

Employability – oder warum wir eine Kultur der Altersbeschäftigung brauchen



Ein Fachgespräch mit Konrad Fankhauser, stellvertretender Geschäftsführer von dieBerater®

Der Druck, die Beschäftigungsquote der älteren ArbeitnehmerInnen zu erhöhen, wird immer stärker. Vor allem in Österreich, wo das faktische Pensionsantrittsalter im EU-Vergleich besonders niedrig ist. Konrad Fankhauser, stellvertretender Geschäftsführer von dieBerater®, meint im Interview, dass es mit einer Hinaufsetzung des Pensionsantrittsalters per Verordnung nicht getan sein kann. Es gelte die Employability der älteren Menschen – also ihre Arbeitsfähigkeit – zu verbessern.

2012 ist das „Europäische Jahr für aktives Altern und die Solidarität zwischen den Generationen“. Wie bewerten Sie diese Initiative?

Fankhauser: Sehr positiv. Denn die EU fordert nicht einfach nur eine Hinaufsetzung des Pensionsalters, sondern möchte einen breiten Bewusstseinsbildungsprozess in Gang setzen. Konkret werden die politischen Entscheidungsträger in den Mitgliedsländern aufgefordert, Ziele zu formulieren und umzusetzen, um der zukünftigen älteren Generation zu ermöglichen, ein gesundes und erfülltes Leben zu führen, länger in Beschäftigung zu bleiben und sich aktiv am gesellschaftlichen Leben zu beteiligen. Es handelt sich also nicht um einen rein technokratischen Zugang, sondern es wird der Mensch in den Mittelpunkt gestellt. Das erscheint mir auch der zentrale Punkt zu sein: Wir brauchen bewusstseinsbildende Maßnahmen, die eine positive Kultur der Altersbeschäftigung begründen.

Wie beurteilen Sie persönlich die demografische Entwicklung?

Fankhauser: Die Zahlen liegen auf dem Tisch und sie sind, wie es demografische Daten so an sich haben, stabil und für langfristige

Prognosen sehr aussagekräftig. Es ist schon viel über die Konsequenzen für die Sozialsysteme diskutiert worden und dass die Altersbeschäftigung ausgeweitet werden muss, steht außer Streit. Interessant und spannend ist für mich die Frage der gesamtgesellschaftlichen Auswirkungen. Wir stehen vor einer Situation, wie es sie noch nie zuvor gegeben hat: In Kürze werden mehr über 45-Jährige auf dem Arbeitsmarkt sein als unter 45-Jährige. Und diese Entwicklung wird sich bis ca. 2035 weiter zuspitzen. Rein zahlenmäßig werden die älteren ArbeitnehmerInnen in unserer Gesellschaft dominieren. Was bedeutet es zum Beispiel, wenn plötzlich die Älteren eine Gesellschaft prägen? Veränderungen gehen ja in der Regel von den Jungen aus. Es wird interessant sein zu sehen, welche Auswirkungen die demografischen Umwälzungen auf die Dynamik der Gesellschaft haben werden.

Wodurch unterscheiden sich die „Alten“ von den Jungen?

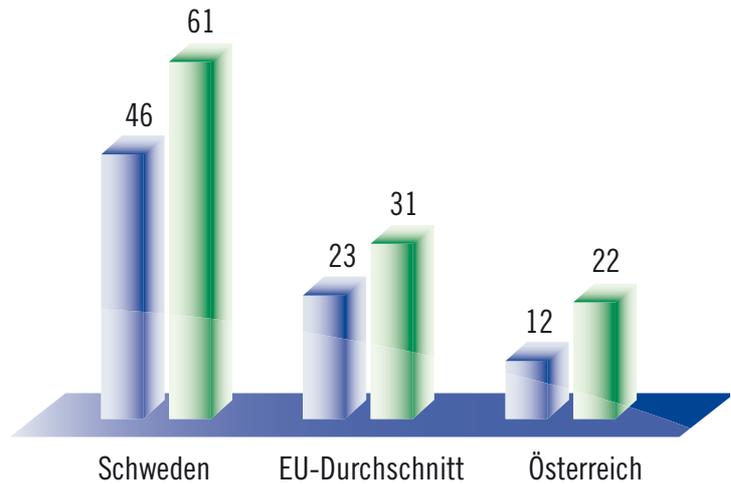
Fankhauser: Natürlich ist Altern ein individueller Prozess, aber man kann allgemein sagen, dass sich viele Menschen ab einem Alter von ungefähr 45 Jahren zurückziehen beginnen. Sie werden passiver, die grundsätzliche Neugierde für die Vorgänge in der Umwelt lässt nach. Viele Menschen reagieren auf Neuerungen mit der unterbewussten Fragestellung, ob sie das Neue überhaupt brauchen und ob es nicht bequemer wäre, sich gar nicht erst damit auseinanderzusetzen. Dabei ist es gerade für die Älteren wichtig, open minded zu bleiben. Es gibt spektakuläre Untersuchungen, die nachweisen, dass ein früheres Pensionsalter die Lebensqualität deutlich herabsetzt. Die St. Galler Volkswirtin Stefanie Behncke stellte anhand von Daten aus England fest: Mit dem Rentenbeginn steigt das Risiko von Herz-Kreislauf-Erkrankungen deutlich und die Lebensqualität nimmt generell ab. Ganz nach dem Prinzip, wer rastet, der rostet, stellten Susan Rhowedder und Robert Willis in einem Beitrag für das Journal of Economic Perspectives mit dem Titel „Mental Retirements“ fest, dass je weniger über 60-Jährige in einem Land arbeiten, desto schlechter die geistigen Fähigkeiten

Die positiven Effekte der Altersbeschäftigung: Wer lange aktiv und open minded bleibt, hat eine höhere Lebensqualität.



Entwicklung des Anteils der 60- bis 64-jährigen Erwerbstätigen an ihrer Altersgruppe in Prozent von 2000 bis 2010

■ 2000 ■ 2010



Quelle: APA / Eurostat

dieser Altersgruppe sind. Je früher Menschen aus dem Arbeitsleben ausscheiden, umso rascher bauen sie auch geistig ab, konstatierte auch Sozialforscher Bernd Marin in einem Kommentar für den Standard.

Kann man die Altersbeschäftigung wirklich so ohne weiteres ausweiten?

Fankhauser: Natürlich nicht. Deshalb gilt es auch die „Employability“ der älteren Menschen zu verbessern, sie überhaupt erst in die Lage zu versetzen, arbeiten zu können. Gerade in Österreich, dem Land mit einem extrem niedrigen faktischen Pensionsantrittsalter ist das ein wichtiges Thema. Ein Haupthebel dafür ist die Motivation. Und es gibt ja tatsächlich gute Argumente für längeres Arbeiten. Wer später in Pension geht, lebt länger mit einer höheren Lebensqualität. Arbeiten ist sicherlich ein Schlüssel zu aktivem Altern und zum Glücklichein in den späten Lebensjahren.

Wo muss man ansetzen, um die Employability der älteren Menschen zu erhöhen?

Fankhauser: Es gibt ziemlich klare Ansatzpunkte dafür, welche spezifischen Voraussetzungen ältere ArbeitnehmerInnen mitbringen. In einer Publikation für die Bertelsmann Stiftung betont der Gerontologe Prof. Andreas Kruse, dass ältere Menschen eine *andere* Leistungsfähigkeit haben als jüngere. Zwar nehmen die physische Leistungsfähigkeit, die Informationsverarbeitung sowie die Anpassungsfähigkeit an neue Arbeitsabläufe ab, diese Defizite würden aber durch hoch entwickelte Wissenssysteme und durch Überblick kompensiert. Das heißt, man muss bei allen Maßnahmen, um die Employability zu erhöhen, auf die spezifischen Voraussetzungen der Älteren eingehen.

Ganz oben auf der Prioritätenliste steht natürlich der gesundheitliche Aspekt. Wir wissen zum Beispiel, dass depressive Krankheitsbilder, Herz-Kreislauf-Erkrankungen und Erkrankungen des Stütz-

und Bewegungsapparates im Alter zunehmen. Der Vorsorge muss deshalb im Gesundheitssystem mehr Beachtung geschenkt werden.

Welchen Stellenwert hat das Lebenslange Lernen im Konzept der Employability?

Fankhauser: Das ist natürlich ein weiterer zentraler Ansatzpunkt. Vor dem Hintergrund des rasanten technologischen Fortschritts und der sich rasch ändernden Arbeitswelt führt an der massiven Ausweitung der Programme für Lebenslanges Lernen kein Weg mehr vorbei. Neben den fachlichen Kompetenzen im engeren Sinn geht es auch um soziale und methodische Skills, um sich im Arbeitsleben behaupten zu können. Das Modell, ein Arbeitsleben bei einem Arbeitgeber mit einem eng umgrenzten Tätigkeitsfeld zu verbringen, wird immer seltener in der Arbeitswelt anzutreffen sein. Um die Employability zu verbessern, sind deshalb auch Teamfähigkeit, Kommunikation, Eigenverantwortung, Belastbarkeit etc. zu trainieren. – Und immer stärker rücken die Lernfähigkeit selbst und die Lernbereitschaft in den Mittelpunkt. Lebenslanges Lernen ist nicht nur ein Schlagwort, sondern wird zum integrativen Bestandteil im modernen Arbeitsleben.

Was bedeutet das konkret für die Weiterbildung?

Fankhauser: Im Schulungsraum gilt es zum Beispiel zu berücksichtigen, dass sich ältere Menschen mit dem Verständnis langer theoretischer Abhandlungen schwerer tun. Je weniger Bezug die Lerninhalte zum Arbeitsumfeld haben, umso schwieriger wird das Lernen für die Älteren. Mit einer entsprechenden Ausrichtung der Unterrichtseinheiten und der Aufbereitung der Lernmaterialien kann der Lernerfolg durch einfache Maßnahmen entscheidend verbessert werden. Generell ist festzuhalten, dass die betriebliche Weiterbildung zum ständigen Begleiter im Arbeitsleben gehören wird. Wenn jemand jahrzehntelang nicht mehr gelernt hat, wird es nahezu unmöglich sein, mit 50 oder mehr damit wieder zu beginnen.

Sind nicht auch die Unternehmen gefordert, in die Employability ihrer MitarbeiterInnen zu investieren?

Fankhauser: Natürlich. Die Unternehmen – und die Volkswirtschaften insgesamt – werden zunehmend mit dem Problem einer altersbedingten Abschwächung des Produktionsfortschrittes konfrontiert. Es mangelt schon jetzt in manchen Bereichen am Nachwuchs, um die erforderlichen Fachkräfte nachzubeseetzen, etwa bei Technikern. Diese Schere zwischen Angebot und Nachfrage am Arbeitsmarkt wird noch weiter aufgehen.

Die Unternehmen stehen angesichts des immer stärker werdenden Fachkräftemangels und der allgemeinen Nachwuchsprobleme am Arbeitsmarkt vor der Herausforderung, die älter werdenden ArbeitnehmerInnen nachhaltig ans Unternehmen zu binden und ihre Arbeitsfähigkeit zu erhalten bzw. zu stärken. Mehr noch: Wer im Kampf um die besten Kräfte erfolgreich sein will, der wird sich als Arbeitgebermarke präsentieren müssen. Employer Branding wird einen Fokus auf die älteren ArbeitnehmerInnen bzw. auf die Bedingungen des Alterns im Unternehmen legen müssen.

Was können die Unternehmen konkret tun, um altersgerechte Arbeitsplätze zu schaffen?

Fankhauser: Die Rolle der Unternehmen bei der Verbesserung der Employability älterer Menschen ist zentral. Die Firmen sind auf personalentwicklerischer Ebene besonders gefordert, aber auch was das Thema Gesundheit betrifft oder die individuelle Gestaltung des Arbeitsplatzes. Auf betrieblicher Ebene können oft durch geringfügige Eingriffe in den Arbeitsablauf, die Arbeitszeit oder die Team-

zusammensetzung massive Verbesserungen erzielt werden. Wenn zum Beispiel eine Analyse der Arbeitssituation ergibt, dass von sieben MitarbeiterInnen einer Gruppe die ältesten drei überwiegend stehend ihre Tätigkeit verrichten und die vier jüngeren sitzend, dann kann das in sehr vielen Fällen relativ einfach modifiziert werden.

Österreich liegt bei der Altersbeschäftigung in allen Statistiken weit zurück. Wo müsste man Ihrer Meinung nach ansetzen?

Fankhauser: Stimmt, wir liegen nicht gut. Auch wenn es zwischen 2000 und 2010 einen deutlichen Anstieg gab, bleibt dennoch viel zu tun. Um die Beschäftigungsquote der Älteren zu erhöhen, wird ein breiter Mix an staatlichen Lenkungs- und Förderungsmaßnahmen diskutiert. Von Ab- und Zuschlägen bei den Pensionszahlungen über Altersteilzeitmodelle bis hin zu steuerlichen Begünstigungen für Unternehmen, die Ältere beschäftigen. Dass diese Maßnahmen greifen, zeigen die skandinavischen Länder. Allerdings müssen zuerst die oben angesprochenen Voraussetzungen dafür geschaffen werden: die Vermittlung von Kompetenzen, die Verbesserung der gesundheitlichen Vorsorge und auch die Motivation. Eine Pensionsreform kann nur dann wirklich erfolgreich sein, wenn die Voraussetzungen für eine altersgerechte Employability geschaffen sind. Mit schlecht ausgebildeten, demotivierten und gesundheitlich angeschlagenen Menschen wird dies kaum gelingen.

Danke für das Gespräch!

Impressum: "die Berater" Unternehmensberatungs GmbH,
Wipplingerstraße 32/Top 23–26, A-1010 Wien.
Für den Inhalt verantwortlich: Mag. Konrad Fankhauser

Das Consulting- und Weiterbildungsangebot von *die Berater*® zum Thema „Employability älterer ArbeitnehmerInnen“

Als Weiterbildungsunternehmen bieten wir unseren Kunden aus der Wirtschaft, dem AMS, aber auch Einzelpersonen, die auf Weiterbildung setzen, Trainings und Consultingdienstleistungen mit dem Fokus auf die Employability älterer ArbeitnehmerInnen an.

Consultings und maßgeschneiderte Seminare für Unternehmen bzw. HR-Manager

Analyse, strategische Planung und Entwicklung von Weiterbildungsprogrammen speziell für ältere ArbeitnehmerInnen im Unternehmen

- altersspezifische Personalplanung & MitarbeiterInnenführung

- Employer Branding mit Fokus auf „Arbeitgebermarke mit altersgerechten Arbeitsplätzen“
- Med Check und Workplace Check
- Diversity Management – Altersdiversität als Chance

Methodische und didaktische Schwerpunkte für altersgerechtes Lernen im Weiterbildungsangebot

- altersgerechter didaktischer Aufbau der Trainings und Seminare
- altersgerecht konzipierte Unterrichtsmaterialien
- spezifische Kursangebote für ältere ArbeitnehmerInnen wie zum Beispiel „Sprachen für 50+“
- Mix von jüngeren und älteren TrainerInnen im Stab von *die Berater*®