

Die Person ist entscheidend, nicht das Alter

Warum ist jemand mit 75 Jahren nicht zu alt um Papst zu werden, der 54 jährige Debitorenbuchhalter aber zu alt um eine Stelle zu finden? Und warum wird eine 40 Jährige aus dem Bundesrat von einem über 60 Jährigen verdrängt und dies erst noch mit der Begründung, dieses Land brauche einen Erneuerungsschub in der bundesrätlichen Politik? Die, die den Papst und den Bundesrat gewählt haben, würden wahrscheinlich unisono sagen, es komme eben auf die Person an, nicht auf das Alter. Recht haben sie.

Älter werden verändert

Selbstverständlich verändert das älter werden die Menschen. Untersuchungen zeigen, dass die Unterschiede innerhalb der Altersgruppen mit den Jahren immer grösser werden. Vergleicht man eine Altersgruppe zwischen 25 und 30 mit einer zwischen 50 und 55, dann sind die Unterschiede innerhalb der älteren Gruppe wesentlich grösser als innerhalb der jüngeren. Das zeigt deutlich, dass sich die Menschen im Laufe ihres Lebens entwickeln und eben auch unterschiedlich entwickeln. Die Untersuchungen zeigen aber noch etwas: Die Unterschiede innerhalb der Gruppen sind grösser als jene zwischen den Gruppen. Das drückt nichts anderes aus, als was der Volksmund meint, wenn er sagt, es gebe eben 20 jährige Greisinnen und Greise und 60 jährige jung gebliebene. Beide Phänomene zeigen überdeutlich, dass das Alter als Auswahlkriterium für eine Stelle, eine Funktion oder eine Aufgabe etwa so tauglich ist wie die Schuhnummer.

Erfahrungen machen alle

Alle machen mit dem älter werden Erfahrungen. Sehr verschiedene zwar, aber alle machen sie. Nur wissen die meisten nicht so genau, was eigentlich diese Erfahrungen genau beinhalten und welche Kompetenzen sie sich dabei erworben haben. Eine ganze Menge, das weiss man. Untersuchungen der unterschiedlichsten Menschen aus den verschiedensten Berufen zeigen mit grosser Regelmässigkeit, dass die Menschen rund 70 Prozent ihres Wissens und Könnens nicht in der Schule, nicht an Kursen oder sonst bei einer formellen Aus- oder Weiterbildung erworben haben, sondern bei der Arbeit oder im Leben ausserhalb der Arbeit. Und das nimmt noch zu. Je mehr und je schneller sich die Arbeitswelt verändert, desto mehr lernen die Menschen direkt beim learning by doing. Es ist deshalb verständlich, dass in der EU und auch in der Schweiz die Anerkennung dieser sogenannten nicht formell erworbenen Kompetenzen eine zunehmende Bedeutung erhält¹

Das Verhältnis zwischen über und unter 45 Jährigen ändert sich

Aber warum wird dann Erwerbstätigen, die über 45 Jährig sind, immer wieder bedeutet, dass sie für eine bestimmte Stelle zu alt sind? Und warum geht die von den Arbeitgebern (mit)finanzierte Weiterbildung und die Beförderungen bei den über 45 Jährigen so rasant zurück? Das sind wohl die Folgen des Jugendwahns der letzten Jahrzehnte, die noch nicht überstanden sind. Langsam wird aber sichtbar, dass wir nicht mehr lange so unverantwortlich mit den Fähigkeiten und Ressourcen der über 45 Jährigen umgehen können. Prognosen über die Altersstruktur in der Bevölkerung zeigen, dass nächstens das Verhältnis zwischen unter und über 45 Jährigen relativ deutlich ändern wird. Gemäss dem Szenarium Trend des Bundesamtes für Statistik kommen auf heute 100 Erwerbstätige über 45 Jahren 124 unter 45 Jahren, ab etwa 2010 wird das Verhältnis etwas 1 : 1 sein. Das bleibt dann bis 2040 etwa konstant. Wer glaubt das sei alarmierend, der oder die denke daran: Es kommt auf die Person an. nicht auf das Alter.

Genauer hinschauen

Dass der Anteil der älteren Menschen im Erwerbsalter grösser wird, löst z.T. Ängste über die zukünftige Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit aus. Diese Ängste sind dann völlig unbegründet, wenn Arbeitgeber und Arbeitnehmerinnen und -nehmer bereit sind, die Herausforderungen der demografischen Entwicklung anzunehmen und einerseits die Potenziale und Fähigkeiten der Älteren zur Entfaltung zu bringen und zu nutzen und andererseits die Voraussetzungen zur Nutzung der Synergien zwischen den Jüngeren zu schaffen. Es lohnt sich deshalb, das älter Werden und seine Auswirkungen auf die Arbeit genauer anzuschauen. Dies ist umso ergiebiger, weil viele Aspekte sehr umfassend und sorgfältig untersucht sind. Wichtig ist dabei, zwischen der Erwerbsarbeit und den übrigen Lebensbereichen zu unterscheiden. So ist z.B. klar, dass Junge in elektronischen Geschicklichkeitsspielen oder bei abstrakten Tests signifikant besser abschneiden als Ältere und allen ist auch klar, dass die Abwesenheit von 60 Jährigen Spitzensportlern nichts mit Altersdiskriminierung zu tun hat. Aber die Arbeitswelt ist eben weder Spiel noch Sport, sondern es spielen hier andere Fähigkeiten eine entscheidende Rolle. Wir beleuchten im folgenden die Aspekte der Arbeitsleistung, des Lernens und der Motivation.

Arbeitsleistungen hängen nicht vom Alter ab

Wer kennt nicht die Situation, in der jüngere Mitarbeitende mit viel Einsatz und Energie etwas zum Laufen bringen wollen und es will einfach nicht funktionieren. Dann kommt jemand mit Erfahrung, weist auf irgend eine Kleinigkeit hin und die Sache läuft. Das Beispiel zeigt im Grunde ganz einfach, warum Untersuchungen in den verschiedensten Bereichen immer wieder zeigen, dass zwischen Arbeitsleistung und Alter meist kein Zusammenhang hergestellt werden kann. Michael Bruggmann (Bruggmann 2000) hält genau das nach Durchsicht einer Vielzahl von Untersuchungen fest: „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“. Ältere gehen in der Regel eine Arbeit anders an, sie planen

anders, sie setzen ihre Erfahrung ein, aber das Resultat ist leistungsmässig meist etwas das Gleiche. Eigentlich wissen das ja in der Praxis fast alle.

Die Älteren lernen, aber sie lernen anders

Wenn nicht alles täuscht, dann kommt dem Lernen in Zukunft noch höhere Bedeutung zu. Da ist es beruhigend, dass Untersuchungen durchwegs zeigen, dass ältere Menschen lernfähig sind wie jüngere, aber sie lernen anders. Die Methoden müssen angepasst werden, etwa an die etwas längere Zeit bis das Gelernte von Kurz- ins Langzeitgedächtnis gewechselt hat, sie müssen mehr Ueberlernen, das heisst, sie müssen altes Vergessen, bevor Platz für neues ist und es ist wichtig, dass das zu Lernende in einem Zusammenhang mit schon Gelerntem oder mit der Praxis steht. Eine wichtige Folgerung daraus ergibt sich, dass Arbeiten und Lernen näher zusammenrücken sollten, z.B. durch die Methode des arbeitsprozessintegrierten Lernens. Das hat zudem den Vorteil, dass das Lernen und Umsetzen direkt ineinander übergehen und die Wissens- und Zeitverluste beim Transfer praktisch wegfallen. Eine Methode, die durchaus für Junge auch attraktiv und unter Bedingungen des schnellen Wandels eigentlich unabdingbar ist. Es fallen hier einige für das Lernen in den Unternehmen wichtige Dinge zusammen: Weil die Transfer- und Zeitverluste beim traditionellen Lernablauf „Kurs-Transfer an die spezielle Arbeitssituation am Arbeitsplatz- einüben“ zu gross sind, wird die nötige Theorie immer mehr direkt am Arbeitsplatz vermittelt und direkt in den Arbeitsprozess integriert.

Synergien zwischen Jüngeren und Älteren

Dieses arbeitsbezogene Lernen kann auch zu Synergien führen zwischen den Jüngeren, die die Theorie schneller begreifen und den Älteren, die aufgrund ihrer Erfahrung mit der Integration in den Arbeitsprozess vertrauter sind. Das Lernen ist somit nicht das Problem, das Lernen angepasst und clever zu gestalten, das ist das Entscheidende. Dem Zusammenwirken der Generationen in den Unternehmen kommt auf jeden Fall eine noch grössere Bedeutung zu. Die demografische Entwicklung heisst ja, dass weniger Junge aus der Ausbildung nachrücken. Der „Nachschub“ an neuestem Wissen auf diesem Wege geht etwas zurück. Er sollte deshalb einerseits durch eine bewusstere und besser organisierte Weitergabe dieses Wissens und andererseits durch die bewusste und angepasste Weiterbildung der Älteren erfolgen.

Motivation als Motor

Motivation kommt nicht von selbst, auch bei älteren Mitarbeitenden nicht. Umfragen ergeben immer wieder die gleichen wichtigen Punkte für die Motivation der Älteren. Sie wollen bei Weiterbildung und Beförderungen die gleichen Chancen haben wie Jüngere, sie wollen von den Führungsleuten mit Respekt behandelt werden, sie möchten den Sinn der Arbeit erkennen und sie möchten nicht immer wegen des Alters Vorurteilen begegnen. Eigentlich keine wahnsinnigen Anliegen, aber viele Arbeitgeber sind davon recht weit entfernt. Dass Verbesserungen in diesen Punkten auch der Produktivität und der Wettbewerbsfähigkeit deutlich helfen würden sei hier nur am Rande vermerkt. Und dass die von den Älteren formulierten Anliegen auch der Motivation der Jüngeren zu Gute käme, liegt auf der Hand.

Die anstehenden demografischen Veränderungen sind aus all diesen Gründen eine Chance. Wir müssen sie nur nutzen.

Unternehmen stehen noch am Anfang

Die meisten Firmen haben erst richtig begonnen, systematisch zu überlegen und zu planen, was die Verschiebung in der Altersstruktur der Erwerbstätigen für sie bedeutet. Zunehmend erhält die Frage innerhalb der Diversity-Diskussion Gewicht. Es gibt aber noch kaum Auswertungen und Evaluationen von praktizierten Modellen und Massnahmen. Die in jüngerer Zeit stark intensivierte Diskussion um die demografischen Veränderungen hat allerdings die Aufmerksamkeit für diese Entwicklung der Arbeitgeber wesentlich erhöht. Dass die bessere Nutzung der Ressourcen und des Potenzials der älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch den Firmen etwas bringen wird, liegt auf der Hand. Es ist entscheidend, dass die Firmen den etwas höheren Anteil an Mitarbeitenden über 45 nicht als ein notwendiges Uebel, sondern eine Chance für die nachhaltige Entwicklung und die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen erkennen und entsprechend handeln.

Ruedi Winkler

Literatur

Clemens, Höpflinger, Winkler (Hrsg.) (2005): Arbeit in späteren Lebensphasen, Haupt Verlag, Bern

Von Cranach, Schneider, Ulich, Winkler (Hrsg.) (2004): Ältere Menschen im Unternehmen, Chancen, Risiken, Modelle, Haupt Verlag, Bern

Bruggmann (2000), Die Erfahrung älterer Mitarbeiter als Ressource, Deutscher Universitäts-Verlag GmbH, Wiesbaden