

DAS ENDE DES JUGENDWAHNS

>> von Fritz Gairing > *Der demografische Wandel zwingt Unternehmen zum Umdenken. Sie müssen in ihre erfahrenen Mitarbeiter investieren, auch wenn diese schon über 50 sind. Wenn sie nur wüssten, was dazu notwendig ist. Ein Plädoyer dafür, dass es dazu mehr braucht als Rückenschulungen.*

Ein Gespenst geht um in Europa. Das Gespenst vom demografischen Wandel, vom „Krieg um Talente“ und von älter werdenden Belegschaften. Seit Jahren schon irrlichtert dieses Gespenst auch durch die Strategie-Programme deutscher Automobilkonzerne. Daimler postuliert die „Aging Workforce“ als zentrales personalstrategisches Handlungsfeld. Andere Unternehmen erfinden lyrische Titel dafür: bei BMW heißt das Programm „Heute für morgen“, bei Audi „Silver Line“. Doch passiert ist wenig. Das Reden von der alternden Belegschaft erinnert an den alljährlichen Spätherbst: Jeder weiß, dass der Winter kommt, doch jedes Jahr werden die Autofahrer erneut überrascht von den ersten Schneeflocken. Ähnlich wurden auch die Konsequenzen des demografischen Wandel beharrlich ignoriert. Erst jetzt, da der Leidensdruck faktisch spürbar und der Fachkräftemangel real wird, beginnen in den Unternehmen alle Warnlampen zu blinken. Endlich wird konkret gehandelt.

1950 kamen in Deutschland auf einen Rentner sieben Erwerbstätige, 2050 werden es noch zwei sein. Angesichts einer sinkenden Bevölkerungszahl und gleichzeitig steigender Lebenserwartung lässt sich ziemlich seriös prognostizieren, dass sich die Anzahl älterer Mitarbeiter deutlich erhöhen wird. Was aber machen die Unternehmen? Talentmanagement, Traineeprogramme, Potenzialförderung auf allen Kanälen. Im Fokus des Personalmanagements: der Nachwuchs, die Jugend, die Zukunft. Parallel dazu wurden ältere Mitarbeiter – oft unterstützt durch staatliche Förderprogramme – systematisch entfernt. Diese „jugendliche“ Personalpolitik prägt die Unternehmenskultur. Eine Kultur mit der kaum verdeckten Botschaft: Alte raus!

„Corporate Juvenility“

Diese Grundstimmung ist das zentrale Dilemma. Sie erschwert es, eine neue Personalpolitik couragiert zu entwickeln. Die betriebliche Praxis zeigt, dass sich die Personalentwicklung bislang weitestgehend auf Mitarbeiter unter 45 Jahren konzentriert hat. Das ungeschriebene Gesetz der „Corporate Juvenility“ besagte, dass es sich nicht lohne, in Ältere zu investieren. Die Prognose von der „Aging Workforce“ trifft damit auf eine Unternehmenskultur und eine gelebte Personalpolitik, die dramatisch auseinanderklaffen. Auf der einen Seite „Jugendwahn“ und eine subtile Diskreditierung von Älteren. Auf der anderen Seite die Erkenntnis, dass die Mittfünfziger innerhalb der nächsten zehn Jahre die heutigen Vierziger als stärkste Altersgruppe in den Unternehmen ablösen werden.

Während sich die Altersstrukturen rapide verändern, steigt der Produktivitätsdruck im globalen Wettbewerb. Diese doppelte Entwicklung mit brisantem Konfliktpotenzial stellt die Unternehmen vor weitere gravierende Herausforderungen. Wenn der kategorische Produktivitätsimperativ „Schneller!“ im globalen Wettbewerb weiter die zentrale Fertigungsphilosophie in der Automobil-Wirtschaft ist, passt eine alternde

Belegschaft nicht ins Konzept. Schon die bisherigen Produktivitätssteigerungen gingen einher mit einer Leistungsverdichtung, die Mitarbeiter nicht selten an physische und psychische Grenzen brachte. Wenn die Produktivitätsschraube nun weiter angezogen werden soll, wird das vor dem Hintergrund einer „älteren Belegschaft“ zum Zerreißtest. Oder wie es ein erfahrener Daimler-Manager aus dem größten Mercedes-Werk in Sindelfingen formuliert: „Mehr als Dauerlauf ist auch am Band nicht möglich“.

Die Antwort des Personalmanagements muss heißen: die Prozesse für Personalbeschaffung, -bindung, -entwicklung und -einsatz so zu gestalten, dass sie auch für ältere Mitarbeiter passen. Das klingt einfach. Doch dazu braucht es eine Kultur, die keinem Jugendwahn frönt, sondern das in vielen Studien belegte Potenzial gemischter Belegschaftsstrukturen durch altersspezifisch komplementäre Kompetenzen ernst nimmt, nutzt und aktiv gestaltet.

Wertschätzung und Respekt für Ältere lässt sich allerdings nicht durch flammende Appelle in Leitbildbroschüren erreichen, und schon gar nicht durch „Umlegen eines Schalters“. Sie braucht – wie alle Kulturveränderungen – einen Reflexions- und Reifeprozess, der die tiefer liegenden kulturprägenden Determinanten aufdeckt und durch Muster-Unterbrechung, durch Vorbild-Handeln und durch konsequent etablierte und institutionalisierte Prozesse wandelt. Für die Führungskräfte gilt: Walk your Talk! Ältere Mitarbeiter müssen mit verantwortlichen Aufgaben betraut und konsequent in Projekte eingebunden werden, so dass sie ihre spezifischen Erfahrungen und Kompetenzen einbringen können. Wertschätzung für diese Altersgruppe muss durch glaubwürdiges Handeln gezeigt werden; dann – und nur dann – wird sie auch kulturprägend werden.

„Junge Talente treffen Alte Meister“

Auf die Kulturveränderung zu warten wäre fatal. Veränderung erfordert klare Signale der Personalpolitik und spürbares Handeln – so kann der Wandel der Unternehmenskultur angestoßen werden. Konkrete Personal- und Managementaktivitäten sind deutlich griffiger als die flankierend notwendige Kulturveränderung. Entsprechende Signale sind in fortschrittlichen Unternehmen sichtbar: Mehr Frauen in Fach- und Führungspositionen; Aus- und Weiterbildung attraktiv und anspruchsvoll gestalten, im besten Fall durch generationsübergreifende Lernplattformen („Junge Talente treffen Alte Meister“); flexible Arbeitszeitmodelle, passend für unterschiedliche Lebensaltersphasen.

Bei der Personalrekrutierung wäre es notwendig, deutlich zu machen, dass nicht per se die Haltung gilt „jünger ist besser“. Zudem eine Auswahlstrategie, die Bewerber nicht mit vorschnellen Alterslimits selektiert, die sich differenziert mit Bewerberprofilen befasst und diese im Kontext einer altersgemischten Belegschaft abgleicht und das Know-how und die Erfahrung älterer Bewerber verstärkt als Humankapital berücksichtigt.

Es gibt erfolgreiche Praxisbeispiele, die zeigen, was es bringt, langjährig berufserfahrene Fachkräfte zu rekrutieren. „Senioren gesucht“ hat etwa der Autozulieferer Brose in Coburg eine Kampagne überschrieben. In Stellenanzeigen wurden >

von Brose ausdrücklich erfahrene Entscheidungsträger ab 45 Jahren zur Bewerbung aufgefordert, die eine junge Mannschaft zielstrebig führen können. „Wir sind selbst über Jahre hinweg dem Jugendwahn erlegen“, erklärt Brose den Hintergrund der Aktion. Die Altersstruktur im Unternehmen sei daher nicht mehr optimal gewesen. Das Ergebnis der Kampagne: sehr gute Bewerbungen von Älteren, aber auch deutlich mehr Bewerbungen von gut qualifizierten Jüngeren. Die Aktion belegt damit nicht nur die soziale Verantwortung als Arbeitgeber, sondern sie steigert insgesamt das „employer branding“. Kein Fehler in Zeiten eines steigenden Fachkräftemangels.

Auch Konzerne haben erste Initiativen gestartet. So hat die Daimler AG in Zusammenarbeit mit der Friedrich-Ebert-Stiftung in einer Studie „Perspektive Alter und Arbeit“ das Thema Gesundheitsförderung als zentrale Maßnahme zum Umgang mit einer Aging Workforce postuliert. Auch wenn Gesundheitsmanagement und Ergonomie wichtig sind, so überwiegt der Eindruck, hier würden kurzfristig eher marginale Randthemen öffentlichkeitswirksam aufpoliert. Vorbeugende Rückenschulungen und Kurse für Autogenes Training werden die Herausforderungen, die eine alternde Belegschaft mit sich bringen, nicht allein lösen. Dazu gilt es, Arbeitsplätze und Arbeitsprozesse so zu gestalten, dass die physischen und mentalen Dispositionen älterer Mitarbeiter angemessen berücksichtigt werden.

Arbeitsprozesse müssen innovativ die Ansprüche an Produktivität wie auch die spezifischen Leistungsmerkmale älterer Mitarbeiter in einer klugen und ausgewogenen Form zusammenbringen. Zu dieser neuen Gestalt der Arbeitsprozesse – ob in Produktion, Entwicklung oder Verwaltung – gehört mehr als nur ergonomische Optimierung. Arbeitsplaner und -vorbereiter müssen dazu neue Wege beschreiten und Grundlegendes ändern. Arbeitszeiten, Arbeitsformen, Arbeitsumgebung, Arbeitsmaterial und Werkzeuge müssen (auch!) auf die besonderen Belange älterer Mitarbeiter zugeschnitten sein. So müssen beispielsweise Abläufe in der Produktion so gestaltet sein, dass mögliche Bewegungslimitierungen beim Bücken, Heben, Überkopfarbeiten in den Arbeitsprozessen berücksichtigt werden. Andererseits sollten Arbeitsformen genutzt und ausgebaut werden, die das über lange Jahre angesammelte implizite Wissen der erfahrenen Mitarbeiter nutzt und diese Kompetenz im Kontext eines Performance Managementsystems auch würdigt.

Die Personalentwicklung muss der strategischen Erkenntnis folgen, dass es sich lohnt, in ältere Mitarbeiter zu investieren. Dazu wäre es jedoch verkehrt, jetzt im Hauruckverfahren spezifische „50+“- Weiterbildungsprogramme aus dem Boden zu stampfen. Vielmehr sollten alle Mitarbeiter weitergebildet werden, nur eben ohne Altersgrenzen. Dazu bedarf es keiner „Silver Ager“-Programme, sondern allein der Erkenntnis, dass auch Mitarbeiter jenseits der Fünfzig gefördert und qualifiziert werden müssen, will man ihre Kreativität, ihre Erfahrung und ihr Engagement für weitere zehn Jahre nutzen. Günstig wäre es, wenn die Personalbetreuer ein professionelles Verständnis für die spezifischen Bedürfnisse dieser Altersgruppe zeigten und Lernkonzepte anböten, die zur Lernkultur der Älteren passen.

Zahlreiche Studien haben gezeigt, dass die Lernfähigkeit trotz altersabhängigem Abbau in manchen kognitiven Funktionen über das gesamte Berufsleben erhalten bleibt. Die Lernbereitschaft und die Lernkompetenz, bei älteren Mitarbeitern heute eher spärlich ausgeprägt, können jedoch durch konsequentes Training und durch echte berufliche Perspektiven stimuliert und gesteigert werden. Günstig ist es auch, Weiterbildung für ältere Mitarbeiter so zu gestalten, dass die Lerninhalte mit den eigenen Vorerfahrungen und einem hohen Praxisbezug verknüpft werden. Theoretisch-wissenschaftlich fokussierte Lernformen sind eher ungeeignet – insbesondere wegen des größeren Abstands zu eigenen Lernerfahrungen in Schule und Studium.

In diesem Zusammenhang sind auch sogenannte Wissenstransfer-Aktivitäten sinnvoll. So wurden bei Porsche schon vor Jahren Mentorenprogramme etabliert, bei denen erfahrene ältere Wissensträger mit jungen Nachwuchskräften verknüpft werden. Dabei wird das durch langjährige Erfahrung entwickelte Wissen der Älteren „angezapft“ und im generationsübergreifenden Dialog mit den Jüngeren produktiv aufbereitet. Zum einen wird damit vermieden, dass über Jahrzehnte entwickeltes Mitarbeiterwissen mit deren Ausscheiden aus dem Unternehmen sang- und klanglos verschwindet. Zum anderen wird im altersübergreifenden Dialog der wertschätzende Respekt vor der Erfahrung explizit bezeugt. Dies kann ein erster wichtiger Schritt zum Abschied von einer unreflektierten Jugendwahn-Kultur sein

Dr. Fritz Gairing

lehrt seit 1998 als Professor für Personalmanagement am Human Resources Competence Center an der Hochschule Pforzheim. Davor war er 12 Jahre in verschiedenen Führungspositionen bei Daimler-Benz tätig.