

Der Mix macht's

In der Belegschaft der Zukunft ergänzen Jung und Alt ihre Stärken – ein Gespräch mit Markus Rimser.

Von Anja Dilk

Je jünger, je lieber. In vielen Unternehmen ist das noch immer Richtschnur für die Personalauswahl. Junge gelten als innovativer, produktiver und anpassungsfähiger, Alte wird man lieber heute als morgen los. Los ist man damit auch deren Know-how – und einem verbreiteten Vorurteil aufgesessen. Denn Junge sind nicht besser als Alte, am besten sind gemischte Teams. In ihnen ergänzen sich die Stärken beider Altersgruppen. Unternehmen tun deshalb gut daran, ihre älteren Mitarbeiter zu halten. Und sich um die Fitness ihrer Mitarbeiter zu kümmern.

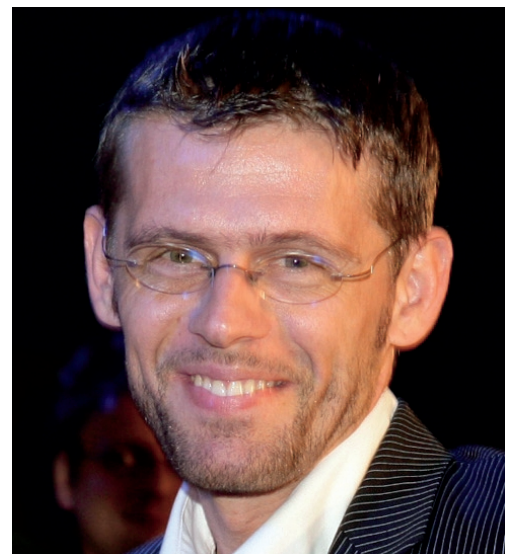
Markus Rimser ist Betriebswirt und Pädagoge. Er ist Human Resource Manager und arbeitet seit zehn Jahren als externer Personalentwickler und Referent für innovative Personalkonzepte in Österreich, Deutschland und der Schweiz. Im vergangenen Jahr wurde der Personaler vom Wirtschaftsförderungsinstitut, der größten Erwachsenenbildungseinrichtung Österreichs, zum besten nationalen Trainer gewählt und für sein Lehrgangskonzept „Generation Resource Management“ mit dem Trainer Award 2006 ausgezeichnet.

Herr Rimser, die demografische Entwicklung holt die westlichen Gesellschaften ein. Inwieweit wird uns das verändern?

Zwei Trends sind absehbar. Einer ist Fakt, die Alterung der Gesellschaft, die Alterung der Belegschaften. Der andere ist nicht zuverlässig vorherzusagen, je nach statistischer Quelle: Doch vermutlich wird die Erwerbsbevölkerung sinken. Wahrscheinlich ist das – sicher nicht. BMW rechnet bereits 2008 mit einem Rückgang von zwölf Prozent der Bewerber. Fachkräfte werden Mangelware. Viele österreichische Industrieunternehmen können schon heute nicht mehr alle Ingenieurstellen besetzen, selbst wenn es ihnen gelänge, alle österreichischen Hochschulabsolventen dieses Faches für sich zu gewinnen.

Welche Konsequenzen wird also die Alterung der Gesellschaft haben, wenn wir mit ihr sicher rechnen können?

Für die Unternehmen bedeutet das: Je mehr ältere Arbeitnehmer es gibt, desto höher die Lohnkosten. Das haben wir dem Senioritätsprinzip zu verdanken. Wir können auf verschiedene Weise gegensteuern. Zum Beispiel mit flexiblen Arbeitszeitsystemen, die an die Bedürfnisse der unterschiedlichen Lebensphasen angepasst sind. Mit 45, 49, wenn das Haus abbezahlt ist, die Kinder aus dem Haus sind, warum dann nicht ein Jahr Auszeit nehmen? Warum nicht die Arbeitszeit reduzieren? Es ist unsinnig, die älteren Arbeitnehmer aus den Unternehmen rauszuwerfen, es geht darum, sie anders zu halten ...



... auch weil die Unternehmen nicht auf ihr Know-how verzichten können ...

... genau. Sie können zum Beispiel mit Geldsystemen gegensteuern. Durch eine andere Entlohnung. Die Menschen haben den höchsten Geldbedarf, wenn sie Kinder großziehen. Also in der Mitte des Lebens, nicht danach. Warum bezahlen wir nicht entsprechend? Oder warum bezahlen wir nicht nach Fachkompetenz, nach Qualifikation? Noch ist das kein Thema für die Unternehmen, niemand traut sich da ran. Doch die demografische Entwicklung wirft diese Fragen auf. Unternehmen können sich langfristig nicht leisten, auf das Know-how der Älteren zu verzichten. Wer mit einem „Golden Handshake“ rausgekickt wird, der ist kaum daran interessiert, sein Wissen weiterzugeben.

Ältere Mitarbeiter gelten als weniger leistungsfähig. Stimmt das?

Erstens. Die körperliche Leistungsfähigkeit sinkt ab 24. Die Frage ist: Wie kann ich die Arbeitsfähigkeit aller Mitarbeiter dauerhaft erhalten? Wer nicht ausgelaugt und überbeansprucht ist, wird länger fit sein. Wer gut trainiert ist, kann auch im Alter noch ranklotzen. Ein Marathonläufer ist natürlich auch mit 60 noch hoch leistungsfähig. Also müssen wir den Arbeitsplatz so gestalten, dass die Leute fit bleiben. Wer lange stehen muss, braucht die richtigen Schuhe, Älteren hilft ein Stehhocker. Gut sind flexible Pausenkonten, die Mitarbeiter je nach Arbeitsbelastung und Lebensphase individuell nutzen können. Zweitens. Die geistige Leistungsfähigkeit verändert sich im Laufe des Lebens. Die fluide, schnelle Intelligenz sinkt, gleichzeitig steigen Erfahrungswissen und Beziehungskompetenz ...

... und Ältere machen weniger Fehler als Junge, oder?

Definitiv. VW hat mal ältere, jüngere und gemischte Teams verglichen. Die Alten waren langsamer, aber machten kaum Fehler, die Jungen schneller, aber produzierten viel Ausschuss. Im Ergebnis schnitten sie genau gleich ab, nur die gemischten Gruppen waren besser. Daher lässt sich nicht sagen, im Alter geht's bergab. Aber wir müssen durchaus fragen: Wie können wir Kompetenzen über alle Lebensphasen hinweg aufrechterhalten und weiterentwickeln? Weil Ältere andere geistige Stärken haben, lernen sie auch anders. Welche Trainings muss ich als Unternehmen anbieten? Wie kann ich Weiterbildung auch für Menschen über 37 – ab da sinkt die Weiterbildungskurve in Österreich – attraktiv machen? Und wie können wir das Wissen der Älteren systematisch weitergeben? Es gibt schöne Ansätze zum Beispiel bei VW: In deren „Wissens-Stafette“ werden Ältere und Jüngere beim Informationsaustausch von externen Moderatoren begleitet.

Das heißt, wir müssen die Älteren stärker in den Fokus nehmen?

Nein. Es geht nicht um die Älteren, es geht um ein Generationenmanagement, das *allen* Generationen gerecht wird, auch den jüngeren. Altern ist eine Normalität, und so sollten wir es auch behandeln.

Und doch haben wir offenbar ein Defizitmodell im Kopf, das Altern als Mangel sieht. Ältere gelten nicht nur als weniger leistungsfähig, sondern zum Beispiel auch als weniger veränderungsfähig.

Dieses Defizitmodell ist schwierig, weil es von der Situation abhängt, wie sich Menschen beim Altern verändern. Ich selbst kann aus meiner Praxis beispielsweise nicht bestätigen, dass Ältere weniger veränderungsfähig sind. In der Forschung gibt es dazu unterschiedliche Ergebnisse. Doch Ansätze wie beim österreichischen Stahlunternehmen voestalpine, das ein vorbildliches Generationenmanagement macht, zeigen, dass ältere Mitarbeiter genauso wenig Probleme haben, Veränderungen zu bewältigen, wie Junge, wenn man sie entsprechend unterstützt.

Trotzdem haben es Mitarbeiter über 50 schwer auf dem Arbeitsmarkt, in der Wirtschaftswelt sind sie nicht mehr gefragt. Ändert sich die Haltung der Unternehmen allmählich? Tun sie was für eine altersgerechte Gestaltung der Arbeit?

Beides. Mittelständler sind meist noch skeptisch gegenüber älteren Mitarbeitern. In den großen Unternehmen dagegen bewegt sich etwas, ob in Banken oder Konzernen wie voestalpine. Nicht zuletzt ist das eine Frage der Unternehmenskultur.

Wie sollten Unternehmen vorgehen, die ein nachhaltiges „Generation Resource Management“, wie Sie es nennen, aufbauen wollen?

Ich schlage Unternehmen neun Handlungsfelder vor. Nach der demografischen Analyse sollten Arbeitsplatz und -zeit entsprechend den Bedürfnissen in den verschiedenen Lebensphasen gestaltet werden. Dann gilt es, sich um die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter zu kümmern, das Nötige für Gesundheitsförderung und Wissenstransfer zu tun, gezielt in die Weiterbildung älterer Beschäftigter zu investieren und sie altersgerecht zu gestalten. Gleichzeitig müssen Mitarbeiter gezielt rekrutiert und langfristig an das Unternehmen gebunden werden, zum Beispiel durch die gezielte Förderung von horizontalen Fachkarrieren. Und vor allem muss die Unternehmenskultur das Thema „Generation Resource Management“ aufgesogen haben. Wer diese Punkte systematisch bearbeitet, wird Lösungen finden, die zu seinem Unternehmen passen.

Wieso erkennen die Unternehmen die Bedeutung dieses Themas so wenig? Wo liegen ihre Fehler?

Der größte Fehler liegt nicht bei den Personalern selbst, sondern daran, dass sie in den meisten Unternehmen zu wenig zu sagen haben. Auch das Management unterschätzt noch völlig die Bedeutung des Generationenmanagements für ein Unternehmen. Außerdem hakt es an der Praxis. Viele Unternehmen tragen tolle Konzepte vor sich her, behaupten, sie seien höchst aktiv in dem Bereich, weil sie das medial wunderbar durch die Welt posaunen können, doch konkret passiert fast gar nichts. Bestenfalls laufen einzelne Projekte, die irgendwann abgeschlossen sind, dann ist Schluss. Das bringt nichts. Wir brauchen ein dauerhaftes Generationenmanagement, wir müssen langfristig eine Personalentwicklung für die verschiedenen Generationen aufbauen, die individuell zugeschnitten ist. Leicht ist das nicht, viele interdisziplinäre Fragestellungen müssen dabei berücksichtigt und zusammengeführt werden. Fragen der Organisationsentwicklung, der Arbeitsmedizin, der Arbeitsmarktentwicklung beispielsweise. Damit sind Personalern schnell überfordert, dafür sind sie nicht ausgebildet.

Herr Rimser, Ihre Prognose, wie wird das Thema Alter in zehn Jahren behandelt werden?

Das Gros der Unternehmen wird in den nächsten fünf, sechs Jahren nicht reagieren. Dann brennt das Feuer bis hoch unters Dach, der Wind bläst den Firmen knallhart ins Gesicht. Händeringend werden sie gute Leute suchen, müssen sie nach Lösungen angeln, um ihr Personal zu halten. In Österreich hat sich allein in den letzten paar Jahren die Zahl der Headhunter verdoppelt. Das wird sich zuspitzen. Unternehmen werden nicht darum herumkommen, zu handeln. Sonst sind irgendwann viele Schreibtische unbesetzt.

Anja Dilk ist Redakteurin bei changeX.

Markus Rimser:

Generation Resource Management. Nachhaltige HR-Konzepte im demografischen Wandel, Rosenberger Fachverlag, Leonberg 2006, 289 Seiten, 37,50 Euro, ISBN 978-3-931085-56-8
www.rosenberger-fachverlag.de
www.corporateconsult.net

