

Interview Altersgemischte Teams – Erfahrung ist ein wertvolles Potenzial

Vor einigen Jahren vielfach noch in Frührente geschickt, werden sie heute auf dem Arbeitsmarkt mehr denn je gebraucht: Die Rede ist von Mitarbeitern 50plus. Warum es sich lohnt, ihr Potenzial zu heben und sie als wichtige Ressource anzuerkennen.

Inwiefern sind ältere Mitarbeiter stärker im Fokus?

Unternehmen schauen heute viel bewusster auf die Babyboomer als noch vor rund zehn Jahren. Im Zuge des Demografiewandels haben sich die Rahmenbedingungen geändert: Die Menschen arbeiten länger, um eine vernünftige Rente zu bekommen, und die Unternehmen sind in Zeiten des Fachkräftemangels gezwungen, Mitarbeiter länger in Arbeit zu halten. Gleichzeitig nehmen chronische Erkrankungen zu, und die Zahl der BEM-Fälle und Schwerbehinderungen wächst. Zwar haben viele Unternehmen die Bedeutung eines systematischen Gesundheitsmanagements für ihre Belegschaft erkannt, doch tun sie sich noch schwer damit, altersgerechte Arbeitsplätze für die Babyboomer zu gestalten.

Welche Vorbehalte gibt es?

Ältere Mitarbeiter gelten in vielen Branchen als nicht mehr belastbar, nicht leistungsbereit und –fähig. Wichtig dabei zu erkennen ist, dass sich Kompetenzen im Alter wandeln: Oftmals nimmt zwar die physische und kognitive Leistungsfähigkeit ab, dafür nehmen aber soziale Kompetenzen und das Erfahrungswissen zu, die in unserer Wissensgesellschaft einen ungeheuren Wert darstellen. Schaffen es die Unternehmen dieses Potential bis ins hohe Rentenalter zu halten und die Erfahrung der Älteren in altersgemischten Teams bewusst zu nutzen, verbessern sie die Innovationskraft und die Motivation ihrer gesamten Belegschaft.

Worauf kommt es bei der Führung altersgemischter Teams an?

Viele Unternehmen verfahren nach dem Motto „One fits all“. Das funktioniert aber nicht, denn die Fähigkeiten und Potenziale der Mitarbeiter sind sehr unterschiedlich. Während jüngere Mitarbeiter oftmals fitter in der digitalen Kommunikation sind, haben zum Beispiel Ältere mehr Erfahrung im Umgang mit schwierigen Kunden. Die-

se unterschiedlichen Kompetenzen für die Problemlösung komplexer Aufgaben zu nutzen und gleichzeitig Wertschätzung zu vermitteln, dass jedes Individuum etwas zur Lösung beiträgt, muss zentrale Aufgabe der Führung sein. Bei der Arbeitsgestaltung kommt es darauf an, die Belastungen auf verschiedene Köpfe zu verteilen, auch unter der Berücksichtigung, wer was gerne macht und gut kann. Ein Beispiel: Während in einer Kita eine jüngere Erzieherin zum Beispiel gerne die Betreuung verschiedener Spielgruppen im Frühdienst verantwortet, übernimmt eine ältere Kollegin unter Umständen lieber die Elterngespräche am späten Nachmittag. Wer die Arbeitsorganisation an den Stärken der Mitarbeiter orientiert und gleichzeitig die Vereinbarkeit von Beruf und Familie berücksichtigt, handelt demografieorientiert.

Das ist aber auch eine Frage der Unternehmenskultur ...?

Das stimmt. Wenn Unternehmen die Arbeit stärker an den Bedürfnissen ihrer Mitarbeiter ausrichten, ist ein Veränderungsprozess meist unausweichlich. Hierfür braucht es mutige Führungskräfte, die Verantwortung für das Veränderbare übernehmen und sich auf den Weg machen, Lösungen zu generieren, die sie im Vorfeld nicht kennen. Das bedeutet im ersten Schritt, Einfluss zu nehmen und gegenüber der Geschäftsleitung die Umsetzung guter BGM-Programme im Interesse aller Mitarbeiter durchzusetzen. Für die Akzeptanz der Programme gilt es im nächsten Schritt, gute Rahmenbedingungen und Anreize zu schaffen, damit die Mitarbeiter den Veränderungsprozess mitgestalten und auch ihr eigenes Verhalten verändern wollen. Beispiel Pflegebereich: Der Rückgang der Arbeitskräfte bei gleichzeitiger Arbeitsverdichtung wirkt sich belastend auf die Mitarbeiter aus, die im Schichtdienst häufig ohne Pausen durcharbeiten. Die Veränderung der Pausengestaltung könnte eine Maßnahme sein, wobei Mitarbeiter selbst entscheiden sollten, wie sie ihre Pause verbringen, z.B. im Team mit anderen oder mit Entspannungsübungen im Pausenraum.

Einer Studie zufolge nimmt in Zeiten fortschreitender Digitalisierung das Bedürfnis nach konzentriertem Arbeiten zu. Welche



Dr. Irene Preußner-Moritz, Dipl. Psychologin, Business- und Gesundheitscoach, Inhaberin Unternehmensberatung SMEO Consult GmbH

Veränderungen können Führungskräfte hier anstoßen?

Auch hierfür gilt es Rahmenbedingungen zu schaffen, die konzentriertes Arbeiten ermöglichen, indem zum Beispiel für eine Verwaltungstätigkeit feste Zeiten für Kundenbesuche und störungsfreie Zeiten für die Erledigung anspruchsvoller Aufgaben eingerichtet werden. Wichtig für eine nachhaltige Präventionskultur ist, dass sowohl der Mitarbeiter selbst als auch die Führungskraft dafür Verantwortung tragen, dass störungsfreies Arbeiten auch im Sinne einer guten Arbeitsqualität möglich wird.

Worauf kommt es bei der Personalentwicklung an?

Menschen jenseits der 50 sind sowohl bereit als auch in der Lage dazuzulernen. Allerdings sollte die Wissensvermittlung anders erfolgen: Die Mitarbeiter wollen nicht auf Vorrat im Seminar lernen, sondern mit einem Lernbegleiter in kleinen Portionen und mit hohem Praxisbezug, angeknüpft an ihre jeweiligen Erfahrungen. Auch das Konzept der kollegialen Beratung ist für ältere Mitarbeiter geeignet; gelernt wird hier vor allem durch den Austausch mit anderen.

Weitere Entwicklungsperspektiven für die Silver Ager ...?

Wer fachlich viel erreicht hat, sucht in der letzten Dekade eher nach einer sinnvollen Aufgabe. Im Wollen des Mitarbeiters steckt viel Potenzial. Hier sollte man ansetzen und mit dem Mitarbeiter im Dialog eruieren, wo er am besten eingesetzt werden möchte. Als Mentor oder Sparringspartner jüngere Kollegen zu begleiten und ihr Wissen etwa in Form eines Generationentandems gezielt weiterzugeben, stellen gute Möglichkeiten dar. Darüber hinaus können Kompetenzen, die sich jemand außerhalb des Betriebes zum Beispiel als Mentor für Flüchtlingsazubis angeeignet hat, einen großen Wert haben. Wir schauen zu oft auf die Defizite der Menschen. Ich fordere einen Paradigmenwechsel hin zu einer stärkeren Ressourcenorientierung. Nur so lässt sich der demografische Wandel bewältigen.

Das Interview führte Anette Neumann.