

 intergerma präsentiert:

EXPERTEN STIMMEN 2015

POTENTIAL ODER AUSLAUFMODELL?

Best Ager in der Veranstaltungswirtschaft

Herausgegeben von:

degefest 
Verband der Kongress-
und Seminarwirtschaft


VERANSTALTUNGSPLANER.DE

HTW
HOCHSCHULE HEILBRONN
TECHNIK WIRTSCHAFT INFORMATIK





VORWORT

Prof. Dr Jerzy Jaworski

Der Veränderung der Bevölkerungsstruktur wirkt sich auf alle Bereiche des Wirtschaftslebens in Deutschland aus. Eine zunehmende Anzahl älterer Arbeitnehmer steht einer sinkenden Anzahl jüngerer Beschäftigten und Berufseinsteiger gegenüber.

Unternehmen stehen vor der Situation einer künftig älteren Belegschaft und einem drohenden Fachkräftemangel. Hochqualifizierte Fachkräfte sind rar und heiß begehrt. Daher ist der Wettbewerb um die besten Mitarbeiter bereits im vollen Gange. Dieser Vorgang wird oft mit „War for Talents“ in Zusammenhang gebracht. Es stellt sich allerdings die Frage, warum nicht „War for Oldies“? Die älteren Beschäftigten sind Fachkräfte und haben die Erfahrung, nach der die Unternehmen suchen. Also warum nicht „Best Ager“ einstellen und ein attraktiver Arbeitgeber für diese Altersgruppe werden?

Die vorgestellte Studie soll aufzeigen, ob es in der Arbeitswelt und ganz konkret in der dynamischen Branche der Veranstaltungswirtschaft eine Voreingenommenheit gibt gegenüber älteren Beschäftigten gibt. Welche Vorurteile sind das? Bewahrheiten sich diese im Berufsalltag und machen sie sich kenntlich? Wie sind die Erfahrungen mit älteren Beschäftigten? Haben ältere

Arbeitnehmer ein noch unentdecktes Potenzial und kann dieses einen Mehrwert für das Unternehmen bringen oder sollte man die „Greise“ auf das Abstellgleis legen und nicht weiter fördern, da es sich nicht lohnt?

Die Betrachtung der älteren Mitarbeiter hat sich in den letzten 20 Jahren gewaltig gewandelt. Anfang des Jahres 2015 melden sich zu diesem Thema Vertreter aller Volksparteien (CDU, CSU, sogar Linke) und schlagen vor: im Zeitalter des Fachkräftemangels sollen die älteren Mitarbeiter Anreize bekommen, wenn sie etwas länger, nämlich bis 70 arbeiten möchten.

Es ist unumstritten: mit zunehmendem Alter verändern sich die Fähigkeiten der Mitarbeiter, auch deren Arbeitsverhalten, aber nicht immer zum Negativen. Mit zunehmender Erfahrung wachsen nicht nur die Gefahren sondern auch die Potentiale.

Prof. Jerzy Jaworski

Mitglied im Wissenschaftlichen Beirat des degefes

Prof. Dr. Jerzy Jawoski

Nach seinem Studium in Szczecin (Polen) übernahm er zwischen 1977 und 1986 Assistententätigkeiten an den Universitäten Stettin (Polen) und Göttingen. 1987 wurde ihm die Leitung einer Abteilung in der „Prager Schule“, einer privaten Schule für Erwachsenenbildung in Göttingen, übertragen. Von 1988-1990 war Jaworski Rechenzentrumsleiter im HVL Kassel (Hessischer Verband für Leistungs- und Qualitätsprüfungen in der Tierzucht). Seit 1990 unterrichtet Prof. Dr. Jerzy Jaworski an der Hochschule Heilbronn im Bereich der Touris-

mus- und Veranstaltungswirtschaft. Prof. Dr. Jaworski forscht im Bereich der MICE- Industrie und beschäftigt sich schwerpunktmäßig mit den Themen „Qualitätsmanagement“ sowie „Standortfaktoren in der Veranstaltungswirtschaft“. Seine Forschung fließt u.a. in die degefes-TrendAnalysen, die zweimal jährlich unter seiner Federführung erarbeitet werden ein. Ebenso forscht er über die Zukunft der Veranstaltungswirtschaft am Beispiel der Studien „Kongresshaus 2030“ und „Kongress 2030“ und die Herausforderungen, vor denen die Branche steht.



VORWORT

Holger Leisewitz

„... ach, lass´ mal – das verstehst du sowieso nicht !“
„... oder - ... in der Zeit in der ich dir das erklärt habe, habe ich es schon dreimal selbst gemacht.“ Wie oft hören Eltern diese Kommentare ihrer Kinder, wenn es um neue Medien, Plattformen und andere Werkzeuge der Cyber Welt geht. In den Unternehmen mag es etwas verhaltener vor sich gehen, doch ich bin sicher, dass auch hier über die „Generation Rechenschieber“ getuschelt oder sogar mitleidig gelächelt wird, die ja so überhaupt keine Ahnung mehr haben. Wirklich nicht? Das stimmt sicherlich nur zum geringen Teil. Sicher ist, dass die Best Ager ein hohes Maß an Lebens- und Markterfahrung mitbringen, hervorragend persönlich vernetzt sind, ihren Weitblick bestens geschult haben und die Geduld und das Verständnis mitbringen, auch anders denkende zu akzeptieren und vertrauensvoll miteinander umzugehen verstehen.

Das Werteverständnis, dass in unserer Branche so wichtig ist, wird von diesen Erfahrenen gelebt und ist in der Zusammenarbeit zwischen Dienstleistern, Kunden und Auftraggebern ein nicht zu unterschätzender Vorteil - vor allem wenn es darum geht mit verschiedenen Mentalitäten vertrauensvoll und erfolgreich umzugehen. Aber auch die Wissensvermittlung jüngerer Kolleginnen und Kollegen gegenüber ist eine wichtige Aufgabe der

Best Ager. Sie an dem umfassenden Erfahrungsschatz partizipieren zu lassen stellt einen enormen Vorteil für ein Unternehmen dar – praktisch in bare Münze umzurechnen. Fehler aufgrund von Unwissenheit werden vermieden, Qualität wird beibehalten oder sogar gesteigert und mithilfe der dynamischen jüngeren Generationen erhöht sich das Tempo.

So muss es definitiv lauten: Best Ager = Potential. Keinesfalls ein Auslaufmodell, sondern Ergänzung. Den größten Erfolg haben die Konstellationen, in denen dynamische junge und reife Spezialisten an einem gemeinsamen Ziel arbeiten und jeder seine Vorteile mit einbringt. Zusammenarbeit – im Sinne dieses Wortes liegt die erfolgreiche Zukunft unserer Branche.

Dieser Konstellation bietet der VERANSTALTUNGSPLANER.DE eine interessante Plattform. Über die Generationen hinweg. Together we stand - devided we might fail.

Holger Leisewitz

Teamleiter Conference & Event Management,
Beiersdorf AG

Vorsitzender VERANSTALTUNGSPLANER.DE

VERANSTALTUNGSPLANER.DE
Vereinigung Deutscher Veranstaltungsorganisatoren e.V.

Die Vereinigung Deutscher Veranstaltungsorganisatoren e.V. ist die größte, nationale Interessenvertretung für Corporate Meeting Planner. Ziel ist die effektive Unterstützung der Veranstaltungs-

planer, die Vermittlung von innovativem Wissen und Erfahrungen sowie die Vernetzung von Menschen und Ideen.

Mitglieder sind Veranstaltungsplaner aus DAX-Konzernen, mittelständischen Unternehmen, Eventmanager aus Agenturen sowie Vertreter der Leistungsanbieter.

www.veranstaltungsplaner.de



VORWORT

Jörn Raith

Mit unserer Reihe „Expertenstimmen“ widmen wir uns gemeinsam mit unserem Partnerverband VERANSTALTUNGSPLANER.DE Vereinigung Deutscher Veranstaltungsorganisatoren e.V. besonderen Themen.

Mit dem Thema „Best Ager in der Veranstaltungswirtschaft – Potenzial oder Auslaufmodell“ haben sich Experten aus der Veranstaltungsbranche den kreativen Fragen des Teams rund um Prof. Dr. Jaworski von der Hochschule Heilbronn gestellt. Wissensbegierde sowie Empathie und Begeisterung für Neues müssen ältere und jüngere Mitarbeiter gleichermaßen im Berufsleben mitbringen. Dennoch gibt es Unterschiede in Bezug auf das Alter. Ältere Mitarbeiter sind nicht mehr so belastbar, hören wir immer wieder. Das mag hinsichtlich der Physis bei stark körperlich geforderten Jobs gelten. Und viele der neuen und fachspezifischen Ausbildungen haben ältere Mitarbeiter nicht genießen können, und können deshalb auch zur einseitigen Meinungsbildung beitragen. Was allerdings die „neuen“ Mitarbeiter nicht mitbringen (können), ist eine über Jahre hinweg gewonnene Fachkompetenz - gepaart mit einem umfangreichen Erfahrungsschatz.

Im idealen Zusammenspiel von Alt und Jung liegt die Lösung. Und dafür ist das Management federführend verantwortlich. Wenn ich das im eigenen Betrieb nicht

beherzige, darf ich mich nicht beschweren, wenn ältere Mitarbeiter irgendwann nicht mehr mithalten können. Denn nur durch die Kombination des Erfahrungsschatzes der Älteren und dem frisch erworbenen Wissen der jüngeren kann der eigene Betrieb profitieren und Fachwissen und Kompetenz gehen nicht verloren. Das große Wissenspotential der Best Ager ist von besonderer Bedeutung und durch nichts zu ersetzen. Und dennoch: Ältere Mitarbeiter müssen bereit sein, dieses Wissen auch an die Jüngeren weiterzugeben und sich nicht von Existenz-Ängsten leiten lassen. Letztlich sollte man sich bei der Zuweisung unterschiedlicher Aufgaben ausschließlich von der Mitarbeiter-Kompetenz und nicht vom Alter leiten lassen.

Jörn Raith

Geschäftsführer Kongress- und Eventpark Stadthalle Hagen
Vorsitzender degefest e.V.

degefest e.V. - Verband der Kongress- und Seminarwirtschaft

Der degefest e.V. dient als Plattform für den interdisziplinären Erfahrungsaustausch zwischen den unterschiedlichen Akteuren der Kongress- und Seminarwirtschaft und ist deren Interessenvertreter. Der Expertenverband bietet allen Akteuren der Seminar- und Tagungswirtschaft eine Plattform, um die gemeinsamen Ziele zu erreichen:

- Förderung der Zufriedenheit bei den Teilnehmern von Bildungsveranstaltungen
- Qualitätsoptimierung in der deutschen Kongress- und Seminarwirtschaft
- Ressourcenschonung durch die Etablierung optimaler Prozesse bei der Durchführung von Kongressen, Tagungen und Seminaren
- Sicherung und Steigerung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit vom Tagungsstandort Deutschland

AKTUELLE SITUATION

„... Man weiß um ihre Nützlichkeit und Leistungsfähigkeit, behandelt sie größtenteils aber weiterhin wie während der Hochphase des Frühverrentungstrends, zieht jüngere Mitarbeiter vor, gliedert weiterhin ältere Arbeitnehmer vorzeitig aus, investiert kaum in Weiterbildung für Ältere, gestaltet Arbeitsbedingungen und Arbeitsorganisation kaum nach den Bedürfnissen der (älteren) Beschäftigten.“

Dieses Zitat stammt aus dem Jahr 2001 und bezieht sich auf ältere Arbeitnehmer in Deutschland. Nun stellt sich die Frage, ob dieser Aussage aus dem Jahr 2001 heute noch zugestimmt werden kann? Ist es überhaupt möglich eine Aussage ohne eine genaue Spezifizierung über eine Altersgruppe zu treffen, die in der heutigen Zeit nicht unterschiedlicher sein kann? Die heute als „alt“ bezeichnete Personengruppe fühlt sich meist gar nicht alt. Betrachtet man dies objektiv, ist sie auch nicht „alt“ im Vergleich zu der vorherigen Generation. Die Dynamik, wie sie die Globalisierung mit sich bringt, zeigt sich auch im heutigen Altersbild. Die heutigen 50-Jährigen sind zunehmend zufriedener, gesundheitlich fit und froh, in der Mitte ihres Lebens angelangt zu sein. Allein diese Lebenseinstellung unter-

scheidet sie von der vorhergehenden Generation.

Eine Motivation, sich mit der Thematik der älteren Mitarbeiter auseinander zu setzen, ergibt sich, wenn man Personen zu der untersuchenden Zielgruppe und dazu jüngere Menschen Mitte 20 befragt. Insbesondere jüngere Personen, waren in ersten Gesprächen zu diesem Thema voreingenommen gegenüber älteren Beschäftigten. Wenn man diesen jungen Personen allerdings mitteilt, dass die eigenen Eltern in dieser Zielgruppe eingeordnet werden können, ändert sich die Sichtweise oft sehr schnell in eine positive Richtung. Die erste Frage: Stimmen die Vorurteile, die älteren Arbeitnehmern nachgesagt werden? Die zweite Frage: Wie geht man mit dieser Problematik in der Veranstaltungsbranche um?





Viel bedeutender wurde es aber bei weiterer Betrachtung: Denn durch die demografische Entwicklung in Deutschland verändern sich die Bevölkerungsstruktur und unvermeidlich dadurch auch das Erwerbspersonenpotential. Als nichts Neues ist zu erkennen, dass nicht nur die Erwerbsbiografien immer länger werden, sondern auch die Lebenserwartung zunimmt. Folglich muss es auch für Arbeitnehmer möglich sein, bis zum Renteneintritt gesund am Arbeitsleben teilzunehmen. Aber wie ist hierzu die Sichtweise der Gesellschaft, der Unternehmen und der betroffenen Personen? Denn jeder Mensch wird sich irgendwann in der Situation des älteren Arbeitnehmers wiederfinden. Neben all diesen Fragen gilt es folgende Kernfrage zu beantworten: Stellen Arbeitnehmer aufgrund ihres Alters eine Gefahr oder Chance dar? Welche Belange von Älteren gefährden unsere Unternehmen oder werden ungenutzte Potentiale nicht berücksichtigt? Ferner, dass eine Aufklärungs- und Sensibilisierungsarbeit für den sozialen Frieden in unserer Gesellschaft geleistet und mit Hilfe einer differenzierten Betrachtung Voreingenommenheit und Defizitvorstellungen gegenüber älteren und alternden Mitmenschen abgebaut werden.

DEMOGRAFISCHER WANDEL

Herausforderungen und Auswirkungen

Bereits im Jahr 1844 fanden Überlegungen und Untersuchungen über die berufliche Situation von älteren Arbeitnehmern in England statt. Untersuchungen und Diskussionen zu älteren Erwerbstätigen wurden seit ca. 1990 auch verstärkt in Deutschland geführt. In dieser Zeit herrschte vermehrt das Vorurteil, dass es bei Älteren mit zunehmendem Alter zu einem Abbau ihrer beruflichen Fähigkeiten und zu Leistungseinschränkungen käme. Bis vor kurzem wurde das Altern fast ausschließlich als Bedrohung für die Zukunftsfähigkeit von Wirtschaft und Gesellschaft wahrgenommen. In jüngster Zeit werden stattdessen die Kompetenzen und Potentiale des Alters betont.

„50PLUS - DIE KÖNNEN ES“

2001

Bundesagentur für Arbeit startet die Informationskampagne über Bevölkerungsentwicklung, Leistungsfähigkeit der Älteren sowie über Vorteile, die sich aus der Beschäftigung dieser ergeben.

Vermehrt lassen sich im Internet verschiedene Initiativen zu diesem Thema finden. Im Jahr 2001 startete die Bundesagentur für Arbeit die Informationskampagne „50plus – die können es“. Darin wurde über Bevölkerungsentwicklung, Leistungsfähigkeit der Älteren sowie über Vorteile, die sich aus deren Beschäftigung ergeben, informiert. Die Notwendigkeit dieser Kampagne resultierte aus der Repräsentativerhebung des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) der Bundesanstalt für Arbeit, der zufolge es in fast 60% der deutschen Betriebe keine Beschäftigten über 50 Jahre mehr gab.

Im Jahr 2002 wurde die Initiative „Neue Qualität der Arbeit (INQA)“ gestartet, die auf die Veränderungen des demografischen Wandels reagieren will und bspw. Fragen „Wie können Unternehmen in Zukunft die notwendige Wertschöpfung erbringen?“ oder „Wie lässt sich das Interesse der Betriebe mit dem Interesse der Beschäftigten an positiven, gesundheitlichen und persönlichkeitsförderlichen Arbeitsbedingungen verbinden?“ beantworten möchten.¹

„ERFAHRUNG IST ZUKUNFT“

2006

Die Interessengemeinschaft wird gegründet. Ziel ist es, Perspektiven einer älter werdenden Gesellschaft aufzuzeigen, um erforderliche Veränderung gemeinsam zu bewältigen.

2006 wurde die Interessengemeinschaft „Erfahrung ist Zukunft“ von sechs Bundesministerien und fünf Spitzenverbänden aus Wirtschaft und Gesellschaft gegründet. Ihr Ziel ist es, Perspektiven einer älter werdenden Gesellschaft aufzuzeigen, um erforderliche Veränderung gemeinsam zu bewältigen. Als weitere Aufgaben benennen sie wie jede Initiative die Aufklärung des demografisch bedingten Wandels und den Perspektivenwechsel des Alters.

1 (Vgl. Bundesverband Initiative 50plus 2014a)

Als eine unabhängige Initiative wurde 2011 der Verein „Bundesverband Initiative 50Plus e.V.“ gegründet, in der die Interessen der 34 Mio. der über 50-Jährigen in Deutschland vertreten werden. Als eines der Ziele machen sie die Politik, Gesellschaft und Wirtschaft auf die Bedürfnisse und die vielseitigen Potentiale der Generation 50Plus aufmerksam. So entstand Mitte Dezember 2011 eine Konferenz mit 350 Experten und Mitte Januar 2012 das erste Demografie-Forum, bei dem 200 Experten über die Herausforderungen des demografischen Wandels diskutierten. 2012 waren sie zudem Teil des ersten Demografieipfels der Bundesregierung.²

Als eines der Resultate des Demografieipfels ging 2012 die Demografiestrategie „Jedes Alter zählt“ hervor, in der die Bedürfnisse junger Menschen genauso wie die der Älteren verankert sind. Verschiedene Handlungsfelder dienen als Grundlage der Demografiestrategie, unter anderem solche wie „Motiviert, qualifiziert und gesund arbeiten“.

Bevor das gesetzliche Renteneintrittsalter auf 67 Jahre angehoben wurde, ging die Ausrichtung der Personalpolitik verstärkt dahin, dass Personalabbaumaßnahmen rationalisierungsbedingt an älteren Arbeitnehmern getätigt wurden. In der heutigen Zeit führt eine solch strategische Maßnahme verstärkt dazu, dass die qualifizierten Fachkräfte noch früher altersbedingt aus der Erwerbstätigkeit ausscheiden. Mit dem Eintritt der Älteren in den Lebensabschnitt Rente und dem Geburtenrückgang, sinkt auch der Bestand an qualifizierten Fachkräften in Deutschland. Durch Migration und Initiativen, wie bspw. „MINT³-Zukunft schaffen“ der Bundesregierung wird jedoch versucht, diesem Fachkräftemangel entgegen zu wirken.

Wann gilt eine Person in der Arbeitswelt als alt oder älter? Eine allgemein gültige Definition – national wie international – ist hierzu nicht auffindbar. Die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) definiert ältere Arbeitnehmer als diejenigen, die in der zweiten Hälfte ihres Berufslebens stehen, noch nicht in die Rente übergegangen sowie gesund und arbeitsfähig sind. Die Europäische Kommission definiert ältere Arbeitnehmer ab 55 Jahren.

Menschen dieser Generation wird nachgesagt, dass sie durch ihr kalendarisches Alter in der Mitte ihres Lebens stehen und daher viel Lebenserfahrung vorweisen können, sowie eine gewisse Selbstsicherheit in ihrem täglichen Agieren und Handeln besitzen. Im Gegensatz zu jungen Erwachsenen sind sie gelassener und zufriedener mit ihrem Leben. Sie sind meist berufstätig, verdienen über dem Durchschnitt, sind in der Regel voll leistungsfähig und durch keine Krankheiten eingeschränkt. Jedoch bemerken sie erste Veränderungen und wirken in verschiedener Weise dagegen. Denn sie sind sich darüber bewusst, welches wertvolle Gut die Gesundheit darstellt. Ihnen werden die Werte Selbstverwirklichung, Genuss, Freizeit, Luxus, Vergnügen und Lust zugeschrieben.

2 (Vgl. Bundesverband Initiative 50plus 2014b)

3 MINT-Qualifikationen (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik).

VEREIN INITIATIVE 50PLUS

2011/12

Im Jahr 2011/12 gründet sich der Interessenverband Initiative 50PLUS, der die Interessen der über 50jährigen vertritt.

“RENTE MIT 67”

2007

Der Bundestag verabschiedet die Rente mit 67.

Eine Erhaltung der Wettbewerbs-, Innovations- und Leistungsfähigkeit einer Veranstaltungsstätte kann langfristig nur gesichert werden, wenn die Betriebe zunehmend die Notwendigkeit erkennen, einen Strukturwandel im Unternehmen vorzunehmen. Die demografische Entwicklung, welche in den nächsten Jahren sichtbar wird, bringt einen Paradigmenwechsel in Deutschland mit sich. Jahrelang galt eine Frühverrentungspolitik, und ältere Beschäftigte wurden oft sogar vor dem gesetzlichen Rentenalter aus der Erwerbstätigkeit ausgegliedert. Meist wurde sogar noch die Frühverrentung durch die Unternehmen und/oder durch den vorzeitige Austritt aus der Erwerbsarbeit durch Sozialsysteme „subventioniert“. Heute dagegen können sich die Unternehmen eine solche Politik nicht mehr leisten, denn gerade mit den Älteren verschwindet ihr wertvolles Erfahrungswissen und ein weitreichendes Potential.

Die demografische Entwicklung der Bevölkerung nimmt für das hier aufgestellte Themengebiet einen besonderen Stellenwert ein. So gibt sie darüber Aufschluss, wie der Bevölkerungsrückgang das Erwerbspersonenpotential schmälert und wie sich die daraus ergebenden finanziellen Konsequenzen für das soziale Sicherungssystem verstärken.

ERWERBSTÄTIGE IN DEUTSCHLAND

Alter in Jahren von ... bis ...	2000		2012	
	Erwerbstätige (in 1000)	Erwerbstätigen- quote	Erwerbstätige (in 1000)	Erwerbstätigen- quote
40 - 45	5047	81,8 %	5387	85,9 %
45 - 50	4593	80,3 %	5958	85,6 %
50 - 55	3663	74,1 %	5324	82,3 %
55 - 60	3105	56,5 %	4205	74,6 %
60 - 65	1186	19,9 %	2351	46,6%
65 und mehr	372	2,6 %	826	4,8 %

Quelle: eigene Darstellung, nach Destatis 2013, S.347



STATEMENT

Bernd Fritzges

Welche Chancen besitzen Best Ager in der heutigen Veranstaltungswirtschaft? Zwingt uns der demografische Wandel dazu, dass älteren Beschäftigten eine zu hohe Arbeitsbelastung sowie zusätzliche Anforderungen an die fachliche Qualifikation abverlangt werden?

Es verwundert mich sehr, dass der „War of Talents“ anscheinend nur noch im Bereich der hochqualifizierten, jungen Hochschulabsolventen ausgetragen wird. Wenn dem so ist, sehe ich mich persönlich in einer Liga mit den Best Agern, denn als Mitglied der Generation X gehöre ich ebenfalls zu den Beschäftigten, die ihr Know-how in der Veranstaltungsindustrie autodidaktisch erlernen mussten. Doch birgt dies nun Potentiale oder Probleme für unsere Branche?

Das Fachwissen bei älteren Beschäftigten basiert meistens auf Basis der eigenen Erfahrungen und nicht auf Basis einer fundierten Ausbildung. Dies birgt einerseits Konfliktpotential, da ältere Beschäftigte das Vorurteil gegenüber jüngeren Beschäftigten haben können, dass diese nur „unerfahrene Theoretiker“ sind. Umgekehrt gibt es das Vorurteil von jüngeren Mitarbeitern, dass die Älteren nicht „state of the art“ und teilweise zu unflexibel sind. Ein Vorurteil ist jedoch eine wenig reflektierte Meinung ohne Überprüfung

des Sachverhaltes und der betreffenden Person.

In meiner Reflektion zeichnet die ältere Generation sich u. a. durch Loyalität, Anpassungsfähigkeit und Durchsetzungsstärke aus. Eigenschaften, die der jüngeren Generation manchmal fehlen. Daher tragen ältere Mitarbeiter zu einer dringend benötigten Ergänzung im Team bei. Eine funktionierende Kombination mit den Stärken der Generation Y schafft beste Teamergebnisse. Arbeitgeber, die es verstehen, ein Arbeitsklima zu schaffen, in dem unterschiedliche Generationen motiviert an denselben Zielsetzungen arbeiten und ihre Qualitäten zum Einsatz bringen, werden in der Zukunft erfolgreich sein.

Bernd Fritzges
intergerma
Key Account & Solutions Manager, Prokurist

intergerma

ROCKET

Tagungshotels und Tagungsstätten gezielt finden und buchen mit dem prozessoptimierten Online-Tool.

- Extrem schneller Anfrageprozess mit automatischer Optimierungsfunktion
- Gleichzeitige Planung von unterschiedlichen Veranstaltungen
- Intuitive Bedienung der Oberfläche
- Verwaltung und Organisation aller Anfragen und Buchungen im Backend
- White-Label und -Listing Funktion für Unternehmen mit hohem Veranstaltungsvolumen
- Kompatibel mit allen Tablets
- Automatische Anbindung an intergerma ANALYTICS
- Möglichkeit zur Integration benötigter Serviceleistungen durch intergerma SOLUTIONS



BESCHÄFTIGUNGSRISIKEN von älteren Arbeitnehmern

DEFINITION VORURTEIL

„Ohne Prüfung der objektiven Tatsachen voreilig gefasste oder übernommene, meist von feindseligen Gefühlen gegen jemanden oder etwas geprägte Meinung“ (Duden, 2014)

Die sozialpsychologische Literatur bezeichnet ein Vorurteil als „(...)eine negative oder positive Haltung gegenüber Personen, Gruppen, Objekten oder Sachverhalten, die weniger auf direkter Erfahrung als vielmehr auf einer Generalisierung beruht“ .

Anhand des Aufbaues des Wortes Vorurteil ist ersichtlich, dass ein Urteil vorab gefällt worden ist. Dieses Urteil begründet sich auf gefestigten Normen, welche in einer Gesellschaft bzw. einer Gruppe gelten. Weicht eine Person in einer Gruppe von der geforderten oder erwarteten Verhaltensweise ab, entsteht eine negative Einstellung, welche eine Stereotypisierung nach sich ziehen kann. Meist ist eine solch getroffene Einstellung über ein Objekt bzw. Subjekt sehr beharrlich und eine Veränderung des Meinungsbildes gegenüber dem Objekt bzw. Subjekt ist sehr mühsam zu ändern.

Im November 2012 befassen sich Thomas Ng und Daniel Feldmann in der Fachzeitschrift „Personnel Psychology“ mit dem Thema Vorurteile und Alter :⁴

Ältere sind:

- Less motivated
- More resistant and less willing to change
- Less trusting
- Less healthy
- More vulnerable to work-family imbalance
- Less willing to participate in training and career development

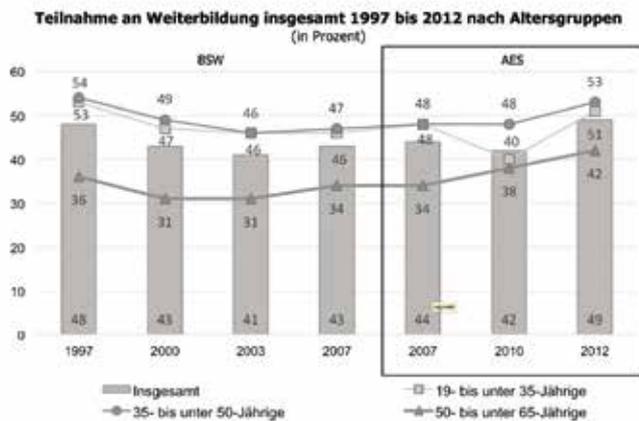
In dieser Studie konnte widerlegt werden, dass ältere Arbeitnehmer weniger motiviert sind als jüngere. Im Gegenteil, es konnte sogar bewiesen werden, dass diese sogar motivierter arbeiten. Zum Vorschein kam sogar, dass umso älter die Befragten waren, desto mehr Veränderungsbereitschaft zeigten sie. Mit dem Alter, bringen sie zunehmend mehr Vertrauen ihren Kollegen und Führungskräften entgegen. Als weiteres Vorurteil konnte widerlegt werden, dass Ältere häufiger krank sind als Jüngere und dass sie keine Probleme haben, den Beruf und die Familie zu vereinen. Einzig allein das Vorurteil, dass ältere Arbeitnehmer nicht den Willen besitzen, um sich bei Weiterbildungen und an Karriereentwicklungen zu beteiligen.

Wenn davon gesprochen wird, dass Ältere sich ungern weiterbilden und sich beruflich nicht mehr weiterentwickeln wollen, so stimmt diese Aussage. Wobei hier nochmal gesagt werden muss, dass dies nicht für alle älteren Arbeitnehmer pauschal zutrifft. Jedoch

4 Ng und Feldmann 2012, S. 826

zeigt unter anderem die Studie von Thomas Ng und Daniel Feldmann, dass dies das einzige Vorurteil ist, das sich bestätigt. So kam bei der Studie zum Vorschein, dass Ältere seltener an Weiterbildungen teilnahmen und keine Motivation hatten, den Karriereweg zu erweitern.

Nun, auch die Älteren bleiben im Trend und nehmen an der Weiterbildung tendenziell immer häufiger teil, (in den letzten fünf Jahren von 34% auf 42% - Zuwachs um 24%), was den allgemeinen Vorurteilen auch hier widerspricht.

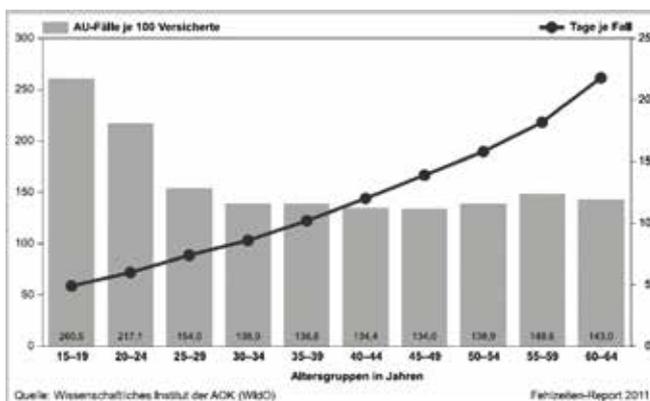


Quelle: eigene Darstellung, vgl. Bildung in Deutschland 2014, S.140, Bertelsmann Verlag 2014

Eines der Vorurteile gegenüber älteren Erwerbstätigen könnte lauten: ältere Beschäftigte weisen aufgrund ihres Alters vermehrt krankheitsbedingte Fehlzeiten auf. Das stimmt, aber nur zum Teil.

Aus dem Fehlzeitenreport 2011 von Badura kann man schließen, dass die Gesundheit der „Silver Ager“ in direkter Abhängigkeit mit der Unternehmensführung steht.

Es geht aus dem Report bspw. hervor, dass bei unzufriedenen Mitarbeitern die Fehlzeitenquote oft höher ist als bei zufriedenen und geforderten Mitarbeitern. Denn die Unternehmensleitung definiert für das Unternehmen und für ihre Mitarbeiter eine Unternehmenskultur, in der auch die Gesundheit ihrer Beschäftigten verankert sein sollte. Studien haben gezeigt, gutes Führungsverhalten und gute Arbeit von Vorgesetzten sind die einzigen hoch signifikanten Faktoren, für die eine Verbesserung der Arbeitsfähigkeit zwischen dem 51. und 62. Lebensjahr nachgewiesen wurde.



Quelle: Wissenschaftliches Institut der AOK Fehlzeiten-Report 2011

INTERGENERATIONALE KONFLIKTE

Das unterschiedliche Wertesystem

Mit dem Einsatz unterschiedlicher Generationen in einer Veranstaltungsstätte treffen verschiedene Werte und Lebenseinstellungen aufeinander. Für eine Veranstaltungsstätte ergeben sich auch hier wieder Chancen und zugleich Risiken.

In der Studie „Viele Generationen – ein Team. Wie man Mitarbeiter unterschiedlicher Altersgruppen bindet“ wurden von Personaldienstleister Robert Half 2.400 Personal- und Finanzmanager befragt, wie sich die Denkweise der einzelnen Generationen in der Arbeitswelt auswirkt.

Zunächst wird seine Definition der Generationen gegeben:

- Generation Babyboomer zwischen 1946 und 1964 geboren:
erfolgreich, liberal, möchten entschleunigen
- Generation X zwischen 1965 und 1978 geboren:
ambitioniert, individualistisch, ehrgeizig
- Generation Y zwischen 1979 und 1999 geboren:
ichbezogen, technologieaffin, hat sehr viele Möglichkeiten

Die größten Meinungsverschiedenheiten zwischen den Generationen sind darin begründet, dass die Generationen falsche Vorstellungen von den Lebens- und Arbeitseinstellung der anderen Generation haben. Sie befürchten, dass die andere Generation nicht den Willen hat oder nicht in der Lage ist, sich zu ändern.

Wie kann sich das Miteinander der einzelnen Generationen gestalten? Vorurteile gegenüber Jüngeren und Älteren sollten thematisiert werden, Umgangsformen entwickelt und in der Unternehmenskultur eingebettet sein.

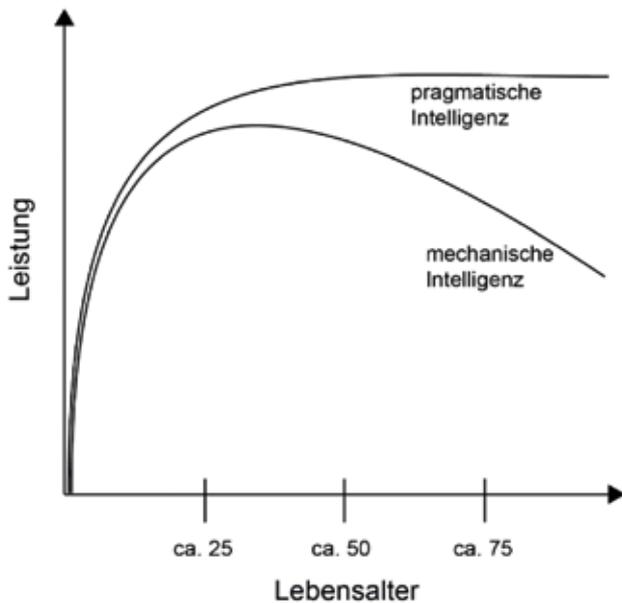
Eine Altersorientierung in der Organisationsweise sollte in Form von

- ✓ Altersgemischten Teams
- ✓ Mentoring-Programmen
- ✓ Know-How-Tandems
- ✓ Space-Management (d.h. die räumliche Nähe unter den Mitarbeitern nutzen)
- ✓ Kommunikationsforen oder in
- ✓ Wissensdatenbanken

erfolgen.

Ansätze zur Lösung möglicher Konflikte

Das Zwei-Komponenten-Modell der Intelligenz nach Paul B. Baltes differenziert zwischen der biologischen determinierten Mechanik und der kulturell vermittelten Pragmatik der Kognition. Dieses Modell teilt das menschliche Gehirn in zwei Komponenten. Zum einen wird von der mechanischen Intelligenz gesprochen, welche auch als die fluide Intelligenz betitelt wird. Dem gegenüber steht die pragmatische Intelligenz oder auch die kristalline Intelligenz.



Quelle: eigene Darstellung, vgl Baltes/Staudinger/Lindenberger 1999, S. 487

branchenspezifische Entwicklungen erlebt haben, sondern auch die sozialen Kompetenzen, wie bspw. die Betreuung von schwierigen Kunden vorweisen können. Ältere Mitarbeiter besitzen ein sehr differenziertes Gespür für schwer zufriedenstellende Kunden und reagieren meist souveräner in heiklen Situationen als jüngere Mitarbeiter.

Indessen wird ersichtlich, dass das formale Wissen mit dem Alter schwächer wird. Darunter soll nicht die Bereitschaft an sich verstanden werden, jedoch ist nicht von der Hand zu weisen, dass sich mit zunehmendem Alter die Informationsaufnahme und -verarbeitung verlangsamt oder sich die Leistungsfähigkeit im Bereich des Kurzzeitgedächtnisses vermindert. Wie sich generell die fachlichen Fähigkeiten, bspw. die Lern- und Weiterbildungsbereitschaft, in Abhängigkeit des Alters verhalten, ist als individuell zu betrachten. Denn es gilt folgender Grundsatz: das Altern geschieht unausweichlich und jedes Individuum wirkt diesem Prozess unterschiedlich entgegen, so gibt es junge Alte und auch alte Junge.

Bereiche, die der mechanischen Intelligenz zugeordnet werden können, sind bspw. grundlegende Wahrnehmungsfunktionen, die Geschwindigkeit der Informationsverarbeitung oder grundlegende Prozesse des Unterscheidens, Vergleichens oder Klassifizierens. Dieser Bereich ist, wie in folgender Abbildung ersichtlich, einem altersbedingten Abbauprozess unterlegen.

Die pragmatische Intelligenz bleibt dagegen bis ins hohe Alter stabil, sie kann sogar zunehmen. Hierunter werden soziale und kulturelle Fähigkeiten und Strategien einer Person zugeordnet. Beispielhaft hierfür sind die Sprache, berufsspezifische Erfahrungen und die Selbstreflexion eines Menschen. Im Bereich der sozialen Fähigkeiten vermindern sich mit zunehmendem Alter geringfügig die Qualifikationen. Ältere Mitarbeiter weisen in einem Umfeld, in dem kulturelle und soziale Fähigkeiten von enormer Wichtigkeit sind, ein sehr hohes Potential auf. Nicht nur, dass sie viel Erfahrung und

ERGEBNISSE DER STUDIE

Stimmen aus der Veranstaltungspraxis

Für die Studie sind bundesweit 22 MICE-Experten Wissenschaft und Wirtschaft in schriftlichen Interviews zum Thema "Best Ager in der Veranstaltungsbranche" befragt worden. Hierbei wurde auf eine möglichst heterogene Auswahl in Bezug auf Position, Branchenzugehörigkeit, Alter und Geschlecht Wert gelegt, um ein möglichst umfassendes und vielschichtige Bild zu erhalten. Die Experteninterviews umfassten sieben offene Fragen.

01

Erfahrungen mit älteren Beschäftigten

Mit dem Abrufen von Erfahrungswerten von älteren Arbeitnehmern werden sowohl positive als auch negative Assoziationen beim Interviewten zu diesem Thema erzeugt und er wird auf die Thematik der kommenden Befragung gedanklich vorbereitet.

Die gemachten Erfahrungen aller interviewten Experten sind differenziert. Es sind sowohl positive als auch negative Beispiele für die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer benannt worden. Sie verknüpfen ihre Erfahrungen mit älteren Arbeitnehmern mit bestimmten Bedingungen.

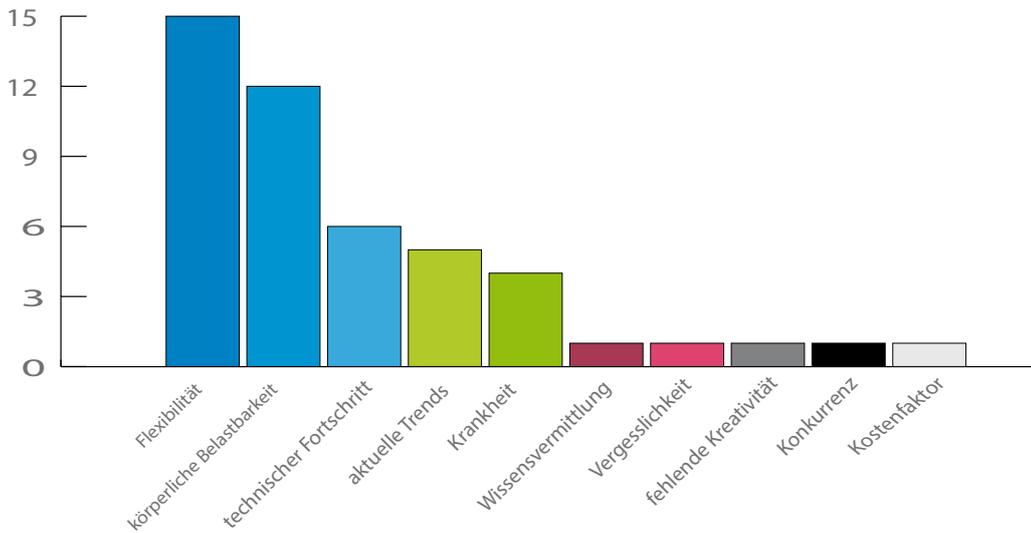
Von den Experten haben mehr als die Hälfte positive Erfahrungen mit älteren Mitarbeitern machen können. Durchweg negative Erfahrungen hat allerdings keiner der Befragten angegeben.



„Nach anfänglicher Skepsis zum Thema Arbeitsgeschwindigkeit und Ausdauer bei den doch häufig sehr anstrengenden und langen Aufbauten hat die Praxis ein anderes Bild gezeigt. Wir setzen heute auf gemischte Teams. Ältere und jüngere Mitarbeiter in einem Team. Die älteren Beschäftigten gleichen alle altersbedingten Nachteile durch ihre Erfahrung mehr als aus. Durch den Mix der Altersklassen erlangen auch unsere jüngeren Teammitglieder diese Eigenschaften.“

Stephan Hermsen, Geschäftsführer Eventura GmbH Eventausstatter

Vorurteile gegenüber älteren Beschäftigten



Bei den positiven Erfahrungen bei den „Best Ager“ wird deren Erfahrungsschatz angeführt. Wissen haben sich diese Mitarbeiter selbst beigebracht, da Lehrberufe und Fachhochschulabschlüsse in der Veranstaltungswirtschaft noch sehr jung sind.

Sehr oft wird genannt, dass ältere Beschäftigte sehr viel an Erfahrung und Fachwissen mitbringen, dadurch eine gewisse Ruhe ausstrahlen und letztlich deshalb routinierter arbeiten. Jedoch gibt es auch unter den „Best Ager“ große Unterschiede. Zum einen gibt es die, die begeisterungsfähig sind, offen für Neues und sehr nahe am Zeitgeist sind und ein fundiertes Wissen über aktuelle Themen besitzen. Trotz dieser Vorteile fehlt mitunter der Bezug zu aktuellen Themen.



„ Ich kann nicht pauschal sagen, dass ältere Mitarbeiter/innen weniger belastbar sind als jüngere. Auch ein Vergleich der Krankheitstage zeigt hier keine altersbedingten Auffälligkeiten. Was bei einem älteren die „Knie-/Hüft-OP“ oder der Bandscheiben-Vorfall sind, das sind bei jüngeren die Unfälle in der Freizeit „Fußball, Radfahren...“

Gerhard Hötger, Geschäftsführer Hohenwart Forum GmbH Pforzheim

02

Arbeitsunfähigkeit/Krankheit

Wer meldet sich häufiger krank, jüngere oder ältere Mitarbeiter?

Älteren Arbeitnehmern wird nachgesagt, sie würden im Gegensatz zu jüngeren Beschäftigten krankheitsbedingt mehr Ausfallzeiten vorweisen. Statistische Belege können hierfür nur teilweise vorgelegt werden, da in vielen Unternehmen ärztliche Atteste erst ab dem vierten Krankheitstag vorliegen müssen.

Bei dieser Frage gehen die Meinungen auseinander. Zum einen wurde direkt angesprochen, dass jüngere Mitarbeiter sich häufiger kurzzeitig krank melden als ältere Mitarbeiter. Ältere Mitarbeiter würden sogar noch krank zur Arbeit erscheinen aufgrund eines inneren Drucks, den sie verspüren. Sie befürchten, dass sie die Erwartungshaltung des Vorgesetzten oder der Kollegen nicht erfüllen könnten. Dem steht jedoch gegenüber, dass die Häufigkeit der kurzzeitigen Krankmeldungen nicht vom Alter, sondern von anderen Faktoren abhängig ist, wie bspw. vom Führungsstil, von Wertschätzung und Anerkennung, die Motivation und die Identifikation mit den Aufgaben. Zudem wurde erwähnt, dass die Mitarbeiter in der Veranstaltungsbranche ein sehr hohes Eigenverantwortungsgefühl vorweisen und kurzzeitige Krankmeldung so gut wie gar nicht vorkommen.

03

Einsatzgebiete älterer Beschäftigter

Welche Einsatzgebiete sehen Sie für ältere Beschäftigte, in einer Veranstaltungsstätte bzw. in Ihrem Unternehmen?

Diese Frage soll überprüfen, ob die Unternehmen die Einsatzgebiete von älteren Arbeitnehmern so auswählen, wie es bspw. in der Literatur durch den Four-Category-Ansatz nach Warr aufgezeigt wird.

Ältere Arbeitnehmer besitzen die Fähigkeit, eine Veranstaltung ganzheitlich mit einem sogenannten „Adlerblick“ zu betrachten und nicht nur ihren Blick auf partielle Bereiche wie bspw. den auf die Tontechnik zu richten. Ihnen wird auch zu Gute gehalten, dass alle Themen im zwischenmenschlichen Kontext, wie bspw. die Betreuung von Kunden, gut für sie infrage kommen. Die Experten sehen jedoch Einschränkungen in den Aufgabenbereichen, die durch starke körperliche Belastungen geprägt sind oder in denen die physiologischen Fähigkeiten, wie bspw. Muskelkraft, Seh- oder Hörvermögen, beansprucht

werden. Ein Beispiel hierfür könnte der Bankettservice aufgrund der Arbeitszeiten und Arbeitsbedingungen sein. Auch die Tontechnik, für die ein gutes Hör- und Sehvermögen vorhanden sein muss, zählt genauso dazu wie bspw. ein kleines Touchdisplay, das unter schlechten Lichtbedingungen schwieriger zu bedienen ist. Dennoch ist auch hier wichtig, dass Menschen unterschiedlich sind und eine pauschale Aussage nicht getroffen werden darf.

Nahezu jeder vierte der Befragten gab an, dass grundsätzlich keine Differenzierung zwischen jüngeren und älteren Beschäftigten gemacht werden sollte. Alter spielt keine bzw. eine untergeordnete Rolle, je nach körperlicher Konstitution oder fachlicher Qualifikation sollten die Einsatzbereiche nach Kompetenz besetzt werden.

Mehr als die Hälfte der Befragten haben konkrete Tätigkeitsfelder aufgezeigt, die keine physischen Arbeiten beinhaltet. Der Schwerpunkt wurde auf administrative, organisatorische oder lehrende Aufgabenfelder gelegt. Darunter auch viele Führungspositionen oder leitende Aufgabenfelder, die wie folgt aus den Interviews entnommen sind:

- Projektleitung, Eventleitung und -assistenz, Eventkontrolle, Veranstaltungssicherheit
- Konzeption, Organisation
- Ausbildung, Weiterbildung
- Funktion als Berater, Experte oder Strategie
- Büroverwaltung, Back-Office, Controlling
- Technik

FRAGE 3

Welche Einsatzgebiete sehen Sie für ältere Beschäftigte, in einer Veranstaltungsstätte bzw. in Ihrem Unternehmen?

- Ganzheitliche Koordination der Veranstaltung
- Betreuung der Kunden vor Ort
- nicht dort, wo Muskelkraft, Seh- und Hörvermögen gefragt sind
- Bankettservice
- Tontechnik

... eine Pauschalaussage darf hier nicht getroffen werden.



” Grundsätzlich halte ich alle Einsatzgebiete für möglich. Es kommt auf die individuelle Person an. Tendenziell sind Einsatzgebiete, bei denen viel körperlicher Einsatz nötig ist, schwieriger. Einsatzgebiete, bei denen ein hohes Maß an gutem Gehör oder guter Sehfähigkeit gefordert sind, können auch schwieriger werden.

Nils Jakoby, Geschäftsführer Filderhalle Leinfelden-Echterdingen



” Ältere Mitarbeiter im Veranstaltungsumfeld verfügen über vielfältige Erfahrungen, die oftmals bereits bei der Konzepterstellung eine große Rolle spielen. Darüber hinaus können deren Erfahrungen bei der Event-Leitung und Event-Kontrolle sowie bei Themen der Zugangssicherheit und Veranstaltungssicherheit überaus hilfreich sein.

Jan Untiedt, Geschäftsführer MaCsis United GmbH
Marketing, Consulting, Sales, Interimmanagement, Services

WEITERBILDUNG/LEBENS-LANGES LERNEN

04

Vorurteile gegenüber älteren Beschäftigten

Wenn es Vorurteile gegenüber älteren Beschäftigten geben könnte, wie könnten solche Voreingenommenheiten lauten? Mittels dieser Frage sollen die stärksten Vorurteile erkannt und erörtert werden, soweit sich diese bestätigen oder widerlegen lassen.

Das Vorurteil, dass bei älteren Mitarbeitern eine "geistige Verkalkung" einsetzt, lässt sich nicht bestätigen. Eine eindeutige Aussage darüber, ob Ältere flexibel auf Veränderungen reagieren, ist nicht zu erkennen. So zeigen sich Widersprüchlichkeiten und es wurden Beispiele benannt, in denen Mitarbeiter sowohl eine positive als auch eine negative Veränderungsbereitschaft vorweisen. Als Gründe hierfür, ob ältere Menschen bei Umstrukturierungen anpassungsfähig sind, wurden die persönliche Einstellung und das Selbstbewusstsein der Person benannt. Ist die Bereitschaft für eine persönliche Weiterentwicklung vorhanden, so sind die Persönlichkeiten positiv gegenüber Wandlungssituationen eingestellt. Eine pauschale Aussage ob nun eine ältere Person flexibel auf das Berufsleben eingestellt ist, kann nicht getroffen werden.



“ Vorurteile sind eher gesellschaftlich geprägt. So wird unterstellt, dass ältere Mitarbeiter weniger belastbar oder öfter krank sind. Dies kann ich in der gelebten Praxis allerdings nicht allgemein bestätigen.

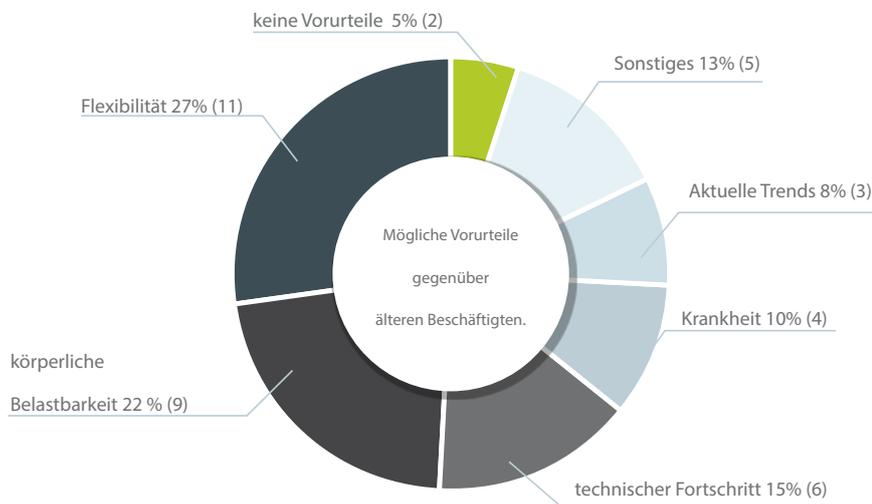
Gerald Schölzel,
Geschäftsführender Direktor Lufthansa Training & Conference Center
Seeheim



“ Weniger verhaltens- sondern mehr wissens-bezogen. Also beispielsweise keine Kenntnisse von sozialen Medien, moderner Technik, innovativen Veranstaltungsformaten oder interkulturellen Besonderheiten.

Prof. Stefan Luppold, Studiengangsleiter BWL Messe-, Kongress- und Eventmanagement an der DHBW Ravensburg
Mitglied im wissenschaftlichen Beirat degefest
Leiter IMKEM Institut für Messe-, Kongress- und Eventmanagement

Die Grafik zeigt die Vorurteile, die von den Befragten Personen genannt werden. Hierbei ist zu beachten, dass jeder Interviewte eine unbegrenzte Anzahl von Angaben machen konnte.



5% der Befragten sind keine Vorurteile gegenüber älteren Beschäftigten bekannt. Die häufigste Nennung (27%), ist unter dem Oberbegriff „Flexibilität“ zusammen gefasst. Damit sind eine fehlende Flexibilität zu erlernen sowie die mangelnde Bereitschaft zur Veränderung. Darunter fällt auch, dass die Bereitschaft zu Überstunden geringer ist, da die Prioritäten von älteren Beschäftigten anders gesetzt wurden. Die verminderte Reisefähigkeit gehört hier ebenfalls dazu. Des Weiteren findet man Schlagworte wie Sturheit, zu vergangenheitsbezogen oder Langatmigkeit. Aber auch Antworten wie ablehnende Haltung gegenüber sich verändernden Prozessen, das Festhalten an gelerntem Wissen und Verhalten sowie das Glorifizieren der eigenen Erfolge. Die zweithäufigste Antwort (22 %), ist die nachlassende körperliche Belastbarkeit im meist höherem Alter und eine damit einhergehende, schnellere Erschöpfung. An dritter Stelle (15%), folgt der Zweifel der älteren Beschäftigten am technischen Fortschritt und damit verbunden die geringeren Kenntnisse über soziale Netzwerke oder moderne Technologien. 10 % der Befragten haben als Vorurteil benannt, dass ältere Beschäftigte ein höheres Erkrankungsrisiko haben. Dahinter folgt mit 8% das Vorurteil, nicht aktuell informiert zu sein über Trends oder mit diesen nicht mithalten zu können. Unter dem Punkt Sonstiges (12 %) fallen Aussagen, dass

- ältere Beschäftigte Wissen nicht weiter vermitteln möchten
- keine starken Persönlichkeiten neben sich dulden
- mitunter vergesslich sind
- es Ihnen an Kreativität fehlt
- sie ein Kostenfaktor sind

TECHNISCHER FORTSCHRITT

05

Flexibilität ältere Beschäftigter gegenüber Neuerungen bzw. technischem Fortschritt

Ältere Beschäftigte sind nicht flexibel in Bezug auf Neuerungen bzw. den technischen Fortschritt.

Durch die schnelle Entwicklung in technischen Bereichen kommt es vor, dass ältere Arbeitnehmer nicht mithalten können, da ihnen oftmals Vorkenntnisse fehlen. Oft tun sich Ältere damit schwer, ihre Hemmschwelle abzulegen, um neue technische Innovationen zuzulassen. Wobei das auf den Bereich in der Eventbranche ankommt. Mitarbeiter, welche bspw. im Service- oder Rezeptionsbereich tätig sind, müssen sich weniger auf technische Neuerungen einstellen, als bspw. Mitarbeiter in der Ton-, Licht- und Projektionstechnik. Es besteht jedoch das Risiko des Scheiterns für den Fall, dass sich ein älterer Mitarbeiter resp. eine ältere Mitarbeiterin nicht mehr bereit erklärt, sich mit technischen Innovationen auseinanderzusetzen.

Zu dieser Frage wurde ein hypothetisches Beispiel angesprochen. Es wurde gefragt, ob es für möglich gehalten wird, dass sich ein älterer Mitarbeiter Urlaub nehmen würde, um sich in seiner Freizeit eine Software anzueignen, die er im Berufsalltag benötigt. Diese Situation kam bisher bei keinem Interviewten vor, wird jedoch für möglich gehalten. Der Druck, der hinter einem solchen älteren Mitarbeiter stehen würde, müsse wohl sehr hoch sein; es wäre sogar zu befürchten, dass der Mitarbeiter durch Angst dazu verleitet wird.



“ Menschen, die in einem dynamischen Markt arbeiten, zu dem auch die Veranstaltungswirtschaft gehört, sind meistens flexibel und Neuerungen gegenüber offen. Das Alter hat darauf wenig Einfluss. Die Routine und Erfahrung kann davor schützen, zu vielen Trends nachzugehen, und sich vor allem auf die wirklich interessanten Neuerungen zu konzentrieren.
Dorothee Schulte, IST-Studieninstitut GmbH Projektleiterin Fachbereich Kommunikation und Management



„ Das A und O in der Veranstaltungswirtschaft ist die Erfahrung. Der technische Fortschritt ist lediglich eine Folge aus Erfahrungen und dem Willen zur Innovation. Nun lässt es sich den älteren Beschäftigten logischerweise – aufgrund ihres Zeitvorsprunges – nicht absprechen, dass ihr Erfahrungsschatz reichhaltiger ist, als der der Jüngeren. Erfahrungen befähigen Menschen in bestimmten Situationen adäquat zu handeln. Diese Fähigkeit ist grundsätzlich relevanter, als technisch auf dem neusten Stand zu sein.

Natürlich gibt es gewisse Unterschiede zwischen den Gewerken, aber die Pauschalaussage, das Ältere nicht flexibel sein, die kann ich nicht bestätigen. Eine gewagte These: Vielleicht wird in manchen Fällen ein ressourcenschonendes Handeln nur als mangelnde Flexibilität interpretiert!? Das Leben lehrt uns über die Jahre, dass was heute ein Trend zu sein scheint, schon morgen ohne Bedeutung sein kann. Mit einem spezialisierten Erfahrungswissen kann es daher sehr weise sein, nicht jedem Trend hinterherzulaufen.

Martin Näwig, Geschäftsführer Marketingberatung Näwig



INTERGENERATIONALE KONFLIKTE

06

Vorurteile und Wertewandel führen zu Konfliktsituationen zwischen jüngeren und älteren Beschäftigten

Durch Vorurteile und den Wertewandel entstehen Konfliktsituationen zwischen jüngeren und älteren Beschäftigten.

Ein Wandel der Werte wird in einer Gesellschaft durch unterschiedliche Bereiche vorangetrieben.

Für die Entstehung intergenerationaler Konflikte werden unterschiedliche Ursachen genannt. Zum einen die zwischenmenschlichen Verhaltensweisen und der allgemeine Generationenkonflikt. So besteht zwischen den unterschiedlichen Generationen ein abweichendes Wertesystem, was dazu führen kann, dass die Grundhaltung in Bezug auf bestehende Werte verletzt werden und folglich ein Konflikt auftreten kann. Zum anderen kann ein Konflikt daraus resultieren, auf welchen Hierarchieebenen zusammen gearbeitet wird. Als Beispiel hierfür wurde genannt, dass ein Vorgesetzter in einem jüngeren Team an Autorität verliert, da die Mitarbeiter einen Wissensvorsprung in innovativen Bereichen haben.

Konfliktsituationen, die daraus resultieren, dass der Vorgesetzte jünger ist als seine Mitarbeiter, kamen bei keinem der Befragten vor. Es sind sogar beide Varianten vertreten, zum einen, dass man selber als Führungskraft jünger als seine Mitarbeiter ist und zum anderen, dass der Chef jünger als man selbst ist. Die jüngere Führungskraft sollte den Dialog zu seinen älteren Mitarbeitern suchen, eine Wertschätzung und Anerkennung für die geleistete Arbeit entgegen bringen und Vorurteile ablegen. In der Position als älterer Mitarbeiter sollte dieser nicht erwarten, dass der Chef alles weiß und beide Generationen sollten ein Bewusstsein für die andere Person schaffen.

Den einzelnen Generationen liegen dieselben Werte zu Grunde. Allerdings steht die Bewertung, in einem anderen Verhältnis zu deren Wichtigkeit. So nehmen ältere Mitarbeiter ihre Genugtuung und ihren Stolz aus „eigens geschaffener Arbeit“. Dabei bringen Sie gerne zeitliche Opfer, um die gewünschte Arbeitsleistung zu erzielen. Mit dieser Eigenmotivation und dem persönlich zufriedenstellendem Arbeitsergebnis können sie zudem einen stärkeren Bezug zur vollbrachten Leistung generieren. Nicht zu vernachlässigen ist, bei dem Willen ein zufriedenstellendes Ergebnis zu erreichen, dass dabei die Arbeit mit einer größeren Achtsamkeit angegangen wird.

Durch Vorurteile und Wertewandel entstehen Konfliktsituationen zwischen jüngeren und älteren Beschäftigten.



„ Die nach meiner Erfahrung häufigsten Konfliktsituationen entstehen durch eine unterschiedliche Bewertung der Relation Arbeit zu Freizeit. Doch dies ist kein Generationenproblem; es wird allerdings häufig in diese Richtung interpretiert. Die Fehleinschätzung des Begriffs Work/Life-Balance in der Interpretation „Arbeit und Leben sind Gegensätze“ ist allgegenwärtig und nicht generationenspezifisch.

Dipl. Volksw. Klaus Goschmann, Geschäftsführer der FairCon Veranstaltungs- und Beratungs-GmbH, Mannheim,
Geschäftsführer der degefest Institut GmbH für Bildung und Beratung,
Mannheim



„ Gelingt es dem Erfahrenen seine Lebens- und Berufserfahrung mit dem unkonventionellen Denken und Wirken der nachwachsenden Generation zu paaren, sich dabei zugunsten der Jungen zurückzunehmen und eher fragend zum Erfolg beizutragen, kann das erstaunliche Ergebnisse und Erfolge erzeugen.

Besonders schwer - eigene Erfahrung - fällt es dabei, die Jungen gewähren zu lassen, obwohl die innere Stimme sagt „das haben wir doch schon mal mit mäßigem Erfolg ausprobiert - das funktioniert nicht“. Lässt man die Jungen dann doch gewähren kommt oft Verblüffendes dabei heraus, weil die Jungen halt doch - vielleicht nur in entscheidenden Nuancen - etwas anders gemacht haben und so zum Erfolg gekommen sind.

Marcus Moroff, Geschäftsführer PerEx GmbH



„ Ich denke, dass es hier nur indirekt ein Konflikt zwischen alt und jung gibt, sondern vielmehr ein Gegensatz zwischen den „Kulturen“ und „Werten“, die sich natürlich im Laufe der Zeit verändern, und die bei jüngeren Mitarbeitern evtl. andere sind, als bei älteren Mitarbeitern. Hier gilt es respektvoll und professionell miteinander umzugehen. In der Unterschiedlichkeit eines Teams liegt letztendlich auch eine große Chance, denn wenn jeder seine spezifischen Stärken einbringt und man daraus dann eine Einheit bildet, wird das Team umso stärker. Es gilt, hier eine Unternehmenskultur zu schaffen, die allen gerecht wird, alt und jung, und die eine Atmosphäre schafft, in der sich alle wohlfühlen und jeder einzelne ins Team einbringen kann.

Michael Sinn, Inhaber und Geschäftsführer SINN! Veranstaltungsagentur
Veranstalter der LOCATIONS-Messen

Haben die einzelnen Generationen ein unterschiedliches Wertesystem und wie ist dieses aufgebaut ist?

Autorität und Struktur sind zudem Werte, die bei der älteren Generation höher eingeordnet werden als bei der jüngeren. Weiterhin wird die Motivation und die soziale Integration bei den jüngeren Menschen höher eingestuft als bei älteren. Als ein möglicher Grund dafür wurde angeführt, dass seitens der Unternehmen die monetären Anreize früher stärker in Vordergrund gestellt wurden als zufriedene Mitarbeiter aufgrund höherer Motivation. Heutzutage ist der Beruf nicht nur eine Arbeit, sondern er ist mehr, auch eine Möglichkeit zur Selbsterfüllung. Werte wie Motivation und Arbeitseinstellung sind aber nicht an das Alter geknüpft.

WEITERBILDUNG/LEBENS LANGES LERNEN

07

Ältere Beschäftigte und Weiterbildung

Gibt es Vorbehalte älterer Mitarbeiter an Weiterbildungen teilzunehmen?

In einer Studie, welche im November 2012 in der Fachzeitschrift „Personnel Psychology“ erschienen ist, befassen sich Thomas Ng und Daniel Feldmann mit dem Thema Vorurteile und Alter. Sie untersuchten in 418 empirischen bis dahin erschienen Studien mit insgesamt 208.204 Teilnehmern den Zusammenhang zwischen Vorurteilen und dem Alter. Das Ergebnis entkräftet fünf von sechs aufgestellte Vorurteile gegenüber älteren Arbeitnehmern. Bis auf das Vorurteil „Ältere bilden sich nur ungern weiter und wollen sich nicht beruflich weiterentwickeln“ konnten alle entkräftet werden. Nun sollen Gründe gesucht werden, warum dieses Vorurteil auf ältere Mitarbeiter zutrifft.

Wird ein Zusammenhang zwischen dem Alter und Weiterbildungsmaßnahmen betrachtet, gibt es Meinungsverschiedenheiten unter den Befragten. Als kritisch betrachtet wird, wenn ältere Mitarbeiter in Form von Leadership Programmen weiter gefördert werden. Dabei kann vermutet werden, dass der Mitarbeiter nicht das Ziel eine Leistungssteigerung hervorzubringen erfüllt, was im Sinne des Unternehmens wäre, sondern nur für sich etwas mitnehmen möchte. Darüber hinaus wird gemutmaßt, dass ein 50-Jähriger nicht an solchen Programmen teilnehmen möchte, da er eventuell mit 57 Jahren in Vorruhestand geht und in der verbleibenden Zeit „nur noch seinen Job machen möchte“. Sichergestellt werden müsste daher, ob der Mitarbeiter die Fähigkeiten und die Motivation für solch eine Maßnahme erfüllt oder ob man ihn „lieber auf der Stelle belässt und er nur noch die Fortbildungen macht, die sein müssen, wie bspw. Hygiene- oder Brandschutzunterweisungen“.

Als weiterer Punkt wird genannt, dass die Erfahrung ältere Mitarbeiter nähmen nicht an Weiterbildungsmaßnahmen teil, garnicht gemacht wird, weil das Unternehmen eine gewisse Anzahl an Stunden vorschreibt, die ein Mitarbeiter über das Jahr verteilt absolvieren muss. Im Gegensatz kann er sogar Fälle benennen, in denen jüngere Mitarbeiter (30 und 40 Jahre alt) kein Interesse an einer Weiterentwicklung vorweisen.





“ Die Bereitschaft zur Weiterbildung von Mitarbeitern ist meines Erachtens sehr davon abhängig, wie innerhalb des Unternehmens grundsätzlich mit Personalentwicklung umgegangen wird. Eine höhere Akzeptanz besteht bei Mitarbeitern, wenn die Personalentwicklung vom Einstieg in das Unternehmen über die Arbeitsjahre hinweg immer wieder thematisiert wird, z.B. durch jährliche Mitarbeitergespräche, um Leistung, Interessen und Potential des Mitarbeiters zu besprechen und zukünftige Möglichkeiten aufzuzeigen. Der Mitarbeiter darf in Weiterbildung keine Bedrohung seiner gegenwärtigen Position und Stellung (hierarchisch und sozial) sehen, was weitestgehend davon abhängt, wie der Grund der Weiterbildung und die zukünftig damit verbundenen Aufgaben dargestellt werden. Die Weiterbildung muss auf den Mitarbeiter abgestimmt sein, um Über- oder Unterforderung zu vermeiden.

Michael Klinger, General Manager Dorint Hotel Airport München/Freising



“ Gründe, die zufolge haben, dass ältere Beschäftigte in der Veranstaltungswirtschaft zögern, an Weiterbildungen teilzunehmen, könnten sein, dass diese sich einerseits schon auf die Rente einstellen und sich nicht mehr verantwortlich fühlen, sich weiter zu bilden, um an den Erfolg des Unternehmens beizutragen. Ein anderer Grund könnte sein, dass diese sich nicht mehr auf einer Augenhöhe mit den jüngeren Angestellten sehen und sie deshalb nicht mehr an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen.

Bea Nöhre, Initiatorin Fachmesse Best of Events GmbH



BEST AGER

Chance oder Gefahr?



POTENZIALE / CHANCEN

Welches Potential sehen Sie bei älteren Beschäftigten (außer Erfahrung und Fachkenntnisse)?

Ältere Beschäftigte strahlen eine gewisse professionelle Ruhe aus und überzeugen durch ihre Souveränität – so das meist genannte Potenzial in den Experteninterviews. „Best Ager“ bringen die Gabe mit, sich mit Gelassenheit und Geduld auf Konflikt-Situationen einzustellen. Durch diese Eigenschaften ist es ihnen möglich, Arbeitssituationen oder auch Arbeitsschritte entschleunigt zu erbringen. Ein weiterer wichtiger Punkt ist die zuverlässige Arbeitsweise von älteren Arbeitnehmern aufgrund ihrer ausgeprägten Fachkompetenz. Dazu kommen die Genauigkeit der Arbeit und das lösungsorientierte Handeln sowie die Bewältigung von Arbeitsprozessen. Meist werden Ältere eher ernst



genommen durch ihr Selbstbewusstsein und ihre Entscheidungssicherheit. Sie übernehmen auch meist Verantwortung und besitzen Durchsetzungsstärke.



„Potenzial sehe ich vor allem für die Mitarbeiter und Gäste. Ältere Mitarbeiter bringen andere Sicht- und Denkweisen, andere Wertevorstellungen und Ideen mit in das Unternehmen ein. Ältere Mitarbeiter verstehen ältere Gäste (und weitere ältere Mitarbeiter).

Das Wort Schwachstellen gefällt mir nicht, da es so nicht zutrifft. Es gibt aber sicher Bereiche /Berufe die für ältere Beschäftigte nicht so gut geeignet sind (Bestuhlen von Hallen, Auf- und Abbau...). In gewissem Maße kann man auch in diesen Bereichen die Arbeitsprozesse optimieren und verbessern aber eben nicht komplett.

Helko Riedinger, Geschäftsführer/Direktor Camp Reinshlen Hotel GmbH

BEST AGER

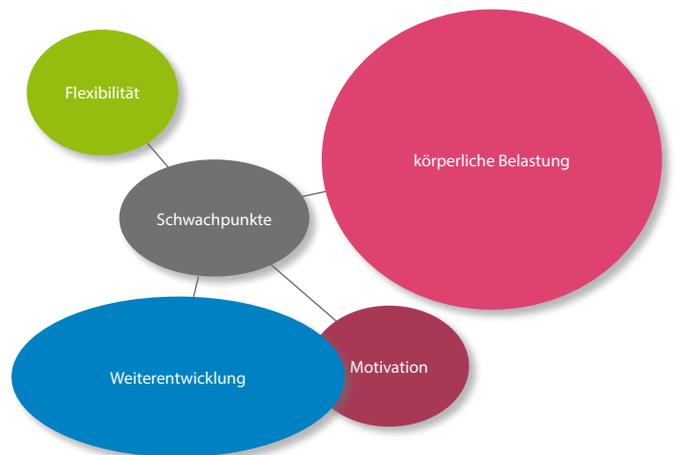
Chance oder Gefahr?



SCHWACHSTELLEN/RISIKEN

Wo sehen Sie Schwachstellen bei älteren Beschäftigten?

Die mit Abstand am häufigsten genannte Schwachstelle bei älteren Beschäftigten ist die physische Belastung einhergehend mit dem Risiko krank zu werden. Aus den Experteninterviews ist zu entnehmen, dass ältere Arbeitnehmer als unflexibler in Bezug auf Einsatzzeiten, Überstunden und Reisetätigkeiten sind. Zudem dauert die Regenerationsphase länger nach Veranstaltungen. Es besteht zwar die Option die Arbeitsprozesse für Ältere zu optimieren, allerdings geht dies nur bis zu einem gewissen Grad. Hinderlich sind außerdem die eingeschränkte Veränderungsbereitschaft und der fehlende Wille zur Weiterentwicklung. Angegeben wird hier die Verbissenheit mancher „Best Ager“, sich nicht auf neue Ideen einzulassen und an Altem festzuhalten. Damit einhergehend ist der Mangel an Kooperationsbereitschaft, der an den Tag gelegt wird. Motivation ist ebenfalls ein Faktor der einigen älteren Beschäftigten als Manko zugeteilt wird. Positiv zu sehen ist, dass im Vergleich zu den Potenzialen viel weniger Antworten genannt wurden und es sich hier auf einige wenige Faktoren beschränkt hat.



Ältere Mitarbeiter gefährden eine Veranstaltungsstätte, wenn sie nicht gefordert und gefördert werden, weil sie sich nicht weiterentwickeln können und somit die Innovationskraft des Veranstaltungshauses beeinträchtigen. Wenn Älteren nicht eine gewisse Wertschätzung und Akzeptanz entgegengebracht wird, wenn die Motivation nicht für ihre Bedürfnisse ausgelegt ist und wenn sie keine Aufgaben, mit denen sie sich identifizieren können, erhalten, können Ältere zum Risiko werden. Durch solche Verhaltensweisen können sie demotiviert werden oder sie kündigen innerlich und leisten nur noch „Dienst nach Vorschrift“. Dass ältere Mitarbeiter für eine Veranstaltungsstätte aufgrund des technischen Fortschritts eine Gefahr darstellen, ist nur dann gegeben, wenn sie keine Bereitschaft zur Veränderung mitbringen.



” Vorteile: Üben Ruhe und Sicherheit aus und können so entschleunigen; Können Vorbilder sein und junge Kräfte fördern und anlernen
Schwachstelle: Eingeschränkte Veränderungsbereitschaft auf dynamischen Positionen; Körperliche Beschwerden = mangelnde Flexibilität des Einsatzes.
Lothar Winnen, Dozent und Wissenschaftlicher Mitarbeiter, Prorektorat Forschung BiTS, Business and Information Technology School Iserlohn
Gesellschafter Event Experience UG

Herausgeber:

degefest e.V.

VERANSTALTUNGSPLANER.DE Vereinigung

Deutscher Veranstaltungsorganisatoren e.V.

Hochschule Heilbronn

V.i.s.d.P.:

Jörn Raith, Holger Leisewitz, Prof. Jerzy Jaworski

Redaktion: Prof. Jerzy Jaworski, Jörn Raith

Bildnachweis:

degefest e.V., Veranstaltungsplaner.de, Intergerma,
Fotolia

Gestaltung, Satz, Layout:

malwida marketing & kommunikation,
Stefanie Schimmel

Literatur- & Quellenangaben:

- Wissenschaftliches Institut der AOK - Fehlzeitenreport
- Destatis 2013
- Baltus Paul, Staudinger Ursula, Lindenberger Ulman (1999): Lifespan Psychology: Theory and Application to Intellectual Functioning, in: Annual Review of Psychology, Vol. 50
- Ng Thomas, Feldmann Daniel (2012). Evaluating Six Common Stereotypes about Older Workers with Meta-Analytical Data, in: Personnel Psychology, Vol. 65 (2012) No. 4
- Patricia Weber Bachelor-Thesis: WAR FOR TALENTS – SILVER EDITION - „Best Ager“ in der Event Maschinerie – Herausforderung oder Chance?
- Rothkögel, Kathrin: Bachelor-Thesis: „Silver Ager in einer Veranstaltungsstätte - Gefahr oder Potential?“

Erschienen im Januar 2015

Impressum /
Quellverzeichnis



„WISSEN IST DAS EINZIGE GUT DAS SICH VERMEHRT WENN MAN ES TEILT.“

Marie von Ebner-Eschenbach

Der degefest e.V. ist der **EXPERTENVERBAND der Kongress- und Seminarwirtschaft**.

Er dient als Plattform für den interdisziplinären Erfahrungs- und Wissensaustausch zwischen den unterschiedlichen Akteuren der Kongress- und Seminarwirtschaft und ist deren Interessenvertreter gegenüber Politik und Wirtschaft.

Der Verband versteht sich als **IMPULSGEBER** für die MICE-Branche.

Schwerpunkte setzt der degefest hierbei auf

- Förderung der Zufriedenheit bei den Teilnehmern von Bildungsveranstaltungen
- Qualitätsoptimierung in der deutschen Kongress- und Seminarwirtschaft
- Ressourcenschonung durch die Etablierung optimaler Prozesse bei der Durchführung von Kongressen, Tagungen und Seminaren
- Sicherung und Steigerung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit vom Tagungsstandort Deutschland

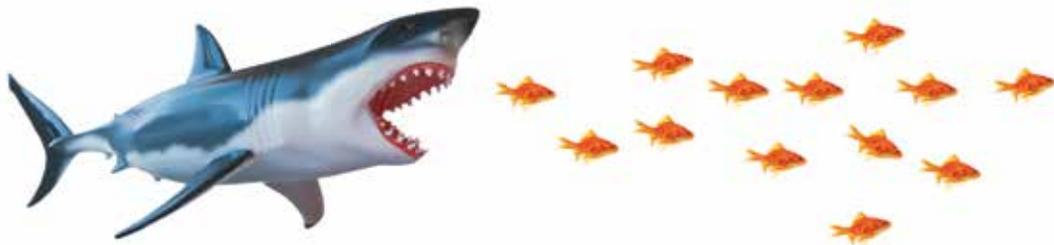
Die Arbeit des degefest wird durch den Wissenschaftlichen Beirat begleitet.

degefest e.V. - Verband der Kongress- und Seminarwirtschaft |

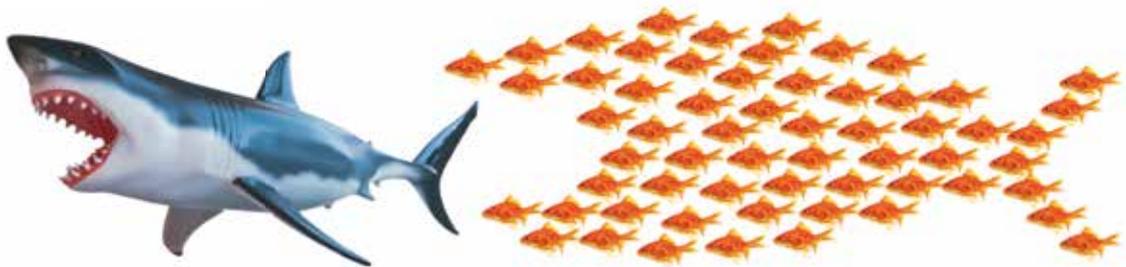
Tel: (0800) 22 88 227 (kostenfrei aus dem dt. Festnetz) | info@degefest.de | www.degefest.de

degefest 
Verband der Kongress-
und Seminarwirtschaft

NETWORKING - KOMPETENZNETZWERK - WISSENSTRANSFER



DON'T PANIC,



ORGANIZE! im größten Netzwerk der
Veranstaltungsbranche!

Neugierig? www.veranstaltungsplaner.de



VERANSTALTUNGSPLANER.DE
Verleihung Deutscher Veranstaltungsgewinnertitel e.V.

DIE STUDIE WURDE HERAUSGEGEBEN VON

degefest

Verband der Kongress- und Seminarwirtschaft e.V.

Pfälzer Str. 67 / II, 46145 Oberhausen

Telefon: (0800) 22 88 227 (kostenfrei aus dem dt. Festnetz)

E-Mail: info@degefest.de

www.degefest.de

VERANSTALTUNGSPLANER.DE

Vereinigung Deutscher Veranstaltungsorganisatoren e. V.

Crellestr. 21

10827 Berlin

Telefon: +49 (0) 30 221 903 680

E-Mail: info@veranstaltungsplaner.de

www.veranstaltungsplaner.de

Hochschule Heilbronn

Prof. Dr. J. Jaworski

Informationstechnologie im Tourismus, Geschäftstourismus,
MICE-Industrie

Max-Planck-Str. 39

74081 Heilbronn

Telefon: +49 (0) 7131 - 504 368

jerzy.jaworski@hs-heilbronn.de

www.hs-heilbronn.de

MIT FREUNDLICHER UNTERSTÜTZUNG DURCH

intergerma Marketing GmbH & Co. KG

Alfred-Fischer-Weg 12

D-59073 Hamm

Telefon: +49 (0) 2381 / 30709-0

E-Mail: info@intergerma.de

www.intergerma.de