

Brigitte Spieß, Rainer Lohkamp

Generationen, Lebensphasen und Leistungsfähigkeit

Der demografische Wandel wird in einem so gravierenden Maße in die Gesellschaften Mittel- und Westeuropas einwirken, wie es den meisten von uns noch gar nicht bewusst ist. Eine Arbeitswelt mit weniger Jugendlichen, dafür mit mehr älteren Menschen, die sich jung fühlen und arbeiten wollen, wird völlig anders aussehen als die Welt der jugendzentrierten Unternehmen. Mit der geplanten Verlängerung der Lebensarbeitszeit und der Erhöhung der Erwerbsbeteiligung in der Zielgruppe der 55- bis 65-Jährigen auf 50 Prozent [1] sind die Unternehmen zunehmend gefordert, auf die Arbeitsweisen und Erwartungen unterschiedlicher Generationen Rücksicht zu nehmen. Welche Strategien müssen Führungskräfte vor diesem Hintergrund einsetzen, um auch weiterhin die Produktivität des Unternehmens zu gewährleisten?

Die wenigsten Unternehmen sind vorbereitet

Die Fakten sind bekannt. Der harte Kampf um qualifizierte Fachkräfte hat längst begonnen. Doch bisher reagieren Unternehmen nur zögerlich und partiell auf die absehbare Alterung und Verknappung des Potenzials an Arbeitskräften. Das Thema Demografie ist nicht in die Geschäftsprozesse integriert und wird somit auch nicht strategisch angegangen. Einer der Gründe: Die Firmen müssen viel Geld investieren, der Ertrag ist nicht sofort ersichtlich. Doch wer die Weichen heute nicht stellt, geht langfristig für das Bestehen und den Erfolg des Unternehmens ein hohes Risiko ein.

Vier große Herausforderungen müssen strategisch bearbeitet und im Unternehmen umgesetzt werden:

1. Guter, junger Nachwuchs wird knapp. Nur wer vorbereitet ist, wird als attraktiver Arbeitgeber punkten.
2. Rentenalter 67, Tendenz steigend. Unternehmen müssen sich horizontal und vertikal über alle Organisationsbereiche hinweg auf eine deutlich ältere Belegschaft einstellen.
3. Veränderte Lebenseinstellungen. Clevere Arbeitgeber bieten Arbeitsplätze, die Work-Life-Balance, Führungs- oder Fachkarrieren, aber auch Familienplanung integrieren.
4. Drohender Wissensverlust. Wenn die Jahrgänge 55 bis 65 in Rente gehen, ohne dass ihr Wissen gezielt erfasst und weitergegeben werden kann, droht ein irreparabler Schaden.

Manager mit Weitblick analysieren ihr Unternehmen mit einer Altersstrukturanalyse. Nur mit detaillierten Informationen über die Altersverteilung und Leistungspotenziale im Unternehmen lassen sich Schwachstellen frühzeitig erkennen und Szenarien künftiger Situationen durchspielen.

Die Unterschiede zwischen den Generationen wahrnehmen und nutzen

Arbeitgeber müssen nicht nur auf die veränderten demografischen Faktoren reagieren, sondern auch die Bedürfnisse und Lebenssituationen verschiedener Altersgruppen im Arbeitsalltag abbilden. Bereits heute arbeiten drei höchst unterschiedliche Generationen gemeinsam an Aufgaben: die so genannten Babyboomer der Jahrgänge 1955 bis 1965, die Generation X, geboren zwischen 1966 und 1976, sowie die „Nexters“ der Jahrgänge 1977 bis 1987. [2] Jede Generation ist anders geprägt, hat andere Einstellungen zu Leben und Arbeit und unterscheidet sich auch in ihren Medien- und Lernpräferenzen. Verstehens- und Verständnisprobleme sind vorprogrammiert. Wer jedoch die Charakteristika der Altersgruppen kennt, kann sich die Potenziale altersspezifischer Eigenschaften nutzbar machen und die Zusammenarbeit aller optimieren.

Ältere Mitarbeiter verfügen etwa über ein spezifisches Erfahrungs- und Kundenwissen, das für die betriebliche Aufrechterhaltung der Arbeitsprozesse notwendig ist. Ihre Fähigkeit mit Komplexität und Widersprüchen umzugehen, ist eine wichtige Ergänzung zu den auf Geschwindigkeit ausgerichteten Kräften der jüngeren Generationen. Eine zentrale Aufgabe der Personalentwicklung ist es, ältere Mitarbeiter überhaupt wieder als „weiterbildungswert“ zu begreifen und die veränderten Lernbedürfnisse in ein neues Weiterbildungskonzept zu integrieren. Insbesondere Führungskräfte ab 40+ sollten sich rechtzeitig darauf einstellen, dass Glaubenssätze wie „Ich bin angekommen“ oder „Lernen, nein danke“ zukünftig nicht mehr funktionieren. Wer führen lernen will, muss beim Lernen führend sein. Je höher man kommt, desto wichtiger wird Lernen – das wissen Spitzensportler und Musiker oder Chefärzte und Ingenieure schon längst. Um die Wissenspotenziale aller Generationen zugänglich und besser nutzbar zu machen, gewinnen neue Lern- und Arbeitsformen im Prozess der Arbeit an Bedeutung, etwa altersgemischte Teamarbeit, wechselseitiges Lernen im Tandem, Mentoren- oder Patensysteme.

Während die Babyboomer eher leistungsorientiert und aus Überzeugung arbeiten, ist für die nachfolgenden Generationen eine interessante Aufgabe und Work-Life-Balance wichtig. Sie arbeiten für die Selbstverwirklichung, weniger für das Wohl der Firma. Ein Sabbatical kann wichtiger sein als die nächste Hierarchiestufe. Die Generation X und die „Nexters“ ziehen auch horizontale Karrieren in Betracht und lernen durch Verständnis und praktische Anwendung. Die Jüngeren sind in der digitalen Welt groß geworden und zeichnen sich durch schnelle Informationsverarbeitungsleistungen aus. Neben der Bereitschaft, stets Neues dazuzulernen, brauchen sie von ihren Vorgesetzten vor allem Feedback und klare Anweisungen, etwa über Mitarbeitergespräche oder Beurteilungssysteme.

Folgende Handlungsfelder sind bei einem integrierten Ansatz eines Generationen-Managements ausschlaggebend: demografische Analyse, Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitszeit, Arbeitsfähigkeit, betriebliche Gesundheitsförderung, intergenerativer Wissenstransfer, Weiterbildung/Lebenslanges Lernen, Rekrutierung und Bindung. [3]

Lebensphasenmodell – steil nach oben ist nicht mehr alles

Um den Leistungswillen und die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten bis ins hohe Alter zu erhalten und zu fördern, bedarf es im Unternehmen einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung, die verschiedene Laufbahn- bzw. Karrierevarianten ermöglicht.

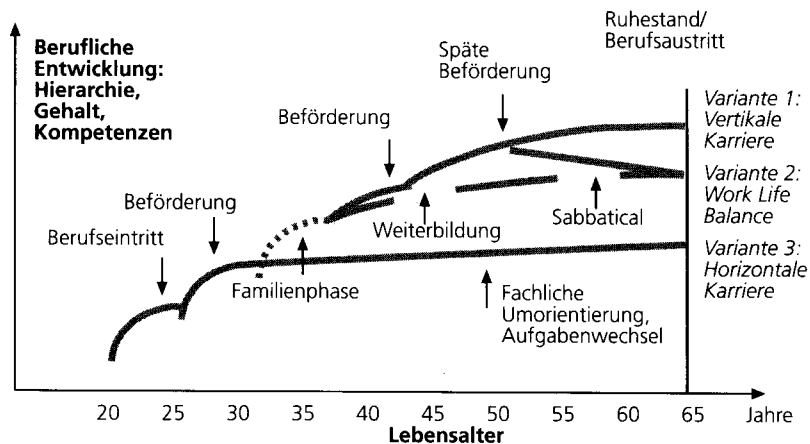


Abbildung 1: Neue Modelle im Berufsleben (4)

Nie zuvor stand Individualisierung und Selbstverwirklichung so sehr im Fokus der Arbeits- und Lebensverhältnisse der Menschen wie heute. Selbstverwirklichung kann über verschiedene Lebensphasen hinweg unterschiedliche Facetten aufweisen: eine Weltreise nach dem Studium, die Konzentration auf die Familiengründung, ein starkes Engagement in einem Ehrenamt, der Wunsch nach Regeneration oder völliger Veränderung in der Lebensmitte. Und immer häufiger haben auch Menschen in fortgeschrittenem Alter Lust, einfach mal auszusteigen, ein Jahr einem Lebenstraum zu widmen, vielleicht noch ein Studium aufzunehmen. Heute punkten diejenigen Arbeitgeber, die nicht nur die klassische Aufstiegsvariante, sondern auch eine horizontale Karriere bzw. Work-Life-Balance in ihrem Unternehmen ermöglichen.

Die veränderten Lebensläufe und Lebensphasen lassen sich im Unternehmen etwa durch folgende Demografiertools abbilden:

- Aufbau eines Leitbildes der „Altersvielfalt“ und Wertschätzungskultur
- Rekrutierung, gute Integration und Bindung neuer Mitarbeiter (Personalmarketing, Kooperation mit (Fach-)Hochschulen, familien- und frauenfreundliche Arbeitsplätze und Rahmenbedingungen)
- Flexible Arbeitszeitmodelle (Teilzeit, Jobsharing, Telearbeit, Langzeitkonten, Auszeiten, Blockfreizeiten)
- Altersgerechte Arbeitsorganisation (ergonomische Arbeitsplatzgestaltung, mitalternde Arbeitsplätze, Organisation der horizontalen Berufsverläufe, Rotationen in Teams – funktions- und hierarchieübergreifend -, Tätigkeitswechsel)
- Gesundheitsmanagement (Verhaltensprävention, Checkup's, Ernährungs- und Bewegungsberatung)
- Neue Konzepte zum lebenslangen Lernen (Lernen als feste Größe im Jobprofil, Lernen im Prozess der Arbeit, neue Lern- und Arbeitsformen für Ältere)
- Wissenstransfer-Systeme (Alt-Jung-Tandems, Ausbildung erfahrener Mitarbeiter zu Trainern, Coaches, Mentoren).

Fazit:

Summa summarum verfolgen die Ansätze zur Begegnung des demografischen Wandels vor allem zwei Anliegen: Mitarbeiter bis ins hohe Alter leistungsfähig zu halten sowie eine attraktive Arbeitswelt zu schaffen, um produktive Mitarbeiter zu finden, zu binden und den Leistungswillen der Belegschaft zu erhalten. Dazu ist ein umfassendes Maßnahmenpaket und ein klares Commitment für das Thema von ganz oben nötig. Die verschiedenen Handlungsfelder müssen ineinander greifen und können nur dann nachhaltige Wirkung zeigen, wenn eine entsprechende Unternehmenskultur der gegenseitigen Wertschätzung zwischen den jungen und älteren Generationen vorgelebt und initiiert wird.

Anmerkungen:

[1] Vgl. Lissabon Strategie 2000

[2] Vgl. Seber, Karin, Werden „Nexters“ bereit sein, Verantwortung zu tragen? In: Wirtschaft und Weiterbildung 11/12 2007 sowie Lotter, Wolf, Goodbye, Jonny. In: brand eins 2/2006.

[3] Vgl. Rimser, Markus, Generation Resource Management, Rosenberger Fachverlag. 2006.

(4) Regnet, E.; Karriereentwicklung 40+. Weitere Perspektiven oder Endstation, Weinheim/Basel 2004

Die Autoren:



Dr. Brigitte Spieß ist Inhaberin von Villa Medici – Agentur für Kommunikation und Unternehmenskultur. Schwerpunkte ihrer Beratungsarbeit sind Integrierte Kommunikation, wertegestützte Unternehmens- und Führungskultur, demografieorientierte Personalentwicklung. Villa Medici ist Netzwerkpartner von braintrust.

spiess@wissensmanagement.net



Rainer Lohkamp ist Geschäftsführer der braintrust Gesellschaft für Personal- und Organisationsentwicklung, Diplom Betriebswirt und Diplom Psychologe. Er arbeitet mit einem interdisziplinären Team seit einigen Jahren innerhalb des Themas Demografischer Wandel und realisiert mit seinen Kunden einen ganzheitlichen Ansatz.

lohkamp@wissensmanagement.net

Der Artikel ist erschienen in: Wissens Management – Das Magazin für Führungskräfte, Heft 3/2008. Themenheft: Unternehmenswissen sichern: Erfolgreiche Wege aus der Demografiefalle