

***Altern und Erwerbsarbeit***

**Workshopdokumentation**

Gerhard Fuchs / Christian Renz (Hrsg.)

**Nr. 201 / Oktober 2001**

**Arbeitsbericht**

ISBN 3-934629-55-5

ISSN 0945-9553

***Akademie für Technikfolgenabschätzung  
in Baden-Württemberg***

Industriestr. 5, 70565 Stuttgart

Tel.: 0711 • 9063-0, Fax: 0711 • 9063-299

E-Mail: [info@ta-akademie.de](mailto:info@ta-akademie.de)

Internet: <http://www.ta-akademie.de>

Ansprechpartner: Dr. Gerhard Fuchs

Tel. 0711/9063-199

E-Mail: [gerhard.fuchs@ta-akademie.de](mailto:gerhard.fuchs@ta-akademie.de)

Die *Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg* gibt in loser Folge Aufsätze und Vorträge von Mitarbeitern sowie ausgewählte Zwischen- und Abschlussberichte von durchgeführten Forschungsprojekten als *Arbeitsberichte der TA-Akademie* heraus. Diese Reihe hat das Ziel, der jeweils interessierten Fachöffentlichkeit und dem breiten Publikum Gelegenheit zu kritischer Würdigung und Begleitung der Arbeit der Akademie zu geben. Anregungen und Kommentare zu den publizierten Arbeiten sind deshalb jederzeit willkommen.



## **Geleitwort**

Die demographische Entwicklung in der Bundesrepublik Deutschland führt zu einer "alternden Gesellschaft". Dieser Megatrend wird in den kommenden Jahren und Jahrzehnten die Arbeitswelt nachhaltig beeinflussen. Das Durchschnittsalter der Belegschaften wird erheblich ansteigen: so wird etwa der Anteil der 50-jährigen Erwerbspersonen von heute 29 auf 38 Prozent im Jahr 2020 anwachsen. Gleichzeitig wird – selbst bei der Unterstellung von Zuwanderungsquoten – das Angebot an Nachwuchskräften sinken.

Die Beschäftigungschancen und die Erwerbsbeteiligung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bilden demnach zunehmend bedeutendere Rahmenbedingungen für die zukünftige Position des Wirtschaftsstandorts Deutschland.

Ein Blick auf die Erwerbstätigenquote der 55 bis 64-jährigen zeigt die Ausgangslage: Sie liegt z.B. in der Schweiz bei fast 72 Prozent, im OECD-Durchschnitt immer noch bei 49 Prozent, in Deutschland jedoch lediglich bei deutlich unterdurchschnittlichen 39 Prozent. Dies zeigt den Handlungsbedarf für Politik und Wirtschaft.

Es ist demnach nicht nur ein Gebot der sozialen Verantwortung, sondern auch eine Frage der wirtschaftlichen Vernunft, einer Ausgrenzung älterer Beschäftigter entgegenzuwirken. Wir müssen die Gesellschaft sensibilisieren und – im Konsens aller Beteiligten – Maßnahmen

entwickeln, die ein längeres Verbleiben dieser Beschäftigtengruppe im Erwerbsleben ermöglichen. Es gilt letztlich, einen Paradigmenwechsel weg von der vorzeitigen Ausgliederung älterer Arbeitnehmer aus dem Erwerbsleben hin zu einer Verbesserung der Beschäftigungschancen und –möglichkeiten für Ältere einzuleiten.

Im Auftrag des Sozialministeriums hat die Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg am 17. Mai 2001 den Workshop „Altern und Erwerbsarbeit“ mit Expertinnen und Experten aus ganz Deutschland durchgeführt, dessen Dokumentation heute vorliegt. Die Dokumentation, die das Thema mit seinen vielfältigen Aspekten breit beleuchtet, zeigt Hintergründe auf und gibt Hinweise zu weiteren Entwicklungen und weiteren Maßnahmen.

Bei den notwendigen weiterführenden Aktivitäten zu diesem für unsere wirtschaftliche Entwicklung wichtigen Thema wünsche ich mir viele aktive Mitstreiterinnen und Mitstreiter in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft.

A handwritten signature in cursive script that reads "Friedhelm Repnik".

Dr. Friedhelm Repnik, MdL

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Gerhard Naegele: Demografischer Wandel und Erwerbsarbeit im Alter .....</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>Gerhard Bäcker: Arbeitsmarktentwicklung und Beschäftigungsperspektiven älterer Arbeitnehmer .....</b>	<b>22</b>
<b>4</b>	<b>Gabriele Maier: Aspekte der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer.....</b>	<b>32</b>
4.1	Die zwei Gesichter der Leistungsfähigkeit .....	32
4.2	Kognitive Leistungsfähigkeit.....	34
4.3	Physische Aspekte der Leistungsfähigkeit.....	36
4.4	Wissen und Fertigkeiten.....	39
4.5	Altersintegrative Personalentwicklung: Einige Perspektiven zum Handlungsbedarf und entsprechenden Gestaltungsmöglichkeiten .....	41
<b>5</b>	<b>Gunda Maintz: Maßnahmen und Instrumente zur Beurteilung und Förderung der Arbeitsfähigkeit Älterwerdender im Betrieb .....</b>	<b>46</b>
	Der demografische Wandel und seine Herausforderungen für die Arbeitswelt.....	46
5.2	Maßnahmen zur Förderung der Beschäftigung Älterer .....	51
5.3	Instrumente zur Beurteilung und Förderung der Arbeitsfähigkeit Älterer ....	52
5.3.1	Der Workabilityindex (WAI) .....	53
5.3.2	Der Vitalitätsscheck nach MEISSNER-PÖTHIG .....	56
<b>6</b>	<b>Dorothea Schemme: Qualifizierung älterer Arbeitnehmer/innen für moderne Arbeitsorganisationen .....</b>	<b>60</b>
6.1	Herausforderungen durch das Zusammentreffen von wirtschaftlichem und demografischem Strukturwandel .....	60
6.2	Handlungskonzepte in Modellversuchen zum Umgang mit dem wirtschaftlichen und demografischen Strukturwandel.....	63
<b>7</b>	<b>Jürgen Wilke: Intergenerativer Wissenstransfer als Element der Arbeitssystemgestaltung .....</b>	<b>66</b>
7.1	Rahmenbedingungen für die Arbeit in dem Erfahrungsfeld.....	66

7.1.1	An der Umsetzung des Modellversuchs beteiligte Organisationen.....	67
7.1.2	Modellversuchsprodukte .....	67
7.2	Arbeitssysteme und gegenwärtige Probleme .....	67
7.2.1	Segmentierung von Produkten und Produzenten .....	68
7.2.2	Alternde Belegschaften - Negativszenario Qualifikation.....	69
7.3	Mit der Veränderung zur lernenden Organisation den soziodemografischen Wandel bewältigen?.....	70
7.3.1	Vorgehensweise im Modellversuch .....	71
7.3.2	Vier Projekt-Beispiele .....	72
7.4	Sichern der Veränderungen des Arbeitssystems durch Etablierung interner Entwicklungsmoderatoren .....	74
<b>8</b>	<b>Johann Behrens: Generationsaustausch und Prävention: Überbetriebliche und betriebliche Erwerbsverlaufs-Bahnung als Voraussetzung für eine länger andauernde Erwerbstätigkeit.....</b>	<b>80</b>
<b>9</b>	<b>Fazit .....</b>	<b>87</b>

---

## Abbildungsverzeichnis:

Abbildung 1: Struktur der Bevölkerung im Erwerbsalter in Deutschland, Ergebnis der 9.Koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung Variante 2 .....	8
Abbildung 2: Entwicklung des durchschnittlichen Rentenzugangsalters, Altersrenten und Renten wegen verminderter Erwerbsfähigkeit .....	25
Abbildung 3: Arbeitslosenquoten nach Altersgruppen, Ende September .....	27
Abbildung 4: Die zwei Gesichter der Leistungsfähigkeit.....	32
Abbildung 5: Das Modell "Job-Performance" von Salthouse&Maurer .....	33
Abbildung 6: Zwei Bereiche der Intelligenz .....	35
Abbildung 7: Entwicklung des Durchschnittsalters.....	46
Abbildung 8: Altersgang physiologischer Parameter .....	47
Abbildung 9: Prävalenz chronischer Störungen .....	48
Abbildung 10: Arbeitsunfähigkeit im Arbeitsgang .....	48
Abbildung 11: Überalterung als Personalproblem .....	50
Abbildung 12: Begrenzte Tätigkeitsdauer .....	50
Abbildung 13: Logistisches Modell für die Verschlechterung des Arbeitsbewältigungsindexes .....	54
Abbildung 14: Logistisches Modell für die Verbesserung des Arbeitsbewältigungsindexes .....	55
Abbildung 15: Leistungsfähigkeit und Arbeitsanforderung mit dem Alter: Problem..	57
Abbildung 16: Leistungsfähigkeit und Arbeitsanforderung mit dem Alter: Lösung....	58
Abbildung 17: Arbeitssystem als soziotechnisches System .....	68
Abbildung 18: Altersbezogene Segmentierung von Produkten und Produzenten in Arbeitssystemen.....	69
Abbildung 19: Reduktion der betrieblichen Innovationsfähigkeit .....	70
Abbildung 20: Schritte zum Vertrieb eines Dienstleistungsprodukts zum 'Intergenerativen Wissenstransfer' .....	71
Abbildung 21: Anstoß zu Innovationen und Lernen: Die Analyse der eigenen Arbeit durch das Team.....	71
Abbildung 22: Anstoß zu Innovationen und Lernen mit Kosten- und Nutzeinschätzungen.....	72
Abbildung 23: Ausstiegskonzept für externe Betreuer und Entwicklungsmoderatoren	75

## **Tabellenverzeichnis:**

Tabelle 1: Mittlere und fernere Lebenserwartung .....	6
Tabelle 2: Altersstruktur der deutschen Bevölkerung 2000-2050 (in Mio) .....	8
Tabelle 3: Altersstruktur des Erwerbspersonenpotenzials 1996-2040 (in Mio. und in %) .....	9
Tabelle 4: Beschäftigungsquote nach Alter und Geschlecht 1970-2000.....	11
Tabelle 5: Erwerbsquote (in Prozent) nach Alter und Geschlecht (Mikrozensus).....	12
Tabelle 6: Arbeitsbelastung von über 45-Jährigen .....	36
Tabelle 7: Arbeitsformen bei über 45-Jährigen .....	37
Tabelle 8: Häufige gesundheitliche Beschwerden während und unmittelbar nach der Arbeit .....	38
Tabelle 9: Psychosoziale Belastungen und Stress bei über 45-Jährigen .....	39



# 1 Einleitung

Nach allen statistischen Berechnungen wird die Bevölkerung der Bundesrepublik Deutschland infolge des Geburtenrückgangs langfristig schrumpfen und altern. In der Zukunft wird es somit einerseits zu einem deutlichen Bevölkerungsrückgang und andererseits zu einer drastischen Verschiebung im Altersaufbau der Bevölkerung kommen. Das, was früher als Bevölkerungspyramide bezeichnet wurde, eine breite Basis von jungen Menschen, die die mit zunehmendem Alter abnehmende Bevölkerung trägt, nimmt immer stärker die Form einer Urne an: Während der Anteil der jüngeren Mitbürger stetig sinkt, nimmt der Anteil der älteren kontinuierlich zu, so dass künftig immer mehr ältere immer weniger jüngeren Menschen gegenüberstehen werden. Selbst bei einem erheblichen Wiederanstieg der Geburtenrate, der in absehbarer Zeit jedoch nicht zu erwarten ist, würde der bereits eingetretene Geburtenrückgang zur Abnahme und Alterung der Bevölkerung führen, und auch hohe Zuwanderungsraten könnten an dieser Entwicklung nur wenig ändern.

Unsere Gesellschaft wird sich also in jedem Fall mit den Folgen des Bevölkerungsrückgangs und den Veränderungen der Altersstruktur auseinandersetzen müssen. Gegenwärtig werden in diesem Zusammenhang vor allem die Rentenproblematik und die Konsequenzen für den Gesundheits- und Pflegebereich diskutiert, in letzter Zeit geraten aber zunehmend auch die Folgen dieser Entwicklung für die Arbeitswelt in den Blick. Infolge des Alterungsprozesses der Bevölkerung wird das Durchschnittsalter der Belegschaften in den Betrieben erheblich ansteigen und die Zahl der älteren Arbeitnehmer deutlich zunehmen. Da darüber hinaus, bedingt durch die Abnahme der Bevölkerungszahl, von einem erheblichen Absinken des Erwerbspersonenpotenzials auszugehen ist, wird man auf diese Arbeitskräfte auch dringend angewiesen sein. Aufgrund des sich abzeichnenden Arbeitskräftemangels wird es kaum möglich sein, den Alterungsprozess der Belegschaften durch weitere Verkürzungen der Lebensarbeitszeit zu entschärfen. Im Gegenteil, aufgrund der zu erwartenden Arbeitskräfteverknappung ist mit einer Verlängerung der Erwerbstätigkeitsphase zu rechnen.

Was die wirtschaftlichen Folgen dieser demografischen Prozesse betrifft, so werden bereits Befürchtungen geäußert, in denen eine Abnahme des Innovationspotenzials und der Anpassungsfähigkeit der Gesellschaft prognostiziert wird. Der zu erwartende Mangel vor allem an jungen Arbeitskräften und die Alterung des Erwerbspersonenpotenzials könnten – so die Warnungen – zu einer Verminderung der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit unserer Volkswirtschaft führen. Auch in den Unternehmen hat man bereits damit begonnen, sich über die Konsequenzen der demografischen Entwicklung Gedanken zu machen. Dabei geht es insbesondere um die Fragen, wie die künftigen Anforderungen der Arbeitswelt mit einer größeren Zahl älterer Arbeitneh-

mer bewältigt werden können und wie die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der Betriebe mit älteren Belegschaften gesichert werden kann.

Vor dem Hintergrund dieser Problematik führte die TA-Akademie im Auftrag des Sozialministeriums Baden-Württemberg am 17. Mai 2001 einen Workshop zum Thema „Altern und Erwerbsarbeit“ durch, der sich mit den Konsequenzen der demografisch bedingten Alterung des Erwerbsspersonenpotenzials befasste. Mit Vertretern aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft wurden Probleme und Lösungsansätze in Bezug auf den Einsatz älterer Erwerbsspersonen erörtert und diskutiert. Der Workshop zielte darauf ab, die gesellschaftlichen Akteure für die Thematik zu sensibilisieren und zugleich Möglichkeiten aufzuzeigen, um die Kreativität und die Kompetenz älterer Arbeitnehmer zu stärken und die Grundlagen für eine längere Erwerbstätigkeit zu schaffen.

Im ersten Teil der Veranstaltung wurden aktuelle Entwicklungen und zentrale Forschungsergebnisse in Bezug auf die Erwerbstätigkeit älterer Arbeitskräfte dargestellt und mit den Anwesenden diskutiert. Den Anfang machte *Prof. Dr. Gerhard Naegele*, Professor für Soziale Gerontologie an der Universität Dortmund, mit seinem Beitrag zum Thema „*Demografische Entwicklung und Erwerbsarbeit im Alter*“. Professor Naegele machte deutlich, dass die Unternehmen aufgrund der Alterung und der gleichzeitigen Schrumpfung des Erwerbsspersonenpotenzials in Zukunft kaum umhin kommen werden, in verstärktem Maße auch auf ältere Arbeitskräfte zurückzugreifen. Durch Zuwanderungen ließe sich diese Entwicklung zwar abbremsen, aber keinesfalls aufhalten. Die Unternehmen betrieben zur Zeit allerdings immer noch – ganz entgegen dem demografischen Trend – eine Personalpolitik, die auf eine Verjüngung der Belegschaften abziele. Dass bei den Unternehmen bislang kein Umdenken zu erkennen ist, bestätigte auch *Prof. Dr. Gerhard Bäcker*, Professor für Sozialpolitik an der Fachhochschule Niederrhein in Mönchengladbach, der über das Thema „*Arbeitsmarktentwicklung und Beschäftigungsperspektiven älterer Arbeitnehmer*“ referierte. Trotz gesetzlicher Erleichterungen hinsichtlich der Beschäftigung älterer Arbeitskräfte wie der Neuregelung der Befristung von Arbeitsverhältnissen habe sich an der Benachteiligung Älterer auf dem Arbeitsmarkt bisher nichts geändert. Professor Bäcker gelangte daher zu der Feststellung, dass die gesetzlichen Regelungen momentan zu kurz greifen, um die Anreize für Unternehmen zu erhöhen, ältere Arbeitskräfte einzustellen.

Zum Abschluss des ersten Teils beschrieb Frau *Dr. Gabriele Maier* von der incon GmbH, der Gesellschaft für innovatives Personal- und Organisationsconsulting in Taunusstein, den Stand der Forschung in Bezug auf die Frage nach der Leistungsfähigkeit älterer Beschäftigter. In ihrem Beitrag mit dem Titel „*Altern und berufliche Leistungsfähigkeit*“ stellte sie dar, dass der Alterungsprozess keineswegs zwangsläufig mit einer umfassenden Abnahme des Leistungsvermögens einhergeht. Vielmehr

komme es mit zunehmendem Alter zu einer Veränderung der Leistungsfähigkeit. Des weiteren verwies Frau Dr. Maier auf Forschungsergebnisse, die belegen, dass die Entwicklung der beruflichen Leistungsfähigkeit von einer Vielzahl von Einflussfaktoren abhängt. Eine wesentliche Rolle komme dabei den Arbeitsbedingungen und dem Training der körperlichen und geistigen Fähigkeiten zu. Infolgedessen gebe es vielfältige Ansatzpunkte, um den Alterungsprozess derart zu beeinflussen, dass die berufliche Leistungsfähigkeit bis in ein hohes Alter hinein erhalten bleibt.

Der zweite Teil des Workshops befasste sich mit möglichen Lösungsansätzen für die aufgeworfenen Probleme. Frau *Dr. med. Gunda Maintz* von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin in Berlin informierte die Workshop-Teilnehmer über „*Maßnahmen und Instrumente zur Beurteilung und Förderung der Arbeitsfähigkeit Älterwerdender im Betrieb*“. In Übereinstimmung mit Frau Dr. Maier bestätigte sie auch aus arbeitsmedizinischer Sicht, dass die Gesundheit und die berufliche Leistungsfähigkeit der Beschäftigten durch geeignete Maßnahmen gefördert werden können. Hierzu seien von betrieblicher Seite aus insbesondere eine menschengerechte Arbeitsgestaltung und die Durchführung von Gesundheitsförderungsmaßnahmen notwendig. Auf diese Weise könnten Unternehmen entscheidend dazu beitragen, dass ihre Beschäftigten bis zum Ende ihres Erwerbslebens produktiv tätig sein können.

Im Anschluss daran referierte *Jürgen Willke* vom Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation zum Thema „*Intergenerativer Wissenstransfer als Element der Arbeitssystemgestaltung*“. Anhand der Erfahrungen aus mehreren Modellversuchen konnte er zeigen, dass im Rahmen selbstorganisierter, gruppenorientierter Lernformen der Wissenstransfer und das gegenseitige Qualifizieren zwischen älteren und jüngeren Beschäftigten gefördert werden kann. Auch Frau *Dr. Dorothea Schemme* vom Bundesinstitut für Berufsbildung in Bonn wies darauf hin, dass der Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen Jung und Alt keineswegs selbstverständlich ist, sondern gezielt gefördert und umgesetzt werden muss. In ihrem Referat zum Thema „*Qualifizierung älterer Arbeitnehmer*“ machte sie ferner deutlich, dass Qualifizierungsmaßnahmen nur dann erfolgreich sein können, wenn sie anwendungs- und adressatengerecht sind. Infolgedessen müsse die Qualifizierung älterer Arbeitnehmer auf die spezifischen Lernvoraussetzungen und -fähigkeiten dieser Gruppe abgestimmt werden.

Den Schlussvortrag hielt *Prof. Dr. Johann Behrens*, Professor für Gesundheits- und Pflegewissenschaften an der Medizinischen Fakultät der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg. Er befasste sich mit dem Thema „*Überbetriebliche und betriebliche Erwerbsverlaufs-Bahnung als Voraussetzung für eine länger andauernde Erwerbstätigkeit*“. Professor Behrens zeigte in seinem Beitrag auf, wie durch einen veränderten Zuschnitt von Tätigkeiten im Laufe des Arbeitslebens und eine geeigne-

te Gestaltung des Erwerbsverlaufs zur Vermeidung vorzeitigen beruflichen Alterns und damit zu einer Verlängerung der Erwerbstätigkeit beigetragen werden kann.

Wir danken den Vertretern des Sozialministeriums Baden-Württemberg, das nicht nur die Finanzierung des Workshops übernahm, sondern auch an der Vorbereitung und Durchführung mitwirkte, namentlich Herrn Ministerialdirektor Bernhard Bauer, Herrn Ministerialdirigent Hartwig Heineken und Herrn Ministerialrat Walter Engelhardt. Unser Dank gilt ferner den Referenten und den Workshop-Teilnehmern für ihre Beiträge und ihre rege Mitwirkung.

An der Konzeption, Durchführung und Auswertung des Workshops waren seitens der TA-Akademie Nicola Poppitz für die Formatierung und das Layout der Workshop-Dokumentation, sowie Monika Baumunk, zuständig für das Korrekturlesen, beteiligt.

## 2 Gerhard Naegele<sup>1</sup>: Demografischer Wandel und Erwerbsarbeit im Alter

Die künftige demografische Entwicklung in Deutschland lässt sich durch die Parallelität von drei gesellschaftlichen Megatrends, die als kurz- und mittelfristig nicht revidierbar gelten, kennzeichnen:

1. Ein Schrumpfen der Gesamtbevölkerung. Dieser Prozess wird sich insbesondere nach 2020 beschleunigt fortsetzen und hat seine Ursachen in der sinkenden Geburtenziffer, die seit ca. 30 Jahren unter dem bestandserhaltenden Niveau liegt. Die so genannte Nettoerproduktionsrate pendelt seit längerem zwischen 0,63 und 0,65, mit anderen Worten: es fehlen pro Jahr etwa 35 % neugeborene Mädchen, um die jeweilige Müttergeneration zu ersetzen. Derzeit hat Deutschland weltweit neben Italien und Spanien mit die niedrigste Geburtenrate aufzuweisen. Auch die Zahl der Kinderlosen steigt, von den 1950 geborenen Frauen z.B. hatten lediglich 15 % keine Kinder, von den 1965 geborenen westdeutschen Frauen werden es mit ca. 30 % bereits doppelt so viele sein. Diese natürliche Bevölkerungsentwicklung führt dauerhaft zu einem Schrumpfen der Gesamtpopulation, und zwar – folgt man der 9. Koordinierten Bevölkerungsprognose des Statistischen Bundesamtes vom Spätsommer 2000 – von jetzt ca. 82 Mio. auf – je nach Annahme – zwischen 65 und 70 Mio.
2. Die Zunahme der Lebenserwartung. Nach der eben erwähnten 9. Koordinierten Bevölkerungsvorausschätzung des Statistischen Bundesamtes, die in dieser Hinsicht von vielen Experten sogar noch als zu konservativ eingeschätzt wird, wird die so genannte mittlere Lebenserwartung eines neugeborenen Jungen im Jahr 2050 mit ca. 78 Jahren und die eines neugeborenen Mädchens mit ca. 84,5 Jahren um jeweils etwa 4 Jahre höher sein als für die derzeit geborenen Jungen und Mädchen. Betrachtet man die Restlebenserwartung für eine/n heute 60-Jährige/n, die zur Zeit bei knapp 19 Jahren für einen 60-jährigen Mann bzw. bei etwas über 23 Jahren für eine 60-jährige Frau liegt, so wird sie im Jahr 2050 auf 21,6 Jahre bei den Männern und auf 26,7 Jahre bei den Frauen angestiegen sein (siehe Tabelle 1: „Mittlere und fernere Lebenserwartung“).

---

<sup>1</sup> Prof. Dr. G.Naegele, Direktor des Instituts für Gerontologie der Universität Dortmund

Jahr	Männer	Frauen
Bei Geburt		
1999/2000	76,2	80,5
2050	78,1	84,5
60 Jahre und älter:		
1999/2000	18,9	23,2
2050	21,6	26,7

**Tabelle 1: Mittlere und fernere Lebenserwartung**

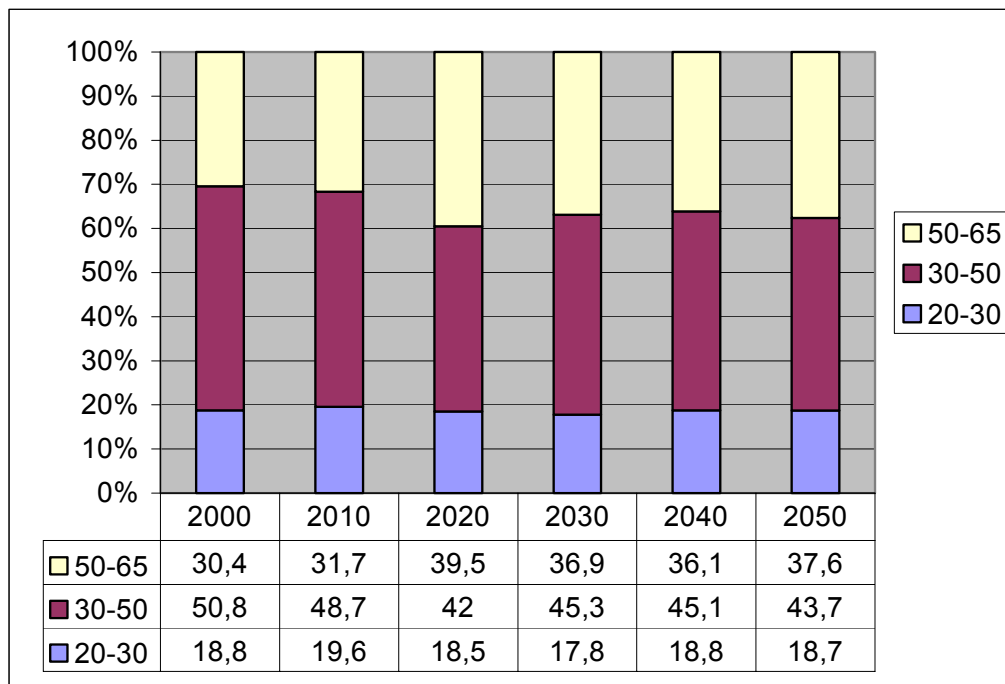
3. Der größte Unsicherheitsfaktor in der künftigen demografischen Entwicklung liegt im zu erwartenden Ausmaß an Ausenzuwanderung, d.h. in diesem Falle der so genannte Nettozuwanderungsgewinn, der weit überwiegend auf AusländerInnen entfallen wird. Ohne hier auf konkrete Zahlen eingehen zu wollen, gilt allen Experten als sicher, dass es auch künftig weiterhin Nettozuwanderungsgewinne von zumeist jüngeren Personen geben wird. Die vorliegenden Prognosen streuen von 100.000 bis 300.000 pro Jahr, allerdings können diese Zuwanderungsgewinne weder das natürliche Schrumpfen der Gesamtbevölkerung noch den Alterungsprozess der Bevölkerung aufhalten, sondern lediglich abbremesen. Um nur das derzeitige Erwerbspersonenpotenzial konstant zu halten, müssten nach Berechnungen der UN-Studie „Replacement Migration“ bis 2050 weit über 25 Mio. Menschen, d.h. über 500.000 Personen jährlich, zuwandern und dauerhaft hier bleiben.

Die mit den beschriebenen drei demografischen Megatrends einhergehende Gesamtveränderung in der Altersstruktur beschreibt der so genannte Altenquotient. Er gibt das Verhältnis der Bevölkerung im Rentenalter zu derjenigen im Erwerbsalter an. Setzt man die Grenze zwischen beiden Personengruppen bei 60 Jahren, so kommen heute auf 40 Personen im Rentenalter 100 Personen im Erwerbsalter, im Jahr 2050

wird sich dieser Quotient – je nach Annahme – auf zwischen 75 und 80 zu 100 erhöht und somit verdoppelt haben.

Insgesamt führt diese Entwicklung zu einer deutlichen Gewichtsverschiebung zwischen den einzelnen Altersgruppen. Die 60-Jährigen und Älteren, die bereits heute ein knappes Viertel der Gesamtbevölkerung stellen, werden im Jahr 2050 auf ca. 35 % der Gesamtbevölkerung angewachsen sein. Dagegen werden die 20- bis unter 60-Jährigen mit einem Anteil von jetzt etwa 55 % auf etwa 48 % im Jahr 2050 abgesunken sein.

Diese Trendaussagen lassen sich noch einmal zusammenfassend nachvollziehen. Die Veränderung von der so genannten Bevölkerungspyramide, die derzeit noch einer Wettertanne ähnelt, hin zu einem urnenförmigen Profil, bei dem dann jeder jünger als 60 Jahre alte Jahrgang kleiner sein wird als der ältere. Es wird deutlich, dass bei insgesamt sinkender Gesamtbevölkerung auch das Erwerbspersonenpotenzial, also die Personen im erwerbsfähigen Alter, ab 2010/2015 deutlich schrumpft. Die Abbildung 1: „Struktur der Bevölkerung im Erwerbsalter in Deutschland“ und Tabelle 2: „Altersstruktur der deutschen Bevölkerung 2000 – 2050“ verdeutlichen darüber hinaus, dass es auch innerhalb des Erwerbspersonenpotenzials zu Verschiebungen in der Alterszusammensetzung kommen wird. Ebenfalls ab 2010/2015, dann also, wenn die so genannte „Baby-boomer“-Generation in Rente geht, verschieben sich die Gewichte stark zugunsten der älteren ArbeitnehmerInnen. Die Tabelle 3: „Altersstruktur des Erwerbspersonenpotenzials 2000 – 2040“ konkretisiert noch einmal die bisher erwähnten Trends: Bei insgesamt rückläufiger Bevölkerungszahl wird es in einem absehbaren Zeitraum zu einer deutlichen Gewichtszunahme der mittleren und älteren Jahrganggruppen kommen. Schon 2010 wird es im Erwerbspersonenpotenzial mehr über 45-Jährige als unter 35-Jährige geben. Dieser Trend spiegelt sich auch im Durchschnittsalter der Erwerbsbevölkerung wieder. Folgt man den für den Projektverbund „Demografischer Wandel und die Zukunft der Erwerbsarbeit am Standort Deutschland“ beim Bundesministerium für Bildung und Forschung erstellten Prognosen, die ebenfalls in Tabelle 3 enthalten sind, dann wird sich das Durchschnittsalter des Erwerbspersonenpotenzials von jetzt 39,6 Jahren auf 41,5 Jahre ab 2020 erhöhen.



**Abbildung 1: Struktur der Bevölkerung im Erwerbsalter in Deutschland, Ergebnis der 9. Koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung Variante 2**

Quelle: Statistisches Bundesamt 2000 – 15 – 0349

Altersgruppe	2000	2010	2020	2030	2040	2050
0 - 20	17,5	15,4	14,1	13,4	12,4	11,5
20 - 30	9,6	9,7	9,0	7,9	7,6	7,2
30 - 50	26,0	24,2	20,6	20,1	18,3	16,9
50 - 65	15,5	15,7	19,3	16,4	14,7	14,6
65 und älter	13,3	16,4	17,2	20,0	21,5	20,2
Gesamt	81,9	81,5	80,3	78,0	74,5	70,4

**Tabelle 2: Altersstruktur der deutschen Bevölkerung 2000-2050 (in Mio)**

Quelle: Statistisches Bundesamt (2000): 26



Altersgruppe	1996	2000	2010	2020	2030	2040
	Mio. Personen					
15-24	4,7	4,8	5,2	4,5	4,0	4,0
25-34	11,5	10,4	8,4	8,7	7,7	7,0
35-44	10,9	11,8	11,2	9,1	9,4	8,3
45-54	8,3	8,7	11,3	10,6	8,7	9,0
55-64	5,0	4,8	4,8	6,5	6,0	5,5
gesamt	40,5	40,5	40,8	39,4	35,8	33,8
	Prozent					
15-24	12	12	13	11	11	12
25-34	28	26	20	22	21	21
35-44	27	29	27	23	26	25
45-54	21	21	28	27	24	27
55-64	12	12	12	16	17	16
gesamt	100	100	100	100	100	100
	Jahren					
Im Durchschnitt	39,3	39,6	40,5	41,5	41,5	41,5

**Tabelle 3: Altersstruktur des Erwerbspersonenpotenzials 1996-2040  
(in Mio. und in %)**

Quelle: Rössel, Schöfer & Wahse 1999: 38

Eine andere Frage ist jedoch, ob dieser Trend auch mit einem durchschnittlichen Altern der Belegschaften in den Betrieben und Verwaltungen einher gehen wird, denn sie zielt auf die tatsächliche Erwerbsbeteiligung. Hier zeichnet sich derzeit noch eine bemerkenswerte Diskrepanz ab, denn immer noch dominiert eine altersdiskriminierende selektive Personalpolitik. Mit anderen Worten: Bei insgesamt alternder Gesamtbevölkerung lässt sich in den Betrieben und in der Verwaltung die gegenläufige Entwicklung einer immer noch stattfindenden Verjüngung der Belegschaften beobachten. Dem entspricht auch die derzeitige Instrumentierung des Altersteilzeitgesetzes als neue Frühverrentungsoption. Allerdings gibt es bemerkenswerte geschlechtsspezifische Abweichungen, denn seit Jahren nimmt – als Ausdruck von Kohorteneffekten – die Frauenerwerbsquote in den oberen Jahren zu. Dies verdeutlicht Tabelle 4: „Beschäftigungsquoten nach Alter und Geschlecht 1970-2000“, die die Entwicklung der tatsächlichen Erwerbsbeteiligung im Zeitablauf seit 1970 wiedergibt.

Hier ist zunächst der bekannte kontinuierliche Rückgang in der Erwerbsbeteiligung der Männer in den oberen Jahrganggruppen zu erkennen, der u.a. als komplexes Zusammenwirken von korporativer staatlicher und betrieblicher Frühverrentungspolitik und –praxis mit der Existenz vielfältiger alterstypischer Beschäftigungsprobleme in den Betrieben und auf dem Arbeitsmarkt und einem deutlich gewandelten Ruhestandsbewusstsein der älteren ArbeitnehmerInnen interpretiert werden kann.

Auffällig ist die Zunahme der Erwerbsbeteiligung von Frauen in den mittleren und oberen Jahrganggruppen, die vor allem in den letzten Jahren noch einmal stark angestiegen ist. Dies zeigt noch einmal gesondert die Tabelle 5: „Erwerbsquoten (in Prozent) 1995 und 2000 nach Alter und Geschlecht“, die den Vergleich der Erwerbsquoten zwischen 1995 und 2000 abbildet. Die kontinuierliche Zunahme der Erwerbsbeteiligung von Frauen in den mittleren und oberen Jahrganggruppen ist dabei Ausdruck eines weiteren Megatrends, nämlich ihrer auch künftig kontinuierlich weiter steigenden Erwerbsneigung. Deren weitere Förderung gilt den meisten Experten mittlerweile auch als eine wichtige arbeitsmarktpolitische Option (s.u.), um die künftigen demografischen Engpässe im Erwerbspersonenpotenzial überbrücken zu helfen. Dabei gilt es zusätzlich zu berücksichtigen, dass – im internationalen Vergleich – die Erwerbsbeteiligung von Frauen in Deutschland ohnehin niedrig ist. Eine Steigerung der Frauenerwerbsquote von jetzt ca. 65 % auf weit über 70 % und damit auf skandinavische oder US-amerikanische Dimensionen wird in diesem Zusammenhang für möglich und arbeitsmarktpolitisch notwendig gehalten. Auffällig ist die Zunahme der Erwerbsbeteiligung von Frauen in den mittleren und oberen Jahrganggruppen, die vor allem in den letzten Jahren noch einmal stark zugenommen hat.

Jahr	55-60 Jahre alt		60-65 Jahre alt	
	Männer	Frauen	Männer	Frauen
1970	89,1	37,2	74,7	22,5
1975	85,7	38,4	58,3	16,4
1978	83,8	38,9	43,1	12,1
1995	79,0	48,8	33,0	13,0
1995 (neue Länder)	62,4	53,7	15,7	3,6
1997	78,5	50,9	32,5	13,6
1997 (neue Länder)	77,7	71,8	17,5	5,1
2000	77,9	53,5	33,2	14,9
2000 (neue Länder)	82,1	76,4	23,6	8,6

**Tabelle 4: Beschäftigungsquote nach Alter und Geschlecht 1970-2000**

	1995		2000	
	m	w	m	w
Gesamtdeutschland				
50-55 Jahre	92,6	69,0	81,7	72,6
55-59 Jahre	75,8	49,7	78,7	58,1
60-65 Jahre	29,5	10,9	31,4	13,2
Altes Bundesgebiet				
50-55 Jahre	92,2	63,8	91,5	69,2
55-59 Jahre	79,0	48,8	77,9	53,5
60-65 Jahre	33,0	13,0	33,2	14,9
Neue Bundesländer				
50-55 Jahre	94,0	89,8	93,0	88,0
55-59 Jahre	62,4	53,7	82,1	76,4
60-65 Jahre	15,7	3,3	23,6	8,6

**Tabelle 5: Erwerbsquote (in Prozent) nach Alter und Geschlecht (Mikrozensus)**

Die in den beiden letzten Tabellen präsentierten Arbeitsmarktdaten signalisieren somit einen zumindest geschlechtsspezifisch keineswegs durchgängig geradlinig verlaufenden Trend der „Entberuflichung des Alters“. Ähnliche Unterschiede lassen sich auch im Hinblick auf Betriebsgrößenklassen, Branchen und berufliche Qualifikationen erkennen. Z.B. sind die Erwerbsquoten Älterer in den unteren Betriebsgrößenklassen höher, sind die Beschäftigungschancen Älterer im Bereich des Handwerks und bestimmter Dienstleistungsberufe günstiger bzw. unterliegen fachlich qualifizierte Ältere grundsätzlich geringeren Benachteiligungen und Diskriminierungen auf dem Arbeitsmarkt.

Auch berücksichtigen die in den Tabellen enthaltenen Arbeitsmarktdaten jüngste Entwicklungen noch nicht. Denn es gibt Hinweise darauf, dass seit Ende letzten Jahres/Anfang dieses Jahres sogar eine leichte Verbesserung der Erwerbschancen älterer Arbeitsloser stattfindet, zumindest für die qualifizierten unter ihnen. Darauf deuten kürzlich veröffentlichte, ganz aktuelle Arbeitsmarktdaten hin. Ob hier bereits erste Auswirkungen des neuen Beschäftigungsprogramms „50plus - die können es“ oder sogar schon qualifikatorische und demografische Engpässe in bestimmten Arbeitsmarktregionen bzw. bestimmten Arbeitsmarktsegmenten ausschlaggebend sind, oder ob es sich nur um kurzfristige Besonderheiten handelt, kann derzeit aber noch nicht beantwortet werden.

Ziehen wir an dieser Stelle ein auf den Zusammenhang von künftiger demografischer Entwicklung und Erwerbsarbeit bezogenes Resümee und unterlegen dieses mit zentralen arbeitsmarktpolitischen Handlungsanforderungen, so lassen sich – trotz der erwähnten Diskrepanz von demografischem Altern des Erwerbspersonenpotenzials und der betrieblichen Realität eines sinkenden Durchschnittsalters der Belegschaften – folgende Thesen formulieren:

1. Die Anforderungen der Arbeitswelt von morgen und übermorgen werden von insgesamt weniger Erwerbspersonen bewältigt werden müssen. Ab 2010/15 kommt es – bezogen auf den Projektionszeitraum bis 2040 - aufgrund des natürlichen Bevölkerungsrückgangs zu einer kontinuierlichen Abnahme des Arbeitskräfteangebotes von – nach Berechnungen – jährlich deutlich mehr als 1 Prozent. Bei unterstellter, nur moderat sinkender Arbeitskräftenachfrage (für die u.a. die prognostizierte Zunahme an Arbeitskräften in Teilen des tertiären Sektors angeführt werden kann) könnte es bereits ab 2010/2015 zu so genannten Mismatches im Arbeitskräfteangebot, zumindest in bestimmten Regionen und Arbeitsmarktsegmenten, und ganz sicher – wie bereits jetzt erkennbar – im Bereich der Fachqualifikationen kommen. Wenn auch auf absehbare Frist ein hoher Sockel an Arbeitslosigkeit erhalten bleibt, dürfte jedoch insgesamt das sinkende Arbeitsangebot die sinkende Arbeitsnachfrage überkompensieren, so dass künftig verstärkt Reserven und Ersatz mobilisiert werden müssen. Zu den zentralen Anknüpfungspunkten dafür zählen neben der bereits erwähnten Förderung der Frauenerwerbsarbeit, der Ausweitung der vergleichsweise geringen Beschäftigung der hier lebenden AusländerInnen sowie der Implementierung einer aktiven arbeitsmarktgesteuerten Einwanderungspolitik auch die Ausweitung der Beschäftigung älterer ArbeitnehmerInnen. Mit anderen Worten: Künftig könnten die Betriebe vermehrt gezwungen sein, die Humanressourcen älterer Beschäftigter zu nutzen, womit die Beschäftigungschancen künftiger Kohorten älterer ArbeitnehmerInnen steigen würden.

2. Ob sich der Rückgang im Erwerbspersonenpotenzial künftig aber auch tatsächlich und nachhaltig als globale Angebotsverknappung und damit als allgemeine Chancenerhöhung für Ältere auswirkt, hängt neben der Arbeitskräftenachfrage auch von der Güternachfrage ab. Beide werden durch den demografischen Wandel direkt und indirekt beeinflusst. Einerseits könnte die bestehende „Demographiesensibilität“ der Arbeitskosten (z.B. Senioritätsentlohnung, steigende Beiträge zur Sozialversicherung) die Nachfrage nach Arbeitskräften im Allgemeinen und nach älteren im Besonderen senken. Zudem sind vermutlich längst nicht alle betrieblichen, Arbeitskräfte sparenden Rationalisierungsreserven mobilisiert, sind noch längst nicht alle arbeitsmarktpolitischen und betrieblichen Ausweichstrategien ausgereizt (noch mehr green cards, noch mehr Export von Arbeitsplätzen?). Des Weiteren ist unklar, was der demografisch bedingte Bevölkerungsrückgang für die Gütergesamtnachfrage und damit wiederum für den Arbeitskräftebedarf bedeutet. Hier sind jeweils gegenläufige Effekte denkbar: Zum einen eine rückläufige Gesamtnachfrage aufgrund demografisch bedingt sinkender Gesamtnachfrage, andererseits aber auch eine Nachfragesteigerung aufgrund des Zusammenwirkens von veränderten Haushaltsstrukturen (wachsende Zahl an Ein-Personen-Haushalten) mit verbesserten Einkommensverhältnissen und damit von mehr Kaufkraft künftiger Kohorten älterer Menschen sowie mit einer demografisch induzierten Bedarfszunahme bei den personenbezogenen Dienstleistungen, so z.B. in den Bereichen Wohnen, Soziales, Alltagsbewältigung, Gesundheit und Pflege.
3. Die Arbeitsmarktpolitik steht somit vor einem Dilemma. Sie hat zunächst die künftige Arbeitsmarktnachfrage abzuschätzen, was schon für sich schwierig genug ist, wie es die gerade eben angedeuteten Szenarien zeigen. Zumindest von regionalen und qualifikatorischen Mismatches ist mit Sicherheit auszugehen. Bei der Steuerung des Arbeitskräfteangebots wiederum geht es sowohl um die Mobilisierung von Reserven wie um die Schaffung jeweils entsprechender Voraussetzungen und Rahmenbedingungen. Neben den Frauen und den Zuwanderern, deren jeweilige Integration in die Arbeitswelt (und mit Blick auf die AusländerInnen in die Gesellschaft) schon voraussetzungsvoll genug ist, gilt diese Herausforderung insbesondere für die Älteren. Hier gilt es vor allem der jahrzehntelang geförderten und praktizierten Altersdiskriminierung und Entberuflichung des Alters wirkungsvoll und nachhaltig zu begegnen. Gleichzeitig aber gilt es auch, für benachteiligte Gruppen älterer ArbeitnehmerInnen sozial akzeptable Ausstiegspfade zu erhalten.
4. Politik steht in der Verantwortung, sich auf alle Optionen einstellen zu müssen. „Demografische Großprojekte“, wie etwa das bereits erwähnte BMBF Forschungs- und Förderprogramm „Demografischer Wandel und die Zukunft der Erwerbsarbeit“, oder auch die Bundestags-Enquetekommission „Demografischer

Wandel“, gehen in diesem Zusammenhang von der (optimistischen) Variante der demografisch bedingten Notwendigkeit der künftig verstärkten Nutzung der Humanressourcen Älterer aus, einer Auffassung, der ich mich im Folgenden anschließen möchte. Gefragt sind dazu geeignete Handlungskonzepte, denn im Selbstlauf erfolgt vermutlich nichts. Diese angesichts der jahrzehntelang praktizierten faktischen Ausgrenzung des Alters in der Arbeitswelt extrem voraussetzungsvolle Aufgabe erfordert insbesondere Bemühungen zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit (employability) eines alternden Erwerbspersonenpotenzials bei allen beteiligten Akteuren. Nicht zuletzt sind aber auch die Betroffenen selbst zum Umdenken gefordert, denn für die weitaus meisten unter ihnen ist ein möglichst früher Ruhestand noch immer ein erstrebenswertes Ziel.

5. Die Rentenpolitik macht es sich dabei bekanntlich einfach. Ihre „simple“ Antwort lautet: Anhebung der Altersgrenzen. Doch wer garantiert, dass dadurch nur ein/e einzelne/r ältere/r Arbeitnehmer/in Beschäftigung findet oder in Beschäftigung bleibt? Die Altersgrenzenanhebung ist ein rein rentenrechtsinternes Instrument, ohne konkreten Betriebs- und Arbeitsmarktbezug. Weder der Gesundheitszustand, noch die Qualifikation älterer ArbeitnehmerInnen noch ihre Lage in den Betrieben und auf dem Arbeitsmarkt verbessern sich im Selbstlauf. Die Anhebung der Altersgrenzen ist völlig losgelöst von ihrer tatsächlichen Erreichbarkeit im Arbeitsleben erfolgt, denn die konkreten Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen ändern sich ja nicht: Ältere ArbeitnehmerInnen sollen zwar weiterarbeiten, die Weichen dafür, dass sie dies auch können, sind nicht wirklich gestellt worden.
6. Es spricht also vieles dafür, dass künftige Belegschaften insgesamt älter sein werden. Es gibt allerdings nicht wenige Experten, die in diesem Zusammenhang negative Auswirkungen auf die Innovationskraft der Belegschaften wie auf die Innovationsfähigkeit der Betriebe der Wirtschaft und den technischen Fortschritt befürchten. Auch um diese volkswirtschaftlichen Risiken zu minimieren, gilt es, künftig vermehrt in das Humankapital alternder Belegschaften und damit in ihre Beschäftigungsfähigkeit zu investieren. Das altersspezifische Gesundheits- und das altersspezifische Qualifikationsrisiko und ihr jeweiliger Karrierecharakter müssen dabei die zentralen Anknüpfungspunkte für entsprechende Interventionskonzepte sein. Gefordert sind u.a. präventive Gesundheits- und Qualifizierungskonzepte, jeweils in enger Verknüpfung mit arbeitszeitpolitischen Innovationen. Grundvoraussetzung dafür ist ein strategischer Wechsel in der betrieblichen Personalpolitik, weg von „Jugendzentrierung“ hin zu einer altersgruppenübergreifenden integrierten Personalpolitik.

7. Künftige Belegschaften werden aber nicht nur älter, sondern sie werden vor allem auch anders zusammengesetzt sein. Es wird mehr Frauen und mehr Arbeitskräfte ausländischer Herkunft geben. Auch dies bedeutet für die Betriebe, sich in ihrer Personalentwicklungspolitik stärker als bisher auf neue Beschäftigtengruppen und deren spezifische Bedarfssituationen einstellen zu müssen. Besonderer personalpolitischer Handlungsbedarf bei Frauen besteht vor allem im Hinblick auf die bessere Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familie, dabei mit neuer Akzentuierung auf die bessere Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und familialer Pflege. Wie europäische Erfahrungen gezeigt haben (z.B. Frankreich), kann eine gute Vereinbarungspolitik übrigens auch eine positive Geburtenentwicklung begünstigen. Mit Blick auf AusländerInnen besteht besonderer Handlungsbedarf hinsichtlich der Intensivierung von Bildungs- und beruflichen Qualifizierungsmaßnahmen, mit Blick auf alle drei Gruppen gleichermaßen, d.h. Ältere, Frauen und AusländerInnen, zudem auf mehr Chancengleichheit im Erwerbsleben.
8. Die Bedeutung des Faktors Qualifikation wird künftig weiter zunehmen. Der Trend geht zu immer anspruchsvolleren Tätigkeiten mit der Folge weiter steigender Qualifikationsanforderungen, wie dies alle vorliegenden Arbeitsmarktprognosen gleichermaßen zeigen. Berufliches Wissen und berufliche Mobilität avancieren zu immer bedeutsameren Produktivfaktoren. Problematisch ist, dass die Träger des besonders wachstumsintensiven beruflichen Wissens bislang vor allem die demografisch bedingt weniger werdenden unter 35-Jährigen sind. Bekanntlich besteht bereits jetzt in einigen Branchen und Bereichen ein Mangel an geeigneten Fachkräften, Ausdruck schwerwiegender Mängel in der staatlichen und betrieblichen Bildungs- und Ausbildungspolitik der vergangenen Jahre und Jahrzehnte.
9. Die Alterung des Erwerbspersonenpotenzials könnte den schleichenden Rückgang im Produktivkapital berufliches Wissen nun sogar noch beschleunigen. Es gilt somit, seinen drohenden quantitativen Rückgang durch die qualitative Veredelung der bestehenden Ressourcen zu begegnen. Dies betrifft nicht nur Ältere. Auch jüngere AusländerInnen sind in höchst unbefriedigender Weise im deutschen Bildungssystem integriert und müssen künftig zu bevorzugten Zielgruppen von Aus-, Fort- und Weiterbildung avancieren. Für Ältere gilt dies wegen ihrer spezifischen Qualifikationsrisiken jedoch in ganz besonderer Weise. Angesichts häufig veralteter und (u.a. wegen betrieblichem Ausschluss) unzureichend aufgefrischter Fachqualifikationen, einer alterstypisch nachlassenden fluiden Intelligenzkomponente, d.h. der sinkenden Fähigkeit zur schnellen Umstellung und Anpassung an neue Technologien und Organisationskonzepte, sowie des alterstypischen Dequalifikationsrisiken besteht bei ihnen besonderer Qualifizierungsbedarf. U.a. muss das Konzept des lebenslangen Lernens praktisch umgesetzt werden, wobei die Älteren sehr viel stärker als bisher und entsprechend ihrer ver-



änderten Lernvoraussetzungen angemessen zu beteiligen sind, was längst keine Selbstverständlichkeit ist. Insgesamt gilt es, die Qualifizierungsbedarfe der Arbeitswelt besser (und strategischer) mit den institutionellen Strukturen der beruflichen Aus-, Fort- und Weiterbildung zu verknüpfen.

10. Gesellschaftliche Herausforderungen erfordern gesellschaftliche und keine isolierten Lösungen. Bezogen auf die tangierten Politikbereiche gilt, dass die Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik zwar ein essenzieller, aber eben nur ein Teil einer übergreifenden gesellschaftspolitischen Antwort auf den demografischen Wandel in der Arbeitswelt sein kann. Gefordert sind integrierte Politikkonzepte unter Beteiligung der für die Zukunft der Beschäftigungssituation alternder Belegschaften maßgeblichen Teilpolitiken, so insbesondere der Bildungs-, Sozial- und Gesundheitspolitik, aber auch – wegen der künftig anderen Zusammensetzung des Erwerbspersonenpotenzials – der Gleichstellungs-, der Familien- und der Migrationspolitik.
11. Ergänzend zu den bereits formulierten Handlungsempfehlungen lassen sich – konkret bezogen auf die Förderung der Alterserwerbsarbeit und der Erhöhung der Beschäftigungschancen älterer ArbeitnehmerInnen - abschließend die folgenden Punkte anführen:
  - Maßnahmen, die der Förderung alternder Arbeitskräfte bzw. der Sicherung ihrer Beschäftigungsfähigkeit (employability) dienen, dürfen nicht erst am Ende, sondern müssen während der gesamten Erwerbsbiographie zum Einsatz kommen (von der „ältere ArbeitnehmerInnen-Politik“ zu einer lebenslaufbezogenen Beschäftigungsförderungspolitik). Sie müssen zugleich präventiv sein. Um die Entstehung alterstypischer Beschäftigungsprobleme zu vermeiden, gilt es, potentielle Beschäftigungsrisiken bereits im Stadium ihrer Entstehung, d.h. auf früheren Stufen der Erwerbsbiographie, zu bekämpfen.
  - Viele der heute älteren ArbeitnehmerInnen zeichnen sich durch eine Kumulation von Benachteiligungen aus, z.B. durch die Gleichzeitigkeit von formalen Ausbildungsmängeln und zu geringer beruflicher Fort- und Weiterbildung. Notwendig ist daher eine "Doppelstrategie" von Maßnahmen, die sowohl auf die vorbeugende Förderung der Beschäftigungsfähigkeit während des gesamten Erwerbslebens als auch auf die Verringerung und Beseitigung akuter Beschäftigungsprobleme in späteren Stadien abzielt.
  - Dazu gehört auch die Beachtung von Problemgruppen, die es auch künftig - trotz aller Qualifizierungs- und arbeitsmarktpolitischen Bemühungen – unter den älteren ArbeitnehmerInnen geben wird (z.B. ältere Langfristarbeitslose, Erwerbsgeminderte, Beschäftigte auf Arbeitsplätzen mit begrenzter Tätigkeitsdauer). Neben besonderen Fördermaßnahmen sollte für sie auch künftig die Möglichkeit erhal-

ten bleiben, unter finanziell wie sozial akzeptablen Bedingungen vorzeitig aus dem Erwerbsleben ausscheiden zu können.

- Insgesamt gilt es, unterschiedliche Maßnahmetypen in sinnvoller Weise miteinander zu kombinieren. Dies gilt für Aktionen auf politischer wie auf betrieblicher Ebene gleichermaßen. Aber auch zwischen diesen beiden Ebenen sollten die jeweiligen Maßnahmen besser abgestimmt und aufeinander bezogen sein (z.B. staatliche Bildungsangebote und betriebliche Arbeitszeitpolitik). Aufgrund der zunehmenden Verschränkung von betrieblichen mit außerbetrieblichen Lebenswelten ist es weiterhin erforderlich, arbeitsplatzbezogene Initiativen mit örtlichen Aktionen im Bereich der kommunalen Sozialpolitik, so z.B. in den Bereichen soziale Sicherung, berufliche Qualifizierung oder pflegerische Dienste, abzustimmen.
- Eingebettet sein müssen derartige integrierte Konzepte in Überlegungen zur Neuorganisation von Lebensarbeitszeit. Diese sollte auf eine Überwindung der klassischen Dreiteilung des Arbeitnehmerlebenslaufs in Richtung auf Integration von Arbeit, Bildung und Privatleben sowie auf die institutionelle Verknüpfung dieser drei Ebenen abzielen. Eine stärkere Fokussierung der Arbeitszeitpolitik auf Lebenslauf und Lebensarbeitszeit – möglichst in Verbindung mit innerbetrieblicher Laufbahnplanung - dient der frühzeitigen Planung der Abfolge der verschiedenen Familien-, Bildungs- und Erwerbsphasen und fördert über diesen Weg ebenfalls die Erwerbsbeteiligung nicht nur älterer ArbeitnehmerInnen.
- Insgesamt bleibt die betriebliche Ebene die entscheidende Handlungs- und Eingriffsebene. Hier fällt die Entscheidung für oder gegen eine Zukunft der Alterserwerbsarbeit, für oder gegen die Zukunft älterer ArbeitnehmerInnen. Zentrale Anknüpfungspunkte dafür sollten dabei ihre speziellen Beschäftigungsrisiken, also Gesundheits- und Qualifikationsrisiko, und deren jeweiliger Karrierecharakter sein. Eine besondere Bedeutung kommt den Tarifvertragsparteien zu. Der Politik kommt die Rolle zu, Prozesse zu initiieren, zu moderieren und gegebenenfalls die gesetzlichen Rahmenbedingungen zu schaffen. Die im Bündnis für Arbeit im März 2001 dazu beschlossenen Rahmenempfehlungen sind in Teilen zwar problemangemessen und kommen zur rechten Zeit, greifen jedoch in Anbetracht der Komplexität der demografischen Herausforderungen in der Arbeitswelt mit ihrer Fokussierung auf die Qualifikationskomponente und die Wiedereingliederung älterer Arbeitsloser insgesamt zu kurz.

## Verwendete und weiterführende Literatur

- Bäcker, G. & Naegele, G. (1993). *Alternde Gesellschaft und Erwerbstätigkeit. Modelle zum Übergang vom Erwerbsleben in den Ruhestand*. Köln. Bund-Verlag.
- Bäcker, G. et al. (2000). *Sozialpolitik und soziale Lage in Deutschland I, II*. Wiesbaden. Westdeutscher Verlag.
- Barkholdt, C. (1998). *Destandardisierung der Lebensarbeitszeit - eine Chance für die alternde Erwerbsgesellschaft*. Wiesbaden. Westdeutscher Verlag.
- Barkholdt, C., Frerichs, F. & Naegele, G. (1995). *Altersübergreifende Qualifizierung – eine Strategie zur betrieblichen Integration älterer Arbeitnehmer*. *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 3.
- Barkholdt, C., Frerichs, F. & Naegele, G. (1997). *Altersstruktureller Wandel – Herausforderungen an die berufliche Fort- und Weiterbildung*. *Forum demographie und politik*, 9.
- Behrens, J. et al. (1999). *Länger erwerbstätig – aber wie?* Wiesbaden. Westdeutscher Verlag.
- Behrens, J. (1999). *Länger erwerbstätig durch Arbeits- und Laufbahngestaltung: Personal- und Organisationsentwicklung zwischen begrenzter Tätigkeitsdauer und langfristiger Erwerbstätigkeit*. In: Behrens, J. et al. A.a.O.
- Deutscher Bundestag (1994). *Erster Zwischenbericht der Bundestags-Enquete Kommission „Demografischer Wandel – Herausforderungen unserer älter werdenden Gesellschaft an den Einzelnen und an die Politik“*. Bonn, Bundestagsdruckerei. Zur Sache, 4.
- Deutscher Bundestag (1998). *Zweiter Zwischenbericht der Enquete-Kommission „Demografischer Wandel“: Herausforderungen des Demografischen Wandels an den Einzelnen und die Politik*. Bonn. Deutscher Bundestag.
- Deutscher Bundestag (2000). *Dritter Bericht zur Lage der älteren Generation in der Bundesrepublik Deutschland: Alter und Gesellschaft*. Bonn. Bundestagsdrucksache.
- Frerichs, F. (1997). *Älterwerden im Betrieb. Beschäftigungschancen und –risiken im demografischen Wandel*. Wiesbaden. Westdeutscher Verlag.
- Frerichs, F. (Hg.) (1996). *Ältere Arbeitnehmer im Demografischen Wandel – Qualifizierungsmodelle und Eingliederungsstrategien*. Münster. LIT-Verlag.
- Frerichs, F. & Georg, A. (1998). *Ältere Arbeitnehmer in NRW. Betriebliche Problemfelder und Handlungsansätze*. Münster. LIT-Verlag.
- Frerichs, F. & Naegele, G. (1999). *Gradual retirement and flexibilisation of work time in the course of the working life*. In: Goedhard, W.J.A. (ed.-in chief): *Healthy and Productive Aging of Older Employees*. *Aging and Work*, 4. The Hague.

- Gatter, J. & Hartmann, B. (1995). Betriebliche Verrentungspraktiken zwischen arbeitsmarkt- und rentenpolitischen Interessen. *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 3.
- Gussone, M. et al. (1999). *Ältere Arbeitnehmer, Altern und Erwerbsarbeit in rechtlicher, arbeits- und sozialwissenschaftlicher Sicht*. Köln. Bund-Verlag.
- Hilbert, J. & Naegele, G. (2001): *The Economic Power of Ageing*. In: Federal Ministry for Family Affairs, Senior Citizens, Women and Youth (Ed.). *The Ageing of Society as a Global Challenge – German Impulses. Integrated Report on German Expert Contributions*. Berlin. BMFSFJ-Eigenverlag.
- Hilpert, M., Kistler, E. & Wahse, J. (2000). *Demografischer Wandel, Arbeitsmarkt und Weiterbildung*. Arbeit und Beruf, 9.
- Ilmarinen, J. (1999): *Ageing Workers in the European Union – Status and Promotion of Work Ability, Employability and Employment*. Finish Institute of Occupational Health, Ministry of Social Affairs and Health, Ministry of Labour. Helsinki.
- Kistler, E. & Hilpert, M. (2001): *Auswirkungen des demografischen Wandels auf Arbeit und Arbeitslosigkeit*. *Aus Politik und Zeitgeschichte B3-4/2001*.
- Kohli, M. (1994). *Altern in soziologischer Perspektive*. In: Baltes, P.B., Mittelstraß, J. & Staudinger, U.M. (Hg.): *Alter und Altern: Ein interdisziplinärer Studientext*. Berlin. de Gruyter.
- Kohli, M. (2000). *Altersgrenzen als gesellschaftliches Regulativ individueller Laufbahngestaltung: ein Anachronismus*. *Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie*, 1.
- Koller, B. (1999). *Ältere – eine Manövriermasse des Arbeitsmarktes? – Ältere Arbeitnehmer in den neuen Bundesländern zwischen Vorruhestand und Erhöhung des Rentenalters*. In: Wiedemann, E. et al. (Hg.): *Die arbeitsmarkt- und beschäftigungspolitische Herausforderung in Ostdeutschland*. *Beiträge aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 223. Nürnberg.
- Koller, B. & Plath, H.-E. (1999). *Qualifikation und Qualifizierung älterer Arbeitnehmer*. Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit. Nürnberg. Vervielfältigung.
- Klauder, W. (1992). *Ausreichend Mitarbeiter für die Tätigkeiten von morgen?* In: Bullinger et al. (Hg.), *Alter und Erwerbsarbeit der Zukunft*. *Arbeit und Technik bei veränderten Alters- und Berufschaftsstrukturen*. Berlin. Springer.
- Kröll, M. & Brinkmann, A. (1999). *Strukturwandel und Innovationen als Herausforderungen für die (Weiter-)Beschäftigung von älteren Arbeitnehmern*. *Integrierte Personal-, Organisations- und Technikentwicklung als Gestaltungsalternative*. *WSI-Mitteilungen*, 4.
- Naegele, G. (1992). *Zwischen Arbeit und Rente – Gesellschaftliche Chancen und Risiken älterer Arbeitnehmer*. Augsburg. Maro-Verlag.
- Naegele, G. (1999). *Active Strategies for an Aging Workforce Conference Report*, Turku 12 – 13 August 1999. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Dublin.

- Naegele, G. (2000). Ausblick aus Sicht der Wissenschaft. In: von Rothkirch, C. (Hg.): a.a.O.
- Naegele, G. & Reichert, M. (1998). Vereinbarkeit von Berufstätigkeit und Pflege in nationaler und internationaler Perspektive, I. Hannover. Vincentz-Verlag.
- Naegele, G. & Schmähl, W. (1999). Einführung. In: Behrens, J. et al. A.a.O.
- Naegele, G. & Walker, A. (2000). A European code of good practice for employment of older workers. Eurolink Age. Brussels, London.
- Neubauer, G. (2000). Der demografische Wandel als Forschungsstrategie. In: Projektverbund IBAB „Innovative Belegschaftsstrukturen und Altern im Betrieb“ (Hg.): Innovation und Leistung mit älteren Belegschaften. Dortmund. GfAH.
- Pack, J. et al. (1999). Zukunftsreport demografischer Wandel. Innovationsfähigkeit in einer alternden Gesellschaft. Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hg.): Veröffentlichung aus dem Förderschwerpunkt „Demografischer Wandel“. Bonn. Vervielfältigung.
- Reichert, M. & Naegele, G. (1999). Vereinbarkeit von Berufstätigkeit und Pflege in nationaler und internationaler Perspektive, II. Hannover. Vincentz-Verlag.
- Rössel, G., Schäfer, R. & Wahse, J. (1999). Alterspyramide und Arbeitsmarkt. Zum Alterungsprozess der Erwerbstätigen in Deutschland. Verbund „Arbeits- und Innovationspotenziale im Wandel“. Frankfurt a.M.. Springer.
- Rürup, B. (2001): Altern des Deutschland – Gesellschafts- und unternehmenspolitische Konsequenzen. Vortrag auf der Jahrestagung des VDMA, Frankfurt, 24. Januar 2001. Vervielfältigtes Manuskript. Dramstadt.
- Schiersmann, C. (2000). Weiterbildung älterer Arbeitskräfte angesichts einer veränderten Weiterbildungsorganisation. Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie, 3.
- Volkholz, V. (1996). Veränderte Alterszusammensetzung in den Betrieben. In: Frerichs, F. (Hg.). A.a.O.
- Von Rothkirch, C. (Hg.) (2000): Altern und Arbeit: Herausforderungen für Wirtschaft und Gesellschaft. Beiträge, Diskussionen und Ergebnisse eines Kongresses mit internationaler Beteiligung. Berlin. edition sigma.
- Walker, A. (1997). Combating Age Barriers in Employment. European Research Report. European Foundation for the Improvement of Living and Working conditions. Dublin.
- Walker, A. (1999). Why the ageing workforce demands an active response in public policy. Keynote lecture for the International Conference on Active Strategies for an Ageing Workforce. Turku, 12-13 August, 1999.

### **3 Gerhard Bäcker<sup>1</sup>: Arbeitsmarktentwicklung und Beschäftigungsperspektiven älterer Arbeitnehmer**

Von den fundamentalen Veränderungen, die im Gefolge des demografischen Wandels in allen gesellschaftlichen und ökonomischen Bereichen zu erwarten sind, bleiben auch Arbeitsmarkt und Arbeitswelt nicht ausgeschlossen. Wie auch immer die Nettozuwanderung in den nächsten Jahren zu beurteilen ist, demografische Modellrechnungen weisen übereinstimmend darauf hin, dass das Erwerbspersonenpotenzial - vor allem ab 2015 - rückläufig sein wird und dass sich die Altersstruktur der Erwerbsbevölkerung verschieben wird.

Infolge vor allem der anhaltend niedrigen Geburtenrate wird sich die Zusammensetzung der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter und des Erwerbspersonenpotenzials in Richtung eines immer bedeutenderen Anteils der höheren Altersgruppen und eines rückläufigen Anteils der Jüngeren, in den Erwerbsprozess nachrückenden Jahrgänge verändern. Diese Veränderungen beginnen nicht erst in fernerer Zukunft, sondern laufen bereits jetzt ab, werden sich aber nach 2010/2015 deutlich zuspitzen. Liegen derzeit die Altersrelationen des Erwerbspersonenpotenzials noch bei 23 v. H. (50 Jahre und älter) zu 22 v. H. (unter 30 Jahre), so werden sich bis zum Jahr 2010 und danach die Verhältnisse laufend verschieben. Dann wird es deutlich mehr ältere als jüngere Beschäftigte geben. Im Jahre 2020 etwa muss dann damit gerechnet werden, dass der „Altenanteil“ bei 35 v. H. liegt, der „Jugendanteil“ bei 18 v. H. Binnen vergleichsweise kurzer Zeit kommt es also zu einer Verkehrung der Altersstruktur der Beschäftigten in den Betrieben und Verwaltungen. Dabei ist bereits berücksichtigt, dass die derzeitige Nettozuwanderung (von im Schnitt jüngeren Menschen) auch in den nächsten Jahren anhält.

Die zukünftigen Anforderungen in der Arbeitswelt werden deshalb von insgesamt älteren Belegschaften bewältigt werden müssen. Älteren Arbeitnehmern wird - zumindest was die demografische Entwicklung betrifft - in den Betrieben und auf dem Arbeitsmarkt insgesamt eine wachsende Bedeutung zukommen. Zugleich wird wegen des Gewichts der demografischen Komponente das Erwerbspersonenpotenzial spätestens ab dem Jahre 2010 insgesamt zurückgehen, Zuwanderungen und steigende Erwerbsquoten von Frauen wirken hier lediglich mildernd, können aber den Prozess nicht umkehren. Auch wenn diese Trends zunächst einmal nur für die Gesamtwirtschaft gelten, so können betriebliche Ausnahmen nur in Einzelfällen eintreten; den Betrieben insgesamt wird es immer schwerer möglich sein, in ihrer Personalpolitik

---

<sup>1</sup> Prof. Dr. G.Bäcker, Fachhochschule Niederrhein – FB Sozialwesen, Mönchengladbach

primär auf Nachwuchsjahrgänge zurückzugreifen, also eine jugendzentrierte Personalauslese zu praktizieren.

Diese Veränderungen in der Zusammensetzung der Erwerbsbevölkerung fallen zusammen mit veränderten Anforderungs- und Bedarfsprofilen bei der Arbeitskräfte-nachfrage. Die Ergebnisse der Arbeitsmarkt- und Qualifikationsforschung sowie der ökonomischen Analysen lassen erkennen, dass die Anforderungen in der Arbeitswelt durch einen sich immer schneller vollziehenden Strukturwandel gekennzeichnet sind. Infolge der Verschärfung des internationalen Wettbewerbs in der offenen Weltwirtschaft werden anhaltende Produktivitätssteigerungen sowie ein rascher Umschlagsprozess technologischer und arbeitsorganisatorischer Neuerungen unerlässlich, wenn das hohe Einkommens- und Lebensstandardniveau in der Bundesrepublik, das zugleich eine wesentliche Voraussetzung ist für die Finanzierungsfähigkeit der Alterssicherung unter schwierigen demografischen Bedingungen, gehalten und weiterentwickelt werden soll. Im Übergang zu neuen Produktionstechniken, Branchen- und Tätigkeitsstrukturen wird sich damit der betriebliche Arbeitskräftebedarf vor allem hinsichtlich der Qualifikations- und Tätigkeitsanforderungen sowie der Bereitschaft und Fähigkeit der Beschäftigten zur beruflichen, regionalen und arbeitszeitlichen Flexibilität und Mobilität verschieben. Formelle Ausbildungsabschlüsse werden einem schnellen Alterungsprozess unterliegen, und es wachsen vor allem die Anforderungen an die (fachübergreifende) Qualifikation, Verantwortlichkeit und Autonomie. Zugleich ist absehbar, dass sich der Trend zur Dienstleistungsgesellschaft fortsetzen wird: Ein immer größerer Anteil der Arbeitnehmer wird in den unterschiedlichen Bereichen des Dienstleistungssektors beschäftigt sein. Auch und gerade im Dienstleistungssektor steigen die Qualifikationsanforderungen, einfache Arbeitsplätze oder Arbeitstätigkeiten, bei denen allein das Erfahrungswissen zählt, werden an Gewicht verlieren.

Vor dem Hintergrund dieser Trends ist zu fragen, welche Zukunftsperspektiven insbesondere für jene Arbeitnehmer zu erwarten sind, die wir als „ältere Arbeitnehmer“, beginnend etwa bei 55 Jahren, bezeichnen können. Wird sich parallel zum Rückgang der jüngeren Jahrgänge die Beschäftigungssituation der Älteren verbessern? Kommt es zu einer Umkehr des Trends einer „Entberuflichung des Alters“, der die Arbeitslandschaft seit Mitte der 70er Jahre geprägt hat, und dies wie wir wissen, nicht nur in Deutschland, sondern in allen entwickelten Industriegesellschaften? Wird damit der Trend zur beruflichen Frühausgliederung gestoppt und werden die Älteren tatsächlich länger im Erwerbsleben bleiben? Wie lässt sich das Produktivitäts- und Leistungspotenzial einer älter werdenden Erwerbsbevölkerung so nutzen, dass der erforderliche ökonomische und technologische Strukturwandel sowie der Prozess der gesellschaftlichen Innovationen nicht gebremst wird?

Auf all diese Fragen lässt sich beim heutigen Wissensstand keine ausreichende Antwort geben, weil eine Fülle von ökonomischen, politischen und sozialen Variablen zu berücksichtigen sind. Insofern sind nur Annäherungen möglich. Grundlegend ist dabei zunächst die Einsicht, dass sich demografische Prozesse schleichend entwickeln, zunächst kaum sicht- und spürbar sind, dass sich aber ihre längerfristig zu erwartenden Folgen zum Zeitpunkt ihres Eintretens kaum noch beeinflussen lassen. Eine Politik des „Abwartens“ wäre deshalb kurzfristig und kontraproduktiv. Es muss vielmehr frühzeitig, d.h. schon jetzt überprüft werden, was zu tun ist, um mit durchschnittlich älteren Belegschaften im Wettbewerb bestehen zu können und zugleich den älteren Arbeitnehmern eine Verlängerung ihrer Erwerbstätigkeit möglich und wünschbar zu machen. Zugespitzt: Die älteren Arbeitnehmer des Jahres 2020, mit denen der globale Wettbewerb und der technologische Wandel bestritten werden muss, und die dann womöglich bis zum 65. Lebensjahr im Beruf verbleiben, sind die jüngeren Beschäftigten von heute. Will man also nicht abwarten, sind gestalterische Schritte zur Förderung der Alterserwerbstätigkeit bereits jetzt notwendig.

Eine solche längerfristig angelegte, demografisch akzentuierte Strategie steht jedoch vor dem fundamentalen Problem, dass sich bis heute wenig Anzeichen für eine Abkehr von der traditionellen jugendzentrierten Beschäftigungs- und Personalpolitik der Betriebe sowie für eine grundlegende Verbesserung der Beschäftigungssituation älterer Arbeitnehmer und für deren längeren Verbleib im Erwerbsleben erkennen lassen. In Deutschland dauert die bemerkenswerte Diskrepanz an zwischen den realen Verhältnissen auf dem Arbeitsmarkt einerseits und der in Wissenschaft und Politik weit hin akzeptierten Position andererseits, Alterserwerbstätigkeit zu fördern und die Politik der Frühausgliederung zu beenden.

Dabei hat es die Politik in den letzten Jahren ja nicht bei Appellen bewenden lassen. Ich erinnere daran, dass

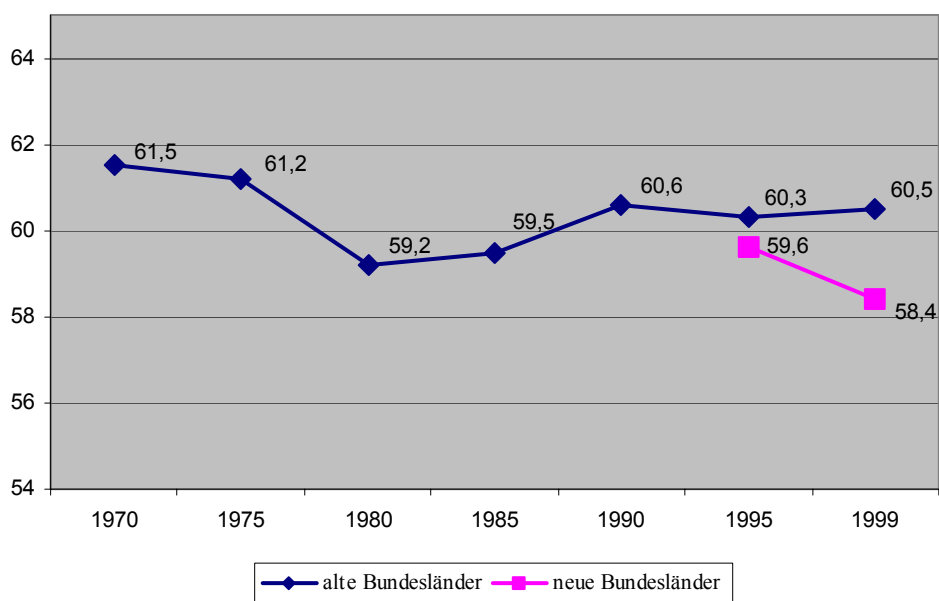
- der Prozess der Heraufsetzung der Altersgrenzen auf die neue Regelaltersgrenze von 65 Jahren schon bald abgeschlossen sein wird. Eine vorzeitiger Rentenbeginn ist dann nur noch unter Inkaufnahme von Rentenabschlägen möglich;
- die Renten wegen Erwerbsminderung neu geregelt worden sind und auch hier Rentenabschläge greifen;
- die bisherigen betrieblichen Frühverrentungsprogramme finanziell deutlich erschwert und durch Altersteilzeitprogramme abgelöst worden sind;
- die Maßnahmen der aktiven Arbeitsmarktpolitik ganz gezielt auf ältere Beschäftigte ausgerichtet sind (ABM, Schwerbehinderte, Lohnkostenzuschüsse usw.);
- das neue Teilzeit- und Befristungsgesetz befristete Arbeitsverträge für ältere Arbeitnehmer (ab 58 Jahren) ausdrücklich fördert.



Doch wie sieht - soweit Daten verfügbar sind - die Realität aus? Reale Schritte zur Verlängerung der Erwerbsphase sind (bislang zumindest) nicht in Sicht. Nach wie vor liegen die Erwerbsquote und Erwerbstätigenquote jenseits des 55. Lebensjahres sehr niedrig. So weist der Mikrozensus für das Jahr 2000 in der Altersgruppe 55 - 60 Jahre eine Erwerbstätigenquote von 56,5 v. H. aus, 1991 lag die Quote bei 55,1 %. In der Altersgruppe 60 - 65 Jahre sinkt die Erwerbstätigenquote auf 19,9 v. H., 1991 wurde hier ein Wert von 20,0 v. H. erreicht. Zu berücksichtigen ist bei diesen Quoten im Übrigen, dass Arbeitnehmer in Altersteilzeit als beschäftigt gelten.

In Widerspiegelung der niedrigen Erwerbstätigenquoten kann auch das Rentenzugangsalter betrachtet werden. Das durchschnittliche Rentenzugangsalter in den alten Bundesländern liegt seit Jahren konstant bei gut 60 Jahren; darunter fällt das durchschnittliche Rentenzugangsalter bei Renten wegen Alters von 62,5 Jahren und bei Renten wegen Erwerbsminderung von 52,1 Jahren. Häufig übersehen wird, dass Renten wegen Erwerbsminderung immer noch eine große Bedeutung haben: Sie machen im Jahr 2000 20 v. H. aller Rentenneuzugänge aus.

#### Entwicklung des durchschnittlichen Rentenzugangsalters, Altersrenten und Renten wegen verminderter Erwerbsfähigkeit



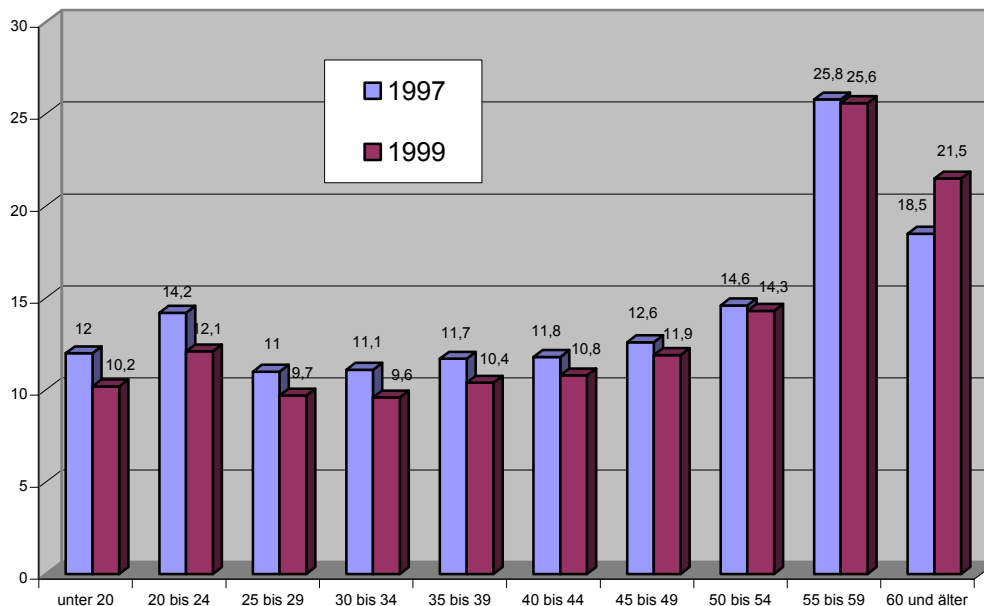
**Abbildung 2: Entwicklung des durchschnittlichen Rentenzugangsalters, Altersrenten und Renten wegen verminderter Erwerbsfähigkeit**

Was sind die Ursachen für diese Entwicklung? Ganz entscheidend für die schwierigen Bedingungen der Alterserwerbstätigkeit sind die schlechten Verhältnisse auf dem Arbeitsmarkt allgemein. Die Strukturanalyse der Bundesanstalt für Arbeit weist aus, dass insbesondere Ältere von Arbeitslosigkeit betroffen sind.

#### **Ältere Arbeitslose (55 bis unter 65 Jahre) Eckziffern:**

- **Ältere Arbeitslose:**  
Die knapp 800.000 älteren Arbeitslosen stellen 21,5 % aller Arbeitslosen. Ihre Arbeitslosenquote liegt bei 21 %.
- **Bisherige Dauer der Arbeitslosigkeit (9/2000):**  
23,8 % der älteren Arbeitslosen (Bestand) sind 1 Jahr bis unter 2 Jahren arbeitslos; 38,0 % 2 Jahre und länger arbeitslos. Im Ergebnis können 61,8 % der älteren Arbeitslosen als langzeitarbeitslos gelten.
- **Langzeitarbeitslose (9/1999):**  
Von allen Langzeitarbeitslosen sind 39,1 % älter als 55 Jahre.
- **Gesundheitliche Einschränkungen (9/2000):**  
39,2 % mit gesundheitlichen Einschränkungen; zum Vergleich alle Arbeitslosen 26,1 %
- **Schwerbehinderte (9/2000):**  
8,6 % der älteren Arbeitslosen sind schwerbehindert; zum Vergleich alle Arbeitslosen 4,9 %.
- **Qualifikationsniveau (9/2000):**  
Im Vergleich zu allen Arbeitslosen weisen ältere Arbeitslose ein eher höheres Qualifikationsniveau auf.

### Arbeitslosenquoten nach Altersgruppen, Ende September



**Abbildung 3: Arbeitslosenquoten nach Altersgruppen, Ende September**

Fasst man die demografische und die Arbeitsmarktentwicklung zusammen, so lassen sich zwei Phasen unterscheiden:

- In einer ersten, bis in die Jahre 2010-2015 reichenden Phase vollzieht sich der Alterstrukturwandel, d.h. der Rückgang der Bevölkerung im mittleren Alter und der Anstieg der Älteren, noch langsam. Zugleich muss mit einer langandauernden, sich nur langsam abbauenden Arbeitslosigkeit gerechnet werden.
- In der danach einsetzenden zweiten Phase werden sich bei einer insgesamt rückläufigen Bevölkerung die Altersstrukturen rapide verschieben und sich ein demografisch bedingter Arbeitskräftemangel bemerkbar machen.

Die für die zweite Phase erforderlichen Anpassungsmaßnahmen benötigen für ihre Durchsetzung und Wirksamkeit allerdings Zeit. Die nach der Überwindung der Arbeitsplatzlücke erforderliche Politik einer vollen Ausschöpfung des Erwerbspersonenpotenzials lässt sich nicht "auf Knopfdruck" realisieren. Längerfristige Orientierungen sind notwendig. Das ist in einer Situation von Massenarbeitslosigkeit und Personalabbau natürlich leichter gesagt als getan. In der betrieblichen Personalpolitik wie in der öffentlichen Arbeitsmarktpolitik dominiert das kurzfristige Krisenmanagement; angesichts der wirtschaftlichen Unwägbarkeiten fehlen Bereitschaft und

wohl auch ökonomische Möglichkeit für eine längerfristige, auf Beschäftigungs- und Qualifikationsförderung ausgerichtete Personal- und Arbeitspolitik. Das Problem bei einer kurzfristigen, einzelbetrieblich durchaus rationalen Frühausgliederungsstrategie ist allerdings, dass sich spätere Kehrtwendungen nur mit einem Zeitverlust umsetzen lassen. Bei der Fortdauer der Frühverrentung und einer entsprechenden Begrenzung der zeitlichen Beschäftigungserwartung besteht vor allem die Gefahr, dass die Betriebe sich daran gewöhnen, in ihrer Personal- und Arbeitspolitik nur noch bis zum 58. oder 60. Lebensjahr zu planen. Die Einsicht in die Notwendigkeit einer längerfristig angelegten Arbeitskraftnutzung und Humankapitalerhaltung, etwa durch die Gestaltung von Arbeitsbedingungen, Leistungsnormen und Qualifikationsmaßnahmen, entfällt. Setzen diese Maßnahmen erst dann ein, wenn sich die demografische Entwicklung auch auf dem Arbeitsmarkt niederschlägt, wird es für die verlängerte Beschäftigung eines gesundheitlich beeinträchtigten und unzureichend qualifizierten älteren Arbeitnehmers schon zu spät sein.

Notwendig also wird die Suche nach einer Politik der Bekämpfung der Arbeitslosigkeit, die zu den längerfristigen demografischen Herausforderungen nicht in Widerspruch gerät. Eine Schlüsselrolle fällt hierbei der Arbeitszeitpolitik zu, die sich nicht allein auf die Frage nach der Fixierung von Altersgrenzen beschränken darf, sondern die die Problematik der Festlegung des Berufsaustrittsalters in ein Gesamtkonzept der Neuorganisation von Lebensarbeitszeitstrukturen einbindet. Dazu einige Stichworte:

- Grundsätzlich sollte die individuelle Entscheidung über den Zeitpunkt des Übergangs vom Arbeitsleben in die nachberufliche Phase flexibel erfolgen und eine frühe Berufsaufgabe (z.B. aus Krankheitsgründen, wegen Arbeitslosigkeit) ebenso zulassen wie die Weiterarbeit (aus welchen Gründen auch immer).
- Diese Flexibilität sollte sich neben der Orientierung auf den Zeitpunkt des vollständigen Übergangs auch auf optionale Modelle der Zeitraumgestaltung für einen allmählichen Übergang, der Erwerbsarbeit und nachberufliche Phase miteinander verbindet, beziehen. Für diesen so genannten "gleitenden Ruhestand" sprechen zahlreiche gerontologische wie sozial-, humanisierungs- und selbst arbeitsmarktpolitische Gründe, jeweils präventiv wie kompensatorisch gleichermaßen.
- Eine flexible Gestaltung von nicht nur Dauer, sondern auch Lage und Verteilung der Lebensarbeitszeit sollte nicht erst am Ende der Erwerbsbiographie einsetzen, sondern im gesamten Verlauf der Berufstätigkeit Möglichkeiten zur zwischenzeitlichen Unterbrechung oder Reduzierung der Arbeitszeit bieten. Die Vorzeichnung des (männlichen!) Lebenslaufs durch die Normalbiographie, d.h. durch die starre Abfolge der Phasen Kindheit und Jugend, Erwerbstätigkeit (die relativ und absolut immer kürzer aber auch immer intensiver wird) und Ruhestand, kann angesichts des ökonomischen, sozialen und demografischen Wandels nicht weiter

fortgeschrieben und damit zugespitzt werden. Erforderlich wird die Suche nach flexiblen Übergängen und Gestaltungsspielräumen.

Erste Schritte hin zu einer solch umfassenden Flexibilisierung der Lebensarbeitszeit sind sichtbar, wie die Diskussionen über Teilzeitarbeit, Wahlarbeitszeiten, Erziehungs- und Pflegeurlaube, Weiterbildungszeiten und Sabbaticals erkennen lassen. Auch das Modell des gleitenden Übergangs in den Ruhestand durch die Verknüpfung von Altersteilzeit und Teilrentenzahlungen ist bereits im Rentenrecht und im Altersteilzeitgesetz verankert.

Dies sollte für die Tarifvertrags- und Betriebsparteien ein Anlass sein, die individuelle Wahl von Arbeitszeiten zu einem Thema der Arbeitszeitpolitik zu machen. Da sich der Bedarf an flexiblen und verkürzten Arbeitszeiten nicht nur auf ältere Beschäftigte beschränkt, wird die Suche nach einem Gesamtkonzept zur Gestaltung von Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit erforderlich, und zwar in Ausrichtung an lebenszyklisch unterschiedliche Zeitbedürfnisse und -präferenzen in lebensbiographischer Dimension.

In diesem Kontext gesehen muss sich bei einer Lebensarbeitszeitverlängerung auf der Basis von Altersteilzeitarbeit das gesamte Lebensarbeitszeitvolumen nicht erhöhen, es kann sogar weiter absinken und damit durchaus zur Entlastung des Arbeitsmarktes beitragen. Aber es kommt durch die "Entdichtung" der täglichen, wöchentlichen und jährlichen Arbeitszeit zu einer Andersverteilung des individuell im Lebenszyklus erbrachten Arbeitsvolumens. Warum sollte es nicht möglich und attraktiv sein, in der Mitte des Erwerbslebens bezahlte Teil- oder Vollfreistellungen (Familien- oder Qualifikationspausen) einzulegen aber dafür dann im Alter länger zu arbeiten?

Für die Realisierung alternativer Formen der Alterserwerbstätigkeit kommt den Betrieben also die entscheidende Bedeutung zu. Solange hier kein Perspektivenwechsel in der auf ältere Arbeitnehmer bezogenen betrieblichen Arbeitszeit-, Personal- und Beschäftigungspolitik erfolgt, werden sich nur schwerlich Fortschritte erzielen lassen. Allerdings kann sich eine alterszentrierte Personalpolitik nicht nur auf die Arbeitszeitproblematik beschränken. Die Einführung spezieller Arbeitszeitformen für Ältere wird nur wenig nutzen, wenn die übrigen riskanten Bedingungen der Arbeits- und Beschäftigungssituation Älterer unangetastet bleiben. Dies betrifft vor allem die Determinanten der altersspezifisch höheren Krankheits- und Dequalifikationsrisiken. Die präventive Wende in der betrieblichen Personal- und Beschäftigungspolitik müsste insofern schwerpunktmäßig auf drei weiteren Ebenen ansetzen:

1. Verstärkung der betrieblichen wie außerbetrieblichen Maßnahmen zur Qualifikationsanpassung und -erhaltung über alle Altersstufen hinweg; mehr denn je wird lebenslanges, berufsorientiertes Lernen notwendig sein. Besondere Qualifizie-

rungsanstrengungen werden für die Integration der zugewanderten (und ebenfalls älter werdenden) Arbeitnehmer notwendig sein.

2. Intensivierung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, Maßnahmen zur Humanisierung der Arbeitsbedingungen, Veränderungen der Lohn- und Leistungs politik und Orientierung der Normen an der Lebensarbeitszeitperspektive; abzu zielen ist auf die langfristige Gesundheitssicherung und den präventiven Abbau körperlicher und psychischer Belastungen für Beschäftigte aller Altersgruppen.
3. Maßnahmen zur Anpassung von Arbeitsanforderungen und -belastungen an das veränderte Leistungsvermögen älter werdender Arbeitnehmer: Umstrukturierung von Arbeitsaufgaben und Tätigkeiten, Umorientierung in der betrieblichen Um setzungspolitik, Vereinbarung von gesundheitsverträglichen Arbeitszeit- und Besetzungsregelungen bei unumgänglicher Nacht- und Schichtarbeit. Ziel muss es sein, die altersbedingten Funktions- und Leistungsschwächen (wie u.a. kör perliche Belastbarkeit, Seh- und Hörvermögen, Reaktionsgeschwindigkeit, Ar beitsintensität und Umstellungsfähigkeit) auszugleichen und die besonderen Stärken älterer Beschäftigter (wie u.a. Erfahrung, Genauigkeit, Zuverlässigkeit, Verantwortungsbewusstsein) zu fördern und zu nutzen.

Die Betonung der letzten beiden Punkte sollte nicht missverstanden werden: Natür lich sind keineswegs alle älteren Arbeitnehmer krank oder gar behindert oder in ihrer physisch-psychischen Leistungsfähigkeit gemindert. Eine derartige These lässt sich weder empirisch bestätigen, noch ist sie geeignet, Vorurteile über eine vermeintlich generell geringere berufliche Einsatz- und Leistungsfähigkeit Älterer im Vergleich zu Jüngeren abzubauen. Gleichwohl ist nicht zu verkennen, dass mit steigendem Al ter die gesundheitlichen Risiken und Gefährdungen wachsen: so hinsichtlich von (chronischen und schwerwiegenden) Krankheiten, des Krankenstandes, von Behinde rungen und Frühinvalidität.

Auch wenn berücksichtigt werden muss, dass das hohe Niveau der Frühinvalidität von der Arbeitsmarktlage mit beeinflusst wird, vollzieht sich der Abbau der gesund heitsbedingten Erwerbsaufgabe nicht im Selbstlauf. Über die häufig geäußerte opti mistische These, dass sich vor dem Hintergrund der absehbaren ökonomischen und technologischen Entwicklung die Arbeitsbelastungen verringern, der Gesundheitszu stand verbessern und der Kreis der Beschäftigten mit vorzeitigem gesundheitlichen Verschleiß geringer wird, lässt sich nach heutigem Wissensstand kein abschließendes Urteil fällen. Zu widersprüchlich sind die Ausgangsdaten: Auf der einen Seite lassen sich die Verschiebung der Beschäftigungsschwerpunkte auf den Dienstleistungssek tor, verbesserte, d.h. belastungsärmere Arbeitsbedingungen (zum Beispiel durch die Abnahme körperlicher Schwerarbeit) sowie kürzere Arbeitszeiten (vor allem durch Wochenarbeitszeitverkürzung und Urlaubsverlängerung) notieren. Demgegenüber stehen jedoch eine Zunahme vor allem bei den so genannten psychischen Belastungs-

faktoren (Stress, Zeit- und Termindruck, Verantwortungszunahme, Burn-out-Syndrom etc.), eine Ausweitung von Nacht- und Schichtarbeit sowie die Persistenz körperlicher Belastungen (Schwerarbeit, einseitige Belastungen des Stütz- und Bewegungsapparats) in Teilbereichen der Wirtschaft. Solche "Verschleißarbeitsplätze", die nur für eine begrenzte Zeit bzw. nur bis zu einem bestimmten Lebensalter ausgeübt werden können, finden sich nicht nur im industriellen Bereich, sondern auch in manchen der vermeintlich "leichten" frauentypischen Dienstleistungsberufe, wie sich dies am Beispiel der Kranken- und Altenpflege erkennen lässt.

## 4 Gabriele Maier<sup>1</sup>: Aspekte der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer

### 4.1 Die zwei Gesichter der Leistungsfähigkeit

Das Thema ‚Leistungsfähigkeit‘ und ‚ältere Arbeitnehmer‘ wird in der öffentlichen Diskussion zumeist polarisierend und verzerrt wiedergegeben, selten jedoch differenziert betrachtet. ‚Ältere Arbeitnehmer‘ werden entweder aufgrund ihrer Erfahrungen hoch kompetent eingeschätzt oder sie gelten ebenfalls aufgrund ihres Erfahrungswissens generell als untauglich für den Arbeitsmarkt.



**Abbildung 4: Die zwei Gesichter der Leistungsfähigkeit**

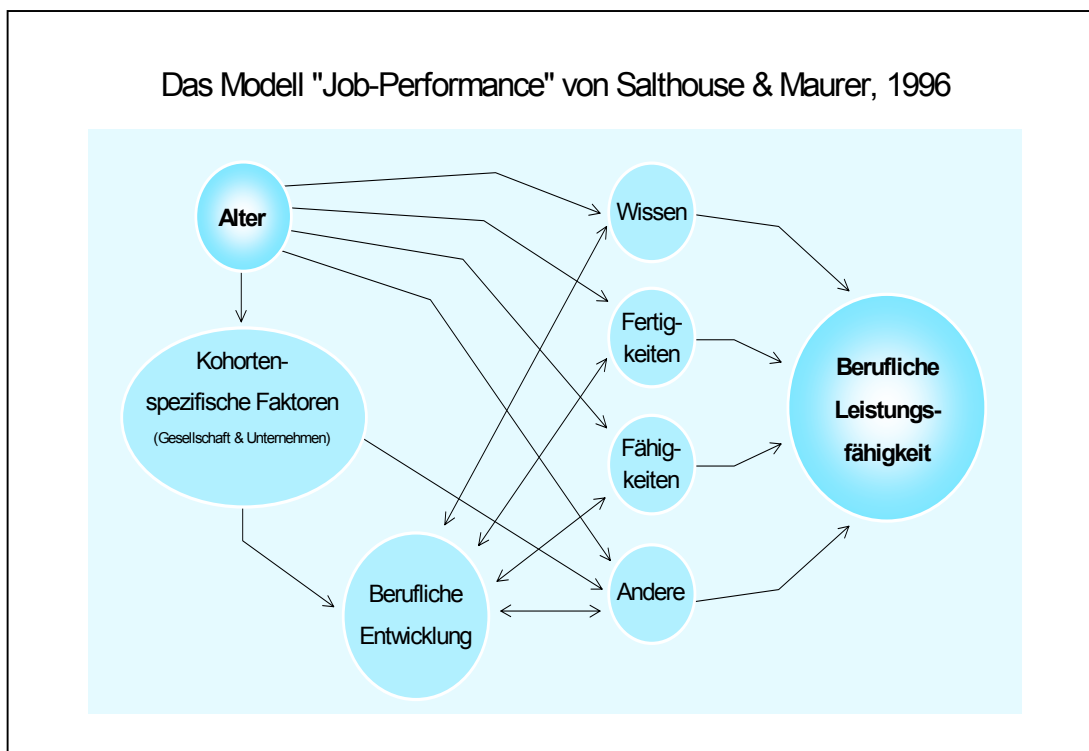
Ursache dafür ist die Tatsache, dass berufliche Leistungsfähigkeit in Bezug auf das Lebensalter häufig je nach Argumentationszusammenhang funktionalisiert wird: Ist

---

<sup>1</sup> Dr. G. Maier, incon Gesellschaft für innovatives Personal- und Organisationsconsulting mbh, Taunusstein



es das Ziel der Unternehmensstrategie im Kontext von Veränderungsprozessen Personal abzubauen, dann ist es dem Prozess dienlich, die Leistungsfähigkeit langjähriger, erfahrener Mitarbeiter allgemein abzuwerten; während dagegen die aktuelle Situation des Fachkräftemangels in manchen Branchen tendenziell dazu führt, die Kompetenzen der Erfahrung positiv in den Vordergrund zu stellen. Aber auch aus wissenschaftlicher Perspektive ist es angesichts einer äußerst heterogenen Befundlage (Maier, 1996) keinesfalls einfach, eindeutige bzw. generalisierende Aussagen über die Leistungsfähigkeit ‚älterer Arbeitnehmer‘ zu treffen: Salthouse und Maurer (1996) führen verschiedene Gründe an, warum Aussagen zur tatsächlichen Leistungsfähigkeit älterer Beschäftigter bislang so schwer zu treffen sind: Begrenztes Datenmaterial, schwache Powereffekte, begrenzter Altersrange von untersuchten Belegschaften, Selektivität (leistungsgewandelte Mitarbeiter scheiden meist vor dem 60. Lebensjahr aus), unterschiedliche Verantwortungsbereiche bei gleicher Tätigkeitsbeschreibung oder Berufsbezeichnung, Altersstereotype in der Leistungseinschätzung durch Vorgesetzte, sowie inadäquate Methoden bei der Erfassung der Problematik (so untersucht beispielsweise die Grundlagenforschung Höchstleistungen in Extremsituationen, wie sie im Arbeitsalltag selten vorkommen). Nach Salthouse und Maurer (1996) sind es eine Reihe von Faktorenbündeln, die im Zusammenhang mit der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer zur Kenntnis genommen werden müssen:



**Abbildung 5: Das Modell "Job-Performance" von Salthouse&Maurer**

- **Fähigkeiten** im Sinne des allgemeinen Repertoires an kognitiven und physiologischen Fähigkeiten oder Kapazitäten einer Person;
- **Wissen und Fertigkeiten** stärker bereichsspezifisch, im Sinne von Informationen und Strategien, die eine Person benötigt, um bestimmte Aufgaben im (Berufs-)Alltag zu bewältigen;
- **Weitere leistungsrelevante Faktoren** wie beispielsweise **Motivation und Persönlichkeit**;
- **Kohorteneffekte, d.h. gesellschaftliche und unternehmensbezogene Einflussfaktoren im Lebenslauf**;
- **Aspekte der beruflichen Entwicklung**;

Im Folgenden sollen insbesondere Ergebnisse gerontologischer Forschung zu den Bereichen ‚Fähigkeiten‘ sowie ‚Wissen und Fertigkeiten‘ vorgestellt und diskutiert werden, bevor abschließend einige Aspekte zum Handlungsbedarf und der Gestaltung ‚altersintegrativer Personalentwicklung‘ angedeutet werden.

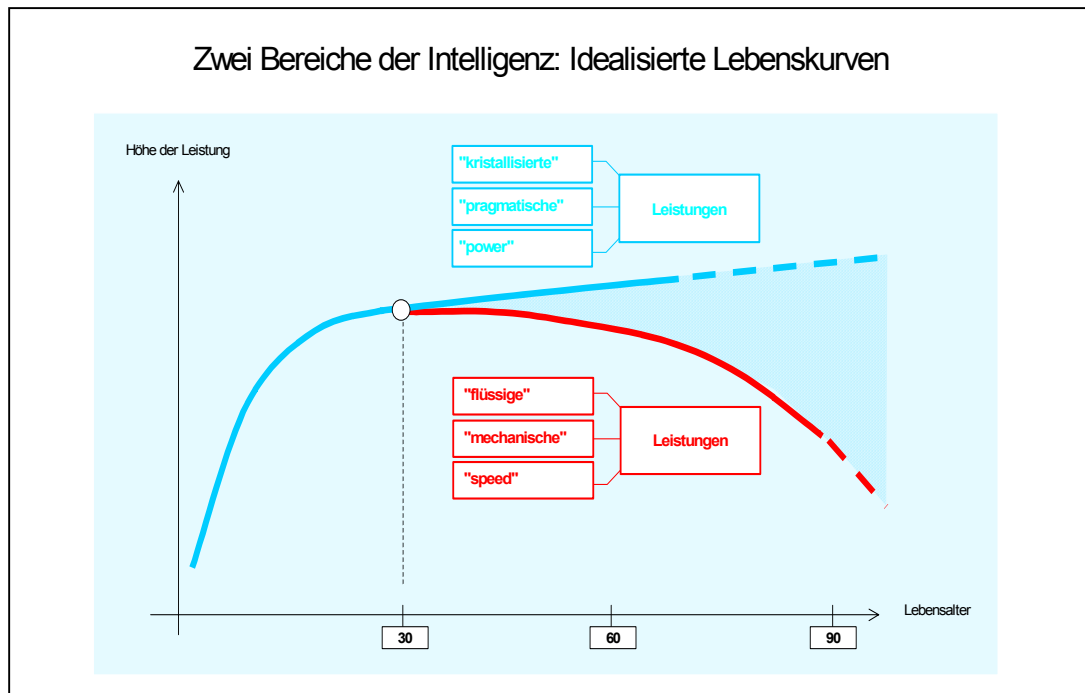
## 4.2 Kognitive Leistungsfähigkeit

Die kognitive Leistungsfähigkeit im Erwachsenenalter wird in der psychologischen Forschung zunächst unter dem Aspekt des Verlaufs der kristallinen und der fluiden Intelligenz betrachtet. Erstere (auch Pragmatik der Intelligenz oder Power-Komponenten) beschreibt die erfahrungsgebundene Intelligenz, d.h. die Fähigkeit zur Lösung vertrauter kognitiver Probleme. Letztere beschreibt die Mechanik der Intelligenz, d.h. es handelt sich dabei um kognitive Basisoperationen, die vor allem für die Bewältigung neuartiger kognitiver Probleme notwendig sind.

Für diese beiden Dimensionen ist ein *differenzieller Verlauf* charakteristisch, der in Ansätzen bereits im jüngeren und mittleren Erwachsenenalter erkennbar ist (erkennbar in Laborsituationen wenn quasi unter extremen Bedingungen getestet wird).

Während die Leistungsfähigkeit in der kristallinen Intelligenz über weite Abschnitte des Erwachsenenalters auf einem Kontinuitätsniveau bleibt oder sogar Zugewinne zu verzeichnen sind, ist die Leistungsfähigkeit in der fluiden Intelligenz gegenüber Alternsprozessen sensibel. Abnehmende neuronale Plastizität und zunehmende Schädigungen des Zentralnervensystems bewirken bereits im dritten Lebensjahrzehnt eine - wenn auch nur geringfügige - Abnahme der Geschwindigkeit der Informationsverarbeitung. In späteren Phasen des Erwachsenenalters ist der Rückgang der Leistungsfähigkeit in der fluiden Intelligenz deutlich: dieser zeigt sich vor allem in abnehmender Umstellungsfähigkeit sowie in einem weiteren Rückgang der Geschwindigkeit der Informationsverarbeitung. Allerdings ist dieser Prozess beeinflussbar und es sind

vor allem zwei Aspekte zu berücksichtigen, die den Verlauf in der fluiden Intelligenz *modifizieren* können:



**Abbildung 6: Zwei Bereiche der Intelligenz**

Zum einen kann *kontinuierliches Training* dazu beitragen, dass Verluste in dieser Intelligenzdimension geringfügiger ausfallen, da Training mit hoher DNA-Aktivität in den Nervenzellen und daraus folgender Erhaltung der Plastizität der Nervenzellen verbunden ist. Zum anderen wird durch mangelnde Anregungen in der Umwelt – beispielsweise durch Merkmale der beruflichen Tätigkeit – dazu beigetragen, dass Verluste in der Umstellungsfähigkeit und Geschwindigkeit der Informationsverarbeitung deutlich gravierender ausfallen.

In diesem Kontext ist das in der neuropsychologischen Forschung gebrauchte Konstrukt der *intelligenz-dezelerierenden Umwelt* bedeutsam: In dem Maße, in dem wir uns –u.a. im Beruf – auf die Ausführung weniger Aktivitäten beschränken (oder aufgrund des Tätigkeitsprofils beschränkt werden), geht unsere Umstellungsfähigkeit zurück. Die Auswirkungen dieser in der Arbeitspsychologie und Arbeitssoziologie als Prozess *zunehmender Dequalifizierung* beschriebenen Entwicklung auf die berufliche Leistungsfähigkeit sind eindeutig: Wir büßen mehr und mehr das Potenzial zum konstruktiven Umgang mit *neuartigen* Anforderungen ein. Es soll jedoch nicht unerwähnt bleiben, dass es Ressourcen durchaus bis ins hohe Alter gibt: So konnte Karl Warner Schaie in seinen Längsschnittuntersuchungen zeigen, dass auch Personen im 6. und 7. Lebensjahrzehnt Defizite im kognitiven Bereich mit entsprechendem Training ausgleichen und wieder auf ihr ursprüngliches Niveau anheben können, sofern

keine ernsthaften Grunderkrankungen wie beispielsweise Herz-Kreislauf-Erkrankungen vorliegen.

### 4.3 Physische Aspekte der Leistungsfähigkeit

Es ist unbestritten, dass biologisch-physiologische Alternsprozesse im Sinne eines Abbaus zunächst vor allem bei Personen in Berufen mit hoher physischer Beanspruchung zum Tragen kommen: Arbeiten, die schweres Heben erfordern wie beispielsweise in der Produktion oder in handwerklichen Berufen aber auch im Dienstleistungsbereich. Einseitige Muskelbelastungen in diesen Tätigkeiten führen vor allem zu Erkrankungen des Bewegungsapparates, Klimabelastungen durch Außenarbeiten führen zu chronischen Beschwerden.

Arbeitsbelastung von über 45-Jährigen (Praktisch immer bzw. häufig; in Prozent)						
Belastungen	Prod. Gw.	Handel	ÖV, Bank	Schulen	Gesu.	Verkehr
Arbeiten im Stehen	43	44	13	35	45	24
Schwere Lasten	35	30	10	6	40	20
Zwangshaltungen	25	10	9	7	23	11
Erschütterungen, Schwingungen	12	4	3	-	2	11
Lärm	35	7	7	22	11	17
Lärm mit Gehörschutz	24	2	3	1	2	4
Beleuchtung	12	8	6	3	7	13
Rauch, Staub, Gase	28	5	5	3	8	12
Klima	31	13	14	3	12	23
Öl, Schmutz	30	8	7	2	13	14
Gefährliche Stoffe	8	3	3	3	8	3
Schutzkleidung	27	7	8	3	19	9

Quelle: BIBB IAB-Erhebung 1998/99

**Tabelle 6: Arbeitsbelastung von über 45-Jährigen**

Arbeitsformen über 45-Jähriger <span style="float: right;">(in Prozent auf-, abgerundet)</span>						
Arbeitszeit	Prod. Gw.	Handel	ÖV, Bank	Schulen	Gesu.	Verkehr
Wechselschicht	18	19	10	3	39	35
Regelm. Nachtarbeit	10	4	6	3	15	18
Samstags	10	36	10	12	39	34
An Sonn-/Feiertagen	5	4	8	6	33	24
Regelm. Überstunden	21	28	24	26	22	26

Anzahl der Belastungen bei über 45-Jährigen (zumindest häufig; in Prozent)						
Belastung	Prod. Gw.	Handel	ÖV, Bank	Schulen	Gesu.	Verkehr
Keine	30	37	67	53	24	33
1	12	34	13	32	17	18
2	11	17	6	8	16	18
3 - 5	26	18	9	7	35	23
Mehr als 5	22	5	5	-	8	8

**Tabelle 7: Arbeitsformen bei über 45-Jährigen**

Dennoch bestehen auch in diesen Tätigkeitsfeldern Interventionsmöglichkeiten zum Erhalt der beruflichen Leistungsfähigkeit, die bislang zu wenig genutzt werden. So konnte Ilmarinen (Ilmarinen et al., 1991) zeigen, dass eine altersangemessene Reduktion der physischen Arbeitsbelastung (beispielsweise von 4000 kg auf 3000 kg pro Schicht bei Packerinnen) bei gleichzeitiger Hinzunahme mentaler, erfahrungsbezogener Aufgaben (Unterweisung Jüngerer, Wissensvermittlung) eine gesundheitsförderliche und somit leistungserhaltende Wirkung entfaltet. Darüber hinaus kann eine ausreichende und altersentsprechende kardiopulmonale und muskuloskeletale Leistungsfähigkeit durch regelmäßige physische Aktivität erreicht werden. „Strong Walking“ dreimal pro Woche für je 30 Minuten ausgeübt, führt zu einer signifikanten Zunahme der kardiopulmonalen Leistungsfähigkeit. Zu diesen und ähnlichen Aktivitäten anzuregen, d.h. Rahmenbedingungen zu schaffen und auch die Selbstverantwortung für die eigene körperliche Gesundheit zu steigern, ist somit eine vordringliche Aufgabe betrieblicher Gesundheitsförderung.

Einbußen in den biologisch-physiologischen Funktionen sind jedoch keinesfalls an einfache Tätigkeiten oder ausschließlich an die Produktion gebunden.

**Häufige gesundheitliche Beschwerden während oder unmittelbar nach der Arbeit (in Prozent)**

Beschwerden	Prod. Gw.	Handel	ÖV, Bank	Schulen	Gesu.	Verkehr
Rücken	46	44	37	29	49	47
Schultern, Nacken	34	34	35	31	35	36
Beine, Füße	20	26	13	11	27	18
Kopfschmerzen	15	20	17	24	19	19
Herz	5	5	6	5	6	5
Augen	11	7	12	7	9	12
Schlafstörungen	12	11	12	15	14	15
Allgem. Müdigkeit	19	19	18	32	24	22
Nervosität, Reizbarkeit	15	13	15	26	13	16
Keine	24	24	31	25	23	22

BIBB IAB-Erhebung 1998/99

**Tabelle 8: Häufige gesundheitliche Beschwerden während und unmittelbar nach der Arbeit**

So treten Haltungsschäden auch dann auf, wenn keine körperliche Schwerarbeit ausgeübt wird. Die häufig vertretene Annahme, wonach ältere Arbeitnehmer langfristig generell durch Veränderungen in der Arbeitswelt von „muscle work“ zu „brain work“ profitieren, ist so allgemein formuliert nicht haltbar. Beispielsweise können sensorische Einschränkungen bei der Ausübung von Bildschirmarbeit und/oder ein unergonomisch eingerichteter PC-Arbeitsplatz langfristig zu Fehlhaltungen führen, woraus schließlich ebenfalls erhebliche chronische degenerative Erkrankungen des Bewegungsapparates resultieren (Mayer & Kraus-Mackiew, 1999). Gerade im Bereich der Bildschirmarbeit ist die Arbeitsplatzergonomie sowie die betriebliche Gesundheitsförderung zukünftig noch mehr gefragt. Dabei hat sich nach bisherigen Erfahrungen gezeigt, dass weniger allgemeine Konzepte und Programme, als vielmehr ein personen- und situationsbezogenes Vorgehen erfolgreich sind: d.h. eine dem Arbeitsplatz und dem funktionalen Status des Arbeitnehmers angemessene Interventionsstrategie.

Abnehmende Sinnesleistungen sind zudem vor allem in jenen Tätigkeitsbereichen relevant, in denen erhöhte Unfallgefahr besteht. Bei Berufskraftfahrern oder Busfahrern sind gute Hör- und Sehfähigkeit sowie die Fähigkeit in komplexen Situationen adäquat zu reagieren, wesentliche Voraussetzungen für die Arbeitsleistung. Dennoch führt verminderte Reaktionsfähigkeit nicht generell zu schlechteren Arbeitsleistungen, es lassen sich auch in diesem Bereich Kompensationsstrategien identifizieren.

Mit zunehmender Berufserfahrung verbesserte Fahrstrategien, die Kenntnis typischer Situationen sowie erhöhte Umsicht führen zu sorgfältigerem Fahrverhalten und wirken sich auf die Unfallhäufigkeit aus. Bei einem Vergleich der Unfallhäufigkeit jüngerer und älterer Fahrer schneiden ältere Arbeitnehmer besser ab (zusammenfassend Dittmann-Kohli & van der Heijden, 1996).

Noch zu wenig untersucht sind psychosoziale Beanspruchungen und deren subjektives Belastungserleben insbesondere bei älteren Arbeitnehmern. Dazu gehören beispielsweise Termin- und Leistungsdruck, häufige Störungen und Unterbrechungen in den Arbeitsabläufen sowie die Anforderung verschiedene Arbeiten gleichzeitig durchzuführen. Diesbezügliche Forschungsanstrengungen zu fördern ist umso dringlicher, als davon auszugehen ist, dass diese Belastungen zukünftig einen immer größeren Stellenwert einnehmen werden.

Psychosoziale Belastungen und Stress bei über 45-Jährigen (praktisch immer bzw. häufig; in Prozent)						
Stressfaktor	Prod. Gw.	Handel	ÖV, Bank	Schulen	Gesu.	Verkehr
Termin-, Leistungsdruck	56	49	50	47	52	61
Störungen	31	37	45	29	36	33
Verschiedene Arbeiten gleichzeitig	44	39	46	61	49	47
Hohe Konzentration	40	28	32	40	40	45
Kleine Fehler mit hohem Schaden	37	27	26	5	25	40
Neue Aufgaben	35	23	40	48	30	29
Qualifikatorisch überfordert	7	5	5	9	6	7
An Grenzen der Leistungsfähigkeit	25	20	19	17	27	27

BIBB IAB-Erhebung 1998/99

**Tabelle 9: Psychosoziale Belastungen und Stress bei über 45-Jährigen**

## 4.4 Wissen und Fertigkeiten

Im Gegensatz zu kognitiven und biologisch-physiologischen Fähigkeiten sind die für die Leistungsfähigkeit relevanten Faktoren ‚Wissen und Fertigkeiten‘ stärker bereichsspezifisch und situationsbezogen, im Sinne von Informationen und Strategien, die eine Person benötigt, um konkrete Aufgaben im (Berufs-)Alltag zu bewältigen. In diesem Zusammenhang beschäftigt sich die psychologische Forschung seit Mitte der 80er Jahre mit dem Konzept der *praktischen Intelligenz* sowie der Bedingungen und Möglichkeiten zur Ausbildung *bereichsspezifischer Wissenssysteme* (siehe ausführlich dazu Baltes, 1990; Kruse & Rudinger, 1997; Weinert, 1994).

Die praktische Intelligenz beschreibt die Fähigkeit zur Lösung alltagspraktischer Probleme und Anforderungen und wird analytisch als eine eigene Intelligenzdimension verstanden, die allerdings statistisch bedeutsame Zusammenhänge mit der kristallinen und der fluiden Intelligenz aufweist (siehe ausführlich dazu Schaie, 1996; Beiträge in Sternberg & Wagner, 1986). Die Notwendigkeit, in Intelligenzmodellen von einer „alltagspraktischen“ Dimension der Intelligenz auszugehen, ergibt sich aus konzeptionellen Überlegungen (siehe dazu Labouvie-Vief, 1985). Das „klassische“ Konstrukt der Intelligenz weist eine deutliche Orientierung an Fähigkeiten auf, die vor allem in der schulischen Bildung besonders betont werden. Wie Labouvie-Vief (1985) aufzeigt, sind nach Abschluss der schulischen Bildung und bei Eintritt in die berufliche Ausbildung, vor allem aber nach Aufnahme der Berufstätigkeit vielfach Fähigkeiten und Fertigkeiten gefragt, die durch die klassische Operationalisierung von Intelligenz nicht ausreichend abgebildet werden. Neben *bereichsspezifischen Fertigkeiten* sind vor allem generellere Fähigkeiten zu nennen, die grundsätzlich für die Bewältigung alltagspraktischer Probleme und Anforderungen notwendig sind, wie zum Beispiel Überblick über ein Arbeitsgebiet, Kompetenz in der Vorbereitung (Begründung) und Ausführung von Entscheidungen, Entwicklung und Erweiterung von effektiven Handlungsstrategien.

Bislang sind nur wenige empirische Studien zur Entwicklung der praktischen Intelligenz ausgerichtet worden; doch sind gerade deren Befunde für die Bestimmung der Leistungsfähigkeit des Menschen *im Beruf* von hoher Relevanz. Zwei Studien können an dieser Stelle den Zusammenhang zwischen Alter und beruflicher Leistungsfähigkeit besonders verdeutlichen:

In einer Untersuchung von Klemp & McClelland (1986) wurde die Frage nach jenen alltagspraktischen Fähigkeiten gestellt, die Grundlage für *die besonders erfolgreiche Bewältigung der Führungsaufgaben in einem Unternehmen* bilden. Für diese Untersuchung wurden  $n=150$  erfolgreiche Senior-Manager großer Unternehmen nominiert; diese sollten zunächst selbst eine genaue Beschreibung ihrer *beruflichen Stärken* sowie jener *Strategien* geben, die ihrer Ansicht nach den beruflichen Erfolg begründen. Weiterhin wurden zahlreiche Mitarbeiter der jeweiligen Unternehmen darum gebeten, die beruflichen Stärken sowie jene Strategien der Senior-Manager zu beschreiben, die ihrer Meinung nach entscheidenden Anteil an deren beruflichen Erfolg haben. Zu jenen Strategien, die Klemp & McClelland (1986) als Grundlage für die besonders erfolgreiche Bewältigung der Führungsaufgaben ermittelt haben, zählen hauptsächlich: *Synthetisches Denken* (in das – Ergebnissen der Intelligenzforschung zufolge – sowohl Merkmale der kristallinen als auch Merkmale der fluiden Intelligenz eingehen), *effektives Planungsverhalten* (verbunden mit der Fähigkeit, Anforderungen aus verschiedenen beruflichen Bereichen miteinander zu verbinden), *kommunikative Kompetenz* (der vor allem für die positive Beeinflussung von Entscheidungsprozessen innerhalb einer Gruppe große Bedeutung zukommt) sowie hohe



*intrinsische Motivation* (die für die Wahrnehmung einer Vorbildfunktion bedeutsam ist).

In Untersuchungen von Salthouse (siehe zum Beispiel Salthouse, 1984) zur beruflichen Leistungsfähigkeit im sechsten Lebensjahrzehnt wurde deutlich, dass die Erhaltung der Leistungsfähigkeit auch auf der erfolgreichen *Kompensation* eingetretener *Einbußen* in einzelnen Fähigkeitsbereichen durch *Stärken* auf der Wissens- bzw. Skill-Ebene ausgeglichen werden können: Einbußen sind vor allem in jenen Bereichen erkennbar, in die sensumotorische Funktionen (also physiologisch-biologische) sowie die Geschwindigkeit der Informationsverarbeitung (speed-Faktor) eingehen. Zugleich können Fertigkeiten (im Sinne von Stärken) in jenen Bereichen entwickelt werden, die auf einer *Kumulation von Erfahrungen* sowie auf deren *Integration zu Wissenssystemen* aufbauen. Dieser Befund wurde u.a. von Salthouse in seinen Analysen zur beruflichen Leistungsfähigkeit bestätigt. Am Beispiel von Sekretärinnen im sechsten Lebensjahrzehnt wies Salthouse nach, dass die Anzahl der Anschläge in einem definierten Zeitraum statistisch signifikant geringer als bei Sekretärinnen im dritten oder vierten Lebensjahrzehnt. Jedoch erstellen sie im gleichen Zeitraum wie letztere und mit gleicher Qualität das Manuskript. Salthouse erklärt diesen Befund mit der Kompensation von Einbußen in sensumotorischen Funktionen sowie in der Geschwindigkeit der Informationsverarbeitung durch: a) einen *besseren Überblick* über den gesamten Arbeitsablauf sowie b) die *effektivere Integration* verschiedener Arbeitsabläufe. In den beiden zuletzt genannten Merkmalen spiegeln sich Fähigkeiten wider, die als *bereichsspezifische Expertise* gedeutet werden können: So entwickeln Menschen im Prozess der erfolgreichen Bewältigung beruflicher Anforderungen Fakten- und Handlungswissen sowie die Kompetenz, dieses Wissen in effektive Strategien umzusetzen. Diese auf der Basis von Erfahrung entwickelten Stärken können erklären, warum trotz bestimmter Einbußen in Kompetenzen, die in hohem Maße von zentralnervösen Strukturen und Prozessen abhängig sind, die berufliche Leistungsfähigkeit im fünften und sechsten Lebensjahrzehnt erhalten bleibt.

#### **4.5 Altersintegrative Personalentwicklung: Einige Perspektiven zum Handlungsbedarf und entsprechenden Gestaltungsmöglichkeiten**

Inzwischen initiieren einige Management- und Personalverantwortliche vor allem in großen Unternehmen ‚altersintegrative und kompetenzorientierte Beschäftigungsmodelle‘ insbesondere für Spezialisten und Führungskräfte, um deren Erfahrung und Know-how explizit für den Wertschöpfungsprozess des Unternehmens zu nutzen. Für diese Renaissance der Erfahrung sind eine Reihe von Gründen maßgeblich:

1. *Ungünstige Konstellation* in Bezug auf die *Personaldemografie* (beispielsweise hohes Durchschnittsalter in einem Geschäftsbereich) und radikale Frühverrentungsprogramme haben Unternehmen schmerzhaft spüren lassen, dass mit dem Ausscheiden von Mitarbeitern auch deren Know-how unwiederbringlich verloren geht. Dabei wirkte sich insbesondere der Verlust des kaum systematisierten und formalisierten ‚impliziten Wissens‘ - das sich beispielsweise auf Kunden sowie die Gestaltung erfolgreicher Kundenbeziehungen bezieht - negativ auf den Unternehmenserfolg aus. Die Folgen des Verlustes dieses hoch individualisierten und spezifischen Wissens sind gravierend: Störungen im Geschäftsprozess und nachhaltige Umsatzverluste. Daran konnten auch am Einzelfall orientierte Versuche, Experten mittels eines Beratervertrages nachträglich wieder zurückzugewinnen, nichts ändern; diese Anstrengungen waren entweder mit hohen Kosten verbunden oder von vorne herein nicht erfolgreich: Einmal ‚aufs Altenteil abgeschoben‘ war so manche Führungskraft nicht mehr bereit, dem Unternehmen erneut zur Verfügung zu stehen.
2. Im Zusammenhang mit Re-Engineering-Prozessen, Fusionen und/oder Neuausrichtungen von Geschäftsbereichen auf veränderte Marktbedingungen ist ein *wachsender Bedarf an zeitbezogenen Managementaufgaben* zu verzeichnen. Diesbezüglich steht das Personalmanagement vor der Aufgabe entsprechend flexible Personal- und Organisationsstrukturen bereit zu stellen. Ältere und erfahrene Führungskräfte können dabei attraktive Partner sein: Mit ihrem Expertenwissen, Erfahrungen in der Steuerung von Prozessen, intensiven Kenntnissen der internen Strukturen sowie der Unternehmenskultur bieten sie die benötigten Kompetenzprofile. Werden die zeitlich befristeten Aufgaben entsprechend verbunden mit einem gleitenden Berufsausstieg sowie einer für beide Seiten akzeptablen Regelung in Bezug auf Vergütung und Alterssicherung, bietet sich eine tragfähige Lösung für die skizzierte personalpolitische Herausforderung.
3. Schließlich fordern die mittlerweile zum Teil deutlich spürbaren *Auswirkungen des Demografischen Wandels* von zukunftsorientierten Personalmanagern die Entwicklung innovativer Konzepte bei der Bereitstellung der ‚Human Resources‘. Die unmittelbaren Folgen des Geburtenrückgangs auf die Zusammensetzung des Erwerbspersonenpotenzials sowie - u.a. durch gesetzliche Regelungen - begrenzte Handlungsspielräume im so genannten ‚War for Talents‘ haben dazu beigetragen, dass sich der Blick des HRM auch für die Kompetenzen langjährig erfahrener Manager geöffnet hat. Dabei wird immer deutlicher, dass zukunftsfähiges und nachhaltiges Personalmanagement neben der Nutzung generationenbezogener Kompetenzen, Angebote entwickeln muss, die es den Mitarbeitern ermöglichen, frühzeitig (d.h. ab dem 40. Lebensjahr) in die Aufrechterhaltung ihrer Beschäftigungsfähigkeit zu investieren. Grundsätzlich kann mittels einer bislang keinesfalls selbstverständlichen systematischen Beurteilung (beispielsweise

Potenzial- und Bildungsbedarfsanalysen sowie Zielvereinbarungen) und Entwicklung (u.a. On-the-job-Training und Off-the-job-Training) der Mitarbeiter bis zum Ausscheiden aus dem Erwerbsleben die bei älteren Arbeitnehmern – insbesondere durch technologische Innovationen – bedrohte Employability gefördert werden.

Die Wiederentdeckung der Erfahrung beruht dabei kaum auf der Berücksichtigung differenzieller, wissenschaftlicher Erkenntnisse zur Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer, sie ist ebensowenig eine ‚sozialromantische‘ Initiative extravaganter Personalentwickler. Altersintegrative und kompetenzorientierte Praxismodelle sind vielmehr lösungsorientierte und auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Suchbewegungen des Personalmanagements, aktuelle und zukünftig relevante Problemstellungen in Unternehmen zu bewältigen.

In der konkreten Umsetzung wirken beispielsweise ehemalige *Führungskräfte und Spezialisten in ‚Experienced Groups‘* als Projektleiter oder Interims-Manager, erbringen Supportleistungen im Bereich Coaching oder Mentoring oder nehmen Projekt-, Innovations- oder Sanierungsaufgaben wahr. Sie wirken dabei als Partner im Sinne von selbständigen Unternehmern, steuern eigenverantwortlich ihre Arbeitsabläufe und richten ihre Tätigkeit an den Bedürfnissen ihrer jeweiligen Kunden aus. Von den Bewerbern für ein solches anspruchsvolles Aufgabenfeld wird neben hoher Fach-, Führungs- und Sozialkompetenz die Bereitschaft zur zeitlichen Flexibilität gefordert. Nach einer zum Teil eingehenden Potenzialanalyse werden die angehenden Senior Consultants zumeist über einen individuell zugeschnittenen Prozess (gegebenfalls Erwerb von Beratungskompetenz, eigenes Coaching) in ihr neues Aufgabenfeld eingeführt. Eine andere Zugangsweise bilden Modelle der *‚Wissens-Tandems‘* oder *‚Wissens-Teams‘*; diese sind darauf ausgerichtet, einen Wissens- bzw. Kompetenztransfer zwischen jüngeren und älteren Partnern – z.B. zur Nutzung bei Produktneuentwicklungen oder im Rahmen von Nachfolgeplanung – sicherzustellen. Es handelt sich dabei um einen personenbezogenen, strukturierten und von einem externen Moderator begleiteten Prozess. Primäres Ziel ist es, das nur schwer zugängliche ‚implizite Wissen‘ in einem intensiven Kommunikationsprozess bewusst und transparent zu machen, mit neuen Wissensstrukturen zu verbinden und es in einem abschließenden Schritt so zu formalisieren, dass es als ‚explizites Wissen‘ potenziell dem gesamten Unternehmen zur Verfügung steht (beispielsweise in einer Wissensdatenbank). Neben innovativen Ansätzen behalten auch *traditionelle Frühverrentungsprogramme* weiterhin ihre - wenn auch eingeschränkte - Bedeutung. Sie sollten künftig primär als soziales Auffangbecken angesehen werden, das insbesondere Arbeitnehmern mit geringem Entwicklungs- und Leistungspotenzial sowie niedriger Arbeitsmarktfähigkeit vorbehalten bleibt. Schließlich unterstützen *Lebensarbeitszeitmodelle* das personalpolitische Ziel größerer Flexibilität am Ende des Erwerbslebens: Lebensarbeitszeitmodelle fordern Arbeitnehmer jeden Alters dazu auf, die eigene

Lebensplanung im beruflichen und außerberuflichen Bereich selbstverantwortlich mit zu steuern, indem sie im mittleren Lebensalter Möglichkeiten bieten, in Arbeitszeitkonten zu investieren und/oder ‚sabbaticals‘ gezielt für die eigene Weiterbildung oder für persönliche Projekte zu nutzen. Insofern unterstützen diese biographischen Erfahrungen die Bereitschaft zu größerer Individualität und Variabilität sowohl in Bezug auf die Gestaltung der Arbeitstätigkeit nach dem 55. Lebensjahr als auch hinsichtlich des Zeitpunkts des Ausstiegs aus dem Erwerbsleben.

Dabei stellt sich der *Erfolg* bei der Entwicklung und Implementierung entsprechender Personalentwicklungsstrategien nicht automatisch ein. Nach einer langjährigen Phase der Diskriminierung von Erfahrung und Lebensalter in Unternehmen ist allein die Proklamation deren Anerkennung und Wertschätzung noch keine Erfolgsgarantie. Es sind vielmehr eine Reihe von Grundsätzen, deren Berücksichtigung zur *Akzeptanzsicherung* von Modellprojekten beitragen und eine nachhaltige Wirkung begünstigen. Dazu gehören: *Offenheit als Element der Unternehmenskultur*, das bedeutet die Bereitschaft, seitens der Unternehmensleitung, des Personalmanagements sowie aller weiteren Beteiligten, neue Wege zu beschreiten. *Prozessorientierung und Transparenz* im Prozess, d.h. größtmögliche Einbeziehung der Zielgruppen von der Planung bis zur Umsetzung und Auswertung der Modelle. *Identifikation* strategischer bedeutsamer Aufgabenbereiche für die Nutzung von Erfahrungskompetenz innerhalb und außerhalb des Unternehmens (zur Vermeidung von Statusverlust und so genannten ‚Elefantenfriedhöfen‘). *Entwicklung* klarer Anforderungsprofile für die neuen Aufgabenfelder und damit *Definition* des Kompetenzprofils der Zielgruppe(n). Bereitstellung von *Qualifizierungsangeboten* beim Wechsel in neue Aufgabenfelder sowie Begleitung der Beteiligten durch *Coaching*. *Evaluation* der Wirtschaftlichkeit der Modelle unter Berücksichtigung von harten (Kosten) und weichen (Motivation, Mitarbeiterzufriedenheit, Wirkung bei nachfolgenden Generationen und Kunden) Gesichtspunkten.

## Literatur

- Baltes, P.B. (1990). Entwicklungspsychologie der Lebensspanne: Theoretische Leitsätze. *Psychologische Rundschau*, 41, 1-24.
- Dittmann-Kohli, F., B. van der Heijden (1996). Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer – interne und externe Einflußfaktoren. *Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie* 29, 323-327
- Ilmarinen, J., V. Louhevaara, O. Korhonen, C.-H. Nygård, T. Hakola, S. Suvanto (1991). Changes in maximal cardiorespiratory capacity among aging municipal employees. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health* 17, 99-109
- Klemp, G.O. & McClelland, D.C. (1986). What characterizes intelligent functioning among senior managers? In R.J. Sternberg & R.K. Wagner, Eds., *Practical intelligence in an everyday world* (pp. 31-50). New York.
- Kruse, A. & Maier, G. (2000). Psychologische Beiträge zur Leistungsfähigkeit im mittleren und höheren Erwachsenenalter – Eine ressourcenorientierte Perspektive. In Chr. von Rothkirch, Hg., *Altern und Arbeit: Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft* (S. 72-87). Berlin.
- Kruse, A. & Rudinger, G. (1997). Lernen und Leistung im Erwachsenenalter. In F.E. Weinert & H. Mandl, Hrsg., *Psychologie der Erwachsenenbildung. Enzyklopädie der Psychologie – Pädagogische Psychologie, Themebereich D* (S. 46-85). Göttingen.
- Labouvie-Vief, G. (1985). Intelligence and cognition. In J.E. Birren & K.W. Schaie, Eds., *Handbook of the psychology of aging*. ed. (pp. 500-530). San Diego.
- Maier, G. (1997). *Das Erleben der Berufssituation bei älteren Arbeitnehmern - Ein Beitrag zur differentiellen Gerontologie*. Frankfurt (Main).
- Salthouse, T.A. (1984). Effects of age and skill in typing. *Journal of Experimental Psychology: General* 113, 345-371.
- Salthouse, T.A., T.J. Maurer. (1996). Aging, Job Performance, and Career Development. In: Birren, J.E., K.W. Schaie: *Handbook of the Psychology of Aging*, 4th Ed., (pp 353-364). New York.
- Schaie, K.W. (1996). Intellectual development in adulthood. In: J.E. Birren & K.W. Schaie, Eds., *Handbook of the psychology of aging*. 4<sup>th</sup> ed. (pp.167-209). San Diego.
- Weinert, F.E. (1994). Altern in psychologischer Perspektive. In P.B. Baltes, J. Mittelstraß & U. Staudinger, Hrsg., *Alter und Altern: Ein interdisziplinärer Studententext zur Gerontologie*. Berlin.

## 5 Gunda Maintz<sup>1</sup>: Maßnahmen und Instrumente zur Beurteilung und Förderung der Arbeitsfähigkeit Älterwerdender im Betrieb

Mein Beitrag innerhalb des Workshops „Altern und Erwerbsarbeit“ soll den besonderen Schwerpunkt auf die Präsentation von „Maßnahmen und Instrumente zur Beurteilung und Förderung der Arbeitsfähigkeit Älterwerdender im Betrieb“ legen.

Er gliedert sich im Wesentlichen in drei Abschnitte:

- Der demografische Wandel und seine Herausforderungen für die Arbeitswelt
- Maßnahmen zur Förderung der Beschäftigung Älterer
- Instrumente zur Beurteilung und Förderung der Arbeitsfähigkeit Älterer.

### 5.1 Der demografische Wandel und seine Herausforderungen für die Arbeitswelt

#### Entwicklung des Durchschnittsalters

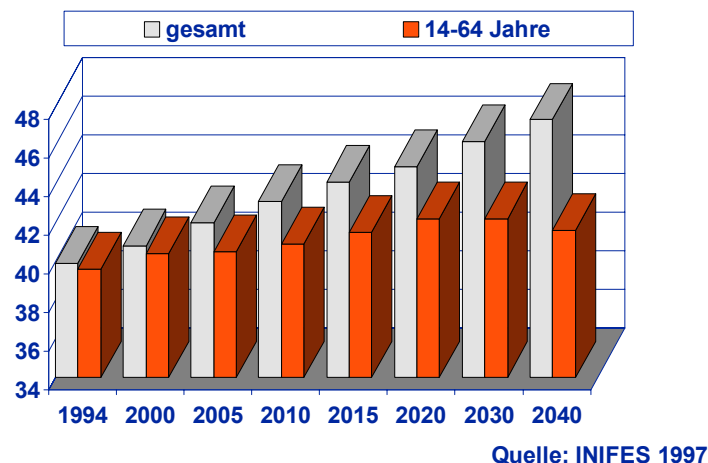


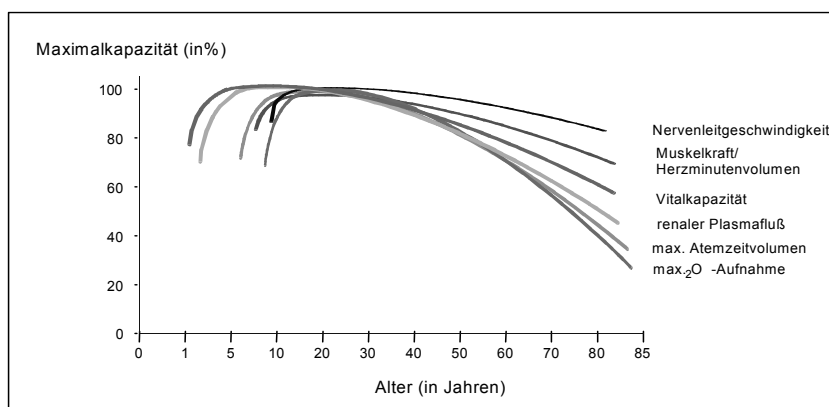
Abbildung 7: Entwicklung des Durchschnittsalters

<sup>1</sup> Dr.med G.Maintz, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Berlin

Deutschland folgt dem säkularen Trend der Zunahme der Lebenserwartung und dem Rückgang der Geburtenrate. Damit wird die Population zukünftig nicht nur insgesamt älter werden, sondern auch die Gruppen im erwerbsfähigen Alter werden durchschnittlich älter sein. Ist dies als Herausforderung anzusehen und wenn ja, wie wird diese bewältigt?

Unbestritten zeigen eine Reihe von Körperfunktionen, von denen in der nachfolgenden Abbildung einige beispielhaft dargestellt sind, einen deutlichen Altersgang.

## Altersgang physiologischer Parameter



nach Schmidt/Thews

### Abbildung 8: Altersgang physiologischer Parameter

Die Maxima physischer Leistungsfähigkeit liegen im Allgemeinen zwischen dem 20. und dem 30. Lebensjahr.

Auch die Zunahme chronischer Störungen, wie sie am Beispiel der Ergebnisse arbeitsmedizinischer Vorsorgeuntersuchungen in Abb.9 aufgezeigt werden, könnten gut und gerne zur Stützung des jahrzehntelang vorherrschenden Defizitmodells des Alterns herangezogen werden.

## Prävalenz chronischer Störungen

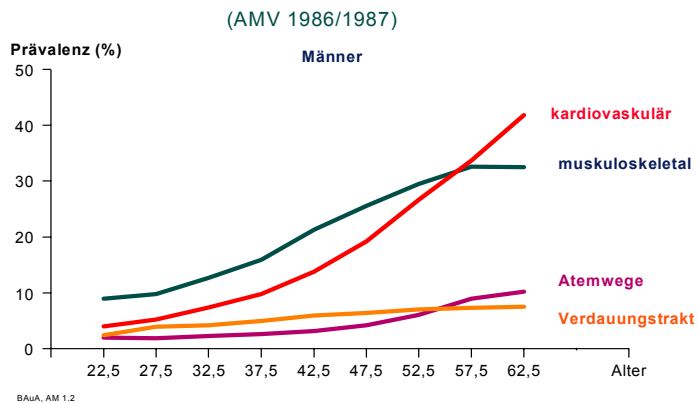


Abbildung 9: Prävalenz chronischer Störungen

Aber schon die Daten des Krankenstandes zeigen, dass die vereinfachenden Betrachtungen für Schlussfolgerungen nicht hilfreich sind:

Ältere sind zwar länger krank, aber insgesamt nicht so häufig wie jüngere Arbeitnehmer, auch wenn zum Ende des Berufsalters die Erkrankungsfälle bei bestimmten Krankheitsgruppen, wie in Abb.10 für Frauen dargestellt, wieder zunehmen.

## Arbeitsunfähigkeit im Altersgang

Fälle (Frauen)

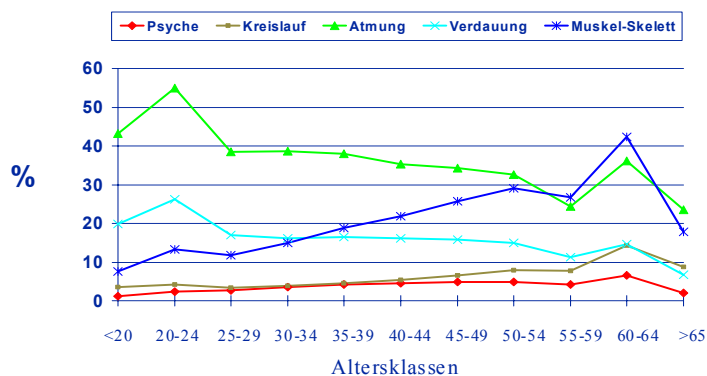


Abbildung 10: Arbeitsunfähigkeit im Arbeitsgang



Aufgrund der Ergebnisse umfangreicher gerontologischer Studien kann festgestellt werden, dass defizitäre Daten aus Querschnittsuntersuchungen an Älteren und Alten sich nicht im Längsschnitt bestätigen lassen. Die Ergebnisse früherer Untersuchungen, die das Defizitmodell stützten, waren im Wesentlichen auf Kohorten- und Hospitalisationseffekte zurückzuführen.

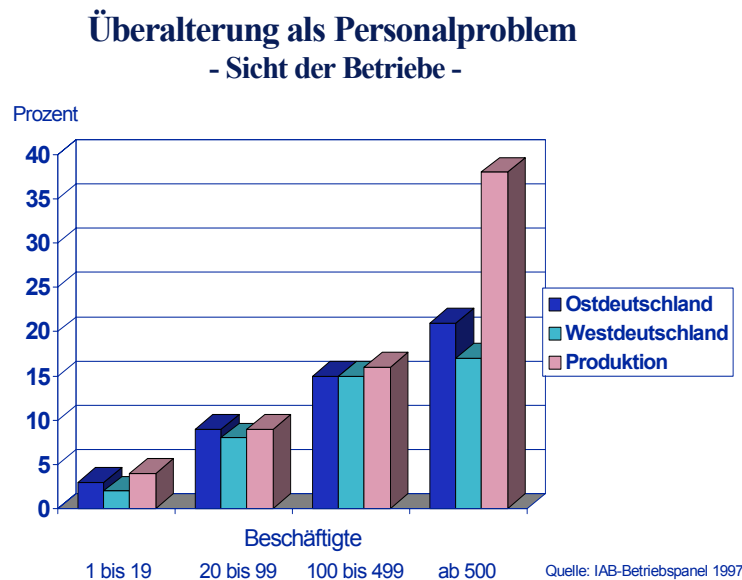
So bleiben u. a. folgende Faktoren im Laufe des Arbeitslebens konstant:

- Fähigkeit, sich an normale physische und psychologische Anforderungen anzupassen
- Fähigkeit, den optimalen Leistungslevel während eines Arbeitstages beizubehalten
- Geschwindigkeitsbewegungen unterhalb der Dauerleistungsgrenze
- Konzentrationsfähigkeit
- Umgang mit angenommenem Wissen
- Sprachwissen.

Darüber hinaus prägen sich erst im Laufe des Lebens eine Reihe anderer Fähigkeiten aus, wie:

- Erfahrung
- Strenge und Urteil
- Kommunikationsfähigkeit
- Zuverlässigkeit
- Unabhängigkeit
- kritisches Denken
- Verantwortungsgefühl
- Stabilität
- Arbeitsbewusstsein und -ethik
- Motivation
- Reife.

Betriebe sehen älter werdende Belegschaften in der Regel nicht als vordergründiges Problem an:



**Abbildung 11: Überalterung als Personalproblem**

Das hat unterschiedliche Gründe, auf die hier nicht näher eingegangen werden kann. Besonders große Produktionsbetriebe sehen in älter werdenden Belegschaften ein stärkeres Problem.

Auch wenn nicht generell davon ausgegangen werden kann, dass die Zunahme des kalendarischen Alters die Ausübung beruflicher Tätigkeit beeinträchtigt, gibt es eine Reihe von Berufen, die durch das Phänomen der begrenzten Tätigkeitsdauer gekennzeichnet sind.

### Begrenzte Tätigkeitsdauer (nach ISIS)

<i>Problem</i>	<i>Lösung</i>	<i>Realität</i>
Verschleiß	Tätigkeitswechsel Mischarbeit, Training	keine AP für Ältere
Veralten von Qualifikation	Neuqualifikation	keine horizontalen Laufbahnen
Entmutigung	absehbare Neuanfänge	Neue Verfahren mit Jüngeren

**Abbildung 12: Begrenzte Tätigkeitsdauer**

Innerhalb des BMBF-Projektes „Demografischer Wandel und die Zukunft der Erwerbsarbeit“ ist herausgearbeitet worden, dass es nicht nur gesundheitliche Gründe sind, die zu vorzeitiger Aufgabe der beruflichen Tätigkeit führen: auch das Veralten von Qualifikationen und die Entmutigung, die durch Versagenserlebnisse und durch unkollegialen Umgang mit Älteren hervorgerufen werden, gehören dazu.

## **5.2 Maßnahmen zur Förderung der Beschäftigung Älterer**

Bei den Überlegungen zur Gestaltung des demografischen Wandels im Unternehmen kann von folgenden Gegebenheiten ausgegangen werden, die durch den Prozess des Älterwerdens bedingt sind:

Es besteht eine ausgeprägte starke interindividuelle Variabilität, das heißt, dass im Einzelfall nicht pauschal vom kalendarischen Alter her auf die Leistungsfähigkeit geschlossen werden kann. Ältere Arbeitnehmer brauchen in der Regel längere Erholungszeiten als jüngere.

Diese beiden Feststellungen sind die wichtigsten.

Weiterhin muss Berücksichtigung finden, dass Körperkräfte und Sinnesfunktionen im Laufe des Lebens abnehmen sowie geistige und körperliche Prozesse langsamer ablaufen.

Treten zunehmend "altersbedingte" Beschwerden auf, muss auch an mögliche Beziehungen zur Arbeitsbelastung gedacht werden.

Die beruflichen und Lebenserfahrungen der Älteren sind unverzichtbar. Ältere Beschäftigte sind häufig besser geeignet für die Lösung von kommunikativen und erfahrungsbasierten Aufgaben, z. B. für personenbezogene Beratungsdienstleistungen.

### **Die Weltgesundheitsorganisation (WHO) gibt daher folgende Empfehlungen zur Arbeitsgestaltung für ältere Beschäftigte:**

- Nicht das Alter sondern die Arbeitsleistung sollte das Kriterium für die Einstellung und Weiterbeschäftigung von Arbeitnehmern sein.
- Die Arbeitgeber sollten eine ausreichende Flexibilität in der Gestaltung der Arbeit und der Arbeitsumwelt bewahren, um geeignete Arbeitsbedingungen für die ausgesprochen heterogene ältere Bevölkerung zu sichern. Den Arbeitnehmern sollte die Möglichkeit eingeräumt werden, an Entscheidungen oder Handlungen, die ihre Arbeit betreffen, teilzuhaben.
- Die Gestaltung der Arbeit sollte flexibel sein, um Job-Sharing, Teilzeitarbeit und Freistellung für familiäre Verpflichtungen zu erlauben.

- Jedem Arbeitnehmer sollte die geeignete Bildung und Berufsausbildung als Grundbestandteil der Arbeit zuteil werden. Diese Bildung sollte die technischen Veränderungen des Arbeitsplatzes und die Umgestaltung der Arbeit mit dem Altern des Arbeitnehmers vorwegnehmen und dem Arbeitnehmer ermöglichen, seine Fähigkeiten zu erhalten und zu verbessern und mit seiner Arbeit zufrieden zu sein.

Den Arbeitnehmern wird im Ergebnis eines Europäischen Forschungsprojektes empfohlen:

- den eigenen Ausbildungsbedarf zu beurteilen und gegebenenfalls einzufordern
- alle Ausbildungs- und Beratungsmöglichkeiten zu nutzen
- mit Jüngeren zusammenzuarbeiten
- sich auch auf eher horizontale Karrieren einzustellen.
- Weiter wäre noch hinzuzufügen:  
mehr Verantwortung für die eigene Gesundheit zu übernehmen.

### **5.3 Instrumente zur Beurteilung und Förderung der Arbeitsfähigkeit Älterer**

Ich möchte nunmehr zwei unterschiedliche Instrumente vorstellen, die geeignet sind, die Arbeitsfähigkeit Älterer besser beurteilen zu können und darauf aufbauend Maßnahmen zur Förderung der Arbeitsfähigkeit zu entwickeln. Beide Verfahren unterscheiden sich deutlich in ihrer Erhebungsmethodik, ihren Zielgrößen, ihrem Zeitaufwand und ihrer sinnvollen Einsatzmöglichkeit.

Während das zuerst vorzustellende – der WAI - ein Screening-Verfahren ist, in welchem mittels Fragebogen subjektive Daten erhoben werden, bezieht das zweite, der Vitalitätsscheck nach MEISSNER-PÖTHIG, neben Befragungen auch Testmodule ein, die physiologische und psychomentele Parameter erheben.

## 5.4 Der Workability-Index (WAI)

Übersetzt: Arbeitsbewältigungs- oder Arbeitsfähigkeitsindex, ist von Ilmarinen und Mitarbeitern als eine von vielen Methoden entwickelt worden, um in den neunziger Jahren das sogenannte FINAGE-Programm - Respekt vor dem Älterwerdenden - zu begleiten, ein staatliches Gesundheitsprogramm zur Gestaltung des demografischen Wandels in Finnland.

Der Fragebogen besteht aus 7 Fragenkomplexen, deren Beantwortungswerte zum Teil gewichtet und schließlich summiert werden. Die Summe (höchster und bester Wert: 49) bildet den so genannten Index, der Aussagen über die (selbst berichtete) Arbeitsfähigkeit in Bezug auf die berufliche Belastung erlaubt. Dieses Instrument hat seine besondere Stärke bei der Aufdeckung von Schwerpunktbereichen in mittleren oder größeren Betrieben sowie als Einstieg in arbeitsmedizinische Untersuchungen.

Die abzufragenden Dimensionen sind:

- Derzeitige Arbeitsfähigkeit im Vergleich zu der besten je erreichten (0 - 10 Punkte möglich)
- Arbeitsfähigkeit in Relation zu den Anforderungen der Arbeitstätigkeit (Gewichtung der Punkte entsprechend dem Arbeitsinhalt)
- Anzahl der aktuellen vom Arzt diagnostizierten Krankheiten (Krankheiten mindestens 5 = 1 Punkt, 4 = 2 Punkte, 3 = 3 Punkte, 2 = 4 Punkte, 1 = 5 Punkte, keine = 7 Punkte)
- geschätzte Beeinträchtigung der Arbeitsleistung durch die Krankheiten (1 - 6 Punkte möglich)
- Krankenstandstage in den vergangenen 12 Monaten (1 - 5 Punkte möglich)
- Einschätzung der eigenen Arbeitsfähigkeit in 2 Jahren (1, 4 oder 7 Punkte möglich)
- Psychische Leistungsreserven (1-4 Punkte möglich);  
(bezieht sich sowohl auf die Arbeit als auch auf die Freizeit)

Die Summe aller Punkte ergibt den Arbeitsfähigkeitsindex (WAI), der wie folgt bewertet wird:

<b>Punkte</b>	<b>Arbeitsfähigkeit (AF):</b>	<b>Ziel von Maßnahmen:</b>
7 – 27	schlecht	AF wiederherstellen
28 – 36	mittelmäßig	AF verbessern
37 – 43	gut	AF unterstützen
44 – 49	sehr gut	AF erhalten

Mittels des WAI sind in den finnischen Untersuchungen folgende Zusammenhänge zwischen diesem ermittelten Index der erfragten Arbeitsfähigkeit und Arbeitsbelastungsfaktoren aufgedeckt worden:

**LOGISTISCHES MODELL FÜR DIE  
VERSCHLECHTERUNG DES  
ARBEITSBEWÄTIGUNGSINDEXES (51-62 Jahre)**

	OR	CI
Abnahme der Anerkennung und Wertschätzung der Arbeit	2,4	1,4 - 4,3
Verringerte körperliche Aktivität in der Freizeit	1,8	1,2 - 2,8
Vermehrtes Stehen	1,7	1,0 - 2,9
Verschlechterung von Arbeitsräumen	1,6	1,0 - 2,6




**Abbildung 13: Logistisches Modell für die Verschlechterung des Arbeitsbewältigungsindex**

In Längsschnittstudien zeigte sich, dass die engste Beziehung zwischen der Abnahme des WAI und einer geringeren Anerkennung der Arbeit des Beschäftigten bestand. Die Haltung des Vorgesetzten im Hinblick auf die Wertschätzung der Arbeit des Befragten ist somit als eine bedeutende Einflussgröße zu werten.

Weiterhin gibt es enge statistische Beziehungen zwischen der Verschlechterung des WAI und geringerer sportlicher Freizeitaktivität sowie vermehrtem Stehen und verschlechterten Arbeitsumfeldbedingungen.

Eine deutliche Verbesserung des Arbeitsfähigkeitsindexes kann erreicht werden durch die veränderte Haltung des Vorgesetzten (Abb.14). Dies ist meines Erachtens das wichtigste Ergebnis der Längsschnittstudien.

<b>LOGISTISCHES MODELL FÜR DIE VERBESSERUNG DES ARBEITSBEWÄLTIGUNGS- INDEXES MIT DEM ALTER (51-62 Jahre)</b>
--

	OR	CI
 Verbesserte Einstellung der Vorgesetzten	3,6	1,8-7,2
 Verringerung einseitiger Bewegungen im Arbeitsplatz	2,1	1,0-3,4
 Verstärkte körperliche Aktivität in der Freizeit	1,8	1,0-3,5

**Abbildung 14: Logistisches Modell für die Verbesserung des Arbeitsbewältigungsindex**

Weitere Einflussmöglichkeiten bestehen in ergonomischen Veränderungen am Arbeitsplatz und in einer allgemeinen körperlichen Aktivierung, die auch die Freizeit mit einbezieht.

## 5.5 Der Vitalitätsscheck nach MEISSNER-PÖTHIG

Mit den in der Vitalitätsdiagnostik eingesetzten Parametern werden wichtige Leistungs- und Lebensbereiche untersucht. Die Ergebnisse lassen die Bestimmung eines Funktionsalter-Indexes zu (funktionelles biologisches Alter) und geben wertvolle Hinweise auf mögliche gezielte individuelle Gesundheitsförderung.

Es werden Untersuchungsmethoden eingesetzt, die allgemein angewendet werden, in ihrer Aussagefähigkeit gut einschätzbar sind und für die der Altersgang bekannt ist. Die Ergebnisse werden auch hier zusammengefasst zu einem Index, der einen Hinweis auf das biologische (Funktions-)Alter gibt.

Folgende Parameter werden erhoben:

### **Physiologische Leistungstests und Zustandsermittlungen**

- Blutdruckwerte
- Herzschlag unter Belastung
- Lungenfunktionsdiagnostik
- Handkraft
- Sehnendehnung
- Ernährungszustand
- Gebisszustand
- Hör- und Sehvermögen

### **Befragungen zur sozialen Aktivität**

- Soziales Wohlbefinden/Stress
- Soziale Dominanz
- Soziale Potenz
- Soziale Aktivität (Pflichten)
- Soziale Aktivität (Freizeit)

### **Untersuchung psychomentaler Bereiche**

- Psychomotorik (Geschwindigkeit, Ausdauer)
- Okulomotorik (Geschwindigkeit, Fehler)
- Reaktionszeiten (optisch, akustisch, kognitiv)
- Konzentration

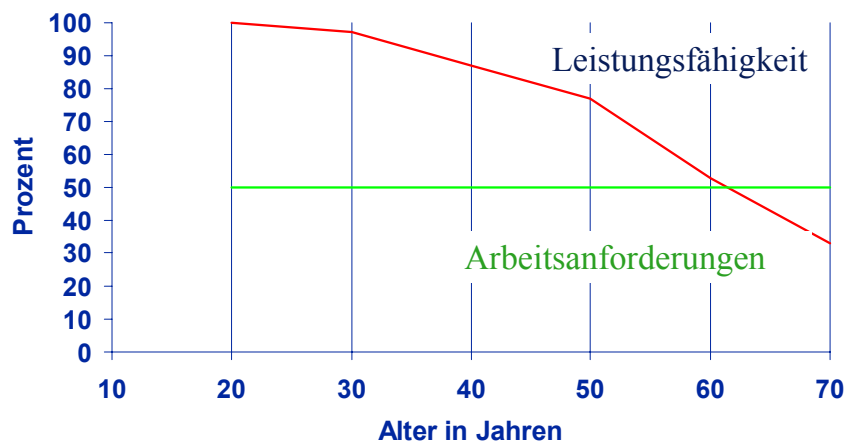


- Problemlösungsstrategien
- Gedächtnis
- Extra-Introversion/ Rigidität
- Selbstkontrolle/Stressdisposition

Im Ergebnis ist hier besonders wichtig, dass eine individuelle Beratung erfolgen kann, in welchen Bereichen Veränderungen notwendig und möglich sind.

Welchem Problem sieht man sich also in der betrieblichen Praxis gegenüber?

### Leistungsfähigkeit und Arbeitsanforderungen mit dem Alter: *Problem*



Ilmarinen et al 1991

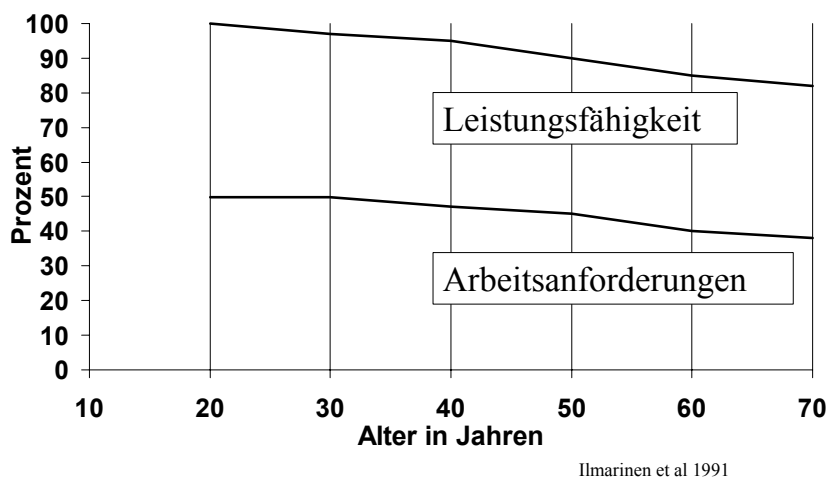
**Abbildung 15: Leistungsfähigkeit und Arbeitsanforderung mit dem Alter:  
Problem**

Grobschematisch dargestellt, nimmt (insbesondere die physische) Leistung im Altersgang ab.

Die Reserven sind in der Regel aber hoch genug, um die Arbeitsanforderungen über lange Zeit hinweg bewältigen zu können (Ausnahme: Tätigkeiten mit begrenzter Tätigkeitsdauer).

Dieses Leistungsplateau bleibt aber nicht erhalten: bleiben die Anforderungen, die in jüngeren Jahren gut zu bewältigen waren, gleichbleibend hoch, reichen in späteren Jahren die Reserven nicht mehr.

### Leistungsfähigkeit und Arbeitsanforderungen mit dem Alter : *Lösung*



**Abbildung 16: Leistungsfähigkeit und Arbeitsanforderung mit dem Alter: Lösung**

Es muss daher angestrebt werden, arbeitslebensbegleitend die Arbeitsanforderungen an das sich ändernde Leistungsvermögen anzupassen und die Leistungsfähigkeit zu erhalten.

Hinzu kommt, dass die im Laufe des Arbeitslebens erworbenen bzw. weiterentwickelten besonderen Fähigkeiten Älterer besser genutzt werden.

Hierzu sind entsprechende Aktivitäten seitens des Managements mit Unterstützung der für den Arbeitsschutz Verantwortlichen im Betrieb erforderlich, aber der Beschäftigte ist auch selbst gefordert, aktiv mitzuwirken.

## Literatur

- INIFES – ISF – SÖSTRA Arbeits- und Innovationspotenziale im Wandel. Thesen und Befunde zur Arbeit in einer alternden Gesellschaft. Starnberg, Novotny, 1997.
- Schmidt, Thews: Physiologie des Menschen. 1995, 26. Auflage
- Schätzungen des arbeitsbezogenen attributablen Risikos für ausgewählte Erkrankungen (Literaturübersicht), Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BauA), AM 1.2, Dr. Norbert Kersten (Ergebnisse des Forschungsprojektes 03.011, Teil 4)
- AOK – Die Gesundheitskasse. Krankheitsartenstatistik 1995; Arbeitsunfähigkeits- und Krankenhausfälle nach Krankheitsarten, Alter, Dauer
- IAB Betriebspanel 1997
- Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e.V., Saarbrücken, Problem der begrenzten Tätigkeitsdauer und neue Arbeitszeitmodelle für ältere Arbeitnehmer – Altersintegrierte Arbeitspolitik.
- K. Tuomi, J. Ilmarinen, A. Jahkola, L. Katajarinne, A. Tulkki: Die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit – eine Herausforderung für den betrieblichen Gesundheitsschutz (deutsche Übersetzung), Arbeitsbewältigungsindex, Finnisches Institut für Arbeitsmedizin (FIOH), Helsinki 1998
- J. Ilmarinen (Ed.) The aging worker. Scand J Work Environ Health 17, suppl 1, 1991.

## **6 Dorothea Schemme<sup>1</sup>: Qualifizierung älterer ArbeitnehmerInnen für moderne Arbeitsorganisationen**

Im Folgenden werden Konturen des Problems und Lösungsansätze, die im Rahmen von Modellversuchen entwickelt und erprobt wurden, aufgezeigt.

### **6.1 Herausforderungen durch das Zusammentreffen von wirtschaftlichem und demografischem Strukturwandel**

Der Wandel zur globalisierten Dienstleistungs- und Informationsgesellschaft geht einher mit vielfältigen Neuformierungen in Arbeit, Beruf und Beschäftigungsverhältnissen. Dies gilt sowohl für den gewerblich-technischen als auch für den kaufmännischen Bereich, aber auch für andere Wirtschaftszweige. Veränderungsprozesse gehören zum Alltag vieler ArbeitnehmerInnen. Quantitative und qualitative Veränderungen betreffen sowohl die Arbeitsinhalte und Arbeitsprozesse als auch die Arbeitsstrukturen. Diese Veränderungen sind nur durch Lern- und Entwicklungsprozesse zu bewältigen, die auf allen Ebenen stattfinden und wechselseitig miteinander verknüpft sind:

- auf der individuellen,
- auf der Ebene der Teams und
- auf der organisationalen Ebene.

Lernbereitschaft und Lernfähigkeit sowie eine – über das Tagesgeschäft hinausweisende – zukunftsbezogene (Mit-)Gestaltungskompetenz einzelner MitarbeiterInnen, Mitarbeitergruppen und Organisationseinheiten erhalten unternehmensstrategische Bedeutung. Neue Managementkonzepte fördern die Beteiligung der Beschäftigten und die Fortentwicklung der Organisationen. Nur durch intensiviertes lebenslanges Lernen auf allen Ebenen und durch wirkliche Beteiligung gelingt es, den umfassenden und beschleunigten Strukturwandel zu bewältigen.

Durch Job Enlargement und Job Enrichment wird Arbeit vielfältiger, anspruchsvoller, also potenziell interessanter. Generell ergeben sich erhöhte Anforderungen, um

---

<sup>1</sup> Dr. D.Schemme, Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn

unter den Bedingungen zunehmender Komplexität und Unsicherheit beruflich handlungsfähig zu bleiben. Soziale und kommunikative Kompetenzen stellen neben breit angelegten Fach-, Methoden- und Medienkompetenzen die Basis dafür dar, gemeinsam neues Wissen und neue Werte zu schaffen. Lern- und Dialogkultur sowie – infolge der wachsenden Geschwindigkeit der Wissenserneuerung – auch Wissensmanagement gelten als Schlüsselbegriffe für die Vision einer „Lernenden Organisation“.

Infolge sinkender Geburtenzahlen und steigender Lebenserwartung vollzieht sich gleichzeitig ein Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials und ein schleichender Prozess der Alterung der Erwerbspersonen. Die demografische Entwicklung wirkt sich auf den Arbeitsmarkt wie auch auf die sozialen Sicherungssysteme aus, selbst wenn Unternehmen bisher aufgrund ihrer jugendzentrierten Personalpolitik nur ein begrenztes Interesse an den Thematik zeigen und die Belegschaften zahlreicher Betriebe immer jünger werden. Der defizitären Einschätzung ihrer Leistungsfähigkeit entsprechend treffen die Rationalisierungs- und Freisetzungseffekte des wirtschaftlichen Strukturwandels speziell die älteren Arbeitnehmer/innen. Angesichts des verschärften Wettbewerbs- und Kostendrucks führt die Logik betrieblicher Arbeitsmärkte häufig zu Dequalifizierung und Entlassung: Alterserwerbslosigkeit und die Praktiken der Frühverrentung, des Vorruhestands sowie Altersteilzeitregelungen sind die Folge. Dieser Externalisierungsprozess wurde durch einen breiten gesellschaftlichen Konsens getragen. Eine Verkürzung der Lebensarbeitszeit und ein vorzeitiger Ruhestand entsprechen durchaus den Präferenzen vieler Beschäftigter.

Aktueller Fachkräftemangel in einigen Branchen und in naher Zukunft – wahrscheinlich - zu erwartender Arbeitsmarktdruck durch nachlassenden Zustrom von jüngeren Arbeitskräften auf den Arbeitsmarkt<sup>2</sup> sowie massive Finanzierungsprobleme der Alterssicherungssysteme erzeugen jedoch zunehmend Handlungsbedarf. Betriebe und Organisationen stehen vor der Notwendigkeit, Strukturwandel und Innovationen mit alternden Belegschaften zu bewältigen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Regierung und Wirtschaft in Deutschland sehen sich daher veranlasst darauf hinzuwirken, das Reservoir älterer Erwerbspersonen künftig stärker zu nutzen und durch geeignete Personalstrategien nachhaltiger mit dem Humankapital Älterer wie Jüngerer umzugehen im Sinne einer langfristigen Werterhaltung und Nutzungsmöglichkeit.

Die Realisierung der Chancen dieser Entwicklung setzt geeignete Formen der Qualifikations- und Kompetenzentwicklung Älterer, aber auch ein Umdenken in der Personal- und Organisationsentwicklung voraus.

---

<sup>2</sup> Vgl. Kistler, Ernst; Hilpert, Markus: Auswirkungen des demografischen Wandels auf Arbeit und Arbeitslosigkeit. In: Aus Politik und Zeitgeschichte. Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament v. 19. Januar 2001, B 3-4/20001, S. 5-13

Flexibilisierte Arbeits- und Lebensverhältnisse erfordern

- die Fähigkeit zum lebenslangen Lernen,
- die Fähigkeit zur Innovation von Produkten und Dienstleistungen, Prozessen und Strukturen,
- eine aktive Beteiligung der Einzelnen.

Angesichts der Herausforderung durch den schnellen Wandel in Wirtschaft und Gesellschaft gewinnen berufsbildende Ansätze zur Förderung des gestalterischen Umgangs mit Veränderungen auf allen Ebenen an Bedeutung. Nur eine sich dynamisch weiterentwickelnde Berufsbildung schafft gerade in Umbruchzeiten den Rahmen für die notwendigen Modernisierungen. Zielgruppenaspekte sind zu verschränken mit innovativen Bildungsakzenten und Reformansätzen in den jeweiligen Berufsfeldern.

Zur Bewältigung des technologischen und organisationalen Wandels in den Unternehmen werden Lern- und Dialogfähigkeit sowie Wissen und Erfahrung als entscheidende Ressource angesehen. Da Wissen und Erfahrung aber personengebunden sind, erfahren auch ältere Beschäftigte und deren Beteiligung an dezentralen Kooperations- und Innovationsprozessen eine Aufwertung. Betriebe, die sich als lernende Systeme verstehen, legen Wert auf den Erhalt und den Einsatz sowie die Vernetzung der vielfältigen Kompetenzen und Stärken Älterer mit der Innovationsbereitschaft sowie dem aktuellen und neuartigen technischen Wissen Jüngerer.

In einer wissensbasierten Arbeitswelt, in der Spezialwissen gleichwohl innerhalb weniger Jahre veraltet, bilden kontinuierlich angelegte und intern rückgekoppelte Lern- und Dialogprozesse die Voraussetzung dafür, dass individuelles Wissen und kollektive Expertise neues Wissen hervorbringen und die gemeinsame Handlungsbasis stärken, um komplexe Aufgaben zu lösen. Gesteigerte Verantwortung durch erweiterte Aufgabenzuschneide in Verbindung mit zunehmenden Handlungsspielräumen und der Einführung von teamförmigen Arbeitsstrukturen verlangen ein erhöhtes Maß an Selbständigkeit im Denken und Handeln. Gerade ältere MitarbeiterInnen benötigen Unterstützung bei der Aneignung vertiefter arbeitsmethodischer Kompetenzen und bei der Bewältigung der arbeitsorganisatorischen Veränderungen. Die Kompetenz zur Selbstqualifizierung sowie die Fähigkeit, laufend aktuelles Wissen zu erwerben, anzuwenden und weiterzugeben, können nur in der Praxis eingeübt und nicht durch standardisierte, externe Weiterbildung vermittelt werden. Dies erfordert eine konsequent lernhaltige Gestaltung der Arbeit selbst und eine Verstärkung der Bemühungen um eine arbeitsintegrierte Heranführung Älterer an selbständige Lern- und Arbeitsformen im Rahmen altersgemischter Teams. Ältere MitarbeiterInnen soll-

ten motiviert werden, sich wieder – und für einen längeren Beschäftigungszeitraum – aktiv an Lern- und Wissensaustauschprozessen zu beteiligen.

## **6.2 Handlungskonzepte in Modellversuchen zum Umgang mit dem wirtschaftlichen und demografischen Strukturwandel**

Vor dem Hintergrund des Zusammentreffens von wirtschaftlichem und demografischem Strukturwandel werden vom Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) im Rahmen der Modellversuchsschwerpunkte „Fit im Beruf: Keine Altersfrage“, „Zusatzqualifikationen in der beruflichen Bildung“ und „Lernende Organisation“ integrierte Handlungskonzepte und praxisbezogene Strategien gefördert, die die Formel vom lebenslangen Lernen mit Leben füllen. Vielfältige konkrete Einzelmaßnahmen zielen ab auf:

- die curriculare und institutionelle Verknüpfung der beruflichen Aus-, Fort- und Weiterbildung, um eine nachhaltige Kompetenzentwicklung über die gesamte Erwerbsbiographie zu ermöglichen,
- die Integration von Arbeiten und Lernen durch eine lernförderliche Arbeitsgestaltung,
- eine sozial ausgewogene Zusammensetzung von Arbeitsgruppen und die Verbesserung der Zusammenarbeit sowie des Wissens- und Erfahrungstransfers in altersgemischten Teams,
- die Sicherung der Arbeits- und Lernfähigkeit während des gesamten Erwerbslebens und die Verringerung von akuten Beschäftigungsproblemen besonderer Zielgruppen,
- die Eröffnung von horizontalen und vertikalen beruflichen Entwicklungswegen in Betrieben.<sup>3</sup>

Zur Information über die genannten Modellversuchsreihen sind sowohl Kurzdarstellungen in Form von Faltblättern als auch eingehende Berichte mit vorliegenden Ergebnissen in Form von Sammelbänden erhältlich.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Siehe zu den Modellversuchs-Schwerpunkten die Faltblätter mit Kurzdarstellungen der Einzelvorhaben: BIBB (Hg.): „Fit im Beruf: Keine Altersfrage!“, „Zusatzqualifikationen in der beruflichen Bildung“ und „Lernende Organisation“. Bonn 2000

<sup>4</sup> Siehe: Schemme, Dorothea (Hg.): Qualifizierung, Personal- und Organisationsentwicklung mit älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern“. BIBB (Hg.). Bonn 2001; Schemme, Dorothea; Garcia-Wülfing (Hg.): Zusatzqualifikationen – Ein Instrument zum Umgang mit betrieblichen Verände-

In Modellversuchen werden seit Jahren integrierte Lösungsansätze für den Umgang mit dem wirtschaftlichen und demografischen Wandel entwickelt und erprobt, die auf normativ-strategischer Ebene ebenso ansetzen wie auf der individuellen, sozialen und organisationalen Ebene.

Wissenssynergien ergeben sich vor allem durch den funktions- und hierarchieübergreifenden Dialog zwischen den Generationen. Dieser Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen Jung und Alt bedarf einer systematischen Förderung, kultureller Veränderungen sowie altersheterogener Lern- und Arbeitsstrukturen. Gerade aufgrund ihrer Vielschichtigkeit sind diese Prozesse keinesfalls selbsttragend. Im Gegenteil, die im Folgenden aufgeführten Aspekte müssen vielmehr explizit aufgenommen und konkret bearbeitet werden. Daher zielen die Modellvorhaben darauf ab,

- einen positiven Einstellungswandel zu erzeugen durch Aufklären, Sensibilisieren und Motivieren, an mentalen Modellen und neuem Rollenverständnis zu arbeiten,
- die Qualifikationsanforderungen mit den individuellen Kompetenzprofilen abzugleichen, um vorhandene Potenziale des Personals besser als bisher zu erschließen und differenziert weiterzuentwickeln, d.h. intergenerative Lernfelder zu identifizieren und zu implementieren,
- altersgemischte Teams und wechselseitige Lernbeziehungen in Gruppen zu fördern, um einen offenen generationsübergreifenden Austausch von Wissen und Erfahrung zu ermöglichen,
- durch anwendungs- und adressatengerechte Didaktik und Aufzeigen von Laufbahnperspektiven für die Einzelnen Lernbereitschaft und Initiative bei den Beschäftigten zu wecken,
- Qualifizierungsbausteine insbesondere für ältere Beschäftigte und Erwerbslose vor allem auf dem Gebiet der Informations- und Kommunikationstechnologien zu entwickeln und zu erproben und, da isolierte Maßnahmen nicht ausreichen,
- berufliche Weiterbildung, Personalförderung und Organisationsentwicklung eng zu verzahnen.

Der größte Teil der Maßnahmen kann nicht erst im Alter von 50 bis 65 Jahren, sondern muss bereits in jüngeren Jahren einsetzen. Im Kern geht es darum, längerfristige Strategien zu entwickeln, die Einstellung der Unternehmen gegenüber der alternden Belegschaft zu ändern und positive Maßnahmen zu ergreifen. Die gewandelte Einstellung manifestiert sich insbesondere in Initiativen bei der Durchführung von be-



ruflichen Qualifizierungsmaßnahmen zur Förderung neuer beruflicher Kompetenzen, und zur Aktualisierung vorhandener Qualifikationen.

Berufliche Qualifizierung sollte in Form von lebensbegleitendem Lernen im Sinne einer ständigen Weiterqualifizierung sichergestellt werden. Generell in der beruflichen Weiterbildung nimmt die Weiterbildung am Arbeitsplatz wieder mehr Raum ein. Beim Lernen am Arbeitsplatz entfällt bei Lernungewohnten – gegenüber Kursen und Seminaren - die psychologische Schwelle, überhaupt wieder mit dem Lernen zu beginnen. In dem Maße, wie das Lernen in der unmittelbaren beruflichen Praxis mit Anwendungsbezug stattfindet, können vorhandene Erfahrungen und Kenntnisse berücksichtigt werden. Diese Lernform ist besonders für kleine und mittlere Unternehmen, in denen der Anteil der Älteren meist höher liegt als bei Großbetrieben, geeignet. Dies setzt eine lernförderliche Gestaltung der Arbeitstätigkeit voraus. Bewährt haben sich Bausteinsysteme und Aufgabenstrukturen, die sowohl die Vorkenntnisse als auch die individuell benötigten Lernzeiten berücksichtigen. Zusätzlich können computergestützte Lernsysteme einbezogen werden.

Von Vorteil ist ferner das Lernen in der Gruppe von KollegInnen. Im Hinblick auf die Einführung von Gruppenarbeit wird besonderes Gewicht auf die Erweiterung sozialer Kompetenzen gelegt. Das Konzept Teamarbeit bietet vielfältige Möglichkeiten, Unterschiede in der Leistungsstärke auszugleichen.

Inzwischen existiert eine Fülle von Einzelbeispielen für die erfolgreiche Qualifizierung von älteren und jüngerer ArbeitnehmerInnen im Kontext moderner Arbeitsorganisationen, wenngleich diese Betriebe insgesamt immer noch in der Minderzahl sein mögen.

Angesichts noch bestehender Probleme beim Zusammentreffen von demografischem Wandel und wirtschaftlichem Strukturwandel bedürfen diese Konzepte einer weiteren Ausschärfung und Ausdifferenzierung, um im Interesse von Unternehmen und Beschäftigten auf breiterer Grundlage gangbare Bewältigungsstrategien für die vielfältigen Wirtschaftsbereiche zu entwickeln, praktisch zu erproben und weiterzugeben.

## **7 Jürgen Wilke<sup>1</sup>: Intergenerativer Wissenstransfer als Element der Arbeitssystemgestaltung**

Konzeptionelle Überlegungen und Praxisbeispiele aus dem Modellversuch: ‚Organisations- und Personalentwicklung mit leistungsfähigen Mitarbeitern in der 2. Hälfte ihres Erwerbslebens‘<sup>2</sup>

### **7.1 Rahmenbedingungen für die Arbeit in dem Erfahrungsfeld**

In dem noch laufenden Modellversuch, aus dem hier berichtet wird, werden Ansätze für lernende Unternehmen entwickelt, die besonders ältere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen einschließen.

Schwerpunkte dieses Modellversuchs sind die Gestaltung und Erprobung von Methoden als Elemente von Organisations- und Personalentwicklungskonzepten, die besonders geeignet sind, die Rolle älterer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in altersgemischten Arbeitsgruppen zu stärken. Aber auch der Wissensaustausch von Jungen zu Älteren soll gefördert werden, wo es sinnvoll für die Arbeitsprozesse, aber nicht selbstverständlich ist.

Lebenslanges Lernen ist in wachsendem Maße selbstorganisiertes und selbstgesteuertes Lernen (Jasper, 2000, S.395f.). Lebenslanges Lernen entsteht aber nicht von selbst, sondern muss strukturell angelegt und etabliert werden. Daraus ergeben sich die konkreteren Modellversuchsziele:

- Arbeitsorientierte, betriebliche Qualifizierungsaktivitäten zu etablieren, die insbesondere ältere Mitarbeiter berücksichtigen.
- Systematisches Aufgreifen der Beiträge älterer Mitarbeiter zur Verbesserung der Reaktionsfähigkeit der Unternehmen.
- Etablieren selbstorganisierter, gruppenorientierter Lernformen.
- Erprobung von Formen des gegenseitigen Qualifizierens von älteren und jüngeren Mitarbeitern.

---

<sup>1</sup> J.Wilke, Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation, Stuttgart

<sup>2</sup> Förderkennzeichen: D 2519.00. Gefördert mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und des Landesarbeitsamts Baden-Württemberg. Laufzeit: November 1997 bis Oktober 2001.

- Förderung von Arbeitsstrukturen, die besonders geeignet sind, die Erfahrungen älterer Mitarbeiter zu nutzen.
- Förderung der Lernbereitschaft und der Lernfähigkeiten älterer Mitarbeiter.
- Veränderung des Selbstbildes von Älteren in Richtung lebenslangen Lernens.

### **7.1.1 An der Umsetzung des Modellversuchs beteiligte Organisationen**

Die Ziele werden von einem Bildungsdienstleister<sup>3</sup> gemeinsam mit mittelständischen Unternehmen und Arbeitsförderbetrieben der Region um Villingen-Schwenningen umgesetzt. Dabei werden sie wissenschaftlich<sup>4</sup> und fachlich<sup>5</sup> begleitet.

### **7.1.2 Modellversuchsprodukte**

Eine für den praktischen Transfer angelegte Produktgruppe ist eine Sammlung von anschaulichen Fallbeispielen. Jedes Fallbeispiel präsentiert einen ganz konkreten, in den Betrieben erprobten Ansatz zur Realisierung innovativer Unternehmensstrukturen mit älteren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen. Diese Fallbeispiele sollen zeigen, was in altersgemischten oder älteren Teams verändert werden kann, um die oben aufgelisteten Ziele zu erreichen. In jedem Fallbeispiel werden neben den vordergründig beobachtbaren Abläufen auch die eher beiläufig im Hintergrund damit verbundenen Erfahrungen der Mitarbeiter beschrieben.

## **7.2 Arbeitssysteme und gegenwärtige Probleme**

Soll der Wissenstransfer zwischen den Generationen, wenn er bisher nicht regelmäßig stattfand, dauerhaft und systematisch in Organisationen stattfinden, dann sind strukturelle Veränderungen nötig. Soll der Wissenstransfer zudem dezentraler Bestandteil der Arbeit werden, um individuellen Bedürfnissen optimal gerecht zu werden, dann müssen einzelne Arbeitssysteme spezifisch (siehe Kasten 1) verändert werden.

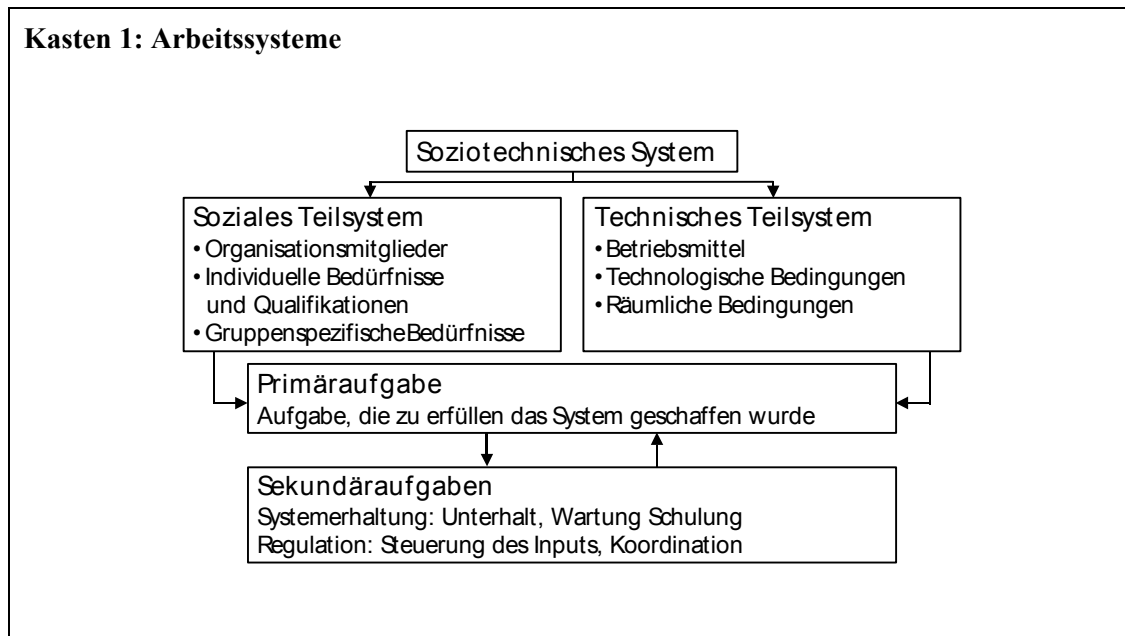
---

<sup>3</sup> Durchführungsträger: WINKLER - Ausbildungs-GmbH, Villingen-Schwenningen.

<sup>4</sup> Wissenschaftliche Begleitung: Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation, Stuttgart.

<sup>5</sup> Fachliche Betreuung: Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn.

Das bedeutet, einen Organisationsentwicklungsprozess mit starken Effekten in der Personalentwicklung anzustoßen, der in den unterschiedlichen Arbeitssystemen einer Organisation unterschiedliche Ausprägungen bekommt.



**Abbildung 17: Arbeitssystem als soziotechnisches System**

„Primäre Arbeitssysteme sind identifizierbare und abgrenzbare Subsysteme einer Organisation“<sup>6</sup> Ein erkennbarer gemeinsamer Zweck verbindet die Beschäftigten und deren Aktivitäten. Beispiele für Arbeitssysteme sind Konstruktionsabteilung, Fertigungsabteilung oder Montageabteilung usw. Solche Arbeitssysteme, zu denen technische Hilfsmittel, definierte Abläufe und Menschen gehören, werden auch als soziotechnische Systeme bezeichnet (Abbildung 17).

### 7.2.1 Segmentierung von Produkten und Produzenten

Es scheint beispielsweise notwendig zu sein, solche Organisationsentwicklungsprozesse anzustoßen, weil in einzelnen Arbeitssystemen regelmäßig Segmentierungen zu beobachten sind (Wolff, Spieß, Mohr, 2001, S. 133). Gerade "Dequalifizierungsprozesse in Zusammenhang mit der Einführung neuer Technologien und arbeitsorganisatorischer Konzepte stellen das zentrale Qualifizierungsrisiko für ältere

<sup>6</sup> E. Ulich, Arbeitspsychologie, 1994, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, S. 154.

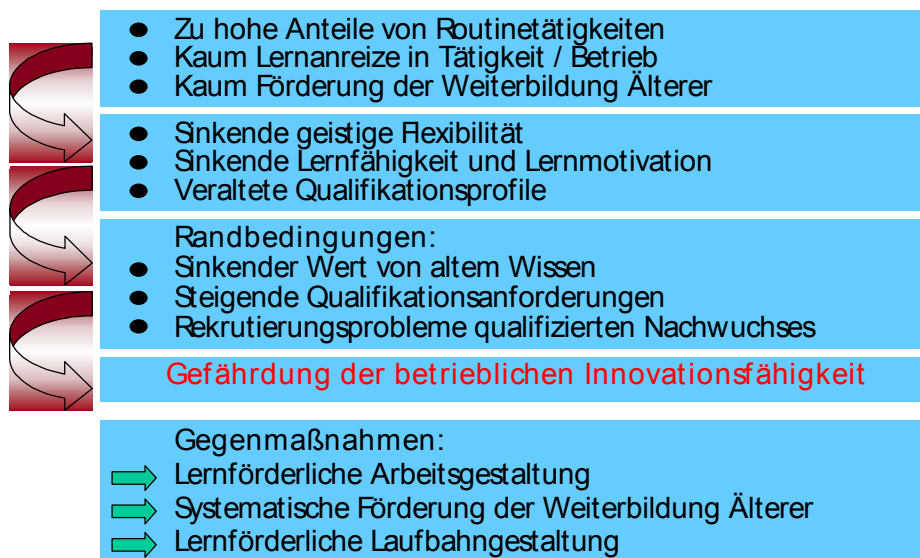
Arbeitnehmer dar." (Barkholdt u.a., 1995). In Abbildung 18 sind solche beobachteten Segmentierungen exemplarisch für einen Montagebereich und einen Software-Entwicklungsbereich zusammenfassend skizziert.

Bereich	Beobachtete Segmentierung	
 Montage	<ul style="list-style-type: none"> <li>• alte Produkte</li> <li>• ältere Mitarbeiter</li> <li>• traditionell arbeitsteilige Arbeitsorganisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• neue Produkte</li> <li>• jüngere Mitarbeiter</li> <li>• neue Arbeitsorganisation</li> </ul>
 Software-entwicklung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• alte Produkte</li> <li>• ältere Mitarbeiter</li> <li>• ältere Programmierertools</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• neue Produkte</li> <li>• jüngere Mitarbeiter</li> <li>• neue Programmierertools</li> </ul>

**Abbildung 18: Altersbezogene Segmentierung von Produkten und Produzenten in Arbeitssystemen**

### 7.2.2 Alternde Belegschaften - Negativszenario Qualifikation

Das Dequalifizierungsrisiko für ältere Mitarbeiter ergibt sich aus der Abkopplung von neuen Technologien und arbeitsorganisatorischen Konzepten. Beides scheint leichter jungen Mitarbeitern nahe zu bringen zu sein, die dem Neuen keinen Widerstand entgegen bringen, allein schon deshalb, weil sie keine festen Vorstellungen davon haben, wie die Arbeit sein müsste. Damit scheint es - kurzfristig gedacht - effizienter zu sein, die jüngeren Mitarbeiter zu qualifizieren, die zudem möglicherweise noch lange im Betrieb bleiben. Langfristig ergibt sich aus dem Abkoppeln der älteren Mitarbeiter (und aus anderen beobachtbaren Komponenten) aber eine Senkung oder Gefährdung der betrieblichen Innovationsfähigkeit (s. Abbildung 19).



**Abbildung 19: Reduktion der betrieblichen Innovationsfähigkeit**

### 7.3 Mit der Veränderung zur lernenden Organisation den soziodemografischen Wandel bewältigen?

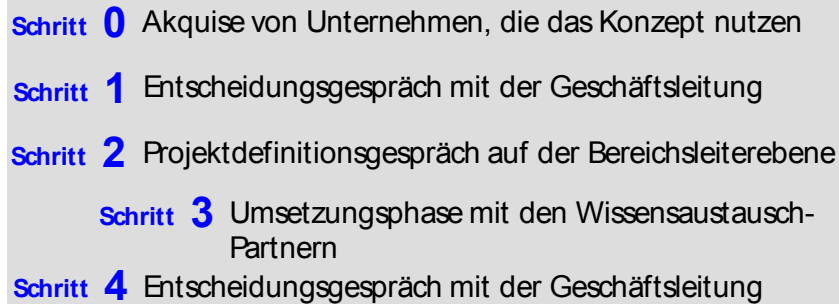
Voraussetzungen, die für das Lernen von älteren Arbeitnehmern verlangt werden (s. Frerichs, 1999), haben eine große Nähe zu den Vorstellungen zur Lernenden Organisation:

- Der Sinn des zu Lernenden soll erkennbar sein.
- Der Bezug zur Praxis soll hoch sein.
- Die Lernwege sollen individuell wählbar sein.
- Die Lerngeschwindigkeit soll individuell wählbar sein.

Der im Modellversuch gewählte Ansatz lässt sich zusammenfassend charakterisieren als ‚Arbeitsorientiertes Lernen, verbunden mit der Gestaltung der eigenen Arbeit‘.

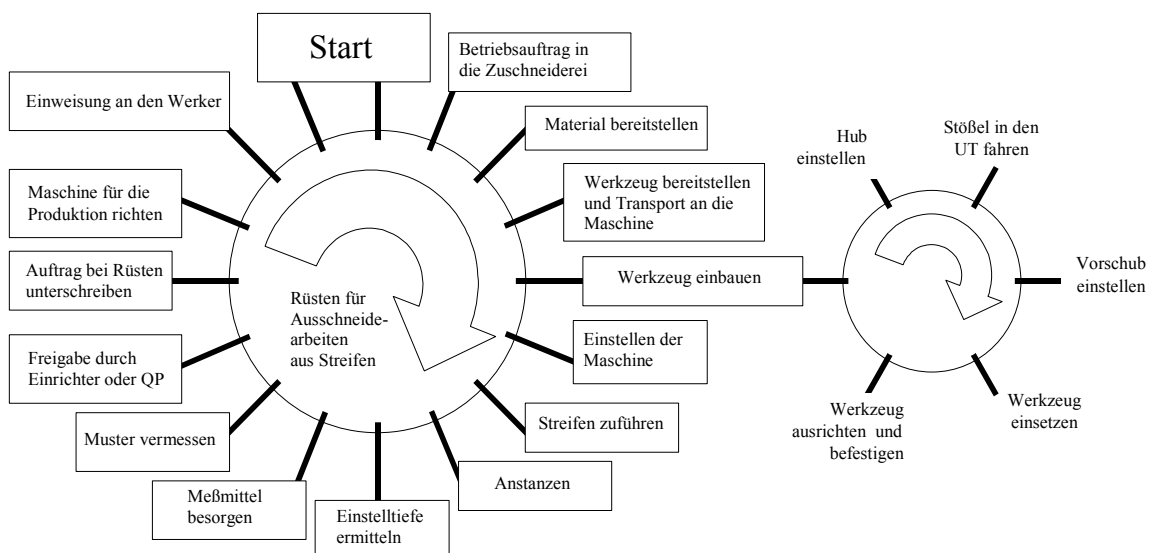
### 7.3.1 Vorgehensweise im Modellversuch

Im Folgenden sind die Schritte benannt, die ein Bildungsdienstleister gehen muss, um ein Dienstleistungsprodukt zum 'Intergenerativen Wissenstransfer' zu vertreiben (Abbildung 20).



**Abbildung 20: Schritte zum Vertrieb eines Dienstleistungsprodukts zum 'Intergenerativen Wissenstransfer'**

Der zentrale Schritt, zu dem mehrere Teamsitzungen gehören, ist die betriebliche Umsetzungsphase (Schritt 3). Diese Phase beginnt nach unserem Konzept regelmäßig mit der Analyse der eigenen Arbeit durch das Team. Das Ergebnis einer Analyse ist in Abbildung 21 wiedergegeben.



**Abbildung 21: Anstoß zu Innovationen und Lernen: Die Analyse der eigenen Arbeit durch das Team**

Das Team fragt sich in moderierten Sitzungen selbst nach den Stellen im Ablauf, die das Team verändern will. Dazu wird explizit nach dem Nutzen (Motiv) für das Team gefragt und nach dem Nutzen für das Unternehmen. Daraus ergeben sich konkrete Projekte mit Lernanlässen für das Team (s. Abbildung 22).

	Dauer (Realisierung)	Kosten	Nutzen
zusätzliche Lochkisten	6 Wochen	50 Kisten ca. 50 DM = 2500 DM = 5000 DM	Stunden pro Tag und Abteilung Wechsel: ... von Steifen zu Coil bringt feste Kapazität in d. Zuständen ca. 1 St. davor → Einsetzen zum Lager optimieren
Lager	1/2 Jahr	250 Std.	ca. 1 St. pro Werkzeug
Standardisierung von Ausschneidwerkzeugen (Einbaut)	1 Tag	ca. 4 Std pro Werkzeug	freier Lagerplatz Werkstoffe ca. 10 min pro Werkzeugwechsel
Automatische Tür (Versandfertigung)	1 Tag	Schlosserei fragen	ein Argernis weniger Arbeits-sicherheit
Lagerprobleme blankgezogene Fläche			

Abbildung 22: Anstoß zu Innovationen und Lernen mit Kosten- und Nutzeinschätzungen

### 7.3.2 Vier Projekt-Beispiele

„Lochkisten beschaffen“ (kleines Projekt, schnell zu erledigen, mit großem Nutzen)

Es wurde erkannt, dass durch die Suche nach Lochkisten, die Stanzteile zur Reinigung aufnehmen sollen, viel Zeit verloren geht und häufig 'unnötigerweise' Stress entsteht. Als naheliegende Lösung wurde dementsprechend die Anschaffung zusätzlicher Lochkisten genannt. Die Analyse ergab, dass zur Realisierung dieses Vorhabens ca. sechs Wochen benötigt werden, wobei bei der Anschaffung von 50 Lochkisten mit Kosten von 5000 DM gerechnet werden muss. Als Nutzen für die Zukunft wurde geschätzt, dass pro Tag und Abteilung ca. eine Stunde eingespart wird. Dementsprechend hätte sich – gemessen am Stundenlohn - die einmalige Ausgabe innerhalb von ca. drei Monaten amortisiert.

Bei der Lösung des Problems zeigte sich, dass der Mangel an Lochkisten entstand, weil viele der Kisten zweckentfremdet verwendet wurden. Letztlich wurden einfachere Behälter zur Aufnahme dieser Teile beschafft, die noch weniger Kosten verursachten, aber den erwarteten Nutzen brachten.



***Veränderungen im Arbeitssystem:***

Bei der Darstellung der Arbeitsstrukturen reflektierten und dokumentierten in der altersgemischten Gruppe auch die älteren Mitarbeiter ihr Wissen zum ersten Mal systematisch und lernten, es im Hinblick auf wirtschaftliche Entscheidungen zu bewerten und zu nutzen. Dies war eine neue Aufgabe für das Team, bei der sich insbesondere die älteren Mitarbeiter mit langer Betriebszugehörigkeit stark einbringen konnten. Jedes Teammitglied agierte als „Unternehmer“ und lernte die Arbeit aus einer neuen, unternehmerischen Perspektive kennen. Es wurden Verbindungen zwischen dem persönlichen Handeln und den daraus folgenden wirtschaftlichen Auswirkungen hergestellt.

***„Messzeuge nah bei den Arbeitsplätzen lagern“*** (Umfangreicheres Projekt unter Beteiligung verschiedener Abteilungen mit großem Nutzen, unter anderem mit Effekten für die Körperhaltung und Arbeitssicherheit.)

Es wurde vom Team erkannt, dass aufgrund der großen Anzahl eingelagerter Werkzeuge die Suchzeit pro Tag bis zu einer Stunde betragen kann. Als Lösungsansatz wurde eine Neuordnung des Werkzeuglagers gefunden, durch die die Suchzeit auf ein Minimum beschränkt werden kann. Auch wenn hier die Dauer der Realisierung mit sechs Monaten - in denen jedoch nicht täglich an der Optimierung des Werkzeuglagers gearbeitet wurde - verhältnismäßig lang war, so betrug nach dieser Zeit die Arbeitersparnis pro Tag ca. eine Stunde, was auf lange Sicht zu einem ökonomisch effizienteren Arbeiten beitragen wird und somit sowohl den Mitarbeitern als auch dem Unternehmen zugute kommt.

***Veränderungen im Arbeitssystem:***

Der Arbeitsablauf wurde effizienter gestaltet und die Mitarbeiter in der altersgemischten Gruppe erlebten sich als Initiatoren und Gestalter dieser Veränderung. Insbesondere für die älteren Mitarbeiter bedeutete dieses Empowerment einen Anstoß für die Neudefinition ihrer langjährig ausgeübten Rolle und eröffnete die Chance, sich verstärkt aktiv und mit eigenen Motiven an Veränderungsprozessen zu beteiligen und dabei zu lernen.

***Präsentation von Arbeitsergebnissen vor der Geschäftsleitung***

Das Team plante die Präsentation der realisierten und der weiteren geplanten Projekte vor der Geschäftsleitung. Dabei wurden die selbst angestoßenen Projekte durch das Team beurteilt und in die drei Kategorien: ‚abgeschlossen‘, ‚in Arbeit‘, ‚wollen wir bearbeiten‘ eingruppiert.

Die Rollen bei der Präsentation wurden nach dem Prinzip verteilt, dass, wer ein Problem eingebracht hat, dieses auch präsentiert. Die Reihenfolge der Themen wurde geplant. Dabei wurden die Prioritäten festgelegt (Was wollen wir unbedingt umsetzen? Worauf könnten wir verzichten?).

***Veränderungen im Arbeitssystem:***

Nach dreißig Jahren Mitarbeit kamen auch die älteren Teammitglieder in eine neue, aktiv gestaltende Rolle und in die Rolle des mit eigenen Interessen agierenden Gesprächspartners der Geschäftsleitung. Es wurden neue Inhalte gelernt und Themen bearbeitet: Veränderungsziele definieren, Umsetzungswege im Team herausarbeiten, Prioritäten setzen, Kosten abwägen, den Einsatz von Methoden zur Visualisierung und zur Präsentation planen und eine Verhandlungsstrategie festlegen. Verhandlungsstrategien zu diskutieren, bedeutete hier zudem, Aspekte der Aufgabe des Managements aktiv kennenzulernen.

***Vertriebsrunde*** (Ein Projektbeispiel aus einem Handelsunternehmen für Büroausstattung und Bürotechnik.)

In dem Unternehmen gibt es vier Vertriebsbereiche. Auf die Vertriebsrunde hatten sich alle Mitarbeiter vorbereitet. Jeder Mitarbeiter hatte fünf Unternehmen aufgeschrieben, in die er Kollegen mit hineinbringen kann und fünf Unternehmen, zu denen er gerne Zugang bekommen würde. Jeder Mitarbeiter tauschte innerhalb einer Stunde mit jedem anderen Kollegen in moderierten Runden die Angebote und Wünsche aus. Ergebnis: Eine große Anzahl zweiseitiger Vereinbarungen über die Einführung eines Kollegen in ein Unternehmen.

***Veränderungen im Arbeitssystem:***

Eine alte informelle Regel wurde außer Kraft gesetzt bzw. teilweise umgekehrt: Auch ältere Kollegen wurden von ihren jüngeren Kollegen in Unternehmen eingeführt, mit denen sie bisher noch keine Geschäfte gemacht hatten. Gleichzeitig wurde die Kooperation mit den anderen, früher stark getrennt agierenden Abteilungen verbessert.

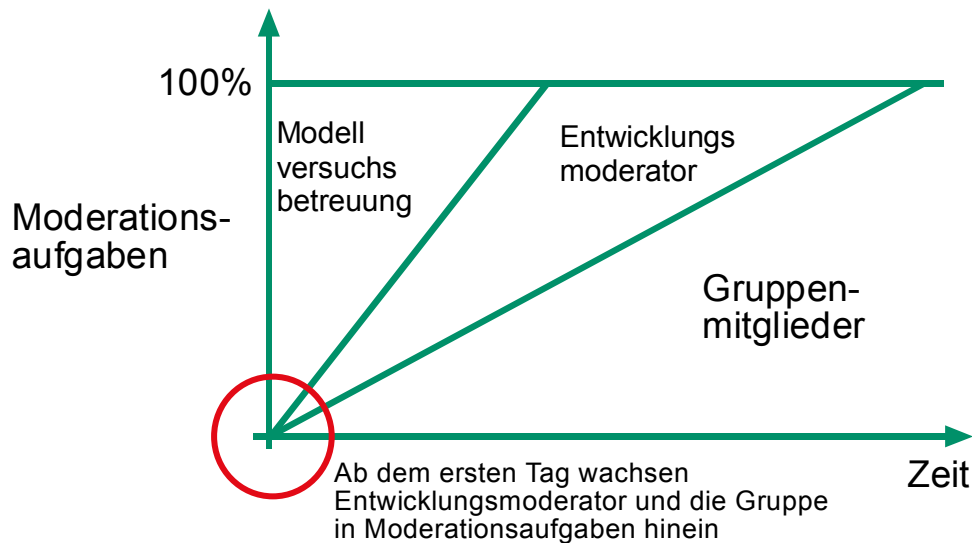
## **7.4 Sichern der Veränderungen des Arbeitssystems durch Etablierung interner Entwicklungsmoderatoren**

Da nicht einfach davon ausgegangen werden kann, dass die Veränderungen sich erhalten, wurde ein betriebsinterner 'Entwicklungsmoderator' parallel zur Arbeit mit den Pilotgruppen systematisch on-the-job qualifiziert. Das nach den aktuellen Bedingungen zu moderierende Konzept sieht hierzu die folgenden Komponenten vor:

- In halbstündigen Vorbereitungssitzungen wird die Zielsetzung und der Methodeinsatz in der kommenden Sitzung besprochen.
- In halbstündigen Nachbereitungssitzungen wird der Ablauf und der Methodeinsatz in der gerade abgelaufenen Sitzung reflektiert.

- Der Entwicklungsmoderator übernimmt von Sitzung zu Sitzung mehr moderierende Aufgaben, die externe Begleitung schleicht sich systematisch aus.

Die Modellversuchsbetreuer und die Entwicklungsmoderatoren steigen zunehmend aus der Betreuung der Gruppen aus. Dieses systematische Aussteigen ist ein wichtiger Bestandteil des Konzepts, um den Übergang von stark fremdorganisierten zu weitgehend selbstorganisierten Formen des Arbeitens und Lernens zu bewältigen (Abbildung 23).



**Abbildung 23: Ausstiegskonzept für externe Betreuer und Entwicklungsmoderatoren**

Die betrieblichen Entwicklungsmoderatoren können nach einiger Zeit die angestoßenen Prozesse mit weniger Aufwand begleiten und sich dem Transfer betriebspezifischer Formen selbstorganisierten Arbeitens und dezentralen Lernens in anderen Bereichen des Unternehmens zuwenden. Lernen ist hier extrem stark an den Kontext gebunden. Das unseres Erachtens für das Lernen älterer Mitarbeiter besonders adäquate Lernmodell, das hinter diesen Lernsituationen steckt, ist weit entfernt von seminarartigem Lernen (s. Kasten 2).

#### *Konsequenzen aus dem Modellversuch*

Die Arbeit im Modellversuch hat gezeigt, dass das Thema 'Alterung der Gesellschaft' kein zentrales Thema für die kleinen und mittleren Unternehmen ist. Die soziodemografische Entwicklung erscheint statistisch als ein Problem, ist aber im Einzelfall für Unternehmen von sehr unterschiedlicher Bedeutung. Es ist für die Bearbeitung des Themas notwendig, den zusätzlichen Nutzen für die Akteure und das jeweilige Unternehmen deutlich zu machen, der aus der Beachtung dieses Themas resultiert. So erscheint das Thema Alterung als eine Facette unter den vielfältigen Aufgaben des Personalmanagements, die letztlich alle dem Unternehmenszweck untergeordnet

sind, eine ausreichend große Kapitalrendite zu erwirtschaften. Das Thema Alterung läßt sich dementsprechend nur dann auf der Ebene der Unternehmen verankern, wenn der Beitrag zur Kapitalrendite erkennbar ist.

Die Konsequenz für Bildungsdienstleister für die Vermarktung von alterungsbezogenen Konzepten ist, sie als Teillösung der zentralen Aufgabe ‚Verbessern der Strukturen und Prozesse‘ anzubieten und den Beitrag deutlich zu machen, den das Lösen von intergenerativen Problemen für den zentralen Unternehmenszweck haben kann.

Eine erste konkrete Konsequenz für den am Modellversuch beteiligten Bildungsdienstleister war, ein kurzes ‚Impulsprojekt‘ zu entwerfen und auf den Markt zu bringen (Kasten 3).

Die Vermarktung des ‚Impulsprojekts Intergenerativer Wissensaustausch‘ soll über eine wachsende Nachfrage den Nutzen der konzeptionellen Überlegungen belegen und einen Beitrag zur Bewältigung eines gesellschaftlichen Problems leisten.

**Kasten 2: Das Lernmodell hinter diesen Lernsituationen**

Lernen in Projekten ist *situiertes Lernen* und kooperatives Gestalten des eigenen Arbeitssystems. Es verknüpft Lernen und Gestalten miteinander und schafft einen *Sinnbezug*. Es verlangt die Auswahl von Projekten (*Selbst-Motivation, Nutzeinschätzung*). Lernen auf diese Weise entwickelt die Fähigkeit, das eigene Wissen zu beurteilen (*Metakognition*). Es erfordert die Suche nach Informationsquellen (*Lernwege, Wissensakquisition*) und verlangt, regelmäßig Entscheidungen zu treffen (*Kriterien, Fachlichkeit*). Gleichzeitig lässt es individuell unterschiedliche Beteiligungen zu (*Individualisierung, Rollenflexibilität*). Es führt zu abteilungsübergreifenden Kooperationen (*Gestaltung von Kooperation*).

Der Aufgabenzuschnitt der Teammitglieder wird beiläufig verändert. Dadurch wird insbesondere die Lernförderlichkeit durch die selbstgesteuerte Erweiterung der Sekundäraufgaben verbessert.

Lernen im Rahmen des Modellversuchs ist *situiertes Lernen* in und für 'Praxisgemeinschaften'. Viele Kompetenzen haben beispielsweise ihren Wert nur innerhalb des Betriebes, in dem sie erworben wurden und können nicht ohne Verlust übertragen werden (Lave & Wenger, 1991). So enthalten betriebliche Abläufe Elemente, die nur in ihrer historischen Gewordenheit zu verstehen und zu nutzen sind. Abläufe ergeben sich nicht nur aufgrund von optimierten Vernunftentscheidungen. Häufig hat man sich auf Abläufe geeinigt, die 'überhaupt' funktionieren und hat später nicht mehr versucht, etwas daran zu ändern, weil alles eingespielt war.

Die Rollen von Personen ergeben sich aufgrund gewachsener sozialer Prozeduren und können nur in der Umgebung eingenommen werden, in der sie entstanden sind. In anderen Umgebungen werden zur gleichen Zeit andere Rollen eingenommen. Wer ein guter Facharbeiter ist, kann nur im Vergleich zu den Kollegen bestimmt werden und in Bezug auf Aufgaben in einem bestimmten soziotechnischen System beurteilt werden.

Lernen in den Pilotgruppen ist *kooperativ*, und die gemeinsame Zielverfolgung spielt dabei die ausschlaggebende Rolle. Die Erreichung des gemeinsamen Zieles kann nicht von einer einzelnen Person geleistet werden. Es bedarf der Interaktion mit den ebenfalls an der Zielsetzung beteiligten Personen. Diese Interaktion ist kooperierender und nicht konkurrierender Art. Zielerreichen und Lernen sind untrennbar miteinander verknüpft. Es gibt keine identischen Lerninhalte für verschiedene Personen, weil sie verschiedene Aufgaben bei der Zielerreichung übernehmen und verschiedene Beiträge leisten. Wer welche Beiträge leisten kann, ergibt sich aus der Position, die einer Person in einer Praxisgemeinschaft von den anderen Mitgliedern dieser Praxisgemeinschaft zugebilligt wird.

Lernprozesse haben zum einen das Ziel, die Praxisgemeinschaft durch *Kontinuität* zu erhalten, und zum anderen, diese durch *Brüche* weiterzuentwickeln (Wehner u.a., 1996). Kontinuität und Erhalt der Praxisgemeinschaft werden durch die Weitergabe von Erfahrung und Wissen an Novizen erzeugt. Dabei geht es um die Tradierung von lokalen Deutungsmustern und relevanten Handlungssegmenten, die kennzeichnend für die Praxisgemeinschaft sind. Da Novizen aber auch von der Praxisgemeinschaft abweichende Perspektiven, Ziele und Leistungsperformanzen mitbringen, entstehen Brüche, die eine identische Reproduktion der Praxisgemeinschaft unmöglich machen. Daraus ergeben sich innovative Zyklen, in denen Interessensgegensätze ausgehandelt werden und Praxisgemeinschaften sich verändern.

Im Rahmen des Modellversuchs entstehen neue Praxisgemeinschaften, indem beispielsweise neue Gruppen gebildet werden oder den Pilotgruppen neue Entscheidungsspielräume zugebilligt werden. Die bestehende Praxisgemeinschaft hat keine tradierten Handlungsmuster für die neuen Situationen. Notwendig wird hier ein kooperatives Lernen in der Praxisgemeinschaft und zwischen Praxisgemeinschaften. In der Praxisgemeinschaft kommen neue individuelle Merkmale der Subjekte zur Geltung. Zwischen Praxisgemeinschaften ist eine neue Koordiniertheit herzustellen. In allen durch die Veränderung betroffenen Praxisgemeinschaften werden Teile der tradierten Praxis entselbstverständlich.

**Kasten 3: Impulsprojekt Intergenerativer Wissensaustausch**

Sechs Treffen bis zum Ziel

In nur sechs Treffen werden effektive Vorgehensweisen zum Wissensaustausch im Unternehmen etabliert.

Bei einem ersten Treffen mit der Geschäftsleitung des Unternehmens wird die Vorgehensweise ausführlich vorgestellt. Es wird der Nutzen diskutiert und der Unternehmensbereich festgelegt, in dem ein intergenerativer Wissensaustausch organisiert werden soll.

Gemeinsam mit dem Leiter des festgelegten Unternehmensbereichs werden beim zweiten Treffen die auszutauschenden Inhalte näher definiert. Es werden die beteiligten Personen und ein weiterer Mitarbeiter, der betrieblicher Entwicklungsmoderator werden soll, benannt. Der Entwicklungsmoderator führt den angestoßenen Prozess weiter und führt, wenn nötig, zukünftig an anderen Stellen des Unternehmens selber Impulsprojekte durch.

Die drei folgenden Treffen dienen der Umsetzung des Impulsprojektes mit den Wissenstausch-Partnern. Anhand der eigenen Arbeitsbeschreibung werden die entscheidenden Wissensbestandteile identifiziert. Es werden Prioritätslisten für den Wissensaustausch erstellt. Der Austausch beginnt mit dem wichtigsten Wissen und beinhaltet die wesentlichen Entscheidungsgrundlagen und Qualitätsmerkmale für den richtigen Einsatz des Wissens.

Auf dem sechsten Treffen präsentieren die Wissenstausch-Partner ihre Arbeitsergebnisse vor der Geschäftsleitung. Dabei wird vereinbart, welche weiteren Schritte vom Entwicklungsmoderator begleitet werden sollen. Dieses Treffen bildet den formalen Abschluss des Impulsprojekts.

## Literatur

- Barkholdt, Corinna; Frerichs, Frerich; Naegele, Gerhard: Altersübergreifende Qualifizierung - eine Strategie zur betrieblichen Integration älterer Arbeitnehmer. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 3/1995.
- Jasper, Dr. Gerda: Lebenslanges Lernen - mehr (Lern-)Chancen für alle Altersgruppen? Betrachtungen nicht nur aus betrieblicher Sicht. In: Rothkirch, Christoph von (Hg.): Altern und Arbeit: Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft. Rainer Bohn Verlag, Berlin, 2000.
- Lave, Jean; Wenger, Etienne: Situated learning - Legitimate peripheral participation. Cambridge University Press, Cambridge, 1991.
- Ulich, Eberhard: Arbeitspsychologie. Schäffer-Poeschel. Stuttgart, 1994.
- Wehner, Theo; Clases, Christoph; Endres, Egon: Situiertes Lernen und kooperatives Handeln in Praxisgemeinschaften. In: Endres, Egon. Wehner, Theo: Zwischenbetriebliche Kooperation. Die Gestaltung von Lieferbeziehungen. Beltz PsychologieVerlagsUnion, Weinheim, 1996.
- Wolff, Heimfrid; Spieß, Katharina; Mohr, Henrike: Arbeit- Altern - Innovation. Universum Verlagsanstalt. Wiesbaden, 2001.

## **8 Johann Behrens<sup>1</sup>: Generationsaustausch und Prävention: Überbetriebliche und betriebliche Erwerbsverlaufs-Bahnung als Voraussetzung für eine länger andauernde Erwerbstätigkeit**

Die Grundlage dieses Beitrags bilden Ergebnisse aus einem Forschungsprojekt mit dem Titel „Arbeits- und Laufbahngestaltung zur Bewältigung begrenzter Tätigkeitsdauer im Generationenaustausch“, das vom Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie gefördert wird. Im Rahmen dieses Projektes wurden Untersuchungen in Handwerks-, Industrie- und Dienstleistungsbetrieben durchgeführt. Bei diesen Betriebsfallstudien handelt es sich keineswegs um Modellprojekte zur Verbesserung der Arbeitssituation älterer Arbeitnehmer. Untersucht wurden ausschließlich Betriebe, die aus der Not heraus aktiv geworden sind.

### **8.1 Arbeitsplätze mit begrenzter Tätigkeitsdauer**

Der Alterungsprozess führt nicht zwangsläufig zu einer Begrenzung der Leistungsfähigkeit von Arbeitnehmern, etwa weil mit dem Altern ein Rückgang der fluiden Intelligenz zu verzeichnen ist. Denn erstens führt die Arbeit zu einem geistigen Training und zweitens nehmen mit dem Alter kompensatorische Formen der Intelligenz zu. Wenn einige Arbeitnehmer im hohen Alter noch innovativ und produktiv sind, andere schon mit 45 Jahren zum alten Eisen gezählt werden, so liegt dies also weniger an biologisch bedingten Veränderungen der menschlichen Leistungsfähigkeit, sondern eher an der Art der Tätigkeit und dem Erwerbsverlauf, der zu dieser Tätigkeit führte. Es gibt berufliche Sackgassen und es gibt Wege durchs Erwerbsleben. Die gesamte Altersproblematik lässt sich darauf reduzieren, dass Leute in Sackgassen geraten oder eben den Weg gehen, den ich Laufbahngestaltung nennen möchte, also Wege durchs Erwerbsleben durchlaufen.

Wie unsere Untersuchungen gezeigt haben, gibt es tatsächlich so etwas wie begrenzte Tätigkeitsdauer auf bestimmten Arbeitsplätzen. Unter Arbeitsplätzen mit begrenzter Tätigkeitsdauer verstehe ich solche Arbeitsplätze, die von mehr als 50 Prozent der auf ihnen Beschäftigten nicht bis ins gesetzliche Rentenalter, häufig nicht einmal bis zum 55. Lebensjahr ausgefüllt werden können. Die Bandbreite der betrieblichen Möglichkeiten zum Umgang mit arbeitsplatzspezifisch begrenzter Tätigkeitsdauer

---

<sup>1</sup> Prof. Dr. J.Behrens, Medizinische Fakultät der Martin-Luther-Universität, Halle-Wittenberg und ISIS Institut, Frankfurt a.M.



umfasst drei Strategien: Arbeitsplatzgestaltung, betriebliche und überbetriebliche Laufbahngestaltung sowie Externalisierung der betroffenen Beschäftigten aus dem Betrieb, zu anderen Betrieben, in die Arbeitslosigkeit oder in die Frührente.

Diese drei Strategien substituieren sich gegenseitig, d. h. je mehr man von einer Gebrauch macht, desto weniger notwendig sind die anderen. Wenn man z. B. ältere Arbeitnehmer leicht zum Verlassen des Betriebes bewegt und durch neue ersetzt werden können, ist es für den einzelnen Betrieb kaum mehr vonnöten, eine altersgerechte Gestaltung von Arbeitsplätzen vorzunehmen und betriebliche Laufbahnen einzurichten. Weil es die Möglichkeit der Externalisierung gibt, können es sich die Betriebe erlauben, Arbeitsplätze und Berufswege so zu gestalten, dass die Arbeitsfähigkeit frühzeitig verschleißt. Und weil die Bedingungen zu einem frühzeitigen Verschleiß der Arbeitskraft führen, bleibt am Ende nur noch die Möglichkeit der Externalisierung.

## 8.2 Komponenten des Alterns und geeignete Gegenmittel

Es gibt drei Komponenten des Alterns: den psychophysischen Verschleiß, das Veralten von Qualifikationen und die Entmutigung. Gegen diese drei Dinge, die uns alt aussehen lassen, gibt es auch entsprechende Gegenmittel, Verjüngungsmittel sozusagen. Gegen Verschleiß helfen neben Trainings- und Rehabilitationsmaßnahmen Tätigkeitswechsel und Mischarbeitsplätze. Gegen das Veralten von Qualifikationen hilft der Erwerb neuer Qualifikationen. Und gegen Entmutigung hilft ein Neuanfang.

Es gibt eine Lösung, die alle diese Möglichkeiten zusammenfasst, und das ist die Karriere. Karrieren ordnen Anforderungen und Belastungen im Erwerbsverlauf dergestalt hintereinander, dass das Rentenalter in der Regel erreicht werden kann. Sie leisten dies, weil in ihnen alle drei genannten Verjüngungsmöglichkeiten zusammenlaufen: Karrieren lösen das Problem des psychophysischen Verschleißes, weil sie mit einem ständigen Tätigkeitswechsel einhergehen und im Laufe des Erwerbslebens auf weniger belastende Arbeitsplätze führen. Karrieren lösen das Problem des Veraltens von Qualifikationen, weil sie immer wieder das Erlernen neuer Qualifikationen erforderlich machen. Und schließlich lösen Karrieren auch das Problem der Entmutigung, weil sie immer wieder Neuanfänge in statushöheren Positionen sowie krankungslose Übergänge ermöglichen. Denn durch das Durchlaufen einer Karriere wird den Beschäftigten der Verlust von Fähigkeiten und die Entwertung von Qualifikationen vielfach gar nicht bewusst. Bevor dieser Fall eintritt, haben sie bereits die nächste Stufe erklommen und sind daher anderen Anforderungen ausgesetzt.

Nun ist es völlig klar, dass die vertikale Karriere keine Lösung darstellt, die der gesamten Bevölkerung offensteht. Völlig zurecht sagt man dem Handwerker mit Rückenproblemen, dass er den Meister machen soll. Ein völlig richtiger Ratschlag, der

allerdings nicht verallgemeinerbar ist. Es ist mir jedenfalls nicht bekannt, dass allein die Schädigung des Skeletts ein hinreichender Grund zur Beförderung darstellt. Ein Ausweg aus diesem Dilemma ist die horizontale Karriere. Diese könnte für alle Beschäftigten zugänglich sein, wenn Betriebe falsche Weichenstellungen vermeiden.

### **8.3 Betriebliche Weichenstellungen im Umgang mit begrenzter Tätigkeitsdauer**

Unsere Untersuchungen haben jedoch gezeigt, dass den Betrieben verschiedene strategische Fehlentscheidungen unterlaufen, die horizontalen Karrieren und damit einer Verlängerung der Erwerbstätigkeit im Wege stehen. Eine erste Fehlentscheidung besteht darin, dass bei der Einstellung keine Reservierung von Arbeitsplätzen für ältere Kohorten stattfindet. Diese Forderung mag auf den ersten Blick unverständlich sein, aber eine ausgewogene betriebliche Altersstruktur ist die Voraussetzung dafür, dass Vakanzen kontinuierlich zur Verfügung stehen. Wenn nur junge Arbeitskräfte eingestellt werden, dominiert diese Kohorte für Jahrzehnte und für Neueinstellungen entstehen keine Vakanzen. Die Einstellung älterer Kohorten ist aber völlig unüblich, und zwar nicht nur in der Wirtschaft, sondern auch im öffentlichen Dienst. Als Dekan habe ich dem Kultusministerium in Hessen einmal vorgeschlagen, eine Professorin einzustellen, die 52 Jahre alt war. Dies wurde zunächst mit der Begründung abgelehnt, dass die betreffende nur noch 8 Jahre arbeiten wird. Daraufhin habe ich gesagt: Das ist doch gut so. Wollen wir denn wirklich Einrichtungen, in denen 35-Jährige eingestellt werden, die für 25 Jahre alle Arbeitsplätze blockieren?

Die zweite grundlegende Fehlentscheidung ist, dass man sagt, neue Verfahren macht man nur mit jüngeren Kohorten. Das ist ein grundsätzlicher Fehler, der damit zusammenhängt, dass Bildung ein ökonomisches Gut für die Unternehmen ist. Die Überlegung, die dahinter steht, ist die, dass sich Investitionen in die Qualifizierung älterer Arbeitnehmer wegen der kurzen Verweildauer nicht mehr lohnen. In Anbetracht der immer kürzeren Halbwertszeit des Wissens halte ich dies jedoch für ein vorgeschobenes Argument. Im Endeffekt fördert diese Praxis das Einmünden in berufliche Sackgassen, und zwar gerade auch bei Tätigkeiten, die ein hohes Maß an Spezialwissen und Erfahrung erfordern. Erfahrung ist z.B. im EDV-Bereich eine Sackgasse. Wenn man sagt, dass die Älteren mit dem System, das sie entwickelt haben, alt werden und immer virtuoser darin werden, dann läuft das darauf hinaus, dass sie out sind, wenn das System obsolet wird. Deswegen kann es in eine gefährliche Sackgasse führen, wenn man betont, dass Ältere auf Erfahrung zurückgreifen, und gleichzeitig hervorhebt, dass man für neue Dinge neue Leute bringt. Es müsste eigentlich so sein, dass jemandem, der in einem bestimmten EDV-System groß geworden ist, in einer bestimmten Software, abverlangt wird, dass er ein zweites System lernt. Das ist aber ebenfalls unüblich.

Eine weitere Fehlentscheidung besteht darin, Beschäftigte jahrelang in Tätigkeiten zu belassen, die diese nicht unbegrenzt ausüben können und die kein Training für Folgetätigkeiten ermöglichen. Horizontale Laufbahnen müssen absehbar sein, früh absehbar sein, z. B. durch Mischarbeitsplätze, weil sonst sich niemand darauf einstellt. In einem Flughafen trat der Personalchef an uns mit dem Problem heran, dass er einen Betriebshof mit Betriebshandwerkern einer dominierenden älteren Kohorte hat. Diese Beschäftigten wurden jung eingestellt, aber jetzt, nach vielen Jahren, können sie nicht mehr sicher auf 6 Meter hohen Leitern stehen. Ich habe ihm dann vorgeschlagen, diese Leute in der Personalabteilung unterzubringen. Da war er ganz entsetzt und sagte, das seien doch halbe Analphabeten. Aber warum sind das halbe Analphabeten? Sie sind nicht deshalb halbe Analphabeten, weil sie nie etwas gelernt haben, sondern weil sie es verlernt haben. Hätten sie gewusst, dass sie am Ende oder in der zweiten Hälfte ihrer Erwerbstätigkeit im Personalbüro oder in der Gepäckkontrolle arbeiten, ohne dass dies mit einer Kränkung verbunden wäre, hätten sie sich darauf vorbereitet. Sie hätten dann immer einen Teil Verwaltung gemacht und einen Teil Werkstätigkeit. Deshalb besteht einer der Hauptfehler darin, dass die Laufbahnen nicht absehbar sind.

## **8.4 Bedingungen betrieblicher Strategien**

Die dominierende betriebliche Strategie im Umgang mit begrenzter Tätigkeitsdauer stellt noch immer die Frühverrentung dar. Daneben fanden sich eine Reihe anderer Möglichkeiten, die aber sowohl in quantitativer als auch in qualitativer Hinsicht nicht ausreichen, um das Problem zu lösen. Eine Strategie lautet: Die beste Präventionsmaßnahme ist, den Meister zu machen. Das ist richtig, kann aber nicht verallgemeinert werden. Eine zweite Lösung ist, bestimmte statusmindernde Arbeitsplätze anzusteuern. Ein typischer derartiger Arbeitsplatz ist der des Pförtners, der jedoch immer seltener wird. Eine weitere Strategie besteht darin, dem älteren Arbeitnehmer eine zweite Person an die Hand zu geben. Früher kam der Handwerker zusammen mit dem Lehrling, und der Handwerker hat dann am Küchentisch gesessen und dem Lehrling gesagt, was er machen soll. Das ist auch eine Lösung, die aber ebenfalls nicht verallgemeinert werden kann und auch immer weniger praktikabel ist. Schließlich fanden wir auch Betriebe, die das Problem mit Hilfe arbeitserleichternder technischer Maßnahmen zu entschärfen versuchten, was aber nicht weit verbreitet war.

Es fanden sich aber auch Betriebe, die schnell gemerkt hatten, dass all das nicht ausreicht. Diese haben vertikale Laufbahnen eingerichtet, und zwar aus eigenem Antrieb, ohne dass dies von Seiten der Wissenschaft vorgeschlagen und von Seiten der Politik gefördert wurde. Dabei wurde das Angebot des Betriebs an die spezifischen Fähigkeiten der Beschäftigten angepasst. Dies bedeutete, dass bestimmte Tätigkeiten

dazukamen und andere herausgenommen wurden, indem man diese beispielsweise an Unterauftragnehmer übergab.

Welche Bedingungen beeinflussen nun die betrieblichen Strategien? Wovon hängt es ab, ob versucht wird, sich der Belegschaft bzw. Teilen davon zu entledigen, oder ob stärker auf die Gestaltung der Arbeit oder der Laufbahn gesetzt wird? In diesem Zusammenhang sind sowohl interne als auch externe Faktoren relevant. Zu den internen Einflussgrößen zählen die betriebliche Sozialverfassung, der zeitliche Planungshorizont und die Einschätzung der politischen und ökonomischen Rahmenbedingungen. Was die externen Faktoren betrifft, so spielt neben der Arbeitsmarktlage vor allem das Sozialversicherungssystem eine maßgebliche Rolle. Die staatliche Sozialversicherung subventioniert die Externalisierung, weil es die Kosten, die durch die Frühverrentung entstehen, nicht dem jeweiligen Betrieb anlastet, sondern in Form von Lohnnebenkosten auf alle Betriebe verteilt. Auf diese Weise wird die Externalisierungsstrategie belohnt, während Alternativen bestraft werden. Selbst wenn es für die Gesamtheit der Unternehmen am lohnendsten wäre, Investitionen in die Arbeits- und Laufbahngestaltung zu tätigen, tritt dies deswegen nicht ein, weil das einzelne Unternehmen, das diese Investitionen tätigt, sich dadurch kostenmäßig schlechter stellt als das Konkurrenzunternehmen, das dies nicht tut.

Zwar wird auch die Arbeitsgestaltung und zum Teil auch die Laufbahngestaltung gefördert, aber die Förderung der Externalisierung war bisher immer viel größer, so dass man durchaus fragen kann, warum es überhaupt Unternehmen gibt, die nicht externalisieren. Auch die Hoffnung, dass die Knappheiten auf den Arbeitsmärkten die Betriebe zu einem Strategiewechsel zwingen, halte ich für trügerisch. Der demografische Entwicklungsprozess vollzieht sich so langsam, dass die Betriebe reichlich Zeit haben, die Veränderungen über Produktivitätssteigerungen zu kompensieren. Ich glaube daher nicht, dass es zwangsläufig Betriebe geben wird, die auf eine altersgerechte Arbeits- und Laufbahngestaltung umschwenken, weil sie sonst vom Markt verschwinden. Wenn es so wäre, dass sich die Alterszusammensetzung von heute auf morgen verändert, dann müssten die Betriebe reagieren. Von der demografischen Entwicklung geht derzeit meines Erachtens also kein ausreichender Druck in die entsprechende Richtung aus.

Betrachtet man die Betriebe, die alternative Wege gehen, so fällt auf, dass es sich dabei vor allem um kleinere Betriebe handelt. Es sind nicht die größeren Betriebe, von denen man eigentlich erwartet hätte, dass sie eine innovative Personalpolitik praktizieren. Es waren statistisch ganz deutlich Kleinbetriebe, bei denen der Betriebsinhaber selbst älter war. Viel hängt also von der betrieblichen Sozialverfassung ab. Außerdem ist die Fähigkeit des Betriebes entscheidend, das betriebliche Angebot an die Fähigkeiten der Beschäftigten anzupassen. Wichtig ist schließlich auch der Planungshorizont des Betriebes. Wenn unsicher ist, ob der Betrieb in fünf Jahren über-

haupt noch existiert, erscheinen langfristig angelegte betriebliche Angebote kaum als lohnend.

### **Schlussfolgerungen**

Abschließend möchte ich meine Ausführungen in fünf Ratschlägen zusammenfassen, die verdeutlichen, was man tunlichst unterlassen sollte, wenn man die Erwerbstätigkeit der Beschäftigten verlängern möchte:

- Vermeiden Sie die rechtzeitige Mischung von verschiedenen Tätigkeiten.
- Fördern Sie virtuose Spezialisierung in veraltete Wissensbestände.
- Vermeiden Sie absehbare horizontale Laufbahnen.
- Vermeiden Sie die Neueinstellung Älterer.
- Passen Sie niemals das Angebot des Betriebes an die Fähigkeiten Ihrer Belegschaft an.

Wenn Sie diese fünf Regeln sorgfältig befolgen, können Sie sicher sein, dass Sie Ihre Leute frühzeitig zu alt aussehen lassen.

## Literatur

- Behrens, J. (2000): "Was Demographie mit Kinderkriegen zu tun hat und was uns vorzeitig alt aussehen lässt – Illusion im Trendmodell der Erwerbstätigkeit. In: von Rothkirch, C. (Hrsg.): "Altern und Arbeit: Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft". Berlin
- Behrens, J.; Morschhäuser, M.; Viebrock, H.; Zimmermann, E. (1999): "Länger erwerbstätig, aber wie? ". Wiesbaden
- Behrens, J. (1990): "Gnade, bürgerliche Autonomie, Krankheit. Staatliche Sozialpolitik und betriebliche Sozialverfassung". Zeitschrift für Sozialreform, 36(1990) 11/12, S.803-827
- Kohli, M.; Rein, M.; Guillmand, A.-M.; van Gunsteren, H. (Hrsg.) (1991): "Time for Retirement: Comparativ Studies of Early Exit from the Labor Force". New York

## 9 Fazit

Die Beiträge der Referenten haben deutlich gemacht, dass es zahlreiche Möglichkeiten für die Unternehmen gibt darauf einzuwirken, dass die Beschäftigten auch im höheren Alter produktiv und innovativ tätig sein können. Altern ist ein Prozess, der von einer Vielzahl von Faktoren beeinflusst wird und keineswegs zwangsläufig mit einer umfassenden Abnahme des Leistungsvermögens einhergeht. Durch eine menschengerechte Gestaltung und Organisation der Arbeit, die Durchführung von Maßnahmen der Gesundheitsförderung, die Bereitstellung angemessener Qualifizierungsmöglichkeiten und eine sinnvolle Laufbahngestaltung kann entscheidend dazu beigetragen werden, dass die berufliche Leistungsfähigkeit der arbeitenden Menschen bis in ein hohes Alter hinein erhalten und gefördert werden kann. Diese Maßnahmen greifen allerdings nur, wenn sie über das gesamte Erwerbsleben hinweg zur Anwendung kommen. Schon jetzt müssen also die Weichen dafür gestellt werden, dass die Unternehmen in Zukunft über gesunde und leistungsfähige ältere Arbeitnehmer verfügen.

Der Workshop hat aber auch ergeben, dass in den Unternehmen derzeit noch kein grundlegender Wandel in der Personalpolitik erkennbar ist. Obwohl sich immer mehr die Erkenntnis durchsetzt, dass die Unternehmen infolge der demografisch bedingten Alterung und Schrumpfung des Erwerbspersonenpotenzials in Zukunft verstärkt auch auf ältere Arbeitnehmer zurückgreifen müssen, haben bisher nur wenige Betriebe auf diese Herausforderung reagiert. Nach wie vor dominiert die Strategie, Ältere möglichst früh in den Ruhestand zu schicken und die Belegschaftsstruktur zu verjüngen. In den Betrieben hat bislang also offenbar noch kein Umdenken stattgefunden. Die Ursachen dieser Problematik und mögliche Lösungsansätze standen im Zentrum der Diskussionen zwischen den Workshop-Teilnehmern.

Mehrfach wurde darauf hingewiesen, dass die Praxis der Frühverrentung nicht allein durch die Unternehmen, sondern auch durch die Beschäftigten selbst gestützt wird. Auch bei den Arbeitnehmern zeige sich vielfach eine starke Orientierung auf einen frühen Ruhestand. Durch die bisherige Vorgehensweise sei bei den Arbeitnehmern eine entsprechende Erwartungshaltung entstanden, die nicht von heute auf morgen geändert werden könne. Als Beleg für die Widerstände, die auf Seiten der Beschäftigten bestehen, wurde auch die geringe Weiterbildungsbereitschaft älterer Arbeitnehmer angeführt. Hierfür wurde zum Teil aber ebenfalls die Praxis der Frühverrentung verantwortlich gemacht: Wer den älteren Arbeitskräften bislang immer gesagt habe, sie sollen Platz machen für jüngere, könne keine entsprechende Motivation erwarten.

Im Zusammenhang mit der Frühverrentung wurde allerdings auch auf Untersuchungen hingewiesen, nach denen ca. 35 bis 40 Prozent derjenigen, die in Frührente gegangen sind, dies unfreiwillig getan haben. Dies zeige, dass bei einem erheblichen Teil der Beschäftigten durchaus die Bereitschaft vorhanden sei, länger zu arbeiten. Als großes Problem wurde es jedoch betrachtet, dass viele Arbeitnehmer gar nicht in der Verfassung seien, bis zum Erreichen des regulären Rentenalters weiterzuarbeiten. Dies wurde nicht zuletzt darauf zurückgeführt, dass ein Großteil der Arbeitnehmer bisher – gestützt durch die Personalpolitik der Arbeitgeber – nach der Devise gelebt habe, in jungen Jahren „ranzuklotzen“ und dann in den Vorruhestand zu gehen. Wollte man dies jetzt und in der Zukunft ändern, müsse man einerseits einen entsprechenden Einstellungswandel auf Seiten der Arbeitskräfte fördern und andererseits auch die geeigneten Bedingungen für eine längere Erwerbstätigkeit schaffen. Hier sei vor allem der Arbeitgeber gefordert, durch Maßnahmen, wie sie im Rahmen des Workshops dargestellt wurden, zum Erhalt der Gesundheit und der Leistungsfähigkeit der Beschäftigten beizutragen.

Auch auf Arbeitgeberseite liegen jedoch Bedingungen vor, die einer Umorientierung in Bezug auf den Personaleinsatz im Wege stehen. Als besonders gravierendes Hindernis wurde dabei die Ausrichtung der Unternehmen auf eine kurzfristige Gewinnmaximierung gesehen. Maßnahmen zum Erhalt und zur Förderung der Leistungsfähigkeit der Arbeitnehmer zahlen sich erst auf lange Sicht aus und sind zunächst einmal mit erheblichen Kosten verbunden, die von vielen Unternehmen gescheut werden. Dies betrifft sowohl Maßnahmen zur Gestaltung von Arbeitsbedingungen und beruflichen Laufbahnen als auch Qualifizierungsmaßnahmen gerade für ältere Arbeitnehmer, die häufig mit der Begründung abgelehnt werden, dass sich diese Investition aufgrund des bevorstehenden Ruhestands nicht mehr lohne. Insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen seien aufgrund fehlender finanzieller und personeller Ressourcen vielfach gar nicht in der Lage, eine entsprechende Personalpolitik zu praktizieren. Zudem sei so etwas wie eine langfristige strategische Personalplanung in der überwiegenden Mehrheit der Firmen weitgehend unbekannt und werde allenfalls in wenigen Großunternehmen durchgeführt.

Darüber hinaus wurde konstatiert, dass die Not der Unternehmen zum jetzigen Zeitpunkt offenbar noch nicht groß genug sei, um sie zu einer grundlegenden Änderung ihrer Personalpolitik zu veranlassen. Aufgrund des nach wie vor bestehenden Überangebots an Arbeitskräften bestehe für die Unternehmen kein akuter Handlungsbedarf. Lediglich in den Bereichen, wo sich schon jetzt ein spürbarer Mangel an spezifischen Fachkräften abzeichnet, seien die Betriebe bereit, innovative Wege zu gehen. In Anbetracht dessen wurde die Befürchtung geäußert, dass die Unternehmen ihre Personaleinsatzstrategie erst dann ändern werden, wenn der prognostizierte Arbeitskräftemangel auf breiter Front zum Tragen kommt. Dann könne es jedoch zu spät sein, um der Entwicklung wirksam entgegensteuern zu können.



---

Vor diesem Hintergrund betrachteten es die Workshop-Teilnehmer als wichtige Aufgabe der Politik und der Wissenschaft, einen Einstellungswandel zu fördern und geeignete Rahmenbedingungen für eine gesundheits- und leistungsförderliche Personalpolitik zu schaffen. Zu diesem Zweck sei es insbesondere erforderlich, die Unternehmen für die Problematik zu sensibilisieren und Lösungsansätze aufzuzeigen. Die zunehmende Aufmerksamkeit, die das Thema in den letzten Jahren erfährt, habe auch schon dazu beigetragen, dass immer mehr Unternehmensvertreter in diesem Bereich einen erheblichen Handlungsbedarf sehen und zumindest in einigen Betrieben bereits erste Maßnahmen ergriffen wurden, die in die richtige Richtung weisen. Gleichwohl sei noch viel Aufklärungs- und Überzeugungsarbeit notwendig. Hierzu habe auch der durchgeführte Workshop einen wichtigen Beitrag geleistet.