

Silver Ager

Mit voller Kraft ins letzte Drittel

Entwickelt werden die Jungen, für die Älteren lohnt sich die Investition nicht mehr. Diese Denke herrscht noch in vielen Unternehmen vor. Das ist fatal, denn Mitarbeiter 50plus werden mehr denn je auf dem Arbeitsmarkt gebraucht.



Die x-te Bewerbung geschrieben, aber keine Einladung zum Vorstellungsgespräch. Oftmals noch nicht einmal eine schriftliche Absage. Viele ältere Bewerber kennen diese Enttäuschung. Die Ursache für das mangelnde Interesse vieler Arbeitgeber: „Mitarbeiter 50plus sind nicht mehr ehrgeizig, belastbar und anpassungsfähig – das ist der Stempel, den sie oftmals aufgedrückt bekommen. Besonders hartnäckig hält sich auch das Vorurteil, dass die geistige Leistungsfähigkeit abnehme und dass der Zug der Digitalisierung an ihnen vorbei gefahren sei.“

Diese Vorbehalte sind oftmals unbegründet, was der Altersforscher und Max-Planck-Professor Axel Börsch-Supan nachgewiesen hat. In zahlreichen Betrieben aus der Automobilbranche hat der Wissenschaftler die Wertschöpfung der Mitarbeiter gemessen und kam zu dem Ergebnis: Die älteren Mitarbeiter machen nicht mehr Fehler als die jüngeren. Denn: Bei der Arbeit am Fließband kommt es sowohl auf physische als auch auf Erfahrungen basierende Fähigkeiten an. Es stimmt zwar, dass ältere Beschäftigte vielleicht weniger

reaktionsschnell sind, dafür aber soziale Fertigkeiten und Alltagskompetenz haben. „Wir leben in einer Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft, in der vor allem diese Kompetenzen gefragt sind.“

Nach Ansicht von Christian Pape, Geschäftsführer der gleichnamigen Personalberatung, trifft der Begriff „50plus“ als Beschreibung der „Alten“ nicht. Die heutigen 50- bis 65-Jährigen seien nicht vergleichbar mit denen aus der Generation ihrer Eltern: „Allein der medizinische Fortschritt macht es möglich, dass viele von ihnen fit und äußerst leistungsfähig sind“, warnt der Personalberater vor pauschalen Vorurteilen. Und jung ist Deutschland ohnehin nicht mehr. Laut eines Berichts der Bundesagentur für Arbeit ist der durchschnittliche Arbeitnehmer schon jetzt 45 Jahre alt. Und mit steigendem Anteil erwerbstätiger Älterer wird sich das Durchschnittsalter weiter erhöhen.

Keine Chance mit klassischer Bewerbung

Auch die Karriereberaterin Petra Barsch kennt die Vorurteile der angeblich nicht belastbaren Generation Silberhaar. Ihrer

Erfahrung nach haben Personalverantwortliche oftmals ein falsches Altersbild vor Augen, wodurch eine gleichberechtigte Teilhabe älterer Mitarbeiter erschwert wird. Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels ist dieses Denken fatal: „Unternehmen werden künftig noch stärker gezwungen sein, sich auf ältere Mitarbeiter einstellen zu müssen und sie so lange wie möglich im Unternehmen zu halten.“ Damit dies gelingt, ist ein Umdenken wichtig: von der Defizit- hin zur Potenzialorientierung. Das allerdings setzt voraus, dass die Unternehmen den Wert ältere Mitarbeiter, die über eine Menge Erfahrungswissen, Gelassenheit und Souveränität verfügen, anerkennen. Es überrascht nicht: Wertgeschätzt werden Mitarbeiter oftmals nur dann, wenn die Nachfrage nach Fachkräften besonders groß ist, so wie in der Pflegebranche oder im Handwerk beispielsweise. „Nur wenn es eine deutliche Verknappung gibt, kommen die Unternehmen ins Handeln“, stellt Petra Barsch fest. Bislang haben ihrer Erfahrung nach ältere Menschen auf dem klassischen Bewerbungsweg kaum Chancen auf einen neuen Job. Vielfach fallen sie bereits in der

Vorselektion durch das Raster, da auch immer mehr mittelständische Unternehmen ausschließlich Online-Bewerbungen zulassen und beim Auswahlverfahren auf Analyse-Softwareprogramme setzen, spricht: nicht der Mensch, sondern Algorithmen werten Potenziale der Bewerber aus. Potenzialberaterin Barsch: „Auch wenn dieses Verfahren effizient sein mag, führt es leider in vielen Fällen dazu, dass ältere Menschen bei vielen Kriterien, neben Alter zum Beispiel Studiengänge, die es heute gar nicht mehr gibt, herausfallen.“ Ihrer Ansicht nach sollten Unternehmen dringend überprüfen, ob die Filtermechanismen nicht zu eng oder falsch gesetzt sind: „Ansonsten können individuelle Begabungen und außerberufliche Lebenserfahrungen nicht abgefragt werden, sei es zum Beispiel die Vorstandsrolle eines 50-Jährigen in einer ehrenamtlichen Institution oder besondere Sprachkenntnisse. Doch gerade diese stellen einen enormen Wert dar.“

Nicht mehr anpassungsfähig?

Auch Bewerbungsgespräche sind oftmals zu wenig auf den Einzelnen zugeschnitten. So werden Stärken und Schwächen nur nach „Schema F“ abgefragt. Besser wäre es, durch offene Fragen, zum Beispiel „Welche Fähigkeiten haben Sie zur Bewältigung einer Krise eingesetzt?“ herauszufinden, welche Charakterstärken gerade ein älterer Mitarbeiter mitbringt. Auch die Motivation, zum Beispiel für einen Quereinstieg in eine andere Branche, wird oftmals nicht erfragt:

„Dem Bewerber wird unterstellt, dass er im höheren Alter nicht mehr anpassungsfähig ist. Dabei haben gerade Menschen, die in vielen Branchen in unterschiedlicher Funktion neue Aufgaben bewältigt haben, über viele Jahre gelernt, sich immer wieder auf neue Gegebenheiten einzustellen. Sie wissen, was sie können und können aus diesem Verständnis heraus reifer agieren“, ist Petra Barsch überzeugt.

Die Experten sind sich einig: Die Silver Ager mit ihrem breiten Erfahrungsschatz sind ein Gewinn für Unternehmen. Sie wissen ihre Fähigkeiten richtig einzuschätzen und haben oftmals eine sehr klare Vorstellung davon, welche Aufgaben sie übernehmen wollen. Wichtig sei, dass Personalverantwortliche den Prozess anstoßen und mit den Mitarbeitern einen Plan entwickeln, wie sie ihre Stärken am besten einsetzen können. So wären viele geeignet, zum Beispiel die Rolle eines Mentors, Qualitätsmanagers oder internen Change-Managers für bestimmte Projekte wie zum Beispiel die Gestaltung eines Generationenwechsels zu übernehmen. Mit ihrem Expertenwissen im Gepäck könnte die Fachkarriere als Alternative zur Führungskarriere für viele Silver Ager eine interessante Option sein. Personalberater Pape ist überzeugt: „Wenn man älteren Mitarbeitern eine Perspektive gibt, zahlen sie es mit Loyalität zurück. Auch steht für viele Mitarbeiter in dieser Lebensphase die sinnvolle Aufgabe und nicht so sehr das Gehalt im Vordergrund.“ ■



Petra Barsch
Karriereberaterin und Expertin für künftige Arbeitswelten

Wertvolles Wissen nutzen

Das Familienunternehmen Hekatron in Sulzburg, ein Spezialist für anlagentechnischen Brandschutz, bietet für seine 55plus-Mitarbeiter ein freiwilliges Orientierungsseminar an. Ziel dabei: Klarheit schaffen für das letzte Drittel des Erwerbslebens und konkrete Zielvereinbarung über mögliche Einsatzfelder. Das Wissen der Älteren zu erhalten, hat in dem Unternehmen, das zum wiederholten Male von „Great Place to work“ ausgezeichnet wurde, eine hohe Priorität: Die Silver Ager werden in altersgemischten Teams, als Sparringspartner für Führungskräfte und für die Entwicklung neuer Produkte eingesetzt. Persönliche Stärken und Kompetenzen des Einzelnen werden für das Unternehmen mit 800 Mitarbeitern nutzbar gemacht.