

Beispiel guter Praxis - Personalpolitik

„Auf den richtigen Altersmix kommt es an!“

Die Gebrüder Wilke GmbH ist ein besonders innovatives Unternehmen der Druck- und Medienbranche. Das vor 125 Jahren gegründete Druck- und Verlagshaus ist stolz auf seine Erfahrung im Einsatz modernster Techniken wie Veredelungen, Lackierungen und Staccato-Raster. Mit ihrem speziell auf Verbände zugeschnittenen Dienstleistungsangebot rund um das Thema Internet ist das Unternehmen auch im „neuen Medienmarkt“ erfolgreich. Um innovativ zu bleiben, muss ein Betrieb auf den richtigen Altersmix der Belegschaft achten, ist sich Geschäftsführer Andreas Wilke sicher.

„Natürlich arbeiten ältere Mitarbeiter anders als jüngere.“ Andreas Wilke, selbst Geschäftsführer der jüngeren Generation, hält nichts von der Gleichmacherei zwischen den Generationen. Junge Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bringen andere Qualifikationen, anderes Wissen, eine andere Motivation und Berufserfahrung mit als ältere Kolleginnen und Kollegen. Auch das Thema körperliche Belastbarkeit könne in der Druckindustrie nicht einfach ausgeklammert werden. Und dann setzt der dynamische Diplom-Ingenieur doch zu einem „aber“ an: Denn die Unterschiede zwischen Alt und Jung können intelligent zusammengeführt werden, um als Quelle von Innovationskraft zu dienen. Andreas Wilke hat die Unterschiede von Menschen unterschiedlichen Alters als Ressource entdeckt. Der Altersmix muss ausgewogen sein, um gleichzeitig Erfahrung und Lust am Ausprobieren, Routine und Flexibilität, Bewahren und Verändern zu ermöglichen. Durch kontinuierliche Förderung und gezielte Neueinstellungen auch von Älteren entstehen so lebendige Teamstrukturen, in denen jüngere und ältere Leistungsträger mit ihren spezifischen Stärken zusammenarbeiten.

Bei der Besetzung einer zusätzlichen Stelle in der Verwaltung beispielsweise wurde bewusst ein 52-jähriger ausgewählt, da die Stellenanforderungen vor allem ein breites Erfahrungswissen voraussetzten. Während andere Betriebe auf junge Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter setzen, bemüht sich Andreas Wilke um einen ausgewogenen Altersmix, in dem jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter spezifische Kompetenzen einbringt. „Unsere älteren Beschäftigten kennen unsere Kunden am besten. Außerdem arbeiten sie oftmals „ressourcenschonender“ als die jüngeren Kollegen“, sagt Andreas Wilke. Andererseits äußert sich Erfahrung nicht selten in „Schubladendenken“. Hier sind dann wieder die Jüngeren gefordert, mit ihren Fragen und Ideen frischen Wind in bewährte Abläufe und Lösungsmuster hineinzubringen.



Andreas Wilke,
Geschäftsführer
Gebrüder Wilke GmbH

Ein wichtiges Instrument dabei sind altersgemischte Teams, insbesondere „Tandems“ zwischen einem jungen und einem älteren Mitarbeiter. In diesen Tandems verlaufen die notwendigen Wissensaustauschprozesse sehr effizient: Der ältere Kollege lässt den Jüngeren direkt in der Arbeit an seinem Erfahrungswissen teilhaben, der Jüngere bringt dem Älteren z.B. Feinheiten computergestützter Technologien bei. Weil beide Partner unmittelbar in der Arbeit von diesem Austausch profitieren, ist der Wissenstransfer schnell, effektiv und für beide Seiten motivierend.

Interne Schulungen, Führungskräfte-seminare und ein betriebsinterner Strategiekreis sind mit älteren und jüngeren Angestellten besetzt.

Die Erfolge seiner Personalpolitik kann Andreas Wilke mit Händen greifen: „Wir haben in den letzten Jahren enorme Modernisierungen in der Produktion durchgeführt. Der Staccato-Druck oder die besonderen Veredelungsvarianten sind gute Beispiele. Dabei haben wir sicher von der Erfahrung der Älteren profitiert. Aber die Lust der Jungen am Ausprobieren war auch eine wichtige treibende Kraft.“

© Modellprojekt „Mit älter werdenden Beschäftigten wachsen – AGE-Management in KMU“

Mit finanzieller Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen und des Europäischen Sozialfonds

