

QUALIFIZIERUNG

Vom Umgang mit »alten Hasen«

**VON SABINE PROHASKA**

Mag. Sabine Prohaska ist Inhaberin des Trainings- und Beratungsunternehmens »seminar consult prohaska« in Wien. Die Wirtschaftspsychologin ist Autorin von Büchern über Coaching und Training im Personalmanagement. www.seminarconsult.at

Das gesetzliche und das faktische Renteneinstiegsalter steigt. Und viele Betriebe sind dankbar für ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, unter anderem weil sonst die Sorgen der Personalverantwortlichen noch größer wären. Dennoch gilt es im Hinblick auf die Beschäftigung Älterer einiges zu beachten.

Der Anteil älterer Mitarbeiter an den Belegschaften der Unternehmen steigt. Also müssen sich die Betriebe verstärkt fragen: Wie können wir ihre Arbeitsfähigkeit und Arbeitsmotivation bewahren? Und: Welche Perspektiven können und wollen wir ihnen bieten?

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

Fünf Handlungsfelder

Die Unternehmen müssen also davon ausgehen, dass der Anteil älterer Mitarbeiter an ihrer Belegschaft steigt. Deshalb denken heute schon viele darüber nach, was dies für ihre Personalpolitik und Personalarbeit bedeutet. Und die Vorreiter unter ihnen versuchen bereits ein integratives Generationenmanagement zu entwickeln und in ihrer Organisation zu etablieren. Dabei sehen sie unter anderem folgende fünf Handlungsfelder:

- die Arbeitsgestaltung,
- die Laufbahngestaltung,
- die betriebliche Gesundheitsförderung,

- die Weiterbildung,
- die Entlohnungsfrage sowie das Gratifikations- und Anreizsystem.

Befragungen älterer Mitarbeiter zeigen: Sie schreiben sich oft folgende Stärken zu:

- Präzision und Genauigkeit bei der Arbeit,
- Selbstständigkeit und
- hohe Arbeitsbereitschaft und Loyalität.
- Als tendenzielle Schwächen nennen sie hingegen:
- geringere Innovationsfähigkeit und Kreativität sowie
- geringere Weiterbildungsbereitschaft.

Schleichende Dequalifizierung vermeiden

Gerade der Weiterbildungsbereitschaft kommt aber eine besondere Bedeutung beim Aufrechterhalten der Beschäftigungsfähigkeit älterer Mitarbeiter zu. Hierfür gilt es, neben den Mitarbeitern auch die Unternehmen zu sensibilisieren. Ebenso müssen die Verantwortlichen dafür gewonnen werden, die Weiterbildung langfristig zu planen – und zwar relativ früh, damit die Mitarbeiter auch im Alter ab 50 Jahren noch die benötigten Qualifikationen haben und bereit sind, neue zu erwerben.

Dies ist wichtig, weil sich die beruflichen Anforderungen im Zuge der wirtschaftlichen und technischen Entwicklung immer schneller ändern. Man denke an neue gesetzliche Regelungen und an

Lernen mit digitalen Medien - Beispiel Klinikum Arnsberg GmbH

Im Jahr 2011 fusionierten drei Krankenhäuser unter dem Dach der Klinikum Arnsberg GmbH. Im Zuge dessen ist eine Stabsstelle für Aus-, Fort- und Weiterbildung entstanden, die dieses Programm systematisch vorantreibt. Das Klinikum nahm am Projekt Flexicare 50+ teil: Beschäftigte im Alter von über 50 Jahren wurden an die Nutzung digitaler Medien herangeführt und im Bereich evidenzbasierter Pflege geschult. Gemeinsam mit anderen Kliniken der Region hat das Klinikum Arnsberg mit diesem Projekt Pionierarbeit geleistet – sowohl für die Hinführung älterer Beschäftigter zu digitalen Medien als auch für den Einsatz digitaler Medien in der Weiterbildung in der stationären Pflege.

- Entscheidend ist, dass Pflegekräfte ihr Wissen selbstständig auf den aktuellen Stand bringen können. Die Nutzung digitaler Medien und des Internets zur Recherche und zum Wissensabgleich wird so zu einer wichtigen Kernkompetenz.
- Pflegekräfte müssen lernen, zielgerichtet und effektiv aktuelle Informationen in Datenbanken oder wissenschaftlichen

Zeitschriften online abzurufen und über digitale Medien Wissen mit Kolleginnen und Kollegen auszutauschen. Drei Entwicklungen veranschaulichen den gestiegenen Stellenwert digitaler Medien in der Pflegetätigkeit: (1) Das Krankenpflegegesetz von 2004 schreibt die fortlaufende Anpassung des professionellen Handlungsrepertoires an wechselnde gesetzliche Anforderungen vor. (2) Die Verwissenschaftlichung der Pflege erhöht die Qualität der Pflegeleistung und die Patientensicherheit – evidenzbasiertes Pflegen wird zur neuen Leitorientierung. (3) Die zeitnahe Berücksichtigung von Veränderungen in den entsprechenden Klassifikationen (z. B. OPS, ICD-10-GM) für Entgeltsysteme bei der Pflegetätigkeit.

Quelle: Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Weiterbildung im digitalen Wandel. Sammlung betrieblicher Gestaltungsbeispiele Weiterbildung im digitalen Wandel. Berlin 2016. www.bmas.de

die Erfordernisse durch die Digitalisierung. Deshalb kommt es im Verlauf des Berufslebens häufiger dazu, dass Qualifikationen entweder nicht mehr benötigt werden oder verkümmern, weil sie nicht mehr genutzt und weiterentwickelt wer-

beiter ist ein dynamisches, proaktives Personalmanagement. »Dynamisch« heißt anerkennen, dass die Passung »Person – Aufgabe/Funktion« nicht statisch ist, sondern sich verändert: Persönliche Kompetenzen verändern sich, ebenso die

ungen; Kenntnis der altersabhängigen Veränderungen der Arbeitsmotivation und Ziele).

Veraltete Altersbilder über Bord werfen

In den meisten Unternehmen besteht ein Nachholbedarf beim Wissen über die tatsächlichen Veränderungen beim biologischen Altern. Damit einhergehen oft veraltete negative Altersbilder. Entsprechend wichtig ist eine Einstellungsänderung hinsichtlich des Themenkomplexes »Alter und Beschäftigungsfähigkeit« in den Unternehmen – insbesondere in deren Personalabteilungen und Chefetagen.

Eine Einstellungsänderung zum Altern ist aber auch bei den betroffenen älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nötig. Denn Studien belegen: Beschäftigte, die den Prozess des Alterns nicht negativ begreifen, haben eine höhere Arbeitsmo-

»Die ›Passung‹ zwischen Person und Aufgabe ändert sich ständig«

den. »Schleichende Dequalifizierung« ist denn auch ein Begriff, den man oft mit älteren Mitarbeitern in Verbindung bringt. Eine kontinuierliche bedarfsorientierte Qualifizierung im Sinne eines lebenslangen Lernens hilft, die (Lern-) Kompetenz der Mitarbeiter zu bewahren.

Generell gilt: Auch ältere Mitarbeiter sind lernfähig und lernbereit. Sie lernen jedoch anders als ihre jüngeren Kollegen – unter anderem, weil sich die Lernpräferenzen im Laufe des Lebens differenzieren. Ältere Lerner müssen häufig auch anders motiviert und für Weiterbildung gewonnen werden, weil ihnen die Sinnhaftigkeit und Bedeutung des zu Lernenden sehr wichtig ist. Deshalb sollten die persönlich relevanten Weiterbildungsinhalte mit den Mitarbeitern ermittelt werden: »Was bringt Sie weiter?«, »Was interessiert Sie?«, »Was wollen, brauchen Sie?«

Tätigkeiten.

Zentrale Elemente eines dynamischen, proaktiven Personalmanagement sind:

- ein gezieltes Überlegen, an welchen Stellen ältere Mitarbeiter am besten eingesetzt werden können,
- eine Weiterbildung mit Fingerspitzengefühl – auf keinen Fall mit der Begründung: Alter,

»Auch manche Verantwortliche müssen erst für die Investitionen in die Weiterbildung Älterer gewonnen werden«

- Entwicklung individueller Karrierepfade mit den 50-plus-Mitarbeitern (zum Beispiel in Einzelgesprächen oder speziellen Seminaren)
- Schulung der Führungskräfte zum Thema Altern (zum Beispiel: Wissen um altersbedingte kognitive Verände-

tivation und sind eher bestrebt, langfristig im Erwerbsleben zu bleiben. Und dies ist – betrachtet man den demografischen Wandel in den meisten Staaten der Europäischen Union und die derzeitige Erwerbs situation der älteren Beschäftigten – nicht nur volkswirtschaftlich notwendig. ■

Ein proaktives Personalmanagement betreiben

Wichtig für das Bewahren der Lernfähigkeit und Motivation älterer Mitar-