



Proaktives Personalmanagement

Die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft älterer Mitarbeiter bewahren

Die Belegschaften werden immer älter. Deshalb müssen sich Unternehmer intensiver mit den Fragen auseinandersetzen: Wie können wir neben der Arbeitsfähigkeit auch die Arbeitsmotivation bewahren? Und welche Perspektiven können und wollen wir älteren Mitarbeitern bieten?

Das gesetzliche Renteneintrittsalter wird in den kommenden Jahren in den meisten EU-Ländern weiter steigen. Wann? Das ist aufgrund des demografischen Wandels nur eine Frage der Zeit. Die meisten Wirtschafts- und Zukunftsforscher gehen davon aus, dass sich die heute 50-Jährigen darauf einstellen müssen, bis zur Beendigung ihres 67sten oder 68sten Lebensjahres zu arbeiten. Vereinzelt werden – wie jüngst in Deutschland durch Bundesfinanzminister Schäuble – sogar schon Rufe nach der Rente mit 70 laut.

Die Unternehmen müssen also davon ausgehen, dass der Anteil der älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an ihrer Belegschaft steigt. Deshalb denken heute schon viele darüber nach, was das für ihre Personalpolitik und -arbeit bedeutet. Die Vorreiter versuchen bereits ein integratives Generati-

onenmanagement zu entwickeln und zu etablieren. Dabei gibt es fünf wichtige Handlungsfelder:

- die Arbeitsgestaltung,
- die Laufbahngestaltung,
- die betriebliche Gesundheitsförderung,
- die Weiterbildung,
- das Entlohnungs- sowie Gratifikations- und Anreizsystem.

Erfolgsfaktor: Weiterbildungsbereitschaft

Befragungen älterer Mitarbeiter zeigen, dass sie sich selbst häufig folgende Stärken zuschreiben:

- Präzision und Genauigkeit bei der Arbeit,
- Eigen- und Selbstständigkeit,
- hohe Arbeitsbereitschaft und Loyalität

Ältere Lerner müssen auf andere Art und Weise motiviert und für Weiterbildung gewonnen werden – unter anderem, weil ihnen die Sinnhaftigkeit und Bedeutung des zu Lernenden sehr wichtig ist.

Als tendenzielle Schwächen nennen sie hingegen:

- geringere Innovationsfähigkeit und Kreativität sowie
- geringere Weiterbildungsbereitschaft.

Aber gerade die Weiterbildung hat eine besondere Bedeutung, um die Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten. Unternehmen müssen sie langfristig planen – und zwar in relativ frühen Jahren, damit die Mitarbeiter auch noch im Alter 50+ und 60+ die benötigten Qualifikationen haben.

Die beruflichen Anforderungen ändern sich im Zuge der wirtschaftlichen und technischen Entwicklungen immer schneller. Deshalb kommt es im Verlauf des Berufslebens häufiger dazu, dass Qualifikationen entweder nicht mehr benötigt werden oder verkümmern. „Schleichende Dequalifizierung“ ist ein Begriff, der häufig mit älteren Mitarbeitern in Verbindung gebracht wird. Eine kontinuierli-

che bedarfsorientierte Qualifizierung im Sinne eines lebenslangen Lernens hilft, die Lernfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiter zu bewahren.

Ältere lernen anders

Generell gilt: Auch ältere Mitarbeiter sind lernfähig und -bereit. Sie lernen jedoch anders als ihre jüngeren Kollegen – auch deshalb, weil sich die Lernpräferenzen im Laufe des Lebens immer stärker ausdifferenzieren. Zudem sind die kognitiven Fähigkeiten im Alter anders gewichtet. Ältere Lerner müssen auf andere Art und Weise motiviert und für Weiterbildung gewonnen werden – unter anderem, weil ihnen die Sinnhaftigkeit und Bedeutung des zu Lernenden sehr wichtig ist. Deshalb sollten die persönlich relevanten Weiterbildungsinhalte gemeinsam mit ihnen ermittelt werden: Was bringt sie weiter? Was interessiert sie? Was wollen sie? Was brauchen sie?

Wichtig ist ein dynamisches, proaktives Personalmanagement. Dynamisch heißt in diesem Kontext: anerkennen, dass die Passung „Person – Aufgabe/Funktion“ nicht statisch ist: Persönliche Kompetenzen verändern sich, ebenso die Tätigkeiten.

Zentrale Elemente eines dynamischen, proaktiven Personalmanagements sind:

- gezielte Überlegungen, an welchen Stellen ältere Mitarbeiter am besten eingesetzt werden können (zum Beispiel im Verkauf komplexer Güter)

- eine Weiterbildung mit Fingerspitzengefühl – auf keinen Fall mit der Begründung: Alter. (Hierfür ein Firmenbeispiel: Die Mitarbeiter werden in Workshops an der Ermittlung ihres Qualifizierungsbedarfs beteiligt. In Hausmessen erhalten sie Informationen über neue Technologien und Verfahren. So werden sie für die Notwendigkeit, sich weiterzubilden, sensibilisiert.)
- Entwicklung individueller Karrierepfade mit den 50+-Mitarbeitern (zum Beispiel in Einzelgesprächen oder speziellen Seminaren)

Weiter auf Seite 23.



In den meisten Unternehmen besteht Nachholbedarf beim Wissen über die tatsächlichen Veränderungen im Zusammenhang mit dem biologischen Altern.

- Schulung der Führungskräfte zum Thema Altern (zum Beispiel: Wissen um altersbedingte kognitive Veränderungen; Kenntnis der altersabhängigen Veränderungen der Arbeitsmotivation und Ziele)

Die veränderte Motivation berücksichtigen

Die deutsche Altersforscherin Ursula M. Staudinger, Gründungsdirektorin des Columbia Aging Centers an der Columbia University, New York, wies im Jahr 1996 bereits nach: Bis Anfang 50 sind „Familie“ und „Karriere“ für das Gros der Beschäftigten etwa gleichrangige Lebensziele. Im Laufe der Jahre verliert das Ziel „Karriere“ jedoch zunehmend an Bedeutung. Mitte 50 gehört das Thema nicht mehr zu den Top vier der Lebensziele – im Gegensatz zum Freunden und Familie. Deshalb kann die Leistungsbereitschaft sinken.

Der renommierte, britische Arbeitspsychologe Peter Warr nennt folgende Gründe für eine möglicherweise nachlassende Arbeitsmotivation:

- Mit dem Alter steigt das Anspruchsniveau, was zur sogenannten „hedonistischen Tretmühle“ führt.



Foto: Fotolia.com

Weiter auf Seite 24.

- Die Routinisierung steigt und damit sinkt die Bereitschaft zur Veränderung.
- Jüngere Kollegen rücken nach, der soziale Druck steigt.
- Die Selbstwirksamkeit verringert sich altersbedingt.

Schon lange widerlegt ist jedoch die sogenannte Defizithypothese, die von einem automatischen altersbezogenen Leistungsabbau ausgeht. Zwei Problembereiche sollten den Personalverantwortlichen jedoch bewusst sein, um nicht naiv an die Auswirkungen der Entwicklung der Altersstruktur in ihren Unternehmen heranzugehen:

- sukzessiver altersbezogener Leistungswandel. Bestimmte Leistungskomponenten in der Qualifikation und in der Motivation nehmen zu, andere nehmen ab oder bleiben gleich.
- Steigende Zahl möglicher Leistungseinschränkungen. Diese Einschränkungen müssen nicht per se alterskonnotiert sein. Häufig liegen ihre Ursachen auch in der spezifischen Berufstätigkeit und den arbeitsplatztypischen Karriereverläufen sowie den damit verbundenen Anforderungen und -belastungen.

Veraltete Altersbilder über Bord werfen

In den meisten Unternehmen besteht Nachholbedarf beim Wissen über die tatsächlichen Veränderungen im Zusammenhang mit dem biologischen Altern. Damit einher gehen veraltete negative Altersbilder. Entsprechend wichtig ist beim Themenkomplex „Alter und Beschäftigungsfähigkeit“, dass Unternehmen ihre Einstellung ändern - insbesondere in den Personalabteilungen und Chefetagen.

Aber auch die Betroffenen müssen umdenken. Denn Studien belegen: Beschäftigte, die den Prozess des Alterns nicht negativ begreifen, haben eine höhere Motivation und sind eher bestrebt, langfristig im Erwerbsleben zu bleiben. Und das ist vor dem Hintergrund des demografischen Wandels in den meisten EU-Staaten und der derzeitigen Erwerbssituation der älteren Beschäftigten – nicht nur volkswirtschaftlich – notwendig.

■ Sabine Prohaska,
www.seminarconsult.at