

# **WENN EINE TRENNUNG UNAUSWEICHLICH WIRD**

## **BERUFLICHE CHANCEN ÄLTERER FÜHRUNGSKRÄFTE**

Was spricht gegen ältere Kadermitarbeiter? Welche Vorurteile geistern durch die Chefetagen und die Köpfe der Personalverantwortlichen? Die nachstehende Zusammenstellung gibt einen Überblick über diese Vorbehalte, die keineswegs gesicherte Urteile sind, aber trotzdem eine Realität darstellen, mit der man sich auseinandersetzen muss.

## **VORBEHALTE GEGENÜBER ÄLTEREN FÜHRUNGSKRÄFTEN**

- unflexibel
- lässt sich nichts sagen, ist schwieriger zu führen als ein junger Mitarbeiter
- kann sich nicht integrieren
- ist Drucksituationen nicht gewachsen
- ist dauernd krank
- ist zu teuer - hohes BVG
- kann sich mit neuen Techniken nicht vertraut machen
- scheut Risiken
- ist nicht genügend aggressiv
- kann nicht motiviert werden / Familie hat wichtigeren Stellenwert als Beruf
- ist umständlich
- kann nicht mehr entlassen werden

Einige dieser Vorurteile lassen sich ganz klar widerlegen, andere muss man etwas differenzierter betrachten. So liegen beispielsweise bezüglich Krankheit verschiedene Untersuchungen vor, die belegen, dass ältere Mitarbeiter nicht länger krank sind als jüngere. Jüngere Mitarbeiter fehlen häufiger, allerdings jeweils nur für kurze Zeit, ältere Arbeitnehmer fehlen hingegen seltener, bleiben dann aber meistens über einen längeren Zeitraum von der Arbeit weg.

## **CHANCEN TROTZ REZESION UND ARBEITSLOSIGKEIT**

Von einem generellen Nachlassen der Leistungsfähigkeit zu sprechen ist aber verfehlt. Es hat sich gezeigt, dass einzelne Fähigkeiten im Alter sogar zunehmen oder zumindest gleich bleiben, während andere im Alterungsprozess zurückgehen. Diese generellen Tendenzen werden zudem durch sehr grosse individuelle Unterschiede überlagert. So beeinflussen Ausgangsbegabung, Schulbildung, Training, eine stimulierende Umgebung und ein guter Gesundheitszustand die Leistungsfähigkeit im Alter ganz erheblich im positiven Sinne. Nachstehend ein Überblick, wie sich die Fähigkeiten im Alterungsprozess verändern.

## VERÄNDERUNGEN DER EIGENSCHAFTEN UND FÄHIGKEITEN

↓	→	↑
Abstraktionsvermögen	Allgemeinwissen	Erfahrung
Geschwindigkeit der Informationsaufnahme und -verarbeitung (Reaktionsvermögen)	Fähigkeit zur Informationsaufnahme und -verarbeitung	Geübtheit Urteilsvermögen
Kurzzeitgedächtnis	Konzentrationsfähigkeit Aufmerksamkeit	Fähigkeit zu planendem Denken
Widerstandsfähigkeit gegen eine hohe psychische Dauerbelastung	Merkfähigkeit (Langzeitgedächtnis)	Gesprächsfähigkeit Genauigkeit
Risikobereitschaft	Lernfähigkeit (unter bestimmten didaktischen Voraussetzungen) Widerstandsfähigkeit gegen eine übliche psychische Belastung	Selbstständigkeit Verantwortungsbewusstsein Fähigkeit zur menschlichen Zusammenarbeit Zuverlässigkeit Ausgeglichenheit und Beständigkeit menschliche Reife Sicherheitsbewusstsein

## **BESONDERE QUALIFIKATIONEN ÄLTERER KADERMITARBEITER**

Es gibt eine ganze Reihe besonderer Qualifikationen, die ältere Führungskräfte mitbringen. Es sind dies:

- **Leichtigkeit im Umgang mit komplexen Sachverhalten und grösseren Gesamtkonzepten dank grösserer beruflicher Erfahrung**

Ältere Mitarbeiter können sowohl komplexe organisatorische Modelle recht gut handhaben als auch weiter reichende Zeitplanungen durchführen.

- **Herabgesetztes Erleben von Eigenbetroffenheit in belastenden Situationen**

Dies zeigt sich vor allem in Beförderungssituationen oder wenn es darum geht, Mittel zu teilen. Hier steht der ältere Arbeitnehmer nicht mehr im gleichen Konkurrenzdruck wie der jüngere. Er hat genügend Abstand zu diesen Dingen, will nicht mehr hoch hinaus und auch nicht mehr weg. (Fluktuationskosten!)

- **Erhöhte Toleranz, Distanz und Ruhe**

Man lässt auch andere Meinungen gelten. Man hat selber schon verschiedene Male erlebt, dass die eigene Meinung oder Einschätzung einer Situation nicht zutraf. Dies hilft toleranter zu werden sowie Ruhe, Distanz und Sachlichkeit in ein Team zu bringen.

- **Entscheidungs- und Handlungsoökonomie**

Die nachlassenden Kräfte zwingen zu einem ökonomischen Einsatz der Kräfte mit hohem Grad von Arbeitsethik und Qualitätsbewusstsein. Man ist auch eher bereit, einen potentiellen Nachfolger zu fördern und seriös einzuarbeiten.

- **Bessere Einschätzung der eigenen Fähigkeiten und Grenzen - Nüchterner Realismus**

Man will Misserfolge möglichst vermeiden. Man hat selber schon viel erlebt, man weiss, wo die eigenen Grenzen liegen und nimmt sich daher diejenigen Aufgaben vor, die zum Erfolg führen.

## **BESONDERS GEEIGNETE FUNKTIONEN**

- Funktionen, bei welchen Erfahrungen und besondere Kenntnisse nötig sind
- Tätigkeiten der Vermittlung und Koordination
- Funktionen als Berater, Begleiter, Unterstützer, Coach
- Tätigkeiten, in welchen Zuverlässigkeit, Routinefestigkeit, Integrität, Loyalität und Verantwortungsbewusstsein entscheidend sind
- Aufgaben, bei welchen taktisches Geschick, Verhandlungsfähigkeit und Kompromissbereitschaft wichtig sind
- Situationen wo Kundenbetreuung, Know-How-Transfer, Spinn-Off-Vorteile gefragt sind

## **WIE ANPACKEN ? DER VERDECKTE ARBEITSMARKT ERFORDERT KREATIVITÄT UND FLEXIBILITÄT**

Obwohl wissenschaftliche Untersuchungen belegen, dass ältere Menschen durchaus fähig sind, Neues zu lernen, hat sich diese Erkenntnis im Arbeitsleben bis heute nicht durchgesetzt. Die Realität zeigt, dass Arbeitgeber in der Regel nicht bereit sind, in ältere Führungskräfte zu investieren. Ein Blick auf die Anforderungen in Stelleninseraten zeigt die Wirklichkeit: 25 - 45-jährige Kaderleute sind gesucht. Auf diese Realität muss man sich einstellen. Es gilt, die vorhandene Erfahrung und die charakterlichen Stärken und die Persönlichkeit optimal einzusetzen. Es gilt, Aufgaben und Wirkungsfelder zu suchen oder **aktiv zu schaffen**, in denen diese Stärken von Anfang an zum Tragen kommen. Für jeden persönlich und für den Arbeits- oder Mandatgeber.

## **BILANZ ZIEHEN**

Zu Beginn dieses Prozesses steht die berufliche und persönliche Bilanz.

Es werden sich besondere Kenntnisse und Erfahrungen bewusst gemacht, es werden Wünsche und Ambitionen formuliert, die eigenen Fähigkeiten realistisch eingeschätzt, die private Situation mit einbezogen. Die ältere Führungskraft ist sehr oft bereit, neue Wege zu gehen, gänzlich neue Möglichkeiten auszudenken, «karrieremässig» zurückzustecken. Auch die finanzielle Belastung erlaubt kreativ zu sein.

## **KONTAKTNETZ AKTIVIEREN**

Ältere Führungskräfte haben sehr häufig ein breites Kontakt Netz, in der Regel viele geschäftliche und private Beziehungen. Diese müssen informiert und aktiv eingesetzt werden.

Die allgemein erhöhte Kontaktfähigkeit, das Geschick und die Taktik in der Kommunikation erleichtern diesen Führungskräften das Aufnehmen und erfolgreiche Weiterführen von Kontakten. Es braucht natürlich einige Frustrationstoleranz, Geduld, aber auch Hartnäckigkeit auf diesem Weg, ein «verstecktes» Befähigungsfeld zu finden. Aber gerade diese Eigenschaften sind sehr häufig die Stärken älterer Führungskräfte.

Sich nur auf Stelleninserate zu bewerben oder die Hoffnung auf findige Personalberater zu setzen, bringt oft Enttäuschungen und Zeitverlust. Ältere Führungskräfte stehen in direktem Konkurrenzkampf zu jüngeren Bewerbern. In dieser Situation gilt es, neue Wege zu beschreiten und kreativ und flexibel zu sein.

Ein anderer Weg heisst Direktsuche. Gerade bei der Direktsuche können ältere Führungskräfte ihre besonderen Fähigkeiten einsetzen. Persönlich adressierte Serienbriefe mit entsprechenden Unterlagen an eine sorgfältig ausgesuchte Zielgruppe können sehr wohl zum Erfolg führen, wenn Branche, Sparte, hierarchische und geographische Ebenen klar definiert und zielbewusst bearbeitet werden.

Die bereits Ende der 60-iger Jahre postulierten neuen Arbeitsformen wie Job Rotation, Job Enrichment, Job Enlargement werden sich in neuer Form durchsetzen. Organisationsformen wie Task force, Projekt- oder Netzwerkorganisation werden hierarchische Strukturen überlagern. Das eröffnet neue Chancen. Teilzeitbeschäftigung, Job sharing, Management auf Zeit werden für ältere Führungskräfte neue Möglichkeiten bieten. Zweitkarriere, Rollentausch in der Familie, Hobby als Beruf - sind das nur Utopien?

Lebenslanges Lernen ist heute bereits ein weit verbreitetes Schlagwort. Dies sollte aber auch für ältere Kaderkräfte gelten. Ebenso sehr ist eine sinnvolle, vorausschauende Planung der beruflichen und privaten Entwicklung wichtig. Dabei muss die Familie aktiv mit einbezogen werden. Es ist entscheidend, dass ältere Führungskräfte mögliche Risiken ihrer beruflichen Entwicklung erkennen, sie nicht verdrängen und ihnen aktiv begegnen. Sie sollten offen für neue Möglichkeiten sein, flexibel auf Veränderungen reagieren und auch ungewöhnlich scheinende Chancen ergreifen. **Kreativität ist gefragt** - mit einem erfahrenen Outplacement-Berater als Gesprächspartner.