



Gerne
per
DU!

Liebe Mitglieder, Freundinnen und Freunde!

Altersdiskriminierung im Unternehmen kostet Performance

Altersdiskriminierung gilt in vielen Organisationen noch immer als Randthema der Kultur. Dabei ist sie ein großes Risiko. Gute Führung ersetzt Altersbias durch nachvollziehbare Kriterien und schützt damit Vertrauen, Tempo und Bindung.

Altersdiskriminierung ist rechtlich kein „weiches“ Thema. Das Verbot der Benachteiligung wegen des Alters ist im AGG verankert und europarechtlich gerahmt; es betrifft Bewerbende und Beschäftigte und erfasst direkte sowie indirekte Benachteiligung. Der juristische Hintergrund ist aber nur die eine Seite der Medaille. Auch wenn kein Anspruch gegen den Arbeitgeber erhoben wird und kein Verfahren droht, ist das Thema wichtig: **Denn Altersdiskriminierung ist immer eine Führungsfrage!** Jede als unfair erlebte Entscheidung kann Bindung, Vertrauen und Kooperationsbereitschaft beschädigen und damit mittelbar wirtschaftlich wirken. Führung entscheidet hier über die Qualität und Verlässlichkeit von Auswahl- und Entwicklungsentscheidungen und über die Gesprächskultur, in der Zuschreibungen entweder korrigiert oder schleichend normalisiert werden.

Alterszuschreibungen treffen Ältere und Jüngere zugleich

In Organisationen läuft Altersbias häufig dort mit, wo Entscheidungen schnell getroffen werden und Begründungen knapp bleiben. Im Recruiting können Stellenausschreibungen, die ein „junges“ Umfeld herausstellen oder Alterspräferenzen andeuten, bereits als Risikosignal verstanden werden. Noch häufiger entsteht das Problem im Inneren nach und nach, ohne sichtbaren Anlass: bei der Projektvergabe, bei Zugängen zu Weiterbildungen und Führungsrollen und bei Leistungsbeurteilungen. Benachteiligung entwickelt sich somit häufig still und leise,

weil bestimmte Personen weniger Sichtbarkeit, weniger Lerngelegenheiten und weniger anspruchsvolle Aufgaben erhalten und die spätere Begründung „fehlende Eignung“ dadurch plausibel gemacht wird. Wichtig ist zudem der Blick über alle Generationen hinweg. Alterszuschreibungen treffen Ältere, aber sie treffen auch Jüngere, wenn Kompetenz über Lebensalter ersetzt wird. **Für die Organisation ist das teuer: Talentpools werden enger, Lernprozesse werden langsamer, und Teams verlieren psychologische Sicherheit als Leistungsbedingung.**

Rollen und Erwartungen präzise beschreiben

Die wirksamste **Gegenstrategie** ist ein stabiles System für Entscheidungen. Prävention beginnt in der Führungspraxis: Entscheidungen müssen an Aufgabenprofil und Fähigkeiten anknüpfen, nicht ans Geburtsjahr, und wer Projekte verteilt, Weiterbildungen freigibt oder Rollen besetzt, muss begründen können, warum eine Person auf Basis welcher Kriterien ausgewählt wird. Dadurch sinkt der Raum für Misstrauen, und pauschale Narrative verlieren ihre Wirkung. Dazu gehört eine Sprache, die Rollen und Erwartungen präzise beschreibt und Auswahl- und Bewertungsentscheidungen sinnvoll begründet. Unternehmen gewinnen deutlich, wenn sie Kriterien festlegen, die sie in Besetzungen, Projektvergaben und Weiterbildungszusagen konsequent anwenden und Abweichungen ausdrücklich begründen. Wer für eine Aufgabe „Erfahrung“ verlangt, sollte klar definieren, welche Art von Erfahrung erforderlich ist, innerhalb welchen Zeitrahmens sie erworben sein muss und wie sie nachgewiesen werden kann, anstatt sich auf das Alter als Ersatz für tatsächliche Fähigkeiten zu verlassen. Qualifikationen sollten nicht willkürlich vergeben werden, sondern auf der Grundlage eines echten Bedarfs, der sich aus den spezifischen Anforderungen der Aufgabe und der Perspektive des Bewerbers ergibt.

Habt Ihr Anmerkungen, Kommentare, Ideen, Vorschläge, Wünsche...? Lasst uns diese gerne wissen!

Entscheidungen über Kompetenz und Kontext treffen

Wirksam wird das erst, wenn Führung den Alltag dafür organisiert. Dazu zählt, dass Entscheidungen dokumentiert werden, damit sie später erklärbar bleiben, und dass es feste Anlässe gibt, in denen Teams Rückmeldung zu Arbeitsverteilung, Entwicklungschancen und Zusammenarbeit geben können, ohne dass daraus ein persönliches Kräftemessen wird. Für HR bedeutet das, Auswahl- und Beurteilungsprozesse so zu gestalten, dass sie Führungskräfte dabei zu unterstützen, Begründungen sauber zu formulieren und Kritik sachlich zu verarbeiten. Für die Geschäftsführung bedeutet es, diese Standards sichtbar einzufordern und dort nachzuschärfen, wo sich informelle Praktiken festsetzen. **So entsteht eine Kultur, in der Alter weder Auf- noch Abwertung ersetzt, sondern Entscheidungen über Kompetenz und Kontext getroffen werden.**

Lasst uns gemeinsam daran arbeiten, auf diese Weise Reibung in Teams zu reduzieren und Bindung über alle Generationen hinweg zu stärken – zum Besten für unsere Wirtschaft an der Saar!

Isabelle Weyand

Isabelle Weyand
Mitglied des Vorstands

Leitartikel.....	4
von Dr. Hanspeter Georgi	
Meldungen aus der Großregion.....	6
#DankeSagen	10
Unsere starken Jahres-PartnerInnen	
Futures Literacy	12
Zukunft nutzen statt vorhersehen von Andrea Hohlweck und Dr. Anita Chatterjee	
Fit machen für die Zukunft	14
TUMO Saar	
Aus unserem Netzwerk.....	16
- Cross Border Cyber Security - make-it.saarland	
Mitglieder im Portrait	18
ORBIS SE	
Vorstellung.....	20
- INQA Coaching des ZBB - FALC Immobilien Saarbrücken-Ost	
LAG Kommunale Frauenbeauftragte	22
NetzwerkFrauen	
Mitglieder im Portrait	24
AOK Rheinland-Pfalz/Saarland	
Rückblick	26
Unser Jahresauftakt	
win-News aus den Unternehmen.....	32
und unserem Netzwerk	
Cercle Economique Luxembourg	42
Rückblick auf Events	
Neue Mitglieder Veranstaltungen Media-Daten Impressum	46