

Praktische Schritte zu einer  
altersgerechten Personalarbeit

# Den ‚Silberschatz‘ heben – aber wie?

Nur eine Minderheit der Unternehmen reagiert heute schon auf die demografische Herausforderung. Die große Mehrheit der Arbeitgeber nimmt die Motivationsprobleme ihrer älteren Belegschaften als unvermeidliches Symptom verbrauchter Ressourcen hin. Sie lässt sich damit eine interessante und zunehmend kostbare Ressource entgehen.

Ältere Mitarbeiter haben am Arbeitsmarkt schlechte Karten. Nicht wenige CEO grummeln über die Launenhaftigkeit und Sperrigkeit ihrer älteren Garden. Nur eine Minderheit von Unternehmen in Deutschland erwägt, auch Menschen über 50 einzustellen. Jüngere Mitarbeiter genießen unverändert eine Vorzugsbehandlung, und dafür sprechen aus Sicht der Personalverantwortlichen nicht nur finanzielle Gründe (z. B. niedrigere Einstiegsgehälter, geringere Lohnnebenkosten). Jüngere Arbeitnehmer gelten gemeinhin als anpassungsfähiger, insbesondere dann, wenn es um Anpassung an technische und organisatorische Veränderungen geht. Im Gegensatz zu älteren Mitarbeitern werden sie als aufgeschlossener gegenüber Neuerungen eingestuft, als fähiger und bereiter für Weiterbildungen und als belastbarer und flexibler in der Einsetzbarkeit.

Nur eine Minderheit von Arbeitgebern ist einstweilen bereit, dieses vorherrschende Bild zu hinterfragen und nach den Ursachen für diese Geringschätzung der Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter zu suchen.

Ton Koper ist Creative Director für Kompetenzmarketing und HR-Kommunikation bei der Respect. Net GmbH in Basel. Zusammen mit dem Pro Senectute Kompetenzzentrum Altersvorbereitung in Zürich realisiert er zurzeit die Seminarreihe „AvantAge“ zur Vermittlung von Alterskompetenzen.



## Ältere in der inneren Emigration

In der Kommunikation mit gestandenen HR-Managern, insbesondere zum Thema ältere Beschäftigte, haben wir durchgehend beobachten können, dass es keineswegs immer die Leistungsfähigkeit (bzw. Erschöpfung als Folge beruflicher Beanspruchung) ist, die in den letzten Jahren eines Arbeitslebens der Produktivität und Flexibilität Grenzen setzt. Für die wahrgenommenen Defizite im Alter deutlich entscheidender – gerade in größeren Firmen – sind die bei vielen ‚neuen Alten‘ still und heimlich schlummernden Motivationsprobleme. Die innere Emigration bei vielen älteren Arbeitnehmenden kommt nicht von ungefähr. Der Jugendwahn in der Personalpolitik hat tiefe Spuren hinterlassen. Viele ältere Mitarbeiter sind verunsichert. Das Selbstwertgefühl ist mehrheitlich angeschlagen. Das Vertrauen zum Unternehmen und seiner Führung – im Vergleich zu den anderen Altersgruppen im Betrieb – ist in der Regel unterdurchschnittlich.

In Interviews mit Betroffenen wurden fünf Faktoren deutlich, die für die Havarie des älteren Humankapitals verantwortlich zeichnen.

**Wertewandel** Mehr als alle anderen Altersgruppen haben die Arbeitnehmer über 50 Jahren einen signifikanten Wertewandel ihres Arbeitsumfeldes erfahren. Ihr Pech ist, dass sie zwischen vorher und nachher aus erster Hand vergleichen können. Gerade in börsennotierten Unternehmen in Kontinentaleuropa hat die zügige Hinwendung zu angelsächsischen Prämissen, Prozessen und Prioritäten zu Veränderungen in der Kultur und beim Unternehmensklima geführt. Diesem Wandel stehen viele in den älteren Belegschaften skeptisch gegenüber.

**Was Führungsverantwortliche oft unterschätzen:** Mit Hinweisen auf ‚Sachzwänge‘ allein lässt sich der emotionale Schulterabschluss mit den wertverbundenen und -verwöhnten älteren Arbeitnehmern nicht bewerkstelligen. „Das ist nicht mehr meine Firma“ – so oder ähnlich wird die mit dem Alter zunehmende Entfremdung zur neuen Firmenkultur im Unternehmen artikuliert.

**Applausverlust** Die Glanzzeit des heute alternden Humankapitals waren die 60er-,

70er- und 80er-, teilweise die 90er-Jahre des zurückliegenden Jahrhunderts. In dieser Zeit sonnten sich diese Kohorten im Applaus, bestimmten das Geschehen, standen im Mittelpunkt. Jetzt, da andere am Ruder stehen, notabene mit anderen Vorstellungen bezüglich Kurs und Kollegialität, tut sich mancher schwer, sich mit den neuen Gegebenheiten zu arrangieren. Kein Wunder: Emotionen werden vermehrt ausgelagert und außerhalb des Betriebs ausgelebt.

**Kränkungsfalle** Gerade von den älteren Arbeitnehmern wird der Druck des Arbeitsmarkts besonders intensiv erlebt. Der Anspruch, besser zu sein, gilt für diese Mitarbeitergruppe doppelt stark. Je stärker aber dieser Anspruch ist, desto größer ist auch die Gefahr der Kränkung, weil – so die Münchner Arbeitspsychologin Bärbel Wardetzki (2005) – jede echte oder vermeintliche Form von Kritik, jede Nicht-Achtung, jedes Nicht-Lob, jede Zurückweisung noch schlimmer wirkt. Kränkungssymptome beim alternden Humankapital sind heute eher Regel als Ausnahme. Wenn wir gekränkt sind, sind wir nicht mehr fähig, konstruktiv zu handeln. Wir wenden uns beleidigt ab, sind wütend oder wollen uns sogar rächen.

**Identifizierungsdilemma** Die Babyboomer – die Generation, die in den kommenden zehn bis 20 Jahren in Rente gehen wird – unterscheiden sich von den nach 1960 geborenen Generationen durch eine außergewöhnlich hohe Priorität für berufliches Engagement. Während die nachfolgenden Work-Life-Balance-Generationen den Beruf deutlich nüchterner und geschäftsmäßiger wahrnehmen, neigen die Babyboomer sehr viel stärker dazu, sich mit Haut und Haaren mit ihrem Unternehmen und ihrem Arbeitsplatz zu identifizieren (und sind damit zugleich überproportional von Burn-out-Risiken bedroht).

Ein Identifizierungsdilemma, das viele ältere Arbeitnehmer aufgrund des intensiv erlebten Wertewandels erfahren, hat deshalb für die Babyboomer besonders gravierende Folgen. Sie verweigern sich – das heißt, sie erlauben sich selbst nicht, das Letzte zu geben, weil ihnen dazu als notorische Überzeugungstäter der Konsens in Form einer wertmäßigen Grundlage fehlt.

**Sinnstiftung** Je älter Menschen werden, desto bewusster wird ihnen, dass die bevorstehende Lebensspanne kürzer als die zurückliegende ist, und desto größer wird das Bedürfnis, Spuren zu hinterlassen und dem eigenen Handeln eine Bedeutung zu geben. Mehr als jüngere Arbeitneh-

mer suchen ältere Belegschaften nach dem Sinn ihres Tuns. Das Bedürfnis nach einem größeren Kontext und mehr Sinnhaftigkeit von Tätigkeiten wird aber nur selten an- beziehungsweise ausgesprochen.

Leider bemühen sich bis heute nur wenige Unternehmen, solche Motivationsbarrieren in der Kommunikation mit älteren Belegschaften anzusprechen und aufzulösen. In der Mehrheit der Unternehmen bleibt in Sachen Alter alles beim Alten. Aus Rücksicht auf das betriebspezifische Erfahrungskapital bleiben ältere Mitarbeiter diesen Betrieben zwar erhalten, aber die wahren Potenziale und Ressourcen dieser Arbeitnehmer werden nicht erkannt und drohen zu verkümmern.

## Den ‚Silberschatz‘ heben

„Menschen werden mit steigendem Alter nicht gleicher, sondern ungleicher“, schreibt der Schweizer Altersforscher François Höpflinger (2006). Altern ist ein sehr individuelles Geschehen, und die negativen und positiven Eigenschaften älterer Mitarbeiter entwickeln sich höchst unterschiedlich. Gleichwohl werden Personalverantwortliche, die sich intensiver mit den Ressourcen älterer Arbeitnehmer beschäftigen, eine Reihe von Kompetenzen identifizieren können, über die sehr viele Arbeitnehmer in fortgeschrittenem Alter verfügen. Solche gereiften Ressourcen werden bis heute kaum gezielt genutzt.

Das Ende dieser Ignoranz ist allerdings in Sichtweite, denn in dem Maße, in dem sich die Babyboomer in den kommenden Jahren aufs Altenteil verabschieden, werden Unternehmen realisieren, welche Altersressourcen ihnen damit abhanden kommen. Diese Be-

wusstseinsentwicklung wird zunehmend rasanter verlaufen und auf beiden Seiten – auf Arbeitgeber- wie auf Arbeitnehmerseite – nicht ohne Folgen bleiben. Am Ende wird die Erkenntnis stehen, dass Ressourcen der Generation ‚Silver‘ für Unternehmen und Prozesse (gerade in Hochlohnregionen) einen veritablen Schatz darstellen.

Insofern dürfte sich in Wirtschaft und Gesellschaft eine radikale Verlagerung von der bislang vorherrschenden defizitorientierten Wahrnehmung des Alters zu einer neuen kompetenzbetonten Perspektive durchsetzen. Dabei wird es nicht mehr darum gehen, ein Defizit an Jugend zu kompensieren. Viel entscheidender wird es sein, das schlummern- de Wissens- und Erfahrungskapital von Altersgenerationen für Unternehmen und Gesellschaft zu identifizieren und zu erschließen. Das bislang brach- liegende Potenzial, das dann angezapft werden könnte, ist beachtlich.

### Kompetenzen entdecken

**Arbeitskultur** Je mehr Babyboomer in Rente gehen, desto mehr werden die Arbeitgeber feststellen, dass damit eine Arbeitskultur das Feld räumt, die von einem ausgeprägten Bestreben nach Genauigkeit, Verlässlichkeit und Gewissenhaftigkeit gekennzeichnet ist. Eine solche Arbeitskultur, die beispielsweise für die Tugenden des „Made in Germany“ nicht unbedeutend ist, dürfte nicht mehr einfach nachwachsen. Die gesellschaftlichen, kulturellen oder medialen Rahmenbedingungen, die sie entstehen ließen, gibt es immer weniger.

**Komplexität** Die Liebe zum Detail sowie die Fähigkeit zum Denken in komplexen Modellen werden künftig zu entscheidenden Faktoren für wirtschaftlichen Erfolg an Hochlohnstandorten. Mit ihrer Fähigkeit zum Management von Komplexität – verstanden als Ausmaß an individuellen Komponenten, die ein System umfasst – müssen Organisationen ihre Kompetenz beweisen, dass sie das ‚große Ganze‘ auch auf der Ebene kleinster Module optimieren, verbinden und flexibilisieren können. Das bietet gute Aussichten für Menschen mit Erfahrung. Menschen, die ein Leben gemeistert haben, scheinen – so berichten es Gerontologen – mit einer solchen Herausforderung weit weniger schnell überfordert zu sein als jüngere Generationen. Detailreichtum meistern die neuen Alten deutlich souveräner und gelassener.

**Emotionale Intelligenz** Die Fähigkeit zur Selbststeuerung sowie die Fähigkeit zur Gestaltung und

Entwicklung von Beziehungen erweisen sich immer häufiger als Schlüsselfähigkeiten, um Dienstleistungen oder Produkte zum Kunden zu bringen. Beide Kompetenzen nehmen im Alter nicht ab, sondern werden mit den Jahren immer stärker. Emotionale Intelligenz dürfte zu einem der kostbarsten Werte aus der Kompetenz-Schatztruhe älterer Menschen werden. Laura Carstensen, Alterspsychologin an der Universität Stanford, hat das Vermögen älterer Menschen zur Präzision und Feinnuancierung im Umgang mit Emotionen untersucht. Ältere Menschen, so ihr Fazit, können ihre Emotionen in der Regel besser regulieren als Jüngere. Sie sind in der Lage, Emotionen bei anderen besser zu analysieren und zu beeinflussen. Sie können konfliktreiche Emotionen deutlich differenzierter nuancieren und besser ausbalancieren (Carstensen et al. 2000).

**Kundenkontakt** Nicht zuletzt dank ihrer emotionalen Fähigkeiten empfehlen sich ältere Generationen künftig vermehrt für Tätigkeiten im direkten Kundenkontakt (face-to-face, voice-to-voice oder mail-to-mail), in denen die Personalisierung gegenüber Standards, Automatisierungen oder Anonymität gestärkt werden soll. Solche Tätigkeiten werden an Bedeutung zunehmen. In ihrem Buch „The Support Economy“ prognostiziert die Harvard-Professorin Shoshana Zuboff (2005) zahlreiche neue Jobs, welche die individualisierten und personalisierten Aspekte von Produkten und Dienstleistungen generell stärken werden. Der menschliche Kontext, in dem sich der Kommerz abspielt, so Zuboff, wird für die Alleinstellung im Wettbewerb, für die Loyalität der Kunden und für die Akzeptanz von Premium-Positionierungen immer ausschlaggebender.

Die meisten Unternehmen bewegen sich heute noch im gleichen Takt: Sie ziehen sich auf ihr Kerngeschäft zurück, fokussieren sich auf wenige Ziele, die sie global anbieten und organisieren sich so schlank wie möglich, um so produktiv und rentabel wie möglich agieren zu können. In diesen Hochleistungsorganisationen wird auch der Kontakt zum Kunden durch extrem effiziente Transaktionsprozesse bestimmt. In solchen Prozessen können nur Standardprodukte in den Markt gepumpt werden. Für Interaktionen mit dem Kunden, für das Eingehen auf individuelle Bedürfnisse gibt es in den radikal auf Rendite fixierten Unternehmen zurzeit keine Strukturen, keine Menschen und keine Zeit. Und weil dies mehr und mehr der Fall ist, wächst jenseits dieser auf Masse und Effizienz getrimmten Wirtschaft ein riesiger Markt unbefriedigter Individualwünsche heran – ein neuer Markt, der neue Chancen für Dienstleistungen, Produkte, Tätigkeiten und Kompetenzen eröffnet. Je älter die Kunden werden (und auch Kunden werden älter!), desto anspruchsvoller werden sie, und umso weniger wollen sie

von anonymen Call-Centern in Indien ‚abgewickelt‘ werden.

### **Sprungbrett für die letzten Jahre**

Unternehmen, die ihre reiferen Talente für solche und ähnliche Aufgaben mobilisieren wollen, müssen in mehrfacher Form umdenken. Einerseits haben sie die Aufgabe, Selbstwertdefizite und Motivationsbarrieren im engeren Dialog mit dem älteren Humankapital zu erkennen und abzubauen. Andererseits müssen sie bereit sein, sich auf eine neue Partnerschaft mit diesen Arbeitnehmern für eine bessere und vor allem nachhaltigere Gestaltung der letzten Jahre im Beruf einzurichten.

In diesem Zusammenhang lassen zwei Nachrichten, welche die Perspektiven zum wohlverdienten Nichtstun am Ende eines langen Arbeitslebens für die nächsten Jahre in ein neues Licht setzen, aufhorchen. Die erste Nachricht bezieht sich auf eine Studie, die im Oktober vergangenen Jahres im *British Medical Journal* erschien. Nach dieser Untersuchung, in deren Rahmen das HR-Management von Shell die Pensionierung vieler Tausend Arbeitnehmer über drei Jahrzehnte verfolgt hatte, war die Mortalität bei Mitarbeitern, die mit 50 Jahren frühpensioniert wurden, nahezu doppelt so hoch wie bei den Arbeitnehmern, die mit 65 oder später pensioniert wurden (Tsai et al. 2005). Eine frühe Pensionierung, die – mit Ausnahme der Eliten – für die meisten Arbeitnehmer zugleich Verzicht auf Anerkennung und Wertschätzung persönlicher Fähigkeiten bedeutet, dürfte also nicht ganz ungefährlich sein.

Die zweite Nachricht wurde bei einem schweizerisch-deutschen Soziologentreffen im September 2005 an der Universität Basel publik. Deutsche Forscher bezifferten dort, dass zwischen 37 bis 42 Prozent aller Bundesbürger sich den Traum vom Ruhestand abschminken müssten, weil das Ersparte respektive die Rentenversorgung dazu nicht ausreiche (Carigiet et al. 2005). Auch wenn von wirklicher Altersarmut einstweilen nur ein geringer Bevölkerungsteil betroffen sein wird: Die vierte Säule der Altersvorsorge (das Arbeiten im Alter für das Alter) dürfte für nicht wenige ergraute Europäer zur Hauptstütze im Lebensabend werden.

Die Konsequenzen für die Partnerschaft zwischen Arbeitgebern und älteren Belegschaften liegen damit auf der Hand. Die Babyboomer werden aus gesundheitlichen oder finanziellen Gründen neue Rollen und neue Perspektiven für ein aktive-

res Altern einfordern. Sie werden das tradierte Seniorenbild vom Ruhestand aufkündigen, weil sie sich darin nicht erkennen oder weil dieses Bild ihren Bedürfnissen und Notwendigkeiten im Wege steht. Die Generation Woodstock, deren Abwanderung vom Arbeitsmarkt gerade einsetzt, hat schon in der Jugend gegen ihre Eltern rebelliert. Sie wäre heute auch zahlenmäßig in der Lage, eine – etwas anders geblühte – Revolution in Gang zu bringen. Nicht nur die Wahl und die Qualität von Arbeitsbeziehungen in späten beruflichen Phasen werden durch diese Veränderungen an Bedeutung gewinnen. Arbeitgeber werden von den neuen Alten künftig auch danach beurteilt, ob ein Arbeitsplatz ein gutes Sprungbrett für die letzten Jahre im Beruf darstellt – einschließlich Starthilfe und Vorbereitung auf nachberufliche Formen von Beschäftigung.

Dazu gehört auch die Aussicht auf Teilzeitbeschäftigung. Die Partnerschaft für flexible und neue Teilzeitbeschäftigungen in nachberuflichen Phasen – als Auflockerung des Ruhestands – wird zu einem Incentive werden, mit dem Arbeitgeber in spätaberuflichen Phasen für Commitment und Partizipation werben werden. Das Unwort des Jahres 2005 – Entlassungsproduktivität – dürfte durch diese Perspektiven ganz nebenbei eine neue Bedeutung erlangen.

### **Wie der Motor wieder zündet**

Damit diese Perspektiven Realität werden und mit Win-win-Aussichten versilbert werden können, ist Eile geboten. Der verbleibende Zeitraum zur Steigerung der Produktivität älterer Bevölkerungsschichten für den EU-Wirtschaftsraum wird in einer neuen Ecofin-Studie (2006) der EU-Finanzminister als sehr knapp bemessen. Nach dieser Studie wird eine Steigerung der Erwerbsaktivität in späteren Lebensphasen Voraussetzung für das künftige Wachstum im EU-Raum sein und sich das Zeitfenster für die dazu notwendigen Strukturreformen bereits 2011 schließen. Das sollte Grund genug sein, dass Arbeitgeber (vor allem solche, die sich eine vorzeitige Ausgliederung älterer Mitarbeitender immer weniger leisten können oder wollen) und Arbeitnehmer (vor allem solche, die sich nicht als Opfer sehen wollen) ihre Kräfte zu einer neuen Allianz verknüpfen.

Der Motor, mit dem diese Allianz gemeinsam Energien für mehr Produktivität in spät- und nachberuflichen Phasen entwickelt, zündet als Dreitakter. In einem ersten Schritt werden die Emotionen für das Thema ‚gezündet‘ und die Betroffenen für das Anliegen sensibilisiert. Das Ziel dabei besteht primär darin, dass eine Identifikation mit dem Anliegen erfolgt. Das kann unter anderem bedeuten, der Gruppe der Mitarbeiter über 50 Jahren aufgrund ihrer Expertise einen besonderen Status zu verleihen und diese Erfahrung zu würdigen. Im zweiten Schritt werden die Betroffenen befähigt, im Sinne der definierten Ausrichtung aktiv zu werden. Praktische Qualifikation steht jetzt im Mittelpunkt – insbesondere gilt es hier, die Qualifikation, Berufs- und Lebenserfahrung als Ressource und Expertise zu erkennen, auszubauen und einzubringen. Im dritten Schritt geht es darum, Anerkennung für die neuen Aufgaben und Rollen in diesem Berufsabschnitt zu vermitteln, das heißt, Wertschätzung für die praktische Umsetzung gewonnener Qualifikationen sicherzustellen.

Insgesamt sind für die unternehmensspezifische Transformation beruflicher Strukturen und Leitbilder für ältere Belegschaften in allen drei Schritten (je nach Betriebsgröße) ein bis zwei Jahre zu veranschlagen. Allianzen, die sich anschicken, diese Aufgabe jetzt zu schultern, statt bis 2011 zu warten, verschaffen sich nicht geringe Vorteile. Intern können sie sich als Schrittmacher für dieses Thema Glaubwürdigkeit, Respekt und Sympathie verschaffen. Extern winken frühere und bessere Kundenkontakte im kaufkräftigen ‚Silver-Market‘ (in der Schweiz und Deutschland zusammen besitzen die heute über 50-Jährigen eine Kaufkraft von mehr als 150 Milliarden Euro pro Jahr). Notabene: Wer intern als Erster ‚Preferred Employer‘ für die Generation 50 plus wird, hat beste Chancen, auch extern für diese Zielgruppen als Erster zur ‚Preferred Consumer Brand‘ zu werden.

## Summary

### To Uncover the ‘Silver Treasure’ – but How?

Only a minority of companies in Germany consider hiring people over age 50. Younger employees continue to get preferential treatment and from the view of those responsible for personnel matters this is not only supported by financial reasons (lower starting salaries, lower incidental costs). Younger employees are also generally considered more adjustable, in particular with regard to technical and organizational changes. In contrast to older employees, they are considered more open with regard to new things, more capable and more willing for continuing education and better able to work under pressure and more flexible with regard to assignments. Only a minority of employers are currently willing to question this predominant image and to search for the reasons for this low valuation of the capacity of older employees. The great majority of employers take the motivation problems of their older employees as unavoidable symptoms of used resources. They thus miss out on an interesting and increasingly precious resource.

## Literatur

- Carigiet, E. / Mäder, U. / Opielka, M. / Schulz-Nieswandt, F. (2005): Wohlstand durch Gerechtigkeit: Deutschland und die Schweiz im sozialpolitischen Vergleich, Zürich
- Carstensen, L. L. / Pasupathi, M. / Mayr, U. / Nesselroade, J. (2000): Emotional experience in everyday life across the adult life span, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, 79 (4), 644–655
- Ecofin (Hg.) (2006): The impact of ageing on public expenditure: Projections for the EU 25 Member States on pensions, health care, long-term care, education and unemployment transfers, Special Report No. 1
- Höpflinger, F. / Beck, A. / Grob, M. / Lüthi, A. (2006): Arbeit und Karriere: Wie es nach 50 weitergeht – eine Befragung von Personalverantwortlichen in 804 Schweizer Unternehmen, Zürich
- Tsai, S. / Wendt, J. / Donnelly, P. / DeJong, G. / Ahmed, S. (2005): Age at retirement and long term survival of an industrial population – a prospective cohort study (Shell Human Resources), in: *British Medical Journal*, <http://bmj.bmj-journals.com/cgi/rapidpdf/bmj.38586.448704.E0v1.pdf>
- Wardetzki, B. (2005): Kränkung am Arbeitsplatz: Strategien gegen Missachtung, Gerede und Mobbing, München
- Zuboff, S. (2005): The support economy: Why corporations are failing. Individuals and the next episode of Capitalism, New York