

HR-Strategien gegen den demografischen Wandel: Abschied von den Altersbildern

Niemand wird bestreiten, dass ein normal gealterter 70-jähriger gegen einen 19-jährigen in durchschnittlicher Verfassung beim 100-Metersprint wahrscheinlich das Nachsehen hätte. Das Beispiel Heiner Geißler beweist, dass die Frage nach den grauen Zellen wichtiger ist als die nach den grauen Haaren. Manche Fähigkeiten gehen mit dem Alter verloren, andere reifen erst im Alter. Für einen Möbelpacker wird es wegen der dann abfallenden körperlichen Leistungskurve ab dem 40. Lebensjahr schwierig, seine Belastungsfähigkeit zu halten oder gar aufzubauen. Auch das Sehen und Hören sind vom natürlichen Altersgang betroffen. Gerade diese Verluste an körperlicher und sinnlicher Leistungsfähigkeit begründen die oft noch verbreitete generelle Defizitannahme im Alter.

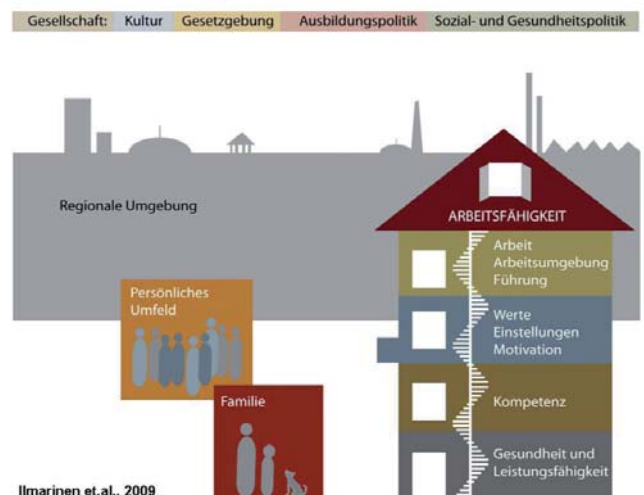


Rudolf Kast
Langjähriger Geschäftsleiter und
Leiter Personal- und Sozialwesen.
Rechtsanwalt, Berater und Trainer
für Personalmanagement. Referent
der Haufe Akademie.

Dies ist in den Köpfen vieler Personalverantwortlicher fest verankert und sorgt immer noch für große Skepsis bei der Einstellung oder Weiterbeschäftigung älterer Menschen. Nun lebt der Mensch schon seit einiger Zeit nicht mehr davon, wilde Tiere mit scharfem Blick in der Steppe zu erspähen und mit den bloßen Händen zu erlegen. In unserer Wissens- und Informationsgesellschaft ist die Bedeutung der grauen Zellen und des Erfahrungswissen deutlich gestiegen. Hierbei sind ältere Beschäftigte erheblich besser als ihr Ruf. Zwar zeigen sich bei den denkmechanischen, den so genannten „flüssigen Leistungen“ wie der Informationsverarbeitung und auch dem problemlösenden Denken altersbedingte Verluste. In diesen Disziplinen sind wir am besten im 4. Lebensjahrzehnt, halten das Niveau meist bis ca. zum 60. Lebensjahr. Danach lassen diese Fähigkeiten statistisch gesehen nach. Aber die so genannten „kristallinen Leistungen“ wie faktisches und prozedurales Wissen bleiben unverändert und nehmen sogar zu. Werden Qualifikationsmaßnahmen für ältere Beschäftigte auf der Basis ihres Erfahrungswissens strukturiert, sind der Lernzuwachs und die Lerngeschwindigkeit genauso hoch wie bei jüngeren Mitarbeitern.

Betrachten wir zusätzlich die sozialen und persönlichen Kompetenzen, also die sog. „weichen Faktoren“, schärft sich das Bild zugunsten der Älteren. Ältere behalten die Fähigkeit, sich normalen psychischen und physischen Anforderungen anzupassen. Die Konzentrationsfähigkeit und der Wissensgebrauch sind bis ins hohe Alter kaum begrenzt. Die Lernfähigkeit ist entgegen landläufiger Vorurteile nicht schlechter als bei jün-

Ganzheitliche Herangehensweise



geren. In manchen Bereichen läuft der Mensch sogar im Alter zur Topform auf. So sind die kommunikativen Fähigkeiten in älteren Jahren oft besser ausgeprägt als in jüngeren. Lebens- und Arbeitserfahrung verhilft zu einem schnellen Überblick bei komplexen Sachverhalten. „Die Jüngeren sind zwar schneller, aber die Älteren kennen die Abkürzung“, so beschrieb es kürzlich unsere Arbeitsministerin Frau von der Leyen.

Es wird also höchste Zeit sich vom Defizitmodell des Alterns zu verabschieden und das Kompetenzmodell zu betonen. Danach sprechen wir vom „differentiellen Altern“ oder anders ausge- ►

drückt: wir altern alle sehr unterschiedlich. Es ist wenig hilfreich, die Leistungsfähigkeit eines Menschen nur aufgrund seines kalendarischen Alters einzuschätzen.

Ältere können Aufgaben tendenziell besser erfüllen, wenn ihnen diese vertraut sind. Tendenziell schätzen sie es, wenn sie selbstständig agieren können in Bezug auf ihr Arbeitspensum, ihren Arbeitsrhythmus und ihren Arbeitsablauf. Es kommt ihnen entgegen, wenn komplexe Lösungswege erforderlich sind und detaillierte Kenntnisse über betriebliche Abläufe und informelle Beziehungen gefragt sind. Gerade diese Kriterien sind ein Plädoyer für den Einsatz altersgemischter Teams in der Arbeitswelt. Viele Arbeitsplätze sind heute noch so gestaltet, dass sie nur für eine „begrenzte Tätigkeitsdauer“ geeignet sind. Ein viel bemühtes Beispiel hierfür ist der Fliesenleger mit 50 Lebensjahren. Oftmals ist aber nicht das Alter der Grund für vorzeitigen Verschleiß, sondern die schlechte Gestaltung der Arbeitsplätze. Zahlreiche Untersuchungen zeigen, dass anforderungsarme, monotone und hocharbeitsteilige Tätigkeiten zu vorzeitigem körperlichen und psychischen Verschleiß führen. Dies geht einher mit Demotivation und dem Verlust der Lern- und Leistungsfähigkeit.

Wie die Beschäftigten das Rentenalter möglichst „intakt“ erreichen können, hat der finnische Arbeitswissenschaftler Juhani Ilmarinen untersucht. Er hat das Modell vom Haus der Arbeitsfähigkeit geprägt. Hierbei bildet das 1. Stockwerk die Grundlage des Hauses. Hier befindet sich die soziale, psychi-

sche und physische Gesundheit des Menschen als Voraussetzung der grundsätzlichen Leistungsfähigkeit. Tragfähig ist der erste Stock nur, wenn im zweiten Stock eine spezifische Berufsausbildung vorhanden ist und die Beschäftigten ihr Wissen und ihre Qualifikation weiter ausbauen (Lebenslanges Lernen). Im 3. Stockwerk wohnen das Selbstkonzept des Beschäftigten, seine sozialen und moralischen Werte, seine Einstellungen und Überzeugungen. Ist das Selbstkonzept in Übereinstimmung mit der Unternehmens- und Arbeitskultur, sind die Leistungsbereitschaft und die Arbeitszufriedenheit hoch. Das 4. Stockwerk beherbergt die Arbeit selbst mit allen Aspekten ihrer Gestaltung in physikalischer, psychischer, ergonomischer und organisatorischer Hinsicht. Ob das Zusammenleben in diesem Stockwerk gut funktioniert, hängt wesentlich vom Management und dessen Führungsverhalten ab.

Alle vier Stockwerke müssen in einem ausgewogenen Verhältnis stehen. Gelingt das, wird die Arbeitsfähigkeit gerade auch der älteren Beschäftigten länger andauern. Dies ist ein Schlüssel zur Lösung des Fachkräftemangels in Deutschland. Der Arbeit der Personalabteilungen kommt hierbei eine zentrale Rolle zu. ■

Unsere Seminarempfehlung:

■ **HR-Strategien für den demografischen Wandel**

www.haufe-akademie.de/5254

Dieser Beitrag hat Ihnen gefallen? Unsere kostenlosen Newsletter halten Sie rund um betriebliche Themen auf dem Laufenden. Einfach anmelden unter:

www.haufe.de/akademie/newsletter

Kontakt

Haufe Akademie GmbH & Co. KG

Lörracher Straße 9 · 79115 Freiburg

service@haufe-akademie.de

Telefon: 0761 898-4422



www.haufe-akademie.de