



Ältere Mitarbeiter – Prima Klima für Jung und Alt

Jedes Lebensalter hat seine besonderen Qualitäten – zum Wohle des Unternehmens.

Der demografische Wandel lässt sich kaum noch ignorieren: Belegschaften werden älter, Fachkräfte knapper. Diese Veränderungen sind zu managen. Doch in vielen Unternehmen ist demografieorientiertes Personalmanagement noch keine Option. Das wundert: Ab 2020 gehen die „Babyboomer“ in Rente und Zuwanderer werden die Lücke im Arbeitsmarkt kaum füllen können.

Der Erfolg von Unternehmen hängt wesentlich von den Mitarbeitern ab; eine Binsenweisheit. Geht es um die Belegschaft von morgen und von übermorgen, wird dieses Wissen gerne verdrängt. Viele Unternehmen betreiben nahezu blauäugig „business as usual“. Doch sicher ist mit Blick auf die Demografie: Die Zahl der in den besten Jahren tätigen Arbeitnehmer in der Arbeitswelt nimmt zu und wird weiter steigen.

Nach einer Studie des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater (BDU) waren im vergangenen Jahr bereits in knapp jedem zehnten Unternehmen mehr als 40 Prozent aller Mitarbeiter älter als 55 Jahre. Tendenz steigend. Wann, wenn nicht jetzt, ist also die Zeit, den Fokus auf diesen Mitarbeiterkreis zu richten?

Die Veränderungen, die der demografische Wandel mit sich bringt, sind beherrschbar. Voraussetzung dafür ist natürlich die Bereitschaft, sich diesen Veränderungen zu stellen. Sie beginnen mit einer Veränderung der Kultur. Daraus entwickelt sich eine Handlungsstrategie.

Weg mit Schablonendenken

Personalabteilungen stehen vor der Aufgabe, die Arbeitsorganisation und die Arbeit an sich so zu gestalten, dass sich jede Generation wohl fühlt – die Älteren genauso wie die Jüngeren. Das setzt ein Umdenken voraus: Die altbekannten Vorurteile gegenüber älteren Mitarbeitern sollten abgelegt werden. Klingt einfach, ist es aber nicht. Tief verwurzelt sind Vorstellungen, dass Ältere weniger produktiv und leistungsfähig sind und dass sie schlecht mit Veränderungen umgehen können.

Über Dekaden hinweg hat sich oftmals eine Personal- und Qualifizierungspolitik entwickelt, die die jungen Mitarbeiter bis hin zu den 40- bis 50-Jährigen berücksichtigt. Die Älteren bleiben häufig außen vor. Diese tradierten und falschen Vorstellungen gilt es aufzubrechen, zu verändern. Mitarbeiter benötigen Anreize und Motivation – in jedem Lebensalter, ein Arbeitsleben lang. Unternehmen, die ihren älteren Arbeitnehmern Angebote zur fachlichen oder persönlichen Weiterbildung machen, werden sich wundern, welches Potenzial noch in ihren Mitarbeitern schlummert.

Alternde Belegschaften sind kein Manko

Jedes Lebensalter hat seine spezifischen Qualitäten. Natürlich kann die Biologie nicht überlistet werden. Jüngere Arbeitnehmer zeigen im Vergleich mit den älteren Mitarbeitern mehr an Geschicklichkeit, Kraft und Leistungsfähigkeit. Doch geht es um die sogenannten Soft Skills (persönliche, soziale und methodische Kompetenzen), können die Jungen im Unternehmen den Senioren selten das Wasser reichen. Die Älteren punkten mit einer hohen Kooperationsfähigkeit, einem ausgeprägten Urteilsvermögen oder einem hohen Verantwortungsbewusstsein. Erfolgsbewusste Unternehmen wissen die Qualitäten der Älteren zu schätzen und tun einiges dafür, sie möglichst lange in ihren Reihen zu halten.

Es gibt keine Standardsoftware, mit deren Hilfe ein Demografie-Management in Unternehmen installiert werden kann. Unternehmen, die ernst machen wollen mit einer Demografieorientierung, müssen ihre Kultur ändern. In allen Unternehmensebenen ist das Bewusstsein wichtig, dass ältere Mitarbeiter das Team bereichern, gute Leistung unabhängig vom Alter ist und jede Generation im Unternehmen die gleiche Aufmerksamkeit verdient.

Ein wesentlicher Schritt zur gleichen Wertschätzung aller Generationen ist das Bilden altersgemischter Teams. Arbeiten



Jung und Alt zusammen, verlieren sich Vorurteile meist schnell von allein, da die verschiedenen Altersgruppen voneinander lernen.

Prävention groß schreiben

Nicht minder wichtig ist es, präventiven Gesundheits- und Arbeitsschutz individuell auf die Mitarbeiter zuzuschneiden. Je älter ein Mitarbeiter ist, umso wichtiger ist es, seinen Arbeitsplatz ergonomisch zu gestalten. Bei Arbeitsplätzen in der Produktion sollten zudem alle Möglichkeiten ausgeschöpft werden, die Tätigkeit möglichst kraftsparend ausführen zu können. Eine flexible Arbeitsorganisation kann ebenfalls dazu beitragen, die Mitarbeiter bis zu ihrem regulären Renteneintritt im Unternehmen zu halten.

Übergangsgespräche als Standard einführen

Der Blick in die Personalakten zeigt, wer wann in Rente geht. Spätestens zehn Jahre vor dem Renteneintritt ist es oft hilfreich, wenn mit diesen Arbeitnehmern standardmäßig mindestens einmal jährlich ein Gespräch geführt wird. In diesem vertraulichen Gespräch könnten die Erwartungen, Vorstellungen und Wünsche des Beschäftigten für die nächsten Jahre abgefragt und hinterfragt werden.

Arbeitnehmer und Arbeitgeber sitzen in einem Boot. Unternehmen, die das verinnerlichen, werden ihre Mitarbeiter bis zum Renteneintritt – eventuell sogar darüber hinaus – halten und den Faktor Demografie für sich als Erfolgsfaktor einsetzen können. ■

Demografieorientiertes Personalmanagement

- ... ist mit der Altersstruktur für einzelne Funktionen im Unternehmen vertraut.
- ... sorgt für eine Unternehmenskultur der Wertschätzung aller Altersgruppen.
- ... bietet Fort- und Weiterbildung unabhängig vom Alter des Mitarbeiters an, damit das Know-how immer auf dem neuesten Stand ist.
- ... schreibt präventiven Gesundheits- und Arbeitsschutz groß.
- ... sorgt für eine Altersdurchmischung in den betrieblichen Funktionen.
- ... führt zehn Jahre vor Renteneintritt „Übergangsgespräche“ ein, damit den Rentnern in spe bei Bedarf individuelle Angebote gemacht werden können und ihr Wissen systematisch auf Nachfolger übertragen werden kann.