

Demografischer Wandel

Ältere Mitarbeiter als Herausforderung für Führungskräfte

Von Joachim Wunderlich, PARLA

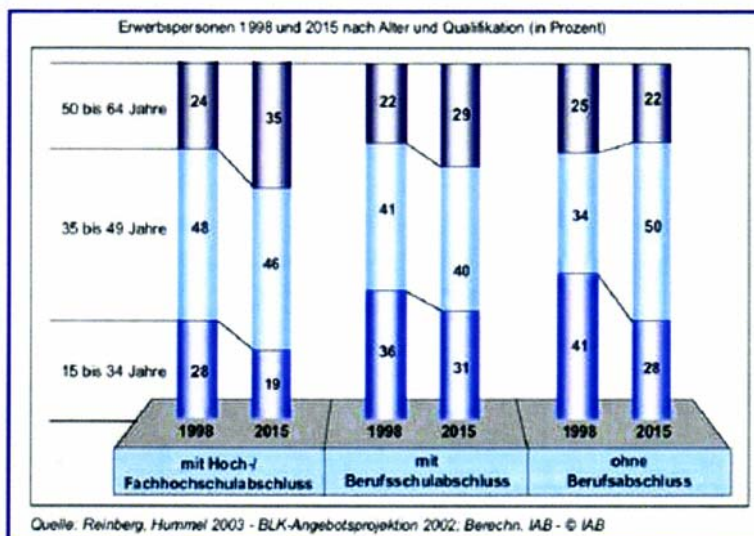


29.03.2006 – Schaffen Führungskräfte die geeigneten Rahmenbedingungen für ihre älteren Mitarbeiter? Sie sollen ihre Stärken besser einbringen. Dann wird das Unternehmen auch mit einer älteren Belegschaft zu den Gewinnern des demografischen Wandels gehören.

Flächendeckender Arbeitskräftemangel

Die Zeiten, in denen ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nahezu mühelos durch qualifizierten Nachwuchs ersetzt werden konnten, sind - angesichts des demographischen Wandels - vorbei.

- | Ohne Zuwanderung wird das Arbeitskräfteangebot von heute bis zum Jahr 2040 um ca. 15 Millionen Erwerbspersonen abnehmen.
- | Der Anteil der über 50-jährigen Erwerbspersonen wird sich von heute mit etwas über 20 Prozent auf deutlich über 30 Prozent (2020) erhöhen, während der Anteil der unter 30-Jährigen von über 30 Prozent (1985) auf unter 20 Prozent (2020) fallen wird.



Es wird zwar mittelfristig keinen flächendeckenden Arbeitskräftemangel geben, der Rekrutierungsspielraum der Betriebe ist jedoch eingeschränkt. Dies gilt insbesondere für mittelständische Industriebetriebe. Bei der Beibehaltung des gegenwärtigen Qualifizierungstrends kann der steigende Fachkräftebedarf (Fach-/Hochschulabschluss) des Hochtechnologiestandorts Deutschland ab 2015 nicht mehr gedeckt werden.

Entscheidende Führungsmerkmale

Was sind die entscheidenden Führungsmerkmale für eine altersgerechte Arbeitswelt?

- | Bewusstmachung der Situation älterer Mitarbeiter – für eine altersgerechte und generationsübergreifende Arbeitswelt
- | Rollenverständnis der Führungskraft - Leadership
- | Instrumente und Vorgehensweisen – die Führungskraft als Personalentwickler

Bewusstmachung der Situation älterer Mitarbeiter – für eine altersgerechte und generationsübergreifende Arbeitswelt

Oftmals herrscht im Management der Unternehmen das Vorurteil, dass ältere Mitarbeiter weniger leistungsfähig und leistungsbereit sind. Nach den heutigen wissenschaftlichen Untersuchungen lässt sich jedoch keine generelle Verschlechterung der Arbeitsleistung im Altersverlauf feststellen, obwohl sich verschiedene Leistungsvoraussetzungen mit dem Alter ändern.

Vielmehr sind es motivatorische Elemente, die die Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit mit zunehmenden Alter reduzieren. Von außen herangetragene Motivatoren (extrinsische Motive) wie Geld, spielen bei den Mitarbeitern zwischen 45 und 55 Jahren kaum eine Rolle. Es sind vielmehr die Ansprachen innerlicher Motivatoren (intrinsische Motive) wie:

- | Erfahrung eigener Wirksamkeit,
- | Gefühl eigener Tüchtigkeit und
- | Selbstbestimmung,

die die Leistungsbereitschaft der älteren Mitarbeiter anspricht.

Was motiviert stärker als das tun zu können, was man am besten kann.

Deshalb sollte sich die Führungskraft der Stärken der älteren Mitarbeiter bewusst sein und die älteren Mitarbeiter dementsprechend in Aufgaben und Projekte einbinden, in denen sie diese Stärken anwenden und sicher und selbstbewusst ausspielen können. So motivieren Sie als Führungskraft Ihre älteren Mitarbeiter langfristig, indem diese das tun, was sie am besten können und dafür Anerkennung und Lob erhalten.

Stärken älterer Mitarbeiter:

- | Berufserfahrung,
- | Betriebsspezifisches Wissen,
- | Selbständigkeit,
- | Urteilsfähigkeit,
- | Qualitätsbewusstsein und
- | Pflicht- und Verantwortungsbewusstsein.

Verständnis der Führungsrolle - Leadership

Die vorstelligste Aufgabe einer Führungskraft ist es, die Talente und die Kreativität der Mitarbeiter bestmöglichst für den Unternehmenserfolg zu fördern und zu fordern. Und eine Atmosphäre für Spitzentalente und Spitzenmitarbeiter zu schaffen. Die Führungskraft muss dabei die Menschen so aufbauen können, um gemeinsame Ziele und Visionen zu erreichen.

Dies ist aber nur möglich, wenn der Führungsbegriff und Führungsauftrag nicht als das Managen von Mitarbeitern verstanden wird, sondern die Führungskraft den Weg

mitbeschreitet und Vorbild ist. So wie der Bergführer seine Gruppe bis auf den Gipfel begleitet und auch in kritischen und schwierigen Situationen durch seine physische Nähe Sicherheit und Vertrauen in die eigene Leistungsfähigkeit vermittelt. So muss auch die Führungskraft den Weg der Mitarbeiter begleiten und die Mitarbeiter führen. Denn nur so begeistert er seine Mitarbeiter für das gemeinsame Ziel, dem sie sich dann gerne unterordnen und ihre volle Leistungskraft zur Verfügung stellen.

Vorgehensweisen und Instrumente – Führungskraft als Personalentwickler

Ein weiterer wichtiger Punkt für eine altersgerechte Arbeitswelt ist, dass die Führungskraft, die tagtäglich den Mitarbeiter erlebt und kennt, ihn auch verantwortlich in Qualifizierungs- und Entwicklungsmaßnahmen berät, unterstützt und bewertet.

Denn wer weiß besser als die direkte Führungskraft, wie der Mitarbeiter neue Themen lernt oder mit Niederlagen und unerwarteten Veränderungen umgeht.

Um dieses Wissen für die Entwicklung der Mitarbeiter zu nutzen, ist es nötig, die fachlichen Führungskräfte mit Vorgehensweisen und Instrumenten so zu unterstützen, dass sie diese Rolle als Personalentwickler ihrer Mitarbeiter annehmen und die Aufgaben mit Hilfe von Leitfäden und Vorgehensmodellen souverän und sicher umsetzen können.

Qualifizierte Führungskräfte sichern Ihren Unternehmenserfolg

Unter Berücksichtigung dieser entscheidenden Führungsmerkmale können Sie das heutige Leistungsniveau auch mit einer älteren Belegschaft weiter hoch halten, Ihre Mitarbeiter motivieren und die gut und hoch qualifizierten Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen binden.

Sichern Sie sich durch die Umsetzung dieser altersgerechten Führung Ihren Unternehmenserfolg und gehören Sie zu den Gewinnern des demographischen Wandels.

[Bild: Photocase.com]

ÜBER DEN AUTOR	
	JOACHIM WUNDERLICH
PARLA Bahnhofstraße 51 69115 Heidelberg	
Tel.: 06221 / 585840 E-Mail: info@parla.de [1] Web: www.parla.de [2]	
WEITERE ARTIKEL DES AUTORS	
Risiko: Ist der demografische Knick das "Aus" für das Handwerk? [3] Cross-Selling: Kundenpotenziale erfolgreich ausschöpfen [4]	

[1] <mailto:info@parla.de>

[2] <http://www.parla.de/>

[3] <http://www.business-wissen.de/personal/mitarbeiterstruktur/fachartikel/risiko-ist-der-demografische-knick-das-aus-fuer-das-handwerk.html>

[4] <http://www.business-wissen.de/vertrieb/cross-selling/fachartikel/cross-selling-kundenpotenziale-erfolgreich-ausschoepfen.html>