

Productive Aging

Alter und Leistung in Einklang bringen

Acht spezifische Herausforderungen an PE und OE



Karl Wimmer, April 2003

Inhalt

1. Herausforderung Demografie: „der Altersschere-Effekt“ ... S. 1
2. Herausforderung Biografie: „gelungener Berufsverlauf“ ... S. 2
3. Herausforderung Personalpolitik: „ausgewogener Altersmix“ ... S. 4
4. Herausforderung Funktion & Fähigkeit: „Leistungsfähigkeit erhalten“ ... S. 5
5. Herausforderung Wissensmanagement: „Erfahrungswissen nützen“ ... S. 6
6. Herausforderung Lernen: „altersgerechte Lerngestaltung“ ... S. 9
7. Herausforderung Organisationskultur: „Wertschätzung & Commitment sichern“ S.10
8. Herausforderung Gesundheit: „Gesundheitsvorsorge treffen“ ... S. 12
9. Literatur ... S. 14
10. Autor ... S. 15

1. Herausforderung Demografie: der „Altersschere-Effekt“

Die wichtigste Konsequenz des demografischen Wandels für die Zukunft der Erwerbsarbeit besteht darin, dass es zu einer gravierenden Alterung der Belegschaften kommen wird: Während weniger Nachwuchskräfte nachrücken, wird der Anteil der über 50-jährigen in den Betrieben deutlich steigern. Nachfolgende Grafik veranschaulicht dies:

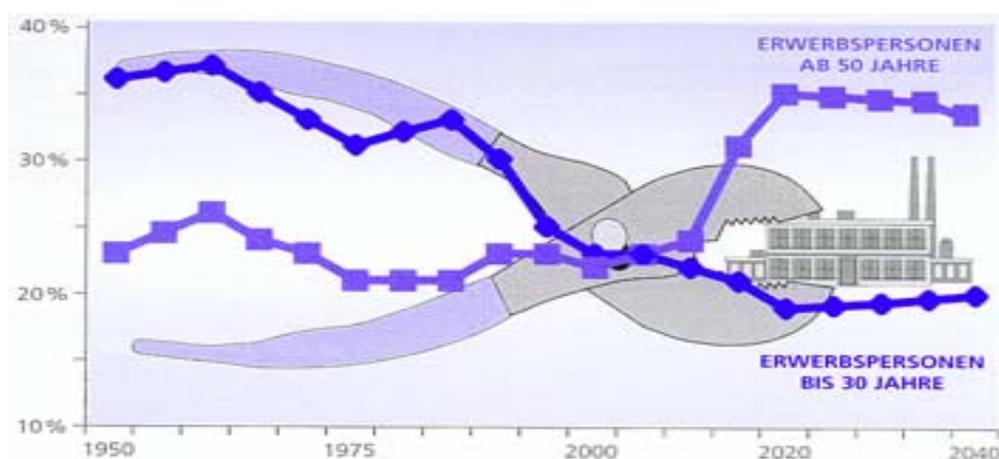


Abb.1: Der Altersschere-Effekt¹

¹ Quelle: Projektverbund Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel (Hg.): Handlungsanleitungen für eine altersgerechte Arbeits- und Personalpolitik - Ergebnisse aus dem Transferprojekt; Broschürenreihe: Demographie und Erwerbsarbeit; Stuttgart 2002, S. 9.

Damit werden Unternehmen in Zukunft in einem viel stärkeren Maß als bisher auf das Potenzial älterer Mitarbeiter angewiesen sein. Leistungsfähigkeit zu pflegen und dauerhaft zu sichern ist eine zentrale Herausforderung deren Notwendigkeit man erst allmählich als solche zu erkennen beginnt.

2. Herausforderung Biografie: einen „gelungenen Berufsverlauf“ sichern

Das Konzept des „erfolgreichen Alterns“ wurde 1963 von Havinghurst in den wissenschaftlichen Diskurs eingeführt und hat seitdem, wie die Gerontologie im allgemeinen, durch die demografische Entwicklung stark an Bedeutung gewonnen. Faktoren die in diesem Zusammenhang eine zentrale Rolle spielen sind

- Lebenslänge,
- biologische- und geistige Gesundheit,
- kognitive Effektivität,
- soziale Kompetenz und Produktivität,
- personale Kontrolle und
- Lebenszufriedenheit.²

Eine altersadäquate Gestaltung von Erwerbsverläufen wird bislang mit Ausnahme von Karriereplänen Hochqualifizierter noch äußerst selten in Betracht gezogen. Es geht hierbei um Chancen in der beruflichen Entwicklung, von denen *alle* Altersgruppen profitieren können. Dabei geht es darum herauszufinden, inwieweit konkrete Gegebenheiten und Ereignisse im jeweiligen Betrieb aus Sicht der Betroffenen dazu beitragen, über den Erwerbsverlauf hinweg leistungsfähig zu bleiben.³ Ein idealtypischer Verlauf einer Erwerbsbiografie findet sich in nachfolgender Übersicht:

| Phasen in der Erwerbsbiografie | Alter | Was zählt in den einzelnen Phasen: Prototypische Aussagen | Ziel in den einzelnen Phasen |
|--|---------------------------------|---|---|
| <i>Der Einstieg:</i> Mit Wissen in die Praxis | zwischen 18. und 32. Lebensjahr | „Dabei sein ist zwar nicht alles, aber dafür zählt das Image des Unternehmens. Und ich will eigene Verantwortung übernehmen und Erfolge selber spüren.“ | Am Anfang steht die erfolgreiche Integration in die Wertewelt des Unternehmens. Man verschafft sich einen Überblick über das Business |

² Vgl. Hipp, Joachim: Erfolgreiches Altern; persönliches Manuskript, 2003, S. 1 f.

³ Vgl. Huber, Achim / Morschhäuser, Martina: Beratungsstrategien für eine altersgerechte Arbeits- und Personalpolitik - Projektergebnisse und -erfahrungen; in: Buck, Hartmut / Schletz, Alexander (Hg.): Wege aus dem demographischen Dilemma durch Sensibilisierung, Beratung und Gestaltung; Broschürenreihe: Demographie und Erwerbsarbeit, Stuttgart 2001, S. 80 - 88.

| | | | |
|---|---------------------------------|---|--|
| <i>Der Weg:</i> Mit Praxis in die Verantwortung | zwischen 20. Und 35. Lebensjahr | „Natürlich spornen finanzielle Anreize mich an. Wenn ich auch zeigen kann, dass es mir gut geht. Dann wachse ich auch um so lieber an der Verantwortung.“ | Es gilt nun, einen eigenen Leistungsbeitrag zu erbringen, Hürden zu nehmen, Wissen zu vertiefen. Noch prägt eher die Organisation den Menschen. |
| <i>Die Position:</i> Mit Kompetenz gestalten | zwischen 25. Und 40. Lebensjahr | „Mir geht es jetzt immer mehr um den Gestaltungsraum, den meine Position mir gibt. Das heißt aber auch: Kompetenzen pflegen und erneuern!“ | Wer (für) andere Wege eröffnet, Leistungsprozesse sicherstellt, verantwortlich für Unternehmenswerte einsteht, der ist auf dem besten Weg, selbst die Organisation zu prägen. |
| <i>Die Verantwortung:</i> Mit Erfahrung zum Erfolg | zwischen 35. und 60. Lebensjahr | „Ich trage strategische Verantwortung, bin gefragt aufgrund meiner Erfahrung. Und wenn die Firma gut verdient, verdiene ich mit.“ | Verantwortung erweitert sich nun horizontal, die erungene Flexibilität und Souveränität wird gewinnbringend genutzt. So gereift, kann der/die MitarbeiterIn in dieser Phase elegant Kultur vermitteln. |
| <i>Die Erfahrung:</i> Mit Souveränität zur Konzentration | zwischen 50. und 70. Lebensjahr | „Ja, ich bin immer noch dabei, und teile meine Erfahrungen mit Jüngeren. Wenn es Zeit ist aufzuhören, dann weiß ich mich finanziell abgesichert - nach einem individuell zugeschnittenen Modell.“ | Erfahrungskompetenz wird gezielt eingesetzt, gleichzeitig auf Jüngere übertragen. Die Persönlichkeit wird zum Maßstab der selbstgestellten Aufgaben. |

Abb. 2: Idealtypischer Verlauf einer Erwerbsbiografie⁴

Jeder Mensch durchläuft - auch im Erwachsenenalter - verschiedene Lebensphasen. Lievegoed beschreibt einen 7-Jahres-Rhythmus, in dem sich das Ende oder der Beginn einer derartigen Phase durch das Gefühl ankündigen kann, dass das, was früher von alleine ging, jetzt einer Entscheidung bedarf. Dieses Gefühl kann schlicht Unzufriedenheit mit sich und dem eigenen Leben sein, und muss nicht unbedingt einen konkreten Anlass haben. Es ist aber Vorbote für den Eintritt in eine neue Lebenssequenz.⁵

⁴ Quelle: incon - Lombriser, Uepping (Hg.) 2001, S. 48; zitiert in: Köchling, Annagret: Projekt Zukunft. Leitfaden zur Selbstanalyse altersstruktureller Probleme in Unternehmen; hg. von der Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung mbH Volkholz und Partner; Dortmund 2002, S. 161.

⁵ Vgl. Lievegoed, Berhard C.J.: Lebenskrisen - Lebenschancen; München 1979.

Das Erwerbsphasenkonzept könnte herangezogen werden, um sowohl bei der beruflichen Entwicklung als auch bei der gesundheitlichen Entwicklung notwendigen Veränderungen von Funktionen Rechnung zu tragen.

3. Herausforderung Personalpolitik: einen „ausgewogenen Altersmix“ sicherstellen

Erfahrungsgemäß bekommen die Unternehmen unter den Bedingungen des demografischen Wandels größere Probleme, die entweder eine extrem homogene Struktur aufweisen (jugendzentriert, mittelalterzentriert, alterszentriert) und/oder keine fließenden Übergänge zu den jeweils anderen Altersgruppen haben sondern deutliche Abstufungen aufweisen. Ein ausgewogener „Altersmix“, d.h. eine relativ gleichmäßige Verteilung über die verschiedenen Altersgruppen bringt personalmäßig die besten Pluspunkte für die Zukunft.

Dabei soll die betriebliche Personalpolitik insbesondere eine gute Balance finden und halten zwischen den unterschiedlichen Wertvorstellungen und Anforderungen an die Lebensplanung der verschiedenen Altersgruppen. Neben der gelungenen Integration von Berufsanfängern geht es insbesondere auch um die Vermeidung von Altersausgrenzungen, von denen ältere ArbeitnehmerInnen häufig betroffen sind.⁶

Richtungsweisende Konzepte in diesem Sinne finden sich etwa im Ansatz des „Managing Diversity“ der als Organisationsveränderungsansatz strategische Unternehmensziele formuliert und Chancengleichheit integrieren will. Grundgedanke ist, kulturelle, geschlechtsspezifische und auch persönliche Besonderheiten nützlich in ein Team oder Unternehmen einzubringen, indem eine Unternehmenskultur etabliert wird, in der alle ihre jeweils besonderen Fähigkeiten und Leistungen entwickeln und einbringen können. In diesem Sinne könnte ein Konzept eines „managing diverse generations“ dazu beitragen, ein langfristiges Human-Ressource-Management zu entwickeln, das die unterschiedlichen Altersstufen mit einbezieht in die Planung, damit sie von der Leistungsfähigkeit ihrer Beschäftigten über deren gesamte Lebensarbeitszeit hinweg profitieren können.⁷

⁶ Vgl. Köchling, Annagret: Projekt Zukunft. Leitfaden zur Selbstanalyse altersstruktureller Probleme in Unternehmen; hg. von der Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung mbH Volkholz und Partner; Dortmund 2002, S. 33 ff.

⁷ Vgl. Schumacher, Antje, Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft Berlin: „Ältere Beschäftigte auf dem Abstellgleis? - Herausforderungen des demografischen Wandels für Beschäftigte und Betrieb“; Seminarmanuskript, Nov. 2002.

4. Herausforderung Funktion & Fähigkeit: „Leistungsfähigkeit erhalten und altersangemessen nützen“

Beim Personaleinsatz von älteren Beschäftigten ist fünferlei zu bedenken:

- Können Verbesserungen in den Arbeitsbedingungen erreicht werden durch Verbesserungen der körperlichen Funktionen über persönliches Training (z.B. Beweglichkeit, Kraft, Ausdauer)?
- Können Verbesserungen in den Arbeitsbedingungen erreicht werden durch ergonomische Gestaltung (z.B. der optischen Anzeigen), durch ergonomische Hilfen (z.B. Hebe- und Traghilfen), durch Veränderungen in der Arbeitsorganisation (z.B. Mischarbeit anstatt monotoner Arbeit)?
- Haben die älteren Beschäftigten über Tricks und Kniffe, über eine spezielle „Ökonomie des Krafteinsatzes“, über besondere Formen der Zusammenarbeit mit ihren ArbeitskollegInnen eigene Ausgleichsmöglichkeiten gefunden, um die belastenden Arbeitsanforderungen bewältigen zu können?
- Haben die ArbeitsplatzinhaberInnen trotz Älterwerden eine hohe Motivation, an ihrem belastenden Arbeitsplatz weiter zu arbeiten oder fordern sie selbst einen Wechsel auf eine andere Stelle?
- Sind die Arbeitsanforderungen deswegen für die älteren Beschäftigten nicht mehr zu ertragen, weil chronische Erkrankungen (insbesondere Stütz- und Bewegungsapparat, Atmungsorgane, Herz-Kreislaufsystem) den Verschleiß von Funktionen beschleunigt haben?⁸

Der mit dem Alterungsprozess auftretende Funktionswandel äußert sich sehr unterschiedlich:

- als Einschränkungen bei ausgewählten körperlichen Arbeitsanforderungen wie Kraft und Ausdauer, Beweglichkeit von Bändern und Sehnen, negativen klimatischen und akustischen Umgebungseinflüssen, bei Anforderungen an die Sinnesorgane wie Seh- und Hörvermögen, Sensomotorik, Daueraufmerksamkeit (Monotonie).
- als Ausgleich „schwacher“ Funktionen (Geschwindigkeit bei Anforderungen an Koordination und Geschicklichkeit) durch „starke“ Funktionen (Genauigkeit bei Anforderungen an Koordination und Geschicklichkeit). In ähnlicher Weise werden Schwächen in der „schnellen“ Informationsverarbeitung (Gedächtnis, Zeitdruck, Konzentration u.ä.) ausgeglichen durch Stärken aus der im Arbeitsleben erworbenen „Wissensorganisation“ (Erfahrungswissen).⁹

⁸ Vgl. Köchling, Annagret: Projekt Zukunft. Leitfaden zur Selbstanalyse altersstruktureller Probleme in Unternehmen; hg. von der Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung mbH Volkholz und Partner; Dortmund 2002, S. 151.

⁹ Vgl. ebenda, S. 150 f.

Beispielhafte Tätigkeitsbereiche und Einsatzfelder, die eine gute Potenzialausschöpfung von gesunden und leistungsfähigen älteren MitarbeiterInnen ermöglichen sind etwa:

- Leitungsfunktionen, da sie Berufserfahrung, Kenntnis betrieblicher Zusammenhänge, Lebenserfahrung, Durchsetzungsvermögen, Verantwortungsbewusstsein und Sozialkompetenz erfordern;
- Ausbilder, Lehrmeister, Coach, Mentor u.ä. - auch zum ständigen oder vorübergehenden Einarbeiten von Jüngeren oder neu Eingestellten;
- Verhandeln können mit Kunden, Lieferanten, Geschäftspartnern in Einkauf und Vertrieb wegen besserer Akzeptanz und entsprechendem Auftreten im Außenfeld;
- Buchhaltungstätigkeit, Sekretärinentätigkeit, Kassierertätigkeit, Dokumentations-tätigkeiten, Kontrolltätigkeiten, Tätigkeiten im Rahmen des Qualitätsmanagements und sonstige Tätigkeiten, bei denen es auf Vertrauenswürdigkeit, Genauigkeit und Zuverlässigkeit ankommt;
- Tätigkeiten zur Organisation komplexer Arbeitsabläufe mit hohem sozialen und organisatorischen Abstimmungsaufwand wie z.B. Management komplexer Projekte;
- Koordinationstätigkeiten, deren Ausübung Erfahrungswissen in Form von Kenntnissen über betriebliche Abläufe und Kompetenzen von Beschäftigten voraussetzt.¹⁰

5. Herausforderung Wissensmanagement: „Erfahrungswissen nützen“

Voraussetzungen für einen erfolgreichen Wissens- und Erfahrungstransfer müssen auf personeller, organisatorischer und kultureller Ebene geschaffen werden.

Personelle Voraussetzungen:

Das Erfahrungswissen Älterer kann sowohl positive als auch negative Dimensionen aufweisen („Janusköpfigkeit des Erfahrungswissens“):

- Altersweisheit versus Altersstarrsinn: Zeigt sich die individuelle Verarbeitung beruflicher und betrieblicher Erfahrung in der letzten Erwerbsphase als Altersweisheit in Form der Zunahme von Toleranz, Gelassenheit und Abgeklärtheit („über den Dingen stehend“)? Oder: zeigt sich die individuelle Verarbeitung als Starrsinn, Sturheit und Beharren auf dem Alten und Bewährten („das war schon immer so“) auch in der Abwehr von neuen Ideen und Anregungen?
- Integration versus „Ausbremsen“: Wird das Berufserfahrungswissen als positives Führungswissen genutzt, um vorausschauend auf typische Fehler und Risiken hinzu-

¹⁰ Vgl. Köchling, Annagret: Projekt Zukunft. Leitfaden zur Selbstanalyse altersstruktureller Probleme in Unternehmen; hg. von der Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung mbH Volkholz und Partner; Dortmund 2002, S. 156.

weisen und gleichzeitig offen die Vorschläge von Jüngeren aufzugreifen und weiterzuentwickeln? Oder: wird das Berufserfahrungswissen benutzt, um risikofreudige und ideenreiche Jüngere „auszubremsen“, quasi als negatives Führungswissen darüber, wie man andere blockieren kann?

- Neugier versus Dogmatismus: Handelt es sich um „dogmatisierende Erfahrungen“, bei denen neue Informationen entweder so ignoriert oder so umgedeutet werden, dass die alten bewährten Problemlösungsstrategien erhalten bleiben können? Oder: handelt es sich um „neugierige Erfahrungen“, bei denen neue Informationen als Chance betrachtet werden, vorhandenes Wissen infrage zu stellen und zu verändern?

Der Jüngere soll den älteren Erfahrungsträger als Persönlichkeit und als Fachexperten akzeptieren. Das gelingt eher bei älteren Beschäftigten, die Lebensklugheit, Gelassenheit und Altersweisheit nach außen demonstrieren, sich neugierig auch gegenüber dem neuen Wissen des Jüngeren verhalten und sich ernsthaft und glaubwürdig um eine Integration von Alt und Neu bemühen.¹¹

Organisatorische Voraussetzungen:

Um älteren Erfahrungsträgern vor dem Ausscheiden aus dem Unternehmen zu ermöglichen, ihr Wissen an jüngere Stellennachfolger weitergeben zu können, müssen entsprechende organisatorische Voraussetzungen geschaffen werden. Beispielhafte Möglichkeiten sind:

- Bei Projekt-, Team- und Gruppenarbeit wird grundsätzlich darauf geachtet, dass jedes ältere Gruppen- oder Teammitglied einen jüngeren Nachfolger - auch als Springer - hat.
- Es werden Tandems zwischen Erfahrungsträgern und Berufsanfängern gebildet, um in besonderen Formen der kollegialen Zusammenarbeit den Wissensaustausch gezielt zu fördern.
- Erfahrungsträger werden als (temporäre) ProjektleiterInnen bzw. TeamkoordinatorInnen eingesetzt. Hier kann auch ein gezielter Wechsel stattfinden, in dem abwechselnd Ältere und Jüngere als ProjektleiterInnen fungieren.
- Erfahrungsträger nehmen besondere Rollen als Betreuer (Coch, Mentor) von Jüngeren z.B. im Rahmen von Traineeprogrammen oder Orientierungsprogrammen für BerufsanfängerInnen wahr.
- Im Rahmen von Traineeprogrammen befragen BerufsanfängerInnen ältere Erfahrungsträger. Dazu eignen sich vor allem teilstrukturierte Interviews mit vielen offenen Fragen, die zum Erzählen auffordern. Diese Aktivitäten können nur abseits

¹¹ Vgl. Köchling, Annagret: Projekt Zukunft. Leitfaden zur Selbstanalyse altersstruktureller Probleme in Unternehmen; hg. von der Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung mbH Volkholz und Partner; Dortmund 2002, S. 140.

der Hektik und der Störungen aus dem Arbeitsalltag durchgeführt werden, da der Zeitaufwand zum Befragen, Auswerten und Dokumentieren sehr hoch ist.

- Es werden bewusst altersgemischte Gruppen von Führungskräften ausgebildet, in denen gegenseitige Zuschreibungen von Stärken und Schwächen offengelegt, diskutiert und reflektiert werden: handelt es sich um den „normalen Funktionswandel“ oder um Vorurteile in Form von Selbst- und Fremdbildern. Das Sprechen über bisher Unausgesprochenes fördert die Versachlichung des Themas.
- Erfahrungsträger erhalten die Möglichkeit, auf betrieblichen Kurzveranstaltungen ihr Erfahrungswissen anhand von ausgewählten Projekten, Aufträgen, Fallstudien in kleineren Teilnehmerkreisen darzustellen und diskutieren zu lassen.
- Die die formalen Aufbau- und Ablauforganisation überlagernde Teams wie KVP-Teams, Qualitätszirkel, Sicherheitszirkel, Gesundheitszirkel, FuE-Teams u.ä. werden bewusst altersgemischt zusammengesetzt. Diese grenzüberschreitenden Teams dienen der Wissensteilung und –verteilung im Unternehmen.
- Vor dem betrieblichen Ausscheiden über die Altersteilzeit werden Tandems zwischen dem Arbeitsplatzinhaber und seiner NachfolgerIn gebildet. Im Rahmen betrieblicher Altersteilzeitregelungen ist vielfach zu beobachten, dass der Erfahrungsträger an einem Tag geht, während der Nachfolger erst am nächsten Tag zu diesem Arbeitsplatz kommt. Dann sind keine zeitlichen und organisatorischen Spielräume vorhanden, um das Erfahrungswissen arbeitsprozessbegleitend weiterzugeben.¹²

Kulturelle Voraussetzungen:

Die gegenseitige Wertschätzung zwischen ErfahrungsträgerIn und BerufsanfängerIn ist das Fundament für einen erfolgreichen Wissenstransfer. Diese Wertschätzung wird nicht nur aus den oben skizzierten individuellen Einstellungen und Verhaltensweisen gespeist sondern vor allem aus der Art und Weise, wie mit Älteren wie mit Jüngeren im Unternehmen umgegangen wird. Welche Generationen werden wie offen oder versteckt diskriminiert, nur geduldet, formal korrekt behandelt oder besonders geschätzt? Ein weiter nicht zu unterschätzender Einflussfaktor sind Mehrheiten- oder Minderheiten-Verhältnisse von Jüngeren wie von Älteren im Unternehmen generell aber auch im Arbeitsbereich oder in Arbeitsgruppen speziell. Beide Generationen fühlen sich als Minderheiten weniger wohl als als Mehrheiten oder in altersgemischten Strukturen.¹³

¹² Vgl. Köchling, Annagret: Projekt Zukunft. Leitfaden zur Selbstanalyse altersstruktureller Probleme in Unternehmen; hg. von der Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung mbH; S. 141 f.

¹³ Vgl. ebenda, S. 143.

6. Herausforderung Lernen: „altersgerechte Lerngestaltung“

Die Idee vom „lebenslangen Lernen“ geistert ja schon seit langer Zeit durch die Köpfe von Bildungsexperten. Das Lernen altersgerecht zu gestalten, ist aber erst eine jüngere Errungenschaft, die sich erst langsam und allmählich in die Realität des Bildungsmanagements hineinbewegt. Die betriebliche Organisation von berufsbegleitendem Lernen ist eine der Chancen, der Alterung von Wissen, der schleichenden Dequalifizierung, der Lernentwöhnung bestimmter Beschäftigungsgruppen insbesondere aber der Älteren vorausschauend entgegenzuwirken.

Berufsbegleitendes Lernen erfordert fünferlei:

- Aktivierung der Unternehmen zur Durchführung von organisierter und informeller Weiterbildung. Gegenwärtig sind aber die Anteile der Unternehmen, die Weiterbildungsangebote machen, nicht ausreichend.
- Hohe Teilnehmerquoten in den Unternehmen. Gegenwärtig sind die Teilnehmerquoten in der organisierten Weiterbildung mit etwa 25 % (1993) noch zu gering
- Chancen zum permanenten informellen Lernen. Das erfordert bestimmte betriebliche Organisationsstrukturen, Arbeitsabläufe und Arbeitsformen. Gegenwärtig sind die Teilnehmerquoten mit etwa 36 % (1993) noch nicht ausreichend.
- Weite Verbreitung von Tätigkeiten mit Lernanreizen. Neuere Studien (1998/99) zeigen, dass nur etwa 40 % der Beschäftigten diese Möglichkeiten überhaupt haben.
- Chancengleichheit bei der Teilnahme an Weiterbildung - der organisierten und der informellen. Gegenwärtig sind deutliche Ungleichgewichte erkennbar. Bestimmte Beschäftigtengruppen werden von beiden Arten von Weiterbildungsmaßnahmen seltener erreicht als andere.

Die betriebliche Organisation von berufsbegleitendem Lernen setzt ein systematisches Vorgehen mit Bildungsbedarfsanalyse, Dokumentation der Maßnahmen und Erfolgskontrollen voraus, wie es als Anforderung aus der Zertifizierung zum Qualitätsmanagement (ISO 9001:2000) formuliert ist. Dieses Vorgehen soll sich aber nicht nur am gegenwärtigen sondern auch am zukünftigen Lernbedarf orientieren.¹⁴

Was heißt „älterengerechtes Lernen“? Viele ältere Beschäftigte sind lernungewohnt, da sie weniger als Jüngere in Weiterbildungsmaßnahmen eingebunden werden. Sie sind selten geübt in modernen Lerntechniken. Älterengerechtes Lernen beinhaltet nach Wenke (1996):

- Anknüpfen an den vorhandenen Arbeitsmotivationen und Einstellungen zur eigenen Arbeit, um die Sinnhaftigkeit des Lernangebotes zu vermitteln.

¹⁴ Vgl. Köchling, Annagret: Projekt Zukunft. Leitfaden zur Selbstanalyse altersstruktureller Probleme in Unternehmen; hg. von der Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung mbH; S. 101.

- Konkrete Beispiele aus dem Arbeitsalltag als Ausgangspunkt nehmen; Aktivierung des Erfahrungswissens; Überleitung zu fachtheoretischen Inhalten über die Verknüpfung mit konkreten Beispielen und Erfahrungswissen
- Ganzheitlicher Überblick und einfache Gliederung des Lernangebotes
- Möglichst flexible Gestaltung der Kurseinheiten; Lernen ohne Zeitdruck, d.h. auch mit Möglichkeiten zu beliebigen Aufgabenwiederholungen und zum Üben; Möglichkeiten zur Festlegung eines persönlichen Lerntempos und eines persönlichen Lernrhythmus - ohne fremdbestimmte Unterbrechungen
- Die neuen Lerninhalte „anfassbar“ zu machen z.B. über Arbeitsplatz- oder Betriebsbesichtigungen, Gruppendiskussion, Übungen (Handlungsorientierung)
- TeilnehmerInnen zum Sprechen bringen: ursprüngliche Erfahrungen im Vergleich zu neuen Lerninhalten
- Abschließende Zusammenfassung des Gelernten und Einordnung in einen Gesamtzusammenhang

Auch die Lernanreize, die in den konkreten Aufgaben und Tätigkeiten mit enthalten sind, sind entscheidend. Eine Tätigkeit enthält immer dann Lernanreize, wenn zum Arbeitsalltag der Beschäftigten häufig oder manchmal die Konfrontation mit neuen Aufgaben, Arbeitsverfahren oder Arbeitsmitteln gehören. Dieses indirekte Lerntraining hält die Beschäftigten geistig leistungsfähig und flexibel. Damit verbessert sich auch die Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit. Beschäftigte, die vom Anfang bis zum Ende ihrer Erwerbstätigkeit mit Tätigkeiten betraut werden, die derartige Lernanreize beinhalten, haben „das Lernen gelernt“ - auch in der letzten Phase ihrer Erwerbstätigkeit.¹⁵

7. Herausforderung Organisationskultur: „Wertschätzung und Commitment sichern“

„Unser Problem besteht darin, das komplexe Erfahrungswissen aus den älteren Mitarbeitern herauszubekommen ohne deren teure Arbeitsleistung bezahlen zu müssen.“ So die Aussage einer Führungskraft in einer Institution, die sich „Soziale Kompetenz“ als höchsten Wert ins Leitbild geschrieben hat. Peter Wagner, Herausgeber der Zeitschrift Unternehmensentwicklung, schreibt dazu: „Gerade in den letzten Jahren war es fast schon Mode, einen möglichst großen Teil der älteren, erfahrenen Mitarbeiter in oft entwürdigender Weise aus den Unternehmen hinauszukomplementieren. Nach dem Motto: Alt ist teuer, krankheitsanfällig, weniger produktiv und daher nicht mehr leistbar. Heute werden viele dieser „unproduktiven Alten“ mit großem Aufwand und Konsultenverträ-

¹⁵ Vgl. Köchling, Annagret: Projekt Zukunft. Leitfaden zur Selbstanalyse altersstruktureller Probleme in Unternehmen; hg. von der Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung mbH Volkholz und Partner; Dortmund 2002, S. 110 ff.

gen wieder zurückgeholt. Plötzlich ist es nicht mehr vertretbar, auf das ehemals abgewertete Know-how und die Erfahrung der Leute zu verzichten. Und das ist erst der Anfang, vorausgesetzt die Organisation gibt ihre abwertende Haltung auf.“¹⁶

Produktives Arbeiten von Älteren setzt eine hohe Leistungsbereitschaft voraus. In diesem Sinne ist unter „Commitment“ die Identifikation eines Mitarbeiters mit der Organisation, ihren Werten, Zielen und Aufgaben zu verstehen. Es handelt sich dabei um eine Art von Selbstverpflichtung. Personen mit hohem Commitment sind der Organisation gegenüber loyal, möchten weiter bei ihr beschäftigt bleiben und sind willens sich anzustrengen und einzusetzen. Diese Haltung wird stark beeinflusst durch

- die Wertschätzung, die die Älteren im Unternehmen insgesamt erfahren.
- die Wertschätzung, die die Älteren im eigenen Arbeitsbereich von direkten Vorgesetzten und Arbeitskollegen erfahren. Dies zeigt sich z.B. in der Übertragung von verantwortungsvollen Entscheidungen, Aufgaben und Projekten.
- die gegenseitige Wertschätzung zwischen Jüngeren und Älteren. Diese kann primär nur dort entstehen, wo enge und erfolgreiche Arbeitsbeziehungen zwischen den Generationen bestehen.¹⁷

Neuere Forschungsergebnisse haben gezeigt, dass Ältere in den Unternehmen besonders geschätzt werden, in denen - jenseits einer extremen Homogenität im Personalstand (nur Jüngere, nur Mittlere, nur Alte) eine hohe Vielfalt unterschiedlicher Arbeitnehmergruppen aufzufinden ist: neben Jüngeren auch Ältere, neben Deutschen auch Ausländer und Aussiedler, neben Leistungsstarken auch Leistungsgewandelte und Behinderte.¹⁸

Eine Kultur der Gleichstellung und gegenseitigen Wertschätzung muss die jeweiligen betrieblichen Mehr- und Minderheiten in der Altersverteilung berücksichtigen. In einem von Mittelalten und Älteren dominierten Unternehmen fühlen sich Jüngere häufig isoliert, ausgegrenzt, „kaltgestellt“. Das ist immer dann der Fall, wenn die Erfahrung Älterer als Lebenserfahrung oder Betriebserfahrung gegen die Jüngeren ausgespielt wird, nicht um Brücken zwischen den Generationen zu bauen sondern um Brücken zu zerstören. Eine Kultur der Gleichstellung kann auch nicht allein auf einer formalen (und formal einklagbaren) Gleichstellung basieren. Political Correctness fördert die Distanz und erschwert die Zusammenarbeit, auch wenn keine offensichtlichen Ausgrenzungen und Diskriminierungen mehr stattfinden. Das Erschaffen und Erhalten einer „Generationenbalance“ wird eine der Hauptaufgaben der Personalpolitik der Zukunft sein.¹⁹

¹⁶ Wagner, Peter: Zeitschrift Unternehmensentwicklung 11/12 2000, S. 3.

¹⁷ Vgl. Köchling, Annagret: Projekt Zukunft. Leitfaden zur Selbstanalyse altersstruktureller Probleme in Unternehmen; hg. von der Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung mbH Volkholz und Partner; Dortmund 2002, S. 38.

¹⁸ Vgl. ebenda, S. 38.

¹⁹ Vgl. ebenda, S. 39.

Das Vorurteil „Ältere sind weniger produktiv“ erleben viele ältere Mitarbeiter im Arbeitsprozess in Form eines Verlustes an sozialer Einbeziehung in Aufgaben, Strukturen, Teams, letztlich als Verlust der sozialen Integration. Dieses sukzessive „Hinausbröseln“, sei es durch körperliche Überforderung oder durch geistige Unterforderung führt letztlich zur teuersten Art der Arbeitszeitverkürzung überhaupt, nämlich zu Krankständen und Frühpensionierung. Es geht aber auch anders. Gefragt ist eine Veränderung der Arbeitswelt in die Richtung „dass wir mit der Schwere zurückgehen und mit der Schwierigkeit hinauf, bei Forcierung der sozialen Einbeziehung.“ Beispiele dafür gibt es bereits.²⁰

8. Herausforderung Gesundheit: „Gesundheitsvorsorge treffen“

Organisationen der Zukunft müssen sich unausweichlich der Zunahme der im Durchschnitt immer älteren Erwerbstätigen stellen, d.h. der Frage nachgehen, wie dieser Faktor im Rahmen einer gesunden Organisation zu beachten ist. „Ein Blick auf die Zahlen macht klar, worum es geht: Im Jahr 2003 wird in Österreich der Anteil der Über-45-Jährigen im Arbeitsleben erstmals größer sein als der Anteil der Unter-30-Jährigen. Und dieser Anteil älterer Erwerbspersonen wird ab diesem Zeitpunkt jährlich zunehmen. Diese Entwicklung trifft auf eine Personalplanung der Betriebe, die nach wie vor stark jugendzentriert ist und sie trifft auf einige Annahmen in Bezug auf ältere Erwerbstätige, die zwar im Management weit verbreitet, aber dennoch nicht richtig sind:

- (1) Alter bedeutet Abbau und daraus schlußfolgernd: Ältere Menschen sind weniger produktiv
- (2) Ältere MitarbeiterInnen sind öfter krank“.²¹

Ad (1) „Richtig ist, dass das körperliche Leistungsvermögen mit dem Alter tendenziell abnimmt. Wenn dann ältere Mitarbeiter auf jugendliche Arbeitsorganisationen treffen - d.h. die körperlichen Anforderungen an den Einzelnen auch bei zunehmenden Alter gleichbleiben - dann wird diese Nicht-Anpassung auf Seite der Organisation ab einer gewissen Schwelle zu Überforderungsreaktionen auf körperlicher Ebene führen und Krankheiten begünstigen. Nur - im psychischen Bereich gibt es mit dem Alter keinen Abbau und im geistig-sozialen Bereich sogar eine deutliche Zunahme. Das ist der entscheidende Punkt, der nur allzu oft übersehen wird.“²²

²⁰ Vgl. Karazman, Rudolf: Zukunftsthema Productive Aging; in: Zeitschrift Unternehmensentwicklung, 11/12 2000, S. 18 f.

²¹ Siehe Zeitschrift Unternehmensentwicklung 11/12 2000, S. 18.

²² Karazman, Rudolf: Zukunftsthema Productive Aging; in: Zeitschrift Unternehmensentwicklung, 11/12 2000, S. 18.

Der vorzeitige gesundheitliche Verschleiß ist kein unabwendbares Schicksal. Er ist häufig arbeitsbedingt und über entsprechende Maßnahmen zur Gesundheitsvorsorge können in jüngeren Jahren Maßnahmen zur Vorsorge oder in älteren Jahren Maßnahmen zur Aufrechterhaltung der Funktionsfähigkeit oder zur Minderung von Funktionsverschlechterungen getroffen werden. Das Veraltern von Qualifikationen oder das Entstehen von Lernungewohntheit hängen häufig davon ab, ob die heutigen Älteren während ihres Arbeitslebens kontinuierlich in Qualifizierungsmaßnahmen eingebunden waren, ob ihre Tätigkeit selbst Lernanreize über neue Aufgaben und/oder neue Verfahren enthalten hat.²³

Ad (2) Ältere MitarbeiterInnen sind öfter krank: „Das denken sowohl viele Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer, als auch Gewerkschaftler und Arbeitsmediziner. Allerdings stimmt das in dieser Form nicht. Die Krankheitsraten steigen nämlich weit weniger aufgrund von körperlicher Überforderung als vielmehr aufgrund geistiger Unterforderung. Ältere Arbeitnehmer werden vor allem deswegen krank, weil nichts mehr auf sie wartet. Weil sie sich links liegen gelassen fühlen, weil man sie als „zum alten Eisen gehörig“ abwertet, weil ihnen die Bereicherung, die Stimulierung, die Herausforderung, das Wachstum und Lernen fehlen. Als entscheidend ist zu verstehen, dass Arbeit selbst gesunderzeugend sein kann, aber eben nur dann, wenn sie auch sinnstiftend ist. Um es krass zu formulieren: die häufigste Ursache für Demotivierung, innere Pensionierung und Krankenstände sind fehlende Erwartungen auf Seiten des Managements. Und nicht das Alter per se.“²⁴

Beispielhafte (Prophylaxe-)Maßnahmen in diesem Sinne sind etwa

- die menschengerechte Gestaltung von Arbeitsmitteln, Arbeitsplatz, Arbeitsraum, um über ergonomische Verbesserungen gezielt (altersbedingte) Funktionseinschränkungen auszugleichen.
- die Organisatorische Gestaltung von Tätigkeiten (Arbeitsstrukturierung) als Verhinderung des Entstehens von „Spezialisierungsfallen“ und „Einseitigkeitsfallen“.
- die Arbeitsstrukturierung zur Erhaltung oder zur Neuschaffung von individuellen Handlungsspielräumen.
- die Zuordnung von Arbeitsaufgaben an Ältere jenseits „alterskritischer“ Anforderungen.
- die Zuordnung von Arbeitsaufgaben an Ältere, die bestimmte alterungsbedingte Potenziale (z.B. Überblick, Gelassenheit, Problemlösungskompetenz usw.) erfordern.

²³ Vgl. Köchling, Annagret: Projekt Zukunft. Leitfaden zur Selbstanalyse altersstruktureller Probleme in Unternehmen; hg. von der Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung mbH Volkholz und Partner; Dortmund 2002, S. 56 f.

²⁴ Karazman, Rudolf: Zukunftsthema Productive Aging; in: Zeitschrift Unternehmensentwicklung, 11/12 2000, S. 18.

- den gezielten Wechsel zwischen Qualifikationsanforderungen und gesundheitlichen Anforderungen als Tätigkeitswechsel während des gesamten Arbeitslebens - beginnend mit dem Berufsstart.
- der Kontinuierliche Wissenserwerb als Gegenwehr gegen „Lernunfähigkeit“ und „Vereinseitigung“.
- Systematisches Training von Funktionen wie Kraft und Ausdauer oder Beweglichkeit, von Sinnesfunktionen wie Sehvermögen, von Schlüsselqualifikationen wie z.B. Stressbewältigung und soziale Kompetenz.
- die Stärkung des individuellen Gesundheitsverhaltens zur Beherrschung von Arbeitstechniken im Umgang mit hohen Arbeitsbelastungen.
- die Reduzierung von Risikofaktoren (z.B. falsche Ernährung, Rauchen und Alkohol, ungesunde Schlafgewohnheiten usw.).
- die Regeneration von gesundheitlich bereits stark beeinträchtigten Funktionen über eine Rehabilitation oder Kur.²⁵

9. Literatur

- Buck, Hartmut / Schletz, Alexander (Hg.): Wege aus dem demographischen Dilemma durch Sensibilisierung, Beratung und Gestaltung; Broschürenreihe: Demographie und Erwerbsarbeit, Stuttgart 2001
- Huber, Achim / Morschhäuser, Martina: Beratungsstrategien für eine altersgerechte Arbeits- und Personalpolitik - Projektergebnisse und -erfahrungen; in: Buck, Hartmut / Schletz, Alexander (Hg.): Wege aus dem demographischen Dilemma durch Sensibilisierung, Beratung und Gestaltung; Broschürenreihe: Demographie und Erwerbsarbeit, Stuttgart 2001, S. 80 – 88
- Kaun, Maria: Ältere Arbeitnehmer im Betrieb - Das Potenzial des Arbeitsmarktes der Zukunft; hg. von der Wirtschaftskammer Österreich, Wien, September 2002
- Karazman, Rudolf: Zukunftsthema Productive Aging; in: Zeitschrift Unternehmensentwicklung, hg. von Peter Wagner, Heft 6, 11/12 2000, Wien, S. 18 - 19
- Köchling, Annagret et al. (Hg.): Innovation und Leistung mit älterwerdenden Belegschaften; Hampp-Verlag München et al. 2001
- Köchling, Annagret: Projekt Zukunft. Leitfaden zur Selbstanalyse altersstruktureller Probleme in Unternehmen; Hg. von der Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung mbH Volkholz und Partner; Dortmund 2002
- Krämer, Katrin: Lebensarbeitszeitgestaltung in der Altenpflege - Handlungsleitfaden für eine altersgerechte Personalentwicklung. Informationen und Erfahrungen aus einem Beratungsprojekt; Broschürenreihe: Demographie und Erwerbsarbeit; Stuttgart 2002
- Lievegoed, Bernhard C.J.: Lebenskrisen - Lebenschancen; München 1979
- Mohr, Henrike: Alterns- und altersgerechte Erwerbsarbeit - Leitfaden für überbetriebliche Akteure; Broschürenreihe: Demographie und Erwerbsarbeit; Stuttgart 2002

²⁵ Vgl. Köchling, Annagret: Projekt Zukunft. Leitfaden zur Selbstanalyse altersstruktureller Probleme in Unternehmen; hg. von der Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung mbH Volkholz und Partner; Dortmund 2002, S. 164 ff.
 Siehe dazu auch den Artikel von Karl Wimmer: „Gesundheitsmanagement in Organisationen“, Februar 2002; in: www.wimmer-partner.at/aktuell.htm

- Projektverbund Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel (Hg.): Handlungsanleitungen für eine altersgerechte Arbeits- und Personalpolitik - Ergebnisse aus dem Transferprojekt; Broschürenreihe: Demographie und Erwerbsarbeit; Stuttgart 2002
- Schumacher, Antje, Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft Berlin: „Ältere Beschäftigte auf dem Abstellgleis? - Herausforderungen des demografischen Wandels für Beschäftigte und Betrieb“; Seminarmanuskript, Nov. 2002
- Wenke, I.: Berufliche Weiterbildung älterer Arbeitnehmer. Ein Leitfaden für Bildungsträger. Dokumentation „Entwicklung und Erprobung von Qualifizierungskonzepten für ältere Arbeitnehmer aus der Industrie“; Bd. 10 Wirtschaft und Weiterbildungs-Schriftenreihe der Beruflichen Fortbildungszentren der Bayrischen Arbeitgeberverbände e.V. (bfz), Bielefeld 1996.
- Wimmer, Karl: Gesundheitsmanagement in Organisationen. Der gesunde Mensch in der gesunden Organisation - eine nützliche Synthese, Februar 2002; in: www.wimmer-partner.at/aktuell.htm
- Wimmer, Karl: Gesundes Alter(n) - eine Herausforderung, August 2003; in: www.wimmer-partner.at

10. Autor

Mag. Karl Wimmer ist selbständiger Organisationsberater, Trainer, Supervisor / Coach und Psychotherapeut; Trainings- und Beratungsarbeit mit Schwerpunkten in den Bereichen Persönlichkeits-, Interaktions- und Organisationsentwicklung.

Anschrift:

Mag. Karl Wimmer • Pillweinstr. 35 • A-4020 Linz

Tel & Fax 0732 / 667417 • Mobil 0676 / 3838201

Internet: www.wimmer-partner.at

e-Mail: karl@wimmer-partner.at

Bitte beachten Sie: Der Text dient Ihrer individuell-persönlichen Information. Eine kommerzielle Nutzung bedarf im Sinne des Autorenschutzes einer entsprechenden Vereinbarung. Bitte nehmen Sie in diesem Fall mit dem Autor Kontakt auf.