

Ältere Menschen in Unternehmen

(Manuskript zum Referat „Ältere Menschen in Unternehmen: Arbeitspsychologische Befunde und Perspektiven“ am 8. Zürcher Gerontologietag, 6.9.2007)

Seit einigen Jahren ist zu beobachten, dass die Bereitschaft, 'ältere' Menschen weiter zu beschäftigen, zu fördern oder gar neu einzustellen in zahlreichen Unternehmen deutlich abgenommen hat. Aus Deutschland wird berichtet, dass sich in rund 60 Prozent der Unternehmen keine über 50jährigen Beschäftigten mehr finden lassen. In diesem Zusammenhang ist inzwischen von einer eigentlichen Altersdiskriminierung die Rede (Naegele, 2004), die konkret zum Beispiel an folgenden Verhaltensweisen erkennbar wird:

- Bei Personaleinstellungen werden jüngere Menschen systematisch bevorzugt, ältere haben immer weniger Chancen.
- Das bei älteren Menschen vorhandene Erfahrungswissen wird nur gering geschätzt; damit bleiben wichtige Ressourcen ungenutzt.
- Älteren Menschen werden immer weniger anspruchsvolle Aufgaben übertragen; tatsächlich nimmt aber der Einfluss anspruchsvoller Arbeitstätigkeiten auf die geistige Leistungsfähigkeit mit dem Alter noch zu.
- Ältere Menschen werden weniger als jüngere an Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen beteiligt; auch damit geht ihre Einsetzbarkeit im Laufe der Zeit zurück.
- Ältere Menschen haben weniger betriebliche Aufstiegschancen als jüngere; dies signalisiert zugleich einen Mangel an Wertschätzung.

Damit werden ältere Menschen zu einer Problemgruppe gemacht, der man sich im einen oder anderen Fall durch vorzeitige Pensionierung oder wo möglich auch durch Frühinvalidisierung zu entledigen versucht.

Die Ursachen für die genannten Verhaltensweisen seitens der Unternehmen sind nicht zuletzt in mangelndem Wissen und in Vorurteilen bezüglich der Leistungsmöglichkeiten älterer Menschen zu suchen. Tatsächlich zeigt eine Vielzahl von Untersuchungen, dass das Älterwerden keineswegs mit einem automatischen Abbau der Leistungsfähigkeit verbunden ist. Einerseits sind nachteilige Auswirkungen auf Seh- und Hörvermögen, Körperkraft und Bewegungsgeschwindigkeit für den Durchschnitt ebenso belegt wie Verlängerungen der Reaktionszeit, der Geschwindigkeit für die Verarbeitung komplexer Informationen und der Lerngeschwindigkeit.

Andererseits verfügen Ältere häufig über Strategien, die diese Nachteile sehr gut ausgleichen können (Ilmarinen und Tempel, 2002, Semmer und Richter, 2004). Aufgrund ihrer Lebenserfahrung können sie häufig komplexe Zusammenhänge eher verstehen und Wesentliches von Unwesentlichem besser unterscheiden. Auch wenn sie mit Belastungssituationen manchmal nicht so umgehen können wie Jüngere, so haben viele Ältere aufgrund ihrer Arbeitserfahrung doch gelernt, das Entstehen solcher Situationen vorausschauend zu vermeiden. Tatsache ist also, dass Ältere und Jüngere sich in der Gesamtleistung nicht notwendigerweise voneinander unter-

scheiden. Allerdings nehmen die individuellen Unterschiede in der körperlichen und geistigen Leistungsfähigkeit mit zunehmendem Alter zu.

Die mit dem Alter grösser werdende Streuung der Leistungsmöglichkeiten ist einerseits auf Unterschiede in der Gesundheit zurückzuführen, andererseits auf Unterschiede in der Ausbildung und Erfahrung. So wird durch verschiedene Untersuchungsergebnisse belegt, dass der positive Einfluss anspruchsvoller Arbeitstätigkeiten auf die geistige Leistungsfähigkeit mit zunehmendem Alter noch zunimmt. Damit wird gleichzeitig bestätigt, dass persönlichkeits- und gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung schon in jungen Jahren gleichzusetzen ist mit altersgerechter Arbeitsgestaltung (Ulich, 2005).

Merkmale nicht altersgerechter Arbeitsgestaltung finden sich vor allem in Betrieben mit weitgehend arbeitsteiligen Strukturen, daraus resultierenden einseitigen Belastungen und ohne Möglichkeit, sich durch lernhaltige Arbeitstätigkeiten weiter zu entwickeln.

In diesem Zusammenhang ist auch die Rede vom „menschgemachten“ Altern (vgl. Kasten 1).

Kasten 1: Biologisches und menschgemachtes Altern

„Die Lebens- und die Arbeitsbedingungen können das Altern beschleunigen (man kann voraltern) oder im Idealfall auch verzögern... Danach muss das kalendarische Alter vom biologischen unterschieden werden. Gesundheitsgefährdende Arbeitsbedingungen, beispielsweise neurotoxische Gase in der Atemluft, beschleunigen das Altern. So können exponierte 30-Jährige das biologische Alter nicht exponierter 45-Jähriger und deren geringe körperliche und teilweise auch geistige Leistungsfähigkeit haben. Im Prinzip könnten umgekehrt auch gesundheitsfördernde und trainierende Arbeitsprozesse alterskorrelierte Leistungsrückgänge verzögern; derzeit scheinen in der Mehrzahl von Arbeitsprozessen voralternde Arbeitsbedingungen noch zu überwiegen“ (Hacker, 2004, S. 164)

Offensichtlich wird die Tatsache, dass Arbeitsbedingungen keineswegs selten so gestaltet sind, dass sie Alternsprozesse beschleunigen, noch viel zu wenig – und auch nicht gerne – zur Kenntnis genommen. Denn das heisst, dass Unternehmen selbst – nicht wissentlich und noch weniger absichtlich – durch die Art, wie sie die Arbeitsbedingungen für die bei ihnen Beschäftigten gestalten, möglicherweise zu vorzeitigem Altersabbau beitragen. In der Praxis kann dies dazu führen, dass durch entsprechende Arbeitsgestaltung vermeidbare vorzeitige Alterungsprozesse stattfinden und die davon betroffenen Menschen wegen der dadurch geminderten Leistungsfähigkeit auch noch entlassen, in den vorzeitigen Ruhestand geschickt oder invalidisiert werden. "Weil es die Möglichkeiten der Externalisierung gibt, können Betriebe es sich leisten, Arbeitsplätze und Berufswege so zu gestalten, dass sie Arbeitsfähigkeit frühzeitig verschleissen ..." (Behrens, 2004, S. 495). Dass Unternehmen damit auf Dauer ihrem eigenen Interesse schaden, liegt auf der Hand. Im übrigen gilt natürlich, dass Menschen, von denen in fortgeschrittenem Alter eine Qualifizierung erwartet wird, zumindest nicht vor-gealtert sein sollten. Schliesslich gilt: „... die beste Grundlage für eine gute Leistung im Alter sind Erwerb, Gebrauch und Entwicklung von Kompetenzen in jüngeren Jahren“ (Semmer & Richter, 2004, S. 112). Im Unternehmen geschieht dies am besten durch die Realisierung von Konzepten lernförderlicher Arbeitsgestaltung.

Bemerkenswert sind im vorliegenden Zusammenhang auch die Befunde über mögliche Auswirkungen von länger ausgeübten Arbeitstätigkeiten auf Ruhestandspläne. Sie zeigen, dass anforderungsarme Arbeitstätigkeiten häufig mit wenig differenzierten Zukunftsvorstellungen verbunden sind, lernhaltige Arbeitstätigkeiten hingegen mit klareren Vorstellungen über die Gestaltung dieses Lebensabschnitts.

Mit diesen Feststellungen gewinnt die Verantwortung der Unternehmen und ihres Managements für die Entwicklung der bei ihnen Beschäftigten eine in ihrer Tragweite bisher noch kaum beachtete neue Dimension.

Die demographische Entwicklung führt in letzter Zeit immer häufiger zu Diskussionen über ein mögliches Hinausschieben des Rentenalters. Inzwischen haben auch manche Unternehmen verstanden, dass Frühpensionierungen nicht nur zu einem Verlust an Erfahrung, in Dienstleistungsunternehmen auch an Kundenbeziehungen, führen können. Ausserdem wird die geringer werdende Anzahl gut ausgebildeter Nachwuchskräfte möglicherweise zu einem Problem. Damit stellt sich einerseits die Frage, ob ältere Menschen gesundheitlich in der Lage sind, den Anforderungen einer Erwerbstätigkeit zu genügen. Nach dem oben Gesagten ist offensichtlich, dass die Antwort darauf sehr unterschiedlich ausfällt. Andererseits kann man die Frage nach Konzepten stellen, die älteren Menschen einen für alle Beteiligten sinnvollen Übergang von der Erwerbsarbeit in die daran anschliessende Lebensphase ermöglichen. Eine solche Möglichkeit besteht zum Beispiel im Angebot von Teilzeitarbeit in den letzten Jahren der Erwerbstätigkeit. Eine Befragung von 'Personalverantwortlichen' in 804 Schweizer Unternehmen (Höpflinger et al., 2006) ergab, dass 79% der Befragten eine solche Maßnahme für wichtig und 80% auch für realierbar halten; in 52 % der Unternehmen wird sie bereits realisiert (vgl. Kasten 2).

Kasten 2: Teilzeitarbeit als Übergang ins Rentenalter (aus: Höpflinger, Beck, Grob und Lüthi 2006, S. 90)

"Von den angeführten personalpolitischen Massnahmen zur Förderung der Beschäftigung älterer Mitarbeitender wird die Einführung von Teilzeitarbeit gegen Berufsende am häufigsten als wichtig wie auch realisierbar erachtet. Tatsächlich handelt es sich um eine Massnahme, die .. schon heute von mehr als der Hälfte der befragten Unternehmen zumindest für ausgewählte Berufsgruppen angeboten wird. Formen der Teilzeitarbeit kurz vor dem Pensionsalter erlauben eine stärkere Flexibilisierung des Übergangs in die nachberufliche Lebensphase, wobei zukünftig auch Teilzeitarbeit über das offizielle AHV-Alter hinaus eine stärkere Verbreitung finden dürfte. Formen von Teilzeitarbeit ein oder zwei Jahre vor dem AHV-Alter, gekoppelt mit Teilzeitarbeit ein oder zwei Jahre nach dem AHV-Alter, können – sofern Modelle eines Teilrentensystems eingeführt werden – ohne Einbussen an Rentenansprüche organisiert werden, da die Einbussen vor dem AHV-Alter durch die Weiterarbeit im AHV-Alter kompensiert werden."

Derartige Formen einer Teilzeitbeschäftigung gegen das Berufsende können sinnvoll mit Mentoringkonzepten verknüpft werden, indem aus einem Unternehmen 'hinauswachsende' ältere Beschäftigte 'hineinwachsenden' Jüngeren ihre Erfahrungen systematisch weitergeben. Davon würden schliesslich alle – die Mentoren, die Mentees und nicht zuletzt die Unternehmen – erheblich profitieren.

Literatur

- Behrens, J. (2004). Betriebliche Strategien und demographische Folgen. Die komprimierte Berufsphase. *Arbeit*, 13, 248-263
- Hacker, W. (2004). Leistungs- und Lernfähigkeiten älterer Menschen. In M.v.Cranach, H.-D. Schneider, E. Ulich und R. Winkler (Hrsg.), *Ältere Menschen im Unternehmen. Chancen, Risiken, Modelle* (S. 163-172). Bern: Haupt
- Höpflinger, F., Beck, A., Grob, M. und A. Lüthi (2006). *Arbeit und Karriere: Wie es nach 50 weitergeht. Eine Befragung von Personalverantwortlichen in 804 Schweizer Unternehmen*. Zürich: Avenir Suisse
- Ilmarinen, J. und J. Tempel (2002). *Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben?* Hamburg: VSA-Verlag
- Naegele, G. (2004). Verrichtungspolitik und Herausforderungen des demografischen Wandels in der Arbeitswelt. Das Beispiel Deutschland. In M. v. Cranach, H.-D. Schneider, E. Ulich und R. Winkler (Hrsg.), *Ältere Menschen im Unternehmen. Chancen, Risiken, Modelle* (S.189-219). Bern: Haupt
- Semmer, N. und P. Richter (2004). Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft und Belastbarkeit älterer Menschen. In M. v. Cranach, H.-D. Schneider, E. Ulich und R. Winkler (Hrsg.), *Ältere Menschen im Unternehmen* (S.95-116). Bern: Haupt
- Ulich, E. (2005). *Arbeitspsychologie*. 6.Auflage. Zürich: vdf Hochschulverlag, Stuttgart: Schäffer Poeschel