

# Ältere Arbeitnehmer – Potential für den Arbeitsmarkt

## Ergebnisse des ELMA-Projekts

Robert Bosch **Stiftung**

SDERTGBHK **ERHALTUNG**DKJPMV  
DAABGRSZTDZRBGDHUJ **EBERUF-**  
**LICHEN**HTZFSFDGFFXFNJRRFGHG-  
WQM **LEISTUNG**SFÄHIGKEITUND  
KOTZBVDSPÜ **MOTIVATION**UZDVTZ-  
GUMVCDOPDSRBUMOKHFD **ÄL-**  
**TERER**HZECLJHPOIZDCGCV **ARBEIT-**  
**NEHMERINNEN**UPJHF **UND**OKJZBG-  
FOLKDEF **ARBEITNEHMER**OLPZHK

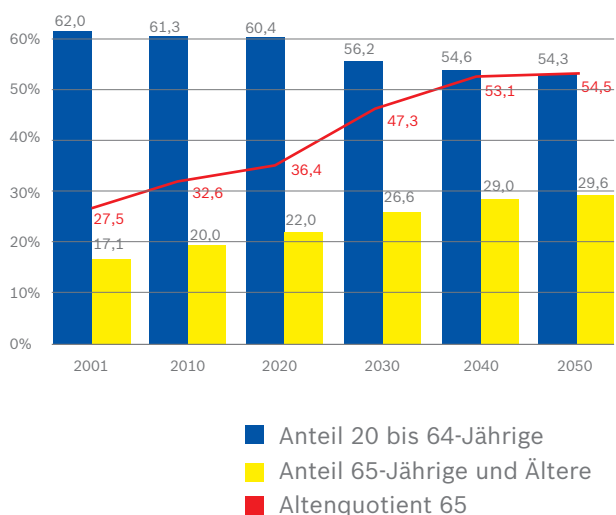
# Ältere Arbeitnehmer – Potential für den Arbeitsmarkt?

Diese Frage mag provokativ wirken. Ist es wirklich realistisch, von älteren Arbeitnehmern als einem Potential für den Arbeitsmarkt zu sprechen? Wird doch in unserer Gesellschaft normalerweise in ganz anderer Weise über dieses Thema gesprochen. Mit »älteren Arbeitnehmern« verbinden wir häufig Vorstellungen wie nachlassende Kompetenz und Leistungsbereitschaft, geringe Lernfähigkeit, erhöhte Anfälligkeit für Erkrankungen, geringe Motivation. Doch sind dies Stereotype, die nur selten mit der Realität übereinstimmen.

## Wie lassen sich diese Stereotype korrigieren?

Es ist notwendig, sich intensiver mit der Leistungsfähigkeit, Leistungsmotivation und Lernbereitschaft älterer Arbeitnehmer auseinanderzusetzen. Und da wird eines sehr rasch deutlich: In vielen Fällen sind Leistungsfähigkeit, Leistungsmotivation und Lernbereitschaft überhaupt nicht verringert. Auch wenn sich Arbeitsstil und Arbeitstempo verändern mögen, so heißt dies nicht, dass aus diesem Grunde die berufliche Leistungsfähigkeit nicht mehr gegeben wäre. Wenn man Gelegenheit zur beruflichen Weiterbildung gibt, lässt sich beobachten, wie stark in vielen Fällen Lernmotivation und Lernfähigkeit ausgeprägt sind, wenn man ältere Menschen richtig - und dies heißt motivierend - anspricht.

## Der Altenquotient



Quelle: Statistisches Bundesamt, Wiesbaden.  
Der Altenquotient setzt die Gruppe der Menschen ab 65 Jahren in das Verhältnis zu den 20-64-Jährigen. Dieser Wert lag in Deutschland im Jahr 2001 bei 27,5. Zukünftig wird sich die steigende Tendenz des Altenquotienten fortsetzen: Bis zum Jahr 2050 könnte er einen Wert von über 54 erreichen.

## Brauchen wir eigentlich ältere Arbeitnehmer?

Aufgrund des demographischen Wandels wird das Durchschnittsalter der Belegschaften kontinuierlich steigen. In Zukunft wird der größere Teil der Mitarbeiter über 50 Jahre alt sein. Und schon heute wird Unternehmen wie Betrieben nur zu deutlich bewusst, dass sie auf die älteren Mitarbeiter keinesfalls verzichten können.

## Was tun? Wie die Potentiale nutzen?

Ein zentraler Schlüssel zur Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit und der beruflichen Zufriedenheit älterer Arbeitnehmer ist die Weiterbildung. Zudem müssen sich Altersbilder in den Unternehmen und Betrieben verändern - und damit die Art und Weise, wie ältere Arbeitnehmer angesprochen werden.

Ausgehend von diesen Erkenntnissen haben das Institut für Gerontologie und das Institut der deutschen Wirtschaft mit Förderung der Robert Bosch Stiftung dieses gesellschaftlich bedeutsame Thema aufgegriffen und an den Standorten Reutlingen und Ansbach der Robert Bosch GmbH das Vorhaben »Erhaltung der beruflichen Leistungsfähigkeit und Motivation älterer Arbeitnehmer« (ELMA) umgesetzt. Ein Qualifizierungskonzept wurde implementiert und evaluiert.

## Die drei Komponenten der Qualifizierung

1. Training kognitiver Fähigkeiten und Fertigkeiten
2. Training körperlicher Fertigkeiten
3. Vermittlung gesundheitsbezogenen Wissens, Training gesundheitsbewussten Verhaltens

Im kognitiven Bereich wurden folgende Inhalte angeboten: Leistungsfähigkeit in der zweiten Lebenshälfte, Training der Aufmerksamkeit, des Gedächtnisses, der Intelligenz, von Fertigkeiten, Erwerb von Mnemotechniken.

Im medizinischen Bereich wurden Bildungsmaßnahmen angeboten, die sich mit physiologischen Alternsprozessen, mit Krankheitsprozessen im Alter, deren Folgen und Möglichkeiten der Prävention befassen. Folgende Themen wurden angesprochen: Gedächtnis, Erkrankungen des Bewegungsapparats, Risikofaktoren und Erkrankungen des Herz-Kreislaufsystems, Atemfunktion und ihre Störungen, das zentrale Nervensystem, akuter und chronischer Stress, gesunde Ernährung.

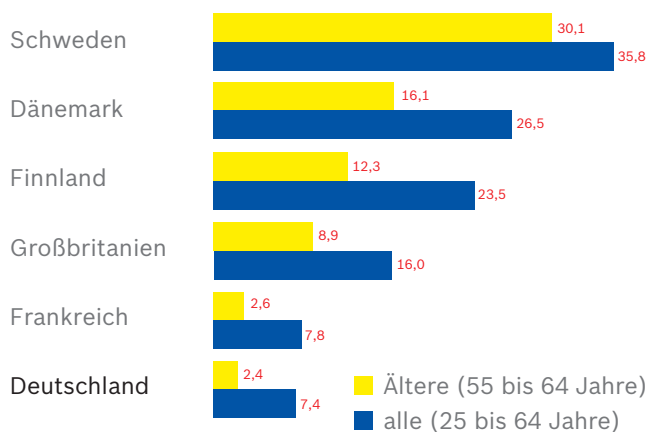
Die Aktivitäten der bewegungsbezogenen Intervention umfassten folgende Bereiche: Mobilisations- und Koordinationstraining, Kräftigung der Rückenmuskulatur und der Muskulatur der Extremitäten, Gymnastik zur Entspannung und Ganzkörpertraining, Walking und propriozeptives Training.

Das Trainingsprogramm erstreckte sich über einen Zeitraum von zehn Wochen. In diesem Zeitraum wurden im ständigen Wechsel Inhalte aus den drei genannten Komponenten angeboten, denn diese Komponenten stehen in einem Wechselwirkungsverhältnis. Nur durch das Zusammenspiel aller drei Komponenten wird eine maximale Förderung der geistigen wie auch der körperlichen Leistungsfähigkeit erreicht.

An der Qualifizierung nahmen Arbeitnehmer zwischen 45 Jahren und 64 Jahren teil. Das Unternehmen stellte die Angebote zur Verfügung, die Teilnehmer ihre Freizeit.

Vor Beginn der Qualifizierung fand grundsätzlich ein medizinischer Check-up statt.

### Weiterbildungsbeteiligung nach Altersgruppen im europäischen Vergleich



Quelle: Eurostat/DGB (2004, in Prozent).

Bei der Teilnahme älterer Beschäftigter an Weiterbildungsmaßnahmen ist Deutschland im europäischen Vergleich Schlusslicht. Die Abbildung zeigt deutlich, dass eine stärkere Qualifizierung älterer Arbeitnehmer gerade in Deutschland in den nächsten Jahren zu den zentralen Herausforderungen für Politik und Wirtschaft gehört.

### Altersübergreifende Qualifizierungsangebote

Es wurden Frauen und Männer aus allen Berufsgruppen eingeladen, das Qualifizierungsangebot zu nutzen. Damit sollte betont werden: Die Weiterqualifizierung endet nicht ab einem bestimmten Lebensalter; mit der Weiterbildung muss rechtzeitig begonnen werden (am besten schon unmittelbar nach Einstieg in den Beruf); die Weiterbildung ist in allen Berufsgruppen ein wichtiges Instrument zur Kompetenzerhaltung.

### Der Blick über die Berufstätigkeit hinaus – veränderte persönliche Altersbilder

Die im Projekt umgesetzten Weiterqualifizierungsmaßnahmen stellten sich jedoch nicht nur die Aufgabe des Fähigkeits- und Fertigkeitstrainings sowie der Wissensvermittlung. Es ging auch darum, die persönliche Auseinandersetzung mit dem eigenen Älterwerden zu fördern und Teilnehmer zu motivieren, sich frühzeitig mit dem Thema Altern und Alter zu beschäftigen. Entsprechend umfasste das Qualifizierungsangebot regelmäßig geführte Gruppengespräche zum individuellen Alternsprozess und zur persönlichen Zukunftsperspektive. Mit jenen Teilnehmern, die nur wenige Jahre vor dem Austritt aus dem Unternehmen standen, wurde erörtert, inwieweit sie sich bereits jetzt auf ein bürgerchaftliches Engagement im Alter vorbereiten könnten.

### Altersbilder in Unternehmen positiv beeinflussen

Die berufliche Weiterqualifizierung muss begleitet sein von einer veränderten Ansprache älterer Arbeitnehmer durch den Betrieb bzw. das Unternehmen. Auch dieser Aufgabe stellte sich die Studie. Es wurde untersucht, wie ältere Arbeitnehmer im Unternehmen wahrgenommen werden und welche Strategien eingesetzt werden sollten, um diese Altersbilder positiv zu beeinflussen. Schon durch die Einführung von Qualifizierungsmaßnahmen wie auch durch die unternehmensweit intensiv geführte Diskussion über mögliche berufliche Stärken älterer Arbeitnehmer wurden wertvolle Anstöße zu differenzierteren Altersbildern im Unternehmen gegeben. Zudem wurde häufiger in der Unternehmenszeitung über das Projekt berichtet, wodurch gleichfalls eine lebendige Diskussion über die Altersbilder im Unternehmen angestoßen wurde.

### Welche Ergebnisse wurden erzielt? Und was zeigen uns diese?

Die Weiterbildung wirkt sich bei älteren Arbeitnehmern sehr positiv auf folgende Merkmale aus

- :: Konzentration
- :: Arbeitsgedächtnis
- :: Problemlösungsstrategien
- :: Informationsverarbeitung
- :: Arbeitsmotivation
- :: Identifikation mit dem Unternehmen
- :: Körperliche Leistungsfähigkeit
- :: Körpererleben
- :: Koordination
- :: gesundheitsbezogenes Wissen
- :: Gesundheitsverhalten
- :: ernährungsbewusstes Verhalten

Die Tatsache, dass sowohl in der Informationsverarbeitungsgeschwindigkeit als auch in der Umstellungsfähig-

keit und der Kapazität des Arbeitsgedächtnisses deutliche Verbesserungen zu beobachten waren, ist umso bemerkenswerter, als die berufliche Tätigkeit eines Teils der Untersuchungsteilnehmer in hohem Maße eine rasche und präzise Verarbeitung distinkter Reizinformation erfordert. Hier wirkt sich die in der Intervention verwirklichte Kombination von körperlichem und kognitivem Training aus, indem durch eine vermehrte körperliche Aktivität die Voraussetzungen für eine positive Entwicklung im Bereich der fluiden Intelligenz geschaffen werden.

Zudem fanden sich

- :: eine differenziertere persönliche Zukunftsperspektive, vor allem in Bezug auf die Lebensgestaltung im Alter
- :: eine differenziertere Sicht des eigenen Älterwerdens, vor allem in Bezug auf die eigenen Möglichkeiten zur Erhaltung der Kompetenz
- :: eine Zunahme subjektiv wahrgenommener Möglichkeiten zur Gestaltung des individuellen Alternsprozesses

#### Was ergibt sich aus diesen Ergebnissen?

Es lassen sich auch bei älteren Arbeitnehmern Lern- und Veränderungspotentiale feststellen. Durch Weiterbildung werden diese optimal ausgeschöpft. Es wird in Bereichen eine Verbesserung erzielt, die für die berufliche Produktivität und Kreativität, aber auch für die berufliche Zufriedenheit von großer Bedeutung sind.

Es ist von besonderem Wert, in der Weiterqualifizierung alle drei genannten Komponenten systematisch anzusprechen und die entsprechenden Fähigkeiten und Fertigkeiten zu fördern. Die Verbindung der drei Komponenten wurde von allen Teilnehmern sehr begrüßt.

Die Altersbilder der Teilnehmer wie auch des gesamten Unternehmens werden sehr viel differenzierter, und dies heißt: Es werden vermehrt auch die eigenen Stärken und Gestaltungsmöglichkeiten erkannt. Aber nicht nur von ihnen selbst, sondern auch vom Unternehmen.

#### Übertragbarkeit

Diskussionen mit Vertretern anderer Unternehmen und Betriebe wie auch die im Verlaufe der Weiterqualifizierung gewonnenen Erfahrungen haben gezeigt: Dieses Angebot ist auf andere Unternehmen und Betriebe übertragbar.

Informationen zu dem Projekt können beim Institut für Gerontologie angefordert werden:

[www.gero.uni-heidelberg.de/forschung/elma.html](http://www.gero.uni-heidelberg.de/forschung/elma.html)

Ansprechpartner:  
Ruprecht-Karls-Universität  
Heidelberg  
Institut für Gerontologie  
Bergheimer Str. 20  
69115 Heidelberg

Partner:

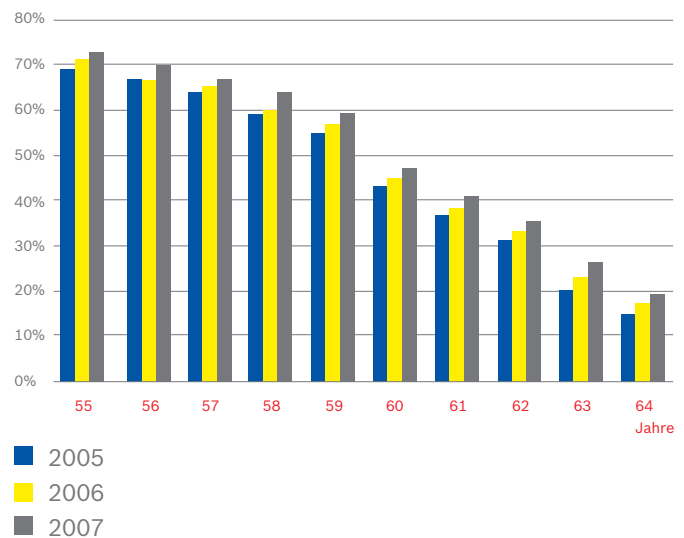


Projektleitung:  
Prof. Dr. Andreas Kruse  
sekretariat@gero.  
uni-heidelberg.de

Kontakt in der  
Robert Bosch Stiftung:  
Programmbereich Gesund-  
heit und Humanitäre Hilfe  
Heidehofstraße 31  
70184 Stuttgart  
[www.bosch-stiftung.de/elma](http://www.bosch-stiftung.de/elma)

Robert Bosch Stiftung

#### Immer mehr Ältere in Beschäftigung



Erwerbstätigenquote nach Alter.

Quelle: Statistisches Bundesamt, Wiesbaden.