



Ressourcen und Potenziale der älteren Arbeitnehmenden nutzen

Was kann einer Gesellschaft und ihrer Wirtschaft eigentlich Besseres geschehen, als dass in Zukunft der Anteil der gut ausgebildeten, leistungs- und lernfähigen Menschen zunehmen wird. Genau diese Aussicht haben wir.



Gemäss dem Szenarium Trend des Bundesamtes für Statistik kommen heute auf 100 Erwerbstätige über 45 Jahren 124 unter 45 Jahren. Ab etwa 2010 werden auf 100 über 45 jährige Erwerbstätige auch etwa 100 unter 45 jährige kommen. Dieses Verhältnis bleibt gemäss diesem Szenarium bis 2040 ungefähr konstant. Das heisst, dass im Durchschnitt die Erwerbstätigen in Zukunft etwas älter sein werden, oder anders ausgedrückt, der Anteil der über 45 Jährigen wird höher, derjenige unter 45 Jahren tiefer sein als heute, weil weniger junge Menschen ins Erwerbstätigenalter kommen.

RUEDI WINKLER
PERSONAL- UND ORGANISATIONSENTWICKLUNG
FELLENBERGSTRASSE 288, 8047 ZÜRICH
MAIL@RUEDIWINKLER.CH - WWW.RUEDIWINKLER.CH

Arbeitsleistung ist nicht abhängig vom Alter
Diese Aussichten beschäftigen u.a. Politiker/-innen, Unternehmer/-innen und natürlich auch

die Wissenschaftler/-innen. Untersuchungen zeigen praktisch immer das Gleiche: Zwischen Alter und Arbeitsleistung besteht praktisch nie ein Zusammenhang. Das mag erstaunen, aber die Gründe können am Beispiel des Vergleichs der Schreibleistung zwischen einer älteren und jüngeren Sekretärin gut veranschaulicht werden. Die jüngere macht klar mehr Anschläge pro Minute als die ältere, aber die Leistung ist die Gleiche. Ein Dokument wird von beiden in der gleichen Zeit erstellt, die jüngere schreibt schneller und die ältere geht systematischer vor und holt die Zeit dadurch wieder locker ein. Wie gesagt, es geht hier um Arbeitsleistungen und nicht zum Beispiel um sportliche Leistungen oder um abstrakte Tests oder Freizeitbeschäftigungen.

Die Älteren lernen, aber sie lernen anders
Beim Lernen älterer Menschen ist neben angepassten Lernmethoden der Praxisbezug von hoher Bedeutung. Lernen und Arbeiten werden in Zukunft aus verschiedenen Gründen so oder

so zusammenrücken. Das kommt den Bedürfnissen der Älteren entgegen und entspricht der realen Situation in der Arbeitswelt. Dort ergeben sich Veränderungen in rascher Folge, sei das infolge veränderter Produktionsweisen, neuen Materialien, neuen Verfahren oder organisatorischer Änderungen. Da fehlt oft die Zeit für den klassischen Ablauf Theorievermittlung – Transfer – Anwendung und die drei Phasen müssen sehr arbeitsplatznah zum Beispiel zum sogenannten arbeitsprozessintegrierten Lernen zusammengelegt werden. Das kommt den Lernbedürfnissen der Älteren entgegen, kommt bei den Jungen gut an und verbindet die beiden erst noch über die gemeinsame Arbeit und das gemeinsame Lernen.

Spezifische Bedürfnisse älter werdender Mitarbeitenden

Motivation kommt nicht von selbst. Untersuchungen zeigen, dass für die Motivation der Älteren u.a. die Einsicht in den Sinn der Arbeit,

Chancengleichheit zwischen Jüngeren und Älteren bei Beförderungen und Weiterbildung und respektvolles Führungsverhalten von zentraler Bedeutung sind. Einsicht in den Sinn der Arbeit bedingt Transparenz, die dann allerdings auch zeigt, wenn die Arbeit keinen Sinn macht, aber das hat dann mit der Altersfrage nichts zu tun. Auf die übrigen zwei Aspekte sei hier noch kurz eingegangen.

Chancengleichheit bei Beförderungen und der Weiterbildung

Untersuchungen zeigen übereinstimmend: Ab 45 werden Beförderungen und vom Unternehmen mitbezahlte Weiterbildung rar und rarer. Das muss ändern. Die heutige Sicht, dass jemand ab etwa 45 weder für die Weiterbildung noch eine Beförderung in Frage kommt, ist unhaltbar und zerstört einen wichtigen Teil der Anreize und der Motivation für diese Altersgruppe. Wer keine Perspektiven mehr hat, beginnt die Jahre bis zur Pensionierung zu zählen und verlegt seine Kräfte von der Arbeit weg. Diese gehen den Unternehmen verloren.

Respektvolles Führungsverhalten

Gute Führungskräfte sind die knappste Ressource der Wirtschaft. Mit dem Steigen des Durchschnittsalters der Mitarbeitenden wird das Führen aber noch anspruchsvoller. Das Führungsverhalten der Vorgesetzten ist für die Motivation der älteren Mitarbeitenden sehr entscheidend. Da besteht zwar kein grosser Unterschied zu den Jungen. Aber Ältere sind empfindlicher und haben z.T. die Option früher aus dem Arbeitsleben auszuschneiden oder sie bleiben und nutzen ihren Erfahrungsschatz dazu, den wenig respektvollen

Führungspersonen ihr Verhalten «heimzuzahlen». Ein Umstand, der sehr menschlich ist, aber dem Betriebsergebnis sicher nicht zu gute kommt.

Zusammenwirken der Generationen:

Junge als Träger des neuesten Wissens

Es kommen weniger Junge aus der Ausbildung in die Arbeitswelt. Umso wichtiger ist, dass deren Wissen möglichst gut auch an die Älteren weitergehen und im Unternehmen genutzt werden kann. Die neuen Jungen erhalten damit eine besondere Funktion. Sie sind nicht vor allem jene, «die zuerst einmal lernen sollen wie es bei uns läuft», sondern sie sind auch Träger von knappem Wissen, das für das Unternehmen wichtig ist. Diese Situation ist betrieblich aber auch menschlich heikel. Sie stellt hohe Anforderungen an alle Beteiligten, insbesondere an die Führung. In vielen Fällen dürfte hier der Ansatz des arbeitsprozessintegrierten Lernens sinnvoll sein. Er erlaubt, direkt am Arbeitsprozess das neue Wissen einfließen zu lassen und dieses mit dem bereits in der Firma vorhandenen Wissen zu verschmelzen. Das Augenmerk ist mehr auf das Produkt ausgerichtet und weniger auf die Tatsache, dass «uns jetzt dieser oder diese Neue schon sagen will, wie man es besser machen sollte».

Dem Zusammenwirken der Jüngeren und der Älteren kommt im Zusammenhang mit der Verschiebung in der Altersstruktur in den Unternehmen eine zentrale Bedeutung zu. Betrachtet man die Mittel und Wege, wie das Potenzial der Älteren besser zur Entfaltung kommen kann, dann erkennt man nicht selten, dass diese sehr wohl auch den Jüngeren zu Gute kommen würden. So gesehen ist die demografische Veränderung eine Chance, nutzen wir sie.

Literatur

VON CRANACH ET AL (HRSG.) (2004):
Ältere Menschen im Unternehmen.
Chancen, Risiken, Modelle. Haupt Verlag,
Bern

CLEMENS, HÖPFLINGER, WINKLER
(HRSG.) (2005): Arbeit in späteren
Lebensphasen. Sackgassen, Perspektiven,
Visionen. Haupt Verlag, Bern

ROHS, MATTHIAS (HRSG.) (2002):
Arbeitsprozessintegriertes Lernen, Neue
Ansätze für die berufliche Bildung.
Münster: Waxmann

