

Zwölf Empfehlungen an die Unternehmen und die Politik

Die meisten Autorinnen und Autoren dieses Buches schliessen ihre Beiträge mit konkreten Empfehlungen an die Unternehmen, an die Politik oder an beide ab. In diesem abschliessenden Kapitel wollen wir nicht wiederholen, was bereits gesagt wurde, sondern auf einige grundsätzliche Aspekte hinweisen, die in der Regel in mehr als einem Beitrag aufgeführt wurden. In vielen zentralen Punkten weisen die Autorinnen und Autoren auf ähnliche Sachverhalte hin, obwohl sie zum Teil aus recht unterschiedlicher Perspektive schreiben oder sich auf unterschiedliche Quellen stützen.

1. Das Alter als Auswahlkriterium taugt nicht

Es ist offensichtlich geworden, dass weder bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter noch bei Beförderungen, noch bei der Übertragung neuer Aufgaben das Lebensalter ein zweckdienliches Auswahlkriterium ist. Es ist unbestritten, dass im Laufe des Älterwerdens bestimmte Eigenschaften sich entwicklungsweise stärker oder schwächer werden. Die Gesamtleistungsfähigkeit ist jedoch nur wenig davon berührt. Bei der Auswahl von Personen für bestimmte Aufgaben sollte also nicht das Alter entscheidend sein, sondern die Frage, ob jemand über die spezifischen, für eine bestimmte Aufgabe unabdingbaren Fähigkeiten und Kompetenzen verfügt oder sie in gegebener Zeit erwerben kann.

2. Lernen muss altersadäquat erfolgen

Älteren Mitarbeitenden fällt das Leben leichter, wenn sie an bereits Bekannte anknüpfen können und wenn das Lernen praxisbezogen geschehen kann, also möglichst eng mit der Umsetzung verknüpft ist. Arbeitsplatzintegriertes oder arbeitsplatznahes Lernen ist für sie von Vorteil.

Der Mensch lernt in den verschiedenen Altersstufen unterschiedlich. Dem haben Didaktik und Methoden Rechnung zu tragen. Zu beachten ist allerdings, dass bestimmte Vorgehensweisen das Lernen altersunabhängig erleichtern; Anschaulichkeit, Umsetzungsnähe, klare Sinnerkennung, Anknüpfen an bestehendes Wissen und didaktische Berücksichtigung der jeweiligen Zielgruppe sind generell anzustreben.

3. Die Person ist scheidende, nicht das Alter

Die Unterschiede zwischen Personen aus der gleichen Altersgruppe nehmen mit zunehmendem Alter zu. Diese bedeutet zweierlei: Erstens zeigt es wiederum, dass das Alter allein als Kriterium für die Auswahl eines Bewerbers,

einer Bewerberin nicht sinnvoll ist. Und zweitens folgt daraus, dass für bestimmte Aufgaben grundsätzlich Personen jeden Alters in Frage kommen können.

4. Nicht auf wenig aussagekräftige Tests bauen

Das schlechtere Abschneiden der Älteren in praxisfernen Labortests sagt im Hinblick auf die Leistungen an den meisten Arbeitsplätzen wenig aus. Die Ergebnisse solcher Tests dürfen daher nicht zu Schlüssen bezüglich Leistungsfähigkeit in der Praxis führen. Entscheidend sind die geforderten Leistungen in einem konkreten Arbeitsbereich.

5. Der Generationen-Mix ist zu pflegen

Die Gegenüberstellung der Stärken und Schwächen Jüngerer und Älterer ergibt in vielen Bereichen ein komplementäres Bild. Daraus lässt sich ableiten, dass optimale Entwicklungsfähigkeit eines Unternehmens dann gegeben ist, wenn die Belegschaft in einem optimalen Mix zwischen Älteren und Jüngeren zusammengesetzt ist. Ist das zahlenmässige Verhältnis zwischen den Altersgruppen unausgewogen, können Generationenkonflikte in Unternehmen zum Problem werden. Aus diesem Grunde sind frühzeitig Massnahmen zu ergreifen, damit die Generationen möglichst zusammenarbeiten, sich gegenseitig kennen lernen und im Arbeitsprozess ergänzen.

Zudem ist zu bedenken, dass Unternehmen mit einem sehr hohen Anteil junger Mitarbeitender in einigen Jahrzehnten einen sehr hohen Anteil älterer Mitarbeitender haben werden. Die Alterung des Personals beginnt sehr früh. Umgekehrt gilt: Wer sehr viele ältere Mitarbeitende beschäftigt, wird bald viele qualifizierte jüngere Personen einstellen müssen, ohne zu wissen, ob die Gesuchten dann auf dem Arbeitsmarkt zu finden sind. Eine Politik ausgeglichener Altersverteilung in der Belegschaft verhindert Probleme, die aus einem Zuviel oder zuwenig entstehen.

6. Gute Grundausbildung und gute Gesundheit sind Voraussetzungen

In verschiedenen Beiträgen wird immer wieder auf zwei wichtige Voraussetzungen hingewiesen: gute Gesundheit und gute Grundausbildung. Mit einer nachhaltigen Personalpolitik, entsprechenden Arbeitsbedingungen und wenn der Work-Life-Balance die gebührende Beachtung geschenkt wird, kann das Unternehmen zur Gesundheit der Mitarbeitenden und damit zum Erhalt der Lern- und Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden beitragen. Das zweite Element ist eine gute Grundausbildung. Dafür können die Unternehmen allein nicht die Verantwortung tragen, die Grundausbildung muss als langfristige Aufgabe im Zusammenwirken von Politik und Wirtschaft gesichert werden.

7. Nicht vergessen: Das Wissen ist in den Köpfen der Menschen

Die Wissensgesellschaft ist keine abstrakte Vorstellung, sondern eine konkrete Realität: „Wissen existiert nur in den Köpfen von Menschen“ (WINFRIED HACKER). In einer Wissensgesellschaft, in einer Arbeitswelt, in welcher der Wissensanteil immer bedeutender wird, beinhaltet eine solche Feststellung eine klare Aufforderung an die Politik und die Unternehmen, die „Trägerinnen und Träger“ des Wissens zu fördern, sie aber auch durch Fordern und Fördern geistig aktiv, lernfähig und entwicklungsfähig zu erhalten, wobei selbstverständlich auch die Arbeitnehmenden ihren Teil dazu beizutragen haben. Die Eigenverantwortung der einzelnen Menschen ist zu fordern, sie soll aber unterstützt werden.

8. Erhalten der Arbeitsfähigkeit und Erwerbsfähigkeit

Die Erhaltung der *Arbeitsfähigkeit* und *Erwerbsfähigkeit* ist angesichts der demografischen Entwicklung ein zentrales Anliegen. Wir verweisen hier insbesondere auf die Abbildung 9 in ILMARINENS Beitrag, die zeigt, was auf den drei Ebenen des Individuums, des Unternehmens und der Gesellschaft zur Erhaltung dieser beiden wichtigen Fähigkeiten getan werden sollte.

9. Den psychologischen Arbeitsvertrag beachten

Neben dem juristischen Arbeitsvertrag besteht zwischen Unternehmen und Mitarbeitenden auch ein so genannter „psychologischer Vertrag“. GUDELA GROTE weist in ihrem Beitrag zum Thema insbesondere darauf hin, dass die „Sicherheit des Arbeitsplatzes“ laufend abnimmt; sie hält es für möglich, dass die Arbeitsmarktfähigkeit ein „tragfähiges Substitut für Arbeitsplatzsicherheit“ sein kann. Das setzt jedoch voraus, dass auch die Unternehmen ihren Beitrag dazu leisten, indem sie zum Beispiel gezielt Weiterbildungen im Hinblick auf den unternehmensinternen Arbeitsmarkt anbieten und sich um eine offene Kommunikation über Entwicklungen im Unternehmen und die sich dort für die einzelnen Mitarbeitenden bietenden Möglichkeiten bemühen. GROTE stellt auch fest, dass eine einseitige Verlagerung der Risiken vom Unternehmen zu den Mitarbeitenden die individuelle Verunsicherung vergrößert und möglicherweise gerade jene Mitarbeitenden aus dem Unternehmen treibt, auf die es am meisten angewiesen wäre.

10. Vorsicht bei der Spezialisierung

Im Zusammenhang mit der Arbeitsgestaltung und zunehmenden Anforderungen an die Mitarbeitenden, sich Veränderungen anzupassen, ist eine allzu starke Spezialisierung der Arbeitsvorgänge nicht förderlich oder sogar kontraproduktiv. Die Arbeitsplätze und Aufgaben für die einzelnen Personen sollen so gestaltet sein, dass genügend Anknüpfungspunkte für eine Weiterentwicklung für neue Aufgaben gegeben sind. Übergänge zu neuen

Aufgaben sollten so gestaltet werden, dass sie erstens in der gewünschten kurzen Zeit, zweitens in der gewünschten Qualität und drittens mit der gewünschten Motivation der Mitarbeitenden erfolgen können.

11. Angepasste Lohn- und Personalpolitik

Im Rahmen einer alterskongruenten Personalpolitik wird sowohl von Seiten der Arbeitgeber wie von Seiten der Gewerkschaften darauf hingewiesen, dass die Lohnkurve nicht mehr mit zunehmendem Lebensalter steigen müsse, sondern dass sie sich sehr wohl den Leistungsmöglichkeiten und –fähigkeiten wie auch den veränderten Bedürfnissen anpassen könne. Aus einer derartigen neuen Beweglichkeit ergäben sich Perspektiven für eine Laufbahnplanung, bei der die horizontale ebenso wie die vertikale Veränderung eine Option sein könnten. Im Hinblick auf den Ausstieg aus dem Berufsleben wird verschiedentlich für ein schrittweises, bewegliches Vorgehen plädiert. So weist zum Beispiel MARGRIG RECK ROULET darauf hin, dass in der letzten Phase die Mitarbeitenden neue, ihnen entsprechende Aufgaben übernehmen können und sollten. Sie schlägt zum Beispiel *Mentoring*, Standortbestimmungen ab 50/55 Jahren und das gezielte Angehen mentaler und objektiver Hindernisse vor.

12 Mentale Haltung entscheidend

Eine Änderung der mentalen Haltung zum Älterwerden wird verschiedentlich als unabdingbar bezeichnet. Offensichtlich gibt es eine Diskriminierung des Älterwerdens als mentale Haltung. Dies sollte geändert werden. Unternehmen und Politik sollten eine den Realitäten angemessene, positivere Einstellung zum Älterwerden fördern.

Ohne eine solche mentale Änderung werden die meisten Massnahmen an Wirkung verlieren – gefordert ist, mit anderen Worten, auch eine Änderung kultureller Wertvorstellungen.