



Digitale Skills der Jungen treffen auf Erfahrungswissen der Älteren.

## Aus Erfahrung gut

**Ältere Mitarbeiter** | In Zeiten des Fachkräftemangels sollten sich Werkstattinhaber nicht nur um den Nachwuchs bemühen, sondern auch um ihre älteren Teammitglieder. Deren reicher Erfahrungsschatz kann wertvoll für das Unternehmen sein.

**M**otiviert, treu, sorgfältig, teamfähig: Diese Eigenschaften zählten Betriebe, die ältere Mitarbeiter eingestellt hatten, bei der Beurteilung ihrer neuen Teammitglieder besonders häufig auf, so das Ergebnis

einer Untersuchung des Instituts für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB) aus dem Jahr 2017. Darin berichteten 97 Prozent der Betriebe, dass die älteren Semester unter ihren Neueinstellungen motiviert seien. 93 Prozent freuten sich darüber, dass sie an einer längerfristigen Beschäftigung interessiert waren.

lichkeiten befragen ließ. Auch dabei stellte sich heraus, dass sie hoch motiviert und zufrieden mit ihren Aufgaben waren, eine starke Loyalität und Bindung an den Betrieb aufwiesen – und darüber hinaus auch eine ausgeprägte Bereitschaft zeigten, sich an den Wandel anzupassen.

Selbst wenn es sich um branchenübergreifende Studien handelt, sollten diese Ergebnisse Werkstattinhaber aufhorchen lassen – und sie dazu bewegen, sich Gedanken über ihre Einstellungen und ihr Verhalten gegenüber den älteren Werkstattmitarbeitern zu machen. „Denn viele gängige Stereotype führen in einen wahren Teufelskreis“, sagt Maria Scharrenberg, die als Mastertrainerin der Führungsakademie Sylt für das Kfz-Gewerbe

### Kurzfassung

Laut Umfragen schneiden ältere Mitarbeiter bei der Leistungsbewertung gut ab. Das widerlegt so manches Vorurteil. Wenn man es richtig anstellt, sind die Erfahrungen der Langgedienten eine Bereicherung für jedes Unternehmen.

### Ältere werden meist gut beurteilt

Neun von zehn Betrieben lobten, dass sie sorgfältig waren und sich in das Team integriert haben. Zu sehr ähnlichen Ergebnissen kam Professor Friedemann Nerdinger von der Universität Rostock, der vor einigen Jahren ältere Arbeitnehmer zu ihren Einstellungen und Befind-

# „Strategisches Denken, ganzheitliche Wahrnehmung und Besonnenheit wachsen erst.“

Wolfgang Panter, Präsident VDBW

Seminare zum diesem Thema durchführt. „Wer zum Beispiel davon ausgeht, dass ältere Mitarbeiter nicht mehr so leistungsfähig sind, ändert sein Verhalten und gibt diesen Personen leichtere Aufgaben“, erklärt Scharrenberg.

## Nicht zum alten Eisen schieben

„Die Mitarbeiter fühlen sich daraufhin nicht mehr so respektiert und reduzieren ihr Engagement.“ Anstatt weitverbreitete Vorurteile zu hegen und zu pflegen und damit nicht zuletzt dem eigenen Unternehmen zu schaden, empfiehlt Scharrenberg, die individuellen Veränderungen der Mitarbeiter wahrzunehmen und über ehrliches, respektvolles Interesse im Kontakt zu bleiben. „Und falls es tatsächlich vorkommt, dass ein älterer Kollege manche Arbeiten nur noch in eher gedrosseltem Tempo durchführen kann, sollte der Werkstattinhaber ihn dabei unterstützen, seine weiterhin vorhandenen Fähigkeiten optimal einzusetzen.“

## Körperliche Kräfte lassen nach

Denn natürlich macht sich das Alter bemerkbar. „Die kognitive Leistung, also das Wahrnehmen, Denken und Erkennen, lässt im Verlauf des Lebens kontinuierlich nach“, sagt Wolfgang Panter, Präsident des Verbandes Deutscher Betriebs- und Werksärzte e. V. Auch einige Fähigkeiten, allen voran motorische und sensorische, nehmen im Verlauf des natürlichen Alterungsprozesses ab. „Allerdings“, so der Arbeitsmediziner weiter, „steigt mit zunehmendem Alter die Fachkompetenz. Und auch Fähigkeiten wie strategisches Denken, ganzheitliche Wahrnehmung und Besonnenheit wachsen oder entstehen erst.“

## Kleine Verbesserungen, große Wirkung

**Sieben Tipps von Arbeitsmediziner Wolfgang Panter, worauf die Inhaber von Kfz-Betrieben achten sollten, um (nicht nur) ihren älteren Mitarbeitern die Arbeit zu erleichtern:**

- Über Kopf zu arbeiten, belastet Schultergelenke und Halswirbelsäule und kann zu vorzeitigen Verschleißerscheinungen führen. Auch gebücktes Arbeiten über der Motorhaube ist ungünstig. In einer Kfz-Werkstatt lassen sich diese Arbeitshaltungen natürlich nicht komplett vermeiden. Umso wichtiger ist es, bei der Arbeitseinteilung darauf zu achten, dass einzelne Mitarbeiter nicht zu lange in diesen Positionen arbeiten müssen.
- Wichtig sind Hebehilfen in der Werkstatt – und zwar nicht nur, wenn es um Räder und Reifen geht. Mittlerweile gibt es eine ganze Menge an technischen Möglichkeiten. Investieren Sie jedoch nur in einfach zu bedienende Hebehilfen und legen Sie Wert darauf, dass sie selbst in hektischen Zeiten konsequent benutzt werden.
- Sorgen Sie für ausreichend gutes Licht in der Werkstatt. Ergänzend dazu leuchten Stirnlampen oder Spots, die am Kopf angebracht werden, den Bereich, in dem gearbeitet wird, exakt aus. Auch Chirurgen nutzen Stirnlampen!
- Ein häufig unterschätzter Bereich ist die Handgesundheit. Gerade im Handwerk wird die Haut an den Händen durch chemische und mechanische Belastungen strapaziert. Sorgen Sie dafür, dass Ihre Mitarbeiter soweit möglich geeignete Handschuhe tragen. Stellen Sie hochwertige Produkte für die Handreinigung und -pflege zur Verfügung und sorgen Sie dafür, dass sich Ihre Mitarbeiter vor Arbeitsbeginn die Hände eincremen. Dadurch lassen sich Abnutzungsdermatosen vermeiden. Risse in der Haut der Hände können sich entzünden, zudem können darüber Schadstoffe oder Metalle wie Chrom oder Nickel in den Körper eindringen. Achten Sie darauf, dass Ihre Mitarbeiter auch vor Arbeitspausen ihre Hände reinigen.
- Betonböden sind hart und kalt. Investieren Sie in weiche Gummimatten für Ihren Werkstattboden. Sie helfen nicht nur gegen Fußkälte, sondern sind auch gut für Wirbelsäule und Gelenke, weil sie zumindest etwas dämpfen und schwingen.
- Wenn Sie Ihren Mitarbeitern Sicherheitsschuhe zur Verfügung stellen, sollten Sie ihnen die Gelegenheit geben, die Schuhe in einem Fachgeschäft anzuprobieren und das für sie bequemste Paar zu wählen. Bei Menschen, die während ihrer Arbeitszeit viel stehen, hilft gutes, passendes Schuhwerk gegen Rückenschmerzen und trägt dazu bei, Abnutzungserscheinungen an Wirbelsäule und Gelenken zu minimieren.
- Gestalten Sie den Pausenraum so, dass sich Ihre Mitarbeiter darin wohlfühlen. Ideal sind Fenster ins Freie, denn der Blick nach draußen entspannt die Augen.



Die eingangs erwähnte Studie der Universität Rostock zeigt, dass bei älteren Arbeitnehmern Selbststeuerung, Urteilsvermögen, Verantwortungsbewusstsein und Zuverlässigkeit, aber auch die Kommunikationsfähigkeit besonders ausgeprägt sind. „Diese Eigenschaften lassen sich zum Beispiel im direkten Kundenkontakt gut einsetzen“, sagt Maria Scharrenberg.

Foto: Guido Köllmeier



**Wolfgang Panter, Präsident des Verbands Deutscher Betriebs- und Werksärzte**

Foto: Eva Bredenbeck



**Maria Scharrenberg, Mastertrainerin der Führungsakademie Sylt**

### Arbeits-Tandem aus Alt und Jung

„Wobei es natürlich immer auf die individuelle Persönlichkeit ankommt. Doch jeder Werkstattinhaber sollte sich Gedanken darüber machen, bei welchen Aufgaben ein älterer Mitarbeiter seine Stärken ausspielen kann, und sich nicht nur darauf fokussieren, was er alles nicht mehr kann.“

Besonders sinnvoll hält Maria Scharrenberg das Prinzip eines Arbeits-Tandems

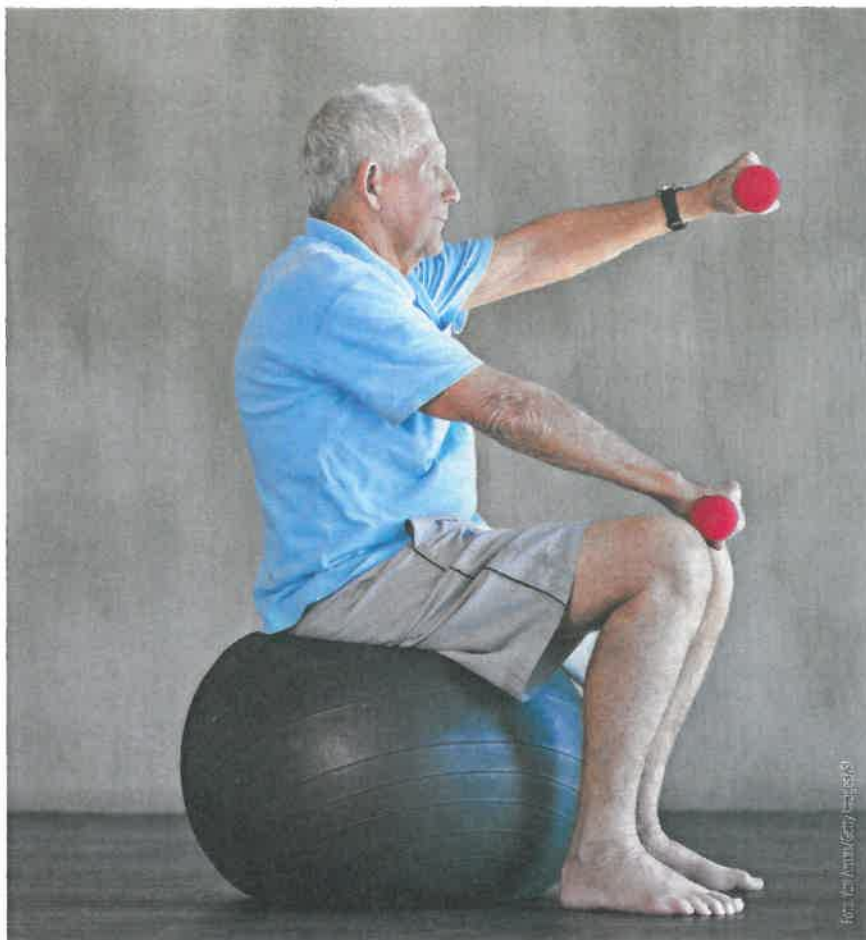
aus älteren und jüngeren Mitarbeitern: Der Junior kann den Teil der Arbeiten übernehmen, die viel Kraft oder digitale Skills erfordern, der Ältere verfügt über Erfahrungswissen und hohe Problemlösungskompetenz. „Wer Teams nach dem Junior-Senior-Prinzip zusammenstellt, steigert die Effizienz in der Werkstatt“, betont Scharrenberg.

Dass ältere Mitarbeiter grundsätzlich nicht mehr an Weiterbildung interessiert sind, ist übrigens ebenfalls ein unbegründetes Vorurteil: „Sie haben zwar meist keinen Bock mehr auf vorgefertigte Trainingsprogramme und vor allem nicht auf sogenannte Motivationsveranstaltungen“, sagt die Expertin. „An zielgerichteten Weiterbildungen ist die Mehrheit jedoch durchaus interessiert – soweit es für sie persönlich Sinn macht.“ Auch in diesem Fall sollte der Werkstattinhaber mit dem Mitarbeiter darüber sprechen, welche Angebote er annehmen möchte.

### Zuverdienst für Rentner

Grundsätzlich prägt das Verhalten des Chefs den Teamgeist: Daher ist es so wichtig, dass der Werkstattinhaber nicht nur gut für die Gesundheit seines Teams sorgt (*Tipps im Kasten auf Seite 47*), sondern den älteren Mitarbeitern auch Wertschätzung entgegenbringt. Dann stehen die Chancen gut, dass sie bis ins Rentenalter produktiv bleiben – und vielleicht selbst danach noch Lust dazu haben, in der Werkstatt auszuhalten. Denn wer die Regelaltersgrenze erreicht hat, kann grundsätzlich unbegrenzt hinzuverdienen, ohne seine Rente zu schmälern. Wenn sich Mitarbeiter hingegen zuvor in den Ruhestand verabschiedet haben, gibt es klare Grenzen, wie hoch der Zuverdienst ausfallen darf. Ausführliche Information dazu gibt es in der Broschüre „Altersrentner: So viel können Sie hinzuverdienen“, die unter [www.deutsche-rentenversicherung.de](http://www.deutsche-rentenversicherung.de) zum Download bereitsteht. Es lohnt sich daher, die Mitarbeiter, die bald in die Rente gehen werden, zu fragen, ob sie nicht regelmäßig oder in Spitzenzeiten weiterarbeiten wollen. Auch das kann dazu beitragen, den Fachkräftemangel abzumildern.

Eva-Elisabeth Ernst |



Einige Fähigkeiten, allen voran motorische und sensorische, nehmen im Verlauf des natürlichen Alterungsprozesses ab – aber dass ältere Mitarbeiter deutlich weniger leisten, ist nur ein Vorurteil.