

Talent-Management 50plus

Roswitha van der Markt: Erfahrene Wissensarbeiter gilt es zu erhalten



Ältere Mitarbeiter sind keine „Innovationsbremser“, sondern vielmehr Innovations-Promotoren.

Junge, gut qualifizierte Fachkräfte sind Mangelware. Statt aber erfahrene „Knowledge-Worker“ der Generation 50plus zu fördern und zu motivieren, verharren viele Unternehmer „wie die Maus vor der Schlange“ in den alten Weiterbildungs- und Entlohnungsmodellen eines jugendzentrierten Talentmanagements.

Die Zahl der Jugendlichen unter 20 Jahren reduziert sich bis 2030 auf 16 Prozent. Dagegen steigt bis 2020 der Anteil der 50- bis 64-jährigen Erwerbstätigen in Deutschland um

ca. eine Million (Institut für Beschäftigung & Employability). In Japan bitten Unternehmen bereits heute 70-Jährige länger zu arbeiten, um den Know-how-Transfer zu sichern. Diese Entwicklung kommt auch auf deutsche Unternehmen zu. Wir können es uns nicht mehr leisten, erfahrene Knowledge-Worker der Generation 50plus in den Vorruhestand zu schicken. Denn 90 Prozent unseres Produktivitätszuwachses werden in Zukunft durch Innovation aus Wissen gewonnen. Talent-Management konzentriert sich dagegen immer noch auf Weiterbildungs- und Entlohnungs-

Modelle bis 35 Jahre. Qualifizierte Fachkräfte bis 45 werden nur noch geschult, um halbwegs up-to-date zu bleiben. „Die Aussicht, entweder in Frührente zu gehen oder ohne Perspektive bis zur Pensionierung weiterzuarbeiten, frustriert viele ältere Mitarbeiter“, sagt Fred Marchlewski, Geschäftsführer Talent & Organization Performance, Accenture. Karriere ist auch über 50 noch motivierend.

Potenzial 50plus

Heutzutage sind 50- oder 70-Jährige biologisch

meist 20 Jahre jünger und „voll einsatzfähig“. Aktuelle Studien der Neurowissenschaft belegen, dass wir unser bisheriges „Altersbild“ revidieren müssen. Ältere Mitarbeiter sind keine „Innovationsbremser“, sondern vielmehr Innovations-Promotoren. Denn aus Erfahrung erwächst die Zukunft.

- ▶ Lernen und Denken unterliegen keinem festen Alterungsprozess. Viele Nobelpreis-Träger haben ihre herausragenden Ergebnisse nach ihrem 60. Geburtstag erzielt.
- ▶ Die Leistungsfähigkeit reduziert sich nicht kontinuierlich, sondern ist abhängig von Förderung, Motivation, Engagement und Sinnhaftigkeit am Arbeitsplatz.
- ▶ Kreativität, Agilität wie Innovationskraft bleiben bis ins hohe Alter erhalten.

Was der Generation 50plus fehlt, ist Wertschätzung, Respekt und Anerkennung. Während Michelangelo mit 71 noch mit der Bauleitung des Peters-Doms betraut wurde, traut man heute 50-Jährigen keine Leistung mehr zu. Älter als 45 bedeutet auf dem Arbeitsmarkt praktisch für den Rest des Lebens zur Unproduktivität verdammt sein, obwohl dieses noch einmal 45 Jahre dauern kann. Wenn Unternehmen weiterhin ignorant das Potenzial der Generation 50plus vernachlässigen und die wesentlichen Know-how-Träger entlassen, verschenken sie wertvolle Wettbewerbsvorteile:

- ▶ Engagement für die Firma, Loyalität und Zuverlässigkeit
- ▶ Große, bereichsübergreifende Erfahrung
- ▶ Betriebsspezifisches Wissen, Fachwissen, Komplexität, Prozess- und Strukturwissen
- ▶ Durchhaltevermögen: „Da haben wir schon Schlimmeres durchgestanden.“
- ▶ Urteilsfähigkeit, Gelassenheit
- ▶ Qualitätsbewusstsein, Pflichtbewusstsein und Verantwortung

„War for Talents“ – Es fehlen adäquate Weiterbildungs- wie Entlohnungs-Modelle, die Ältere fördern und motivieren wie die generationenüber-

greifende Kooperation unterstützen. Meist auch Programme zur Gesundheitsförderung und Work-Life-Balance, ohne die keine Generation bis über 65 produktiv bleiben kann. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Gesundheit und Wohlbefinden sind notwendig, um die eigene Leistungsfähigkeit zu erhalten. Diese persönliche Employability ist eine wesentliche Herausforderung für alle Generationen.

Dazu zählt lebenslanges Lernen und als Kernkompetenz das konstruktive Gestalten von Veränderungs-Prozessen im Berufs- wie Privatleben. Gemäß Studie „Das Urteil der 50Plus“ (Accenture 2009) verfügen nur sieben Prozent der befragten Unternehmen über angepasste Programme zur Karriereplanung und nur neun Prozent berücksichtigen die Bedürfnisse der Älteren in der Mitarbeiterführung. Immerhin 24 Prozent haben „altersgerechte“ Programme zur Gesundheitsförderung eingeführt und 22 Prozent bieten flexible Arbeitszeitmodelle.

Was bedeutet „altersgerecht“?

Das Vorurteil des bisherigen Altersbildes – langsames Lernen, fehlende geistige wie körperliche Beweglichkeit – entspricht nicht mehr der Realität. Die Generation 50plus ist körperlich und geistig fit. Wohingegen die „Jüngeren“ zu „schwächeln“ beginnen. Bereits Teenager leiden unter „Alters-Diabetes“ wie unter massivem Bewegungsmangel. Die Generation 50plus ist nicht an „Senioren-Reha-Sport“ interessiert. Sie will gefordert und gefördert werden:

- ▶ Freiraum für gesunden Lifestyle und gesundes Führen als Unternehmenskultur.
- ▶ Bedarfsorientierte Arbeitsmodelle mit großer Flexibilität nach individuellen Anforderungsprofilen ermöglichen dem Einzelnen mehr Work-Life-Balance.
- ▶ Adäquate, fordernde Weiterbildung. Ältere lernen nicht „langsamer“, aber anders. Aufgrund dieses Vorurteils entstand bislang eine Vielzahl demotivierender Weiterbildungen.
- ▶ Transfer von wertvollem Erfahrungswissen in generationen-übergreifenden Teams.



Roswitha van der Markt

ZUR PERSON

Roswitha van der Markt ist Unternehmensberaterin und Leadership Coach mit mehr als 20 Jahren Management-Erfahrung in der Industrie und als geschäftsführender Partner der weltweit führenden Unternehmensberatung Accenture. Seit 1998 begleitet die erfahrene Change-Management-Expertin M&A-Projekte, Strategie- und Organisationsentwicklungen und berät und coacht das Management von Top-Unternehmen bei Human Performance-Strategien. Sie ist professionelles Mitglied der German Speaker Association.

- ▶ Schaffen einer gegenseitigen Wertschätzung – basierend auf Werten und Erfolgskriterien, die für alle Generationen durch die Unternehmenskultur stimmig und sinnvoll sind

Unternehmen sollten eine Kultur der Wertschätzung von Kompetenz und Erfahrung aufbauen. Qualität und Erfahrung brauchen Zeit, gerade in der Führung von Mitarbeitern. Gelassenheit und Souveränität kommen „mit den Jahren“. Erfahrene Führungskräfte können Jüngeren Freiräume zur Entwicklung schaffen wie andererseits von den unkonventionellen Geistesblitzen jüngerer Generationen profitieren. So werden Junior und Senior zu einem gewinnbringenden Team. Weitere Informationen unter:

www.visionundsucces.com