

Verschenkte Potenziale

Charlotte Schamfuß

Verschenkte Potenziale

Verlag Traugott Bautz

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in Der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im
Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Verlag Traugott Bautz GmbH

99734 Nordhausen 2015

ISBN 978-3-88309-971-4

	Seite
Inhaltsverzeichnis	
Abkürzungsverzeichnis	9
Vorwort	10
I	
Einführung in das Forschungsthema und Erörterung der Arbeitsmarktlage und Lebenswirklichkeit älterer Menschen	
1	11
Einleitung	
1.1	12
Fragestellung und Zielsetzung	
1.2	15
Zum Vorgehen	
2	16
Forschungsstand und Grundlagen zum Arbeitsthema	
2.1	17
Zum Forschungsstand	
2.2	17
Interkulturelle Beratung	
2.3	19
Begriffserläuterungen	
3	22
Wer sind die älteren Menschen?	
4	24
Eine Personalpolitik des vorzeitigen Austritts aus dem Erwerbsleben	
4.1	27
Folgen für ältere Menschen bei vorzeitigem Austritt aus dem Erwerbsleben	

4.2	Gesellschaftliche Folgen eines vorzeitigen Austritts aus dem Erwerbsleben	28
4.3	Volkswirtschaftliche Folgen eines vorzeitigen Austritts aus dem Erwerbsleben	30
4.4	Mangel an Fachkräften und Wertschöpfungsschwund	31
5	Umkehr einer Personalpolitik des vorzeitigen Austritts aus dem Erwerbsleben	33
5.1	Änderung der Einstellungen gegenüber dem Alter	34
5.2	Erhalt der Erwerbsfähigkeit durch Gesunderhaltung	36
5.3	Erhalt der Erwerbsfähigkeit durch Weiterqualifizierung	39
5.4	Berücksichtigung der Lebenswirklichkeit der älteren Menschen	41
5.5	Beseitigung von Beschäftigungshemmnissen für zuwanderungswillige Fachkräfte	45
6	Fazit	48
II	Konzeptentwicklung zur Erschließung der wertschöpfenden Ressource der älteren Menschen in einer pluralistisch geprägten Gesellschaft	
7	Konzepte aus dem Diversity Management	51

7.1	Das Unternehmen ‘Daimler AG’	52
7.2	Das Unternehmen ‘Deutsche Lufthansa AG’	55
7.3	Das Unternehmen ‘Deutsche Bank AG’	57
7.4	Analyse der vorgestellten Diversity Konzeptionen	61
8	Für ein erfolgreiches Miteinander in der Vielfalt	68
8.1	Konzeptionen aus dem Schulbereich	68
8.2	Konzeptionen aus der Jugendsozialarbeit	72
9	Entwicklung eines Konzepts für eine verlängerte Lebensarbeitszeit	75
9.1	Forderungen an die Politik	75
9.1.1	Flexible Altersgrenzen	75
9.1.2	Teilhabe an der Gesellschaft	77
9.1.3	Bildung für den Erwerb sozialer Kompetenz sowie für die Erwerbsarbeit	78
9.1.4	Politische Maßnahmen und Instrumente	80
9.2	Forderungen an die Organisationen	82
9.2.1	Öffnung der Organisationen für das Alter	83
9.2.2	Interkulturelle Öffnung der Organisationen	86
9.2.3	Erwerb eines realistischen Altersbildes	88
9.2.4	Erwerb interkultureller Kompetenz	89
9.2.5	Förderung der Gesundheit der Beschäftigten	91
9.2.6	Flexibilität der Arbeitsformen und Förderung der Motivation	92
9.2.7	Förderung der Qualifizierung und der Erwerbsarbeit	93

9.3	Forderungen an die älteren Menschen	94
9.3.1	Gesunderhaltung	95
9.3.2	Qualifizierung und Teamfähigkeit	96
9.3.3	Interkulturelle Kompetenz	97
9.3.4	Soziale Kompetenz	99
III	Präsentation der Konzeptentwicklung für die Erschließung der wertschöpfenden Ressource der älteren Menschen	
10	Konzeptvorschlag für eine verlängerte Lebensarbeitszeit Älterer	100
11	Schlussbetrachtung	113
	Quellen- und Literaturverzeichnis	117

Abkürzungsverzeichnis

ebd.	Ebenda
et al.	Et alii (und andere)
f.	folgende (Seite)
ff.	fortfolgende (Seiten)
Hrsg.	Herausgeber
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
WHO	World Health Organization
z.B.	zum Beispiel
zit.n.	zitiert nach

Vorwort

Viel zu lange haben wir in unserer Gesellschaft ältere Menschen aus ihrem Berufsleben gedrängt und kaum gefragt, welche Schätze an Fähigkeiten und Fertigkeiten uns dabei verloren gehen. Wir haben nicht einmal danach nach ihrem Befinden gefragt. Um den Verlust dieser Schätze Einhalt zu gebieten und die Lebensleistung von Menschen wertzuschätzen, soll ein Konzept entwickelt werden, das älteren Menschen die Möglichkeit bietet, ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten in der Erwerbsarbeit bis zu ihrem selbst gewählten Eintritt in den Ruhestand einzubringen.



Interkulturelle Beratung für das Erwerbsleben älterer Menschen in einer pluralistisch geprägten Gesellschaft

I Einführung in das Forschungsthema und Erörterung der Arbeitsmarktlage und Lebenswirklichkeit älterer Menschen

Für die interkulturelle Beratung bezüglich des Erwerbslebens älterer Menschen werden im ersten Teil dieser Arbeit zunächst die theoretischen Grundlagen gesetzt sowie die Arbeitsmarktlage und Lebenswirklichkeit älterer Menschen in einer pluralistisch geprägten Gesellschaft erörtert; in einem zweiten Teil werden Handlungsvorschläge zur Erschließung des unerkannten Potenzials älterer Menschen entwickelt und in einem dritten Teil ein Konzept für die Nutzung dieses Potenzials durch eine verlängerte Lebensarbeitszeit vorgeschlagen.

1 Einleitung

Im Wettbewerb um Arbeitsplätze sind ältere Menschen die Verlierer, denn jung sein wird bei Arbeitgebern in Deutschland immer noch “als innovativ und leistungsfähig”¹ betrachtet. Gleichzeitig wird medienwirksam der Mangel an Fachkräften beklagt und Zuwanderung gefordert. Aus dieser Konstellation von Stereotypen und dem Ruf nach qualifizierten Arbeitskräften aus dem Ausland bleibt das mögliche Potenzial der Älteren in Deutschland unerkannt, das über eine Verlängerung der Lebensarbeitszeit erschließbar wäre.

1 Bender 2010, S. 172.

1.1 Fragestellung und Zielsetzung

Doch wie lässt sich die Lebensarbeitszeit der älteren Menschen in unserer Gesellschaft verlängern und wie kann dies in einem respektvollen Miteinander in einer pluralistisch geprägten Gesellschaft gelingen? Diesen Fragen soll im Folgenden nachgegangen werden.

Die traditionelle Erwerbsbiografie, bei der ohne Unterbrechung der erlernte Beruf bis zum Eintritt in den gesetzlichen Ruhestand in Vollzeitbeschäftigung ausgeführt wird, hat sich gewandelt, so dass sich der Anteil von geringfügiger, befristeter Beschäftigung oder von Leih- und Zeitarbeit gegenüber der traditionellen Erwerbsarbeit erhöht.² Es sind gerade die älteren Menschen, die auf dem Arbeitsmarkt die Verlierer sind. Sie werden von der Personalpolitik der Organisationen³ kaum als wertschöpfende Ressource erkannt und erschlossen. Eine der Ursachen dafür sind negative Einstellungen gegenüber den Älteren, denen beispielsweise weniger Flexibilität und Lernfähigkeit, ein geringeres Interesse an Weiterbildungsmaßnahmen und höhere Anfälligkeit für Unfälle als den Jüngeren zugeschrieben werden.⁴ Entsprechend gering fiel etwa im Jahr 2006 die Erwerbsquote⁵ der 55- bis 64-jährigen abhängig Beschäftigten⁶ in Deutschland aus; sie lag bei 48 Prozent, während

2 vgl. Popp 2011, S. 58 f.

3 Unter Organisationen sind Unternehmen (z.B. Betriebe, Fabriken), Einrichtungen (z.B. Verbände, Bildungsstätten, Vereine) der Behörden (z.B. öffentliche Verwaltung, staatliche Organe wie etwa die Polizei) zu verstehen (vgl. Engel/Nestmann 2000, S. 214, 216; Fuchs-Heinritz 2011, S. 489).

4 vgl. Viedenz 2012, S. 2.

5 Die Erwerbsquote bezieht sich auf eine gleichaltrige Bevölkerung und setzt die Anzahl der Erwerbspersonen und die Anzahl der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter ins Verhältnis (vgl. Velladics 2004, S. 32).

6 Abhängig Beschäftigte sind Arbeiter, Angestellte, Beamte und Auszubildende, die in einem abhängigen Arbeitsverhältnis für ihre Erwerbsarbeit Lohn oder Gehalt von einem Arbeitgeber beziehen (vgl. Statistisches Bundesamt 2013a, S. 7.)

sie zum Vergleich in Schweden bei 70 Prozent und in Dänemark bei 60 Prozent lag.⁷ Doch der Wunsch der Älteren auf ein ausreichendes Alterseinkommen bleibt,⁸ das mit Blick auf das Erwerbsleben der ins Alter kommenden Generationen jedoch kaum mehr zur Verfügung stehen wird, nachdem die Lohnzuwächse der vergangenen Dekade selten die Inflationsrate decken konnten⁹ und Lücken in den Erwerbsbiografien durch in immer kürzeren Zeitabständen hereingebrochenen Wirtschafts- und Finanzkrisen entstanden sind.¹⁰ Die zwischen den Jahren von 1956 und 1965 Geborenen sind davon besonders stark betroffen.¹¹ Eine Folge ist die drohende Altersarmut, bedingt durch die geringeren Verdienste und die kürzeren Versicherungsverläufe, die die Höhe des Alterseinkommens bestimmen.¹² Das ist ein Grund, das wertschöpfende Potenzial der älteren Menschen zu thematisieren.

Ein weiterer Grund liegt in dem erwarteten demografischen Wandel. Darunter wird die Transformation des Altersaufbaus der Bevölkerung von der Pyramide hin zu einer Urnenform verstanden.¹³ Es ist folglich die Alterung der Bevölkerung einerseits und die sich abzeichnende Schrumpfung der Bevölkerung durch geburtenschwache Kohorten (Personen gleichen Jahrgangs) andererseits, die Kennzeichen dieses Wandels sind.¹⁴ Für die Organisationen wirkt sich diese Entwicklung dahingehend aus, dass ihre Belegschaften (Beschäftigte, Mitarbeiter) altern und mit dem zeitlich hintereinander erfolgten Eintritt in den Ruhe-

7 vgl. Burkert/Sproß 2010, S. 152.

8 vgl. Bäcker, Naegele, Bispinck, Hofemann und Neubauer 2008, S. 354.

9 vgl. Statistisches Bundesamt 2011, S. 1.

10 vgl. Bäcker/Schmitz 2013, S. 37.

11 vgl. Simonson 2013, S. 287.

12 vgl. Barkholdt 2008, S. 390; Möller/Walwei 2009, S. 214 f.

13 vgl. Kade 2007, S. 19; Hüther 2010, S. 81; Hillmann 2007, S. 21.

14 vgl. Flüter-Hoffmann 2010, S. 411; Engelhardt 2011, S. 176.

stand auch Fachkräfte und Wissen verloren gehen, wenn nicht rechtzeitig eine lebenszyklusorientierte Personalpolitik betrieben wurde, um die Lebensphasen der Beschäftigten für den Wissenstransfer zwischen Alt und Jung zu berücksichtigen. Parallel dazu fehlen den Organisationen zahlenmäßig die jüngeren Bewerber für ausgeschriebene Arbeitsstellen. So sollen entsprechend einer Befragung von 4.000 Unternehmen durch TNS Infratest bereits heute bei fast jedem zweiten der befragten Unternehmen Fachkräfte fehlen und bei jedem fünften Unternehmen kaum mehr Ausbildungsstellen besetzt werden.¹⁵

Die Nachfrage nach jungen, gut ausgebildeten Arbeitskräften wird nicht allein durch Zuwanderung befriedet werden können, denn Deutschland steht beim Anwerben Hochqualifizierter aus dem Ausland im Wettbewerb mit anderen Staaten, die sich ebenfalls um eine Lösung ihres demografischen Wandels um dieses Potenzial der Jüngeren bemühen.¹⁶ Auch bestünde bei einer geschätzten Nettozuwanderung von jährlich 300.000 Personen, die für eine konstante Anzahl an Erwerbstätigen nötig wäre, die Gefahr von Integrationsproblemen bei der ansässigen Bevölkerung.¹⁷ Daher wird die Zuwanderung nur einen Teil des oben angesprochenen Mangels an Fachkräften decken können.

Die Organisationen sollten den demografischen Wandel als Gestaltungschance begreifen und für ihren Bedarf an Fachkräften das bisher selten genutzte Potenzial der älteren Menschen erschließen¹⁸ und es durch Zuwanderung ergänzen. Daher werden im Folgenden Handlungsvorschläge erarbeitet, die die Ressource der Älteren in einem respekt-

15 vgl. Flüter-Hoffmann 2010, S. 412.

16 vgl. Han 2010, S. 28 f.

17 vgl. Hüther 2010, S. 99.

18 vgl. Naegele 2010, S. 33 f.

vollen Miteinander mit den jungen Erwerbstätigen und mit den zugewanderten Fachkräften durch eine Verlängerung der Lebensarbeitszeit der Älteren erschließt. Für diese Zielsetzung wird wie nachfolgend beschrieben vorgegangen.

1.2 Zum Vorgehen

In einem ersten Schritt wird der Forschungsstand zum Arbeitsthema skizziert und die Grundlage durch interkulturelle Beratung als Handlungsansatz sowie die Begriffserläuterungen gesetzt. Anschließend wird die Zielgruppe erörtert, deren wertschöpfendes Potenzial bisher kaum genutzt wurde und die für eine Erwerbsarbeit im Alter in Frage kommt, was eine Verlängerung der Lebensarbeitszeit impliziert. Für diese Gruppe wird dann die Arbeitsmarktpolitik mit den Auswirkungen auf ihre Erwerbssituation und die Folgen dieser Politik sowie die Problematik des demografischen Wandels für die Wertschöpfungskraft des Landes dargelegt. Im nächsten Arbeitsschritt werden Optionen für eine Umkehr der bisherigen Personalpolitik für die Zielgruppe erörtert.

Mit Blick auf eine Erwerbsarbeit im Alter und auf eine Zuwanderung von Fachkräften ergeben sich für die interkulturelle Beratung Fragen dahingehend, welche Maßnahmen zur Erhaltung der Erwerbsfähigkeit¹⁹ der Zielgruppe für eine Erwerbsarbeit im Alter ergriffen werden müssen, welche Erfordernisse für die Erwerbstätigkeit der Zielgruppe nötig sind, und wie kulturelle Diversität im Berufsleben der Zielgruppe in einem respektvollen Miteinander gelingen kann. Für diese Fragen werden in

19 Mit Erwerbsfähigkeit ist eine Arbeits(bewältigungs)fähigkeit gemeint, die sich auf das Potenzial eines Menschen zur Bewältigung eines Arbeitsauftrags zu einer gegebenen Zeit bezieht und die von der individuellen Gesundheit und Qualifikation beeinflusst ist (vgl. Heinze, Naegele und Schneiders 2011, S. 86).

einem weiteren Schritt beispielhaft vorhandene Konzeptionen aus dem Diversity Management von Organisationen vorgestellt. Diese werden dahingehend analysiert, ob sie Anforderungen für eine Erwerbsarbeit im Alter erfüllen, beziehungsweise inwieweit sie darin verbesserungswürdig sind.

Für die Frage, wie ein Miteinander in kultureller Vielfalt am Arbeitsplatz der Zielgruppe gelingen kann, werden noch Konzeptionen aus anderen sozialen Bereichen herangezogen, in denen bereits ein respektvolles Miteinander von Personen unterschiedlicher Herkunft, Kultur und Nationalität durch interkulturelle Beratung gelungen ist. Danach wird versucht, diese Konzeptpunkte, die für ein respektvolles Miteinander am Arbeitsplatz dienen könnten, auf die Erwerbsarbeit im Alter zu übertragen und in die verbesserungswürdigen Konzepte aus dem Diversity Management von Organisationen einzubauen. Anschließend wird die für die Zielgruppe entwickelte Konzeption als Vorschlag präsentiert. Im letzten Arbeitsschritt wird der Vorschlag für eine Schlussbetrachtung genutzt. Es handelt sich bei dem Forschungsprojekt um eine theoretische Vorgehensweise, auf der die interkulturelle Beratung für das Erwerbsleben älterer Menschen in einer pluralistisch geprägten Gesellschaft beruht.

2 Forschungsstand und Grundlagen zum Arbeitsthema

Zunächst zum Forschungsstand, der sich auf das Erwerbsleben älterer Menschen, auf die Problematik des demografischen Wandels und auf die interkulturelle Pädagogik bezieht.

2.1 Zum Forschungsstand

Das Thema der Erwerbsarbeit im Zusammenhang mit dem demografischen Wandel sowie die Problematik der Erwerbsarbeit im Alter ist bereits von verschiedenen Humanwissenschaftlern aufgegriffen worden. Zu ihnen zählen beispielsweise Bäcker et al. (2009), Clemens (2001), Gessler/Stübe (2008), Heinze et al. (2011), Kade (2007), Naegele (2010), Rinklake/Buchholz (2013), Tippelt (2010) oder Wahrendorf (2009). Wie mit ethnischer, sprachlicher und kulturellreligiöser Heterogenität umzugehen ist, die eine pluralistische Gesellschaft prägt, ist schon von der Interkulturellen Pädagogik thematisiert worden, so etwa von Auernheimer (2010), Eppenstein/Kiesel (2008), Gogolin/Krüger-Potratz (2010), Griese/Marburger (2012) oder Öztürk (2008), um nur einige Quellen beispielhaft anzuführen.

Allerdings scheint in der Literatur die Erschließung des wertschöpfenden Potenzials der älteren Menschen noch nicht die Bedeutung erlangt zu haben, weshalb mit dem Forschungsprojekt diese Thematik im Zusammenhang mit dem demografischen Wandel aufgegriffen und versucht werden soll, Handlungsvorschläge für die Erschließung dieses Potenzials zu entwickeln, die die Zuwanderung von Fachkräften aus dem Ausland einbeziehen und die auf ein Gelingen eines respektvollen Miteinander am Arbeitsplatz reflektieren. Das soll mit dem pädagogischen Handlungsansatz der Beratung, hier der interkulturellen Beratung, erreicht werden. Was ist darunter zu verstehen?

2.2 Interkulturelle Beratung

Zunächst lässt sich eine Beratung als Interaktion zwischen einem Berater und einem Klienten als Ratsuchenden oder Klientensystemen als Rat-

suchende (z.B. Organisationen) definieren,²⁰ in der dem Klienten oder den Klientensystemen eine spezifische Hilfestellung (Vorschlag) bei der Analyse des Problems und bei der Problemlösung angeboten wird.²¹ Es handelt sich bei Beratung um eines der pädagogischen Handlungsfelder neben Informieren, Organisieren, Unterrichten und Animieren.²² Die Beratung kann als Einzel-, als Gruppen- oder als Organisationsberatung in Form einer Komm-Struktur oder einer Bring-Struktur erfolgen. Bei der ersten Form suchen die Klienten oder Klientensysteme einen Berater auf, während sie bei der zweiten Form von einem Berater aufgesucht und pädagogisch beraten werden.²³ Bezogen auf das vorliegende Arbeitsthema, das die Erschließung des wertschöpfenden Potenzials der Älteren verfolgt, handelt es sich um eine sozialpädagogische beziehungsweise um eine soziale Beratung als auch um eine Organisationsberatung, weil sich die Beratung auf Individuen in ihrer beruflichen Lebenswelt und auf institutionelle Strukturen der sozialen Umwelt bezieht,²⁴ die mit Blick auf die personelle Vielfalt am Arbeitsplatz durch Zuwanderung jedoch interkulturelle Aspekte für ein respektvolles Miteinander einschließt.

Bei dem verwendeten Adjektiv ‘interkulturell’ schwingt durch das Präfix ‘inter’ eine programmatische Gebrauchsweise mit, und der Begriff unterscheidet sich dadurch vom Terminus ‘multikulturell’ als lediglich beschreibende Dimension, bei der sich die nebeneinander bestehenden Kulturen nicht gegenseitig beeinflussen, im Gegensatz zu ‘interkulturell’. Unter Kultur soll hier “ein Satz von erlernten Werten und Normen”²⁵ gemeint sein. Der Begriff ‘interkulturell’ spielt auf eine

20 vgl. Göhlich/Zirfas 2007, S. 167; Sickendiek, Engel und Nestmann 2008, S. 13.

21 vgl. Haan 1993, S. 160; Thiel 2003, S. 73; Sickendiek et al. 2008, S. 13.

22 vgl. Sauer-Schiffer 2004, S. 1.

23 vgl. Klingenberg 1992, S. 296 f.

24 vgl. Galuske 2011, S.170 ff.; Sickendiek et al. 2008, S. 17 f., 109 f.

25 Zülch 2005, S. 7.