

Wissen+Karriere

Magazin für Persönlichkeitsentwicklung, Motivation, Aus- und Weiterbildung

„Wir müssen Inspiratoren und Initiatoren sein!“

„Die Umsatz-Maschine“ Andreas Buhr
über Werte und Wert in Führung und Vertrieb



Bildung geht uns alle an

Herkunft und sozialer Status des Einzelnen dürfen dabei keine Rolle spielen.



Blick für die Zukunft

Dr. Claudia und Nikolaus B. Enkelmann über die schöpferische Kunst der Menschenführung



So werden Sie sympathisch

UNO-Dolmetscherin Susanne Kilian über den deutsch-internationalen Verhaltenskodex



Wie sich **ältere** Mitarbeiter motivieren lassen

Ehrhard Flato und Dr. Alexander Hufnagl über Nachwuchsmangel und längere Lebensarbeitszeiten



Ältere Mitarbeiter weisen im Vergleich zu jüngeren Mitarbeitern ein anderes Leistungs- und Kompetenzprofil auf.

Der Anteil der älteren Mitarbeiter in Unternehmen nimmt stetig zu. Zu den brennenden personalpolitischen Aufgaben gehört es daher, deren Einsatzbereitschaft und Leistungsfähigkeit dauerhaft zu erhalten. Die Personalexperten und Berater Ehrhard Flato und Dr. Alexander Hufnagl zeigen, wie Unternehmen die Herausforderung des demografischen Wandels erfolgreich meistern.

Nachwuchsmangel, Kampf um die Besten, überalternde Belegschaften, längere Lebensarbeitszeiten, sinkende Bindungsbereitschaft qualifizierter Fach- und Führungskräfte – der demografische Wandel stellt die Personalverant-

wortlichen vor neue und enorme Herausforderungen. Eine besonders gravierende ist die Motivation der älteren Mitarbeiter, deren Anteil an der Belegschaft kontinuierlich zunimmt – und die weiterhin dringend benötigt werden, damit die Betriebe ihre Aufgaben erfüllen können.

Damit dieses personalpolitische Ziel erreicht werden kann, sollten Unternehmen deutlich machen, dass Mitarbeiter jeden Alters gebraucht, gewollt und wichtig sind – auch die älteren. Diese müssen spüren, dass sie mit 45, 50 und auch mit über 60 ein wichtiger Teil des Betriebs sind und ihren Beitrag zum Gesamterfolg leisten. Dafür bedarf es auch konkreter Entwicklungsperspektiven.

Ein zukunftsweisendes Personalmanagement umfasst daher bezogen auf ältere Mitarbeiter:

- Kompetenzentwicklung und Weiterbildung
- regelmäßige Diagnostik der vorhandenen Mitarbeiterpotenziale
- Abstimmung von Kompetenz- und Arbeitsplatzprofilen sowie
- Flexibilisierung von Karrieren.

Dazu gehört auch ein betriebsspezifisch ausgerichtetes Gesundheitsmanagement, das den Bedürfnissen einer älter werdenden Belegschaft gerecht wird und mit dazu beiträgt, die schwere, einseitige körperliche Belastung von älteren Mitarbeitern zu reduzieren.

Neues lässt sich erlernen

Entscheidend ist, die Lernentwöhnung älterer Mitarbeiter aufzuheben, damit es diesen leichter fällt, sich neue Kompetenzen anzueignen und Veränderungsprozesse aktiv mit zu gestalten. Umdenken müssen jedoch auch die Entscheider, bei denen sich hartnäckig die Defizitannahme bezüglich älterer Mitarbeiter hält, obwohl es keine Studie gibt, die diese Defizitannahme belegt. Im Gegenteil, die Plastizität unseres Gehirns ermöglicht es, ein Leben lang immer wieder Neues zu lernen. Außerdem entwickeln sich Wissen und Erfahrungen mit dem Alter und bleiben erhalten.

Die Fähigkeit zum abwägenden Urteilen kognitiver und emotionaler Fakten, größere soziale Kompetenzen sind zudem unschätzbare Pluspunkte, die Jüngere noch nicht in die Waagschale werfen können. Jüngere hingegen punkten mit neuem Wissen und schnellerer Informationsverarbeitung. Ihr Bewusstsein, sich ständig weiter zu qualifizieren, ist bereits ausgeprägter. Ältere Mitarbeiter weisen somit im Vergleich zu jüngeren Mitarbeitern ein anderes Leistungs- und Kompetenzprofil auf. Aufgabe des Unternehmens ist es, diese Leistungspotenziale den Routiniers bewusst zu machen und dafür zu sorgen, dass vorhandene Fähigkeiten und Kompetenzen im betrieblichen Alltag genutzt und gefördert werden.

Der vielfach postulierte „lebenslange Lernprozess“ sollte frühzeitig beginnen und durch konkrete Personalmaßnahmen umgesetzt werden. Dazu gehören etwa ebenso Maßnahmen, die die Lernfähigkeit und die Lernbereitschaft der Betroffenen fördern, wie die Möglichkeit zum Job rotation und Job enlargement. Ein begleitender, bedarfsorientierter Qualifizierungsprozess trägt ebenfalls dazu bei, die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter zu erhalten. Gerade in Betrieben, in denen viele Mitarbeiter schwere körperliche Arbeit zu verrichten haben, kann durch ein kluges Personal- und Gesundheitsmanagement die Beschäftigungs- und Leistungsfähigkeit insbe-

sondere dieser Mitarbeiter gefördert bzw. bis zum Rentenbeginn erhalten werden.

Von speziellen Qualifizierungen für ältere Mitarbeiter ist abzuraten, da diese Maßnahmen eine Zweiklassengesellschaft im Betrieb etablieren. Lernen muss vielmehr methodisch und altersgerecht gestaltet werden. Zudem ist das Erfahrungswissen in den Lernprozess einzubeziehen. Die Steigerung der Lern- und Veränderungsfähigkeit kann jedoch trainiert werden.

Tandem-Teams bieten viele Vorteile

Darüber hinaus ist der systematische Wissenstransfer zwischen Jung und Alt zu sichern, etwa durch Tandem-Teams oder gemeinsame Projekte. Altersgemischte Teams sind eine ideale Arbeitsform, um die Leistungs- und Fähigkeitsprofile von jüngeren und älteren Mitarbeitern zu vereinen und die daraus resultierenden Effekte für einen Abfallwirtschaftsbetrieb nutzbar zu machen. Im Rahmen der notwendigen Rollenklärung von teambezogenen Arbeitsformen können ältere Mitarbeiter die Rolle des Mentors oder Coachs übernehmen. Nicht nur die Arbeitsergebnisse, auch das Vertrauen und der Umgang zwischen den Erwerbsgenerationen verbessern sich. Wichtig dabei: Die Mitarbeitergruppe 50+ erfährt die – oftmals vermisste – Wertschätzung ihrer persönlichen und fachlichen Leistungen! Dadurch fällt es ihnen leichter, sich für notwendige Anpassungsprozesse zu öffnen, denen sie sich sonst verweigert haben.

Der Aufwand für diese Maßnahmen lohnt. Denn Unternehmen, die ihre Personal- und Beschäftigungsstrategien entsprechend gestalten, erzielen Kosten-, Qualitäts-, Innovations- und Ressourcenvorteile. Dafür sorgen die Mitarbeiter, wenn sie spüren, dass sie auch im Alter wertgeschätzt werden.

Leserservice: Interessierte Leser können mit Hilfe eines Online-Tests (www.flato-hufnagl.de) kostenfrei ermitteln, wie gut ihr Unternehmen für den demografischen Wandel gerüstet ist. ■

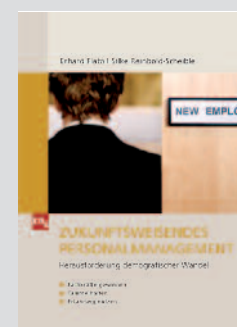


Ehrhard Flato und Dr. Alexander Hufnagl

ZU DEN PERSONEN

Ehrhard Flato und Dr. Alexander Hufnagl sind ausgewiesene Personalexperten und erfahrene Trainer sowie Berater. Weitere Informationen:

www.prego-methode.de oder www.flato-hufnagl.de



Ehrhard Flato/Silke Reinbold-Scheible
**ZUKUNFTSWEISENDES
 PERSONALMANAGEMENT**
*Herausforderung demografischer Wandel:
 Fachkräfte gewinnen. Talente halten und
 Erfahrung nutzen*

MI-VERLAG
ISBN: 978-3636031303
49,90 EURO