

## Alter(n) – die neue Dimension für Personal(er)

Veränderte Aufgaben und Anforderungen innerhalb des Personalmanagements ziehen eine neue Dimension an notwendiger Qualifikation nach sich. Welches die zukünftigen Schlüsselqualifikationen sein werden, zeigen die Personalberater **Anja Kiehne** und **Ulrich Schumann** auf.



Idealtypisch treffen in altersgemischten Teams die frische Art und aktuelles Wissen der Jüngeren mit der Gelassenheit und langjährigen Berufs- und Lebenserfahrung der Älteren zusammen. So wird ständiges gegenseitiges Lernen und der Erhalt von wichtigem Erfahrungswissen möglich. Mehr noch: Die richtige Altersmischung, altersspezifisch gemanagt, fördert eine höhere Produktivität und Innovationsfähigkeit

und macht Unternehmen erfolgreicher. Dies stellen nicht nur Personalmanager fest, sondern wurde gerade von einer Studie des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) bestätigt. Und dennoch leisten es sich immer noch die meisten Unternehmen, auf das Potenzial alters- und übrigens auch geschlechtergemischter Teams zu verzichten. Es scheint so zu sein, dass man sich erst dann aktiv mit dem Thema beschäftigt,

wenn der Leidensdruck durch Mangel an Fachkräften groß genug ist. Aber nicht nur Manager, sondern alle Beschäftigte, müssen angesichts einer längeren Lebensarbeitszeit umdenken. Und das rasch, denn Veränderungsprozesse sind vor allem eines: langwierig.

Personalmanager, die für einen gesunden Altersmix sorgen, bestätigen, dass es darauf ankommt, frühzeitig Betroffenheit für die multiplen Folgen des Alterns zu

### Empfehlung: Seminar

#### Employer Branding in der Praxis

Berlin, 18.–19.11.2010



**Gero Hesse**

Senior Vice President Human Resources Services Bertelsmann AG

- Was ist Employer Branding?
- Von der Unternehmensmarke zur Arbeitgebermarke
- Social Media in der Praxis: Wie nutze ich Facebook, YouTube, Twitter & Co?
- Alles virtuell? – Welche traditionellen Kanäle machen heute noch Sinn?
- Die Recruiting-Website

» [zum Seminar](#)

### Empfehlung: Seminar

#### Strategisches Talentmanagement – Talente für das Unternehmen gewinnen

Berlin, 02.–03.12.2010



**Gerd Löffler**

Experte für Strategisches Talentmanagement

- Strategisches und professionelles Talentmanagement – Gründe und Bedeutung
- Entdecken von Talenten – Auswahlverfahren, Auswahlinstrumenten Anforderungsprofile
- Qualifizierungsprogramme
- Evaluation: Erfolge messbar und transparent machen

» [zum Seminar](#)

schaffen und bei allen Mitarbeitern einen Bewusstseinswandel herbeizuführen, der die altersspezifischen Besonderheiten der Menschen wertschätzt. Parallel dazu braucht es Maßnahmen und Rahmenbedingungen wie z. B. eine stärkere Vernetzung von Personalplanung und Personalentwicklung (PE), eine stärkere Flexibilisierung von Beschäftigungsverhältnissen, eine altersspezifische PE, die die Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit fördert und vor allem eine entsprechende Führung und Kultur, die dafür den Nährboden schafft. Die Vorteile der Zusammenarbeit von Jung und Alt müssen in der betrieblichen Praxis erlebt werden, damit die Veränderungsbereitschaft bei Mitarbeitern aller Altersgruppen gefördert wird.

### Werte und Denkmuster ändern sich

Durch die demografische, aber auch durch die technologische und kulturelle Entwicklung ändert sich nicht nur die Struktur unserer Gesellschaft, sondern auch deren Werte und Denkmuster. Angesichts neuer Mehrheitsverhältnisse kommt es für Unternehmen deshalb darauf an, neben der Produkt- auch die Personalstrategie zu überprüfen und einen individuellen Weg der Anpassung zu finden, der von der Öffentlichkeit als glaubwürdig empfunden wird. Personalmanager müssen eine Antwort darauf finden, mit welcher Botschaft und mit welchen Lösungen zum Thema Alter ihr Unternehmen agiert. Personalarbeit wird demnach mit altersspezifischer Differenzierung komplexer und noch anspruchsvoller. Entsprechend hoch sind die Anforderungen an Personal.

Charlotte Venema, Leiterin Personalpolitik der Vereinigung der hessischen Unternehmensverbände, beschreibt es so: „Wir brauchen Moderatoren, die aus einem Exotenhaus voll mit multikulturellen und mit den unterschiedlichsten Qualifikationen ausgestatteten Individuen jeden Alters, mit unterschiedlichen Biografien und Wertesystemen eine geschlossene Kampfformation machen. Der Hühnerstall mit Lege-

batterie und Einheitsprodukt ist als Modell nicht mehr überlebensfähig.“

Unseres Erachtens brauchen Personalmanager in der Zukunft vor allem drei Schlüsselqualifikationen:

- Kommunikationsfähigkeit nach innen und außen, auf allen Ebenen und zu Mitarbeitern jeden Alters, denn die mit einer altersspezifischen Personalpolitik einhergehenden Veränderungen erfordern viel Überzeugungsarbeit.
- Strategisches Denken und Handeln, da es sich beim Demografiemanagement um ein komplexes Thema handelt, das systematisch und mit langem Atem angegangen werden muss.
- Fähigkeit, komplexe Veränderungen zu gestalten und mit professionellem Projektmanagement zu steuern.

### Neue Dimension der Personalarbeit

In der Praxis zeigt sich dann, wie ein Personalmanager durch integeres Handeln als Vorbild fungiert und das eigene Team altersspezifisch gestaltet und führt.

Alternde Belegschaften verändern nicht nur die Aufgaben und Fragestellungen von Personalern, sondern sie erweitern die Personalarbeit um eine neue Dimension. Für Personalentwickler bedeutet das, dass statt der bisherigen, auf wenige Generationen verkürzten Sicht im Rahmen einer altersspezifischen PE spezielle Lernangebote für alle Generationen geschaffen werden müssen. Der Begriff „lebenslanges Lernen“ muss neu definiert und inhaltlich gefüllt werden, möchte man die Leistungsfähigkeit von Menschen und Unternehmen langfristig wettbewerbsfähig halten. PE wird damit mehrdimensionaler, komplexer, vielfältiger und individueller. Dementsprechend haben Bewerber für Positionen in der PE sicher Vorteile, wenn sie über Erfahrungen mit lebensphasengerechtem Kompetenzmanagement, Wissen über Altersheterogenität, lernpsychologische Kenntnisse und vor allem multidisziplinäre Kenntnisse über das Altern verfügen. Darüber hinaus sind Erfahrungen in der Gestaltung und

Umsetzung von größeren Veränderungsprozessen ein Plus, um generationsbedingte Konflikte lösen zu können. Wir glauben, dass in diesem Zusammenhang die Bedeutung von Kommunikation in der Personalarbeit noch stärker zunehmen wird. Aus vielen Gesprächen und einer Studie, die wir zusammen mit Prof. Lothar Rolke, Professor für BWL und Unternehmenskommunikation an der Fachhochschule Mainz, Anfang dieses Jahres durchgeführt haben wissen wir, dass eine gezielte und professionelle Kommunikation von Personalthemen generell, aber gerade auch bei Aktivitäten der PE für den Erfolg und die Glaubwürdigkeit von entscheidender Bedeutung sind.

**Zusammenfassend können wir festhalten: Altersdifferenzierte Personalpolitik ist nicht nur aufgrund der Demografieentwicklung notwendig, sondern auch unternehmerisch sinnvoll. Sie erhöht die Anforderungen an Personalmanager und erfordert insbesondere in der PE gerontologisches Knowhow aus unterschiedlichen Disziplinen.**



#### Anja Kiehne

Kiehne ist seit 2009 geschäftsführende Gesellschafterin der KiehneSchumann HR-Personalberatung und spezialisiert auf Beratung und Coaching von Personalern und Führungskräften sowie Headhunting im HR-Sektor. Zuvor war die diplomierte Kauffrau bei Kaufhof einige Jahre Warenhaus-Geschäftsführerin und widmete sich dann 11 Jahre lang Personal- und Führungsthemen im Konzern. Zuletzt führte sie die unternehmensweite Personalentwicklung von Kaufhof und war Mitglied des Aufsichtsrats der Metro AG.



#### Ulrich Schumann

Schumann ist seit 2000 Partner und Geschäftsführer der Schuhmann Personalberatung. Von 1997 bis 1999 verantwortete er im Vorstand der Köln-Düsseldorfer Rheinschiffahrt Marketing/PR/Personal. Zuvor war der studierte Betriebswirt über 10 Jahre Geschäftsführer Marketing/Personal bei einer Tochter des MDAX-Konzerns AGV.

## Das sagt die Praxis



#### Magdalena Münstermann,

Prokuristin, Bernd Münstermann GmbH

Der demografische Wandel fordert Unternehmen heraus, sich neu mit der Werbung um Mitarbeiter auseinander zu setzen. Neben vielen technischen Möglichkeiten bietet der Aufbau persönlicher Beziehungen zu potenziellen Bewerbern eine neue Chance. Personalern müssen sich diesen Kontakten öffnen und neue Wege gehen, in dem sie aktiv auf Schulen zugehen und frühzeitig eine konkrete betriebliche Zusammenarbeit und Vernetzung mit Schulen zulassen und begleiten. Hierzu ist die positive Einstellung jungen Menschen gegenüber mit ihren jeweiligen Stärken und Schwächen notwendig, aber auch die Begeisterungsfähigkeit und Kreativität, die sowohl Schülern als auch Lehrern gelten muss. Wissen Lehrer aller Schulformen mehr um die Belange von Wirtschaft und Arbeitgebern, können sie Bereiche der Arbeitswelt in Unterricht aller Schulformen und aller Fächer in sehr vielfältiger Form integrieren und Schülern schon frühzeitig interessante Einblicke und Erkenntnisse von Zusammenhängen zwischen Theorie und Praxis ermöglichen. (siehe Telgter Modell).