

Perspektiven fürs letzte Drittel

Ältere Mitarbeiter werden auf dem Arbeitsmarkt mehr denn je gebraucht. In ihre Entwicklung investieren allerdings die wenigsten Unternehmen – so belegen es zumindest zahlreiche Studien. Umso erfreulicher ist, dass es einige Leuchttürme gibt, die sich mit lebensphasenorientierten Konzepten auf die Bedürfnisse der Silver Ager einstellen.



Beim Personalentwicklungsgespräch blickt Corinna Finska (Name von der Redaktion geändert) in die skeptischen Augen des Personalchefs eines Technologieunternehmens und hört irritiert seinem Gestammel zu: „Wollen Sie wirklich im Vertriebsinnendienst arbeiten? Sie machen doch einen guten Job als Sachbearbeiterin im Einkauf. Wollen Sie sich wirklich mit schwierigen Kunden auseinandersetzen? In das neue CRS-System müssten Sie sich auch erst einarbeiten.“ Die 56-Jährige, die sich nach zehn Jahren im Unternehmen verändern will, schaut ihren Personalchef ungläubig an. Doch so wie ihr geht es vielen Arbeitnehmern: „Ältere Beschäftigte sind nicht mehr ehrgeizig, belastbar und innovativ – das ist der Stempel, den sie oftmals aufgedrückt bekommen. Besonders hartnäckig hält sich auch das Vorurteil, dass die geistige Leistungsfähigkeit abnimmt und dass der Zug der Digitalisierung an ihnen vorbeigefahren ist.

Diese Vorbehalte sind oftmals unbegründet, was zahlreiche Altersforscher nachgewiesen haben. Einer von ihnen ist Axel Börsch-Supan, Professor am Mannheim Research Institute for the Economics of Aging. Der Wissenschaftler hat sich mit den volkswirtschaftlichen Auswirkungen der älter werdenden Gesellschaft auseinandergesetzt. In zahlreichen Betrieben aus der Automobilbranche hat er die Wertschöpfung der Mitarbeiter präzise gemessen und kam zu dem Ergebnis: Die älteren

Mitarbeiter machen nicht mehr Fehler als die jüngeren. Denn: Bei der Arbeit am Fließband kommt es sowohl auf körperliche als auch auf Erfahrungen basierende Fähigkeiten an. Es stimmt zwar, dass ältere Beschäftigte vielleicht weniger körperlich kräftig und reaktionsschnell sind, dafür aber haben sie mehr Erfahrungen, soziale Fertigkeiten und Alltagskompetenz. „Wir leben in einer Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft, in der vor allem diese Kompetenzen gefragt sind“, sagt Börsch-Supan. Seinen Untersuchungen zufolge liegt die Produktivität sogar erst im Alter zwischen 50 bis 60 Jahren am höchsten.

Nach Ansicht von Christian Pape, Geschäftsführer der gleichnamigen Personalberatung, trifft der Begriff „50plus“ als Beschreibung der „Alten“ nicht. Die heutigen 50- bis 65-Jährigen seien nicht vergleichbar mit denen aus der Generation ihrer Eltern: „Allein der medizinische Fortschritt macht es möglich, dass viele von ihnen fit und äußerst leistungsfähig sind“, warnt der Personalberater vor pauschalen Vorurteilen. Und jung ist Deutschland ohnehin nicht mehr. Laut eines Berichts der Bundesagentur für Arbeit ist der durchschnittliche Arbeitnehmer schon jetzt

45 Jahre alt. Und mit steigendem Anteil erwerbstätiger Älterer wird sich das Durchschnittsalter weiter erhöhen.

Ältere als wichtige Ressourcen anerkennen

Auch Mona Schöffler, Demografieberaterin und Regionalstellenleiterin des Vereins „Demografie Experten“, kennt die Vorurteile der angeblich nicht belastbaren Generation Silberhaar. Ihrer Erfahrung nach haben oftmals Personalverantwortliche ein falsches Altersbild im Kopf, wodurch eine gleichberechtigte Teilhabe älterer Mitarbeiter erschwert wird. Vielerorts, vor allem in großen Ballungszentren, sei die Not an Fachkräften noch nicht groß genug. Das werde sich zunehmend ändern: „Der demografische Wandel zwingt die Unternehmen dazu, sich auf ältere Mitarbeiter einzustellen und sie so lange wie möglich im Unternehmen zu halten.“

Damit dies gelingt, ist ein Umdenken wichtig: von der Defizit- hin zur Potenzialorientierung. Was wiederum voraussetzt, dass die Unternehmen den Wert älterer Mitarbeiter, die über eine Menge Know-how, Gelassenheit und Souveränität verfügen, anerkennen. Es überrascht nicht: Wertgeschätzt

„ Wir sollten Ältere bewusst in Entscheidungszykel einsetzen. Die Japaner mit ihrem Konzept des Ältestenrats machen uns das vor.

Christian Pape, Geschäftsführer, Personalberatung Christian Pape

werden Mitarbeiter oftmals nur dann, wenn die Not nach Fachkräften besonders groß ist, so wie etwa in der IT-Branche. „Wenn es eine deutliche Verknappung gibt, kommen die Unternehmen ins Handeln“, stellt Personalberater Pape fest. Während sich in vielen Großunternehmen die Räder eher langsam drehen, seien Mittelständler, die stärker über Employer Branding nachdenken müssen, oftmals pfiffiger und stellen sich eher auf die Bedürfnisse älterer Mitarbeiter ein: zum Beispiel, was das Thema flexible Arbeitszeitmodelle oder individuelle Pensionsregeln betrifft: „Viele wollen länger arbeiten und durch Weiterbildungsangebote gefördert werden.“

Keine altersgerechten Konzepte

Dass Ältere, die dem Rentenalter entgegengehen, noch lange nicht mit dem Arbeiten aufhören wollen, zeigen auch die Ergebnisse einer aktuellen Umfrage unter 1000 Personen im Auftrag des Versicherungskonzerns Aegon. Auf der Zielgeraden seines Erwerbslebens wünscht sich jeder zweite Arbeitnehmer ab 55 Jahren mehr Zeit und einen flexiblen Übergang in den Ruhestand. Hierzulande bietet aber nur jeder dritte Arbeitgeber flexible Modelle an, die dem Wunsch der Arbeitnehmer nachkommen, ihre Arbeitszeit schrittweise zu reduzieren

„ Die Übergangsphase bis zur Rente wird in vielen Unternehmen nicht systematisch geplant.

Mona Schöffler, Demografieberaterin und Regionalstellenleiterin, Demografie Experten e.V.

und dafür nach dem Renteneintrittsalter weiterarbeiten zu können. Zwischen den Wünschen der Arbeitnehmer und den Erwartungen der Arbeitgeber herrscht allerdings eine große Diskrepanz, wie eine Umfrage der Beruf und Familie GmbH unter je 500 Arbeitgebern und -nehmern zeigt: Während ein Großteil der Arbeitgeber von seinen älteren Mitarbeitern erwartet, bis zum gesetzlichen Rentenalter vollzeitbeschäftigt zu bleiben, würden viele Arbeitnehmer gerne reduzieren.

Lebensphasenorientierte Konzepte werden in der Personalentwicklung noch nicht ausreichend analysiert und umgesetzt. Das jedenfalls beobachtet Mona Schöffler, Regionalstellenleiterin des Vereins „Demografie Experten“. Die Demografieberaterin plädiert dafür, gemeinsam mit dem Mitarbeiter individuelle Lösungen auszuhandeln. Das kann das Modell der Lebensarbeitszeitkonten sein, wie es eher von Großunternehmen angeboten werden könnte. KMU haben die Möglichkeit, in systematischen Mitarbeitergesprächen zu eruieren, welche Wunscharbeitszeiten es zu berücksichtigen gibt: Arbei-

tet ein Mitarbeiter zum Beispiel lieber in Frühschicht, um sich nachmittags der Familienarbeit oder ehrenamtlichen Aufgaben widmen zu können?

Wer fachlich viel erreicht hat, sucht in der letzten Dekade eher nach der sinnvollen Aufgabe. Viele würden gerne als interner Coach arbeiten. Schöffler: „Der Wechsel von der Fach- in die Mentorenrolle ist allerdings noch sehr ausbaufähig.“ Dieser Wandel müsse erst noch vorangebracht werden. Ansonsten könnten die Best Ager den Rollenwechsel als Degradierung empfinden. „Das Mentorenkonzept wird leider oftmals als Alibifunktion missbraucht.“ Die Experten sind sich einig: In den Firmen wird vielfach versäumt, das letzte Drittel des Erwerbslebens systematisch zu planen. Schöffler empfiehlt, möglichst frühzeitig die Übergangsphase, die rund zehn Jahre vor Renteneintritt beginnen sollte, mit dem Mitarbeiter zu besprechen und zwar möglichst nicht „zwischen Tür und Angel“, sondern im Rahmen eines eigens hierfür geplanten Mitarbeitergesprächs.

Es geht darum zu klären, welche persönlichen Ziele der Mitarbeiter hat und wie das Unternehmen dabei unterstützen kann. „Mitarbeiter haben oftmals sehr klare Vorstellungen davon, welche Aufgaben sie übernehmen und wo sie Prioritäten setzen wollen.“ Wichtig ist, dass Personalverantwortliche den Prozess anstoßen und mit Mitarbeitern gemeinsam einen Plan entwickeln, der die Stärken des Einzelnen und die individuellen Lebensumstände berücksichtigt. Personalberater Pape hat die Erfahrung gemacht: „Wenn man älteren Mitarbeitern eine Perspektive gibt, fühlen sie sich wertgeschätzt. Auch steht für viele Mitarbeiter in dieser Lebensphase die sinnvolle Aufgabe und nicht so sehr das Gehalt im Vordergrund.“

Perspektive geben

Ein Unternehmen mit Weitblick ist die Firma Hekatron in Sulzburg. Das familiengeführte Unternehmen, das sich auf vorbeugenden anlagentechnischen Brandschutz spezialisiert hat, will die Potenziale älterer Mitarbeiter nutzen und fördern. Der Altersdurchschnitt liegt schon heute bei 44 Jahren – Tendenz steigend. Seit 2007 bietet das Unternehmen für seine 55plus-Mitarbeiter ein freiwilliges „Orientierungsseminar für Hinauswachsende“ an. In heterogenen Gruppen mit Teilnehmern aus anderen Betrieben werden zum Beispiel die folgenden Fragestellungen behandelt: Wie sieht meine jetzige Lebens- und Arbeitssituation aus? Wo will ich mich noch engagieren und welche Aufgaben würde ich gerne noch übernehmen? „Hier geht es in erster Linie darum, Klarheit zu gewinnen, wie die letzte berufliche Phase aussehen kann, um damit ins Gespräch mit dem Vorgesetzten zu gehen“, sagt Mechthild Ehses-Flohr, die den Bereich Beratung und Prozessbegleitung leitet. Im nächsten Schritt gilt es, gemeinsam mit der Führungskraft Überlegungen anzustellen und weitere Schritte zu vereinbaren. Die Erfahrungen aus den Orientierungsseminaren dienen auch dazu, Rahmenbedingungen im Unternehmen weiterzuentwickeln, um Potenziale sichtbar zu machen und einen flexiblen Berufsaustritt zu ermöglichen.

„Ältere bis zur Rente durchzubringen oder ins Abseits zu stellen, ist falsch. Wir müssen umdenken und dieses Potenzial heben.“

Petra Kannengießer, Bereichsleiterin Systeme, Globus

Das Unternehmen mit 800 Mitarbeitern, das zum wiederholten Male von „Great Place to work“ ausgezeichnet wurde, hat die Erfahrung gemacht: Die Auseinandersetzung mit persönlichen Fragenstellungen hat dazu geführt, dass die Mitarbeiter einen konkreten Fahrplan haben, der ihnen eine Perspektive für ihre verbleibende Arbeitszeit gibt und sie am Ball hält. Ehses-Flohr: „Wir haben viele gestandene Mitarbeiter, wie zum Beispiel Mitarbeiter im Außendienst, die ein hohes Produkt-Know-how haben und genau wissen, wie der Markt tickt. Ihr Erfahrungswissen, das wir auch für potenzielle Nachfolger verschriftlichen, hat Bedeutung für die Zukunft.“ In altersgemischten Teams oder zum Beispiel als Sparringspartner für Führungskräfte bringen ältere Mitarbeiter ihr Wissen ein; außerdem auch in die Entwicklung neuer Produkte. So arbeiten sie zum Beispiel in Projekten, die sich mit dem „Kunden der Zukunft“ und technologischen Veränderungen befassen. „Die Mitarbeiter verfügen über viele in verschiedenen Lebensphasen erworbene fachliche und persönliche Stärken und Kompetenzen, die wir für unser Unternehmen nutzbar machen wollen“, ist die Bereichsleiterin überzeugt.

Vorzeitiger Ruhestand ade

Auch Globus will mit seinem Programm „Kompetenz zählt“ den Erhalt der Leistungsfähigkeit seiner älteren Mitarbeiter unterstützen. Das Handelsunternehmen mit bundesweit rund 18 800 Mitarbeitern – davon sind fast ein Fünftel über 50 Jahre alt – ist sich der Verknappung qualifizierter Arbeitskräfte bewusst. In den nächsten zehn Jahren werden rund 25 Prozent der Belegschaft in Altersrente gehen. „Wir können nur dem Fachkräftemangel entgegensteuern, wenn wir das Know-how kompetenter Mitarbeiter erhalten und uns auf deren Bedürfnisse einstellen“, sagt Petra Kannengießer, die den

Bereich Systeme im Globus Zell leitet und als Projektleiterin das Thema Beruf und Familie betreut. Den Mitarbeitern wird viel geboten: individuelle Lösungen zur Reduzierung der Arbeitszeit, die ehrenamtliche Aufgaben oder die Großelternzeit berücksichtigen. So kann der Renteneintritt verzögert beziehungsweise nach Renteneintritt eine geringfügige Beschäftigung ermöglicht werden. Bereits heute arbeitet mehr als die Hälfte der Mitarbeiter in Teilzeit, darunter auch Führungskräfte. Bei der Einstellung gibt es grundsätzlich keine Altersgrenze, denn „wir schätzen die Qualifikation, Leistungsbereitschaft und dass die Chemie stimmt“.

Der Einsatz von altersgemischten Teams gehört in allen Abteilungen zur Mitarbeiterstrategie. Viele Ältere engagieren sich darüber hinaus bei Azubi-Schulungen. „Hier bringen sie ihre guten Warenkenntnisse ein, und die jüngeren Mitarbeiter profitieren von ihrer Lebensreife: „Wir stellen fest, dass für die Jungen ein reiferer Kollege oftmals eine Vertrauensperson ist. Wer selbst Mutter oder Vater ist, versteht die Lebenswelt der Jungen und kann oftmals auch geduldiger erklären.“ Entwicklung hat keine Altersgrenze: Neben E-Learning-Angeboten zu fachbezogenen Themen können sich die Silver Ager bei Globus auch in Führungsprogrammen zur Vorbereitung auf eine Team- oder Bereichsleiteraufgabe vorbereiten. Auch horizontale Karrierepfade sind möglich: Zum Beispiel kann man sich zum Fachberater weiterqualifizieren. Petra Kannengießer: „Ein Großteil der Teilnehmer ist 40 und älter. Für sie ist es ein Ansporn, nach vielen Berufsjahren etwas Neues dazuzulernen und sich der Prüfung mit IHK-Abschluss zu stellen.“ Von solchen Weiterbildungen profitieren beide Seiten: Mitarbeitern ermöglichen sie neue Karriereperspektiven und Unternehmen halten erfahrene Mitarbeiter, ohne sich nach neuen umschauchen zu müssen.

Annette Neumann, freie Journalistin, Berlin