

Raus aus der Altersfalle

Ursula M. Staudinger zeigt, wie sich Unternehmen auf älter werdende Belegschaften einstellen können.

Wir haben in den letzten hundert Jahren mehr als 30 Jahre an durchschnittlicher Lebenserwartung hinzugewonnen.

Wer heute 60 Jahre geworden ist, hat im Durchschnitt noch 24 Jahre Lebenszeit vor sich. Wir wissen weiterhin, dass es nicht nur mehr Jahre, sondern auch mehr gesunde Jahre sind, die zur Verfügung stehen. Dies sollte Auswirkungen auf die Gestaltung des Lebensverlaufs haben.

Ein Ausstieg aus dem Arbeitsleben in den 50ern scheint vor diesem Hintergrund eigenartig; dennoch ist es vielgeübte Praxis. Die öffentliche Debatte konzentriert sich dabei auf die Unmöglichkeit der Umsetzung der Rente mit 67 (nicht nur für die berühmte Dachdeckerin), und durchaus zu Recht.

Viele Arbeitnehmer fühlen sich mit Ende 50 ausgelaugt, und Unternehmen fürchten eine niedrigere Produktivität der Älteren. Die Forschung hat allerdings gezeigt, dass dies auf einem negativen Altersstereotyp beruht, das sich empirisch nicht belegen lässt. In der Vergangenheit gab es jedoch wenig Grund, sich mit den Stärken und Schwächen der älteren Mitarbeiter detailliert, also jenseits stereotyper (übrigens auch positiver) Voreinstellungen, zu beschäftigen. Es stand fest: Jenseits der 50 kann man nicht mehr lernen, aber dafür hat man jede Menge Erfahrung.

Die Forschung hat dagegen belegt, dass man jenseits der 50, ja jenseits der 60 und 70 sehr wohl noch lernen kann, aber auf andere Weise, und der Anreiz, warum gelernt werden soll, ist noch wichtiger als in den 20ern. Allerdings zeigt die Forschung auch, dass der Erfahrungsreichtum der Alten sich als zweischneidig erweisen kann. Erfahrung erhöht die Produktivität, solange sie Arbeitsabläufe beschleunigt und Problemlösung befördert. Diese positive



Pressefoto: Jacobs University [M]

Seite der Erfahrung geht allerdings verloren, wenn aus „viel“ Erfahrung „zu viel“ Erfahrung geworden ist. Wenn man die gleiche Arbeit zu lange macht, wird es nicht nur langweilig für den Geist und gegebenenfalls schädigend für den Körper, sondern man hört auf, hinzusehen oder hinzuhören, da man ja weiß, was kommt und wie es geht. Abweichungen von gewohnten Arbeitsabläufen werden so im wahrsten Sinne des Wortes übersehen.

Diese Kosten von zu viel Erfahrung können sehr hoch sein. Sie sollten im beiderseitigen Interesse vermieden werden.

Was ist zu tun? Um die Stärken des Alters nutzbar zu machen und die Schwächen auszugleichen, sind rechtzeitige Tätigkeitswechsel nötig, die ein „Zuviel“ an Erfahrung vermeiden. Je nach Komplexität der Tätigkeit und Ausmaß der körperlichen Belastung liegt dieser Scheitelpunkt optimaler Produktivität einer Tätigkeit zwi-

schen etwa fünf und 30 Jahren oder mehr. Rechtzeitiger (vor allem lateraler) Wechsel ist der Schlüssel für ein längeres, gesundes und befriedigendes Arbeitsleben (auch für die erwähnte Dachdeckerin).

Wechsel ist jedoch mit Anstrengung für beide Seiten verbunden. Der Aufwand lohnt sich für das Unternehmen aufgrund von Produktivitätserhalt oder -steigerung in einem schrumpfenden qualifizierten Arbeitsmarkt. Die Arbeitnehmer müssen Anreize für den Wechsel erhalten, oder regelmäßiger Tätigkeitswechsel sollte die Norm werden, was die Schwellen senken würde.

Regelmäßiger Wechsel würde es erlauben, den Nutzen von Erfahrung zu optimieren und die Abnutzung in Geist und Körper zu vermeiden. Die Vorzüge des Alters wie hohe soziale Umgänglichkeit, emotionale Stabilität sowie große Zuverlässigkeit und Loyalität könnten so zu einem Erfolgsfaktor für jedes Unternehmen werden. Ein Arbeitsleben mit regelmäßigen Tätigkeitswechseln (mit oder ohne Unternehmenswechsel) hat zudem den Vorteil, dass es immer wieder durch Lernphasen unterbrochen wird, also einer Entdichtung des Arbeitslebens. Das vermeidet Burnout, erhält Lernfähigkeit und Flexibilität sowie die kognitiven Kompetenzen.

Kommen wir zurück zu den 24 Jahren an durchschnittlicher Lebenserwartung im Alter von 60. Wer nach dem beschriebenen Muster ein abwechslungsreiches Arbeitsleben gestalten konnte, hat auch mit 60 Jahren und mehr noch Lust und Interesse, berufstätig oder tätig zu sein.

Das geschenkte längere Leben erfordert neue Laufbahnmodelle, um die Potenziale des Alterns zu erschließen, statt sie ungenutzt zu lassen.

Die Autorin ist Vice President der Jacobs University Bremen. Sie baut demnächst an der Columbia-Universität in New York ein interdisziplinäres Forschungszentrum zum Altern auf. gastautor@handelsblatt.com

Handelsblatt Shop
Spitzenpreise im Handelsblatt Shop.
Sparen Sie bis zu **70%** auf ausgewählte Artikel!

SALE
Jetzt bestellen unter:
www.handelsblatt-shop.com/sale

BUSINESS-WETTER 01.07.

HEUTE: Meist sonnig, nur am Nachmittag vereinzelt Gewitter

VORMITTAG: Regen ist nur ganz im Norden zu erwarten. Sonst ist es trocken, über der Südhälfte gibt es auch kaum Wolken.
IM TAGESVERLAUF: vor allem in Küstennähe unbeständig. Weiter Richtung Süden verbreitet sonnig, am Nachmittag bilden sich aber über den westlichen Mittelgebirgen Gewitter.
WIND: Der Wind weht schwach, über der Nordhälfte mäßig, bevorzugt aus Südwest.
NACHT: Meist trocken geht es durch die erste Nachthälfte, später treffen dann von Westen her Niederschläge ein.

Aussichten	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag
Norden	11° 19°	14° 20°	14° 22°
Mitte	14° 25°	15° 21°	15° 22°
Süden	14° 24°	15° 23°	15° 22°

