



Team für
Unternehmensberatung,
Organisationsentwicklung
und Personalentwicklung
KG

FOCUS SIERT

Newsletter der FOCUS Team KG

Sonderausgabe im März 2011



Mit dem Alter wächst die Unzufriedenheit

Einschätzungen zur Arbeit im Altersvergleich

Die FOCUS Team KG in Wuppertal nutzte die Gelegenheit, in einem größeren mittelständisch strukturierten Unternehmen der chemischen Industrie eine Pilotstudie zur Einschätzung der Arbeit im Altersvergleich vorzunehmen. Dabei zeigten sich hochinteressante Ergebnisse. Dass diese Ergebnisse repräsentativ und auf andere Unternehmen übertragbar sind, kann und soll nicht einfach unterstellt werden, allerdings ergeben sich zahlreiche Überlegungen und Denkanstöße, die gerade auch im Kontext des Demographischen Wandels sehr bedenkenswert erscheinen.

Um es noch einmal in Erinnerung zu rufen: Der insbesondere in Deutschland stattfindende Alterungsprozess der Gesellschaft wird in zunehmendem Maße nicht nur das Durchschnittsalter der Bevölkerung und den Anteil der älteren Bürger stark erhöhen, sondern eine deutliche Verlängerung der Lebensarbeitszeit, also eine längere Verweildauer der Arbeitnehmer im Beschäftigungsprozess und damit an den Arbeitsstätten nach sich ziehen. Grund hierfür ist, dass in den nächsten 35 – 40 Jahren die Anzahl der 15 – 65 jährigen Personen in Deutschland um 20 % abnehmen wird und damit für den Arbeitsmarkt ausfällt. Verbunden sind damit naheliegenderweise Fragen der Motivierung und auch Qualifizierung gerade älterer Mitarbeiter. Da mit abnehmendem Arbeitskräfteangebot der Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter zunehmen wird, ist aber nicht nur eine Betroffenheit älterer Mitarbeiter zu vermuten. Vielmehr wird der Anspruch der Mitarbeiterbindung und der Ausgestaltung attraktiver Arbeitsplätze den kompletten Arbeitsmarkt erfassen.

Ältere Mitarbeiter haben einen höheren Anspruch, sind kritischer – und manche haben vielleicht resigniert

Unter bestimmten Bedingungen durchaus nachvollziehbar, in der Konsequenz aber ausgesprochen heikel zeigt sich schon die erste wichtige Erkenntnis der Studie, wonach mit zunehmendem Alter die Unzufriedenheit in und mit der Arbeitssituation wächst. So bestätigen rund 60 % der 46 – 50-jährigen Befragten und sogar rund 70 % der über 50-jährigen eine nur mittlere oder negativ geprägte Zufriedenheit. Umgekehrt sind alle jüngeren Mitarbeitergruppen zu rund 54 % mit ihrer Arbeitssituation zufrieden oder sehr zufrieden. Sind in vielen Einzelaspekten der Arbeit die jüngeren Mitarbeiter also positiv gestimmt, setzen sich die älteren Mitarbeiter mit der Arbeit und deren Rahmenbedingung zunehmend kritisch auseinander. Um Arbeitnehmer länger im Beschäftigungsverhältnis zu halten oder sie gar für ein engagierteres Mitwirken zu gewinnen, ist dies zunächst keine besonders günstige Ausgangsbedingung.

Was Mitarbeiter prinzipiell für wichtig halten...

Bei der Frage, was ältere Mitarbeiter im Einzelnen reklamieren, ist zunächst einmal die Voraussetzung von Bedeutung, was Mitarbeiter prinzipiell für wichtig erachten und was weniger. Dazu kann erst einmal ein hohes Maß an Übereinstimmung wichtig erachteter Aspekte festgestellt werden. Die nachfolgende Tabelle gibt diesbezüglich einen Überblick zu den erhobenen „Favoriten“.

Mindestens 2/3 der befragten Mitarbeiter sehen folgende Aspekte der Arbeit oder deren Randbedingungen als wichtig an:

1. Anerkennung für geleistete Arbeit erhalten	100%
2. Arbeit, die Spaß macht	98%
3. mit Respekt behandelt werden	98%
4. eine Arbeit, die ich als sinnvoll ansehe	97%
5. eine Arbeit mit viel Abwechslungsreichtum	95%
6. eine Arbeit, die Erfolgserlebnisse vermittelt	95%
7. neue Dinge lernen und anwenden können	95%
8. eine Arbeit, die den Lebensstandard sicherstellt	94%
9. eine Arbeit, in der ich von meinen Erfahrungen profitieren kann	93%
10. Wertschätzung durch Vorgesetzte	90%
11. ergonomisch angepasster Arbeitsplatz	89%
12. Arbeitsplatz mit Umweltbedingungen (Lichtverhältnisse, Geräuschpegel, Temperaturen), die keine übermäßigen Belastungen darstellen	89%
13. eine Arbeit, die Freiräume in der Ausgestaltung bietet	87%
14. positiv empfundene Arbeitsatmosphäre	85%
15. eine Arbeit, die wenig Routine beinhaltet und neue Herausforderungen an mich stellt	83%
16. Möglichkeit, Wissen und Know-how an (jüngere) Kollegen vermitteln	83%
17. betriebliche Ergänzung zur Altersvorsorge	83%
18. flexibel gestaltbare Arbeitszeiten	82%
19. eine Arbeit mit strukturiertem Arbeitsablauf	81%
20. eine Arbeit, bei der man sieht, was man gemacht hat	81%
21. attraktive Arbeitszeiten	80%
22. partnerschaftliche Behandlung	78%
23. Zusammenarbeit mit Gleichgesinnten	78%
24. betriebliche Ergänzung zur Altersvorsorge	78%
25. materielle Zusatzanreize für Leistungen	77%
26. Arbeitsplatz mit dosierter Computeranwendung	75%
27. Wertschätzung durch ältere Kollegen	74%
28. Arbeit im Team oder mit Kollegen in altersgemischtem Team	72%
29. Weiterbildungen und -qualifizierungen, die auf das Lernverhalten der jeweiligen Altersgruppe zugeschnitten sind	68%
30. Arbeitsplatz, der körperlichen Ausgleich oder häufigere Entspannung erlaubt	66%

Die Möglichkeit, häufigere Pausen einlegen zu können, Arbeiten mit hohem Routineanteil auszuführen, die denkbare Möglichkeit, zwischen zwei oder mehreren Arbeitsplätzen wechseln zu können, Angebote zur Stärkung der Fitness- und Gesundheitsprävention zu erhalten oder Einzelarbeitsplätze ohne Teamanbindung zu besetzen, finden dagegen keinen mehrheitlichen Zuspruch.

Was insbesondere ältere Mitarbeiter in der Arbeitswelt vermissen...

Wirft man nun einen Blick auf jene Aspekte, die einerseits für wichtig, andererseits aber als unzureichend erfüllt angesehen werden, ergeben sich im Altersvergleich zahlreiche Besonderheiten. So reklamieren insbesondere die älteren Mitarbeiter zu über 70 % die Aspekte

- flexible Übergänge in den Ruhestand (im Vergleich über alle Altersgruppen sind es \bar{x} 54 %)

und die

- Anerkennung für geleistete Arbeit (sonst \bar{x} = 43 %)

und zu über 60 %

- eine Arbeit, die Erfolgserlebnisse vermittelt (sonst \bar{x} = 42 %)
- eine betriebliche Ergänzung zur Altersvorsorge (sonst \bar{x} = 40 %)

als unzureichend erfüllt. Im Gegensatz zu einer einseitig fordernden Haltung werden hier aber auch zu über 60% Dinge wie

- Wissen und Know-how an junge Kollegen vermitteln (sonst \bar{x} = 26%) oder
- die Möglichkeit, eine Patenschaft für einen jüngeren Kollegen zu übernehmen (sonst \bar{x} = 32%)

genannt.

Mit einer Zustimmung von mehr als 50 % durch ältere Mitarbeiter werden zudem die defizitär eingeschätzten Aspekte

- eine Arbeit, die Freiräume ermöglicht (sonst \bar{x} = 34%)
- Weiterbildungen, die auf das Lernverhalten einer Altersgruppe zugeschnitten ist (sonst \bar{x} = 38%), aber auch
- die Chance, von jüngeren Kollegen lernen zu können (sonst \bar{x} = 42%)

geäußert.

Immer noch deutlich stärker als vergleichsweise jüngere Kollegen beklagen ältere Mitarbeiter zu 40% die unzureichend erfüllten Ansprüche:

- Möglichkeit, neue Dinge lernen und anwenden können (sonst \bar{x} = 21%)
- die Wertschätzung durch Vorgesetzte (sonst \bar{x} = 26%) und
- eine Arbeit, bei der man sieht, was man gemacht hat (sonst \bar{x} = 28%)

Interessanter Nebenaspekt ist an dieser Stelle, dass sich nicht nur die älteren Mitarbeiter auf gewachsene Erfahrungen berufen, sondern durchweg alle Altersgruppen. Die persönliche Erfahrung spielt subjektiv offensichtlich eine große Rolle im Arbeitsleben einer Person. Postulierend ist deshalb nahe liegend, sowohl für die Motivierung als auch für die Qualifizierung von Mitarbeitern immer solche Erfahrungen zu berücksichtigen, zu nutzen und darauf aufzubauen.



Womit lassen sich Mitarbeiter zu einem längeren Verbleib gewinnen?

Auf die zugespitzte Fragestellung, was denn die befragten Mitarbeiter bewegen könne, länger als bisher vorgesehen zu arbeiten, nennen

- 77 % der Befragten wirtschaftliche Notwendigkeiten

andererseits aber auch

- 64 % die Zuständigkeit für eine interessante, abwechslungsreiche Aufgabe und
- 55 % die Möglichkeit, Dinge lernen zu können

Aspekte wie beispielsweise „eine Beschäftigung zu haben“ oder „nicht zum alten Eisen gehören zu wollen“, finden dagegen kaum Zuspruch.



Umgekehrt antworten auf die Frage, welche Gründe denn zu einem früheren Ausscheiden aus dem Arbeitsleben führen könnten

- 81 % mit gesundheitlichen Problemen
- 62 % mit finanzieller Absicherung und immerhin
- 55 % mit unzureichender Wertschätzung bzw.
- 51 % mit widrigen Arbeitsbedingungen

Der hinterfragte Grund, ob ein bereits im Ruhestand befindlicher Lebenspartner die Entscheidung beeinflussen würde, spielt mit 23 % Zustimmung eine nur geringfügige Bedeutung.

Sieht man also die zunehmende Notwendigkeit, Mitarbeiter über heutige Altersgrenzen hinausgehend an das Unternehmen zu binden, zeigen sich durchaus vielversprechende Ansatzpunkte, auch ältere Mitarbeiter zu motivieren und hinsichtlich veränderter Anforderungen zu qualifizieren. Dazu wird aber zuvor ein Bewusstseinswandel in den Unternehmen erforderlich sein, auf die Belange älterer, erfahrener Mitarbeiter eingehen zu wollen. In Zeiten des vorgezogenen Ruhestands und der immer noch relevanten Altersteilzeitregelungen haben sich nämlich die Konsequenzen des Demographischen Wandels noch nicht überall herumgesprochen. Mit der zunehmenden Gewissheit existierender Demotivationseffekte und durch die zunehmende Diskussion des Fachkräftemangels werden sich aber quasi automatisch eine Sensibilisierung und ein sich anknüpfender Bewusstseinswandel vollziehen. Die Frage ist vielmehr, wie rechtzeitig erforderliche Weichenstellungen in den einzelnen Unternehmen vorgenommen werden.

Unzufriedenheit wiegt restriktiver als das fortschreitende Lebensalter

Einen durchaus bedeutsamen Zungenschlag weist die Beantwortung der Frage auf, welche Entwicklungen (Gründe) die Arbeit positiv oder negativ verändert hätten. Denn hier zeigt die Analyse einen bemerkenswerten Unterschied zwischen älteren Mitarbeitern einerseits und sich selbst eher als unzufrieden bezeichneten Mitarbeitern andererseits. So erweist sich die Auflistung negativ hervorgehobener Effekte von unzufriedeneren Mitarbeitern in Anzahl und Intensität als deutlich gravierender als jene der älteren Mitarbeiter.

Ob jemand in seiner Arbeit eine größere oder geringere Zufriedenheit empfindet, hat demnach für seine subjektiv empfundenen Einschränkungen und Belastungen eine größere Bedeutung als das Alter. Je unzufriedener jemand ist, so lässt sich mutmaßen, desto stärker sind auch die empfundenen Beeinträchtigungen. Beruhigend und ermunternd kann dieses Erkenntnis eingeordnet werden, wenn man in Rechnung stellt, dass zunehmendes Alter ohnehin nicht zu verhindern, auftretende und auch zunehmende Unzufriedenheit aber sehr wohl zu beeinflussen ist.

Abrundend ist vielleicht noch zu ergänzen, dass ältere Mitarbeiter vorzugsweise die Einschränkung der körperlichen Belastungsfähigkeit, die Erinnerungsfähigkeit und den zunehmenden Stress samt der daraus resultierenden erhöhten Kraftanstrengung beklagen. Unzufriedene Mitarbeiter stellen ebenfalls Stress und Hektik bzw. gewachsene Anforderungen in den Vordergrund, ergänzen dazu aber auch Einschränkungen der Konzentrationsfähigkeit, der geistigen Beweglichkeit, der Antriebskraft, der Lärmempfindlichkeit, der Lichtempfindlichkeit und der unzureichenden Wertschätzung am Arbeitsplatz. Zu der letzt genannten Wertschätzung passt ins Bild, wenn gerade die Unzufriedeneren den Wunsch äußern, Wissen und Know-how an jüngere Kollegen weitergeben bzw. Patenschaften für jüngere Kollegen übernehmen zu wollen.



Auf Selbstverantwortung ausgerichtete Mitarbeiter zeigen sich zufriedener und widerstandsfähiger

Oben ist schon darauf hingewiesen worden, dass Einschränkungen, Negativtendenzen oder Unzufriedenheiten sehr häufig mit gestiegenen Erwartungen und Anforderungen bzw. mit zunehmender Hektik oder zunehmendem Stress, zusammenfassend also mit Leistungsdruck in Verbindung gebracht werden und dass diese Nennungen mit der subjektiven Unzufriedenheit korrelieren. Umgekehrt stellt sich deshalb die Frage, welche Bedingungen für Motivation und Schubkraft sorgen bzw. sorgen können. Konkret äußern die Befragten auf die Frage, was denn bei ihnen im Arbeitsleben Lust, Motivation und Begeisterung, noch einmal einen zusätzlichen „Kick“ auslösen könne, vorzugsweise Dinge wie

- reizvolle, anspruchsvolle, abwechslungsreiche Aufgabe
- hohes Maß an Selbstständigkeit
- Handlungs- und Entscheidungsfreiräume
- Übernahme an Verantwortung
- wertschätzende Führung durch den eigenen Vorgesetzten oder auch eine höhere Akzeptanz.

Das, was landläufig als intrinsische Motivation bezeichnet wird, und jene Aspekte, die gerne der eigenen Person zugeschrieben werden, finden hier ihren vielleicht nicht ganz unerwarteten oder nochmals bestätigten Niederschlag.

Besonders interessant wird dieser Zusammenhang aber dann, wenn genauer betrachtet wird, welche Personengruppen welche Aspekte betonen. Denn da sind es zu 78 % die sich selbst als zufrieden oder sehr zufrieden einstuftenden Mitarbeiter, die Aspekte der Selbstbestimmtheit und Eigenverantwortung als besonders wichtig in den Vordergrund heben und dazu erheblich weniger negative Entwicklungen oder Bedingungen der Arbeit beklagen als ihre unzufriedeneren Kollegen.

Ob aber nun günstige Bedingungen der Arbeit eine auf Selbstverantwortung ausgerichtete Grundeinstellung determiniert haben oder ob umgekehrt eine bestimmte Grundhaltung das eigene Agieren, Streben und Empfinden in der Arbeitswelt bestimmt, bleibt auch hier genauer zu interpretieren. Trotzdem darf hier sicherlich davor gewarnt werden, dass betriebliche Gesundheitsprogramme, die ausschließlich auf Symptomvermeidung oder –bekämpfung ausgerichtet sind und zugrunde liegende Einstellungen außer Acht lassen, vermutlich zu kurz treten.

Führungskräfte urteilen zufriedener und wohlwollender



Unterstrichen wird der zuletzt skizzierte Zusammenhang auch durch den ebenfalls nicht viel Fantasie erfordernden Anhaltspunkt dieser Studie, nach dem Führungskräfte die Dinge des Arbeitslebens insgesamt erheblich positiver und wohlwollender beurteilen als Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung. Denn sie, die Führungskräfte, sind tendenziell in hervorgehobener, privilegierter Position und mit interessanteren und oft auch wichtigeren Aufgaben betraut. Kein Wunder, wenn sie zufriedener und auch loyalere Einschätzungen abgeben und umgekehrt weniger stark Restriktionen der Arbeit oder ihrer Leistungsfähigkeit beklagen.

Dauerhafte Belohnung und ständiges „Gefordert–sein“ stärkt offensichtlich nicht nur die Leistungsfähigkeit, sondern auch das subjektive Wohlbefinden.

Welche ersten Handlungsfelder lassen sich ableiten?

Mit dem, wie sich manche Führungskräfte alles andere als unkritisch, insgesamt aber doch mit starker Positivtendenz, also eher wertschätzend, wohlwollend und auch relativ zufrieden mit den Gegebenheiten der Arbeitswelt auseinandersetzen, deutet sich möglicherweise auch an, welche Entwicklungen ein zunehmender Wettbewerb am Arbeitsmarkt, eine längere Verweildauer im Arbeitsleben und ein zu nehmendes Durchschnittsalter auslösen wird. Denn wenn das Gut „Arbeit“ deutlich knapper und damit stärker umworben sein wird, wird auch der Arbeitnehmerstatus deutlich gestärkt werden. Vorhandene Ansprüche werden erheblich leichter durchsetzbar sein. Dies gilt insbesondere dann, wenn der dazu erforderliche Aufwand die (internationale) Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen nicht sonderlich beeinträchtigen soll und im ersten Bemühen kostengünstigere Lösungen in den Vordergrund schieben wird. Trotzdem wird nicht zu vermeiden sein, dass sich die Unternehmen der Thematik stellen und erforderliche Anpassungen vornehmen müssen. Im Gegenteil werden eher immense Kraftanstrengungen nötig sein, dem Demographischen Wandel Rechnung zu tragen.

Als erste grobe Ableitungen lassen sich dazu schnell Erfordernisse oder Handlungsfelder

- zur Erhaltung der Gesundheit bzw. der Leistungsfähigkeit
- einer lebensphasenorientierten Personalpolitik
- einer lebenslangen Weiterqualifizierung mit einer alters- und erfahrungsangepassten Umsetzung
- einer veränderten Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung
- zur Anreicherung der Aufgaben und auch
- hinsichtlich einer mitarbeitergerechteren Führung und Zusammenarbeit

identifizieren und konkretisieren. Je nach vorhandenen Gegebenheiten in den Unternehmen bzw. Organisationen erlauben maßgeschneiderte Programme mit abgestimmten Maßnahmen eine umfassende und gezielte Strategie. Allerdings bleibt nicht unendlich viel Zeit, mit solchen Bestrebungen zu warten bis es gar nicht mehr anders geht. Die Grundlage dafür, wie Mitarbeiter ihre Arbeit, ihren Arbeitsplatz, die Arbeitsbedingungen und das Umfeld mit seinen Randbedingungen sehen und einschätzen, wird samt der dazu eingeschätzten Glaubwürdigkeit heute gelegt und nicht erst dann, wenn uns die schon existierenden Vorreiter keine Wahl lassen. Will man seine Mitarbeiter nicht verprellen, gibt es wohl kaum einen Grund, mit der Mitarbeiterbindung nicht sofort anzufangen.

IMPRESSUM

Herausgeber
FOCUS Team KG
Besenbruchstr. 16
42285 Wuppertal
Telefon: + 49 202 28394-0
Telefax: +49 202 28394-20
contact@focus-team.de
www.focus-team.de