

## Demografie als Chance

*Wie ein neuer Blick auf das Alter Unternehmen stärkt*

Die Auswirkungen des demografischen Wandels sind beängstigend und in Gänze noch nicht absehbar. Auch die Auswirkungen auf die deutschen Unternehmen sind jetzt schon spürbar, werden aber häufig nur als Problem dargestellt. Ein Scheinriese wird aufgebaut, ungeachtet der Chancen, die sich aus der alternden Mitarbeiterschaft auch ergeben können. Viele Unternehmen reagieren gerade mit einer gewissen Art von Aktionismus im Recruiting, nach dem Motto, „Wenn wir jetzt nicht die neuen jungen Mitarbeiter für uns gewinnen, dann verlieren wir insgesamt an Power...“.

Wie kommen diese Aktivitäten bei den älter werdenden Mitarbeitern an? Welches Bild haben wir von der alternden Gesellschaft? Wenn wir uns einen systemischen Blick auf diese Thematik erlauben, bedeutet dies zunächst einmal, den allgemeinen Problemfokus in unserer Sprache in Frage zu stellen. Dazu gehört, dass wir das, was wir über die Dinge *sagen* nicht als die Dinge selbst – also als Tatsachen – verstehen.

**Die Dinge sind nicht so, wie wir darüber sprechen. Aber wie wir darüber sprechen, stärkt in uns die Annahme, dass die besprochenen Dinge Wirklichkeit wären!**

Die gegenteilige Sicht erlaubt also die Frage: Warum kann der demografische Wandel eine Chance sein?

### 1. Eine positive Perspektive des Alterns fördert Ressourcen

Unsere Gesellschaft blickt problemfokussiert auf das Altwerden. Der sogenannte Anti-Aging-Kult stärkt den Glauben, im Alter wären wir weniger belastbar und leistungsfähig. Das nährt die allgemeine Gewissheit, dass Älterwerden etwas Schreckliches wäre. Es gibt jedoch viele alte Menschen, die nach Eintritt in das Rentenalter eine neue Beschäftigung suchen und sich neuen Herausforderungen stellen.

Sicher: Es gibt biologische Abläufe die man nicht aufhalten kann. Wann jemand jedoch alt ist oder noch nicht, bestimmt in unserer Gesellschaft nicht der einzelne Mensch, der seinen Zerfall spürt, sondern die öffentliche Meinung und geschaffene Standards (wie zum Beispiel die Diskussion über das Renteneintrittsalter etc.). Der Standard bestimmt also, wann ein Mensch als weniger belastbar gilt. In Unternehmen führt dies dann zu Statements wie: „Das ist ja klar, der ist jetzt 3 Jahre vor seiner Rente, da ändert der nichts mehr...!“

Aus diesen Denkmustern und Standards ergeben sich negative Erwartungshaltungen, die wir älteren Menschen generell entgegenbringen. Wie in einer selbsterfüllenden Prophezeiung begünstigen diese Erwartungshaltungen dann die prognostizierten Fähigkeitsverluste. Diese bestätigen uns dann wiederum in der Wirklichkeitskonstruktion: „Ältere Menschen sind nicht belastbar“ (Quelle: Baltes 1996: Lehr und Niederfranke, Niederlande).

Wir können und müssen aber aus diesen Denkmustern aussteigen. Ältere Menschen werden in der kommenden Zeit zwangsläufig länger mitarbeiten. Und unter guten Voraussetzungen könnte es sein, dass dies die wirksamste Anti-Aging-Kur wird, die wir uns wünschen können. Dabei gilt es, die Ressourcen älterer Menschen individuell besser zu nutzen – nicht nach Standards ausgerichtet, sondern nach individueller Lust auf weitere Belastbarkeit.

### 2. Die reifsten Unternehmen der Welt

Studien zeigen, dass ältere Menschen über eine höhere Resilienz und einen besseren Umgang mit Konflikten im Unternehmen verfügen. Sie können beispielsweise besser mit negativen Gefühlen umgehen (vgl. Untersuchung Rosch, Bauer und Scheier, 2005). Gerade auch die erfahrenen Mitarbeiter, die eine positive Einstellung zum Altern haben, können in Veränderungsprozessen hilfreiche Mitarbeiter sein. Denn sie können beispielsweise bei

Integrationsaufgaben und der Überwindung von Krisen, Führung übernehmen. Je mehr alte Menschen in unseren Unternehmen arbeiten, umso „reifer“ werden Unternehmen. Diese Reife und dieses Wissen gilt es zu nutzen. Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten können sie hilfreiche Ressourcen für den wirtschaftlichen Erfolg von Morgen sein, wenn sie von Attributen, wie Gelassenheit oder Weitsicht begleitet sind.

Wichtig ist dabei, dass Unternehmen lernen, diese Ressourcen zu nutzen. Statt ausschließlich auf die Innovationskraft der jungen dynamischen Mitarbeiter zu setzen.

**Fazit:**

**„Der größte Irrtum junger Menschen ist ihre Vorstellung vom Alter!“ (Zitat: Hermann Kesten)**

Damit sich die Denkmuster in unseren Köpfen lösen, gilt es also positive Bilder des Älterwerdens zu besprechen. Dann ist es möglich, den Auswirkungen des demografischen Wandels mit einer gewissen Gelassenheit zu begegnen und den Nachwuchsproblemen, die natürlich auch anzupacken sind, mittelfristig Herr zu werden