

„Altes Eisen“ stabilisiert „Junges Gemüse“

Arbeiten jenseits der 60



Walter Straub

ist Jahrgang 1945 und Mitgründer sowie Aufsichtsratsvorsitzender der ComTeam AG Academy + Consulting in Gmund am Tegernsee. Die Gestaltung von Veränderungsprozessen und das Coaching von Führungskräften gehören zu seinen Arbeitsschwerpunkten.



Heide Straub

ist Jahrgang 1949, Mitgründerin von und Beraterin bei der ComTeam AG Academy + Consulting in Gmund am Tegernsee. Sie ist als Coach, Teamentwicklerin, Mediatorin und Mentorin im Crossmentoring tätig.

Was steckt hinter den Begriffen „Silver Hairs“ und „Senior Experts“? Wie ticken ältere Arbeitnehmer? Oft leidet die Kommunikation zwischen ihnen und ihren Arbeitgebern aufgrund unterschiedlicher Vorstellungen. Dabei können beide Seiten voneinander profitieren. Wir sind selbst jenseits der 60 und haben uns eigene Gedanken gemacht, wollen gängige Vorurteile aus dem Weg räumen und einen positiven Ausblick wagen.

1 Demografischer Wandel

Jung sein gilt nach wie vor als schick und cool, auch bei der älteren Generation. In den letzten Jahren wurde jedoch das Ältersein imagemäßig etwas aufpoliert. Ältere Menschen betitelt man mit netten Namen wie Silver Hairs und Senior Experts. Als wir um die 50 waren, war das noch nicht der Fall.

Wir erleben in unserer Beratungsarbeit, dass das Zusammenwirken zwischen Unternehmen und deren Mitarbeitern jenseits der 60 verstärkt thematisiert gehört. Bisher geschieht das eher halbherzig. Das Top-Management der Organisationen und Unternehmen ist meist selbst zwischen 55 und 65. Die Entscheider sind von diesem Thema nicht gerade begeistert. Eine Studie des Bundesinstituts für Bevölkerungsforschung (BIB) zeigt, dass viele Arbeitgeber bislang nicht verstanden haben, welche Potenziale in ihren älteren Beschäftigten schlummern.

Info

Alterndes Deutschland

Laut statistischem Bundesamt altert kaum ein anderes Land so stark wie Deutschland. Die Geburten reichen seit etwa 40 Jahren nicht mehr aus, die Elterngeneration zu ersetzen. Dazu kommt, dass die deutschen Frauen immer später Mütter werden. Ihr erstes Kind bekommen sie im Durchschnitt mit 29 Jahren. Das „Großeltern sein“ verschiebt sich dadurch immer mehr nach hinten.

Der demografische Wandel hat zur Folge, dass immer mehr Menschen jenseits der 60 arbeiten müssen und es auch wollen. Der Anteil der mindestens 65-Jährigen, die noch im Erwerbsleben stehen, verdoppelte sich laut statistischem Jahrbuch binnen zehn Jahren.

2 Veränderungen wahrnehmen

Älterwerden bringt sowohl im Privaten als auch im Beruflichen Veränderungen mit sich. Je älter man wird, desto häufiger hinterfragt man den langfristigen Sinn und die Bedeutung der Arbeit. In die Jahre gekommene Arbeitnehmer verfügen vielfach über ein hohes Leistungs- und Verantwortungsbewusstsein, nicht unbedingt über starke Karriereambitionen. In unserem Fall als Berater sah das so aus: Große, prestigeträchtige Beratungsprojekte in Großkonzernen verloren bei einem von uns an Reiz. Mediation, Teamentwicklung sowie Coaching und Führungsprogramme für kleinere Bereiche wurden interessanter. Führungskräfte und Mitarbeiter trauen einer Person ab einem gewissen Alter viel mehr zu, denn: „Die müssen das doch wissen!“ Grundsätzlich ändert sich die Herangehensweise an die Dinge; nach vielen Berufsjahren ist man hier einfach gelassener. Man schöpft aus einer Fülle von Erfahrung und Kompetenzen. Das ist ungefähr so, als wenn man vor einer gut gefüllten Scheune steht und sich bedienen kann.

Praxistipp

Ab einem bestimmten Alter sollte man bedenken, dass körperliche Veränderungen eintreten. Wir wollen, auch wenn wir es könnten, nicht mehr von 8 bis 19 Uhr mit einer halben Stunde Mittagspause durcharbeiten. Es muss auch nicht sein. Wie soll man zu seiner notwendigen Entspannung kommen, wenn man ständig auf Hochtouren fährt?

3 Mehrwert für Unternehmen

Der unbestrittene Wert von Beschäftigten 60+ liegt in ihrer Erfahrung, ihrer Gelassenheit und ihrem Überblick. Oft nehmen sie damit einer jugendlich aufbrausenden Aufgeregtheit den Wind aus den Segeln. Das steigert die Effizienz einer Arbeitsgruppe.

- Ältere Kollegen verfügen häufig über exzellente Kundennetzwerke und Knowhow.
- Ihnen fällt es zudem leichter, etwas zu fokussieren und auf den Punkt zu bringen.

- Sie erfassen besser Zusammenhänge und Entwicklungen, da sie eher die Möglichkeit haben, Vergangenheit mit Gegenwart und Zukunft zu verbinden.
- Lebenserfahrung, berufliche Routine sowie Geübtheit, Beurteilungsvermögen und die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel als menschliche Leistungen nehmen im Alter zu.

Nicht das Wissen, welches man durch Weiterbildung und aus Büchern erlangt, macht den Unterschied aus. Die Chance verbirgt sich in der Erfahrung bzw. – wenn man so will – im Wissen über die Erfahrung. Jede Organisation hat ihre eigene Dynamik und Unternehmenskultur. Als junger Mitarbeiter kann man bspw. nur erahnen, wie in einem Betrieb Widerstand gezeigt wird und wo die Fettnäpfchen sind. Man kann das nicht in der Intensität wissen wie ein Angestellter, der über 20 Jahre Erfahrung in Organisationen hat.

4 Bessere Zusammenarbeit von Jung und Alt

Eine erfolgreiche Zusammenarbeit ist davon abhängig, wie die Beteiligten den Abstand zwischen den Generationen wahrnehmen. Jüngere und Ältere arbeiten erfolgreich zusammen, wenn man sich mit Respekt begegnet und ein ausgewogenes Geben und Nehmen stattfindet.

Beispiel

In einem unserer Seminare kam die Frage zur Schnelligkeit der Arbeitsweise und zu den Schwierigkeiten zwischen den Generationen auf. Die Gruppe war sehr altersdurchmischt und es entstand eine Diskussion, wo jeder über Erfahrungen aus seiner Lebensphase berichtete. Das Thema wurde miteinander bewegt. Wir merkten: Jetzt spielt Alter keine Rolle, da man sich auf der menschlichen Ebene begegnet. Alle profitierten voneinander. Der Altersunterschied war zu einer Befruchtung geworden.

Wichtig

Zur Verbesserung des Teamworks von Jung und Alt müssen ältere Arbeitnehmer lernen, dass sie nicht in jedem Fall die besseren Kandidaten für eine Position sind. Man hat ja so viele Arbeitsjahre auf dem Buckel! Vielleicht ist man nicht „der“ Führungskönig, für den man sich gehalten hat. Im Gegenzug sollten junge Führungskräfte erkennen, dass sie nicht den kaltschnäuzigen Anführer spielen müssen, um von den Älteren akzeptiert zu werden. Wir empfehlen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit, dass die Jüngeren die Erfahrung der Älteren wertschätzen und die Älteren für neue Blicke und Erkenntnisse offen sind.

Wir hatten immer die Möglichkeit, über die Kinder, die Freunde der Kinder und über Kollegen in Kontakt mit jüngeren Menschen zu kommen. Wir holten uns z. B. häufig Unterstützung beim Umgang mit neuen Technologien und IT-Systemen.

Potenzial zur Diskriminierung ist auf beiden Seiten vorhanden, das ist klar:

- zum einen, wenn sich Beschäftigte jenseits der 60 noch nicht am Ende ihrer Schaffenskraft wähnen und aus dem Arbeitsleben ausgegrenzt werden,
- zum anderen, wenn jungen Menschen Optionen vorbehalten werden und die ältere Generation Wege versperrt.

„Der Alte“ will oft das Zepter nicht aus der Hand geben. Altersdurchmischte Teams bringen jedoch durch verschiedene Perspektiven und Erfahrungen enorme Vorteile mit sich!

5 Bedürfnisse ab 60

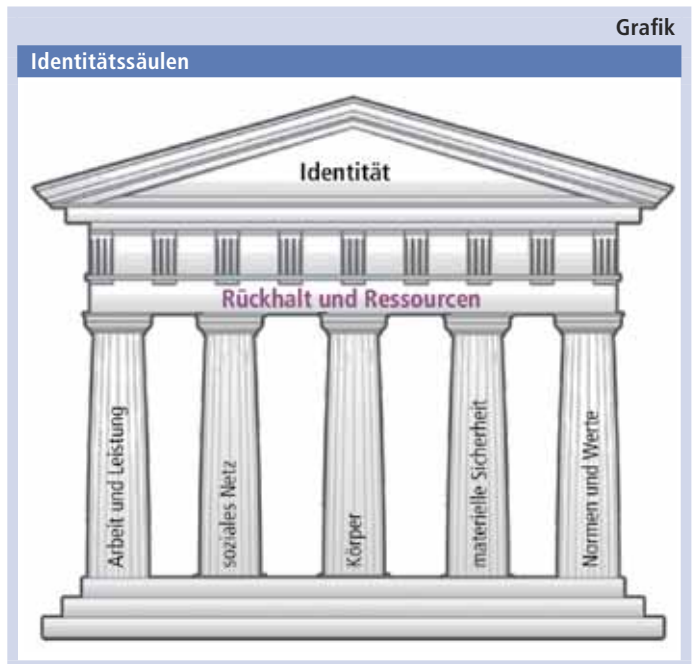
Eine Unternehmenskultur, die sowohl jungen als auch älteren Arbeitnehmern Wert beibringt, ist für den beständigen Erfolg wichtig. Zudem ist eine generationenübergreifende Unternehmenskultur imagefördernd und für zukünftige Mitarbeiter von Bedeutung. Mehr und mehr schauen Menschen darauf, wie mit älteren Personen im Berufsalltag umgegangen wird.

Praxistipp

Die Übernahme von sozialer Verantwortung für alle Altersgruppen ist maßgeblich für den Erfolg und für das Recruiting von neuen Talenten. Aus diesem Grund sollten sich Personaler schnellstmöglich diesem Thema annehmen, wenn nicht schon geschehen.

In der Vergangenheit investierten die Verantwortlichen i. d. R. wenig in die ältere Belegschaft und ihre berufliche Weiterbildung. Bei bestehenden Angeboten gibt es oft Berührungsängste. Betroffene wollen eigentlich ignorieren, dass sie älter werden.

Arbeitgeber laufen aber aufgrund dieser Ratlosigkeit Gefahr, zu wenig darauf zu achten, was diese Gruppe noch gut kann und möchte. Was wäre eine angemessene Veränderung, um Kraft, Lust und Leidenschaft an der Arbeit aufrechtzuerhalten? Man muss sich einerseits fragen, wie Menschen in ihren besten Jahren motiviert und fit bleiben und andererseits denen helfen, die ihren Übergang vom Beruf in den Ruhestand organisieren wollen. Unternehmen, Vorstände, Führungskräfte und Personaler können einen Beitrag zum Abbau von Berührungsängsten leisten, indem sie diese Fragen offen ansprechen. Einer Studie der Dekra Arbeit Gruppe folgend, haben viele Firmen bisher noch keine Vorbereitungen für die Umwälzungen am Arbeitsmarkt getroffen. Das bedeutet goldene Zeiten für die Nothelfer mit den silbernen Haaren angesichts des Fachkräftemangels. Auch wir hatten lange keine Beschäftigten 60+. Die Erfahrungen, die wir miteinander in unserem durchmischten Team sammelten, waren durchweg positiv und sorgen für einen reichen Erfahrungsschatz.





© Paul-Georg Meister/pixelio.de

6 Positiv denken

Arbeitnehmer jenseits der 60 sollten sich Neugierde erhalten und offen für Neues sein. Neues hat seinen Reiz! Man darf sich nicht zu sehr ausklinken und in festgefahrenen Mustern bewegen. In diesem Zusammenhang könnte die ältere Generation durchaus etwas proaktiver sein, sich mehr einbringen und eine offene Haltung an den Tag legen. Die Zurückhaltung Älterer resultiert häufig daraus, dass man sich zu wenig wertgeschätzt fühlt und es scheint, dass der eigene Beitrag gar nicht mehr gewünscht ist.

Wichtig

Der Dialog zwischen den Generationen ist maßgeblich im täglichen Miteinander. Man muss dazu bereit sein, sich anzuhören, was der Andere zu sagen hat und sich mit Respekt und Interesse begegnen.

In unserer Arbeit als Berater und Coaches erleben wir viele Workaholics, die völlig unreflektiert ihren Selbstwert nur aus der beruflichen Tätigkeit ziehen und keine Alternative für die Zeit nach dem Arbeitsleben in Aussicht haben. Die Menschen achten zu wenig auf sich selbst und laufen Gefahr, in ein Loch zu fallen. Auch wir müssen schon darauf achten:

- Woher holen wir unsere Bestätigung?
- Dürfen wir anderes als die Arbeit tun und uns dabei gut fühlen?

Ja wir dürfen. Firmenchefs, Leute im Vorstand sowie wirtschaftliche und politische Führungskräfte sind oft kaum in der Lage, das überhaupt mitzukriegen, weil sie derart stark in ihre Arbeitswelt verstrickt sind. Man kann sie dabei unterstützen, sensitiver und bewusster zu werden – sich selbst und der Situation 60+ gegenüber. Viele scheuen die Auseinandersetzung mit dem Thema. Wir raten aus unserer ganz persönlichen Geschichte, sich bereits mit 50+ damit zu beschäftigen. Wer hier den Kopf in den Sand steckt, sieht später vielleicht ganz schön alt aus.

Die Identität eines Menschen beruht – unabhängig von seinem Alter – auf den Säulen „Arbeit und Leistung“, „soziales Netz“, „Körper“, „materielle Sicherheit“ sowie „Normen und Werte“, vgl. **Grafik** auf S. 52. Wenn man die eigene Identität völlig an die Arbeit koppelt, betrifft das alle anderen Bereiche. Kommt die Säule „Arbeit“ ins Wanken, stehen auch die übrigen nicht mehr stabil.

Wir fragen uns – wie viele andere auch – woher bekommen wir unsere Bestätigung? Aber wir beschäftigen uns mit diesem Thema schon seit etwa 20 Jahren. So eine Entscheidung sollte man nicht zu lange hinauszögern. Wir haben uns bewusst vor etlichen Jahren aus der Geschäftsleitung zurückgezogen und angefangen loszulassen, damit wir nicht eines Tages in einer Leere versinken. Das heißt nicht, dass jeder einen ausgefeilten Plan für die Rente haben muss, aber man sollte für einen Moment innehalten und in eine neue Phase übergehen.

Wichtig

Das Innehalten, das Nichtstun für einen Moment, ist in unserer Zeit eine gesellschaftlich relevante Lücke; etwas, das man braucht. Das unreflektierte Weitermachen ist eine Gefahr für jeden Einzelnen, für die Beziehung zu den Kollegen und für die inhaltliche Aufgabe, die man hat.

7 Fazit

Reflektiertes Arbeiten ist für unsere beschleunigte Zeit von Vorteil. Zu entscheiden, was schnell gehen muss, wo man Zeit benötigt und innehalten kann, ist eine Fähigkeit, die im Alter zunimmt. Nicht alles geht automatisch langsamer jenseits der 60, manches geht auch schneller. Wenn in Projekten oder auch in unserem Haus um den heißen Brei herum geredet wird, kommen wir „Seniors“ gerne schneller zum Punkt. Mit anderen Worten: In den Silver Hairs schlummern große Potenziale für den Erfolg eines Unternehmens.