

**E**nde 2000 wuchs die Belegschaft der Firma Fahrion Engineering mal eben um ein Viertel. Und: »Von den 25 neuen Mitarbeitern waren 19 älter als 50«, berichtet Otmar Fahrion, geschäftsführender Gesellschafter des Projektentwicklungsbüros in Kornwestheim. Zwischenbilanz nach fünf Jahren: Sechs Neuzugänge sind planmäßig im Ruhestand. Nur von zwei Älteren hat sich das Unternehmen getrennt, »weil ihr Arbeitsstil nicht zu uns passte«, so Fahrion. Weg sind allerdings auch drei jüngere Kollegen, die schon länger für die schwäbische Firma tätig waren. »Sie fühlten sich von den neuen Alten ins Abseits gedrängt«, vermutet der 65-jährige Chef, der sich auf der Strecke allerdings alle Mühe gegeben hatte, derlei Kulturschocks im Ansatz zu vermeiden.

Dass Unternehmen künftig verstärkt auf ältere Beschäftigte setzen müssen, hat sich inzwischen herumgesprochen. Und dies nicht allein deshalb, weil jüngere Fach- und Führungskräfte immer knapper werden. Vielfach erweisen sich Know-how und soziale Kompetenz der Routiniers um die 50 als unverzichtbar, um im nationalen und internationalen Wettbewerb bestehen zu können. Firmen wie Fahrion Engineering oder auch Autozulieferer Brose werben sogar gezielt diese Arbeitnehmergruppe an, mit überraschenden Botschaften wie »Senioren gesucht« oder »Zu alt für den Ruhestand?«. Ihre Erfahrungen: überwiegend positiv.

»Viele vergessen jedoch, dass sich das Unternehmen kulturell auf die älteren Mitarbeiter vorbereiten muss«, berichtet Winfried Neun, Geschäftsführer der KOM Kommunikation und Managementberatung in Allensbach. Frühe und offene Kommunikation, altersübergreifende Teams oder Karriere- und Fortbildungsmöglichkeiten für alle sind solche Maßnahmen, mit denen sich das Treffen der Generationen im Arbeitsalltag opti-



## Treffen der Generationen

Die Zusammenarbeit junger Mitarbeiter mit älteren Neuzugängen hat Tücken. Wie Chefs Probleme vermeiden.

mal gestalten lässt (siehe »So kombinieren Sie Alt und Jung am besten«). Andernfalls drohen Informations- und Motivationsverluste, Konkurrenzdenken und Einzelkämpfertum.

Dabei sind es weniger die Senioren, die in altersgemischten Teams Probleme bereiten. »Vor allem die jüngeren, bereits im Unternehmen tätigen Kollegen sehen plötzlich ihre

Karrierechancen zerrinnen«, weiß Udo Nadolski, Geschäftsführer der Unternehmensberatung Harvey-Nash in Düsseldorf. »Sie sind deshalb besonders empfänglich für die gängigen Vorurteile gegenüber Älteren, etwa geringere Flexibilität und Belastbarkeit, veraltetes Wissen.«

So lief es etwa beim Hightech-Unternehmen Nanofocus: Nachdem der

Spezialist für Oberflächenmesssysteme sein Gründungsteam durch erfahrene Kräfte verstärkt hatte, kündigten einige Jüngere. »Sie fühlten sich vielleicht durch die Arbeitsweisen der Senioren ausgegrenzt«, mutmaßt Vorstandschef Hans-Hermann Schreier heute.

Eine Mitarbeiterbefragung unter den 40 Angestellten zeigte neben positiven Ergebnissen auch einen verbesserungsfähigen Punkt: die Kommunikation zwischen den Mitarbeitern. Auf Vorschlag der Belegschaft finden in der Oberhausener AG nun jedes Quartal Mitarbeiterversammlungen statt, dazu regelmäßige Führungstrainings und Workshops zum Thema Wertschätzung der Mitarbeiter.

#### Auf Wortwahl achten

Damit es in Meetings und Konferenzen gar nicht erst zu Komplikationen kommt, geht die Geschäftsleitung am besten mit gutem Beispiel voran: »Je weniger das Thema Alter im alltäglichen Miteinander thematisiert wird, desto besser«, rät KOM-Berater Neun. Folgerichtig verkneift sich auch die Personalabteilung möglichst jede vermeidbare Differenzierung zwischen den Altersstufen. »Auf keinen Fall darf sich das Unternehmen in eine Zwei-Klassen-Gesellschaft spalten«, warnt Harvey-Nash-Consultant Nadolski.

Aus eigener Erfahrung – in den letzten Jahren hat die Unternehmensberatung 40 Mitarbeiter gewonnen, die älter als 50 sind, – weiß der Düsseldorfer Managementexperte, dass die Älteren genauso behandelt werden wollen wie ihre Kollegen. »Ein besonders komfortabel ausgestatteter Arbeitsplatz wird oft als diskriminierend empfunden«, so Nadolski, »und zwar von beiden Seiten.«

Eine Abkehr von alten Mustern wird hingegen bei der Organisationsstruktur notwendig: »Normalerweise sind Firmen streng unterteilt in Abteilungen wie Entwicklung, Produk-

tion, Marketing und Vertrieb«, sagt Berater Neun. Diese klassische Struktur würde allerdings einer Trennung der Generationen Vorschub leisten, da die Älteren weit überwiegend in verwaltenden Funktionen tätig sind. Um dies zu vermeiden, rät der Alsenbacher Consultant, stattdessen marktorientierte Teams zu bilden. In denen zum Beispiel Konstrukteure, Projektleiter und Vertriebsmitarbeiter jeden Alters an Produktlösungen für bestimmte Kundengruppen arbeiten. »Dann vermischen sich die Funktionen und mit ihnen auch die

Generationen«, erläutert Experte Neun. Und: Das so genannte Team-Account-Management bringt sogar noch einen Zusatzvorteil. Winfried Neun: »Untersuchungen haben ergeben, dass diese Organisationsform die internen Kosten um bis zu einem Drittel senken kann.«

Susanne Widrat [ressort.management@impulse.de](mailto:ressort.management@impulse.de)

#### **X** WEITERE INFOS

Studien und Strategien zur demografieorientierten Personalpolitik finden Sie unter [www.demotrans.de](http://www.demotrans.de) (Initiative des Bundesbildungsministeriums)

## So kombinieren Sie Alt und Jung am besten

Wer verstärkt ältere Beschäftigte einsetzen möchte, sollte Vorarbeit leisten. Dazu die Tipps von Winfried Neun, KOM Kommunikation- und Managementberatung.

#### Leitlinien anpassen

Viele Firmen haben sich den Leitsatz »Im Mittelpunkt unseres Unternehmens steht der Mensch« auf die Fahne geschrieben. Dies mag hilfreich sein, ist aber noch reichlich vage. Wer ergänzt, dass man vom Zusammenwirken Älterer und Jüngerer besondere Wertschöpfung erwartet, setzt ein wichtiges Signal.

#### Kommunikation verstärken

Erklären Sie Ihren Mitarbeitern, warum das Unternehmen in der aktuellen Situation gerade auch erfahrene Angestellte braucht. Außerdem: welche Aufgaben und Pflichten auf die jeweiligen Generationen zukommen und welche lang- und mittelfristigen Ziele mit dieser Maßnahme angepeilt werden. Thematisieren Sie auch potenzielle Ängste und Vorurteile, etwa mangelnde Flexibilität und veraltetes Know-how bei den Senioren, Angst vor geringeren Aufstiegschancen und vor Bevormundung bei den Junioren.

#### Gemischte Teams formieren

Lassen Sie die Angestellten möglichst in gemischten Teams arbeiten, sodass sich berufliche und soziale Erfahrungen, technisches Know-how und Innovationskraft im Gleichgewicht befinden. Vermeiden Sie jedoch innerhalb der einzelnen Gruppen zusätzliche Hierarchien oder räumliche Tren-

nungen. Besonders verheerend: Den älteren Kollegen extra große Bildschirme oder besonders bequeme Stühle in die Zimmer stellen. Denn so würde man es den Älteren erheblich erschweren, in ihrer neuen Umgebung akzeptiert zu werden.

#### Senioritätsprinzip brechen

Je älter der Mitarbeiter, desto höher seine Stellung in der Unternehmenshierarchie und desto mehr Geld verdient er auch – mit diesem klassischen Prinzip (»Seniorität«) erzeugt man in altersmäßig gemischten Teams unter Garantie böses Blut. Schlimmste Sünde: Wegen der Berufsjahre eines neuen 50+-Kollegen wird erkennbar das bisherige Gehaltsgefüge gesprengt, zudem verfährt man großzügiger bei den Zielvorgaben und -kontrollen. Besser: Der Chef macht unmissverständlich klar, dass höhere Gehälter und Beförderungen ausschließlich von der Leistung abhängen.

#### Schlichter einschalten

Um Verstimmungen vorzubeugen, sollten Alt und Jung kleinere Konflikte mit Unterstützung eines neutralen Coachs aufarbeiten. Diese Rolle kann beispielsweise ein qualifizierter Mitarbeiter der Personalabteilung übernehmen. Bei heftigeren Auseinandersetzungen kann es ratsam sein, einen externen Berater einzuschalten. ●