Zeitschrift: Zeitschrift für Sozialhilfe : ZESO
Herausgeber: Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe SKOS
Band: 108 (2011)
Heft: 3

Artikel: Jünger ist nicht gleich besser
Autor: Kruse, Andreas
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-840001

Nutzungsbedingungen
Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 01.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Jünger ist nicht gleich besser

Damit ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ihr Potenzial optimal nutzen können, müssen die Strukturen am Arbeitsplatz stimmen. Hier ist die Gesellschaft gefordert: Ansonsten droht der demografische Wandel zur wirtschaftlichen Abwärtsspirale zu werden.

Im Jahre 2015 wird erstmals in der Geschichte mehr als die Hälfte der Bevölkerung Europas älter als 40 sein. Die Zahl der 50- bis 65-Jährigen wird in den fünf grössten Volkswirtschaften der EU um 16 Prozent steigen und jene der 20- bis 40-Jährigen um rund zehn Prozent sinken. Bis ins Jahr 2050 wird sich der Anteil der Menschen über 65 verdoppelt haben und 30 Prozent der Gesamtbevölkerung ausmachen. Das hat Auswirkungen auf die Arbeitnehmerschaft: Der Anteil der Erwerbstätigen, die 55 Jahre oder älter sind, wird sich in den westeuropäischen Ländern von heute bis zum Jahr 2035 von etwa zwölf auf fast 25 Prozent verdoppeln. Deren Beschäftigung wird in Zukunft die zentrale Massnahme zur Sicherung des Wirtschaftsstandortes bilden.

Ältere arbeiten anders

Mit der Alterung gehen Veränderungen im Fähigkeitsprofil der Arbeitnehmenden einher. In Analysen über berufliche Stärken und Schwächen konnte gezeigt werden, dass Rückgänge in der Mechanik der Intelligenz – also Merkfähigkeit, Wahrnehmungsgeschwindigkeit, Geschwindigkeit der Informationsverarbeitung sowie schlussfolgerndes Denken – teilweise durch die Stärken in der erfahrungs- und wissensbasierten Intelligenz kompensiert werden können.

Eine bedeutende Komponente der erfahrungs- und wissensbasierten Intelligenz bildet der Überblick über ein vertrautes Arbeitsgebiet. Die Stärken in erfahrungs- und wissensbasierter Intelligenz dienen auch als Grundlage für die Kreativität älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Kreativität wird dabei im Sinne einer Auswahl von originellen, höchst effektiven Lösungen für ein Problem verstanden. Dabei setzt Kreativität ein hohes Mass an Erfahrung im Umgang mit einem spezifischen Aufgabengebiet voraus, zugleich die Offenheit des Menschen für neue Lösungsansätze.

Aufgaben altersspezifisch lösen

Nicht in jedem Arbeitsbereich lassen sich jedoch Defizite mit altersspezifischem Wissen kompensieren. Altersbedingte Unterschiede finden sich vor allem bei der Lösung neuer Aufgaben, also bei einem Mangel an Erfahrung mit dem entsprechenden Aufgabengebiet. Zudem lassen sich in kognitiv stark belastenden Berufen alterskorrelierte Einbussen finden.

Ab dem 50. Lebensjahr sind Kompensationsgrenzen besonders in Aufgabenbereichen feststellbar, die in hohem Masse von der Verarbeitungskapazität beeinflusst sind: Dies betrifft Berufe, in denen geschwindigkeitsbezogene und psychomotorische Fähigkeiten gefragt sind, in denen hohe physische Leistungen erbracht werden müssen und in denen die Tätigkeit nur auf wenige Handgriffe beschränkt bleibt. Die Befunde lassen die Folgerung zu, dass mit zunehmendem Lebensalter die individuellen Unterschiede in der Arbeitsfähigkeit deutlich ansteigen.

Die empirische Literatur umschreibt das spezifische Fähigkeitsprofil älterer Mitarbeitender mit folgenden Eigenschaften: kommunikative Fertigkeiten, Lebens- und Berufserfahrung, die Fähigkeit, eigene Möglichkeiten und Grenzen abzuschätzen und Entscheidungen abzusichern, solides Erfahrungswissen und ein zunehmendes Bedürfnis nach Selbst- und Mitverantwortung. In einer Studie wurden die beruflichen und persönlichen Stärken älterer leitender Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter untersucht, die gute Unternehmensbilanzen erzielt hatten und von ihren Teams als «erfolgreich» eingestuft wurden. Die Probanden taten sich mit folgenden Fähigkeiten hervor: Planungsverhalten und kausales Denken, synthetisches und konzeptuelles Denken, aktive Suche nach relevanten Informationen, Ausüben von Kontrolle, Motivation von Mitarbeitenden, Kooperation und Teamarbeit sowie Selbstbewusstsein und Motivation. Stärken sind hier als Potenziale zu begreifen: Sie entwickeln sich unter der Voraussetzung, dass die betreffende Person in ihrer Biografie unter leistungs-, motivations- und zufriedenheitsförderlichen Bedingungen arbeiten und ein positives berufs- und leistungsbezogenes Selbstkonzept ausbilden konnte.

Akteure stehen in der Pflicht

Ob die Herausforderungen, die mit einer alternden Gesellschaft einhergehen, in Zukunft gemeistert werden, hängt letztlich davon ab, ob es den involvierten Akteuren gelingt, ältere Arbeitskräfte zu qualifizieren. Diese Verantwortung wird durch folgende Leitsätze charakterisiert:

- Der Wirtschaftsstandort wird langfristig nur zu sichern sein, wenn es gelingt, in das ältere Erwerbspersonenpotenzial gezielt zu investieren – sei es, indem attraktive Beschäftigungsbedingungen geschaffen oder indem attraktive Qualifizierungs- und Vorsorgemassnahmen angeboten werden.
- Es ist zwischen vier Akteuren zu differenzieren, die gemeinsam Verantwortung übernehmen müssen: Angesprochen sind Politik, Tarifparteien (Arbeitgeber und Gewerkschaften), Unternehmen und Mitarbeitende. Nur auf der Grundlage dieser geteilten Verantwortung ist der demografische Wandel zu bewältigen.
- Die Politik muss den Unternehmen systematisch Anreize bieten, um ältere Mitarbeitende länger zu halten und zu qualifizieren. Zudem sind vermehrt Anreize zu schaffen, um ältere Arbeitnehmende neu einzustellen. Steuerliche Entlastungen von Unternehmen bilden einen möglichen Anreiz.
- Die Kommunen müssen in ihrer Wirtschaftspolitik vermehrt die Beschäftigungschancen für ältere Arbeitnehmende berücksichtigen.
- Unternehmen müssen auch dann, wenn keine Engpässe bei der Gewinnung von Mitarbeitenden zu beklagen sind, eine zukunftsorientierte, demografisch sensible Personalpolitik betreiben, um die Wettbewerbsfähigkeit mit älteren Belegschaften zu sichern.

- Unternehmen müssen ältere Belegschaften in einer anderen Art und Weise ansprechen, als dies heute der Fall ist. Die Wertschätzung ihrer Fähigkeiten und Fertigkeiten wie auch ihrer Wissenssysteme und Handlungsstrategien bildet dabei ein zentrales Element.
- Für alle Arbeitsabläufe und Bildungsprozesse ist zu prüfen, inwieweit sich bei diesen eine «Generationenmischung» als Unternehmensstrategie anbietet. Ist dies der Fall, sollten die Teams aus Angehörigen verschiedener Generationen gebildet werden. Generationenmischungen bieten sich vor allem dort an, wo Überblick und Tempo gleichzeitig gefordert sind.
- Vorgesetzte müssen differenziertere Bilder des Alterns entwickeln, die nicht allein von potenziellen Defiziten in der beruflichen Leistungsfähigkeit bestimmt sind, sondern auch von den potenziellen Gewinnen und Stärken, die mit dem Altern verbunden sind.
- Qualifizierungsangebote können Verluste im Alter teilweise korrigieren. Es ist in Unternehmen für die Teilnahme an Qualifizierungsangeboten zu werben.
- Gerade die Kombination aus Medizin, Sport und Bewegung sowie Kognition wirkt sich positiv auf die allgemeine Leistungsfähigkeit und Motivation aus – von ihr profitieren alle Berufsgruppen und Bildungsschichten. Solche Qualifizierungsmassnahmen sind durch betriebsinterne Konzepte zu fördern.

Andreas Kruse
Direktor des Instituts für Gerontologie der Universität Heidelberg,
Vorsitzender der Altenberichtskommission der Regierung
der Bundesrepublik Deutschland

Ältere Arbeitnehmende haben ein spezifisches Fähigkeitsprofil. Ihr Bedürfnis nach Selbst- und Mitverantwortung zum Beispiel wächst. Bild: ex-press