie alles in allem Ihre derzeitige Arbeitssituation?“ 5,6 Prozent der Befragten schätzten ihre Arbeitssituation als „äußerst belastend“ ein. 16,5 Prozent gaben eine „stark belastende“ Arbeitssituation an. 35,9 Prozent gaben eine „etwas belastende“, 25,2 Prozent eine „kaum“ und 16,9 Prozent eine „gar nicht“ belastende Arbeitssituation an. Aus den Fallzahlen in Abb. 3 lassen sich abweichende Anteilswerte ermitteln, was daran liegt, dass die Fallzahlen nicht gewichtet sind.

**„Glauben Sie, dass Sie unter den derzeitigen Anforderungen Ihre jetzige Tätigkeit bis zum gesetzlichen Rentenalter ohne Einschränkung ausüben könnten?“ – Selbsteinschätzung der Befragten nach Beschäftigtengruppen: Arbeiter\*innen, Angestellte oder Beam\*tinnen**

Angaben in Prozent



■ auf jeden Fall   
 ■ eher ja   
 ■ eher nein   
 ■ auf keinen Fall

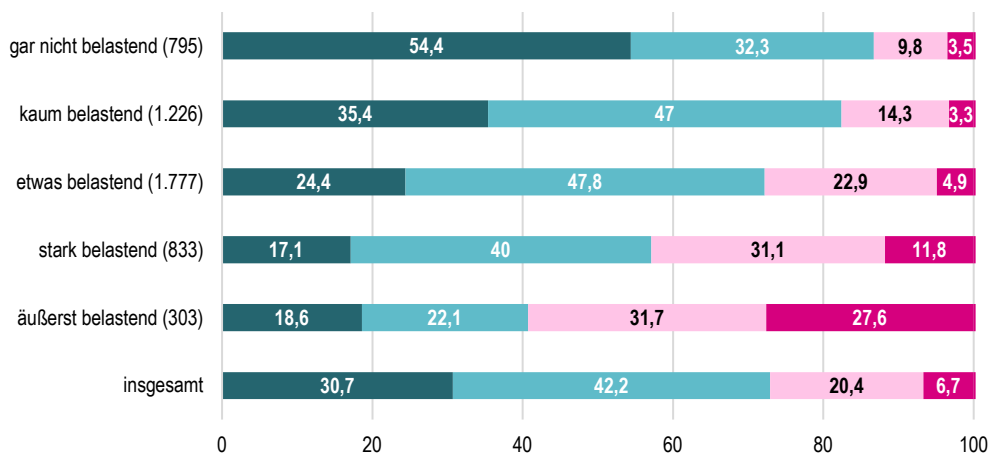
Quelle: HBS-Erwerbspersonenbefragung, nur abhängig Beschäftigte (4.950), Angaben gewichtet



**„Glauben Sie, dass Sie unter den derzeitigen Anforderungen Ihre jetzige Tätigkeit bis zum gesetzlichen Rentenalter ohne Einschränkung ausüben könnten?“ – Selbsteinschätzung der Beschäftigten nach Einschätzung der aktuellen Arbeitssituation**

Angaben in Prozent

Einschätzung der derzeitigen Arbeitssituation als...



■ auf jeden Fall   
 ■ eher ja   
 ■ eher nein   
 ■ auf keinen Fall

Quelle: HBS-Erwerbspersonenbefragung, nur abhängig Beschäftigte (4.934), Angaben gewichtet



### 3 EINSCHÄTZUNGEN DER BETRIEBS- UND PERSONALRÄTE

Im vorausgegangenen Abschnitt wurde gezeigt, dass sich die Selbsteinschätzungen der Beschäftigten teils deutlich danach unterscheiden, in welcher beruflichen Stellung und unter welchen Arbeitsbedingungen sie tätig sind. Wie beurteilen Betriebs- und Personalräte die Situation und wie schätzen sie die Möglichkeiten der Betriebe ein, die Situation zu verbessern?

#### Arbeiten bis zur Rente – Einschätzungen der Betriebs- und Personalräte

In der WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung 2021 wurden die Vertreter der Beschäftigten gebeten, den Anteil der Beschäftigten, die ihre jetzige Tätigkeit unter den derzeitigen Anforderungen ohne Einschränkung bis zum 67. Lebensjahr ausüben können, zu schätzen.<sup>3</sup> Im Durchschnitt gaben die Betriebs- und Personalräte an, dass knapp über die Hälfte (51 Prozent) der Beschäftigten ohne Einschränkung durchhalten könne. Rund 42 Prozent der Betriebs- und Personalräte gab an, dass die Mehrheit der Beschäftigten in ihren Betrieben nicht bis zum Rentenalter durchhalten könne.

Auch in den Einschätzungen der Betriebs- und Personalräte zeigen sich erhebliche Unterschiede zwischen den verschiedenen Betrieben: Zunächst zeigt der Vergleich zwischen Branchen deutliche Abweichungen vom Mittelwert (Abbildung 4). Eine mögliche Interpretation der Unterschiede zwischen den relativ weit gefassten Branchen liegt in den unterschiedlichen Arbeitsbedingungen. So schneiden der öffentliche Dienst sowie Dienstleistungssektoren, die häufig mit einem höheren Qualifikationsniveau verbunden sind, im Durchschnitt besser ab als Branchen, die durch einen höheren Anteil an manueller Arbeit oder personenbezogenen Dienstleistungen geprägt sind.<sup>4</sup> Dennoch ist die Interpretation schwierig, da – wie auch oben mit Blick auf die Selbsteinschätzung durch die Beschäftigten argumentiert – auch die Altersstruktur der Beschäf-

tigten in einer Branche oder branchentypische tarifliche Frühverrentungsregelungen die Einschätzung der Betriebsräte beeinflussen können.

Zudem scheint mit der Betriebsgröße ein Zusammenhang zu bestehen – je größer der Betrieb, desto geringer schätzen die Betriebs- und Personalräte den Anteil der Beschäftigten ein, die ohne Einschränkung durchhalten können (ohne Abbildung). Ebenso zeigt sich bei Betrieben der Privatwirtschaft ein Zusammenhang mit der Tarifbindung (ohne Abbildung). Liegt ein Tarifvertrag vor, ist der Anteil der Beschäftigten, die nach Einschätzung der Betriebsräte ohne Einschränkung ihre Tätigkeit bis zum Alter von 67 verrichten können, niedriger als in nicht tarifgebundenen Betrieben. Eine Erklärung für dieses kontraintuitive Ergebnis könnte sein, dass tarifgebundene Betriebe in der Privatwirtschaft eher Wirtschaftszweigen angehören, in denen traditionell belastende Arbeitsbedingungen vorlagen (und teils bis heute vorliegen), die die tarifliche Regulierung notwendig machten. Eine weitere Erklärung liegt in den Wirkungen der Tarifverträge, die teils Regelungen zum Altersübergang (wie etwa zur Altersteilzeit) vorsehen<sup>5</sup> und dadurch ein Problembewusstsein auf betrieblicher Ebene schaffen sowie den Berufsausstieg eines Teils der Beschäftigten vor Erreichen der Regelaltersgrenze gewissermaßen als normal erscheinen lassen können. Entsprechend scheint es auch plausibel, dass in den Antworten der Betriebsräte das „Können“ und „Müssen“ in Bezug auf das Arbeiten bis zur Rente ineinander übergehen: Wo keine Möglichkeit eines früheren Ausstiegs besteht, ist die Einschätzung des „Durchhalten-Könnens“ der Beschäftigten mutmaßlich durch das „Müssen“ (mangels echter Alternativen) beeinflusst.

Auch abhängig von der Beschäftigtenstruktur ihrer Betriebe kommen die Betriebs- und Personalräte zu unterschiedlichen Einschätzungen darüber, welcher Anteil der Beschäftigten bis zur Rente arbeiten kann. Insbesondere die Qualifikationsstruktur der Belegschaft scheint eine Rolle zu spielen (Abbildung 5): Ein hoher Anteil an hochqualifizierten Tätigkeiten führt dazu, dass Betriebsräte weniger Probleme sehen. Bei einem hohen Anteil einfacher oder Hilfstätigkeiten wird dagegen die Lage problematischer gesehen.

<sup>3</sup> Die Frage lautete: „Was meinen Sie, wie viel Prozent der Beschäftigten würden unter den derzeitigen Anforderungen ihre jetzige Tätigkeit bis zum 67. Lebensjahr ohne Einschränkung ausüben können?“ Bei rund der Hälfte der Befragten wurde eine abweichende Formulierung genutzt: „Was meinen Sie, wie viel Prozent der Beschäftigten würden unter den derzeitigen Anforderungen ihre jetzige Tätigkeit bis zum 67. Lebensjahr nicht ohne Einschränkung ausüben können?“ Im Folgenden wird der gewichtete Durchschnitt der Angaben aus beiden Varianten bezogen auf die Beschäftigten, die ohne Einschränkung ihre Tätigkeit ausüben können, verwendet.

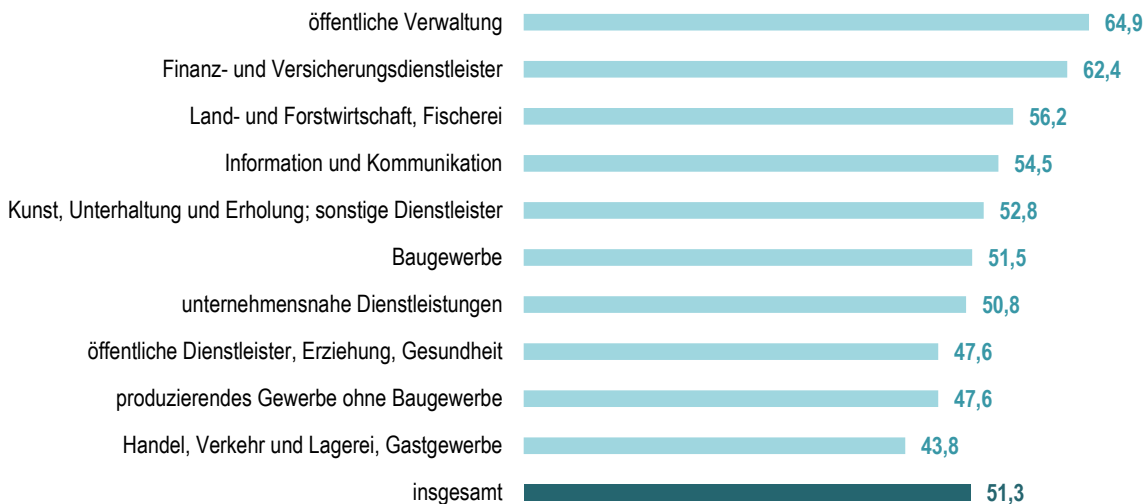
<sup>4</sup> Bei der Interpretation der Branche „Land- und Forstwirtschaft, Fischerei“ ist zu berücksichtigen, dass einerseits die Branche mit relativ wenigen Fällen besetzt ist, andererseits auch hier nur Betriebe ab 20 Beschäftigten und Betriebs- oder Personalrat befragt wurden, was eher untypisch für die Branche ist.

<sup>5</sup> Beispiele in der Privatwirtschaft sind der Tarifvertrag zum flexiblen Übergang in die Rente für Beschäftigte der Metall- und Elektroindustrie in Baden-Württemberg oder der Tarifvertrag Lebensarbeitszeit und Demografie der chemischen Industrie. Der genannte Tarifvertrag aus der Metallindustrie verweist bei der Regelung der Anspruchsberechtigung auch direkt auf belastende Arbeitsbedingungen. Im öffentlichen Dienst gilt der Tarifvertrag zu flexiblen Arbeitszeitregelungen für ältere Beschäftigte.

Abbildung 4

### Anteil der Beschäftigten, die nach Einschätzung der Betriebs- oder Personalräte ohne Einschränkung ihre jetzige Tätigkeit bis zum Alter von 67 ausüben können, nach Branchen

Angaben in Prozent



Quelle: WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung 2021 (3.621 Betriebe), alle Angaben außer Fallzahlen gewichtet

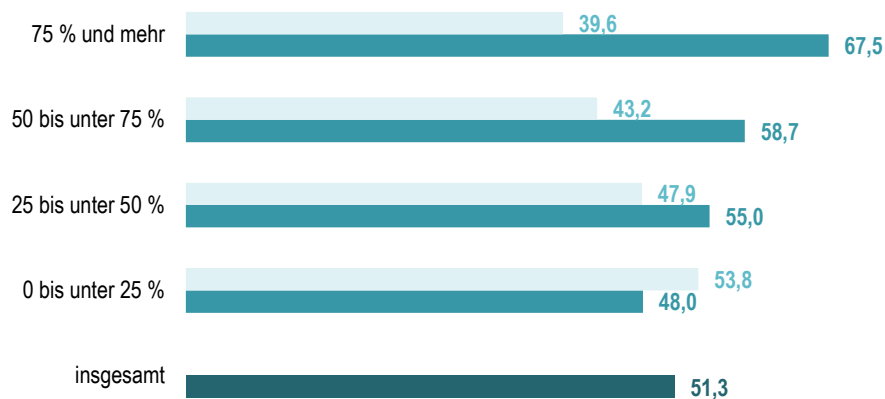
WSI

Abbildung 5

### Anteil der Beschäftigten, die nach Einschätzung der Betriebs- oder Personalräte ohne Einschränkung ihre jetzige Tätigkeit bis zum Alter von 67 ausüben können, nach Anteil der Hochqualifizierten unter den Beschäftigten bzw. nach Anteil der Beschäftigten mit einfachen oder Hilfstätigkeiten

Angaben in Prozent

Anteil der Hochqualifizierten bzw. Beschäftigten mit einfachen oder Hilfstätigkeiten an der Belegschaft



■ einfache Tätigkeiten/Hilfstätigkeiten    ■ hochqualifizierte Tätigkeiten

Lesehilfe: In Betrieben mit 75 % und mehr Hochqualifizierten an der Belegschaft geben Betriebs- oder Personalräte an, dass 67,5 % der Beschäftigten unter den derzeitigen Anforderungen ihre jetzige Tätigkeit bis zum 67. Lebensjahr ohne Einschränkung ausüben können.

Quelle: WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung 2021 (3.621 Betriebe), alle Angaben außer Fallzahlen gewichtet

WSI



Diese Befunde – insbesondere die Branchen- und Größeneffekte – werden auch in einer Regressionsanalyse bestätigt, in die auch weitere Variablen zur Beschäftigtenstruktur, zur Tarifbindung und Mitbestimmung einbezogen wurden.

### Die Möglichkeit zur Unterstützung

Die Einschätzungen der Betriebs- und Personalräte zeigen Probleme auf, auf die Betriebe allerdings reagieren können. Denn Beschäftigte können darin unterstützt werden, ihre bisherigen Tätigkeiten weiter ausüben zu können. Eine andere Möglichkeit wäre, ihnen andere Tätigkeiten zuzuweisen, bzw. sie zu anderen Tätigkeiten im Betrieb oder Unternehmen zu befähigen. Die Möglichkeit der Unterstützung sehen auch die Betriebs- und Personalräte. Ein Teil der Betriebs- und Personalräte wurde gefragt, ob es Betroffenen eher möglich wäre, unterstützt durch betriebliche Maßnahmen ihre Tätigkeit bis zum 67. Lebensjahr auszuüben.<sup>6</sup> Nur 16,5 Prozent der Betriebs- und Personalräte, in deren Betrieben zumindest einige Beschäftigte nicht durchhalten können, verneinen diese Frage generell – die anderen gehen in unterschiedlichen Abstufungen davon aus, dass mit geeigneten Maßnahmen eine Verbesserung der Situation erzielt werden könne (vgl. Abbildung 6). Diese Abstufung zeigt allerdings auch, dass mehr als die Hälfte der Betriebs- und Personalräte davon ausgeht, dass die Lage der Beschäftigten nicht oder nur für „einige oder wenige“ Beschäftigte verbessert werden könne.

Auch mit Blick auf die Handlungsspielräume sind wieder deutliche Branchenunterschiede sichtbar – offensichtlich unterscheiden sich die Branchen nicht nur nach den Ausgangsbedingungen, sondern auch danach, welche Wirkung Maßnahmen haben können (Abbildung 7). Auffällig ist, dass gerade in den beiden Branchen, in denen viel manuelle Arbeit unter freiem Himmel geleistet wird, Betriebs- und Personalräte am ehesten angeben, dass Verbesserungen gar nicht möglich sind. Skepsis (keine Änderungen möglich/Änderungen möglich nur für wenige) scheint in Branchen mit einem hohen Anteil an manuellen Tätigkeiten generell ausgeprägter zu sein.

Auffällig sind weiterhin die Unterschiede nach dem Qualifikationsprofil der Tätigkeiten. Während in Betrieben mit einem hohen Anteil an hochqualifizierten Tätigkeiten die Betriebs- und Personalräte erhebliche Potenziale sehen, Beschäftigte bis zum

Renteneintritt im Betrieb zu beschäftigten, ist das bei den einfachen Tätigkeiten/Hilfstätigkeiten deutlich seltener der Fall (Abbildung 8).

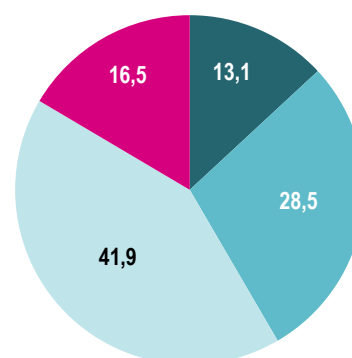
Es zeigt sich auch ein deutlicher Zusammenhang zwischen der Einschätzung der Betriebs- und Personalräte zu den Potenzialen des Betriebs und dem Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat. Berichtet der Betriebs- oder Personalrat von häufigen Versuchen des Arbeitgebers, die Arbeit der Beschäftigtenvertretungen zu behindern, wird gleichzeitig eher die Möglichkeit gesehen, dass betriebliche Maßnahmen es Beschäftigten ermöglichen könnten, bis zum 67. Lebensjahr ihre Tätigkeit auszuüben. Und ebenso gilt, dass je schlechter das Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat beurteilt wird, desto eher Verbesserungsmöglichkeiten gesehen werden (ohne Abbildung).

Wird schließlich die Frage nach den Möglichkeiten des Betriebs, die Beschäftigten zu unterstützen, in Beziehung gesetzt zu der Einschätzung, wie viele Beschäftigte durchhalten können, wird deutlich, dass die beiden Aussagen miteinander verbunden sind: Je eher die Betriebs- und Personalräte davon ausgehen, dass Beschäftigte durch betriebliche Maßnahmen unterstützt werden können, desto höher schätzen sie zugleich den Anteil derjenigen ein, die bis zur Rente ihre Tätigkeit ausüben können (ohne Abbildung).

Abbildung 6

**„Wäre es für diese Beschäftigten eher möglich, ihre Tätigkeit bis zum 67. Lebensjahr auszuüben, wenn das durch entsprechende betriebliche Maßnahmen stärker als bisher unterstützt würde?“**

Angaben in Prozent



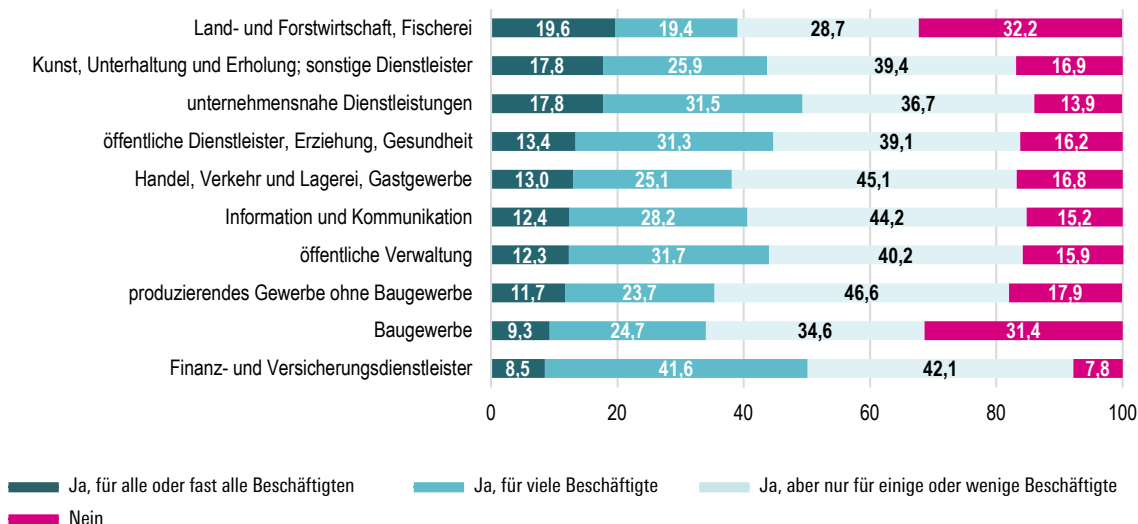
- Ja, für alle oder fast alle Beschäftigten
- Ja, für viele Beschäftigte
- Ja, aber nur für einige oder wenige Beschäftigte
- Nein

Quelle: WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung 2021 (3.178 Betriebe), Angaben gewichtet. Nur Betriebe und Dienststellen mit Beschäftigten, die nach Einschätzung der BR/PR nicht bis zum 67. Lebensjahr ohne Einschränkung arbeiten können.

<sup>6</sup> Befragt wurden nur die Betriebs- und Personalräte, bei denen zumindest ein Teil der Beschäftigten ihre Tätigkeit nicht bis zum 67. Lebensjahr ausüben kann. Außerdem wurden 157 Fälle aufgrund eines Filterfehlers im CATI-Programm nicht berücksichtigt. Die Frage lautete: „Wäre es für diese Beschäftigten eher möglich, ihre Tätigkeit bis zum 67. Lebensjahr auszuüben, wenn das durch entsprechende betriebliche Maßnahmen stärker als bisher unterstützt würde?“

„Wäre es für diese Beschäftigten eher möglich, ihre Tätigkeit bis zum 67. Lebensjahr auszuüben, wenn das durch entsprechende betriebliche Maßnahmen stärker als bisher unterstützt würde“, nach Branchen

Angaben in Prozent



Quelle: WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung 2021 (3.178 Betriebe), Angaben gewichtet. Nur Betriebe und Dienststellen mit Beschäftigten, die nach Einschätzung der BR/PR nicht bis zum 67. Lebensjahr ohne Einschränkung arbeiten können.

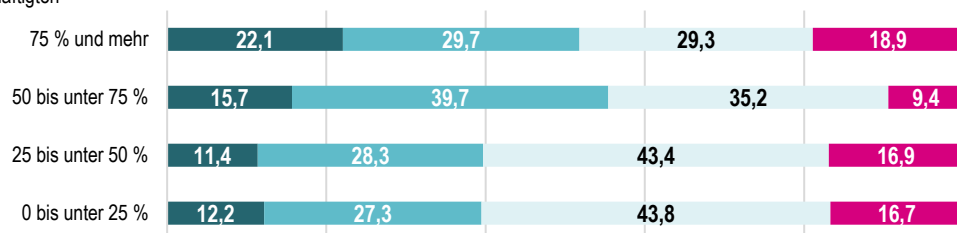
WSI

Abbildung 8

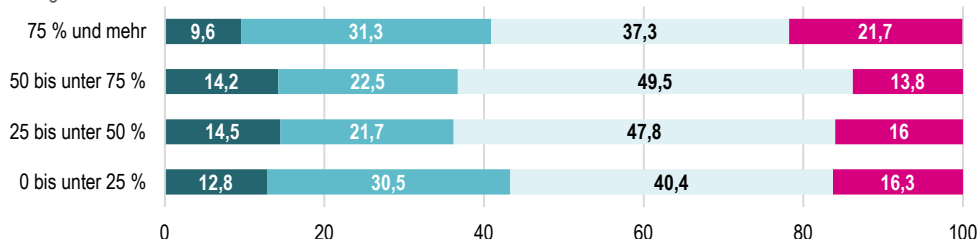
„Wäre es für diese Beschäftigten eher möglich, ihre Tätigkeit bis zum 67. Lebensjahr auszuüben, wenn das durch entsprechende betriebliche Maßnahmen stärker als bisher unterstützt würde“, nach Anteil der hochqualifizierten Tätigkeiten bzw. einfachen Tätigkeiten/Hilfstätigkeiten

Angaben in Prozent

Anteil der Hochqualifizierten unter den Beschäftigten



Anteile der Beschäftigten mit einfachen oder Hilfstätigkeiten



Ja, für alle oder fast alle Beschäftigten Ja, für viele Beschäftigte Ja, aber nur für einige oder wenige Beschäftigte Nein

Lesehilfe: In Betrieben mit 75 % und mehr Hochqualifizierten an der Belegschaft geben 22,1 % der Betriebsräte an, dass es „für alle oder fast alle Beschäftigten“ eher möglich sei, ihre Tätigkeit bis zum 67. Lebensjahr auszuüben, wenn das durch entsprechende betriebliche Maßnahmen stärker als bisher unterstützt würde.

Quelle: WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung 2021 (3.178 Betriebe), Angaben gewichtet. Nur Betriebe und Dienststellen mit Beschäftigten, die nach Einschätzung der BR/PR nicht bis zum 67. Lebensjahr ohne Einschränkung arbeiten können.

WSI

## Tun Betriebe genug?

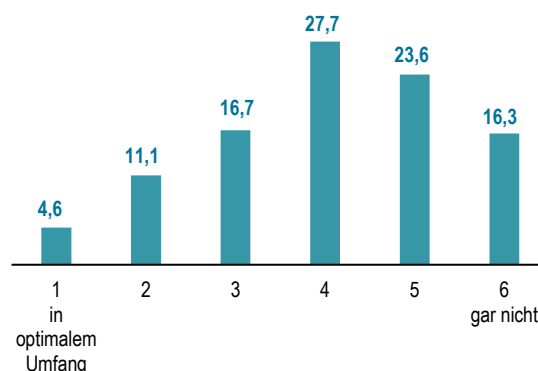
Aus Sicht der Betriebs- und Personalräte werden die vorhandenen Potenziale der Betriebe, den Beschäftigten das Arbeiten bis zum Rentenalter zu ermöglichen, nicht ausgeschöpft. Entsprechende Maßnahmen könnten beispielsweise spezielle Bemühungen der Betriebe, die Arbeitsbedingungen Älterer anzupassen und zu optimieren, aber auch allgemeine Maßnahmen aus dem betrieblichen Gesundheitsmanagement umfassen. So zeigen Ahlers/Villalobos (2023) mit Befunden der WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung 2021, dass Betriebe und Dienststellen zwar immer häufiger über eine institutionelle betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) bzw. über ein betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) verfügen, auch um alters- und altersgerechte Arbeitsbedingungen zu gewährleisten. Aber deren praktische Umsetzung in den Betrieben ist oft aufgrund fehlender Zeit- oder Personalressourcen bei den betrieblichen Akteuren noch ausbaufähig, sodass es in diesem Gestaltungsbereich noch ungenutztes Potenzial gibt.

Speziell mit Blick auf das Thema langer Erwerbstätigkeit wurde den Betriebs- und Personalräten die Frage gestellt, ob in ihrem Betrieb genug unternommen würde, damit die Beschäftigten bis zum Rentenalter arbeiten können. Die Antwortmöglichkeiten waren in einer Skala mit sechs Stufen entsprechend den Schulnoten (1: in optimalem Umfang bis 6: gar nicht) abgestuft. Nur für eine kleine Minderheit der Befragten sind Maßnahmen im optimalen Umfang vorhanden. Deutlich über die Hälfte der Befragten nennt eine der drei schlechteren Antwortmöglichkeiten, wobei die Kategorie 4 mit 27,7 Prozent am häufigsten gewählt wurde (Abbildung 9).

Der Durchschnitt dieser Angaben nach Branchen zeigt ein relativ einheitliches Bild – die Angaben liegen stets nahe am Durchschnittswert 4,0. Selbst die beste Branche – die öffentliche Verwaltung – kommt nur auf den Wert von 3,6

### Bewertung der betrieblichen Bemühungen um Arbeitsbedingungen älterer Beschäftigter durch Betriebs- und Personalräte

Angaben in Prozent



Quelle: WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung 2021 (3.825 Betriebe), Angaben in Prozent, gewichtet



(ohne Abbildung). Große Betriebe schneiden schlechter ab als kleine (ohne Abbildung). Deutlich zeigt sich ein Zusammenhang mit dem generellen Verhältnis zum Arbeitgeber: Eine häufigere Behinderung der Betriebs- und Personalratsarbeit und auch ein schlechtes Verhältnis zwischen Betriebs- oder Personalrat und Arbeitgeber führen zu deutlich schlechteren Bewertungen (Tabelle 1). Das ist insofern plausibel, als dass die Regulierung der Arbeitsbedingungen durch Verhandlungen mit dem Arbeitgeber das Kerngeschäft der betrieblichen Interessenvertretungen ist. Geringe betriebliche Bemühungen schlagen damit auf die Bewertung des Verhältnisses zum Arbeitgeber durch und umgekehrt erschwert ein schlechtes Verhältnis zum Arbeitgeber die gemeinsame Suche nach Möglichkeiten einer Verbesserung der Arbeitsbedingungen.

Tabelle 1

### Verhältnis zwischen Betriebsrat/Personalrat und Arbeitgeber und Benotung der betrieblichen Bemühungen, wie viel unternommen wird, um die Arbeitsbedingungen älterer Beschäftigter zu verbessern

Verhältnis zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber	Bewertung der betrieblichen Bemühungen um Arbeitsbedingungen älterer Beschäftigter durch Betriebs- und Personalräte
sehr gut	3,2
gut	3,9
befriedigend	4,5
ausreichend	4,8
mangelhaft	5,1
insgesamt	4,0

Quelle: WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung 2021, 3.825 Betriebe, gewichtet



## 4 FAZIT

Die Beschäftigung Älterer wird in den kommenden Jahren in politischen Debatten immer wieder eine wichtige Rolle spielen. In diesen Debatten haben das Wohlergehen der Beschäftigten, ihre physische und auch psychische Gesundheit und die Möglichkeit eines selbstbestimmten Erwerbslebens häufig eine instrumentelle Funktion: Lange Erwerbsbiografien sind wichtig für das Erreichen sozial- und arbeitsmarktpolitischer Ziele. Auf Grundlage der Erwerbstätigenbefragung der HBS und der WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung 2021 konnten einige wichtige Erkenntnisse für diese Debatten herausgearbeitet werden. Beschäftigte und Betriebsräte sehen Probleme und Potenziale, was die Möglichkeit, ohne Einschränkung bis 67 zu arbeiten, angeht.

- Die Selbsteinschätzung von abhängig Beschäftigten zeigt, dass die große Mehrheit der Beschäftigten eher optimistisch ist, wenn es um das Durchhalten bis zur Rente geht. Unterschiede werden aber deutlich, wenn es um den Beschäftigtenstatus und die Arbeitsbedingungen geht. So glauben Beamt\*innen deutlicher häufiger, ihre Tätigkeit bis zum Rentenalter ausüben zu können, als Arbeiter\*innen.
- Betriebs- und Personalräte gehen davon aus, dass nur etwas mehr als die Hälfte der Beschäftigten ohne Einschränkung bis zum Rentenalter ihre Tätigkeit weiter ausüben können wird. Auch hier zeigen sich Branchenunterschiede. Unterschiede zeigen sich aber auch mit Blick auf das Qualifikationsniveau der im Betrieb mehrheitlich ausgeübten Tätigkeiten: Ein größeres Problem sehen die Betriebs- und Personalräte in Betrieben mit einem hohen Anteil an einfachen Tätigkeiten.
- Gleichzeitig sind die Betriebs- und Personalräte zu einer großen Mehrheit der Auffassung, dass mehr getan werden kann, um lange Erwerbskarrieren zu ermöglichen. Rund 13 Prozent sind sogar der Auffassung, dass betriebliche Maßnahmen es allen oder den meisten Beschäftigten ermöglichen würden, ihrer Tätigkeit bis zum Rentenalter nachzugehen. Erhebliche Potenziale sehen die Betriebs- und Personalräte besonders dort, wo viele Hochqualifizierte arbeiten. In Betrieben mit vielen Menschen, die einfache oder Hilfstätigkeiten ausführen, sind die Betriebs- und Personalräte deutlich skeptischer bezüglich der Wirksamkeit betrieblicher Maßnahmen. Skepsis zeigt sich zudem in Branchen, die durch einen hohen Anteil an manueller Tätigkeit geprägt sind.

- Schließlich stellen die Betriebs- und Personalräte den Betrieben ein eher schlechtes Zeugnis aus, was die bisherigen Bemühungen angeht. Eine deutliche Mehrheit gibt eine schlechte oder eher schlechte Bewertung ab; davon rund 40 Prozentpunkte sogar eine deutlich schlechte (Bewertung von 5 und 6 auf einer Skala von 1–6).

Damit wird in der Gesamtschau deutlich, dass viel getan werden kann und muss, wenn es um die Unterstützung von Beschäftigten geht. Darin steckt auch eine positive Botschaft – denn das Problem, dass viele Beschäftigte nur mit Einschränkungen bis zum Rentenalter durchhalten können (wenn überhaupt), lässt sich aus Sicht der Betriebs- und Personalräte zumindest mildern. Zugleich wird deutlich, dass Forderungen nach einer weiteren Anhebung des Rentenalters offensichtlich an der Realität vieler Beschäftigter vorbeigehen. Solche Maßnahmen würden den zweiten Schritt vor dem ersten machen, der darin bestehen sollte, „Gute Arbeit“ für alle Beschäftigten zu ermöglichen.

Eine Verbesserung mit Blick auf Beschäftigung und Beschäftigungsfähigkeit Älterer würde sowohl sozialpolitisch als auch arbeitsmarktpolitisch einen wichtigen Beitrag zur Lösung kommender Herausforderungen darstellen. Was aber noch wichtiger ist: Die Möglichkeit, bis zur Rente arbeiten zu können, ist aus Beschäftigtensicht nicht nur Mittel, sondern Zweck!

**Ahlers, E./Villalobos, V. (2023):** Betriebliche Arbeitswelt und Gesundheitsschutz. Ergebnisse der WSI-Betriebs- und Personalrätebefragungen 2021. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut der Hans-Böckler-Stiftung: WSI-Report Nr. ?? (im Erscheinen)

**BA (Bundesagentur für Arbeit) (2022):** Beschäftigungsquoten (Jahreszahlen und Zeitreihen), Deutschland, Länder, Kreise und Agenturen für Arbeit, Stichtag 31.12.2021, <https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Navigation/Statistiken/Fachstatistiken/Beschaeftigung/Beschaeftigte/Beschaeftigte-Nav.html> (letzter Zugriff: 30.01.2023)

**Bellmann, L./Dummer, S./Leber, U. (2018):** Nur eine Minderheit der Betriebe führt spezifische Personalmaßnahmen für Ältere durch, in IAB-Forum 8. Oktober 2018, <https://www.iab-forum.de/nur-eine-minderheit-der-betriebe-fuehrt-spezifischepersonalmassnahmen-fuer-aelteredurch/> (letzter Zugriff: 30.01.2023)

**BiB (Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung) (2022):** Renteneintritt der Babyboomer: Für viele ist schon mit 63 Schluss, Pressemitteilung vom 10.12.2022, <https://www.bib.bund.de/DE/Presse/Mitteilungen/2022/2022-12-10-Renteneintritt-der-Babyboomer-Fuer-viele-ist-schon-mit-63-Schluss.html> (letzter Zugriff: 30.01.2023)

**Brenke, K. (2022):** Zu wenig qualifizierte Arbeitskräfte für praktische Tätigkeiten, in: Wirtschaftsdienst 102 (9), S. 677–679, <https://www.wirtschaftsdienst.eu/inhalt/jahr/2022/heft/9/beitrag/zu-wenig-qualifizierte-arbeitskraefte-fuer-praktische-taetigkeiten.html> (letzter Zugriff: 30.01.2023)

**Brussig, M. (2018):** Verlängerte Erwerbsbiografien: Triebkräfte, Grenzen, soziale Ungleichheiten, in: WSI-Mitteilungen 71 (1), S. 12–19, [https://www.wsi.de/data/wsimit\\_2018\\_01\\_brussig.pdf](https://www.wsi.de/data/wsimit_2018_01_brussig.pdf) (letzter Zugriff: 30.01.2023)

**Deutsche Rentenversicherung (2022):** Rentenversicherung in Zeitreihen, DRV-Schriften Band 22, Oktober 2022, [https://statistik-rente.de/drv/extern/zeitreihen/rv\\_in\\_zeitreihen/](https://statistik-rente.de/drv/extern/zeitreihen/rv_in_zeitreihen/) (letzter Zugriff: 30.01.2023)

**Kistler, E./Holler, M./Schneider, D. (2019):** Alter(n)sgerechte Arbeitsbedingungen und Lebenslagen – Fiktionen und Fakten, in: Schneider, W./Stadelbacher, S. (Hrsg.): Der Altersübergang als Neuarrangement von Arbeit und Leben, Wiesbaden, S. 89–113

**Richter, G./Tisch, A./Hasselhorn, H. M./Bellmann, L. (2022):** Arbeit und Alter(n). Wie ein längeres Erwerbsleben möglich werden kann, in: Aus Politik und Zeitgeschichte 20/2022, <https://www.bpb.de/shop/zeitschriften/apuz/rente-2022/508221/arbeit-und-alter-n/> (letzter Zugriff: 30.01.2023)

**Rohrbacher, M./Hasselhorn, H. M. (2022):** Social inequalities in early exit from employment in Germany: a causal mediation analysis on the role of work, health, and work ability, in: Scandinavian Journal of Work, Environment & Health 48 (7), S. 569–578, <https://www.sjweh.fi/article/4043> (letzter Zugriff: 30.01.2023)

**Türk, E./Blank, F./Logeay, C./Wöss, J./Zwienner, R. (2018):** Den demographischen Wandel bewältigen: die Schlüsselrolle des Arbeitsmarktes, Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung der Hans-Böckler-Stiftung: IMK Report 137, April 2018, [https://www.imk-boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=HBS-006858](https://www.imk-boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-006858) (letzter Zugriff: 30.01.2023)

**ZDF (2022):** Scholz: Zu viele gehen vorzeitig in Rente, Meldung vom 11.12.2022, <https://www.zdf.de/nachrichten/politik/olaf-scholz-renteneintrittsalter-100.html> (letzter Zugriff: 30.01.2023)

### Daten: WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung, HBS-Erwerbstätigenbefragung

Dieser Report nutzt Daten der WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung 2021 und der HBS-Erwerbstätigenbefragung (Welle 8).

Die **WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung** ist ein Befragungspanel von Betriebsräten, das 2021 in der fünften Befragungswelle um Personalräte des öffentlichen Dienstes erweitert wurde.

Grundgesamtheit der Befragung sind Betriebe und Dienststellen ab 20 Beschäftigten mit Betriebs- oder Personalrat in Deutschland. Die Befragung umfasst alle Branchen. Die Stichprobenziehung erfolgte im Jahr 2015 durch eine disproportionale Zufallsziehung aus der Betriebsdatei der Bundesagentur für Arbeit, 2021 wurde die Stichprobe in allen Zellen „aufgefrischt“ und erweitert um den öffentlichen Dienst.

Der Befragungszeitraum war vom 26. Mai bis 14. Dezember 2021. Die Interviews mit den Betriebs- und Personalräten wurden telefonisch (CATI) vom Umfragezentrum Bonn (uzbonn) durchgeführt und behandeln verschiedene Themen, unter denen „ältere Beschäftigte“ einen der Themenschwerpunkte bildeten.

Es fand ein Pretest statt, um die Fragenformulierung zu prüfen (CATI-Instrumententest unter Feldbedingungen und kognitiver Pretest ausgewählter Panelfragen). Längere Antwortlisten mit mehr als fünf Items waren randomisiert.

Es wurden 2.924 Betriebsrats- und 963 Personalratsinterviews durchgeführt. Jedes Interview steht für ein Gremien und einen Betrieb, d. h. es wurde nur ein Mitglied aus einem Betriebs-/Personalratsgremium interviewt, in der Regel der oder die Betriebs- bzw. Personalratsvorsitzende.

Die Teilnahmequote lag bei 20,5 Prozent bezogen auf die um neutrale Ausfälle bereinigte Nettostichprobe bei den Erstteilnehmern. Die Panelteilnahmequote lag bei 57,7 Prozent.

Die zweite in diesem Report verwendete Datenquelle ist die **Erwerbstätigenbefragung der Hans-Böckler-Stiftung**. Die HBS-Erwerbstätigenbefragung ist eine Panelbefragung, deren achte Erhebungswelle hier ausgewertet wird. Die Befragung ist eine Mehrthemenbefragung, die neben dem hier vorgestellten Thema noch andere Themen beinhaltet.

Grundgesamtheit der Befragung sind deutschsprachige Erwerbspersonen ab 16 Jahren in Deutschland. Die Stichprobe wurde vom Marktforschungsunternehmen Kantar aus einem bereits zuvor bestehenden Online-Access-Panel nach Quotenangaben zur Erwerbsbevölkerung Deutschlands zusammengestellt. Das Online-Access-Panel wiederum rekrutiert sich postalisch aus der Payback-Kunden-Datei.

Die Befragung wurde als computergestütztes Web-Interview (CAWI) von Kantar durchgeführt. Der Befragungszeitraum war vom 25. April bis 9. Mai 2022. Insgesamt wurden 6.234 Erwerbspersonen befragt.

Alle in diesem Report gemachten Angaben sind außer den Fallzahlen gewichtet. Das gilt für beide Befragungen.

## **IMPRESSUM**

### **Ausgabe**

WSI Report Nr. 85, Juni 2023  
Durchhalten bis zur Rente?

ISSN 2366-7079

### **Herausgeber**

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)  
der Hans-Böckler-Stiftung  
Georg-Glock-Straße 18, 40474 Düsseldorf  
Telefon +49 (211) 77 78-18 7

<http://www.wsi.de>

### **Pressekontakt**

Rainer Jung, +49 (211) 77 78-15 0  
[rainer-jung@boeckler.de](mailto:rainer-jung@boeckler.de)

Satz: Daniela Groß

### **Kontakt**

Dr. Florian Blank  
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)  
der Hans-Böckler-Stiftung  
Georg-Glock-Straße 18, 40474 Düsseldorf  
Telefon +49 (211) 77 78-581

[florian-blank@boeckler.de](mailto:florian-blank@boeckler.de)  
[www.wsi.de](http://www.wsi.de)

Dieses Werk ist lizenziert unter der  
Creative Commons Lizenz CC BY 4.0 International  
(<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.de>)