

Karriere

TRAU EINEM ÜBER 50

Erfolg ist keine Altersfrage:
warum Deutschlands
Unternehmen jetzt die wahre
Old Economy entdecken

Alte Männer sind gefährlich, ihnen ist die Zukunft egal“, warnte der irische Dramatiker und Nobelpreisträger George Bernard Shaw in den 20er-Jahren. Eine Maxime, die deutschen Personalchefs bis heute nicht ganz fremd zu sein scheint. Im Gegenteil: Ihr Misstrauen beginnt bereits bei jüngeren Mitarbeitern. In vielen Unternehmen werden sogar schon „Arbeitnehmer jenseits der 40 aufs Abstellgleis geschoben“, beobachtet Hartmut Buck vom Fraunhofer-Institut für Arbeitsorganisation.

Im Kreuzfeuer der Kritik. Mitarbeiter, die schon lange dabei sind, stehen oft gleich von zwei Seiten unter Verdacht. „Aufstrebende Jungmanager empfinden sie als Blockade für ihren eigenen Traumposten, während manch ein Chef ihnen unterstellt, für teures Geld die Zeit bis zum Vorruhestand bloß totzuschlagen“, bestätigt Monika Birkner, Coach für Fach- und Führungskräfte ab 45, die Vorurteile gegenüber den Vertretern der Old Economy. Die Folge: Schon in etwa 60 Prozent der deutschen Firmen gibt es derzeit keine Angestellten mehr, die älter als 50 Jahre sind.

Mit der demographischen Entwicklung dürfte sich der Trend schon bald umkehren. Da die Zahl der unter 50-Jährigen kontinuierlich abnimmt, sind Unternehmen gezwungen, statt nur auf Jungspunde künftig wieder verstärkt auf ältere Semester zu setzen. „Statt Versorgung brauchen die älteren Arbeitnehmer Aktivierung“, fordert deshalb Arbeitgeberpräsident Dieter Hundt.

Mit 66 Jahren. Das erkennen auch immer mehr Unternehmenschefs. Das eigentliche Kapital ihrer altgedienten Angestellten, lernen sie langsam, be-

steht darin, dass sie dank ihrer ausgereiften Persönlichkeit und Berufserfahrung die Vorgaben des Unternehmens besonders verlässlich umsetzen können. Geht doch mal etwas schief, reagieren sie wesentlich gelassener als Jüngere. Schließlich mussten sie in ihrer Laufbahn mehrfach lernen, mit Niederlagen umzugehen. „Alte Hasen sind meist sogar recht innovationsfreudig“, beobachtet Führungskräftecoach Birkner.

„Sie sind gewohnt, sich immer wieder auf neue Gegebenheiten einzustellen.“

Konzerne wie Siemens, die Deutsche Bank oder Lufthansa bieten mittlerweile regelmäßig spezielle Seminare und Workshops schon für Mitarbeiter ab 40 an, um deren Potenzial gezielter zu nutzen.

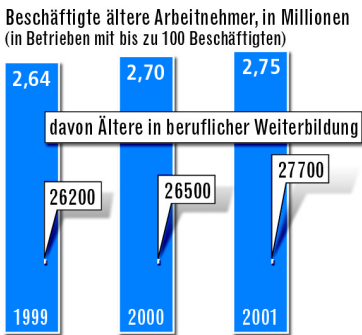
Kurskorrektur für die Karriere. Mit ihrem Programm „Pro 40“ lässt etwa die Lufthansa „in einem zweimonatigen Self-Assessment Mitarbeiter herausfin-

Erfolgreicher Mix: Erfahrene Mitarbeiter und Berufseinsteiger ergänzen sich ideal

Etwa 60% der Unternehmen beschäftigen derzeit keine Mitarbeiter über 50

Man lernt nie aus

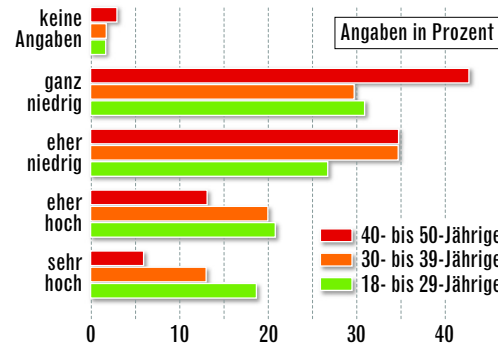
Seit Anfang 2002 finanzieren die Arbeitsämter die **Weiterbildung von Angestellten über 50**.



Quelle: Bundesanstalt für Arbeit

Wenig Wechselbereitschaft

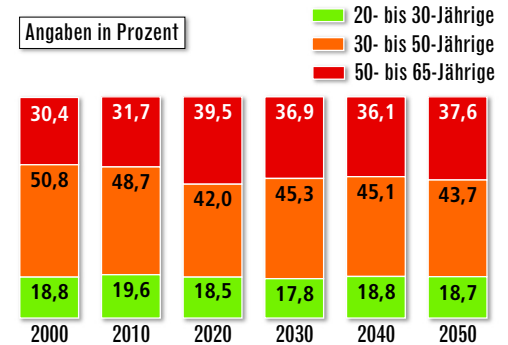
Mit steigendem Alter sinkt die Flexibilität. Nur 19 Prozent der 40- bis 50-Jährigen können sich vorstellen, einen neuen Job anzunehmen.



Quelle: Emnid

Immer mehr Ältere

Schon im Jahr 2030 wird es **fast so viele Rentner wie Berufstätige** geben. Deshalb werden Arbeitgeber wieder verstärkt auf **erfahrene Mitarbeiter** setzen.



Quelle: Statistisches Bundesamt

Vorurteile gegenüber Älteren

Theorie: Menschen fangen spätestens ab 50 allmählich an zu verkalken. Sie arbeiten viel langsamer als Jüngere, haben Probleme, etwas Neues zu lernen, und können sich nicht mehr so gut konzentrieren.

Praxis: Die Bundesanstalt für Arbeit fand heraus, dass Auffassungsgabe und Konzentration erst ab dem 70. Lebensjahr stark zurückgehen. Fünzigjährige sind genauso leistungsfähig wie Kollegen, die 20 Jahre jünger sind.

Theorie: Alte Hasen sind unflexibel, sträuben sich gegen Innovationen und handeln nach dem Motto: „Das haben wir immer schon so gemacht.“

Praxis: „Ältere haben meist keine Probleme mit Innovationen“, sagt Führungskräftecoach Monika Birkner. „Sie sind daran gewöhnt, immer wieder mit neuen Gegebenheiten zurechtzukommen.“ Wer viel Erfahrung mitbringt, vermeidet Fehler oft schon im Vorfeld.

Theorie: Mittfünfziger sind nicht mehr belastbar und häufig krank.

Praxis: Studien zeigen, dass sich Ältere aus Pflichtbewusstsein weniger oft krankschreiben lassen als Jüngere.

Theorie: Ältere Kollegen sitzen nur noch die Zeit bis zum Ruhestand ab und haben keine Lust mehr, sich im Job zu engagieren.

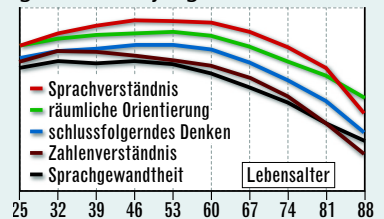
Praxis: „Wer vom Unternehmen wie eine Altlast behandelt wird, verhält sich auch so“, kontert Kienbaum-Berater Achim Mollbach.

Theorie: Ältere wissen eh alles besser und pfeifen auf den Rat von Jüngeren. Sie sind nicht teamfähig und versperren dem Nachwuchs den Weg nach oben.

Praxis: Viele Unternehmen schwören auf gemischte Teams: Während die Jungen vom Weitblick erfahrener Kollegen profitieren, bekommen diese Nachhilfe bei technischen Neuerungen. Als Mentoren ebnen Ältere dem Nachwuchs den Weg nach oben.

Geistige Potenziale

Bis 50 nimmt die **Leistungsfähigkeit** zu. Die **Lernbereitschaft** ist genauso groß wie bei jungen Menschen.

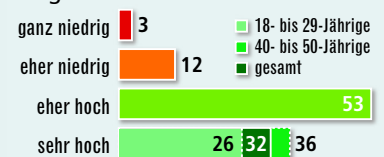


Quelle: Bundesanstalt für Arbeit

Arbeitsmotivation

36 Prozent der **40- bis 50-Jährigen** sind **sehr hoch motiviert**. Das können nur 26 Prozent der 18- bis 29-Jährigen von sich behaupten.

Angaben in Prozent



Quelle: Emnid

den, welche Stärken und Interessen sie noch weiter ausbauen können“, erklärt Michael Heuser, Leiter der Lufthansa School of Business. Auf drei Wochenendseminaren erörtern sie anschließend mit Psychologen und Personalentwicklern, wie sie ihre Fähigkeiten und Wünsche – etwa ein Plus an Verantwortung – besser ins Unternehmen einbringen können. „Wir wollen unsere Mitarbeiter bis zum Rentenalter motiviert an Bord

halten“, begründet Heuser die Zielsetzung des Programms.

Die Mischung macht's. Auch Angestellte, die kein Großunternehmen im Rücken haben, müssen nicht auf der Stelle treten. So setzt etwa Max Schön, Chef eines mittelständischen Industriezulieferers aus Lübeck, darauf, ältere und jüngere Mitarbeiter bewusst in Teams zusammenzufassen. Gerade bei harten Verhandlungen mit Geschäftspartnern

oder Beschwerden von Kunden gelingt es erfahrenen Managern oft, Jüngere vor Fehlern zu bewahren. Während sich der Berufseinsteiger etwas vom Weitblick und vom Verhandlungsgeschick seines erfahrenen Kollegen abschauen kann, profitiert der Ältere von den unkonventionellen Ideen oder den EDV-Kenntnissen des Youngsters. „Auf diese Weise werden Generationskonflikte bereits im Keim erstickt“, zeigt sich Schön überzeugt. ▶



„Unternehmen sollten sich schon bei den 40-Jährigen um kontinuierliche Weiterbildung und Motivation kümmern“

Hartmut Buck, Forscher am Fraunhofer-Institut für Arbeitsorganisation

Ob erfahrene Mitarbeiter auch nach Jahren noch genügend Elan für effektives Arbeiten mitbringen oder sich resigniert aufs Altenteil zurückziehen, hängt stark vom Verhältnis zum Vorgesetzten ab. Viele Chefs halten es noch immer für Zeit- und Geldverschwendung, Mitarbeiter über 50 durch Schulungen oder neue, interessante Aufgaben zu motivieren. „Ein Fehler, der sie teuer zu stehen kommt“, kritisiert Achim Mollbach, Bereichsleiter Human Resources bei Kienbaum Management Consultants. „Frustrierte Mitarbeiter kosten Unternehmen immense Summen.“

Der große Bluff. Natürlich ist Engagement nie nur eine Frage des Alters. „Klar gibt es 50-Jährige, die wesentlich kreativer und einsatzfreudiger sind als ihre jüngeren Kollegen. Den typischen 20-Jährigen gibt es genauso wenig wie den 50-Jährigen“, konstatiert Achim

Mollbach. „Aber der deutsche Kündigungsschutz führt leider dazu, dass sich so mancher im Lauf seiner beruflichen Karriere irgendwann ausklinkt.“

Die Bundestagskommission Demographischer Wandel regt in ihrem aktuellen Bericht deshalb an, künftig nicht mehr nach Alter und Betriebszugehörigkeit, sondern nach Leistung zu zahlen. „Ein guter Weg, um Neid und Missgunst gegenüber Älteren zu vermeiden“, lobt Unternehmer Schön.

Um sich bis zum Rentenalter für den Arbeitsmarkt attraktiv zu halten, ist Einsatzfreude unumgänglich. Dazu gehört auch die Bereitschaft, in der zweiten Karrierhälfte nochmals den Job zu wechseln.

„Der Wettbewerb erfordert nicht nur von Unternehmen eine hohe Dynamik, sondern auch von den Mitarbeitern“, so Buck.

Zurück in die Zukunft. Wer diese Qualitäten mitbringt, ist bei Werner Brandenbusch richtig.

Der 50-jährige Unternehmer aus Willich verhilft unter www.bellheim-netzwerk.de engagierten Mittfünfzigern deutschlandweit zu neuen beruflichen Herausforderungen. Schirmherren des Netzwerks sind die ehemalige Familienministerin Ursula Lehr und Ex-Arbeitsminister Norbert Blüm.

Initiator Brandenbusch geht mit gutem Beispiel voran: In seinem Dienstleistungsunternehmen Silverline ist fast ein Drittel der Belegschaft über 50. „Mich interessieren die Menschen und die Leistung, die sie erbringen“, erklärt der Firmengründer. „Das Alter in ihrem Pass ist mir völlig egal.“

SABINE THIENEL

BUCHTIPPS

Karriere ab 40; Hans-Joachim von Plüskow, Econ Verlag, 24,54 Euro

Die zweite Karriere; Barbara Jakob, Michael Kres, Orell Füssli Verlag Zürich, 23,50 Euro

Ab 40 reif für den Traumjob; Anja Kolberg, Kösel Verlag, 14,95 Euro

Karriere-IQ; Felix R. Mindt, Econ Verlag, 14,95 Euro

Die heimlichen Spielregeln der Karriere; Jürgen Lürssen, Campus Verlag, 19,90 Euro

1001 Tipps zur Mitarbeitermotivation; Daniel Zanetti, Moderne Verlagsgesellschaft München, 8,90 Euro



DEMOGRAPHIE

Gesellschaft im Wandel

→ Durch die **Verbesserung der Lebensumstände** und den Fortschritt in der Medizin werden die Deutschen **immer älter**.

→ So lebt eine Frau heute im Schnitt neun Jahre länger als noch vor 100 Jahren. Gleichzeitig gehen die Geburten stark zurück.

→ Von 100 Deutschen sind gegenwärtig 21 Kinder und Jugendliche, 56 sind zwischen 20 und 60 Jahre alt, 23 sind älter als 60 Jahre.

→ 2010 werden bereits **42 Prozent der Arbeitnehmer älter als 45 Jahre** sein.

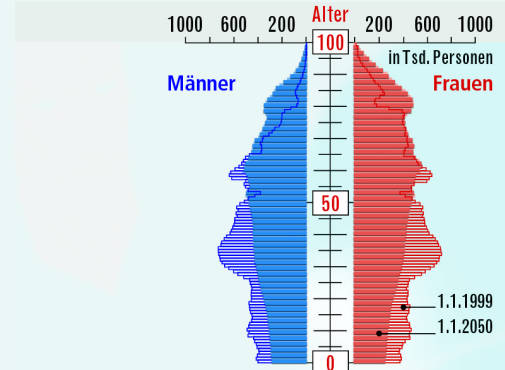
→ Während heute etwa zwei Erwerbstätige einem Rentner gegenüberstehen, wird der Anteil beider Gruppen in **30 Jahren ungefähr gleich groß** sein.

→ Die Zahl der über 100-Jährigen liegt heute bei rund 5000. Im Jahr 2040 zählt die Gruppe bereits etwa 90000 Personen.

→ Auf Grund der zunehmenden **Überalterung** müssen die Menschen nach Ansicht der Bundestagskommission Demographischer Wandel künftig **länger arbeiten**.

→ Die Kommission schlägt in ihrem aktuellen Bericht vor, ältere Arbeitnehmer künftig nicht mehr entsprechend ihrem **Alter** und der **Betriebszugehörigkeit**, sondern **nach der Leistung zu bezahlen**.

Mangelware Nachwuchs: Junge Mitarbeiter werden in Unternehmen bald Seltenheitswert haben



Quelle: Statistisches Bundesamt

Weitere Informationen unter:
<http://aeltere.arbeitsamt.de>
www.bellheim-netzwerk.de
www.changex.de
www.pm.iao.fhg.de