

50+ DIE WISSEN ES



S. 38

Die demographische Entwicklung ist in aller Munde und damit die Erkenntnis, dass die Bedeutung älterer Arbeitnehmer und Führungskräfte zunimmt. Bereits seit 2005 ist ein Wendepunkt erreicht. Es gibt seitdem mehr über 50-Jährige als unter 30-Jährige in deutschen Unternehmen. Parallel dazu fällt auf, dass ältere Arbeitnehmer und Führungskräfte sowohl in großen Konzernen als auch in KMU (kleinen und mittelständischen Unternehmen) häufig mit einer langen Unternehmenszugehörigkeit prahlen können. Diejenigen, die lange, relativ gerne und mit viel Kompetenz einem Unternehmen zugehörig sind, haben sich einen Erfahrungs-, Wissens- und Ideenschatz angeeignet, den man als Unternehmer nicht gerne mit in den dritten und wohlverdienten Lebensabschnitt schicken möchte. Darüber hinaus haben sich viele (G)Oldies Werte und Haltungen angeeignet, die das Unternehmen verkörpern, wie es keine Imagebroschüre besser könnte. Wie komme ich als Unternehmen an diese Schätze?

ALTERSGEMISCHTE TEAMS UND TANDEMS ALS CHANCE FÜR BEST-PRACTICE-TRANSFER

In den Belegschaften steigt das Durchschnittsalter, so dass ältere und jüngere Mitarbeiter in Teams und Projektgruppen zusammenarbeiten müssen. Damit dies gut gelingt und die gemischte Zusammensetzung ein Nährboden für Ideen, Innovationen und Aktionen werden kann, bedarf es eines angepassten Personalmanagements und einer adäquaten Personalführung und Unternehmenskultur.

**FIT FOR AGE DIVERSITY?
PERSONALMANAGEMENT IM
VORFELD DES DEMOGRAPHISCHEN
WANDELS**

Bereits ab 40+ nimmt die Teilnahme an firmeninternen Weiterbildungsmaßnahmen ab. Es nehmen nur noch 7,5% aller über 45-Jährigen an Seminaren und Trainings teil. Dies bringt Lernentwöhnung und auf lange Sicht Dequalifizierungsprozesse mit sich, die zur Folge haben, dass Ältere sich in Wachstumszeiten überfordert fühlen und sich auf neue Entwicklungen nur schwer einstellen können. Hier gilt es für Unternehmen, neben angepassten Karriere-möglichkeiten für Ältere ein spezielles Seminar-

**Bereits ab 40+
nimmt die Teilnahme
an firmeninternen
Weiterbildungsmaß-
nahmen ab.**

Age
Management:
Innovation
durch syste-
matischen
Know-how-
Transfer.
Von Alexandra
Grunert



- neustes Know-how,
 - hohes zeitliches Engagement,
 - Begeisterung,
 - Offenheit für Neues,
 - Risikobereitschaft,
- so zeigt sich, dass gerade in der Ergänzung der unterschiedlichen Qualitäten die richtige Würze entsteht.

Neben dem ersten Schritt, die Älteren mit ihren reifen Fähigkeiten zu würdigen und kontinuierlich in Lernprozesse einzubinden, sollte die Win-win-Situation von intergenerativen Partnerschaften systematisch kommuniziert werden, so dass diese zu einem festen Wert in der Unternehmenskultur werden. Erst wenn es dem Personalmanagement gelingt, die Leistungspotenziale Älterer und Jüngerer intelligent zu koordinieren, wird der Effekt sichtbar werden. Dazu gehört auch die Gestaltung von Übergabe-, Lern- und Vermittlungsprozessen. Die Jüngerer sollten ebenfalls bewusst an das Thema Age Diversity herangeführt werden und ihr Interesse am „Lernen von den alten Hasen“ durch gemeinsame Projekte, Aufgaben und Ziele etc. sollte gefördert werden. Hierbei ist vor allem wichtig auf eine gemeinsame Sprache zu achten. Kommunikative Killersituationen wie „Na, Herr Maier, ich dachte, Sie wären schon in Altersteilzeit“ gilt es mit Jüngerer ebenso zu reflektieren wie die Einstellung von Älteren: „Wie gut, dass ich weiß, wo der Hase lang läuft.“ Sind die Weichen erst einmal gestellt und sich die Beteiligten ihrer Rollen und Funktionen in einem Mix-Age-Team bewusst, kann der Erfahrungs- und Wissensaustausch zum Selbstläufer werden.

In den Belegschaften steigt das Durchschnittsalter, so dass ältere und jüngere Mitarbeiter in Teams und Projektgruppen zusammenarbeiten müssen.

und Trainingsangebot zu entwickeln, das es als Basis ansieht, den Wert des lebenslangen Lernens zu transportieren.

Ein erster wichtiger Schritt für das Personalmanagement ist der bewusste Umgang mit dem Thema Altersdiversität und die Wertschätzung und Würdigung Älterer.

Viele Fähigkeiten bleiben vom Alterungsprozess fast unberührt und einige Fähigkeiten erlangen erst im Alter die richtige Reife. Dazu gehören (Bundesregierungonline, 2006):

- soziale und kommunikative Kompetenzen
- Arbeitsdisziplin
- Loyalität und Führungsfähigkeit
- Problemlösefähigkeit
- Erfahrungswissen im Umgang mit komplexen Problemen

Konkret verbergen sich hinter diesen Fähigkeiten z. B. die Erfahrungen realistischer Zeit- und Aufwandplanung, gute Kenntnis der Kundenprobleme und Wehrhaftigkeit gegenüber unrealistischen Zeit- und Mengenvorgaben (Zukunftsradar 2030, 2006).

Vergleicht man diese Fähigkeiten mit den Qualitäten, die häufig den Jüngeren zugeschrieben werden:

UNTERSTÜTZUNG DURCH EXTERNE

Ein wichtiger Punkt bei der systematischen Einführung und Umsetzung von Altersdiversitäts-Maßnahmen ist die Unterstützung durch Externe. Dazu gehören z. B. die Analyse der Altersstruktur, die Einführung von altersgemischten Teams und Tandems und die Entwicklung von Seminaren und Trainingsmaßnahmen, bei denen z. B. Übergabe- und Lernprozesse im Vordergrund stehen. Externe können vor allem dort Brücken bauen, wo es auf wirksame Kommunikation zwischen Alt und Jung besonders ankommt und der Erfahrungsaustausch eine essenzielle Rolle für das Unternehmen spielt. Durch Coaching können sich die Älteren Unterstützung bei der persönlichen Standortbestimmung holen: Wo stehe ich? Was muss ich noch lernen? Wie kann und will ich mein Know-how weitergeben?

Damit sich nicht mit jeder Pensionierung ein wichtiger Teil Ihres Kapitals verabschiedet – wann und wie fangen Sie in Ihrem Unternehmen an, den Schatz mit Age-Diversity-Management zu bergen?

... UND WAS 50+ WEISS, KOMMT NUR ZUM TRAGEN, WENN ES GETEILT WIRD.



Alexandra Grunert
Konzepte-Team