



BC-Publications
München 2011
185 Seiten
ISBN 978-3-94171-08-4

Schat, Hans-Dieter: Ältere Fachkräfte beschäftigen. Ein Ratgeber für Betriebe im demografischen Wandel

Der Betriebswissenschaftler Hans-Dieter Schat beschäftigt sich mit den Auswirkungen des demografischen Wandels auf das Personalressourcenmanagement von Betrieben, hier bezogen auf ältere Fachkräfte. Dies erfolgt in drei Hauptkapiteln und einem Anhang, welcher das Buch mit einem umfangreichen Register sowie einem Quellen- und Literaturverzeichnis abrundet.

Schat geht auf „alle Phasen eines Beschäftigungsverhältnisses ein:

1. Einstellung von älteren Fachkräften,
2. Produktiver Einsatz und Motivation sowie
3. Erhalt von Wissen und Erfahrung im Betrieb, „wenn ältere Fachkräfte in den Ruhestand wechseln“ (S. 11).

Das Buch erweist sich als ein kleines, gut lesbares Kompendium der Arbeitswissenschaft. Schat betont dabei zu Recht, dass sich Menschen im Laufe ihres Lebens immer stärker voneinander unterscheiden. Dieses (als interindividuelle Variabilität bekannte) Faktum führe dazu, dass man keine für alle älteren Fachkräfte gleichermaßen gültigen Entwicklungen darstellen könne (S. 17).

Wesentliche Einflussfaktoren auf die Arbeits- und Leistungsfähigkeit seien die Qualifikation (Aus- und Weiterbildung), die Anforderungen aus dem bisherigen Arbeitsleben und der persönliche Lebensstil.

Unter Hinweis auf wissenschaftliche Studien weist der Autor plausibel nach, dass gängige Klischees, nach denen ältere Menschen generell leistungs-

schwach und häufiger krank als jüngere sowie unmotiviert und beruflich nicht engagiert seien, ganz und gar nicht zutreffen. Ältere wechseln seltener die Arbeitsstelle als Jüngere, was sie für die Personalplanung in einem Betrieb zu einer kalkulierbaren Größe macht.

Es gebe nur wenige Arbeitsplätze, „auf denen ältere Fachkräfte aufgrund ihrer gesunkenen Körperkräfte tatsächlich nicht eingesetzt werden sollten“ (S. 24). Die Älteren könnten ansonsten mit ihrer Erfahrung, Übung und Umsicht punkten. Deshalb sinke die Leistung nur, wenn Erfahrung bei der Aufgabenbewältigung nicht gebraucht werde. Ansonsten gelte: Ältere lösen an sie gestellte „Aufgaben anders, aber weder besser noch schlechter als Jüngere“ (S. 19).

„Sind vielen Älteren zugeschriebene Attribute überhaupt nicht oder nur zu einem geringen Anteil durch das kalendarische Alter bedingt, so lassen sich manche Eigenheiten Älterer als soziale Konstruktion, letztlich als sich selbst erfüllende Voraussage erklären“ (S. 114). Man traue ihnen weniger zu, fördere sie weniger, bilde sie nicht weiter und frage nicht nach ihren Ideen zur betrieblichen Weiterentwicklung. Erst daraus folgen Demotivation, Informationsdefizite und das Nachlassen des Engagements.

Als optimal haben sich hingegen altersgemischte Teams erwiesen, bei denen „jüngere Beschäftigte mit ihren oft noch frischen, in der Ausbildung erworbenen Fachkenntnissen und ältere, betriebserfahrene Beschäftigte

produktiv“ (S. 41) an einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) zusammenwirken. In solchen Teams kann jedes Mitglied seine spezifischen Fähigkeiten zum Erfolg beisteuern; und alle Beteiligten lernen dazu. Dann nämlich spielt nicht das Lebensalter, sondern der individuelle Beitrag zur Optimierung betrieblicher Prozesse die entscheidende Rolle.

Diese Ausführungen sind gut nachvollziehbar und mit Beispielen aus der Praxis belegt. Unklar bleibt, warum der Autor seinen Thesen selbst nicht konsequent folgt, sondern auf „Besonderheiten“ in Fragen der Arbeitsorganisation, der Anwerbung und der Weiterbeschäftigung älterer Fachkräfte abzielt. Er zieht insofern selbst künstliche Trennlinien, eben nicht nach Qualifikation und persönlicher Eignung, sondern nach Altersgruppen, was letztlich leider nicht weit davon entfernt ist, die einschlägigen

Klischees zu bedienen. So empfiehlt er z. B. ältere Möbelverkäufer für ältere Kunden, da die beiden Gruppen „vermutlich einen ähnlichen Einrichtungsstil“ pflegen (S. 21). Angesichts der Spannbreite der Individualität älterer Menschen müsste Schat einer solchen Pauschalisierung doch eigentlich selbst widersprechen.

Stattdessen erstellt er zum Beispiel eine eigene „Weiterbildungs-Checkliste für ältere Fachkräfte“ (S. 154 f.), welche im Unterschied zur „Weiterbildungs-Checkliste für alle Altersgruppen“ explizit nahelegt, bei Älteren eine klare Gliederung, den Bezug zu den Berufserfahrungen der Teilnehmer und zu deren künftigen Aufgaben nicht aus dem Auge zu verlieren. Wieso sind diese Punkte nur bei Älteren besonders zu beachten?

Solch' gruppenbezogene Empfehlungen schaden dem Anliegen des

Autors. Sie zeigen jedoch, wie schwer es fällt, den demografischen Wandel tatsächlich zu verinnerlichen. Das Buch ist insofern durchaus lesenswert, vielleicht gerade wegen seiner Selbstbefangenheit in dem, was es eigentlich zu überwinden sucht, die Vorbehalte gegenüber älteren Fachkräften nämlich.

Das Fazit stimmt auf jeden Fall positiv: „Die Eigenschaften Älterer, die in den Betrieben beobachtet werden, legen eine Beschäftigung älterer Fachkräfte nahe“ (S. 10). Die Älteren der Zukunft sind nämlich schon längst nicht mehr von gestern. Ergo: Legite!

Dr. med. dent.

Klaus-Peter Wefers, MHBA

Generalsekretär der Deutschen Gesellschaft für Alterszahnmedizin
E-Mail: commudent@web.de

