

23.02.2006 • 20:10 Uhr



*Alte Menschen können durchaus tauglich tauglich für die Arbeitswelt sein. (Bild: Stock.XCHNG / Dawn Allynn)*

## Generation 60-Plus - tauglich für die Arbeitswelt 2020?

### Tagung der Marie-Luise und Ernst Becker Stiftung

#### Von Bettina Köster

**Unsere Arbeitswelt ist im stetigen Wandel. Beschäftigte müssen sich heute schneller denn je auf Veränderungen einstellen - gleichzeitig wird unsere Gesellschaft immer älter. Das heißt aber nicht, dass ältere Mitarbeiter aufs Abstellgleis gehören.**

Sozialwissenschaftliche und neuropsychologische Untersuchungen zeigen: Wer sich ausreichend fortbildet und körperlich fit hält, hat gute Chancen auch bis 67 leistungsfähig und produktiv zu sein.

Weitere Themen:

Hans-Peter Ehmke:

Inszenierungen der Küste

Ein interdisziplinäres Hamburger Forschungsprojekt untersucht die Wahrnehmung der Nordseeregion

Barbara Weber:

Burgen, Geheimgänge und Zauberei

Eine Ausstellung im Römisch Germanischen Museum Köln zu 4000 Jahren Sicherheit

Dörte Hinrichs:

Was heisst historische Verantwortung?

Eine Tagung am Kulturwissenschaftlichen Institut Essen beschäftigt sich mit dem Verhältnis von Moral und Geschichte

Telefoninterview mit Prof. Klaus-Michael Kodalla, Uni Jena

Andreas Beckmann:

Demographische Entwicklung, sozialer Wandel und Sozialkapital

Die Turiner Soziologin Chiara Saraceno übernimmt die neugeschaffene Forschungsprofessur am Wissenschaftszentrum Berlin

*Die Sendung können Sie für begrenzte Zeit nach der Sendung in unserem Audio-On-Demand-Player hören.*

## **Mitschnitt des Berichtes vom 23.02.2006**

Der demographische Wandel ist letzte Woche auch Anlass gewesen für eine Tagung der Marie-Luise und Ernst Becker Stiftung in Bad Arolsen. „Generation 60plus – tauglich für die Arbeitswelt 2020?“ lautete der Titel, unter dem Wissenschaftler unterschiedlicher Fachrichtungen diskutierten. Im Mittelpunkt stand dabei die Frage nach der Leistungsfähigkeit und Produktivität älterer Arbeitnehmer und wie sie sich in einer Welt des Jugendkults behaupten können. Bettina Köster hat die Tagung besucht.

„Es wäre in der Tat gut, wenn man bei Geschäften sowohl alte als auch junge Leute brauchte. Denn in Absicht auf das Gegenwärtige würde es den Vorteil verschaffen, dass die guten Eigenschaften von beiden Altern wechselweise ihre Fehler verbesserten. In Absicht auf das Zukünftige hätte es den Nutzen, dass die jungen Leute größte Einsicht erlangten, indem die Alten ihre Anführer wären.“

Ein Auszug aus der Zeitschrift „Der Greis“ aus dem Jahre 1764. Greis war damals kein Schimpfwort, sondern eine Ehrenbezeichnung. Aber das Ansehen älterer Menschen unterlag im Laufe der Geschichte einem stetigen Wandel. Im späten Mittelalter galten Alte als unnütze Esser, und die Studentenbewegung Ende der sechziger Jahre schrieb sich auf die Fahne „Trau keinem über 30“. Schaut man schließlich heute auf den Arbeitsmarkt, so könnte man auch meinen, dass Arbeitnehmer jenseits der 50 auf dem Abstellgleis gelandet sind. Nicht einmal 40 Prozent der 55- bis 64-jährigen sind in Deutschland noch erwerbstätig. In der Altersgruppe der 60- bis 65-jährigen sogar nur noch ein Fünftel. Dies ist auch ein Resultat der umfangreichen Frühverrentungsprogramme der Unternehmen in den vergangenen 20 Jahren, die es in dem Umfang in anderen europäischen Ländern so nicht gab. Dieser Weg führt über kurz oder lang in die Sackgasse, denn die so genannte Babyboom-Generation, die heute 35- bis 45-jährigen, schiebt langsam fast unbemerkt wie eine Bugwelle nach vorn. Also immer mehr Arbeitnehmer rücken stetig in die höheren Altersgruppen auf.

Dr. Johann Fuchs vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit: „Bei vielen Betrieben ist dieses Thema eigentlich noch nicht angekommen, oder die Betriebe haben natürlich ganz andere Probleme auch zurzeit. Noch gibt es Jüngere. Wir haben aktuelle Beispiele jetzt wie auch VW und andere, wenn es darauf ankommt, den Betrieb zu erhalten, zukunftsfähig zu machen, dann versucht man scheinbar sozial verträglich Älteren erst mal einen Ausstieg zu ermöglichen und die Jüngeren zu behalten. Das wird auf Dauer aber nicht mehr gehen.“

Noch suchen Firmen in ihren Stellenanzeigen in erster Linie jüngere Arbeitskräfte mit einem breiten Qualifikationsprofil. Weiterbildungsmaßnahmen sind seit 1997 rückläufig und Mitarbeiter jenseits der 50 werden in den meisten Unternehmen nicht gerade ermutigt, sich fortzubilden.

Dr. Johann Fuchs: „Wir haben bei den Älteren Fähigkeiten, Erfahrungswissen und Ähnliches, wie es genannt wird, das zunehmend wichtiger wird. Man muss sich vorstellen, unsere ganze Wirtschaft wird immer anspruchsvoller. Die Anforderungen werden komplexer. Und ausgerechnet diese Fähigkeiten sind eigentlich bei älteren erfahrenen Mitarbeitern zu finden. Insofern sehe ich da auch durchaus eine sehr positive Entwicklungsmöglichkeit, nur das müssen die Betriebe für sich auch ergreifen.“

Weg vom Defizitdenken hin zum ressourcenorientierten Denken. Das wollen die Wissenschaftler nicht nur in den Betrieben, sondern auch bei den Einzelnen vorantreiben. Denn die Leistungsfähigkeit muss im Alter nicht kontinuierlich abnehmen. Das kalendarische Alter entspricht längst nicht mehr unserem biologischen Alter.

Dr. Ina Ueberschär, leitende Ärztin bei der Deutschen Rentenversicherung: „Es ist wissenschaftlich eindeutig nachgewiesen, dass der ältere Mensch bis 67 Jahre, wenn er entsprechende Chancen hat, wenn er entsprechend in Schulungsprogrammen drin bleibt, gesund bleibt, wenn der Arbeitsplatz entsprechend angepasst ist, die gleiche Leistungsfähigkeit hat wie jetzt ein jüngerer Kollege. Und gemeinsam ist man ja erst dann ein Team. Und ich denke, das ist für die Jungen und für die Älteren ein Benefit auf beiden Seiten.“

Wer leistungsfähig bleiben will, sollte aktiv sein und sich körperlich fit halten. Davon sind alle Wissenschaftler überzeugt.

Dr. Ina Ueberschär: „Wenn man regelmäßig Sport macht, macht einem Sport auch Spaß. Es ist wie Zähne putzen. Wenn man an einem Tag das nicht tun kann durch Dienstreise und so weiter, man sitzt den ganzen Tag im Zug oder im Flugzeug, dann geht es einem nicht gut. Und das ist das, was wir erreichen müssen. Die körperliche Bewegung ist das, was wir als Mensch irgendwie brauchen.“

Körperliches Wohlbefinden steht in unmittelbarem Zusammenhang mit geistiger Leistungsfähigkeit. Das weisen unterschiedliche Studien immer wieder nach. Die Forscher differenzieren die kognitiven Leistungen der Menschen, die sich auch bei körperlichem Wohlbefinden unterschiedlich entwickeln. Sie unterscheiden die so genannte kristalline und fluide Intelligenz. Die kristalline Intelligenz ist die durch Erfahrung erworbene Intelligenz, also unser Wissen über die Welt, der Wortschatz und die Erfahrung von Lösungsstrategien. Zur fluiden Intelligenz gehören

bestimmte Gedächtnisleistungen und die Geschwindigkeit, mit der wir neue Informationen verarbeiten können. Beide Formen von Intelligenz sind aufeinander bezogen, aber können sich durchaus unterschiedlich entwickeln.

Dr. Matthias Kliegel vom Psychologischen Institut der Universität Zürich: „Im Bereich der kristallinen Intelligenz beobachten wir, dass diese sich über die Lebensspanne hin aufbaut und lange erhalten bleibt und erst im sehr, sehr späten Alter hier ein Nachlassen beobachtet werden kann. Die fluide Intelligenz, die Tunszeitgeschwindigkeiten, die nehmen schon im mittleren Erwachsenenalter ab und zeigen eine viel schnellere abnehmende Funktion als kristalline Intelligenzbereiche.“

Auch innerhalb der Entwicklung der fluiden Intelligenz konnten die Wissenschaftler große Unterschiede entdecken.

Dr. Matthias Kliegel: „Wichtig ist hier zu unterscheiden, ob wir Aufgaben haben, die starke fluide Komponenten haben. Die nehmen im Alter auch innerhalb des Alters ab. Da finden wir tatsächlich auch wichtige Unterschiede zwischen zum Beispiel jungen Alten und alten Alten, also auch innerhalb der älteren Personen ist die Gruppe nicht homogen, sondern Entwicklung geht im Alter weiter. Wir finden aber auch tatsächlich hier, dass bestimmte Dinge trotzdem auch verbesserungsfähig sind, dass wir plastische Veränderungen beobachten können, selbst bis ins sehr hohe Alter. Also verschiedene Studien zeigen hier, dass es sehr auf die untersuchte kognitive Domäne ankommt, wie sich diese Dinge im Alter verändern.“

Das heißt, wenn beispielsweise ein älterer Arbeitnehmer sich in neue Computerprogramme einarbeiten soll, so muss ihm das nicht zwangsläufig schwer fallen. Es kommt dabei immer auf die jeweiligen Vorerfahrungen an, denn lernen geschieht ja nie im luftleeren Raum. Menschen, die sich beispielsweise schon lange und oft mit Computern beschäftigt haben, haben weniger Probleme, neue Informationen in ihr Wissen einzubetten als Menschen, die damit bislang wenig zu tun hatten. Allgemein gültige Trainings, um sich geistig fit zu halten, gibt es jedoch nicht. Aber es gilt die Regel, dass bis ins hohe Alter komplexe neue Fähigkeiten erlernt werden können.

Dr. Matthias Kliegel: „Zum einen ist geistige Aktivität, die sinnvoll ist, zum Beispiel lernen von Sprachen oder das Besuchen von fremden Ländern. Es gibt viele Untersuchungen, die solche sinnvollen geistigen Aktivitäten tatsächlich für den Erhalt von kognitiver Leistungsfähigkeit bis ins sehr hohe Alter verantwortlich gemacht haben. Und wir haben selber zum Beispiel in der Heidelberger Hundertjährigen-Studie 90 Hundertjährige untersucht und bei denen festgestellt, dass hier tatsächlich das intellektuelle Aktiv-Sein bis ins hohe Alter dafür ein Prädiktor war, wie gut diese kognitive Aufgaben bewältigen konnten. Es ist aber

auf der anderen Seite auch so, es gibt keine generelle Trainierbarkeit des Gehirns wie bei einem Muskel, dass man jede sinnlose Tätigkeit, also zum Beispiel das Telefonbuch, die ersten zehn Seiten auswendig zu lernen, oder irgendwelche Rätsel ständig zu lösen, dass diese allein eine Art generellen Trainingseffekt haben.“

Menschen, die beispielsweise schon als Kind eine Zweitsprache gelernt haben, stehen grundsätzlich besser da, wenn es um den Erhalt kognitiver Fähigkeiten im Alter geht.

Der Dortmunder Psychologe Privatdozent Dr. Michael Falkenstein: „Es ist so eine Studie, wo man Leute untersucht hat im Alter und deren geistige Fähigkeiten, vor allen Dingen die so genannten Kontroll- oder exekutiven Funktionen, wo es darum geht, Aufmerksamkeit hin und her zu schieben, gegen Ablenkung gefeit zu sein. Die Funktionen, die andere koordinieren. Und diese Funktionen waren bei Leuten, die früh als Kinder eine Zweitsprache gelernt hatten, wesentlich besser als bei Leuten, die nur eine Sprache konnten. Und das sind genau die Funktionen, die bei Älteren eigentlich beeinträchtigt sind, das heißt am empfindlichsten Teil gewinnt man durch den Zweitspracherwerb immens.“

Inwieweit das Lernen einer zweiten Sprache auch im höheren Alter die geistigen Leistungen beeinflusst, wird derzeit an der Universität Dortmund untersucht. Grundsätzlich sollte man aber nicht erst mit 50 anfangen, sich neue Herausforderungen zu suchen. Wir brauchen eine Kultur der Weiterbildung, fordern die Wissenschaftler und nennen das Stichwort „Lebenslanges Lernen“, das mittlerweile auch in der Bevölkerung als Schlüsselkompetenz der Zukunft in aller Munde ist. Das Lernen neuer Qualifikationen mündet aber nicht automatisch in mehr Produktivität. Dafür spielt das Erfahrungswissen eine große Rolle.

Ismail Düzgün vom Mannheimer Institute of Economics of Aging. „Wir haben statistisch ein Verfahren angewandt, wo wir die Erfahrung, den Effekt der Erfahrung auf die Fehlerzahl, auf die Produktivität darstellen konnten und die Abbildungen haben gezeigt, dass mit steigender Erfahrung, mit steigender Betriebszugehörigkeit der Mitarbeiter die Fehler eindeutig abnahmen.“

Bislang ging man in der Forschung davon aus, dass altersgemischte Gruppen eindeutig Vorteile bieten, weil sich hier junge und alte Mitarbeiter mit ihren jeweiligen Kompetenzen gegenseitig befruchten können. Dies wurde jedoch in einer Studie des Wirtschaftsingenieurs Düzgün widerlegt.

Ismail Düzgün: „Wir sind zum erstaunlichen Ergebnis gekommen, dass altersgemischte Gruppen weniger produktiv sind als altershomogene Gruppen.“

Das widerspricht natürlich ganz eindeutig der weitläufigen Meinung, die davon ausgeht, dass altersgemischte Gruppen sich gegenseitig ergänzen, die neuen Ideen, das neue Wissen der Jungen ergänzt wird mit der Erfahrung, der Weisheit der Älteren. Und wir haben ganz eindeutig festgestellt, diese Ergebnisse sind auch wirklich sehr signifikant, dass anhand auch dieser umfangreichen Daten mit 50.000 Beobachtungen, dass altersgemischte Gruppen im Schnitt mehr Fehler machen, weniger produktiv sind als altershomogene Gruppen. Ich denke, das liegt auch daran, da geht auch die Forschung so ein bisschen auseinander, vielleicht die soziale Kommunikation / Interaktion in der altersgemischten Gruppe nicht so gut funktioniert, wie man sich das so gerne vorstellt oder gerne hätte.“

Diese Ergebnisse der Fallstudie aus einem Unternehmen, das Lkw anfertigt, kann man natürlich nicht verallgemeinern, sodass in allen Fahrzeug herstellenden Unternehmen nur noch homogene Gruppen am Fließband gebildet werden sollten. Aber sie zeigen, dass es keine allgemein gültigen Lösungen gibt. Ganz im Gegenteil. Jedes Unternehmen muss für sich schauen, wie man ältere Mitarbeiter am besten in die Firma einbindet und ihren Stellenwert für das Unternehmen erkennt. Einige Firmen sind dabei auch offen für Unterstützung von außen.

Der Schweizer Unternehmensberater Peter Holliger: „Wir gehen hin und untersuchen die Firmen bezüglich ihrer Risikostruktur, wie sie mit Wissen umgehen. Also das Wissen ist die kritische Messgröße, und zwar das kritische Wissen, das Wissen, was in den Köpfen der Leute ist. Und genau dieses Wissen ist überwiegend in den Erfahrungen, also Dienstalters-alten Köpfen. Ich spreche nicht so gerne von einer Alterslimit, also 45- oder 50-jährigen. Es kommt auf die Erfahrung an. Und das messen wir. Das können wir auf einer Risikostruktur mit verschiedensten Parametern abtragen. Das heißt, wir bekommen Indikatoren / Hinweise darauf, ob eine Gefahr besteht, dass Wissen verloren geht und dadurch das Unternehmen nicht mehr konkurrenzfähig ist ab 2008 / 2010.“

Aber es ist nicht allein das Wissen der älteren Mitarbeiter, das sich ein Unternehmen sichern sollte. Vielfach ist auch ein Umdenken innerhalb der Firma gefragt.

Peter Holliger: „Ein Beispiel, das man in der Führungsschulung standardmäßig davon redet, dass es Gemeinsamkeiten und nicht Unterschiede im Altern gibt. Also wir erkennen ja Altersrassismus und Jugendwahn, und wenn man davon einmal Abstand nimmt und sagt, jedes Alter hat seine Vorteile, und auf die Vorteile, auf Gleichheiten eingeht, dann ist das sehr viel sinnvoller. Und Führungskräfte können diese Unterscheidungen sich dann bewusst machen und im täglichen Alltag darauf verzichten. Das sind sehr niederschwellige Interventionen, die aber eine enorme Wirkung haben auf die Unternehmenskultur.“

Zu dem Umdenken innerhalb des Unternehmens gehört aber auch, dass man neue Nischen für die älteren Mitarbeiter entdeckt und ihnen entsprechende Einsatzmöglichkeiten bietet.

Peter Holliger: „Man kann in andere Arbeitsmodelle übergehen, beispielsweise Mentoren-Modelle. Also ein älterer Facharbeiter, eine ältere Fachkraft kann ohne Weiteres dann auch Jüngere trainieren, Wissen weitergeben, ja, und das geht über Unternehmenskultur-Change. Und dafür sind die Firmen grundsätzlich offen, aber da der Nutzen nicht sofort eintritt, wird das Geld auch nicht so schnell gesprochen.“

Die nordischen Länder sind in Sachen flexibler Arbeitsmodelle und Arbeitszeitmodelle Deutschland Meilen voraus. Wer beispielsweise in Finnland eine bestimmte Tätigkeit ausübt in einem Unternehmen und diese aus gesundheitlichen Gründen nicht mehr übernehmen kann, der bekommt in einem anderen Bereich einen Job, der für ihn problemlos ist. Überhaupt gehören dort die älteren Arbeitnehmer viel selbstverständlicher zum Arbeitsleben und werden nicht frühzeitig zum alten Eisen.

Der Mannheimer Wirtschaftsingenieur Düzgün: „Vor allem aus den skandinavischen / nordischen Ländern ist es so, dass viele Unternehmen auch viel mehr für ihre Mitarbeiter tun, wie Gesundheitsprävention, wie Ausgleichsprogramme, Stressbewältigungsprogramme und auch nach dem Ausscheiden aus dem Unternehmen hat man beobachtet, dass gerade ehrenamtliche Arbeit in den skandinavischen Ländern sehr ausgeprägt ist, sodass auch das Potenzial der älteren Leute in diesen Ländern noch weit genutzt wird als in Deutschland.“

Die größte Herausforderung bleibt jedoch, wie man ältere Arbeitnehmer motiviert, wenn sie nicht mehr in ein Unternehmen eingebunden sind und ihre Bewerbungen immer wieder im eigenen Briefkasten landen. Sich da regelmäßig selbst zu neuen Ufern aufzuraffen, kann mitunter Schwerstarbeit sein. Besonders, wenn man es nicht gewöhnt ist, der Unternehmer seines eigenen Lebens zu sein. Deshalb kann man nicht früh genug damit anfangen, in seinem Arbeitsleben auch immer wieder inne zu halten, um zu schauen, wohin man sich jetzt genau orientieren möchte. Das kann auch bedeuten, dass man sich in der Lebensmitte noch einmal für einen ganz neuen Weg entscheidet. Oder, wenn man gesundheitlich beeinträchtigt ist, eine neue Nische für sich entdeckt.