

*Erscheint im „Alpha“, Der Kadermarkt der Schweiz, am 8./9. April 2006*

## **Zusammenarbeit der Generationen –**

### **Grünschnäbel und Oldies**

**Ältere Mitarbeitende leisten nicht weniger als junge. Ältere lernen genauso wie jüngere. Voraussetzung ist eine generationengerechte Betriebskultur.**

Was ist älteren Erwerbstätigen - also solchen über 45 – bei der Arbeit am wichtigsten? In Antworten zu Umfragen dieser Art kommen praktisch immer die folgenden Punkte vor: die Arbeitszeiten sollten im Rahmen der Möglichkeiten anpassbar sein; Fairness bei den Chancen für Beförderungen und die Weiterbildung; Führungsleute sollten den Mitarbeitenden respektvoll(er) begegnen und der Sinn der Arbeit sollte einsichtig sein. Nicht gerade umwerfende Wünsche und vor allem: praktisch alle Jüngeren und Jungen würden sie vermutlich ohne Zögern unterschreiben.

### **Erfolgspotenzial Zusammenarbeit**

Die zukünftige demographische Entwicklung (vgl. Tabelle) bringt mit Sicherheit Veränderungen mit sich. Der Anteil der Älteren wächst, derjenige der Jüngeren geht zurück. Für die Wirtschaft heisst das vor allem:

1. Die Potenziale der Älteren müssen besser zur Entfaltung kommen und genutzt werden.
2. Die den Jungen zugeschriebenen Eigenschaften wie Unvoreingenommenheit, Risikobereitschaft und vor allem die in der Ausbildung erworbenen neuesten Kenntnisse müssen direkter und wirksamer in den Arbeits- und Produktionsprozess eingebracht werden.
3. Die Erfolgspotenzial der Jungen und Älteren müssen genutzt werden. Ob dies geschieht, hängt weitgehend von der Qualität des Zusammenwirkens der Generationen ab.

### **Zum Kompetenzmodell**

In der Wissenschaft wurde bis vor kurzem im Zusammenhang mit dem älter werden der Menschen mehrheitlich von den zunehmenden Defiziten gesprochen. In jüngerer Zeit hat sich das geändert, man spricht mehr und mehr vom Kompetenzenmodell. Interessant ist, welche Kompetenzen ältere Menschen haben und wo ihre Stärken liegen. Und da hat man entdeckt, dass diese ganz beträchtlich sind und viele Vorurteile gegenüber den Älteren nicht zutreffen. Heute weiss man z.B., dass Ältere genauso lernen können wie Jüngere, aber die Methoden müssen angepasst sein und es wird wichtiger, dass der Sinn des Lernens klar ist und ein Zusammenhang besteht mit der konkreten Arbeit. Man weiss auch, dass in den meisten Untersuchungen kein Zusammenhang zwischen Alter und Arbeitsleistung gezeigt werden kann, d.h. bei der Arbeit hängt die Leistung meist nicht vom Alter ab.

## **Zusammenarbeit der Generationen**

Die demografische Entwicklung bringe eine Abnahme der Dynamik, der Kreativität und der Innovationsfähigkeit der Wirtschaft mit sich, weil weniger Junge nachrückten. Anstatt darüber zu klagen, wäre es wohl besser, günstigere Voraussetzungen zu schaffen, damit die Jungen wie die Älteren mehr Gelegenheit haben, ihre Stärken einzubringen. Nehmen wir als Beispiel die Tatsache, dass Junge frisch von der Ausbildung oft auch Wissen mitbringen, das im Betrieb nicht vorhanden ist. In diesem neuen Wissen und den im Betrieb vorhandenen Erfahrungen steckt ein beträchtliches Synergiepotenzial. Das kann nur zum Tragen kommen, wenn es zwischen den Trägerinnen und Trägern des Wissens und der Erfahrung zum Austausch und zur Zusammenarbeit kommt. Damit das neue Wissen der Jungen auch bestmöglichst in den Betrieb einfließen kann, müssen diese eine entsprechende Stellung erhalten. Sie müssen mit den Älteren, Erfahreneren auf der gleichen Ebene diskutieren können. Es braucht den Willen, das Beste aus dem vorhandenen Wissen und der Erfahrung aller im Betrieb Arbeitenden herauszuholen und es braucht fast überall einen Kulturwechsel im Umgang zwischen den Generationen.

## **Kultur des Respekts**

Ohne eine Kultur des gegenseitigen Respekts, geht's nicht. Sowohl Junge, die aus der Ausbildung kommen wie auch Ältere sind sich wenig gewohnt, ihr Wissen didaktisch geschickt weiterzugeben. Da braucht es auf beiden Seiten den Willen zuzuhören, nachzufragen und sich gegenseitig zu akzeptieren. Die wirkliche Hürde jedoch ist die komplexe Stellung einer jungen Person, die frisch von der Ausbildung in einen Betrieb kommt. Sie muss das Unternehmen, die ArbeitskollegInnen und Vorgesetzten und die Betriebskultur zuerst einmal kennen lernen. Sie ist einerseits Wissensträgerin, die in bestimmten Bereichen ihren ArbeitskollegInnen und in der Regel fachlich auch den Vorgesetzten überlegen ist, andererseits die/der Junge, der zuerst einmal lernen soll „wie es bei uns läuft“. Diese Konstellation stellt hohe Anforderungen an alle Beteiligten. In vielen Fällen dürfte für den Wissensaustausch der Ansatz des arbeitsprozessintegrierten Lernens sinnvoll und hilfreich sein. Er erlaubt, direkt beim Arbeitsprozess das neue Wissen einfließen zu lassen und dieses mit dem bereits in der Firma vorhandenen Wissen und der Erfahrung zu verschmelzen. Das Augenmerk ist mehr auf das Produkt bzw. die Dienstleistung ausgerichtet und weniger auf die Tatsache, dass „uns jetzt dieser oder diese Neue schon sagen will, wie man es besser machen sollte“. Eine sorgfältige Planung dieser Prozesse ist unerlässlich.

## **Personalbedarf nach Alter**

Um die hier schlummernden Potenziale zu erschliessen braucht es keine Zaubermittel. Wird bewusst an einer entsprechenden Betriebskultur gearbeitet, sind für den Rest die üblichen Instrumente des Personalmanagements einsetzbar. So ist beispielsweise bei der Personalbedarfsbestimmung die Frage nicht nur, wie viel Personal man von welcher Qualifikation braucht, sondern auch in welchem Alter und wie viele wo sein sollen. Oder bei der Personalrekrutierung wird die Frage wichtiger, in welchem Alter die neue Person für ein gut durchmischtes Team sein sollte. Personalentwicklung wird ein Thema auch für Leute weit in den 50ern. Das

heisst, Weiterbildung und Laufbahnplanung sind für 55 wie 25 Jährige ein Thema.

### **Betriebskultur vorleben**

Unter den zu Beginn erwähnten wichtigsten Anliegen der älteren Erwerbstätigen ist der respektvolle Umgang der Führungspersonen mit den Mitarbeitenden. Das beste Programm zur Anpassung der Betriebskultur, das beste Personalmanagement nützt nichts, wenn die Führungspersonen die Kultur nicht vorleben. Es ist deshalb wichtig, dass auf den Führungsetagen Menschen verschiedenen Alters arbeiten, die mit den genau gleichen Herausforderungen konfrontiert sind, so dass alle im Betrieb wissen, wovon die Rede ist und worum es geht. Aufgrund ihrer Vorbildfunktion und aufgrund ihrer Stellung hat es die Führung jedes Unternehmens in der Hand, das Potenzial der Synergien zwischen den Jungen und den Älteren zu erschliessen. Tut sie das nicht, gefährdet sie das Unternehmen.

*Ruedi Winkler, Inhaber der Ruedi Winkler Personal- und Organisationsentwicklung in Zürich. Er ist Co-Autor des Buches „Arbeit in späteren Lebensphasen“ das im Haupt-Verlag 2005 erschienen ist ([www.ruediwinkler.ch](http://www.ruediwinkler.ch), [mail@ruediwinkler.ch](mailto:mail@ruediwinkler.ch))*

### **Tabelle**

#### **Bevölkerungsentwicklung gemäss Szenario Trend des Bundesamtes für Statistik bis 2040**

Bevölkerung in 1000			
	A:25-44 jährig	B: 45-64 jährig	A/B
1990	2114,4	1567,2	1,35
2000	2216,3	1788,2	1,24
2010	2031,5	2035,2	1,00
2020	1981,5	2064,7	0,96
2030	1930,0	1897,0	1,02
2040	1791,6	1850,6	0,97