

Ältere als Leistungsträger

In Deutschland steigt das Durchschnittsalter der Bevölkerung – und damit auch das der Erwerbstätigen. Bis zum Jahr 2020 ist eine dynamische Altersentwicklung zu erwarten, die bereits mittelfristig ihre Auswirkungen zeigt: In den kommenden Jahren wird die Zahl der unter 45-Jährigen deutlich sinken, während die der über 45-Jährigen massiv ansteigt. Die Altersgruppe der 50- bis 65-Jährigen wird sogar rund 40% des Potenzials an Erwerbspersonen ausmachen.

Wollen die Unternehmen ihre Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit erhalten, sollten sie sich intensiv mit dem Thema „Alternde Belegschaft“ (Ageing Workforce) beschäftigen. Hierzu gehört die Frage, wie sich Produktivität und Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter besser für die Betriebe nutzen lassen.

Heute hat in Deutschland nicht mal jeder Zweite zwischen 55 und 64 Jahren noch Arbeit. Ältere Arbeitnehmer zählen – neben den Geringqualifizierten – zu den Verlierern auf dem Arbeitsmarkt, obwohl sie viel Erfahrung und Wissen zu bieten haben. Schon für 40-Jährige wird es immer schwieriger, eine feste Anstellung zu finden. Hat man in den vergangenen Jahren größtenteils auf die

Arbeitskraft der Älteren verzichtet (Stichwort Frühverrentung) und sich bei der Personalentwicklung meist auf Mitarbeiter unter 40 konzentriert, werden viele Unternehmen zukünftig auf das Know-how der älteren Kollegen angewiesen sein.

Dass Menschen im fortgeschrittenen Lebensalter heute vitaler und leistungsfähiger sind als je zuvor – das belegen zahlreiche empirische Untersuchungen. Tatsächlich gibt es keine signifikanten Unterschiede zwischen der Arbeitsleistung von älteren und jüngeren Arbeitnehmern. Solange der Verlauf des Berufslebens durch abwechslungsreiche Arbeitsanforderungen und ständige Lernprozesse geprägt ist, wächst die berufliche Kompetenz mit dem Alter.

Zentrales Element einer vorausschauenden Personalentwicklung muss deshalb lebenslange Weiterbildung sein. Das Konzept vom lebenslangen Lernen wird aber nur dann zu positiven Effekten führen, wenn eine altersübergreifende Weiterbildung nachhaltig in der Personalentwicklung verankert ist. Weitere Elemente einer altersübergreifenden Personalpolitik: Erhalt von Leistungsfähigkeit und Motivation, altersunabhängige und systematische Förderung sowie Sicherung des Wis-



Susanne G. Rausch ist Geschäftsführerin der Berliner Personal- und Führungskräfteberatung „act value management consult“. Mehr Infos: www.act-value.de

sens- und Erfahrungstransfers zwischen den Generationen. Insbesondere sollte man dazu übergehen, ältere Mitarbeiter als Leistungsträger wahrzunehmen und zu würdigen.

Dies erfordert eine grundsätzliche Neuorientierung, die mit einem Mentalitätswechsel beginnt und sich im täglichen Umgang mit älteren Arbeitnehmern fortsetzt. Die Personalentwicklung ist gefordert, negativen Entwicklungen entgegenzuwirken und zu einer Kulturveränderung im Unternehmen beizutragen. Auch den Vorgesetzten kommt eine Schlüsselrolle zu. Darum ist es wichtig, Führungskräfte für dieses Vorhaben zu sensibilisieren, zu gewinnen und – wenn nötig – ihrerseits entsprechend zu qualifizieren.

Susanne G. Rausch

Fotos: Manja Elsäßer, Privat