

## Die Leistung der Älteren stimmt

Artikel erschienen im HR-Today, Das Schweizer Human Resource Management-Journal, 10/2004

Wer kennt das nicht aus dem täglichen Leben: ein junger Mitarbeiter oder eine junge Mitarbeiterin müht sich mit viel Energie mit etwas ab und es will einfach nicht gelingen. Dann kommt jemand älterer dazu, macht ein paar Handgriffe und es läuft. Keine Frage, vom Aufwand her gesehen hat der oder die Jüngere eine viel grössere Leistung erbracht, aber vom Effekt her ist die Leistung des oder der Älteren mit Abstand besser. Dieses Beispiel gibt in Kurzform die Antwort auf die Frage, wie es mit der Leistung der Älteren steht.

### **Kein Leistungsunterschied zwischen Jüngeren und Älteren**

Die Leistungsfähigkeit älterer Erwerbstätiger ist gut untersucht. Und der Schluss ist praktisch immer gleich: Es lässt sich kein Zusammenhang zwischen Alter und Arbeitsleistung nachweisen. Im Klartext: Die Arbeitsleistung hängt nicht vom Alter ab. Untersuchungen vermögen in der Regel keinen Zusammenhang zwischen Arbeitsleistung und Alter herzustellen. Vielleicht mag das im ersten Moment erstaunen, schaut man jedoch genauer hin, dann wird es schnell plausibel. Erstens sprechen wir von Arbeitsleistungen und nicht irgendwelchen Leistungen. Macht man zum Beispiel abstrakte Tests mit Jüngeren und Älteren, bei denen es um schnelle Lösungen ohne einen Zusammenhang mit irgendetwas geht, dann sind die Älteren deutlich schlechter. Geht es um das rasche Erkennen und Wiedergeben von irgendetwas Gesehenem oder Gehörtem ebenso.

### **Ältere haben mehr Möglichkeiten zum Kombinieren**

Im Arbeitsprozess kommt die Leistung praktisch immer aufgrund einer Kombination von Fähigkeiten zustande. Ältere haben dabei mehr Möglichkeiten zum kombinieren und sie verfügen über mehr Erfahrung und oft über höheres produkte- und firmenspezifisches Wissen. Sie sind damit in der Lage, den altersbedingten kleineren Energievorrat oder die tiefere Geschwindigkeit zu kompensieren. Michael Bruggmann hat in seiner Dissertation „Die Erfahrung älterer Mitarbeiter als Ressource“ in einer Tabelle Fähigkeiten zusammengestellt, die gemäss Untersuchungen einen zu- oder abnehmenden oder gleich bleibenden Einfluss auf die Leistung haben. Sie zeigt anschaulich, warum trotz z.T. abnehmender Fähigkeiten die Gesamtarbeitsleistung nicht abnehmen muss. Einige Beispiele daraus haben wir in der folgenden Tabelle zusammengefasst.

Entwicklung von Fähigkeiten, die beim älter werden die Leistung beeinflussen

<b>Zunehmend</b>	<b>Gleichbleibend</b>	<b>Abnehmend</b>
Lebens- und Berufserfahrung	Leistungs- und Zielorientierung	Körperliche Leistungsfähigkeit
Betriebsspezifisches Wissen	Systemdenken	Geistige Beweglichkeit
Urteilsfähigkeit	Kreativität	Geschwindigkeit der Informationsaufnahme
Zuverlässigkeit	Kooperationsfähigkeit	Risikobereitschaft
Pflicht- und Verantwortungsbewusstsein	Konzentrationsfähigkeit	
Positive Arbeitseinstellung		

Aus: Michael Bruggmann, 2000

## **Zu wenig Teilzeitstellen für Ältere**

Arbeitsmarktprognosen gehen aufgrund der demografischen Entwicklungen davon aus, dass in den nächsten Jahren die Arbeitskräfte in der Schweiz knapp zu werden beginnen. Das heisst, dass das Potenzial derer, die arbeitsfähig sind, besser genutzt werden muss. Neben den Frauen sind dies vor allem diejenigen, die heute in die Frühpensionierung gehen bzw. gegangen werden, das heisst nicht bis zum offiziellen Pensionierungsalter arbeiten. Hier ist ein Umdenken dringend nötig. In einer Studie, die Rolf Widmer und Alfonso Sousa-Poza für Avenir Suisse 2002 erstellt haben, stellen sie fest: „Es herrscht ein akuter Mangel an Teilzeitstellen für Personen im fortgeschrittenen Alter. Die grosse Mehrheit der Betriebe verfolgt immer noch mehrheitlich eine Beschäftigungspolitik, die eher auf das Ausscheiden älterer Arbeitskräfte ausgerichtet ist.“ Zu ähnlichen Schlüssen kommt eine Erhebung bei 120 Firmen der Zürcher Hochschule Winterthur und infras. Es gibt jedoch Firmen, die sich mit der Frage der Verlängerung der Erwerbstätigkeit und erste Schritte unternehmen. In der Erhebung sind z.B. Migros, ABB, Unaxis-Balzers, UBS, Amman-Gruppe und Metron aufgeführt. Der Erhalt der Arbeitsfähigkeit und der angepasste Einsatz der älteren Mitarbeitenden steht dabei im Zentrum, verbunden z.T. auch mit angepassten Arbeitszeiten.

## **Es braucht ein Set von Massnahmen**

Das Ziel muss sein, dass möglichst viele Personen bis zum offiziellen Pensionsalter erwerbstätig bleiben. Die Massnahmen zur Erreichung dieses Ziels sind meistens auch tauglich für jene, die noch länger arbeiten möchten. Der zeitliche Aspekt ist dabei nur einer. Ein weiterer geht aus den Modellen der obenangeführten Firmen hervor. Es gilt die Arbeitsfähigkeit zu erhalten, das heisst u.a. auch die Weiterbildungsmöglichkeiten und –chancen der Älteren zu verbessern und es heisst auch, nötigenfalls angepasste Tätigkeitsfelder zu finden. Dafür ist guter Wille, Motivation und Beweglichkeit von beiden Seiten nötig und es ist vor allem Schluss zu machen mit der Vorstellung, Ältere könnten nicht mehr lernen. Untersuchungen zeigen klar, sie können lernen, aber sie lernen anders.

## **Unternehmen sind auch gefordert**

Die Untersuchung Widmer/Sousa-Poza ergab eine beachtliche Bereitschaft von nichterwerbstätigen Männern und Frauen zwischen 53 und 75 für eine Beschäftigung. Was offensichtlich noch bei vielen Unternehmen fehlt ist die Einsicht, dass die demografische Entwicklung im Bereich der älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer eine Umkehr nötig macht, wenn sie sich die nötigen Mitarbeitenden mit den nötigen Qualifikationen sichern wollen. Die Zeiten der teuren, aber oft (manchmal für beide Seiten) bequemen Frühpensionierungen gehen unweigerlich dem Ende entgegen. Die noch vorhandenen Anreize dazu sollten abgeschafft werden, an deren Stelle müssen Lösungen treten die teilweise oder vollständige Beschäftigung in einer angepassten Tätigkeit erlauben.

Ruedi Winkler

## **Literatur:**

Betriebliche Alterspolitik: Praxis in den neunziger Jahren und Perspektiven, Zürcher Hochschule Winterthur und INFRAS, 2002

Verbreitung und Potenzial der Altersteilzeitarbeit in der Schweiz, Rolf Widmer und Alfonso Sousa-Poza im Auftrag von Avenir Suisse, 2002

Ruedi Winkler, Ältere lernen anders, aber sie lernen, Schweizer Arbeitgeber Nr. 10, 8.5.2002

Mario von Cranach, Hans-Dieter Schneider, Eberhard Ulich, Ältere Menschen im Unternehmen, Chancen, Risiken, Modelle, Haupt Verlag, Bern 2004