

6. Fachsymposium des Roman Herzog Instituts

„(In) Deutschland neu denken – wie leben und arbeiten wir morgen?“

18. September 2008, im Lenbach Palais

Thesenpapier von Andreas Kruse

Lebenszyklus-Arbeitsmodelle der Zukunft

Es liegen Szenarien vor, die annehmen, dass ab 2015 ein Mangel an qualifizierten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern in Deutschland bestehen wird, wenn Initiativen zur vermehrten Nutzung der Ressourcen älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausbleiben. Es lässt sich konstatieren, dass Europas Unternehmen heute besser auf den demografischen Wandel vorbereitet sind, als dies noch vor einigen Jahren der Fall war: Zum einen analysieren die Unternehmen sorgfältiger die zukünftigen Altersstrukturentwicklungen und mögliche Handlungsstrategien zum kreativen Umgang mit dieser Entwicklung, zum anderen zeigen sie eine wachsende Bereitschaft, über 50-Jährige einzustellen. In der Bundesrepublik Deutschland gingen 2000 nur 37.6 Prozent der 55-64-Jährigen einer Erwerbstätigkeit nach, während es 2007 schon 51.5 Prozent waren. In den beiden kommenden Jahrzehnten werden sich gravierende Veränderungen im Bedarf an Absolventen von Fachhochschul- und Universitätsstudiengängen ergeben – dabei wird der Bedarf an Fachhochschulabsolventen noch einmal sehr viel höher ausfallen als der Bedarf an Universitätsabsolventen. Zugleich wird der Bedarf an Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern ohne Berufsabschluss erkennbar zurückgehen. In den verschiedenen Wirtschaftszweigen werden sehr verschiedenartige Entwicklungen erwartet. Der Reduzierung des Bedarfs im verarbeitenden Gewerbe steht ein erheblicher Anstieg des Bedarfs in den verschiedenen Dienstleistungssegmenten gegenüber. Berufliche Stärken älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können wie folgt charakterisiert werden: Kompetenz im Umgang mit komplexen, vertrauten Situationen, Entscheidungs- und Handlungsökonomie, ausreichend vorbereitete Entscheidungen, weiter reichende Zeit- und Zielplanungen, Überblick über vertraute Arbeitsgebiete sowie über effektive kognitive und handlungsbezogene Strategien zur Bewältigung zugehöriger Problemsituationen, Erkennen eigener Leistungsmöglichkeiten und Leistungsgrenzen, hohe Motivation im Falle einer als bedeutsam eingeschätzten Tätigkeit, hohe Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber, hohe soziale Kompetenz, zeitliche Verfügbarkeit. Es sind auch Kompensationsgrenzen erkennbar, die für Arbeitsbereiche sensibilisieren, in denen nach Möglichkeit ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht eingesetzt werden sollten. Altersunterschiede finden sich vor allem bei der Lösung ganz neuer Aufgaben, also bei einem Mangel an Erfahrung mit dem entsprechenden Aufgabengebiet. Zudem lassen sich in kognitiv stark belastenden Berufen alterskorrelierte Einbußen finden: Hier kann Erfahrung nicht mehr Defizite in der Mechanik der Intelligenz ausgleichen. Und schließlich finden sich Kompensationsgrenzen in jenen Aufgabenbereichen, die in besonders hohem Maße von der Verarbeitungskapazität beeinflusst sind. In Berufen, in denen (a) geschwindigkeitsbezogene und psychomotorische Fähigkeiten betont werden, in denen (b) hohe physische Leistungen erbracht werden müssen und in denen (c) die Tätigkeit nur auf wenige Handgriffe beschränkt bleibt, sind mit Beginn des fünften Lebensjahrzehnts Einbußen der Arbeitsfähigkeit erkennbar.

In Berufen mit hohen psychischen und kognitiven Belastungen findet sich bereits mit Beginn des sechsten Lebensjahrzehnts ein wachsender Anteil von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die im Vergleich zu früheren Messzeitpunkten schlechtere Leistungen erbringen. Schließlich lassen die Befunde die Folgerung zu, dass mit zunehmendem Lebensalter die individuellen Unterschiede in der Arbeitsfähigkeit deutlich ansteigen.

Empirische Befunde sprechen für die Notwendigkeit der kontinuierlichen Weiterbildung, des betrieblichen Gesundheitsschutzes und der Arbeitsplatzanpassung als drei bedeutsamen Förderstrategien während der gesamten Berufstätigkeit. Sie sprechen für eine deutlich stärkere Berücksichtigung der Heterogenität innerhalb der Gruppe älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und damit für die Betonung individueller Beratungs- und Fördermodelle im Kontext der Personalentwicklung. In der öffentlichen Diskussion ist immer noch die Tendenz einer Verallgemeinerung über die Gruppe der älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erkennbar; es wird noch viel zu wenig berücksichtigt, dass im Alternsprozess individuelle Unterschiede nicht zurückgehen, sondern eher weiter zunehmen. Zu dieser Heterogenität trägt bei, dass in den verschiedenen Dimensionen der Person (der körperlichen, der seelischen, der geistigen und der sozialen Dimension) sehr verschiedenartige Alternsprozesse zu beobachten sind, so dass „Altern“ nicht als eindimensionales, homogenes, sondern vielmehr als mehrdimensionales, komplexes Phänomen verstanden werden muss. Dies heißt: Beratungs- und Förderkonzepte müssen somit die verschiedenartigen Alternsprozesse in den einzelnen Dimensionen der Person berücksichtigen: Inwieweit lassen sich durch Training Verluste im körperlichen und neuronalen Bereich hinauschieben, lindern, kompensieren? Und welche Bedeutung kommt den primär und sekundär präventiven Maßnahmen zu?

Bei der Entwicklung lebenszyklus-orientierter Arbeitsmodelle sollte zunächst eine wichtige Differenzierung vorgenommen werden: nämlich jene zwischen den älteren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen von heute und jenen von morgen. Warum diese Differenzierung? Es muss zunächst darum gehen, die heutigen älteren Belegschaften so zu qualifizieren, dass sie bis zu ihrem Berufsaustritt ein ausreichendes Maß an Flexibilität und Innovationsfähigkeit zeigen, um die veränderten Anforderungen in der Arbeitswelt produktiv bewältigen zu können. Doch darüber hinaus sind Strategien zu entwickeln, die darauf zielen, bereits heute die künftigen älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter so zu qualifizieren, dass die Leistungspotenziale nicht nur lange erhalten bleiben, sondern dass sich diese auch kontinuierlich differenzieren können – und zwar bis zum Berufsaustritt. Damit sind zwei Perspektiven einer Förderung von älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern angesprochen. Bei der ersten handelt es sich um eine kurzfristige Perspektive: Es ist direkt mit der Qualifizierung älterer Belegschaften zu beginnen oder bestehende Qualifizierungsinitiativen sind fortzusetzen, wobei hier von der Erkenntnis auszugehen ist, dass Bildungsmaßnahmen auch bei älteren Frauen und Männern erfolgreich umgesetzt werden können; die notwendige Plastizität ist im sechsten und siebten Lebensjahrzehnt gegeben. Bei der zweiten handelt es sich um eine langfristige Perspektive: Bereits heute müssen bei jungen Frauen und Männern Qualifizierungsinitiativen erfolgen, durch die diese in die Lage versetzt werden, auch in 20 bis 30 Jahren flexibel, produktiv und kreativ zu sein.

Die Forderung nach einer Neuorganisation des Lebenslaufs – im Sinne einer Auflockerung der starren Sequenz Lehrjahre, Erwerbstätigkeit und Ruhestand – wird in Deutschland erst allmählich und umgesetzt. Vor allem jene Frauen und Männer integrieren Lernen und Beruf, die über ein höheres Bildungsniveau wie auch über höhere intellektuelle, motivationale und finanzielle Ressourcen verfügen. Zudem ist die Integration von Lernen und Beruf vorwiegend in der Zeit vom dritten bis zum fünften Lebensjahrzehnt erkennbar. Im Jahre 2007 haben 40 Prozent der 55-64-Jährigen Weiterbildungsveranstaltungen besucht; unter diesen nahm die betriebliche Weiterbildung eine besondere Stellung ein: 31 Prozent der 55-64-Jährigen gaben an, an einer betrieblichen Weiterbildung teilgenommen zu haben, wobei diese jedoch im Stundenvolumen stark variieren konnte – von vereinzelt angebotenen Veranstaltungen bis hin zu einer mehrmonatigen, gut strukturierten Sequenz von Veranstaltungen. Großes Gewicht im Kontext der Bildung – der beruflichen wie auch der allgemeinen Weiterbildung – nimmt das Selbstlernen (informelles Lernen) ein; dies gilt auch für die Gruppe der 55-64-Jährigen: 54 Prozent der Erwerbstätigen berichten über diese Art des Lernens, wobei 34 Prozent berufliche, 22 Prozent private Motive für dieses informelle Lernen verantwortlich machen.

Altersgemischte Teams werden von Unternehmen als eine weitere Maßnahme zur Förderung älterer Beschäftigter genannt. In empirischen Studien ließen sich Vorteile altersgemischter Teams im Hinblick auf Produktivität nachweisen; dies im Wesentlichen für Arbeitsprozesse, in denen sich jüngere und ältere Beschäftigte mit ihren spezifischen Stärken gegenseitig ergänzen können – also für Arbeitsprozesse, die auf der einen Seite hohe Anforderungen an Geschwindigkeit, Merkfähigkeit, Lösen neuartiger Probleme stellen, auf der anderen Seite Überblick und intensive Kooperation erfordern. Hier können die älteren Beschäftigten ihre spezifischen Potenziale einbringen und erhalten zudem die Möglichkeit, an der Einführung von Innovationen (in Bezug auf Produkte wie auch in Bezug auf Strategien) zu partizipieren. Eine weitere Möglichkeit der Förderung und Nutzung von Potenzialen bildet die Übernahme von Verantwortung in Mentor-Mentee-Beziehungen.

Welche Anforderungen sind im Hinblick auf die Förderung künftiger älterer Beschäftigter an lebenszyklusorientierte Arbeitsmodelle zu stellen? Fünf Anforderungen werden als zentral angesehen:

1. Sich auf Veränderungen in der Altersstruktur der Belegschaft einstellen
2. Flexibilität fördern
3. Sich an Entwicklungsaufgaben in verschiedenen Lebensphasen orientieren
4. Gesundheitsförderliche Organisation schaffen
5. Kontinuierliche Weiterbildung sicherstellen