

# Spagat zwischen alten Hasen und Generation Y

## Generationsübergreifende Personalentwicklung



Die Belegschaften werden immer älter. Gleichzeitig drängen zum ersten Mal durchgängig digital aufgewachsene Jahrgänge in das Berufsleben – die so genannte Generation Y. Hier kommen große Aufgaben auf die Personalentwickler zu. Wie motiviert man ältere Mitarbeiter? Wie wird das Unternehmen für die Generation Y attraktiv? WRF hat Experten aus der Region gefragt, wie der personalpolitische Spagat zu lösen ist.

Laut einer Studie des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) aus dem Jahr 2013 fördern vor allem altersgemischte Arbeitsteams die Motivation der Älteren. Ein weiteres Ergebnis: In den untersuchten Unternehmen mangelt es häufig an einer altersgerechten Ausstattung der Arbeitsplätze und an einer Weiterbildung, die auf ältere Arbeitnehmer zugeschnitten ist.

### Generationen verbinden

„Eine generationenübergreifende Personalführung erfordert immer ein hohes Maß an Wertschätzung für die Mitarbeiter“, betont Roland Vollmer, geschäftsführender Gesellschafter der K3 Coaching GmbH aus Hofbieber. Erfolgversprechend sind hier Weiterbildungsmaßnahmen, die speziell auf ältere Mitarbeiter zugeschnitten sind.

### Die Gesprächspartner:

**Michele Neuland** (49)

ist geschäftsführende Gesellschafterin von Neuland & Partner Development und Training in Fulda.  
[www.neuland-partner.de](http://www.neuland-partner.de)

**Stefan Jehn** (49)

ist Geschäftsführer der BBZ-Mitte GmbH in Petersberg.  
[www.bbz-mitte.de](http://www.bbz-mitte.de)

**Ortrud E. Tornow-Griebel** (55)

ist Geschäftsführerin von Tornow BusinessTraining in Fulda und geschäftsführende Gesellschafterin der dta international developments-talents-abilities in München.  
[www.tornow.de](http://www.tornow.de)

**Roland Vollmer** (48)

ist geschäftsführender Gesellschafter der K3 Coaching GmbH aus Hofbieber.  
[www.k3coaching.de](http://www.k3coaching.de)

**Dr. Kerstin Wingenfeld** (31)

ist Vorstand der W-E-G-Stiftung & Co. KG in Fulda.  
[www.w-e-g.eu](http://www.w-e-g.eu)

Foto: Fotolia.com

Zum ersten Mal arbeiten jetzt fünf Generationen in einem Unternehmen. Darauf weist Michele Neuland hin. Die Geschäftsführerin des überregional aktiven Trainings- und Beratungsunternehmens Neuland & Partner in Fulda empfiehlt vor diesem Hintergrund die Einführung von Mentoren-Modellen. Hier fördern die älteren Mitarbeiter die Entwicklung ihrer jungen Kollegen. „Die Jungen wollen etwas lernen und die Alten etwas lehren“, auf diese einfache Formel bringt es Dr. Kerstin Wingenfeld, Vorstandsmitglied der W-E-G in Fulda und Leiterin der Kultur- und Bildungsinitiative Lernstatt. In der Praxis habe es sich bewährt, die erfahrenen Mitarbeiter über verschiedene Aufgabenbereiche wie Produktion, Einkauf und Logistik hinweg zu vernetzen.

Ortrud Tornow-Griebel, Chefin von Tornow Business Training aus Fulda, hat zahlreiche generationsübergreifende Teams und sowohl Mitarbeiter aus der Generation Y als auch über 50-Jährige gecoacht. „Das Altern im Betrieb steht heute immer stärker im Zentrum.“ Für Unternehmen, die sich von Anfang an um die Qualifikationsentwicklung und Gesundheit ihrer Mitarbeiter gekümmert hätten, sei auch die Weiterbildung für die Älteren selbstverständlich. Moderne Unternehmenskulturen ermöglichen ihren Mitarbeitern zudem eine ausgeprägte Selbststeuerung und berücksichtigen ihre gesundheitliche und familiäre Situation, stellt Stefan Jehn vom BBZ-Mitte in Petersberg fest.

### Generation Y ist schnell wieder weg

Wer sein Unternehmen fit für die Zukunft machen möchte, muss für die Generation Y attraktiv sein. Hinzu kommt: Für viele ist der Berufseinstieg heikel. „Häufig wollen junge Menschen immer weiter lernen, um sich möglichst lange alle Optionen offen zu halten. Ihnen fehlt der Mut, eine persönliche Lebensentscheidung zu treffen“, berichtet Dr. Wingenfeld aus ihrer Beratungserfahrung mit Studierenden. „Die in den 90er Jahren geborenen Menschen sind zudem weniger sesshaft und daher schnell wieder weg, wenn Arbeitsumgebung und Arbeitsbedingungen nicht stimmen“, so Michele Neuland. Deshalb seien klare Entwicklungsperspektiven wichtig. „Die Generation Y bevorzugt offene Teams und fühlt sich in explizit gelebten Hierarchien unwohl“, ergänzt Stefan Jehn. Einige Unternehmen, so

Qualifizierungsberatung für kleine und mittelständische Unternehmen

## Wir nehmen Ihr Unternehmen unter die Lupe!

Wir unterstützen kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) bei der Planung und Organisation einer systematischen und nachhaltigen Personalentwicklungsstrategie durch:

- ◆ Demografieanalyse
- ◆ Personalstruktur- und Bildungsbedarfsanalyse
- ◆ Bildungsbedarfsplanung
- ◆ Bildungscontrolling

## Die Ansprechpartner für Qualifizierungsberatung der Agentur für Arbeit Fulda:

Stephanie Grösch  
Konrad Kühn

0661 17-131  
0661 17-114



**Bundesagentur für Arbeit**

Agentur für Arbeit  
Bad Hersfeld – Fulda

**W**eiterbildung gibt neues Selbstvertrauen, motiviert und kann einen Beitrag dazu leisten, dass sich Ältere ihrer eigenen Stärken und Ressourcen wieder bewusst werden.

Ortrud Tornow-Griebel, würden ihren jungen Mitarbeitern in der eigenen Kompetenzeinschätzung vertrauen, und ließen sie selbst den Titel und die Bezeichnung für ihre Tätigkeit wählen.

### Zukunftsgespräche mit Älteren

Vor dem Hintergrund der Rente mit 63 spielt das Thema Weiterbildung für Ältere eine besondere Rolle. Dabei müssen auch die individuellen Lernbiografien berücksichtigt werden. Denn, so Roland Vollmer: „Fast alle Mitarbeiter tragen negative Erfahrungen aus der Schul- und Ausbildungszeit in ihrem biografischen Rucksack.“ Laut Michele Neuland nähmen Ältere Weiterbildungsangebote umso eher an, je mehr sie auf ihren Erfahrung aufbauen und einen konkreten Nutzen bieten würden. „Weiterbildung hat immer einen wertschätzenden Charakter, vor allem dann, wenn sie mit einem Coaching, das sich an den Fragen der individuellen Lebensplanung der Mitarbeiter orientiert, verbunden ist“, ist Dr. Kerstin Wingefeld überzeugt. Auch Stefan Jehn sieht das so: „Weiterbildung gibt neues Selbstvertrauen, motiviert und kann einen Beitrag dazu leisten,

dass sich Ältere ihrer eigenen Stärken und Ressourcen wieder bewusst werden.“

Das bestätigt auch Ortrud Tornow-Griebel. Weiterentwicklung muss sich an den Lebensphasen orientieren. Arbeitsplatzsicherheit und ein gutes Betriebsklima werden im Alter wichtiger. Die Bedeutung des Gehalts hingegen nimmt ab. Das Bedürfnis nach Rückmeldung aus dem Umfeld wird übrigens geringer. Das ist beim Thema „Feedback“ zu berücksichtigen. Daher ist es ebenfalls wichtig, mit den künftigen Älteren rechtzeitig Zukunftsgespräche zu führen.

### Sattheit ist gefährlich

Und wo haben die heimischen Unternehmen in den Augen der Experten noch Nachholbedarf? Dr. Kerstin Wingefeld schlägt Kooperationen im Bereich Personalentwicklung vor - angefangen vom Austausch von Trainern in speziellen Fachbereichen wie Logistik und Einkauf bis hin zu gemeinsamen Maßnahmen rund um die betriebliche Gesundheit. Mehrere kleinere Unternehmen könnten auch betriebsübergreifend bedarfsgerechte Weiterbildungsangebote entwickeln. „Vor dem Hintergrund von Vorruhestandsregelungen und Alterszeitbestimmungen wurde die systematische Qualifizierung älterer Mitarbeiter lange vernachlässigt. Jetzt muss der Fokus auf ein demografieorientiertes Weiterbildungsmanagement im Sinne des lebenslangen Lernens gelegt werden“, fordert Roland Vollmer. Michele Neuland sieht hier vor allem die Unternehmensleitungen in der Pflicht: „In der Personalentwicklung gibt es noch einen großen Weiterbildungs- und Coachingbedarf.“ Dem schließt sich Ortrud Tornow-Griebel an: „Vorstände und Geschäftsführungen sind es gewohnt, alles unter Kosten-Nutzen-Gesichtspunkten zu quantifizieren.“

Generationsübergreifende Personalpolitik ist zunächst für viele ein „weiches Thema“, das schwierig zu managen ist. Vor allem wenn es gerade rund läuft, müssen Führungskräfte und Mitarbeiter für den Fortschritt offen bleiben und nicht in einem Zustand der Sattheit Veränderungen blockieren. Schließlich fordert Stefan Jehn eine Rückbesinnung auf die Kernkompetenzen der Personalarbeit, nämlich den ständigen Dialog mit den Mitarbeitern aller Generationen. Der Geschäftsführer des BBZ Mitte zitiert den Dichter Max Frisch: „Gesucht werden Mitarbeiter, kommen aber werden Menschen.“

Christoph Burkard, [www.region-fulda.de](http://www.region-fulda.de)

Carlos Salgado und Silvia Volkmar

**MÄRZ 2015**  
Qualifizierungsprogramm für Führungskräfte

# GANZHEITLICHE MANAGEMENTBERATUNG

... für mittelständische Unternehmen ... spezialisiert auf internes Wachstum

Strategieentwicklung    Organisationsentwicklung    **Personalentwicklung**    Mitarbeiterentwicklung    ← ESCOLA sichert internes Wachstum

ESCOLA SICHERT INTERNES WACHSTUM

**ESCOLA** AKADEMIE | BERATUNG

ESCOLA GmbH    Vor dem Peterstor 14    36037 Fulda    T 0661 - 90 199 931    info@escola.biz    www.escola.biz