

# Älteres Personal ≠ ohne Biss

**WEITERBILDUNG** Begeisterung und Herausforderung fördert Kreativität – Druck und Angst erstickt sie. Sorge vor nachlassender Wettbewerbsfähigkeit unbegründet

Von **TORSTEN SEELBACH**, Leiter der Akademie für neurowissenschaftliches Bildungsmanagement, Köln

Anlässlich der aktuellen Diskussionen zum Thema demografischer Wandel stellte der Verband kommunaler Unternehmen (VKU) zusammen mit der Vereinigung der kommunalen Arbeitgeberverbände (VKA) Ende Mai Ergebnisse einer Ende 2012 durchgeführten Umfrage vor. Die Antworten zeigen, dass die überwiegende Mehrheit der kommunalen Unternehmen ein aktives Personalmanagement betreibt, um optimal auf die Herausforderungen vorbereitet zu sein. 88 % setzen auf die spezifische Qualifizierung ihrer Mitarbeiter durch Weiterbildungsmaßnahmen unterschiedlicher Art.

Speziell für EVU im ländlichen Raum stellt sich die Frage, ob es sich lohnt, ältere Mitarbeiter weiterzubilden. Warum gerade für dieses Unternehmenssegment? Weil vielfältige Freizeitangebote und bekannte Arbeitgeber immer mehr Menschen in die Städte locken. Gleichzeitig sinkt die Zahl der jungen und qualifizierten Arbeitskräfte. Deshalb fällt der Blick auf ältere Arbeitnehmer. Für Arbeitnehmer jenseits der 55 sprechen viele Gründe. Allen voran stehen Bindungswillen und Leistungsfähigkeit, hinzu kommt die Bereitschaft, im Unternehmen zu bleiben.

Ältere Arbeitnehmer kennen die Strukturen am Ort. Darauf kann ein Arbeitgeber bauen. Er hat die Option, sich als ein regional verhaftetes Unternehmen zu präsentieren, das mit den von ihm angebotenen Arbeitsplätzen die Kaufkraft seiner Region stärkt.

Ein Unternehmen legt Wert auf die Leistungsfähigkeit seiner Mitarbeiter. Auch hier können 55-Jährige punkten, zeigt eine Studie über die unterschiedliche Denkleistung jüngerer und älterer Menschen. Die Ausgangsfrage der Wissenschaftler lautete: Unter welchen Bedingungen können Menschen schwierige Aufgaben gut und schnell lösen – auch im Alter? Die 60 Probanden waren je zur Hälfte 20- und 30- sowie 60- und 70-Jäh-

rige. In der Gruppe der Jüngeren war die Leistungsfähigkeit homogener, bei den Älteren waren die Unterschiede größer. In einer zweiten Runde stellten die Forscher nicht mehr Jung und Alt, sondern leistungsstark und -schwach einander gegenüber. Ein gut arbeitendes Gehirn zeichnet sich dadurch aus, dass seine Aktivität bei steigender Anforderung zunimmt. „Die Ergebnisse der Studie legen nahe, dass leistungsfähige Gehirne älterer Erwachsener ähnlich funktionieren wie die der Jüngeren“, fasste die Leiterin der Forschungsgruppe und Psychologin *Irene Nagel* vom Max-Planck-Institut für Bildungsforschung zusammen.

Noch deutlicher wird der Neurowissenschaftler und Experte für Alzheimer-Erkrankungen *Howard Phyllis*: „Der Verlust der geistigen Fähigkeiten ist keine zwingende Begleiterscheinung des Alterns.“ Weshalb aber wirken ältere Arbeitnehmer oft weniger kreativ? Der Neurobiologe und Hirnforscher *Gerald Hüter* definiert Kreativität als Fähigkeit, in dem vorhandenen Wissenspool plötzlich Lösungen zu finden, wie sich Dinge auf zuvor für unmöglich gehaltene Weise verbinden. Damit dies gelingt, ist es notwendig, dem Gehirn freien Lauf zu lassen. Die Lust, Neues zu schaffen, ist ein Urtrieb des Menschen. Er kann sich aber nur entfalten, wenn er nicht durch starre Normen und Richtlinien eingeschränkt wird. Ältere Arbeitnehmer haben im Verlauf ihres Lebens oft gelernt, dass ihr kritischer Geist und ihre Begeisterung nicht erwünscht sind. Enthusiasmus ist jedoch der Motor für neue Ideen. Fehlt es daran, bleiben die Menschen gedanklich in ihren eingefahrenen Bahnen.

Ein weiterer Kreativitätsmotor sind Herausforderungen und Provokationen. Ohne Anstoß versucht das Gehirn, auf bekannten Wegen zu bleiben. Provokieren bedeutet in Frage stellen, kritisch bleiben und, wenn es notwendig ist, auch zerstören. Kreativität wirkt deshalb zuweilen beängstigend. *Walter Kroy*, ehemaliger Direktor für Technologieforschung bei Daimler-Benz, sagt dazu: „Die Leute trauen sich zu wenig zu. Alle haben heute so viel zu verlieren und scheuen daher

jede Neuerung, die ihre Errungenschaften, Positionen und Vermögen gefährden könnten. Ihr übertriebenes Sicherheitsdenken bedroht den Fortschritt.“ Auf Kreativität ist unsere Kultur nicht eingerichtet. In der Regel stehen Arbeitskräfte unter dem Druck, effizient arbeiten zu müssen. Fehler sind tunlichst zu vermeiden. Druck und Angst sind jedoch der Feind jeder Kreativität. „Es ist an der Zeit, die alte ‘Ressourcen-Nutzungskultur’ durch eine ‘Potential-Entfaltungskultur’ zu ersetzen“, so Gerald Hüter.

Dass Lernen bis ins hohe Alter möglich ist, liegt vor allem am Hippocampus, einem Gehirnbereich, das jeden Monat neue Zellen produziert, die nichts anderes wollen, als Neues verarbeiten – ein Leben lang. Die Lerngeschwindigkeit nimmt im Laufe der Zeit ab. Dies liegt wesentlich an der geringeren Konzentration des Botenstoffs Acetylcholin. Das langsame Lernen ist von der Natur so gewollt. Es ermöglicht dem Gehirn, neues Wissen mit bestehendem zu verknüpfen. Damit bleibt mehr Zeit, Strategien zu entwickeln. Langsames Lernen fördert Einfallsreichtum.

**Spezialisten der Umgebung** | Älteren Arbeitnehmern fällt es schwer, völlig neue Felder zu besetzen. Ihre Stärke ist, dass sie zu Spezialisten ihrer Umgebung werden. Sie machen weniger Fehler und gehen weniger Umwege als ihre jüngeren Kollegen. Sie arbeiten präzise und achten mehr auf Qualität. Diese positiven Seiten des Alterns machen die nachlassende psychische und körperliche Belastbarkeit wieder wett. Es gebe keine Hinweise auf „signifikante Unterschiede in der Innovationskraft zwischen Unternehmen mit grundverschiedenen Rekrutierungsstrategien“, äußert *Joachim Möller*, Direktor des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB). „Die Sorge vor einer automatisch nachlassenden Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft aufgrund alternder Belegschaften ist unbegründet. Es ist ohne weiteres möglich, die Innovationskraft bis ins höhere Alter zu erhalten. Die in der Praxis beobachteten Defizite lassen sich auf Kultur und Erwartungen an sich selbst zurückführen.“