

# Mit freundlicher Genehmigung aus

## angewandte Arbeitswissenschaft

Zeitschrift für die Unternehmenspraxis  
Nr. 172, Juni 2002

### Die Potenziale älterer Mitarbeiter im Betrieb erkennen und nutzen

von S. Adenauer

---

#### Gliederung

- 1 [Problembeschreibung](#)
- 2 [Der „ältere Mitarbeiter“ – wer gehört dazu?](#)
- 3 [Das vorherrschende Bild vom älteren Mitarbeiter](#)
- 4 [Leistungspotenziale älterer Mitarbeiter](#)
- 5 [Schlussfolgerungen für die Personalpolitik](#)
- 6 [Literatur](#)

#### Zusammenfassung

*Die demographische Entwicklung hat Auswirkungen auf die Betriebe. Unternehmen müssen jetzt und in Zukunft verstärkt das Wissen und die Erfahrung der älteren Mitarbeiter nutzen, da künftig weniger junge qualifizierte Fachkräfte zur Verfügung stehen. Die gegenwärtige Personalpolitik steht weitgehend im Widerspruch zu den Herausforderungen des demographischen Wandels. Sie zielt häufig eher auf die Ausgrenzung der älteren Mitarbeiter ab statt auf ihre Integration. Unternehmen stehen hier vor der Notwendigkeit eines Einstellungswandels gegenüber ihren älteren Mitarbeitern. Ergebnisse der neueren Altersforschung bieten die Basis, die Potenziale Älterer differenziert zu betrachten und Handlungsmöglichkeiten zu nutzen.*

#### Schlüsselwörter

*Alter, demographische Entwicklung, Defizitmodell, Fähigkeit, Kompensationsmodell, Leistung, Personal, Potential, Zuschreibungsmuster*

## 1 Problembeschreibung

Das Thema, ältere Mitarbeiter wird bisher hauptsächlich unter arbeitsmarktpolitischen Gesichtspunkten sowie der Finanzierbarkeit unserer Sozialsysteme betrachtet. Die Aufmerksamkeit muss jedoch stärker in die Betriebe gelenkt werden, denn es zeichnet sich ab, dass diese ihre Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit – z.B. die Entwicklung und Herstellung ihrer Produkte, ihre Dienstleistungen, die Kundenbetreuung, die Aufgabenbearbeitung, das Arbeiten mit neuen Technologien, die rationelle und kundenorientierte Gestaltung der Unternehmensprozesse - schon in wenigen Jahren mit einer Belegschaft bewältigen müssen, die anders als heute vermehrt aus älteren Mitarbeitern bestehen wird. Unternehmen stehen somit nicht nur vor Herausforderungen wirtschaftlicher und technologischer Veränderungen; sie müssen sich auch für die Herausforderungen der demographischen Veränderungen rüsten.

Die gegenwärtige Situation sieht weitgehend anders aus. In zahlreichen Unternehmen hat sich die Altersstruktur der Belegschaft im Laufe der letzten Jahre so verändert, dass es kaum noch

Mitarbeiter über 50 Jahre gibt. Vielfach führen Maßnahmen der Rationalisierung zu einem Personalabbau, der in erster Linie mit älteren Mitarbeitern häufig auf dem Wege der Frühverrentung – durchaus auch im Einvernehmen mit den Betroffenen – vollzogen wird.

Einzelne Unternehmen haben erkannt, welcher Verlust an Kompetenz und Erfahrung mit dem Personalabbau älterer Mitarbeiter einhergeht, wie beispielsweise ein Unternehmen der Optikbranche. Es musste nicht nur feststellen, dass mit den älteren Mitarbeitern Kompetenz und Know-how das Unternehmen verlassen hatten, sondern auch, dass der benötigte qualifizierte Nachwuchs nicht zu finden war. Das Unternehmen versuchte daraufhin, seine ehemaligen Mitarbeiter zurückzugewinnen. Gemeinsam mit dem Arbeitsamt wurden bedarfsgerechte Qualifizierungsmaßnahmen entwickelt und durchgeführt. Auf diese Weise gelang es, einen großen Teil der ehemaligen Mitarbeiter mit Erfolg für die veränderten Anforderungen zu qualifizieren und den Aufgaben entsprechend einzusetzen.

Trotz hoher Arbeitslosigkeit können viele qualifizierte Stellen nicht besetzt werden, weil die Fachkräfte fehlen. Die angebotenen Qualifikationen passen nicht zu den nachgefragten Qualifikationen. Schon heute wird es schwieriger, junge Leute für die betriebliche Ausbildung oder geeignete junge Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt zu finden, nicht zuletzt wegen der rückläufigen Anzahl der Studierenden. Bei der Suche nach qualifizierten Mitarbeitern müssen Unternehmen schon heute auch auf ältere Bewerber zurückgreifen und werden dies künftig verstärkt tun müssen. Der Mangel an qualifizierten jungen Leuten wird sich stärker bemerkbar machen.

Durch sinkende Geburtenraten nimmt der Anteil der jungen Menschen an der Bevölkerung weiter ab, während gleichzeitig die Lebenserwartung steigt. Der Anteil der Älteren an der Bevölkerung nimmt zu. Das Durchschnittsalter der Bevölkerung steigt an. 1999 lag es bei 40,9 Jahren, im Jahre 2010 wird es bei 43,4 Jahren liegen, und im Jahre 2050 wird es 48,2 Jahre erreicht haben. Die Altersstruktur der Bevölkerung verschiebt sich nach oben.

Die demographische Entwicklung findet natürlich auch ihren Niederschlag in der betrieblichen Arbeitswelt. In vielen Unternehmen wird die Altersstruktur ähnlich aussehen wie in den beiden Unternehmen in Abb. 1.

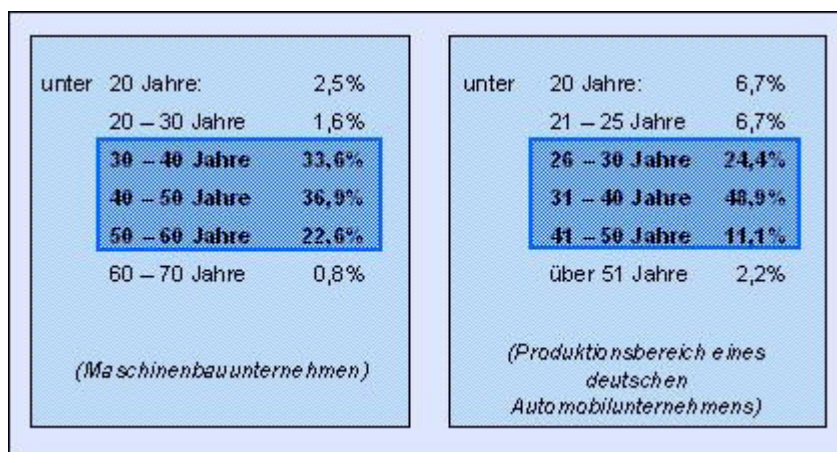


Abb. 1: Altersverteilung der Mitarbeiter in zwei Unternehmen (Beispiele)

In beiden Unternehmen bilden die Mitarbeiter der mittleren Altersgruppe den größten Anteil der Belegschaft. Im Maschinenbau-Unternehmen sind das die Mitarbeiter im Alter von 40 bis 50 Jahren, in dem Automobilunternehmen sind das die 31- bis 40-Jährigen. Im Vergleich dazu fällt der Anteil der Mitarbeiter unter 30 Jahren in beiden Unternehmen geringer aus, ebenso der Anteil der über 50-Jährigen.

So ergibt sich aus der demographische Entwicklung heraus die Notwendigkeit, verstärkt auf ältere Mitarbeiter zu setzen. Das Problem besteht darin, dass das Bewusstsein für die Auswirkun-

gen der Bevölkerungsentwicklung weitgehend fehlt. Die eher jugendorientierte Personalpolitik steht im Widerspruch zu den kommenden Herausforderungen. Sie grenzt den älteren Mitarbeiter eher aus anstatt ihn als Ressource zu sehen. Das wird mit den folgenden Beispielen deutlich:

- Werden Rationalisierungsmaßnahmen über den Abbau von Personal durchgeführt, dann geschieht das vorzugsweise mit älteren Mitarbeitern durch Frühverrentung. Häufig wollen die älteren Mitarbeiter ihrerseits vorzeitig aus dem Erwerbsleben ausscheiden, aus persönlichen oder gesundheitlichen Gründen. Eine jugendorientierte Personalpolitik trägt dazu bei, diesen Wunsch bei den älteren Mitarbeitern zu bestärken.
- Ältere Mitarbeiter werden auf Schonarbeitsplätze versetzt.
- Für offene Stellen werden gezielt jüngere Mitarbeiter gesucht. In Stellengesuchen wird oftmals eine Altershöchstgrenze angegeben (z.B. nicht älter als 30 Jahre) oder es wird ein junger Mitarbeiter, eine Mitarbeiterin für „junges dynamisches Team“ gesucht.
- Mitarbeiter werden – wenn sie älter sind – häufig nicht in die betriebliche Weiterbildung einbezogen. Man geht davon aus, dass sie nur noch verhältnismäßig kurz im Unternehmen bleiben und sich der Nutzen der in die Weiterbildung investierten Kosten und Zeit nicht mehr auswirken kann. Dadurch sind die älteren Mitarbeiter immer weniger in der Lage, den veränderten Anforderungen der Arbeitsaufgaben zu genügen. Dies vergrößert Ängste vor Neuerungen und die mangelnde Bereitschaft, sich diesen zu stellen.
- Wenn Ältere doch in die Weiterbildung einbezogen werden, sind die Lernbedingungen häufig nicht auf ihre Lernbedürfnisse abgestimmt. Sie berücksichtigen nicht oder nicht in ausreichendem Maße, dass Ältere anders, z.B. langsamer, lernen als jüngere und durch lange Phasen des Nichtlernens lernungsgewohnt geworden sind.
- Arbeitsbedingungen am Arbeitsplatz und der Arbeitsumgebung berücksichtigen u.U. nicht oder nicht ausreichend die Erfordernisse älterer Mitarbeiter (z.B. stärkeres Licht am Arbeitsplatz, größere Schrift am Bildschirm wegen altersbedingter Veränderung des Sehvermögens).

In einem gewissen Widerspruch zu den genannten Beispielen stehen tarifvertragliche Bestimmungen zur Verdienstsicherung älterer Arbeitnehmer. Kündigungsschutz und arbeitsschutzrechtliche Bestimmungen, die einmal zum Schutz der älteren Mitarbeiter gedacht waren, erweisen sich nun als Einstellungshindernis für ältere Arbeitnehmer. Wenn aber künftig weniger junge Leute zur Verfügung stehen und infolgedessen die verfügbaren Mitarbeiter, insbesondere die Fachkräfte, älter sind, müssen Betriebe auf diese Mitarbeiter zurückgreifen. Die Rahmenbedingungen im Betrieb müssen dann so gestaltet werden, dass die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter langfristig positiv beeinflusst wird und möglichst lange für die Bewältigung der Aufgaben erhalten bleibt.

Der ältere Mitarbeiter ist zwar Thema verschiedener Forschungsprojekte; die Ergebnisse finden jedoch noch keinen Widerhall im betrieblichen Alltag. Die Situation der älteren Mitarbeiter im Betrieb und die Einschätzung ihrer Leistungsfähigkeit scheint nach wie vor noch von einer eher negativen Vorstellung von Alter beeinflusst zu sein. Die Personalpolitik spiegelt das wider. Nicht zuletzt ist vor diesem Hintergrund eine Initiative der Europäischen Union zu sehen, die im Jahre 2000 eine EU-Richtlinie erlassen hat – die sog. Gleichbehandlungsrichtlinie (RL 2000/78/EG). Diese verbietet eine Diskriminierung von Menschen wegen ihrer ethnischen Zugehörigkeit, ihrer Rasse, ihrer Zugehörigkeit zu einem Geschlecht oder wegen ihres Alters. Die Richtlinie muss von den Mitgliedstaaten der Europäischen Union bis zum Jahre 2003 in nationales Recht umgesetzt sein.

Das Problem besteht darin, dass die derzeit noch weit verbreitete Personalpolitik nicht zu den Herausforderungen der demographischen Entwicklung passt. Angesichts dieser Entwicklungen können es sich Unternehmen nicht mehr leisten, ihre bisherige, eher von einem negativen Bild von Alter geprägte - Personalpolitik weiter beizubehalten. Sie müssen alte Wege aufgeben und neue beschreiten (Abb. 2).

<b>Die Situation heute</b>	<b>... und morgen</b>
Die demographische Entwicklung	
<ul style="list-style-type: none"> <li>» führt zu einem Mangel an jungen qualifizierten Nachwuchskräften.</li> <li>» Die Altersstruktur der Mitarbeiter verändert sich: das Durchschnittsalter steigt an.</li> </ul> <p>Aber: Die noch weit verbreitete Praxis der Personalpolitik: Rationalisierung durch Personalabbau vor allem mit älteren Mitarbeitern.</p> <p>Folge: Es gibt kaum noch ältere Mitarbeiter in den Betrieben.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Der Fachkräftemangel wird sich verschärfen.</li> <li>» Das Durchschnittsalter wird sich weiter nach oben verschieben.</li> </ul> <p>Daher: Die Personalpolitik muss sich ändern und verstärkt auf die älteren Mitarbeiter setzen.</p> <p>Denn: Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit muss mit einer durchschnittlich älteren Belegschaft realisiert werden.</p>

Abb. 2: Eine neue Herausforderung für Unternehmen: Das ansteigende Durchschnittsalter ihrer Belegschaft

## 2 Der „ältere Mitarbeiter“ – wer gehört dazu?

Wer ist älterer Mitarbeiter bzw. Arbeitnehmer? Es gibt keine einheitliche Definition. In der Literatur findet man unterschiedliche Altersangaben. Vielfach werden die 50- bis 65-Jährigen als die älteren Arbeitnehmer bezeichnet, an anderer Stelle sind es die Mitarbeiter ab 45 oder 40 Jahren. Für manche Berufe - z.B. für Informatiker – gilt schon ein 35-Jähriger als alt, weil das Wissen hier schnell veraltet und man davon ausgeht, dass der Wissensstand eines 35-Jährigen in dieser Branche nicht mehr dem neuesten Stand entspricht. Auch im Baugewerbe gelten 40-Jährige als alt; mit 40 Jahren haben viele Maurer oder Bauarbeiter ihre körperlichen Kräfte schon verbraucht.

Bezogen auf Angaben zum Arbeitsmarkt und zur Arbeitslosigkeit zählt die Bundesanstalt für Arbeit Arbeitnehmer vom 50. Lebensjahr an zu den älteren Arbeitnehmern. Hauptsächliches Kriterium für die Wahl dieser Altersangabe ist die Schwierigkeit, sie auf dem Arbeitsmarkt zu vermitteln. Dies dürfte aber auch zunehmend auf Arbeitnehmer unter 50 Jahren zutreffen. In den Tarifverträgen der Metall- und Elektroindustrie beziehen sich die Regelungen zur Verdienstsicherung älterer Arbeitnehmer beispielsweise auf die 55-, 54-, oder 53-Jährigen (sofern auch andere Bedingungen – z.B. eine bestimmte Dauer der Betriebszugehörigkeit - erfüllt sind).

In Stellenanzeigen ist das gewünschte Eintrittsalter des gesuchten Bewerbers meist sehr niedrig, d.h. weit unter 40 Jahren, angesetzt. In der Regel lautet die Formulierung - „nicht älter als 30 Jahre, als 35 Jahre“. Auch für den Eintritt in den Öffentlichen Dienst – für eine Verbeamtung – ist eine Altersgrenze festgelegt.

Die Altersgrenze für eine automatische Beendigung des Arbeitsverhältnisses ist für Beamte (vgl. Bundesbeamtengesetz, BBG, § 41) und Angestellte (vgl. Bundes-Angestellten-Tarifvertrag, BAT, § 60, Abs. 1 und 2) mit der Vollendung des 65. Lebensjahres festgelegt. Sollen Angestellte ausnahmsweise weiterbeschäftigt werden, so ist ein neuer schriftlicher Arbeitsvertrag abzu-

schließen. Für Beamte ist eine Weiterbeschäftigung oder neue Beschäftigung auf der Basis eines Beamtenverhältnisses nach Vollendung des 65. Lebensjahres nicht vorgesehen.

Alter ist relativ, weil es keine allgemeingültige Übereinstimmung zwischen kalendarischem Alter und Persönlichkeitsmerkmalen gibt. Eine Kombination von Alter und dem Alter zugeschriebene Eigenschaften fällt je nach Individuum unterschiedlich aus. Beispiele hierfür bieten die Welt des Sports ebenso wie die Welt der Politik, der Kunst oder unsere eigenen Erfahrungen. Ein 30-Jähriger ist für die Disziplin des Leistungssports oft schon zu alt. Er hätte keine Chancen gegen jüngere Konkurrenten, weil seine körperlichen Kräfte nicht mehr ausreichen, die gesetzten Standards zu erreichen oder zu überbieten. Als Trainer einer Fußballmannschaft hingegen wäre er jung. Politik und Kunst bieten Beispiele für Personen, die in hohem Alter noch bewiesen haben, zu welchen Leistungen sie fähig waren und sind. Aus eigener Erfahrung wissen wir, dass es Menschen in unserem Umfeld gibt, die wir mit 40 Jahren alt finden - weil sie z.B. passiv und ‚müde‘ sind, keine Interessen haben, nichts unternehmen, sich nichts zutrauen; und andere, die wir trotz ihrer 70 oder 80 Jahre als jung geblieben bezeichnen - weil sie z.B. geistig rege sind, sich für aktuelle Ereignisse interessieren, ihr Leben selbstständig gestalten und noch unternehmungslustig sind. Während ein Mitarbeiter im Unternehmen mit 40 Jahren schon zu den älteren gezählt wird, gilt ein Geschäftsführer mit 40 Jahren noch als eher jung. Es ist also schwierig, zu definieren, wer „älterer Mitarbeiter“ ist.

### **3 Das vorherrschende Bild vom älteren Mitarbeiter**

Wie die Leistungsfähigkeit der älteren Mitarbeiter im Betrieb eingeschätzt wird und welcher Stellenwert ihnen beigemessen wird, ist abhängig davon, welches Bild von Alter in einer Gesellschaft vorherrscht. Unsere Gesellschaft ist eher jugendorientiert: Was zählt ist, jung, gesund, fit, dynamisch, flexibel und mobil zu sein, Eigenschaften, von denen einige auch für Ältere erstrebenswert sein sollen, wenn man der Werbung folgt. Alter wird im Wesentlichen mit Gebrechlichkeit, Verfall, Abbau von Kräften und Kranksein gleichgesetzt und weniger mit Werten wie Lebenserfahrung und Weisheit in Verbindung gebracht. Mit dem Alter zunehmende positive Eigenschaften findet man somit im Alltag kaum angesprochen.

Wird der ältere Arbeitnehmer in der Literatur thematisiert, so geschieht dies zum Teil im Zusammenhang mit den Leistungsgewandelten. Ein Beispiel dafür ist die ISO (International Organization for Standardization), die Richtlinien entwickelt und veröffentlicht hat, um den Bedürfnissen von älteren Personen und Personen mit Behinderungen besser Rechnung zu tragen. Der Titel heißt: Guidelines for standards developers to address the needs of older persons and persons with disabilities. Aus dem Titel geht hervor, dass die Richtlinien Regelungen für ältere und behinderte Personen enthalten. Unabhängig vom Inhalt stellt sich die Frage, ob es sowohl für ältere als auch für behinderte Personen sinnvoll ist, auf diese Weise Alter und Behinderung in einen Zusammenhang zu bringen.

Mit dem Bild vom älteren Mitarbeiter im Betrieb verhält es sich ebenso. Negative Zuschreibungsmuster überwiegen, wenngleich es auch positive Zuschreibungsmuster gibt, die jedoch eher den Führungspositionen zugute kommen. Führungspositionen werden mit Älteren besetzt, da sie eher mit Eigenschaften wie Berufserfahrung, Kompetenz, Urteilsfähigkeit usw. in Verbindung gebracht werden. Bildung und Position spielen demnach bei der Zuschreibung altersspezifischer Eigenschaften eine Rolle.

Untersuchungen und Umfragen geben Aufschluss über die Vorstellungen, die häufig mit dem älteren Mitarbeiter verbunden werden.

Negative altersspezifische Zuschreibungsmuster sind z.B. folgende:

#### Ältere Mitarbeiter

- haben ein veraltetes Wissen. Ihre Qualifikationen passen z.B. aufgrund mangelnder oder fehlender Weiterbildung nicht mehr zu den Anforderungen in ihrem Einsatzbereich,
- fehlen häufiger, sind häufiger krank aufgrund eines erhöhten Krankheitsrisikos,
- sind gesundheitlich eingeschränkt aufgrund von körperlichem Verschleiß und daher weniger leistungsfähig,
- sind weniger anpassungsbereit und flexibel für Neuerungen,
- haben Angst vor Veränderungen und Neuerungen,
- sind weniger kreativ und innovativ,
- denken konservativ,
- haben weniger Bereitschaft, sich weiterzubilden,
- haben Probleme, noch zu lernen; lernen langsamer und haben Probleme, das Gelernte zu behalten,
- haben ein mangelndes Selbstvertrauen, weil sie fürchten, unbrauchbar zu sein,
- verursachen höhere Personalkosten als jüngere Mitarbeiter.

Die positiven altersspezifische Zuschreibungsmuster stehen genau im Widerspruch zu den negativen und werden meistens Mitarbeitern auf höheren Ebenen der Unternehmenshierarchie, d.h. Führungskräften, zugeordnet und hier als betriebliche Ressource gesehen.

Positive altersspezifische Zuschreibungsmuster sind z.B. folgende:

#### Ältere Mitarbeiter

- haben Lebenserfahrung,
- verfügen über Berufserfahrung und berufliche Routine,
- kennen die betrieblichen Zusammenhänge,
- haben ein praktisches Urteilsvermögen,
- können eigene Fähigkeiten nüchterner einschätzen,
- können Situationen realistischer einschätzen,
- haben Organisationstalent,
- haben eine positive Arbeitsmoral und eine positive Einstellung zur Arbeit,
- sind loyal dem Unternehmen gegenüber, identifizieren sich mit dem Unternehmen,
- sind zuverlässig,
- haben Verantwortungsbewusstsein,
- besitzen Qualitätsbewusstsein,
- verfügen über Gelassenheit,
- können sich gut auf andere Menschen einstellen.

Weder die negativen noch die positiven Eigenschaften können einem älteren Mitarbeiter jeweils in ihrer Gesamtheit und als allgemeingültige Aussage zugeschrieben werden. Was zutrifft, wird individuell zu betrachten sein. Dasselbe gilt auch für den Begriff des älteren Mitarbeiters. Weder dieser noch die altersbezogenen Zuschreibungen sind in einer allgemeingültigen Weise anwendbar. Infolgedessen ist es weder hilfreich noch gerechtfertigt, in gängigen altersbezogenen Zuschreibungsmustern – insbesondere den negativen - verhaftet zu bleiben. Statt dessen muss Leistungsfähigkeit im Alter differenziert betrachtet werden. Nicht nur das Alter allein, sondern andere Faktoren haben Einfluss auf die Leistungsfähigkeit. Dort wo negative Zuschreibungsmuster der Realität entsprechen, ist zu fragen, was getan werden kann, um Leistungsfähigkeit positiv zu beeinflussen und langfristig zu erhalten. Dort wo positive Zuschreibungsmuster zutreffen, ist zu fragen, was getan werden muss, damit sie für die Aufgaben im Betrieb bestmöglich zur Anwendung kommen und als Ressource genutzt werden.

## 4 Leistungspotenziale älterer Mitarbeiter

Die Ergebnisse neuerer gerontologischer Untersuchungen machen deutlich, dass eine Diskrepanz zwischen dem noch vorherrschenden negativen Bild vom älteren Arbeitnehmer einerseits und den tatsächlichen Leistungsvoraussetzungen älterer Arbeitnehmer andererseits besteht. Altern und Alter kann nicht einseitig und pauschal mit Verfall und Abbau von körperlichen und geistigen Kräften gleichgesetzt werden, wie das lange Zeit von der Arbeitswissenschaft in dem sog. Defizit-Modell vertreten wurde, was sicher zu einer Verfestigung der negativen altersspezifischen Zuschreibungsmuster und zu einer entsprechenden Personalpolitik gegenüber den älteren Mitarbeitern geführt hat. Das Fehlende stand im Mittelpunkt der Betrachtung. Leistungsfähigkeit ist nicht allein in Abhängigkeit vom Alter zu sehen. Weitere Einflussfaktoren auf die Leistungsfähigkeit und individuelle Unterschiede sind zu beachten. Dies berücksichtigt die jüngere gerontologische Forschung. Sie betrachtet den Prozess des Alterns und das Alter differenziert und stellt möglichen Defiziten mögliche Potenziale gegenüber. Die differenzierte Betrachtungsweise findet ihren Niederschlag im sog. Kompensations-Modell (vgl. Abb. 3).

<b>Defizit-Modell</b>	<b>Kompensations-Modell</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ bis Anfang 1990</li> <li>▶ <i>einseitig negative</i> Betrachtungsweise des Alterns und Alters</li> <li>▶ Altern und Alter = <i>Abbau</i> und Verfall von Qualifikation und Leistung</li> <li>▶ betrifft <i>alle</i> Altersentwicklungen <i>aller</i> Menschen, d.h. Annahme: Alle Menschen altern in gleicher Weise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ seit Anfang 1990; Perspektivenwechsel</li> <li>▶ <i>differenzierte</i> Sichtweise des Alterns und Alters</li> <li>▶ <i>Wandel</i> von Fähigkeiten im Alter: z.T. abnehmend stabil bleibend zunehmend</li> <li>▶ weitere Differenzierung: <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Unterschiede <i>zwischen</i> den Individuen; jeder altert zu einem anderen Zeitpunkt und in unterschiedlicher Weise (Einfluss hat auch die Lebensbiographie)</li> <li>▶ Unterschiede in den Alterungsprozessen verschiedener Organe und Funktionen <i>innerhalb</i> eines Individuums (Zu- oder Abnahme von Funktionen)</li> <li>▶ Unterschiede in der körperlichen und kognitiven Entwicklung;</li> <li>▶ auch im Alter ist Verhaltensänderung, ist Lernen möglich</li> </ul> </li> <li>▶ differenzierte Beurteilung der Leistungsfähigkeit Älterer</li> </ul>

Abb. 3: Defizit-Modell und Kompensations-Modell des Alterns und des Alters

Das Kompensations-Modell geht davon aus, dass es altersbedingt zu einem Abbau von körperlicher und geistiger Leistungsfähigkeit kommt. Aber nicht alle körperlichen und geistigen Funktionen unterliegen zwangsläufig und in gleicher Weise einem Abbau und Verfall. Mit fortschreitendem Alter können Fähigkeiten – vornehmlich im Bereich der sozialen Kompetenz – stabil bleiben oder auch zunehmen. Der Alterungsprozess setzt individuell unterschiedlich ein und wirkt sich individuell unterschiedlich aus. Leistungsfähigkeit wird nicht allein von einer Jahreszahl, vom kalendarischen Alter bestimmt; auch andere Einflussfaktoren spielen eine Rolle. Hierzu gehören z.B.:

- Intelligenz und Begabung
- die gesundheitliche Konstitution
- die Möglichkeiten, die zur Bildung, d.h. zur Schulbildung, zur beruflichen Bildung, zur Allgemeinbildung gegeben waren und genutzt werden konnten
- die persönliche Biographie – positive Erlebnisse oder Schicksalsschläge in Form von Krankheit, Verlust, Unglück, haben Einfluss auf den Alterungsprozess eines Menschen
- die Art der Berufstätigkeit, d.h. Arbeitsaufgabe, Anforderungen, Arbeitsbedingungen. Ein Bauarbeiter beispielsweise arbeitet unter anderen Bedingungen als ein Sachbearbeiter im Büro; seine körperlichen Kräfte sind z.B. mit 40 Jahren in anderer Weise „verbraucht“ als die des Sachbearbeiters.

Folgende körperliche und geistige Funktionen des menschlichen Organismus beispielsweise nehmen mit dem Alter ab:

- Muskelstärke und Muskelkraft
- Schnelligkeit der Bewegungen
- Sehvermögen (dies macht sich z.B. bemerkbar in der Altersweitsichtigkeit, abnehmender Sehschärfe, Blendempfindlichkeit, schlechtem Sehen bei Dunkelheit)
- Hörvermögen (z.B. Altersschwerhörigkeit oder der sog. Cocktail-Party-Effekt, d.h. der Verlust der Fähigkeit, bei Lärm eine Informationsquelle selektiv herauszuhören)
- Geschwindigkeit der Informationsaufnahme und Informationsverarbeitung
- Geschwindigkeit des Denkens
- Geschwindigkeit des Lernens
- die Daueraufmerksamkeit
- die Reaktionsgeschwindigkeit, vor allem bei komplexen Aufgabenanforderungen mit komplexen Bewegungsabläufen unter Zeitdruck (z.B. Bedienen von vielen Hebeln und Knöpfen einer Maschine unter Zeitdruck)
- die Merkfähigkeit im Kurzzeitgedächtnis
- die Widerstandsfähigkeit bei hohen physischen und psychischen Dauerbelastungen

Mit zunehmendem Alter bleiben z.B. folgende Fähigkeiten eher unverändert:

- die Fähigkeit zur Informationsaufnahme und Informationsverarbeitung überhaupt
- die Sprachkompetenz, d.h. die sprachliche Gewandtheit und Ausdrucksfähigkeit
- kurze Aufmerksamkeitsspannen
- einfache Reaktionsanforderungen
- die Merkfähigkeit im Langzeitgedächtnis
- die Reaktionsgeschwindigkeit hinsichtlich verbaler Äußerungen auf einen Reiz (z.B. Antworten geben)
- die Bearbeitung sprach- und wissensgebundener Aufgaben

Folgende Fähigkeiten und Persönlichkeitseigenschaften beispielsweise bilden sich oftmals erst mit zunehmendem Alter heraus:

- Erfahrung, d.h. Lebenserfahrung und Berufserfahrung
- betriebsspezifisches Wissen
- berufliche Routine und Geübtheit
- Verantwortungsbewusstsein
- Pflichtbewusstsein
- Genauigkeit
- Qualitätsbewusstsein
- Zuverlässigkeit
- Gelassenheit
- die Fähigkeit zum Perspektivwechsel, d.h. Probleme aus der Sicht des anderen zu sehen und sich auf andere einzustellen.



- die Fähigkeit, eigene Grenzen realistisch einzuschätzen
- Beurteilungsvermögen

Es gibt altersbedingte Leistungseinbußen, die häufig gebrauchsbedingt verstärkt werden. Sie können aber durch die spezifischen Leistungsvorteile, die ältere Mitarbeiter häufig entwickeln (z.B. Erfahrung, Verantwortungsbewusstsein) ausgeglichen und somit als Ressource für die betriebliche Arbeit genutzt werden, wenn ältere Mitarbeiter für diejenigen Tätigkeiten eingesetzt werden, wo diese Persönlichkeitseigenschaften benötigt werden (z.B. für die Projektleitung oder die Konzeption und Durchführung der Weiterbildung). Aber auch eine andere Erkenntnis sollte mehr als bisher für die betriebliche Arbeit genutzt werden: Es gibt Möglichkeiten zur Erhaltung der Leistungsfähigkeit. Mit präventiven und ausgleichenden Maßnahmen sowohl im Hinblick auf die Gestaltung von Arbeitsbedingungen und Arbeitsaufgaben als auch im Hinblick auf Training und Übung kann die Leistungsfähigkeit Älterer positiv beeinflusst und teilweise sogar auf dem Niveau jüngerer Menschen gehalten werden.

## 5 Schlussfolgerungen für die Personalpolitik

Welcher Handlungsbedarf und welche Möglichkeiten ergeben sich für Unternehmen, um den erforderlichen Fachkräftebedarf heute und künftig zu sichern? Zuwanderung allein löst das Problem offenbar nicht, wie die Green Card-Regelung zeigt. Sie hat bisher nicht die gewünschte Wirkung gezeigt: Von den erwarteten 30.000 Informatikspezialisten sind bisher rund 11.000 nach Deutschland gekommen. Daher ist es notwendig, vermehrt das vorhandene Potential zu entdecken und zu nutzen. In Bezug auf die älteren Mitarbeiter bietet das Kompensations-Modell des Alterns und des Alters hierfür eine geeignete Basis.

Die Notwendigkeit und die Möglichkeiten zum Handeln bieten sich z.B. in folgenden Bereichen:

- Die Möglichkeiten nutzen, um die benötigten Fachkräfte, auch ältere zu bekommen, z.B. durch Verzicht auf Altersangaben oder Persönlichkeitsmerkmale wie „jung“, „dynamisch“ in Stellenausschreibungen.
- Ältere Mitarbeiter so einsetzen, dass ihre Qualifikationen genutzt werden.
- Arbeitsplatz und Arbeitsumgebung auf die Bedürfnisse Älterer ausrichten: u.a. stärkeres Licht für abnehmendes Sehvermögen.
- Durch kontinuierliche – am Bedarf des Unternehmens orientierte – Weiterbildung im Sinne eines lebenslangen berufsbegleitenden Lernens, um Qualifikationen zu erhalten, an veränderte Anforderungen anzupassen bzw. für neue Anforderungen zu entwickeln.
- Durch lebenslanges Lernen verhindern, dass ältere Mitarbeiter irgendwann lernungsgewohnt sind.
- Die Rahmenbedingungen des Lernens auch auf die Bedürfnisse älterer Mitarbeiter ausrichten und berücksichtigen, dass sie langsamer lernen, mehr Praxisbezug brauchen oder Ängste vor technologischen Neuerungen haben; in einem der Qualifizierung vorgeschalteten Kurs können die Ängste abgebaut werden. Auf diese Weise kann den älteren Mitarbeitern technisches Basiswissen, das die jüngeren häufig schon haben, vermittelt werden.
- Möglichkeiten für eine individuelle Arbeitszeit bieten, z.B. durch Altersteilzeit, aber statt Altersteilzeit im Block eine auf den entsprechenden Zeitraum verteilte Altersteilzeit.
- Laufbahnmöglichkeiten schaffen, die Mitarbeitern Perspektiven bieten, wenn sie älter sind wie die Leitung eines Projektes oder die Verantwortung für die Weiterbildung.

Unternehmen müssen vielfach erst das Bewusstsein dafür entwickeln, in welchem Ausmaß die demographische Entwicklung die Altersstruktur ihrer Belegschaft verändern wird. Dem älteren Mitarbeiter kommt in Zukunft eine größere Bedeutung zu. Die bisher noch eher negative Beurteilung der Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter und eine darauf abstellende Personalpolitik muss aufgegeben werden. Unternehmen müssen neue Wege gehen, um die künftigen Herausforderungen zu bewältigen (Abb. 4).

<i>Kennzeichen einer Personalpolitik, die ältere Mitarbeiter nicht genügend berücksichtigt</i>	<i>Kennzeichen einer Personalpolitik, die auch ältere Mitarbeiter einbindet</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Das Bild vom älteren Mitarbeiter ist überwiegend negativ (negative, altersspezifische Zuschreibungsmuster; Defizit Modell).</li> <li>▶ Z.T. sind Arbeitsaufgaben so gestaltet, dass mögliche Potenziale älterer Mitarbeiter nicht genutzt werden.</li> <li>▶ Nicht altersadäquate Arbeitsbedingungen (Lärm, schlechte Lichtverhältnisse) begünstigen Abbau und Verfall von Leistungsfähigkeit.</li> <li>▶ Eine unzureichende oder fehlende Einbindung Älterer in die Weiterbildung führt dazu, dass <ul style="list-style-type: none"> <li>☛ Qualifikationen veralten und verkümmern</li> <li>☛ Lernen ungewohnt wird</li> </ul> Folge: Der ältere Mitarbeiter ist nicht mehr einsetzbar. </li> <li>▶ Altersgrenzen in Stellensuchen erschweren das Finden von geeigneten Fachkräften.</li> <li>▶ ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Die Potenziale älterer Mitarbeiter werden (an-)erkannt (Kompensationsmodell).</li> <li>▶ Arbeitsaufgaben werden vielseitig gestaltet, so dass Ältere ihre Potenziale auch entfalten können zum Nutzen des Unternehmens. Die Arbeitsorganisation fördert Qualifizierung im Arbeitsprozess.</li> <li>▶ Arbeitsplatz und Arbeitsumgebung werden auch auf die Bedürfnisse älterer Mitarbeiter hin ausgerichtet (geeignete Lichtverhältnisse).</li> <li>▶ Die Mitarbeiter werden in eine kontinuierliche Weiterbildung eingebunden, <ul style="list-style-type: none"> <li>☛ um Qualifikationen zu erhalten</li> <li>☛ Lerngewohnheit nicht aufkommen zu lassen</li> </ul> Folge daraus: Der Mitarbeiter bleibt, auch wenn er älter ist, einsetzbar. </li> <li>▶ Stellenanzeigen ohne Altersgrenzen erweitern die Möglichkeiten, Fachkräfte, auch Ältere, zu rekrutieren.</li> <li>▶ ...</li> </ul>

Abb. 4: *Veränderte Anforderungen an die Personalpolitik in Bezug auf ältere Arbeitnehmer*

Unternehmen werden präventiv tätig, indem sie beispielsweise durch die Gestaltung der Arbeitsbedingungen, der Arbeitsaufgaben, des Arbeits- und Gesundheitsschutzes und durch Qualifizierung einem möglichen Verschleiß und Abbau von Leistungsfähigkeit nicht nur entgegenwirken sondern diese langfristig aufrechterhalten und nutzen. Sie setzen ältere Mitarbeiter ihrer Leistungsfähigkeit entsprechend für diejenigen Aufgaben – z.B. Kundenbetreuung, Durchführung der Weiterbildung, Projektleitung – ein, für die genau die Qualifikationen gebraucht werden, die Ältere häufig aufgrund ihrer Lebens- und Berufserfahrung entwickelt haben. Auch in den Köpfen der älteren Mitarbeiter muss ein Bewusstseinswandel stattfinden, denn das bisherige System der Frühverrentung greift nicht mehr. Die Abschlüsse sind mittlerweile sehr hoch (pro Jahr 3,6 %). Der Einstellungswandel wird dadurch gefördert, wenn ihnen deutlich wird, dass ihre Fähigkeiten im Unternehmen gebraucht werden. Die Personalpolitik kann einen Beitrag dazu leisten, indem sie den älteren Mitarbeitern ihre Potenziale bewusst macht und die Rahmenbedingungen schafft, die dem älteren Mitarbeiter die Möglichkeiten eröffnen, seinen Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten.

## 6 Literatur

Benda, H.v.: Demographische Merkmale – Alter. In: Handbuch Arbeitswissenschaft. Luczak, H.; Volpert, U. (Hrsg.): Kapitel 3.5: Demographische Merkmale, 1997, S. 290-295

Frerichs, F.: Der Einsatz älterer Mitarbeiter im Betrieb. In: angew. Arbeitswiss. (1999), Nr. 159, S. 1-18

Fröhner, K.-D.: Alters- und altersgerechte Gestaltung von Produktionssystemen - Probleme und Lösungsansätze in der betrieblichen Realität. In: angew. Arbeitswiss. (1999), Nr. 161, S. 16-29

Hegner, F.: Überalterung, Innovation und Qualifizierung: Drei Zwickmühlen für die Personalentwicklung. In: Personal (2002) Nr. 1, S. 772-777

Menges, U.: Erfolgspotenziale der (weiter-) Beschäftigung älterer Mitarbeiter. In: Personal (2001) Nr. 4 S. 215-219

Pack, J., u.a.: Zukunftsreport demographischer Wandel – Innovationsfähigkeit in einer alternden Gesellschaft. Bundesministerium für Bildung und Forschung (bmb+f) (Hrsg.), 2000

Wachtler, G., u.a.: Die Innovationsfähigkeit von Betrieben angesichts alternder Belegschaften. Expertise im Auftrag der Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn: 1997

Wolff, H. u.a.: Arbeit – Altern – Innovation.: Bullinger, H.-J., u.a. (Hrsg.): Universum Verlagsanstalt Wiesbaden: 2001, 1. Auflage

Wuppertaler Kreis e.V. (Hrsg.): Ältere Arbeitnehmer im Betrieb: Ein Leitfaden für mittelständische Unternehmen. Deutscher Wirtschaftsdienst, Bericht 49, 1997

Anschrift der Verfasserin

Sibylle Adenauer  
Institut für angewandte Arbeitswissenschaft  
Marienburger Straße 7  
50968 Köln  
Telefon: 0221/ 93 46 14 – 32  
Telefax: 0221/ 93 46 14 - 37  
E-mail: s.adenauer@m-e.org