

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.

55+!

Von Judith-Maria Gillies

► Gesamtausgabe als PDF downloaden

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



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.

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

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 Grundsatzfragen und Gremien der Bank. Auf jede Stelle kommen rund zehn Bewerbungen. Seit 2006 haben 65 Azubis die Seniorsausbildung durchlaufen. Jährlich werden fünf bis sechs neue Stellen geschaffen.

WORKOUT FÜR DIE DEMOGRAFIEFITNESS



Drei Fragen an... Leonora Fricker, Programmleiterin der Demografieberatung rebequa und Geschäftsführerin der Unternehmensberatung healthpro mit Sitz in Düsseldorf.

Wie sieht das optimale "Workout" für Demografiefitness aus?

Wie jedes Training startet es zuallererst mit der Einsicht, die Dinge endlich selbst in die Hand nehmen zu wollen. Viele Firmenchefs drücken sich allerdings lange vor dieser Einsicht. Sie denken, Demografie findet allerorten statt, nur nicht im eigenen Betrieb. Sobald sie aber die Ergebnisse einer Altersstrukturanalyse präsentiert bekommen, wird ihnen schlagartig klar: "Houston, wir haben ein Problem!"

► Mehr lesen

Angst, sich nicht mehr weiterentwickeln zu können. Die Jüngeren sorgen sich bereits, welche Arbeiten sie wohl später nicht mehr tun können", so Hering. Die Erhaltung der Leistungskraft sieht sie daher als altersübergreifendes Thema.

anscheinend andere Themen wichtiger erscheinen. Die Crux: Erfolge zeichnen sich meist erst Jahre später ab.

So wie BMW. Bereits 200... Ziel war es, ein Arbeitsur... werden können. Gelenke... Monitore machten das A... oder Qualität nach sich z...

Investitionen in die Se...



In einem Umfeld des schnel... darum, sich seine Neugier z... Neues, insbesondere im ter... seinem Vorteil zu nutzen.

Die frisch ausgebildeten... Verkaufsgesprächen pur... jungen Kollegen mit engl... Menü") um sich zu werfe... Sie einfach mit der linker...

Im Team entlasten die Fi... So wie BMW. Bereits 200... Ziel war es, ein Arbeitsur... werden können. Gelenke... Monitore machten das A... oder Qualität nach sich z...

Investitionen in die Se...



In einem Umfeld des schnel... darum, sich seine Neugier z... Neues, insbesondere im ter... seinem Vorteil zu nutzen.

Die frisch ausgebildeten... Verkaufsgesprächen pur... jungen Kollegen mit engl... Menü") um sich zu werfe... Sie einfach mit der linker...

Im Team entlasten die Fi... Wochenennddienste schie... "50-Jährige wollen halt s... 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 Lutzmann von den alten Hasen bei SAP. "In der

WORKOUT FÜR DIE DEMOGRAFIEFITNESS



Leonora Fricker, Programmliniererin der Demografieberatung rebequa und Geschäftsführerin der Unternehmensberatung healthpro

Wie sieht das optimale "Workout" für Demografiefitness aus?

Wie jedes Training startet es zuallererst mit der Einsicht, die Dinge endlich selbst in die Hand nehmen zu wollen. Viele Firmenchefs drücken sich allerdings lange vor dieser Einsicht. Sie denken, Demografie findet allorten statt, nur nicht im eigenen Betrieb. Sobald sie aber die Ergebnisse einer Altersstrukturanalyse präsentiert bekommen, wird ihnen schlagartig klar: "Houston, wir haben ein Problem!" Zahlen lügen nun mal nicht. Und sie sind wichtig, um das Workout überhaupt erst einmal zu starten. Bevor man also die Trainingsziele festlegen kann, ist

eine Analyse des Istzustands notwendig. Fragen, die man sich stellen sollte, sind: Welche Altersstruktur weist unser Unternehmen auf? Wie wird die Altersstruktur in zehn bis 15 Jahren aussehen, wenn wir nichts ändern? Wer seine Schwächen kennt, ist meist schon motiviert genug. Im nächsten Schritt gilt es, daraus die wichtigsten Trainingsziele abzuleiten, wie etwa die Senkung der Fluktuation unter den branchenüblichen Durchschnitt oder die Vermeidung lanoer Fehlzeiten in der Alterskohorte der 55- bis 64-Jährigen. Danach werden alle relevanten Handlungsfelder durchleuchtet. Dabei helfen Fragen wie: Schöpfen wir das Potenzial unserer langjährigen Mitarbeiter aus? Pflegen wir den Wissensaustausch zwischen Alt und Jung? Wie haben sich die Ansprüche und Bedarfe unserer Kunden geändert?

Wer muss dafür alles mittrainieren?

Alle betroffenen Bereiche und Mitarbeiter, egal ob alt oder jung. Unternehmenskultur, Arbeitsorganisation, Rekrutierung, Personalentwicklung, Gesundheitsförderung und Märkte 50plus. Für jeden Bereich wird ein Sollwert entwickelt und mit einer Strategie verknüpft. Ganz wichtig ist: Das Workout darf nicht auf Human Resources beschränkt bleiben, Demografie ist ein Querschnittsthema. Rückgrat des Trainings ist die Geschäftsführung. Steht sie hinter dem Vorhaben, hat das Projekt beste Aussichten. Aber alle Strategien müssen immer mit der Basis erarbeitet und von ihr legitimiert werden. Nur so lässt sich eine neue, wettbewerbsfähige Unternehmenskultur aus altersgemischten Teams schaffen.

Welche Hürden gibt es auf dem Weg zu diesem Ziel, und wie umgeht man sie?

Das eigene Unternehmen demografiefit zu machen, ist eine Challenge. Besonders im Mittelstand bilden die Kosten oft den entscheidenden Stolperstein. Ausgaben für kulturpolitische Maßnahmen werden besonders sorgfältig geprüft. Um diese Hürde zu umgehen, sollte zu Beginn ein Businessplan erstellt werden, in dem der Return on Investment (ROI) der Maßnahmen ausgewiesen wird. Eine weitere Hürde ist — wie so oft bei Change-Projekten — die Motivation der Menschen. Ziel sollte sein, dass alle, die mitmachen, das Projekt auch als ihr eigenes ansehen. Ist eine Gruppe zu träge oder verweigert die Teilnahme, kann manchmal externe Unterstützung helfen. Demografieberater zum Beispiel arbeiten wie Personal Trainer. Sie beraten bei der Zielsetzung, empfehlen eine Strategie und sorgen dafür, die Projektbeteiligten bei der Stange zu halten und so die gemeinsamen Ziele auch wirklich zu erreichen. Zugegeben: Wie bei jedem Fitnesstraining ist der Weg beschwerlich. Aber das Ziel lohnt das Kämpfen. Denn wer die demografische Herausforderung als Chance nutzt, sichert nicht mehr und nicht weniger als die Wettbewerbsfähigkeit seiner Firma.

► Mehr lesen