

Zur Leistungsfähigkeit  
älterer Arbeitnehmer –  
vielfach unterschätzt und wenig  
gefördert?

Prof. Dr. Kurt H. Stapf

Psychologisches Institut, Universität Tübingen

Email: [stapf@uni-tuebingen.de](mailto:stapf@uni-tuebingen.de)

# Die Problemlage

## Demographischer Wandel

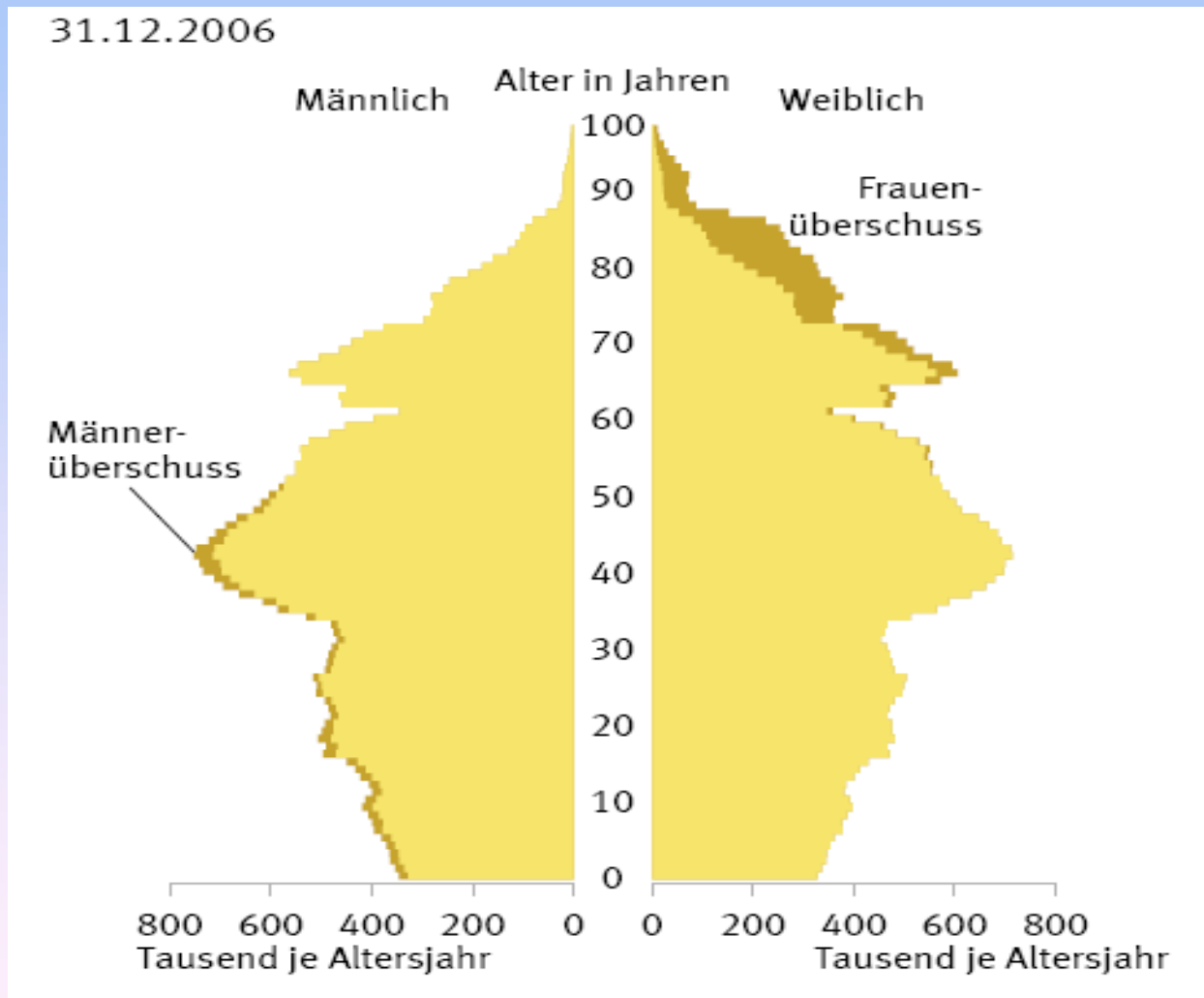
a) Rückgang der Geburtenrate auf 1,37 Kinder

b) Drastische Verlängerung der Lebenszeit der heute lebenden Bevölkerung;

neugeborene Mädchen: 82,3 Jahre

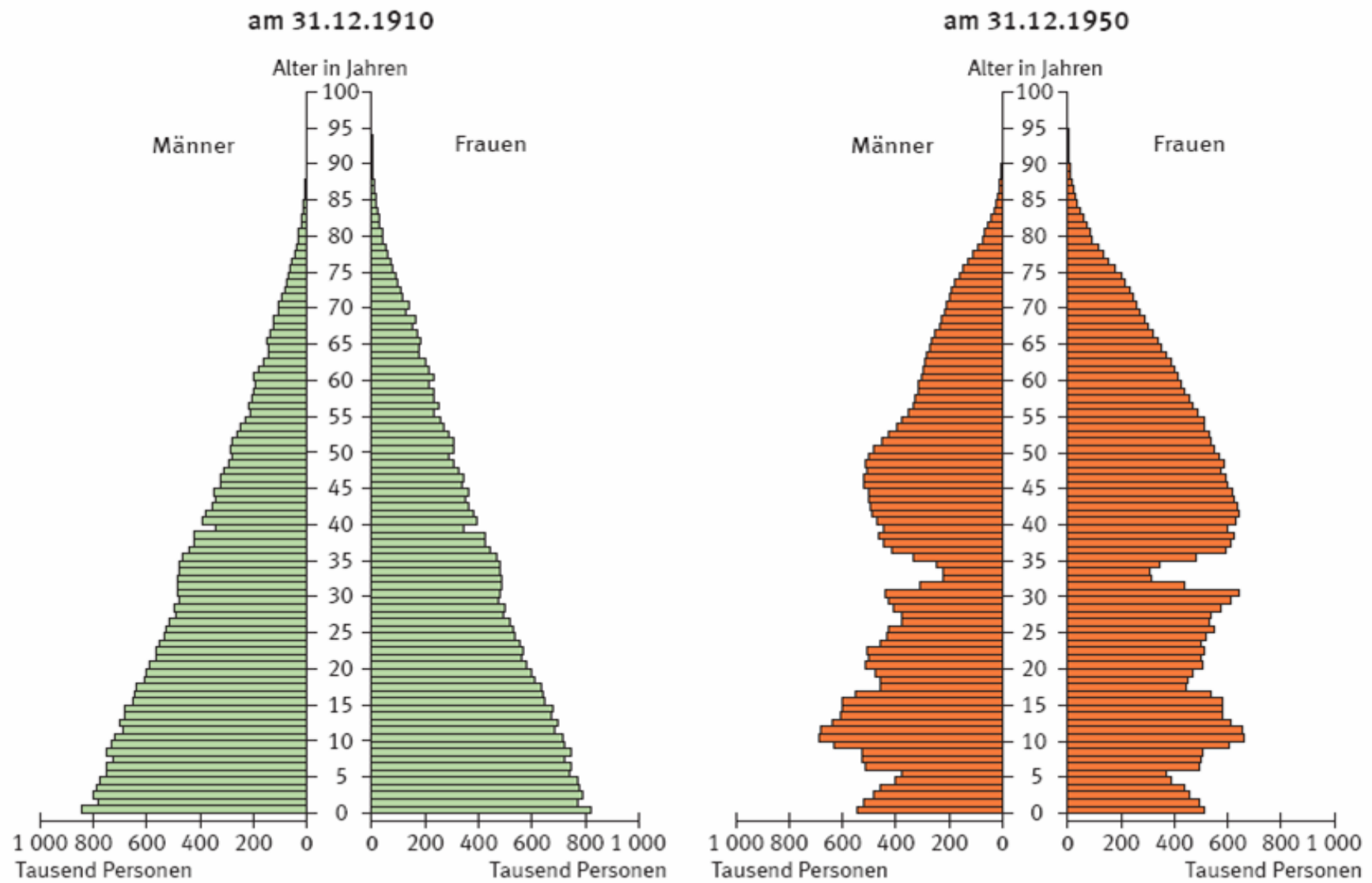
neugeborene Jungen: 76,9 Jahre

# Altersaufbau der Bevölkerung in Deutschland

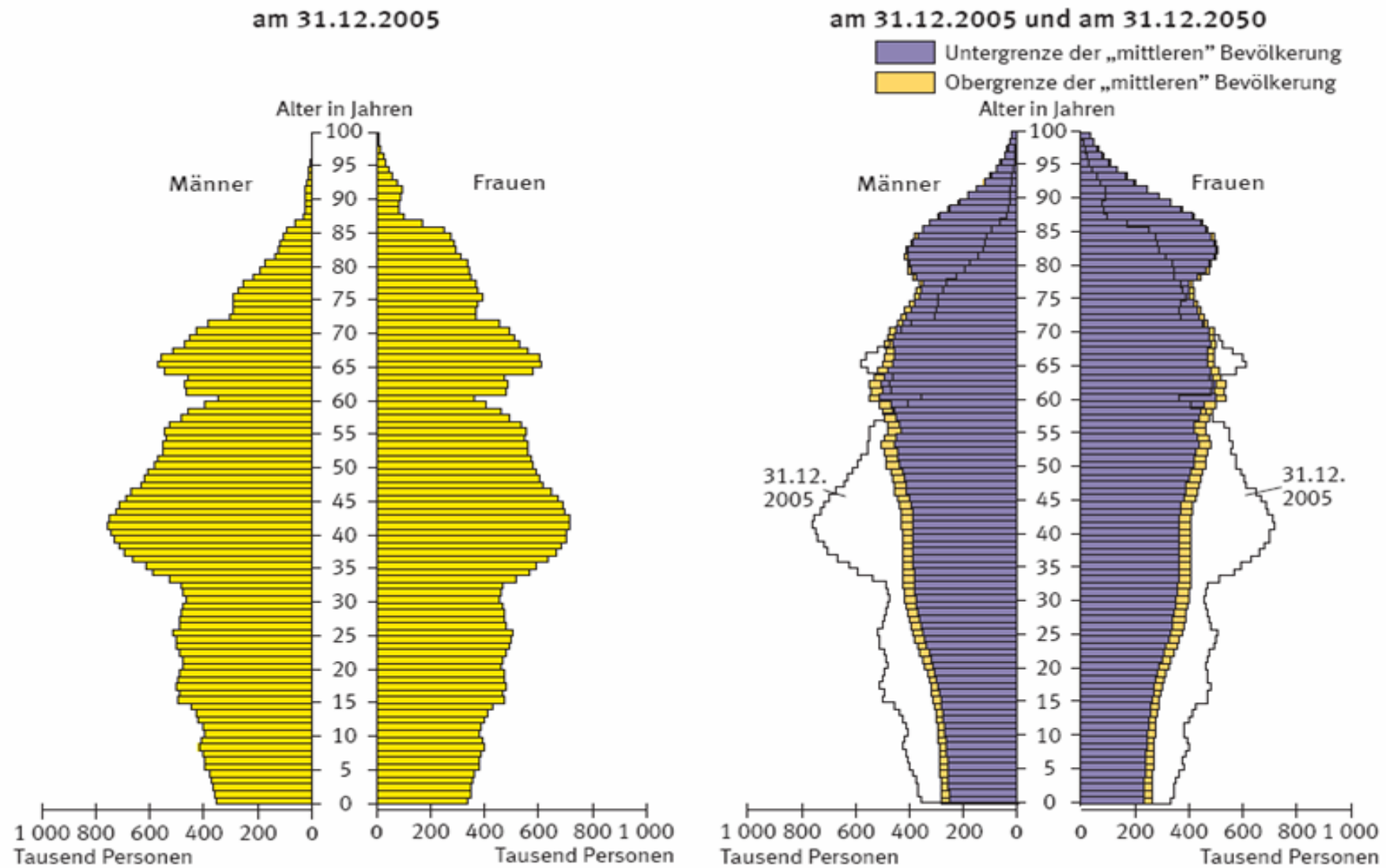


Quelle: Statistisches Bundesamt

## Altersaufbau der Bevölkerung in Deutschland



Quelle: Statistisches Bundesamt



Quelle: Statistisches Bundesamt

## Die Problemlage

- Durchschnittlich relativ frühes Ende der Erwerbstätigkeit
- falsche Anreize für frühen Ruhestand
- Senioritätsprivileg bei der Bezahlung
- geringe Weiterbildung älterer Arbeitnehmer
- Vorurteile über deren Leistungsfähigkeit

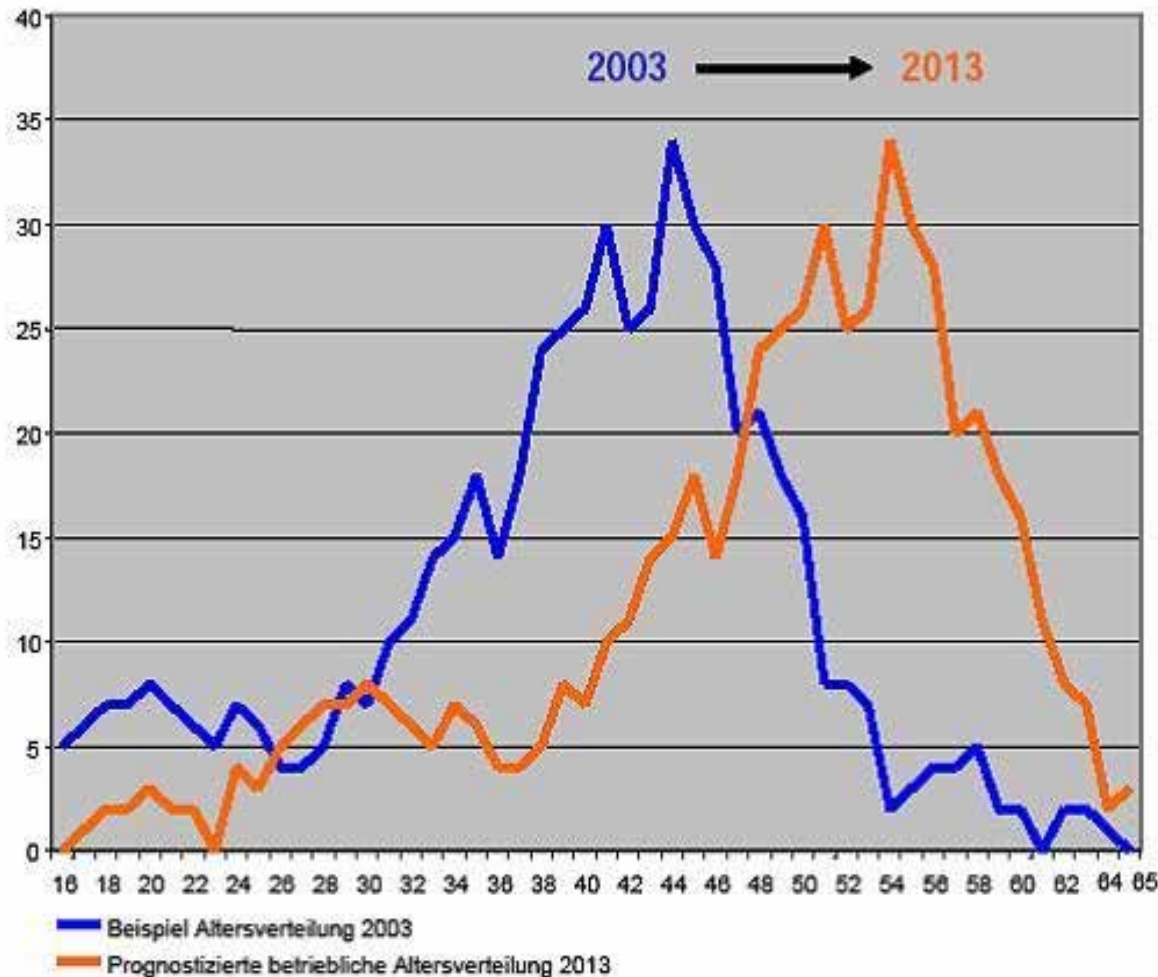


Defizitmodell

## Die Problemlage

- Gefährdung der sozialen Sicherungssysteme trotz Renteneintrittsalters von 65 Jahren
- Neue Regelung: Rente mit 67
- Ab 2012: Übergang in kleinen Schritten
- 2023 Regelrentenalter mit 66 Jahren
- 2029 Regelrentenalter mit 67 Jahren

## Negativszenario: Steigender Anteil älterer Arbeitnehmer kann zu ...



- ▶ Erhöhten Fehlzeiten
- ▶ Mehr Leistungsgewanderten im Betrieb
- ▶ Eingeschränkter Personaleinsatzflexibilität
- ▶ Know-How-Lücken

führen, wenn nicht gegen-  
gesteuert wird.

# **Was heißt *ältere* Mitarbeiter?**

**Die OECD definiert 1967:**

**„Als alternde oder ältere Arbeitnehmer werden Personen bezeichnet, die in der zweiten Hälfte ihres Berufslebens stehen, aber das Rentenalter nicht erreicht haben und noch gesund, d. h. arbeitsfähig sind.“**

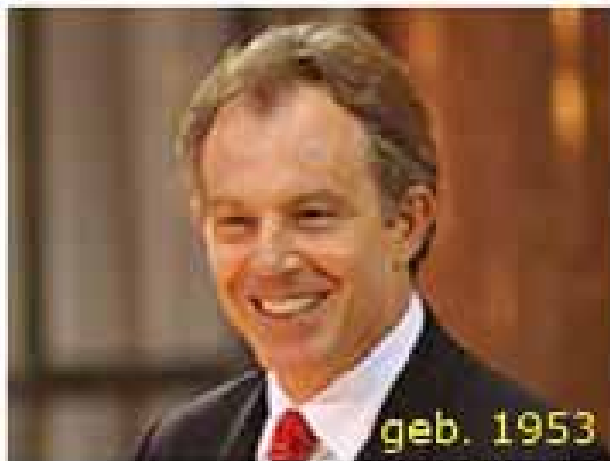
**Die Zuordnung zu dieser Gruppe variiert**

- branchenspezifisch,**
- betriebsspezifisch,**
- berufsspezifisch,**
- tätigkeitsspezifisch.**



Was ist ein älterer Arbeitnehmer?

Wie sieht es tatsächlich mit der Leistungsfähigkeit und Vitalität älterer Arbeitnehmer aus?



# **Das Defizit - Modell**

**Danach sind ältere Arbeitnehmer generell**

- weniger leistungsfähig**
- kaum lernfähig**
- langsamer in der Informationsaufnahme**
- weniger belastbar**
- häufiger krank**

**Älterwerden ist schicksalhaft und umfassend  
mit dem Verlust von körperlicher und geistiger  
Leistungsfähigkeit verbunden → Pauschalurteil**

# **Alterskorrelierte physiologische Veränderungen des Stütz- und Bewegungssystems zwischen 20 und 60 Jahren**

## **Abnahme der Masse der Skelettmuskulatur**

**jüngere Männer: 36 - 38 kg**

**ältere Männer: 20 - 25 kg**

## **Abnahme der Muskelkraft**

**Männer: bis auf 75 %**

**Frauen: bis auf 40 %**

**Alterskorrelierte physiologische Veränderungen  
der Sehfähigkeit zwischen 20 und 60 Jahren**

**Akkomodationsfähigkeit: von 15 auf 2 Dioptrien**

**Kontrastempfindlichkeit: Kontrastfaktor von 1 auf 2,66**

**Blendempfindlichkeit: 3 - 4 mal blendempfindlicher**

**Wahrnehmungsschwelle: steigt von <1,2 auf 1,9**

**Alterskorrelierte physiologische Veränderungen  
der Hörfähigkeit zwischen 20 und 60 Jahren**

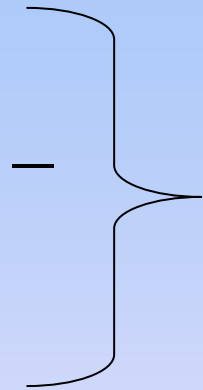
**Altersschwerhörigkeit (bei 3000 Hz):**

**Hörverlust bei Männern: 60 Dezibel**

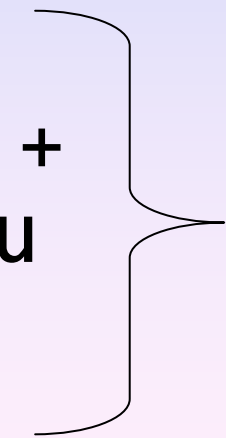
**Hörverlust bei Frauen: 40 Dezibel**

# Faktoren des Alterns

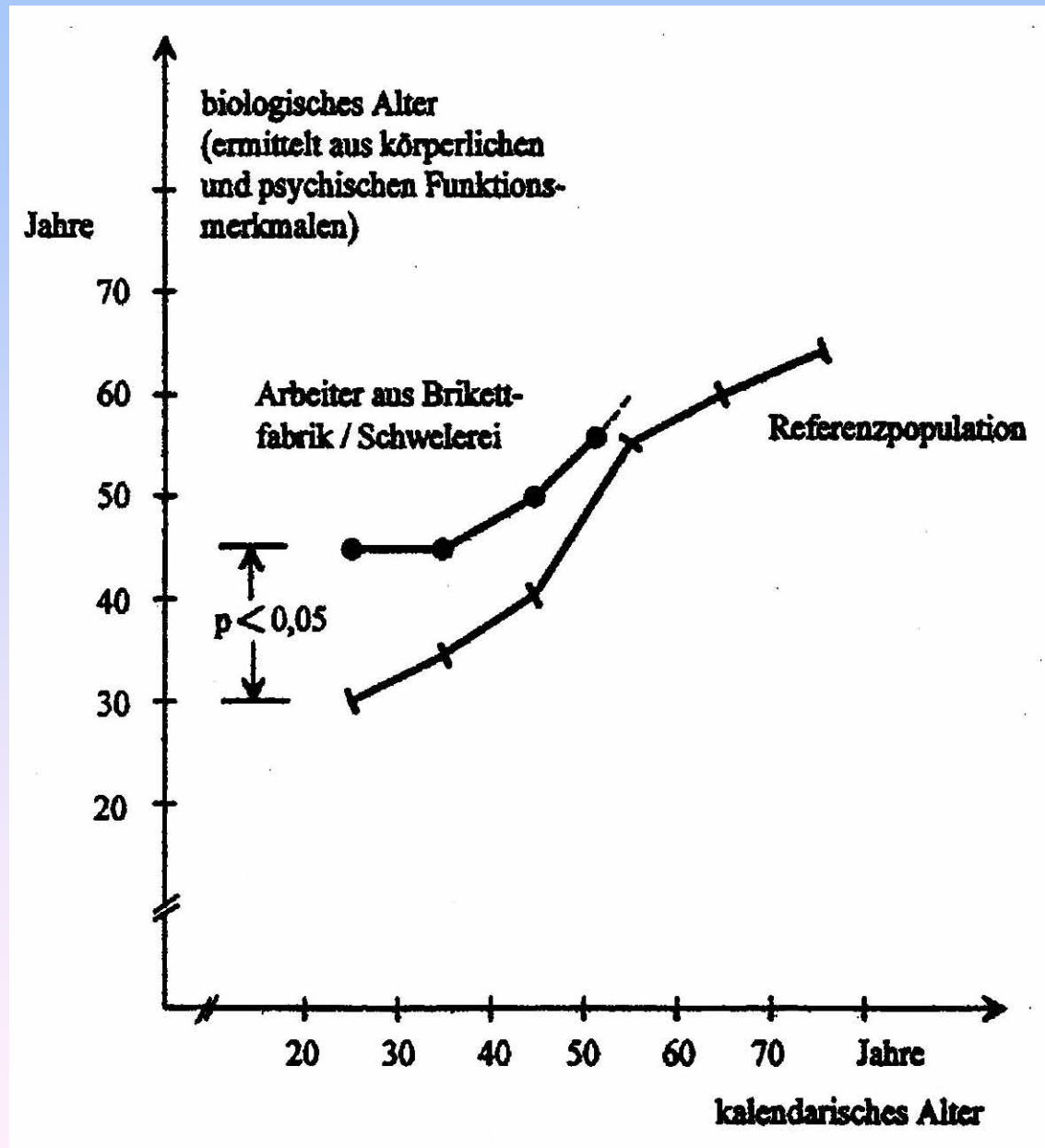
- Seh- und Hörfähigkeiten nehmen ab
- Körperkraft und Mobilität nehmen ab
- Reaktionen werden langsamer
- Arbeitsgedächtnis nimmt ab
- Temperament bleibt im Wesentlichen gleich
- Erfahrungsschatz nimmt zu
- Sozialkompetenz nimmt zu
- Strategisches Denken und Handeln nehmen zu
- Qualitäts- und Sicherheitsbewußtsein nehmen zu



+/-



# Vorzeitiges Altern bei schwerer Arbeit



## Krankheitsbedingte Fehlzeiten bei älteren Arbeitnehmern

- deutlich weniger Fehlzeiten als bei jüngeren Arbeitnehmern
- wenn Ältere erkranken, dann längere Zeit der Rekonvaleszenz

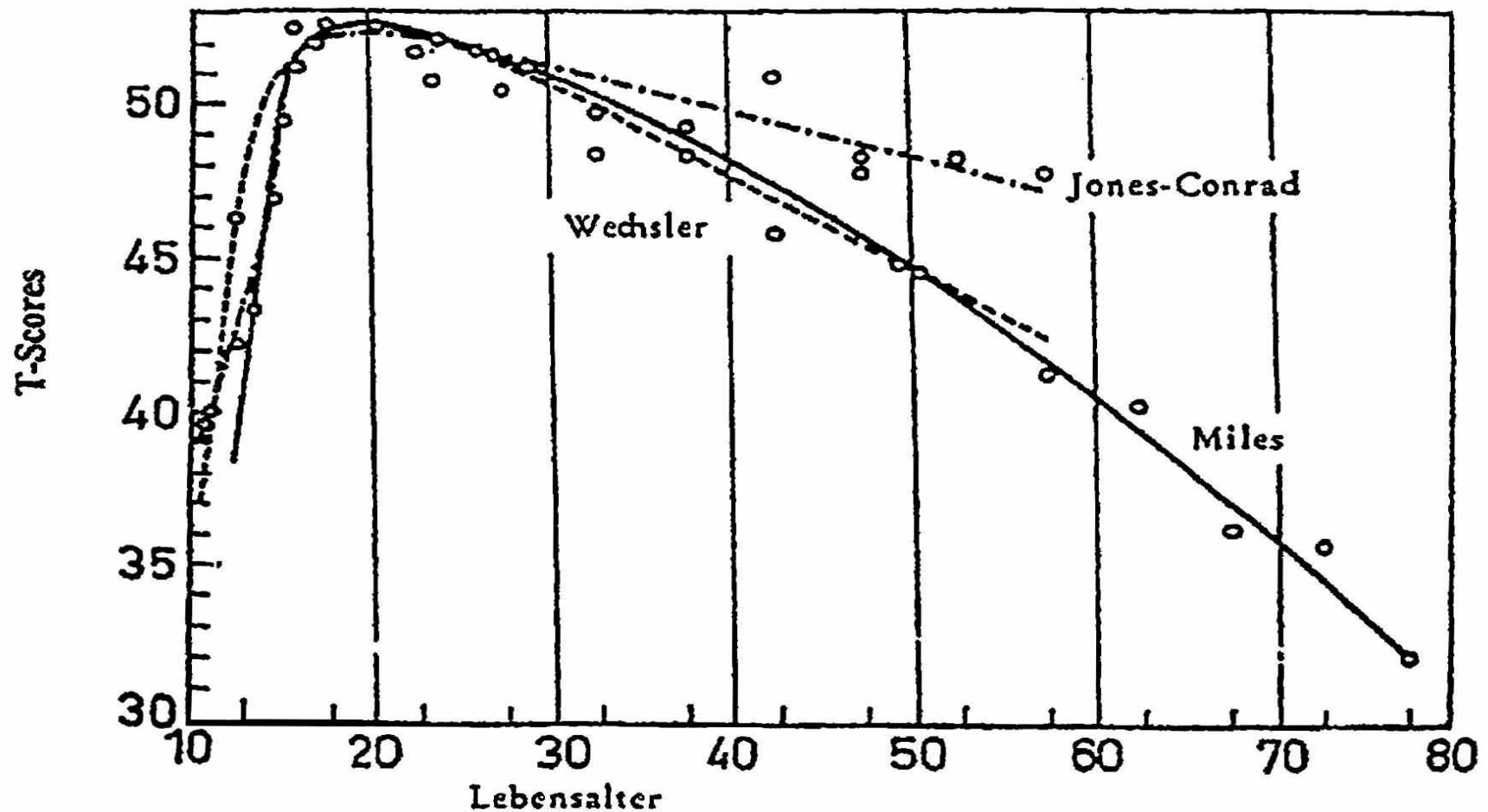


Abb. 1: Durchschnittsleistungen bei drei amerikanischen Intelligenztests in Abhängigkeit vom Lebensalter (nach Lehr, 1991)

# Altersentwicklung der verbalen Intelligenz aufgrund von Quer- und Längsschnittdaten

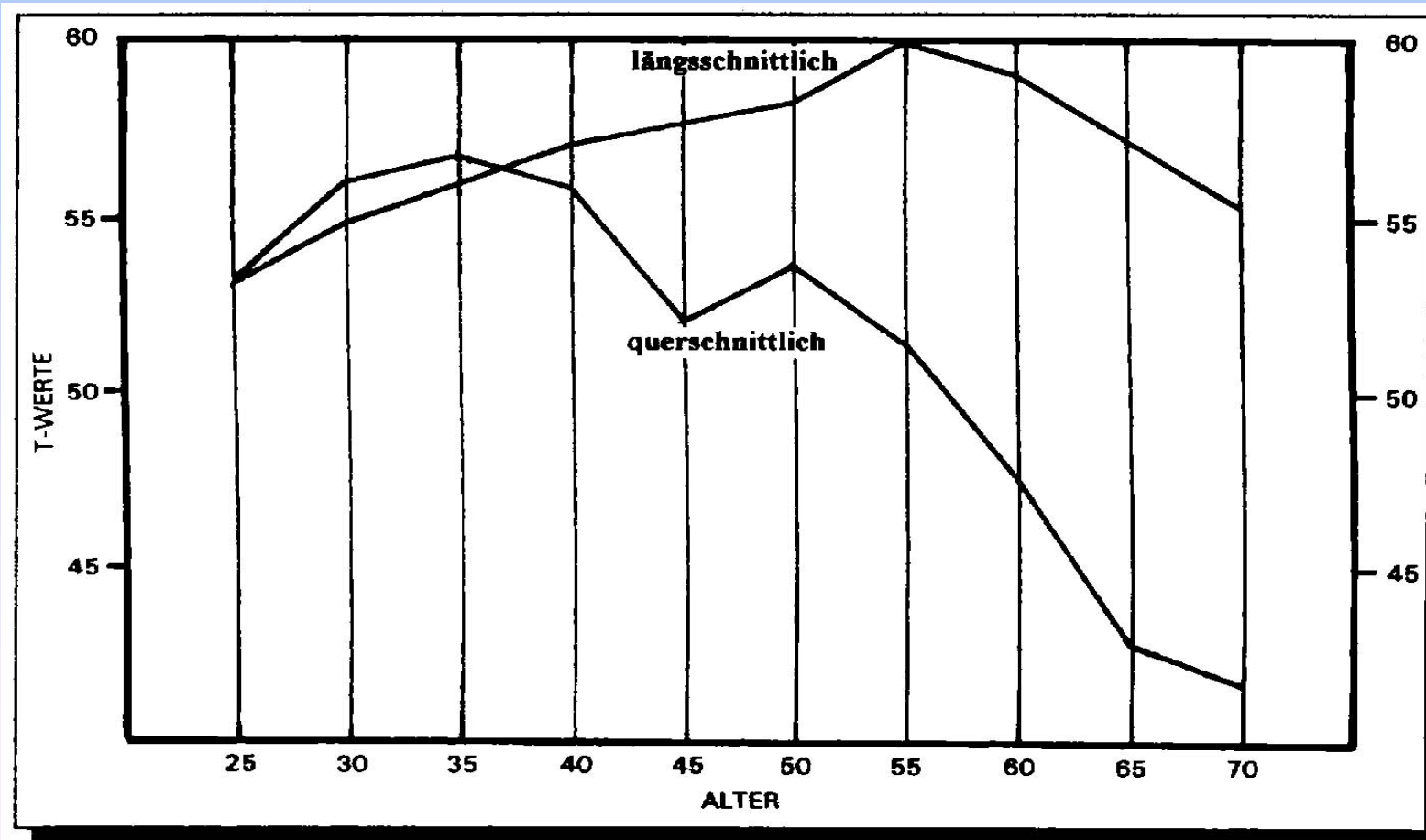


Abb. nach Schaie & Strother, 1968.

# „Flüssige“ und „kristalline“ Intelligenz und deren Entwicklung im Lebensverlauf

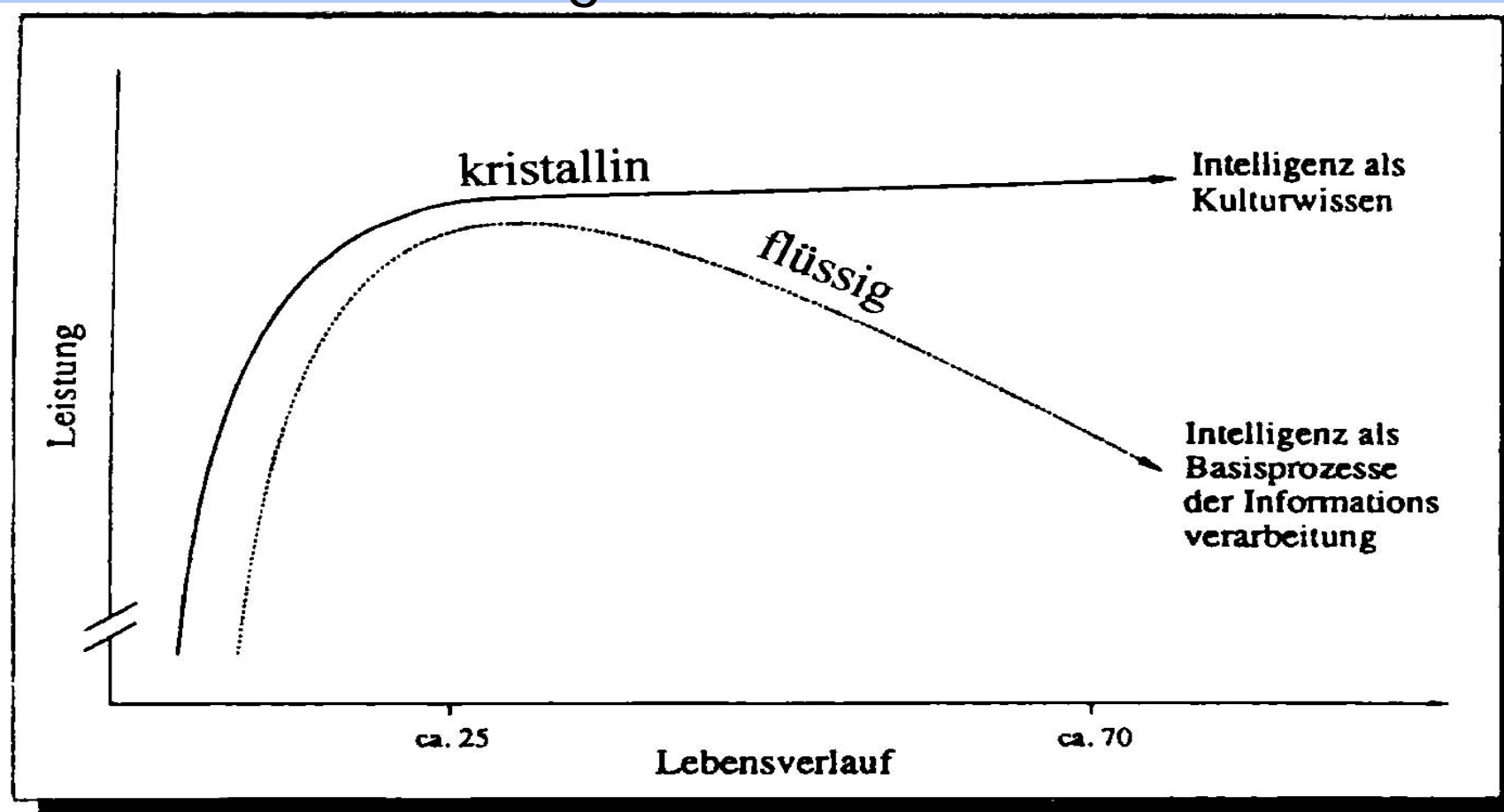
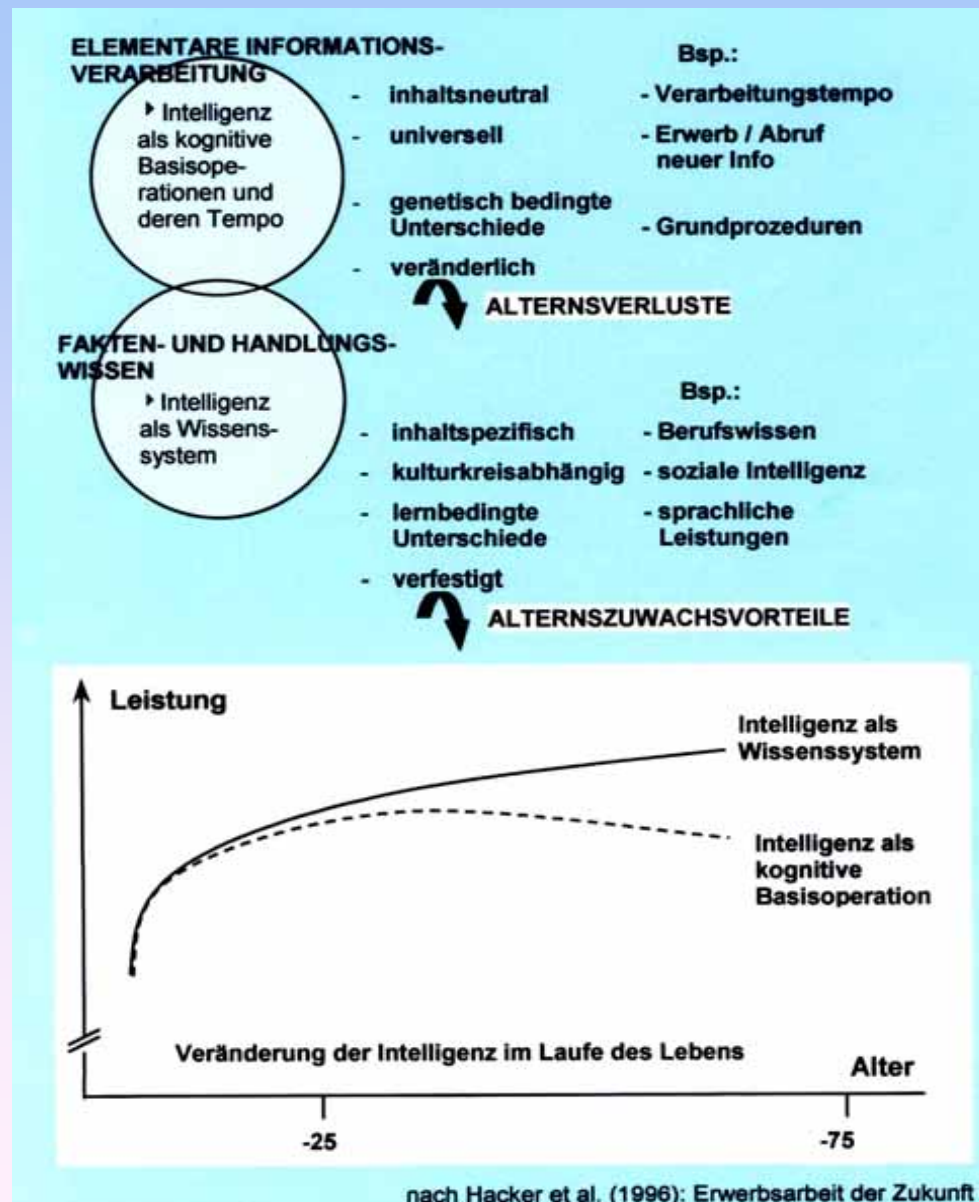
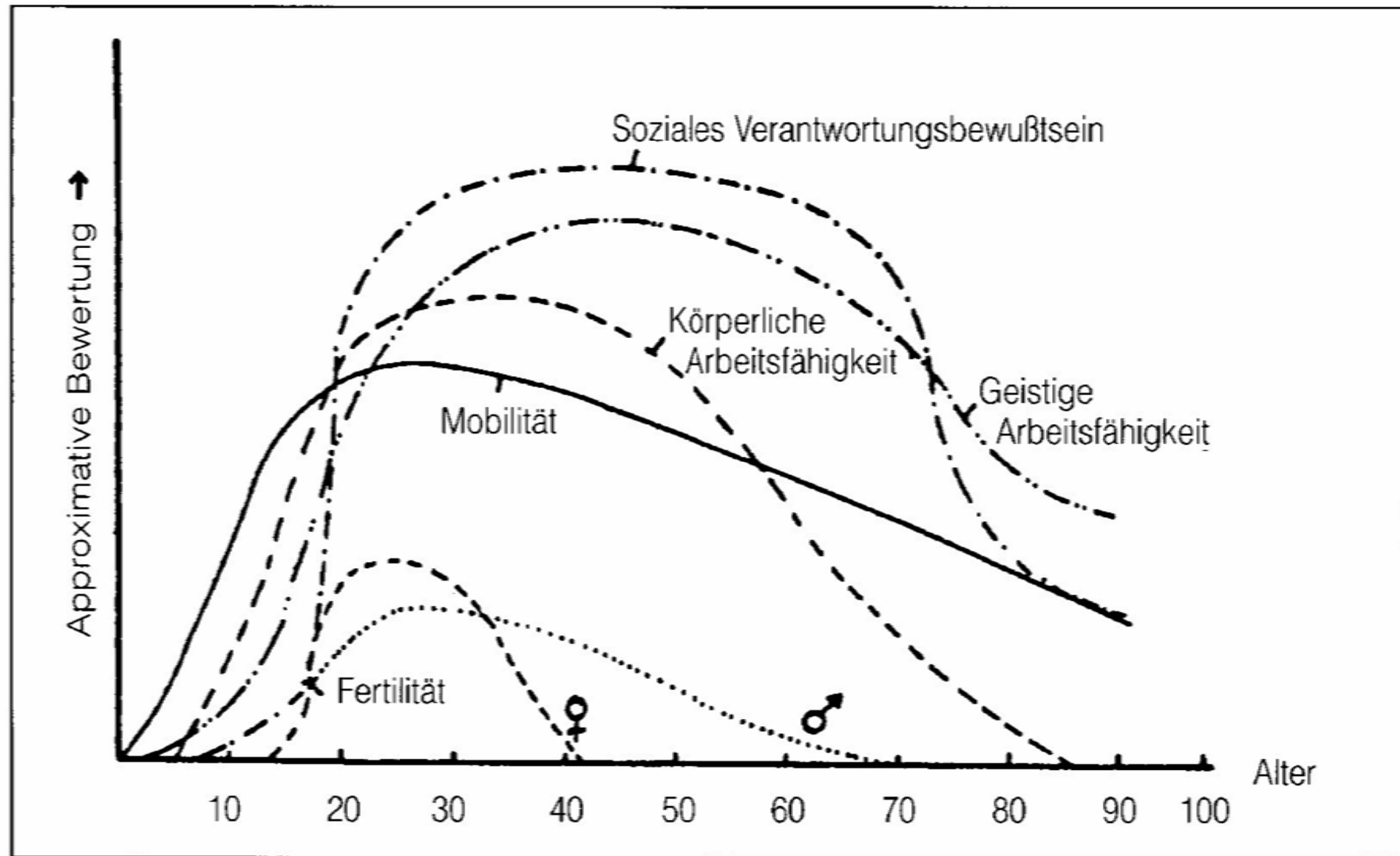


Abb. aus: Oerter & Montada (1995). Entwicklungspsychologie.

# Zwei-Komponentenmodell der Intelligenz



# Dynamik des menschlichen Alterns (nach Hofecker et al., 1979)



**Abb. 16:** Schematische Darstellung der heterochronen biosozialen Dynamik des menschlichen Alterns (nach 60)

# Einflußfaktoren auf die Leistungsfähigkeit

Genetische Faktoren

Private Lebensführung

Sozialisation, Ausbildung

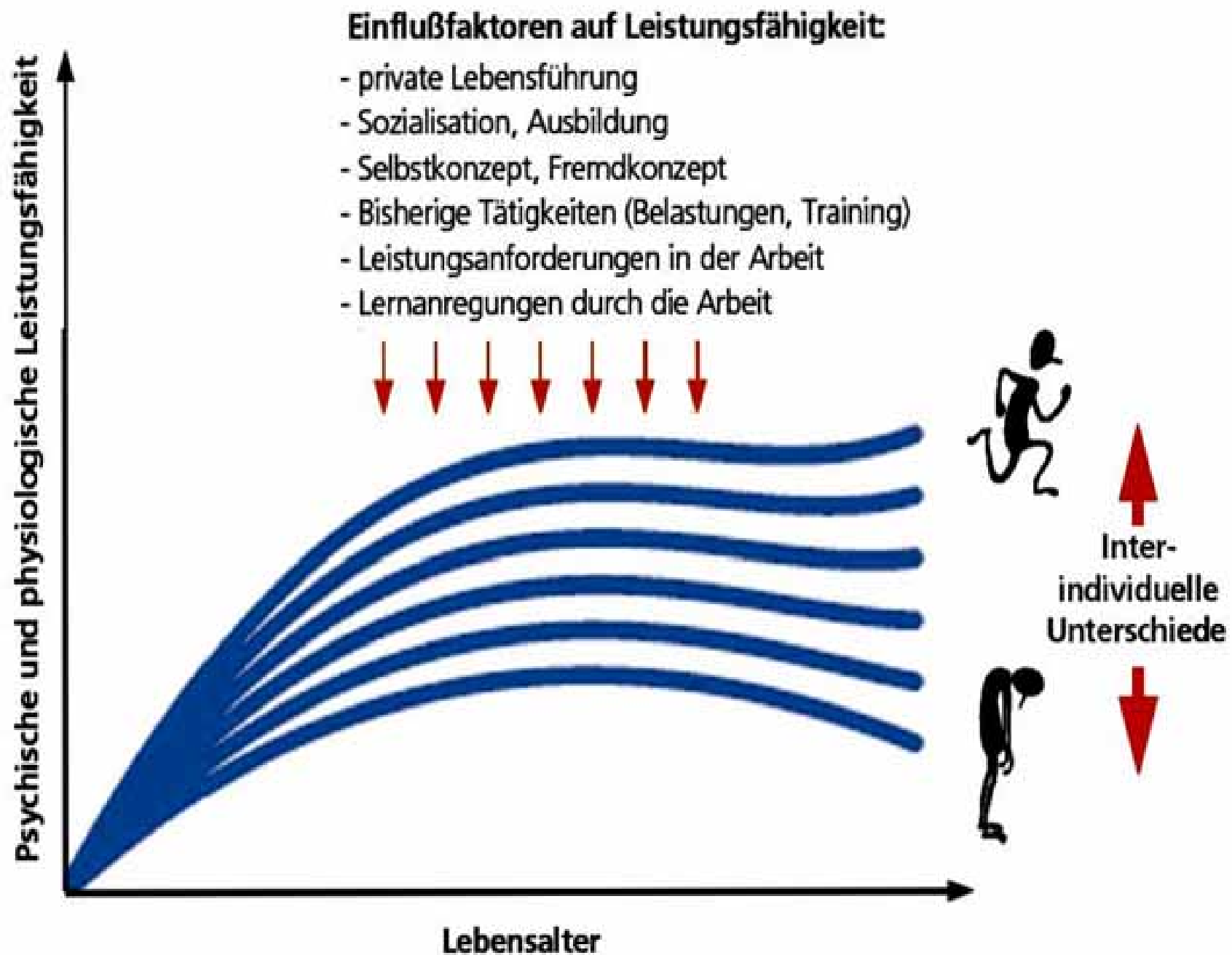
Selbstkonzept. Fremdkonzept

private Gesundheitsvorsorge

bisherige Tätigkeiten (Belastungen, Training)

Leistungsanforderungen in der Arbeit

Lernanregungen durch die Arbeit



**Was ist zu tun ?**

**Vorurteile abbauen**

**Aufklärung und Ermutigung der Älteren**

**Defizitmodell zurückweisen**

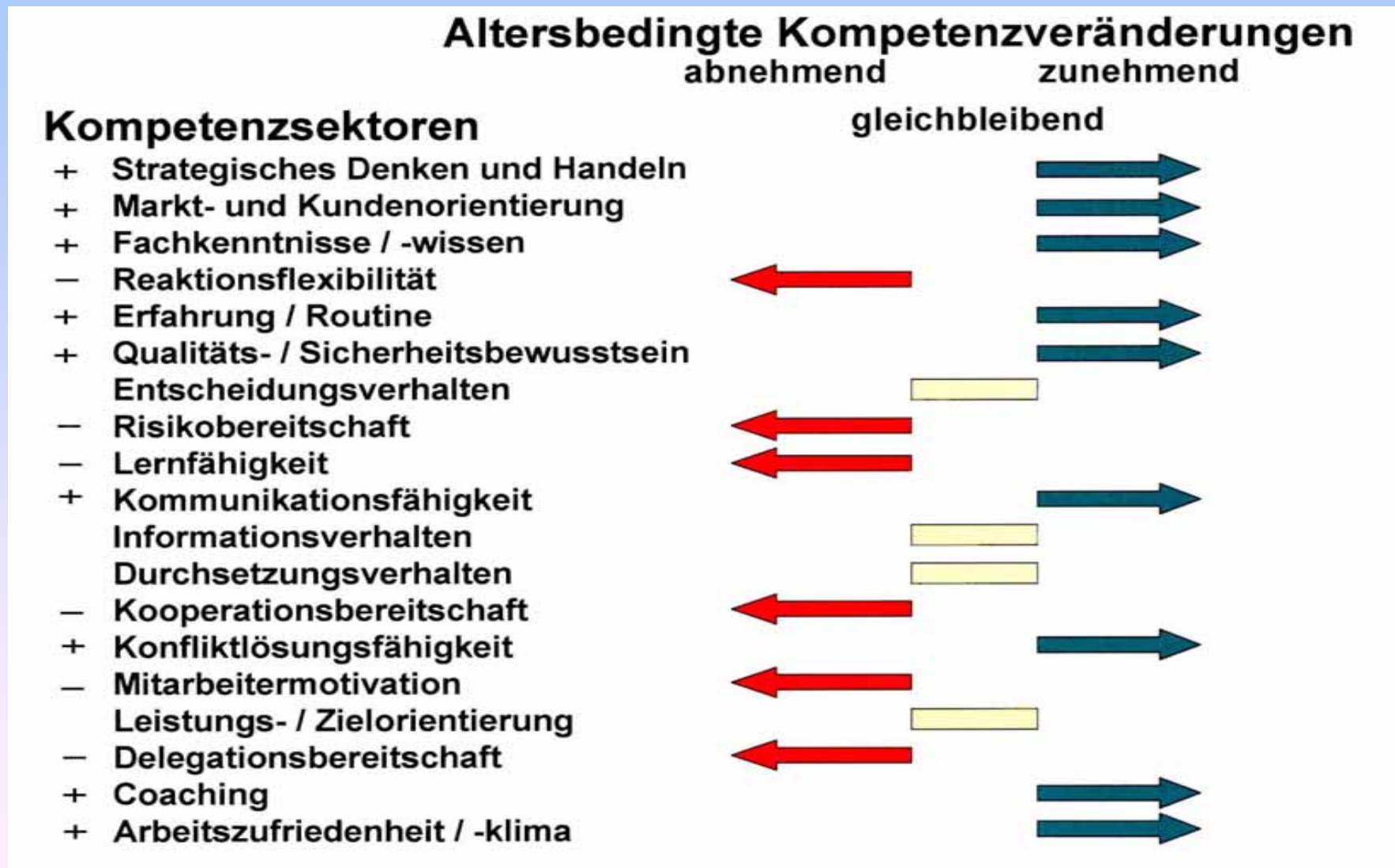
**Statt dessen Kompetenzmodell  
propagieren**

# Zur Leistungsfähigkeit älterer Menschen

## >Kompetenzmodell<

- Adäquater Umgang mit Anforderungen und Ressourcen der (Arbeits-) Umgebung
- bessere Anpassung der Person an die jeweilige Situation
- Suche nach Kompensation und Stärkung der spezifischen Kompetenz
- Kompetenter Umgang mit Schwierigkeiten
- Erfahrungswissen zur Problembewältigung

# Kompetenzprofil eines Älteren (vgl. Uepping, 1997)



**Ältere können Aufgaben weniger gut erfüllen,  
die unter extremen Bedingungen wie Hitze,  
Kälte und höher Luftfeuchtigkeit stattfinden,  
die schwere körperliche Arbeit beinhalten,  
die differenzierte Seh- und Hörleistungen  
erfordern,  
in Situationen mit Zeit- und Leistungsdruck,  
bei fremdbestimmtem Arbeitstempo,  
ohne ausreichende Erholungsmöglichkeiten,  
die eine parallele Ausführung verschiedener  
Tätigkeiten erfordern.**

**Ältere können Aufgaben gut erfüllen,  
die vertraut und trainiert sind,  
für die Expertise vorliegt,  
die weitgehend selbstbestimmt bearbeitet  
werden können,  
bei denen es auf Kenntnisse über betriebliche  
Abläufe und auf informelle Beziehungen  
ankommt,  
die komplexe und nicht algorithmisierte  
Arbeits-abläufe beinhalten, für deren  
Beherrschung Erfahrung eine wichtige Rolle  
spielt.**

## **Nach wissenschaftlichen Erkenntnissen können von Älteren Aufgaben besser erfüllt werden, die**

- vertraut und trainiert sind,
- autonom bearbeitet werden können, d. h. Arbeitspensum, Arbeitsrhythmus, und Arbeits-Ablauf sind in einem gewissen Umfang selbst bestimmbar,
- komplexe Arbeitsabläufe beinhalten, für deren Beherrschung Erfahrung wichtig ist,
- soziale Kompetenzen voraussetzen
- und deren Erfüllung Kenntnisse über betriebliche Abläufe und informelle Beziehungen voraussetzt.

# Anpassung der Anforderungen an den alternden Menschen und die Nutzung seines Erfahrungswissens

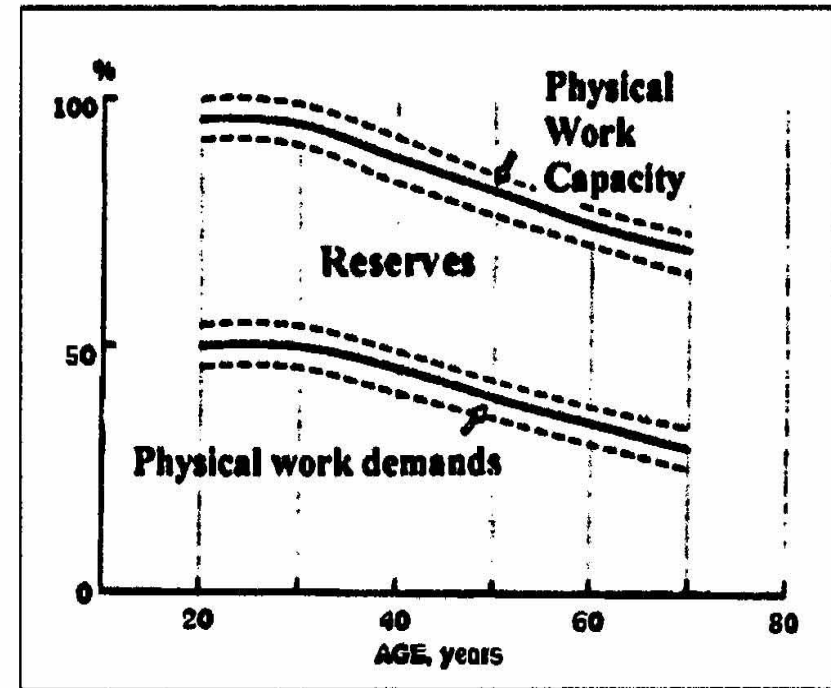
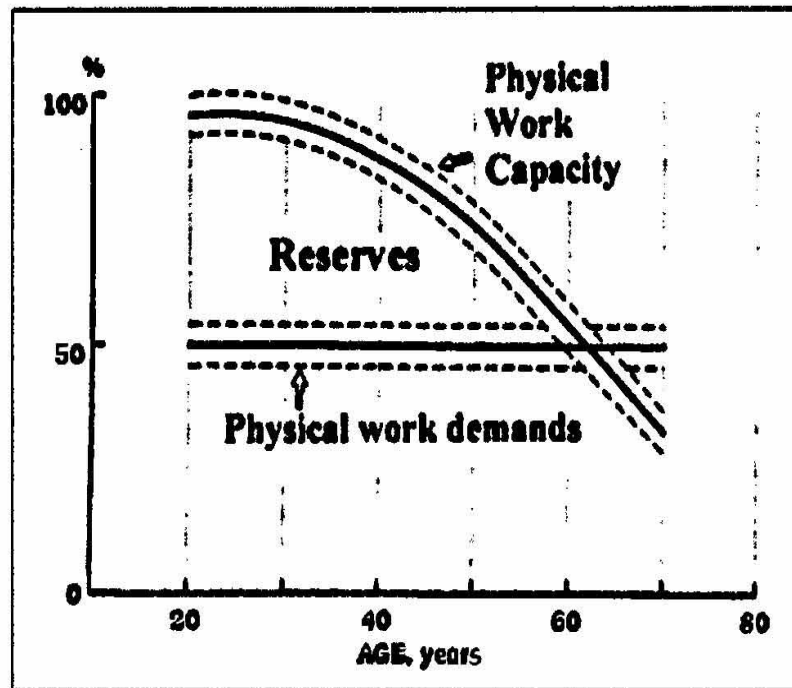


Abb. aus: Ilmarinen et al. (1991) in Scandinavian Journal of Work, Environment and Health

# Lösungswege bei drohender Minderung der Belastbarkeit

- Arbeitsmedizinische Früherkennung drohender Defizite ab ca. 35 Jahre
- Sekundärprävention
  - Arbeit optimieren
  - Körperliche Fitness pflegen
  - Lebensweise ändern
- Rechtzeitige Weichenstellung
  - Qualifizierung im Beruf oder Wechsel in alternative Tätigkeiten
- Teilzeit

# Sechs wichtige Handlungsfelder

- 1. Gesundheit
- 2. Führung
- 3. Qualifikation, Weiterbildung und lebensbegleitendes Lernen
- 4. Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung
- 5. Unternehmenskultur
- 6. Demographiegerechte Personal- und Rekrutierungspolitik

# Zum Beispiel: Handlungsfeld Führung

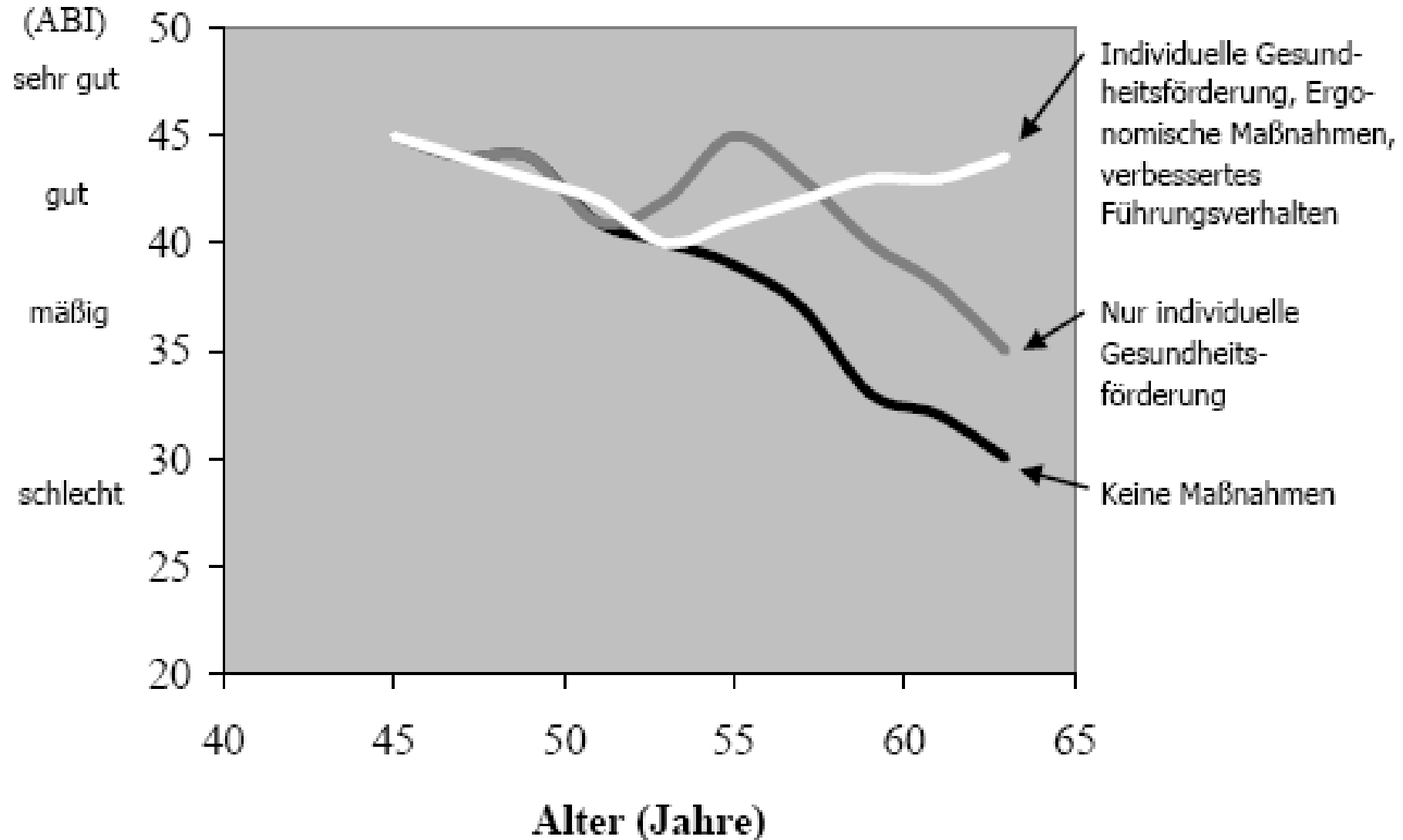
- Realistische und vorurteilsfreie Einschätzung des Leistungsvermögens Älterer
- Förderung des Erfahrungsaustausches zwischen Jüngeren und Älteren
- Kooperativer Führungsstil
- Rücksicht auf die individuelle Arbeitsplanung Älterer

# **Erforderliche Führungsqualitäten von Vorgesetzten aus der Sicht von älter werdenden Arbeitnehmern**

(nach Ilmarinen, 1999)

- **Aufgeschlossene – nicht stereotype Haltung gegenüber dem Alter**
- **Bereitschaft zur Kooperation**
- **Fähigkeit zur individuellen Arbeitsplanung**
- **Kommunikationsfähigkeit und Informationsbereitschaft**

## Arbeitsfähigkeit



**Abbildung 1:** Arbeitsfähigkeit in Abhängigkeit vom Alter bei unterschiedlichen betrieblichen Maßnahmen (Prinzipdarstellung nach [12], S. 230f.)

# Fazit

## **Erhalt der Arbeitskraft der Mitarbeiter bis zum Berufsende.**

Hierfür notwendige Maßnahmen sind:

- Berufsbegleitende Weiterbildung,
- systematische Rotation und Aufgabenwechsel,
- kombiniert mit Maßnahmen zur Gesunderhaltung, zur Steigerung der körperlichen und geistigen Leistungsfähigkeit und des subjektiven Wohlbefindens.

Es gilt, die mentale, physische und psychische Leistungsfähigkeit der Menschen lebenslang zu fordern, zu fördern und zu entwickeln - mit einer verbesserten Einsatzbreite und dem Aufbrechen einer frühzeitigen Spezialisierung.

Der Blick des Verstandes fängt  
an scharf zu werden, wenn der  
Blick der Augen an Schärfe  
verliert.

*Plato*



Vielen Dank  
für Ihre Aufmerksamkeit!