

Ausgewogener Altersmix im Unternehmen

Lippenbekenntnisse? Vom unterschätzten Potenzial der Älteren

Im Wettbewerb um Fachkräfte richtet sich der Blick meist auf die jüngeren Generationen. Inzwischen wächst zwar die Einsicht, dass auch Bewerber*innen 50+ mehr Chancen verdienen. Doch wie offen sind Unternehmen wirklich? Ist die Wertschätzung älterer Talente mehr als ein Lippenbekenntnis – und welche Rolle sollte HR dabei spielen?

Von Tobias Heisig und Alexander Wittwer

«Wir sind durchschnittlich zu alt in unserer Firma», heisst es nicht selten vom Topmanagement. «Nicht agil genug», «zu eingeschungen» oder «zu wenig digital» sind immer noch häufig zu hörende Klischees, wenn es um «ältere Mitarbeitende» geht. Viele Unternehmen sind umgekehrt durchaus offen: So gelingt es einem Grosshandelsunternehmen, eine 57-jährige Führungskraft im Vertrieb von der Konkurrenz abzuwerben. Das Kalikül dahinter: Die Kandidatin bringt nicht nur Erfahrung mit, sondern auch Kunden. Das Risiko: Die Überschätzung der Erfolgsfaktoren im alten und die Unterschätzung der spezifischen Gegebenheiten im neuen Unternehmen.

Alle sind etwas angespannt. Die zumeist jüngeren Vertriebsmitarbeitenden fragen sich, was die neue Chefin ihnen wohl abverlangen wird. Die Chefin selbst spürt, dass es keineswegs selbstverständlich ist, auch im neuen Unternehmen aus dem Stand Top-Performance zu erbringen. Reibung im Sales-Team wird über kurz oder lang entstehen – und ist auch erforderlich. Schliesslich müssen die Spielregeln neu ausgehandelt werden. Ein erster Fehler bestünde darin, mit solchen Spannungen nicht zu rechnen. Ein zweiter wäre ein Denken in Entweder-oder-Kategorien: Gelten die Regeln des bestehenden Teams? Dann besteht die Gefahr der Stagnation bzw. der Fortschreibung des Bestehenden. Oder gelten die Regeln der neuen Chefin? Dies birgt das Risiko, dass diese vom Team als «aufgesetzt» erlebt und abgelehnt werden. Wir sehen: Jede Schablone greift im Umgang mit den Älteren (wie auch den Jüngeren) zu kurz.



Abb. 1: Das bekannte Kippbild zeigt zwei Sujets. Beide zugleich können wir nicht sehen. Der Blick auf das eine macht uns blind für das andere (Zeichnung von William Ely Hill, Puck-Magazin, 1915).

Risiken

Es ist nicht spektakulär, aber es muss ausgesprochen werden: Wenn Unternehmen es versäumen, ihre älteren Mitarbeitenden ausreichend zu berücksichtigen, laufen sie Gefahr, wertvolles Know-how und Arbeitskraft zu verlieren. Dies gilt besonders für Branchen mit ausgeprägtem Fachkräftemangel, wie zum Beispiel dem Gesundheitssektor oder dem Ingenieurwesen. Ältere Mitarbeitende tragen nicht nur zur Stabilität eines Unternehmens bei, sondern können auch als Mentoren für Jüngere fungieren. Jüngere Mitarbeitende verlangen umgekehrt einen höheren Einarbeitungs- und Qualifizierungsaufwand. Ihre Bindung ans Unternehmen ist niedriger, das «flight risk» entsprechend höher. Ein ausgewogener Generationenmix kann deshalb nicht nur zu einer Entschärfung des Fachkräftemangels beitragen. Mehr noch: Er kann die Innovationskraft des Unternehmens durch die

kreative Kraft der Unterschiede fördern und ist unerlässlich für eine gute Balance aus Stabilität und Veränderung. Welche Altersgruppe hierbei eine höhere Offenheit für Veränderung an den Tag legt, ist häufig alles andere als ausgemacht.

Kein Unternehmen kann es sich somit leisten, eine Altersgruppe zu vernachlässigen. Während es zweifellos wichtig ist, junge Talente für das Unternehmen zu gewinnen, sollte der Wert der «Älteren» nicht unterschätzt werden.

HR

«Lenkung» ist eine der wichtigen Rollen von HR – auch im Aussteuern des Generationenmixes. Dies betrifft sowohl die Definition der Zielgruppen im Recruiting als auch das Onboarding sowie die Begleitung der Mitarbeitenden. Alle HR-Konzepte sollten auch unter diesem Aspekt der Altersdiversität justiert werden.

Statisch oder dynamisch?

Fixed Mindset

- Motto: Ich bin, wie ich bin – und bleibe so
- Lernen: Bestätigung der zentralen Merkmale des Selbstbilds
- Kritisches Feedback: Angriff auf die eigene ganze Person
- Change: Abwehr
- Komfortzone: rein
- Tun/Lassen: Lassen-Modus, um die Infragestellung des Selbstbilds nicht zu riskieren



Growth Mindset

- Motto: Ich bin viele – und verändere mich
- Lernen: Entdecken neuer Aspekte im Selbstbild
- Kritisches Feedback: Chance zur Weiterentwicklung
- Komfortzone: raus
- Change: Neugier
- Tun/Lassen: Tun-Modus, um sich zu entwickeln



Abb. 2: Growth Mindset und Fixed Mindset

Warum muss das eigens betont werden? Weil der Fokus intuitiv oft zu sehr bei den Jüngeren liegt. Weil die Jüngeren knapp sind. Und weil die Jungen nicht selten in die innovativen Projekte involviert sind, die viel Aufmerksamkeit in der Transformation bekommen. «Wir erwirtschaften das Geld, das die tätowierten Hippen mit ihren Bärten dann in den neuen Geschäftsfeldern wieder verbrennen», sagte uns neulich eine langjährige Mitarbeiterin aus der Endmontage. Wir sehen: Das Ringen um den Selbstwert hört mit zunehmendem Alter nicht auf – im Gegenteil.

Um den Mix der Altersstruktur auszusteuern, gibt es vielfältige Ansätze. Hier einige, die sich in der Praxis bewährt haben:

1. **Recruiting:** In den 1970er- und 1980er-Jahren führten viele amerikanische Orchester die sogenannte «Blind Audition» ein: Bewerber*innen treten dabei hinter einem Vorhang zum Vorspiel an. Auf diese Weise sollte den unbewussten Vorurteilen («Biases») der Entscheider (damals zumeist Männer) entgegengewirkt werden, also der Beeinflussung der Beurteilung durch Faktoren wie Geschlecht, Alter, ethnische Zugehörigkeit oder Aussehen. Die kritische Reflexion der Wahrnehmungsverzerrungen im eigenen Unternehmen sollte eine der Kernaufgaben von HR sein und gegenüber den Fachbereichen sehr offensiv angesprochen werden.
2. **Fort- und Weiterbildung:** Immer wieder wird uns von Führungskräften gesagt: «Der/Die ist schon Mitte fünfzig, der/die braucht das nicht mehr.»

Eine solche Aussage ist gegenüber der betreffenden Person wie auch im Hinblick auf die Gesamtkultur des Unternehmens mehr als dysfunktional. Lernen wird auf diese Weise ausdrücklich und vorsätzlich gestoppt. Stattdessen sollte sehr klar sein: Lernen gilt bis zum letzten Arbeitstag.

3. **Mentoring:** Generationenübergreifende Mentoring-Programme vermitteln Selbstwirksamkeit und erzeugen Motivation. Dies funktioniert in beide Richtungen: Ältere beraten Jüngere, Jüngere beraten Ältere: z.B. in den Themenfeldern «Digitalität» oder «Agiles Arbeiten», aber auch im Hinblick auf die Wartung alter Anlagen oder den Umgang mit Mitarbeitenden.
4. **Kollegiale Beratung und Peer-Coaching:** Diese Formate verfügen neben dem Erkenntnisgewinn über den Vorteil, dass sie den Zusammenhalt stärken. HR gibt hierbei zwar Unterstützung (z.B. in Form von administrativer Unterstützung und der Bereitstellung von Anleitungen oder Konzepten), macht aber zugleich deutlich, dass die Eigeninitiative der Beteiligten gefordert ist. Das Risiko: Generationen-Bashing in beide Richtungen, wenn die Gruppen zu homogen sind.
5. **Arbeitgeberattraktivität:** Es muss nicht unbedingt das Hundebüro sein (ein Bedarf der jüngst zugenommen hat, da sich viele Menschen während Corona einen Hund gekauft haben und es deshalb jetzt als schwer ansehen, ihr Homeoffice zu verlassen). Arbeitszeitkonten und ein betrieb-

liches Gesundheitsmanagement, das seinen Namen auch verdient, jedoch schon. Ebenso Teilzeit – und zwar auch in Führungsfunktionen. Viele Organisationseinheiten lassen sich gut durch eine kooperative Doppelbesetzung führen.

6. **Übergangsberatung:** Warum nicht regelmässig Befragungen durchführen? Was wünschen sich die Menschen im Unternehmen, die auf den Ruhestand zugehen? Sind sie bereit, in Teilzeit weiterzumachen? Könnten sie helfen, Jüngere einzuarbeiten? Aber auch Befragungen derjenigen, die den Verlust von Erfahrung und Know-how wettmachen müssen. Welches Know-how ist besonders kritisch? Welches Know-how droht verloren zu gehen? Welche Risiken können daraus entstehen? Hieraus lassen sich schnell gemeinsam Konzepte ableiten und entwickeln (allein die Betroffenen zu Beteiligten zu machen, entfaltet schon Wirkung).

Fazit

Zurück zu unserer Vertriebsleiterin: Das Unternehmen ist froh, dass sie da ist. Der Onboardingprozess kann gelingen, wenn die Erwartungen aller Beteiligten offen ausgesprochen werden. Diese Erwartungen können und müssen nicht immer vollständig bedient werden, ihre wechselseitige Kenntnis ist jedoch wichtig, um den Start kooperativ zu gestalten. HR kann mit einfachen, aber wirkungsvollen Mitteln substanziell dabei begleiten. Auf die Balance kommt es an.



Dr. Tobias Heisig ist geschäftsführender Gesellschafter bei der Circle2 GmbH (www.circle2.de) sowie Experte für Leadership, Change und Vertrieb in Tübingen.



Dr. Alexander Wittwer ist geschäftsführender Gesellschafter sowie Berater und Coach bei der Circle2 GmbH (www.circle2.de) und Experte für Leadership, Change und Vertrieb in Tübingen.