



Nr. 6

POSITION

ROMAN HERZOG **INSTITUT**

Arbeitsmodelle der Zukunft

LEBENSZYKLUSORIENTIERUNG UND VERÄNDERTE PERSONALALTERSSTRUKTUREN

Andreas Kruse

Arbeitsmodelle der Zukunft

**LEBENSZYKLUSORIENTIERUNG
UND VERÄNDERTE
PERSONALALTERSSTRUKTUREN**

Andreas Kruse

Inhalt

	Vorwort	4
1	Einleitung	6
2	Entwicklung und Sicherung des Erwerbspersonenpotenzials	7
3	Ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Potenzial	13
3.1	Empirische Befunde zur beruflichen Leistungsfähigkeit	13
3.2	Selbsteinschätzung der Arbeitsfähigkeit	16
4	Komponenten lebenszyklusorientierter Arbeitsmodelle	22
4.1	Ein erster Schritt – die heutige ältere Belegschaft fördern	23
4.2	Sich auf Veränderungen in der Altersstruktur der Belegschaft einstellen	28
4.3	Flexibilität fördern	31
4.4	Sich an Entwicklungsaufgaben in verschiedenen Lebensphasen orientieren	34
4.5	Vermeehrt in die Gesundheit investieren	36
4.6	Kontinuierliche Weiterbildung sicherstellen	38
5	Abschluss	44
	Literatur	45

Vorwort



Das Roman Herzog Institut versteht sich als eine Plattform für freies Nach-, Vor- und Querdenken. Mit unvoreingenommenen Debatten, der Reflektion interdisziplinärer Sichtweisen, wissenschaftlich fundierter Problemanalyse und visionären Perspektiven widmet sich das Institut schwerpunktmäßig Fragen zur Zukunft der Arbeit.

Deutschland steht aufgrund des demografischen Wandels der Gesellschaft vor gravierenden Veränderungen: Die Belegschaften werden im Durchschnitt immer älter, gleichzeitig wird es immer schwieriger werden, genügend qualifizierten Nachwuchs zu rekrutieren. Was bedeuten diese Entwicklungen für die Personalarbeit der Unternehmen? Wie gehen wir in den Betrieben mit diesen Herausforderungen um? Immer noch besteht – nicht selten auch bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern selbst – die Tendenz, das siebte Lebensjahrzehnt mit mangelnder beruflicher Leistungsfähigkeit gleichzusetzen und aus diesem Grunde statt für eine Verlängerung eher für eine Verkürzung der Berufstätigkeit zu plädieren. Wir spüren darin in Wirtschaft und Gesellschaft bis heute die Folgen der Vorruhestandsregelungen aus den achtziger und neunziger Jahren. Dieses gesellschaftliche Bild muss sich tiefgreifend verändern. Zum einen bleibt die berufliche Leistungsfähigkeit bei ganz vielen Menschen inzwischen bis in das siebte Lebensjahrzehnt und weit darüber hinaus erhalten, zum anderen ist der Wirtschaftsstandort Deutschland in zunehmendem Maße auf das Humanvermögen gerade der älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angewiesen.

In vielen Betrieben und Unternehmen hat in diesem Punkt bereits ein grundlegender Umdenkungsprozess begonnen – in Form von Personalentwicklungsstrategien, die von der notwendigen Sensibilität für den demografischen Wandel zeugen. Andere Betriebe und Unternehmen stehen noch vor der Aufgabe dieser Neuausrichtung ihrer Personalpolitik.

Das Roman Herzog Institut möchte unserer Gesellschaft im Allgemeinen und den Arbeitnehmern, Unternehmern und politischen Akteuren im Besonderen Mut machen, die demografische Entwicklung auch in ihren möglichen Chancen zu sehen. Wir müssen bei der Bewertung des demografischen Wandels und im gesellschaftlichen Umgang mit diesem umdenken. Die positive Veränderung der Altersbilder, die stärkere Betonung der Eigenvorsorge jedes Einzelnen und die grundsätzliche Mitverantwortung aller Bürger für unsere Gesellschaft sind in diesem Kontext wichtige Themen, die das Roman Herzog Institut gezielt in den gesellschaftlichen Diskurs einbringt.

Die vorliegende Publikation, die der Altersforscher und Vorsitzende der Altenberichts-kommission der Bundesregierung, Prof. Dr. Andreas Kruse, verfasst hat, gibt dazu wichtige Anregungen – und zwar sowohl auf konzeptioneller und empirischer Grundlage als auch mit zahlreichen Hinweisen auf interessante Modelle erfolgreicher unternehmerischer Praxis. Diese Modelle zeigen nicht nur, dass Betriebe und Unternehmen Mitverantwortung für die Gestaltung des demografischen Wandels übernehmen müssen und dies zu einem beträchtlichen Teil heute auch schon tun. Sie belegen vielmehr auch, dass jede einzelne Person durch ihre Motivation und Leistung in hohem Maße dazu beiträgt, dass wir die Anforderungen des demografischen Wandels produktiv bewältigen. Und ein Weiteres kommt hinzu: Durch diese Motivation, durch diese Leistung trägt der Einzelne auch selbst ganz konkret zu einer positiven Veränderung der gesellschaftlichen Altersbilder bei.

Wie aus der vorliegenden Publikation hervorgeht, nimmt Bildung – und nicht zuletzt auch Fort- und Weiterbildung – in Bezug auf die Entwicklung und den Erhalt von Kompetenzen eine Schlüsselrolle ein. Bildungsinteressen und Bildungsaktivitäten müssen, so eine wichtige Handlungsempfehlung und Forderung des Autors, über das gesamte Lebensalter systematisch gestärkt werden.

Die Aussage, dass starre Altersgrenzen kritisch hinterfragt und aufgegeben werden müssen, ist angesichts der vielen wertvollen Ressourcen, über die ältere Menschen verfügen, nur zu unterstreichen. Damit dies allerdings gesellschaftliche Realität werden kann, muss unsere Gesellschaft den Mut haben, Vorurteile über das Alter und das Altern über Bord zu werfen. Dazu möchte das Roman Herzog Institut mit dieser Publikation einen eigenen Anstoß geben und zum Nachdenken anregen.



Randolf Rodenstock
Vorstandsvorsitzender des Roman Herzog Instituts e. V.

Einleitung

Die Personalarbeit der Unternehmen in Deutschland steht vor gravierenden Veränderungen. Aufgrund des demografischen Wandels der Gesellschaft werden die Belegschaften im Durchschnitt immer älter. Dieser Trend ist nicht Zukunftsmusik, sondern bereits Realität. Unter den 55- bis 64-Jährigen hat der Anteil der Erwerbstätigen in Deutschland zwischen den Jahren 2000 und 2007 von 37,6 Prozent auf 51,5 Prozent zugelegt. So stark fiel der Anstieg der Beschäftigungsquote dieser Altersgruppe in keinem anderen Land der EU-15 aus. In manchen Ländern liegt diese Quote allerdings bereits auf einem deutlich höheren Niveau.

Wenn mehr Ältere als bisher in den Unternehmen beschäftigt werden, so ist das für beide Seiten eine Herausforderung. Sowohl die Mitarbeiter als auch die Unternehmensleitungen müssen sich auf längere und abwechslungsreichere Erwerbsbiografien einstellen, sich die Fähigkeit zur flexiblen Anpassung erhalten und in der Karriereentwicklung Neues wagen. Dafür sind Arbeitsmodelle gefragt, die sich stärker als bisher am Lebenszyklus der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter orientieren. Das ist die Kernaussage dieser RHI-Position.

In Kapitel 2 wird zunächst dargelegt, wie stark der demografische Wandel das Erwerbspersonenpotenzial verändern wird. Damit wird deutlich, wie wichtig ältere Beschäftigte künftig für die Unternehmen werden. Während Kapitel 3 der Frage nachgeht, wie es um die Leistungsfähigkeit der 55- bis 64-Jährigen bestellt ist, entwirft Kapitel 4 einen Katalog von Maßnahmen, wie diese Leistungsfähigkeit erhalten und gefördert werden kann. Lebenslange Weiterbildung ist dafür ebenso elementar wie eine stärkere Gesundheitsfürsorge und die Einrichtung passender Tätigkeitsprofile für Ältere – zum Beispiel als Mentoren.

All diese Maßnahmen setzen voraus, dass Unternehmen den Nutzen und die Notwendigkeit erkennen, sich gezielt auf die Alterung ihrer Belegschaft vorzubereiten. Nötig sind kurzfristig wirksame Konzepte ebenso wie strategisch und langfristig angelegte. Falls Firmen beklagen, Ältere seien zu wenig flexibel, motiviert oder produktiv, so zeigt das nur eins: Sie selbst haben in der Vergangenheit zu wenig in die Veränderung der Personalaltesstrukturen investiert. Grundsätzlich an den Fähigkeiten der Älteren zu zweifeln, geht an der Sache vorbei. Denn ein wichtiger Befund empirischer Studien ist die Fähigkeit älterer Beschäftigter, altersbedingte Einbußen durch Erfahrung und Wissen kompensieren zu können – vorausgesetzt, das Umfeld stimmt. Gelingt es dank altersgerechter Personalentwicklung, die Kompetenzen der Älteren – Gelassenheit, Umgang mit Konflikten, Mitverantwortung für Jüngere, Fähigkeit zum Überblick – effektiv zu nutzen, bilden sie für die Unternehmen eine wertvolle Grundlage zur erfolgreichen Entwicklung.

Entwicklung und Sicherung des Erwerbspersonenpotenzials

Das Altern der europäischen Erwerbsbevölkerung ist eine unumkehrbare Tatsache: Im Jahr 2015 wird erstmals in der Geschichte mehr als die Hälfte der Bevölkerung Europas älter als 40 Jahre sein. In Deutschland und Italien werden es sogar 60 Prozent der Einwohner sein. Die Zahl der 50- bis 65-Jährigen wird in den fünf größten Volkswirtschaften der EU um 16 Prozent steigen und die Zahl der 20- bis 40-Jährigen um rund 10 Prozent sinken. Bis 2050 wird sich der Anteil der Menschen über 65 Jahre verdoppelt haben und 30 Prozent der Gesamtbevölkerung ausmachen. Der Anteil der Erwerbstätigen, die 55 Jahre oder älter sind, wird sich in der Bundesrepublik Deutschland von heute bis zum Jahr 2035 von rund 12 Prozent auf fast 25 Prozent Erwerbspersonen verdoppeln. In Zukunft wird deren Beschäftigung die zentrale Maßnahme zur Sicherung des Wirtschaftsstandorts Deutschland bilden. 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 dieser Beschäftigungsressourcen ausbleiben. Die Enquete-Kommission „Demographischer Wandel“ des Deutschen Bundestags hat in ihrem Abschlussbericht aus dem Jahr 2002 hervorgehoben, dass sich der Anteil der 60- bis 64-jährigen Menschen, die berufstätig sind, bis zum Jahr 2020 um über 70 Prozent erhöhen muss, damit die Attraktivität des Wirtschaftsstandorts Deutschland erhalten bleibt. Dabei weisen allerdings schon heute einzelne Industriebranchen und das Handwerk Rekrutierungslücken auf.

In der jüngsten Vergangenheit galt in den wenigsten Unternehmen die Altersstruktur mit ihren dynamischen Effekten (zum Beispiel Nachfolgeplanung, Belastungswechsel) als ein ernst zu nehmendes Thema. Inzwischen lässt sich hingegen konstatieren, dass Europas Unternehmen besser auf den demografischen Wandel vorbereitet sind, als dies noch vor einigen Jahren der Fall war. Zum einen analysieren sie sorgfältiger die zukünftigen Altersstrukturentwicklungen und mögliche Handlungsstrategien zum kreativen Umgang mit dieser Entwicklung. Zum anderen zeigt sie eine wachsende Bereitschaft, über 50-Jährige einzustellen. Zu dieser Feststellung gelangt der Demographic Fitness Survey 2007, an dem 2.506 Unternehmen in Deutschland, Großbritannien, Frankreich, Italien und Spanien teilgenommen haben (Adecco Institute, 2008). Der vom Adecco Institut entwickelte Demografische Fitness-Index (DFX) wurde damit nach 2006 nun zum zweiten Mal ermittelt. Unternehmen können mit diesem Index feststellen, ob sie ausreichend auf den demografischen Wandel und seine Konsequenzen vorbereitet sind, und sich europaweit vergleichen. Der DFX prüft ein Unternehmen auf fünf Gebieten, die maßgeblich bestimmen, inwieweit dieses

in der Lage ist, den demografischen Wandel zu bewältigen: Karrieremanagement, Lebenslanges Lernen, Wissensmanagement, Gesundheitsmanagement, Altersvielfalt. Zur Berechnung des DFX werden die Antworten der befragten Firmen auf einer Skala von 100 bis 400 Punkten bewertet. Aus der Summe dieser Werte werden die Länderindizes berechnet. Die Erhebung weist darauf hin, dass es für die Unternehmen noch viel zu tun gibt: Auf der Skala erreichen Europas Firmen im Durchschnitt 182 Punkte, also weniger als die Hälfte der möglichen Punktzahl. Im Ländervergleich führen Deutschland und Großbritannien die Rangliste mit jeweils 186 Punkten an, gefolgt von Italien (182), Spanien (180) und Frankreich (174). Im Vergleich zum Vorjahr schneiden Deutschland und Frankreich besser ab.

Seit dem Jahr 2000 nimmt in den Ländern der EU-15 die Erwerbsbevölkerung¹ in der Gruppe der 55- bis 64-Jährigen zu. Im Jahr 2000 waren nur 37,8 Prozent dieser Altersgruppe erwerbstätig, im Jahr 2007 hingegen 46,6 Prozent (Eurostat, 2008). In der Bundesrepublik Deutschland gingen im Jahr 2000 nur 37,6 Prozent dieser Altersgruppe einer Erwerbstätigkeit nach, während es im Jahr 2007 schon 51,5 Prozent waren (Tabelle 1). In kaum einem anderen Land fiel der Anstieg der Beschäftigungsquote der 55- bis 64-Jährigen so steil aus wie in Deutschland. Allerdings ist das kein Grund, die Hände in den Schoß zu legen. Denn: In anderen Ländern liegt die Beschäftigungsquote in dieser Altersgruppe über 55 Prozent, zum Teil sogar deutlich darüber (Tabelle 2). Im Bemühen um eine nachhaltige Erhöhung dieser Beschäftigungsquote sollte also der Blick auch immer auf das Ausland gerichtet werden: Welche Anreizsysteme finden sich dort – zum Beispiel mit Blick auf eine lebenszyklusorientierte Personalpolitik? Schon hier sei auf die Anreize hingewiesen, die bereits seit

Beschäftigungsquoten der 55- bis 64-Jährigen in Deutschland

Tabelle 1

in Prozent

Jahr	Insgesamt	Frauen	Männer
2000	37,6	29,0	46,4
2005	45,4	37,5	53,5
2007	51,5	43,6	59,7

Quelle: Eurostat, 2008

¹ Zur Erwerbsbevölkerung werden in der Eurostat-Statistik alle Frauen und Männer gezählt, die während der Referenzwoche irgendeine Tätigkeit gegen Entgelt oder Ertrag mindestens eine Stunde ausgeübt haben oder die nicht gearbeitet haben, weil sie vom Arbeitsplatz vorübergehend abwesend waren.

mehreren Jahren in den nordeuropäischen Staaten verwirklicht werden: die hervor- gehobene Stellung der beruflichen Weiterbildung über die gesamte Zeitspanne der Berufstätigkeit und die streng leistungsbezogene Entlohnung. Darauf soll später noch ausführlich eingegangen werden.

Beschäftigungsquoten der 55- bis 64-Jährigen in ausgewählten europäischen Ländern

Tabelle 2

im Jahr 2007, in Prozent

Finnland	55,0	Lettland	57,7	Dänemark	58,6
Estland	60,0	Schweiz	67,2	Norwegen	69,0
Schweden	70,0	Island	84,7		

Quelle: Eurostat, 2008

Die OECD nimmt bei der Bewertung der Arbeitsmarktreformen in verschiedenen Län- dern ausdrücklich auf derartige Anreizsysteme Bezug, wenn sie feststellt: „Die in einer Reihe von OECD-Ländern durchgeführten Arbeitsmarktreformen haben die Erwerbs- beteiligung unterrepräsentierter Gruppen gefördert. Dazu gehörten die Umsetzung von ‚Aktivierungsmaßnahmen‘ und auf gegenseitigen Verpflichtungen beruhenden Strategien im Sinne von ‚Fördern durch Fordern‘, bei denen wirksame Dienste zur Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt mit starken Anreizen für die Arbeitssuche kombiniert werden, Reformen des Steuer- und Transfersystems mit dem Ziel, die Steuer- und Abgabenbelastung zu reduzieren und Arbeit lohnend zu machen, insbe- sondere für gering bezahlte Arbeitskräfte, und die Beseitigung von Negativanreizen für eine längere Erwerbstätigkeit in den Rentenrentensystemen und die Abschaffung von Frühverrentungsmöglichkeiten. Für Frauen brachten diese Reformen zudem fle- xible Arbeitszeitregelungen, angemessenen Erziehungsurlaub sowie qualitativ hoch- wertige und erschwingliche Kinderbetreuungsleistungen“ (OECD, 2008, 3).

Trotz dieser insgesamt positiven Bewertung hebt die OECD hervor, dass auch zu- künftig ein „zentrales beschäftigungspolitisches Anliegen darin bestehen muss, potenzielle Arbeitskräfte aus am Arbeitsmarkt unterrepräsentierten Gruppen bei der Arbeitssuche zu unterstützen; in vielen Ländern sind die Beschäftigungsquoten von Frauen, Jugendlichen, älteren Menschen und Behinderten relativ niedrig“ (OECD, 2008, 3).

Die Bedeutung dieser Aussage wird durch die Entwicklung des Erwerbspotenzials unterstrichen. In der Bundesrepublik Deutschland wird sich hier bis zum Jahr 2030 eine tiefgreifende Veränderung ergeben (Tabelle 3): Die Anzahl jüngerer

Entwicklung des Erwerbspersonenpotenzials in Deutschland bis zum Jahr 2030

Tabelle 3

in Millionen Personen

Altersgruppe	2005	2020	2030
30 bis 44 Jahre	17,11	13,87	13,05
45 bis 59 Jahre	13,92	15,40	12,58
60 bis 74 Jahre	2,02	2,60	2,86

Quelle: IZA, 2007

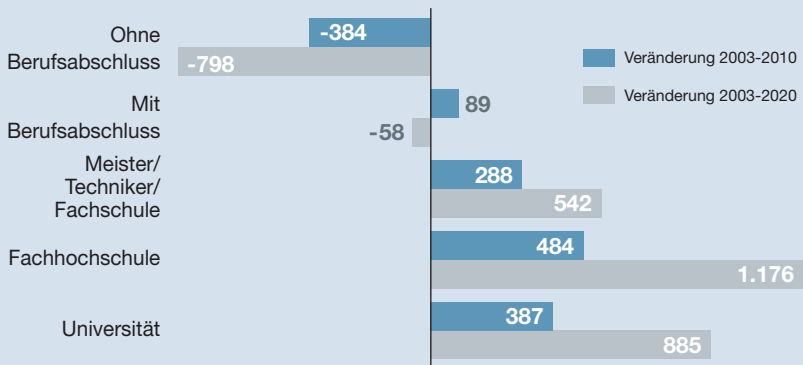
Arbeitskräfte wird in diesem Zeitraum erkennbar zurückgehen, die Anzahl älterer Arbeitskräfte wird gleichzeitig deutlich zunehmen (müssen).

Dabei ist allerdings nicht nur die Entwicklung des gesamten Erwerbspersonenpotenzials von Interesse, sondern vor allem die Frage, welche Veränderungen sich bei den nachgefragten Qualifikationen ergeben werden. Hier sind zwei Szenarien relevant, die das Institut zur Zukunft der Arbeit (IZA, 2007) veröffentlicht hat. Das eine zeigt die Entwicklung des Bedarfs an Erwerbstätigen nach Qualifikation (Abbildung 1), das andere die Entwicklung des Bedarfs an Erwerbstätigen nach Wirtschaftszweigen (Abbildung 2).

Szenario 1 – Bedarf an Erwerbstätigen nach Qualifikation in Deutschland in den Jahren 2010 und 2020

Abbildung 1

Veränderung im Vergleich zum Jahr 2003, in 1.000 Personen

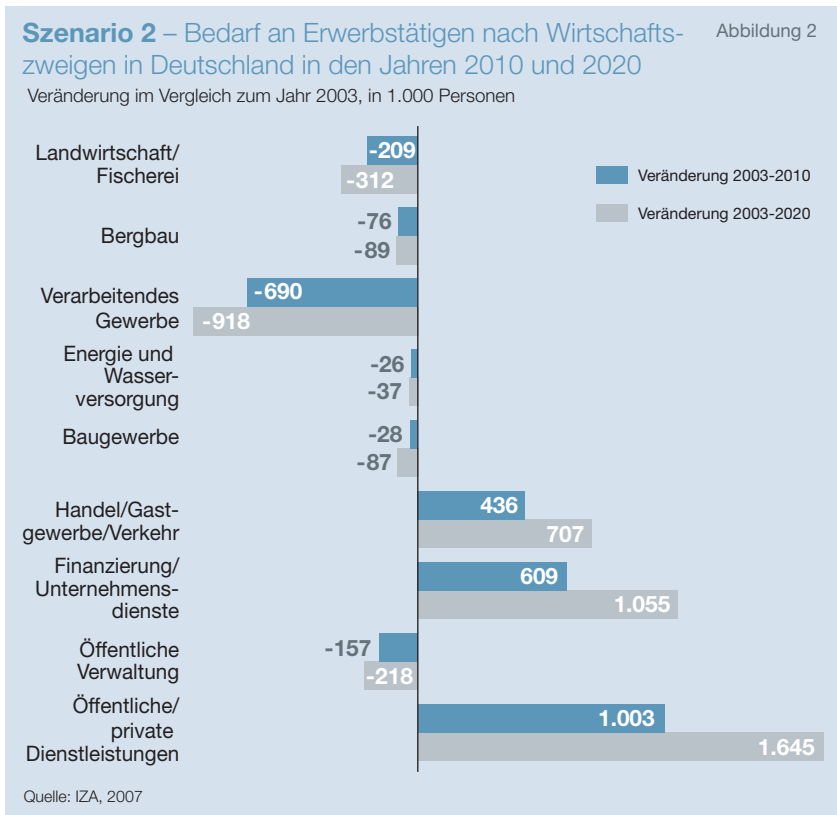


Quelle: IZA, 2007

Szenario 1: Zwischen 2003 und 2020 werden sich gravierende Veränderungen im Bedarf an Absolventen von Fachhochschul- und Universitätsstudiengängen ergeben. Dabei wird der Bedarf an Fachhochschulabsolventen sehr viel höher ausfallen als der Bedarf an Universitätsabsolventen. Zugleich wird der Bedarf an Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern ohne Berufsabschluss erkennbar zurückgehen.

Szenario 2: In den verschiedenen Wirtschaftszweigen werden sehr unterschiedliche Entwicklungen erwartet. Dem sinkenden Bedarf im Verarbeitenden Gewerbe steht ein erheblicher Anstieg in den verschiedenen Dienstleistungssegmenten gegenüber.

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels, der sich vor allem in der Schrumpfung und der Alterung der Bevölkerung widerspiegelt, wird argumentiert,



dass die heute bestehenden Probleme auf dem Arbeitsmarkt in den kommenden Jahren automatisch zurückgehen werden. Zu den derzeitigen Problemen gehören unter anderem eine hohe Arbeitslosenquote (7,7 Prozent, Stand: Juli 2008), die in der Gruppe der 55- bis 64-Jährigen 12,4 Prozent beträgt (Stand: Dezember 2007), und eine hohe Teilzeitarbeitsplatzquote von 22 Prozent aller Beschäftigten. Die Argumentation, dass sich diese Probleme von allein lösen werden, scheint Unternehmen von der Aufgabe zu befreien, notwendige Personalentwicklungsmaßnahmen zu entwerfen und einzuleiten, die auf die Sicherung einer ausreichend qualifizierten Belegschaft gerichtet sind. Dass diese Argumentation aufgrund ihrer Vereinfachung hochproblematisch und zudem mit Risiken verbunden ist, verdeutlicht die folgende Aussage: „Oft wird behauptet, dass die Bevölkerungsalterung die derzeitige Massenarbeitslosigkeit automatisch abbauen wird, da Erwerbstätige relativ zur Bevölkerung knapp werden. Diese Behauptung ist nur in ihrer Tendenz korrekt, übersieht jedoch eine mögliche Diskrepanz („Mismatch“) zwischen dem Arbeitskräftebedarf und den vorhandenen Qualifikationen. Es ist damit zu rechnen, dass sich die zu erwartende zusätzliche Nachfrage nach Arbeitskräften auf dem höher qualifizierten Segment des Arbeitsmarktes abspielt, während hingegen auf dem gering qualifizierten Segment die Nachfrage stagniert oder weiter abnimmt“ (Börsch-Supan, 2006, 113). Mit anderen Worten: Zur Sicherung eines ausreichend qualifizierten, flexiblen und produktiven Erwerbspersonenpotenzials sind Personalentwicklungsmaßnahmen von allergrößter Bedeutung. Ein Schwerpunkt ist dabei vor allem auf die Förderung und Erhaltung von Flexibilität zu legen, die sich in der Fähigkeit ausdrückt, einen Arbeitsplatz zu wechseln und neue berufliche Anforderungen zu meistern. „Die Strukturveränderungen einer alternden Volkswirtschaft verlangen daher eine erhöhte sektorale Mobilität auf dem Arbeitsmarkt. Diesen erhöhten Mobilitätsanforderungen steht entgegen, dass ältere Arbeitnehmer tendenziell eher in angestammten Berufen verbleiben möchten als jüngere“ (Börsch-Supan, 2006, 114).

Ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Potenzial

Aussagen zu den Leistungspotenzialen älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind aus folgendem Grund wichtig: Es handelt sich um Leistungsmöglichkeiten, die in dem Maße ausgebildet und verwirklicht werden, in dem Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Verlauf ihrer Berufstätigkeit kontinuierlich gefördert wurden und offen für neue Anforderungen und Herausforderungen gewesen sind. Daraus folgt: Nicht das Altern trägt zur Ausbildung von Leistungsmöglichkeiten bei, sondern die systematische Förderung des Individuums über die gesamte Zeitspanne der Berufstätigkeit. Daraus folgt aber auch: Bleibt diese Förderung aus, so ist dies gerade in einer Berufs- und Arbeitswelt mit hoher Innovationskraft gleichzusetzen mit einem Prozess zunehmender Dequalifizierung. In diesem Fall ist die Gefahr gegeben, dass ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nur noch ein geringes Maß an Flexibilität zeigen, sie also zur Bewältigung von Innovationen nicht mehr fähig sind. Unternehmen, die beklagen, dass die älteren Mitglieder ihrer Belegschaft nur ein geringes Maß an Flexibilität, Motivation und Produktivität zeigen, sehen sich im Kern dem Vorwurf ausgesetzt, nicht ausreichend in Maßnahmen (zum Beispiel berufliche Weiterbildung, Jobrotation) investiert zu haben, die für die Erhaltung von Flexibilität, Motivation und Produktivität von zentraler Bedeutung sind. Und auf ein Weiteres ist hinzuweisen: Gerade unter dem Aspekt veränderter Personalaltersstrukturen ist diese Investition unerlässlich. Denn – dies wurde ja bereits gezeigt – in Zukunft werden die Belegschaften im Durchschnitt älter sein als heute.

Blicken wir zunächst auf empirische Befunde zur beruflichen Leistungsfähigkeit im hohen Erwachsenenalter. Danach betrachten wir Selbsteinschätzungen älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, wie sie sich im Arbeitsbewältigungs-Index (Work-Ability-Index) widerspiegelt.

3.1 Empirische Befunde zur beruflichen Leistungsfähigkeit

In zahlreichen empirischen Studien wurden die beruflichen Stärken älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter untersucht. Zusammenfassend können diese Pluspunkte wie folgt charakterisiert werden: hohe 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 Leistungsmöglich-

keiten und Leistungsgrenzen; hohe Motivation im Fall einer als bedeutsam eingeschätzten Tätigkeit; hohe Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber; hohe soziale Kompetenz; zeitliche Verfügbarkeit. Die beruflichen Schwächen älterer Menschen werden demgegenüber vor allem unter den folgenden Arbeitsbedingungen sichtbar: bei monotonen körperlichen Belastungen, langem Arbeiten ohne Pausen, enger Spezialisierung und fehlender Weiterbildung.

Ein wichtiger Befund empirischer Studien bezieht sich auf die Fähigkeit älterer Beschäftigter, eingetretene Einbußen durch Erfahrung und Wissen kompensieren zu können. Im Kontext der Analyse beruflicher Stärken und Schwächen konnte nämlich gezeigt werden, dass Rückgänge in der Mechanik der Intelligenz – vor allem in der Merkfähigkeit, in der Wahrnehmungsgeschwindigkeit, in der Geschwindigkeit der Informationsverarbeitung und im schlussfolgernden Denken – in Teilen durch Stärken in der erfahrungs- und wissensbasierten Intelligenz (die auch mit dem Begriff der Pragmatik der Intelligenz umschrieben wird) ausgeglichen werden können. Eine bedeutende Komponente der erfahrungs- und wissensbasierten Intelligenz bildet dabei der Überblick über ein vertrautes Arbeitsgebiet. Durch diese größere Übersicht gelingt es vielen älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die Einbußen in der Mechanik der Intelligenz teilweise zu kompensieren.

Die Stärken in der Pragmatik der Intelligenz dienen auch als Grundlage für die Kreativität älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Kreativität wird dabei im Sinne der Auswahl von originellen, gerade nicht naheliegenden, höchst effektiven Lösungen für ein Problem verstanden. Dabei setzt Kreativität ein hohes Maß an Erfahrung im Umgang mit einem spezifischen Aufgabengebiet voraus, zugleich die Offenheit des Menschen für neue Lösungsansätze. In Bezug auf potenzielle Effekte von Aktivierung, Übung und Training ließ sich zeigen, dass bis in das Alter zahlreiche kognitive Fertigkeiten reaktiviert, gelernt und mit Erfolg trainiert werden können. Dabei ist entscheidend, dass Trainingseffekte nur auf die trainierte Fertigkeit bezogen werden dürfen (einen Überblick über die empirischen Befunde und Konsequenzen für die Arbeitswelt bieten Kruse/Packebusch, 2006; Sonntag/Stegmaier, 2007; Staudinger/Baumert, 2007).

Doch sind auch die Kompensationsgrenzen im hohen Erwachsenenalter zu beachten. Sie sensibilisieren für Arbeitsbereiche, in denen ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Unternehmen nach Möglichkeit nicht eingesetzt werden sollten. Altersunterschiede machen sich demnach vor allem bei der Lösung ganz neuer Aufgaben bemerkbar, also bei einem Mangel an Erfahrung mit dem entsprechenden Aufgabengebiet. Zudem gibt es in kognitiv stark belastenden Berufen alterskorrelierte Einbußen: Hier kann Erfahrung nicht mehr die Defizite in der Mechanik der Intelligenz ausgleichen. Und schließlich finden sich Kompensationsgrenzen in jenen Aufgabengebieten

bereichen, die in besonders hohem Maße von der Verarbeitungskapazität beeinflusst werden. 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. Außerdem lassen die vorliegenden Befunde die Folgerung zu, dass mit zunehmendem Lebensalter die individuellen Unterschiede in der Arbeitsfähigkeit deutlich ansteigen.

Monotone berufliche Tätigkeiten im Berufsleben tragen in besonderem Maße dazu bei, dass die geistige Flexibilität zurückgeht. Dagegen zeigen die Problemlösefähigkeiten von Menschen, die sich im Beruf kontinuierlich mit neuen Aufgaben und Herausforderungen auseinandersetzen mussten und die auch nach Austritt aus dem Beruf neue Aufgaben und Herausforderungen gesucht haben, im Alter keine wesentliche Veränderung (Rowe/Kahn, 1998). Daraus lässt sich folgern: Das Nicht-Abrufen hochentwickelter und organisierter Wissenssysteme trägt auf Dauer dazu bei, dass diese zurück- oder ganz verloren gehen. Oder wie es die US-amerikanischen Altersforscher Rowe und Kahn ausdrücken: „Just as we must keep our physical selves active, so we must keep our minds busy in our later years if we want it to continue to function well. ... ‚Use it or lose it‘, is a mental, not just a physical phenomenon“ (Rowe/Kahn, 1998, 63 f.).

Von den Leistungsgrenzen noch einmal zurück zu den Potenzialen: Eine als klassisch einzustufende Studie zu den beruflichen Potenzialen im hohen Erwachsenenalter sei an dieser Stelle gesondert angeführt, weil sie einen Einblick in die Arbeitsgebiete gibt, in denen kompetente und kreative ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit großem Gewinn eingesetzt werden können. Darüber hinaus zeigt sie, dass sich diese Potenziale keinesfalls auf Wissenssysteme und Handlungsstrategien beschränken, sondern auch die Persönlichkeit des betroffenen Menschen einschließen. In dieser Untersuchung (Klemp/McClelland, 1986) wurden Stärken jener Senior-Manager analysiert, die in den ausgewählten Geschäftsjahren besonders gute Bilanzen erzielt hatten. Dabei schloss die Analyse auch das Urteil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dieser Manager ein. Es wurden in diesem Zusammenhang acht berufliche Stärken identifiziert:

1. **Planungsverhalten und kausales Denken**

(Erkennen von Ursachen und Gesetzmäßigkeiten sowie deren Berücksichtigung bei der Entwicklung von Handlungsstrategien)

2. **Synthetisches und konzeptuelles Denken**
(Verbindung von unterschiedlichen Arbeitsbereichen oder Handlungsstrategien; Entwicklung von neuen Arbeitsprozessen)
3. **Aktive Suche nach relevanten Informationen**
(Wissen, wo und wie relevante Informationen gefunden werden)
4. **Ausüben von Kontrolle**
(Kontrolle über Arbeitsabläufe aufgrund eigener Erfahrungen mit diesen oder mit ähnlichen Arbeitsabläufen; Kontrolle über Gruppenprozesse)
5. **Motivation von Mitarbeitern**
(Anregungen geben, Handlungen der Beschäftigten verstärken)
6. **Kooperation und Teamarbeit**
(Eigene Ziele und Fähigkeiten in Gruppenprozesse integrieren)
7. **Modellfunktion für andere Menschen**
(Anderen Menschen durch eigenes Verhalten als Vorbild dienen)
8. **Selbstbewusstsein und Motivation**
(Überzeugung, mit der eigenen Arbeit und dem eigenen Wissen einen bedeutenden Beitrag für das Unternehmen leisten zu können; hohe Loyalität gegenüber dem Unternehmen).

3.2 Selbsteinschätzung der Arbeitsfähigkeit

Wie bewerten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst ihre berufliche Leistungsfähigkeit? Gibt es hier Unterschiede zwischen den verschiedenen Altersgruppen? Diese Fragen lassen sich auf der Grundlage des Arbeitsbewältigungs-Index (Work-Ability-Index) beantworten, der von dem finnischen Arbeitswissenschaftler Ilmarinen entwickelt wurde. Der Index wird aus den nachfolgend genannten sieben Dimensionen gebildet (zusätzlich sind in Klammern jene Fragen aufgeführt, die zur Bestimmung des Ausprägungsgrades einer Dimension von der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter beantwortet werden sollen).

1. **Aktuell bestehende Arbeitsfähigkeit im Vergleich zur besten je erreichten Arbeitsfähigkeit**
(„Wenn Sie Ihre beste, je erreichte Arbeitsfähigkeit mit 10 Punkten bewerten: Wie viele Punkte würden Sie dann für Ihre derzeitige Arbeitsfähigkeit geben?“)

2. **Arbeitsfähigkeit in Relation zu den Arbeitsanforderungen**
 („Wie schätzen Sie Ihre Arbeitsfähigkeit in Relation zu den körperlichen Arbeitsanforderungen ein?“, „Wie schätzen Sie Ihre Arbeitsfähigkeit in Relation zu den psychischen Arbeitsanforderungen ein?“)
3. **Anzahl der aktuellen, vom Arzt diagnostizierten Krankheiten**
4. **Geschätzte Beeinträchtigung der Arbeitsleistung durch die Krankheiten**
 („Behindert Sie derzeit eine Erkrankung oder Verletzung bei der Arbeit?“)
5. **Krankenstand im vergangenen Jahr**
 (Anzahl der Tage)
6. **Einschätzung der eigenen Arbeitsfähigkeit in zwei Jahren**
 („Wenn Sie von Ihrem jetzigen Gesundheitszustand ausgehen: Glauben Sie, dass Sie Ihre derzeitige Arbeit auch in den nächsten zwei Jahren ausüben können?“)
7. **Psychische Leistungsreserven**
 („Haben Sie in der letzten Zeit Ihre täglichen Aufgaben mit Freude erledigt?“, „Waren Sie in letzter Zeit aktiv und rege?“, „Waren Sie in der letzten Zeit zuversichtlich, was die Zukunft betrifft?“)

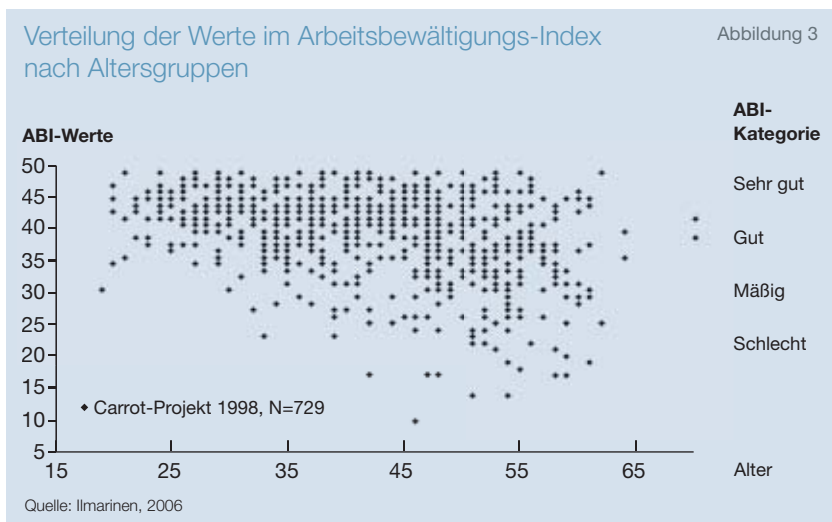


Abbildung 3 gibt die Verteilung der Werte im Arbeitsbewältigungs-Index in verschiedenen Altersgruppen wieder. Welche Folgerungen lassen sich aus dieser Abbildung ziehen? Es ist zu erkennen, dass die jüngeren Altersgruppen im Durchschnitt bessere Werte erzielen als die älteren Altersgruppen. Doch zugleich lässt sich beobachten, dass die Streuung der Werte mit dem Alter zunimmt. Es finden sich also auch in den höheren Altersgruppen zahlreiche Frauen und Männer, die hohe oder sehr hohe Werte im Arbeitsbewältigungs-Index erzielen. Es gibt aber zugleich einen – verglichen mit den jüngeren Altersgruppen – höheren Anteil an Frauen und Männern, deren Werte im mittleren oder unteren Bereich liegen.

Zum einen sprechen sie für kontinuierliche Weiterbildung, betrieblichen Gesundheitsschutz und Arbeitsplatzanpassung – die drei zentralen Komponenten derartiger Arbeitsmodelle. Die kontinuierliche Weiterbildung fördert die Bewältigung neuartiger Anforderungen und damit die Flexibilität. Der betriebliche Gesundheitsschutz trägt sowohl zur Vermeidung (primäre Prävention) als auch zur frühzeitigen Erkennung von Störungen körperlicher und seelischer Gesundheit (sekundäre Prävention) und damit zur Erhaltung von Leistungsfähigkeit bei. Die Arbeitsplatzanpassung – im Sinne der Verringerung tempobasierter Leistungsanforderungen und einer stärkeren Betonung erfahrungs-, wissens- und kommunikationsbezogener Leistungsanforderungen – wirkt sich positiv auf Sinnerleben (Bedeutungsgehalt der Arbeit), Arbeitsmotivation, Produktivität und Kreativität aus.

Zum anderen sprechen die Befunde für eine deutlich stärkere Berücksichtigung der Heterogenität innerhalb der Gruppe älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dafür kommen individuelle Beratungs- und Fördermodelle im Kontext der Personalentwicklung infrage (Schuler/Sonntag, 2007). In der öffentlichen Diskussion über die Gruppe der älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist immer noch die Tendenz einer Verallgemeinerung erkennbar. Es wird noch viel zu wenig berücksichtigt, dass im Alternsprozess individuelle Unterschiede nicht zurückgehen, sondern eher noch weiter zunehmen (Kruse, 2008a). 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. Altern ist damit kein eindimensionales, homogenes Phänomen, sondern muss vielmehr als mehrdimensionales, komplexes Phänomen verstanden werden. Das heißt: Die Entwicklung von Beratungs- und Fördermodellen muss die verschiedenartigen Alternsprozesse in den verschiedenen Dimensionen der Person berücksichtigen. Inwieweit lassen sich durch Training Verluste im körperlichen und neuronalen Bereich hinausschieben, lindern, kompensieren? Welche Bedeutung kommt den primär und sekundär präventiven Maßnahmen zu? Wie können gleichzeitig die Stärken im seelisch-geistigen und sozialen Bereich – wie Überblick, Wissen, sozialkommunikative Kompetenz – genutzt und weiter gefördert werden?

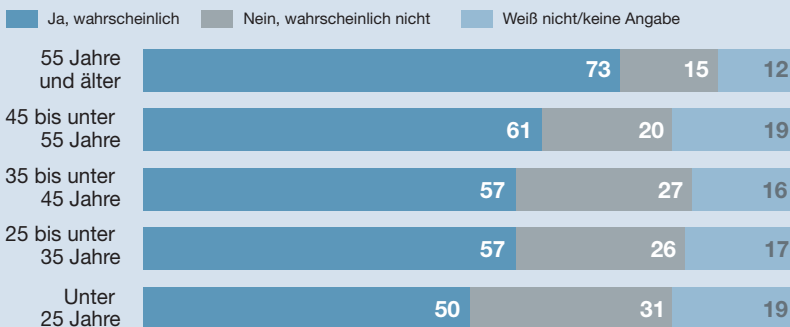
In diesem Kontext ist auch die Frage von Bedeutung, wie sich diese Heterogenität erklären lässt. Hier spielt eine Kernaussage der Altersforschung eine Rolle, wonach biologisch, physiologisch und psychologisch eigentlich nicht von einer eigenen Lebensphase „Alter“ gesprochen werden kann, sondern vielmehr von kontinuierlichen, sich über den ganzen Lebenslauf erstreckenden Altersprozessen auszugehen ist (Lehr, 2007). Damit ist zugleich angedeutet, dass bereits durch frühe Interventionen im Unternehmen – Training, Weiterbildung, Jobrotation, Gesundheitsförderung – Altersprozesse frühzeitig positiv beeinflusst werden. Mit anderen Worten: Frühe Investitionen in Flexibilität, Plastizität und Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wirken sich positiv auf deren spätere berufliche Leistungen aus. Eine altersfreundliche Intervention beginnt aus diesem Grund bei Tätigkeitsbeginn einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters und nicht erst im mittleren oder gar im hohen Erwachsenenalter.

Kommen wir noch einmal auf die empirischen Befunde zur subjektiv eingeschätzten Kompetenz zurück. In einer repräsentativen Befragung der Initiative Neue Qualität der Arbeit zum Thema „Was ist gute Arbeit?“, an der abhängig Beschäftigte und Selbstständige ab 15 Jahren teilgenommen haben (INQA, 2008), wurden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer gebeten, Aussagen sowohl zu soziodemografischen und erwerbsbiografischen Merkmalen als auch zu Aspekten ihrer aktuellen Arbeits- und

Subjektive Bewertung der Arbeitsfähigkeit im Kontext von Gesundheit, differenziert nach Alterskohorten

Abbildung 4

Antworten in Prozent auf die Frage: „Bitte denken Sie an Ihre Arbeit und Ihren Gesundheitszustand: Meinen Sie, dass Sie unter den derzeitigen Anforderungen Ihre jetzige Tätigkeit bis zum Rentenalter ausüben können?“



Quelle: INQA, 2008

Lebenssituation zu treffen. Des Weiteren sollten sie sich dazu äußern, wo aus ihrer Sicht Handlungsbedarf besteht, die gegebenen Arbeitsbedingungen zu verbessern. In unserem thematischen Kontext ist die Frage von Bedeutung, wie in den verschiedenen Alterskohorten die Arbeitsfähigkeit vor dem Hintergrund der eigenen Gesundheit subjektiv bewertet wird. Die Antwort darauf gibt Abbildung 4.

Es fällt auf, dass die Angehörigen der ältesten Kohorte zu einem vergleichsweise hohen Anteil die Überzeugung vertreten, über notwendige gesundheitliche Ressourcen für die weitere Ausübung ihrer derzeitigen beruflichen Tätigkeit zu verfügen. In der jüngsten Gruppe wie auch in den mittleren Kohorten ist der entsprechende Anteil geringer. Bei der Interpretation dieser Daten ist zu berücksichtigen, dass die älteste Kohorte deutlich weniger Jahre bis zum Austritt aus dem Beruf vor sich hat und somit eher als die jüngeren die Ansicht vertreten kann, die gegenwärtige Berufstätigkeit bis zum Rentenalter ausführen zu können. Möglicherweise kommt in der positiveren Bewertung der Arbeitsfähigkeit auch die Tendenz zum Ausdruck, die gesundheitlichen Ressourcen besonders zu akzentuieren und bestehende Störungen der Gesundheit auszublenden, um die Arbeitsfähigkeit vor sich und vor anderen zu dokumentieren. Und doch zeigt dieses Ergebnis, dass sich ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zutrauen, ihre derzeitige Berufstätigkeit kompetent weiterzuführen. In diesem Zusammenhang ist ein weiteres Untersuchungsergebnis von Bedeutung: 74 Prozent aller Teilnehmerinnen und Teilnehmer heben hervor, dass sie den Gesundheitsschutz als ein zentrales Element guter Arbeit interpretieren.

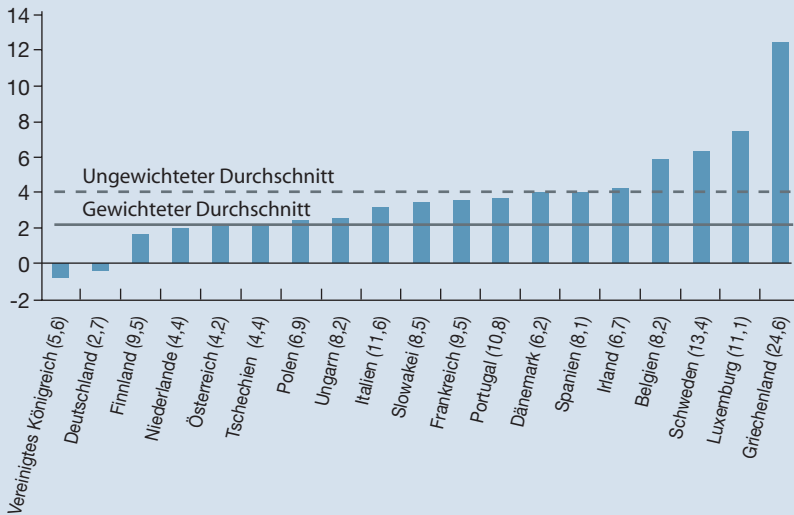
Die Befunde zur subjektiv eingeschätzten beruflichen Leistungsfähigkeit soll ein Auszug aus dem European Working Conditions Survey abschließen (OECD, 2008). Dieser geht der Frage nach arbeitsbedingten psychischen Störungen (Stress, Schlafstörungen, Unsicherheit, Angst) und der Veränderung von deren Auftretenshäufigkeit im Zeitraum von 1995 bis 2005 nach. Die Ergebnisse des Surveys sind in Abbildung 5 dargestellt.

Diese Daten zeigen, dass in den erfassten europäischen Ländern die subjektiv erlebten psychischen Probleme am Arbeitsplatz sehr verschiedenartig ausgeprägt sind. Zudem ergaben sich in den einzelnen Ländern in Bezug auf die Häufigkeit psychischer Probleme sehr verschiedenartige Entwicklungen. Die Bundesrepublik Deutschland ist mit 2,7 Prozent der Erwerbstätigen, die über drei und mehr arbeitsbedingte psychische Probleme berichtet haben, in einer vergleichsweise sehr guten Position. Zudem ist in Deutschland der Anteil der Beschäftigten mit berichteten psychischen Problemen von 1995 bis 2005 zurückgegangen. Und doch darf nicht übersehen werden, dass das Vorhandensein von drei gleichzeitig bestehenden psychischen Problemen ein sehr strenges Kriterium für die Konstatierung einer Störung der psychischen Gesundheit bildet.

Veränderung des Anteils der Frauen und Männer, die drei und mehr arbeitsbedingte psychische Probleme berichten, im internationalen Vergleich

Abbildung 5

Veränderung im Zeitraum 1995 bis 2005



Die in Klammern aufgeführten Werte beschreiben den Anteil der abhängig Beschäftigten, die für den Zeitraum 1995 bis 2005 drei und mehr arbeitsbedingte psychische Störungen berichtet haben.

Quelle: OECD, 2008

Die zusammenfassende Deutung der vorliegenden Daten der OECD lautet: „Wenn gleich in vielen Ländern ein starker Anstieg des Bezugs von Erwerbsminderungsrenten wegen psychischer Erkrankungen zu beobachten ist, so lassen die vorliegenden Indikatoren im OECD-Raum insgesamt nicht auf eine Zunahme solcher Gesundheitsprobleme unter der Bevölkerung im Erwerbsalter schließen. Längsschnittanalysen für einzelne Arbeitskräfte in fünf europäischen Ländern zeigen, dass Nichtbeschäftigung im Allgemeinen mehr seelische Belastung erzeugt als Arbeit und dass die Vorteile einer Erwerbstätigkeit in Bezug auf das psychische Wohlbefinden sowohl von der Art des Arbeitsvertrags und den Arbeitsbedingungen als auch von der medizinischen Vorgeschichte der Betroffenen abhängig sind“ (OECD, 2008, 3). Die hier gegebene Interpretation legt nahe, die Erhaltung der psychischen Gesundheit sowohl als bedeutende Komponente betrieblichen Gesundheitsschutzes als auch als Thema der Beratung und Förderung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu betrachten.

Komponenten lebenszyklusorientierter Arbeitsmodelle

Bei der Entwicklung lebenszyklusorientierter Arbeitsmodelle ist zunächst eine wichtige Differenzierung vorzunehmen: jene zwischen den älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern 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 ihre 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. Bildungsmaßnahmen können auch bei älteren Frauen und Männern erfolgreich umgesetzt werden – 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 sie in die Lage versetzt werden, auch in 20 bis 30 Jahren flexibel, produktiv und kreativ zu sein. Vor dem Hintergrund der Aussagen zum Altern als einem lebenslangen Prozess wird verständlich, warum sich frühe Investitionen in die Entwicklung eines Individuums auch noch nach mehreren Jahrzehnten positiv auswirken: Durch diese Investitionen werden physische, psychische, kognitive und sozialkommunikative Ressourcen aufgebaut, die zum einen Grundlagen für die Stärken im hohen Erwachsenenalter bilden. Zum anderen tragen sie dazu bei, dass alterskorrelierte Verluste später eintreten und zudem eher kompensiert werden können.

Nachfolgend sollen beide Perspektiven entfaltet werden. Zunächst steht die Frage nach der Förderung heutiger älterer Belegschaften im Zentrum. Danach soll auf die Anforderungen an lebenszyklusorientierte Arbeitsmodelle eingegangen werden, die sich speziell im Hinblick auf die Erhaltung von Flexibilität, Produktivität und Kreativität künftiger Kohorten älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ergeben.

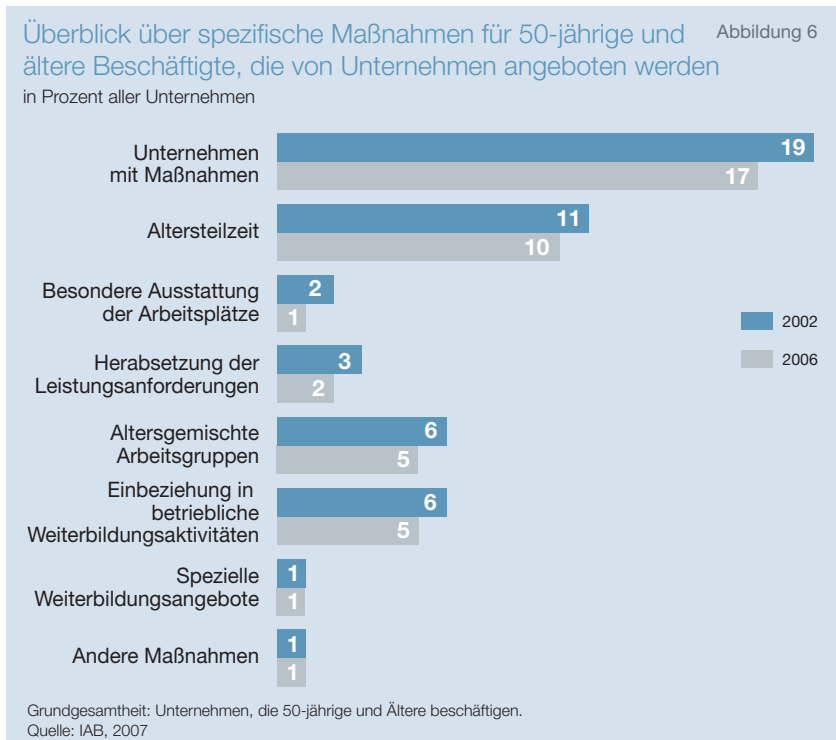
4.1 Ein erster Schritt – die heutige ältere Belegschaft fördern

Die Beschäftigungsfähigkeit des Individuums wird primär durch seine Gesundheit, Qualifikation, Motivation, Arbeitsumgebung und sein privates Umfeld beeinflusst. Hinzu kommen auf die Förderung dieser Punkte gerichtete betriebliche, tarifvertragliche und staatliche Rahmenbedingungen – hier sind insbesondere die Bildungspolitik und der Gesundheitsschutz zu nennen. Damit verweist das Konzept der Beschäftigungsfähigkeit auf die Mehrdimensionalität der Einflussfaktoren von beruflicher Leistungsfähigkeit und damit auch auf die Notwendigkeit eines mehrdimensional ausgerichteten Förderkonzepts. Dieses beinhaltet qualifikations- und gesundheitsfördernde sowie motivationale Elemente ebenso wie arbeitsorganisatorische, tarifpolitische und gesetzliche Unterstützungsmaßnahmen.

Die Beschäftigungsfähigkeit (employability) der älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist spezifischen Risiken ausgesetzt. Das belegen empirische Ergebnisse, die ein alterstypisch höheres Krankheits-, Qualifikations- und Motivationsrisiko feststellen. Dabei sind jedoch die jeweiligen Risiken vielfach nicht explizit altersbedingt, das heißt allein oder hauptsächlich Merkmal des Lebensalters. Vielmehr sind sie das Ergebnis spezifischer berufs- und tätigkeitsbezogener Karriereverläufe, die sich häufig erst in späteren Stadien des Erwerbslebens als alterstypische Beschäftigungsrisiken und -probleme manifestieren. Eine zentrale Maßnahme zur Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bildet deren Integration in betriebliche oder überbetriebliche Weiterbildungsmaßnahmen. Diese sind durch eine stärkere Akzentuierung primär- und sekundär-präventiver Maßnahmen zu ergänzen und dadurch, dass die Arbeitsplätze an die bestehenden Kompetenzprofile angepasst werden. Hier ist aber keinesfalls nur von herabgesetzten, sondern gerade mit Blick auf die beruflichen Potenziale älterer Frauen und Männer von gewandelten Anforderungen zu sprechen. Im Kern bedeutet dies eine veränderte Organisation des Lebenslaufs beziehungsweise spezifischer Phasen des Lebenslaufs.

Die Forderung nach einer Neuorganisation des Lebenslaufs – im Sinne einer Auflockerung der starren Sequenz Lehrjahre, Erwerbstätigkeit, Ruhestand – wird in Deutschland erst allmählich umgesetzt. Vor allem jene Frauen und Männer integrieren Lernen und Beruf, die über ein höheres Bildungsniveau und über mehr intellektuelle, motivationale und finanzielle Ressourcen verfügen. Zudem wird die Integration von Lernen und Beruf vorwiegend in der Zeit vom dritten bis zum fünften Lebensjahrzehnt praktiziert. „Im Alter von über 50 Jahren ist das Bild jedoch weit weniger positiv. Das Stereotyp von Arbeit als Erwerbsarbeit dominiert nach wie vor das berufliche Weiterbildungsverhalten“ (Staudinger/Baumert, 2007, 256 f.). Dabei könnte gerade eine gesellschaftlich sehr viel stärker verwirklichte und auch geförderte Integration von Lernen und Beruf in allen Phasen des Erwachsenenalters dazu beitragen, starre

Altersgrenzen zu überwinden und einen flexibleren Übergang vom Beruf in die nachberufliche Zeit ermöglichen: „Die Durchbrechung traditioneller Erwerbsbiografien durch den Wechsel von Arbeitszeiten, Fortbildungszeiten und Freizeiten beinhaltet Chancen, individuelle Erfahrungen von einem Bereich in den anderen zu übertragen und gleichzeitig bestehende chronologisch beziehungsweise versicherungsrechtlich gesetzte Altersgrenzen zu überwinden, also länger im Erwerbsleben zu verbleiben“ (Behrend, 2002, 28). Entsprechend fordert die Expertenkommission zur Erstellung des Fünften Altenberichts der Bundesregierung (BMFSFJ, 2006), dass der flexiblere Übergang von der Erwerbs- in die Nacherwerbsphase in ein Gesamtkonzept der flexiblen Gestaltung der gesamten Lebensarbeitszeit eingebettet wird. Diese größeren Gestaltungsmöglichkeiten werden den sich ändernden Bedürfnissen und Interessen von Arbeitnehmern und Arbeitgebern gerecht. Zu dem flexibleren Gesamtkonzept zählt die Expertenkommission auch die Weiterbildung älterer Erwerbstätiger, die es den älteren Versicherten ermöglicht, länger im Erwerbsleben zu verbleiben.



Fragen wir nun nach den Initiativen, die Unternehmen für ältere Erwerbstätige (50-jährige und ältere Frauen und Männer) ergreifen. Darauf gibt Abbildung 6 eine Antwort: Im Jahr 2006 haben vergleichsweise wenige Unternehmen spezifische Maßnahmen für ältere Erwerbstätige durchgeführt. Zugleich wird deutlich, dass zwischen den Jahren 2002 und 2006 der Anteil der Unternehmen mit derartigen spezifischen Fördermaßnahmen sogar gesunken ist – nämlich von 19 Prozent auf 17 Prozent. Zudem zeigt sich, dass die spezifischen Maßnahmen im Kern nur drei Elemente verbinden: die Einbeziehung älterer Beschäftigter in betriebliche Weiterbildungsangebote, die Einrichtung altersgemischter Teams und die Altersteilzeit (wobei hier nicht angegeben ist, in welchem Umfang es sich um Modelle des gleitenden Übergangs in die nachberufliche Zeit oder aber um Blockmodelle handelt, wobei Letztere nicht wirklich als Förderung älterer Erwerbstätiger verstanden werden können). Weitere Maßnahmen, die in Abbildung 6 aufgeführt sind, sind so selten vertreten, dass sie hier nicht eigens erwähnt werden.

In Bezug auf die Einbeziehung älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die betrieblichen Weiterbildungsaktivitäten ist kritisch festzustellen: Der geringe Prozentsatz an Unternehmen, die diese Maßnahme wählen, deutet darauf hin, dass das hohe Potenzial der Weiterbildung für mehr Flexibilität, Produktivität und Kreativität in der Bundesrepublik Deutschland bei weitem nicht ausgeschöpft wird. Allerdings darf von dem Anteil jener Unternehmen, die ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in betriebliche Weiterbildungsaktivitäten einbeziehen oder spezielle Weiterbildungsangebote für diese unterbreiten, nicht direkt auf den Anteil älterer Beschäftigter geschlossen werden, die eine betriebliche Weiterbildung erhalten. Über diesen Anteil gibt Tabelle 4 Auskunft.

Danach haben im Jahr 2007 in Deutschland 40 Prozent der 55- bis 64-Jährigen Weiterbildungsveranstaltungen besucht. Bei diesen Teilnehmern nahm die betriebliche Weiterbildung eine besondere Stellung ein: 31 Prozent der 55- bis 64-Jährigen gaben an, eine dieser Weiterbildungsmaßnahmen besucht zu haben. Deren Stundenvolumen variierten allerdings stark – von vereinzelt angebotenen Veranstaltungen bis hin zu einer mehrmonatigen, gut strukturierten Sequenz von Veranstaltungen. Diese Unterschiede sind bei der Interpretation der Daten ausdrücklich zu berücksichtigen. 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- bis 64-Jährigen: 54 Prozent der Erwerbstätigen dieser Altersgruppe berichten über diese Art des Lernens, wobei 34 Prozent berufliche und 22 Prozent private Motive für diese Aktivität anführen.

Altersgemischte Teams wurden – wie berichtet – von den Unternehmen als eine weitere Maßnahme zur Förderung älterer Beschäftigter genannt. In empirischen Studien

Bildungsbeteiligung 2007 in Abhängigkeit vom Lebensalter

Tabelle 4

Erwerbstätige Personen von 19 bis 80 Jahren, differenziert nach Altersgruppen

Teilnahmequoten in Prozent	Altersgruppen					
	19–24	25–34	35–44	45–54	55–64	65–80
(1) Reguläre Bildungsgänge (FED)	45	10	3	2	2	0
(2) Weiterbildungs- veranstaltungen (NFE)	55	55	55	51	40	25
darunter:						
Betriebliche Weiterbildung	41	42	43	37	31	9
Andere berufsbezogene Weiterbildung	13	14	15	16	10	8
Nicht berufsbezogene Weiterbildung	14	10	8	8	7	14
(3) Selbstlernen (INF)	55	53	54	56	54	40
darunter:						
Aus beruflichen Gründen	35	34	38	37	34	30
Aus privatem Interesse	18	20	18	21	22	19
(4) Alle Lernformen						
Lernaktive (mindestens eine der Lernformen FED, NFE oder INF)	84	74	75	71	66	50
darunter:						
Bildungsaktive (FED oder NFE)	72	58	56	51	41	25
Ausschließlich Selbstlerner (INF)	12	16	19	20	25	25
Durchschnittliche Zahl der Lernaktivitäten (FED, NFE, INF)	2,6	3,0	2,5	2,5	2,4	2,4

Repräsentativerhebung für die Bundesrepublik Deutschland.

Quelle: Rosenblatt/Bilger, 2008

ließen sich Vorteile altersgemischter Teams im Hinblick auf die Produktivität nachweisen – im Wesentlichen für Arbeitsprozesse, in denen sich jüngere und ältere Beschäftigte mit ihren spezifischen Stärken gegenseitig ergänzen können. Das gilt für Arbeitsprozesse, die auf der einen Seite hohe Anforderungen an Geschwindigkeit, Merkfähigkeit und ans Lösen neuartiger Probleme stellen, auf der anderen Seite aber Überblick und intensive Kooperation erfordern. Hier können die älteren Beschäftigten ihre spezifischen Potenziale einbringen. Zudem erhalten sie die Möglichkeit, an der Einführung von Innovationen (in Bezug auf Produkte wie auch auf Strategien) zu partizipieren. In diesem Zusammenhang ist die empirisch fundierte Aussage bedeutsam, wonach die Produktivität nicht allein beeinflusst wird von der physischen und kognitiven Leistungsfähigkeit der Beschäftigten und von betrieblichen Bildungsangeboten, sondern auch von der Erfahrung, Gelassenheit und Ausgeglichenheit sowie vom persönlichen Beitrag der Beschäftigten zum Betriebsklima. Zudem erweisen sich altersgemischte Teams und Organisationsformen als Einflussfaktoren von Produktivität. Vor dem Hintergrund dieses Befundes betonen Börsch-Supan et al. (2006), dass sich der Beitrag der älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Wertschöpfung – der sich gerade auch in der Erfahrung, der Ausgeglichenheit bei Konflikten und der positiven Wirkung auf das Betriebsklima zeige – eher im Ergebnis der Gesamtgruppe manifestiert und weniger in der isolierten Messung individueller physischer und kognitiver Leistungen oder der Belastungsfähigkeit. Aus diesem Grund sei das durchschnittliche Alter eines Teams als eine bedeutende Größe zu werten.

In diesem Kontext sei eine weitere Möglichkeit der Förderung und Nutzung von Potenzialen älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angesprochen: Die Übernahme von Verantwortung in Mentor-Mentee-Beziehungen (Blickle, 2000). Mit dem Begriff Mentor werden Personen beschrieben, die persönliches Interesse daran haben, einer weniger erfahrenen Person – Protegé oder Mentee – Unterstützung bei ihrer beruflichen Entwicklung anzubieten. Dabei nimmt der Mentor drei Funktionen wahr: eine karrierebezogene, eine psychosoziale und eine rollenmodell- oder vorbildfunktionsbezogene Funktion (Kram, 1985). Mentor-Mentee-Beziehungen lassen sich im Sinne von komplementären Entwicklungsbeziehungen deuten: Mentor und Mentee können in ihrer Beziehung jene Entwicklungsaufgaben lösen, die ihnen in ihrer jeweiligen Lebensphase gestellt sind. Ein junger Mensch steht vor der Aufgabe, zur beruflichen Identität zu finden, ein älterer Mensch hingegen vor der Aufgabe, Verantwortung für nachfolgende Generationen wahrzunehmen und damit Generativität in einem weiteren Sinne zu verwirklichen (siehe dazu schon Erikson, 1966).

Potenzielle Mentoren werden nicht selten mit einem Stagnationsproblem konfrontiert: Sie haben beruflich das meiste erreicht und müssen nun akzeptieren, dass sie die letztmögliche berufliche Entwicklungsstufe erreicht haben. Gerade in einer solchen Situation stellt die Wahrnehmung einer neuen Aufgabe, die gesellschaftlich und in-

dividuell als sinnerfüllt gedeutet wird, eine bedeutende Bereicherung dar, die sich auch positiv auf das Selbstkonzept auswirkt. Frauen und Männer übernehmen dann eher die Rolle eines Mentors, wenn bei ihnen ein starkes Altruismusmotiv erkennbar ist, wenn sie davon überzeugt sind, im konkreten Fall Befriedigung, Wissen und Erfahrung weitergeben zu können, wenn sie Loyalität gegenüber dem Unternehmen empfinden und wenn Aussicht auf Respekt durch den Mentee und durch das Unternehmen besteht (Blickle/Schneider, 2007). Nachwuchskräfte mit mentoraler Unterstützung steigen im Gegensatz zu nicht mentorierten Personen in der Organisation schneller auf, sie zeigen höhere Laufbahnzufriedenheit, Laufbahnbindung und Arbeitszufriedenheit.

Warum werden Maßnahmen wie die hier beschriebenen vergleichsweise selten umgesetzt? Warum bestimmen sie noch nicht die Unternehmenskultur in Deutschland? Die Antworten auf diese Fragen lauten: Es bestehen Vorurteile über Leistungsdefizite älterer Beschäftigter. Die Frühverrentung wird noch immer als eine typische Strategie der Personalpolitik gewählt. Weiterbildungsangebote sind vorwiegend für Jüngere konzipiert, es bestehen wechselseitige Vorurteile zwischen Jüngeren und Älteren, die Innovationspolitik ist jugendzentriert und es ist nur eine geringe Sensibilisierung und Aktivierung für das Thema erkennbar (Börsch-Supan et al., 2006).

Nehmen wir nun den Perspektivenwechsel vor: Welche Anforderungen sind zur Förderung künftiger älterer Beschäftigter an lebenszyklusorientierte Arbeitsmodelle zu stellen? Es sind fünf Anforderungen, die nachfolgend diskutiert werden:

1. Sich auf Veränderungen in der Altersstruktur der Belegschaft einstellen
2. Flexibilität fördern
3. Sich an Entwicklungsaufgaben in verschiedenen Lebensphasen orientieren
4. Vermehrt in die Gesundheit investieren
5. Kontinuierliche Weiterbildung sicherstellen.

4.2 Sich auf Veränderungen in der Altersstruktur der Belegschaft einstellen

Eine erste Aufgabe ist darin zu sehen, Unternehmen deutlich stärker für den demografischen Wandel und die damit verbundene Alterung der Belegschaften zu sensibilisieren. Sie sollten sich reflektiert und verantwortlich mit Erkenntnissen der Altersforschung auseinandersetzen und die Entwicklungsmöglichkeiten älterer Beschäftigter wie auch deren kognitive, verhaltensbezogene und psychische Plastizität erkennen. Sie müssen die Förderung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern über die gesamte Zeitspanne ihrer Berufstätigkeit als eine strategische Aufgabe begreifen. Der Blick in

das Ausland gibt hier wichtige Anregungen für die Entwicklung entsprechender Planungsstrategien (siehe dazu Eekhoff/Hüther, 2007). Doch sind gerade in den letzten Jahren auch in Deutschland vermehrt Tendenzen erkennbar, sich auf das Altern der Belegschaften und auf zunehmende Schwierigkeiten bei der Gewinnung von Nachwuchskräften einzustellen. Dies zeigen Befunde einer vom Institut der deutschen Wirtschaft Köln und dem Adecco Institut durchgeführten Studie. Für diese sollten Unternehmen in acht europäischen Ländern angeben, inwieweit sie bereits heute die Folgen des demografischen Wandels für den Arbeitsmarkt antizipieren und sich systematisch auf diese vorbereiten. In Tabelle 5 ist sowohl für alle acht Länder als auch gesondert für die Bundesrepublik Deutschland angegeben, wie hoch der Anteil jener Unternehmen ist, welche die in der Tabelle genannten spezifischen Maßnahmen bereits umgesetzt haben. Dabei zeigt sich, dass Deutschland im Vergleich zu den anderen sieben

Vorbereitungen von Unternehmen auf den demografischen Wandel im internationalen Vergleich

Tabelle 5

Mit diesen Maßnahmen reagieren Unternehmen in acht europäischen Ländern auf das künftig steigende Durchschnittsalter der Belegschaft und den Nachwuchskräftemangel der Zukunft, in Prozent aller Unternehmen

	Spezifische Maßnahme	Europa	darunter: Deutschland
1.	Arbeitsplatzbezogene Schulungen	84	81
2.	Leistungsorientiertes Entlohnungssystem	65	78
3.	Altersgemischte Arbeitsgruppen	47	66
4.	Regelmäßige Gesundheitschecks	63	60
5.	Kooperation mit Hochschulen	53	46
6.	Gesunde Verpflegung	28	36
7.	Verzeichnis der Wissensträger im Unternehmen	28	24
8.	Runder Tisch von jüngeren und älteren Mitarbeitern	28	19
9.	Mentorenprogramme	34	18
10.	Sensibilisierungsworkshops für Führungskräfte	15	9

Quelle: IW Köln/Adecco Institut, 2006

Ländern gemessen an bestimmten Kriterien durchaus eine führende Position bei der Entwicklung von Planungsstrategien zur Bewältigung der Folgen des demografischen Wandels einnimmt.

Die zehn aufgeführten Maßnahmen sind als ein Kategoriensystem zu verstehen, das den Unternehmen wertvolle Anregungen geben kann, Strategien für eine demografie-sensible Unternehmenskultur zu entwickeln.

In einem Überblick über zentrale Instrumente zur Anpassung an den demografischen Wandel (Demografiertools) stellt Hüther (2007) zunächst die Familie in den Vordergrund: „Die Familie als Brennpunkt aller wirtschafts- und sozialpolitischen Maßnahmen

Ebenen der vorausschauenden Qualifizierung älterer Beschäftigter in Finnland

Übersicht 1

Lösungen/Methoden auf der Ebene des Individuums

1. Stärkung von physischen, psychischen und sozialen Ressourcen
2. Förderung der Gesundheit
3. Erhöhung der beruflichen Kompetenz
4. Bewältigung von Veränderungen
5. Partizipation

Lösungen/Methoden auf der Ebene des Unternehmens

1. Altersmanagement
2. Individuelle Lösungen
3. Altersgemischte Teams
4. Altersergonomie
5. Arbeitspausen
6. Flexible Arbeitszeitvereinbarungen
7. Teilzeitarbeit
8. Maßgeschneiderte Weiterbildung

Lösungen/Methoden auf der Ebene der Gesellschaft

1. Veränderung der Einstellungen
2. Vermeidung von Altersdiskriminierung
3. Entwicklung der Gesetzgebung zur Beschäftigung
4. Entwicklung der Rentensicherheit
5. Entwicklung der Rentensysteme
6. Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Eigene Zusammenstellung

bestimmt unmittelbar zwei wachstumstreibende Merkmale: Die Quantität und Qualität des Potenzials der Erwerbstätigen.“ Damit deutet er an, dass familienfreundliche Beschäftigungsstrukturen auch unter dem Gesichtspunkt der Leistungsbereitschaft und der Leistungsfähigkeit – mithin der Produktivität – von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu sehen sind. Darüber hinaus akzentuiert er die große Bedeutung von Bildung, wenn er als weitere Demografiertools aufführt: „Bildungsausländer integrieren; Bildungszeiten effizienter nutzen: vor allem durch die Ganztagschule und durch das Abitur nach 12 Jahren; eher einschulen; Wiederholungen reduzieren; Studienzeiten verkürzen; materielle Anreize stärken: hier bieten BA- und MA-Studiengänge Realoptionen.“ Schließlich fordert er von den Unternehmen die Entwicklung langfristiger, zum Teil generationenübergreifender Perspektiven: „Gleichwertigkeit und Chancen der Generationen sichern; Indikatoren für die Nachhaltigkeit von menschlichen Ressourcen auf allen Ebenen nutzen; bei der Schaffung von attraktiven Arbeitswelten grundsätzlich die Generationenbalance sichern, das heißt, keine Generation zu benachteiligen; ertragsoptimierende Abstimmungen zwischen Prozessen und Fähigkeiten aller Generationen herbeiführen; vielfältige und altersgerechte Arbeitszeitkulturen schaffen; Gesundheit und Interesse im Arbeitsprozess fördern; sicherstellen, dass die Grundprinzipien des Unternehmens für alle gelten.“

Das in Finnland praktizierte System der vorausschauenden Qualifizierung künftiger Kohorten älterer Beschäftigter (für einen detaillierten Überblick siehe INQA, 2005), das im Jahr 2006 mit dem Carl-Bertelsmann-Preis ausgezeichnet wurde, differenziert bei der Problemanalyse und der Problembewältigung zwischen drei Ebenen: Individuum, Unternehmen, Gesellschaft. In Übersicht 1 sind – differenziert für diese drei verschiedenen Ebenen – die im finnischen Modell entwickelten Lösungen und Methoden aufgeführt.

4.3 Flexibilität fördern

Mit dem Begriff der „Flexicurity“ wird ein Konzept umschrieben, das eine stärkere Flexibilität auf den Arbeitsmärkten zusammen mit einer größeren Sicherheit von Arbeitnehmern beim Übergang zwischen Arbeitsplätzen anstrebt. Eine von der Europäischen Kommission (2007) in Auftrag gegebene Befragung von europäischen Unternehmen zur Umsetzung dieses Konzepts macht deutlich: Flexibilität in der Arbeitswelt wird übereinstimmend als zentrale Beschäftigungsstrategie gewertet. Einige Ergebnisse seien hier stellvertretend aufgeführt.

Zunächst zeigt sich, dass die Mehrheit der befragten Unternehmen zwischen Flexibilität und Sicherheit keinen Gegensatz sieht, sondern Möglichkeiten ihrer Verbindung erkennt (Tabelle 6).

Flexicurity aus Sicht der Unternehmen

Tabelle 6

Angaben in Prozent

Es ist möglich, Flexibilität und Sicherheit gleichzeitig zu steigern.	57,6
Mehr Sicherheit für Arbeitnehmer wird immer zulasten der Flexibilität für die Unternehmen gehen.	25,9
Mehr Flexibilität wird immer zulasten der Sicherheit der Arbeitnehmer gehen.	10,8
Weiß nicht	5,7

Quelle: Europäische Kommission, 2007

Doch ist auch zu bedenken: Flexibilität, die eine zentrale Grundlage für Produktivität und Kreativität darstellt, entwickelt sich keinesfalls unabhängig von den Rahmenbedingungen, die ein Unternehmen bietet. Vielmehr muss in die Förderung von Flexibilität investiert werden – und dies tun Unternehmen, wie nachfolgendes Ergebnis zeigt (Tabelle 7).

Förderung der Arbeitnehmerflexibilität durch Unternehmen

Tabelle 7

Auf die Frage, „Welche der nachstehenden Aspekte zur Förderung der Arbeitnehmerflexibilität haben Sie in Ihrem Unternehmen bereits eingeführt?“, antworteten so viel Prozent der befragten Unternehmen (Mehrfachantworten möglich)

Möglichkeit, unterschiedliche Aufgaben wahrzunehmen	77,6
Möglichkeit, die Arbeitszeiten der Arbeitnehmer anzupassen	70,5
Möglichkeit, den Lohn an die individuelle Leistung anzupassen	45,8
Möglichkeit, die Beschäftigtenzahl anzupassen	40,0
Keinen der genannten Aspekte	3,7
Weiß nicht	0,0

Quelle: Europäische Kommission, 2007

Dabei ist zu beachten, dass hier vier verschiedene Aspekte von Flexibilität angesprochen sind: die funktionelle, zeitliche, lohnbezogene und numerische Flexibilität.

Ist die Förderung der Arbeitnehmerflexibilität – aus Sicht der Unternehmen – eigentlich eine wichtige Strategie zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit? Aus Sicht der

Wissenschaft müsste diese Frage eindeutig mit „Ja“ beantwortet werden, denn: Produktivität und Kreativität über die gesamte Zeit der Berufstätigkeit werden in dem Maße gefördert, in dem sich Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in ihrer Flexibilität gefordert sehen (für einen Überblick siehe Kruse/Packebusch, 2006; Sonntag/Stegmaier, 2007). In der Arbeitswelt wird diese Aussage weitgehend geteilt (Tabelle 8).

Arbeitnehmerflexibilität und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen

Tabelle 8

Auf die Frage, „Ist die Förderung der Arbeitnehmerflexibilität ein wichtiger Teil Ihrer Strategie zur Erhaltung Ihrer Wettbewerbsfähigkeit?“, antworteten so viel Prozent der befragten Unternehmen

Ja	81,4
Nein	18,6

Quelle: Europäische Kommission, 2007

Die von Wissenschaftlern hervorgehobenen Potenziale, die sich aus der Arbeitsplatzrotation für die Entwicklung und Erhaltung von Produktivität und Kreativität über die gesamte Zeit der Berufstätigkeit ergeben, werden in der Berufs- und Arbeitswelt nur in Teilen erkannt und umgesetzt. Dies zeigen die nachfolgend genannten Ergebnisse (Tabelle 9).

Arbeitsplatzrotation als Fortbildungsinstrument aus Sicht der Unternehmen

Tabelle 9

Auf die Frage, „Ist die Arbeitsplatzrotation ein nützliches Fortbildungsinstrument?“, antworteten so viel Prozent der befragten Unternehmen

Auf jeden Fall	19,6
Eher ja	42,1
Unentschieden	24,4
Eher nicht	11,1
Auf keinen Fall	2,8

Quelle: Europäische Kommission, 2007

Zu diesen Themen hat der Deutsche Industrie- und Handelskammertag im Jahr 2004 eine Befragung durchgeführt, an der sich mehr als 20.000 Unternehmen in Deutschland beteiligt haben. Sie gaben darin Auskunft über die Flexibilität ihrer Arbeitszeiten (Flüter-Hoffmann, 2006). In der Stichprobe waren die folgenden Wirtschaftsbereiche

vertreten: Industrie (35 Prozent), Dienstleistungen (33 Prozent), Handel (25 Prozent) und Bauwirtschaft (7 Prozent). Zwei Drittel aller Unternehmen praktizieren flexible Arbeitszeiten, ein Drittel aller Unternehmen hat bereits Jahresarbeitszeitkonten eingeführt, nur 3 Prozent Lebensarbeitszeitkonten. Vor allem in kleinen und mittleren Unternehmen gibt es noch unerschlossene Potenziale für eine Flexibilisierung.

Das Institut der deutschen Wirtschaft Köln hat 2003 eine repräsentative Unternehmerbefragung mit der Frage „Wie familienfreundlich ist die deutsche Wirtschaft?“ durchgeführt (Flüter-Hoffmann/Solbrig, 2003). 80 Prozent der Unternehmen praktizieren demnach mindestens eine familienfreundliche Maßnahme. Die größeren Unternehmen (ab 250 Beschäftigte) sind alle aktiv und nutzen mindestens sechs der abgefragten Maßnahmen. Im Bereich „Flexible Arbeitszeiten und Telearbeit“ sind die Unternehmen am weitesten: 58 Prozent haben flexible Tages- und Wochenarbeitszeiten, 56 Prozent individuell vereinbarte Arbeitszeiten. Flexible Jahres- und Lebensarbeitszeitmodelle bietet knapp jedes fünfte Unternehmen in Deutschland an.

4.4 Sich an Entwicklungsaufgaben in verschiedenen Lebensphasen orientieren

Ein bedeutender lebenslaufpsychologischer Ansatz von Entwicklung differenziert zwischen Lebensphasen auf der Grundlage von Entwicklungsaufgaben, die sich dem Menschen in den verschiedenen Lebensaltern stellen. Die Entwicklungsaufgaben haben nach diesem Verständnis drei Wurzeln: die physiologisch-biologische Entwicklung, die kulturellen Werte und Normen sowie die individuellen Erwartungen und Wertvorstellungen. Entwicklung wird als ein Prozess verstanden, der sich über den gesamten Lebenslauf erstreckt. Bis in das hohe Alter stellen sich dem Menschen neue Entwicklungsaufgaben – damit verbunden sind auch Entwicklungspotenziale (Kruse/Schmitt, 2002; Lehr, 2007, 53 f.). Entwicklung wird hier gedeutet als das Ergebnis einer Interaktion des sich entwickelnden Organismus mit dem individuellen Selbst und seinen Wertvorstellungen in einer spezifischen sozialen Situation.

Dieser lebenspsychologische Ansatz von Entwicklung wird an dieser Stelle erwähnt, weil er gut mit einem von der Deka-Bank erarbeiteten Konzept beruflicher Förderung korrespondiert. Dieses orientiert sich gleichfalls an den Entwicklungsaufgaben in den verschiedenen Lebensaltern und erkennt in deren Berücksichtigung bei der Personalentwicklung ein ganz entscheidendes Instrument zur Erhaltung und Förderung von Produktivität (Büdel, 2007).

Das Konzept differenziert zwischen fünf Merkmalen, die zur Charakterisierung der einzelnen Lebensphasen herangezogen werden:

1. Biologische Leistungsfähigkeit
2. Kognitive Leistungsfähigkeit
3. Bildungsschwerpunkt
4. Berufliche Ziele/Orientierung
5. Private Interessen/Orientierung.

Die aus der Perspektive beruflicher Orientierung differenzierten Lebensphasen werden dabei wie folgt umschrieben (die Altersangaben sind nur ungefähre Angaben):

1. Phase vor dem beruflichen Antritt (15–29 Jahre; auch nachfolgende Phase)
2. Phase der beruflichen Einführung (15–29 Jahre; auch vorangegangene Phase)
3. Phase des Wachstums (30–39 Jahre)
4. Phase der Reife (40–49 Jahre)
5. Phase der Sättigung (50–59 Jahre)
6. Phase des Berufsaustritts (ab 60 Jahre).

Den sechs differenzierten Lebensphasen wird jeweils ein Bildungsschwerpunkt zugeordnet:

Phase 1: Schulbildung, Allgemeinbildung

Phase 2: Beginnende Spezialisierung, Ausbildung, Studium

Phase 3: Höchster Bildungsstand in Theorie und Praxis

Phase 4: Hohes organisatorisches, informelles Wissen

Phase 5: Methoden der Wissensweitergabe (Lehr-, Beratertätigkeit)

Phase 6: Anleitung für die neue Zeitgestaltung.

Schließlich erfolgt eine Zuordnung von Handlungsfeldern des Unternehmens zu diesen sechs Lebensphasen:

Phase 1: Rekrutierung und Retention-Management

Phase 2: Anpassung der Arbeitsbedingungen in den verschiedenen Lebensphasen

Phase 3: Wissenstransfer zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern

Phase 4: Qualifizierung in den verschiedenen Lebensphasen

Phase 5: Sensibilisierung der Führungskräfte

Phase 6: Unterstützung beim Berufsaustritt (vor allem: spezifische Qualifizierung).

Ein derartiges Personalentwicklungskonzept zeichnet sich auch deswegen durch ein hohes Nachhaltigkeitspotenzial aus, da es bei der Arbeitszeit- und Weiterbildungsplanung die sich wandelnden Entwicklungsperspektiven und Entwicklungsaufgaben der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters berücksichtigt. Damit erfüllt es eine zentrale Bedingung für Arbeitszufriedenheit, Sinnerfahrung und Produktivität.

Die Bedeutung eines solchen Personalentwicklungskonzepts wird durch Ergebnisse einer von der Bertelsmann Stiftung in Auftrag gegebenen Befragung unterstrichen (Ehrenbrusthoff/Teuffel, 2006). Dafür wurden im Jahr 2006 deutschlandweit 1.000 abhängig beschäftigte Erwerbstätige befragt. Ein Ergebnis lautete, dass sechs von zehn Erwerbstätigen ihren Renteneintritt im Alter zwischen 60 und 67 Jahren selbst bestimmen möchten. Hierfür würden sie auch entsprechende Rentenabschläge bei vorzeitigem Renteneintritt in Kauf nehmen. Befragt nach den Voraussetzungen, unter denen sie ihre berufliche Tätigkeit bis zum 65. Lebensjahr ausüben würden, sprachen sich drei Viertel der Befragten für bessere Möglichkeiten bei der Vereinbarkeit von beruflichen und privaten Tätigkeiten aus. Für sieben von zehn Erwerbstätigen ist eine stärkere Anerkennung der eigenen Arbeitsleistung durch ihre Vorgesetzten wichtig. 77 Prozent der Erwerbstätigen möchten bis zum Erreichen des Renteneintrittsalters beruflich aktiv bleiben; 47 Prozent wünschen eine Reduzierung der bisherigen Arbeitszeit und würden eine Teilzeitbeschäftigung vereinbaren. Unabhängig von Bildungsniveau und Alter sehen sich 94 Prozent selbst am stärksten in der Verantwortung, wenn es um den Erhalt der eigenen Beschäftigungsfähigkeit geht. 77 Prozent sind entschlossen, die Beschäftigungsfähigkeit durch kontinuierliche Weiterbildung zu stärken. 56 Prozent würden sich mit flexiblen Arbeitszeiten arrangieren; 55 Prozent wären bereit, in anderen Abteilungen des Unternehmens zu arbeiten.

4.5 Vermehrt in die Gesundheit investieren

Neben der Weiterbildung wird den betrieblichen Gesundheitsangeboten besondere Bedeutung für die Erhaltung von physischer und kognitiver Leistungsfähigkeit und für die Produktivität im Berufsleben beigemessen (BMFSFJ, 2006; Kruse, 2002). Für die Konzeptentwicklung betrieblicher Gesundheitsangebote ist eine von der Bertelsmann Stiftung gemeinsam mit der Hans-Böckler-Stiftung herausgegebene Schrift mit dem Titel „Zukunftsfähige betriebliche Gesundheitspolitik“ von großem Wert. Den Ausgangspunkt bildet folgende Aussage: „Die Vision betrieblicher Gesundheitspolitik ist gesunde Arbeit in gesunden Organisationen. Gesunde Organisationen fördern beides: Wohlbefinden und Produktivität ihrer Mitglieder“ (Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung, 2004, 21).

Das Leitbild lautet: „Gesundheitliche Probleme müssen an ihrer Quelle bekämpft werden. Der Arbeitswelt kommt dabei – auch wegen ihrer Rückwirkung auf Privatleben und Freizeit – herausragende Bedeutung zu. Das Hauptgewicht sollte bei der Verhütung gesundheitlicher Probleme liegen und nicht bei ihrer nachgehenden Bewältigung. Gesundheitsförderung und Prävention müssen als Führungsaufgabe wahrgenommen und nicht nur von nachgeordneten Fachabteilungen bearbeitet werden. Betriebliche Gesundheitspolitik ist unter Einbeziehung der Betroffenen zu praktizieren

und nicht nur Top-down zu verordnen. Und sie muss in ihrer Ausgestaltung vielfältig sein, das heißt den unterschiedlichen Bedürfnissen einzelner Branchen und Betriebsgrößen entsprechen. Unternehmen, die so verfahren, fördern die Gesundheit ihrer Mitarbeiter und verbessern ihre Wettbewerbsfähigkeit“ (ebenda).

Es werden folgende Merkmale gesunder Organisationen genannt:

1. Eine sinnstiftende Betätigung ist stark verbreitet.
2. Soziale Kompetenz ist stark ausgeprägt und verbreitet.
3. Stabilität und Funktionsfähigkeit primärer Beziehungen (Familie, Arbeitsgruppe etc.) sind stark ausgeprägt und verbreitet.
4. Der Umfang sozialer Kontakte jenseits primärer Beziehungen ist groß.
5. Gegenseitiges Vertrauen und Zusammenhalt unter Mitgliedern (Klima) sind groß.
6. Das Ausmaß der persönlichen Beteiligung an der systemischen Willensbildung wie auch an der Entscheidungsfindung (Partizipation) ist hoch.
7. Das Vertrauen in Führung ist groß.
8. Die Identifikation der Mitglieder mit den übergeordneten Zielen und Regeln ihres sozialen Systems (Wir-Gefühl, Commitment) ist stark ausgeprägt.
9. Der Vorrat an gemeinsamen Überzeugungen, Werten, Regeln („Kultur“) ist groß.
10. Das Ausmaß sozialer Ungleichheit (Bildung, Status, Einkommen) ist moderat.

Diese Merkmale gesunder Organisationen können als Rahmenbedingungen einer Personalstrategie verstanden werden, die auf die Förderung der Beschäftigten über die gesamte Zeitspanne der Berufstätigkeit zielt. Zum Beispiel ist es unter diesen Bedingungen möglich, die Forderungen nach altersgemischten Teams oder nach der Schaffung von Mentor-Mentee-Verhältnissen zu erfüllen. Zudem spiegelt sich in diesen Bedingungen eine Unternehmenseinstellung wider, die Werte, Kompetenzen und Interessen der Beschäftigten ernst nimmt und dabei die Entwicklungsaufgaben in den verschiedenen Lebensphasen ausdrücklich berücksichtigt. Gerade unter solchen Bedingungen entwickelt sich Loyalität gegenüber dem Unternehmen. Die hier genannten Merkmale gesunder Organisationen legen in besonderer Weise nahe, ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dafür zu gewinnen, ihre sozialen und psychologischen Kompetenzen einzusetzen, um die Kommunikation zwischen den Beschäftigten wie auch das Klima innerhalb des Unternehmens zu fördern. Kompetenzen wie Gelassenheit, Erfahrung im Umgang mit Konflikten, Mitverantwortung für jüngere Menschen (im Sinne der Generativität) und Überblick werden, wie bereits dargelegt wurde, vielen älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bescheinigt. Diese Kompetenzen bilden eine wertvolle Grundlage für die Umsetzung der Merkmale gesunder Organisationen. Die Zusammenführung dieser Merkmale mit den Kompetenzen älterer Beschäftigter bildet eine bedeutsame, innovative und hochinteressante Aufgabe für Unternehmen.

4.6 Kontinuierliche Weiterbildung sicherstellen

Bildung stellt die zentrale Komponente einer lebenszyklusorientierten Personalpolitik dar. Dabei kann nicht deutlich genug hervorgehoben werden, dass sich die Forderung nach einer Intensivierung von Bildungsaktivitäten nicht allein auf die Phase der Berufstätigkeit bezieht: Vielmehr trägt bereits die schulische Bildung in hohem Maße zur Beschäftigungsfähigkeit und zur Förderung von Produktivität und Kreativität bei. Zunächst soll hier wenigstens in Kürze ein Bildungsbegriff diskutiert werden, der die Notwendigkeit der lebenslangen Bildung für die Entwicklung und Erhaltung von Kompetenzen in den verschiedenen Lebensbereichen – und hier eben auch im Beruf – akzentuiert. Zudem ist es wichtig, zwischen formalem, non-formalem und informellem Lernen zu unterscheiden. Alle drei Lernformen besitzen großes Gewicht für die Bildung im beruflichen Kontext (siehe dazu ausführlich Kruse, 2008b).

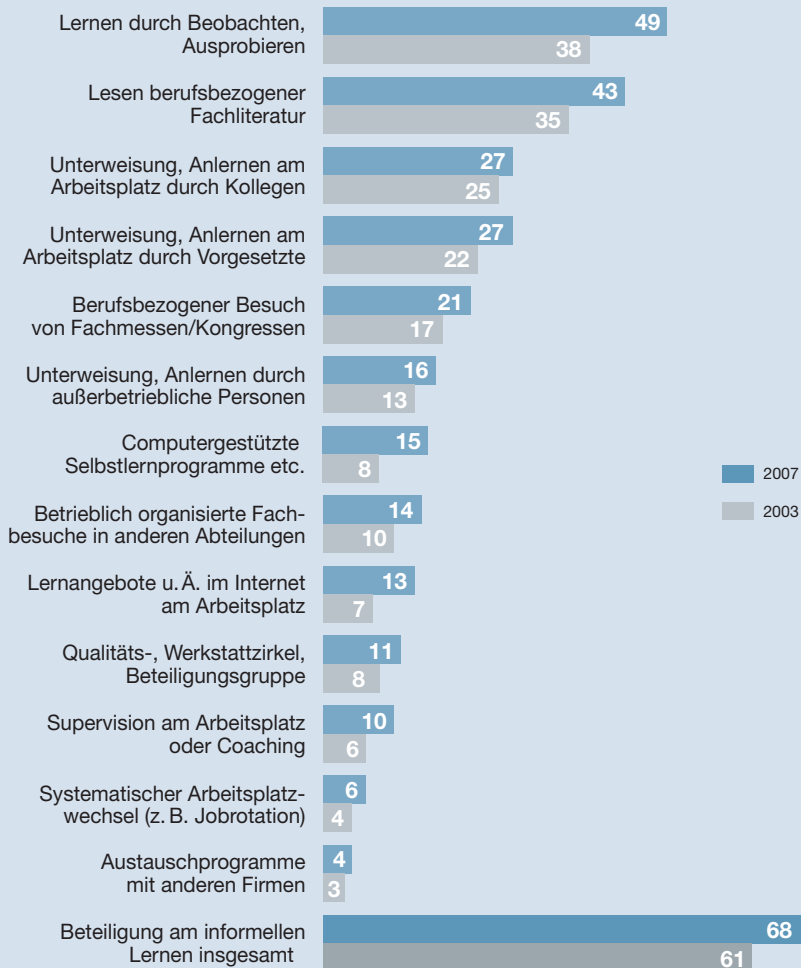
Bildung beschreibt zum einen den Prozess der Aneignung und Erweiterung von Fähigkeiten, Fertigkeiten, Erfahrungen und Wissenssystemen, zum anderen das Ergebnis dieses Prozesses. Konkrete Bildungsinhalte spiegeln allgemeine kulturelle Wertehaltungen und gesellschaftliche Präferenzen ebenso wie fachliche Inhalte wider, die aus dem sozialen und wirtschaftlichen Wandel hervorgehen. Bildungsaktivitäten des Individuums sind über den gesamten Lebenslauf bestimmt von den Wechselwirkungen zwischen objektiv bestehenden Möglichkeiten und Notwendigkeiten, Neues zu lernen, sowie dem Grad der Offenheit eines Menschen für neue Erfahrungen und für Wissenserwerb. Ein umfassender Bildungsbegriff beschränkt sich dabei nicht allein auf die Vermittlung und Aneignung von kodifizierten Wissenssystemen. Er berücksichtigt vielmehr auch Fähigkeiten, Fertigkeiten und Erfahrungen, die den kreativen Einsatz von Wissen im Sinne einer effektiven Auseinandersetzung mit aktuellen oder zukünftigen Aufgaben und Anforderungen fördern. Dabei kann man – wie gesagt – zwischen formalem, non-formalem und informellem Lernen differenzieren.

Formales Lernen ist typischerweise an institutionelle Kontexte gebunden und auf der Grundlage von Lernzielen, Dauer, Inhalt, Methode und Beurteilung strukturiert. Es wird nicht selten in Form von Zeugnissen oder Zertifikaten dokumentiert. Non-formales ist ebenso wie formales Lernen intendiertes Lernen, unterscheidet sich aber in der Lernform. Es ist nicht durch Lernziele, Inhalte, Methoden etc. strukturiert, sondern beruht auf Erfahrungslernen vor allem im Kontext von Arbeit. Typische Formen des non-formalen Lernens sind Praktika, Lernen am Arbeitsplatz oder Jobrotation. Diese Formen des Lernens sind in allen Phasen der Berufstätigkeit wichtig – sie sind in ihrer Bedeutung für die Flexibilität und Plastizität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht zu unterschätzen. In dem intendierten Lernerfolg des non-formalen Lernens liegt der Unterschied zum informellen Lernen. Dieses bezieht sich ebenfalls auf Lernprozesse in Alltagssituationen außerhalb von klassischen Bildungsinstitutionen in allen Lebens-

Beteiligung Erwerbstätiger am informellen beruflichen Lernen nach Lernformen

Abbildung 7

in den Jahren 2003 und 2007, in Prozent



Repräsentationserhebung für die Bundesrepublik Deutschland
 Quelle: Rosenblatt/Bilger, 2008

bereichen. Ein gutes Beispiel für informelles Lernen ist der Austausch von Erfahrungen in sozialen Interaktionen, wie er natürlicher Bestandteil gleichberechtigter Kommunikation über Alltag und Lebenswelt ist. Unter der Voraussetzung, dass die Erfahrungen der älteren Beschäftigten ernst genommen werden, bieten zum Beispiel bereits alltägliche, scheinbar beiläufige intergenerationelle Kontakte für Angehörige jüngerer Generationen die Möglichkeit, von den in konkreten Auseinandersetzungsformen und Problemlösungen zum Ausdruck kommenden kreativen Potenzialen älterer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu profitieren.

Nachfolgend sind Ergebnisse zur Beteiligung Erwerbstätiger am informellen Lernen in den Jahren 2003 und 2007 angeführt (Abbildung 7). Die Ergebnisse stammen aus dem bereits zitierten Bericht zur Weiterbildungsbeteiligung in Deutschland (Rosenblatt/Bilger, 2008). Sie zeigen die prominente Stellung des informellen beruflichen Lernens. Gleichzeitig machen sie deutlich, dass diese Lernform im genannten Zeitraum in ihrer Bedeutung noch einmal zugenommen hat.

Die Gesamtbewertung der Weiterbildungsbeteiligung, die in dem zitierten Bericht vorgenommen wird, hebt einerseits positive Entwicklungen bei der Bildungspartizipation in den letzten Jahrzehnten hervor. Andererseits weist sie aber auch auf das Fortbestehen sozialer Ungleichheit im Hinblick auf die Bildungspartizipation hin. So heißt es bei Rosenblatt/Bilger (2008, 62): „In den vergangenen zweieinhalb Jahrzehnten ist das Bildungsgefälle in der Weiterbildungsbeteiligung grundsätzlich unverändert geblieben, hat sich in der Tendenz aber eher abgeschwächt. Die Teilnahmequote an Weiterbildung gesamt ist in allen drei Bildungsgruppen angestiegen. Stellt man die Zahlen des Berichtssystems Weiterbildung 1979 und des Berichtssystems Weiterbildung 2007 nebeneinander, so zeigt sich ein Anstieg der Teilnahmequoten

- in der Bevölkerung mit niedrigem Bildungsniveau von 16 Prozent auf 30 Prozent,
- in der Bevölkerung mit mittlerem Bildungsniveau von 29 Prozent auf 46 Prozent,
- in der Bevölkerung mit höherem Bildungsniveau von 43 Prozent auf 58 Prozent.“

Im Zweiten Nationalen Bildungsbericht (Autorengruppe Bildungsberichterstattung, 2008) wird dargelegt, dass die Teilnahmequoten an allgemeiner und beruflicher Weiterbildung, die bis zum Jahr 2004 rückläufig waren (Konsortium Bildungsberichterstattung, 2006), bis zum Jahr 2007 keine Rückgänge mehr zu verzeichnen hatten. In den ostdeutschen Ländern lässt sich für die allgemeine Weiterbildung zwischen 2003 und 2007 ein Anstieg um 5 Prozentpunkte feststellen; auch in der beruflichen Weiterbildung wird hier die Teilnahmequote des Jahres 2003 um 3 Prozentpunkte übertroffen. Hingegen sind in Westdeutschland kaum Veränderungen erkennbar. Die Teilnahme der Gruppe mit Abitur ist doppelt so hoch wie die Teilnahme der Gruppe mit niedriger Schulbildung. Nach beruflichem Bildungsabschluss zeigt sich eine noch

schärfere Polarisierung zwischen der höchsten und der niedrigsten Ausbildungsstufe. An der beruflichen Weiterbildung nehmen Personen mit Hochschulabschluss seit Jahren mindestens viermal so häufig teil wie solche ohne Berufsausbildung.

Mit anderen Worten: Der Abbau der sozialen Ungleichheit in der Bildungspartizipation stellt auch in den kommenden Jahren die zentrale Herausforderung unseres Bildungssystems dar. Die engen Zusammenhänge zwischen Bildung auf der einen Seite und Teilhabe an beruflicher Entwicklung auf der anderen Seite können dabei nicht deutlich genug betont werden. Angesichts der empirisch gezeigten sozialen Ungleichheit gewinnen die vom Innovationskreis Weiterbildung gegebenen Empfehlungen zur Gestaltung des Lernens im Lebenslauf besonderes Gewicht (BMBF, 2008).

Zunächst wird darin als nationales Weiterbildungsziel definiert, dass die Beteiligung von Menschen im Alter von 25 bis 64 Jahren am lebenslangen Lernen bis zum Jahr 2015 auf 80 Prozent ansteigen sollte. Die Beteiligung an formalisierter Weiterbildung sollte dabei von insgesamt 46 Prozent im Jahr 2006 auf 50 Prozent im Jahr 2015 erhöht werden. Für Geringqualifizierte, von denen zuletzt lediglich 28 Prozent an Weiterbildungen teilnahmen, wird eine Zielmarke von mindestens 40 Prozent vorgeschlagen (BMBF, 2008, 8). Diese Empfehlungen werden aufgrund der Tatsache ausgesprochen, dass die kontinuierliche Kompetenzentwicklung angesichts der demografischen Entwicklung und der Globalisierung einen entscheidenden Wettbewerbsfaktor darstellt (BMBF, 2008, 24).

Bleiben wir noch bei dem Bericht des Innovationskreises Weiterbildung. In diesem finden sich zehn grundlegende Empfehlungen für die Entwicklung von Strategien zur Gestaltung des Lernens im Lebenslauf (BMBF, 2008, 11 ff.). Diese Empfehlungen sind für unsere Thematik insofern von großer Bedeutung, als sie Anregungen geben, wie Unternehmen das Lernen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über die gesamte Zeitspanne ihrer Berufstätigkeit fördern und sie zur Nutzung von Weiterbildungsangeboten motivieren können. Die zehn Empfehlungen lauten:

1. Motivation und Verantwortung stärken

„Die Bedeutung des Lernens im Lebenslauf muss für die/den Einzelne/n und die Unternehmen sichtbar herausgestellt werden; insbesondere durch Beispiele für eine gelungene Bildungsbiographie, durch professionelle betriebliche Personalentwicklung und eine intensive und gezielte Werbung für das Lernen im Lebenslauf“ (BMBF, 2008, 12).

2. Anerkennung und Akzeptanz für das Lernen im Lebenslauf vertiefen

„Die Rahmenbedingungen für die Anerkennung und Anrechnung von Kompetenzen in der beruflichen Bildung sind zu verbessern. Ferner müssen Lernprozesse für das

bürgerschaftliche Engagement durch flankierende Weiterbildung unterstützt und berufsrelevante Kompetenzen, die im bürgerschaftlichen Engagement erworben werden, anerkannt werden und einen Nachweis erfahren“ (BMBF, 2008, 14).

3. Durchlässigkeit und Verzahnung der Bildungsbereiche ermöglichen

4. Transparenz und Qualität sicherstellen: Bildungsberatung ausbauen

5. Integration durch Bildung verbessern

6. Lernen zwischen den Generationen: Potenziale ausschöpfen

„Für den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit der Älteren sind geeignete Weiterbildungsangebote gemeinsam mit den Unternehmen zu entwickeln. Hier sind neben arbeitsplatzqualifizierenden auch gesundheitsfördernde und -erhaltende Angebote auszubauen“ (BMBF, 2008, 22).

7. Das Lernen in der Zivilgesellschaft fördern

8. Das Lernen im Lebenslauf für und mit Unternehmen ausbauen

„Angesichts des sich abzeichnenden Fachkräftebedarfs sowie steigender und sich verändernder Qualifikationsanforderungen werden Unternehmen ihre Personalentwicklung künftig stärker am Lernen im Lebenslauf ausrichten müssen. Insbesondere Kleine und Mittlere Unternehmen benötigen dabei bedarfsgerechte Unterstützung“ (BMBF, 2008, 24).

„Kleine und Mittlere Unternehmen sind darin zu unterstützen, das Lernen am Arbeitsplatz stärker in der Personalentwicklung zu verankern. Dabei ist der Ausbau der Innovations- und Lernkultur in Kleinen und Mittleren Unternehmen zu unterstützen. Hilfen zur Ableitung von Weiterbildungsbedarf (im Sinne einer vorausschauenden Qualifizierungsbedarfsanalyse) sind hier notwendig“ (BMBF, 2008, 25).

9. Lernen in der Region

„Regionen müssen darin unterstützt werden, integrierte, regionale Bildungskonzepte zu entwickeln, die die Gesamtbio-graphie der Individuen und das Lernen im Lebenslauf in den Fokus nehmen“ (BMBF, 2008, 27).

10. Lernen ohne Grenzen

Diese grundlegenden Empfehlungen stimmen mit jenen Unternehmensstrategien zur Förderung von Beschäftigten überein, die in den vorangegangenen Abschnitten dieses Beitrags dargelegt wurden. Das gilt zum Beispiel für die Forderung nach vermehrter Einbindung von älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Bildungsangebote,

die Entwicklung einer Lern- und Innovationskultur und die generationenübergreifende Perspektive. Darüber hinaus geben die Empfehlungen Hinweise, welche Aspekte bei der Entwicklung von Strategien berücksichtigt werden sollten. Hier sind vor allem zu nennen: Die Anrechnung und Anerkennung jener Kompetenzen, die in der beruflichen Bildung gewonnen wurden, die regionale Kooperation zwischen Unternehmen auf der einen Seite und Bildungsträgern auf der anderen Seite sowie die stärkere Betonung der Qualifizierung für bürgerschaftliches Engagement auch im Kontext der beruflichen Bildung. Der zuletzt genannte Aspekt ist auch in der Hinsicht wichtig, als damit bedeutende Grundlagen für das individuelle Engagement nach Austritt aus dem Beruf geschaffen werden. Damit wird besonders anschaulich das Interesse des Unternehmens an einer möglichst umfassenden, auch dem privaten Bereich zugutekommenden Bildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dokumentiert.

Abschluss

Die Arbeitsbiografie eines Menschen ist auch als Sequenz von Anforderungen, Entwicklungszielen und Entwicklungsmöglichkeiten in den einzelnen, aufeinanderfolgenden Lebensaltern zu verstehen. Dies wird in Personalentwicklungskonzepten ausdrücklich betont (eines wurde ausführlich vorgestellt). Sich auf die Besonderheiten der Lebensalter einzustellen, ist sowohl eine Aufgabe des Individuums als auch eine Aufgabe des Unternehmens. Von beiden sind hier Flexibilität, Offenheit für Neues, Sensibilität gefordert. Die Bereitschaft des Individuums, in seiner Karriereentwicklung Neues zu wagen, neue Schritte zu unternehmen, die eigene Plastizität unter Beweis zu stellen und zu fordern: Diese Bereitschaft kann durch beratende und fördernde Maßnahmen des Unternehmens erheblich gestärkt werden. Aber letztlich wird auch von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern selbst ein gewisser Mut gefordert. Hermann Hesse beschreibt dies in seinem Gedicht „Stufen“ auf sehr gelungene Art und Weise:

Wie jede Blüte welkt und jede Jugend dem Alter weicht
Blüht jede Lebensstufe, blüht jede Weisheit und jede Tugend zu ihrer Zeit
Und darf nicht ewig dauern.

Es muss das Herz bei jedem Lebensrufe
Bereit zu Abschied sein und Neubeginne,
Um sich in Tapferkeit und ohne Trauern
In andre, neue Bindungen zu geben.
Und jedem Anfang wohnt ein Zauber inne,
Der uns beschützt und der uns hilft, zu leben.

Wir sollen heiter Raum um Raum durchschreiten,
an keinem wie an einer Heimat hängen,
der Weltgeist will nicht fesseln uns und engen,
er will uns Stuf um Stufe heben, weiten!

Kaum sind wir heimisch einem Lebenskreise
Und traulich eingewohnt, so droht Erschlaffen.
Nur wer bereit zu Aufbruch ist und neuer Reise,
Mag lähmender Gewöhnung sich entrafen.

Es wird vielleicht auch noch die Todesstunde
Uns neuen Räumen jung entgegen senden.
Des Lebens Ruf an uns mag niemals enden:
Wohlan denn, Herz, nimm Abschied und gesunde.

Literatur

Adecco Institute, 2008, Demographic Fitness Survey 2007, London

Autorengruppe Bildungsberichterstattung (Hrsg.), 2008, Zweiter Nationaler Bildungsbericht, Bildung in Deutschland: Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zu Übergängen im Anschluss an den Sekundarbereich I, Bielefeld

Behrend, Christoph, 2002, Erwerbsarbeit Älterer im Wandel – demografische Herausforderungen und Veränderungen der Arbeitsgesellschaft, in: Behrend, Christoph (Hrsg.), Chancen für die Erwerbsarbeit im Alter: Betriebliche Personalpolitik und ältere Erwerbstätige, Opladen, S. 11–30

Bertelsmann Stiftung / Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), 2004, Zukunftsfähige betriebliche Gesundheitspolitik, Gütersloh

Blickle, Gerhard, 2000, Mentor-Protegé-Beziehungen in Organisationen, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 44. Jg., S. 168–178

Blickle, Gerhard / **Schneider**, Paula B., 2007, Mentoring, in: Schuler, Heinz / Sonntag, Karlheinz (Hrsg.), Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie, Göttingen, S. 395–402

BMBF – Bundesministerium für Bildung und Forschung, 2008, Empfehlungen des Innovationskreises Weiterbildung für eine Strategie zur Gestaltung des Lernens im Lebenslauf, Bonn/Berlin

BMFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2006, Fünfter Altenbericht der Bundesregierung, Potenziale des Alters in Wirtschaft und Gesellschaft: Der Beitrag älterer Menschen zum Zusammenhalt der Generationen, Berlin

Börsch-Supan, Axel, 2006, Ökonomischen Wohlstand erhalten bzw. mehren, in: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), Demographiemonitor, Gütersloh, S. 101–124

Börsch-Supan, Axel / **Düzgün**, Ismail / **Weiss**, Matthias, 2006, Sinkende Produktivität alternder Belegschaften? Zum Stand der Forschung, in: Prager, Jens U. / Schleiter, André (Hrsg.), Länger leben, arbeiten und sich engagieren, Gütersloh, S. 85–102

Büdel, Oliver, 2007, Lebenszyklusorientierte Personalarbeit: Die personalpolitische Antwort der DekaBank auf den demografischen Wandel, Vortrag anlässlich der VÖB-Fachtagung „Personalpolitik zwischen Globalisierung und demografischem Wandel“, 29. Oktober 2007, Berlin

Eekhoff, Tholen / **Hüther**, Michael, 2007, Möglichkeiten zur Beschäftigung der Generation 50plus: Erfahrungen aus anderen Ländern, in: Hummel, Nora / Schack, Axel (Hrsg.), 50plus – Potenziale für Wirtschaft und Gesellschaft, Heidelberg, S. 55–69

Ehrenbrusthoff, Nadine / **Teuffel**, Corinna, 2006, Älter werden – aktiv bleiben? Ergebnisse einer repräsentativen Umfrage unter Erwerbstätigen in Deutschland, in: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), Älter werden – aktiv bleiben: Herausforderungen, Lösungswege, Reaktionen, Gütersloh, S. 8–11

Erikson, Erik H., 1966, Identität und Lebenszyklus, Frankfurt am Main

Europäische Kommission, 2007, European Business Test Panel, Konsultation zur Antidiskriminierung, Luxemburg

Eurostat, 2008, Europa in Zahlen, Eurostat Jahrbuch 2008, Luxemburg

Expertenkommission Finanzierung Lebenslangen Lernens, 2004, Finanzierung Lebenslangen Lernens: Der Weg in die Zukunft, Berlin

Flüter-Hoffmann, Christiane, 2006, Projektergebnisbericht: Lebenszyklusorientierte Personalpolitik – „Work-Life-Balance“-Modelle und „Demographietools“ für die betriebliche Praxis, Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft im Auftrag der DekaBank, Köln

Flüter-Hoffmann, Christiane / **Solbrig**, Joan, 2003, Arbeitszeitflexibilisierung: Erfolgskonzept auch für kleine und mittlere Unternehmen, Köln

Hüther, Michael, 2007, Demografischer Wandel und Personalpolitik, Vortrag anlässlich der VÖB-Fachtagung „Personalpolitik zwischen Globalisierung und demografischem Wandel“, 29. Oktober, Berlin

IAB – Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 2007, Aktuelle Analysen aus dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit, Kurzbericht, Nr. 21, Nürnberg

Ilmarinen, Juhani, 2006, Unternehmerische und gesellschaftliche Aspekte guten Alterns im Beruf, URL: http://www.exabis.com/cm362/fileadmin/wage/pdf/Ilmarinen_8.pdf [Stand: 2008-07-24]

INQA – Initiative Neue Qualität der Arbeit (Hrsg.), 2005, Mehr Ältere in Beschäftigung: Wie Finnland auf den demographischen Wandel reagiert, Dortmund

INQA, 2008, Was ist gute Arbeit – Arbeit im Generationenvergleich: Subjektiv wahrgenommene Arbeitsqualität im Spiegel von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern verschiedener Altersgruppen, Dortmund

IW Köln – Institut der deutschen Wirtschaft Köln / **Adecco Institut**, 2006, Demographic Fitness Survey 2006, Köln/London

IZA – Institut zur Zukunft der Arbeit, 2007, Tagung des Instituts zur Zukunft der Arbeit und des Bundesinstituts für Berufsbildung zum Thema „Methodische Ansätze und Reichweite von langfristigen Arbeitsmarkt- und Qualifikationsprognosen“, Bonn

Klemp, George O. / **McClelland**, David C., 1986, What characterizes intelligent functioning among senior managers?, in: Sternberg, Robert J. / Wagner, Richard K. (Hrsg.), Practical intelligence in an everyday world, New York, S. 31–50

Konsortium Bildungsberichterstattung (Hrsg.), 2006, Erster Nationaler Bildungsbericht, Bildung in Deutschland: Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zu Bildung und Migration, Bielefeld

Kram, Kathy E., 1985, Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life, Glenview

Kruse, Andreas, 2002, Gesund altern: Stand der Prävention und Entwicklung begleitender Präventionsstrategien, Baden-Baden

Kruse, Andreas, 2008a, Alter: Was stimmt? Die wichtigsten Antworten, Freiburg

Kruse, Andreas (Hrsg.), 2008b, Weiterbildung in der zweiten Lebenshälfte: Multidisziplinäre Antworten auf Herausforderungen des demografischen Wandels, Bielefeld

Kruse, Andreas / **Packebusch**, Lutz, 2006, Alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung, in: Zimolong, Bernhard / Konradt, Udo (Hrsg.), Enzyklopädie der Psychologie – Ingenieurpsychologie, Göttingen, S. 425–458

Kruse, Andreas / **Schmitt**, Eric, 2002, Entwicklung der Persönlichkeit im Lebenslauf – die Analyse von Entwicklung aus einer aufgaben-, konflikt- und daseinsthematischen Perspektive, in: Jüttemann, Gerd / Thomae, Hans (Hrsg.), Persönlichkeit und Entwicklung, Weinheim, S. 122–156

Lehr, Ursula, 2007, Psychologie des Alterns, Wiebelsheim

OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development, 2008, OECD Employment Outlook, Paris

Rosenblatt, Bernhard von / **Bilger**, Frauke, 2008, Weiterbildungsbeteiligung in Deutschland – Eckdaten zum BSW-AES 2007, TNS Infratest Sozialforschung / Deutsches Institut für Erwachsenenbildung / Institut für Entwicklungsplanung und Struktur-forschung / Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung und Beratung / Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.), München

Rowe, John W. / **Kahn**, Robert L., 1998, Successful aging, New York

Schuler, Heinz / **Sonntag**, Karlheinz (Hrsg.), 2007, Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie, Abschnitt IX: Berufliche Förderung und Personalentwicklung, Göttingen, S. 583–675

Sonntag, Karlheinz / **Stegmaier**, Ralf, 2007, Personale Förderung älterer Arbeitnehmer, in: Schuler, Heinz / Sonntag, Karlheinz (Hrsg.), Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie, Göttingen, S. 662–667

Staudinger, Ursula M. / **Baumert**, Jürgen, 2007, Bildung und Lernen jenseits der 50: Plastizität und Realität, in: Gruss, Peter (Hrsg.), Die Zukunft des Alterns: Die Antwort der Wissenschaft, München, S. 240–257

Der Autor

Prof. Dr. **Andreas Kruse**, geboren 1955 in Aachen, ist Ordinarius für Gerontologie, Direktor des Instituts für Gerontologie und Dekan der Fakultät für Verhaltens- und Empirische Kulturwissenschaften der Ruprecht Karls-Universität Heidelberg. Andreas Kruse ist verheiratet mit Sylvia Kruse, er hat zwei Kinder und zwei Enkelkinder. Er ist Vorsitzender der Altenberichtskommission der Bundesregierung und der Kommission „Alter“ der Evangelischen Kirche Deutschlands (EKD). Von 2000 bis 2002 gehörte er der 15-köpfigen Expertenkommission der Vereinten Nationen zur Erstellung des International Plan of Action on Ageing an, der 2002 von der UN-Vollversammlung angenommen wurde.

© 2009 ROMAN HERZOG INSTITUT e.V.
ISSN 1863-8090 / ISBN 978-3-941036-05-5
Herausgeber:
ROMAN HERZOG INSTITUT e.V.
Max-Joseph-Straße 5
80333 München
www.romanherzoginstitut.de

Gestaltung: KNOBLINGDESIGN GmbH
Produktion: edition agrippa, Köln · Berlin
Foto: Rainer Hoffmann Photo Design

Die Studie ist beim Herausgeber kostenlos erhältlich.

ISBN 978-3-941036-05-5

www.romanherzoginstitut.de