

Lebenslange Berufskompetenz

Im Jahr 2010 werden in der Schweiz und der EU mehr als die Hälfte aller Arbeitnehmer über 50 Jahre alt sein, und der Anteil der Erwerbspersonen unter 30 Jahren wird auf ca. 20% sinken. In den letzten Jahrzehnten haben sich die wirtschaftliche und soziale Lage sowie das physische und psychische Befinden älterer Menschen wesentlich verbessert. Die steigende Lebenserwartung führt zusammen mit der abnehmenden Geburtenrate zu einem demografischen Wandel, der tief greifende Auswirkungen auf die Arbeitswelt und insbesondere den Arbeitsmarkt hat. Der Fachkräftemangel wird dazu führen, dass die Generation der über 50-Jährigen den Ressourcenpool an qualifizierten Führungs- und Fachkräften darstellen wird. Obwohl aber mit zunehmenden Berufsjahren die berufliche und persönliche Erfahrung zunimmt und die Leistungsfähigkeit und Gesundheit älterer Personen erwiesenermassen länger erhalten bleibt, sind „Ältere“ in der Arbeitswelt wenig gefragt. Gerade in den letzten Jahren war die Altersgruppe der ab 50-Jährigen in grossem Ausmass von Restrukturierungsmassnahmen betroffen. Um jüngeren, „leistungsfähigeren“ Arbeitskräften Platz zu machen, wurde sie in den Vorruhestand oder in die Arbeitslosigkeit gedrängt. Aus demografischer, aber auch aus psychologischer Sicht ist diese Entwicklung zu kritisieren und für eine altersgerechte Kompetenzförderung und Laufbahnentwicklung einzutreten.

Erhaltung und Förderung der Gesundheit, Motivation und Qualifikation

Die Berufszufriedenheit ist eine wichtige Voraussetzung für die Lebenszufriedenheit. Weil Lebenszufriedenheit und Gesundheit miteinander in Beziehung stehen, hat ein erfüllendes und herausforderndes Berufsleben eine präventive Funktion. Dem Erhalt und der Förderung von Gesundheit, Motivation und Qualifikation kommt in der Erwerbsbiografie deshalb ein grosser Stellenwert zu. Aus diesem Grund ist das wandelnde Leistungsvermögen im Erwerbsverlauf vermehrt zu berücksichtigen. Ein Unternehmen, das die Kompetenzen langjähriger Mitarbeiter/innen nicht fördert, schadet sich, angesichts der demografischen Alterung der Erwerbsbevölkerung, selbst (siehe www.demotrans.de). Der Verlust an Kompetenz und beruflicher Qualifikation muss nicht passiv hingenommen werden, wenn die abnehmende Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter/innen aktiv angegangen wird. Die Altersforschung zeigt denn auch, dass bis zum Erreichen der gesetzlichen

Altersgrenze in der Regel nicht das biologische Alter für möglicherweise auftretende Leistungsprobleme verantwortlich ist, sondern diese primär durch belastende, einschränkende und lernverhindernde Arbeitsbedingungen hervorgerufen werden (Wachtel, 2000). Wissenschaftlich erwiesen ist zudem, dass es mit dem Älterwerden tendenziell zu einem qualitativen Wachstum des Leistungspotentials kommt. Es findet wohl ein Umbau-, aber nicht unbedingt ein Abbauprozess statt. Dem Abbau von körperlichen Leistungskapazitäten (im höheren Alter) stehen das Gleichbleiben in den psychischen Leistungskapazitäten (Aufmerksamkeit, Konzentration) und die Zunahme der geistig-sozialen und fachlichen Kompetenz gegenüber. Dass das Leistungspotential älterer Menschen sehr ausgeprägt sein kann, illustriert die grosse Anzahl an erfolgreichen 70-Jährigen Selbständigerwerbenden, Verwaltungsräten und Politiker/innen. Deren soziale Kompetenz und langjähriges Erfahrungswissen werden gerne hervorgehoben. Die genannten Eigenschaften gelten aus gutem Grund als Schlüsselqualifikationen einer erfolgreichen beruflichen Karriere.

Lebenslange Laufbahnentwicklung und lebenslanges Lernen

Ist bei älteren Arbeitnehmern eine nachlassende Leistungsfähigkeit feststellbar, hängt dies oft mit den kumulierten Belastungen der bisherigen Berufstätigkeit zusammen oder auch damit, dass Abwechslungen und Lernanreize im Arbeitsumfeld fehlen (siehe oben). Die Folge ist eine Lernentwöhnung, die zusammen mit niedrigen Berufsanforderungen dequalifizierend wirkt. In der Erwerbsbiografie ist dieser absehbaren Abnutzung an Qualifikation und Motivation frühzeitig entgegenzuwirken, indem sich die Arbeitgeber frühzeitig Gedanken über die optimale Nutzung und den Erhalt der Gesundheit und der Motivation ihrer Mitarbeiter machen. Dies kann durch eine gesundheitsgerechte Arbeitsgestaltung und ein gesundheitsförderndes Verhalten geschehen. Den älteren Mitarbeitern sind die Transparenz über berufliche Entwicklungsmöglichkeiten und der dazu notwendige Entwicklungsbedarf aufzuzeigen sowie die Übernahme von Eigenverantwortung für deren berufliche Entwicklung zu fordern und fördern. Betriebliche Laufbahnentwicklung bedeutet somit die Begleitung der Erwerbsbiografie, mit dem Ziel, das Leistungspotential der Mitarbeiter/innen bis ins höhere Alter nutzen zu können. Da Aufstiegsmöglichkeiten begrenzt sind, kommen altersgerechte Positionswechsel in Frage. Karriere beinhaltet in diesem Modell, dass während des Erwerbsverlaufs die Positionen eingenommen werden, die mit zunehmendem Alter besser ausgeübt werden können. Erfahrung und

Qualifikation treten in den Vordergrund und physische Eigenschaften in den Hintergrund. Innerbetriebliche Wechsel mit gezielten arbeitsnahen Weiterbildungsmassnahmen, qualifikations- und lernförderlichen Arbeitsaufgaben und adäquate externe Weiterbildungskurse wirken einer frühzeitigen physischen und psychischen Abnutzung entgegen. Dies bewirkt:

- den Erhalt und Ausbau der geistigen Flexibilität,
- den Erwerb von neuem Wissen und neuer Erfahrung,
- durch die Möglichkeit, eigene Erfahrungen und Kenntnisse in andere Tätigkeitsfelder einzubringen, eine Steigerung des beruflichen Selbstwertes und der Motivation sowie
- die Bereitschaft und Fähigkeit, sich neuen Arbeitsanforderungen anzupassen und sich in neuen Arbeitssituationen zurechtzufinden.

Die berufliche Qualifikation erfährt hierdurch eine Steigerung und eröffnet zusätzliche innerbetriebliche Laufbahnperspektiven.

Laufbahnplanung selbst in die Hand nehmen

Eine frühzeitige Auseinandersetzung mit der eigenen beruflichen Biografie mittels einer Erhebung der erworbenen Qualifikationen und bestehenden Defizite steigert die Aussicht auf eine weitere befriedigende berufliche Laufbahn in einem sich stetig verändernden wirtschaftlichen Umfeld. In Unternehmen, in denen keine Laufbahnplanung durchgeführt wird, sind die Mitarbeiter selbst gefordert, einmal innezuhalten, um ihre Laufbahn kritisch zu reflektieren. Die Frage, welche beruflichen Veränderungen sie noch unternehmen wollen oder können, um fit und motiviert die nächsten Berufsjahre gestalten zu können, steht dabei im Vordergrund. In der Lebens- und Berufsplanung wird diese Frage aus einer systemischen und somit gesamtheitlichen Perspektive angegangen. Die zu beratenden Personen werden aufgefordert, Selbstbeschreibungen anzufertigen, um bewusster Antworten auf die Fragen zu finden: **Wer bin ich, welchen beruflichen und persönlichen Erfahrungsschatz besitze ich, wo stehe ich heute** bezüglich Beruf und Familie und **wohin will ich noch?** Nach Klärung dieser Fragen (Standortbestimmung), stellt sich eine weitere Frage: **Was ist die Aufgabe in meinem Leben**, die ich noch unbedingt in Angriff nehmen möchte? In den meisten Fällen wird eine befriedigende Antwort auf diese Frage erst in fortgeschrittenerem Alter möglich sein, mit der Folge, dass zur Beantwortung und Umsetzung nur noch eine begrenzte Lebenszeit zur

Verfügung steht. Deshalb resultiert daraus die Frage: **Was muss ich jetzt tun**, damit ich meine Ressourcen so bündeln und konzentrieren kann, dass ich die Vollendung dieser Aufgabe bis zum Ende der Berufstätigkeit auch leisten oder umsetzen kann und mich bei der Zielverwirklichung nicht mit Unwesentlichem aufhalte. Die Klärung dieser Fragen soll dazu befähigen, die weitere berufliche Entwicklung – unter Berücksichtigung familiärer Aspekte – aktiv in die Hand zu nehmen, um nicht Opfer einer plötzlich negativen wirtschaftlichen Entwicklung oder von kurzfristigen Rentabilitätszielen zu sein. Denn: „Wenn wir nicht in der Lage sind, eine Situation zu ändern, sind wir gefordert, uns selbst zu ändern“ (Victor Frankl).

Falls Sie Fragen zu diesem Thema haben oder Ratschläge für ihre weitere berufliche Entwicklung brauchen, wenden Sie sich bitte an den Verband der Psychologinnen und Psychologen beider Basel. Telefon 061 264 84 45, Mail: ppb@datacomm.ch, Internet: www.ppb.psy.ch.