

Know-how erhalten und weitergeben

Mehr Ältere als Chance – Herausforderung annehmen

Oft werden ältere Mitarbeitende bei der Weiterbildung oder bei den Beförderungen links liegen gelassen, in der Meinung, es «lohne» sich nicht mehr. Untersuchungen zeigen aber ganz klar, dass weder die Lernfähigkeit noch die Arbeitsleistung direkt vom Alter abhängig sind. Ältere Mitarbeitende sind dann besonders wertvolle Ressourcen, wenn es gelingt, die Rahmenbedingungen für sie optimal zu gestalten. Eine besondere Herausforderung ist das Zusammenwirken der Generationen.

Einleitung

Eigentlich ist es eine erfreuliche Nachricht: Unsere Wirtschaft und Gesellschaft wird in den nächsten Jahrzehnten in zunehmendem Masse über erfahrene, gut ausgebildete und lernfähige Menschen verfügen. Aber wir nehmen das heute noch nicht so wahr und reden stattdessen von Überalterung und fragen besorgt, welche Auswirkungen das auf die wirt-

schaftliche Dynamik und die Innovations- und Leistungsfähigkeit haben wird. Wovon wir in etwa reden, ist aus dem Szenario «Trend» des Bundesamtes für Statistik in Tabelle 1 zu ersehen. Dort ist u. a. ersichtlich, dass heute auf 100 Erwerbstätige über 45 Jahren 124 unter 45-Jährige kommen. Ab etwa 2010 werden auf 100 über 45-jährige Erwerbstätige auch etwa 100 unter 45-Jährige kommen. Ob

wir das als Grund für Schreckensszenarien auffassen oder es als eine Chance betrachten, hängt von uns selbst ab.

Arbeitsleistung ist nicht vom Alter abhängig

Wer kennt nicht die Situation, in der sich ein jüngerer Mitarbeitender mit einer Situation abmüht, und es will einfach nicht gelingen. Dann kommt eine erfahrene Person dazu, gibt einige Hinweise, und das Ganze läuft. Auch das bekannte Beispiel des *Vergleichs der Schreibleistung* zwischen einer älteren und jüngeren Sekretärin zeigt: Die jüngere macht klar mehr Anschläge pro Minute als die ältere, aber die Leistung ist die Gleiche. D. h., das Dokument wird von beiden in der gleichen Zeit erstellt, die jüngere schreibt schneller, und die ältere geht systematischer vor und holt die aufs Erste verlorene Zeit dadurch locker wieder auf.

Was wir schon aus der Praxis wissen, zeigen auch Untersuchungen. Die Arbeitsleistung ist nicht vom Alter abhängig, ausser in sehr spezifischen Situationen. *Michael Bruggmann* gibt in seiner Dissertation «Die Erfahrung älterer Mitarbeiter als Ressource» einen Überblick über die Ergebnisse zu Untersuchungen über Arbeitsleistung und Alter (vgl. Tabelle 2). Daraus geht hervor, dass bestimmte Eigenschaften und Fertigkeiten sich mit dem Älterwerden verändern, jedoch kein Zusammenhang zwischen Alter und Arbeitsleistung hergestellt werden kann.

Die Rahmenbedingungen müssen stimmen

Entscheidend für die Leistung sind die *optimale Nutzung der Erfahrung*, die Lernfähigkeit und die Motivation. Wir legen in diesem Beitrag das Schwergewicht auf

Tabelle 1

Demographische Alterung der Erwerbsbevölkerung und demographisches Gewicht der Rentnerbevölkerung in der Schweiz (1990 bis 2040)

Bevölkerung in Mio. (Verhältniszahlen):

	A 25 bis 44	B 45 bis 64	C 65+	A/B	(A+B)/C
1990	2,114	1,567	0,983	1,35	3,74
2000	2,216	1,788	1,106	1,24	3,62
2010	2,031	2,035	1,273	1,00	3,19
2020	1,981	2,064	1,481	0,96	2,73
2030	1,930	1,897	1,714	1,02	2,23
2040	1,791	1,850	1,772	0,97	2,06

Szenario «Trend»: Geringe Fertilität, keine verstärkte Einwanderung sowie verlangsamer Anstieg der Lebenserwartung, bis 2060 auf 82,5 Jahre (Männer) bzw. 87,5 Jahre (Frauen).

Quelle: Bundesamt für Statistik

die *Motivation*. Die Lernfähigkeit der Älteren haben wir in unserem Beitrag «Ältere lernen anders, aber sie lernen» im «Schweizer Arbeitgeber» Nr. 10 vom 8. Mai 2002 vertieft beschrieben. Wir gehen deshalb hier nur kurz auf einen wichtigen Aspekt des Lernens älterer Menschen ein.

Arbeitsprozessintegriertes Lernen

Beim Lernen älterer Menschen erhält der *unmittelbare Praxisbezug* eine zunehmende Bedeutung. Lernen und Arbeiten rücken aus verschiedenen Gründen so oder so zusammen. Ein wichtiger Grund sind die Veränderungen, die sich in rascher Folge in den Arbeitsprozessen ergeben, sei das infolge veränderter Produktionsweisen, als Folge neuer Materialien, neuer Verfahren oder organisatorischer Änderungen. Da fehlt oft die Zeit für den klassischen Ablauf «Theorievermittlung – Transfer – Anwendung», und die drei Phasen werden sehr arbeitsplatznah zusammengelegt. Das kommt grundsätzlich den Lernbedürfnissen der Älteren entgegen, vorausgesetzt, das Ganze geschieht auch überlegt, systematisch und professionell. Tabelle 3 gibt einen Überblick über mögliche Formen des arbeitsprozessintegrierten Lernens.

Spezifische Bedürfnisse älter werdender Mitarbeitender

Motivation kommt nicht von selbst, auch bei den Älterwerdenden nicht. Die Motivation hängt von der Beachtung der Bedürfnisse ab. In Untersuchungen über die Bedürfnisse älterer Mitarbeitender bezüglich ihrer Arbeit stehen immer wieder die folgenden im Vordergrund (vgl. u. a. Ilmarinen/Tempel 2002, S. 186):

- Angepasste Arbeitszeiten
- Einsichtigkeit des Sinns der Arbeit



Ruedi Winkler

Der Autor studierte an der Universität Zürich VWL (1978: lic. oec. publ.) und arbeitete von 1978 bis 1984 bei der Zürcher Kantonalbank, ab 1980 als Prokurist. 1984 trat Ruedi Winkler in die Dienste des Arbeitsamtes der Stadt Zürich ein, zuerst als Abteilungsleiter, ab 1989 als Vizedirektor. Von 1993 bis 2001 war er dessen Direktor. Seit März 2001 führt er ein eigenes Büro für Personal- und Organisationsentwicklung. 1987 bis 1999 war er Zürcher Kantonsrat (SP), von 1988 bis 1994 Präsident der SP des Kantons Zürich.

- Chancengleichheit 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 Älterwerden wird das Bedürfnis nach allenfalls kürzerer Arbeitszeit, längeren Ferien, unbezahltem Urlaub usw. grösser.

Einsichtigkeit des Sinns der Arbeit

Zu wissen, wofür die Arbeit gut ist, die man ausführt, ist als Motivator bei allen Arbeitnehmenden wichtig, aber das Bedürfnis nimmt mit dem Alter zu. Während in KMU diese Einsichtigkeit infolge der Übersichtlichkeit leichter zu gewährleisten ist, wird das in grösseren Unternehmen schwieriger. Hier drängt sich u. a. eine systematische Information über das *Intranet* auf, während sich mindestens bei den kleinen Unternehmen die regelmässige mündliche Information empfiehlt. Diesem Aspekt die nötige Aufmerksamkeit zu schenken lohnt sich mit Sicherheit.

Chancengleichheit bei Beförderungen und in der Weiterbildung

Untersuchungen zeigen praktisch übereinstimmend, dass Ältere bei den Beförderungen und bei der von den Arbeitgebern unterstützten Weiterbildung benachteiligt werden. Das ist einer der Kernpunkte im Zusammenhang mit dem Ansteigen des Anteils der älteren Mitarbeitenden.

Die heutige Sicht, dass jemand ab etwa 45 Jahren aus der Sicht des Unternehmens weder für die Weiterbildung noch eine Beförderung in Frage kommt, ist unhaltbar und zerstört einen wichtigen Teil der Anreize und der Motivation. Wer keine Perspektiven mehr hat, beginnt die Jahre bis zur Pensionierung zu zählen und verlegt seine Kräfte von der Arbeit weg – und dies oft in einem Alter, in dem der finanzielle und der zeitliche Druck, z. B. von der Familie her, oft abnehmen.

Unternehmen, die dieses Potenzial der über 45- und 50-Jährigen nicht bewusst nutzen, verhalten sich irrational, gegen ihre eigenen Interessen und zerstören die Motivation.

Tabelle 2

Zunehmende, abnehmende und gleich bleibende Leistungs-komponenten im Zusammenhang mit dem Älterwerden

zunehmend	gleich bleibend	abnehmend
<ul style="list-style-type: none"> ■ Lebens- und Berufserfahrung, betriebs-spezifisches Wissen ■ Urteilsfähigkeit ■ Zuverlässigkeit ■ Besonnenheit ■ Qualitätsbewusstsein ■ Kommunikationsfähigkeit (je nach Autor auch gleichbleibend) ■ Kooperationsfähigkeit ■ Konfliktfähigkeit ■ Pflicht- und Verantwortungsbewusstsein ■ Positive Arbeitseinstellung ■ Ausgeglichenheit und Beständigkeit ■ Angst vor Veränderungen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Leistungs- und Zielorientierung ■ Systemdenken ■ Kreativität ■ Entscheidungsfähigkeit ■ Physische Ausdauer und psychisches Durchhaltevermögen ■ Kooperationsfähigkeit (je nach Autor auch zunehmend) ■ Konzentrationsfähigkeit (je nach Autor auch abnehmend) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Körperliche Leistungsfähigkeit ■ Geistige Beweglichkeit ■ Geschwindigkeit der Informationsaufnahme und -verarbeitung ■ Kurzzeitgedächtnis ■ Risikobereitschaft ■ Aufstiegsorientierung ■ Lern- und Weiterbildungsbereitschaft

Quelle: Bruggmann, S. 25

Bei der Weiterbildung lautet die Begründung oft, dass sich diese wegen der absehbaren Zeit des Austritts *nicht mehr lohne*. Diese Begründung ist jedoch in einer Zeit, in welcher sich die Arbeitswelt sehr schnell wandelt, die sogenannte Halbwertszeit des Wissens immer kürzer wird und der Lernbedarf kontinuierlich vorhanden ist, *immer weniger haltbar*. Wenn durch Weiterbildung erworbenes Wissen schon nach kurzer Zeit ergänzt werden muss, dann gibt es keine Rechtfertigung für die Benachteiligung älterer Menschen, nicht einmal solcher über 60 Jahre.

Wie erwähnt, verlieren mindestens die engagierten Mitarbeitenden eine Perspektive, wenn Ältere allein wegen des Alters nicht mehr mit einer Beförderung rechnen können. Wenn die Leute ihren Karrierhöhepunkt mit 45 oder 50 Jahren erreicht haben, dann ist das aus ihrer Sicht rational, wenn sie ihr Engagement zurücknehmen.

Ein Unternehmen ist gut beraten, bei einer generellen Zunahme der älteren Erwerbstätigen diesen die Beförderungsoption offen zu halten. Wenn eine tiefe Zahl Jüngerer mit Beförderungschancen einer grossen Zahl Älterer ohne Beför-

derungsoption gegenübersteht, ist das für das Betriebsklima ausgesprochen schlecht und absolut demotivierend für die Älteren.

Heute gilt es in den meisten Betrieben noch nicht als praktikabel, dass Vorgesetzte in einer späteren Phase ihres Arbeitslebens auf der Hierarchieleiter wieder Schritte zurück machen. In Zukunft muss das selbstverständlich möglich sein, ohne dass es mit einem Gesichtsverlust verbunden ist. Zu wissen, dass man allenfalls auch zurückstecken kann, ohne gleich die Firma verlassen zu müssen oder abgeschrieben zu werden, gehört spiegelbildlich zur Perspektive auch mit über 50 Jahren noch für eine Beförderung oder eine Weiterbildung in Frage zu kommen. Dazu gehört die Schaffung einer entsprechenden Firmenkultur, die nicht von selbst entsteht.

Respektvolles Führungsverhalten

Es liegt auf der Hand: Gute Führungskräfte sind die knappste Ressource der Wirtschaft überhaupt. Mit dem Steigen des Durchschnittsalters der Mitarbeitenden wird das Führen anspruchsvoller. Das ist die Gelegenheit, das Führungsverhalten sorgfältig unter die Lupe zu nehmen und anzupassen. Das Führungsverhalten der Vorgesetzten hat für die älteren Mitarbeitenden einen wesentlichen Einfluss auf die Leistung, die sie erbringen. Da besteht zwar kein grosser Unterschied zu den Jungen. Aber Ältere 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 zugute kommt.

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 anderen 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, dass das *Alter* für die Beurteilung, ob sich jemand für eine Aufgabe oder einen Posten eignet, ein «*untaugliches Kriterium*» ist.

Zusammenwirken der Generationen

Der Mangel an qualifizierten Mitarbeitenden wird in der Regel vor allem unter dem Aspekt diskutiert, wie diese von aussen rekrutiert werden könnten. Manchmal kommt dabei der Blick auf das Potenzial der schon im Unternehmen tätigen Mitarbeitenden zu kurz. Die beschränkten Möglichkeiten, entsprechende Mitarbeitende aus dem Ausland zu rekrutieren, legt aber nahe, einerseits das *Potenzial der vorhandenen Mitarbeitenden sorgfältig zu klären* und zur Entfaltung zu bringen (Motivation und Weiterbildung!) und andererseits das neue Wissen, das die ausgebildeten Jungen mitbringen, optimal zu nutzen.

Tabelle 3

Modelle arbeitsbezogenen Lernens – Konzepte und Lernformen

Modelle arbeitsbezogenen Lernens	Konzepte und Lernformen
Lernen durch Arbeitshandeln im realen Arbeitsprozess (arbeitsgebundenes Lernen)	Traditionelle Beistelllehre, Anpassungsqualifizierung, arbeitsintegriertes Lernen in modernen Arbeits- und Organisationsformen, Communities of Practice
Lernen durch Instruktion, systematische Unterweisung am Arbeitsplatz (arbeitsgebundenes Lernen)	Betriebliche Ausbildung, Anlernformen, Cognitive Apprenticeship
Lernen durch Integration von Erfahrungslernen und organisiertem Lernen (arbeitsgebundenes oder arbeitsverbundenes Lernen)	Qualitätszirkel, Lernwerkstatt, Lerninsel, Lern- und Arbeitsaufgaben, Interaktives Lernen, Structured Learning on the Job
Lernen durch Hospitationen sowie durch inner- und zwischenbetriebliche Erkundungen (arbeitsgebundenes und arbeitsverbundenes Lernen)	Betriebliche Praktika, Betriebliche Versetzungsstellen und Rotation, Benchmarking
Lernen durch Simulation von Arbeitsprozessen (arbeitsorientiertes Lernen)	Produktionsschulen, Lernbüros, auftragsorientiertes Arbeiten in Bildungszentren

Quelle: Peter Dehnbostel in Arbeitsprozessintegriertes Lernen, Matthias Rohr (Hrsg.), 2002

Junge als Träger des neuesten Wissens

Das *Vermitteln des neuesten Wissens der Jungen* im Betrieb, die in den Betrieb kommen an jene, die schon im Betrieb sind, muss *sorgfältig angegangen* werden, und es müssen z. T. eingespielte «Akklimationsgewohnheiten» geändert werden. Die neuen Jungen erhalten 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 Wissen, das für das Unternehmen wichtig ist. Die Verbreitung dieses Wissens kann auf *zwei Stufen* laufen:

- Erstens ist die direkte Übermittlung nicht einfach, weil die Betreffenden in den seltensten Fällen didaktisch geschult sind und ihre Kompetenz in der Regel nicht in der anschaulichen und sofort verständlichen Art der Weitergabe ihres Wissens liegt. Das ist jedoch die kleinere Hürde.
- Zweitens: Die *wirkliche Hürde* ist die *komplexe Stellung einer jungen Person*, frisch von der Ausbildung, die das Unternehmen, die ArbeitskollegInnen und Vorgesetzten und die Betriebskultur zuerst einmal kennen lernen muss. Ihre Stellung als Wissensträgerin, die in diesem Bereich ihren ArbeitskollegInnen

und in der Regel auch den Vorgesetzten überlegen ist, ist menschlich heikel. Diese Konstellation stellt hohe Anforderungen an alle Beteiligten, und es braucht dafür Strukturen und vermutlich auch bestimmte Rituale. 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». Eine sorgfältige Planung dieser Prozesse lohnt sich auf jeden Fall, da sie sich bei jedem neuen Wissensträger wiederholen. Es ist unabdingbar, diesen Prozess der Betriebskultur anzupassen. Nicht selten könnte auch eine Begleitung von aussen die Effektivität des Prozesses wesentlich verbessern.

Führungsprobleme lösen – nicht abschieben

Die Lösung von Führungsproblemen mittels Ersatz einer älteren Person durch eine jüngere ist eine nicht ganz seltene Erscheinung. Das geht nicht mehr so einfach, wenn weniger Jüngere da sind. Den Führungsfragen wird in Zukunft mehr Aufmerksamkeit gewidmet werden müs-

sen. Dabei spielen zwei *Entwicklungen* eine zentrale Rolle.

- Schon bisher wussten eigentlich die meisten, dass die fachlich kompetenteste Person nicht unbedingt auch die richtige Führungsperson ist. Trotzdem erfolgen die meisten Aufstiege in der Hierarchie noch aufgrund der fachlichen Leistungen.
- Der zweite Punkt ist eine grundsätzliche Änderung. Sie wurde schon im Abschnitt über die Nutzung des Wissens jener, die aus der Ausbildung kommen, angedeutet. Die Zeiten, als die oder der Vorgesetzte auch alles am besten wusste und konnte, sind zwar in der Realität in immer mehr Bereichen schon lange vorbei, aber in den Köpfen noch nicht. Der von der zunehmenden Komplexität der meisten Arbeitsprozesse erzwungene Verlust der Vorgesetzten über die höchste fachliche Kompetenz ist die Chance, dass diese ihren Ehrgeiz der höchsten Kompetenz auf die soziale, methodische und Selbstkompetenz verlegen und damit auch besser in der Lage sind, Führungsprobleme weniger durch das Wechseln von Personen und mehr durch das Lösen des Problems zu bewältigen.

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 zugute kommen würden. So gesehen ist die demographische Veränderung eine Chance – nutzen wir sie!

Ruedi Winkler

Literatur

Bruggmann, Michael (2000): Die Erfahrung älterer Mitarbeiter als Ressource. Deutscher Universitätsverlag (Wiesbaden).

Clemens, Wolfgang/Höpflinger, François/Winkler, Ruedi (2005): Arbeit in späteren Lebensphasen, Sackgassen, Perspektiven, Visionen. Haupt (Bern).

Ilmarinen, Juhani E./Tempel, Jürgen (2002): Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben. Im Auftrag des DGB-Bildungswerk v. V. Hamburg: VSA.

Rohs, Matthias (Hrsg.; 2002): Arbeitsprozessintegriertes Lernen, Neue Ansätze für die berufliche Bildung. Waxmann (Münster).

Sousa-Poza, Alfonso (2002): Eine empirische Analyse der Weiterbildung älterer Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen in der Schweiz, Referat an der Tagung «Ältere Mitarbeitende im Unternehmen» vom 14. 3. 2002 in Zürich.

Von Cranach et al. (Hrsg.; 2004): Ältere Menschen im Unternehmen. Chancen, Risiken, Modelle. Haupt (Bern).

www.arbeitgeber.ch