

Unique GmbH Berlin

"Alternde Belegschaften und Innovationsfähigkeit - vereinbar wenn ..." **Beispiele aus der Beratungspraxis der Unique GmbH Berlin**

Grundsätzlich kann folgendes festgestellt werden: Unternehmen mit alternden Belegschaften können innovativ sein oder bleiben, sie müssen sich aber darauf vorbereiten: in Organisation und Führung sowie in der Personalentwicklung. Auf Grund der Altersstruktur einer Belegschaft gibt es hemmende und demotivierende Bedingungen.

Drei Beispiele werden dazu von der Unique Gesellschaft für Arbeitsgestaltung, Personal- und Organisationsentwicklungs mbH Berlin genannt:

- Überwiegen Ältere oder Junge in Arbeitsteams, entwickeln sie Ausschlussmechanismen gegenüber den anderen Altersgruppen. Die Brücke zwischen den Generationen droht zu zerreißen. Was kann man tun? Kurz: Altersgemischte Teams und die Förderung eines generationsübergreifenden Wissens- und Erfahrungsaustausches sind gezielt zu fördern.
- Die unzufriedenen "Mittelalten": Im Vergleich mit den Jüngeren und den Älteren ist diese Altersgruppe unzufriedener in der Arbeit. Sie sind oft für die Anleitung und Unterstützung der Jüngeren zuständig, die anstrengswerte Stellen werden meist von Älteren gehalten und ihre eigene Entwicklung stagniert.
- Ältere brauchen zusätzlichen Impuls: Ältere lehnen Veränderungen stärker als jüngere Altersgruppen ab. Bei Neuerungen muss die Unternehmensführung älteren Mitarbeiter/-innen eine Perspektive geben und eine Herausforderung anbieten. Dann können Ältere genauso innovativ sein wie Jüngere.

Die Gestaltung von Arbeit und Organisation muss alter(n)sgerecht sein. Alter(n)sgerechte Gestaltung heißt nicht, Ältere auf jung zu trimmen oder Junge auf Erfahren und Überlegt. Es gilt, den Unterschieden Rechnung zu tragen und sie produktiv zu nutzen. Lösungen für eine gute Arbeitsleistung über alle Altersstufen hinweg können in den Betrieben selbst erarbeitet werden. Unabdingbare Voraussetzung dafür ist aber, dass die Mitarbeiter/-innen dabei direkt einbezogen werden. Schon im Vorfeld muss jedoch klar sein, dass diese Entwicklungsarbeit nicht von heute auf morgen geleistet werden kann, sondern es sich um einen vorausschauenden und immer wieder reflektierenden Veränderungsprozess handelt, in welchem Zeit keine Rolle spielen darf.

Zu den wichtigsten Erkenntnissen aus der Beratungstätigkeit der UNIQUE GmbH Berlin zählen:

- Mitarbeiter/-innen aller Altersgruppen müssen die Möglichkeit zum Dazulernen und Neulernen haben. Erfahrungswissen und neues Wissen muss verknüpft werden. Es darf nicht auf ein entweder - oder gesetzt werden.
- Arbeitsfähigkeit erhalten - vorzeitigem Verschleiß ist vorzubeugen.
- Mitarbeiter/-innen sollen sich in unterschiedlichen Arbeitsaufgaben und -umgebungen erfahren können. Werden ihnen bestimmte Leistungen nicht mehr zugetraut, zerstört dies nicht nur ihr Selbstvertrauen sondern auch ihre Motivation.
- Sind Mitarbeiter/-innen einmal unflexibel und ängstlich gemacht, fühlen sie sich bei Veränderungen überfordert und reagieren mit Angst und Ablehnung.

Kontaktperson: Dr. Gerda Jasper (Unique GmbH Berlin)

<mailto:jasper@unique-berlin.de>

<http://www.unique-berlin.de/>