

Ausstieg aus dem Erwerbsleben

Positives Altersbild ist entscheidend

Angesichts der anstehenden Pensionierungswellen und der Verschärfung des Fachkräftemangels stösst das Potenzial der Aging Workforce auf wachsendes Interesse. Aus einer neuen Untersuchung der HTW Chur und ZHAW geht hervor, dass heute eine realistischere Sicht auf die Stärken und Schwächen älterer Mitarbeitender Einzug hält. Dies trägt nicht zuletzt zu einem längeren Verbleib im Erwerbsleben bei.

Tabelle: Einschätzungen zum Älterwerden; Antworten auf die Fragen «Wie erleben Sie das eigene Älterwerden?» (Befragte 50+) bzw. «Was erwarten Sie realistischweise vom eigenen Älterwerden?» (Befragte 50-). In der Tabelle nicht dargestellt ist die dritte Antwortmöglichkeit «kein Unterschied»; zusammen mit den aufgeführten zwei Antwortmöglichkeiten summiert sie sich pro Alterskategorie auf 100 Prozent (Quelle: Engler et al. 2016).

In den vergangenen Jahren hat sich das Wissen um das Leistungsvermögen von älteren Erwerbstätigen stark gewandelt. Schrieb lange Zeit auch die Fachwelt dem Älterwerden einzig den Verlust von körperlichen und intellektuellen Möglichkeiten zu, besteht heute Konsens, dass die späteren Erwachsenenjahre sowohl mit einem Zuwachs als auch einer Abnahme von Fähigkeiten einhergehen.

Gewandelt hat sich vor allem der Blick auf die intellektuelle Leistungsfähigkeit. Zwar nehmen die Möglichkeiten der Informationsaufnahme und -verarbeitung sowie die Aufmerksamkeits- und Konzentrationsfähigkeit (die sog. fluide Intelligenz)

mit steigendem Alter ab, doch bleiben wissens- und erfahrungsbasierte Leistungen (kristalline Intelligenz) über die Lebensspanne stabil.

Ähnlich ergeben sich gegenläufige Verschiebungen im Verhalten und in der Persönlichkeit. So nimmt mit dem Alter die emotionale Stabilität tendenziell zu. Dies äussert sich unter anderem darin, dass ältere Erwerbstätige tendenziell eher mit belastenden Situationen umgehen können, sich durch mehr Gelassenheit und eine positivere Arbeitseinstellung auszeichnen und höhere soziale Kompetenzen ausweisen. Die Veränderungs- und Risikobereitschaft nimmt dagegen eher ab.

	Einschätzung der unter 50-Jährigen		Einschätzung der über 50-Jährigen	
	nimmt eher ab.	nimmt eher zu.	nimmt eher ab.	nimmt eher zu.
Die Fähigkeit, Probleme zu erkennen und zu beurteilen, ...	4%	60%	2%	64%
Die Fähigkeit, andere zu verstehen, ...	8%	50%	7%	55%
Die Fähigkeit, Probleme zu lösen, ...	4%	53%	4%	48%
Die Fähigkeit, sich in ein Team einzufügen, ...	13%	13%	9%	21%
Die Bereitschaft, sich neues Wissen und Können anzueignen, ...	28%	11%	22%	14%
Die Leistungsbereitschaft ...	29%	6%	20%	8%
Die Fähigkeit, Zeitdruck und Stress zu bewältigen, ...	39%	23%	37%	18%
Die Bereitschaft, Risiken einzugehen, ...	48%	11%	37%	13%

Gezielte Optimierung fördert Leistungsfähigkeit

Die Aufrechterhaltung der Leistungsfähigkeit wird dadurch unterstützt, dass ältere Menschen eine Leistungsabnahme durch gezielte Optimierung (z. B. das Einüben einer neuen Gedächtnisstrategie) oder durch Kompensation (z. B. den Einsatz von Hilfsmitteln) ausgleichen. Eine Abnahme einzelner Fähigkeiten wird so durch Erfahrung und den effektiveren Umgang mit geeigneten Strategien kompensiert.

Wie aus einer breit angelegten Umfrage bei zwei Schweizer Grosskonzernen hervorgeht, beginnt sich auch ausserhalb der Fachwelt der Blick auf das Alter zu ändern. In der Umfrage wurden ältere und jüngere Personen zu ihren Erfahrungen mit dem Älterwerden befragt.

Die Ergebnisse zeigen, dass sich die Einschätzungen im Berufsalltag heute weitgehend mit den wissenschaftlichen Befunden decken. Bemerkenswert ist auch, dass ältere und jüngere Befragte (vgl. Tabelle) wie auch Personen mit und ohne Führungsfunktionen sehr ähnliche Einschätzungen äussern. So verbinden z. B. 60 Prozent der unter 50-Jährigen und 64 Prozent der über 50-Jährigen das Alter mit einer zunehmenden Fähigkeit, Probleme zu erkennen und zu beurteilen. Im Interview meint dazu eine jüngere Führungsperson: «Man kann nicht alle Entscheide rational fällen. Das funktioniert nicht. Was ich beim älteren Mitarbeiter feststelle, er kann auf einer unsicheren Faktenlage sehr früh einen Weg finden, der sich später oftmals als richtig herauskristallisiert.»

Eine stärker realistische und weniger stereotype Sicht auf die älteren Arbeitskolleginnen und -kollegen ist vor dem Hintergrund ihrer nach wie vor unverkennbaren Benachteiligungen bei Neueinstellungen, vermindertem Weiterbildungszugang und geringeren Entwicklungsmöglichkeiten hochwillkommen und Grundvoraussetzung für Verbesserungen.

Die veränderte Sichtweise hat aber noch einen anderen Vorteil. Gelangen Erwerbstätige zu einer positiveren Wahrnehmung ihres eigenen Potenzials in den späteren Berufs Jahren, bleiben sie länger im Erwerbsleben. So resultiert aus der besagten Untersuchung nämlich auch, dass jene über 50-Jährigen, die vor allem ihre Stärken und weniger ihre Schwächen sehen, auch die sind, die den Ruhestand weiter nach hinten schieben. Ebenso sind sie jene, die ihre Arbeitsmarktfähigkeit besser einschätzen. Dies gibt Sicherheit und eröffnet vor allem Optionen: Die Möglichkeit, sich weiterzuentwickeln, etwas Neues zu machen, auszusteigen. Gut möglich, dass diese Optionen gar nie zum Tragen kommen, doch sie stärken die Position am aktuellen Arbeitsplatz. Für den Erwerbsverbleib, der mit steigendem Alter immer stärker davon abhängig gemacht wird, dass die eigenen Interessen, Bedürfnisse und Möglichkeiten berücksichtigt werden, ist dies entscheidend.

*Monika Engler,
Christoph Jordi*

Monika Engler (HTW Chur) und Christoph Jordi (DoD!fferent) haben im KTI-Projekt «Das Potenzial der Aging Workforce mobilisieren» Ansätze zur Integration älterer Arbeitskräfte entwickelt.

Für Teilergebnisse der genannten Untersuchung siehe

http://www.metrobasel.org/images/pdf/studien/Aging_Workforce_WEB.pdf