

Alters-Diversity

Perspektive statt Pension

Die demographische Entwicklung hinterlässt ihre Spuren in der Arbeitswelt: Schon bald wird es nicht mehr genügend junge Arbeitnehmer geben, der Fokus der Unternehmen muss sich auf die Älteren richten. Personalmanagement und Personalentwicklung stehen damit vor neuen Herausforderungen. Was auf sie zukommt, erläutert managerSeminare.

Außerlich sehen die Geschäfte aus wie alle anderen: The Computer World ist eine Kette von PC-Läden. Aber die Mitarbeiter machen den Unterschied: Hier sind alle 50 Jahre und älter. Senioren als Computer-Verkäufer, das ist Standard bei The Computer World, einem britischen Unternehmen mit bald 150 Filialen auf der ganzen Insel. Auch andernorts werden ältere Mitarbeiter nicht auf das Abstellgleis Frührente geschoben. Die Supermarktkette Netto privilegiert Erfahrung: In der Filiale in Berlin-Friedrichsfelde werden nur Mitarbeiter beschäftigt, die 45 Jahre und älter sind.

Was Netto und The Computer World vormachen, weist den

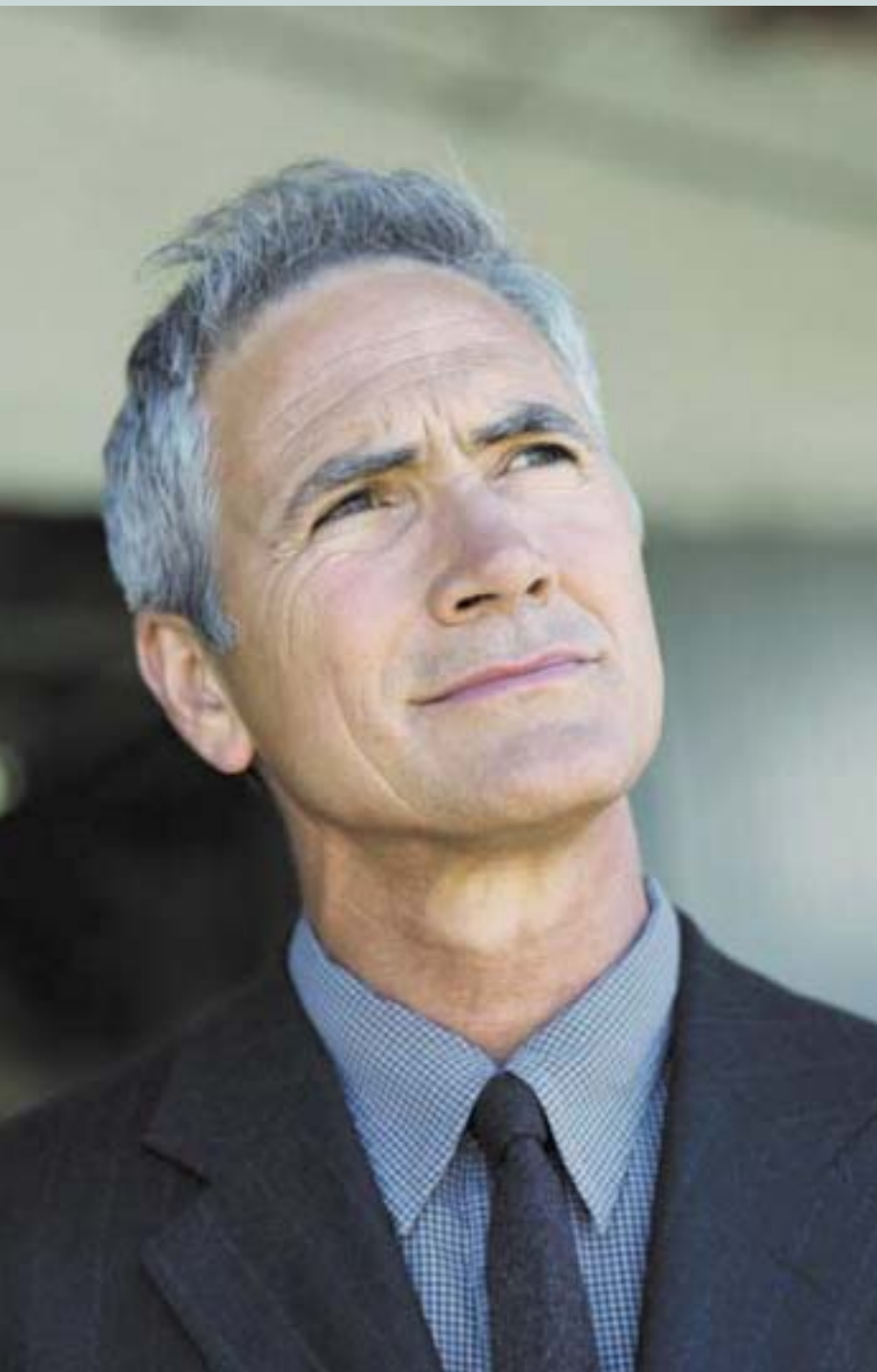
Weg in die Arbeitswelt der Zukunft: Die Bevölkerung altert. In wenigen Jahren sind alle Baby-Boomer über 40 Jahre alt. Ins Arbeitsleben nachwachsende Twentysomethings gibt es dann weniger und weniger. Konsequenz: „Der Jugendwahn der späten achtziger und frühen neunziger Jahre findet keine Nahrung mehr“, so die Prognose von Lothar Heimeier, Mitinhaber der Personalberatung Heimeier & Partner, Stuttgart.

Die Alterswende beginnt

Die Arbeitswelt wird sich auf die Alterswende vorbereiten müssen. Lange geübtes Verhalten steht zur Disposition: „Mitarbeitern im Alter Anfang 50

Foto: getty image





mit dem Vorruhestand zu winken, wird nicht mehr funktionieren“, sagt Monika Birkner, Personalberaterin in Frankfurt/M., die auf die Integration älterer Arbeitnehmer spezialisiert ist.

Neue Stellen nur mit 25- bis 30-Jährigen zu besetzen hat keine Zukunft mehr. Die Organisation mit einer verkürzten Alterspyramide, die nur von 20 bis 49 reicht, ist schon so gut wie Vergangenheit. Ab 2003 wird der Anteil der 31- bis 49-Jährigen unter den Arbeitnehmern nur noch eine Richtung haben: nach unten. Nur ältere Arbeitnehmer werden dann noch in ausreichender Zahl zur Verfügung stehen. Personalmanagement, Berater und Trainer werden sich auf die neuen Realitäten einstellen müssen.

Viele Branchen bekommen darauf schon einen Vorgeschmack. Beispiel Fahrion Engineering: Das 100-Mitarbeiter-Unternehmen schrieb Stellen für Diplom-Ingenieure aus. Die Anzeige war wie alle Anzeigen: Angesprochen wurden Junge und Berufsanfänger, lernhungrige Novizen mit Sprachkenntnissen und gutem Diplom. Das Ergebnis der Aktion: Null Zuschriften. Enttäuschung.

Gezielt ältere Mitarbeiter rekrutieren

Daraufhin änderte das Ingenieurbüro mit Sitz in Kornwestheim seine Strategie: Interessenten im Alter 45plus wurden ausdrücklich eingeladen, sich zu bewerben. Ergebnis: Stapelweise Zuschriften von älteren Ingenieuren. Fahrion stellte drei ein, und machte gute Erfahrungen mit den Senioren, die in internationalen Projekten eingesetzt werden. Die Praxis bei Fahrion Engineering ist richtungsweisend. Wegen der Knappheit der jüngeren Mitarbeiter müssen Unternehmen lernen, gezielt Ältere auf dem Arbeitsmarkt anzusprechen und den Rekrutierungsprozess darauf einzustellen.

Ein anderer Pionier der 50plus-Rekrutierung ist der Textilunternehmer Werner Brandenbusch aus Willich bei Düsseldorf. Er setzt auf die besonderen Stärken der Generation Silberhaar: „Ich stelle lieber drei 60-Jährige als einen 30-Jährigen ein“. Die meisten seiner Mitarbeiter sind über 50. Sein jüngster Coup: Er holte einen 61-Jährigen aus dem Ruhestand zurück, der sich schon auf ein Leben als Golf spielender Rentner eingestellt hatte. „Der röhrt jetzt wieder und hat eine Riesenfreude dabei“, sagt Brandenbusch, der den Senior zum erfolgreichen Leiter seines Chauffeurdienstes gemacht hat.

Auch Nationwide arbeitet so: Die Bausparkasse in Großbritannien rekrutiert vorzugsweise Mitarbeiter 50plus: Für IT-Funktionen wird gezielt diese Altersklasse auf dem Arbeitsmarkt ange-

sprochen - und das nicht nur, weil in den sonst üblichen Altersgruppen keine Mitarbeiter zu finden sind. Weiterer wichtiger Grund: Mitarbeiter 50plus machen die Belegschaft produktiver. Die Fluktuation in dieser Altersklasse beträgt nur vier Prozent im Jahr - im Vergleich: Sonst liegen die Fluktuationsraten bei zehn bis 17 Prozent in der Branche. Durch den verringerten Mitarbeiter-Abgang spart Nationwide 10 Mio. Euro pro Jahr an Trainings- und Rekrutierungskosten.

Mitarbeiter binden statt Neue einstellen

Lebenslange Beschäftigung wird bald wieder in sein. Denn: Mitarbeiter werden auf breiter Front knapp. Gastronomie, Sozial-Dienstleister, Handel, Handwerk und viele Mittelständler aus allen Branchen können schon heute ihren Mitarbeiter-Bedarf nicht befriedigen, ermittelte der DIHK in einer Befragung. Andere Branchen wird es ebenso treffen, wenn ab Mitte 2003 die anziehende Konjunktur auf den Arbeitsmarkt durchwirkt. Die Folge: Mitarbeiter binden wird wieder wichtig - denn jeder, der geht, ist nur noch schwer oder gar nicht zu ersetzen. Es wird im Überlebensinteresse von Arbeitgebern liegen, gute Mitarbeiter zu halten und sich den oft erfolglosen Weg auf den Arbeitsmarkt zu ersparen. Bewährte Kräfte müssen also eine Perspektive bekommen, über Jahrzehnte für dasselbe Unternehmen zu arbeiten.

Ein Beispiel liefert DSM, ein Hersteller von Spezialchemie: Heute sind 60 Prozent der Mitarbeiter über 40 Jahre alt - vor zehn Jahren waren es nur halb so viele. Das niederländische Unternehmen mit Sitz in Sittard bietet seinen Mitarbeitern den Weg in eine zweite Karriere. Normalerweise würden Arbeiter im Schichtdienst nach 20 bis 25 Jahren in die Frührente gehen, genauso wie gewerbliche Arbeitnehmer. Aber an allen Standorten gibt es mehr offene Stellen als Bewerber. Aus dieser Not macht DSM eine Tugend: Man rekrutiert intern, Zielgruppe Ältere. Die bekommen neue Jobs statt Frührente. Schichtdienstler aus der Produktion im Alter von 50 wechseln zum Beispiel in den Verkauf-Innendienst. So können Kräfte, die Unternehmen und Produkte kennen, über weitere zehn bis 15 Jahre gehalten werden.

Schulungen für Ältere anbieten

Lebenslanges Lernen gewinnt weiter an Gewicht: Die Halbwertszeit des Wissens wird immer kürzer. Mitarbeiter, die vor 20 oder 30 Jahren ihre Berufsausbildung beendet bzw. die Universität verlassen haben, müssen nachlernen.



„Lebenserfahrung und Tatendrang sollen nicht aufeinanderprallen, sondern zu einem produktiven Miteinander werden.“

*Irit Kock, Trainerin und Beraterin bei der CSC Ploenzke Akademie, Kiedrich.
Kontakt: ikock@esc.com*

Personalmanagement der Zukunft

In Zukunft werden nur noch ältere Mitarbeiter in ausreichender Zahl zur Verfügung stehen. Die geänderte Realität stellt das Personalmanagement vor neue Herausforderungen:

- ▶ **Rekrutierung:** Es müssen gezielt ältere Mitarbeiter angesprochen und eingestellt werden.
- ▶ **Retention:** Mitarbeiterbindung wird zu Personalreserve. Älteren Mitarbeitern muss eine Perspektive im Unternehmen geboten bzw. ein zweiter Karriereweg offeriert werden.
- ▶ **Qualifikation:** Auch Ältere müssen sich weiterbilden können. Ihren Bedürfnissen entsprechende Lernangebote sind vonnöten.



„Mitarbeitern im Alter Anfang 50 mit dem Vorruhestand zu winken, wird nicht mehr funktionieren.“

Monika Birkner, Personalberaterin in Frankfurt/Main.
Kontakt: mailto@monika-birkner.de

Nur dann können sie ihren Arbeitgebern für weitere Jahre als Leistungsträger erhalten bleiben.

Die heutige Situation am Weiterbildungsmarkt muss verändert werden, um den Bedürfnissen der lernenden Alten entgegenzukommen. Denn: Weiterbildung für Mitarbeiter im Alter 40plus gibt es heute kaum. Zahlen vom Markt zeigen den Mangel, der auf eine Zerteilung des Marktes hinausläuft. Arbeitnehmer bis 39 lernen viel. Mitarbeiter über 40 Jahre nur sehr selten: Von den 50- bis 55-Jährigen nehmen nur noch fünf Prozent pro Jahr an Schulungen teil. Bei den 45- bis 50-Jährigen sieht es nicht viel besser aus, hier liegt die Rate der Schulungs-

▶ **Diversity:** Unternehmen müssen das Miteinander von Jung und Alt fördern. Projektteams werden gemischt zusammengesetzt: Die Änderungsfreude der Jüngeren wird mit dem Detailwissen und der Erfahrung der Älteren zusammengebracht.

▶ **Arbeitsmodelle:** Für ältere Mitarbeiter braucht es Arbeitskonzepte, die flexibel sind, die ein geringeres Arbeitspensum zulassen bzw. ein Arbeiten mit weniger Stress ermöglichen.

▶ **Pensionierung:** Das definitive Arbeitsende wird in den nächsten Jahren nach hinten verschoben. Die verschobene Pensionsgrenze wird sich als Mittel zur Erweiterung der Personalressourcen erweisen – überall da, wo sonst keine zusätzlichen Mitarbeiter mehr zu bekommen sind. *nbu*

teilnehmer bei sieben Prozent, ermittelte das Statistische Bundesamt für 2000.

Alle unter 40-Jährigen dagegen glänzen mit satten zweistelligen Prozentraten – von 20- bis 30-Jährigen gehen 32 Prozent jedes Jahr in die Weiterbildung. Wulff Plinke, Leiter des Universitätsseminars der Wirtschaft (USW), Erfstadt, bestätigt das mit seinem Eindruck: „Bildungswillige über 40 erreichen wir mit unseren Angeboten nicht.“

Bedürfnisse der Älteren bei Lernangeboten berücksichtigen

Hier wird die Weiterbildungspraxis für Veränderungen sorgen müssen. Lernangebote und

-formate, die den Ansprüchen von Mitarbeitern im Alter 50plus gerecht werden, sind gefragt. Wesentliche Anforderung: Wer ältere Mitarbeiter weiterbilden will, muss an ihr Vorwissen und ihre Erfahrung anknüpfen – denn: „In den auf dem Markt meist angebotenen Programmen für Anfänger oder Young Professionals fühlen sich die Silberhaar-Angestellten nicht wohl“, sagt Monika Birkner.

Wie die Praxis diese Anforderung aufgreifen kann, zeigt der Fall von David Coles: Für den 61-Jährigen stand eine Neuorientierung im Beruf an. Der Programmierer kam bei seinem alten Arbeitgeber nicht mehr weiter – und gab sich wenig Chancen für einen neuen Job. Bis das Angebot von Halifax kam: Die britische Bank mit Zweigstellen im ganzen Land suchte händelndem Computerprogrammierer. Sie stellte Coles und andere neue Mitarbeiter im Alter 50plus ein und trainierte sie erst einmal, um deren Wissen auf den aktuellen Stand zu bringen. So war es für Coles kein Problem, sich den Anforderungen der neuesten IT-Generation anzupassen.

Auch beim 22.000-Mitarbeiter-Unternehmen DSM ist Schulung für ältere Mitarbeiter Praxis: Schichtarbeiter, die in den Verkauf wechseln, bekommen eine Weiterbildung. Sie absolvieren ein Fernstudium mit dem Schwerpunkt Marketing und Vertrieb, das die Firma bezahlt. Vorteile haben beide Seiten: Durch die Zweitausbildung verbessern sich die Beschäfti-

Auf die Alterswende vorbereitet?

EFA – Vorbild in Großbritannien

Pionier beim Thema alternde Belegschaft ist das Employers Forum on Age (EFA). Diese Organisation wurde schon 1996 gegründet und will Arbeitgeber auf die „Mixed-Age-Workforce“ vorbereiten. „Wir helfen Unternehmen, den Altersmix und die Fähigkeiten der Mitarbeiter zu managen. Wir setzen uns dafür ein, Hürden für eine altersgemischte Belegschaft in Ausbildung, Training und Rekrutierung zu beseitigen“, heißt es im Mission-Statement des EFA, das in Großbritannien arbeitet. 160 Unternehmen sind Mitglied, sie repräsentieren zehn Prozent aller britischen Arbeitnehmer.

BDI und BDA – erste Meinungsäußerungen

Auf Seiten der Arbeitgeber ist es noch recht still um das Thema. Bisher gibt es nur einige Meinungsäußerungen von Verbänden. Dieter Hundt, Präsident der Bundesvereinigung Deutscher Arbeitgeberverbände (BDA), forderte die Unternehmen dazu auf, über ein verlängertes Arbeitsleben für ihre Mitarbeiter nachzudenken. Der Bundesverband der Deutschen Industrie legte sein Thesenpapier „Acht BDI-Thesen zur Einwanderungspolitik“ vor. Die Prognose: Wenn der Arbeitskräfte-Bedarf der Zukunft allein im Inland gedeckt werden soll (ohne Einwanderung), dann müsse das Rentenalter auf 77 angehoben werden.

50plus – Zaghafte Initiative der BfA

In Deutschland ist die Wirtschaft noch nicht so weit. Das Arbeitsamt startete eine zaghafte Initiative: Mit einem vergleichsweise kleinen Budget von 1 Mio. Euro ausgestattet gibt es die Kampagne „50plus. Die können es“ von der Bundesanstalt für Arbeit. Das Info-Portal im Internet (www.arbeitsamt.de/aeltere) informiert Unternehmen darüber, was nach der Alters-Wende auf ihr Personalmanagement zukommt und gibt Ratschläge für die Mixed-Age-Workforce.

Unternehmen – bislang noch ignorant

Viele Unternehmen ignorieren derweil das Thema weiter. Die Konzernwirtschaft tut so, als gäbe es die Alterswende nicht: Ein großer Teil der Dax-100-Unternehmen entlässt Mitarbeiter gleich in Hunderter-Paketen. Wie immer, wenn die Belegschaft reduziert wird, sind ältere Mitarbeiter besonders betroffen. Auch die Bundesregierung hat die Zeichen der Zeit noch nicht erkannt – das Kabinett Schröder setzt fleißig auf Entwertung der Humanressourcen durch Frührente: Die Abschiebung der 55-Jährigen aus dem Arbeitsleben wird durch das Altersteilzeit-Programm weiter subventioniert: Arbeitsämter zahlen dafür 250 Mio. Euro pro Jahr an die Unternehmen – und das trotz der Kampagne „50 Plus. Die können es“ aus gleichem Hause.

axg ■

gungsmöglichkeiten für Ältere. DSM profitiert, weil langfristig mehr Mitarbeiter da sind, ohne neue einzustellen.

Neue Arbeitsmodelle für Ältere schaffen

Aber nicht nur auf die Weiterbildungsbedürfnisse der Älteren müssen sich die Unternehmen einstellen, sondern auch auf deren Arbeitsvorlieben: Mitarbeiter 50plus bleiben gerne im Job, wollen aber das Stressniveau reduzieren. Sechstage-Arbeitswochen, Bürozeiten von acht Uhr morgens bis 21 Uhr abends wie bei karrierehungrigen Young Professionals werden von älteren Angestellten weniger nachgefragt.

Unternehmen fehlt es oft jedoch an Arbeitszeitmodellen, die diesen Bedarf aufgreifen. Beispiel Deutsche Bank: „Wir haben 80-Stunden-Arbeitswochen“, beschreibt Clemens Börsig, Finanzvorstand der Deutschen Bank, die Arbeitssituation im Investment-Banking. Alle schaffen 130 Prozent – andere Wege gebe es noch nicht, sagte Börsig bei der Konferenz Women in European Business in Frankfurt/Main: „Es gibt nur die Auswahl zwischen ganz oder gar nicht.“ Konsequenz für abweichende Arbeitszeit-Interessen: Die Bank müsse Mitarbeiter auf null stellen, obwohl sie noch einen 60- oder 80-Prozent-Job übernehmen könnten. „Ich habe für dieses Thema noch kein Rezept“, bedauert Börsig.

In Zukunft aber werden diese Rezepte gebraucht – damit Leistungsträger länger an Bord bleiben können. Für die Praxis heißt das: flexibel arbeiten, Penum reduzieren. Teilzeit-Modelle werden für einfache Angestellte ebenso wichtig wie für Manager, weil sich im sechsten und siebten Lebensjahrzehnt die Präferenzen ändern: „Arbeit ja, aber nicht mehr jeden Tag jederzeit“, so lautet die Einstellung: Die Kinder sind aus dem Haus, der Baukredit längst abbezahlt. Der Wohlstand ist gesichert.

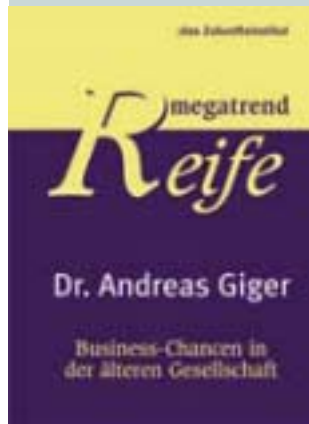
In dieser Situation sind Job-Angebote willkommen, die Vier-Tage-Wochen oder 40 Tage zusätzlichen unbezahlten Urlaub ermöglichen. Hier werden viele Unternehmen innovieren müssen: „Es gilt, nicht nur die neuen Arbeitszeitkonzepte zu schaffen. Auch die Kultur muss sich ändern“, sagt Monika Birkner. Keine Organisation könne es sich noch länger leisten, dass gute Kräfte schief angesehen und von der infor-

Der War for Experience

Der war for Talents wird abgelöst durch den War for Experience. So lautet zumindest eine These der neuen Studie „Megatrend Reife“ aus dem Zukunftsinstitut, Kelkheim. Und es gibt auch schon Anzeichen dafür. Das deutlichste mag der schon fast vergessene Millennium Bug geliefert haben: Um die alten Programme zu retten, die die

Datumsumstellung möglicherweise nicht überlebt hätten, wurden reihenweise längst ausgemusterte Informatiker reaktiviert. Eine Handlung mit Symbolcharakter, wie Dr. Andreas Giger, Autor der Studie, findet: Ausgerechnet in der schnelllebigen Computerbranche wurde Erfahrungswissen gebraucht.

Dennoch, so zeigt das Kapitel „Silver-Age und Arbeitsmarkt“, herrscht beim Thema Ältere noch große Unsicherheit: Das heutige offizielle Rentenalter hat unter den zukunftssensiblen Menschen – so werden die für die Trendstudie Befragten genannt – noch viele Anhänger. Überzeugt ist jedoch der Großteil, das sich die Lebensarbeitszeit verlängert – ob wir wollen oder nicht. Als Grund wird vorwiegend die Rentenproblematik genannt. Die Verknappung junger Arbeitskräfte wird indes noch nicht als Zukunftsthema wahrgenommen. *nbu*



Dr. Andreas Giger: *Megatrend Reife. Business-Chancen in der älteren Gesellschaft. Kelkheim Juni 2002, 86 Seiten, ISBN 3-934429-35-1, 100 Euro, www.zukunftsinstitut.de*

mellen Kommunikation abgeschnitten werden – nur weil sie eine 30-Stunden-Woche arbeiten.

Pensionierung wird nach hinten verschoben

Mehr machen aus der bestehenden Belegschaft, so lautet der Imperativ der Minus-Gesellschaft. Wenn am Arbeitsmarkt nichts mehr zu holen ist, weil alle dieselben Mitarbeiter suchen, und die eigene Personaldecke zu klein ist, sind ungewöhnliche Lösungen gefragt. Was nötig ist, hat Peter Drucker, der kalifornisch-österreichische Management-Denker, schon vor einigen Jahren formuliert: „Unterbevölkerung ist das große Problem in allen Industrieländern. Gesunde werden bis zum Alter von 75 im Arbeitsleben bleiben.“ In der Tat: Auch die nach hinten verschobene Pensionsgrenze

wird in den nächsten Jahren zum Personal-Instrumentarium gehören. Sie wird sich als Mittel zur Erweiterung der Personalressourcen erweisen, wo sonst keine zusätzlichen Mitarbeiter mehr zu bekommen sind.

Ältere Mitarbeiter werden nicht nur über die inzwischen übliche Grenze von 55 Jahren hinaus arbeiten. Das definitive Arbeitsende wird nach hinten hinausgeschoben: Der DIHK fordert bereits ein um zwei Jahre verlängertes Arbeitsleben, der Verband setzt sich für das Pensionsalter 67 ein. Auch Tessen von Heydebreck, Personalvorstand der Deutschen Bank, ist sich der demographischen Zukunft bewusst. Mittelfristig kann er sich für die Bank vorstellen, statt der starren auch individuelle Pensionsregelungen einzuführen, die das Arbeitsleben über die Schwelle 65 Jahre hinaus verlängern.

Andere in der Branche gehen noch weiter: Nationwide, die britische Bausparkasse, hat die bisherige Pensionsgrenze aufgehoben. Bis zum Alter 70 arbeiten lautet die neue Option: Die 15.000 Mitarbeiter können über die bisherige Altersgrenze von 60 hinaus arbeiten – wenn sie

Mitarbeiter 50plus finden und binden

Immer häufiger werden Unternehmen künftig auf erfahrene Kräfte jenseits der 50 setzen. Einige innovative Unternehmen zeigen heute schon, wie es geht:

Stellenanzeigen für Ältere

„Alte Hasen unter den Diplom-Ingenieuren gesucht“, so heißt es von der Plaut Unternehmensberatung. Sie hält nach Professionals mit Erfahrung im Auftrag eines Anlagenbauers Ausschau. Auch die Fundus-Immobiliengruppe sagt in ihren Stellenanzeigen: „Eine zweite Karriere finden Sie bei uns auch jenseits der 40 oder 50.“ Das Unternehmen sucht mit diesem Text spezialisierte Berater. Mit den Worten „Neue Karriere gefällig? ... Sie kennen das Geschäftsleben, wissen Menschen einzuschätzen und zu motivieren. Wir schätzen Ihre langjährige Erfahrung“ geht Pirtek, ein Franchiseunternehmen (www.pirtek.de) auf Partnersuche.



Foto: Digital Vision

Innovative Unternehmen wissen den Kompetenzvorsprung durch Erfahrung wieder zu würdigen.

wollen, und fit genug sind. Um den besonderen Bedürfnissen dieser Altersklasse entgegenzukommen, werden Teilzeitarbeit und Job-Sharing angeboten.

Mitarbeiter-Management verändert sich

Für Berater und Trainer ergibt sich aus der Alterswende eine Fülle von Chancen: Unternehmen gehen in den kommenden Jahren in einen Veränderungsprozess. Er berührt weite Teile des Mitarbeiter-Managements. Wenn in den Belegschaften das Durchschnittsalter steigt, ältere

Jobdatendank für Ältere

Der Unternehmer Werner Brandenbusch aus Willich ist von seinen Mitarbeitern 50plus so begeistert, dass er auch andere Firmen überzeugen will. Er hat das so genannte Bellheim-Netzwerk gegründet. Wie der von Mario Adorf im Film „Der große Bellheim“ verkörperte Kaufhauschef will er Ruheständler reaktivieren: Unter www.bellheim-netzwerk.de können sich ältere Manager auf Jobsuche registrieren lassen, interessierte Arbeitgeber suchen dann in der Datenbank. 700 Einträge von Job-Kandidaten enthält sie bereits, und Anfragen von Firmenseite gibt es ebenfalls schon.

Zeitarbeit für Arbeitnehmer im Rentenalter

Auch in den Niederlanden soll die Intelligenz 50plus nicht brach liegen. Arbeitskräfte sind hier deutlich knapper als in Deutschland – Unternehmen müssen neue Wege finden, ihren Bedarf zu decken. Der Markt für Zeitarbeit stellt sich auf diesen Bedarf ein: Das Uitzendbureau 65+ ist darauf spezialisiert, Arbeitnehmern im Rentenalter eine Stelle in der Zeitarbeit zu vermitteln. Büros für diese Dienstleistung gibt es überall in den Niederlanden. Auf der Homepage des Unternehmens (www.65plus.nl) strahlen Besuchern glückliche 67- und 69-Jährige entgegen, die weiter im Jobleben sind: In den Niederlanden gehört zum Alltag, was in Deutschland sehr selten ist: Noch leisten wir uns den Luxus, 62 Prozent unserer 55- bis 66-Jährigen nicht mehr arbeiten zu lassen.

axg

und jüngere Mitarbeiter in Teams zusammenfinden müssen und 55-Jährige noch mindestens zehn Jahre Arbeitsleben vor sich haben, ergeben sich viele neue Aufgaben, die Unternehmen nur mit externer Unterstützung bewältigen können.

Die große Linie für die anstehenden Veränderungen beschreibt Frank Quirll, Personalmanager der Kaufhof Warenhaus AG, Köln: „Viele Unternehmen werden erkennen, dass Alters-Diversity ein Vorteil ist.“ In der täglichen Praxis kann sich etwa die gemischte Zusammensetzung von Projektteams als Plus erweisen: Sie ist der Nährboden für gute Ideen und Aktionen. „Änderungsfreude der Jüngeren und Detailwissen und Erfahrung der Älteren sind eine gute Mixtur“, sagt Quirll, der sich in Projekten mit der Zusammenarbeit von Jung und Alt beschäftigt.

Um hier die richtigen Brücken zu bauen, ist externe Unterstützung gefragt. Denn dass 24-Jährige und 63-Jährige im Team etwas zu sagen haben, dass Neulinge und alte Hasen gemeinsam arbeiten, ist für die Beteiligten noch ungewohnt. Die Jüngeren in der Belegschaft müssen erst lernen, ihre älteren Kollegen nicht mehr mit dem Spruch: „Na, immer noch nicht im wohlverdienten Ruhestand?“ zu begrüßen. Trainer oder Berater können als Moderator von divers besetzten Workshops dafür sorgen, dass die Kommunikation zwischen den verschiedenen Altersgruppen in Gang kommt. „Ein Externer beherrscht die nötigen Werkzeuge, und kann sich voll in den Dienst wirksamer Kommunikation stellen“, sagt Personalberaterin Monika Birkner.

Neue Karrieremodelle sind gefragt

Mixed-Age-Workforce-Unternehmen brauchen auch neue Karrieremodelle. Denn: Wenn nicht, wie bisher, ein Großteil der Mitarbeiter spätestens mit 55 ausscheidet, wird es eng im Beförderungskegel, es kann weniger gut nachgerückt werden. „Wenn alle Führungskraft werden wollen, entsteht erheblicher Druck“, warnt Irit Kock, Trainerin und Beraterin bei der CSC Ploenzke Akademie, Kiedrich. Es sei die Aufgabe der Personalabteilungen, mit Unterstützung von PE-Beratern angepasste Berufswege zu schaffen. Modelle, bei denen Karriere nicht nur Aufstieg, sondern auch Anerkennung eines breiteren Wissens und Könnens bedeutet, seien gefragt. Ziel, so Kock: „Karriere dient dazu, dem Mitarbeiter Wertschätzung entgegenzubringen, ihm Perspektive zu bieten und ihn damit an das

Unternehmen zu binden.“ Das sei eine Alternative zum Streben nach Eckbüro und Sternen auf den Schultern.

Ältere Mitarbeiter brauchen zudem von Zeit zu Zeit Unterstützung bei der Standortbestimmung: „Wer Jahrzehnte im selben Unternehmen gearbeitet hat, braucht Antworten auf die Fragen: Wo stehe ich? Was kann ich heute? Wo muss ich dazu lernen?“, beschreibt Kock die Agenda für das Coaching der Mitarbeiter im Alter 50plus. Denn: Ältere Mitarbeiter würden dazu neigen, ihre Leistung zu unterschätzen.



„Änderungsfreude der Jüngeren und Detailwissen und Erfahrung der Älteren sind eine gute Mixtur.“

Dr. Frank Quirll von der Kaufhof Warenhaus AG, Köln. Kontakt: Frank.Quirll@kaufhof.de

„Dann muss ihnen das Coaching erst wieder zeigen: Du bist wichtig für die Organisation“, sagt Monika Birkner.

Trainingsbedarf entsteht beim Thema Jung führt Alt

Auch zu einem anderen Thema wird es künftig viel Trainingsbedarf geben: Jung führt Alt. Denn: Die neue Alters-Diversität wird es mit sich bringen, dass junge Chefs Mitarbeiter führen müssen, die viel älter sind als sie selbst. Das ist zwar auch heute in manchen Unternehmen schon so, aber in den kommenden fünfzehn Jahren wird Jung führt Alt zum Massen-Phänomen: Linien- und Stabsmitarbeiter bleiben über die 55 Jahre hinaus im Geschäft – wollen mitunter aber die aufreibenden Führungsjobs den Jüngeren überlassen.

„Lebenserfahrung und Tatendrang sollen nicht aufeinander-prallen, sondern zu einem produktiven Miteinander werden“, beschreibt Irit Kock von der CSC Ploenzke Akademie die Agenda. Die meisten Mittdreißiger seien nicht darauf vorbereitet, 59-jährige Mitarbeiter zu führen, die einen Vorsprung an Erfahrung haben und das Unternehmen besser kennen. Das wird sich ändern müssen. Allmählich wird sich der Gedanke durchsetzen: Mitarbeiter 50plus gehören zu den wichtigsten Ressourcen. Die Zeit der Frühpensionierungen ist bald vorbei.

Axel Gloger ■