

Wie Unternehmen
im demografischen
Wandel das Potenzial
älterer Menschen
besser nutzen
können.

Langstreckenläufer

In den kommenden Jahren wird sich die in Deutschland bestehende Fachkräftelücke um weitere 1,5 Millionen Personen vergrößern. Alle Lösungsansätze wollen die Anzahl der am Arbeitsmarkt verfügbaren Personen steigern. Was bewegt Menschen dazu, im Alter zu arbeiten? Inwieweit verändern sich die Fähigkeiten mit dem Alter – zum Beispiel in einem so kritischen Thema wie Innovation? Wie können Unternehmen feststellen, wo und ob sie förderlich für das Arbeiten Älterer sind? Was müssen Unternehmen tun, um erfahrene Arbeitskräfte auch über den Renteneinstieg hinaus an sich binden zu können?

*Das erwartet Sie
in diesem Abschnitt.*

Ein Gespräch mit dem Projektverantwortlichen Jürgen Deller gibt unter der Überschrift „Wir sind in der Lage, Arbeitswelten für Ältere mitzugestalten.“ einen Überblick über die Absicht, die Methode und die wichtigsten Ergebnisse des Projektes.

Alternde Belegschaften: Der Later Life Work Index adressiert betriebliche Herausforderungen und zeigt individuelle Lösungsansätze auf. In diesem grundlegenden Aufsatz wird die Dringlichkeit der Beschäftigung mit alternden Belegschaften und die verschiedenen Einflussgrößen vorgestellt, die schließlich in das Instrument des Later Life Work Index münden.

Der Blick in die Werkstatt zeigt, welche Erfahrungen man bei der DZ Bank mit dem Einsatz des **Later Life Work Index in der Praxis** gemacht hat.

Unter dem Titel **Ist Innovation jung? Personalpolitisches Handeln im Spannungsfeld zwischen Innovation und demografischer Entwicklung** wird in einem interdisziplinären Ansatz dargelegt, dass vieldiskutierte Unterschiede zwischen Jüngeren und Älteren in der realen Innovationsarbeit keine Rolle spielen und dass man auf biografische Risiken mit personalpolitischen Maßnahmen reagieren kann.

Auf dem Weg in die Praxis: Dieser Artikel erzählt, wie auf der Basis des Later Life Work Index ein **Kompendium betrieblicher Maßnahmen im demografischen Wandel** entsteht und wie dabei die Anwendbarkeit in der betrieblichen Praxis im Vordergrund steht.

„Wir in der Lage, Arbeitswelten für Ältere mitzugestalten.“

Ein Überblick im Gespräch mit dem Projektverantwortlichen Jürgen Deller.

Herr Prof. Deller, wir leben in einer Zeit des Jugendwahns, nicht zuletzt in der Wirtschaft. Wie kam es dazu, dass Sie sich mit der Arbeitswelt älterer Menschen auseinandergesetzt haben?

Es begann vor ungefähr 15 Jahren mit einer Studie des Club of Rome. Sie kam zu dem Ergebnis, dass aufgrund der demografischen Entwicklung in Zukunft Menschen auch im Alter arbeiten müssen – als vierte Säule des Einkommens. Bei einem Symposium der Bertelsmann-Stiftung zu diesem Thema stellte sich heraus: Wir wissen gar nicht, wie das passieren soll. Wir haben keine Ahnung, was die älteren Menschen eigentlich wollen, was sie können und welche Unterschiede es gibt. In den Veröffentlichungen des Statistischen Bundesamtes kamen die über 65-Jährigen gar nicht mehr vor. Wir waren die ersten, die danach fragten, in welchem Umfang Ältere arbeiten und welche Tätigkeiten sie ausüben. Das Statistische Bundesamt war sofort hellhörig und bot uns an, eine Sonderauswertung zu machen.

Was kam dabei heraus?

Ein eindeutiges Ergebnis: Ja, es gibt Arbeit im Alter! Aber es bestehen große Unterschiede zwischen den verschiedenen Gruppen. Zum Beispiel zeigte sich ein starker Anstieg bei den Selbständigen, während Beamte und überhaupt der Öffentliche Dienst bei der Altersarbeit gar nicht mehr präsent waren.

Konnten Sie den Motiven näherkommen?

Genau das war unsere nächste Frage: Warum arbeiten Menschen im Alter? Eine große Studie mit dem Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung brachte uns der Antwort näher: Es gibt einen starken Zusam-

menhang mit dem Bildungsgrad. Je besser die Menschen ausgebildet sind, desto mehr haben sie Lust, über das Rentenalter hinaus weiterzuarbeiten. Je geringer der Bildungsgrad, desto ausschlaggebender sind materielle Motive.

Welche Schlüsse folgen daraus für praktisches Handeln?

Im nächsten Schritt wollten wir herausfinden, welche Rahmenbedingungen sich diejenigen wünschen, die weiterarbeiten wollen. Denn das ist ja der Einstieg für personalpolitisches Handeln der Unternehmen. An welchen Stellschrauben kann man drehen? Wie können Unternehmen ihre Arbeitsbedingungen gestalten, damit es für ältere Arbeitnehmer attraktiv ist.

Sie selbst und Ihr Lehrstuhl sind in diesem Thema zum anerkannten Experten geworden. Wir würden Sie diese 15jährige Reise beschreiben?

Ja, es war in der Tat eine lange Reise. Und nebenbei bemerkt ist es auch für die Perspektive des Arbeitens im Alter interessant, dass man leicht 10-15 Jahre braucht, um Fach- und Handlungskompetenz aufzubauen. Wir haben in den ersten Jahren erkundet, was im Feld der Arbeit Älterer eigentlich los ist und welche Motive eine Rolle spielen. Dann haben wir uns angeschaut, was funktioniert und was nicht. Und schließlich sind wir seit einiger Zeit in der Lage, Arbeitswelten für Ältere mitzugestalten und so praktischen Nutzen zu stiften. Für diese Brücke ins Personalmanagement ist der Goinger Kreis sehr wichtig. Mit unserem nächsten Produkt, dem „Later Life Work Index“ kommen wir hier einen großen Schritt voran. Und wenn das in vernünftiger Weise in einer Norm verankert wird, können wir nicht nur den aktiven Unternehmen ein Werkzeug an die Hand geben, sondern auch das allgemeine Niveau anheben.

Was waren die methodischen Erfahrungen und Stolpersteine auf diesem Weg?

Gleich am Anfang hatten wir ein bisschen Glück. Sozialwissenschaftler lieben große Zahlen. Bei unserer Zielgruppe ging es aber zunächst einmal um kleine Zahlen, und am Anfang wussten wir ja gar nicht, wonach wir suchen sollten. Wir haben deshalb mit offenen Interviews angefangen. Ich selbst halte das generell für einen guten Weg, sich einem unbekanntem Territorium zu nähern. Aber nicht allzu lange vorher war dies verpönt und gar nicht als wissenschaftliches Verfahren anerkannt.

Alle reden von den Folgen der demografischen Entwicklung. Der Fachkräftemangel ist immer stärker spürbar. Werden Ihnen der Later Life Work Index und überhaupt die Ergebnisse Ihrer Arbeit aus den Händen gerissen?

Klar, wenn es fertig ist, wollen alle die praktische Hinweise nutzen! Viele Unternehmen wollen zwar die Ergebnisse der anderen, sich aber selbst nicht in die Karten schauen lassen. Dies führt zu zwei Problemen: Zum einen für unsere Arbeit, denn es besteht die Gefahr, dass unser Index durch die motivierten und aktiven Unternehmen verfälscht wird. Größer ist allerdings meine Sorge in anderer Hinsicht. Mit dem Arbeiten im Alter beschäftigt sich nicht nur die Wirtschaft, sondern auch der Gesetzgeber. So wird an einer DIN-Richtlinie gearbeitet, in der es um die Arbeitsgestaltung für Ältere gehen soll. Es ist wichtig, dass hier die Erfahrungen von Unternehmen eingehen. Das passiert leider viel zu wenig. Der größte Teil der Unternehmen wartet auf den Gesetzgeber – wahrscheinlich um nachher am Ergebnis herumzumeckern. Man mag es kaum glauben: Die renommierte Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) wollte eine Studie machen und hat nicht eine einzige Firma gefunden, die sich beteiligen wollte. Durch den Goinger Kreis haben wir es leichter, Partner zu finden, aber über die Mitglieder hinaus ist es auch für uns sehr schwer.

Welche Folgen kann diese Passivität haben?

Nun, man muss sich bewusst machen, dass Deutschland nicht Vorreiter in diesem Thema ist. Länder wie Großbritannien, Japan oder Singapur sind viel aktiver. Wenn wir nicht aufpassen, bestimmen andere den Standard, nach dem wir uns zu richten haben – mit der Gefahr, dass in den Standard Dinge eingehen, die zu unserer Arbeitswelt nicht passen. Und dann wird das Geschrei groß sein.

Wie muss man sich die Inhalte eines solchen Standards vorstellen?

Es werden dort Arbeitsbedingungen beschrieben, die der Beschäftigung älterer Mitarbeiter förderlich sind. Dabei geht es um ergonomische Arbeitsplatzgestaltung. Oder um Fragen der Arbeitszeitregulierung. Und in allen diesen Dimensionen kann man unterschiedlichen Philosophien folgen. Man kann untersuchen, zu welcher Tageszeit ältere Mitarbeiter am besten arbeiten und das dann als Norm festlegen. Das ist aber nicht unsere Philosophie. Wir sehen, dass die Streuung der Fähigkeiten und Eigenschaften und Vorlieben mit zunehmendem Alter größer werden. Altersgerechte Arbeitsplätze sind solche, die hier mehr Freiheit und Varianz erlauben.

Arbeit älterer Menschen – welche Altersphase ist konkret gemeint?

Am Anfang war unsere Vorstellung: Ab 55 bis Ende offen. Wir haben jedoch gelernt, dass es so zu eng und starr ist. Menschen unterscheiden sich immer mehr mit zunehmendem Alter. Die Nennung einer Zahl ist eine Verkürzung dessen, was tatsächlich stattfindet. Alter ist keine Größe, auf deren Basis man gestalten könnte. Eine Jahreszahl für das Renteneintrittsalter ist nötig, um einen Ankerpunkt für die Berechnung von Renten zu haben. Aber für die tatsächliche Beschäftigung älterer Mitarbeiter sind solche starren durchschnittsgetriebenen Zahlen nicht hilfreich. Mit dieser Differenzierung haben allerdings große Teile der Gesellschaft und auch der Politik ein Problem.

Gilt diese Streuung für alle Gruppen?

Ja, sie gilt im Prinzip für alle Tätigkeitsfelder. Allerdings sehen wir schon, dass Menschen, die lange in repetitiven Tätigkeiten gearbeitet haben, im Durchschnitt früher die Arbeit beenden wollen. Menschen mit höherer Ausbildung und selbstbestimmter Arbeit können weit über das klassische Rentenalter hinaus berufstätig sein und wollen das auch. Übrigens gilt das auch für ein Feld, das in unserem Land besonders wichtig ist: die Innovation. Innovation ist nicht zwangsläufig jung. Wenn die Faktoren stimmen, können auch und gerade ältere Menschen innovativ sein – und zwar nicht in einem privaten Hobby, sondern in ihrem beruflich-fachlichen Stammgebiet. Aber es ist auch klar: Wenn man zehn Jahre braucht, um Exzellenz zu erreichen, kann man diesen Lernprozess in der Lebensspanne nicht beliebig oft wiederholen.

„Wenn die Faktoren stimmen“ – was bedeutet das? Bezieht es sich nur auf die Arbeitsbedingungen für ältere Berufstätige? Was können Sie Unternehmen empfehlen?

Zunächst einmal ist es eine Interaktion aus Person und Situation. Und Person meint nicht nur genetische Veranlagung, denn der Einzelne hat eine Verantwortung für sich selbst. Aber für uns in der Wissenschaft und auch im Goinger Kreis stehen natürlich die strukturellen Handlungsmöglichkeiten im Vordergrund. Und die beziehen sich auf fast das gesamte Leben angefangen von der Ausbildung. Wenn Menschen eine solide Allgemeinbildung besitzen und gelernt haben, wie man lernt, dann verleiht ihnen das ihr Leben lang eine größere Flexibilität. Im Beruf geht es natürlich um gesunde Arbeitsplatzgestaltung, aber Unternehmen müssen auch verhindern, dass Mitarbeiter in ihren Aufgaben festwachsen. In einer Toolbox haben wir einen ganzen Katalog von Maßnahmen zusammengestellt.

Das Interview als Video



Das Gespräch führte Bianca Kellner-Zotz

Die vollständigen Texte zu diesem Thema finden Sie hier:



Grenzüberschreitungen

zwischen Unternehmen und Gesellschaft

Herausforderungen
im System Arbeit
gemeinsam bewältigen

Herausgeber:

Goinger Kreis – Initiative Zukunft Personal & Beschäftigung e.V.
VAS-Verlag für Akademische Schriften – ein Imprint der Westarp
Verlagsservicegesellschaft mbH
39326 Hohenwarsleben
1. Auflage 2019
ISBN: 978-3-88864-563-1

Paperback, 432 Seiten
Auch als e-book erhältlich

Preis € 34,95

www.westarp.de

