Leistung hängt nicht vom Alter ab

In naher Zukunft werden Arbeitskräfte nicht nur knapper, sondern auch älter. Darauf sind die wenigsten Unternehmen vorbereitet. Ältere Arbeitskräfte werden stattdessen bei der Personalselektion und -entwicklung diskriminiert.

Von Franciska Krings* und Annette Kluge*

Der demografische Wandel ist in aller Munde. Die Geburtenraten bleiben hartnäckig auf einem Tiefststand, während die Lebenserwartung des Einzelnen kontinuierlich steigt. Der Anteil älterer Menschen an der Bevölkerung wird damit immer grösser, derjenige jüngerer Menschen immer geringer. Das wirkt sich natürlich auch auf den Arbeitsmarkt aus.

In einigen Jahren werden die über Fünfzigjährigen die grösste Gruppe in vielen europäischen Unternehmen stellen. Derzeit liegt das Durchschnittsalter der Arbeitskräfte in vielen Betrieben bei 45 Jahren. Darüber hinaus wird (oder wurde bereits) in vielen Ländern das Renteneintrittsalter erhöht, d. h. ältere Arbeitskräfte bleiben länger auf dem Arbeitsmarkt, ob als Angestellte im Betrieb oder als Stellensuchende. Ältere Arbeitskräfte sind also eine nicht mehr wegzudenkende Grösse, die an Bedeutung in Zukunft noch zunehmen wird.

Erwerbsquote alarmierend niedrig

Aber paradoxerweise scheint alt sein auf dem Arbeitsmarkt alles andere als attraktiv. Arbeitsmarktstatistiken zeigen, dass Ältere sich in einer wenig komfortablen Situation befinden. Sie haben z. B. einen deutlich geringeren Anteil am beruflichen Weiterbildungsvolumen als Jüngere. Die Erwerbsquoten in der Altersklasse der 55- bis 64-Jährigen sind in vielen europäischen Ländern alarmierend niedrig. Wenn Unternehmen ihren Personalbestand reduzieren, um Kosten zu senken, fällt die Wahl häufig auf die älteren Mitarbeitenden. Viele dieser Frühpensionierungen sind jedoch unfreiwillig, was darauf hinweist, dass ältere Arbeitskräfte vielleicht mehr wollen und können als ihnen von den Unternehmen zugetraut wird. Die nächste Frage drängt sich geradezu auf: Werden ältere Arbeitskräfte auf dem Arbeitsmarkt diskriminiert?

Wissenschaftliche Studien zeigen, dass an dieser Vermutung einiges dran ist. Denn Vorurteile gegenüber älteren Arbeitskräften sind weit verbreitet. Ein Kernelement dieser Vorurteile ist die Überzeugung, dass Ältere weniger leistungsfähig sind als Jüngere. Darüber hinaus gelten ältere Arbeitskräfte als weniger flexibel, weniger lernfähig, weniger motiviert, langsamer und als anfälliger für Unfälle und Krankheiten. Andererseits gelten sie aber als loyaler, gewissenhafter und zuverlässiger als jüngere. Eigenschaften, die den Jüngeren zugeschrieben werden, entsprechen also eher dem Image eines dynamischen und kreativen Unternehmens, während Eigenschaften, die älteren Arbeitskräften zugeschrieben werden, eher mit dem Gegenteil assoziiert sind.

Systematische Benachteiligung

Die Auswirkungen solcher Vorurteile sind vielfältig und führen häufig zu Diskriminierung. So zeigen eine Vielzahl wissenschaftlicher Studien, dass ältere Arbeitskräfte bei der Personalselektion und -entwicklung im Vergleich zu jüngeren systematisch benachteiligt werden – und das trotz der Tatsache, dass sie über mehr Berufserfahrung verfügen. Bei Leistungsbewertungen zeigt sich, dass Vorgesetzte ältere Mitarbeitende oft weniger positiv einschätzen als jüngere Mitarbeitende.

Ältere Mitarbeitende haben zudem häufig das Gefühl, nicht mehr die Aufgaben zu erhalten, für die sie eigentlich qualifiziert wären, d. h. immer weniger verantwortungsvolle Tätigkeiten zugeteilt zu bekommen. Die Vorurteile gegenüber Älteren färben dabei auch auf diejenigen ab, die mit ihnen zusammenarbeiten. So wurde gezeigt, dass Manager, die überwiegend über 40-jährige Mitarbeitende anleiten, weniger verdienen als Manager, die überwiegend unter 40-jährige anleiten. Allein die Tatsache, mit überwiegend älteren Arbeitskräften zusammenzuarbeiten, kann also negative Konsequenzen haben.

Erwerbsbiografie ausschlaggebend

Entgegen den weitverbreiteten Vorurteilen gegenüber älteren Arbeitskräften zeigt die Forschung aber, dass es gar keinen klaren Zusammenhang zwischen Alter und Arbeitsleistung gibt. Das heisst, das Alter einer Person gibt wenig Aufschluss darüber, wie leistungsfähig diese im Job ist. Die Leistung hängt vielmehr von den konkreten Arbeitsanforderungen sowie von der individuellen Erwerbsbiographie einer Person ab.

Die Leistung für Aufgaben, die hohe Ansprüche an physische Kraft oder an Schnelligkeit stellen, nimmt beispielsweise mit dem Alter ab. Aber auch hier ist Vorsicht vor Pauschalurteilen geboten. Mit zunehmendem Alter wird die Gruppe der Älteren in sich immer unterschiedlicher: Ältere sind eine weitaus heterogenere Gruppe als die Jüngeren. Mit steigendem Lebensalter verliert das Alter also an Bedeutung. Bei der Personalauswahl und -entwicklung lohnt es sich also, mehr auf die individuelle Erwerbsbiographie einer Person zu schauen als auf ihr Alter, und dies umso mehr, je älter die Person ist.



Demografischer Wandel als Chance nutzen: Es liegt in der Verantwortung der Unternehmen als auch in der Verantwortung der älteren Arbeitskräfte, die Veränderungen positiv zu bewältigen. Bild Archiv

In vielen Unternehmen scheinen solche Aspekte wenig bekannt. Man orientiert sich immer noch am «Jugendwahn». Aber allein die Tatsache, dass aufgrund des demografischen Wandels die Deckung des Arbeitskräftebedarfs mit jüngeren Arbeitskräften zunehmend schwieriger wird, sollte bei allen Unternehmen das Interesse wecken, ihre älteren Arbeitskräfte zu erhalten und zu fördern – und auch neue Ältere zu rekrutieren. Dazu bedarf es eines Age Managements als integrativer Bestandteil des Human Resource Managements und der Führungskräfteentwicklung. Solche innerbetrieblichen Massnahmen sollen nicht nur Diskriminierung und Vorurteile abbauen (beispielsweise durch Workshops zum Thema Alter und Vorurteile). Sie sollen auch ältere (und jüngere) Arbeitskräfte langfristig aktiv fördern.

Aktive Förderung besteht z. B. aus einer mitwachsenden Arbeitsplatzgestaltung, Job-Rotationen, der Ausnutzung von Lernpotenzialen bei der Arbeit und aus kontinuierlichen, zielgruppenspezifischen Entwicklungsangeboten. Sie besteht auch wenn möglich aus (alters-)zielgruppenspezifisch ausgerichteter Teilzeitarbeit, Anerkennung von Work-Life-Balance-Bedürfnissen oder dem Einrichten von Senior-Positionen, in denen Ältere zunehmend beraterische Tätigkeiten übernehmen. Jüngste Beispiele erfolgreichen Age Managements finden sich bei ABB oder bei BMW.

Auch Ältere müssen sich anpassen

Aber nicht nur die Unternehmen sind gefordert. Auch die älteren Arbeitskräfte selbst sind gefordert, sich auf einem schnelllebigen und sich kontinuierlich verändernden Arbeitsmarkt zurechtzufinden und für Unternehmen attraktiv zu bleiben. So liegt es auch in der Verantwortung des Einzelnen, z. B. auf die Gesundheit und eine ausgewogene Work-Life-Balance zu achten. Zudem müssen Ältere ihrerseits zeigen, dass sie auch gegen Ende des Berufslebens noch motiviert sind und offen für neue Lernerfahrungen. Manche Ältere pochen stark auf ihre eigenen Erfahrungen, aber manchmal ist diese Erfahrung nicht unbedingt das, was ein Unternehmen gerade braucht.

Zudem liegt es auch mit in der Verantwortung des Einzelnen, darauf zu achten, dass er/sie sich nicht am Arbeitsplatz ausgrenzen lässt. Besonders wichtig ist hier die Kontaktpflege. Manche ältere Mitarbeitende scheinen das Gefühl zu haben, gewisse Taktiken des sogenannten «impression managements» nicht mehr nötig zu haben, beispielsweise weniger den Kontakt zu Vorgesetzten zu pflegen und zu versuchen, sich in einem möglichst guten Licht darzustellen. Das ist allerdings ein Fehlschluss, der letztlich nur zu einer schrittweisen Ausgrenzung am Arbeitsplatz beiträgt.

Soziale Verantwortung beiderseits

Es liegt also sowohl in der Verantwortung der Unternehmen als auch in der Verantwortung des Einzelnen, gegen Altersdiskriminierung vorzugehen und die Veränderungen, die durch den demografischen Wandel ausgelöst werden, positiv zu bewältigen. Denn letztlich ist es das Zusammenspiel zwischen älteren Arbeitskräften und dem Unternehmen, das entscheidet, wie erfolgreich die Herausforderungen des demografischen Wandels gemeistert werden.

* Prof. Dr. Franciska Krings ist Assistenzprofessorin an der Faculté des Hautes Etudes Commerciales (HEC) der Universität Lausanne.

* Prof. Dr. Annette Kluge ist seit Anfang 2005 Förderprofessorin des Schweizerischen Nationalfonds mit dem Schwerpunkt Arbeitspsychologie an der Universität St. Gallen.

Age Management sichert Wettbewerbsfähigkeit

Etliche Firmen müssen künftig ihre Erfolge mit einer älteren Belegschaft erzielen. Wie das im Sinne eines umfassenden Age Managements machbar ist, zeigt BMW. Die liechtensteinischen Unternehmen befinden sich noch in der Startphase.

Von Mirja Bosshard

Vaduz. – In einigen Teilen Europas schrumpft die Zahl der Einwohner im Haupterwerbsalter (15 bis 65 Jahre) bereits heute. In vielen anderen Ländern sei damit nach dem Jahr 2010 zu rechnen, schreibt Avenir Suisse in der am Donnerstag erschienenen Broschüre «Demographie: Was uns morgen erwartet». Kurzum: Die Erwerbsbevölkerung wird sich verringern, während die Nachfrage nach Arbeitskräften zunehmen wird. Diese Entwicklung stellt unter anderem den Arbeitsmarkt vor hohe Anforderungen.

Vorreiter BMW

Dass es höchste Zeit ist, als Unternehmen neue Strategien zu entwickeln, hat man bei der BMW Group längst erkannt. Bereits im Frühjahr 2004 hat der deutsche Automobilbauer das Projekt «Heute für morgen» gestartet, um den Unternehmenserfolg künftig mit einer im Durchschnitt älteren Belegschaft erzielen zu können. So werden im Rahmen dieses Projektes bestehende Massnahmen zur Gesundheitsvorsorge weiter ausgebaut und neue Präventionsansätze entwickelt. Darüber hinaus fördern laut BMW verschiedene Pilotprojekte in der Weiterbildung die Lernbereitschaft und Lernfähigkeit über das gesamte Erwerbsleben. Damit werde den Mitarbeitern ermöglicht, ihre Stärken zu erkennen und ihre persönliche Lernleistung im beruflichen Alltag noch gezielter umzusetzen. Ein weiteres Ziel des Projektes sei es, bis zum Ende des Jahrzehnts neue Altersteilzeitregelungen zu entwickeln, die eine flexible Beendigung der Erwerbsphase zulassen.

LIHK: Age Management kommt

Auch liechtensteinische Unternehmen können sich den Luxus nicht mehr leisten, die demografische Entwicklung zu verdrängen. «Age Management ist ein Thema, das viele beschäftigt», bestätigt Brigitte Haas, stellvertretende Geschäftsführerin der Liechtensteinischen Industrie- und Handelskammer (LIHK). «Sie sind sich der Aktualität des Themas bewusst.» Zwar hätten viele Betriebe einzelne Massnahmen bereits umgesetzt, ein umfassendes Paket im Sinne des Age Managements sind die Human-Resource-Abteilungen noch am Schnüren. «Für alle Unternehmen steht grundsätzlich eines fest: Die Erfahrung der älteren Arbeitnehmer stellt einen grossen Wert dar und wird geschätzt.» Daher verfolgen alle LIHK-Mitgliedsunternehmen laut Haas in puncto Aus- und Weiterbildung dieselbe Politik: Die grundsätzliche Gleichbehandlung aller Mitarbeitenden, ob älter oder jünger.

Erste Massnahmen umgesetzt

Da Age Management noch nicht im grossen Stil umgesetzt wird, stehen derzeit individuelle Lösungen im Zentrum. Beispielsweise hätten in einem Unternehmen die Mitarbeiter die Möglichkeit, ihre geleisteten Mehrstunden in ein sogenanntes Langzeitkonto übertragen zu lassen. Das angesparte Zeitguthaben könne etwa dazu genutzt werden, vor der Pensionierung eine gewisse Zeit nur noch Teilzeit zu arbeiten und trotzdem den ganzen Lohn zu erhalten. Auch der gestaffelte Altersrücktritt, d. h. von Vollzeit zu Teilzeit bis hin zur Pensionierung, sei für einige Unternehmen seit Langem kein Fremdwort mehr, weiss Haas. Überdies beurteilt sie die Pensionskassenlösungen bei manchen Firmen als äusserst grosszügig, wodurch ein flexibler Rücktritt ohne immense Verluste möglich sei.

Damit die älteren Arbeitskräfte, die aus dem Erwerbsleben scheiden, nicht «ins kalte Wasser geworfen werden», biete die LIHK für ihre Mitgliedsunternehmen Vorbereitungskurse zur Pensionierung an. Dabei nähmen meist sowohl die Betreffenden als auch deren Partner teil; thematisch spielten die Finanzen, aber auch die persönliche Situation eine gewichtige Rolle.

«Alles in allem lässt sich festhalten, dass unsere Mitgliedsunternehmen für die Situation älterer Arbeitskräfte sensibilisiert sind», so Haas.