

Motivation der "älteren" Mitarbeiter

Motivieren Sie Ihre „alten Hasen“, damit sie Ihrem Team nützen

Ältere Mitarbeiter tragen oft in sich selbst einen Widerspruch der Gefühle aus: Einerseits möchten sie als Fachleute mit langjährigen Erfahrungen respektiert werden. Andererseits stehen sie selbst auch unter dem Einfluss des Jugendkults. Sie kämpfen darum, als immer noch jung angesehen zu werden.

Deshalb reagieren sie empfindlich auf kleinste Signale, jüngere Vorgesetzte oder Kollegen könnten sie aufs Abstellgleis schieben.

Sie brauchen den Beruf, weil sie ihren Status darüber definieren, weil er ihnen Spaß macht und sie eventuell auch finanziell auf den Verdienst angewiesen sind. Aber bisweilen ist es auch verlockend, finanziell Abstriche zu machen, in den Vorruhestand zu gehen und dafür die modernen Chancen einer ungebundenen 3. Lebensphase zu genießen.

Für Sie als Führungskraft birgt diese Ambivalenz 2 Risiken:

1. Die Fitten, Motivierten und finanziell Abgesicherten unter den Älteren springen Ihnen womöglich ab. Sie verwirklichen sich lieber noch einmal ganz woanders.
2. Diejenigen, die sich den Vorruhestand nicht leisten können, gehen in die innere Kündigung: *„Die paar Jahre sitze ich noch ab. Dann habe ich meine Rente durch.“*

In Ihrem eigenen Interesse sollten Sie die „alten Hasen“ deshalb durch folgende Motivatoren an sich binden und bei Leistungslaune halten:

1. Gleichbehandlung

Die wichtigste Motivation besteht darin, den älteren Mitarbeitern keine Sonderrolle zuzumuten. Ein auch gut gemeinter spezieller Status als „Senior-Profi“ wird leicht als Ausgrenzung und Diskriminierung empfunden.

2. Fairness

Wenn Sie über Gehaltserhöhungen zu entscheiden haben, achten Sie auf strikte Fairness. Auch Ihre jüngeren Mitarbeiter sehen es sehr kritisch, wenn Chefs den älteren Kollegen weniger zukommen lassen mit dem Argument: *„Der kann ja ohnehin nicht kündigen in dem Alter.“*

3. Förderung

Lassen Sie den älteren Mitarbeitern die gleichen Weiterbildungen zukommen wie den Jüngeren. Vor allem bei technischen Neuerungen ist Wissen schnell überholt. Demnach lohnt sich die Investition in einen 58-Jährigen nicht weniger als in einen 28-Jährigen.

Bieten Sie den Älteren auch die Möglichkeit, mit den jüngeren Kollegen gemeinsam an „Soft Skill“-Seminaren teilzunehmen wie zum Beispiel Kommunikation, Teamtraining, Umgang mit Reklamationen, Verkaufsgespräche und so weiter.

Es geht nicht um „Nachhilfe“, weil sie es in den letzten 20 oder 30 Jahren falsch gemacht haben. Es geht darum, dass sie ihre Praxiserfahrungen aus dem eigenen Unternehmen an die Jüngeren weitergeben.

Der externe Trainer kann moderieren, Lehrbuchwissen und Erfahrungen aus anderen Unternehmen und Branchen vermitteln. Er ist jedoch dankbar für jeden Teilnehmer mit fundierten internen Erfahrungen aus Ihrem eigenen Unternehmen.

4. Selbstständigkeit

Ältere Mitarbeiter, die sich als zuverlässig und kompetent erwiesen haben, sollten weitgehend selbstständig arbeiten. Vor allem wenn Sie deutlich jünger sind, meiden Sie alles, was als verletzendes „Aufsicht“ erlebt werden könnte.

Ältere Mitarbeiter, die leider nicht aus sich heraus pflichtbewusst arbeiten, müssen Sie jedoch eng führen und konsequent kontrollieren.

5. Abrufen spezieller Fähigkeiten

Geben Sie den älteren Mitarbeitern die Chance, ihr Wissen und ihre Erfahrungen weiterzugeben. Es muss jedoch nicht immer der Ältere sein, der in Projekten oder Arbeitsgruppen die Leitung hat. Eventuell kann ein „alter Hase“ einen jüngeren Projektleiter coachen. Auch im Umgang mit schwierigen Kunden oder vor kniffligen Verhandlungen kann es klug sein, wenn ein „alter Hase“ den jüngeren Kollegen unterstützt.

6. Balance von Beruf und Freizeit

Jüngere Mitarbeiter, vor allem vor der Familienphase, sind oft gerne bereit, bis in den Abend oder sogar in die Nacht hinein zu arbeiten. Manchmal haben sie in der Freizeit nichts anderes vor. Bisweilen erhoffen sie sich Karrierechancen durch besonders eifriges Leisten von Überstunden.

Ältere Mitarbeiter haben in der Regel auch andere Interessen. Familie, Freundeskreis, Sport, Hobby, Ehrenamt, Garten und so weiter sind ihnen wichtig. Sie haben im Laufe der Jahre erfahren, dass der Job allein kein Leben erfüllt.

Eine ausgewogene „Work-Life-Balance“ führt langfristig zu zufriedeneren und belastbareren Mitarbeitern. Machen Sie deutlich, dass Sie als Vorgesetzter keine Endlosabende mit Überstunden erwarten. Wichtig ist vielmehr, dass Mitarbeiter ihre individuellen und Gruppenziele erreichen. Das sollte in der zur Verfügung stehenden Zeit annähernd zu schaffen sein, ansonsten müssen Sie gemeinsam die festgelegten Ziele überdenken.