

Ältere punkten mit Souveränität

Gemischte Teams

Ältere Mitarbeiter gelten in vielen Unternehmen als Last. Die Creditplus Bank dagegen, eine auf Verbraucherkredite und Absatzfinanzierung spezialisierte Bank mit Sitz in Stuttgart, betreibt eine altersunabhängige Einstellungspolitik. Im Gespräch mit Michael Vogel erklärt Beate Riepe, Leiterin des Zentralen Personal- und Sozialwesens, warum sie bei der Auswahl eines Bewerbers nicht auf das Alter achtet.

Frau Riepe, Ihr Unternehmen wirbt damit, dass es seit Jahrzehnten Arbeitnehmer jenseits der 50 einstellt. Können Sie das mit Zahlen belegen?



Die Altersstruktur unserer Belegschaft ist sehr homogen. Rund ein Viertel ist unter 30, ein Viertel zwischen 30 und 40, ein weiteres Viertel zwischen 40 und 50. Mitarbeiter jenseits der 50 machen das letzte Viertel aus. Wir schauen uns bei Bewerbungen nur an, was ein Kandidat für die ausgeschriebene Stelle an Qualifikationen mitbringt. Das Alter nehmen wir natürlich wahr, aber es ist kein Auswahlkriterium.

Es ist ja nicht so ungewöhnlich, dass eine Führungskraft auch noch jenseits der 50 eingestellt wird...

Bei uns zieht sich das durch alle Hierarchieebenen. Letztens hatten wir zum Beispiel für eine Stelle im IT-Bereich einen Bewerber mit Mitte 50, den wir genommen hätten. Leider hat er dann abgesagt. Das Verhalten der Bewerber ist übrigens ziemlich altersunabhängig. Nehmen wir das Beispiel Mobilität: Ich erlebe, dass sowohl junge als auch ältere Kandidaten eine Stelle ablehnen, weil sie dafür umziehen müssten.

Warum setzt die Creditplus auch auf ältere Bewerber?

Die Mischung macht's. Teamarbeit spielt bei uns eine große Rolle, und wir legen Wert darauf, dass diese Teams sehr unterschiedlich besetzt sind. Wenn es in Projekten einmal schwieriger wird, gehen ältere Mitarbeiter damit tendenziell souveräner um, weil sie diesen Ablauf schon oft erlebt haben. Jüngere Mitarbeiter dagegen bringen aktuelle Skills mit und viel Power. Das ist die Mischung, die wir wollen.

Aber glaubt man der landläufigen Meinung, sind Ältere doch unflexibler, häufiger krank, und sie kosten mehr.

Häufiger krank als junge sind unsere älteren Mitarbeiter auf keinen Fall, das belegen unsere Zahlen. Geringere Flexibilität stellen wir auch nicht fest. Auch jenseits der 50 gibt es noch viele Menschen, die agil und umtriebig sind. Und die Souveränität eines Älteren gleicht vieles von der gesunden Unruhe aus, die 25- bis 30-Jährige mitbringen.

Wie bringen Sie die Dotierung der Stelle mit dem Gehaltsniveau eines Kandidaten, der viel Berufserfahrung hat, in Einklang?

Unsere Stellen sind in einem Entgeltsystem in einem gewissen Rahmen dotiert, was das Einstellungsgehalt betrifft. Wir bezahlen alle Mitarbeiter nach dem, was sie tun, nicht nach dem, was sie tun könnten oder an Potenzial haben. Bringt jemand für eine Stelle zu viel mit, dann können wir ihm das natürlich nicht bezahlen. Das gilt aber unabhängig vom Alter.

Lässt sich die Personalpolitik der Creditplus aus der Firmengeschichte erklären?

Für uns ist es schon immer selbstverständlich gewesen, Menschen unabhängig von ihrem Alter einzustellen. Creditplus ist auf jeden Fall ein Unternehmen, das seine älteren Mitarbeiter nicht auffordert, das Unternehmen zu verlassen. Mein Vorgänger ist mit 65 in Rente gegangen, und ich bin knapp 50 und wurde vor rund einem Jahr seine Nachfolgerin.

Knowhow statt Geld spenden

Armin Dieckmann und Elke Dieterich haben als „Manager ohne Grenzen“ Hilfsprojekte in Entwicklungsländern unterstützt

Eigentlich hätte Armin Dieckmann im April 2008 in seinem Büro in Frankfurt am Main wichtige Geschäfte führen müssen. Stattdessen kniete der damals 39-jährige „Vice President Sales & Portfolio of Interior Electronics Solutions“ der Continental Automotive AG in einem saftig grünen Feld mitten in Nepal und erntete Heilkräuter. Jenes Feld gehört zur Modellfarm Land des Medizin Buddha. Der Manager hatte sich eine Auszeit vom stressigen Job genommen – aufgesparter Urlaub und eine Freistellung auf Zeit machten es möglich – und unterstützte dort sechs Wochen lang eine nepalesisch-deutsche Kooperation im bio-dynamischen Heilkräuteranbau.

Dieckmanns Aufgabe war es, den sozial schwachen Familien vom Volk der Chepang dabei zu helfen, wieder ein autarkes und würdiges Leben zu führen, indem sie selbst Geld verdienen. Unter Anleitung der Modellfarm bewirtschaften die Ureinwohner seit mehreren Jahren eine Aufzuchtstation für ayurvedische Kräuter und Ur-Bäume. „Allerdings hatten sie bis dato etwa bei der Beernte immer ganze Äste abgeschnitten, weil diese leichter zu transportieren sind. Nur, dann wächst ja dort erst einmal nichts mehr“, erzählt Dieckmann. Deshalb unterstützte er die Schulung der Ureinwohner in nachhaltiger Waldnutzung. Außerdem erstellte er für die Farm einen Businessplan, half bei der Preisfindung für deren Produkte, machte Stellenausschreibungen für noch fehlende Fachkräfte und fertigte zu Marketingzwecken eine Foto-Story an. Nach anfänglicher Skepsis wurde die Hilfe des Managers dankbar angenommen.

Wie Dieckmann – inzwischen längst zurück in seinem „alten“ Leben – auf die Idee kam, eine Auszeit vom Job zu nehmen? „Ich bin ein Produkt der Konsumwelt, mir ging es immer gut. Davon wollte ich etwas zurückgeben“, beschreibt der Manager seine Motivation. Statt Geld wollte er direkt vor Ort sein Knowhow spenden. Helene Pröhl und die Stiftung Manager ohne Grenzen halfen ihm, diesen Plan in die Tat umzusetzen. Die Stuttgarterin vermittelt Fach- und Führungskräfte aus dem Management für einen bestimmten Zeitraum in gezielt ausgewählte Projekte, die auf Nachhaltigkeit ausgelegt sind und selbst den Wunsch haben, sich weiterzuentwickeln.

Die Idee dazu entstand vor rund drei Jahren. Helene Pröhl war immer wieder Managern begegnet, die ihr Knowhow teilen wollten. Und auf der anderen Seite klagten ihre Bekannten, die sich in Hilfsprojekten engagieren, vor Ort fehle es an Fachwissen. Mit ihrer Stiftung führte die Stuttgarterin beide Aspekte zusammen. Pröhl und ihr kleines Team suchen für jeden Manager das pas-

Marketing-Expertin Elke Dieterich teilte in Tansania ihre Management-Erfahrung mit den Mitarbeitern eines Hilfsprojektes, das Aidswaisen den Schulbesuch ermöglicht.



sende Projekt und übernehmen die komplette Planung: Sie bereiten die Führungskräfte mit interkulturellen Trainings und Sprachkursen intensiv vor, begleiten sie bei der Entwicklung sozialer Kompetenz durch Workshops und betreuen sie während und nach dem Hilfeseinsatz – einzig die Finanzierung ihres Aufenthalts müssen die Teilnehmer selbst stemmen.

Führungskräfte bringen ihr Wissen in Hilfsprojekte ein

Vor Ort unterstützen die Manager ihr Projekt dann in organisatorischen, wirtschaftlichen oder technischen Fragen, geben fachlichen und auch persönlichen Rat. Das Spektrum reicht vom Aufbau technischer Anlagen über Mitarbeiterschulung und Managementberatung bis hin zu Unterricht oder Logistik. Ganz wichtig ist Helene Pröhl dabei, dass die Verantwortung für das Projekt bei den Menschen vor Ort bleibt, die Manager ohne Grenzen geben als qualifizierte Knowhow-Träger nur Impulse zu Weiterentwicklungen und Selbsthilfe.

Im Sinne einer Win-win-Situation sollen auch die Führungskräfte etwas von ihrem Hilfeseinsatz mit nach Hause nehmen: ganz individuelle Erfahrungen. Armin Dieckmann sagt, er sei ruhiger geworden, lege Wert darauf zu verstehen, was seine Mitmenschen wollen und könne sich aktiv rückver-

binden mit den erlebten Erfahrungen, um Kraft zu schöpfen in jeder Situation im Job und Alltag. Über diese persönliche „Horizont-Erweiterung“ hinaus können die Führungskräfte ihren Hilfeseinsatz auch zur beruflichen Qualifizierung nutzen: Helene Pröhl's Stiftung bietet ihnen in Zusammenarbeit mit einer deutschen Hochschule die berufliche Weiterbildung „Global Sustainable Manager“ und die akademische Weiterbildung „Global Sustainable Leader“ an.

Für Elke Dieterich kommen diese Weiterbildungen vorerst nicht infrage. Sie war bis vor wenigen Wochen als „Manager ohne Grenzen“ in Tansania, und ihr genügt das einfache Stiftungszertifikat als Qualifizierungsnachweis. In der Hafenstadt Dar-es-Salaam arbeitete die 36-jährige Heilbronnerin für ein Projekt, das Aidswaisen den Besuch einer staatlichen Schule und so eine bessere Integration in die Gesellschaft ermöglicht. Hierzu werden die Kinder mit Kleidung und Schulmaterialien ausgestattet, bekommen wo nötig medizinische Hilfe, und die GroBeltern oder Vormünder werden in den Bereichen Hygiene, Bildung, Erziehung, aber auch Unternehmertum gefördert.

Bevor die Managerin im August 2009 nach Tansania kam, existierte das Projekt bereits seit mehr als einem Jahr, doch das Team kam nicht richtig voran. Elke Dieterich erstellte zunächst eine Ist-Analyse und leitete daraus Handlungsempfehlungen für den nachhaltigen Fortgang des Projekts ab.

Weiterhin ließ sie die Mitarbeiter vor Ort an ihrer Management-Erfahrung teilhaben, denn grundlegende Management-Tools und PC-Kenntnisse fehlten oft gänzlich. Für ihren Einsatz in Dar-es-Salaam kündigte Elke Dieterich ihren sicheren Job als Marketingleiterin bei Hansgrohe Deutschland – trotz des Risikos, nach ihrer Rückkehr mitten in der Wirtschaftskrise ohne Job dazustehen. „Der Wunsch, selbst einen kleinen Beitrag zu leisten, nicht nur zu spenden, sondern wirklich selbst Hand anzulegen war größer“, erzählt sie. „Besonders wichtig war mir dabei, Hilfe zur Selbsthilfe zu leisten.“ Der Aufenthalt habe sie richtiggehend geerdet, versucht Elke Dieterich die noch ganz frischen Erfahrungen in Worte zu fassen: „Ich habe wieder einmal gesehen, dass man auch ohne all den Komfort der westlichen Welt auskommen und dabei glücklich sein kann.“ Vor allem viel gelassener sei sie durch die Zeit in Tansania geworden, resümiert die Managerin, und ihr Blick für das Wesentliche im Leben sei erneut geschärft worden.

Vor Ort selbst mit anpacken wird immer populärer

Längst sind es nicht mehr hauptsächlich Schulabsolventen oder Studenten, die sich eine Auszeit nehmen und in Entwicklungsländern bei Hilfsprojekten mitarbeiten. Heute wollen auch immer mehr Menschen im Alter um die 40 und älter, die fest im Berufsleben stehen, direkt vor Ort mit anpacken, statt schlicht Geld zu spenden. Verschiedene große Unternehmen, etwa IBM, PricewaterhouseCoopers oder die Boston Consulting Group, bieten ihren Mitarbeitern diese Möglichkeit in internen Programmen, Stichwort „Corporate Social Responsibility“. Im Gegenzug erweitern die Angestellten während des Hilfeseinsatzes ihre sozialen Kompetenzen. Darüber hinaus vermittelt etwa die Organisation United Nations Volunteers Fachkräfte mit mindestens fünf Jahren Berufserfahrung für sechs bis 24 Monate als Freiwillige in Entwicklungsländer. Wem Tansania oder Nepal zu weit und mehrere Monate zu lang sind, kann sich beispielsweise an die Initiative Seitenwechsel der gemeinnützigen Patriotischen Gesellschaft von 1765 wenden: Führungskräfte betreuen eine Woche lang Behinderte oder arbeiten im Drogennotdienst. Barbara Wais

Kontakte: Manager ohne Grenzen, Esslingerstraße 22, 70182 Stuttgart, ☎ 07 11 / 2 36 23 90, www.managerohne Grenzen.de; United Nations Volunteers, Hermann-Ehlers-Straße 10, 53113 Bonn, ☎ 02 28 / 8 15 20 00, www.unv.org; Initiative Seitenwechsel, Trostbrücke 4-6, 20457 Hamburg, ☎ 040 / 36 66 19, www.seitenwechsel.com



Auf der Heilkräuterfarm Land des Medizin Buddha in Nepal coachte der deutsche Manager Armin Dieckmann Farmer und Projektverantwortliche. Fotos: privat

Fehler zugeben

Das gilt auch für Vorgesetzte – Folgen analysieren

Jeder macht mal etwas falsch – den Fehler zu verheimlichen, ist dann die falsche Strategie. Das gilt gerade auch für Vorgesetzte am Arbeitsplatz. Die Fehlentscheidung ohne Rücksicht auf die Folgen durchzuziehen oder später andere dafür verantwortlich zu machen, mag naheliegen. Und die Chance ist durchaus da, damit das eine oder andere

rungskräfte vernünftiger, wenn sie sich nicht durch Vertuschen zu schützen versuchen. Stattdessen ist schnelles Fehlermanagement gefragt: Wenn ein Fehler bekannt wird, sind Reaktionen von Anteilnahme bis zu Kritik und Häme unvermeidlich. Wie das Umfeld reagiert, sagt viel über die Fehlerkultur im Unternehmen aus. Sinnvollerweise sollten sich Führungskräfte für ihrer Fehlentscheidung bekennen und versuchen, die Auswirkungen aktiv so klein wie möglich zu halten. Wichtig ist, alle möglichen Folgen der Fehlentscheidung zu analysieren – möglichst sofort, wenn der Fehler klageworden ist. Um festzulegen, welche Schritte notwendig sind, kann es helfen, betroffene Mitarbeiter zu befragen – etwa nach ihrer Einschätzung, was genau schiefgelaufen ist und welche Bereiche betroffen sind. dpa

Weiterbildung & Qualifikation heute auf den nächsten Seiten

Mal durchzukommen. Aber das Risiko ist groß, dass sich der Fehler schnell wiederholt, wenn daraus keine Lehren gezogen werden, warnt der Verlag für die Deutsche Wirtschaft in Bonn. Langfristig handeln Führungskräfte

TERMINE

Das Steinbeis-Transferzentrum Managementseminare & Mittelstandsberatung veranstaltet am 1. März in Stuttgart ein offenes Seminar zum Thema **Neue Maschinenrichtlinie 2006/42/EG**. Anmeldung: www.stzm.de ☎ 0 71 95 / 7 57 58.

Das Bildungshaus der IHK startet am 22. Februar die Trainer-Qualifikation **Train the Trainer** (IHK). Anmeldung: info.bhg@stuttgart.ihk.de, ☎ 0 71 51 / 70 95 - 38, www.ihk-bildungshaus.de

In der Veranstaltungsreihe BiZ & Donna für Frauen referiert ein Experte der Deutschen Rentenversicherung am 28. Januar, 15 Uhr, bei der Agentur für Arbeit Stuttgart, Nordbahnhofstr. 30-34 über **Minijob – Sackgasse oder Chance?** Anmeldung nicht erforderlich.

Die Grundseminare zum **REFA-Techniker** Arbeitsorganisation (ab 22. Februar) und Organisationsentwicklung (ab 24. Februar) starten. www.refa-stuttgart.de

In der Kursreihe „Von Frauen für Frauen – kompetent und erfolgreich Gruppen leiten“ der Diözese Rottenburg-Stuttgart beginnt der Basiskurs **Gruppenkompetenz** am 19. März in Wernau. ☎ 07 11 / 97 91 - 156, E-Mail: krahnel@bo.dr.s.de

Beim GARP Bildungszentrum in Ostfildern startet am 19. Februar die kaufmännische Weiterbildung **Intensivtraining Buchführung**. www.garp.de