

Ruedi Winkler

## **Ältere Menschen als Ressource für Wirtschaft und Gesellschaft von morgen**

### **Einleitung**

Was kann man einer Gesellschaft und einer Wirtschaft eigentlich Besseres prophezeien, als dass in den nächsten 30 bis 40 Jahren der Anteil der erfahrenen, gut ausgebildeten und lernfähigen Menschen zunehmen wird, und dass auch jene Menschen, die nicht mehr im traditionellen Erwerbsarbeitsleben stehen werden, noch eine Phase von durchschnittlich zehn bis 15 Jahren bei guter Gesundheit erleben können.

Ältere Menschen als Ressourcen für Wirtschaft und Politik zu bezeichnen ist noch nicht sehr üblich, eher das Gegenteil. Im Zusammenhang mit der sich abzeichnenden zahlenmässigen Zunahme der älteren im Verhältnis zu den jüngeren Menschen wird schon viel eher von einer Gefahr für die Dynamik der Wirtschaft von abnehmender Kreativität usw. von Überalterung, finanziellen Schwierigkeiten der Sozialwerke, gesprochen.

Die Zunahme des Anteils älterer Menschen ist das eine. Von ebenso grosser gesamtgesellschaftlicher und vor allem volkswirtschaftlicher Bedeutung wird sein, dass mit einer Perspektive auf das Jahr 2050 die Gesamtbevölkerung stagnieren oder sogar zurückgehen wird. Nach einer Übergangszeit bis ca. 2040 mit überdurchschnittlich hohen Bevölkerungsanteilen bei den über 60 Jährigen wird sich anschliessend auf tieferem Gesamtbevölkerungsniveau ein neues „Gleichgewicht“ einstellen, aber auch dann wird das Verhältnis zwischen den Generationen über 65 und jenen darunter anders sein als heute (vgl. dazu Tab. 1 in Aufsatz „Demografische Alterung und Erwerbsbeteiligung älterer Arbeitskräfte in der Schweiz“).

### **Arbeitskräfteknappheit ist absehbar**

Auch wenn Bevölkerungsprognosen nicht immer zutreffen, so sind sie doch verhältnismässig zuverlässig. Für die Schweiz ist davon auszugehen, dass ab ca. 2008 der Anteil der Erwerbsbevölkerung an der Gesamtbevölkerung zurückgeht.

Auch wenn die Vorstellung zur Zeit noch Mühe macht, so zeichnet sich trotzdem in wenigen Jahren eine zunehmende Knappheit an Arbeitskräften ab. Selbst eine stärkere Einwanderung würde grundsätzlich nichts daran ändern. Abgesehen von den damit verbundenen Problemen ist nicht abzusehen, woher die gut qualifizierten Einwanderinnen und Einwanderer kommen sollten, verläuft doch auch in den EU- Ländern die Bevölkerungsentwicklung ähnlich wie in der Schweiz und es fehlen dort – wie übrigens weltweit – die qualifizierten Arbeitskräfte.

### **Wo gibt es Reserven an Arbeitskräften?**

Es gibt, ausgehend von der heutigen Situation verschiedene Arbeitskraftreserven, die mobilisiert werden können. Die Frauen, die zwar im internationalen Vergleich in der Schweiz in hohem Masse erwerbstätig sind, aber zu rund 60 Prozent (Männer rund 12) Teilzeit arbeiten. Eine Erhöhung ihres Erwerbsanteils ist zu einem grossen Teil abhängig davon, ob tragfähige Lösungen für die Kinderbetreuung gefunden werden können und ob die Chancengleichheit im Arbeitsleben für Frau und Mann verbessert wird. Eine Einwanderung von Arbeitskräften ist wie oben erwähnt zwar denkbar, sie dürfte aber bei

den Qualifizierten daran scheitern, dass diese auch in ihren Heimatländern gute Optionen haben und in allen Ländern knapp sind. Zudem stösst die Erhöhung des Ausländeranteils an gesellschaftliche und politische Grenzen.

## **1 Der ältere Mensch: Ressource oder Kostenfaktor?**

In diesem Aufsatz legen wir das Augenmerk auf die Ressourcen der älteren Menschen. Im Alltag, in der Arbeitswelt und in der Politik ist dieser Ansatz noch nicht sehr verbreitet. In der Wissenschaft hat jedoch seit einiger Zeit eine Umkehr in diese Richtung stattgefunden. Das Defizitmodell „geht von einer Abnahme der Intelligenzleistung und der generellen Leistungsfähigkeit mit zunehmendem Alter aus. (...) Dem älteren Defizitmodell wird heute das personen- und situationsspezifische Kompetenzmodell gegenübergestellt.“<sup>1</sup> (...) „Empirische Arbeiten zu Problemlösungsprozessen im Alter zeigen auf, dass Bildung und nichtverbale Intelligenz die Problemlösungsfähigkeit sehr viel entscheidender beeinflussen als der Effekt des Alters“ (Perspektiven 2050, 2004, S.159). Das Kompetenzmodell stützt sich auf jüngere Forschungsergebnisse. Wir gehen in den folgenden Ausführungen im wesentlichen von diesen Erkenntnissen aus.

### **Was ist ein älterer Mensch?**

Die Weltgesundheitsorganisation WHO definiert ältere Menschen wie folgt:

45 –59 Jahre =	alternde Menschen
60 – 75 Jahre	= ältere Menschen
ab 76 Jahren =	alte Menschen

Im Alltag der Arbeitswelt gelten nach wie vor noch andere Regeln. In bestimmten Branchen werden Menschen ab 38 zu den älteren gezählt. Wer über 45 ist, ist schon weitgehend älter und über 50 sind es praktisch alle. Im Zusammenhang mit der Arbeit verstehen wir in diesem Aufsatz unter älteren Menschen solche über 45, wohlwissend, dass diese Grenze nicht scharf zu ziehen ist und individuell oder bei bestimmten Berufsarten nach unten bzw. noch oben verschoben werden kann.

Ein Blick auf den Arbeitsmarkt der letzten zwei Jahrzehnte lässt es als etwas verwegen erscheinen, ältere Menschen als Arbeitskraftreserven zu bezeichnen, wo doch Stellensuchende über 45 sich notorisch sagen lassen müssen, dass sie zu alt seien, wenn sie überhaupt die Chance zu einem Gespräch haben und nicht einfach das durch den Jahrgangsraster gefallene Dossier ungeprüft zurückerhalten. Es ist aufgrund von Untersuchungen seit längerem bekannt, dass diese Haltung nicht gerechtfertigt ist. Es bestehen hier objektiv gesehen verhältnismässig grosse Reserven an Ressourcen, die genutzt werden könnten.

Es sind Menschen ab 45, 50 oder 55, die heute vielfach als „Auslaufmodelle“ und potenzielle Frühpensionierungskandidaten behandelt werden oder sich fühlen. Zum grössten Teil sind dies vollwertige Arbeitskräfte mit Entwicklungsmöglichkeiten und

---

<sup>1</sup> Das Kompetenzmodell lenkt die Aufmerksamkeit auf die Kompetenzen und Fähigkeiten, die mit dem Alter weiterhin vorhanden sind oder zunehmen. Das Defizitmodell schaut auf jene Kompetenzen und Fähigkeiten, die nicht vorhanden sind oder die mit dem Alter abnehmen.

Entwicklungspotenzial, das mit entsprechenden Massnahmen und dem entsprechenden Verhalten der Firmen zu gewinnen wäre.

### **1.1 Zum Teil widersprüchliche Beurteilung der älteren Menschen**

In der Literatur werden die Eigenschaften der älteren Menschen sehr unterschiedlich und zum Teil widersprüchlich beschrieben. Das zeigt einerseits die grossen Unterschiede, die zwischen Menschen gleichen Alters bestehen können und es zeigt vermutlich auch die Veränderung der Sichtweise. Diese beruht einerseits darauf, dass Menschen mit 50 heute in einer anderen Lebensphase stehen als z.B. in den fünfziger Jahren und andererseits sicher auch auf den Resultaten neuerer Untersuchungen.

Die in den folgenden Tabellen zusammengestellten Merkmale für die älteren Menschen stammen aus verschiedenen Untersuchungsberichten und aus Buchartikeln, die in der Literaturliste aufgeführt sind. Sie sollen anschaulich machen, wie breit und zum Teil widersprüchlich die den älteren Menschen zugeschriebenen Eigenschaften sind. Und sie erklären zugleich auch ein Stück weit, warum fast jede Aussage über ältere Menschen mit Beispielen belegt werden kann. Dass dabei die Gruppe der älteren Menschen, obwohl an Erfahrung reicher, oft ihren Anteil zu negativen Bewertungen selbst verursacht sei hier nur am Rande bemerkt, könnte jedoch in Zukunft von beträchtlicher Bedeutung sein.

Bei nicht wenigen Punkten hängt es von der Betrachtungsweise ab, ob sie auf der positiven oder negativen Liste landen.

**Für die Arbeitswelt als positiv eingestufte Eigenschaften, die mit dem Alter werden zunehmen**

Berufserfahrung steigt  
 Kompetenz steigt  
 Urteilsfähigkeit nimmt zu  
 Weisheit und Lebenserfahrung steigen  
 Lernfähigkeit bleibt erhalten, Art des Lernens verändert sich  
 Kristalline Intelligenz bildet sich  
 Hohe Auffassungsgabe dank gutem Einordnungsvermögen  
 Denken in Zusammenhängen nimmt zu  
 Urteilsfähigkeit steigt  
 Höhere Fähigkeit zu situationsbezogenem Handeln  
 Schätzen eigene Fähigkeiten nüchterner ein  
 Fähigkeit, über etwas sorgfältig nachzudenken und komplexe Zusammenhänge zu verstehen nimmt zu  
 Logisches Denkvermögen nimmt zu  
 Ausdrucksfähigkeit steigt  
 Vertieftes Engagement  
 Toleranz nimmt zu  
 Fähigkeit zur Selbstwahrnehmung und Selbsterkenntnis nehmen mit dem Alter eher zu  
 Arbeitsfähigkeit bleibt erhalten  
 Kennen betriebliche Zusammenhänge (hohes implizites Wissen) besser  
 Praktisches Urteilsvermögen ausgeprägter  
 Weiterbildungsfähigkeit bleibt erhalten  
 Hohe soziale Kompetenz  
 Hohe Loyalität  
 Hoher Einsatzwillen  
 Hoher Durchhaltewillen  
 Höhere Berechenbarkeit z.B. bezüglich Verbleib beim Unternehmen  
 Z.T. örtlich flexibler, weil Kinder gross  
 Guter Umgang mit Kunden aufgrund von Erfahrung und Reife  
 Intellektuelle Kompetenz und praxiserprobtes Know-how führen zu hoher Kompetenz im Berufsalltag  
 Schätzen Situationen realistischer ein  
 Organisationstalent nimmt zu  
 Positive Einstellung zur Arbeit, positive Arbeitsmoral  
 Identifizieren sich mit dem Unternehmen  
 Zuverlässigkeit nimmt zu  
 Hohes Verantwortungsbewusstsein  
 Qualitätsbewusstsein  
 Gelassenheit  
 Gute Empathie  
 Bessere Fähigkeit, Schwierigkeiten richtig einzuschätzen  
 Selbständigkeit  
 Hohe methodische Fähigkeiten

Können Wissen besser in effektive Strategien umsetzen  
 Motivation nimmt zu  
 Überblick über Arbeitsgebiet verbessert sich

**Für die Arbeitswelt als negativ eingestufte Eigenschaften, die mit dem Alter werden zunehmen, oder vom Umfeld als zunehmend beurteilt werden**

Genauigkeit der Beurteilung von Situationen und Fakten nimmt ab  
 Lernen wird störanfälliger  
 Gefahr der Spezialisierungsfalle  
 Signale werden langsamer wahrgenommen  
 Geschwindigkeit der Informationsverarbeitung nimmt ab  
 Abstand zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung nimmt zu  
 Fähigkeit zur Lösung neuartiger kognitiver Probleme nimmt ab  
 Höhere Kosten, insbesondere Lohn und Sozialleistungen  
 Physische Leistungsfähigkeit nimmt ab  
 Die Zeitbedarf, bis Wissen im Langzeitgedächtnis verankert ist, nimmt zu  
 Reaktionszeiten nehmen zu  
 „Fluide“ Intelligenz nimmt ab  
 Innovationsfähigkeit nimmt ab  
 Wissen veraltet  
 Besserwisserei nimmt zu  
 Veränderungsbereitschaft nimmt ab  
 Umstellungsfähigkeit nimmt ab  
 Leistung nimmt ab  
 Flexibilität und Anpassungsbereitschaft nehmen ab  
 Angst vor Veränderungen nimmt zu  
 Kreativität und Innovationsfähigkeit nehmen ab  
 Konservativeres Denken  
 Lernen langsamer  
 Lernbereitschaft nimmt ab  
 Erhöhte Eigenwilligkeit, Hang zu Sturheit  
 Gesundheitliche Probleme nehmen zu, höhere Fehlzeiten wegen Krankheit

Zusammenstellung durch den Autor

## 2 Die Leistungen sind altersunabhängig

Die entscheidende Frage für uns ist jedoch die, wie sich die Veränderungen beim älter werden konkret am Arbeitsplatz auswirken. Ist somit der Bogen der zugeschriebenen Eigenschaften sehr breit, so sprechen die Untersuchungen bezüglich der Leistungsfähigkeit der älteren Menschen eine klare Sprache.

Die Leistungsfähigkeit älterer Erwerbstätiger ist gut untersucht. Michael Bruggmann diskutiert in seiner Dissertation eine Vielzahl dieser Untersuchungen (Bruggmann 2000). Seine Schlussfolgerungen fasst er so zusammen: „Wenn auch mit dem Alter einhergehende Verschiebungen in den Leistungsvoraussetzungen zu beobachten sind, so äussern sich diese nach heutigem Forschungsstand nicht in einem generellen Zusammenhang zwischen Alter und Arbeitsleistung“. Die Aussage ist klar, zwischen dem Alter und der Leistung lässt sich keine Zusammenhang feststellen. Unternehmen, die ihre Bewerbungen zuerst einmal nach dem Jahrgang sortieren und jene ab einem bestimmten Jahrgang gar nicht genauer ansehen, verwenden somit ein untaugliches Kriterium für die Auswahl. In speziellen Fällen wie z.B. schwere körperliche Arbeit, Arbeiten mit hoher „Switchfähigkeit“ usw. kann das Alter selbstverständlich eine Rolle spielen, aber das sind die Ausnahmen. Bezüglich der intellektuellen Fähigkeiten hält der amerikanische Intelligenzforscher Schaie kurz und bündig fest: „ein intellektueller Altersabbau ist empirisch nicht zu belegen“ (Schaie 1986, S.231).

Bruggmann (2000) hat in einer Tabelle die wichtigsten Leistungsfaktoren und ihren Einfluss auf die Leistung zusammengestellt.

### Zunehmende, abnehmende und gleich bleibende Leistungsvoraussetzungen im Zusammenhang mit dem Älterwerden

<b>Zunehmend</b>	<b>Gleich bleibend</b>	<b>Abnehmend</b>
- Lebens- und Berufserfahrung, betriebsspezifisches Wissen	- Leistungs- und Zielorientierung	- Körperliche Leistungsfähigkeit
- Urteilsfähigkeit	- Systemdenken	- Geistige Beweglichkeit
- Zuverlässigkeit	- Kreativität	- Geschwindigkeit der Informationsaufnahme und -verarbeitung
- Besonnenheit	- Entscheidungsfähigkeit	- Kurzzeitgedächtnis
- Qualitätsbewusstsein	- Physische Ausdauer und psychisches Durchhaltevermögen	- Risikobereitschaft
- Kommunikationsfähigkeit (je nach Autor auch gleichbleibend)	- Kooperationsfähigkeit (je nach Autor auch zunehmend)	- Aufstiegsorientierung
- Kooperationsfähigkeit	- Konzentrationsfähigkeit (je nach Autor auch abnehmend)	- Lern- und Weiterbildungsbereitschaft
- Konfliktfähigkeit		
- Pflicht- und Verantwortungsbewusstsein		
- Positive Arbeitseinstellung		
- Ausgeglichenheit und Beständigkeit		
- Angst vor Veränderungen		

Nach Bruggmann 2000, S. 25

### **Die Arbeitsleistung speist sich aus vielen Quellen**

Semmer und Richter (2004) machen auf einen wichtigen Faktor aufmerksam. Sie unterscheiden zwischen „grundlegenden Fähigkeiten und der konkreten Arbeitsleistung“ und führen dazu aus: „Leistung bestimmt sich aber keineswegs nur aus diesen grundlegenden Elementen, sie speist sich aus vielen Quellen: Eine verzögerte Reaktionszeit in einem Experiment macht noch keineswegs eine schlechtere berufliche Leistung. Breite Kenntnisse, umfassende Erfahrung, clevere Arbeitsstrategien kommen hinzu, und sie können die Leistungsabnahme in grundlegenden Prozessen durchaus kompensieren – oder sogar überkompensieren.“ (Semmer, Richter 2004, S. 101).

### **Fazit**

Eine Zusammenfassung der Untersuchungen zu den arbeitsrelevanten Fähigkeiten, Ressourcen und Leistungen älter werdender Menschen zusammen, dann ergibt sich folgendes Bild:

- 1) Die Unterschiede bezüglich arbeitsrelevanter Eigenschaften innerhalb der Altersgruppen grösser ist als zwischen den verschiedenen Altersgruppen.
- 2) Die Unterschiede innerhalb der Altersgruppen vergrössern sich mit zunehmendem Alter. Die Unterschiede sind z.B. in der Altersgruppe 55 - 60 grösser als für jene zwischen 30 und 35.
- 3) Älter werdende Mitarbeitende können gewisse für die Arbeit positive Eigenschaften verlieren, sie gewinnen jedoch sehr oft neue dazu bzw. wählen eine andere Kombination womit sie die Verluste kompensieren können.
- 4) Damit die Kompensation möglich ist, müssen bestimmte Voraussetzungen am Arbeitsplatz und in der Arbeitsgestaltung erfüllt sein.

Die Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden bei der Arbeit nimmt in der Regel mit dem Alter werden nicht ab. Daraus lassen sich folgende zwei Schlüsse ziehen:

- a) Älter werdende Menschen haben ein beträchtliches Potenzial an Ressourcen.
- b) Das Alter ist kein taugliches Kriterium um zu beurteilen, ob jemand für die Besetzung einer Stelle, eines Postens, einer bestimmten Aufgabe oder für eine bestimmte Weiterbildung geeignet ist oder nicht.

### **3 Paradigmawechsel nötig**

Älter werden ist mit Veränderungen verbunden. Das bedingt Anpassungen, von Unternehmensseite und von Seiten der betroffenen Arbeitnehmenden. Ein Unternehmen steht in der Regel einem Umfeld gegenüber, das es das einzelne Unternehmen wenig beeinflussen kann. An Veränderungen muss es sich anpassen, wenn es erfolgreich sein will. Das älter werden ist für die Menschen ebenfalls eine unabänderbare Tatsache, auch hier ist Anpassung nötig. Die demografische Entwicklung ist für den Staat, die Gesellschaft und die Unternehmen mindestens kurzfristig wenig beeinflussbar. Die Strategie liegt somit auf der Hand: Die vorhandenen Ressourcen der älter werdenden Menschen sollten zur Entfaltung kommen und genutzt werden. Das ist für den Staat, die

Gesellschaft, die Wirtschaft und für die einzelnen Menschen eine Chance. Sie muss jedoch genutzt werden.

Damit dieses Reservoir an Ressourcen genutzt werden kann ist eine Änderung der Mentalität bei den meisten Unternehmen und Beschäftigten nötig. Was möglich ist wird nur realisiert, wenn die Unternehmen und die älteren Menschen selbst akzeptieren, dass das älter werden viele der im unterstellten Folgen gar nicht hat, bzw. sich negativ auswirkende durch positive kompensiert werden können.

Die älteren Menschen als Ressource zu betrachten kommt einem Paradigmawechsel gleich und fordert von den Arbeitnehmenden, den Unternehmen, der Politik und der Gesellschaft Kreativität, Mut und das Springen über ihren eigenen Schatten.. Grundsätzlich ist ein solcher Paradigmawechsel nur erfolgreich zu vollziehen, wenn die Beteiligten ihn wollen. Diesem Wollen wird vermutlich die absehbare Arbeitskräfteknappheit ab etwas 2008 nachhelfen. Anstatt das älter werden nur als Last und Verlust zu verstehen, können die durch das älter werden neu entstehenden Möglichkeiten genutzt werden. Das Fundament für einen solchen Paradigmawechsel liefert die Wissenschaft, die aufgrund von empirischen Untersuchungen zunehmend vom Defizitmodell zum Kompetenzmodell gelangt ist.

### **Realität spiegelt die Untersuchungsergebnisse noch wenig**

Wie erwähnt kommen die meisten Untersuchungen zum Schluss, dass in der Regel andere Faktoren in der Arbeitswelt viel entscheidender sind als das Alter. Entsprechend ist das Alter als Beurteilungskriterium für die Eignung für eine Stelle oder eine bestimmte Arbeit nicht hilfreich. Dem steht die Realität in der heutigen Arbeitswelt gegenüber. Stellenbewerberinnen und -bewerber über 45 und erst recht über 50 sind nach wie vor stark benachteiligt und haben bei der Weiterbildung und bei Beförderungen sehr eingeschränkte Chancen. Alfonso Sousa-Poza vom Forschungsinstitut für Arbeit und Arbeitsrecht stellt aufgrund einer empirischen Analyse der Weiterbildung älterer Arbeitnehmer folgendes fest: „Als problematisch erweist sich heute, dass die Aus- und Weiterbildung älterer Personen ab einer gewissen Altersgrenze rapide abnimmt, wie empirische Studien für verschiedene Industrieländer zeigen.“ (Sousa-Poza 2002). Ein ähnliches Bild ergibt sich aufgrund der Analyse von Daten der Schweizerischen Arbeitskräfteerhebung SAKE auch für die Schweiz.

Die Frage, warum das Alter in unserer Leistungsgesellschaft als so klarer Nachteil behandelt wird, wenn es doch nachweisbar kaum einen negativen Einfluss auf die Arbeitsleistung hat, ist nicht leicht zu beantworten. Es gibt dazu auch kaum Untersuchungen. Wir vermuten, dass dazu allgemeine gesellschaftliche Werthaltungen aber auch ganz konkrete betriebliche Faktoren eine Rolle spielen. Einerseits herrschte in den letzten zwanzig, dreissig Jahren in der westlichen Welt ein eigentlicher Jugendboom. Dynamik, Kreativität und Innovation wurden und werden mit Jugend gleichgesetzt und das Marketing setzte sehr einseitig auf Jugendlichkeit. Es gibt aber auch Entwicklungen in der Arbeitswelt, die der obigen Haltung Vorschub leisten können. Z.B. die vielen in hoher Kadenz erfolgenden Veränderungen und oft künstliche Hektik in den Betrieben entsprechen in den meisten Fällen nicht dem Wunschscenario der Menschen,



insbesondere nicht der älter werdenden. Auch solche, die sich immer wieder gut auf die neuen Situationen einstellen und diese auch mittragen, sind davon nicht begeistert. Ältere Menschen haben fast unvermeidlich immer wieder erfahren, dass Veränderungen und Neuerungen nach kurzer Zeit wieder rückgängig gemacht oder von neuem geändert wurden. Eine bestimmte Skepsis und Zurückhaltung ist damit Teil ihrer Erfahrung. Wenn sie das äussern wird das rasch als Inflexibilität ausgelegt und als Folge des Alters eingestuft, manchmal ohne die inhaltlichen Argumente zur Kenntnis zu nehmen. Die Folge davon kann sein, dass die Firmen von Beginn weg eine Präferenz für jüngere Mitarbeitende entwickeln. Ein weiteres nicht zu unterschätzendes Problem ist, dass Vorgesetzte in der Regel lieber jüngere Mitarbeitende haben. Sie sind zurückhaltend in der Einstellung Älterer. Manchmal steckt dabei auch die Angst dahinter, eine erfahrene und reifere Person könnte ihnen überlegen sein und sie aus ihrer Position verdrängen. Ebenfalls dazu beitragen dürfte, dass ältere Mitarbeitende eher nach dem Sinn einer Veränderung fragen. Eine weitere Rolle kann spielen, dass das Geburtsdatum im Gegensatz zur Beurteilung einer Person und ihrer Fähigkeiten und Eigenschaften ein ohne Aufwand eruiertes Faktum ist. Gerade wenn es um viele Bewerbungen geht, ist eine Vorselektion über das Geburtsdatum eine der raschesten Methoden um die Zahl der verbleibenden Bewerbenden zu reduzieren.

#### **4 Ressourcen nutzen**

##### **4.1 Erfahrung sichtbar machen und benennen**

Mit zunehmenden Lebensjahren steigt unweigerlich die Erfahrung. Direkt oder indirekt kreisen viele Diskussionen um die älteren Mitarbeitenden immer wieder um diesen Begriff. Michael Bruggmann (2000) schreibt in seiner Dissertation: „Voraussetzung für die Nutzung dieser Erfahrung ist, dass man sie kennt“ (S. 161). Erfahrung als solche sagt noch wenig aus. Wir kennen die positiv gemeinte Formulierung, jemand sei eine erfahrene Frau oder ein erfahrener Mann. Dem steht gegenüber, dass im Zusammenhang der raschen Änderungen in der Arbeitswelt und der sinkenden Halbwertszeit des Wissens und der manchmal bestehenden Notwendigkeit Gelerntes zu vergessen, Erfahrung oft auch als Belastung oder als Ballast dargestellt wird. Deshalb ist es zwingend, dass sichtbar wird, was die Erfahrung eines Menschen konkret bedeutet.

Erfahrung beinhaltet auch eine bestimmte Form des Lernens. Diese Form des Lernens führt in unserem Bildungssystem ein ausgesprochenes Mauerblümchendasein. Die folgende Darstellung zeigt, auf welche Art Menschen lernen.

### Formelles und nicht formelles Lernen

<b>Lernen <sup>1</sup></b>		
<p><b>Formelles Lernen</b></p> <p>(führt zu formell erworbenen Kompetenzen)<sup>2</sup></p> <p>Formelles Lernen ist planmässiges, ziel- und zweckgerichtetes Lernen auf einen formellen Abschluss wie Diplom, Zertifikat, Attest oder einen Ausweis hin.</p>	<p><b>Nicht formelles Lernen</b></p> <p>(führt zu nicht formell erworbenen Kompetenzen)</p> <p>Nicht formelles Lernen ist alles Lernen, das nicht auf einen Abschluss ausgerichtet ist</p>	
	<p><b>Informelles Lernen</b></p> <p>Informelles Lernen ist gewolltes und selbständiges Lernen ohne das Ziel eines Abschlusses in Form eines Diploms, Zertifikats, Ausweises oder Attests.</p>	<p><b>Erfahrungslernen</b></p> <p>Das Erfahrungslernen ist mit einer Tätigkeit oder Aktivität verbunden, bei der nicht das Lernen, sondern das Erfüllen einer Aufgabe oder das Erreichen eines Zwecks im Vordergrund steht.</p>

Zusammengestellt durch Autor

### Bildung auf beide Beine stellen

Unser Bildungssystem ist zur Zeit noch sehr einseitig auf das formelle Lernen ausgerichtet ist. Das formelle Lernen kann mit einer Prüfung abgeschlossen werden und man hat dann einen Ausweis, ein Zertifikat oder Diplom. Im Gegensatz zum nicht formellen Lernen. Nur in ganz wenigen Bereichen kann man heute schon nicht formell Gelerntes nachweisen und einen entsprechenden Ausweis, Diplom oder Zertifikat erhalten. Im eidgenössischen Berufsbildungsgesetz, das seit anfangs 2004 in Kraft ist, ist jetzt unter dem Titel „andere Qualifikationsverfahren“ vorgesehen, diese Möglichkeit zu schaffen um über das nicht

<sup>1</sup> Dies Definitionen stützen sich auf den Aufsatz: Informelles Lernen und Erfahrungslernen in der internationalen Diskussion: Begriffsbestimmungen, Debatten und Forschungsansätze im Buch « Arbeitsprozessintegriertes Lernen », Matthias Rohs (Hrsg.), Waxman Verlag GmbH, 2002

<sup>2</sup> Unter Kompetenz wird hier die nachgewiesene Fähigkeit, sein Wissen und sein Können zur Bewältigung einer bestimmten Aufgabe einzusetzen verstanden.

formelle Lernen erworbene Kompetenzen auch gleichwertig anerkennen zu lassen und damit zu entsprechenden Abschlüssen zu kommen. Die Entwicklung steht allerdings noch sehr am Anfang. Grundsätzlich ähnlich präsentiert sich die Lage auch in Deutschland und Österreich.

Naturgemäss spielt die Erfahrung oder allgemein die nicht formell erworbenen Kompetenzen mit zunehmendem Lebensalter eine grössere Rolle. Untersuchungen zeigen regelmässig, dass die Menschen rund 70 Prozent ihrer Kompetenzen nicht formell erwerben. Dass heute erst in ganz wenigen Berufen die Möglichkeit besteht, sich einen Ausweis, ein Diplom oder ein Zertifikat über den Nachweis der nicht formell erworbenen Kompetenzen zu erwerben ist eine grobe Benachteiligung all jener Personen, die bei ihren Tätigkeiten und Aktivitäten privat und im Beruf viel gelernt haben und damit viele Kompetenzen erworben haben. Und es ist vor allem auch eine Benachteiligung der älteren Erwerbstätigen. Am unmittelbarsten erfahren es jene, die über vierzig sind und eine neue Stelle suchen müssen oder wollen. Nach wie vor spielen Diplome und Ausweise aller Art bei der Stellenbewerbung, beim Zugang zu einer Weiterbildung und bei Beförderungen eine zentrale Rolle. Für die Art, auf die Menschen sich rund 70 Prozent der Kompetenzen aneignen, gibt es noch praktisch keine Möglichkeiten, ein solches Papier zu erwerben, für die restlichen 30 Prozent dagegen einen hochentwickelten Apparat. Dies kommt einer direkten und entscheidenden Schlechterstellung der älteren Menschen gleich. Das Postulat des lebenslangen Lernens ist hohl, solange die gleichwertige Anerkennung der Resultate des nicht formellen Lernens nicht die gleichen Chancen hat, wie jene des formellen Lernens.

### **Erfahrungsschatz heben**

Um den Erfahrungsschatz zu heben, muss bekannt sein, was er enthält. Das nicht formell Gelernte muss sichtbar werden. Das heisst, die Kompetenzen müssen beschrieben und anerkannt werden. So werden sie für die Arbeitgeber handhabbar und so können die Arbeitnehmenden sie geltend machen und darauf aufbauen. In den Firmen können diese Kompetenzen dann optimaler eingesetzt werden und es können zusammen mit den Mitarbeitenden aufbauend auf den wirklich vorhandenen Kompetenzen Laufbahn- und Weiterbildungspläne entwickelt werden. Das Wissen um die eigenen Kompetenzen und dessen Nachweis hebt das Selbstbewusstsein der Mitarbeitenden und ihre Motivation. Es ist beinahe Paradox von der Wissensgesellschaft zu reden, wenn man gar nicht weiss, was die Glieder dieser Wissensgesellschaft denn eigentlich wirklich wissen.

Es gibt heute schon verschiedene Verfahren, die dazu dienen, die nicht formell erworbenen Kompetenzen sichtbar zu machen. Die EU hat im Jahre 1995 ein Weissbuch herausgegeben mit dem Titel „Lehren und Lernen – auf dem Weg zur kognitiven Gesellschaft“. In diesem werden von der Einführung neuer Formen der Validation von Kompetenzen u.a. erwartet, dass vorhandenes Wissen unabhängig wie es erworben wurde anerkannt werden kann und dass ein positiver Impuls auch auf die Weiterbildung bei Erwachsenen ausgehen wird.

Anhand des Beispiels des schweizerischen Systems Valida zeigen wir mit der folgenden Tabelle, wie ein System zur Anerkennung und Validierung nicht formell erworbener Kompetenzen aufgebaut sein kann.

Tabelle:  
**Das Prinzip des Systems Valida<sup>1</sup>**

Prozessschritte	Beteiligte	Mögliche Ziele
<p>1. Erfassen</p> <p>Erkennen und erfassen der beruflichen und persönlichen Kompetenzen Selbstevaluation</p>	<p>Betreffende Person mit in der Regel einer Begleitung</p>	<p>Für die betreffende Person:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Persönliche Entwicklung</li> <li>- Grundlage für Berufsberatung</li> <li>- Weiterbildung</li> <li>- Laufbahnplanung</li> <li>- Stellensuche</li> <li>- Neueinstieg ins Berufsleben</li> <li>- Wiedereinstieg ins Berufsleben</li> <li>- Wiedereingliederung Erwerbsloser</li> </ul> <p><b>Für das Unternehmen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Überblick über die vorhandenen Kompetenzen der Mitarbeitenden</li> <li>- Grundlage fürs Wissensmanagement</li> <li>- Als Grundlage für die Formulierung einer auf die Strategie der Firma ausgerichteten Weiterbildungspolitik</li> </ul>
<p>2. Beurteilen</p> <p><i>Fremdevaluation</i></p>	<p>Vorgesetzte Personalfachperson Ausbildungsinstitution Berufsberatung Berufsverband Arbeitsamt</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transparenz über die Kompetenzen</li> <li>- Weiterbildungsplanung</li> <li>- Laufbahnplanung</li> <li>- Berufliche Qualifikation</li> <li>- Berufliche Mobilität</li> <li>- Wiedereingliederung</li> </ul>
<p>3. Validieren</p> <p>Zertifizierung</p>	<p>Bund Kantone Berufsverbände</p>	<p>Erlangen eines Diploms, Ausweises, Zertifikats oder Attests. Aus Kompetenzen werden Qualifikationen</p>

<sup>1</sup> Der Verein Valida ist eine schweizerische Vereinigung von Fachleuten aus Berufsberatung und Berufsbildung und hat zum Ziel, die Anerkennung und Validierung nicht formell erworbener Kompetenzen voranzutreiben [www.valida.ch](http://www.valida.ch)

Zusammenstellung gemäss Valida [www.valida.ch](http://www.valida.ch)

### **Um welche Kompetenzen geht es?**

Es ist ein legitimes Anliegen der Firmen zu wissen, welches genau die erworbenen Kompetenzen sind, um beurteilen zu können, ob diese an der zu besetzende Stelle auch die richtigen sind. Wenn jemand an einer bestimmten Maschine gearbeitet hat und am neuen Ort steht wieder die genau gleiche, dann kann man davon ausgehen, dass die Person diese Maschine in kürzester Zeit wird bedienen können. Ist jedoch die Maschine am neuen Ort ein anderes Fabrikat, dann kann die Erfahrung an der früheren Maschine zum Handicap werden, wenn die betreffende Person die Erfahrung auf der früheren nicht auf die neue übertragen bzw. die Unterschiede nicht möglichst rasch erfassen kann. Die gefragte Kompetenz wäre in diesem Beispiel somit nicht, ein bestimmtes Modell gut bedienen zu können, sondern die Kompetenz die Funktionsweise von Maschinen dieser Art möglichst schnell zu erfassen.

Oder das Beispiel Führungskompetenz. Wer jahrelang ein eingespieltes Team geführt hat, wird in der Bewerbung zu Recht auf Führungserfahrung hinweisen. Ob die Person in einer völlig anderen Situation auch führen kann, darüber gibt diese Führungserfahrung keine Auskunft. Entscheidend ist, welche Kompetenzen sich die betreffende Person aneignen konnte. Hatte sie schwierige Konfliktsituationen zu bewältigen? Hatte sie neue Mitarbeitende zu integrieren? Hatte sie schwierige Entscheide der vorgesetzten Stellen im Team umzusetzen? Erst die Antworten auf diese Fragen geben Aufschluss darüber, ob und welche Art von Führungskompetenz jemand hat.

Als Stärken der älteren Mitarbeitenden wird die Übersicht über die betrieblichen Abläufe genannt. Älter sein bringt jedoch diese Übersicht nicht einfach mit sich. Es gibt auch ältere, die sich nicht dadurch auszeichnen. Sie bewiesen vielleicht in einer bestimmten Situation Übersicht, aber ob das generell eine Stärke ist, das steht nicht fest. Deshalb muss auch hier die Fähigkeit zur Übersicht konkret beschrieben werden und es muss für den Arbeitgeber sichtbar sein, ob dies allenfalls an der konkret zur Diskussion stehenden Stelle auch von Nutzen wäre.

Was aus der Sicht der Arbeitgeber gilt, gilt fast spiegelbildlich für die älteren Mitarbeitenden. In einer sich rasch verändernden Arbeitswelt sind sie oft verunsichert und können ihre Position darin schlecht einschätzen. Das führt dazu, dass sie sich oft über- unter oder falsch einschätzen. Das Kennen der eigenen Kompetenzen führt zu mehr Sicherheit und einer realistischen Grundlage für die Planung der beruflichen Zukunft. Das Erstellen eines Portfolios oder eine Kompetenzenbilanz hat zudem einen wesentlichen Einfluss auf das Selbstbewusstsein der betreffenden Personen. Anstelle des schwammigen Begriffs der Erfahrung treten konkrete, fassbare Kompetenzen.

## **4.2 Die Lernfähigkeit als Ressource der älteren Menschen**

Treffen die Prognosen über die Entwicklung für Wirtschaft und Arbeitswelt zu, dann wird das Wissen in Zukunft weiter kontinuierlich an Bedeutung gewinnen und der Anpassungsbedarf steigen. Beides stellt hohe Anforderungen an die Lernfähigkeit der

Beschäftigten. Wenn der Anteil der Älteren zunimmt, dann bekommt ihre Lernfähigkeit noch zunehmende Bedeutung. Wie steht es mit der Ressource Lernfähigkeit bei den älteren Menschen?

Wir haben oben unterschieden zwischen formellem und nicht formellem Lernen, das zu formell erworbenen und nicht formell erworbenen Kompetenzen führt. Beim Wissen unterscheidet man zwischen explizitem und implizitem Wissen. Explizites Wissen ist artikulier- und kodifizierbar, d.h. man kann es mit Hilfe der Sprache, grafischen Mitteln und mit Zahlen beschreiben. Implizites Wissen ist dagegen zum grössten Teil nicht in Sprache, Grafiken oder Zahlen fassbar, es „entzieht sich dem formalen sprachlichen Ausdruck.“ Als Beispiel ist das Velofahren sehr anschaulich. Wer Velofahren lernen will, kann dies nicht aus einer Gebrauchsanweisung lernen, sie oder er muss es probieren und wenn sie es kann, dann kann sie es nicht mit beschreiben weitergeben. Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass explizit Gelerntes mit dem Älterwerden eher vergessen geht als implizit Gelerntes (vgl. Semmer, Richter 2004).

Untersuchungen zum Lernen älterer Menschen zeigen deutlich, dass ältere Menschen lernen, jedoch in wesentlichen Teilen anders als Jüngere. Michael Bruggmann (2000) hat in seiner Dissertation eine ganze Reihe von Untersuchungen zu dieser Frage ausgewertet. Die wichtigsten Erkenntnisse können so zusammengefasst werden:

Ältere Menschen lernen zum Teil anders als jüngere, aber wenn die Methoden angepasst sind, dann ist es schwierig, Unterschiede bei der Lernfähigkeit zwischen Jüngeren und Älteren nachzuweisen. M.a.W. die älteren Menschen verfügen über die Ressource Lernfähigkeit.

Die Informationsverarbeitungsgeschwindigkeit ist langsamer und die Übergangszeit vom Kurzzeit- ins Langzeitgedächtnis dauert es in der Regel etwas länger. Wenn etwas dann im Langzeitgedächtnis verankert ist, dann besteht beim Erinnerungsvermögen kein Unterschied mehr zwischen jüngeren und älteren Menschen.

Der Unterschied in der Lernfähigkeit zwischen Jüngeren und Älteren ist in abstrakten und keinen eigenen Sinn ergebenden Labortests grösser als bei Feldversuchen in einem konkreten Zusammenhang.

Ältere haben naturgemäss mehr Mühe mit dem „Überlernen“, das heisst sie müssen viel mehr als Jüngere Umlernen, früher Gelerntes Vergessen und neues aufnehmen.

Beim impliziten Lernen sind viel kleinere oder keine Unterschiede zwischen den Altersgruppen als beim expliziten Lernen.

Als wichtige „altersadäquate Lernprogramme“ empfiehlt Bruggmann (2000) die folgenden Kriterien:

Schaffen von sinnvollem, arbeitsplatzrelevantes Lernmaterial, möglichst nicht abstrakte Aufgabenstellungen, denen kein konkreter Zweck zugeordnet werden kann.

Berücksichtigen, dass oft bei Älteren Ängste bestehen gegenüber Jüngeren, die eine schnellere Informationsverarbeitungsgeschwindigkeit haben als Versager dazustehen und dadurch unter lähmenden Druck geraten können.

Lernprogramme sollen möglichst an vorhandene Kenntnisse anknüpfen und einen Bezug zur Arbeit aufweisen.

Dem grösseren Zeitbedarf muss Rechnung getragen werden, z.B. über selbstgesteuertes Lernen.

Ältere, die längere Zeit nicht mehr gelernt haben sollen entsprechende Lernhilfen angeboten werden.

Aktives, entdeckendes, experimentelles Lernen scheinen die Differenzen beim Lernen zwischen Älteren und Jüngeren „zu verringern oder gar zu eliminieren“.

Kern des erfolgreichen Lernens ist bei Jüngeren und Älteren die Motivation. Während bei den Jüngeren zum Teil die Motivation noch genereller ist, die Neugier noch frischer, der Wunsch, Fortschritte zu machen, etwas zu erreichen und die Bereitschaft etwas zu lernen, auch wenn der Sinn nicht unmittelbar sichtbar ist, stärker. Die Älteren dagegen wollen sehen, wofür etwas gut ist, sie wollen die Zwecke erkennen können und sie möchten anknüpfen können an dem, was sie schon kennen. Es ist schwieriger sie mit Druck oder mit dem Verweis auf das Prinzip Hoffnung zu einer Lernleistung zu bringen.

Trotzdem, betrachtet man die Voraussetzungen, unter denen die Älteren besser lernen, dann fällt einem auf, dass in wesentlichen Teilen für die Jüngeren im Grunde genommen das Gleiche gilt. Man könnte also auch sagen, effizientes und motiviertes Lernen folgt den gleichen Regeln bei Jüngeren und Älteren, die Jüngeren reagieren auf inadäquate Lernmethoden einfach etwas weniger stark.

#### **4.3 Motivation als Schlüssel**

Der Schlüssel zum Erfolg eines Unternehmens liegt bei der Motivation der Mitarbeitenden. Je besser die Bedürfnisse der Mitarbeitenden bei der Arbeit berücksichtigt werden, desto höher die Motivation. Theorien über die Motivation der Menschen im Zusammenhang mit Arbeit haben auch davon auszugehen, dass die Menschen sehr unterschiedlich sind und sehr unterschiedliche Bedürfnisse haben. Diese Unterschiede werden beim älter werden nicht kleiner, sondern grösser. Dazu hat jedes Unternehmen seine eigene Geschichte und seine eigene Kultur. Das wirkt sich auch auf den Umgang mit der Frage der Motivation der Mitarbeitenden aus. Die Motivation der Mitarbeitenden ist entsprechend ihrer Bedeutung bei den meisten Unternehmen ein Dauerthema. Wie intensiv sich die einzelnen Unternehmen mit Fragen der Motivation beschäftigen hängt zusätzlich sowohl von externen wie internen Faktoren ab. Die Konjunktur und die Lage auf dem Arbeitsmarkt haben ebenso Einfluss wie z.B. ein starker Anstieg der Fluktuation, der Weggang von Schlüsselpersonen oder der Rückgang der Produktivität.

Die Motivation der Mitarbeitenden hat einen hohen Einfluss auf die Innovationsfähigkeit und die Produktivität. Im Zusammenhang mit der Zunahme des Anteils älterer Mitarbeitender werden diesbezüglich immer wieder Bedenken geäussert. Es besteht die Angst, mit dem höheren Anteil älterer Mitarbeitender nehme die Innovationsintensität und die Produktivität ab, was die Wettbewerbsfähigkeit einer Firma empfindlich treffen kann. Dadurch kommt der Motivation bzw. der Berücksichtigung der Bedürfnisse der älteren Mitarbeitenden eine zentrale Bedeutung zu. Wir gehen deshalb im folgenden vertieft auf die spezifischen Bedürfnisse der älteren Mitarbeitenden ein. Dazu noch eine Vorbemerkung: Motivationsmassnahmen für die älteren Mitarbeitenden können nur wirksam



sein, wenn der Motivation aller Mitarbeitenden genügend Aufmerksamkeit geschenkt wird. Die Berücksichtigung der Bedürfnisse der Älteren bringt nur den erwünschten Effekt, wenn sich dadurch nicht die Jüngeren benachteiligt fühlen.

### Arten von Motivation

Man unterscheidet grundsätzlich zwei Arten von Motivation, die intrinsische und die extrinsische.

#### Intrinsische und extrinsische Motivation

Intrinsische Motivation	Extrinsische Motivation
Wird üblicherweise als der Wunsch oder die Absicht definiert, eine bestimmte Handlung vorzunehmen, weil diese selbst interessant, spannend und herausfordernd empfunden wird (nach Deci & Ryan 1985)	Wird üblicherweise als Wunsch definiert, eine bestimmte Handlung vorzunehmen um damit etwas Positives zu erreichen oder etwas Negatives zu verhindern.
Der Antrieb etwas zu tun kommt aus dem Innern des Menschen, die Handlung an sich motiviert ihn	Der Antrieb zum Handeln kommt von aussen, wäre dieser Antrieb nicht, würde die Handlung unterlassen. Das Ziel der Handlung motiviert, nicht die Handlung selbst.

Zusammengestellt durch Autor

Es gibt vermutlich wenige Menschen, die bei ihrer Arbeit nur mit der intrinsischen Motivation auskommen. Für den Erfolg kann es entscheidend sein, dass auch die extrinsische Motivation spielt. Der begeisterte und begabte Jungunternehmer der sich selbständig macht, dabei aber für die ungeliebte Arbeit des Fakturierens so wenig motiviert ist, dass er sie unterlässt, wird bald einmal seine Werkstatt schliessen müssen.

Es gibt einen entscheidenden Unterschied zwischen den beiden Motivationsarten. Ist bei der extrinsischen Motivation das Ziel erreicht, muss ein neues gesteckt werden oder die Motivation fällt in sich zusammen. Es muss deshalb das Bestreben sein, den Anteil der intrinsischen Motivation möglichst hoch zu halten.

### 5 Spezifische Bedürfnisse älter werdender Mitarbeitender

Die intrinsische Motivation ist desto höher, je besser die Bedürfnisse der Beschäftigten berücksichtigt sind. Aus Untersuchungen über die Bedürfnisse älterer Menschen bezüglich ihrer Arbeit gehen immer wieder die folgenden hervor (vgl. u.a. Ilmarinen/Tempel 2002, 186):

- Angepasste Arbeitszeiten
- Einsichtigkeit des Sinns der Arbeit
- Gleichbehandlung bzw. Fairness bei Beförderungen und der Weiterbildung
- Respektvolles Führungsverhalten der Vorgesetzten

## Angepasste Arbeitsumgebung Abbau von Vorurteilen aufgrund des Alters

### Angepasste Arbeitszeiten

Im Laufe eines Arbeitslebens verändern sich die Bedürfnisse bezüglich Arbeitszeit. In den verschiedenen Lebensphasen verändern sich auch die Umstände, zum Beispiel im Zusammenhang mit der Familie, mit intensiveren Weiterbildungsphasen, mit Hausbauplänen usw. Mit dem persönlichen Alter werden die Bedürfnisse nach allenfalls kürzerer Arbeitszeit, längeren Ferien, unbezahltem Urlaub usw. grösser. Die Möglichkeit der angepassten Arbeitszeiten hat zweifellos auf die Motivation einen positiven Einfluss. Darüber hinaus ist in einer Zeit der Abnahme der Zahl der Erwerbstätigen eine wesentlich verbesserte und erweiterte Flexibilität ein wichtiges Element um das Erwerbstätigenpotenzial nutzbar zu machen. Neben den Älteren, die damit länger und erfolgreicher tätig sein können ermöglichen angepasste Arbeitszeiten auch Frauen und Männer die Kinderbetreuungspflichten haben eine erhöhte Erwerbstätigkeit.

### Einsichtigkeit des Sinns der Arbeit

Zu wissen, wofür die Arbeit ist, die man ausführt ist als Motivator bei allen Arbeitnehmenden wichtig. Das Bedürfnis zu wissen, wofür die Arbeit, die jemand leistet gut ist, nimmt mit dem Alter zu. Während in kleinen und mittleren Betrieben diese Einsichtigkeit oft leichter herzustellen ist, weil aufgrund der Grösse des Betriebes die Bedeutung der eigenen Arbeit für die Gesamtleistung des Unternehmens wenigstens teilweise leicht zu ersehen ist, trifft das für grössere und grosse Unternehmen nicht mehr zu. Kann es somit in kleineren und mittleren Betrieben mit verhältnismässig einfachen Kommunikationsmitteln gelingen, notwendige Transparenz herzustellen, so müssen die grösseren und grossen diesem Aspekt bewusst Aufmerksamkeit schenken. Dabei kann durchaus das Holprinzip gelten. Wenn das Ineinanderwirken der verschiedenen Abteilungen und Arbeitsbereiche z.B. anschaulich im Intranet einer Firma dargestellt ist, dann genügt es, den Mitarbeitenden mitzuteilen, welche Informationen sie wo erhalten können.

### Keine Benachteiligung bei Beförderungen und der Weiterbildung

Untersuchungen zeigen praktisch übereinstimmend, dass ältere bei den Beförderungen und bei der von den Arbeitgebern unterstützten Weiterbildung benachteiligt werden. Das wirkt demotivierend und erhöht das Gefühl, sich auf dem altersbedingten Abstellgleis zu befinden. Bei der Weiterbildung ist oft die Begründung, dass sich diese wegen der absehbaren Zeit für den Austritt nicht mehr lohne. Diese Begründung ist jedoch in einer Zeit, da die Arbeitswelt sich sehr schnell wandelt, die sogenannte Halbwertszeit des Wissens immer kürzer wird und der Lernbedarf dadurch kontinuierlich anhält, immer weniger haltbar. Wenn durch Weiterbildung erworbenes Wissen schon nach zwei, drei Jahren oder noch schneller ergänzt werden muss, dann gibt es keine Rechtfertigung für die Benachteiligung älterer Menschen, nicht einmal solcher über 60.

Als einer der Gründe, warum die älteren Menschen nicht mehr so dynamisch sind, wird oft die nicht mehr bestehende Aussicht auf eine Beförderung erwähnt. Wenn die Leute ihren Karrierehöhepunkt mit 45 oder 50 erreicht haben, dann ist es rational, wenn sie jenen Teil

ihres Engagements zurücknehmen, der dem Streben nach einer weiteren Beförderung entsprang. Diese Frage hat verschiedene Aspekte. Ein Aspekt ist der, dass es sehr ungeschickt wäre, bei einer Zunahme der älteren Erwerbstätigen im wesentlichen weiterhin die jetzt geltende Beförderungspraxis beizubehalten. Wenn eine tiefe Zahl Jüngerer mit Beförderungschancen einer grossen Zahl Älterer ohne Beförderungsoption gegenüberstünde, wäre das ausgesprochen schlecht für das Betriebsklima und absolut demotivierend für die Älteren. Dass es überdies nicht immer einfach ist für Jüngere, mit älteren Mitarbeitenden zusammenzuarbeiten geht auch daraus hervor, dass sie heute, wo sie noch die Wahl haben, Jüngeren oft den Vorzug geben obwohl ältere mit gleichen oder besseren Qualifikationen zur Verfügung stünden.

Heute gilt es in den meisten Betrieben noch als nicht praktikabel, dass Vorgesetzte in einer späteren Phase ihres Arbeitslebens auf der Karriereleiter wieder Schritte zurück machen. Dies möglich zu machen, ohne dass es einem Gesichtverlust gleichkommt kommt der Änderung einer tief verwurzelten Haltung gleich. Es wird aus verschiedenen Gründen nötig sein. Mit dieser Flexibilität könnte eine bestimmte Rotation bei den Führungsaufgaben erreicht werden und vermieden werden, dass ein bestimmtes Alter praktisch automatisch mit dem sicheren Verlust der Option Beförderung verbunden wäre. Ein Aspekt, der Einfluss auf die Motivation hat.

#### Respektvolles Führungsverhalten

Das Führungsverhalten der Vorgesetzten ist für die Älteren Menschen ein wichtiger Teil für die Leistung, die sie erbringen. Da ist grundsätzlich kaum ein grosser Unterschied zu den Jungen. Der Unterschied ist jedoch, dass Ältere teilweise die Option haben früher aus dem Arbeitsleben auszuschneiden und diese Option eher einlösen, wenn sie sich von den Vorgesetzten unfair oder respektlos behandelt fühlen. Untersuchungen zeigen, dass ältere Menschen bezüglich des Umgangs der Vorgesetzten mit den Mitarbeitenden sensibler reagieren. Entsprechend leidet die Motivation und damit die Leistung, wenn in diesem Bereich Missstände vorhanden sind.

#### Angepasste Arbeitsumgebung

Dieses Gebiet ist verhältnismässig gut untersucht. Bei älteren Menschen geht z.B. in der Regel das Seh- und Hörvermögen zurück. Beleuchtung und adäquate Lautstärke werden deshalb bedeutender. Bei körperlichen Arbeiten erhalten Erleichterungen z.B. beim Heben von Lasten oder andern körperlich anstrengenden Verrichtungen eine grosse Bedeutung.

#### Abbau von Vorurteilen gegenüber dem Alter

Man weiss, dass mit zunehmendem Alter die Unterschiede zwischen den Personen gleichen Alters zunehmen. Das heisst mit zunehmenden gelebten Jahren nimmt die Bedeutung des Alters für die Beurteilung einer Person laufend ab, oder wie es Semmer und Richter (2004) kurz und bündig ausdrücken „Das Alter erweist sich somit als untaugliches Kriterium“ Für die Motivation ist dies sehr entscheidend. Es gibt kaum etwas Demotivierenderes als zu erfahren, dass man aufgrund einer nicht beeinflussbaren Grösse keine Chancen hat. Die Rückkehr zu einer realistischen und fairen, auf die einzelnen Person abgestützten Beurteilung ist unabdingbar. Der Verlust der Optionen nur aufgrund des Jahrganges ist ein Motivationskiller ersten Grades.

Die Rücksicht auf diese Bedürfnisse wirkt sich direkt auf die Motivation aus. Der Grad ihrer Erfüllung hat u.a. einen direkten Einfluss auf das Wohlbefinden und auf die Leistung und er wirkt sich aus auf die Qualität der Zusammenarbeit unter den Mitarbeitenden, auf die Initiative, auf die Qualität der Arbeit. Die Motivation hat erheblichen Einfluss auf die meisten Aspekte in der Arbeitswelt. Sie wirkt ebenso ansteckend wie die Demotivation. Deshalb ist sie ein entscheidender Eckpfeiler der Arbeitsfähigkeit.

### **Die Motivation hat direkten Einfluss auf die Produktivität**

Wir haben zu Beginn bei der Motivation zwischen intrinsischer und extrinsischer unterschieden. Die oben genannten Bedürfnisse wirken sich auf beide Arten von Motivation aus. Flexibilität bei der Arbeitszeit führt dazu, dass die Mitarbeitenden ihr Leben optimaler gestalten können und dadurch in besserer physischer und psychischer Verfassung sind. Damit ist die Arbeit für sie weniger eine Last sondern sie kann an sich auch Freude machen. Das fördert die intrinsische Motivation.

Das wohl verbreitetste Beispiel für extrinsische Motivation im Zusammenhang mit dem Verbleib im Erwerbsleben ist die finanziell bedingte. Wenn jemand aus finanziellen Gründen sich eine vorzeitige Pensionierung nicht leisten kann, dann bleibt sie oder er so lange es irgendwie geht. Oft ist es ein reines Durchhalten und die einzige Motivation die Sicherung des Lebensunterhaltes und der Altersvorsorge in einer Mindesthöhe. Auf rein finanzielle Überlegungen begründeter Verbleib im Erwerbsleben ist auch bei finanziell bessergestellten Erwerbstätigen zu finden. Alles in allem dürfte der Anteil der aus finanziellen Gründen noch im Erwerbsleben verbleibenden erheblich sein. Dass diese Art Motivation allein für eine optimale Arbeit nicht ausreicht liegt auf der Hand. Es ist auch nicht auszuschliessen, dass der nicht unbeträchtliche Teil der so motivierten Älteren dazu beiträgt, dass die Vorurteile gegenüber dieser Altersgruppe sich so hartnäckig halten kann. So oder so, die Verbesserung der intrinsischen Motivation zur Verbesserung der Situation und der Stellung der Älteren ist unabdingbar.

### **Die Ressourcen der Älteren liegen bei ihrer Erfahrung, ihrer Lernfähigkeit und ihrer Motivation**

Die bisherigen Ausführungen haben gezeigt, dass die hinter der Erfahrung stehenden Kompetenzen, die Lernfähigkeit und die Motivation zusammengehören. Kompetenzen ohne Motivation oder Lernfähigkeit ohne Motivation nützen nichts. Kompetenzen ohne die Bereitschaft allfällige Lücken zu füllen oder die Kompetenzen durch Lernen weiterzuentwickeln führen rasch in eine Sackgasse. Deshalb gehören alle drei dazu. Sie sind die Ressourcen der älteren Erwerbstätigen. Ist die Wirtschaft und Gesellschaft fähig, die Voraussetzungen für die Nutzung dieser Ressourcen zu schaffen, dann kann der etwas grössere Anteil älterer Menschen kein Grund mehr zur Beunruhigung sein, im Gegenteil.

### **Abschluss: Entscheidend ist das Zusammenwirken der Generationen**

Die westlichen Industrieländer sind geprägt von einer Kultur, die Jugendlichkeit idealisiert. In der Arbeitswelt werden Junge z.T. nur wegen ihres Jahrgangs bevorzugt und Ältere nur aufgrund ihres Jahrgangs benachteiligt. Eine Ausnahme bilden in den meisten Fällen die obersten Ebenen der Unternehmen und der Politik. Dort kamen und kommen nach wie vor die meisten Menschen erst in einem Alter hin, in dem sie als gewöhnliche Stellensuchende aufgrund ihres Alters bereits nur noch wenig Chancen hätten. Und in den Verwaltungsräten sitzen mit der grössten Selbstverständlichkeit auch Leute, die das offizielle Pensionierungsalter überschritten haben.

In den nächsten Jahrzehnten wird die Zahl der älteren Erwerbstätigen im Verhältnis zu den Jüngeren steigen. Ökonomisch heisst das, dass das Angebot an jüngeren Menschen knapper wird und jenes der älteren grösser. In ökonomischen Kategorien weitergedacht heisst das, dass die Jungen würden relativ zu den Älteren besser gestellt werden, weil der Wettbewerb um sie sich verschärfen wird. Das heisst die Privilegien der Jungen würden erhöht, zum Beispiel Weiterbildungsangebote, Beförderungen, Lohn. Die älteren würden relativ nicht besser gestellt als heute sondern sogar noch schlechter.

Da aus heutiger Sicht jedoch die Arbeitskräfte in naher Zukunft knapp zu werden beginnen, ist die Volkswirtschaft auf alle angewiesen, die Jüngeren und die Älteren. Damit die Älteren motiviert und qualifiziert bis zum offiziellen Pensionsalter im Arbeitsprozess stehen, müssen die Verhältnisse so gestaltet werden, dass ihre Ressourcen auch zum Tragen kommen können. Das bedingt, wieder in ökonomischen Kategorien gesprochen eine optimale Kombination der Jüngeren und Älteren in allen Bereichen.

### **Angeführte Literatur**

Bruggmann, Michael (2000), Die Erfahrung älterer Mitarbeiter als Ressource; Reihe Wirtschaftswissenschaft; 2000; Deutscher Universitäts-Verlag, D-Wiesbaden  
 Ilmarinen, Juhani/Tempel, Jürgen; Arbeitsfähigkeit 2010, Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben?; Im Auftrag des DGB-Bildungswerk v.V.; 2002, VSA-Verlag, D-Hamburg; ISBN 3-87975-840-9  
 Institut der deutschen Wirtschaft Köln (Hrsg.), 2004), Perspektiven 2005, Ökonomik des demographischen Wandels, Roman Herzog Institut, Deutscher Instituts-Verlag GmbH, D-Köln  
 Lehren und Lernen – Auf dem Weg zur kognitiven Gesellschaft, (1995), Weissbuch der Europäischen Kommission in Bjørnvald, Jens (2001) Lernen sichtbar machen – Ermittlung, Bewertung und Anerkennung nicht formal erworbener Kompetenzen in Europa; CEDEFOP, Europäisches Zentrum für die Förderung der Berufsbildung  
 Rohs, Matthias (Hrsg.); Arbeitsprozessintegriertes Lernen, Neue Ansätze für die berufliche Bildung; 2002; Waxmann Vlg. GmbH, D-Münster; ISBN 3-8309-1150-5  
 Schaie, K.W., Intellectual development in adulthood 1996, In J.E. Birren & K.W. Schaie (Hrsg.), Handbook of the psychology of aging, San Diego: Academic Press  
 Semmer Norbert; Richter Peter, Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft und Belastbarkeit älterer Menschen, in: Mario von Cranach et al. (Hrsg.) Ältere Menschen im Unternehmen, 2004, Bern: Haupt Verlag  
 Sousa-Poza, Alfonso, 2002, Eine empirische Analyse der Weiterbildung älterer Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen in der Schweiz, Referat an Tagung „Ältere Mitarbeitende im Unternehmen“ vom 14.3.02, Zürich