

Demografie und Employability

Untersuchungen ergeben, dass in Zukunft mit einer Verringerung des Erwerbspersonenpotenzials zu rechnen ist. Ein genereller Arbeitskräftemangel wird dadurch nicht unbedingt zu erwarten sein (nicht zuletzt aufgrund der Arbeitsproduktivitätszuwächse), sehr wohl jedoch eine Knappheit qualifizierter Fachkräfte. Besagtes Erwerbspersonenpotenzial wird sich auch im Hinblick auf seine Zusammensetzung in den kommenden Jahren erheblich verändern. Während beispielsweise 1996 die 25 – bis 39-Jährigen die personenstärkste Altersgruppe der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten bildeten, sind es heute schon die 35- bis 44-Jährigen und in den Jahren 2020-2025 werden es die 50 – 59-Jährigen sein. Unternehmen müssen ihr Augenmerk somit verstärkt auf ältere Mitarbeiter/innen richten. Darüber hinaus trägt eine Verlängerung des Renteneintrittsalters sowie die Entwicklung der Sozialversicherungssysteme zu älter werdenden Belegschaften bei. Die Zahl der über 60-Jährigen, die bis zur gesetzlichen Altersgrenze erwerbstätig bleiben, steigt.

- ⇒ Die Daten, Zahlen und Fakten verdeutlichen: Wird die Bedeutung und der Einfluss von Schrumpfung und Alterung miteinander verglichen, ist davon auszugehen, dass die Herausforderung für Gesellschaft und Wirtschaft weniger aus der Tatsache resultiert, dass wir in einer schrumpfenden Gemeinschaft leben, als vielmehr aus dem Fakt, dass wir altern.

Employability ist mit dem Anspruch auf „Lebenslänglichkeit“ verbunden. Dieser Anspruch zeigt sich in der Notwendigkeit, dass ein Mitarbeiter während des gesamten Erwerbsprozesses beschäftigungsfähig sein und bleiben muss. Dies betrifft sowohl die Fachkompetenz als auch die Schlüsselqualifikationen, wie beispielsweise Initiative, Eigenverantwortung, unternehmerisches Denken und Handeln, Engagement, Lernbereitschaft, Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Einfühlungsvermögen, Belastbarkeit, Konfliktfähigkeit, Offenheit und Veränderungsbereitschaft sowie Reflexionsfähigkeit.

In vielen Unternehmen ist hingegen die Einschätzung vorherrschend, dass Employability mit steigendem Alter abnimmt. Es ist festzustellen, dass immer noch die Vorstellung eines Defizitmodells¹ – „sinkende Lernfähigkeit mit steigendem Alter“ – verbreitet ist. In einer Untersuchung des IBE wird deutlich, dass eine Vielzahl von Entscheidungsverantwortlichen in Unternehmen eine negative Korrelation zwischen Beschäftigungsfähigkeit einerseits und Durchschnittsalter der Belegschaft andererseits wahrnehmen. Je jünger das Durchschnittsal-

¹ Nach der Defizittheorie verringern sich mit zunehmendem Alter Leistung, Lernfähigkeit und Interesse an modernen Entwicklungen. Im Gegenzug verstärkt sich der Wunsch nach Rückzug und Alleinsein, die Krankheitsanfälligkeit sowie die Unfallgefährdung.

ter der Belegschaft ist, desto höher wird die Ausprägung der Kernkompetenzen vom Employability eingestuft. Vice versa: Je älter die Belegschaft ist, desto größer ist die Abweichung zwischen gewünschter und tatsächlicher Ausprägung der Beschäftigungsfähigkeit. Dies betrifft vor allem

- Initiative,
- Eigenverantwortung,
- Unternehmerisches Denken und Handeln,
- Konfliktfähigkeit,
- Offenheit,
- Reflexionsfähigkeit.

Abbildung 1 gibt einen Überblick.

Der vermeintliche Verlust an Employability kann vielfältige Ursachen haben.

- Die Bedeutung von Employability mit ihrem umfassenden Kompetenzspektrum hat in den letzten Jahren zugenommen. Es kann vermutet werden, dass ältere Mitarbeiter nicht in diese qualifikatorische Richtung sozialisiert worden sind, weil ihre Aus- und Weiterbildung durch eine Dominanz an Fachorientierung gekennzeichnet war.
- Die überfachlichen Kompetenzen von Beschäftigungsfähigkeit könnten im Laufe der Berufstätigkeit aufgrund von gemachten Erfahrungen und fehlender Wertschätzung verkümmert sein.
- Wenn ältere Arbeitnehmer ein betriebliches Umfeld erfahren haben, das überfachliche Kompetenzen nicht förderte bzw. eher behinderte, könnte eine innere Kündigung bei den älteren Arbeitnehmern bereits erfolgt sein.
- Das Ergebnis der Befragung steht im Zusammenhang mit dem Phänomen der „self fulfilling prophecy“, d.h. man bedrängt die Älteren eines Unternehmens in das Muster des Defizitmodells und bewirkt so, dass sie sich auch dementsprechend verhalten.
- Gesellschaftliche und politische Rahmenbedingungen in der Vergangenheit bzw. die Veränderung der gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Faktoren heute und in Zukunft können ebenfalls eine Rolle spielen.

Entgegen dem noch immer in vielen Unternehmen vorherrschenden Defizitmodell² liegen viele wissenschaftliche Belege der gerontologischen, soziologischen und pädagogischen Forschung vor, die einer Verringerung der Beschäftigungsfähigkeit und Lernbereitschaft mit zunehmendem Alter widersprechen. Grundsätzlich gilt: Es ist eher eine Frage der Persönlichkeitsstruktur, der Berufsbiografie und der Motivationslage als eine Frage des biologischen Alters, in welchem Maße sich ein Arbeitnehmer als lernbereit und lernfähig erweist. Allerdings steigt mit zunehmendem Lebensalter das Unsicherheitsempfinden in Lernsituationen und der Lernprozess gestaltet sich störanfälliger - insbesondere unter Zeitdruck sowie bei unstrukturierten und fiktiv-abstrakten Lernmaterialien. Damit wird deutlich, dass sich nicht die Lernfähigkeit mit dem Alter ändert, wohl aber die Lernmuster.

Wenn differenziert über den Zusammenhang zwischen Employability und Alter diskutiert werden soll, ist auch zu berücksichtigen, dass das häufig noch vorherrschende Bild der älteren Arbeitnehmer sich auf Personen bezieht, die heute bereits das Rentenalter erreicht haben. Zwischen denjenigen, die dieses Bild geprägt haben und den ‚neuen Alten‘, den heute 45 – 60jährigen – liegt jedoch fast eine Generation. Eine Generation, die in einem kaum vergleichbaren Kontext aufgewachsen ist und ausgebildet wurde. Vergeblich wird man bei ihnen die Veränderungsunwilligkeit und Technikfeindlichkeit suchen, die man ihren Müttern und Vätern noch nachsagte. Sie waren in der Lage, nicht nur in ihre Bildung, sondern auch in ihre Gesundheit zu investieren und so länger aktiver im Erwerbsleben zu stehen.

² Neben den Ergebnisse dieser Studie bestätigen auch Untersuchungen des IAB, des Statistischen Bundesamtes und der Bertelsmann-Stiftung bestätigen, dass nicht wenige Unternehmen ein Defizitmodell in der Personalpolitik zugrunde legen.

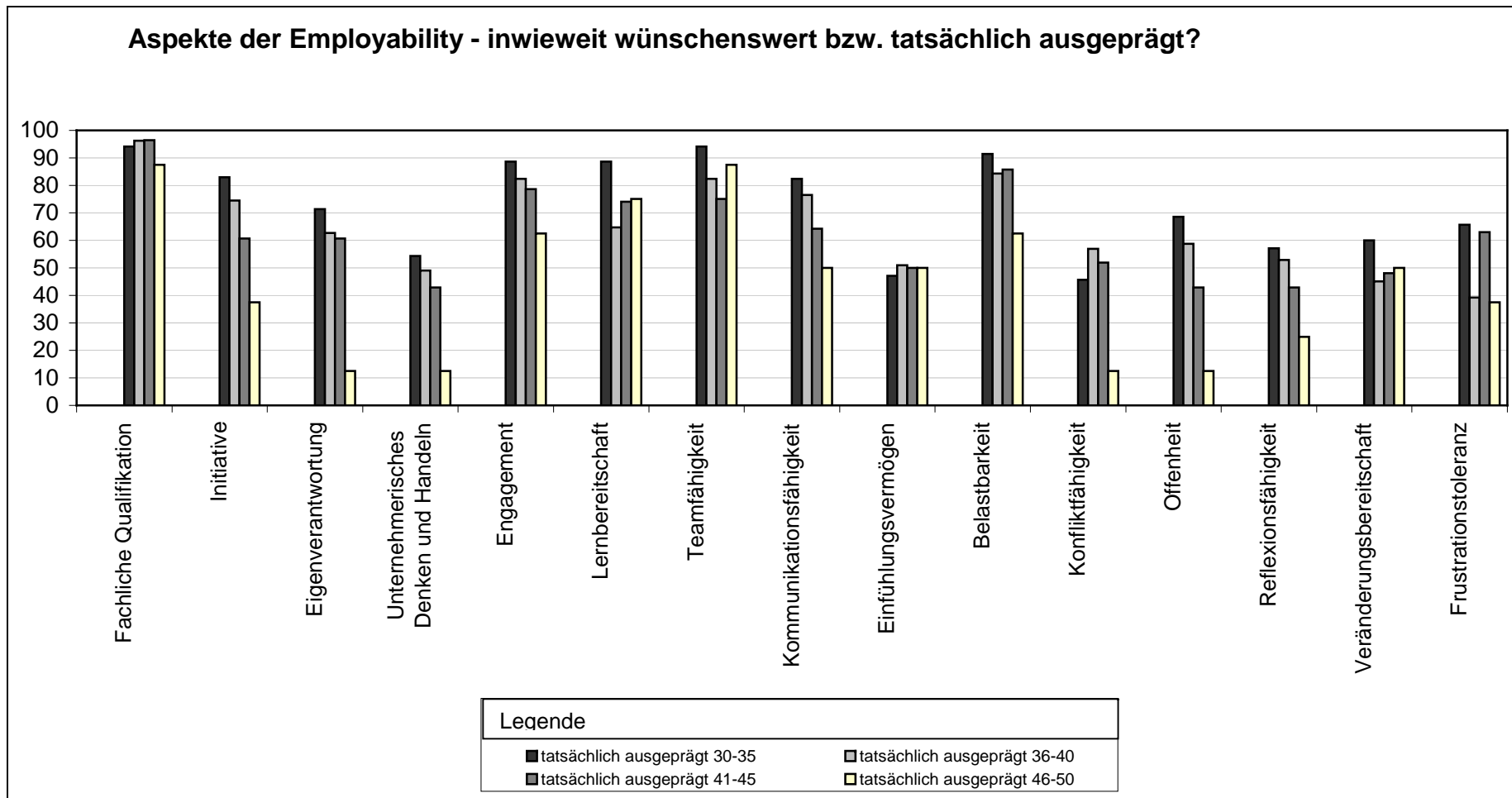


Abb. 1: Aspekte von Employability – inwieweit sind sie tatsächlich ausgeprägt - Differenziert nach dem Durchschnittsalter der Belegschaften³

³ Vgl.: Rump, J. / Eilers, S.: Employability, Ludwigshafen 2005.

