

Leistungsfähigkeit im Alter: Vorurteile und Realität



› Die Bedeutung des demografischen Wandels für das Thema Leistungsfähigkeit im Alter

Lange Zeit wurde Altern weitgehend mit einem Verlust von Leistungsfähigkeit gleichgesetzt. Dieses „Defizitmodell des Alterns“ ist längst überholt und

wissenschaftlich widerlegt. Dennoch ist die Personalpolitik in vielen Unternehmen und auch die Sichtweise vieler Berater nach wie vor von diesem „Defizitmo-

dell des Alterns“ geprägt. Ein Wechsel der Sichtweise, weg vom Defizit- hin zu einem Kompetenzmodell, ist dringend erforderlich.

› Hintergrund zum Thema Leistungsfähigkeit im Alter

Das Modell des differenziellen Alterns kann als Grundlage für die Einstellung zu unterschiedlichen Altersgruppen dienen. Das Modell macht Unterschiede in der Veränderung von Kompetenzen und der Leistungsfähigkeit in verschiedener Intensität und Richtung im Laufe des Lebens deutlich. Die körperliche Leistungsfähigkeit nimmt im Altersverlauf tendenziell ab, die kognitive Leistungsfähigkeit jedoch kaum.

Zudem wird älteren Beschäftigten eine hohe soziale Kompetenz, eine Vielzahl an positiven Persönlichkeitseigenschaften sowie bedeutendes Erfahrungswissen zugeschrieben.

Die Erkenntnis, dass mit dem Älterwerden ein Wandel der Leistungsfähigkeit einhergeht, macht es möglich, mit dem Alter auch Potentiale zu verbinden, die im Betrieb gebraucht und genutzt werden sollten. Voraussetzung hierfür ist eine Führungs- und Unternehmenskultur, die die Potenziale des Alters sieht und anerkennt.

Daneben zeigen Studien, dass die Lebensumstände und die individuellen Entwicklungen ganz wesentlichen Einfluss auf die Leistungsfähigkeit haben. Die Varianz der Leistungsfähigkeit hängt wesentlich von diesen Faktoren mit ab.

Eine altersgerechte Arbeitsplatzgestaltung berücksichtigt die Stärken und Schwächen der Beschäftigten. Die Arbeitsaufgaben sollten dementsprechend übertragen werden.

Zahlreiche Einzelstudien belegen, dass ältere Berufstätige u.a. große Handlungsfreiheiten schätzen, ihr Wissen gerne weitergeben, weniger empfindlich gegenüber Stress sind und mit ihrer Arbeit eher zufrieden sind als die jüngeren Arbeitnehmer. Ältere Beschäftigte mit mehr

Darstellung der Leistungsfähigkeit im Lebensverlauf

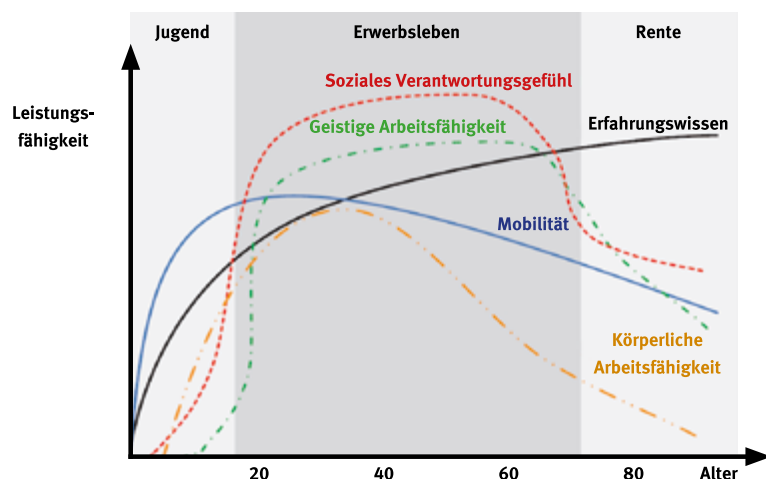


Abbildung 1: Darstellung der Leistungsfähigkeit im Lebensverlauf (Maintz, G. (2004): Leistungsfähigkeit von älteren Beschäftigten. In: Sozialpolitische Flankierung einer verlängerten Erwerbsphase (Gesprächskreis Arbeit und Soziales, Nr. 102). Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn.)

Einflussfaktoren auf die Leistungsfähigkeit, zum Beispiel:

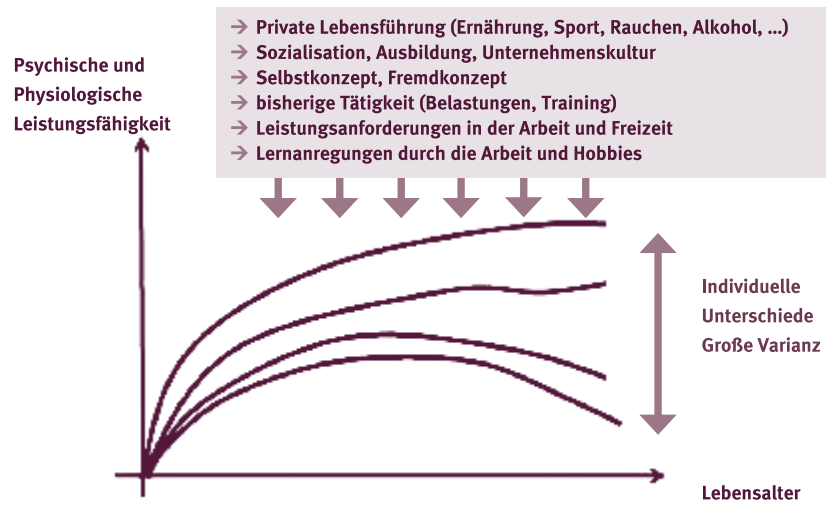


Abbildung 2: Varianz der Leistungsfähigkeit (Quelle: Langhoff, T. (2009): Den demografischen Wandel im Unternehmen erfolgreich gestalten, Heidelberg u. a. S. 35, nach Schat, H-D (2005): Produktivität im demografischen Wandel. Ergebnisse empirischer Studien. Workshop 23.06.2005, Dortmund)

Handlungsfreiheit können ihre Arbeitsfähigkeit durch selbstständige Strategien besser erhalten. Für jüngere Arbeitnehmer kann Handlungsautonomie dagegen oft auch eine Belastung darstellen. Der Gewinn an Einfluss durch die Karriere (extrinsisches Wachstumsmotiv) ist für jüngere wiederum wichtiger als für ältere Beschäftigte.

Diese Beispiele machen deutlich, dass es um eine differenzierte Betrachtung geht will man Stärken und Schwächen von älteren Beschäftigten richtig beurteilen. Pauschalaussagen wie zum Beispiel das „Nachlassen geistiger Kräfte im Alter“ sind nicht zulässig, da nicht korrekt. So muss beispielsweise unterschieden werden zwischen fluider und kristalliner Intelligenz.

Fluide Intelligenz ist die Fähigkeit zu vergleichen, sie entspricht dem Kurzzeit- oder Arbeitsgedächtnis. Fluide Intelligenz inkludiert Fähigkeiten wie Problemlösung, Lernen und Mustererkennung. Sie korreliert generell mit der Messung des abstrakten Denkens und der Fähigkeit, Geduldspiele zu lösen. Die kristalline Intelligenz dagegen soll Leistungen beschreiben, die auf Sprachverständnis und erfahrungsgeleitetem Sachwissen beruhen. Ebenso umfasst sie Strategien zur Lebensbewältigung sowie das Wissen um sich und andere. Ihre Fähigkeit korreliert eher mit dem Langzeitgedächtnis. Kristalline Intelligenz korreliert mit den Fähigkeiten, die von Wissen und Erfahrung

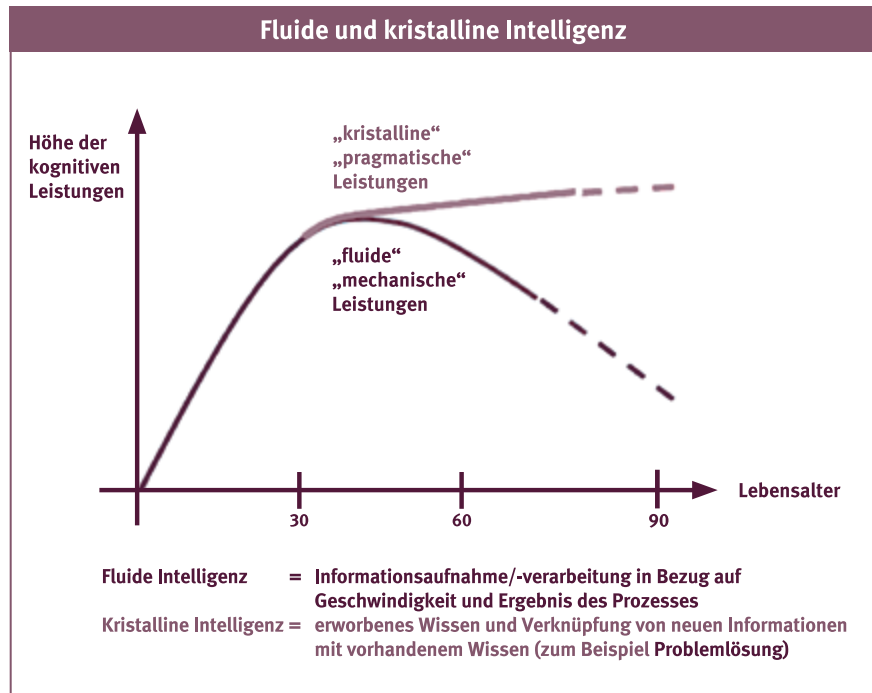


Abbildung 3: Fluide und kristalline Intelligenz (Quelle: Langhoff, T. (2009): Den demografischen Wandel im Unternehmen erfolgreich gestalten, Heidelberg u. a. S. 35

abhängen, wie Vokabelwissen, generelle Informationen und Analogien. Während die fluide Intelligenz stetig abnimmt, bleibt die kristalline Intelligenz bis ins hohe Alter erhalten und kann sich in gewissen Bereichen sogar noch steigern. Die internationale Altersforschung zeigt, dass zwar einige Leistungsparameter, wie zum Beispiel die Muskelkraft, die Beweglichkeit oder auch die Geschwindigkeit der Informationsverarbeitung im Alter nachlassen, dass aber diese Leistungs-

defizite durch besondere Verhaltensweisen und Erfahrungen kompensiert werden können. Darüber hinaus bleiben mit zunehmendem Alter Fähigkeiten, wie zum Beispiel Systemdenken, Kreativität oder Leistungsorientierung gleich, während Leistungsvoraussetzungen, wie Urteilsfähigkeit, Zuverlässigkeit oder Konfliktfähigkeit sogar ausgeprägter vorhanden sind. Diese Darstellungsweise wird als Kompetenz- oder auch Kompensationsmodell beschrieben.

› Maßnahmen und Beratungsthemen

Bei der Beratung sind bei allen Maßnahmen die Aspekte des differenziellen Alterns und der Varianzen der Lebensläufe einzelner Personen zu berücksichtigen. Insbesondere sollten die folgenden Punkte bedacht werden.

1. Individueller Aspekt: Die oben dargestellten Modelle differenziellen Alterns und der Varianzen der Lebensläufe zeigen, dass Modelle der generationsstereotypen nicht zielführend für eine Demografieberatung sind. Die Vorstellungen starrer Generationstypologien herrschen bei den Personen in den Unternehmen oft auch noch vor. Dadurch bleiben Potenziale ungenutzt – im Gegenteil können dadurch gerade Ältere oft zusätzlich demotiviert werden.

Vielmehr kommt es darauf an, jeder

Person, unabhängig von ihrem Alter, ihren individuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten entsprechend einzusetzen und die individuelle Leistungsfähigkeit zu fördern. Das bedeutet, dass man in der Beratung im Betrieb darauf achtet, dass die Generationsstereotypen aufgebrochen werden. Dies kann mit Hilfe der oben aufgeführten Grafiken geschehen.

2. Sozialer Aspekt: Eine Möglichkeit die Fähigkeiten von älteren und jüngeren Beschäftigten zusammenzuführen können altersgemischte Teams sein. Altersgemischte Teams sind nicht – wie oft dargestellt – ein Selbstläufer, sondern können positive aber auch negative Effekte haben. Die Effekte hängen stark ab von Faktoren wie zum Beispiel:

■ Den spezifischen Stärken und Schwä-

chen sowie den Persönlichkeitsmerkmalen der beteiligten Personen.

- Das soziale Binnenklima und das Kommunikationsverhalten im Team (zum Beispiel „gefühlte“ Zusammengehörigkeit der Altersgruppen, Altersgruppen bleiben in Ihrer Sprach- und Denkwelt, Altersgruppen bleiben auch im Team eher unter sich – Sitzverhalten, Kontakte in Pausen).
- Der Unternehmenskultur und dem Betriebsklima.

Wenn man Teams frei zusammensetzen kann, sollten diese Aspekte berücksichtigt werden. Wissenschaftliche Untersuchungen zeigen, dass altersgemischte Teams dann von Vorteil sind, wenn die gemeinsam zu entwickelnden Aufgaben

komplexe Anforderungen stellen und nur mäßiger Zeitdruck herrscht.¹ Oft ergibt es sich auch, dass altersgemischte Teams in kleinen Unternehmen aus den Notwendigkeiten und Bedingungen heraus entstehen, ohne dass man Einfluss auf die Zusammensetzung hat (weil keine anderen Personen vorhanden sind). Auch

hier sollten die oben beschriebenen Aspekte berücksichtigt werden und es sollten gezielte Teamentwicklungsmaßnahmen eingeleitet werden, wie zum Beispiel Teambuildingworkshops, Teamstrategie- tagungen, Klausurtagungen, Zielworkshops oder Teamevents.

¹ Wegge, J.; Roth, C.; Neubach, B.; Schmidt, K.-H.; Kanfer, R. (2008): Age and gender diversity as determinants of performance and health in public organization: The role of task complexity and group size. *Journal of Applied Psychology*, 93, p. 1301-1313.
Wegge, J.; Roth, C.; Schmidt, K.-H. (2008): Eine aktuelle Bilanz der Vor- und Nachteile altersgemischter Teamarbeit. In: *Wirtschaftspsychologie*, 10, S. 30-43.

› Einstieg in das Thema Leistungsfähigkeit im Alter

- Welche Stärken und Schwächen vermuten Sie bei den Altersgruppen in ihrem Unternehmen?
- Wie verändern sich Fähigkeiten/personliche Möglichkeiten mit dem Alter?
- Welche Ansprüche, Potenziale und Fähigkeiten können genutzt werden?
- Wie arbeiten ältere und jüngere Beschäftigte bei ihnen zusammen?
- Welche Erfahrungen haben Sie mit Teams, bei denen Ältere und Jüngere gemeinsam an einer Sache arbeiten?

› Instrumente zum Thema

- Die Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung mbH (GfAH) bietet einen Werkzeugkasten für eine demografieorientierte Personalarbeit: <http://www.demowerkzeuge.de>
- BMFSFJ (2008): Studie Erfahrung rechnet sich – Aus Kompetenzen älterer Erfolgsgrundlagen schaffen. Online verfügbar unter: <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Erfahrung-rechnet-sich>
- Arbeit und Alter – altersgerechte Arbeitsorganisation: Ein Informationsangebot mit internationalen Praxisbeispielen und einem kurzen Selbstcheck zur altersgerechten Personalpolitik; unter: <http://www.arbeitundalter.at>
- Das BMAS bietet Informationen und Praxisbeispiele zur Bewältigung des demografischen Wandels in den Unternehmen an „Generationenarbeit“ und „Initiative 50plus“. Auch unmittelbar unter: <http://www.generationenarbeit.de>