



Fünf goldene Tipps für das Demografiemanagement und wie man das eigene Unternehmen demografiefit macht, lesen Sie auf www.haysworld.de

55+!

REIFE LEISTUNG

In vielen Firmen gelten ältere Beschäftigte heute nicht mehr als alte Eisen, sondern als wertvolle Wissensträger. Unter dem Druck des Fachkräftemangels lassen sich Firmen allerhand einfallen, um ihre Old Professionals fit zu halten. Das Zauberwort lautet Demografiemanagement.

Von Judith-Maria Gillies

Zimperlich war Michaela Emmerling nie. Als Bauleiterin bei Hering-Bau im westfälischen Burbach liebte sie die harte Arbeit unter harten Kerlen. Jeden Tag die Baustelle überwachen, koordinieren, steuern. In Schichtarbeit, Nacharbeit, Feiertagsarbeit. Bei Hitze, Sturm und Regen. „Der Job ging ordentlich in die Knochen“, sagt die 55-Jährige. Tagtäglich inmitten von Lärm, Staub und Gestank: Mit 30 fühlt sich das wie ein Abenteuer an, mit 50 eher wie ein Überlebenstraining.

Deshalb schulte Emmerling innerhalb der Gleis- und Ingenieurbaufirma um – zur Eisenbahnbetriebsleiterin und zur Fachkraft für Arbeitssicherheit. Das brachte viel Büffelei und viel Verantwortung mit sich, aber auch weniger Körperinsatz und ein angenehmeres Arbeitsumfeld am Schreibtisch. „Im Alter habe ich einen besseren Job, als ich ihn mir in meiner Jugend hätte erträumen können“, schwärmt sie. „Ein besseres Anti-Aging gibt es nicht!“

Zu verdanken hat Emmerling diese Job-Verjüngungskur ihrer Chefin. Zur Erhaltung der Leistungsfähigkeit bietet Annette Hering ihren Mitarbeitern schon seit Jahren Age-Management-Maßnahmen an. Und nicht nur sie. Die deutsche Wirtschaft entdeckt die Old Professionals in ihren Reihen derzeit ganz neu. Unter dem Druck fehlenden Nachwuchses, längerer Lebensarbeitszeiten durch die Rente mit 67 und alternder Belegschaften wendet sie sich von Frühverrentung und Jugendwahn ab – und den alten Hasen in ihren Reihen zu.

Demografiemanagement lautet das Zauberwort. In einer aktuellen Befragung der Unternehmensberatung Towers Watson unter 116 Personalchefs in Deutschland und Österreich gaben 70 Prozent der Befragten an, dass Demografie einen entscheidenden Einfluss auf ihren Unternehmenserfolg hat. Branchenübergreifend engagieren sich heute schon rund 400 Unternehmen von der Allianz bis zur ZF Friedrichshafen AG im bundesweiten Demografie Netzwerk e. V. (ddn), um gemeinsam Lösungen für den Umgang mit alternden Belegschaften zu finden.

Die Erkenntnis dahinter: „Betriebe bleiben nur dann zukunftsfähig, wenn sie ihre Mitarbeiter über alle Altersklassen hinweg leistungsfähig halten“, so Mandy Pastohr, Leiterin des Fachbereichs Fachkräfte am Rationalisierungs- und Innovationszentrum der deutschen Wirtschaft (RKW) Kompetenzzentrum im hessischen Eschborn.

Seniorangestellte punkten mit Souveränität, Gelassenheit und Erfahrung

Leicht fällt die neue Wertschätzung der Best Ager jedoch nicht immer. „Viele Personalchefs haben das typische Mantra unserer Frühverrentungskultur ‚Was Hänschen nicht lernt, lernt Hans nimmermehr‘ immer noch im Kopf“, sagt Demografieforscherin Prof. Victoria Büsch von der SRH Hochschule Berlin. Dabei können Seniorangestellte mit vielen berufsentscheidenden Fähigkeiten punkten: mit Souveränität, Gelassenheit und Erfahrung.

Die Babyboomer könnten womöglich eine Trendwende in den Köpfen auslösen. „Sie, die früher meinten, keinem über

30 trauen zu können, sind plötzlich selbst schon über 50“, so Büsch. „Und mit ihrer körperlichen und geistigen Fitness dienen sie der Gesellschaft als gute Vorbilder für ein neues Bild von Älteren.“

Bauunternehmerin Hering ist eine von ihnen. „Persönliche Betroffenheit beim Thema Alter hilft auf jeden Fall“, sagt die 56-Jährige schmunzelnd. Ihren 430 Angestellten bietet sie diverse Maßnahmen zur Erhaltung der Leistungsfähigkeit an – Gesundheitschecks und Gefährdungsanalysen, Minimarathons und Beachvolleyballturniere, ein zur Hälfte firmenfinanziertes Fitnessstudio, eine anonyme Lebensberatung, Führungskräftebildungen zur Stresserkennung. Tarifierhöhungen können Mitarbeiter auf eigenen Wunsch hin in Urlaub umwandeln, und auf Zeitwertkonten können sie Überstunden oder Prämien ansparen, um früher in Rente zu gehen.

Die Anstöße zu den Angeboten bekommt Hering oft von den Mitarbeitern selbst. Doch nicht überall klappt das Demografiemanagement so gut wie bei Hering-Bau. Vielfach bleiben die Bedürfnisse der älteren Generation zur Erhaltung ihrer Arbeitsfähigkeit unerfüllt, wie eine Studie der Forschungsgesellschaft für Gerontologie an der TU Dortmund zeigt. 84 Prozent der älteren Mitarbeiter wünschen sich eine ergonomische Gestaltung ihres Arbeitsumfeldes, aber nur 38 Prozent der Firmen bieten diese an. 82 Prozent der Seniormitarbeiter würden gern Weiterbildungen besuchen, aber nur 58 Prozent der Firmen schicken auch Ältere auf Schulungen. Allein der Wunsch nach altersgemischten Teams – von 80 Prozent gefordert – wird immerhin von 70 Prozent der Betriebe erfüllt. Gut so, findet Expertin Pastohr. „Alt und Jung darf man nicht gegeneinander ausspielen“, so die Demografieexpertin. „Man sollte alle in ein Boot holen.“

Das macht auch Hering. Denn die Furcht vor nachlassender Leistungskraft geht laut anonymen Mitarbeiterbefragungen im gesamten Unternehmen um. „Die Älteren haben Angst, sich nicht mehr weiterentwickeln zu können. Die Jungen sorgen sich bereits, welche Arbeiten sie wohl später nicht mehr tun können“, so Hering. Die Erhaltung der Leistungskraft sieht sie daher als altersübergreifendes Thema.



55+!

Die deutsche Wirtschaft entdeckt die Old Professionals in ihren Reihen derzeit ganz neu.

So wie BMW. Bereits 2007 setzte der Autobauer sein Pilotprojekt „Heute für morgen“ auf. Ziel war es, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem auch jüngere Mitarbeiter gesund alt werden können. Gelenkschonende Fußböden, ergonomische Sitze und schwenkbare Monitore machten das Arbeiten auch für Ältere angenehmer, ohne Einbußen an Effektivität oder Qualität nach sich zu ziehen.

Investitionen in die Senioren zahlen sich aus

Auf produktive Senioren zählt auch das Modell „Ausbildung 50+“ der Bank ING-DiBa in Frankfurt, das ältere Lehrlinge in einem zwölfmonatigen Programm zu IHK-geprüften Bankassistenten ausbildet. „Die Idee schlug sofort ein“, berichtet Christine Stürtz-Deligiannis, Abteilungsdirektorin Grundsatzzfragen und Gremien der Bank. Auf jede Stelle kommen rund zehn Bewerbungen. Seit 2006 haben 65 Azubis die Seniorausbildung durchlaufen. Jährlich werden fünf bis sechs neue Stellen geschaffen.

Die frisch ausgebildeten Seniormitarbeiter überzeugen Kunden und Kollegen. In Verkaufsgesprächen punkten sie vor allem bei der betagteren Kundschaft. Statt wie ihre jungen Kollegen mit englischen Spezialausdrücken („Öffnen Sie im Browser das Dropdown-Menü“) um sich zu werfen, erklären sie den Anrufern die Lösungen altersgerecht („Klicken Sie einfach mit der linken Maustaste rechts oben auf das orangefarbene Feld.“).

Im Team entlasten die Fiftysomethings jüngere Kollegen, indem sie etwa freiwillig Wochenenddienste schieben oder bei starkem Kundenaufkommen länger bleiben. „50-Jährige wollen halt selten am Samstagabend noch in die Disco“, so Stürtz-Deligiannis lachend, „und sie müssen auch nicht mehr um Punkt 16:00 Uhr an der Kita sein, um ihre Kinder abzuholen.“

Keine Frage: Investitionen in die Seniorangestellten zahlen sich aus. „Die Chance, noch einmal etwas lernen zu können, motiviert viele Ältere“, sagt Stürtz-Deligiannis. „Sie bringen mindestens so viel Lernbereitschaft mit wie die Jungen – wenn nicht noch mehr.“

Vollen Einsatz erwartet auch Natalie Lotzmann von den alten Hasen bei SAP. „In der Wissensgesellschaft entscheidet die mentale Gesundheit mehr als die körperliche Fitness über die anhaltende Leistungsfähigkeit“, erklärt die Leiterin Globales Gesundheitsmanagement bei dem Walldorfer Softwarekonzern. In einem Umfeld des schnellen Wandels gehe es darum, sich seine Neugier zu bewahren und Neues, insbesondere im technischen Bereich, zu seinem Vorteil zu nutzen. Also: nicht stöhnen über die ständige Erreichbarkeit, sondern im Team gemeinsam Lösungen und Regeln finden, um die Technik produktiv zu nutzen, ohne auszubrennen.

Eine Lernkultur schaffen, die Mitarbeiter aller Altersgruppen gleichermaßen fordert und fördert

Für ein verantwortungsvolles Altern im Betrieb sieht Lotzmann aber auch die Arbeitgeber in der Pflicht. Etwa indem sie eine Lernkultur schaffen, die Mitarbeiter aller Altersgruppen gleichermaßen fordert und fördert. Oder mit einer Achtsamkeitskultur, die Mitarbeiter davor schützt, ihre eigenen Grenzen ständig zu überschreiten. Damit die Teams nicht ausbrennen, komme Führungskräften eine besondere Verantwortung zu. „Sie müssen Mitarbeiter dabei unterstützen, Grenzen zu setzen, flexible Arbeitszei-

ten zu nutzen sowie Wochenenden und Urlaub zu respektieren“, so Lotzmann.

Ohne Fingerspitzengefühl geht es nicht – auch bei der Ansprache der Silver Ager. Speziell gelabelte Ü40- oder Ü50-Angebote kommen bei der Zielgruppe überhaupt nicht an. SAP spricht lieber von „Mature Talents“ oder bietet „Lauftreffs für Wiedereinsteiger“. Das klingt ja auch viel schöner als „Karriere über 50“. Und bei einem „Altherrenlauf“ der Firma würde sich vermutlich niemand freiwillig anmelden.



Seniorangestellte können mit vielen berufsentscheidenden Fähigkeiten punkten: mit Souveränität, Gelassenheit und Erfahrung.



In einem Umfeld des schnellen Wandels geht es darum, sich seine Neugier zu bewahren und Neues, insbesondere im technischen Bereich, zu seinem Vorteil zu nutzen.