

Jugendwahn und Senioritätsprinzip

Obwohl die Statistiken eindeutig sind, Fachkräfte rar werden und viele Maßnahmen zum Umgang mit einer alternden beziehungsweise altersgemischten Belegschaft bekannt sind, vernachlässigen viele Unternehmen den Aufbau eines umfassenden Age Managements. Das „Netzwerk Synergie durch Vielfalt“ zeigt gute Beispiele aus der Praxis.



In dem Netzwerk identifizieren Entscheidungsträger aus führenden Unternehmen (zum Beispiel BASF, Bayer Pharma, Boehringer Ingelheim, Deutsche Post, EnBW Energie Baden-Württemberg AG, GEA, Merck, ThyssenKrupp, Sandoz, Siemens, Voith) Vorgehensweisen, mit denen das Miteinander von Jung und Alt gefördert werden kann.

Jugendwahn

Der Begriff Jugendwahn verweist darauf, dass über 50-Jährige, teils auch deutlich Jüngere, zum „alten Eisen“ gehören. Ihnen wird abgesprochen, noch zu 100 Prozent leistungsfähig zu sein. Subtil zeigt sich das in Stellenanzeigen: Dynamik, Belastbarkeit, Innovationsfreude, Technikaffinität, Veränderungs- und Lernbereitschaft werden gefordert – Eigenschaften, die man vornehmlich Jüngeren zuschreibt.

Doch ein 60-Jähriger kann leistungsfähiger sein als ein 25-Jähriger: Zwar mögen körperliche Kraft und zuweilen das Gedächtnis nachlassen, aber die Expertise nimmt zu. Vorurteile führen dazu, dass Ältere als „unfähig“ oder „unwillig“ abgestempelt, auf anspruchlosen Stellen geparkt oder in den Vorruhestand geschickt werden.

Das Senioritätsprinzip

Das Senioritätsprinzip steht dem Jugendwahn diametral gegenüber. Es sichert die Chefessele für Ältere. Lebensalter, oft kombiniert mit Betriebszugehörigkeitsdauer und Berufserfahrung, führt zu mehr Verantwortlichkeit

und höherer Entlohnung – als Anerkennung für Loyalität und Berufserfahrung. Das Prinzip ist nicht nur in der öffentlichen Verwaltung, sondern auch in jedem dritten Industriebetrieb verbreitet. Doch es birgt reichlich Konfliktpotenzial: „Verwelken ist keine Leistung an sich“, wie ein Netzwerkmitglied merkte. Beide Prinzipien haben sich mit dem demografischen Wandel überholt. Wie kann man nun Jung und Alt ihren Kompetenzen gemäß einsetzen?

Lebenslanges Lernen

Die Idee des lebenslangen Lernens basiert darauf, dass Mitarbeiter auch nach der Ausbildung lernen und bewusst dazu ermutigt werden sollten. Neben der fachlichen, methodischen und persönlichen Entwicklung sollen die Angebote befähigen, neue Aufgaben anzunehmen – dies ist besonders für ältere Mitarbeiter entscheidend. Die Bandbreite reicht von Schulungen über Feedback der Vorgesetzten bis hin zu Rotation.

Die Maßnahmen selbst sind nicht neu – neu ist die Systematik, die aus einer Fülle an Einzelmaßnahmen ein koordiniertes Konzept erstellt. Dabei sollte einerseits tatsächlicher Bedarf gedeckt, andererseits Einzelne nicht überfordert werden.

So erhalten Arbeitnehmer die Möglichkeit, individuelle Lebensphasen und -ereignisse (Elternschaft, Pflege, Lebenssituation des Partners) mit Berufsphasen (Einstieg, Führung, Auslandsaufenthalt, Ausstieg) sinnvoll zu verbinden. Dazu bieten sich verschiedene

Formen der Arbeitsflexibilisierung an. Teilzeitangebote sollten nicht nur für Eltern zur Kinderbetreuung gelten, sondern auch für Mitarbeiter, die Angehörige (temporär) pflegen (Familienpflegezeit), oder für Ältere, die kürzer treten wollen. Arbeitszeitkonten, Gleitzeit, Sabbaticals et cetera erlauben eine individuelle Arbeitszeitanpassung. Für Führungspositionen bieten sich Doppelspitzen an oder die klare Trennung von Führungs- und sonstigen Aufgaben, welche Raum für Teilzeitmöglichkeiten schafft.

Gute Erfahrungen kann die Bundesagentur für Arbeit vorweisen, Gastgeber einer der Netzwerkveranstaltungen: Sie setzt unter anderem Langzeitarbeitskonten ein und testet Maßnahmen für den Wissenstransfer. Ruheständler können sich durch Vertretungen, Kurzeinsätze und Mentoringprogramme weiterhin einbringen. Daneben stellt die Bundesagentur gezielt Menschen über 50 ein.

Generationen-Tandems bei BASF

Als direkte Folge des demografischen Wandels nehmen altersgemischte Teams zu. Dabei treffen verschiedene Denk- und Arbeitsweisen sowie Vorurteile aufeinander. Damit Unterschiede nicht zu Konflikten, sondern zu Synergien führen, müssen sie erkannt werden. So können Führungskräfte einen Wertschätzungsdialog anregen: Individuelle Stärken werden besprochen und als Basis für die gemeinsame Arbeit genutzt.

Ein anderes Modell sind Generationen-Tandems. Das Netzwerkmitglied BASF etwa star-

tete am Standort Ludwigshafen solch ein Twinning-Programm. Dabei werden ein Senior- und ein Juniorpartner zusammengeführt, zum Beispiel eine deutsche Führungskraft und ein nichtdeutsches Nachwuchstalents. Ausdrücklich treten sie nicht als Mentor und Mentee auf, sondern als Partner auf Augenhöhe. Vorurteile wie „der hat eh keinen Respekt vor Älteren“ oder umgekehrt „der schmettert alles Neue ab“ werden entkräftet.

Beförderung und Vergütung

Bei Beförderungs- und Vergütungssystemen zeigt sich das Senioritätsprinzip oft in seiner Reinform: In Hierarchien gibt es nur den Weg nach oben. Der umgekehrte Weg wird als Degradierung und Schwäche interpretiert. Stattdessen sollten Altgediente auch weniger anstrengende Positionen übernehmen und zum Beispiel ihre Expertise in Beraterfunktionen weitergeben können.

Beförderungen und Löhne können projekt- sowie aufgabenbezogen und damit befristet gelten. Dadurch kann das lineare Prinzip einer ständigen Aufwärtsentwicklung durchbrochen werden. Eine einheitliche Grundvergütung kann mit ziel- und leistungsorientierten Prämien ergänzt werden. Prämien ermuntern altersgemischte Teams, ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Doch für eine flächendeckende Lösung werden noch einige Diskussionen zwischen den Sozialpartnern nötig sein.

Anpassung der Arbeitsanforderungen und -plätze

Die ergonomische Arbeitsplatzgestaltung ist generationenübergreifend eine Frage der ökonomischen Vernunft: Bei Jüngeren überwiegen präventive Vorteile, bei Älteren kurative Wirkungen. Vor allem bei körperlich anstrengenden Tätigkeiten sollte altersunabhängig die Möglichkeit bestehen, die Aktivitäten zu wechseln, zum Beispiel in einem Rotationsprinzip. Vorausschauend sollte bereits bei der Personalplanung darauf geachtet werden, wie lange jemand eine Tätigkeit ausüben kann, und an einen späteren Wechsel und nötige Qualifizierungen gedacht werden. Demografische Maßnahmen gibt es zur Genü-

ge – die aufgezählten geben nur einen kleinen Einblick. Warum verändert sich dennoch zu wenig? Tatsächlich mangelt es nicht an Ideen, sondern an der Umsetzung. Es fehlt häufig an der Bereitschaft und Einsicht, überkommene Vorstellungen über Bord zu werfen und sich auf neue Denkweisen und Prozesse einzulassen.

Demografiesensible Führung: Beispiel EnBW

Die EnBW als Deutschlands drittgrößtes Energieversorgungsunternehmen entwi-

ckelte in Zusammenarbeit mit der Jacobs University in Bremen und der Universität Heidelberg ein Forschungsprojekt zum Thema „Altersdifferenzen zwischen Führungskraft und Team“. Denn das Senioritätsprinzip, demzufolge Führungskräfte stets älter und erfahrener sind als ihre Mitarbeiter, kehrt sich zunehmend um. Es stellt sich daher die Frage, ob künftig vermehrt auftretende jüngere oder gleichaltrige Führungskräfte die Leistung und den Erfolg des Teams positiv oder negativ beeinflussen. Erste Ergebnisse aus einer Forschungsstu-

die mit Führungskräften zeigen drei wesentliche Aspekte:

1. Unterschiedliche Bewertungen

Der demografische Wandel wird hinsichtlich der Auswirkung auf die eigene Führungsrolle sehr unterschiedlich bewertet: Die Aussagen reichen von positiv über neutral zu negativ. Eine überraschend hohe Anzahl der Befragten (29 Prozent) kann aber auch „keine Aussage“ machen – obwohl zu diesem Thema in den vergangenen Jahren in der Öffentlichkeit viel diskutiert und berichtet wurde. Positive (13 Prozent) oder negative (24 Prozent) Bewertungen gaben vor allem jene ab, die sich bisher weniger und nur am Rande mit dem Thema beschäftigt haben. Diejenigen, welche sich mit den Veränderungen bereits auseinandergesetzt haben, stehen ihnen neutral (34 Prozent) gegenüber. Sie sehen sowohl die Chancen als auch die Risiken, die sich aus den Veränderungen ergeben, und stellen sich ihnen bewusst.

2. Gängige Stereotype

Die gängigen Stereotype gegenüber „Älteren“ und „Jüngeren“ wurden aufgedeckt. Interessanterweise betonen zwei Drittel der Befragten ausschließlich die Vorteile altersgemischter Teams, sie „wagen“ es nicht, auch auf übliche Konflikte hinzuweisen. Dabei bleiben die Angaben eher vage – zum Beispiel „mehr Erfahrungen“, „mehr Blickwinkel“, „erhöhter Wissenstransfer“ und „Lernen voneinander“. Die wenigsten sprechen von harten Kriterien wie zum Beispiel größerer Leistung. Trotz dieser scheinbar „politisch korrekten“ Haltung gegenüber altersgemischten Teams und älteren Mitarbeitern wird eine kritische Grundhaltung deutlich: Es herrscht die Meinung vor, dass Ältere in der anspruchsvollen Arbeitswelt von heute nur schwer mithalten können und weniger veränderungsbereit sind – und das, obwohl die befragten Führungskräfte zu fast 60 Prozent älter sind als ihre Mitarbeiter.

Altersdifferenzen zwischen Führungskraft und Team

Jüngere Führungskräfte sehen vor allem Nachteile gegenüber älteren Untergebenen, da sie unter einem stark erhöhten Rechtfertigungsdruck stehen und ihre Kompetenzen

eher infrage gestellt werden. Ihre Anweisungen werden verstärkt kritisiert, ihr Führungsstil muss die Situation möglichst ausgleichen. Am vorteilhaftesten wird gesehen, wenn die Führungskraft etwa im gleichen Alter ist wie das geführte Team.

Besonders die hohe emotionale und kognitive Nähe wird in diesem Fall als Vorteil in der täglichen Führungsarbeit gesehen – aber auch die Tatsache, dass man sich als Führungskraft häufig in ähnlichen Lebenssituationen befindet und mit den gleichen Themen auseinandersetzt. Ist die Führungskraft älter, halten sich Vor- und Nachteile in etwa die Waage. Der sehr hohen Akzeptanz und den zugeschriebenen umfangreichen Kompetenzen und Erfahrungen steht gegenüber, dass das gegenseitige Verständnis für Werte, Einstellungen sowie aktuelle Trends spürbar abnimmt.

Der Praxistransfer

Im Rahmen des Praxistransfers wird nun überlegt, wie zunächst dem mangelnden Wissen der Führungskräfte entgegengetreten werden kann. Denn informierte und reflektierte Führungskräfte erkennen Chancen, sind sich aber auch der Risiken bewusst, die der Wandel mit sich bringt. Derzeit wird geprüft, durch welche konkreten Schritte und Instrumente es nachhaltig gelingt Führungskräfte sinnvoll zu unterstützen. Hierbei sollen das Informieren, Sensibilisieren sowie der Abbau von Stereotypen im Zentrum stehen. Denn viele Teamprozesse sowie Erfolgsvariablen eines Teams werden maßgeblich durch die Führungskraft beeinflusst.

Fazit: Die Herausforderungen des demografischen Wandels sollten umfassend angegangen werden. Dabei hilft Diversity Management, das Unterschiede in Belegschaften strategisch und systematisch einbezieht – neben Alter auch Geschlecht, Kultur, Ausbildung et cetera. Damit fördert es im Sinne von Inklusion den Zusammenhalt, baut mögliche

Widerstände ab und entwickelt die Unternehmenskultur weiter. So stehen nicht einzelne Personalpraktiken im Fokus, sondern ein Bewusstseinswandel, wie zum Beispiel der Abbau von Stereotypen. Notwendige Voraussetzung – das ist die einhellige Meinung im Netzwerk „Synergie durch Vielfalt“ – ist die Unterstützung durch das Topmanagement, um die mittleren Führungsebenen zu überzeugen und Ressourcen nachhaltig zu aktivieren. Die Personalabteilung beziehungsweise die Diversity-Verantwortlichen können die Aufgabe nicht alleine stemmen – ihnen kommt eher die Rolle als Koordinator und Inputgeber zu.

Der erste Schritt ist die Analyse des Status quo und die Identifikation von Barrieren beziehungsweise Potenzialen. Danach sind Ziele festzulegen: Soll die Innovationskraft gesteigert und ein fruchtbarer Austausch zwischen den Generationen gefördert werden? Soll das Unternehmen für jüngere Mitarbeiter attraktiver werden? Soll der Krankenstand gesenkt werden? Den Zielen entsprechend müssen Prozesse vom Recruiting bis zu Teamentscheidungen angepasst werden. Maßnahmen sollten gebündelt und in dieses Konzept eingebettet werden – vor allem geht es darum, das Denken und Handeln zu verändern. Kommunikation der Angebote, Vorbilder und Best Practices sowie Fortschrittskontrolle sind erfolgsentscheidend.

Für umfassende Veränderungen müssen Unternehmen am „großen Rad“ drehen. Es lohnt sich: Eine wertschätzende Unternehmenskultur fördert die Motivation, die Produktivität, das Arbeitgeberimage und somit die Wettbewerbsfähigkeit insgesamt.



Autorin
Dr. Petra Köppel,
Inhaberin Synergy Consult,
Köln und München,
koepfel@synergyconsult.de



Autor
Sven Schreiber,
Entwicklungs- & Rekrutierungsstrategie, EnBW Energie Baden-Württemberg AG, Karlsruhe, s.schreiber@enbw.com

Zum Weiterlesen

Köppel, Petra: Diversity Management in Deutschland 2012: Ein Benchmark unter den DAX 30-Unternehmen. Köln 2012