

KURZBERICHT

Ältere Arbeitnehmer – Chancen auf eine goldene Zukunft?

Warum es sinnvoll ist, in eine alternde Erwerbsbevölkerung zu investieren

Es ist eine allseits bekannte Tatsache, dass die europäische Erwerbsbevölkerung altert. Weniger bekannt ist jedoch vermutlich, dass die Einstellungen zum Altern sich positiv verändern.

So wird die alternde Erwerbsbevölkerung in Europa heute nicht mehr so häufig als demografische Zeitbombe mit extrem negativen Auswirkungen wahrgenommen. Stattdessen ist nun zunehmend die Rede von der „Seniorenwirtschaft“, die neue Entwicklungsimpulse geben und neue Chancen für wirtschaftliches Wachstum eröffnen könnte.

Dieser positive Wandel der Einstellungen zur alternden Erwerbsbevölkerung impliziert aber nicht, dass Europa für die damit einhergehenden Herausforderungen gerüstet ist. So wurden z. B. wichtige Fragen, die den Menschen durch das „Europäische Jahr für aktives Altern und Solidarität zwischen den Generationen 2012“ zu Bewusstsein gebracht werden sollten, durch die fortdauernde Wirtschaftskrise wieder in den Hintergrund gedrängt.

Im Jahr 2060 werden in Europa auf jede Person über 65 Jahre nur zwei Personen im erwerbsfähigen Alter (15 bis 64 Jahre) kommen. Heute beträgt dieses Verhältnis noch eins zu vier. Auf dem Arbeitsmarkt sind die Auswirkungen der alternden Bevölkerung bereits spürbar. Viele Arbeitnehmer der geburtenstarken Jahrgänge in den fünfziger und sechziger Jahren werden in den nächsten beiden Jahrzehnten aus dem Erwerbsleben ausscheiden. Sie müssen weitgehend durch Personen ersetzt werden, die bereits heute zur Erwerbsbevölkerung gehören.

Der Wandel der Altersstruktur in den Unternehmen stellt eine erhebliche Herausforderung dar. Die Beteiligung älterer Arbeitnehmer am lebenslangen Lernen bleibt immer noch hinter den europäischen Zielvorgaben zurück. Zwar haben die Arbeitgeber das Problem der alternden Erwerbsbevölkerung erkannt, doch bestätigen ihre Angaben, dass sie auf diesen Wandel noch nicht vorbereitet sind.

Investitionen in eine alternde Erwerbsbevölkerung müssen echte Erträge und Vorteile für die Arbeitgeber und den Einzelnen erbringen. Die jüngste Studie des Cedefop zum Thema „Arbeiten im fortgeschrittenen

Alter“⁽¹⁾ befasst sich mit Investitionen in das Lernen in den späteren Lebensjahren. Sie untersucht außerdem die Auswirkungen von Strategien, die dazu dienen sollen, die Erwerbsfähigkeit älterer Arbeitnehmer zu erhalten, sowie die Bedingungen, die erfüllt sein müssen, um das Potenzial einer alternden Erwerbsbevölkerung zu erschließen.

Der Umgang mit einer alternden Erwerbsbevölkerung

Erfolgreiche Strategien für aktives Altern erfordern mehr als die Anhebung des Renteneintrittsalters und die Einschränkung der Frühverrentung. Um die Arbeitsbewältigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer zu erhalten, müssen diese unterstützt werden, damit ihre Qualifikationen auf dem neuesten Stand bleiben und nicht veralten ⁽²⁾ (Kasten 1).

Kasten 1: Das Konzept der Arbeitsbewältigungsfähigkeit

Arbeitsbewältigungsfähigkeit ist das Zusammenwirken menschlicher Fähigkeiten bei der Arbeit, das verschiedene personen- und arbeitsbezogene Faktoren umfasst:

- Gesundheit und Leistungsfähigkeit (körperliche, geistig-psychische und soziale Leistungsfähigkeit);
- Bildung und Kompetenz;
- Werte, Einstellungen und Motivation;
- Arbeitsumgebung, Arbeitsorganisation, Arbeitsmanagement und Mitarbeiterführung.

Die Arbeitsbewältigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer kann durch folgende Maßnahmen erhalten oder verbessert werden:

- Anreize zur Förderung des Lernens und längerer Erwerbslaufbahnen
- Flexible Arbeitszeitmodelle und Ruhestandsregelungen
- Inklusivere Arbeitsmärkte
- Angemessene Ansätze für das Wissensmanagement
- Schaffung der Voraussetzungen für intergenerationelles Arbeiten und Lernen.

⁽¹⁾ Siehe: <http://www.cedefop.europa.eu/EN/publications/20649.aspx>

⁽²⁾ Siehe <http://www.cedefop.europa.eu/EN/publications/20414.aspx>

Wirksame Maßnahmen für aktives Altern legen den Schwerpunkt auf Ansätze zur Förderung der Gesundheit und Arbeitsfähigkeit. Sie fördern altersfreundliche Arbeitsplätze und altersfreundliches Lernen, das die Bedürfnisse älterer Arbeitnehmer berücksichtigt.

Erhalt von Gesundheit und Arbeitsfähigkeit

Eine alternde Erwerbsbevölkerung erfordert in zunehmendem Maße eine altersangepasste Ergonomie und präventive Gesundheitsprogramme zur Förderung der körperlichen, geistig-psychischen und sozialen Gesundheit.

Sportliche Betätigung fördert die Gesundheit und erhält die körperliche Fitness sowie die geistigen Fähigkeiten. Im Zuge des Alterungsprozesses verbessern sich manche Fähigkeiten, während andere teilweise verlorengehen. Um besser zu erfassen, wie sich die Arbeitsfähigkeit bei alternden Menschen entwickelt, greift die Forschung oft auf die Konzepte der „flüssigen Intelligenz“ und der „kristallinen Intelligenz“ zurück.

Unter „flüssiger Intelligenz“ versteht man die Fähigkeit, Probleme in neuen Situationen zu lösen und logisch zu denken. „Kristalline Intelligenz“ beinhaltet die Nutzung erworbener Kenntnisse und Erfahrungen. Es wurde nachgewiesen, dass die „kristalline Intelligenz“ im Laufe des Lebens wächst oder stabil bleibt, während die „flüssige Intelligenz“ im Zuge des Alterungsprozesses eher abnimmt.

Zur Verbesserung der Arbeitsfähigkeit muss in Maßnahmen zur Förderung der „flüssigen Intelligenz“ investiert werden, und gleichzeitig sollten ältere Arbeitnehmer mit Aufgaben betraut werden, bei denen sie ihre „kristallinen“ Fähigkeiten zum Nutzen ihrer Organisation einsetzen können. So könnten ältere Arbeitnehmer beispielsweise an Arbeitsplätzen eingesetzt werden, die keine sehr anstrengenden körperlichen Tätigkeiten beinhalten. Jede Versetzung an einen anderen Arbeitsplatz sollte älteren Arbeitnehmern aber auch die Gelegenheit verschaffen, auf ihren Erfahrungen und Fachkenntnissen aufzubauen und sie anzuwenden.

Organisationsinterne Arbeitsplatzwechsel, bei denen ältere Arbeitnehmer auf neuen Positionen eingesetzt werden, die besser an ihre sich wandelnden Fähigkeiten und Bedürfnisse angepasst sind, sind eine wichtige Strategie, um sie in Beschäftigung zu halten, und sollten gefördert werden.

Alters- und lernfreundliche Arbeitsplätze

Am besten lernt man oftmals ungeplant im Rahmen der Arbeit, doch leider sind in der Realität nicht alle Arbeitsplätze lernfreundlich. Um einen Arbeitsplatz lernfreundlich zu gestalten, müssen drei Voraussetzungen erfüllt sein:

Erstens müssen die Menschen die Kontrolle über ihre eigene Arbeit haben, d. h. sie müssen beispielsweise die Möglichkeit erhalten, die Abfolge der zu erfüllenden Aufgaben selbst zu bestimmen und zu verändern oder ihre Arbeitsmethoden selbst festzulegen. Zweitens fördern Kommunikation und Kooperation, wie z. B. im Rahmen von Teamwork, den Informationsaustausch zwischen Kollegen und das Lernen voneinander. Drittens regt die Komplexität der Arbeit die Menschen ebenfalls zum Lernen an, weil sie z. B. unerwartete Probleme selbstständig lösen und die Verantwortung für komplexe Aufgaben übernehmen müssen.

Auch intergenerationelles Lernen kann am Arbeitsplatz erfolgen und ist für alle Beteiligten von Nutzen. Gefördert werden kann intergenerationelles Lernen in Unternehmen oftmals durch individuelle Unterweisung sowie individuelles Mentoring und Coaching. Andere Ansätze sind multigenerationelle Arbeitsteams oder –regelungen in der Erstausbildung oder Weiterbildung, die das Potenzial des gemeinsamen Lernens verschiedener Generationen nutzen.

Intergenerationelles Lernen ist für Unternehmen aus verschiedenen Gründen von Vorteil. Es trägt dazu bei, dass entscheidendes Wissen und Know-how im Unternehmen bleiben. Es bündelt die Stärken von Personen verschiedener Generationen, indem es z. B. ermöglicht, dass die Kenntnisse jüngerer Generationen im Umgang mit neuen Technologien und die Erfahrung älterer Mitarbeiter einander ergänzen. Zudem stärkt es die unternehmensinternen Beziehungen, weil es dazu beiträgt, negative Stereotype und Einstellungen im Hinblick auf verschiedene Altersgruppen abzubauen.

Hindernisse für das Lernen im fortgeschrittenen Alter

Um das Lernen zu fördern, müssen Strategien und Maßnahmen nicht nur Anreize liefern, sondern auch die Hindernisse abbauen, die den Einzelnen und die Unternehmen davon abhalten, in das Lernen zu investieren. Nach wie vor gibt es mehrere gravierende Hindernisse für das Lernen im fortgeschrittenen Alter.

Abgesehen von Motivationsproblemen sowie finanziellen, zeitlichen oder sonstigen Zwängen besteht ein wichtiges Hindernis darin, dass Arbeitgeber und ältere Arbeitnehmer die Vorteile von Investitionen in ihre Kenntnisse, Fertigkeiten und Kompetenzen nicht immer erkennen.

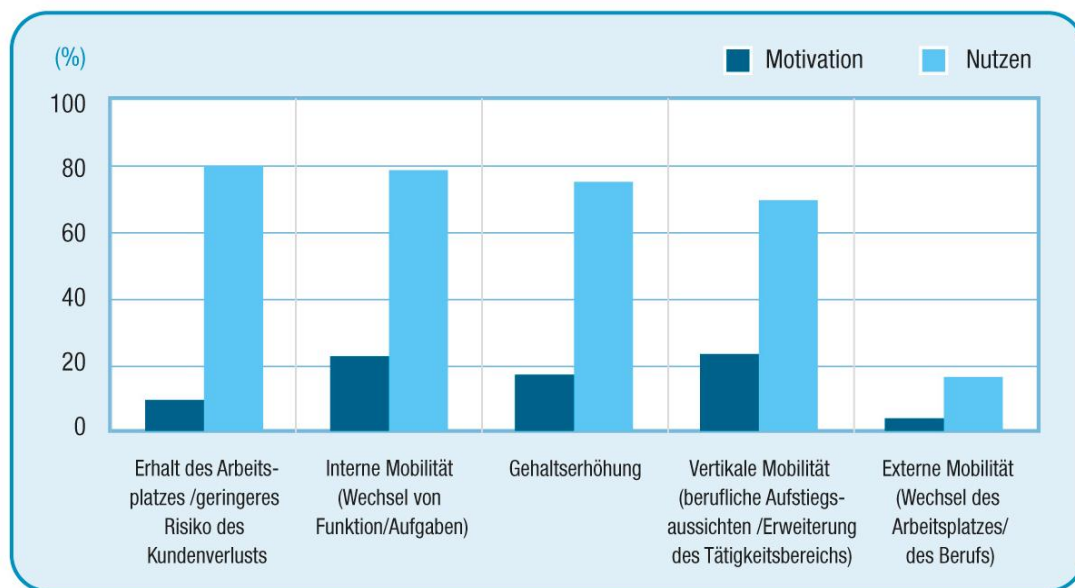
Die jüngste Studie des Cedefop zum aktiven Altern untersuchte Daten aus Italien, an denen sich ablesen lässt, wie ältere Arbeitnehmer den Nutzen von Weiterbildungsmaßnahmen vor und nach der Teilnahme an einer solchen Maßnahme beurteilen. In Bezug auf alle Weiterbildungsergebnisse übertraf der nach Teilnahme an der Maßnahme wahrgenommene Nutzen die im Vorfeld bestehenden Erwartungen (Abbildung 1).

Die Studie ergab auch, dass Personen über 54 Jahre in manchen Fällen weniger optimistisch im Hinblick darauf waren, ob sie die durch die Weiterbildungsmaßnahme erworbenen Kompetenzen später tatsächlich würden einsetzen können.

Folglich ist es besonders wichtig, dass ältere Arbeitnehmer sich sämtlicher Vorteile bewusst sind, die Weiterbildung nicht nur für ihren derzeitigen Arbeitsplatz, sondern auch für ihren beruflichen Aufstieg, ihre Beschäftigungsaussichten und sogar für ihre Selbstverwirklichung erbringen kann.

Das Bewusstsein für diese Vorteile kann auf verschiedene Weise geschärft werden, wie durch Medienkampagnen und eine Unternehmenspolitik, die auf die optimale Nutzung von Weiterbildungsmaßnahmen abzielt, indem sie den Mitarbeitern eine klare berufliche Laufbahn und gute Aufstiegschancen eröffnet. Wenn dem Einzelnen und den Unternehmen der Wert des Lernens verdeutlicht wird, erhöht dies die Weiterbildungsmotivation und -beteiligung. Eine Kombination von innovativen Anreizen und umfassender Information des Einzelnen kann Maßnahmen und Strategien für das lebenslange Lernen verbessern.

Abbildung 1: **Motivation und materieller Nutzen der Teilnahme an arbeitsbezogenen Weiterbildungsmaßnahmen bei italienischen Arbeitnehmern (im Alter von 55 bis 64 Jahren), 2011***



* In den 12 der Erhebung vorausgehenden Monaten

Neue Erkenntnisse, die in der Studie des Cedefop veröffentlicht werden, belegen, dass die geringe Wirksamkeit von Weiterbildungsmaßnahmen vor allem dadurch bedingt ist, dass die Firmen den Weiterbildungsbedarf älterer Arbeitnehmer nicht angemessen berücksichtigen. Dort, wo ihren Bedürfnissen Rechnung getragen wird, sind ältere Arbeitnehmer motiviert und bereit, sich weiterzubilden.

Arbeitsbezogene und in den Arbeitsprozess integrierte Formen des Lernens, die eng mit den täglichen Aufgaben und früheren Berufs- und Lernerfahrungen verknüpft sind, eignen sich ganz besonders für ältere Arbeitnehmer.

Um sich mit altersbezogenen Problemen und Erfordernissen vertraut zu machen, müssen die Unternehmen demografische Informationen und demografisches Wissen sammeln, bewerten, verarbeiten und anwenden, um integrierte, altersbewusste Strategien auf der Grundlage verlässlicher Fakten zu planen, zu konzipieren, umzusetzen und auszubauen (Abbildung 2);

so weit sind wir jedoch noch nicht. Erfolgreiche Beispiele für Unternehmen, die das betriebliche Altersmanagement als strategische Variable betrachten, können dazu beitragen, ein altersbewusstes Personalmanagement in ganz Europa zu verbreiten.

Unternehmen, die die Altersproblematik ernst nehmen, wenden einen lebenszyklusorientierten Ansatz für Strategien und Maßnahmen zur Förderung des aktiven Alterns ein und beschränken solche Maßnahmen nicht auf bestimmte Alterskohorten von Mitarbeitern. Für solche Firmen beginnt das Altersmanagement nicht erst, wenn ein Arbeitnehmer das 50. oder 55. Lebensjahr erreicht hat. Die Bedürfnisse der Beschäftigten finden Beachtung und man trägt ihnen Rechnung - von der Einstellung bis zum Ausscheiden aus dem Erwerbsleben.

Ein solcher lebenszyklusorientierter Ansatz erfordert eine umfassende Orientierung und Beratung. Erfolgreiche Orientierungsmaßnahmen umfassen Strategien für Laufbahnentwicklung und Laufbahnmanagement, wie Fortbildungen und weiteres Lernen,

den Wechsel in einen anderen Beruf oder die Beaufsichtigung und Unterweisung jüngerer Kollegen.

Was bringt die Zukunft?

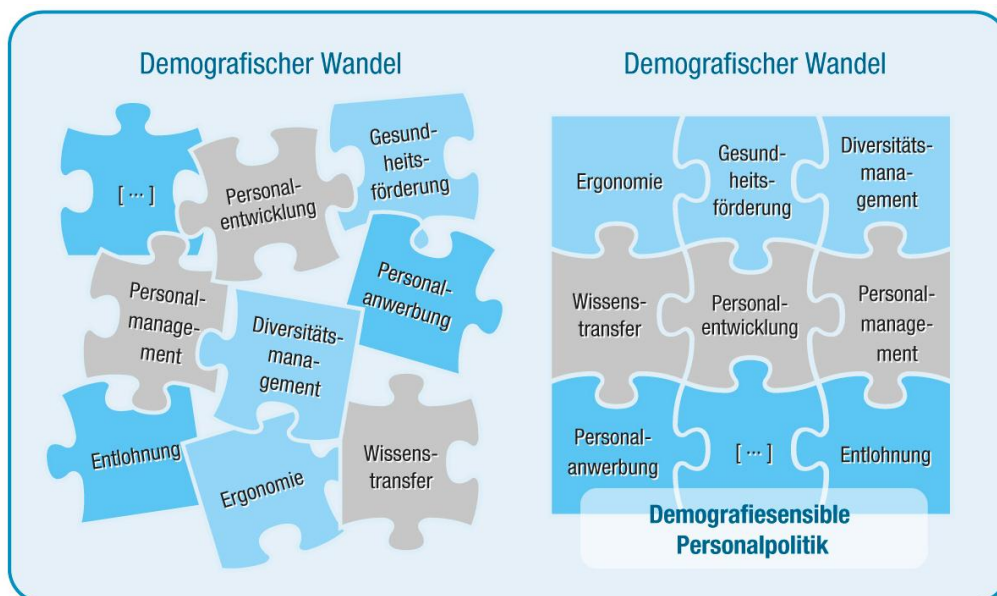
Die Kombination von demografischer Alterung und dem sich abzeichnenden Bedarf an neuen Qualifikationen erfordert Investitionen in die Kompetenzen älterer Arbeitnehmer. In den kommenden Jahrzehnten wird, anders als in der Vergangenheit, kaum mehr die Möglichkeit bestehen, den Qualifikationsbedarf zu decken, indem man ältere Arbeitnehmer durch jüngere ersetzt.

Wenn ältere Arbeitnehmer und die Unternehmen für altersbezogene Fragen sensibilisiert werden, damit sie

besser auf die Herausforderungen einer alternden Erwerbsbevölkerung reagieren können, so kann dies zu einer mächtigen Antriebskraft für den Wandel werden.

Das Altern ist jedoch keine Problematik, die isoliert betrachtet werden kann. Sie muss in Verbindung mit anderen Trends gesehen werden wie der Globalisierung, der Notwendigkeit zur Aktualisierung von Kompetenzen, der Ökologisierung der Volkswirtschaften und Gesellschaften, einer höheren Erwerbsbeteiligung von Frauen, des Wandels des Charakters der Arbeit und der Arbeitsplätze, des zunehmenden Bedarfs an digitaler Kompetenz in der Gesellschaft, neuen Entwicklungen im Bereich des Lernens und einer zunehmenden Bedeutung von unternehmerischer Kompetenz.

Abbildung 2: **Elemente einer Personalmanagementstrategie, die dem demografischen Wandel Rechnung trägt**



Diese Entwicklungen haben Auswirkungen auf die künftig benötigten Kompetenzen. Sie werden für Wachstum und Innovationschancen entscheidend sein und letztlich die Form und den Charakter der künftigen Volkswirtschaften und Gesellschaften bestimmen.

Ältere Menschen werden diese Entwicklungen sowohl beeinflussen als auch von ihnen betroffen sein. Die Komplexität des Alterns und seine Zusammenhänge mit anderen wichtigen Trends unterstreichen die Notwendigkeit, die Altersforschung zu fördern. Diese Forschung muss einen multi- und interdisziplinären Ansatz verfolgen, wobei eine enge Zusammenarbeit mit Praktikern aus dem Bereich des Personalmanagements vonnöten ist.

Es gilt immer zu bedenken, dass die Förderung einer positiven gesellschaftlichen Einstellung zum „aktiven Altern“ nicht nur für die direkt Betroffenen von Nutzen ist, sondern auch Wachstum und Innovationen fördern kann. Wir haben gerade erst damit begonnen, das aktive Altern zur Realität zu machen. Um die „goldenen“ Chancen der

Seniorenwirtschaft wahrnehmen zu können, müssen wir uns jetzt den Einstellungswandel zunutze machen und uns für eine neue, altersbewusste Politik einsetzen.



CEDEFOP

Europäisches Zentrum
für die Förderung der Berufsbildung

Kurzbericht – 9077 DE

Kat.-Nr.: TI-BB-13-002-DE-N

ISBN 978-92-896-1198-5, doi: 10.2801/10003

Copyright © Europäisches Zentrum für die Förderung der Berufsbildung (Cedefop), 2013

Alle Rechte vorbehalten.

Die Kurzberichte erscheinen auf Deutsch, Englisch, Französisch, Griechisch, Italienisch, Polnisch, Portugiesisch und Spanisch sowie in der Sprache des Landes, das den Ratsvorsitz innehat. Wenn Sie sie regelmäßig erhalten möchten, schicken Sie uns eine Mail unter: briefingnotes@cedefop.europa.eu

Weitere Kurzberichte und Cedefop-Publikationen sind abrufbar unter: <http://www.cedefop.europa.eu/EN/publications.aspx>

Postfach 22427, 55102 Thessaloniki, Griechenland
Europe 123, Thessaloniki, Griechenland
Tel. +30 2310490111, Fax +30 2310490020
E-Mail: info@cedefop.europa.eu

visit our portal www.cedefop.europa.eu