

Wie leistungsfähig sind ältere Arbeitnehmer?

ALTER, BERUFLICHE LEISTUNGSFÄHIGKEIT

UND DIE GESTALTUNG ALTERNSGERECHTER ARBEITSSYSTEME

Im Jahr 2020 werden voraussichtlich die 50- bis 64-jährigen mit 39 Prozent den größten Anteil der Erwerbspersonen stellen. Welche Probleme für die Unternehmen damit verbunden und welche Lösungen geeignet sind, lässt sich nur auf der Grundlage sorgfältiger Analysen beantworten. Doch tritt an die Stelle der Analyse zu häufig ein fest gefügtes Deutungsmuster: Das so genannte Defizitmodell des Alterns. Aus diesem Modell werden Maßnahmen abgeleitet, die weniger als Problemlösung denn als Teil der Problemursache anzusehen sind.

Alternde Belegschaften als betriebliche Herausforderung

Der altersstrukturelle Wandel trifft jedes Unternehmen, in Abhängigkeit von Branche und derzeitigem Altersaufbau jedoch in unterschiedlicher Intensität. Die Entwicklung hin zu »alternden« Unternehmen wird auch durch aktuelle gesetzgeberische Aktivitäten, wie die Einführung der Rente mit 67 und das voraussicht-

Unternehmen müssen sich in diesem Zusammenhang frühzeitig die Frage stellen, welche Auswirkungen diese Entwicklung auf die eigene Wettbewerbsfähigkeit haben wird. Es gilt, die Risiken, daneben aber auch die Chancen einer alter werdenden Belegschaft zu erkennen und rechtzeitig in den Planungsprozessen von Unternehmen zu berücksichtigen.

Zur Analyse der jeweiligen Unternehmenssituation wer-

wie im Hinblick auf relevante Arbeitnehmergruppen.

Für die Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit ist es für die Unternehmen von zentraler Bedeutung, mit Hilfe langfristig wirkender Maßnahmen, die Gesundheit der Mitarbeiter zu erhalten und deren Kompetenz bis zum Rentenalter zu sichern und an den technologischen Wandel anzupassen. Dass diese Ziele ge-



liche Auslaufen der Altersteilzeit im Jahr 2009 beschleunigt. Grundsätzlich wird sich die Mehrzahl der Betriebe auf eine Zunahme älterer Arbeitnehmer einstellen müssen.

den häufig Alterstrukturanalysen eingesetzt. Diese dienen der Ermittlung der jetzigen und zukünftigen Altersverteilung im Gesamtunternehmen, in einzelnen Abteilungen so-

fährdet sind, lässt sich beispielsweise daran erkennen, dass etwa ab dem 40. Lebensjahr in jeder weiteren Altersgruppe kontinuierlich die Arbeitsunfähigkeitstage steigen¹.

¹ BKK-Gesundheitsreport 2004, S. 21
² Köchling 2001, S. 23
³ vgl. Adenauer 2002; Maintz 2003

Darüber hinaus lassen sich Berufsgruppen benennen, in denen die mit dem *Work Ability Index (WAI)* messbare Beschäftigungsfähigkeit mit zunehmendem Alter rapide sinkt und große Anteile der Arbeitskräfte nicht bis zum Erreichen des gesetzlichen Rentenalters arbeiten können.

Defizit-, Kompetenz- und Differenzmodell

Um Strategien für alternde Belegschaften entwickeln zu können, ist es erforderlich, den Zusammenhang von Altern und der Entwicklung von körperlicher Leistungsfähigkeit sowie Kompetenz zu kennen. Denn erst ein angemessenes Problemverständnis wird zu wirksamen Lösungen für eine altersgerechte Gestaltung

Defizitmodell

Dem Defizitmodell zufolge geht Altern mit einem unvermeidbaren und generellen körperlichen und geistigen Verfall einher. Die Gestaltung von Arbeit unter der Annahme des Defizitmodells beschränkt sich weitgehend auf Schonarbeitsplätze, Sonderprogramme und Frühverrentungspläne für Ältere. Besonders problematisch ist, dass Älteren generell weniger an Leistungsfähigkeit zugetraut wird. Köchling spricht in diesem Zusammenhang von »offenen und verdeckten Untauglichkeitserklärungen«.² Das Defizitmodell ist die Hauptursache für Jugendwahn und Altersdiskriminierung.

Heute weiß man jedoch, dass die Gründe für den Leistungsabbau von Erwerbssper-

nisse eine Rolle spielen: Unzureichende Maßnahmen im Gesundheitsmanagement, versäumte Qualifizierungsmaßnahmen und Nachlässigkeiten in der ergonomischen Arbeitsplatzgestaltung.

Kompetenzmodell

Seit Anfang der 90er Jahre hat sich zunehmend das Kompetenzmodell etabliert, was zu einem allmählichen Wandel in der Beurteilung des Alterns geführt hat.

Dem Kompetenzmodell liegt die Annahme zugrunde, dass es altersbedingt zwar zu einem Abbau von körperlicher Leistungsfähigkeit kommt, jedoch nicht alle physischen und mentalen Funktionen zwangsläufig einem Verfall unterliegen. Mit zunehmenden

Abbildungen 1 und 2
Manche Berufe verlangen harte körperliche Arbeit ... andere Arbeitsplätze kommen den Stärken und Bedürfnissen älterer Arbeitnehmer besser entgegen.

Quelle: Paul Georg Meister/Pixelio



Vor diesem Hintergrund haben jeweils ein Wissenschaftler vom Institut für Fabrikanlagen und Logistik der Leibniz Universität Hannover sowie von der Fakultät Wirtschaft und Informatik der Fachhochschule Hannover sowie eine Mitarbeiterin der BMW Group im ExplorAging Cluster »Mitarbeiter, Arbeitswelt und Erwerb – Alter, berufliche Leistungsfähigkeit und Gestaltung der Arbeitsbedingungen« zunächst Vorstellungen hinterfragt, die unter betrieblichen Praktikern, darüber hinaus aber auch unter Wissenschaftlern und Politikern über den Zusammenhang von Altern und Leistungsfähigkeit verbreitet sind.



von Arbeit führen. Weit verbreitet ist heute noch das *Defizitmodell des Alterns*, alternativ hierzu existieren das *Kompetenz-* und das *Differenzmodell* (Abbildung 1).

sonen nicht in erster Linie am kalendarischen Alter orientierte Alterungsprozesse sind, sondern neben der individuellen Lebensführung vor allem arbeitsgestalterische Versäum-

dem Alter können Fähigkeiten demnach erhalten bleiben, zu- oder auch abnehmen.³

In Abgrenzung zum Defizitmodell betont das Kompetenzmodell die besonderen Kompetenzen älterer Arbeitnehmer.

Problematisch am Kompetenzmodell ist jedoch, dass der Zusammenhang von beruflicher Biografie und Kompetenz weitgehend ausgeblendet wird. Es wird suggeriert, dass jede Tätigkeit gleichermaßen kompetenzfördernd ist und alle älteren Arbeitskräfte über eine reichhaltige Erfahrung und Problemlösungsfähigkeit

Gruppen erfolgt.⁴ Neben Intelligenz, Begabung, Bildung und der individuellen gesundheitlichen Konstitution hat hier insbesondere auch die persönliche (Erwerbs-)Biografie Einfluss auf den Alterungsprozess.⁵ Das Modell lässt sich anhand eines Beispiels veranschaulichen: Von jemandem, der sein Berufsleben als Arzt verbracht hat, ist im Alter oberhalb der 50 ein besserer Zustand seiner Wirbelsäule zu erwarten, als von einem Bauarbeiter.

Demzufolge werden Maßnahmen daran gemessen, inwieweit sie die Ursachen von Leistungs- und Kompetenzeinbußen beseitigen. Handlungsleitend ist die These, dass Interventionen zum Erhalt von Gesundheit und Leistungsfähigkeit nicht erst bei Arbeitskräften ab 50 ansetzen dürfen, sondern schon sehr viel früher. Ziel ist es, bereits beginnendem körperlichem Verschleiß und Kompetenzverlust entgegen zu wirken. Die im Folgenden skizzierten

4 vgl. Behrend 2002, S.19.
5 vgl. Adenauer 2002, S. 29.

| Sichtweisen auf das Altern | | |
|--|--|--|
| Defizitmodell | Kompetenzmodell | Modell des differenziellen Alterns |
| Mit zunehmendem Alter • Allgemeiner Kompetenz- und Gesundheitsverlust | Mit zunehmendem Alter • Kompetenzgewinn • Gewinn an Kompensationsfähigkeit | Mit zunehmendem Alter • Differenzierung von Stärken und Schwächen |
| Hintergrund • Biologisch bedingter Alterungsprozess | Hintergrund • Zugewinn an Erfahrung | Hintergrund • Kombination aus biologischem und menschengemachtem Altern |



Abbildung 3
Sichtweisen auf das Altern von Erwerbspersonen

Abbildung 4
Ziele und Maßnahmen einer altersgerechten Gestaltung von Arbeit

verfügen. Demgegenüber ist jedoch davon auszugehen, dass innerhalb einer Altersgruppe erhebliche Leistungs- und Kompetenzunterschiede auftreten.

Vor diesem Hintergrund könnten Maßnahmen auf der Grundlage des Kompetenzmodells zu einer Überforderung von Älteren führen.

Differenzmodell

Das Differenzmodell trennt konsequent das kalendarische Alter vom biologischen und geht davon aus, dass das biologische Alter Ergebnis sehr vieler, nicht zuletzt auch »menschgemachter« Einflüsse ist. Altern wird als Prozess aufgefasst, der differenziert sowohl für Individuen als auch für bestimmte (Berufs-)

Das Differenzmodell leugnet nicht biologisch bedingte Einbußen an Leistungsfähigkeit. Diese berühren in der Regel aber nicht die Arbeitstätigkeit. Ein 40-jähriger wird nicht mehr in der Bundesliga Fußball spielen. Körperliche Höchstleistungen sind in der betrieblichen Praxis jedoch selten erforderlich und wo diese nötig sind, ist es höchste Zeit für eine ergonomische Optimierung.

Maßnahmen zur Gestaltung altersgerechter Arbeitssysteme

Die Arbeit der ExplorAging Clustergruppe »Mitarbeiter, Arbeitswelt, Erwerb« beruht auf dem Differenzmodell.

Maßnahmen (Abbildung 2) erscheinen dann Erfolg versprechend, wenn sie kombiniert eingesetzt werden.

- **Ergonomische Optimierung vorhandener Arbeitssysteme:** In vielen Betrieben gibt es ungenutzte ergonomische Potentiale, die es durch eine gezielte Analyse zu ermitteln und durch geeignete Maßnahmen auszuschöpfen gilt. Auf diese Weise kann vor allem eine Reduktion körperlicher Fehlbeanspruchung erreicht werden.
- **Kompetenzentwicklung:** Um zu verhindern, dass Arbeitskräfte den Anschluss an den technologischen Wandel verlieren und um berufliche Entwicklungsmöglichkeiten zu erhalten, ist es erforderlich, frühzei-

tig und kontinuierlich zu qualifizieren und Arbeitssysteme lernförderlich zu gestalten.

- **Altersgerechter Personaleinsatz:**

Insbesondere bei hoher Belastungs- bzw. Beanspruchungsintensität einer Tätigkeit kann es zur Verhinderung von vorzeitigem Verschleiß erforderlich sein, den betreffenden Mitarbeitern Belastungs- bzw. Beanspruchungswechsel zu ermöglichen (z.B. durch Job Rotation; bei eingetretene Verschleiß durch Schonarbeitsplätze).

- **Laufbahngestaltung:**

Da sich nicht alle Arbeitssysteme ergonomisch unbedenklich gestalten lassen, ist die Planung von Erwerbsverläufen notwendig, die Mitarbeitern über ihr gesamtes Erwerbsleben einen möglichst weitreichenden Wechsel an Belastungen und Beanspruchungen erlaubt. Eine Voraussetzung hierfür sind eine ergonomische Bewertung der vorhandenen Arbeitsplätze und begleitende Qualifizierungsmaßnahmen.

- **Altersgerechte Produktionsplanung:**

Bereits in der Phase der Produktionsplanung ist die Alterung der Belegschaften zu berücksichtigen. Auf diese Weise spart der Betrieb Kosten für später erforderliche und nicht mehr aufschiebbare Optimierungsmaßnahmen.

- **Gesundheitsförderung:**

Als flankierende Maßnahme kann eine verhaltens- und verhältnispräventive betriebliche Gesundheitsförderung der Erhaltung der Arbeitsfähigkeit dienen. Hierzu können z.B. Sportprogramme, Rückenschulungen, Ernährungseminare und Anti-Stress-Trainings gehören.



Dr. Detlef Gerst

Jahrgang 1963, ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Fabrikanlagen und Logistik an der Leibniz Universität Hannover.

Die aufgeführten Maßnahmen tragen dazu bei, dem altersstrukturellen Wandel konstruktiv zu begegnen. Sie stellen jedoch für die Betriebe zusätzlichen Aufwand und Kosten dar. Deshalb müssen sie einer wirtschaftlichen Analyse unterzogen werden, andernfalls werden Betriebe keine Aktivitäten entfalten.

Da sich nicht alle gesundheits- bzw. leistungsförderlichen Effekte in Zahlen fassen lassen, sind Betriebe auf Verfahren der *erweiterten Wirtschaftlichkeitsbetrachtung* angewiesen. Diese erlauben die Bewertung qualitativer Effekte. Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen können darüber hinaus den Vorteil haben, dass sie das in der betrieblichen Praxis noch hartnäckig verbreitete Defizitmodell als unzutreffend entlarven und Vorbehalte bezüglich der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer abzubauen helfen.



Prof. Dr. Mathias Pletke

Jahrgang 1961, ist Professor für Personalmanagement an der Fakultät Wirtschaft und Informatik an der Fachhochschule Hannover.

Literatur

- Adenauer, S.: Die Potenziale älterer Mitarbeiter im Betrieb erkennen und nutzen. In: *Angewandte Arbeitswissenschaft*, 2002, Nr. 172, S. 19–34.
- Behrend, C.: Erwerbsarbeit Älterer im Wandel – demografische Herausforderungen und Veränderungen der Arbeitsgesellschaft. Behrend, C. (Hrsg.): *Chancen für die Erwerbsarbeit im Alter – Betriebliche Personalpolitik und ältere Erwerbstätige*. Opladen, 2002, S. 11–30.
- BKK Bundesverband (Hrsg.): *BKK Gesundheitsreport 2004 – Gesundheit und sozialer Wandel*, Essen, 2004.
- Köchling, A.: *Alt und Jung im Betrieb. Intergenerative Personalpolitik als Wettbewerbsfaktor*. Broschürenreihe Demografie und Erwerbsarbeit. In: Buck, H.; Schletz, A. (Hrsg.): *Wege aus dem demografischen Dilemma durch Sensibilisierung, Beratung und Gestaltung*. Stuttgart, 2001: S. 20–29.
- Maintz, G.: *Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer – Abschied vom Defizitmodell*. In: Badura, B. / Schellschmidt, H. / Vetter, C. (Hrsg.): *Fehlzeiten-Report 2002*, Berlin/Heidelberg, 2003, S. 43–55.



Dipl. Wirtschaftsingenieur Sina Hattesohl

Jahrgang 1980, ist Mitarbeiterin im Projekt »Heute für morgen« der BMW Group.