Gesundheit im Blick behalten
Nicht zuletzt ist der Gesundheitsschutz ein entscheidender Faktor, um Altersdiversität aufrecht zu halten und Beschäftigte langfristig im Unternehmen halten zu können. Während Gesetze zum Arbeitsschutz in puncto körperliche Gesundheit sehr deutlich sind, gibt es nur wenige Leitplanken und Schulungen, die die mentale Gesundheit der Beschäftigten im Blick haben.

Burn-out und Angststörungen treten in Deutschland immer häufiger auf – Arbeitsverdichtung und Stress sind ausschlaggebend. Unternehmen, die Beschäftigte langfristig halten möchten, müssen auch ein Interesse an ihrer Gesundheit haben. Dazu gehört auch, auf die Belastungsgrenzen älterer Beschäftigter einzugehen und diese nicht zu sanktionieren.

Die Organisation altersgemischter Teams erfordert gute Planung und Sensibilität, doch sie lohnt sich Unternehmen, in denen es gelingt unterschiedliche Perspektiven aus mehreren Generationen zu bündeln, haben einen Wettbewerbsvorteil und nehmen ihre soziale Verantwortung wahr.

FRÜHER AUSSTIEG AUS DEM ARBEITSLEBEN UND DIE NEGATIVEN FOLGEN

OKAY, BOOMER ...

Neulich las ich, dass die Mehrheit der Deutschen mit 62 in den Ruhestand gehen will. Diese Kultur des Frühausstiegs mag individuell verständlich sein, doch gesamtwirtschaftlich ist sie gefährlich. Mit Anfang 60 sind die wenigsten so verbraucht, dass sie keinen Beitrag zum Erwerbsleben leisten könnten. Zur Bekämpfung des Fachkräftemangels werden sie dringend benötigt, die qualifizierten Frauen und Männer, die sich zum Teil schon mit Ende 50 demotiviert vom Arbeitsleben abwenden wollen. Doch wie soll das gehen?

Frank Weber

Übrigens, die Werbung spricht von der gleichen Gruppe als „Best Ager“ oder „Silver Surfer“. Warum soll man mit diesen positiven Attributen nicht auch am Arbeitsplatz glänzen können? Zum einen, weil es in vielen Unternehmen noch eine Kultur gibt, die Generation 50+ auf das Abstellgleis zu schieben. Zum anderen verleiden es oftmals die Rahmenbedingungen in den Unternehmen, dass die Arbeit noch als wirklich erfüllend wahrgenommen wird.

> Viele deutsche Unternehmen demonstrieren leider immer wieder eindrucksvoll ihre Rückständigkeit.

Tabuthema Altersdiskriminierung
Zum ersten Punkt: Viele deutsche Unternehmen demonstrieren leider immer wieder eindrucksvoll ihre Rückständigkeit. Ob es um die Vereinbarkeit von Arbeit und Familie geht, die Gleichberechtigung von Frauen und Männern oder eben Fragen von Diversity – Letzteres ist auch eine Frage des Alters. Hochinteressant, dass die diesjährige Konferenz „DIVERSITY 2021“ Programmpunkte zu Inklusion und Geschlechtergerechtigkeit hat oder die Vorzüge von bunten X-Teams thematisiert. Die Vorzüge altersgemischter Teams werden dort genauso wenig erörtert, wie man die Altersdiskriminierung thematisiert.

Menschen im besten Alter sind als Konsumenten attraktiv, aber als Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer

unbeliebt. Dort gilt die Gleichung „Alter = Defizit“. Ein grundsätzliches Demografie-Management ist in den meisten Unternehmen nicht vorhanden. Auftauchende Problemstellungen werden nicht systematisch, sondern allenfalls einzelfallbezogen behandelt. Das Personalmanagement ist oft eher klassisch verwaltend und weniger strategisch aufgestellt. Zahlreiche Traditionen und das Festhalten an Bewährtem blockieren die notwendigen Veränderungen. Zudem wird Demografie oft als Orchideen-Thema gesehen, nicht strategisch angegangen und zugunsten kurzfristiger operativer Einzelmaßnahmen vernachlässigt.

Menschen im besten Alter sind als Konsumenten attraktiv, aber als Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer unbeliebt.

Vorurteile kommen vor dem Urteil

Kein Wunder, dass dann auch die Motivation leidet, sich mit aller Kraft ein- und das Unternehmen nach vorne zu bringen. Das wieder nährt die zahlreichen Vorurteile gegenüber den „Golden Agers“. Da wären wir schon beim zweiten Punkt, den Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit.

Mit den Babyboomern und den Generationen X, Y und Z haben wir inzwischen vier Generationen parallel im Erwerbsleben.

Mit den Babyboomern und den Generationen X, Y und Z haben wir inzwischen vier Generationen parallel im Erwerbsleben. Sie unterscheiden sich durch unterschiedliche Werte, Haltungen und Bedürfnisse. Während die Babyboomer mit dem Mantra leben, dass lange Arbeitszeiten Erfolg bedeuten, will die Generation X gehen, wenn die Arbeit erledigt ist, und sei das bereits am Nachmittag. Die Generation Y möchte die kategorische Trennung von Privat- und Berufsleben aufheben. Sollen diese unterschiedlichen Menschen zusammenarbeiten, müssen die Unterschiede aufgezeigt und besprechbar gemacht werden. Dafür ist man in einigen Fällen spät dran. Vorurteile prägen den Umgang miteinander. Altersstereotypen nähren täglich den Generationenkonflikt, der inhaltlich auf pauschalen Aussagen basiert. Schnell ist man auf dem Niveau, dass die jungen Leute verweichlicht, respektlos und vorlaut seien. Die Alten hingegen würden keinen Platz machen und an ihren Stellen klammern, nicht leistungsfähig sein und alles auf der Basis ihres veralteten Weltbildes bewerten. So kann eine fruchtbare Zusammenarbeit nicht entstehen.

Über Demografie-Management zu altersgemischten Teams

Die Voraussetzungen für eine gute Zusammenarbeit von altersgemischten Teams sind:

- gutes Teamklima eines Miteinanders
- Wertschätzung von Unterschiedlichkeiten
- Abbau von Altersdiskriminierungen
- wertschätzende und altersgerechte Führung

Das stellt sich nicht von allein ein. Die Etablierung eines Demografie-Managements ist dringend notwendig. Unternehmensleitung und Führungskräfte sollten sich regelmäßig und systematisch mit aktuellen und künftigen Personalsituationen befassen und in Maßnahmen überführen, um den Herausforderungen zu begegnen. Hierzu gehören Fragen des betrieblichen Gesundheitsmanagements genauso wie die Analyse von Belastungen oder Erfassung von Fähigkeiten und Kompetenzen zur Entwicklung von passenden PE-Maßnahmen. Aber auch die Förderung generationenübergreifender Teams mit einer bewussten Diskussion von unterschiedlichen Werten, Vorstellungen und Altersstereotypen hat sich als wirkungsvoll erwiesen.

Die Etablierung eines Demografie-Managements ist dringend notwendig.

Zwischenmenschliches Verständnis der Generationen und ein Bewusstsein dafür, was sie trennt und eint, ist die Basis für eine einfachere Bewältigung von Konflikten, eine reibungslose Zusammenarbeit und für eine daraus resultierende Arbeitsmotivation – aller Generationen. Okay, Boomer, wir brauchen euch!

Über den Autor

Frank Weber ist Gründer von weber.advisory und Lehrbeauftragter an der Hochschule Fresenius. Er beschäftigt sich schwerpunktmäßig mit Entwicklungs- und Veränderungsvorhaben von Unternehmen und auch Topmanagern. Dabei widmet er sich der Effizienzsteigerung von Führungs-, Kommunikations- und Veränderungsprozessen.