

PERSONALEINSATZ: ÄLTERE MITARBEITER RICHTIG EINSETZEN UND BEHANDELN

Das Problem der „Älteren“

Mit fortschreitendem Alter verwandeln sich manche Einstellungen, Eigenschaften und Fähigkeiten des Menschen, was sein Arbeitsverhalten beeinflusst.

Im ganzen gesehen vermindert sich die berufliche Leistungsfähigkeit nicht unbedingt mit dem Alter; sie nimmt vor allem andere Formen an.

Jede Unternehmung sollte bestrebt sein, den Umständen Rechnung zu tragen, die diese Entwicklung kennzeichnen:

- Niemals zeigt der ältere Berufstätige die gleichen Fähigkeiten wie früher. Dies gilt namentlich für Faktoren wie: körperliche Widerstandskraft, Sinnesschärfe, Reflexe, Handfertigkeit und Körpergeschick, Erinnerungsvermögen, Aufnahmefähigkeit und intellektuelle Beweglichkeit. Dabei ist der geistige Horizont fallweise etwas eingeengt.
- Demgegenüber identifiziert er sich fast immer mit der Unternehmung - er ist ihr „zugetan“. Er liebt seine Arbeit, deren Sinn er versteht, und beweist gewöhnlich Diensteyer, Sorgfalt, Ordnung, Disziplin und Gewissenhaftigkeit wie auch Überlegtheit, Konzentration, Ausdauer, Hingabe und Beständigkeit. Sein Urteil stützt sich auf Erfahrung, er setzt im allgemeinen seine Kraft zweckentsprechend ein und verursacht im Durchschnitt verhältnismäßig wenig Unfälle.

Vom wirtschaftlichen Standpunkt aus hat die Unternehmung **alles Interesse, das ältere Personal richtig zu verwenden**, statt auf ihre Mitwirkung unter dem Vorwand zu verzichten, es könne mit der Entwicklung nicht mehr Schritt halten. Bei dieser Personalgruppe ist die Weiterbildung und das Einarbeiten in neue Aufgaben wohl nicht immer leicht; aber die zu überwindenden Schwierigkeiten sind eher charakterlicher Art (Besorgnis und Unsicherheit dem Neuen gegenüber; Angst, nicht mehr auf der Höhe seiner Aufgabe zu sein) als geistiger Natur.

Moralisch darf eine Firma auch nicht vergessen, dass die „Alten“ von heute die Jungen von früher waren, die weitgehend zu ihrem Erfolg beigetragen haben.

Im übrigen erachten die älteren Mitarbeiter, dass sie auf Grund der geleisteten Dienste und Ihrer Treue zur Unternehmung ein Anrecht auf Rücksichten und Sonderbehandlung haben.

Wie die älteren Mitarbeiter einsetzen

- In der Regel ist es angezeigt, dem älteren Personal Aufgaben anzuvertrauen, die mehr Stetigkeit und Geduld als kräftige Anstrengung erfordern, mehr Aufmerksamkeit und Genauigkeit als Tempo, mehr Sach- und Menschenkenntnis und Verantwortungssinn als große Umstellfähigkeit und Schwung:

- Überwachungs- und Kontrollarbeiten,
- „ergänzende“ Tätigkeiten ohne eigentlichen produktiven Charakter (Registrieren, Führung von Statistiken, Lieferung von Material und Werkzeugen, usw.),
- Spezialaufgaben, deren Ausführung Gründlichkeit verlangt und dem Ausführenden gleichzeitig Geltung verschafft.
- möglicherweise auch - eher in Ausnahmefällen - die Einführung und Einarbeitung der Anfänger.

Voraussichtlich wird die **Automation** mehr und mehr erlauben, auf die Dienste des älteren Personals zurückzugreifen.

- Besonders beachten:
 - Den Arbeitsplatz gut beleuchten. Die Einzelbeleuchtung scheint die Konzentration der älteren Mitarbeiter zu begünstigen.
 - Gefahrenmomente, wichtige Dokumente oder wesentliche Einzelteile von Einrichtungen durch auffallende Farben anzeigen.
 - Dafür sorgen, dass sich die Älteren während der Mittagspause entspannen und erholen können (z.B. durch Bereitstellung von Liegestühlen in einem ruhigen Lokal).
 - Gewisse Nachtschichten können Ältere besser ertragen als Jüngere (weniger Schlafbedürfnis).
 - Wenn möglich, darauf verzichten, den älteren Betriebsangehörigen Arbeiten zu geben, die schnell und nach einem aufgezwungenen Rhythmus auszuführen sind.
 - Bei der Einführung in ein neues Arbeitsgebiet „schrittweise“ vorgehen. Die Anzahl der auf einmal aufzunehmenden Begriffe beschränken. Die grundlegenden Verfahren und die ersten Übungen vereinfachen. Auf diese Weise das Selbstvertrauen der „Anfänger“ allmählich steigern. Am besten schriftliche Anweisungen erteilen, die praktisch und klar sind, sowie „Beispiele“ verschaffen, welche die Betroffenen in Ruhe studieren können.
 - Gegebenenfalls für die Älteren gewisse „erleichterte“ Dienstleistungen vorsehen.
 - Für diese Personalgruppe auf die Entlohnung pro Stück oder im Akkord verzichten.
- Um in einem gewissen Maße den Folgen des Alterns und der Hinfälligkeit von Berufskennntnissen vorzubeugen und zu vermeiden, dass sich die Älteren von den Jüngeren bedroht fühlen, soll es die Geschäftsleitung so einrichten, dass alle Betriebsangehörigen dauernd und angemessen weitergebildet werden.

Wie die älteren Mitarbeiter behandeln

Die Schwierigkeiten, die ein Vorgesetzter mit älteren Menschen haben kann, hängen von vielen Faktoren ab, z. B.: Altersunterschied, Geschlecht, Herkunft, Verschiedenheit der Erziehung, Ausbildung und Laufbahn, Lebens- und Berufsauffassungen, Charaktere, Umstände, die zur Ernennung des Chefs geführt haben usw.

Man soll bedenken, dass die Älteren sich nicht immer gerne jüngeren Vorgesetzten unterstellen. Es wäre jedoch falsch, deswegen auf seine Autorität zu verzichten.

- Die Älteren fühlen lassen, dass man sie als Menschen, Bürger, Familienhäupter und Mitarbeiter achtet und dass man es schätzt, von Ihrer Lebens- und Berufserfahrung Nutzen zu ziehen.
- Sie führen, ohne sie zu kränken, zu erniedrigen oder gegen sich aufzubringen (z.B. auf keinen Fall bei ihnen den Eindruck erwecken, dass man sie nach und nach ausschalten möchte; Ihnen nicht unbedingt das erklären wollen, was sie schon längst wissen).
- Sie nicht vor den Kopf stoßen oder vor vollendete Tatsachen stellen. Ihrer Neigung zum Festhalten am Herkömmlichen Rechnung tragen. Ihr Vertrauen nach und nach gewinnen, indem man sie regelmäßig orientiert und konsultiert. Sie zum Reden bewegen und zuhören können. Nicht aufzwingen, sondern anregen und überzeugen.
- Ihnen gegenüber Toleranz, Geduld und Verständnis zeigen, jedoch ohne Schwäche. Sie natürlich, freundschaftlich, höflich und taktvoll behandeln. Ohne Heuchelei ihre Verdienste hervorheben, aber auch nicht in allem überlegen sein wollen.
- Ihren persönlichen Wünschen, wenn möglich, entsprechen. Ihnen gewisse Rücksichten erweisen und gleichzeitig dem übrigen Personal zu verstehen geben, dass diese Einstellung berechtigt ist.