



# Ältere Mitarbeiter – nicht Last, sondern Ressource!



**Nicht nur die Gesellschaft allgemein überaltert, der Anteil älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nimmt auch in Betrieben und Einrichtungen ständig zu. Müssen ältere Beschäftigte anders geführt werden? Wie erhält man ihre Arbeitsfähigkeit und wie kann man ihr Wissen und ihre Erfahrungen gezielt nutzen? Darüber sprach rhw praxis mit der Diplom-Ökotrophologin und Demografie-Expertin Mona Schöffler.**

► **Wenn wir von älteren Mitarbeitern sprechen, um welches Alter geht es da?**

Meistens wird die Altersgruppe der über 50-Jährigen zu den älteren Mitarbeitern gezählt, aber natürlich gibt es da keine starre Grenze.

► **Wie sieht es mit der Altersverteilung bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Hauswirtschaft derzeit aus?**

Die so genannten Baby-Boomer, also die

geburtenstarke Generation aus den 1950er- und 1960er-Jahren, bilden die größte Gruppe der Arbeitnehmer derzeit. Sie sind heute zwischen 50 und 60 Jahre alt. Das ist quer durch alle Branchen so, auch in der Hauswirtschaft. Wie der Altersmix in einem Unternehmen aussieht, hängt auch davon ab, wie aktiv das Personalmanagement auf eine Altersmischung achtet. Wenn beispielsweise in einem Heim, das vor 20 Jahren gegründet wurde, fast keine Fluktuation stattge-



funden hat, dann waren bei der Gründung alle meist in einem ähnlichen Alter und sind heute natürlich auch alle gleich alt. In der Hauswirtschaft hat dies eine gewisse Brisanz, da man hier oft treue Mitarbeiter hat und wenig Wechsel.

Das Thema Demografie kommt langsam an in den Einrichtungen, aber oft stellt man sich die Frage: Was sollen wir tun? Wir haben die Mitarbeiter, die wir haben. Und jüngere gibt es sowieso nicht auf dem Markt. Es gibt hier keine einfachen Lösungen und keine Lösungen, die für alle gleich sind. Gerade in der Hauswirtschaft kann man aber einiges bewegen durch eine gute Arbeitsorganisation, über Arbeitszeitflexibilität und Arbeitszeitkonten.

► **Sie empfehlen generell ein lebensphasenorientiertes Personalmanagement. Was ist damit gemeint?**

Es geht darum, nicht nur den Blickwinkel auf die älteren Mitarbeiter und deren vermeintliche Defizite zu legen, sondern sich den Herausforderungen der verschiedenen Lebensphasen zu stellen. Bei jüngeren Mitarbeitern ist es das Thema Ausbildung und Arbeitgeberbindung, da die Wechselbereitschaft in jüngeren Jahren oftmals höher ist. Die mittleren Lebensjahre sind geprägt durch das Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf, und in den höheren Lebensjahren kommt das Thema Arbeitsfähigkeit und Übergang in die Rente hinzu.

Eine junge alleinerziehende Mutter stellt die Einrichtung arbeitsorganisatorisch vor Herausforderungen, da sie eventuell nicht so flexibel ist, sie fällt vielleicht häufiger aus, wenn das Kind krank ist. Hier haben ältere Mitarbeiter Vorteile in Hinblick auf das Thema Arbeitszeiten.

Über alle Lebensphasen hinweg spielt jedoch das Thema Gesundheit und zunehmend auch der Wissenstransfer eine Rolle.

► **Wie kann eine Einrichtung darauf Einfluss nehmen, dass die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter erhalten bleibt – gerade im hauswirtschaftlichen Bereich?**

Der Begriff der Arbeitsfähigkeit ist umfassend zu verstehen und setzt sich aus mehreren Bausteinen zusammen. Die Grundlage bildet natürlich die physische und psychische Gesundheit, hier sind vor allem die gesetzlichen vorgeschriebenen Maßnahmen umzusetzen wie Gefährdungsbeurteilungen

und betriebliches Eingliederungsmanagement. Gerade bei den körperlichen Belastungen kann man viel abfedern mit den entsprechenden Hilfsmitteln, die jedoch auch eingesetzt werden müssen. Eine einzige zweistündige Schulung zum rückschonenden Arbeiten reicht einfach nicht, schon gar nicht bei langjährigen Mitarbeitern, bei denen sich Gewohnheiten eingeschlichen haben. Hier hat sich ein „training on the job“ bewährt, also direkt am Arbeitsplatz zu schauen, wie kann man zum Beispiel beim Bettenmachen rückschonender arbeiten.

► **Wer kann eine Einrichtung bei solchen Gesundheitsmaßnahmen unterstützen?**

Die ersten Ansprechpartner dafür sind die Krankenkassen und Berufsgenossenschaften. Beide bieten viel an, das wird jedoch teilweise noch nicht genügend genutzt. Diese Institutionen haben Mitarbeiter, die für Schulungen usw. in die Einrichtungen kommen. Schließlich haben beide ein elementares Interesse daran, dass die Mitarbeiter arbeitsfähig bleiben.

► **Aber um die Arbeitsfähigkeit zu erhalten, braucht es ja mehr als reine Gesundheitsmaßnahmen, oder?**

Ja, Arbeitsfähigkeit geht darüber hinaus und beinhaltet auch die Unternehmenskultur. Dazu gehören u. a. das Betriebsklima und die Arbeitsbedingungen, also organisatorische Regelungen wie Arbeitszeit oder Arbeitsabläufe. Diese Bereiche beeinflussen die Arbeitsfähigkeit jedes einzelnen Mitarbeiters. Gut ist das im „Haus der Arbeitsfähigkeit“ von Juhari Illmarinen, einem finnischen Arbeitswissenschaftler, zusammengefasst (Anm. der Redaktion: siehe auch Abbildung Seite 26).

Eine Einrichtung kann beispielsweise dafür sorgen, dass hauswirtschaftliche Mitarbeiter neben gesundheitsfördernden Arbeitsbedingungen auch Beteiligungsmöglichkeiten in Hinblick auf Arbeitsabläufe und organisatorische Veränderungen haben, an Fort- und Weiterbildungen teilnehmen, Wertschätzung und Respekt von Vorgesetzten und anderen Berufsgruppen erfahren. Das klingt banal, bedarf aber eines systematischen Vorgehens und einer Vorbildkultur der Führungskräfte.

► **Warum ist Wertschätzung so wichtig?**

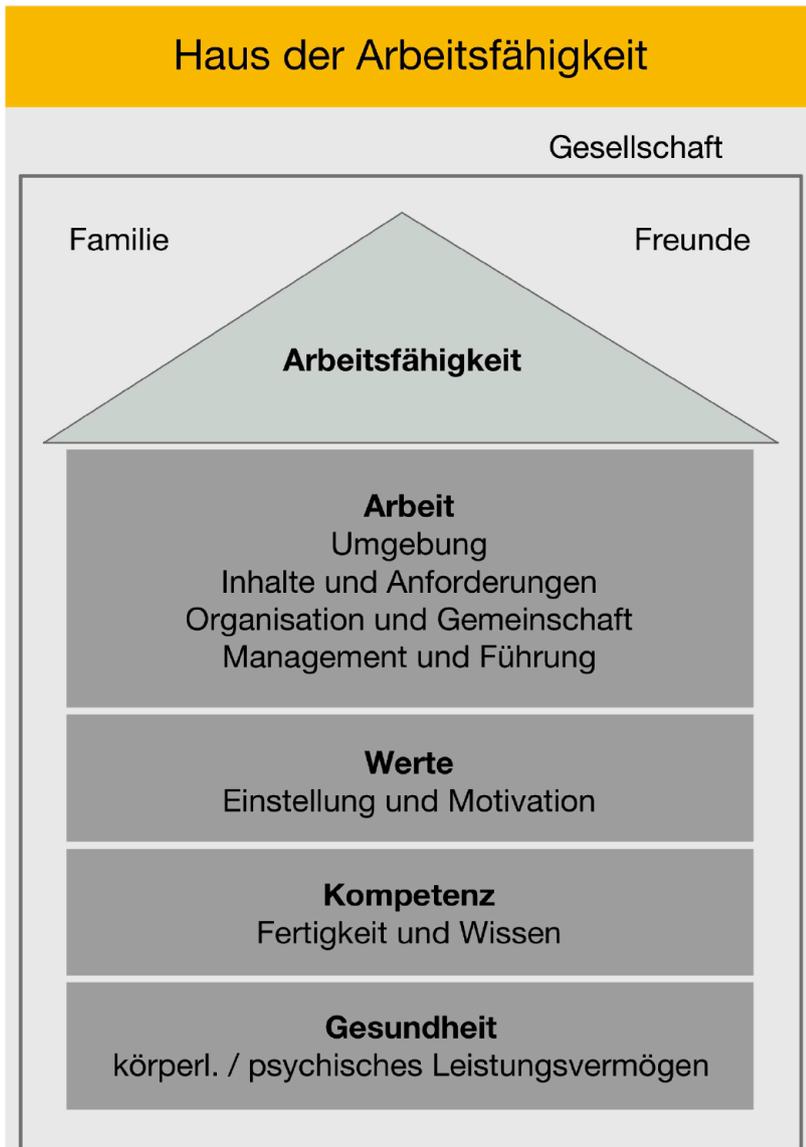
Es gibt aktuelle Untersuchungen, die zeigen,



**Zur Person**

Mona Schöffler ist Diplom-Ökotrophologin, Gesundheitswissenschaftlerin und Demografie-Lotsin (INQA). Sie hat langjährige Berufserfahrung im Vertrieb und Marketing und ist seit 15 Jahren freiberuflich tätig als Trainerin, Beraterin und Fachbuchautorin in der Sozial- und Gesundheitsbranche. Als Partnerin des Beratungsunternehmens B&S berät und begleitet sie Einrichtungen in den Themenfeldern Kunden- und Personalmarketing sowie Demografie- und Gesundheitsmanagement. Weitere Infos: schoeffler@belegungsichern.de

👉 [www.belegungsichern.de](http://www.belegungsichern.de)



Die Arbeitsfähigkeit wird nach Prof. Dr. Juhani Ilmarinen definiert als die Fähigkeit eines Menschen, eine gegebene Arbeit zu einem bestimmten Zeitpunkt zu bewältigen. Es haben immer eine Vielzahl von Faktoren Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit eines Menschen.

dass das Betriebsklima und die Führungskultur mit dem Krankenstand in einem Betrieb zusammenhängen. Das läuft immer auf die Wertschätzung hinaus, die die Mitarbeiter von Führungskräften, aber auch von anderen Mitarbeitergruppen bekommen. Dies hat großen Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit. Es gibt Mitarbeiter, die sind gesund, haben trotzdem nicht die volle Arbeitsfähigkeit, weil sie nicht motiviert sind und sich wie der sprichwörtliche Fußabtreter im Haus vorkommen. Hat so ein Mitarbeiter beispielsweise leichte Kopfschmerzen am Montagmorgen, wird er nicht sagen, ich du-

sche mal und trinke einen starken Kaffee, dann geht es schon wieder, sondern er meldet sich krank und denkt: 'Sollen die doch sehen, wie sie zurechtkommen, ist mir egal!' Arbeitsfähigkeit basiert also nicht nur auf der gesundheitlichen Situation, sondern ist auch beeinflussbar durch die Führung und die Unternehmenskultur. Manchmal sind Kleinigkeiten entscheidend. Ein Beispiel: Eine Mitarbeiterin hat registriert, dass ihr Chef sie nie grüßt, wenn er über den Flur geht. Also denkt sie: 'Der bekommt doch sowieso nicht mit, ob ich da bin oder nicht.' Hier fehlen also ganz klar die Anerkennung und damit auch die Motivation.

Ich erlebe es manchmal auch bei Seminaren in Einrichtungen, dass die Potenziale zur Wertschätzung nicht ausgeschöpft werden. Die Teilnehmer sitzen in einem dunklen, ungelüfteten Raum, es gibt keinen Kaffee, kein Wasser, keine Kekse. Dabei wäre es so einfach, hier Wertschätzung zu transportieren und den Mitarbeitern zu zeigen: Es ist uns wichtig, das ihr in einer angenehmen Umgebung motiviert lernt. Oder es findet eine Begrüßung durch die Leitung statt, die nochmals die Zielsetzung des Seminars verdeutlicht – das wäre auch ein Beitrag für einen nachhaltigen Lerntransfer. Wertschätzung kann man also durch Kleinigkeiten ausdrücken, ohne große Kosten. Wertschätzung ist eine Haltung!

#### ▶ Sollten ältere Mitarbeiter generell anders geführt werden?

Es geht nicht um eine andere Führung, sondern um eine demografie-orientierte Führung. Jüngere Mitarbeiter haben andere Wertvorstellungen und Bedürfnisse und eventuell auch andere Fähigkeiten. Es gilt, diese – egal ob jüngere oder ältere Mitarbeiter – zu respektieren, zu berücksichtigen und wertzuschätzen.

Wichtig ist auch der Umgang im Team: Werden die unterschiedlichen Fähigkeiten, Kenntnisse und Ressourcen wertgeschätzt und auch berücksichtigt? Eine ältere Mitarbeiterin ist eventuell körperlich nicht mehr so belastbar, dafür aber zeitlich flexibler (in Hinblick auf Einsatzzeiten) als eine jüngere. Wir müssen weg von dem „alle werden gleich behandelt“ hin zu einem „Unterschiede werden respektiert und berücksichtigt“. Dafür gibt es keine allgemeinen Lösungen, sondern nur betriebliche Annäherungen und Aushandlungsprozesse.



► **Ein wichtiges Thema bei älteren Mitarbeitern ist der Übergang in die Rente. Wie sollte damit umgegangen werden?**

Wichtig ist zunächst, dass man das Thema überhaupt als Thema erkennt, und die Einrichtung ihr Augenmerk darauf richtet. Umso mehr, wenn man viele Mitarbeiter in der gleichen Altersgruppe hat, sonst fehlt in zwei Jahren auf einmal die Hälfte der Belegschaft. Empfohlen wird, bereits fünf bis zehn Jahre vor Renteneintritt die entsprechenden Mitarbeiter im Mitarbeitergespräch darauf anzusprechen: Wie lange möchten sie noch arbeiten? Wie lange können sie noch arbeiten? Die Erfahrung zeigt, dass Mitarbeiter dazu oft relativ konkrete Vorstellungen haben. Wenn jemand auf jeden Fall bis 65 weiterarbeiten will, vielleicht aus wirtschaftlichen Gründen, dann muss der Arbeitgeber überlegen, was man tun kann, damit dies gelingt.

Wenn jemand sagt, er möchte nur bis 60 arbeiten, sollte man überlegen, welche Modelle es gibt, um den Mitarbeiter noch zu halten. Die Flexirente oder eine Reduzierung der Arbeitsstunden wären entsprechende Möglichkeiten. Wenn der Mitarbeiter dies nicht möchte, kann man ihm auch anbieten, zum Beispiel als Springer in den Morgen- und Abendstunden oder am Wochenende in die Einrichtung zu kommen. Die Führungskräfte sollten also mit den Mitarbeitern ins Gespräch kommen, gemeinsam nach Lösungen suchen, damit sie der Einrichtung möglichst lange erhalten bleiben. Es ist wichtig, über all dies zu reden, damit auch das Wissen und die Erfahrungen, die so wertvoll für jedes Unternehmen sind, nicht verloren gehen. Ältere Führungskräfte kann man beispielsweise fragen, ob sie nicht als Mentor bzw. Mentorin weiterarbeiten oder Qualitätsmanagement-Aufgaben übernehmen möchten. Meist finden sich sehr gut Aufgaben, die man übertragen kann.

Allgemein gilt: Wenn der Übergang in die Rente für die Mitarbeiter gleitend gestaltet wird, kann man rechtzeitig für Ersatz sorgen und zum Beispiel auch eigenen Nachwuchs ausbilden. Das dauert ja auch schon drei Jahre, man muss also rechtzeitig planen.

► **Sie sprachen vom Wissen und von den Erfahrungen älterer Mitarbeiter, die für ein Unternehmen so wertvoll sind. Wie**

**kann dieses gezielt genutzt und gesichert werden?**

Vor allem das Erfahrungswissen, aber auch soziale Kompetenzen sind oftmals bei älteren, langjährigen Mitarbeiterinnen stark ausgeprägt. Für die Erfassung des Erfahrungswissens bieten sich eine Mentorentätigkeit an, bei der eine berufserfahrene Person in Leitungsfunktion ihr Wissen an eine jüngere Mitarbeiterin weitergibt. Dann gibt es Patensysteme, dabei übernimmt jemand die Patenschaft für neu eingestiegene Mitarbeiter, um diese in die Betriebskultur einzuweisen und ihnen allgemein den Start zu erleichtern. Man weiß, dass die ersten sechs bis acht Wochen dafür entscheidend sind, ob eine Bindung an den Betrieb stattfindet. Und dies ist leichter, wenn sich jemand um mich kümmert, mich vielleicht mittags mit zum Essen nimmt und mir Kollegen vorstellt.

Für die Weitergabe von Wissen bieten sich auch Lerntandems an, also Teams aus älteren und jüngeren Mitarbeitern. Hier ist es jedoch wichtig, diese Teams auch zu begleiten, denn es kann auch zu Unstimmigkeiten kommen. Das läuft nicht immer alles von selbst gut.

Erfahrungswissen kann auch in kleinen Memos oder in so genannten FAQs, also Frequently Asked Questions bzw. Zusammenstellungen von oft gestellten Fragen und den dazugehörigen Antworten zu einem Thema festgehalten werden. Es handelt sich hier meist um unausgesprochene Regeln in einer Einrichtung, die meist nirgendwo aufgeschrieben sind. Es kann beispielsweise darum gehen, was wichtig im Umgang mit Bewohnern ist. Ältere Mitarbeiter sind sich oft gar nicht mehr bewusst, wie sie was machen und agieren allein aus der Erfahrung heraus. Hier ist es wichtig, dies zu erfassen.

Auch bei Älteren sollte man übrigens in Weiterbildungen investieren und nicht sagen, das lohnt sich nicht mehr. Erstens schafft man dadurch eine gemeinsame Ebene für alle und zweitens zeigt man den älteren Mitarbeitern auch Wertschätzung, was sich positiv auf deren Arbeitsfähigkeit auswirken kann.

► **Vielen Dank für das interessante Gespräch!** ■

*Interview: Alexandra Höß*