

HANSER

Leseprobe

Norbert Herrmann

Erfolgspotenzial ältere Mitarbeiter - den demografischen Wandel souverän
meistern

ISBN: 978-3-446-41006-0

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser.de/978-3-446-41006-0>

sowie im Buchhandel.

2 Fundamental und nachhaltig – die Folgen der demografischen Entwicklung

Die westliche Welt altert dramatisch. Immer weniger jüngere Menschen stehen immer mehr älteren gegenüber. Und während wir immer älter werden, sind wir so gesund und leistungsfähig wie noch nie. Trotzdem werden die Menschen immer früher aus dem Arbeitsleben entlassen – häufig zu einem Zeitpunkt, zu dem sie noch mehr als ein Viertel ihres Lebens vor sich haben. Dieser bereits seit vielen Jahren anhaltende Trend kann sich für unsere Gesellschaft schnell zum Bumerang entwickeln. Auf diese Weise verschleudert die Wirtschaft nämlich wertvolles Humankapital, was ihr letztlich mehr Verluste als Gewinn bringen wird. Denn in absehbarer Zeit werden die deutschen Unternehmen auf ältere Mitarbeiter nicht mehr verzichten können.

Eine wichtige Maßnahme, um dieser Entwicklung entgegenzusteuern, ist, das aktuell vorherrschende negative Altersbild zu objektivieren. Ein generelles Leistungsdefizit älterer Menschen gibt es nicht! Altern muss keineswegs den Verlust geistiger Fähigkeiten und Fertigkeiten bedeuten. Wir dürfen ihnen auch ihre Lernfähigkeit nicht absprechen.

Eine älter werdende Gesellschaft wird erst dann zum Problem, wenn man sich nicht rechtzeitig auf sie einstellt. Heutzutage werden die gestiegenen Kosten für die Alterssicherung allein auf die zunehmende Langlebigkeit zurückgeführt, ohne dabei zu bedenken, dass viele „aufs Abstellgleis gestellte“ Menschen in der Lage und bereit wären, länger berufstätig zu sein und ihre wertvollen Expertenkenntnisse einzubringen. Doch der Arbeitsmarkt erlaubt das nicht. Prof. Dr. Ursula Lehr von der Universität Heidelberg fordert deshalb Deregulierung und mehr Flexibilisierung (Lehr, 2004a): „Eine immer älter werdende Gesellschaft verlangt lebenslanges Lernen, lebenslanges Zur-Kennntnis-Nehmen neuer Forschungsergebnisse und aktueller Entwicklungen. Sie verlangt ganz einfach Flexibilität von jedem Einzelnen, aber auch der maßgebenden Verantwortlichen in Wirtschaft und Politik.“

2.1 Zahlen, Daten, Fakten – Demografie und Arbeitsmarkt im Wandel

Der demografische Wandel unserer westlichen Gesellschaft ist unaufhaltsam. Der Grundstein dafür wurde bereits vor über 40 Jahren gelegt. Stichwort Pillenknick. Die Folge: Die Bevölkerungspyramide steht Kopf. Es gibt immer mehr Ältere und immer weniger Jüngere. Der Anteil der über 60-Jährigen (25 Prozent) übertrifft schon jetzt den der unter 20-Jährigen (21 Prozent). In 25 Jahren wird er mehr als doppelt so hoch sein (Bild 2.1).

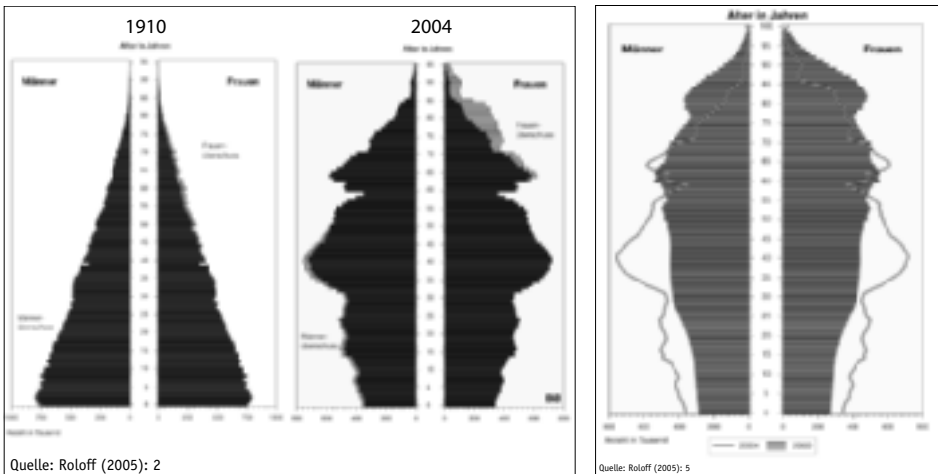


Bild 2.1 Altersaufbau in Deutschland (Quelle: Roloff, 2005)

Menschen werden deutlich älter als noch vor etwa 30 oder 40 Jahren. Die durchschnittliche Lebenserwartung Neugeborener hat sich in Deutschland bei Männern auf 75 Jahre und fast 82 Jahre bei Frauen erhöht – Tendenz steigend. Wir leben also in einer alternden Gesellschaft, die geprägt ist von einer immer höheren Lebenserwartung. Von Überalterung nur aufgrund der zunehmenden Langlebigkeit zu sprechen wäre allerdings einseitig, weil es gleichzeitig auch eine „Unterjüngung“ der Gesellschaft gibt – nämlich einen drastischen Rückgang der Geburtenzahlen.

Selbst so kinderfreundliche Länder wie Spanien und Italien mit durchschnittlich 1,22 und 1,25 Kindern pro Frau leiden unter sinkenden Geburtenraten. Deutschland mit 1,34 Kindern hat nach Spanien, Italien, Griechenland (1,3) und Österreich (1,32) die fünfniedrigste Geburtenrate in der Europäischen Union, die mit einem Durchschnitt von 1,53 Kindern aufwartet. Es ist nicht zu erwarten, dass sich dieser Trend in absehbarer Zukunft positiv verändern wird. Wir werden also immer älter, sind dabei

aber so gesund wie keine Generation vorher und werden trotzdem immer früher aus der Arbeitswelt entlassen. Die aktuellen Zahlen sprechen eine deutliche Sprache: 60 Prozent deutscher Unternehmen beschäftigen keinen über 50-Jährigen mehr! In der Altersgruppe 55 bis 64 Jahre sind hierzulande sogar nur noch etwa 40 Prozent erwerbstätig. Das heißt: Die Arbeitslosenquote steigt drastisch mit zunehmendem Alter.

Bis 35 Jahre zählt ein Mitarbeiter in den Unternehmen zur Jugend und gilt als hoffnungsvoller Nachwuchs. Ab 45 jedoch zählt man bereits zu den älteren Arbeitnehmern, ab 50 ist man zu alt, um neu eingestellt zu werden, und ab 55 ist man für den Arbeitsmarkt „jenseits von Gut und Böse“. Ursula Lehr sagt zu dieser Entwicklung: „Wir sind eine Gesellschaft ohne Lebensmittele!“ Und spricht den über 58-Jährigen aus der Seele: „Ein Viertel, ein Drittel oder sogar die Hälfte seines Lebens als Rentner zu verbringen, ist für viele nicht besonders attraktiv!“ (Lehr, 2004a)

Fakt ist, dass unsere Gesellschaft dramatisch altert. Waren vor 100 Jahren nur fünf Prozent der Bevölkerung 60 Jahre und älter, sind es inzwischen 25 Prozent. In 20 Jahren werden es sogar über 33 Prozent sein und im Jahr 2050 über 38 Prozent. Ein Blick auf unsere Nachbarländer zeigt keinen anderen Trend bei der Alterung: 2050 werden in Spanien 44,1 Prozent, in Italien 42,3 Prozent und in Österreich immer noch 41 Prozent älter als 60 Jahre sein. Gleichzeitig nimmt die Gruppe der 70-, 80-, 90- und 100-Jährigen enorm zu. Aktuell leben in Deutschland rund 10.000 über 100-Jährige, 2050 werden es sogar über 114.000 sein bei einer zu erwartenden Gesamtbevölkerung von nur mehr 68 bis 70 Millionen Einwohner (heute: 82 Millionen).

Fakt ist aber auch: Je älter wir werden, umso weniger sagt die Anzahl der Jahre etwas aus über individuelle Fähigkeiten, Fertigkeiten und Verhaltensweisen. Altern ist schließlich das Ergebnis eines lebenslangen Prozesses. Die Qualität hängt von den persönlichen Erfahrungen ab und davon, wie jeder Einzelne mit seinen individuellen Problemsituationen im Leben umgegangen ist. Das bedeutet, dass manche Menschen schon mit 55 oder 60 wirklich alt sind, andere hingegen mit 90 noch zu den „jungen Alten“ zählen. Die Funktionsfähigkeit der verschiedenen körperlichen und seelisch-geistigen Fähigkeiten kann sehr unterschiedlich sein. Die Wissenschaft spricht von Bindegewesalter, Herz-Kreislauf-Alter, sensorischem Alter, motorischem Alter, Zahnalter oder Intelligenzalter. Aber: Diese Funktionsfähigkeiten sind keinesfalls an ein chronologisches Alter gebunden, sondern werden von biologischen und sozialen Faktoren, die während eines ganzen Lebens einwirken, mitbestimmt. Eine große Rolle spielen auch Schulbildung, berufliches Training, Lebensstil und Reaktionen auf Belastungen. Vor allem aber ein aktiver Lebensstil, der auf körperliches Training und auf vielseitige geistige Anregung achtet.

Altern muss nicht Verlust von Fähigkeiten und Fertigkeiten bedeuten. Das allgemein verbreitete und unterstellte Defizitmodell des Alterns wurde durch viele Studien widerlegt mit dem Ergebnis: Altern muss nicht einhergehen mit Abbau und Verlust, sondern kann in vielen Bereichen geradezu Gewinn sein. Eine Zunahme von Kompetenzen und Potenzialen ergeben sogar neue Chancen für den Einzelnen und die Gesellschaft! Der Arbeitsmarkt wandelt sich dramatisch. Er bietet aber auch enorme Chancen.

Fazit: Der Arbeitsmarkt wird sich sukzessive wandeln – immer weniger Jüngere stehen immer mehr Älteren gegenüber. Gleichzeitig wird die Nachfrage nach Hochqualifizierten unabhängig von der Konjunktur weiter ansteigen. Die Älteren werden nicht nur zunehmend länger im Arbeitsmarkt stehen, sondern auch qualifizierter, fitter und länger im internen, aber auch externen Arbeitsmarkt verbleiben. Zudem werden sie räumlich und geistig mobiler sein als je zuvor.

2.2 Wann ist man alt?

In Zeiten, in denen die Anerkennung durch Dritte weit wichtiger ist als das eigene Selbstverständnis, macht „normales“ Altern wenig Spaß. Man hat häufig den Eindruck, die Menschen schämten sich, alt zu werden oder alt zu sein. Leider kann man den Tod nicht abschaffen. Selbst wenn es ginge, was wäre die Folge? „Wenn wir den Tod abschaffen, müssen wir auch die Fortpflanzung abschaffen, denn die Letztere ist des Lebens Antwort auf den Ersteren, und so hätten wir eine Welt von Alter ohne Jugend, und von schon bekannten Individuen ohne die Überraschung solcher, die nie zuvor waren.“ Das waren 1985 die Gedanken von Hans Jonas in seinem „Prinzip Verantwortung“. Also, wenn wir schon nicht den Tod besiegen können, vielleicht gar nicht besiegen wollen, dann gilt die Devise umso mehr, sich wenigstens bis zum Ableben „jugendlich“ fühlen zu können, also den Alterungsprozess hinauszuschieben.

Die amerikanische Sozialpsychologin Levy (2002) fand heraus, dass man sich bereits in jungen Jahren Stereotype über das Älterwerden aneignet. Da man momentan nicht betroffen davon ist, werden diese auch nicht infrage gestellt. Während des Älterwerdens wurden die Stereotype internalisiert und zum Schluss akzeptiert. Sie werden dann häufig zu einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung.

Interessanterweise werden im Sport ältere, erfahrene Athleten wertgeschätzt und als Führungspersönlichkeiten akzeptiert (Beckmann, 2006). Bis Ende der 70er-Jahre ging die Altersforschung davon aus, dass ein Abbau der Gedächtnisleistung unwiderruflich sei und die verlorene Leistungsfähigkeit nicht wieder antrainiert werden könne.

Die IDA-Studie hingegen belegt, dass Gedächtnisverlust im Alter kein unabwendbares Schicksal ist. (IDA = Initiative Demenzversorgung in der Allgemeinmedizin mit dem Ziel, die Versorgungsqualität von Demenzpatienten zu verbessern. Gleichzeitig will das Projekt dazu beitragen, die psychische und physische Belastung ihrer Angehörigen zu verringern.) Mit geeignetem Training kann das Gedächtnis bis ins hohe Alter fit gehalten werden. Das gilt auch, wenn die Gedächtnisleistung bereits stark abgenommen hat.

Auch beim Sport lässt beispielsweise die Antrittsschnelligkeit eines Fußballspielers nach. Doch muss deshalb nicht zwangsläufig die Gesamtleistung nachlassen, denn der Sportler macht viel mit seiner Erfahrung wett. Dabei kommt es vor allem darauf an, dass er die richtige Position bekommt, um seine Stärken optimal einsetzen zu können.

Tatsache ist, dass mangelnder Gebrauch und geringe Förderung der kognitiven Funktionen schon nach kurzer Zeit zu erkennbaren Leistungsdefiziten im kognitiven Bereich führen. Aus diesem Grund wirken sich ein niedriges Anreizniveau und geringe kognitive Aktivitäten langfristig negativ auf die Lernkapazität aus. Um Lernen im Alter zu fördern, sollte deshalb außerdem Lernmaterial eingesetzt werden, das den besonderen Lerneigenheiten der Erfahrenen besser entspricht (Beckmann, 2006). Daraus folgt:

- Die Arbeitsbedingungen müssen an die zum Teil andersgearteten Voraussetzungen Älterer angepasst werden.
- Wertschätzung ist eine elementare Grundvoraussetzung.
- Wer sich nicht „zur Ruhe setzt“, sondern sich ständig fordert, bleibt leistungsfähig.
- Eine positive Einstellung zum Altern verlängert nicht das Leistungsalter.

Jeder altert individuell. Aber für jeden ist es ein lebenslanger Prozess. Wir kämpfen zwar ein Leben lang dagegen an, aber es kommt der Zeitpunkt, an dem wir nur noch zweiter Sieger sind. Irgendwann überkommt jeden die Langsamkeit des Gehens, des Denkens, des Handelns, der schwere Atem, die nachlassende Sinnestätigkeit, Krankheit und Gebrechlichkeit. Altersschwäche wird dieser Zustand genannt. Und altersschwach wird oft mit hilflos gleichgesetzt. Ein alter Wein oder ein alter Bauernschrank ist etwas Wertvolles. Ein alter, hilfloser Mensch hingegen ist eine Belastung. Traurig, aber wahr: Je länger wir leben, desto weniger sind wir wert und desto mehr „kosten“ wir die Gesellschaft. Sie ist darüber nicht erfreut; außerdem erinnern gebrechliche Menschen an die Endlichkeit des eigenen Lebens. In manchen alten Kulturen war die Hilfsbedürftigkeit der Alten der Zeitpunkt, zu dem sie aufgrund ihrer Schwäche die ihnen zugedachte soziale Rolle nicht mehr ausfüllen konnten und deshalb ausgesetzt oder getötet wurden.

Der Alterungsprozess läuft nicht bei jedem gleich ab, und vor allem setzt er unterschiedlich spät ein. Allein die Altersspanne von nahezu 30 Jahren sorgt dafür, dass nicht alle Rentner über einen Kamm geschoren werden können. Der 60-jährige Vorruheständler hat über Kinder oder Bekannte noch Anteil am beruflichen Leben, was der an der Dialyse hängende über 80-Jährige unter Umständen nicht mehr hat. Unabhängig davon unterscheiden sich auch Gleichaltrige ganz erheblich voneinander. Beruf, Herkunft, Bildung, Lebensstil, Veranlagung spielen eine entscheidende Rolle bei der Bewältigung des Alters. Der mit einer guten Pension versorgte Beamte mit regem Kontakt zu Kindern und Enkeln hat vermutlich wenig gemein mit dem von der Sozialhilfe lebenden und vereinsamten Rentner.

Generell lässt sich sagen, dass Frauen etwas anders altern als Männer. Sie erleben den Verfall ihres Körpers früher, oft länger und meist bewusster. Das hängt wohl damit zusammen, dass ihnen nur eine begrenzte Zeit für das Kinderkriegen zur Verfügung steht und weil sie gelernt haben, bewusster und zum Teil auch sorgfältiger mit ihrem Körper umzugehen. Andererseits wird den Frauen das Altern schwerer gemacht. Schließlich machen Falten im Gesicht Frauen alt, Männer hingegen interessant. Daher ist bei ihnen der Antrieb „zu altern, ohne alt zu werden“ besonders ausgeprägt.

2.3 Die beruflichen Lebensphasen

Die Veränderungen am Arbeitsmarkt verändern auch die bisherigen beruflichen Lebensphasen der letzten 40 Jahre. Die übliche Dreiteilung – der Jugend gehört die Bildung und Ausbildung, dem Erwachsenenalter die Arbeit und dem Alter die Freizeit – ist heute nicht mehr gültig und angemessen. Sie muss aufgegeben werden, denn Bildung, aber auch Berufstätigkeit und Freizeit ziehen sich durch den ganzen Lebenslauf. Berufsbegleitendes Lernen bis zum Schluss ist inzwischen gefragt und notwendig. Statt zwischen 58 und 60 auszuschneiden, werden wir länger arbeiten. Jede berufliche Phase hat ihre eigene Herausforderung und Chance (Bild 2.2).

Die oberflächliche Zweiteilung des menschlichen Daseins in Jung und Alt ist zu simpel und wird der konkreten Situation nicht gerecht. Denn jede Lebensphase hat ihre eigenen Schwerpunkte. Es handelt sich zwar stets um den gleichen Menschen, doch ändern sich seine sozialen, beruflichen und gesundheitlichen Zustände im Laufe seines Lebens ständig. Für die Personalverantwortlichen in deutschen Unternehmen bedeutet das: Nur eine lebensphasenorientierte Personalpolitik verspricht durchschlagenden Erfolg. Werte und Ziele der Mitarbeiter sind in ihren individuellen Lebensphasen zum Teil völlig unterschiedlich. Personalarbeit wird deshalb nur dann nachhaltig zum Ziel führen, wenn die Bedürfnisse der Mitarbeiter erkannt und berücksichtigt werden.

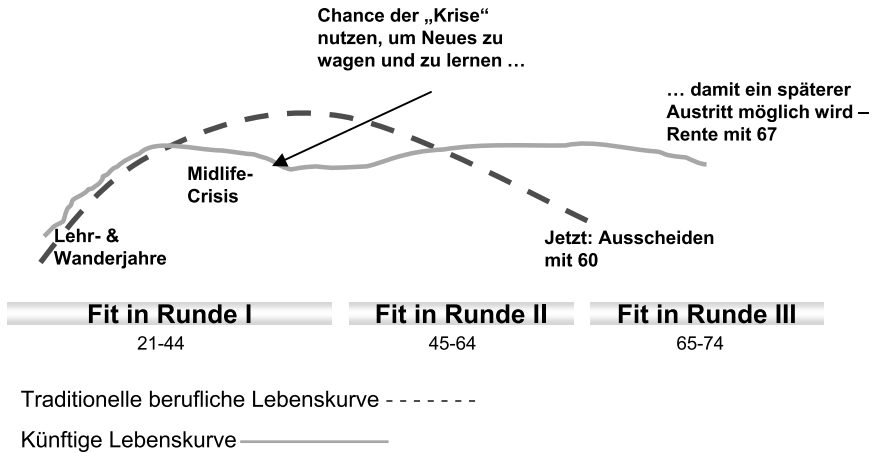


Bild 2.2 Berufliche Lebensphasen

Um das leisten zu können, müssen Personalverantwortliche die einzelnen Phasen des Menschen genauer unter die Lupe nehmen. Vor allem vor dem Hintergrund, dass diese Entwicklung stetigen Veränderungen unterworfen ist: In den 60er- und frühen 70er-Jahren beispielsweise hatte die Mehrheit der Bevölkerung spätestens mit dem 21. bis 23. Lebensjahr ihre ökonomische Selbständigkeit erreicht und damit auch die Möglichkeit, ihre Zukunft unabhängig von den Eltern zu planen. Heute hingegen erreichen 40 Prozent der Jungen ihre ökonomische Selbständigkeit erst mit dem 26. bis 28. Lebensjahr. Die folgenden Phasen verschieben sich entsprechend nach hinten. Im Einzelnen sind das:

- **Jugend:** Der junge Mensch nach der Ausbildung ist meist ein Suchender. Er ist vital, hat Mut und Ideale und er will etwas leisten – egal ob im Beruf oder in der Freizeit. Ein Junger übernimmt sich aber auch gerne und lehnt Kompromisse eher ab. Er versucht Antworten auf die Fragen zu finden: Wer bin ich? Wie funktioniere und arbeite ich? Kann ich mit Menschen umgehen? Der Einzelne muss lernen, wohin er gehört. Zum Beispiel in ein Groß- oder Kleinunternehmen? Stab oder Linie? Damit er seine Stärken am besten nutzbringend einsetzen kann. Selten gehört Geduld zu den Tugenden eines jungen Menschen. In diesen ersten Jahren der Berufstätigkeit ist Jobrotation besonders angebracht. Denn erst im Alter um die 30 wird das richtige Maß an persönlicher Effektivität erreicht, die den Menschen im Beruf bestehen lässt.
- **Aufstreben:** Die Zeit der 30er ist gekennzeichnet durch die Konzentration auf den Beruf. Zwar werden wir immer älter, doch von einer Entzerrung der beruflichen Anspannung in den Jahren zwischen 30 und 40 kann nicht die Rede sein. Das sind die für den beruflichen Werdegang entscheidenden Jahre – hier werden die

Weichen gestellt für künftige Erfolge. Die individuelle Situation wird dadurch verschärft, dass die Gründung von Familien- und Hausstand meist in die gleiche Zeit fällt. Deshalb spielen heutzutage Themen wie „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ und „Work-Life-Balance“ eine große Rolle. Beruflich sind es die Jahre, in denen nicht mehr die Zeugnisse, sondern die erzielten Ergebnisse zählen. Sie sind Grundlage für Selbstachtung und Selbstvertrauen. In dieser Zeit erfährt jeder Mensch im beruflichen Alltag immer wieder Enttäuschungen. Nicht alles läuft gemäß den eigenen Vorstellungen. Man erfährt, dass die Mitbewerber genauso gut sind wie man selbst, dass der Konkurrenzkampf oft hart, gelegentlich unfair ist. Erschütterung über Dummheit, Selbstsucht und Teilnahmslosigkeit der Umwelt macht sich breit. Auf privater Ebene muss man ebenfalls um sein Glück kämpfen. Nichts wird einem geschenkt.

- **Mitte:** Doch erst in der Auseinandersetzung und im Bestehen dieser Widrigkeiten wird der *mündige* zum *reifen* Menschen. So um die 40 festigt sich die eigene Persönlichkeit. Man ist beruflich kompetent, kennt die Praxis und hat genügend Erfahrung. Und ein großer Fortschritt: Man kennt sich selbst. Jetzt zählt man zu dem Kreis von Menschen, auf die sich das Umfeld verlässt. Vielleicht taucht am Rande schon die Abscheu vor Routine auf. Eine Beurteilung der eigenen Lage ist durchaus angebracht: Was habe ich erreicht? Was kann ich noch erreichen? Deshalb wird in dieser Lebensphase häufig noch einmal die Gelegenheit wahrgenommen, eine komplett neue Herausforderung anzunehmen, Beruf oder Unternehmen zu wechseln. Manche haben das Bedürfnis und die Möglichkeit, die eigene Erfahrung und das erworbene Wissen in Verbandsarbeit einzubringen. Privat sind die Kinder meist schon aus dem Haus. Neue familiäre Konstellationen werden angedacht. Viele spüren, dass sie etwas für die eigene Fitness tun müssen. Denn: „Alt wird man nicht mit 60, alt wird man mit 40.“ Insgesamt also sind die 40er die Zeit der Erneuerung und der Reorientierung.
- **Reife:** Schließlich die 50er. Der Mensch ist voll arbeits- und leistungsfähig, hat gleichzeitig menschliche Reife und Gelassenheit. Sein Erfahrungsschatz ist enorm (auch wenn manche Unternehmensberater das einfach nicht zur Kenntnis nehmen wollen). Indes, manchmal schwindet auch – trotz augenscheinlicher Aktivität und Effektivität – der Elan. Das eigene Leben wird dichter und kostbarer. Ab und an taucht die Frage auf: Wofür das alles? Man beginnt zu hadern mit dem, was man nicht erreicht hat. Ernüchterung macht sich breit.
- **Alter:** In den 60ern fangen die Menschen an, die Grenzen der eigenen Kraft deutlich zu spüren. Romano Guardini beschreibt es in seinem Buch „Die Lebensalter“ folgendermaßen: „Der Mensch erfährt, dass es ein Zuviel gibt, an Arbeit, an Kampf, an Verantwortung.“ Viele fühlen sich bereits dem alten Eisen zugeordnet und erlauben es sich nicht mehr, an eine große Zukunft zu denken. Zunehmend wird der Mensch sich jetzt bewusst und erlebt es auch, dass immer wieder etwas zu

Ende geht. In dieser Lebensphase kommt es darauf an, sein Älterwerden anzunehmen, gerade weil man weiß, dass das Leben begrenzt ist. Loslassen können ist nun gefragt (Guardini, 1986).

Der letzte Lebensabschnitt wird umso erfolgreicher, je mehr es dem Einzelnen gelingt, das Alter und das Altern als „einen durchaus weiter aufwärtsweisenden Prozess der Vollendung anzusehen“ (Geissler, 1994). Dieses Wissen und die Akzeptanz dieses Tatbestandes geben einem Ruhe, Überlegenheit und Würde. Es war ja keineswegs immer so, dass beruflich pensionierte Menschen weder alt noch ausgebrannt sind. Früheren Generationen erging es noch ganz anders. Sie erreichten häufig kaum das Rentenalter. Und wenn doch, dann in meist körperlich und geistig schlechtem Zustand. Der sogenannte Ruhestand ist also eine ziemlich neue soziale Innovation.

Zu Beginn des letzten Jahrhunderts beispielsweise begann das Berufsleben im Durchschnitt mit 15 Jahren, Rente gab es erst ab 70 – sofern man dieses Alter überhaupt erreichte, was übrigens ziemlich selten war. Um 1900 waren nur zwei Prozent der deutschen Bevölkerung 70 Jahre und älter. Inzwischen liegt der Berufsanfang bei durchschnittlich 25 Jahren, das Berufsende bei knapp 60 Jahren. Mit der Folge: Im Rentenalter befinden sich heute nicht zwei Prozent der deutschen Bevölkerung, sondern 26 Prozent.

Vor 100 Jahren gab es die 60-Stunden-Woche. Mitte des letzten Jahrhunderts die 48- und 45-Stunden-Woche, mittlerweile arbeiten wir 38 bis 40 Stunden pro Woche. Noch in den 60er-Jahren war der Samstag ein voller Arbeitstag; heute beginnt das Wochenende am Freitagnachmittag; damals betrug der Jahresurlaub zwölf ganze Tage, Samstage mitgerechnet. 1957 wurde der Jahresurlaub auf 14 Tage erhöht. Und heute? 30 Tage Urlaub im Rahmen einer 5-Tage-Woche sind die Regel. Das heißt: Allein in den letzten 50 Jahren hat sich die Lebensarbeitszeit um über 30 Prozent reduziert.

Zwar kämpfte man Ende der 60er noch für eine Flexibilität der bis dahin starren Altersgrenze bei 65 und für die Möglichkeit, auf freiwilliger Basis bis 68 oder 70 weiterzuarbeiten. Das Ende des Arbeitslebens war damals sehr gefürchtet – die meisten erlebten es als „Anfang vom Ende“. In den 70er- und 80er-Jahren jedoch wich die Negativ-Einstellung allmählich und wandte sich ins Gegenteil: Bald sehnten sich viele den Ruhestand herbei. Wegen der damals schlechten wirtschaftlichen Lage in Deutschland wurde deshalb der sogenannte „Vorruhestand“ eingeführt. Ältere bekamen damit die Möglichkeit, ihr Berufsleben vorzeitig zu beenden, ohne größere finanzielle Einbußen – vor allem, um jüngeren Arbeitslosen einen Arbeitsplatz zu sichern. Das war damals eine politische Fehlentscheidung, die sich heute noch negativ auswirkt!

Inzwischen wird allein die hohe Zahl der Frührentner und Rentner fälschlicherweise für das Dilemma in den Renten-, Kranken- und Pflegekassen verantwortlich gemacht. Und die Senioren, also die aus dem Arbeitsleben Ausgeschiedenen, wurden zu den „Sündenböcken der Nation“. Doch in Wahrheit ist es so, dass zahlreiche 50- bis 55-Jährige gerne arbeiten und in die Rentenkassen einzahlen würden, anstatt dem Sozialstaat auf der Tasche zu liegen. Doch lässt das weder die Gesetzeslage zu noch die wirtschaftliche Situation in unserem Land. Allerdings wird sich die deutsche Wirtschaft überlegen müssen, inwieweit sie künftig auf das Expertenwissen der erfahrenen älteren Mitarbeiter verzichten kann.

2.4 Situationen in den Unternehmen

Die gängige Praxis „Alte raus, Junge rein“ ist fest im kollektiven Gedächtnis der Unternehmen verwurzelt. Ab 50 ist man alt. Das wird offiziell natürlich vehement bestritten. Die Realität spricht jedoch eine andere Sprache (Bild 2.3).

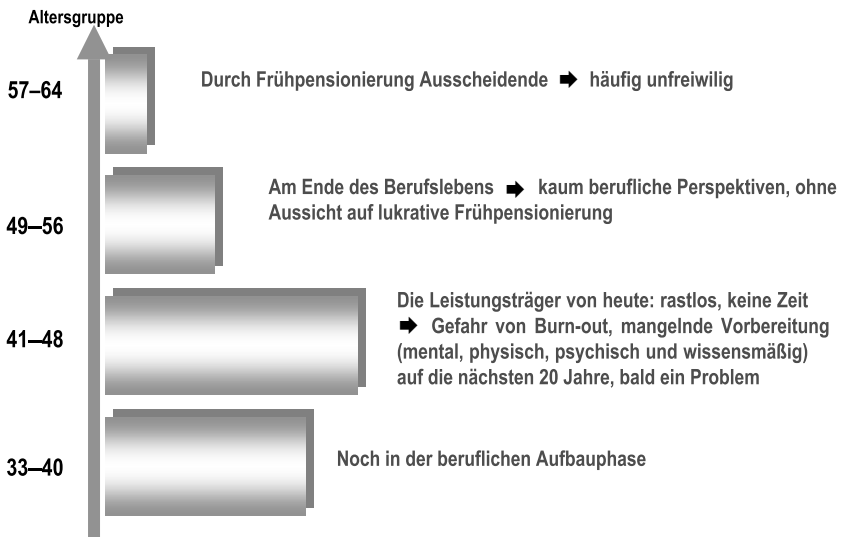


Bild 2.3 Typische Verteilung in einem Unternehmen

Woran macht man das Alter fest? Wann endet das „Jungsein“? In den meisten Unternehmen, besonders in den größeren, zählt man heute ab dem 45. Lebensjahr zu den Älteren. Mitarbeiter und Bewerber spüren das oft ziemlich un schön. Objektiv ist die entscheidende Zäsur für das Alter wohl der Wechsel vom Erwerbsleben in den Ruhestand. Thomas Druyen (2003) formuliert es so: „Weil die Berufstätigkeit immer noch als Grundlage der sozialen Orientierung und des Selbstbildes gilt, ist der

Ausstieg aus dem Berufsleben der soziale Akt des Altersbeginns.“ Zwar ist Arbeit in unserer Gesellschaft eher so organisiert, dass man schlecht von der Chance zur Selbstverwirklichung reden kann, trotzdem hilft Arbeit dem Einzelnen, zu dem zu werden, der er ist.

Die in Politik und Gesellschaft verbreitete These, Arbeitslose seien in Wahrheit Arbeitsunwillige, ist deshalb eindeutig infrage zu stellen. „Für die meisten Menschen bedeutet Arbeitslosigkeit eine Katastrophe: ganz ähnlich der Scheidung. In beiden Fällen wird man nicht mehr gebraucht.“ (Layard, 2004) Selbstverständlich ist ein „freiwilliger“ Vorruhestand zum 58. Lebensjahr nicht zu vergleichen mit der durch betriebsbedingte Kündigung eingetretenen Arbeitslosigkeit eines 40-Jährigen. Trotzdem: Der Wegfall von Arbeit, also von zweckgerichteter und bezahlter Beschäftigung, ist für die meisten Menschen schmerzlich und die Suche nach Ersatz daher wichtig; es geht um ihr Selbstwertgefühl. Diese Einschätzung gilt sowohl für jüngere, noch im Erwerbsprozess verankerte oder als Arbeitssuchende von der Bundesagentur für Arbeit betreute Menschen, als auch für viele Ruheständler. Einen würdigen Ersatz für diese bietet beispielsweise die inzwischen begehrte Mitarbeit im 1983 gegründeten Senior Experten Service, der pensionierte Fachleute als ehrenamtlich tätige Kurzzeitberater in Entwicklungsländer entsendet.

Folglich ist bedauerlich, dass der Ausstieg aus dem Berufsleben viel zu früh geschieht – in Deutschland durchschnittlich vor dem 60. Lebensjahr. Denn Frühverrentungen gelten nach wie vor als probates Mittel, konjunkturelle Absatzprobleme abzufedern oder notwendige Rationalisierungen zu realisieren. Viel Kompetenz und Erfahrungspotenzial gehen auf diese Weise verloren. Und trotz aller gegensätzlichen Sonntagsreden kann man mittlerweile von einem Gewöhnungsprozess bei den Unternehmen sprechen, sich keinen Mitarbeiter jenseits des 60., 55. oder 50. Lebensjahres zu leisten; der Altenbericht des bundesdeutschen Familienministeriums spricht von einer Erwerbsquote älterer Arbeitnehmer (55 bis 64 Jahre) in Deutschland von 41,2 Prozent (Quelle: BMFSFJ Mailinglistenservice vom 30.8.2005). Und dieser Zustand wird sich durch das Auslaufen des Altersteilzeitgesetzes mit dem 31. Dezember 2009 nicht wesentlich ändern.

Das Vorgehen der Unternehmen wurde und wird erleichtert durch den gesellschaftlichen Konsens, lieber mehr Ältere in Ruhestand zu schicken, als die Jugendarbeitslosigkeit zu erhöhen. Mit etwa zehn Prozent Jugendarbeitslosigkeit gehört Deutschland innerhalb der Europäischen Union (Durchschnitt über 15 Prozent) wenigstens auf diesem Gebiet zu den beispielhaften Ländern. Dieses relativ positive Ergebnis beruht freilich auch auf der Tatsache, dass die Teilnehmerzahlen der öffentlichen Qualifizierungs- und Ausbildungsprogramme deutlich ausgeweitet wurden. Unbe-

stritten haben sich die deutschen Unternehmen ihre Entscheidung gegen das Alter viel Geld kosten lassen.

Wir haben es in Zukunft aber trotzdem mit einer alternden Berufswelt zu tun. Denn die starken Jahrgänge der 1945 bis 1965 Geborenen, die heute 40- bis 60-Jährigen, nähern sich der „Altersgrenze“. Die schwindende Anzahl jugendlicher Arbeitskräfte könnte vielseitige Auswirkungen haben: Den im Wirtschaftsbericht der Bundesregierung vorgenommenen Schätzungen zufolge ist in den neuen Bundesländern ab 2008, in den alten ab 2015, ein Mangel an qualifizierten Arbeitskräften zu erwarten, sofern keine beschäftigungspolitischen Maßnahmen ergriffen werden (BM Wirtschaft, 2001, S. 21). Solche Maßnahmen wären:

- kürzere Ausbildungszeiten,
- längeres Verbleiben im Beruf,
- verstärkte Erwerbstätigkeit der Frauen.

Im gleichen Bericht heißt es: „Je weniger junge Arbeitskräfte nachrücken, desto mehr kommt es auf die Leistungsfähigkeit der älteren Erwerbstätigen an. Der Trend zur Frühverrentung ... verstärkt den demografischen Effekt. Wir können uns jedoch den Verzicht auf die Erfahrung und das Talent der über 60-Jährigen auf Dauer nicht leisten.“ Berufsbegleitende Weiterbildungsmaßnahmen sind also für die Älteren unverzichtbar. Zurzeit nehmen jedoch nur fünf Prozent der 50- bis 55-Jährigen und sogar nur ein Prozent der 55- bis 60-Jährigen an betrieblichen oder überbetrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen teil.

Das Altern der Arbeitskräfte bereitet den Unternehmen zusätzlich Probleme hinsichtlich der vielen Schutzvorschriften (zum Beispiel Kündigungsschutz), aber auch aufgrund steigender Lohnkosten. Eine Höherstufung allein aufgrund des Lebensalters – wie es bislang praktiziert wird – werden wir uns nicht mehr leisten können.

Die Bevölkerungsentwicklung lässt dennoch keinen anderen Schluss zu: Wir werden künftig die Arbeitskraft der Älteren brauchen. Es gilt Abschied zu nehmen von der Vision der 80er- und 90er-Jahre, dass wir immer länger leben, dabei immer weniger arbeiten, gleichzeitig aber immer reicher werden können. Es führt kein Weg daran vorbei, die Pensionsgrenze schrittweise auf 70 zu erhöhen. Denn es ist davon auszugehen, dass wir bis weit über 80 und darüber hinaus leben – und davon die meiste Zeit gesund und arbeitsfähig sind.

Wann ordnen Wirtschaft und Gesellschaft Menschen der Gruppe der „älteren Arbeitnehmer“ zu? Erfahrungsgemäß ist das direkt abhängig von der Arbeitsmarktlage. Denn in Zeiten des Arbeitsplatzmangels werden ältere Arbeitnehmer früher zu den älteren Mitarbeitern gezählt als in Zeiten des Arbeitskräftemangels. Das heißt, erst wenn wir den Mangel an Arbeitskräften nicht nur in wenigen Spezialbereichen

spüren, wird die Wirtschaft auch wieder die Erfahrung der Älteren schätzen. Doch noch sind wir von einem allgemeinen Arbeitskräftemangel weit entfernt.

Bezeichnend ist, dass die Erforschung der beruflichen Leistungsfähigkeit zu Beginn der 50er-Jahre in England in Zeiten blühender Wirtschaft begann. Es wurden die Arbeitsbedingungen erforscht, unter denen 50- und 60-Jährige weiterarbeiten können, und Trainingsmethoden für ältere Mitarbeiter erprobt (Belbin, 1953). Die englische Industrie war zu der Zeit nämlich auf die älteren Arbeitnehmer angewiesen. – In Deutschland hingegen war man die letzten 30 Jahre an Studien über die wirklich erbrachte Leistung älterer Arbeitnehmer nicht interessiert; bestenfalls an Untersuchungen zur Einschätzung der Leistungsfähigkeit. Möglicherweise wiederholt sich diese Situation ein halbes Jahrhundert später. Dann wird unsere Industrie auf die älteren Arbeitnehmer angewiesen sein.

Die Zuordnung zur Gruppe der älteren Arbeitnehmer ist also epochal bedingt, das heißt arbeitsmarktabhängig, zudem aber auch berufsspezifisch, zum Beispiel Stewardessen, oder betriebsspezifisch, bei IBM ist man früher „alt“ als anderswo, in größeren Betrieben früher als in kleineren, außerdem tätigkeitsspezifisch und eventuell auch noch geschlechtsspezifisch. Die Grenze zum „älteren Mitarbeiter“ ist auch dann niedriger anzusetzen, wenn

- das Niveau der schulischen und beruflichen Bildung sehr gering ist,
- der Grad der psychischen und physischen Anforderungen sehr hoch ist,
- es schnellen sprunghaften technischen Fortschritt gibt,
- kaum Möglichkeiten und Fähigkeiten für individuelle Dispositionen vorhanden sind,
- die Wirtschaftslage eher kritisch ist.

Fazit: Aufgrund der demografischen Situation kommt es in Zukunft vor allem darauf an, die Arbeitskraft der Mitarbeiter bis zum Berufsende zu erhalten. Notwendige Maßnahmen in den Unternehmen sind berufsbegleitende Weiterbildung, systematische Rotation und Aufgabenwechsel kombiniert mit einem Maßnahmenbündel zur Gesunderhaltung, zur Steigerung der körperlichen (und geistigen) Leistungsfähigkeit und des subjektiven Wohlbefindens. Es gilt, die mentale, physische und psychische Leistungsfähigkeit der Menschen lebenslang zu fordern, fördern und zu entwickeln – mit einer verbesserten Einsatzbreite und dem Aufbrechen der frühzeitigen Spezialisierung in der Lebensmitte. Für den Einzelnen heißt die Herausforderung, Neues zu lernen und zu wagen.

2.5 Das Image des älteren Arbeitnehmers

Zur Entleerung der Unternehmen von älteren Mitarbeitern trägt vor allem die berühmt-berüchtigte Defizithypothese bei: das Vorurteil nämlich, dass es um die Leistungsfähigkeit und um die Leistungsbereitschaft der älteren Mitarbeiter nicht zum Besten bestellt sei. Die Vorurteile lauten:

- sinkende Arbeitsproduktivität,
- Rückgang sowohl der Körperkräfte als auch der intellektuellen Fähigkeiten,
- erhöhte Fehlzeiten,
- geringere Mobilität und erschwerte Anpassungsfähigkeit,
- geringere Bereitschaft zur Weiterbildung,
- vermindertes Selbstvertrauen und Unsicherheit,
- vor allem aber fehlende Innovationsfähigkeit.

Dieses durch die Realität nicht begründete Image hat wesentlich dazu beigetragen, dass ältere Mitarbeiter in Unternehmen zur Problemgruppe gemacht wurden. Dabei zeigt sich, dass diese negativen Vorurteile vor allem vom Alter des Beurteilers abhängen: Jüngere haben ein negativeres Altersbild als ältere. Zum anderen spielt eine große Rolle, ob man selbst konkrete Erfahrung mit älteren Arbeitnehmern hat: Wer je mit Älteren zusammenarbeitete, beurteilt sie besser als jene, die keine konkreten Erfahrungen haben. Für die Wertschöpfung in Unternehmen sind diese Kompetenzen meist höher einzustufen als jugendliche Dynamik. Trotzdem besteht die Defizithypothese nach wie vor weiter, klagt man weiter über mangelnde Lernfähigkeit und Veränderungsunwilligkeit der Älteren. Diese Vorurteile abzubauen ist

- sozial sinnvoll, weil der Stellenwert älterer Mitarbeiter angehoben und die Spirale von negativen Zuschreibungen gestoppt wird,
- ökonomisch sinnvoll, weil das Unternehmen eine ungetrübte Sicht auf die Fähigkeiten und Potenziale aller Human-Ressourcen erhält,
- gesellschaftspolitisch sinnvoll, weil die Unternehmen damit einen Beitrag für ein integratives Klima zwischen Älteren und Jüngeren in unserer Gesellschaft leisten und
- die älteren Mitarbeiter einen wertvollen Beitrag zur Sicherung unserer Sozialsysteme aufbringen können,
- die älteren Mitarbeiter sich durch Erfahrungswissen, Arbeitsmoral und Disziplin, positiver Einstellung zur Qualität, Zuverlässigkeit und Loyalität auszeichnen. Sie gelten in ihrem Bereich als ruhender Pol mit ausgeprägter Urteilskraft und menschlicher Reife – deshalb wirken sie auf ihr Umfeld positiv.

Misst man die Leistungsfähigkeit eines Menschen beispielsweise anhand der Parameter Lungenvolumen, Kraft, Ausdauer oder Reflexe, hinkt der Ältere dem Jungen selbstverständlich hinterher. In diesen „Disziplinen“ ist das Maximum bereits mit etwa dem 30. Lebensjahr erreicht. (Zur Lektüre empfohlen: Ridder, 2004.)

Fakt ist: Der Wandel für Mitarbeiter und Unternehmen kommt. Langfristig werden Menschen länger im aktiven Berufsleben verbleiben. Beide – Unternehmen und Mitarbeiter – sind in der Regel darauf noch nicht gut vorbereitet. In einer Leistungsgesellschaft geht die Attraktivität des Alters einher mit Leistung erbringen. Bis 65 arbeiten wird künftig auch eine Frage des Ansehens sein. Um das zu ermöglichen, ist Fundamentales zu verändern durch:

- mehr Eigenverantwortung, das heißt Neues bis ins hohe Alter lernen wollen, gegenüber neuen Technologien aufgeschlossen sein und immer wieder „neu“ denken sowie gegenüber neuen (alten) Werten aufgeschlossen sein;
- mehr Chancen, Menschen mit 50 plus müssen gefordert und gefördert werden, das heißt, sie müssen attraktive Aufgaben und Funktionen angeboten bekommen, Beförderungen dürfen nicht mit 43 enden;
- mehr Führung, um Leistung und Entwicklung nachhaltiger und langfristiger zu fordern und zu fördern – durch systematisches Verbessern und Verbreitern der Einsatzmöglichkeiten;
- andere Rahmenbedingungen und kreative Unternehmenskulturen, das heißt gesunde und attraktive Arbeitsplätze, altersgerechte, also flexible Personalinstrumente wie Arbeitszeit, Bezahlung, Beurteilung und veränderte Organisationsformen des Arbeitens;
- neues Denken über das Alter – denn erst wenn sich die Einstellung zum Alter ändert, erreichen wir einen Kulturwandel, der fundamentale Voraussetzung für alle oben genannten Maßnahmen ist. An diesem Anspruch müssen sich Unternehmen und Mitarbeiter messen lassen.