



FOTO: YURI ARCJURS – FOTOLIA.COM

Leistungsfähigkeit aufrecht erhalten

SICH AUF ÄLTERE MITARBEITER EINSTELLEN

VON JOHANNA BRÖNNER

In der Zukunft werden immer mehr Mitarbeiter älter als 50 Jahre sein. Dies ist eine demographische Wahrheit. Gleichzeitig ist die Rente mit 67 eine gesetzliche Tatsache, die vor allem in mittelständischen Unternehmen auch Realität wird. Das Alter hält also Einzug in die Betriebe.

Was kann ein Unternehmen tun, um die Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter zu sichern? Eine elfjährige Verlaufsstudie des finnischen Forschers Juhani Ilmarinen (Ilmarinen und Tempel 2002) weist nach: In Unternehmen, in denen nichts getan wird, um die Arbeitsfähigkeit älterer Mitarbeiter zu erhalten, nimmt diese tatsächlich rapide ab – schon ab einem Alter von 45 Jahren. Gleichzeitig zeigt die Studie Ansatzpunkte zum Handeln: In Unternehmen, die sich um Gesundheitsförderung und um ergonomisch bessere Arbeitsbedingungen für ältere Mitarbeiter kümmern, sank die Arbeitsfähigkeit weniger stark ab. Haben sich Firmen zudem um ein verbessertes Führungsverhalten bemüht, blieb die Arbeitsfähigkeit auf dem ursprünglichen Niveau erhalten. Dies erstaunt nicht wirklich. Viele Untersuchungen zeigen, was in der Wirklichkeit sowieso stattfindet: Der direkte Vorgesetzte ist entscheidend für die Motivation eines Mitarbeiters. Motivation ist der entscheidende Faktor, um Leistungsenergie freizusetzen. Wie nun sieht dieses Führungsverhalten aus? Wie können Führungskräfte auf die Leistung älterer Mitarbeiter Einfluss nehmen?

DER FÜHRUNGSSTIL

„Ältere“ Mitarbeiter wollen sinngebend und respektvoll geführt werden. Hier liegt die erste Möglichkeit, positiv Einfluss zu nehmen. Eine Untersuchung zeigt, dass gerade

ältere Mitarbeiter einen Führungsstil brauchen, der „Sinn-erleben“ ermöglicht. Sie brauchen eine klare Kenntnis des „Wozu mache ich das?“, „Welchem Ziel dient das?“, „Was ist der Nutzen für das Unternehmen, die Abteilung, den Kunden und für meine Arbeit?“. Sie wollen den Sinn von Veränderungen kennen. Und sie wollen für ihre erbrachten Leistungen und ihre Kompetenzen respektiert werden.

ÜBERFORDERUNG VERHINDERN

Überforderung erzeugt negativen Stress. Dieser senkt die Leistungsfähigkeit und endet manchmal in Krankheit und Fehlzeiten. Dem kann entgegengewirkt werden: Durch einen frühzeitigen Abgleich der Anforderungen einer Tätigkeit mit dem Potenzial des älteren Mitarbeiters, Kompetenzinventur genannt. Im Gespräch mit dem Mitarbeiter wird dann sorgfältig erarbeitet, wie er an die Anforderungen herangeführt werden wird. Dieses Vorgehen erfordert von vielen Führungskräften, sich darin zu üben, über Stärken und Schwächen sowie über Anforderungen und Entwicklungen zu sprechen. Es erfordert von Unternehmen, dass das Lernen Teil der Unternehmenskultur ist und nicht die Abweichung von einem Routine geprägten Alltag darstellt.

KOMPETENZEN ÄLTENER GEZIELT NUTZEN

Inzwischen ist bekannt, welche Kompetenzen durch zunehmendes Alter in der Regel positiv beeinflusst werden. Dies sind etwa: strategisches Denken, Scharfsinn, Besonnenheit, Umsicht, überlegtes Handeln, logische Argumentation, größere Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber, Vertrautheit

mit der Organisationskultur, umfangreiches Verständnis der betriebswirtschaftlichen Umgebung. In den Betrieben selbst scheint die Wertschätzung älterer Mitarbeiter entgegen mancher Erwartung erstaunlich hoch. Eine Befragung von Führungskräften durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung bestätigt dies. Älteren Mitarbeitern wird im Vergleich zu jüngeren eher zugeschrieben, dass sie Erfahrungswissen, Arbeitsmoral und Arbeitsdisziplin, Qualitätsbewusstsein, Loyalität, psychische Belastbarkeit und theoretisches Wissen besitzen. Genau dies sind die Kompetenzen, die für unsere qualitätsorientierten Unternehmen in Deutschland bereits jetzt wichtig sind.

DIE ZUKUNFT BEGINNT HEUTE

Im Kopf der Führungskräfte braucht es einen anderen Blick für die Kompetenzen älterer Mitarbeiter. Und das am Besten nicht erst, wenn ein Mitarbeiter 45 Jahre alt ist. Bei den „noch jungen Mitarbeitern“ wird bereits jetzt gesät, was man später ernten möchte. Führungskräfte müssen deshalb rechtzeitig beginnen, Lernen zu etwas Alltäglichem im Arbeitsleben eines Mitarbeiters zu machen. Sie fangen rechtzeitig – nämlich jetzt – an, Kompetenzinventare zu erstellen und mit den Mitarbeitern zu sprechen. ■



Johanna Brönnner ist Diplom-Psychologin und Leiterin des Bereichs Personal- und Organisationsentwicklung bei der RWT Personalberatung GmbH.

KURZ VORGESTELLT

Die RWT Personalberatung GmbH ist ein Unternehmen der RWT-Gruppe. Sie unterstützt ihre Mandanten – zu meist mittelständische Unternehmen in Baden-Württemberg – in den Bereichen Personalsuche, Personal- und Organisationsentwicklung. Die Personalberater sind kompetente Partner bei Fragen der Weiterentwicklung von Mitarbeitern sowie der Integration von Beschäftigten in organisatorische Veränderungsprozesse. Die RWT Personalberatung bietet Seminare, Workshops und Coachings zu den Themen Führung, Kundenorientierung und Verkauf sowie Kommunikation.

► WWW.RWT-GRUPPE.DE