

Rainer König

Alter - ein wichtiges Thema für die Personalentwicklung

„Wir sind noch jung, und das war schön!“ (Ernst Jandl)

Das Thema „Alter“ hat Konjunktur. Und spätestens seit Frank Schirrmachers „Methusalem-Komplott“ wissen wir, dass die Diskriminierung des Alterns und des Alters weltweit zu einem ökonomischen und geistigen Standortnachteil wird. Aber weshalb sind Alter und Altern heute auch extrem wichtige Themen für die Personalentwicklung in Firmen, Verbänden und Verwaltungen? Es lassen sich hierfür zumindest drei Begründungsstränge ausmachen:

1. Der ökonomische Begründungsstrang: arbeitende Menschen werden heute immer früher für „alt“ erklärt. Umgekehrt wird die Ressource Jugend aber immer knapper. Wenn ab dem Jahre 2010 die Babyboomer ins Rentenalter eintreten, dann entsteht aus dieser Schere ein riesiges wirtschaftliches Problem: es gibt dann zu wenig Menschen im arbeitsfähigen Alter. Schon allein aufgrund dieser schon jetzt tickenden ökonomischen Zeitbombe ist es für Personalentwickler an der Zeit,
 - a. die Frage des Alters und der altersgerechten Tätigkeit neu zu definieren. Hierbei muss vor allem geklärt werden, welche Arbeiten man in welchem Alter noch bzw. besonders gut leisten kann. Es gilt also, die Fähigkeiten und Fertigkeiten zu nutzen, die gerade ältere Mitarbeiter besitzen. Das erscheint um so sinnvoller, als diese sich heute viel jünger, gesünder und tatendurstiger fühlen als ihre Altersgenossen in früheren Zeiten;
 - b. die Beschäftigten auf die Verlängerung der Lebensarbeitszeit geistig vorzubereiten. Sie brauchen neue Orientierungsmuster für Berufsbiografien, die weit über das heute übliche Rentenalter hinausgehen. Mitarbeiter, die schon ab 40 auf die 58-er Regelung hinarbeiten, werden bald der Vergangenheit angehören müssen;
 - c. daraus resultierende neue Konfliktfelder zu antizipieren und zu reflektieren – z.B. mögliche Akzeptanzprobleme jüngerer Führungskräfte durch ältere Mitarbeiter, das nicht sehen (wollen) der Grenzen, die das Alter der körperlichen Fitness setzt, Umgang mit Fehl- und Ausfallzeiten, die evtl. steigen werden etc.

2. Der sozialpsychologische Begründungsstrang: Laut Mobbing-Report von 2002 gehören ältere Mitarbeiter ab 55 zu den Gruppen, die am häufigsten unter Mobbing und Diskriminierung zu leiden haben. Personalentwicklung hat Führungskräfte und Mitarbeiter hierfür zu sensibilisieren, damit
 - a. jeder Beschäftigte seine eigenen Klischees und Vorurteilmuster erkennt und sieht, dass es nicht zuletzt diese Klischees sind, die ältere Kollegen „alt“ machen und zu seltsamen Verhaltensweisen (ver-)führen;
 - b. Gegenstrategien gekannt und angewandt werden. Mobbing oder Stalking ist nicht nur eine Interaktion zwischen Täter und Opfer, sondern auch eine in die Zuschauer aktiv eingebunden sind, wenn sie Täter einfach machen und Opfer einfach leiden lassen;
 - c. die juristischen Grundzüge von Regeln und Gesetzen bekannt werden, die dazu führen, dass Diskriminierung EU-weit zusehends ernster genommen werden muss.

3. Der sozialpolitische Begründungsstrang wonach es gerade für Frauen ungerecht ist, wenn die entscheidenden Karrierestufen bereits mit 40 erreicht sein müssen. Die für die Frauennormalbiographie typischen Auszeiten zwischen 30 und 40 erzwingen Karriereziele und -wege, die noch ab 45 und 50 sinnvoll angegangen werden können. Das bedeutet für die Personalentwicklung
 - a. solche Karrierewege und –ziele zu entwerfen und unternehmenspolitisch durchzusetzen;
 - b. dafür bei den weiblichen Mitarbeitern möglichst früh zu werben und entsprechende Seminar- und Betreuungsangebote zu liefern;
 - c. vor allem Führungskräfte dazu zu befähigen, weibliche Mitarbeiter dahin zu fördern und zu motivieren, dass sie (wieder möglichst früh) solche späteren Karriereziele in ihre eigene Lebensbiographie einbauen bzw. in ihr berücksichtigen.

Zugegeben: All das sind nur erst relativ spontane Gedanken, die weiter ergänzt, konkretisiert und differenziert werden müssen. Aber sie markieren eine thematische Herausforderung, die man als Wissenschaftler, Trainer und Personalentwickler heute annehmen muss.