

# **Internationales Monitoring**

## **Schwerpunkt: Lernen im Prozess der Arbeit**

Statusbericht 8

### **Lernen älterer Arbeitnehmer**

September 2003

Isabelle Le Mouillour

LeMouillour@hochschulforschung.uni-kassel.de



Wissenschaftliches Zentrum für Berufs- und Hochschulforschung

Universität Kassel

Mönchebergstr. 17

D - 34109 Kassel

<http://www.uni-kassel.de/wz1/>

Das Internationale Monitoring ist Bestandteil des Forschungs- und Entwicklungsprogramms „Lernkultur Kompetenzentwicklung“. Das Programm wird gefördert aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung sowie aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds.

## Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung .....	2
2.	Status quo .....	3
	Wer sind die älteren Mitarbeiter?.....	3
	Qualifikation und Erwerbsbeteiligung .....	4
	Stereotypen und Barrieren .....	4
3.	Länderspiegel .....	6
3.1	Japan.....	6
3.2	Frankreich .....	6
	Die Lage der älteren Mitarbeiter in Frankreich .....	6
	Rahmenbedingungen für die Weiterbildung bei den älteren Mitarbeitern ..	7
3.3	Dänemark .....	9
	Trends.....	9
	Rahmenbedingungen für die Weiterbildung älterer Mitarbeiter.....	9
3.4	Internationales Forschungsprojekt: WORKTOW.....	10
	Kompetenzen .....	10
	Lernen am Arbeitsplatz.....	12
	Human resource development und Lernförderlichkeit .....	12
	Lernen aus der Erfahrung.....	13
4.	Schlussfolgerungen .....	13
5.	Literatur.....	14
6.	Hinweise.....	15
	Forschung über das Alter in den USA .....	15
	Die erfahrenen Mitarbeiter in Kanada .....	15
	Zum Nachdenken .....	16

## 1. Einleitung

*„Alte Männer sind gefährlich, ihnen ist die Zukunft egal“  
George Bernard Shaw*

Auf europäischer Ebene wird das Thema der älteren Arbeitnehmer seit 1999 besonders berücksichtigt. Die 4. *Employment Policy Guideline* betont die Notwendigkeit eine Politik "des aktiven Alterns" zu entwickeln um die Arbeitsfähigkeit der älteren Arbeitnehmer zu erhalten, ihnen den lebenslangen Zugang zum Berufsleben zu ermöglichen und so eine aktive Teilnahme zu fördern. Gleichzeitig müssten Maßnahmen gegen Altersdiskriminierung unternommen werden (EU 2003 Com 221). Auf den Tagungen des Europäischen Rates in Lissabon und Stockholm wurden Ziele für die Erhöhung der Erwerbstätigenquoten in der Union bis 2010 festgelegt, und zwar auf fast 70% für die Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter insgesamt, auf über 60% für Frauen und auf 50% für ältere Arbeitnehmer. Zur Erreichung der Vorgaben von Lissabon und Stockholm ist eine Zunahme der Erwerbstätigen um insgesamt etwa 20 Millionen Personen erforderlich (davon 11-12 Millionen Frauen und 5 Millionen ältere Arbeitnehmer). Dazu müsste eine beträchtliche Anzahl von nicht erwerbstätigen Personen ins Erwerbsleben eintreten.

Die OECD (2003) stellt ihrerseits folgendes fest: „Einige der reichsten Länder der Welt werden mit einem Mangel an Arbeitskräften, langsamerem Wachstum und ausufernden Sozialausgaben konfrontiert werden, wenn sie nichts unternehmen, um den langfristigen Trend zum Vorruhestand umzudrehen. Obwohl ältere Arbeitnehmer mit ihrem Reichtum an Erfahrungen für die Wirtschaft und Gesellschaft von enormen Nutzen sein können, sind sie im Alter von über fünfzig Jahren oft an der Arbeit oder der Weiterbildung desinteressiert.“ Zurzeit werden an der OECD zwanzig Länderstudien<sup>1</sup> über Politiken durchgeführt, die die Entscheidungen der älteren Menschen im Arbeitsprozess zu verbleiben oder in den Ruhestand zu gehen, beeinflussen. Der Maßnahmenkatalog umfasst Renten- und Sozialreformen, die Implementierung von neuen Entlohnungs- und Beschäftigungspraktiken am Arbeitsplatz und die Verbesserung der Möglichkeiten sich weiterzubilden und länger aktiv zu bleiben.

**Schlagwörter:** Lebenslanges Lernen und Lernen im Alter am Arbeitsplatz

---

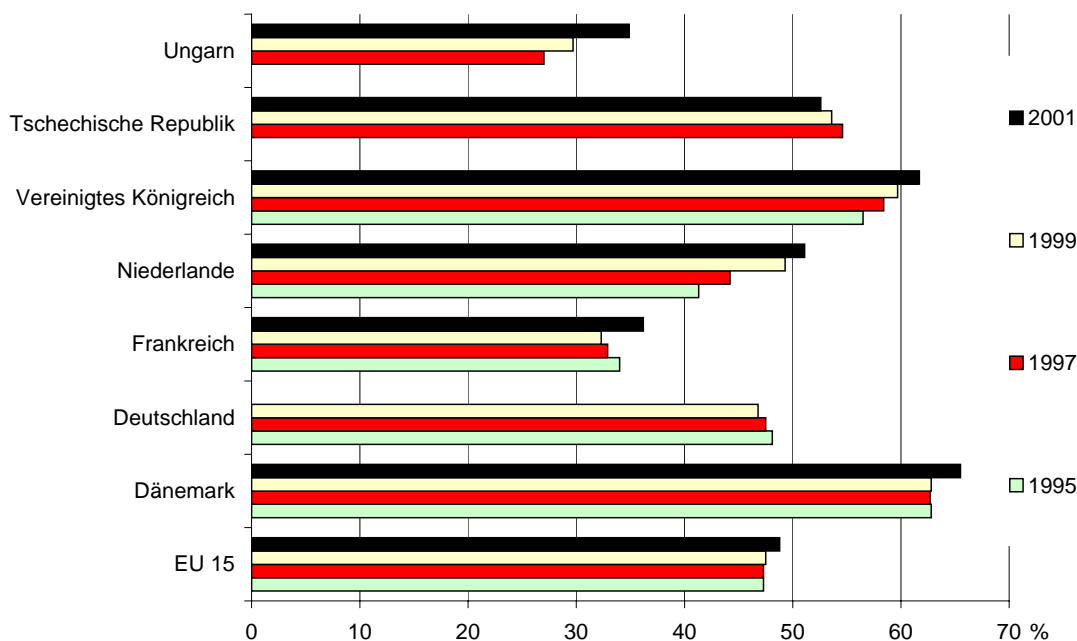
<sup>1</sup> Bereits erschienen sind die Länderstudien über Schweden und Belgien. Weitere Studien werden verfasst über Spanien, die Schweiz, Korea und Japan. Berichte sind auch geplant über Australien, Kanada, die Tschechische Republik, Dänemark, Finnland, Frankreich, Griechenland, Deutschland, Italien, Luxemburg, die Niederlande, Großbritannien und die USA.

## 2. Status quo

### Wer sind die älteren Mitarbeiter?

Das Regelalter für die Rente, d.h. dem Alter, ab dem ältere Mitarbeiter ein Recht auf Rente haben, variiert unter den Mitgliedstaaten. In den meisten Fällen ist das Rentenalter für Männer und Frauen auf 65 Jahre festgelegt, so in England, Irland, den Niederlanden und Schweden. In Dänemark liegt das Renteneintrittsalter ebenfalls bei 65 Jahren; es wurde 1999 von 67 auf 65 Jahre gesenkt. Statistisch gesehen entspricht die ältere Mitarbeitergruppe dem Alter zwischen 55 und 65 Jahren.

Abb.1: Beschäftigungsquote älterer Arbeitnehmer



Legende: Anteil der älteren Arbeitnehmer im Alter von 55-64 Jahre an der männlichen Gesamtbevölkerung derselben Altersgruppe.

Quelle: Eurostat 2003

Im Verlauf der letzten dreißig Jahre sind die Erwerbs- und Erwerbstätigenquoten älterer Arbeitnehmer ständig zurückgegangen. Ab einem Alter von 50 Jahren beginnt die Erwerbsquote von Männern, insbesondere bei den eine geringe Qualifikation erfordernden manuellen Tätigkeiten, schnell abzunehmen, in den 70er-Jahren betraf dies erst Männer über 60 Jahre. Die Quoten für Frauen gehen früher zurück (etwa im Alter von 45 Jahren), jedoch in einem geringeren

Tempo, und die Erwerbsquote für Frauen zwischen 50 und 60 Jahren liegt heute immer noch über der im Jahr 1970. Dieser Rückgang der Erwerbsbeteiligung ist zum Teil auf den unfreiwilligen Vorruhestand zurückzuführen, der mit der wirtschaftlichen Umstrukturierung einhergeht, und zum Teil auf die Auswirkungen der Vorruhestandsregelungen. Die Teilnahme an Bildungsmaßnahmen verringert sich bei über 50-jährigen Arbeitnehmern erheblich, wobei die Geringqualifizierten in sehr geringem Maße vertreten sind.

### **Qualifikation und Erwerbsbeteiligung**

- Je höher die Qualifikation, desto höher ist auch die Erwerbsquote in allen Altersgruppen. Das trifft bei Frauen stärker zu als bei Männern, wobei selbst hoch qualifizierte Frauen niedrigere Erwerbsquoten aufweisen als Männer mit dem gleichen Bildungsniveau. Allerdings bestehen zwischen den einzelnen Mitgliedstaaten Unterschiede, so dass die geschlechtsspezifischen Unterschiede bei den Hochqualifizierten in den nordischen Ländern und in Portugal wesentlich geringer ausfallen als in den meisten südlichen Mitgliedstaaten (vgl. EC 1999:6).
- Ältere und gering qualifizierte Arbeitnehmer profitieren erheblich weniger von beruflichen Bildungsmaßnahmen. Zwar arbeitet fast die Hälfte der älteren Arbeitnehmer in Unternehmen, die eine Ausbildung anbieten, doch nehmen weniger als 15 % an Bildungsmaßnahmen – entweder vom Arbeitgeber angeboten oder privat – teil; lediglich 7 % der gering qualifizierten älteren Arbeitnehmer gegenüber mehr als einem Viertel der hoch qualifizierten älteren Arbeitnehmer besuchen Aus- und Weiterbildungskurse. (Beschäftigung in Europa 2001, vgl. EC 1999:25).

### **Stereotypen und Barrieren**

Thienel (2003) setzte sich in einem Artikel mit den Vorurteilen gegenüber älteren Mitarbeitern in Deutschland auseinander. Die Ergebnisse sind in der folgenden Abbildung zusammengefasst.

Abb.2: Barrieren zur Einstellung älterer Mitarbeiter

Barrieren zur Einstellung älterer Mitarbeiter	Praxis
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menschen fangen spätestens ab 50 allmählich an zu „verkalken“. Sie arbeiten viel langsamer als Jüngere, haben Probleme, etwas Neues zu lernen, und können sich nicht mehr so gut konzentrieren.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Bundesanstalt für Arbeit fand heraus, dass Auffassungsgabe und Konzentration erst ab dem 70. Lebensjahr stark zurückgehen. Fünfzigjährige sind genauso leistungsfähig wie Kollegen, die 20 Jahre jünger sind.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ältere Mitarbeiter sind unflexibel, sträuben sich gegen Innovationen und handeln nach dem Motto: „Das haben wir immer schon so gemacht.“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Ältere haben meist keine Probleme mit Innovationen.“ „Sie sind daran gewöhnt, immer wieder mit neuen Gegebenheiten zurechtzukommen.“ „Wer viel Erfahrung mitbringt, vermeidet Fehler oft schon im Vorfeld.“</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mittfünfziger sind nicht mehr belastbar und häufig krank.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Studien zeigen, dass sich Ältere aus Pflichtbewusstsein weniger oft krank schreiben lassen als Jüngere.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ältere Kollegen sitzen nur noch die Zeit bis zum Ruhestand ab und haben keine Lust mehr, sich im Job zu engagieren.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Wer vom Unternehmen wie eine Altlast behandelt wird, verhält sich auch so.“</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ältere wissen eh alles besser und pfeifen auf den Rat von Jüngeren. Sie sind nicht teamfähig und versperren den Nachwuchs dem Weg nach oben.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viele Unternehmen schwören auf gemischte Teams: Während die Jungen vom Weitblick erfahrener Kollegen profitieren, bekommen diese Nachhilfe bei technischen Neuerungen. Als Mentoren ebnen Ältere dem Nachwuchs den Weg nach oben.</li> </ul>

Quelle: Thienel 2003:93

Die Meinungen gegenüber älteren Mitarbeiter sind voller Widersprüche. Mit geringerer Qualifikation und Produktivität der älteren Arbeitnehmer gewinnen Ausbildung, Anpassungsfähigkeit an neue Fertigkeiten und Technologien, Mobilität und Lohnflexibilität an Bedeutung. Fehlen diese, können Arbeitgeber versucht sein die relativ hohen Kosten, die mit der Einstellung älterer Arbeitnehmer verbunden sind, zu umgehen. Wenn sich aufgrund neuer Technologien die Anforderungen an Arbeitsplatz und Qualifikation verändern, dann sind ältere Arbeitnehmer anders davon betroffen als Arbeitnehmer im Haupterwerbsalter, weil ihre Qualifikationen älter sind, weil sie im Durchschnitt weniger gebildet sind und somit ihre Arbeitsplätze leichter wegfallen können und weil sie darüber hinaus anders reagieren, da sich ihr Perspektivbewusstsein aufgrund des bevorstehenden Ruhestands verringert,

des bevorstehenden Ruhestands verringert, wenn sie überlegen, ob sie ihre Qualifikation verbessern sollten oder nicht. Es spricht einiges dafür, dass die Nutzer von Computern unter den älteren Arbeitnehmern – d. h. diejenigen, die die für neue Technologien erforderlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten bereits erworben haben – durchaus weiter erwerbstätig bleiben dürften (vgl. EC 1999:26).

### **3. Länderspiegel**

#### **3.1 Japan**

In Japan hat sich das Ministerium für Gesundheit, Arbeit und Wohlfahrt mit einer Studie zur Entwicklung der Beschäftigung älterer Mitarbeiter mit diesem Thema auseinandergesetzt. Die politische Quintessenz ist eine graduelle Erhöhung des Rentenalters auf 65 Jahre. Während das Gesetz zur Stabilisierung der Beschäftigung älterer Mitarbeiter vorsieht, das Rentenalter auf 60 Jahre festzulegen, werden gleichzeitig die Unternehmen aufgefordert, ihre Mitarbeiter erst mit 65 Jahren in die Rente zu entlassen. Die Studie empfiehlt die Beschäftigung bis 65 Jahre fortzusetzen, wenn die betroffenen Mitarbeiter motiviert und bereit sind, ihre Beschäftigungsfähigkeit weiterzuentwickeln. Darüber hinaus wird in der Studie auf die Notwendigkeit hingewiesen, Regelungen zu schaffen, um die Entlassung von Mitarbeitern unter 65 Jahren zu vermeiden. Die Debatte ist zwischen dem Labour Policy Council, den Sozialpartnern, und den Unternehmen im vollen Gange (JIL 2003).

#### **3.2 Frankreich**

##### **Die Lage der älteren Mitarbeiter in Frankreich**

Frankreich ist durch den niedrigsten Anteil der Mitarbeiter über 55 Jahre an der Erwerbsbevölkerung gekennzeichnet. In seinem Bericht über die nationale Arbeitsmarktpolitik in Europa unterstreicht das European Employment Observatory (2003) folgende Tendenzen für Frankreich:

- Der französische Arbeitsmarkt ist durch eine Arbeitsteilung zwischen den Generationen gekennzeichnet, wobei die Aktivitäten der 25 bis 54-Jährigen gut geschützt sind, durch ein System des „späten“ Eintritts ins Arbeitsleben und des „frühen“ Austritts aus dem Arbeitsleben.
- Die Beschäftigung der Mitarbeiter über 50 Jahre ist in den letzten 30 Jahren ständig zurückgegangen, insbesondere als Folge arbeitsmarktpolitischer Maßnahmen zur Frühpensionierung. Der Ausschluss älterer Mitarbeiter aus dem Arbeitsmarkt beruht einerseits auf dem Verhalten

der Unternehmen, die ältere Mitarbeiter nicht einstellen, und andererseits auf dem Verhalten der älteren Mitarbeiter selbst. Es bedarf eines Umdenkens in der Gesellschaft.

In Frankreich beläuft sich die Beschäftigungsquote älterer Mitarbeiter auf 32% bei den Männern und 25% bei den Frauen (Fouquet 2001). Berteret (zitiert nach Ginisty 2001) schlägt vor von einem Personalmanagement durch das Alter zu einem Personalmanagement des Alters überzugehen (Fournier 2003:37). Der Begriff des „älteren“ Mitarbeiters ist auf nationaler Ebene noch nicht eindeutig; einige Bezeichnungen stehen in der engeren Auswahl:

- Die *travailleurs vieillissants* (alternde Mitarbeiter). Diese Bezeichnung ist bei den Ergonomen geläufig und legt den Schwerpunkt auf die Anpassung der Arbeitsbedingungen an die Älteren.
- *Seniors*. Dieser Begriff wird in Frankreich mit dem Bild einer aktiven älteren Führungskraft assoziiert, im Gegensatz zu dem „*travailleur vieillissant*“, als Bild eines von der Arbeit erschöpften Mitarbeiters.

Im März 2003 hat der Arbeitsminister (Francois Fillon) in seiner Rede „Développeur l'activité professionnelle des seniors“ auf die Notwendigkeit hingewiesen, ältere Mitarbeiter im Arbeitsleben zu erhalten, nicht zuletzt im Hinblick auf die Problematik der Rentenfinanzierung. Für unser Anliegen des Lernens im Prozess der Arbeit ist der Begriff der ‚zweiten Karriere‘ besonders relevant. Die ‚zweite Karriere‘ meint, Unternehmensgründungen durch ältere Mitarbeiter sowie finanzielle Vorteile für Unternehmen, die Arbeitslose über 45 Jahren einstellen, zu fördern (Ministère des affaires sociales, du travail et de la Solidarité 2003).

### **Rahmenbedingungen für die Weiterbildung bei den älteren Mitarbeitern**

Die Beobachtung der Weiterbildung bei den Mitarbeitern zeigt, dass die 25 bis 34 jährigen Mitarbeiter des privaten Sektors sich doppelt so viel weiterbilden wie die über 55jährigen Mitarbeiter (36% bzw. 18%). Im Durchschnitt setzt der Rückgang der Beteiligung an Weiterbildung mit 45 Jahren ein (vgl. INSEE 2000). Wenn man betrachtet, dass das Arbeitsleben bis 65 andauert, bleibt im Durchschnitt eine Periode von 20 Jahren, die notwendigerweise einer Aktualisierung der Kompetenzen, bzw. einer beruflichen Umorientierung durch Weiterbildungsmaßnahmen und Lernen im Arbeitsprozess bedarf.

Die durchschnittliche Zugangsquote zur Weiterbildung verdeckt Unterschiede nach individuellen Profilen und Arbeitsbedingungen. Darüber hinaus hat die Zugehörigkeit zu einer bestimmten sozio-professionellen Gruppe einen Einfluss (Fournier 2003:39). Während bei den Führungskräften und intermediären

Berufen die Teilnahme in verschiedenen Altersklassen gleichmäßig verteilt ist, liegt der Schwerpunkt der Beteiligung an Weiterbildungsmaßnahmen bei den Arbeitern vor allem in den jüngeren Jahrgängen. Allgemein kann laut Fournier davon ausgegangen werden, dass für die Beteiligung an Weiterbildungsmaßnahmen das Kriterium der Zugehörigkeit zu einer bestimmten sozio-professionellen Kategorie bedeutsamer ist als das Alter. Das Kriterium „Alter“ verschärft nur die jeweilige Tendenz.

80% der Mitarbeiter aus dem privaten Sektor, die sich weiterbilden, zielen auf eine Anpassung an die Arbeitsaufgaben; dieser Anteil wächst mit dem Alter auf 84% bei den Mitarbeitern zwischen 50 und 60 Jahren. Der relativ bedeutsame Anteil der Weiterbildung „zu persönlichen Zwecken“ unter den Angestellten und Arbeitern über 50 (11% und 12%) stellt die Frage nach der Definition der persönlichen Zielsetzungen, denn viele Weiterbildungsmaßnahmen können zu beruflichen und privaten Zwecken durchgeführt werden. Fournier (2003) betont das Phänomen der Illusion in Zusammenhang mit der Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen. 15% der Mitarbeiter, die an Weiterbildung teilnehmen, erwarten eine finanzielle Auswirkung ihrer Teilnahme.

Abb. 3: Erwartungen von finanziellen Auswirkungen der Teilnahme an Weiterbildung vor dem Hintergrund der Haupterwartungen zur Teilnahme (%)

		Haupterwartung			
		Anpassung an die Arbeitsaufgaben	Arbeitsplatzwechsel Diplom Anerkennung einer Qualifikation	Privates Interesse (*)	Gesamt
Unter 25 Jahren	25	25	51	ns (*)	29
25-39 Jahre		15	48	2	17
40-49 Jahre		11	36	1	11
Über 50 Jahre	50	9	24	0	9
Gesamt		13	44	1	15

Quelle: Fournier 2003

Nach einer Weiterbildung haben nur 3% der Mitarbeiter über 50 Jahren eine neue Arbeit, neues Diplom oder eine Anerkennung ihrer Qualifikation erreicht. Bei den Mitarbeitern zwischen 25 und 59 Jahren erreicht dieser Anteil 11%. Dies ist weit unter den Erwartungen der Mitarbeiter.

### 3.3 Dänemark

#### Trends

Nach einer Studie des *Danish National Institute of Social Research* zeigt der Plan zur freiwilligen Verringerung der Frühpensionierung von 1999 seine Wirkungen und viele ältere Mitarbeiter verlängern ihre Berufstätigkeiten. Während 1997 40% einer Kohorte von 57jährigen Mitarbeitern erwartet haben, mit 60 in Rente zu gehen, ist dieser Anteil 2002 auf 30% gesunken. Diese Studie vergleicht ebenfalls die Erwartungen der älteren Mitarbeiter im Jahr 1997 mit ihren aktuellen Erwartungen fünf Jahre später. 48% derjenigen, die in Rente mit 60 gehen wollten, sind tatsächlich pensioniert. 40% sind später in Rente gegangen oder sind noch berufstätig. Als Erklärungen bieten sich nach dieser Studie, einerseits die bessere Arbeitsmarktsituation und andererseits die Reform der finanziellen Bedingungen für die Pensionierung an (vgl. Madsen 2003a).

Im Rahmen des Konzeptes "des aktiven Alterns" hat das dänische Arbeitsministerium in 1997 einen Ausschuss mit Repräsentanten der Sozialpartner für ältere Mitarbeiter ins Leben gerufen. Dieser Ausschuss hat eine Anzahl von Initiativen, einschließlich eines Programms definiert, das den Unternehmen Beratung anbietet, die eine Arbeitspolitik für Ältere entwickeln möchten (ca. 86 einzelne Projekte für ein Gesamtbudget von 3,5 Millionen €). Die Finanzierung umfasst 50% der Gesamtkosten. Ungefähr 75% der Projekte zielen auf ältere Arbeitnehmer, die in einem Beschäftigungsverhältnis stehen, während der Rest anstrebt, ältere Arbeitslose in den Arbeitsmarkt zu integrieren (EEO 2003).

#### Rahmenbedingungen für die Weiterbildung älterer Mitarbeiter

Ein Hindernis zur Einstellung von Arbeitern mittleren Alters oder Älterer ist die Annahme, dass sie weniger motiviert seien, um sich im weiteren Training oder im lebenslangen Lernen zu engagieren. Gewissermaßen scheint diese Annahme auf den tatsächlichen Teilnahmemustern der älteren Arbeiter an Weiterbildungsmaßnahmen zu basieren. Dänemark hat eine lange Tradition in der Erwachsenenbildung. Die Unternehmen bieten für mehr als 80% ihrer Mitarbeiter Trainings- und Weiterbildungsmaßnahmen an - verglichen mit einem EU-Durchschnitt von ungefähr 60%. Außerdem gibt es keine formalen Hindernisse für die älteren Arbeitnehmer, die an der Fortbildung und am Training teilnehmen wollen; die Unternehmen ermöglichen, dass ältere Arbeiter die gleichen Angebote wie der Rest des Personals erhalten (zitiert nach Madsen 2003b). Die politisch eingeführte Strategie besteht aus zwei Hauptelementen. Als erstes Element soll die vorzeitige Pensionierung ökonomisch weniger att-

raktiv für die älteren Mitarbeiter sein. Die andere Strategie ist, das Bewusstsein der Unternehmen und der älteren Arbeiter für Qualifikation und Potentialentwicklung zu erhöhen und verschiedene Formen einer flexiblen Ruhestandsstrategie zu benutzen. Beide Strategien sind erst vor kurzem eingeführt worden, und es ist noch zu früh, eine Aussage über ihre Wirksamkeit zu machen (vgl. Madsen 2003b).

Außerdem gibt es eine Verbindung zwischen dem Bildungsniveau älterer Arbeitnehmer und der Teilnahme an der Erwachsenenbildung: mehr Arbeitnehmer mit einer abgeschlossenen Berufsausbildung nehmen an Weiterbildungen teil, wenn sie älter werden. Ist die Arbeitslosigkeit höher, nehmen ebenfalls mehr Ältere an den Angeboten in der Erwachsenenbildung teil (siehe o. g. Diskussion bzgl. Einbeziehung älterer Arbeitsloser in aktive Arbeitsmarktprogrammen.). Ein Hindernis in der Erwachsenenbildung für ältere Arbeitnehmer scheint ihre schwache pädagogische Fundierung hinsichtlich der Spezifika des Lernens Älterer zu sein. Es liegt weiterhin die Vermutung nahe, dass Unternehmen deshalb der Weiterbildung für ältere Mitarbeiter eine niedrigere Priorität einräumen, weil der ökonomische Nutzen gemessen an der kürzeren Restdauer des aktiven Berufslebens geringer zu sein scheint.

### **3.4 Internationales Forschungsprojekt: WORKTOW**

An dieser Stelle werden einige Ergebnisse des Forschungsprojekts WORKTOW dargestellt. Hauptziel des Projekts ist das Lernen der Mitarbeiter über 45 Jahre vor dem Hintergrund der Trends zur Alterung der Gesellschaft und der Veränderungen im Arbeitsleben. Grundlage des Projekts bilden 27 Betriebsuntersuchungen aus Industrie, Dienstleistung und Verwaltung in England, Finnland und Norwegen. Die Daten wurden anhand von Fragebögen und Interviews mit Führungskräften und Mitarbeitern sowie Dokumentenanalysen und Arbeitsplatzbeobachtungen gesammelt (vgl. Tikkanen e.a. 2002).

#### **Kompetenzen**

Die Kompetenzen der älteren Arbeiter wurden im Allgemeinen als hoch bewertet. Das Bestehen der negativen Einstellungen gegenüber älteren Arbeitern und die häufig vertretene Meinung, eines Kompetenzmangels und veralteter Fähigkeiten wurden durch diese Studie nicht bestätigt. Im Gegenteil stellt Tikkanen (2002) fest, dass ältere Arbeiter Wissen, Fähigkeiten, Erfahrungen und eine positive Einstellung zu ihrem Arbeitsplatz aufweisen, welche die Voraussetzungen der weniger erfahrenen Arbeiter ergänzen. Kompetenzunterschiede unter den Arbeitnehmern wurden eher den individuellen Eigenschaften als dem Alter, besonders im Bereich des Managements zugeschrieben. Bei dem

Kompetenzprofil von älteren Mitarbeitern stellte das finnische Institut für arbeitsbezogene Gesundheit folgende Stärken fest: *strategic thinking, becoming sharp-eyed, consideration, wisdom, ability to reflect, argumentation skills, coping skills, holistic perception, managing use of language, high learning motivation, work commitment, loyalty towards the employer, less absenteeism and job experience* (vgl. Tikkanen 2002:24)

Eine systematische Überwachung oder Dokumentation der Kompetenzen war in den untersuchten Unternehmen, über gelegentliche Entwicklungsgespräche oder Kompetenz-Bilanzierungen hinaus, nicht vorhanden. Mitarbeiter vertreten die Meinung, dass sich mit dem Alter Sozialkompetenz, berufliche Kompetenz und Arbeitsmoral verbessern. Die Kompetenzen der erfahrenen Arbeiter wurden bei den KMU im Rahmen des Mentorings bestätigt und verwendet.

Bei der Untersuchung von Tikkanen (2002) wird der aktuelle Trend zur zunehmenden Bedeutung der *experience-based "real competence"*, die die älteren Mitarbeiter eher besitzen, durch die Frage nach dem Wert dieser Expertise relativiert. Diese Expertise lässt sich einerseits als *routine expertise* (ist insb. bei den älteren Mitarbeitern vorhanden) und andererseits als *flexpertise* oder *flexible expertise* kennzeichnen. Auf der Ebene der *flexpertise* ist eine genauere Betrachtung der älteren Mitarbeiter, wie in der folgenden Abbildung verdeutlicht, notwendig.

Abb. 4: Zusammenhang zwischen den Flexibilitätstypen und älteren Mitarbeitern

	Competence needs	Implications for the development of older workers	Contingencies
Numerical/ temporal flexibility	Basic skills Learning ability Self-confidence	Reduced investments	Negative effects if task externalisation becomes a dominant strategy
Functional Flexibility	Multi-skills Problem-solving skills Communication skills Transferable skills	Greater recognition of their competence through the added value given to experience-based knowledge Broadening of skills Negative transfer	New organisation and methods of training Work experience as basis for developing new skills
Technological flexibility	Computer literacy Learning ability	Stereotypes about learning to use computers Few learning opportunities	Differences in familiarity with computers (cohort)
Organisational flexibility	Social competence, participation & co-operation Meta-competence	Appreciation of wisdom as a quality in social relations Emphasis on change resistance	Participation in development processes and differentiated solutions

Quelle: Tikkanen (2002:19)

### **Lernen am Arbeitsplatz**

Veränderungen der Arbeitsaufgaben und am Arbeitsplatz stellen gleichermaßen eine Lernherausforderung für die älteren und jüngeren Mitarbeiter dar. Sie können negativ sein, wenn sich die Lerngelegenheiten aufgrund der erhöhten Arbeitsbelastungen und des Zeitdrucks verringern. Dazu gilt es Kompensationsmechanismen zu schaffen. Das Alter hat dagegen keinen Einfluss auf die Selbsteinschätzung des Lernklimas, des Lernverhaltens, der Fähigkeiten oder der Motivation, allein das Gedächtnis und die Geschwindigkeit der Neuaneignung hängen mit dem Alter zusammen. Stärkere Unterschiede wurden zwischen Sektoren und Firmen festgestellt. Im Dienstleistungssektor entstehen die Lernherausforderungen überwiegend aus der Arbeit selbst, besonders durch die Anforderungen der Kunden. In der Industrie sind sie eher den äußeren Einflüssen (z.B. Qualitätsanforderungen, Bildungsreformen, Arbeitsmarkt) oder der technologischen Innovation zuzuordnen.

Neue Technologien stellen für alle Mitarbeiter die größte Lernherausforderung dar. Es kann nicht verallgemeinert werden, dass ältere Mitarbeiter eher als ihren jungen Kollegen Schwierigkeiten bei dem Erlernen neuer Technologien haben. Das arbeitsbezogene Lernen wurde gegenüber dem formalen Training bevorzugt. Es wird als eine in hohem Grade soziale und integrative Tätigkeit, bewusst oder unbewusst betrachtet.

### **Human resource development und Lernförderlichkeit**

Ältere Mitarbeiter nehmen an informellen und nicht-formelle Weiterbildungsmaßnahmen (ohne Abschluss) genauso wie ihre jüngeren Kollegen teil. Selbst in den Unternehmen, in denen Lernen am Arbeitsplatz als eine Aufgabe des Managements thematisiert wurde und Initiativen zur Förderung des Arbeitsplatzlernens gegründet wurden, haben Tikkanen et al. eine Dokumentation der erworbenen Kompetenzen feststellen können. Die Kompetenzentwicklung der jüngeren Arbeiter war jedoch sichtbarer und wurde durch die Einrichtungen von „*senior-junior partnerships*“ (bspw. Mentoring) institutionalisiert. Ältere Mitarbeiter wurden eher wie Mitwirkende und wie Lehrer betrachtet als in der Rolle von Lernenden gesehen mit Ausnahme des IT-Bereiches. Ihr Beitrag wird als eine Selbstverständlichkeit betrachtet und nicht besonders belohnt. Wenig Aufmerksamkeit wurde auf den Transfer von Lernergebnissen aus dem formalen Training an den Arbeitsplatz gerichtet. Bei älteren Mitarbeitern mit hohen Erfahrungen und einer wenig motivierenden Arbeit bezogen auf das Lernen und die Karriereaussichten, fiel die Beurteilung des Wertes des Lernens schlechter aus.

Tikkanen et al. (2002:7) plädieren für eine biographische Annäherung um das Verhalten der älteren Mitarbeiter bezogen auf ihre Lerntätigkeiten und pädago-

gischen Präferenzen besser zu verstehen. Auf diese Weise werden laut den Autoren die Folgen für die Human Resource Development Practice am besten erfassbar. Ein Hauptproblem ist es das Bewusstsein bei den Mitarbeitern für die Lernhaltigkeit ihrer Tätigkeiten zu entwickeln - insb. in den KMU. Die Mitarbeiter brauchen Unterstützung bei der Formulierung ihrer Probleme und der Selbstreflexion ihrer individuellen und kollektiven Beteiligung, ihres Kommunikationsverhaltens in den organisatorischen Veränderungsprozessen, die eine Lerntätigkeit mit sich bringen.

### **Lernen aus der Erfahrung**

Ältere Mitarbeiter betrachten ihre lange Arbeitserfahrung als eine besondere Stärke ihrer Fachkompetenz (Tikkanen 1997). Dies ist nicht weiter überraschend, da informelles und nicht formelles Lernen bei der Arbeit für eine Mehrheit der älteren Mitarbeiter das einzige arbeitsbezogene Lernen darstellen. In der finnischen Untersuchung zum Erwachsenenlernen gaben alle Mitarbeiter über 30 Jahren an, ihre aktuellen Kompetenzen seien eher das Ergebnis ihrer Arbeitstätigkeiten als von Trainingsmaßnahmen (Blomqvist et al., 1997). Allerdings stellt die Kombination aus einer langen Berufserfahrung und dem fortschreitenden Alter in vielen Fällen ein Problem bezogen auf die aktuellen Arbeitsaufgaben dar. Dies ist auf die Kluft zwischen der Praxis und der Theorie zurückzuführen. Während in der Theorie der Erwachsenenbildung und Kompetenzentwicklung der Wert des informellen Lernens und angewandten Wissens hervorgehoben wird, sinkt der Wert der „*experienced*“ Mitarbeiter in den Augen von Unternehmen (vgl. Tikkanen 2002:38). Darüber hinaus stellt sich die Frage, inwieweit die älteren Arbeitnehmer sich ihres Lernens bewusst sind, und inwieweit dieses Wissen bewusst angewandt wird. Ältere Arbeitnehmer tendieren dazu, wenn sie auf ihre Karriere zurückblicken, stärker ihre Arbeitstätigkeiten und weniger ihre Lerntätigkeiten zu betrachten.

## **4. Schlussfolgerungen**

Lebenslanges Lernen scheint in der Realität doch eine altersbedingte Begrenzung zu erfahren. Über die Frage der Vernunft und der ökonomischen Machbarkeit der Beschäftigung älterer Mitarbeiter hinaus kann keines der untersuchten Länder sich der Tendenz entziehen, die die OECD bereits 1998 festgestellt hat: Die Alterung der Erwerbsbevölkerung wird in den nächsten Dekaden ein bisher unbekanntes Ausmaß annehmen. Zwischen 1995 und 2030 wird der Anteil der Erwerbsbevölkerung zwischen 45 und 59 Jahren von 27 auf 33% in den europäischen Ländern zunehmen. Es ist hoch wahrscheinlich, dass die Unternehmen mehr Mitarbeiter zwischen 45 und 59 Jahren sowie über das aktuel-

le Rentenalter von 60 Jahren hinaus beschäftigen werden (OECD 1998). Dementsprechend wird der Bedarf an Kompetenzen zunehmend durch die Weiterbildung und Lernen am Arbeitsplatz älterer Mitarbeiter entwickelt werden. Allerdings stellen sich noch sehr konkrete Fragen zur Gestaltung des Lernens im Prozess der Arbeit bei älteren Mitarbeitern, darunter:

- Welche pro-aktiven Strategien können die Unternehmen entwickeln, um das Wissen und die Kompetenzen älteren Mitarbeiter zu erhalten und weiterzuentwickeln?
- Welche Zusammenhänge bestehen zwischen arbeitsbezogenem bzw. erfahrungsbezogenem Lernen bei älteren Mitarbeitern?
- Wie kann es zu einer neuen Sichtweise der Arbeitstätigkeiten und -fähigkeiten der älteren Mitarbeiter im Unternehmen kommen? Wie können die Ziele des „aktiven Alterns“ umgesetzt werden?

## 5. Literatur

- Arbejdsformidlingen (1999): Projektstatus 1999 [Project Status 1999]. Copenhagen.
- Barroux, R. (2003). Un accord a été trouvé, samedi, entre les partenaires sociaux sur la formation professionnelle. In : *Le Monde*, 21.09.03, S.8, Paris.
- DA (Dansk Arbejdsgiverforening) (1997). Rapport om seniorer på arbejdsmarkedet - muligheder og barrierer [Report on senior employment - possibilities and barriers]. Copenhagen: DA Forlag.
- EC - Kommission der Europäischen Gemeinschaften (1999). Ein Europa für alle Altersgruppen. Wohlstand und Solidarität zwischen den Generationen. Brüssel, den 21.05.1999. KOM(1999) 221 endg. Mitteilung der Kommission.
- European Employment Observatory (2003). National Labour Market Policies. Trends France. [http://www.eu-employment-observatory.net/ersep/trd33\\_uk/00030097.asp](http://www.eu-employment-observatory.net/ersep/trd33_uk/00030097.asp).
- European Employment Observatory (2003). National Labour Market Policies. [http://www.eu-employment-observatory.net/ersep/trd33\\_uk](http://www.eu-employment-observatory.net/ersep/trd33_uk)
- Fouquet, A. (2001). Démographie et population active: situation actuelle et cadrage prospectif. In: *Age et travail. Un axe de réflexion essentiel pour l'avenir des retraites*, Conseil d'orientation des retraites, La Documentation française.
- Fournier, C. (2003). Développer la formation des « seniors »? Deux questions préliminaires. In: *Formation Emploi*; n° 81; 2003, S.37-51.
- Ginisty, D. (2001). On est tous des travailleurs vieillissants. In: *Entreprises et Formation*, n° 127, septembre-octobre.
- INSEE (2000). Enquête formation continue 2000. Paris.
- JIL (2003). A study group of the Ministry of Health, Labour and Welfare proposes raising the mandatory retirement age to 65. The JIL Labor Flash, Vol. 48, Email Journal 15.08.2003.

- Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2002). Vom Europäischen Rat in Stockholm angeforderter Bericht: „Erhöhung der Erwerbsbeteiligung und Förderung des aktiven Alterns“. Bericht der Kommission an den Rat, das Europäische Parlament, den Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen. Brüssel, den 24.01.2002 KOM(2002) 9 endgültig.
- Madsen, P. K. (2003a). Recent Employment Performance in Denmark. European Employment Observatory. Denmark. July 4, 2003. Monthly Update –July 2003
- Madsen, P.K. (2003b). National Labour Market Policies. Dänemark. European Employment Observatory. [http://www.eu-employment-observatory.net/ersep/trd33\\_uk/00030034.asp](http://www.eu-employment-observatory.net/ersep/trd33_uk/00030034.asp)
- Ministère des affaires sociales, du travail et de la Solidarité. Le Cabinet du Ministre (2003). Développer l'activité professionnelle des seniors. Table ronde sur l'emploi, le 18 mars 2003. Discours de François Fillon. <http://www.travail.gouv.fr/actualites/declarations/dagenda.asp?id=357>
- OECD (2003). Ländern droht langsames Wachstum und ein Ausufer der Sozialausgaben, wenn ältere Arbeitnehmer nicht länger aktiv bleiben. Paris, 23. April 2003  
[http://www.oecd.org/document/26/0,2340,en\\_2649\\_34747\\_2507802\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/26/0,2340,en_2649_34747_2507802_1_1_1_1,00.html)
- OECD (1998). Employment Outlook. June 1998. Paris. S.123-126.
- Thienel, S. (2003). Trau einem über 50. Focus Money 18/02; Seite 92-94
- Tikkanen, T./ Lahn, L.Ch./ Withnall, A./ Ward, P./ Lyng, K. (2002). Working life changes and training of older workers. Trondheim 2002.  
Weitere Informationen: [www.dipoli.hut.fi/projektit/leeo](http://www.dipoli.hut.fi/projektit/leeo).

## 6. Hinweise

### Forschung über das Alter in den USA

„The American Economics Of Aging Program involves research on the health and economic circumstances of individuals as they age, and on the implications of population aging on the well-being of older persons. The NBER is one of nine Centers for Aging Research funded by the National Institute on Aging. Additional information about the aging project can be obtained from Joan Stillwell ([stillwel@nber.org](mailto:stillwel@nber.org)) at the NBER.“

Quelle: Wise, D. A. (2003). The economics of aging program report.  
[http://www.nber.org/programs/ag/aging\\_report.html](http://www.nber.org/programs/ag/aging_report.html)

### Die erfahrenen Mitarbeiter in Kanada

„When experienced workers lose their jobs, they remain unemployed longer than their younger counterparts. Even though one-third of the labour force in Canada is made up of workers aged 45 to 65, it can be difficult for older workers to break through the barriers and negative perceptions that employers may have of them. Experienced workers need to develop strategies to overcome

these barriers, identify their key attributes, and develop a self-marketing plan that will sell their positive characteristics to employers. Service providers working in employment-assistance services also need to recognize and acknowledge the advantages of the experienced worker in order to educate employers, and the population as a whole, of the positive impact the experienced worker has on the labour market.”

Quelle: Davidson, J. (2001). What's so Great About Being an Experienced Worker?. <http://www.contactpoint.ca/resources/natcon-conat/2001/abs/abs-01-04.shtml>

### **Zum Nachdenken**

- Lesson 1: The productivity of older workers remains fairly constant.
- Lesson 2: The “anticipated” age of retirement affects recruitment, training, and pay practices throughout a career.
- Lesson 3: The transition from work to retirement is still generally experienced as being abrupt.
- Lesson 4: Pension eligibility plays an important role in the timing of retirement.
- Lesson 5: Most displaced older workers want to resume full-time employment.

Quelle: Développement des ressources humaines Canada (2000): Broad lessons learned for older worker. [http://www11.hrdc-drhc.gc.ca/pls/edd/OWAP\\_134004.htm](http://www11.hrdc-drhc.gc.ca/pls/edd/OWAP_134004.htm)