

Home > Blogs

<http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/artikel/a-805206.html>

zuletzt aktualisiert: 30. Dezember 2011, 08:22 Uhr

[Artikel drucken](#) | [Fenster schließen](#)

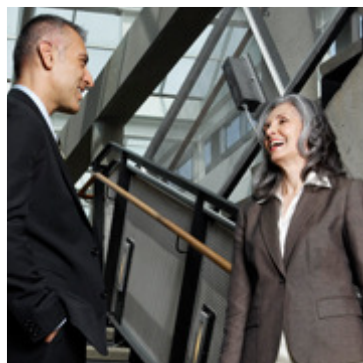
Blog

Wertschätzung für Ältere

Von Sonja A. Sackmann

Die demografische Entwicklung schreitet unaufhaltsam voran. Doch schaut man sich Daten zur Weiterbildung oder Frühpensionierung für Ältere an, scheint es als traue man den über 50-Jährigen nichts mehr zu. Zeit, dass Unternehmen dieses brach liegende Potenzial endlich nutzen.

Seit einigen Jahren diskutiert die Öffentlichkeit heftig die demografische Entwicklung. Die auf dem Kopf stehende Birne hat sich als Abbild der künftigen Altersverteilung in den westlichen Ländern eingepreßt: Im Jahr 2050 wird es zu wenig Neugeborene und zu viele Ältere geben.



Wertvoll für das Unternehmen: Ältere Mitarbeiter

© Corbis



Schon heute bleiben Lehrstellen aufgrund der rückläufigen Geburtenraten unbesetzt und viele Firmen beginnen bereits den Fachkräftemangel zu spüren - speziell bei den sogenannten MINT-Qualifizierten, die Mathematik, Ingenieurwesen, Naturwissenschaften oder Technik studiert haben. Der "War for Talent" ist in den Unternehmen wieder präsent.

Doch was tun Unternehmen für Ältere, um sie fit für die Herausforderungen des Arbeitsalltags zu halten? Zu wenig bis gar nichts. Beispiel Weiterbildung: Dass über 50-Jährige an Seminaren (für alle offen oder firmeninterne) und Lehrgängen teilnehmen, scheint eher die Ausnahme zu sein, wie die Ergebnisse einer [aktuellen Befragung](#) des Bundesverbands für betriebliche Weiterbildung "Wuppertaler Kreis" bei seinen 52 Verbandsunternehmen zeigen - die Investitionen kommen vorwiegend den 30- bis 40-Jährigen zu.

Lohnt es sich nicht mehr, in ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu investieren? Das Reaktionsvermögen von 60-Jährigen soll im Schnitt nur noch halb so schnell sein wie das von 20-Jährigen - vor allem bei Tätigkeiten wie beispielsweise dem Schreiben einer SMS wird das deutlich. Auch das Auswendiglernen fällt ihnen nicht mehr so leicht. Da mag es nicht verwundern, dass Manager bei einem Personalabbau vor allem die Älteren in Frühpension schicken. So liegt zum Beispiel [in Österreich der tatsächliche Eintritt ins Rentenalter für Männer bei 58,9 Jahren](#) - sieben Jahre unter dem gesetzlich definierten Eintrittsalter.

Ab Anfang beziehungsweise Mitte Fünfzig wird es schwierig bis unmöglich, eine neue Arbeitsstelle zu finden. Durch das meist unsichtbare "[age grading](#)" - Unternehmen definieren ein Höchstalter für eine bestimmte Position - sind Menschen jenseits der 50 Jahre bei uns in Deutschland offenbar zu alt für bezahlte Arbeit. Wer seinen Lebensschwerpunkt (noch) nicht auf Rasenmähen, Fernsehen, Reisen oder Golfen verlegen will, dem bleibt nur der Weg in die Selbständigkeit - es sei denn, es gibt staatliche Initiativen. So wurden gerade im Schweizer Fribourg Anreize für Firmen geschaffen, über 56-Jährige einzustellen - übrigens ein sehr erfolgreiches Projekt.

Für Unternehmen liegt hier noch ein großes Potenzial brach, das sie angesichts der demografischen Entwicklung künftig besser nutzen sollten. Warum trauen die Verantwortlichen den über 50-Jährigen nichts mehr zu? Ist der Arbeitsalltag zu stressig? Sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Fünfzigern ausgebrannt und ausgelaugt? Wenn jemand über 30 oder 40 Jahre körperlich schwer gearbeitet hat, mag dies zutreffen, doch gilt das auch für Wissensarbeiter? Ist doch Wissen die einzige Ressource, die sich mit der Zeit vermehrt. Kommen die Älteren einfach nicht mehr mit?

Ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben andere Stärken vorzuweisen als Schnelligkeit in der Motorik und gutes Erinnerungsvermögen. Sie bringen stattdessen Erfahrung und Urteilsvermögen mit. Beide Fähigkeiten können ergänzend zur Routine bei vielen Entscheidungen hilfreich und wichtig sein. Etwa wenn ungeduldige Kunden Druck machen. Oder eine Extremsituation wie beispielsweise die [Notlandung des Airbus 320](#) im Januar 2009 auf dem Hudson River die dem 58-jährigen Piloten gelang, ohne dass die Passagiere zu Schaden kamen. Oder ein [Feuerwehreinsatz](#), bei dem ein erfahrener Feuerwehrhauptmann schnell das Feuer im Kellergeschoss ortete, sein Team sofort hinaus befahl und damit deren Leben rettete. Ohne die Erfahrung der Handelnden wären viele Menschen in Gefahr geraten.

Auch im Umgang mit schwierigen Entwicklungs- oder Produktionsproblemen spielen Erfahrung und Beurteilungsvermögen eine wichtige Rolle. So ist für einen internationalen Betreiber von Rechenzentren zum Beispiel ein über 70-jähriger Ingenieur mit langer Branchenerfahrung enorm wertvoll, weil er immer wieder funktionierende, kreative Lösungen bei unerwartet kniffligen Problemen findet, auf die seine jüngeren Kollegen nicht kommen. Zum Großkonzern würde er jedoch nicht mehr wechseln, selbst wenn er jünger wäre. Ihm gefällt die Wertschätzung, die er in seiner heutigen Firma erfährt, genauso wie die Flexibilität bei Arbeitszeit, -ort und -einsatz. Viele Firmen bringen älteren Mitarbeitern diese Wertschätzung gegenüber nicht auf und bieten auch keine derartige Flexibilität bei der Arbeitsgestaltung.

Die Hirnforschung belegt, dass das Gehirn selbst in hohem Alter noch neue Zellen bilden kann. Allerdings nur, wenn sie auch genutzt und regelmäßig trainiert werden. Daher wäre es gerade bei älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sinnvoll, ihnen die Möglichkeit zu geben, ihr Wissen aufzufrischen und sie aus ihrer gewohnten Routine zu locken.

Vor einigen Jahren nahm eine 56-jährige Führungskraft an einem innerbetrieblichen Managemententwicklungsprogramm eines international agierenden Konzerns teil, das ich leitete. Fast zeitgleich mit der Einladung für diese Qualifizierung erhielt sie das Angebot zur Frühpensionierung. Ob dies Absicht oder Versehen war, war nicht ganz klar. Jedenfalls zeigte sich die Führungskraft einige Tage recht teilnahmslos, bis irgendwann während des sechswöchigen Programms, ein Funke übersprang - der ein Feuer entfachte. Gegen Ende der Qualifizierungsmaßnahme brannte die Führungskraft darauf, die nächste Herausforderung im Unternehmen anzupacken - von Frühpensionierung war keine Rede mehr. Auch ein Manager wie Gerhard Cromme hat wohl gemerkt, dass Menschen mit Ende Sechzig noch recht fit sein und weiter einen Beitrag für die die Wirtschaft und Gesellschaft leisten können. Warum hätte er sonst die Altersgrenze für Aufsichtsräte von 70 Jahren bei Siemens gekippt?

Neben der regelmäßigen Qualifizierung sollten Unternehmen auch die spezifischen Bedürfnisse älterer Mitarbeitern berücksichtigen. Die Ergebnisse einer [Befragung](#) zeigen, dass älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine Reihe von Aspekten wichtig sind, die sie in ihren Unternehmen jedoch nur in mittelmäßig realisiert sehen. Die größte Diskrepanz zwischen Wunsch und Wirklichkeit zeigt sich etwa bei den Themen Wissens- und Erfahrungsaustausch, dem Nutzen und Umsetzen von Innovationen, der Mitarbeiterbeteiligung, kooperativer Führung sowie einem offenen und anregendem Betriebsklima.

Die Erfüllung dieser Erwartungen sollte eigentlich nicht so schwierig sein und könnte Unternehmen eine Reihe von Vorteilen bringen.

- **Nutzen** Sie das intern vorhandene Wissen und ermöglichen Sie den Erfahrungsaustausch zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verschiedener Abteilungen und Hierarchiestufen.
- **Setzen** Sie das Wissens- und Erfahrungspotenzial aller vorhandenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewinnbringend ein. Voraussetzung dafür ist ein offenes Betriebsklima und kooperative Führung. Hilfreich sind dabei Führungskräfte, die sowohl zuhören wie auch zulassen können, die Stärken und Schwächen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kennen und sie entsprechend einsetzen, so dass diese ihre Stärken auch tatsächlich zum Einsatz bringen und weiter entwickeln können.
- **Beachten** Sie den feinen Grad zwischen Herausforderung, Überforderung und Unterforderung. Herausforderungen lassen sich mit Einsatz bewältigen, Überforderung produziert auf Dauer negativen Stress und kann zu Burnout führen. Doch auch Unterforderung führt zu negativem Stress - dem Boreout-Syndrom. Interessanterweise fühlen sich eine ganze Reihe von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht unbedingt durch Überforderung gestresst, sondern durch Unterforderung. Der Grund: Sie können bei ihrer Arbeit nicht all ihre Fähigkeiten einsetzen.
- **Kümmern** Sie sich um die Potenziale älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Es liegt mit in der Verantwortung der Mitarbeiter, ihre Vorgesetzten anzusprechen, wenn sie sich weiterbilden wollen oder herausfordernde Aufgaben suchen. Vorgesetzte wiederum sollten ein offenes Ohr für diese Wünsche haben. Zudem sollten sie vor allem ihren älteren Leistungsträgern eine Wertschätzung entgegenbringen und sie weiter fordern und fördern. Dazu sind Rahmenbedingungen nötig, die es zulassen, die Arbeit inklusive Arbeitsort und Arbeitszeit flexibel zu gestalten.
- **Zeigen** Sie die vielfältigen Chancen auf, die bei der Zusammenarbeit verschiedener Generationen von Mitarbeitern in einem Unternehmen entstehen. Machen Sie deutlich, worin die Chancen liegen. Kommen unterschiedliche Perspektiven zusammen, entstehen leichter neue, kreative Lösungen. Beschreiben Sie aber auch die Herausforderungen: Die Vielfalt an Erwartungen und Meinungen kann anstrengend sein, es ist Sensibilität und Wertschätzung für die unterschiedlichen Sichtweisen erforderlich. Diese Vielfalt kann - ein offenes Betriebsklima, kooperative Führung und wertschätzende Unternehmenskultur vorausgesetzt - den Austausch innerhalb und zwischen Abteilungen, Bereichen und Hierarchien hinweg fördern.

Was tut Ihr Unternehmen für erfahrene Mitarbeiter? Diskutieren Sie mit!

© Harvard Business Manager 2011

Alle Rechte vorbehalten

Vervielfältigung nur mit Genehmigung der manager magazin Verlagsgesellschaft mbH

[Artikel drucken](#) | [Fenster schließen](#)