

Führungs-flashlight_11

Demographischer Wandel

und Älter Werden



Dr. Anne Katrin Matyssek

visana
Rundum gut betreut.

*Liebe Senioren und Seniorinnen von morgen,
liebe Jugendliche von gestern, in diesem 11.
Führungs-flashlight geht es in ca. 15' ums
Älterwerden und um die Führung älterer
Mitarbeiter/innen.*



Worum geht es heute? Und wie wirkt das?

- Eine junge Führungskraft übernimmt ein bestehendes Team. Dazu gehört auch ein 62-jähriger Mitarbeiter. Als die Führungsperson den Mann wegen eines offensichtlichen Fehlers anspricht, sagt dieser: „Sie haben doch keine Ahnung – ich mach den Job schon länger!“
- Ein Mitarbeiter will sich zur Fortbildung anmelden. Die Personalentwicklerin sagt: „Ich sehe gerade, Sie sind ja schon 55 – da muss ich erst mal Ihrer Führungskraft Rücksprache halten, ob die meint, dass sich das bei Ihnen noch lohnt.“

Beide Fälle sind tatsächlich passiert – Vorurteile gegenüber älteren Beschäftigten, aber eben auch gegenüber jüngeren Führungspersonen scheinen weit verbreitet. Wobei – ab wann ist man eigentlich „älter“? In manchen Kommunen gibt es bereits einen „Arbeitskreis 35+“ ...

Dieses Führungs-flashlight handelt vom demographischen Wandel, vor allem aber vom Älter-Werden in der Arbeitswelt (das tun wir alle täglich) – und vom Führen älterer Beschäftigter. Viel Spaß beim Lesen und Fit-Bleiben!

Vorurteile sind weit verbreitet



Schon dieser Eingangswitz zeigt, dass das „Alt-Werden“ bei uns negativ besetzt ist. Das ist schade. Und es wird auch der Art und Weise, wie wir heute älter werden – nämlich ganz anders als unsere Grosseltern – nicht gerecht: Denken Sie nur an Katja Ebstein, den kürzlich verstorbenen Udo Jürgens oder Johannes Heesters. Noch mit weit über 100 Jahren hat Letzterer mehrmals pro Woche Schauspiel- und Gesangsunterricht genommen! Er hat also viel dafür getan, so fit zu bleiben. Der demographische Wandel und die Verschiebung des Renteneintrittalters bringen es mit sich, dass wir auch mit 66 ½ Jahren noch arbeiten werden.

WIE wollen Sie eigentlich alt werden?

Bestimmt geht es Ihnen so wie den meisten Menschen: „gesund und fit“. Viele sagen zusätzlich: selbständig, finanziell abgesichert, mit vielen Freunden und Bekannten, engagiert, aktiv, mit Freude am Leben.

Und was tun Sie heute schon dafür, dass das klappt?

Das Alter ist die Ernte dessen, was in den Jahrzehnten davor gesät wurde.

WAS KÖNNEN SIE TUN?

Die folgenden **Mini-Tipps** für
gesundes und fittes Älter-Werden
können Sie direkt in dieser Woche
ausprobieren:



1.

Für Ihre körperliche Gesundheit

können Sie auch am Arbeitsplatz viel tun. Es sind eben die vielen kleinen Dinge, die uns fit halten, abgesehen vom Sport nach Feierabend: die Flasche Wasser aus dem Schreibtisch, öfter mal aufstehen bzw. den Stehtisch hochfahren, die Treppe statt des Aufzugs nehmen, auf ausgewogene vollwertige Ernährung achten, gut lüften.

2.

Für Ihre psychische Gesundheit

ist es wichtig, dass Sie sich immer wieder Pausen gönnen und das Um- und Abschalten in den Erholungsmodus üben. Den Akku aufladen, indem Sie richtig auf Distanz gehen, gedanklich und idealerweise auch räumlich. Gönnen Sie sich in Ihrem Privatleben immer mal wieder Ich-Zeit – also Zeit, in der Sie sich nur um Ihre eigenen Bedürfnisse kümmern. Zeigen Sie Körper und Seele, dass Sie sie Ernst nehmen und sie pflegen.

3.

Für Ihre soziale Gesundheit

sind die Kolleginnen und Kollegen ganz wichtig. Ein Freundeskreis und eine erfüllende Partnerschaft sowie Ihre Familie insgesamt spielen natürlich auch eine wichtige Rolle. Aber Sie verbringen eben oft auch viel Zeit im Kollegenkreis. Pflegen Sie ein gutes Betriebsklima (Basis-Tipp: öfter mal mit unterschiedlichen Leuten zum Essen gehen).

WEITERE KONKRETE TIPPS ZUM LANGFRISTIGEN SICHTHALTEN-FÜR-DIE-ARBEITSWELT:

- Fragen Sie sich heute schon 4x jährlich, wie Ihr Leben in 10, 20, 30 Jahren aussehen soll – und was Sie dazu tun, dass das klappt.
- Bilden Sie sich fort und weiter. Bleiben Sie nicht stehen. Mit allem, was Sie lernen, tragen Sie zur Erhaltung Ihrer „Employability“ bei („Beschäftigungsfähigkeit“).
- Machen Sie sich klar, dass sich unsere Kompetenzen verschieben, aber nicht abbauen. Heute bringt Sie viel weniger aus der Ruhe als noch vor 10 Jahren, stimmt's?
- Pflegen Sie ein positives Bild vom Älterwerden. Orientieren Sie sich bewusst an Menschen, die in Würde altern und im Verhältnis zu anderen „alten Menschen“ energiegeladen durchs Leben gehen.
- Tragen Sie mit dazu bei, dass Vorurteile gegenüber älteren Kolleginnen / Kollegen abgebaut werden, indem Sie auf deren Kompetenzen hinweisen.

Und damit sind wir schon beim zweiten Teil dieses Führungs-flashlights angekommen: bei Ihnen als Führungskraft und der Frage, was das Besondere an der Führung älterer Beschäftigter ist. Gibt es da überhaupt Besonderheiten?

Der ältere Beschäftigte ...

- ... bringt's nicht mehr und gefährdet meine Ziele
- ... weiss wohlmöglich mehr als ich, weiss alles besser
- ... hat keine Lust mehr auf Veränderungen
- ... lässt sich nichts von mir sagen
- ... stellt meine Autorität in Frage
- ... ist neidisch auf mich, weil er's nicht geschafft hat
- ... nutzt seine Zipperlein als Hilfsmittel für Frührente

Neue Besen kehren gut, aber die alten kennen die Ecken: Es gibt einen Wandel an Qualitäten, keinen generellen Abbau

Was für ein Bild haben Sie ...

- ... von 25 jährigen Mitarbeitenden?
- ... und von 45 Jährigen?
- ... von 65 Jährigen?

Erkennen Sie Kompetenz-Unterschiede? Mit wem fühlen Sie sich am wohlsten?

Die Folge dieser Befürchtungen:

Ein Defizitmodell im Kopf.

das sich in konkreten Führungsverhaltensweisen niederschlägt
und die Gefahr der sog.

self-fulfilling prophecy

(„sich selbst erfüllende Prophezeiung“) birgt:

Wer einem Mitarbeiter wenig zutraut,
wird ihm wenig wichtige Aufgaben übertragen und
in seiner Meinung bestätigt, z.B. „der bringt's nicht mehr“.

Wichtig ist also, dass Sie als Führungskraft immer wieder Ihr Bild vom Älter-
Werden hinterfragen.

VERÄNDERUNGEN, DIE MIT DEM ÄLTER-WERDEN EINHERGEHEN:

- Körperliche
- Leistungsfähigkeit
- Belastbarkeit
- Stressresistenz
- Geschwindigkeit der Infoverarbeitung
 - Kreativität
 - Schnelligkeit

- Erfahrungswissen
- Spass an der Arbeit
- Urteilsvermögen
- Disziplin/Zuverlässigkeit
- soziale Fähigkeiten
- Netzwerkkenntnis
 - Loyalität
 - Besonnenheit

„Wie, der kriegt Wertschätzung?! Ist der schon so alt?!“

Hintergrund ist unter anderem die Langzeit-Untersuchung des finnischen Demographie-Forschers Johani Ilmarinen, derzufolge die Arbeitsfähigkeit von 55- bis 61 Jährigen weniger von ihrer Rückenbelastung oder Ergonomie abhängt als vielmehr von der Wertschätzung, die sie durch ihre unmittelbare Führungskraft erfahren.

Quelle: Ilmarinen/Tempel, „Arbeitsfähigkeit 2010“, S.245

Anforderungen Älterer an die Führungsperson

- **Respekt und Würdigung der Erwerbsbiographie**
(Wertschätzung der Erfahrungen, Verdienste und Kompetenzen)
- **andere Belohnungsfaktoren zur Vermeidung von Gratifikationskrisen**
(Anerkennung, Verantwortung, SINN (!) vs. Karriere, Prämien, Incentives)
- **Berücksichtigung des Individuums bei der Arbeitsgestaltung**
(Anpassung der Arbeit statt des Arbeitnehmers/ Versetzung)

FAZIT:

keine Sonderbehandlung (außer bei EDV-Schulungen)

**ALSO
KEINE
SONDERBEHANDLUNG.
ABER
WORAUF
SOLLTEN
SIE
IM UMGANG
MIT
ÄLTEREN
MITARBEITENDEN
TROTZDEM
ACHTEN?**

- Jede/r ist anders = Wertschätzung ausdrücken
- lange Leine und eigenes Tempo ermöglichen (Zeit!)
- Erfahrungswissen nutzbar machen (z.B. Wissensmindmaps anlegen)
- Signalisieren: Fehler gehören zur Arbeit dazu, sie sind in jedem Alter normal
- Altersgemischte Teams einrichten (Tandem aus 1 älteren + 1 jüngeren MA)
- Rücksicht auf individuelle Bedürfnisse (Kurzpausen)
- Mut machen zur Weiterbildung
- Stärken in den Vordergrund stellen + einbeziehen

Basis:

- Auseinandersetzung mit dem eigenen Altern
- kognitiv: Perspektivenwechsel



WERTSCHÄTZUNG FÜR ALLE – NICHT NUR FÜR DIE ÄLTEREN

Das ist ja das Gute am Phänomen „ältere Beschäftigte“: Wir alle werden älter, jeden Tag ein bisschen mehr. Die Sache als solche ist also niemandem fremd. Und wir alle wissen: Niemand von uns ist täglich zu 100% fit – die jüngeren es nur besser verstecken. Als Führungskraft müssen wir immer mit genau den Menschen klarkommen, die da sind. Mit Wertschätzung gelingt das bei allen Altersgruppen besser.

Und wenn jüngere Beschäftigte Sie als Führungskraft in Frage stellen, Ihre Position und Entscheidungen anzweifeln?

Dann sollten Sie dies einfach als Hinweis darauf werten, dass dieser Mensch sich in seiner Erwerbsbiographie noch nicht hinreichend gewürdigt fühlte. Beziehen Sie ihn bei Entscheidungen mit ein, fragen Sie ihn um Rat, bitten Sie ihn, sein Erfahrungswissen zum Nutzen aller einzusetzen.

**Grundsatz-Tipp:
Fragen Sie sich,
wie Sie selbst
behandelt werden
möchten.**

*Das Thema des nächsten Führungs-flashlight:
Mikropausen.*

Ihnen eine gute Zeit bis dahin!

