

Optimaler Einsatz älterer Mitarbeiter: Diese bieten mehr Berufserfahrung, Urteilskraft, Ausgeglichenheit, Zuverlässigkeit usw.

Generationen-Mix für ideale Zusammenarbeit von Alt und Jung

Die meisten Betriebe bevorzugen bei der Personaleinstellung die jüngeren Bewerber. Wer aber nur auf jüngere Bewerber setzt, ist gelegentlich enttäuscht, denn ihnen fehlen die Erfahrungen und die typischen Eigenschaften der Älteren. Jüngere sind schnell wechselbereit, wenn ein anderer Betrieb mehr zahlt. Meist ist der Mix aus Jüngeren und Älteren ideal.

Rolf Leicher

Bei der Personalsuche zeigt sich der Mangel an fachkompetenten Mitarbeitenden, die den hohen Anforderungen des Stellenanbieters auch entsprechen. Daher wird die Bindung der älteren Mitarbeitenden an das Unternehmen von zunehmender Bedeutung. Ältere Mitarbeitende haben Chancen, weiterzuarbeiten, wenn der Arbeitsplatz und die Anforderungen adaptiert werden. Nach der «Defizittheorie» sieht man bei den Älteren nur die nachlassenden Fähigkeiten und traut ihnen komplizierte Arbeiten nicht mehr zu. Wenn die Arbeitsprozesse an die über Fünfzigjährigen angepasst sind, bleiben die Arbeitsfreude und die Leistung der Betroffenen erhalten.

Typisch für Ältere

Erfahrung und die gewachsenen Beziehungen zu Kunden oder Lieferanten sind die wichtigen Merkmale des älteren Mitarbeitenden. Ältere sind aber oft vergangenheitsorientiert, blicken häufig zurück. Gegenwärtiges und Zukünftiges werden meist an den vergangenen Masstäben gemessen. Durch die Messlatte «damals» wird «Heutiges» infrage gestellt. Entscheidungen werden kritischer betrachtet als früher, gleichzeitig sinkt das Verständnis für den technischen Fortschritt fast unmerklich. Mit zunehmendem Alter geht man mehr und mehr auf Abstand, wenn es um neue Systeme geht. Bestes Beispiel sind die Fahrkartenautomaten am Bahnhof. Beim Kauf eines Tickets tun sich die Jüngeren leichter, sie akzeptieren den Automaten ohne grosse Überlegungen.



Die nachlassende Flexibilität ist ein weiteres Merkmal älterer Mitarbeitenden, die das meist selber nicht merken.

Zu den positiven Merkmalen zählen die mit zunehmendem Alter wachsende Berufserfahrung, aber auch die Urteilsfähigkeit und das selbstständige Denken. Darüber hinaus ist die emotionale Stabilität höher, Jüngere unterliegen stärker Stimmungsschwankungen als Ältere. Ausserdem hat man festgestellt, dass mit vorgerücktem Alter das Verantwortungsbewusstsein steigt. Mit den Jahren gewinnt der Ältere den Überblick und erfasst Zusammenhänge bei der täglichen Arbeit zwar nicht schneller, aber treffender. Arbeitsmediziner meinen, dass mit zunehmendem Alter die Zahl derjenigen wächst, die ihren Gesundheitszustand selbst als «gut» und «sehr gut» einschätzen.

Ab wann der Mitarbeitende sich zu den Senioren zählt, hängt stark von seiner eigenen Einschätzung ab, von seiner Motivation, seinem Gesundheitszustand und den Möglichkeiten, die der Betrieb bietet. Ob und wie sich die Leistungsfähigkeit eines Menschen verän-

dert, ist nicht schicksalhaft, sondern durch die Lebensweise und Ernährung beeinflussbar.

Leistung im Laufe der Jahre

Leider sind es die Älteren, die bei sich nachlassende Fähigkeiten feststellen, aber ganz vergessen, dass andere Fähigkeiten mit dem Alter auch zunehmen. Jetzt kommt es darauf an, sich den Anforderungen zu stellen und nicht zu resignieren. Es ist eine Frage der Einstellung, ob man sich alt fühlt und einen Leistungsabfall fürchtet.

Zunehmende Fähigkeiten älterer Mitarbeitenden:

- Berufserfahrung, Verantwortungsbewusstsein, Urteilskraft, Ausgeglichenheit, Gesprächsfähigkeit, Sorgfalt und Zuverlässigkeit, selbstständiges Arbeiten.

Abnehmende Fähigkeiten älterer Mitarbeitenden:

- Schnelles Einarbeiten in neue Techniken, Reaktionstempo, Flexibilität, Dauerbelastung, arbeiten unter Termindruck.

Angst vor Neuerungen nehmen

Oft brauchen Ältere bei technischen Neuerungen längere Eingewöhnung. Wenn gute Einarbeitung geboten wird, steigen die Akzeptanz und die Sicherheit bei technischer Umstellung, vor allem wenn die Jüngeren sich geduldig zeigen und älteren Kollegen helfen. Da sich die Lernfähigkeit mit zunehmendem Alter ändert, muss die Unterweisung auf diese Situation Rücksicht nehmen. Oft sind es auch die Betroffenen selbst, die sich zu viele Gedanken über ihr Alter machen, die Probleme auf sich zukommen sehen, die in diesem Ausmass keine Probleme sind. Es kommt nur darauf an, wie man sich den Anforderungen stellt. Mancher freut sich über die Aussage seines Vorgesetzten: «Er ist schon Ende fünfzig, aber arbeitet noch wie Anfang vierzig.»

Der ideale Arbeitsplatz

Die reifen Jahrgänge haben höhere Ansprüche an ihren Arbeitsplatz. Motivation bedeutet ihnen mehr und die Arbeitszufriedenheit sowie Work-Life-Balance sind oft wichtiger als das Gehalt.

Wer über 50 ist, wünscht sich:

- Platz 1: interessante, abwechslungsreiche Tätigkeit
- Platz 2: gutes Verhältnis zum Chef und Kollegen
- Platz 3: stressfreies Arbeitstempo, ohne Hektik
- Platz 4: selbstständiges Arbeiten ohne dauernde Kontrollen
- Platz 5: Vertrauen von der Geschäftsführung
- Platz 6: geringe nervliche Belastung
- Platz 7: gute Arbeitsplatzbedingungen.

Das Generationenproblem

Einerseits sollte man auf die Erfahrung der Senioren nicht verzichten, andererseits drängen die Junioren mit der Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, nach. Das gestaltet die Zusammenarbeit zwischen den Generationen nicht immer einfach, aber Vorgesetzte sind für den reibungslosen Ablauf verantwortlich.

Typisch für Jüngere

Sie haben eine meist bessere Ausbildung, einen sehr umfangreichen Lebenslauf mit Aufenthalt im Ausland und sprechen mehrere Fremdsprachen. Viele Bewerber haben ein Zweitstudium dranhängt und haben sehr gute Referenzen. Die meisten haben noch ein Praktikum hinter sich und punkten damit bei der Bewerbung. Sie sind technisch auf dem aktuellen Stand, es fehlt

Älter werden – Meinungen anderer

«Alt ist man, wenn man an der Vergangenheit mehr Freude hat als an der Zukunft.» (John Knittel)

«Die jüngeren Mitarbeiter rennen zwar schneller, aber die älteren kennen die Abkürzung.» (Ursula von der Leyen)

«Im Alter versteht man es, Unglücksfälle zu verhüten, in der Jugend, sie zu ertragen.» (Arthur Schopenhauer)

nur noch an Erfahrung. Das sind nach den heutigen Ansprüchen der Stellenanbieter ohne Zweifel grosse Vorteile. Die Youngster sind oft nicht ortsgebunden und bereit, sich versetzen zu lassen. Jüngere müssen sich erst bewähren, strengen sich also ein Stück weit mehr an im Vergleich zu den Älteren, die meist unkündbar sind.

Vorteile der Älteren

Wer sich mit dem Altersmanagement befasst, orientiert sich nicht nur an den Leistungen der jüngeren Bewerber, sondern sieht den Mix aus beiden Generationen als die Ideallösung an. Schliesslich bringen Ältere mehr Erfahrung mit und grosse Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen. Ausserdem lassen sie sich wegen des fortgeschrittenen Alters nicht so leicht von anderen Firmen abwerben. Jüngere sind nicht immer beeindruckt von den Erfahrungen der Senioren. Sie wollen Handlungsspielräume und ihre eigene Erfahrung machen. So wiederholen sich Fehler auf allen Gebieten, die man hätte vermeiden können, hätte man die Erfahrung der langjährigen Mitarbeitenden genutzt. Erfahrungen sind der Blick in die Vergangenheit, meinen die Jüngeren und schauen eher in die Zukunft.

«Erfahrung heisst gar nichts. Man kann eine Sache auch 35 Jahre falsch machen». (Kurt Tucholsky 1890 bis 1935, deutscher Schriftsteller)

Es trifft jeden

Auch für die Älteren in der oberen Etage stellt sich die Frage: Wie lange bin ich noch dabei? Motivation, Qualifikation und Gesundheit sind die drei Zielgrössen für altersgerechtes Arbeiten des Vorgesetzten. Entscheidend ist auch die innere Einstellung des Einzelnen: Kenne ich meine Grenzen? Bin ich bereit, mit Jüngeren auf meiner Ebene zu kooperieren?

Wenn die nächste Generation in die Führung drängt, kommt es auf die Akzeptanz an, Verantwortungsbereiche abzugeben. Typisch für ältere Führungskräfte ist es, dass man sich leicht überschätzt und erst viel zu spät er-

kennt, dass man nicht mehr mithalten kann. Man denke nur an Spitzenpolitiker, die nicht aufhören können und sich im nächsten Wahlkampf blamieren. Notwendig sind Perspektivengespräche, um zu prüfen, ob die Anforderungen noch erfüllt werden, aber mit wem soll der Vorgesetzte sprechen?

Besonders hinderlich ist die Angst der Älteren vor Reputationsverlust, und deshalb kommt auch die Arbeit in der sogenannten «Doppelspitze» (Teilung der Verantwortung mit einem Jüngeren) meist nicht infrage. Dabei kann ein harmonisches Miteinander der beiden Generationen nach aussen hin Respekt verschaffen und das Image fördern.

Tipps an das Management

Wer davon ausgeht, dass ältere weniger leisten, wird ihnen auch weniger zutrauen und keine besonderen Kompetenzen übertragen. Und die über 60-Jährigen erbringen dann auch tatsächlich weniger Leistung, sodass sich das Management bestätigt fühlt. Auch die jüngeren Kollegen nehmen dann schnell eine ähnliche Haltung ein und haben weniger Vertrauen in die Leistung älterer. Gerade die älteren Mitarbeitenden müssen motiviert werden, an Weiterbildungen teilzunehmen. Schon ab Ende vierzig glauben viele, dass sie auf Weiterbildung verzichten können. Die Betriebe dürfen sich bei Qualifizierungsmassnahmen nicht nur auf die Jüngeren konzentrieren.

Unternehmen müssen den Wissens- und Know-how-Verlust verhindern, indem sie für Wissenstransfer sorgen: Ältere nehmen dann ihren Erfahrungsschatz nicht mit in den Ruhestand, sondern geben ihn rechtzeitig an den Nachwuchs weiter. Der Wissenstransfer von Alt auf Jung garantiert, dass Kenntnisse im Betrieb erhalten bleiben. ■

So hält der Betrieb Ältere fit

Motivation, Qualifikation und Gesundheit sind die drei Zielgrössen einer altersgerechten Teambildung. Dazu diese Fragen zur Selbstkontrolle:

	Ja	Nein
1. Werden Perspektivengespräche mit Älteren geführt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Arbeiten ältere und jüngere Mitarbeitende zusammen (Altersmischung)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Können ältere das Arbeitstempo nach ihren Möglichkeiten gestalten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Nutzt man im Betrieb die Möglichkeit der Arbeitszeitkonten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Spüren auch die älteren Jahrgänge die Wertschätzung des Chefs?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Ist der Zusammenhalt im Betrieb generationsübergreifend?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>