

## **DER ZYKLUS DES ARBEITSLEBENS EQUAL ENTWICKELT NEUE WEGE , DAS ALTERSMANAGEMENT ZU BEWÄLTIGEN**

### **Schwindendes Arbeitskräfteangebot? Nicht nur eine demografische Frage**

Bis 2030 werden in der Europäischen Union 110 Millionen Menschen über 65 Jahre leben gegenüber 71 Millionen im Jahr 2000, während das Arbeitskräfteangebot nur 280 Millionen Menschen zählen wird gegenüber 303 Millionen heute. Dies bedeutet, dass der Anteil der Arbeitnehmer in der Gruppe der über 65-Jährigen von 4,27 auf 2,55 % sinkt. Gleichzeitig hat die Arbeitsverteilung während des Lebenszyklus in den letzten 20 Jahren einen tief greifenden Wandel erfahren.

Längere Bildungszeiten und die Schwierigkeit, einen passenden Job zu finden, haben zur Folge, dass junge Menschen später in den Arbeitsmarkt eintreten. Zudem ist die Beschäftigungsquote in der Altersgruppe der 55- bis 65-Jährigen in den letzten drei Jahren in Europa drastisch gefallen. 2002 lag sie bei nur 40,1 %, mit einem krassen Unterschied zwischen Männern und Frauen (sie betrug 50,1 % für Männer, 30,5 % für Frauen).

Der Trend zur Frühverrentung in den vergangenen 30 Jahren sowie hohe Arbeitslosigkeit und wirtschaftliche Umstrukturierungen bedeuteten für die älteren Arbeitskräfte, immer früher vom Arbeitsmarkt ausgeschlossen zu werden. Während die Staaten die Möglichkeiten der Frühverrentung einschränken, ermutigen Firmen im Gegenteil ihre Angestellten, in den Vorruhestand zu treten. Wer aber wird arbeiten, Dienstleistungen usw. erbringen und in die Pensionskassen einbezahlen, wenn von Vorruhestandsregelungen in einer zunehmend älter werdenden Bevölkerung weiterhin Gebrauch gemacht wird?

Zukünftig werden die Unternehmen prüfen müssen, ob sie ihre Produktion an ältere Arbeitskräfte anpassen, auf ausländische Arbeitskräfte zurückgreifen oder bestimmte Tätigkeitsbereiche in Drittländer auslagern wollen. Diese Möglichkeiten sind indes nur Teillösungen. Sie beheben den Mangel an hochqualifizierten Arbeitskräften nicht, und sie packen das Problem nicht an der Wurzel. Ältere Arbeitnehmer, insbesondere gering qualifizierte, hatten nicht unbedingt die Möglichkeit, ihre Fähigkeiten weiterzuentwickeln, zu diversifizieren, sich weiterzubilden oder an die neuen Technologien anzupassen. Sie sind deshalb häufig schlecht auf eine Verlängerung ihres Arbeitslebens vorbereitet, die, besonders wenn sie eine schwere körperliche Arbeit verrichten, sehr unerwünscht sein kann.

Was also müssen Unternehmen tun, um Arbeitnehmer über 55 im Arbeitsprozess zu halten, sie zum Weiterarbeiten zu motivieren, ältere Arbeitnehmer, die im Zuge einer Umstrukturierung vom Arbeitsmarkt gedrängt wurden, aufzufangen und sie wieder auf den Arbeitsmarkt zurückzuholen?

### **Die Herausforderung der Altersvielfalt annehmen**

Eines wird immer klarer: Soll das auf dem Europäischen Rat von Lissabon festgelegte Beschäftigungsziel von 70 % des verfügbaren Arbeitskräftepotenzials bis 2010 erreicht werden, müssen sehr rasch Schritte unternommen werden, um die Beschäftigung der Altersgruppe der 55- bis 64-Jährigen zu erhöhen.

Im Anschluss an Lissabon haben zwei weitere Tagungen des Europäischen Rates das Thema der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer aufgegriffen. Der Rat von Stockholm legte eine Beschäftigungsquote (50 % bis 2010) fest, und der Rat von Barcelona empfahl die Anhebung des durchschnittlichen Renteneintrittsalters - im Jahr 2001 59,9 Jahre - um 5 Jahre, ebenfalls bis 2010.

Gemäß den Empfehlungen des Berichts der Taskforce Beschäftigung unter dem Vorsitz von Wim Kok<sup>[1]</sup> nahm der Rat am 1. Juni 2004 das "Beschäftigungspaket" mit Empfehlungen an alle EU-Mitgliedstaaten an. Diese beinhalteten einen dringlichen Appell, Strategien für ein aktives Altern zu entwickeln und umzusetzen, um das Renteneintrittsalter anzuheben und Arbeitgeber zu ermutigen, ältere Arbeitskräfte einzustellen und zu halten.

Die Mitteilung "Anhebung der Beschäftigungsquote älterer Arbeitskräfte und des Erwerbsaustrittsalters" (KOM (2004) 146 endgültig) macht außerdem eine Bestandsaufnahme der Entwicklungen im Hinblick auf die Erreichung der Ziele von Stockholm und Barcelona und unterstreicht die Rolle der Regierungen und Sozialpartner bei der Förderung des aktiven Alterns.

Altersmanagement ist auch für die europäischen Sozialpartner<sup>[2]</sup> ein Kernanliegen, obwohl die Debatte erst angelaufen ist. Quer durch alle Industriebranchen enthält ihr mehrjähriger Aktionsplan 2003-2005 eine Initiative für aktives Altern. Auf sektoraler Ebene haben nur die Partner des Handelssektors die Richtlinien über Altersstreuung am Arbeitsplatz angenommen, die einen Mix aller Altersgruppen in Unternehmen empfehlen (EuroCommerce und Uni-Europa).

Auf Gesundheitsschutz und Arbeitsplatzsicherheit zu achten ist eine weitere Möglichkeit, "aktives Altern" zu fördern. Die Mitteilung der Kommission über "Die jüngsten Fortschritte in der Verbesserung der Arbeitsplatzqualität" (KOM 2003, 728 endgültig) betont, dass im Jahr 2000 in der EU 158 Millionen Tage Arbeit infolge von Arbeitsunfällen verloren gingen. Arbeitsunfälle führten in jenem Jahr zum Ausscheiden von 15 000 Personen aus dem Arbeitsleben.

Schließlich wurde ein Gesetzesrahmen auf europäischer Ebene geschaffen, der sich auch auf ältere Beschäftigte auswirkt. Die Richtlinie des Rates 2000/78/EG vom 27. November 2000 erstellt einen allgemeinen Rahmen für die Gleichbehandlung in Beruf und Beschäftigung. Diese Richtlinie deckt alle Bereiche der Diskriminierung, einschließlich aufgrund des Alters, ab.

### **Ein ganzheitlicher Ansatz für Altersmanagement**

EQUAL bringt einen multidimensionalen Ansatz gegenüber dem Alter in Anwendung, der verschiedene Instrumente nutzt und verschiedene Akteure einbezieht. Er umspannt mehrere Aspekte:

#### **Einstellungen der Arbeitgeber gegenüber dem Alter ändern**

EQUAL untersuchte die widersprüchlichen Haltungen, die gegenüber dem Alter bestehen: Einerseits gelten ältere Arbeitnehmer als weniger produktiv, unflexibler gegenüber Änderungen der Arbeitsorganisation und an Weiterbildung uninteressiert, insbesondere was neue Technologien anbelangt. Andererseits sind ältere Arbeitskräfte, die ihre Erfahrungen an die jüngeren Generationen weitergeben, eine Trumpfkarte des Unternehmens. Aufgrund ihrer praktischen Erfahrungen mit Unternehmen kam die EQUAL-Initiative zu dem Schluss, dass Alter an sich nicht das Problem ist, sondern in Zusammenhang mit anderen Parametern wie Dauer der Betriebszugehörigkeit, Fähigkeiten oder Mobilität zu sehen ist. Es könnte sich indes zu einem erschwerendem Faktor entwickeln, wenn es mit fehlender Qualifikation, Behinderung, Gesundheitsproblemen usw. zusammenfällt.

Aus diesem Grund hielt EQUAL es für erforderlich, die Zusammenhänge zwischen Alter und Geschlecht sowie Alter und Unternehmensgröße weiter zu untersuchen. Als erstes ging es darum, Arbeitgebern die Mythen und Stereotype, die ihren Einstellungen gegenüber ihren Angestellten zugrunde liegen, bewusst zu machen. Der nächste Schritt bestand darin, diese Haltungen zu ändern und ihnen mit Hilfe verschiedener Methoden (Studien, Diagnosen, Pressekonferenzen, Filme, Internetportale usw.) die zugrunde liegenden ökonomischen und sozialen Faktoren vor Augen zu führen. Mit dem Ergebnis, dass Alter nun in bestimmten Sektoren (Dienstleistungen für ältere Menschen, Tourismus, Nachlassverwaltung und Versicherung, wo ältere Arbeitnehmer bessere Kundenbeziehungen aufbauen können) als Vorteil angesehen wird. In einigen Ländern wurden Arbeitgeber davon überzeugt, Alter als Facette des umfassenderen Begriffs der Vielfalt zu betrachten und es als Variable wie eine andere, etwa Geschlecht oder ethnische Herkunft, anzusehen. EQUAL hat darüber hinaus "Toolkits" entworfen, um Arbeitgebern zu helfen, ihre Vorurteile bei der Einstellung älterer Arbeitskräfte zu überwinden und sie dazu bewegen, bei der Personalrekrutierung das Augenmerk eher auf die

Fähigkeiten anstatt auf das Alter oder Geschlecht zu richten. Dank grenzüberschreitender Zusammenarbeit konnten die EQUAL-Partner von den Sensibilisierungserfahrungen in anderen Ländern lernen. So hat die Strategie in Italien Techniken übernommen, die sich in Deutschland bereits bewährt haben.

### **Den gesamten Zyklus des Arbeitslebens berücksichtigen**

Europaweit wählten EQUAL-Partner die Anpassung an den Wandel in den verschiedenen Sektoren als Ausgangspunkt zur Untersuchung des Arbeitslebenszyklus. Indem sie die Arbeitsorganisation in Unternehmen unter die Lupe nahmen, kamen sie zu dem Schluss, dass vorbeugende Maßnahmen erforderlich sind, um die Alterung der Arbeitnehmer vorwegzunehmen, und zwar bereits ab dem 45. Lebensjahr oder sogar noch früher.

Die Arbeit von EQUAL förderte auch neue Untersuchungsbereiche zutage, etwa erhöhter Bedarf im Pflegesektor, neue Möglichkeiten in Fremdenverkehr und Ahnenforschung sowie veraltete Qualifikationen in der Landwirtschaft und im Schiffsbau.

Vor diesem Hintergrund kann EQUAL mehrere Beispiele eines ganzheitlichen Ansatzes zur Anpassung an den technologischen Wandel vorzeigen, in denen der gesamte Arbeitslebenszyklus im Mittelpunkt steht:

- Mit einer alternden Belegschaft und dem technologischem Wandel konfrontiert, nutzte ein Fernsehkanal EQUAL, um sein Human Resource Management (Personalverwaltung) neu zu gestalten und rundum zu modernisieren. Diese organisatorische Innovation begann mit der Aufstellung einer Liste der Jobs und Fähigkeiten innerhalb des Unternehmens sowie dem Entwurf neuer Funktionen, die aufgrund der neu eingeführten Technologien notwendig waren. Individuell zugeschnittene Weiterbildungsmöglichkeiten halfen dem Personal, sich an neue Aufgabenbereiche anzupassen und die neuen technischen Anforderungen zu bewältigen. Die Ausbildung blieb zeitlich offen, um zukünftigen Entwicklungen und dem Erwerb neuer Fähigkeiten Raum zu lassen.
- In mehreren Ländern ging EQUAL vom Konzept des Altersmanagement zu einem anderen Konzept über, nämlich das Management verschiedener Altersgruppen, das die Idee einer "zweiten Karrierephase" umfasst. Um veralteten Qualifikationen bei den künftigen 50+-Jährigen vorzugreifen, arbeiteten EQUAL-Partner darauf hin, die Kompetenzen und Motivationen der 45-Jährigen mit Blick auf eine kooperative Planung und das Management der "zweiten Karrierephase" durch Arbeitgeber und Arbeitnehmer zu identifizieren.
- In diesem Zusammenhang konzentrierte sich EQUAL insbesondere auf seine innovativen Bemühungen in der Zusammenarbeit mit Klein- und Mikrounternehmen, die es oftmals schwierig finden, eine Personalabteilung einzurichten. Trotz der Probleme, die aus der breiten Vielfalt der Unternehmen, ihrer geographischen Lage und ihrem Tätigkeitsbereich resultieren, hat EQUAL Unternehmensnetzwerke aufgebaut, die den Austausch und die Weitergabe innovativer Praktiken durch das jeweilige Unternehmen ermöglichen. Die Entwicklung und Bereitstellung von Instrumenten zur Unterstützung der Unternehmen bei der Führung ihres erfahrenen Personals (z.B. Diagnose auf lokaler oder regionaler Ebene, Umfragen, Interviews an wichtigen Karrierepunkten, Vorruhestandsunterstützung) waren weitere Faktoren, die zum Erfolg beitrugen.

### **Gesundheitsschutz und Sicherheit am Arbeitsplatz verbessern**

Lebenslange Personalverwaltung umfasst auch Erwägungen zu Gesundheitsschutz und Sicherheit am Arbeitsplatz. Eine Möglichkeit der Unfallverhütung besteht darin, Gruppen von Arbeitern zur Zielgruppe für die Aufklärung über Gesundheits- und Sicherheitsrisiken zu machen. EQUAL hat dazu beigetragen, indem es Informationen weitervermittelte, die von einem Team einschlägiger Beteiligter und Betroffener, darunter auch die Arbeitnehmer selbst, gesammelt wurden.

Ein anderer präventiver und neuer Ansatz, der im Rahmen von EQUAL erfolgreich getestet wurde, kombiniert Untersuchung von Abläufen mit Mainstreaming-Maßnahmen. In der Praxis heißt dies, dass ältere, erfahrene Arbeitnehmer befragt werden, wie Arbeitsplätze und Abläufe

verbessert werden können. Die Erfahrung und das Wissen älterer Arbeitnehmer wird als sog. "tacit knowledge" ('stilles Wissen') bezeichnet. Dabei handelt es sich um ein über die Berufsjahre erworbenes, impliziertes, nicht dokumentiertes und an die Person gebundenes Praxiswissen. 'Tacit knowledge' und das Know-how von älteren Arbeitnehmern fließt dann in Leitlinien für den gesamten Sektor ein. Ein gutes Beispiel, das die Stärke dieses Ansatzes aufzeigt, ist ein Toolkit mit digitalen Fotos gefährlicher und empfohlener Bewegungen, die von den Arbeitnehmern selbst entwickelt wurden. Diese Methode hat auch auf transnationaler Ebene Anwendung gefunden und ermöglicht den Vergleich von Gesundheits- und Sicherheitsvorkehrungen eines Sektors in den einzelnen Ländern.

Für Situationen, in denen die Arbeitsbedingungen angepasst werden müssen, damit der Arbeitnehmer weiterarbeiten kann, hat EQUAL die Auswirkungen individueller Gesundheits- und Sicherheitsbetreuung und Unterstützung erprobt. Diese Betreuung wird von einem multidisziplinären Team aus Arbeitnehmern und Berufsvertretern des Gesundheitssektors angeboten. Die Aufgabe dieses Teams besteht darin, Lösungen im Bereich Gesundheit und Sicherheit für einzelne Arbeitnehmer und deren Arbeitgeber zu empfehlen und zu fördern (ja sogar zu vermitteln). Die geleistete Unterstützung bezog sich in erster Linie darauf, diesen Arbeitnehmern eine Arbeitsstelle in dem gleichen oder einem anderen Unternehmen anzubieten und ihnen von den Sozialpartnern gemeinsam entwickelte Ausbildungsgänge zu vermitteln. Dieser Ansatz hat nachweislich zu einem bedeutenden Rückgang der Krankmeldungen geführt.

### **Verbindungen zwischen den Generationen fördern**

In einer sich stetig wandelnden Arbeitswelt mögen die Entwicklung neuer Arbeitsbereiche, zielorientiertes Management und der Druck hin zu größerer Personalmobilität eher als Argumente für eine bevorzugte Beschäftigung junger Menschen in Unternehmen erscheinen, anstatt an älteren Arbeitskräften festzuhalten. Doch ältere Arbeitskräfte verfügen über einen Erfahrungsschatz, deren Verlust Unternehmen sich nicht leisten können. Des Weiteren ist es in bestimmten Branchen (z.B. im Bausektor) schwierig, jüngere Menschen einzustellen oder zu halten.

Aus diesem Grund wurden im Rahmen verschiedener EQUAL-Aktivitäten Versuche unternommen, die Beschäftigung von Personen sowohl am unteren als auch am oberen Ende der Altersskala zu verbessern. Solche Versuche beruhen auf zwei Konzepten: 'tacit knowlwdge' und Mentoring.

- Der Begriff 'tacit knowlwdge' verweist auf die sozialen Kompetenzen (im engl. "soft skills") von Arbeitnehmern, die nirgends schriftlich festgehalten sind und in der Regel verloren gehen, wenn jemand aus dem Unternehmen ausscheidet. Sehr häufig sind sich weder die Arbeitgeber noch die Arbeitnehmer selbst dieser Kenntnisse bewusst. EQUAL erprobte in verschiedenen Versuchen, wie sich 'tacit knowlwdge' ermitteln lässt. Dies geschah durch die Erfassung von einschlägigem Wissen, dessen Umsetzung in Worte und geeignete Vermittlungsformen (z.B. Schaffung von Fähigkeitspässen und Portfolios, Fotos, welche die verschiedenen Phasen einer bestimmten Aufgabe veranschaulichen oder Leitfäden, die Kompetenzprofile beschreiben). Dieser Versuch, "soft skills" herauszustellen, umfasst auch Diskussionen in Kleingruppen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern, Fragebögen und Coaching-Sitzungen.
- Der Begriff "Mentoring" wurde eingesetzt und getestet, um wirksame Möglichkeiten der Weitergabe von Kompetenzen zu identifizieren. Ein Ansatz beruhte auf organisierten Sitzungen, in denen Arbeitnehmer im Ruhestand nützliche Fähigkeiten an nicht qualifizierte junge Mitarbeiter weitergaben. Es handelte sich um einen gegenseitigen Mentoring-Prozess, bei dem jede Partei von der anderen lernte. In einem anderen, in mehreren Mitgliedstaaten durchgeführten Versuch, wurden Mediatoren oder Berater eingesetzt, welche die Arbeitgeber bei der Einführung eines Tutoring-Systems unterstützten. Wichtige Bedingungen für den Erfolg waren die Einbeziehung des Managements und die Berücksichtigung neuer Elemente der durch junge Arbeitnehmer zu besetzenden Stellen.

### **Alle Beteiligten und Betroffenen mobilisieren**

Partnerschaft, eines der Kernprinzipien von EQUAL, war selbstverständlich und von unschätzbarem Wert. So waren Arbeitgeber beispielsweise in allen Entwicklungspartnerschaften einbezogen, die darauf zielten, das Image älterer Arbeitskräfte zu verändern. Dabei kamen Mediatoren und Berater als Verbindungsglied zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern zum Einsatz. In verschiedenen Ländern waren auch die regionalen Sozialpartner stark in diesen Prozess eingebunden. Alle Partnerschaften wandten erhebliche Zeit für Einzelgespräche mit Arbeitgebern auf, und Arbeitgeber und Arbeitnehmer kamen in Gruppendiskussionen zusammen. Die Partnerschaften, die mit dem Tutoring-System experimentierten, waren einhellig der Meinung, dass der laufende Dialog zwischen Management, Beratern und älteren Arbeitnehmern für den Erfolg der Initiative ausschlaggebend war. Im Bereich Gesundheitsschutz und Sicherheit am Arbeitsplatz waren Betriebsärzte, Ergonomen und Forscher beteiligt. Und schließlich waren auch die einzelnen Arbeitnehmer selbst durch persönliche Unterstützung, Bewertung von Ausbildungsbedürfnissen und informellen Kompetenzen oder Gruppenarbeit in den Prozess eingebunden.

### **Empfehlungen für die Politik**

Altersmanagement erfordert einen integrierten Ansatz, der Maßnahmen in einem breiten Bereich, wie Einstellungen gegenüber dem Alter, Anpassung an den Wandel während des gesamten Arbeitslebenszyklus, Gesundheitsschutz und Sicherheit sowie Kontakte zwischen den Generationen verlangt. Dieser Ansatz ist für alle Altersgruppen von Bedeutung und fordert die Bereitstellung guter Arbeitsbedingungen während des gesamten Lebenszyklus. Die umfassende Ausschöpfung des Arbeitskräfteangebots stellt sowohl für das Unternehmen als auch für den einzelnen Arbeitnehmer eine "Win-win"-Situation dar. Altersmanagement bedeutet geteilte Verantwortung für alle Beteiligten und Betroffenen: Staat, Arbeitsverbände, Sozialpartner und Individuen.

**Regierungen** sind gehalten, die Erfahrungen von EQUAL bei der Konzeption ihrer nationalen Beschäftigungspläne sowie bei der Errichtung eines Rechts-, Finanz- und Steuerrahmens zu nutzen, um eine tatsächlich integrierte aktive Altersstrategie zu gewährleisten.

**Arbeitsverbände** sind aufgefordert, Altersmanagement als integralen Bestandteil der Personalverwaltung eines Unternehmens sowie als einen Aspekt des "Diversity Managements" (Vielfalt am Arbeitsplatz) anzusehen, wobei Alter nur eines von vielen Kriterien (Geschlecht, Qualifikationen usw.) ist.

- Alterserwägungen sollten sehr früh ins Spiel kommen und beispielsweise folgende Instrumente nutzen: Förderung des Zugangs zu Ausbildung; Entwicklung lebenslanger Lernstrategien, Ausbildung am Arbeitsplatz für ältere Beschäftigte, Karrierebewertungen, jährliche Mitarbeitergespräche, Bewertung von Kompetenzen und Erfahrungen, Gespräche als Angelpunkte für die Karriere und neue Formen der Arbeitsorganisation; Verbesserung von Gesundheitsschutz und Sicherheit am Arbeitsplatz, um Arbeitnehmer so lang wie möglich für das Unternehmen gesund zu halten.
- Aus- und Weiterbildung sollte im Rahmen des Arbeitslebenszyklus überdacht werden, und bei Karriereplanungen einen anderen Stellenwert erhalten.
- Es sollten Untersuchungen durchgeführt werden, um die wirtschaftlichen Auswirkungen des Verlusts der Kenntnisse älterer Arbeitnehmer beim Ausscheiden aus dem Unternehmen abzuschätzen.
- Die Förderung der Kontakte zwischen den Generationen sollte in die Strategie des Human Resource Managements eines Unternehmens einfließen. Arbeitgeber sind in alle Phasen des Mentoring-Prozesses einzubinden.

**Die Sozialpartner** sind aufgefordert, die Erfahrungen von EQUAL auf **nationaler** Ebene zu nutzen, um Vereinbarungen über Altersmanagement zu schaffen, die nur durch sozialen Dialog und auf **europäischer** Ebene zu gewährleisten sind:

1. im Rahmen ihrer Initiative für aktives Altern, wie in ihrem autonomen Arbeitsprogramm 2003-2005 vorgesehen;
2. im Laufe ihrer aktuellen Verhandlungen über die Gleichstellung der Geschlechter;

3. in Verbindung mit dem Jahresbericht über die Umsetzung des im Februar 2002 angenommenen Rahmens von Aktivitäten für die lebenslange Entwicklung von Kompetenzen und Qualifikationen und die für 2006 geplante Bewertung dieses Rahmens.

**Einzelpersonen** sind aufgefordert, diesen Veränderungsprozess einzuleiten und sich daran zu beteiligen, indem sie eine gewisse Verantwortung für die Aufrechterhaltung der eigenen Beschäftigungsfähigkeit während ihrer beruflichen Laufbahn übernehmen. Doch jede Strategie, die neue Verpflichtungen ohne Belohnung des Arbeitnehmers beinhaltet, ist zum Scheitern verurteilt. Einzelpersonen können zur Schaffung von Bedingungen beitragen, die sowohl für sie selbst als auch für ihre Arbeitgeber von Vorteil sind ("Win-win"-Situation).

#### **Fußnoten**

[1] "Jobs, Jobs, Jobs - Mehr Beschäftigung in Europa schaffen" - November 2003

[2] Stellungnahme der UEAPME zur Mitteilung der Europäischen Kommission "Anhebung der Beschäftigungsquote älterer Arbeitskräfte und des Erwerbsaustrittsalters", Brüssel, 15. April 2004