

Arbeitsfähigkeit

# Man lernt nie aus

Foto: INQA

Seit dem Jahr 2000 liegt der Anteil der über 50-jährigen Beschäftigten in Deutschland über dem der unter 30-jährigen. Die Schere wird noch weiter auseinandergehen. Umso mehr müssen die Unternehmen daran interessiert sein, dass ihre Mitarbeiter – bei längerer Lebensarbeitszeit – gesund alt werden können. Ein Schlüsselwort vorausschauender Personalpolitik heißt Weiterbildung.

„Du siehst aber alt aus“, lautet eine gängige Redewendung, die jemandem bescheinigt, dass er im Aussehen, Handeln oder Verhalten bestimmten Anforderungen und Erwartungen nicht genügt. Ob bewusst oder unbewusst – Alter wird schnell mit Defiziten in Verbindung gebracht und auch in vielen Unternehmen herrscht immer noch die Vorstellung vor, dass Beschäftigte mit zunehmendem Alter weniger leisten. Dass es möglich ist, die Arbeitsfähigkeit älterer beziehungsweise alternder Belegschaften zu erhalten und sogar zu steigern, haben unter anderem finnische Wissenschaftler belegt. Das in Finnland seit längerem praktizierte Kompetenzmodell des „Alterns im Beruf“ wird seit kurzem auch in deutschen Betrieben angewandt ([www.abi-nrw.de](http://www.abi-nrw.de)). Ein zentraler Punkt dieses Modells ist die Aus- und Weiterbildung. Denn Ausbildung, berufliche Bildung und die spezifische Berufserfahrung sind nicht nur für die Bewältigung des Arbeitslebens wichtig, sondern auch entscheidend für die Gesundheit der Beschäftigten. Dies gilt für ältere und jüngere Arbeitnehmer gleichermaßen.

## Ein gutes Startkapital

Was den Bildungsstand deutscher Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer betrifft – gemessen an der Zahl der Schulabschlüsse –, sagt die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) eine positive Entwicklung voraus. Nach ihrer Hochrechnung für 2015 wird es deut-

lich weniger ältere Arbeitnehmer mit einem sehr geringen Bildungsniveau geben als 1995. Auch die Anzahl der Beschäftigten mit Mittlerer Reife und mehr, Fachschul- und Hochschulabschluss wird deutlich zunehmen. Die Unterschiede zwischen den einzelnen EU- und OECD-Ländern sind weiterhin erheblich, aber in Deutschland werden junge und ältere Arbeitnehmer 2015 durch einen höheren Schulabschluss künftig besser auf die Anforderungen des Arbeitslebens eingestellt sein. Dies ist ein gutes Startkapital für die Beschäftigten.

Insgesamt aber stehen junge Arbeitnehmer vor der Aufgabe, ihr Ausbildungswissen im Arbeitsleben mit den praktischen Erfahrungen zu verknüpfen, während viele der Älteren zwar über berufliche Erfahrungen verfügen, aber unter Umständen über keine ausreichende Schulbildung. Jede Altersgruppe steht demnach vor dem Problem beziehungsweise vor der Herausforderung, sich ständig weiterzubilden (lebenslang zu lernen) – unter Berücksichtigung der mitgebrachten Bildung und der spezifischen Anforderungen des Arbeitslebens. Dabei gilt grundsätzlich, dass alle voneinander lernen müssen.

## Weiterbildung muss organisiert sein

Eine älter werdende Belegschaft bedeutet für die Betriebe eine enorme Herausforderung. Sie müssen lebenslanges Lernen organisieren. Aber bisher sind es meist die jüngeren Beschäftigten, die von Weiterbildungsmaßnahmen profitie-

ren. Noch werden Ältere in der Regel außen vor gelassen, das gilt schon für Beschäftigte ab 40 Jahre. In der Praxis kann das Erlernen von neuen Tätigkeiten im Betrieb große Anforderungen an die Arbeitsgestaltung stellen. Erhebliche Probleme entstehen dort, wo das nicht gelingt. Beschäftigte können ihre Lernfähigkeit verlieren und die Beschränkung auf ihr Erfahrungswissen macht sie nur begrenzt für den Betrieb beziehungsweise für den Arbeitsmarkt einsetzbar. Bildungsdefizite sind vorhanden und stellen ein grundlegendes Risiko für die Gesundheit dar, das sich mit steigendem Alter manifestieren kann, besonders dann, wenn älteren Beschäftigten der Zugang zum Lernen und zur Weiterbildung verwehrt wird. Der Einsatz des Arbeitsfähigkeitskonzepts in den Betrieben bietet alternden Belegschaften Möglichkeiten, die Arbeitsfähigkeit zu erhalten und zu fördern.

## Das Arbeitsfähigkeitskonzept

Unter Arbeitsfähigkeit verstehen die Arbeitswissenschaftler Ilmarinen und Tempel „die Summe von Faktoren, die eine Frau oder einen Mann in einer bestimmten Situation in die Lage versetzen, eine gestellte Aufgabe erfolgreich zu bewältigen. Dabei muss die Entwicklung der individuellen funktionalen Kapazität ins Verhältnis gesetzt werden zur Arbeitsanforderung. Beide Größen können sich verändern und müssen gegebenenfalls alters- und alterssadäquat gestaltet werden.“

Die finnischen Langzeitstudien zeigen, dass die Arbeits(bewältigungs)fähigkeit ohne geeignete Maßnahmen mit steigendem Alter im Regelfall abnimmt (siehe Abbildung Seite 8). Dies gilt besonders, wenn die körperlichen Arbeitsanforderungen groß sind. Durch Maßnahmen der Gesundheitsförderung (verhaltensbezogen) kann sie für einige Jahre gesteigert werden, um dann auch wieder abzufallen. Nach dem Arbeitsfähigkeitskonzept gibt es vier Handlungsfelder:

- das Individuum
- menschen-, alters- und geschlechtergerechte Arbeitsbedingungen
- professionelle Handlungskompetenz
- kompetente Führungsorganisation.

Nach diesem Konzept kann – mit den entsprechenden Maßnahmen – die Arbeits(bewältigungs)fähigkeit der einzelnen Beschäftigten bis weit über 60 Jahre steigen (s. Abbildung, blaue Kurve). Bei diesem Modell geht es aber nicht nur um die Sicherung der Arbeitsfähigkeit von Älteren, sondern es gilt für alle Altersgruppen in einem Unternehmen.

Die vier Handlungsfelder sollen in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander stehen. Wo dies der Fall ist, und ein

Unternehmen eine gesunde Arbeitskultur entwickelt hat, stehen Produktivität und Qualität der Arbeit sowie die Lebensqualität und das Wohlbefinden der Mitarbeiter im Gleichgewicht. Dabei ist die Verbesserung der Lebensqualität über die Lebensarbeitszeit hinaus mit eingeschlossen.

## Das Individuum und seine Reserven

Menschen verfügen über physische, psychische und soziale Fähigkeiten, die als „funktionelle Kapazität“ beschrieben werden. Physische Reserven bedeuten sowohl die Fähigkeit, sich von Beanspruchungen durch die Arbeit zu erholen, als auch sich vor Überlastung und Verletzungen zu schützen. Mentale Reserven verhindern zum Beispiel Erschöpfung bei der Arbeit, indem sie helfen, das vorgegebene Arbeitsquantum realistisch einzuschätzen. Sie setzen gleichzeitig Ressourcen frei für zusätzliches Training und Verbesserung der beruflichen Kompetenz. Die Reserven in den sozialen Funktionen befähigen die Betroffenen, im beruflichen wie im privaten Umfeld soziale Netzwerke zu knüpfen, aufrechtzuerhalten und zu verbreitern. Alle Bestandteile der funktionalen Kapazität stehen in enger und gleich wirksamer Beziehung zueinander.

Grundsätzlich kann sich die funktionelle Kapazität eines Menschen im Laufe eines Arbeitslebens sehr unterschiedlich entwickeln. Unternehmen, die sich um die Gesundheit ihrer Mitarbeiter direkt an ihren Arbeitsplätzen kümmern, signalisieren Wertschätzung und Anerkennung und prägen langfristig so eine neue, positive Arbeitskultur.

## Altersgerechte Arbeitsbedingungen

Welche Belastungen und Beanspruchungen haben die Beschäftigten bei der Arbeit? Welche physischen, psychischen und sozialen Anforderungen werden an sie gestellt? Wie sind die Arbeitsumgebung und die Arbeitsorganisation gestaltet und welche Vor- und Nachteile entstehen den Einzelnen aus den Aufgaben, die sie zu bewältigen haben? Die Arbeitsbedingungen entscheiden darüber, inwieweit wir unsere Kenntnisse und Fähigkeiten sinnvoll einsetzen können.

Gesundheitsgefährdende Arbeitsbedingungen können das Altern der Beschäftigten beschleunigen. Umgekehrt können gesundheitsfördernde und trainierende Arbeitsprozesse altersbedingte Leistungsrückgänge verzögern. Die Praxis zeigt allerdings, dass Arbeitsprozesse mit Arbeitsbedingungen, die schneller altern lassen, gegenwärtig in den Unternehmen noch überwiegen.

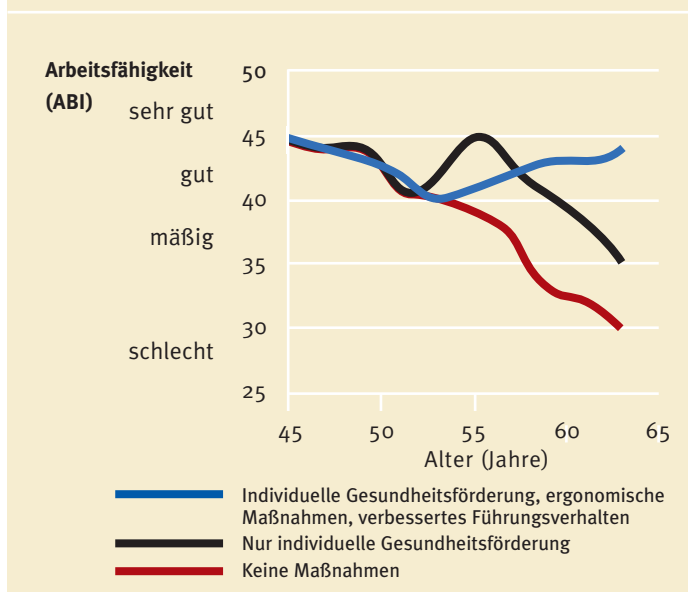
Die Gefährdungsbeurteilung ist nach dem Arbeitsschutzgesetz Grundlage für alles weitere Handeln. Erfahrungen, Beobachtungen und Vorschläge der Beschäftigten sollen dabei systematisch mit einbezogen werden. Es folgt die Bewertung sowie die Entwicklung und Durchführung von Maßnahmen zur entlastenden Gestaltung der Arbeitsbedingungen. Dies soll als kontinuierlicher Prozess im Betrieb organisiert sein, mit dem Ziel, ständig die Arbeitsbedingungen zu verbessern. Bei der Gefährdungsbeurteilung müssen auch das Alter und das Geschlecht der Menschen an den einzelnen Arbeitsplätzen berücksichtigt werden. Rechtzeitige Verbesserung an den Arbeitsplätzen hilft Jung und Alt: Für die Jüngeren ist es Gesundheitsvorsorge und für

### Internettipps

Informationen zu den Themen „Ältere Arbeitnehmer“ und „Lebenslanges Lernen“ unter:

- Initiative Neue Qualität der Arbeit: [www.inqa.de](http://www.inqa.de)
- Bundesministerium für Bildung und Forschung: [www.bmbf.bund.de](http://www.bmbf.bund.de) (> Bildung)

## Arbeitsfähigkeit im Alter



Arbeitsfähigkeit in Abhängigkeit vom Alter bei unterschiedlichen Maßnahmen (Prinzipdarstellung nach Tuomi/Ilmarinen 1999; modifiziert: Richenhagen 2003)

die Älteren wirkt sie wie eine „Therapie“. Bei der regelmäßigen Unterweisung werden die Beschäftigten im Dialog mit den Führungskräften über alle Gefährdungen an ihrem Arbeitsplatz und die präventiven beziehungsweise entlastenden Maßnahmen unterrichtet.

## Professionelle Handlungskompetenz

Qualifikation und Lernfähigkeit werden allgemein als Ressourcen betrachtet, die durch Motivation und Arbeitszufriedenheit sowie durch Werte und Einstellungen eines Menschen gefördert werden können. Um die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter zu stabilisieren, ist es erforderlich, die Handlungskompetenz der Beschäftigten lebenslang zu fördern und zu fordern. Die Handlungskompetenz setzt sich aus drei Komponenten zusammen:

- Die Fachkompetenz ergibt sich aus der schulischen Vorbildung und insbesondere der Ausbildung der Mitarbeiter. Sie bildet das Fundament für die berufliche Arbeit.
- Die Methodenkompetenz wird im weiteren Verlauf des Arbeitslebens durch kontinuierliche Weiterbildung (meistens learning by doing) entwickelt. Sie ist wesentlicher Bestandteil des „Erfahrungswissens“.
- Die Sozialkompetenz kann sich aus dem erfolgreichen Umgang mit Vorgesetzten, Kollegen und Kunden ergeben, aber auch durch gezielte Weiterbildung (z. B. in den Themen Kommunikation, Konfliktbewältigung), durch Coaching und Training erworben werden. Sie wird immer wichtiger, da die Teamarbeit in den Betrieben zunimmt.

Jüngere Menschen verfügen heute meist über ein besseres Ausbildungswissen, während die Älteren mehr Erfahrungswissen und soziale Kompetenz einbringen. Diese Unterschiede gilt es systematisch zu beachten und Möglichkeiten zur Kooperation und Angleichung in den Betrieben zu entwickeln. Personalverantwortliche, Führungskräfte, aber auch Mitarbeiter müssen die unterschiedlichen Anforderungen bei der

Weiterbildung mit einbeziehen. Eine lernförderliche Arbeitsorganisation fördert den Entwicklungsprozess und gibt ihm die gewünschte Richtung. Voraussetzung ist, dass im Arbeitsablauf ausreichend Zeit für Lernprozesse zur Verfügung steht. Durch dauerhafte Lernreize bei der Arbeit werden alternde Arbeitnehmer nicht „lernentwöhnt“ und ihre Handlungskompetenz bleibt erhalten.

Als Grundlage für ihre betriebliche Qualifizierungs- und Personalpolitik müssen sich Geschäftsleitungen und Führungskräfte informieren, inwieweit die Beschäftigten im Betrieb aktuell für die Arbeitsanforderungen und Tätigkeiten ausreichend aus- und fortgebildet sind.

## Kompetente Führung

Es ist kein Geheimnis, dass das Verhalten von Vorgesetzten unmittelbaren Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter hat. Von daher hat professionelle Führung einen besonderen Stellenwert. Aber wie gehen die Führungskräfte mit älteren und älter werdenden Mitarbeitern um? Haben sie von ihnen ein Bild, das dem Defizitmodell entspricht? Oder haben Sie im Rahmen des betrieblichen Entwicklungsprozesses gelernt, die älteren Mitarbeiter für ihre besonderen Fähigkeiten und Kenntnisse zu schätzen und sie als Träger dieses Wissens anzusprechen? Entscheidend ist, dass diese Wertschätzung vorhanden ist. Durch professionelle Führungskompetenz kann dann im Unternehmen eine Arbeitskultur entstehen, die den Rahmen für ein erfolgreiches Age-Management bildet. Das Unternehmen profitiert von der Anhäufung von Erfahrungswissen und von der nachhaltigen Verfügbarkeit von qualifizierten Arbeitskräften. Für die Arbeitnehmer entstehen dabei relativ stabile Arbeitsplätze, an denen sie eine subjektiv befriedigende Arbeit leisten können.

## Bildung ist ein Gesundheitsfaktor

Ausbildung und Weiterbildung sind wichtige Faktoren, um die Arbeitsfähigkeit von Menschen zu stabilisieren beziehungsweise zu steigern und um Menschen bei der Arbeit gesund zu erhalten.

Die Mitarbeiter können heute nicht mehr davon ausgehen, die einmal erlernte Tätigkeit ein Arbeitsleben lang auszuüben. Sie müssen kontinuierlich lernen (lebenslang lernen) und sich weiter entwickeln, um den Anforderungen der Arbeit gerecht zu werden. Dieser individuelle Entwicklungsprozess kann durch eine lernförderliche Arbeitsorganisation richtungsweisend gefördert werden.

Die Beschäftigten müssen sich am Lernprozess beteiligen und die Unternehmensleitung und Führung muss ihn organisieren und sicherstellen. Damit gibt sie den Mitarbeitern Rückhalt, Unterstützung und Anerkennung bei der Bewältigung der Arbeitsaufgaben und betrachtet sie als selbstständig handelnde, verantwortliche Individuen mit Kreativität und Eigeninitiative. Wo dies gelingt, kann die Arbeitsfähigkeit und damit gleichzeitig die Gesundheit von Jung und Alt optimal gefördert werden.

*Marianne Giesert, Leitung des Initiativkreises Lebenslanges Lernen, INQA LLL, DGB-Bildungswerk e.V., Düsseldorf*