

Bewegung statt Ruhestand

Dieser Artikel gibt den Stand zum Zeitpunkt seiner Veröffentlichung wieder. Der Inhalt kann inzwischen veraltet sein.

10/09/2019 So arbeiten wir, wenn wir 100 Jahre alt werden.

Wenn die britische Professorin Lynda Gratton über demografische Veränderungen spricht wie zum Beispiel beim Weltwirtschaftsgipfel in Davos, dann redet sie auch über Automatisierung. Denn: Für Gratton gehören Automatisierung und demografischer Wandel untrennbar zusammen. Beide sind aus ihrer Sicht ganz entscheidend für die Frage, welchen Platz Menschen künftig in der Arbeitsgesellschaft einnehmen können. „In Davos habe ich gemerkt", resümiert Gratton, „dass das Thema der immer älter werdenden Beschäftigten langsam die Chefetagen erreicht."

Unternehmen befinden sich nicht nur in einem klassischen Wettbewerbsumfeld, sondern zusätzlich mitten in der digitalen Transformation. Sie müssen effizient wirtschaften, gleichzeitig aber flexibel und agil bleiben, um innovativ sein zu können. Gefordert ist ein wettbewerbsfähiges „High Performance Enterprise". Und das, obwohl es massiv an Fachkräften mangelt und die Belegschaften altern.

Wer in den entwickelten Ländern nach 1997 geboren wurde, kann inzwischen mehr als 100 Jahre alt werden – zumindest laut Statistik. Gleichzeitig kommen immer weniger Kinder auf die Welt. In Japan ist bereits zu sehen, wohin das führt: Die hohe Lebenserwartung von fast 84 Jahren und die gleichzeitig

geringe Geburtenrate von 1,4 Kindern pro Frau bereiten dem überalterten Land riesige Probleme. Noch liegt das Rentenalter in Japan bei 65 Jahren, doch die Regierung plant längst, auch Menschen im Rentenalter erwerbstätig sein zu lassen.

Nicht nur japanische Unternehmen müssen sich mit der Frage beschäftigen, wie sie ältere Arbeitnehmer einsetzen können. Hier kommt Grattons Exkurs zur Automation ins Spiel: Wenn Maschinen und Algorithmen dem Menschen einfache Routinetätigkeiten abnehmen, was bleibt dann noch? Grattons Antwort: Es bleiben die komplexen Aufgaben, die Kreativität erfordern. Und: für die man Erfahrung braucht.

Statt Mitarbeiter mit 60 Jahren auszusortieren, sollten sich Chefs eher fragen, wie die Automation dabei helfen kann, auch ältere Arbeitnehmer gewinnbringend einzusetzen, sagt Gratton. Das klassische dreistufige Lebensmodell – also Ausbildung, Arbeit und Rente – hat ausgedient. „Eine moderne Lebensplanung umfasst heute viel mehr Stufen. Es geht darum, verschiedene Wege in Betracht zu ziehen und vor allem ein Leben lang zu lernen", erklärt Gratton. Außerdem gilt es, die erfahrenen Spezialisten so in altersgemischte Teams einzubinden, dass das Unternehmen agil genug bleibt, um in digital transformierten Wettbewerbsumfeldern zu bestehen.

Führungskräfte müssen erkennen, was ihre Mitarbeiter brauchen und wie sie in Zukunft arbeiten wollen. „Menschen müssen ihr Transformationspotenzial erhöhen", sagt Gratton. Und das geht nur durch die Bereitschaft zur Veränderung. „Je länger sie arbeiten, desto häufiger müssen sie ihr Wissen auffrischen." Was man vor Jahrzehnten in Studium oder Ausbildung gelernt hat, reicht nicht mehr für das gesamte Erwerbsleben aus. Umso wichtiger ist das sogenannte Reskilling durch Umschulungen und Weiterbildungen. Davon profitieren nicht nur ältere Arbeitnehmer: Wer finanziert durch den Arbeitgeber immer wieder dazulernen darf, bleibt leistungsfähig, ist aber auch zufriedener und motivierter.

Smarte Führungskräfte adressieren hier zwei typische Schmerzpunkte auf einmal. Denn auch jüngere Arbeitnehmer pochen deutlich auf „Work-Life-Balance", Selbstverwirklichung und Entwicklungsmöglichkeiten. Manager, die statt auf monetäre auf immaterielle Anreize setzen, erhöhen mittel- und langfristig die Produktivität, weil Mitarbeiter sich neue berufliche Qualifikationen aneignen. Sie schaffen Freiräume für Vitalitätswerte, wie Gratton sie nennt, also für regenerative Freundschaften, für die Menschen Zeit brauchen. Zeit, die sie nicht am Schreibtisch verbringen können. Dank steigender Lebenserwartung wird genau das perspektivisch aber deutlich einfacher umzusetzen sein als bisher.

In Grattons Vision arbeiten Menschen künftig in immer neuen Berufen – hoch qualifiziert, weil Maschinen die einfachen Tätigkeiten übernehmen. Sie treffen sich in wechselnden Teams unterschiedlichsten Lebensalters. Ihre Karriere ist immer wieder von Phasen unterbrochen, in denen sie Neues lernen oder sich ihren Hobbys, Ehrenämtern und ihrer Familie widmen.

In dieser neuen Welt haben kleine und mittelgroße Firmen einen Vorteil gegenüber Großkonzernen. Sie sind flexibler als die großen Dampfer und können sich schneller anpassen. „Künftig werden Konzerne gemeinsam mit Startups und kleinen Firmen in die Unternehmenslandschaft eingebettet sein",

prognostiziert Gratton. Unternehmen mit weniger, aber dafür stärker spezialisierten Mitarbeitern werden wachsen. Die Zukunft liegt in losen Verbünden kleinerer Einheiten, die in einem komplexen Ökosystem kooperieren und so anspruchsvolle Dienstleistungen bereitstellen können.

Wer es einmal geschafft hat, seine Haltung zum Arbeiten in Grattons Sinne zu ändern, verspricht sie, ist „high performant". Das gilt sowohl für jeden Einzelnen als auch für Unternehmen, die dadurch als Arbeitgeber zum Selbstläufer werden: „Talente ziehen immer mehr Talente an – und das erhöht das Innovationstempo."

Info

Foto: Karl Attard

Linksammlung

Link zu diesem Artikel
https://newsroom.porsche.com/de/2019/unternehmen/porsche-consulting-lynda-gratton-18653.html

Media Package
https://pmdb.porsche.de/newsroomzips/142af6cf-01c6-4650-9f03-9dbecd35a3ff.zip

Externe Links
https://www.porsche-consulting.com/de/home/