

STÄRKEN ÄLTERER MENSCHEN IN DER ARBEITSWELT

Erfolgsmodell Altern

Ton Koper

In der kleinen Schweiz leben etwa 2 200 000 Personen im Alter zwischen 50 und 79. Im Interesse des Erfolgsmodells Schweiz ist diese Altersgruppe im so genannten «dritten Alter» gefordert, dem Alter in den kommenden Jahren ein neues Gesicht zu geben. Es gilt, von der Defizitbetrachtung wegzukommen und zu erkennen, dass sie für viele Aufgaben besser geeignet sind als jüngere.

Ein Epochenwandel des Alterns steht uns bevor. Und die kleine Schweiz – statistisch gesehen immerhin die drittälteste Nation der Welt – wird sich überlegen müssen, wie sie mit diesem Wandel verfährt.

Ist die Schweiz auf die Revolution der Lebenserwartung wirklich vorbereitet? Oder wird auch hier zu Lande auf eine historisch einmalige demografische Herausforderung mithilfe früherer Vorstellungen und überkommener Instrumentarien reagiert?

Die Herausforderungen sind ebenso epochal wie global. Fünfzig Prozent aller Menschen, die auf diesem Planeten je das 65. Lebensalter erreichten, leben heute. Sogar China könnte als Folge der Ein-Kind-Politik überaltert werden, bevor der neue Wohlstand alle Ecken und Enden des Land erreicht. Für die Zukunft des Erfolgsmodells Schweiz wird die Entwicklung eines neuen und eigenständigen «Erfolgsmodells Altern» deshalb immer interessanter.

NEUES ZEITALTER ENTDECKEN

Damit solche Perspektiven greifbar werden, ist allerdings ein mutiges und konzertiertes Umdenken gefordert. Staat und Bürger, Wirtschaft und Politik stehen vor der gemeinsamen historischen Aufgabe, ein neues Zeitalter für die Schweizer Gesellschaft jenseits des 50. Lebensjahres zu definieren.

Ein gesellschaftlicher Turnaround mit einem Leitbild für ein neues Altern und innovativen Rollen für Menschen ab 50 wird gebraucht. Neue Ziele für das Erfahrungskapital älterer Menschen müssen entdeckt und erschlossen werden. Menschen sind zu ermutigen und zu befähigen, längere Lebensperspektiven kompetent vorzubereiten und selbstbestimmt zu gestalten.

Eine Utopie? Wenn die Schweiz ihre Renten-, Gesundheits- und Sozialsysteme vor einseitigen Belastungsproben künftig bewahren will, wenn ihre wirtschaftliche Dynamik als Hochkostenstandort durch kommende Verrentungen nicht verlangsamt werden soll, darf Mut zu radikalen Veränderungen keine Utopie bleiben.

KOMPETENZEN STATT DEFIZITE SEHEN

Im Mittelpunkt dieser Veränderung wird die Wahrnehmung des Alterns stehen – sowie eine neue Loyalität zwischen den Generationen, um diese neue Sicht gemeinsam umzusetzen.

Denn von einer Neubetrachtung menschlicher Fähigkeiten in spät- und nachberuflichen Lebensphasen werden direkt oder indirekt alle betroffen sein. Es gilt schliesslich, das komplette Wissens- und Erfahrungskapital älterer Bevölkerungsschichten neu für den Arbeitsplatz Schweiz zu identifizieren, zu positionieren und zu kapitalisieren. Dabei wird es nicht mehr wie bis anhin darum gehen, ein Defizit an Jugend zu kompensieren. Viel entscheidender wird es künftig sein, den schlummernden Mehrwert kommender Altersgenerationen für Unternehmen und Gesellschaft zu erschliessen. Eine radikale Verlagerung von der bislang vorherrschenden defizitorientierten Wahrnehmung des Alters zu einer viel stärker kompetenzbetonten Perspektive ist dazu unumgänglich.

Jenseits der oft zitierten klassischen Altersqualitäten wie Zuverlässigkeit, betriebliche Vernetzung oder organisatorisches Erfahrungswissen zeichnen sich für dieses Unterfangen vier Erfolgspotenziale ab:

Arbeitskultur: Je mehr Babyboomer sich in den kommenden Jahren in den Ruhestand verabschieden, desto mehr werden die Arbeitgeber realisieren, dass ihnen eine aussergewöhnliche Arbeitskultur abhanden kommt. Diese Arbeitskultur ist in einem hohen Masse von Genauigkeit und Gewissenhaftigkeit gekennzeichnet.

Eine solche Arbeitskultur – die gerade für die Tugenden des «made in Switzerland» nicht unbedeutend ist – wächst nicht von selbst nach. Wer diese Kultur noch in sich trägt und ihre Werte verinnerlicht hat, kann sich in den kommenden Jahren – trotz Alter und möglichen Ruhestandabsichten – vermutlich auf spürbar mehr Interesse und Anerkennung gefasst machen.

Detailfreude: Menschen, die ein Leben gemeistert haben, scheinen weniger schnell überfordert zu sein, komplexe und vielschichtige Aufgabenstellungen verlässlich und souverän zu bewältigen.

Die gerontologische Forschung belegt damit einmal mehr, dass Lebenserfahrung sehr wohl zu beruflich spannenden Kompetenzen führen kann – gerade für all jene Arbeitsprozesse, deren Wertschöpfung von Komplexität und Detailreichtum geprägt ist.

Emotionale Fähigkeiten: Ein weiterer Wert aus der Kompetenz-Schatztruhe älterer Menschen, der bislang meistens übersehen wird, ist das emotionale Vermögen dieser schnellstwachsenden HR-Gruppe.

Die Fähigkeit zur Selbststeuerung (Eigenkompetenz) sowie die Fähigkeit zur Gestaltung und Entwicklung von Beziehungen (Sozialkompetenz) erweisen sich immer häufiger als Schlüsselfähigkeiten, um die Fachkompetenzen in den Unternehmen «auf die Strasse» respektive zum Kunden zu bringen. Und beide Fähigkeiten nehmen im Alter nicht ab, sondern werden mit den Jahren immer stärker.

Laura Carstensen, Professorin in Stanford, hat das Vermögen älterer Menschen zur Präzision und Feinnuancierung im Umgang mit Emotionen untersucht. Ältere Menschen, so ihr Fazit, können ihre Emotionen in der Regel besser regulieren als Jüngere. Sie sind in der Lage, Emotionen bei anderen besser zu analysieren und zu beeinflussen. Sie können konfliktfähige Emotionen differenzierter nuancieren und besser ausbalancieren.

Service-Qualitäten: Nicht zuletzt mit diesen Fähigkeiten empfehlen sich ältere Generationen künftig auch für all jene Tätigkeiten, in denen der humane Mehrwert gegenüber Standards, Automatisierungen oder Anonymität im Kundenkontakt gestärkt werden soll. Solche Tätigkeiten nehmen an Bedeutung zu.

Harvard-Professorin Shoshana Zuboff prognostiziert in ihrem neuen Buch «Support Economy» eine neue Welle von Jobs, welche die humane Intensität von Produkten und Dienstleistungen stärken werden. Kunden wollen die menschliche Erlebnisintensität erfahren, die durch die Schlankheitskur mit ihren Supergewinnen in der globalen Wirtschaft verschwunden ist.

Raimund Weiss, Masseur, geboren 1943.

Für echte Interaktionen mit dem Kunden, für das Eingehen auf individuelle Bedürfnisse, gibt es in radikal auf Rendite fixierten Unternehmen zurzeit keine Strukturen, keine Menschen und keine Zeit. Und weil dies mehr und mehr der Fall ist, wächst jenseits einer auf Masse und Effizienz getrimmten Wirtschaft ein riesiger Markt unbefriedigter Individualwünsche heran, der neue Chancen für Dienstleistungen, Produkte, Tätigkeiten und Kompetenzen eröffnet.

Schliesslich werden auch die Kunden immer älter. Und je älter sie werden, desto anspruchsvoller werden sie und umso weniger wollen sie, dass ihre Bedürfnisse von anonymen Call Centers in Indien abgewickelt werden.

HERAUSFORDERUNG BERATUNG

Um diese Potenziale in der Schweiz rascher als anderswo erschliessen zu können, ist nicht zuletzt auf Beratungsebene Innovationskraft und Vernetzung neuer Initiativen gefragt. Die Transformation in ein neues Zeitalter des Alters mit völlig neuen Bedürfnissen seiner Zielgruppen bietet für die Beratungstätigkeit eine nicht weniger historische Chance.

Insbesondere gilt es, die neuen Generationen im dritten Alter (die Zielgruppen vor der Hochaltrigkeit) bei ihrer Umgestaltung des Alterns stärker als bisher zu unterstützen. Um diese Aufgabe wahrnehmen zu können, müssen die neuen Bedürfnisse dieser Kundensegmente mit einer ebenso neuen Palette an Beratungsangeboten beantwortet werden.

Von Erfolg am Arbeitsmarkt kann dann gesprochen werden, wenn die Altersvorteile maximiert respektive die Altersnachteile minimiert worden sind.

Ton Koper (56) ist in Basel als Creative Director für die Kommunikation mit Human Resources (www.respect.net) tätig. ton.koper@respect.net

