

Mit der Power älterer Belegschaften zum Erfolg

Bald ist es soweit: Die Altersgruppe 50plus wird in vielen Unternehmen die zahlenmässig grösste Gruppe bilden. Dadurch ergeben sich neue Herausforderungen für das Personalmanagement und den unmittelbar Vorgesetzten. Wie mobilisiert die Führungskraft ältere Mitarbeiter? Wie lassen sich ältere Mitarbeiter nachhaltig erreichen? Wie sieht eine altersintegrative Personalpolitik im Hinblick auf eine produktive Zusammenarbeit von Jung und Alt aus?

Intergenerative Zusammenarbeit gewinnt vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung zunehmend an Bedeutung. Angesichts sinkender Geburtenraten und höheren Lebenserwartungen verändert sich die Altersstruktur in den Betrieben.

Punkten Sie mit Ihrem nachhaltigen Personalmanagement

Viele Betriebe haben sich auf diese Entwicklung noch gar nicht oder nur unzureichend eingestellt. Geprägt von einer Personalpolitik in der ältere Beschäftigte durch Jüngere ersetzt werden

konnten, fehlt das Problembewusstsein. Strukturen und Abläufe sind auf die Altersgruppe der 20- bis 50-Jährigen ausgelegt. Ein Demographiemangement mit dem Ziel einer intergenerativen, produktiven Zusammenarbeit wird bisher nur selten realisiert. Stattdessen finden sich in den Köpfen einige Führungskräfte und Personalverantwortliche immer noch Vorurteile gegenüber den älteren Mitarbeitern. Die Leistungsfähigkeit und die Leistungsbereitschaft werden angezweifelt. Ihre Potenziale werden nicht gefördert. Dabei zeigen Analysen wie die Studie «Erfahrung rechnet sich» den betriebswirtschaftlichen Mehrwert älterer Arbeitnehmer. Mit dem Älterwerden wandeln sich die Leistungspotenziale. Es findet kein Abbau sondern ein Umbau beziehungsweise ein Aufbau von Stärken statt. Personalverantwortliche

nennen in diesem Zusammenhang:

- Berufserfahrung,
- soziale Leistungspotenziale wie Teamfähigkeit und Pflichtbewusstsein,
- selbständige Arbeitsweise
- betriebliches Wissen,
- Empathie sowie
- Qualitätsbewusstsein.

Mit Blick auf die zukünftigen Herausforderungen im Bereich der Human Resources ist daher eine Veränderung der Sichtweise auf die älteren Arbeitnehmer nötig. Weg vom defizitären Mitarbeiter hin zum produktiven Leistungsträger lautet das Motto der Zukunft. «Erreichen lässt sich dieses Kunststück aber nur durch die Wertschätzung des jeweils anderen als einzigartige Persönlichkeit, als Quelle von Wissen und Erfahrungen» (Hüther 2012, S. 127f).

Damit stehen aber nicht nur die derzeitigen Denkmuster und Verhaltensweisen zur Disposition. Auch die innerbetrieblichen Rahmenbedingungen für die geeignete Mitarbeit der Generation 50plus müssen von den Personalverantwortlichen kritisch hinterfragt werden.

Literatur

R. Arnold (2012): *Wie man führt, ohne zu dominieren*. Heidelberg. Verlag Carl-Auer.

Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.) (2008): *Studie Erfahrung rechnet sich*. Berlin.

G. Hüther (2012): *Was wir sind und was wir sein könnten*. Frankfurt a. M. 10. Auflage. Verlag S. Fischer.

An diesem Punkt kommt die Führungs- und Unternehmenskultur ins Spiel. Inwieweit wird Wert auf die nachhaltige Zusammenarbeit mit älteren Arbeitnehmern gelegt? Wurde ein Demographie- und Umsetzungsmanagement im Unternehmen installiert? Wird dieses regelmässig aktualisiert und angewendet? Zur strategischen Sicherung des Humankapitals und der Gewährleistung einer transgenerationalen Zusammenarbeit umfasst ein derartiges nachhaltiges und damit nachhallendes Konzept folgende Punkte:

- Demographieanalyse,
 - Mitarbeitergewinnung,
 - altersgerechte Weiterbildungsangebote,
 - Gesundheitsförderung,
 - Motivations- und Anreizsystem zur Wissens- und Erfahrungswertübergabe von Alt zu Jung,
 - Konzeption für Arbeitsergonomie und Arbeitszeitmodelle sowie ein
 - Plan zur Förderung intergenerativer Zusammenarbeit.
- Zur Nachhaltigkeit und Akzeptanz eines solchen Konzepts sind die Mitarbeiter soweit als möglich bei der Entwicklung mit einzubinden.

Eine Schlüsselrolle im Rahmen des Demographie- und Um-

ZUM AUTOR

Rolf Dindorf
Bännerstrasse 11
D-67655 Kaiserslautern

Telefon +49 (0)631 625 9657
www.rolf-dindorf.de
mail@rolf-dindorf.de

setzungsmanagements kommt den Vorgesetzten zu. Nachhaltiges Führen und damit Erreichen älterer oder altersgemischter Belegschaften wird bisweilen neue Führungsgrundsätze erfordern. Konkret bedeutet dies, dass man bei der effektiven und nachhaltigen Beschäftigungsgestaltung älterer Belegschaften den Schwerpunkt auf Ermutigung und Anerkennung legt. «Die Lust, sich einzubringen, mitzudenken, und mitzugestalten, lässt sich nicht anordnen oder verordnen, nur wecken», so der Göttinger Neurobiologe Gerald Hüther (Hüther 2012, S. 181). Durch altersgerechte Arbeitsorganisation, Ermutigung, positives Feedback sowie der Übertragung von anspruchsvollen Tätigkeiten wird dieses Ziel erreicht. Darüber hinaus ist eine Sicherheit und Vertrauen stiftende Atmosphäre ohne zusätzlichen Stress von besonderer Bedeutung. Die Kunst liegt in einem motivierenden Regiestil, der nicht nur mit dem üblichen Standardrepertoire daher kommt. Dazu zählt eine Kommunikation by fair means. Sie beinhaltet nachhaltige Kommunikationsqualitäten wie Respekt, Achtung, Authentizität sowie Durchsetzungsfähigkeit. Im Sinne des unternehmerischen Erfolgs gilt es den älteren Belegschaften optimale Entwicklungsbedingungen zu ermöglichen. Führungskräfte sollten daher die Kompetenzen der Älteren reflektieren und sie dementsprechend im Unternehmen einsetzen. Dies trägt erheblich zur Motivation und zum langfristigen Engagement der Generation 50plus bei.

Im Kontext dieses Ansatzes bedeutet Führung: «Neue Wege erschliessen, nicht alte Wege bewachen!» (Arnold 2012, S. 97). Dabei dürfen die Jungen im Betrieb nicht aus den Augen verloren werden. Personelle Nachhaltigkeit setzt eine erfolgreiche Partnerschaft zwischen Jung und Alt voraus. Dieser Schulterschluss gelingt nur, wenn Vorgesetzte und Personalverantwortliche den Mannschaftsgeist gezielt fördern. Regelmässige Teammeetings oder gemeinsame Unternehmungen ausserhalb der Betriebszeiten sind der Türöffner für die Mobilisierung der Teamressourcen und einer effektiven Vernetzung.

«Jeder lernt von Jedem» ersetzt den Prozess des «Jung lernt von Alt» beziehungsweise «Alt lernt von «Jung». Beispielsweise vermittelt ein junger Mitarbeiter seinem älteren Kollegen wie das neueste PC-Programm angewendet wird. Dieser wiederum erläutert ihm sein Wissen im Umgang mit schwierigen Kunden. Die Kunst des zukünftigen Personalmanagements liegt im Erkennen, Nutzen und erfolgreichen Mischens dieser unterschiedlichen Leistungspotenziale.

Beim Planen und Umsetzen eines effektiven und nachhaltigen Demographiemanagements hat sich ein detailliertes Drehbuch bewährt, mit dem folgende Fragen beantwortet werden:

- Wurde eine generationenübergreifende Human Resource-Politik im Unternehmensleitbild integriert?
- Wer kümmert sich konkret um die Kommunikation und Umsetzung der neu ausgerichteten Human Resource-Ziele? Es bietet sich an eine fachlich und persönlich geeignete Person zu benennen, die dem Vorstand regelmässig über die Umsetzung Bericht erstattet.
- Inwieweit werden die Führungskräfte bei dem Thema altersgerechte Personalpolitik eingebunden und mitgenommen?
- Finden Qualifizierungsmassnahmen für Führungskräfte im Hinblick auf Talentmanagement und altersgerechte Mitarbeitergespräche statt?
- Besteht ein gezieltes Anreiz- und Motivationssystem um den intergenerativen Wissenstransfer zu ermöglichen?
- In welcher Form soll eine nachhaltige betriebliche Gesundheitsförderung betrieben werden?
- Liegen speziell auf die Zielgruppe der älteren Arbeitnehmer abgestimmte Weiterbildungsangebote vor?

Ausgehend von diesen Fragen lässt sich für jeden Betrieb eine altersgerechte Personalpolitik entwickeln. Fertige Rezepturen verbieten sich vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Ausgangslagen. Jedes Unternehmen muss ein auf seine Gegebenheiten hin nachhaltiges Personalmanagement entwickeln.