



Selbstbild und Fremdbild älterer Beschäftigter: Altersbilder in Gesellschaft und Wirtschaft

Fachtagung „Alter und Arbeit im Fokus“ der Marie-Luise
und Ernst Becker Stiftung, 6. und 7. April 2011, Bonn

Christiane Flüter-Hoffmann, Projektleiterin und Senior Researcher

Agenda

SELBSTBILDER

FREMDBILDER

AUSWIRKUNGEN DER ALTERSBILDER

Das Institut der deutschen Wirtschaft Köln...

...wurde am 1951 gegründet. Es ist das private Wirtschaftsforschungsinstitut in Deutschland, getragen von Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbänden sowie Unternehmen

...forscht in den Bereichen Wirtschafts- und Sozialpolitik, Arbeitsmarkt- und Bildungspolitik, Gesellschaft, Medien und Kommunikation

...führt Projekte im Auftrag Dritter durch, z. B. EU-Kommission, Bundes- und Landesministerien, Verbände und Bundesbehörden

...hat den Hauptstandort in Köln, ein Hauptstadtbüro in Berlin und eine Verbindungsstelle in Brüssel

...ist Arbeitgeber für 139 Beschäftigte



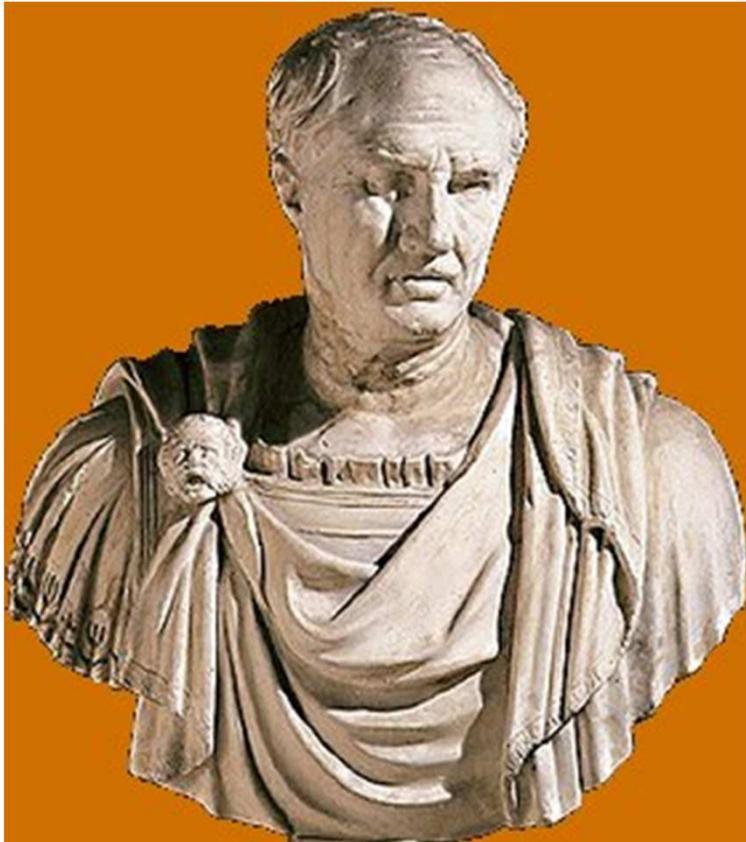
Agenda

SELBSTBILDER

FREMDBILDER

AUSWIRKUNGEN DER ALTERSBILDER

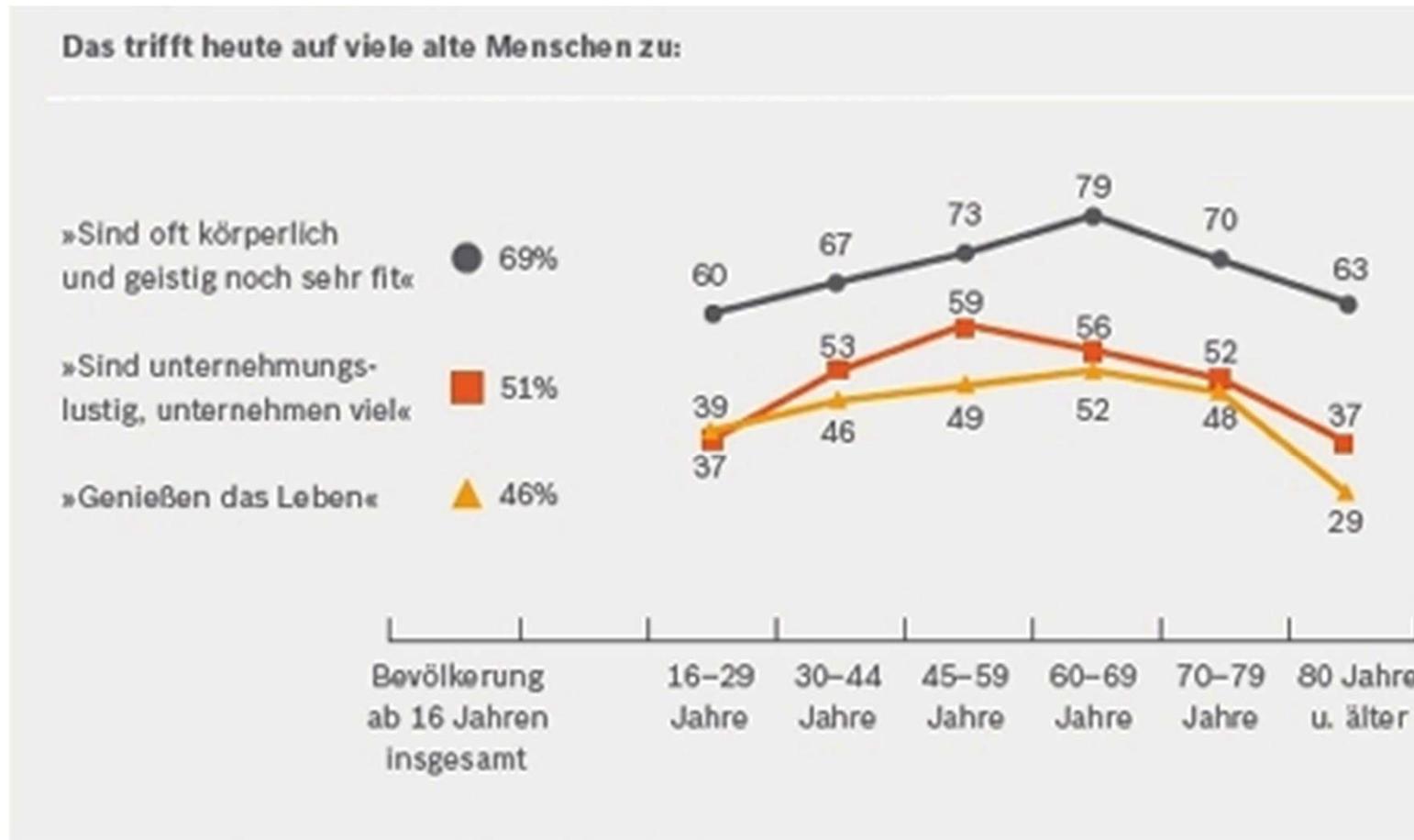
Einstellungssache



„Nicht das Alter ist das Problem, sondern unsere Einstellung dazu“.

**Marcus Tullius Cicero, 106-43 AD,
Römischer Staatsmann, Philosoph
und Redner**

Umfrage Allensbach 2008: Lebensphasenspezifische Wahrnehmung des Alters



Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 10026, Sept. 2008

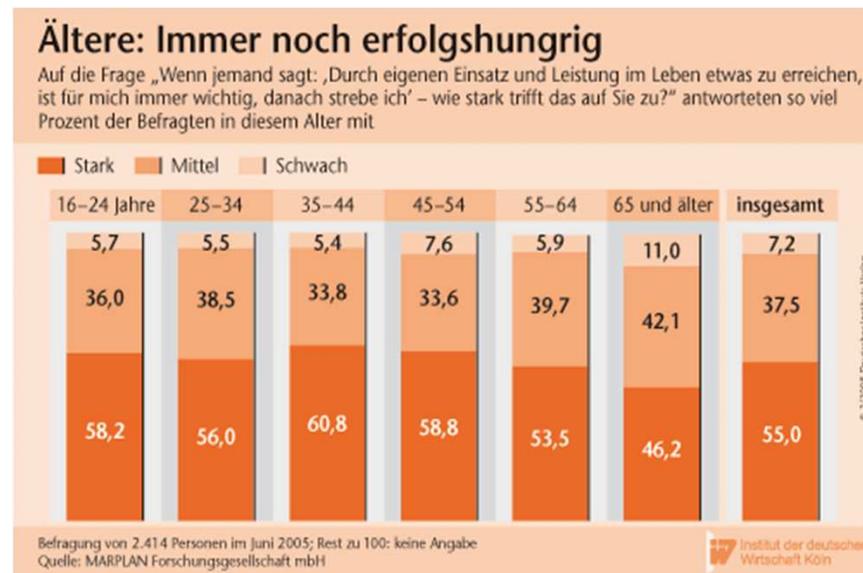
Potenziale des Alters

Subjektiv erlebte Stärken von älteren Menschen

- ▶ Sich an Dingen freuen können, denen man im jüngeren Alter wenig Bedeutung beimaß
- ▶ Veränderungen im Anspruchsniveau
- ▶ Aufrechterhaltung positiver Lebenseinstellung trotz Einschränkungen und Verlusten
- ▶ Zunehmende Fähigkeit, Pläne an Begrenztheit der zur Verfügung stehenden Zeit anzupassen und Unsicherheit in Bezug auf persönliche Zukunft zu ertragen
- ▶ Realistischere Einschätzung der Grenzen eigenen Handelns, zunehmende Akzeptanz der Grenzen und Entdeckung neuer Handlungsmöglichkeiten
- ▶ Zunehmende Fähigkeit, unerfüllte Wünsche zu akzeptieren und Kompromisse zu schließen

Quelle: Kruse, 2006

Selbstbild der Älteren



Eine repräsentative
Bevölkerungsbefragung vom
Sommer 2005 im Auftrag des IW
zeigte: Wer älter ist, muss nicht
gleichzeitig auch weniger motiviert
sein als die jüngeren Kollegen,
Leistung zu erbringen.

Gut jeder Zweite über 50 Jahre hält es
für wichtig und strebt danach, durch
eigenen Einsatz und Leistung im
Leben etwas zu erreichen.

Aktiv bis 65: Die Sicht der Beschäftigten

Um bis zum 65. Lebensjahr zu arbeiten, müssen folgende Voraussetzungen erfüllt sein – Antworten in Prozent



Befragung von 1.001 abhängig Beschäftigten zwischen 33 und 55 Jahren im Mai 2006, Mehrfachnennungen
Quelle: Bertelsmann Stiftung

Wie sehen sich die Älteren im Berufsleben?

Die Älteren können und wollen unter bestimmten Umständen das gesetzliche Rentenalter im Beruf erreichen:

- Mehr Flexibilität
- Weniger gesundheitliche Belastungen
- Mehr Anerkennung durch Vorgesetzte
- Weniger Arbeitsstunden
- Neue, herausfordernde Aufgaben

Ursache des „Defizitmodells“: die Lebenstreppe



Die Lebenstreppe, um 1850, Museum Europäischer Kulturen, Berlin-Dahlem

Das Defizitmodell entstand bereits im 13. Jahrhundert in Europa. Das Konzept des Lebenslaufs sah eine Bewegung von Auf- und Abstieg vor. Von der Mitte des Lebens an ging es nur noch bergab, meist mit einer drastischen Darstellung des geistigen und körperlichen Verfalls. Im 19. Jahrhundert hatte die Lebenstreppe als dominierende Darstellungsform des Alterns ihren Höhepunkt erreicht und wurde als massengefertigte Druckgrafik vertrieben.

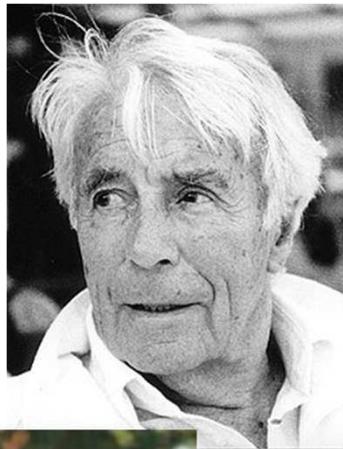
Agenda

SELBSTBILDER

FREMDBILDER

AUSWIRKUNGEN DER ALTERSBILDER

Heterogenität der Älteren



Die Lebensabschnitte, Lebensumstände und Lebensstile der „Älteren“ sind mindestens so vielfältig wie die der jüngeren Generation. Sie haben unterschiedliche Bildungsgrade, verschiedene kulturelle und soziale Bedürfnisse.

Amerikanische Soziologen haben verschiedene Begriffe geprägt, um die jeweiligen dominierenden Eigenschaften zu charakterisieren:

- ▶ „selpies“: second life people
- ▶ „woopies“: well off older people
- ▶ „wollies“: well income old leisure people
- ▶ „yollies“: young old leisure living people
- ▶ „grampies“: growing retired active moneyed people in an excellent state

Berufliche Stärken der Älteren

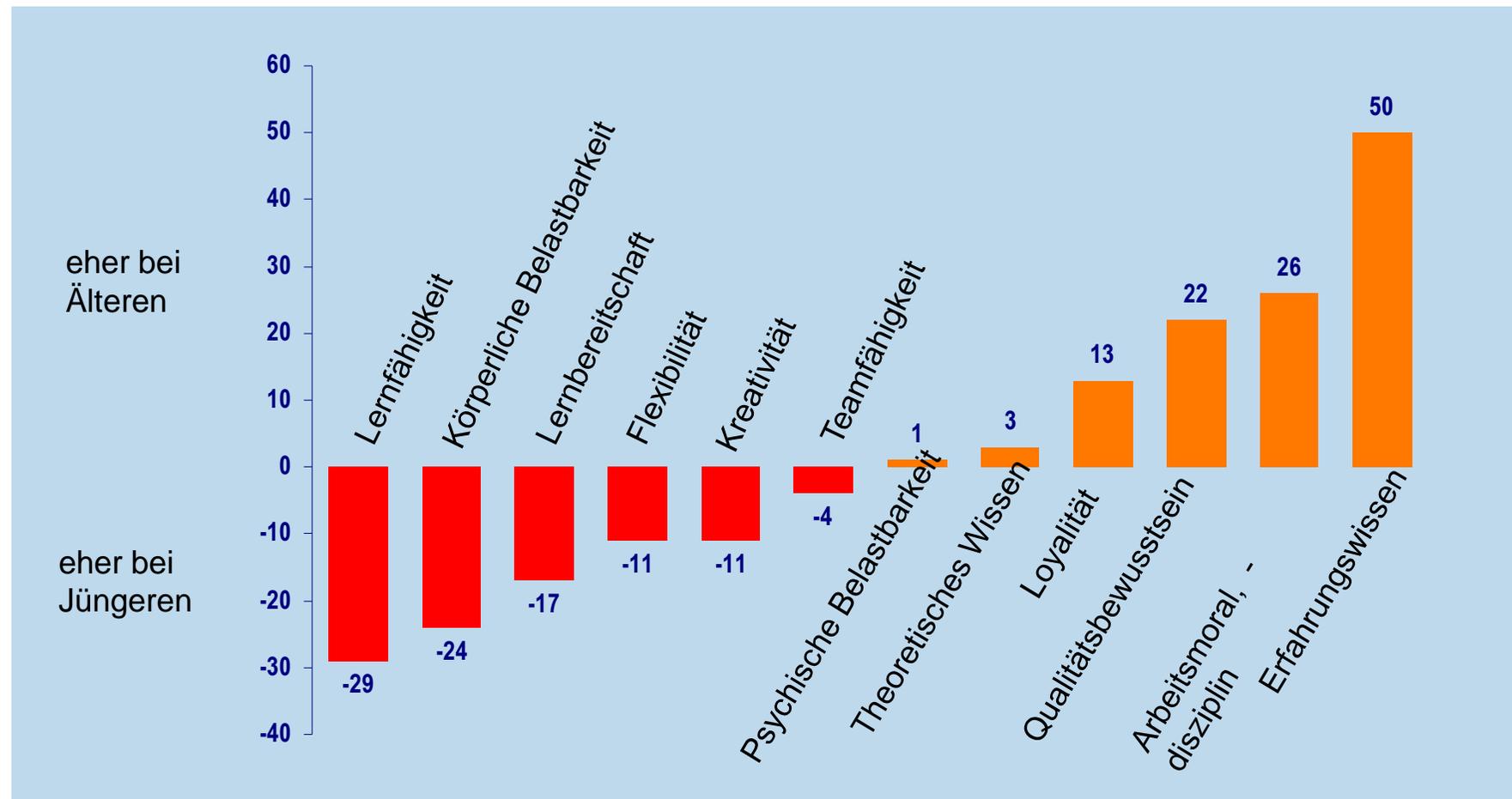
Repräsentative Befragung in 750 Unternehmen, 2004; Bereiche, in denen Ältere klare Stärken gegenüber den Jüngeren haben:

- ▶ Integration verschiedenartiger Arbeitsabläufe im Sinne synthetischen Denkens
- ▶ Überblick über ein Arbeitsgebiet
- ▶ elaborierte, gut organisierte und leicht abrufbare Wissenssysteme in Bezug auf ein Arbeitsgebiet
- ▶ hoch effektive Handlungsstrategien in Bezug auf ein Arbeitsgebiet
- ▶ sozialkommunikative Kompetenz
- ▶ hohe Identifikation mit der Arbeit und dem Arbeitsplatz
- ▶ hohe Arbeitsmotivation
- ▶ Vorbildfunktion für jüngere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Quelle: Kruse, 2006

Stärken und Schwächen Jüngerer und Älterer

Differenz der Anteile der Betriebe, die Vorzüge bei einer der beiden Altersgruppe sehen



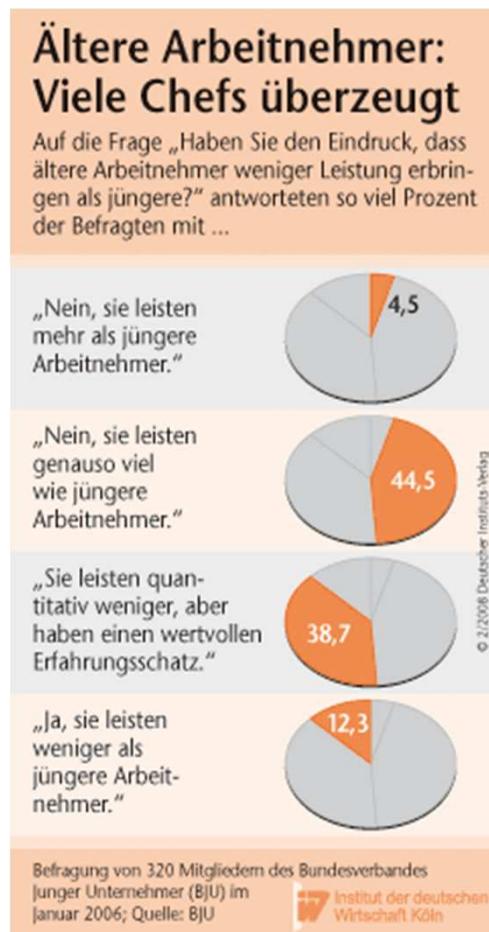
Quelle: IAB-Betriebspanel 2002

Kompetenzen der älteren Beschäftigten

	sehr wichtig / sehr stark	wichtig / stark	nicht sehr wichtig / kaum	gar nicht wichtig / gar nicht
Wichtigkeit Sozialkompetenz im Allgemeinen (%)	30,3	44,3	19,4	5,7
Stärken älterer Beschäftigter: Sozialkompetenz (%)	34,6	39,4	16,5	8,2
Wichtigkeit Personale Kompetenz im Allgemeinen (%)	20,0	36,2	28,4	15,0
Stärken älterer Beschäftigter: Personale Kompetenz (%)	21,9	43,1	25,2	8,4
Wichtigkeit Methodenkompetenz im Allgemeinen (%)	13,2	26,1	29,2	31,2
Stärken älterer Beschäftigter: Methodenkompetenz (%)	18,8	31,8	22,2	25,8
Wichtigkeit Fachkompetenz im Allgemeinen (%)	76,9	13,9	4,2	4,7
Stärken älterer Beschäftigter: Fachkompetenz (%)	75,7	15,3	2,3	6,3

Quelle: BIBB, CVTS-3, 2009, Befragung von 2.857 Unternehmen in D, ca. 100.000 europaweit

Auch junge Chefs schätzen ältere Mitarbeiter



Die Personalleiter in den Unternehmen schätzen vor allem die Arbeitsmoral, das hohe Qualitätsbewusstsein, den Erfahrungsschatz und die Loyalität der älteren Mitarbeiter sowie die Lernbereitschaft, die bei vielen immer noch ebenso hoch wie bei jüngeren Mitarbeitern sei.

Eine Umfrage des Bundesverbandes Junger Unternehmer (BJU) aus dem Jahr 2006 unter seinen Mitgliedern bestätigt dies: Gut 70 Prozent der jungen Chefs sagten, sie hätten nichts dagegen, Ältere einzustellen. Etwa 45 Prozent der Befragten waren der Auffassung, dass die Generation 50-Plus genauso viel leistet wie die Jüngeren.

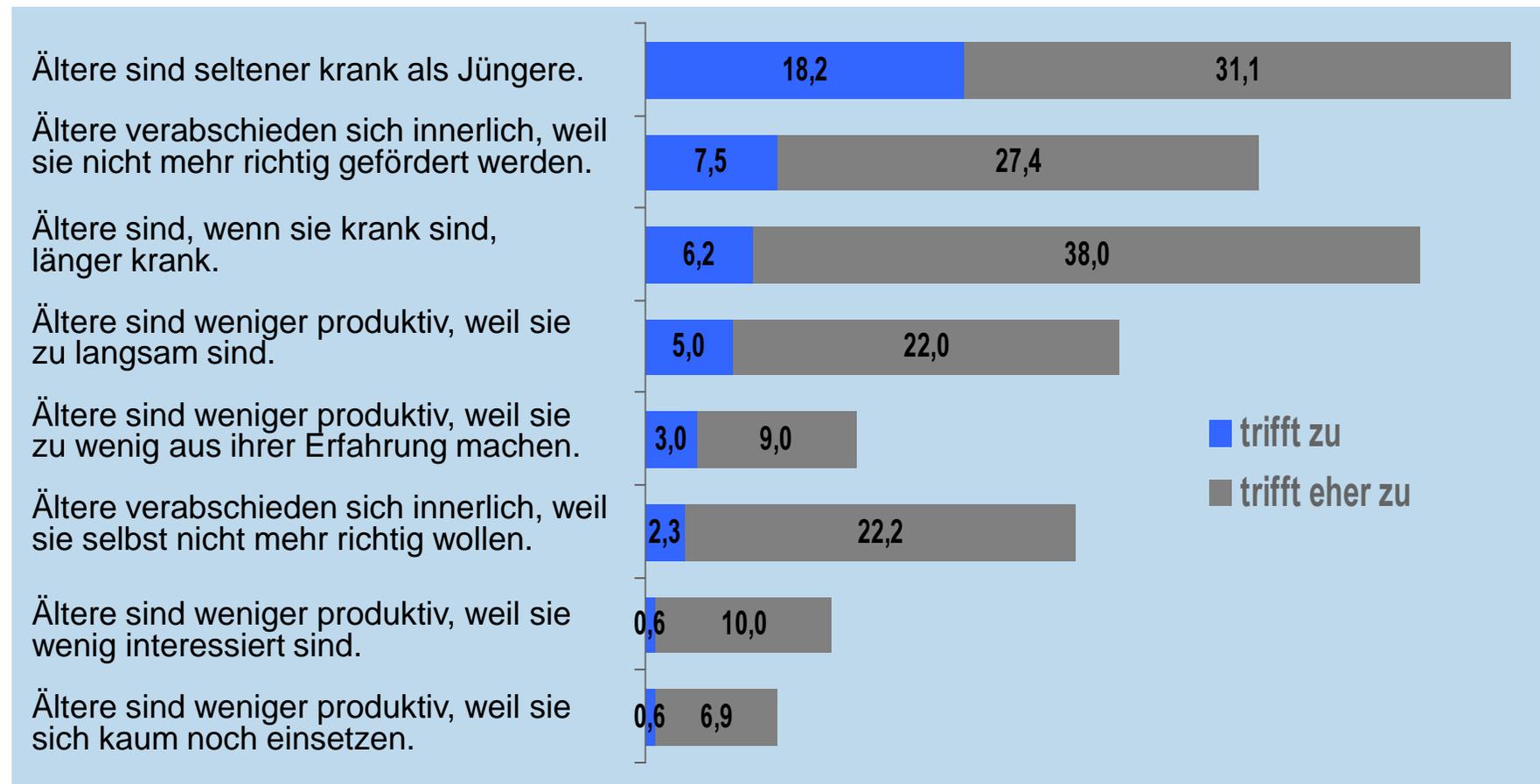
Altersbilder in Unternehmen



- Ältere Mitarbeiter genießen in deutschen Betrieben einen guten Ruf: Die Mehrheit der Unternehmen schätzt die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der über 50-Jährigen genauso wert wie die der jüngeren Kollegen.
- Wenige Vorgesetzte glauben, die verminderte Leistungsfähigkeit der Best Ager hänge damit zusammen, dass sie ihre Erfahrung nicht in vollem Umfang einbringen (12 Prozent), dass sie zu wenig interessiert sind (11 Prozent) oder dass sie sich kaum noch einsetzen (8 Prozent).

Altersbilder I

Anteil der Unternehmen, die eine Aussage für richtig oder eher richtig halten, in %

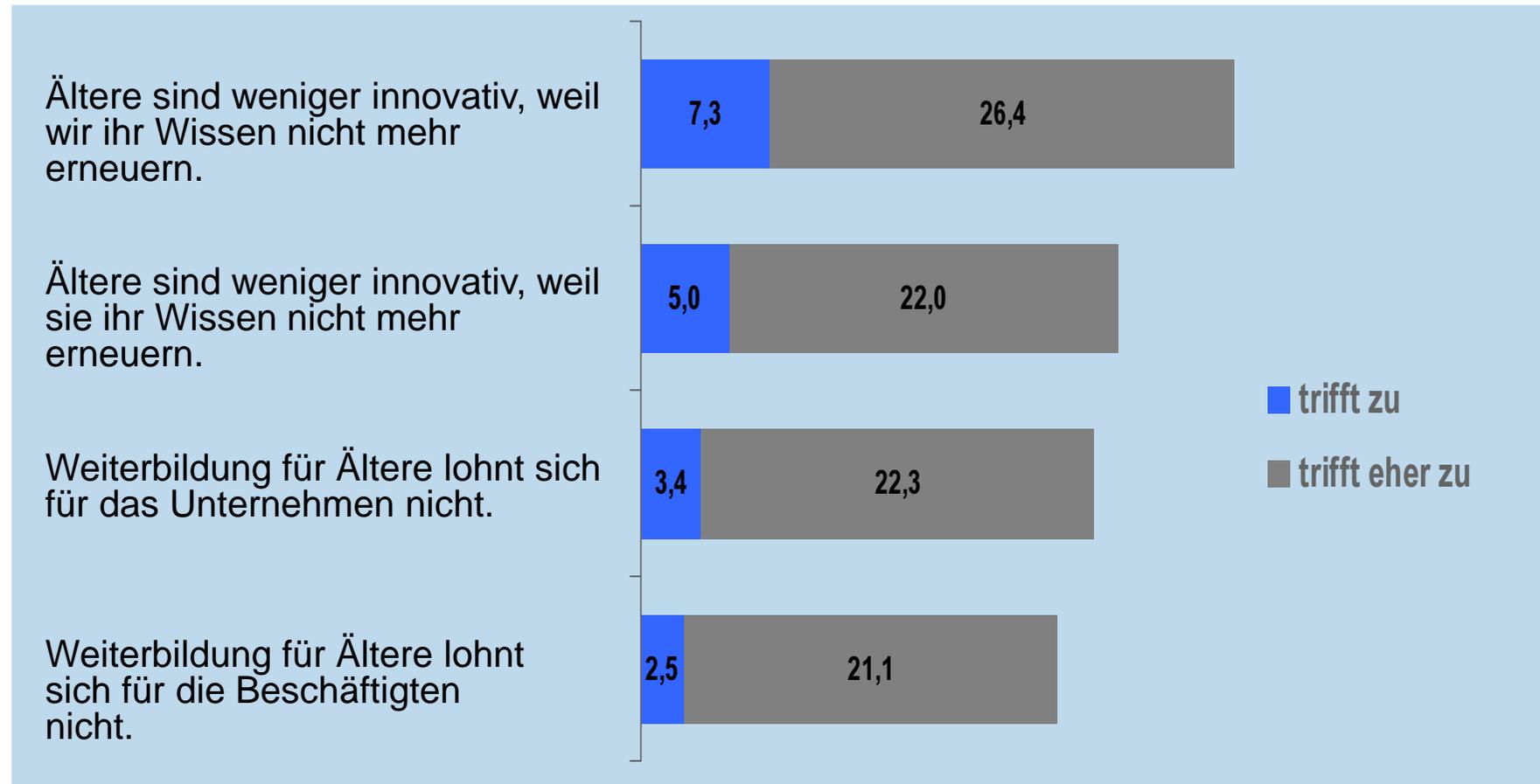


Befragung von mindestens 1.328 Unternehmen im Jahr 2008

Quelle: IW-Zukunftspanel 2008

Altersbilder II

Anteil der Unternehmen, die eine Aussage für richtig/eher richtig halten, in %



Befragung von mindestens 1.328 Unternehmen im Jahr 2008

Quelle: IW-Zukunftspanel 2008

Agenda

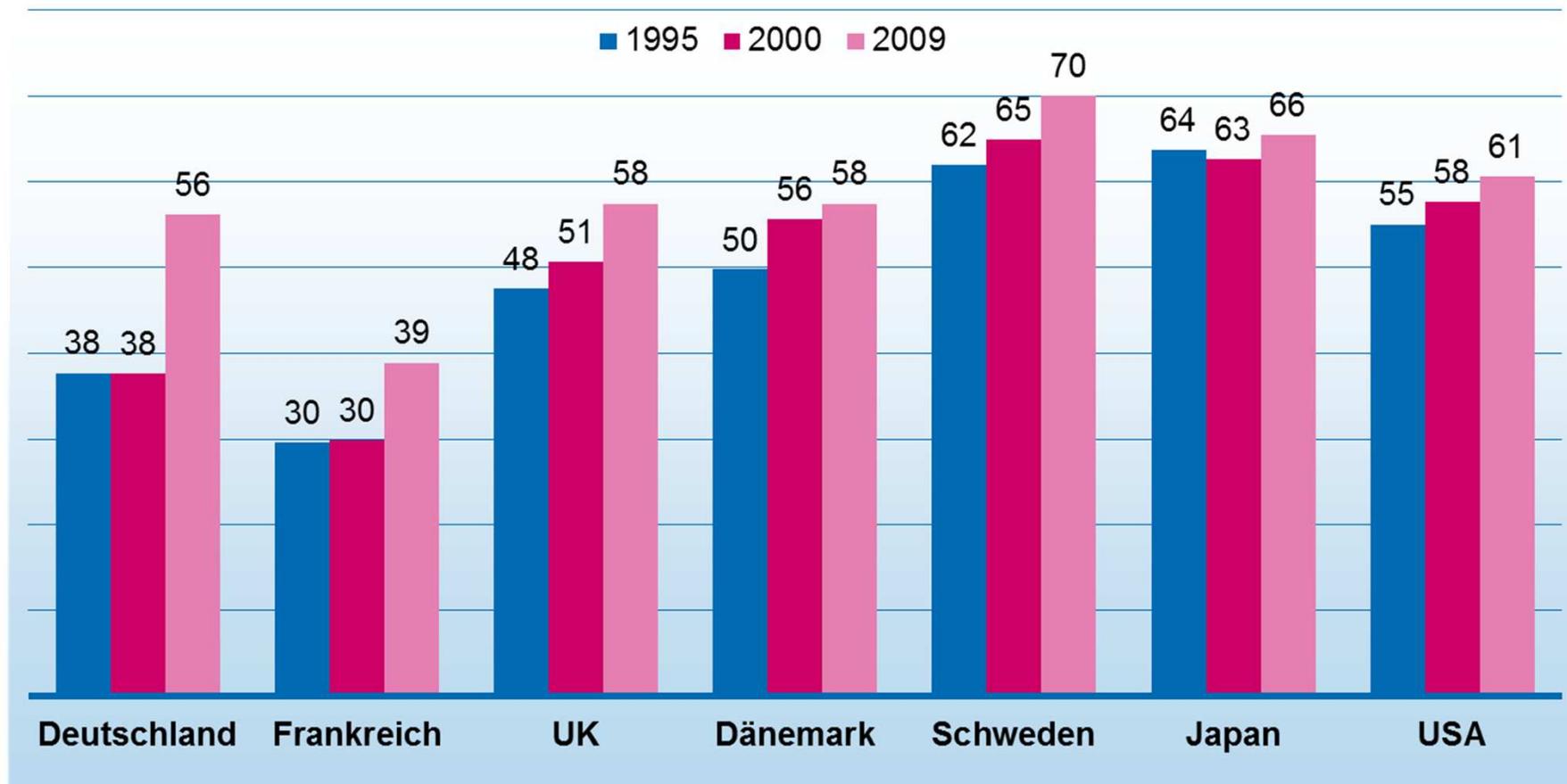
SELBSTBILDER

FREMDBILDER

AUSWIRKUNGEN DER ALTERSBILDER

Ältere sind erst allmählich wieder stärker erwerbstätig

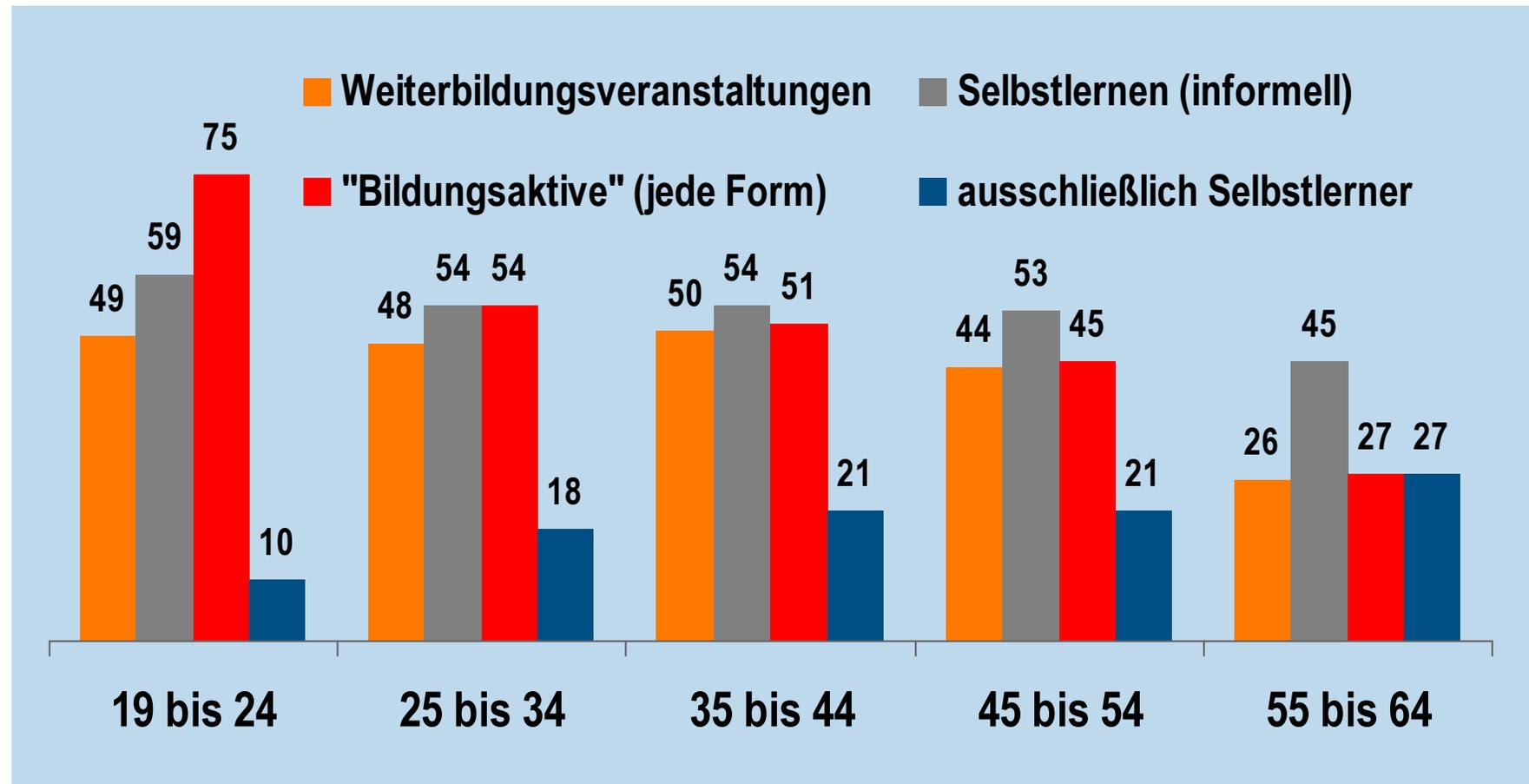
Beschäftigungsquote Erwerbstätiger von 55-64 Jahren, in Prozent



Quelle: EUROSTAT-Strukturindikatoren

Weiterbildungsbeteiligung im Lebensverlauf

Bevölkerung nach Altersgruppen, Jahresdurchschnitt 2007, in Prozent



Quelle: Adult Education Survey (7.000 Befragte), AES 2007

Potenziale des Alters

- ▶ Entscheidend für die Ausbildung von Potenzialen sind die Entwicklungsbedingungen wie auch die verwirklichten Entwicklungsschritte im Lebenslauf. Wenn der reflektierte Umgang mit Entwicklungsanforderungen stattgefunden hat, dann verfügen Menschen im Alter über Potenziale, die sich aus psychologischer Perspektive wie folgt charakterisieren lassen:
 - ▶ hoch entwickelte, bereichsspezifische Wissenssysteme (zum Beispiel Expertenwissen in Bezug auf den ehemals ausgeübten Beruf oder in Bezug auf außerberufliche Interessengebiete, Wissen in Bezug auf grundlegende Fragen des Lebens),
 - ▶ effektive Handlungsstrategien zur Bewältigung von Anforderungen in diesen spezifischen Bereichen und Überblick über diese spezifischen Bereiche,
 - ▶ Fähigkeiten im Bereich der Kommunikation mit anderen Menschen sowie Offenheit für neue Anforderungen und Verpflichtungen.

Quelle: Kruse, 2006

gestern / heute

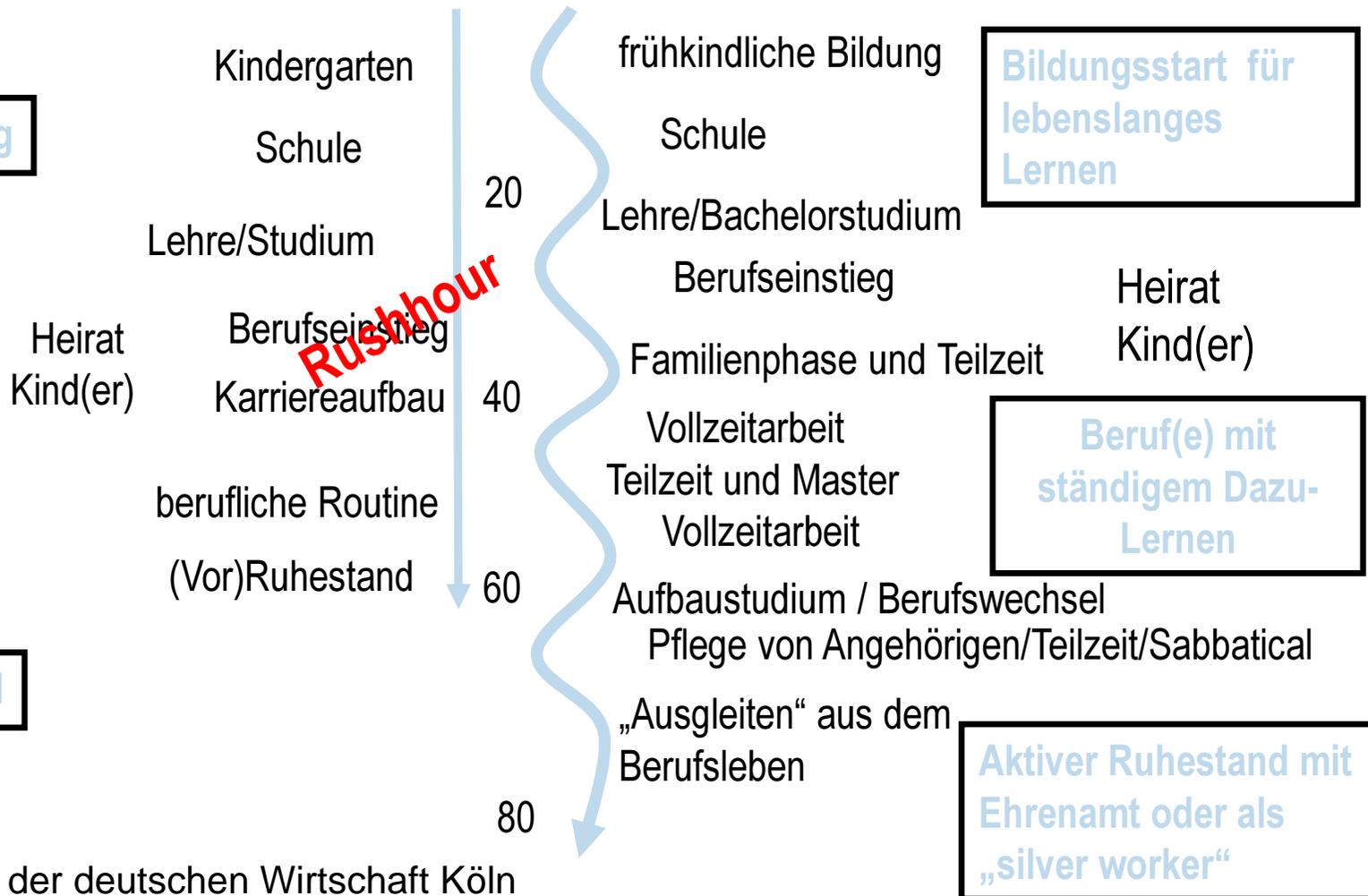
Lebensverläufe

in Zukunft

Ausbildung

Beruf

Ruhestand



Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft Köln

Lebenszyklusorientierte Personalpolitik als ganzheitliches System

Fokus auf arbeits- und lebenszyklisch bedingten Bedürfnissen:

- beruflicher Lebenszyklus: von der Berufswahl bis zum Ausscheiden aus dem Berufsleben
- betrieblicher Lebenszyklus: vom Eintritt in das Unternehmen bis zum Ausscheiden / Laufbahn innerhalb einer Organisation (mit Aus- und Weiterbildungen)
- stellenbezogener Lebenszyklus: vom Antritt einer bestimmten Stelle bis zum Stellenwechsel oder dem Austritt aus dem Unternehmen
- familiärer Lebenszyklus: von der Gründung einer Familie über die Kindererziehung bis zur Betreuung von pflegebedürftigen Familienmitgliedern
- biosozialer Lebenszyklus: Förderung der unterschiedlichen Potenziale in unterschiedlichen Lebensaltern.

Dreimal „R“: Lebensphasen und betriebliche Handlungsfelder

Überblick über die Handlungsfelder der lebenszyklusorientierten Personalpolitik entlang des „Triple-R-Bereichs“

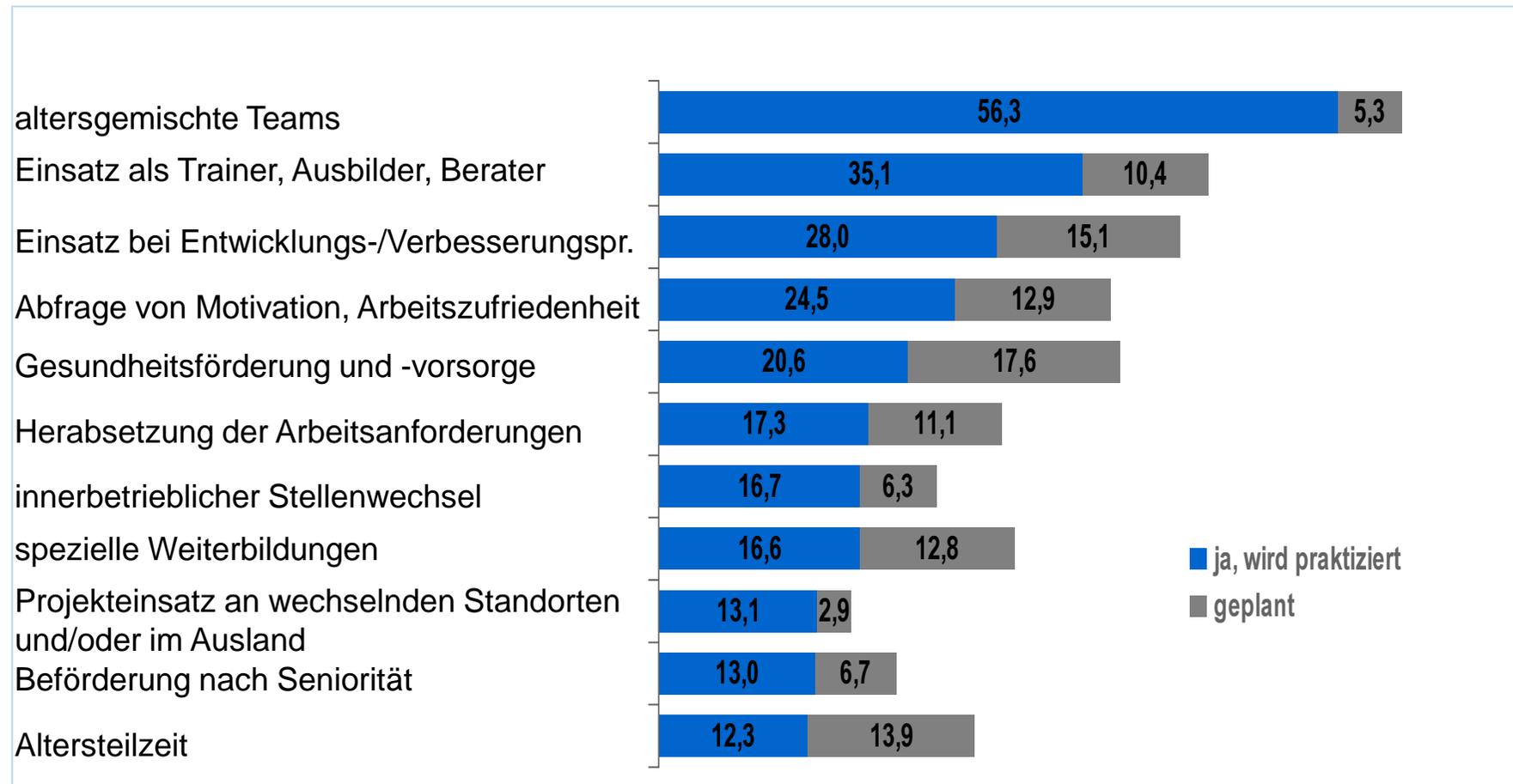
Recruitment (Eintritt in das Unter- nehmen)	Retention (Tätigkeit im Unternehmen, Unternehmensbindung)				Retirement (Austritt aus dem Unter- nehmen)
	Arbeits- organisation	Personal- einsatz	Personal- entwicklung	Gesundheits- förderung	
Ausbildungs- und Hochschul- marketing	Flexible Arbeits- zeiten (Gleitzeit, Teilzeit, Arbeits- zeitkonten, Job- Sharing, Sabbaticals)	Einsatz der Mit- arbeiter gemäß Potenzialanalyse, um genaue Kenntnisse ihrer Fähigkeiten zu haben	Lernen im Pro- zess der Arbeit; arbeitsplatz- bezogene Seminare	Arbeitsplatz- verbesserung nach ergonomi- schen Kriterien	Mentoring- (Führungs- teams aus Jung und Alt) und Patensystem
Erhöhung der Ausbildungs- quote	Telearbeit	Altersgemischte Teams	Kontinuierliches lebenslanges lernen	Gesundheits- zirkel	Austritts- gespräche
Projekte mit Schulen und Hochschulen/ Ferienjobs für Schüler und Studierende	Lernförderlich Arbeits- umgebung	Aufgaben- und Funktions- wechsel	Personalent- wicklungspläne bis zum Alter von 65/67	Betriebssport- gruppen, eigene Sport- anlagen	Allmähliches Ausgleiten mit Lebensarbeits- zeitkonten
Vergabe von Bachelor- und Master- arbeiten	Generationen- übergreifender Wissenstransfer	Horizontale und vertikale Karrieren	Anreize für Wei- terbildungsteil- nahme von älter- en Mitarbeitern	Stresskompe- tenztrainings, Rauchentwöh- nungsseminare	Reaktivierung als „silver worker“ (Senior im Betrieb)
Unter- nehmens- darstellung	Förderung des informellen Wis- sensaustauschs	Bogenkarrieren (weniger Verant- wortung, weni- ger Lohn im Alter) ohne „Gesichtsverlust“	Familienfreun- dliche Rahmen- bedingungen	Gesundheits- Check-ups, Impfkampagnen	Kontakt zu Ehe- männern (Alumni- Netzwerk, Ehemaligen-Netz- werk, Alumni = Zöglinge)
Rekrutierung von Älteren, mehr Frauen und mehr Migranten	Kreatives Ar- beitsklima zur Förderung von Innovationen	Einsatz jedes Einzelnen gemäß indivi- duellen Stärken	Coaching, Mentoring, individuelle Förderung	Massagen am Arbeitsplatz, Bezuschussung von Fitness- Center-Mit- gliedschaften	Aktive Siche- rung des Erfah- rungs- und Ex- pertenwissens bei ausscheiden- den Mitarbeitern

Quelle: eigene Zusammenstellung

Lebenszyklusorientierte Personalpolitik

- Die Handlungsfelder beziehen sich auf den so genannten Triple-R-Bereich: Recruitment – Retention – Retirement.
- Es wird für die Unternehmen zunehmend wichtiger werden, sich als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren, um Auszubildende und Fachkräfte leichter anwerben zu können.
- Aber auch die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen erhält einen höheren Stellenwert: arbeitsorganisatorische Maßnahmen sollen die Motivation der Mitarbeiter verbessern, Gesundheitsförderung und Prävention die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit.
- Schließlich gilt es, stärker ältere Beschäftigte in das Unternehmen zu holen und zu halten: Altersgemischte Teams, Anreize für mehr Weiterbildung von Älteren, Aufgabenwechsel, Wertschätzungskultur.

Personalpolitische Maßnahmen der Unternehmen zur Förderung der Beschäftigung älterer Mitarbeiter, in Prozent*



* nur Unternehmen mit älteren Beschäftigten

Quelle: IW-Zukunftspanel, 2008

Personalpolitische Maßnahmen für ältere Beschäftigte im Zusammenhang mit den Altersbildern (I)

Durchgeführte Maßnahme	Altersbilder
Altersgemischte Teams	Ältere Mitarbeiter sind seltener krank (+). Weiterbildung für Ältere lohnt sich für das Unternehmen nicht (-).
Gezielter Einsatz als Trainer, Ausbilder, Berater	Ältere Mitarbeiter sind seltener krank (+). Weiterbildung für Ältere lohnt sich für die Beschäftigten nicht (-). Ältere verabschieden sich innerlich, weil sie selbst nicht mehr richtig wollen (-). Ältere sind weniger produktiv, weil sie sich kaum noch einsetzen (-). Ältere sind weniger innovativ, weil sie ihr Wissen nicht mehr erneuern (-).
Einsatz an wechselnden Standorten/ im Ausland	Ältere Mitarbeiter sind seltener krank (+).
Regelmäßige Abfrage zur Motivation, Arbeitszufriedenheit und Unternehmensbindung	Ältere Mitarbeiter sind seltener krank (+).
Gesundheitsvorsorge	Ältere Mitarbeiter sind länger krank (-). Weiterbildung für Ältere lohnt sich für das Unternehmen nicht (-).
Herabsetzung der Arbeitsanforderungen	Weiterbildung für Ältere lohnt sich für die Beschäftigten nicht (+). Weiterbildung für Ältere lohnt sich für das Unternehmen nicht (+). Ältere verabschieden sich innerlich, weil sie selbst nicht mehr richtig wollen (+). Ältere verabschieden sich innerlich, weil sie nicht mehr richtig gefördert werden (+). Ältere sind weniger produktiv, weil sie wenig interessiert sind (+). Ältere sind weniger innovativ, weil wir ihr Wissen nicht mehr erneuern (+).

Logistische Regressionen mit robusten Standardfehlern. (+) = signifikant positiver Zusammenhang. (-) = signifikant negativer Zusammenhang.

Quelle: IW-Zukunftspanel 2008

Personalpolitische Maßnahmen für ältere Beschäftigte im Zusammenhang mit den Altersbildern (II)

Durchgeführte Maßnahme	Altersbilder
Spezielle Weiterbildung für Ältere	<p>Ältere Mitarbeiter sind seltener krank (+).</p> <p>Weiterbildung für Ältere lohnt sich für die Beschäftigten nicht (-).</p> <p>Ältere verabschieden sich innerlich, weil sie selbst nicht mehr richtig wollen (-).</p> <p>Ältere sind weniger innovativ, weil sie ihr Wissen nicht mehr erneuern (-).</p>
Gezielter Einsatz bei Entwicklungsprojekten und Verbesserungsprozessen	<p>Ältere Mitarbeiter sind seltener krank (+).</p> <p>Ältere verabschieden sich innerlich, weil sie selbst nicht mehr richtig wollen (-).</p> <p>Ältere verabschieden sich innerlich, weil sie nicht mehr richtig gefördert werden (-).</p> <p>Ältere sind weniger produktiv, weil sie sich kaum noch einsetzen (-).</p> <p>Ältere sind weniger produktiv, weil sie wenig interessiert sind (-).</p> <p>Ältere sind weniger produktiv, weil sie zu langsam sind (-).</p> <p>Ältere sind weniger innovativ, weil sie ihr Wissen nicht mehr erneuern (-).</p>
Altersteilzeit	<p>Ältere verabschieden sich innerlich, weil sie selbst nicht mehr richtig wollen (+).</p> <p>Ältere sind weniger innovativ, weil sie ihr Wissen nicht mehr erneuern (+).</p> <p>Ältere sind weniger innovativ, weil wir ihr Wissen nicht mehr erneuern (+).</p>

Logistische Regressionen mit robusten Standardfehlern. (+) = signifikant positiver Zusammenhang. (-) = signifikant negativer Zusammenhang

Quelle: IW-Zukunftspanel 2008

Ältere Beschäftigte: Konkrete Wünsche an den Chef

▲ So viel Prozent der Beschäftigten ab 50 Jahren
wünschen sich diese Maßnahme
▲ und so viel Prozent der Unternehmen bieten sie an



Mehrfachnennungen; Befragung von 3.107 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten ab 50 Jahren sowie von 393 Personalverantwortlichen im September und Oktober 2010
Quelle: GfK/Roland Berger Strategy Consultants/
Forschungsgesellschaft für Gerontologie, Dortmund

Neues Bild der Älteren in den Betrieben

- ▶ Inzwischen haben gut acht von zehn Arbeitgebern ein gutes oder halbwegs gutes Altersbild, so ein Ergebnis der aktuellen Befragung, die das GfK-Marktforschungsinstitut im Herbst 2010 im Auftrag von „Wirtschaftsfaktor Alter“, einer Initiative des Bundesfamilienministeriums, durchgeführt hat.
- ▶ Wunsch und Wirklichkeit zu konkreten Maßnahmen sind aber noch nicht deckungsgleich.
- ▶ Frau Dr. Carolin Eitner wird diese Studie nachher ausführlich darstellen.

Fazit



- Eine Wertschätzungskultur mit entsprechendem Führungsverhalten wirkt sich positiv auf die Selbst- und Fremdbilder der älteren Beschäftigten aus: Leistungsbereitschaft, Leistungsvermögen, Weiterbildungsaktivität und Gesundheit verbessern sich.
- Lebenszyklusorientierte Personalpolitik bietet den Unternehmen dazu die entsprechenden Strategien, Konzepte und Instrumente.

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

- ▶ Gern beantworte ich jetzt Ihre Fragen.
- ▶ Oder auch zu einem späteren Zeitpunkt per Telefon oder E-Mail.

Christiane Flüter-Hoffmann

Projektleiterin „Betriebliche Personalpolitik“

Institut der deutschen Wirtschaft Köln

Postfach 19 10 42

50459 Köln

Telefon: 0221 4981-841

Fax: 0221 4981-99841

E-Mail: flueter@iwkoeln.de

www.iwkoeln.de

