Ältere Mitarbeiter – eine wichtige Zutat für eine zukunftsfähige Personalpolitik

26. Februar 2015

Gastbeitrag von Barbara Simonsen

Diesen Artikel gibt es übrigens auch als Podcast. Klicken Sie einfach auf den Kopfhörer.

Welches Bild vom Alter haben Sie?

Möchten Sie auch alt werden - aber nicht alt sein?

Mal ganz ehrlich: Was denken Sie über Menschen im fortgeschrittenen Alter, die noch mitten im Arbeitsleben stehen und mit denen Sie zu tun haben – zum Beispiel Schaffner, Kassierer, Lehrer? Sind Sie auch der Ansicht – wie Personalchefs und Führungskräfte, ältere Menschen seien nur noch eingeschränkt leistungsfähig?

Bitteres Menü: unsere Altersbilder – unsere Vorurteile

Zu einem Altersbild, das mit Vorbehalten gepflastert ist, tragen wir alle bei: Gesellschaft, Verbände, Führungskräfte, Firmen.

- Zum alten Eisen gehört man zum Teil schon sehr früh: Nach Weltgesundheitsorganisation-WHO ist es ab 45 Jahren. Bei der Personalbeschaffung ist das 40. Lebensjahr häufig eine kritische Schwelle. Und in einigen Branchen zählt man bereits zwischen 35 und 40 als Senior und ab 50 sowieso zum alten Eisen.
- Viele Personalverantwortliche halten einen hohen Altersdurchschnitt für nicht akzeptabel und weigern sich, ältere Menschen neu einzustellen, da diese angeblich zu oft krank, zu teuer, zu unflexibel, zu wenig belastbar, zu unproduktiv sind - also zu risikohaft für das Unternehmen.

Diese generalisierten Vorbehalte gegenüber älteren Menschen im Arbeitsleben halten sich hartnäckig – trotz anderslautender Belege durch die Wissenschaft. (Z.B. in der Studie „Erfahrung rechnet sich", 2008 herausgegeben vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend). Sehr beharrlich hält sich vor allem die Ansicht über die abnehmende körperliche Leistungsfähigkeit der älteren Generation.

Und so wird der Fokus weiterhin auf junge Menschen gerichtet – sowohl in der Personalbeschaffung als auch bei der Personalentwicklung oder der Karriereplanung, dies obwohl der demografische Wandel in vollem Gange ist. Die demografischen Veränderungen haben die Unternehmen ebenfalls erreicht, denn das Durchschnittsalter der Belegschaft ist stark gestiegen und wird weiter zunehmen - durch die große Altersgruppe der jetzt 50-Jährigen, die noch lange im Erwerbsleben stehen werden.

Und trotz dieser Fakten: Die Personalabteilungen sind nicht wirklich auf eine Personalpolitik vorbereitet, die sich an den generationsbedingten Herausforderungen orientiert. Wann erreicht der Handlungsdruck die HR-Verantwortlichen?

Ausgezeichnetes Erfolgsrezept: Potenziale der älteren Mitarbeiter nutzen

Wie müsste ein Paradigmenwechsel im Hinblick auf eine ältere Mitarbeiterschaft aussehen? Ein Erfolgsrezept heißt: Das Alter nicht vom Defizitaspekt aus betrachten sondern aus der Sicht von Ressourcen und Kompetenzen! Mit einem solchen Ansatz rücken die Potenziale und Vorzüge der Menschen in den Mittelpunkt, die Sie als Unternehmen nutzen können.

Denn die Altersforschung zeigt, dass ältere Menschen über ganz spezifische Kompetenzen verfügen und dass die kognitiven und intellektuellen Fähigkeiten nicht per se geringer werden.

Im Allgemeinen sind die Veränderungen vor allem qualitativer Art:

1. Der Prozess der Aufnahme und Verarbeitung von Informationen verlangsamt sich zwar, aber die Resultate der Problemlösungen auf dem jeweiligen Fachgebiet sind meist exzellent und präzise.
2. Die Spanne des Kurzzeitgedächtnisses nimmt ab, demgegenüber dehnt sich das Langzeitgedächtnis aus.
3. Anpassungen an neue Situationen benötigen oft mehr Zeit, die Belastbarkeit jedoch ist sehr ausgeprägt.
4. Das Lerntempo ist etwas hinausgezögert, andererseits erweitert sich das erfahrungsbasierte Wissen.

Diese altersspezifischen Stärken können Sie konkret einsetzen. Zum Beispiel …

1. für Aufgabenstellungen, die Expertenwissen benötigen: z.B. zur Entscheidungshilfe oder zur

Produktentwicklung.
2. für Tätigkeiten, die einen längeren Zyklus umfassen, z.B. von der Kundenanfrage bis zur Produktübergabe.
3. für Tätigkeiten, die soziales Verhalten und Zuverlässigkeit benötigen: z.B. als Mentor von neuen Mitarbeitern.
4. bei Aufgabenstellungen, die an Bekanntes anknüpfen, z.B. durch die Ausweitung des bisherigen Verantwortungsfeldes.

Zwar verändern sich die körperlichen Fähigkeiten mit zunehmendem Alter ebenfalls. Aber diese müssen sich nicht negativ auf die Leistungsfähigkeit auswirken. Oft sind es die Belastungen am Arbeitsplatz selber, welche zu physischen und psychischen Einbußen führen. Und wie in allen Altersgruppen gibt es auch bei der älteren Generation große Unterschiede: von sehr fit bis häufig krank. Bei entsprechender betrieblicher Anpassung oder Unterstützung sind die älteren Mitarbeiter durchaus in der Lage, gewisse Schwächen durch individuelle Stärken auszugleichen. Und Höchstleistungen sind nach wie vor ebenfalls möglich!

Köstliche Ingredienzen: Handlungsfelder für das Personalmanagement älterer Mitarbeiter

Unter den gegebenen, demografischen wie arbeitspolitischen Bedingungen muss das Ziel des Personalmanagements lauten: Die älteren Mitarbeiter möglichst lange im Arbeitsprozess integrieren!

Wie können Sie als HR-Verantwortliche oder als Führungskräfte zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit und zum Erhalt der Motivation beitragen?

Vier Handlungsfelder, durch die Sie eine zukunftsfähige Personalpolitik erreichen:

1. **Karriereplanung und berufliche Laufbahnplanung**:
   Karriere hört nicht im mittleren Lebensalter auf! Auch im Alter von 45 oder 50 beziehungsweise 55

Jahren bestehen Wünsche und Motive, sich beruflich zu verwirklichen oder sich weiter zu entwickeln.

Setzen Sie deshalb Entwicklungsziele für Ihre Mitarbeiter bis ins fortgeschrittene Alter, die herausfordernd sind und einen Motivationsschub geben. Nicht immer muss es der Aufstieg auf der Karriereleiter sein. Auch die horizontale Laufbahnentwicklung kann attraktiv sein - durch die Übernahme neuer oder zusätzlicher Verantwortung wie z.B. auf Fachkarrierewegen.

Nutzen Sie die umfangreiche Expertise Ihres Senior-Potentials!

2. **Arbeit neu gestalten**:
   Bei der altersgerechten Arbeitsgestaltung sollten Sie alle Dimensionen des Arbeitsumfeldes berücksichtigen: die mitarbeitende Person selbst (Interessen und Gesundheit), die Aufgaben und Tätigkeiten, den Arbeitsplatz und die Arbeitsmittel, die Arbeitszeit und Arbeitsprozesse. Auf allen Ebenen können Sie Anpassungen vornehmen und die Tätigkeiten so organisieren, dass diese weder eine Unterforderung noch eine Überforderung darstellen: z.B. die körperlichen Belastungen durch Übertragung anderer Tätigkeiten reduzieren. Oder den Wunsch nach Vereinbarkeit mit der Pflege eines Angehörigen durch flexible Arbeitszeitmodelle ermöglichen.

   Wenn Sie die individuellen Bedürfnisse der älteren Mitarbeiter ernst nehmen und kreativ sind bei den Anpassungen, werden Sie mit hoher Leistungsbereitschaft und sehr guten Beiträgen zur Unternehmensleistung bis ins fortgeschrittene Alter belohnt!

3. **Gesundheitsförderung**:
   Alterungsprozesse verlaufen sehr unterschiedlich. Doch mit frühzeitigen, betrieblichen Gesundheitsmaßnahmen können Sie Einfluss nehmen auf die Gesundheit und Fitness Ihrer Beschäftigten: Ernährung, Rückenverhalten, Stressmanagement, Förderung körperlicher Aktivitäten, Arbeitsschutz, verhaltensorientierte Arbeits- und Organisationsgestaltung, Reduktion von Belastungen, Pausenregelungen, ergonomische Arbeitsplätze sind ein paar Themen, mit denen Sie als Betrieb präventiv vorsorgen können.

   Werden individuelle, eigenverantwortliche und betriebliche Gesundheitsaktivitäten kombiniert, können Sie sicher sein, dass die Arbeitsfähigkeit lange erhalten bleibt!

4. **Lebenslanges Lernen:**
   Weiterbildung und Lernen werden im fortgeschrittenen Erwerbsalter meist als untergeordnet betrachtet, sowohl aus Sicht der HR-Verantwortlichen wie von den Älteren her selbst. Ein Grund könnte darin liegen, dass der Fokus mehr auf die Erstausbildung gerichtet wird. Für die mittlerweile stark veränderte Arbeitslandschaft ist die erste Qualifikation jedoch längst nicht mehr ausreichend.

   Fähigkeiten zu erhalten und auszubauen ist deshalb eine lebenslange Anforderung und muss schon frühzeitig gefördert werden.

Für die Förderung älterer Mitarbeiter bedeutet dies: Lernarrangements und Lernformate zu konzipieren, die dem Erfahrungsschatz und dem Lernstil älterer Menschen entgegenkommt. Altersspezifische Lernformen berücksichtigen auch das Lerntempo und passen die methodisch-didaktischen Rahmenbedingungen an. (Hilfestellungen finden Sie z.B. in der Studie „Lernen Ältere – Lernsettings für ältere Verwaltungsmitarbeitende" von Gabriele Korge und Christian Piele, durchgeführt vom Fraunhofer-Institut)

Fazit: Seien Sie sich bewusst, dass altersbedingte Veränderungen – ob körperlicher oder kognitiver Art – nicht das Ende der produktiven, arbeitsfähigen Phase bedeuten. Als HR-Verantwortlicher oder Führungskraft müssen Sie jedoch den Willen haben, die Strukturen und Prozesse, die Kultur und Strategie nach den Bedürfnissen, Interessen und der Gesundheit der älteren Mitarbeiter auszurichten. Wichtig ist ebenfalls, dass Sie nicht nur standardisierte Maßnahmen für die älteren Erwerbstätigen anbieten sondern jeweils individuelle Lösungen verabreden und umsetzen.

Aromatische Würze: das Miteinander aller Generationen

- Pflegen Sie eine Unternehmenskultur, in der die Überzeugung gelebt wird, dass für den Unternehmenserfolg alle Generationen gebraucht werden. Wirken Sie selbst als Vorbild und schaffen Sie Anlässe, bei denen sich die verschiedenen Generationen über Gemeinsames und Unterschiedliches austauschen können und sich mit Wertschätzung begegnen.
- Nutzen Sie die unterschiedlichen Stärken der Altersgruppen und betrachten Sie die Erfahrungen der Älteren als Ergänzung zum Wissen der jüngeren Mitarbeiter.
- Fördern Sie gezielt die Beschäftigungsfähigkeit aller Mitarbeiter und zwar über die gesamte Zeitspanne des Erwerbslebens!

Hier finden Sie weitere Beiträge zu unserem diesjährigen Projekt Erfolgsrezepte.

Zur Autorin:

Barbara Simonsen, MBA, ist Führungscoach und Karriereberaterin in der Region Schleswig-Holstein/Hamburg. Sie unterstützt Führungskräfte, in schwierigen Situationen kompetent und fair zu handeln – wie zum Beispiel in den ersten 100 Tagen als Führungskraft. Als Karriereexpertin

Professional hilft sie, den Karriereweg stimmig und klug zu gestalten: zum Beispiel Einstieg, Umorientierung, Ausstieg aus der Karriere.

Als Autorin hat sie im managerSeminare Verlag das online-gestützte Trainingskonzept „Die ersten 100 Tage als Führungskraft“ veröffentlicht.

© www.business-netz.com - alle Rechte vorbehalten