

### Beispiel Guter Praxis

#### Erfahrung und Motivation – die Leistungskompetenz Älterer

**„Ja, wir haben eine relativ alte Belegschaft“, sagt André Kuhlmann, Geschäftsführer der Druckerei Beckmann in Werne. Zwei Drittel seiner 48 Beschäftigten sind über 50 Jahre alt; innerhalb der nächsten 18 Monate werden 10 Prozent der Angestellten des Unternehmens „in Rente“. Doch André Kuhlmann weiß, wie auch ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aktiv und innovativ am Arbeitsplatz bleiben können. Er setzt auf eine hohe Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen. Mitarbeiter, die sich mit dem Unternehmen identifizieren, stehen auch als Pensionäre noch manchmal mit Begeisterung in der Produktion.**

André Kuhlmann beschreibt die wirtschaftliche Situation der Druckindustrie als schwierig. Seit Jahren sinken die Margen, sein Unternehmen musste sich in den letzten Jahren erheblich verschlanken. „Die goldenen Zeiten der Druckbranche sind definitiv vorbei, aber wir haben es geschafft nicht nur zu überleben, sondern uns für die Zukunft aufzustellen“, sagt Kuhlmann energisch. Da personelle Verschlankungen meist das „Aus“ für jüngere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bedeuten, stieg das Durchschnittsalter der Belegschaft deutlich; und dem Unternehmen fehlten plötzlich die jungen Kollegen, die in 20 Jahren das Rückgrat des Betriebs bilden sollten.

Vor allem in der Produktion des Werner Unternehmens sind heute fast nur noch „alte Hasen“ zu finden: Mitarbeiter, die seit über 30 Jahren alle Technologien sowie Höhen und Tiefen der Druckbranche miterlebt haben. „Da können wir sicherlich eine Menge Routine ausspielen“, ist sich Jutta Stephan, Leiterin der Buchhaltung bei Beckmann Druck, sicher. Doch sie beobachtet wie ihr Chef das Alter der Belegschaft mit gemischten Gefühlen, denn das Unternehmen verliert mit jeder Pensionierung Routine, Know-how und Erfahrung der älteren Kollegen. Eine Patentantwort auf das Problem hat das Unternehmen nicht, aber einen Ansatz: „Die Identifikation mit dem Unternehmen ist bei uns besonders hoch“, sagt André Kuhlmann. Alle Mitarbeiter seien stolz auf ihre Arbeit, das Unternehmen und ihre Produkte. In der hohen Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem Unternehmen sieht er einen wesentlichen Grund für die gute Motivation trotz Kündigungen, Auftragsrückgang und Mehrarbeit: Angestellte, die sich mit ihrem Unternehmen identifizieren, begeistern sich stärker für ihre Arbeit und stellen auch den Kunden gegenüber ihre Produkte besonders gut dar. Und da spielt auf einmal das Alter keine Rolle mehr.

André Kuhlmann ist von der Loyalität und Identifikationskraft seiner älteren Beschäftigten begeistert: Es gebe weder Gesundheits-, noch Motivationsprobleme im Unternehmen. Die älteren Angestellten in der Produktion haben keinen höheren Krankenstand als die „jungen“ Kolleginnen und Kollegen in der Verwaltung. Im Gegenteil: sie sind oftmals sogar „fitter“.

Auch bei der Konzentration und dem Arbeitstempo schneiden Ältere nicht schlechter ab. So war es für ihn auch keine Frage, bei einer unvorhergesehenen Auftragsspitze pensionierte Angestellte zu reaktivieren. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Jahre zuvor aus dem Unternehmen ausgeschieden waren, erklärten sich nach einem Anruf schnell bereit, wieder für kurze Zeit an ihren ehemaligen Arbeitsplatz zurückzukehren.

Die Druckerei Beckmann hat – auch durch die Treue seiner Rentner – die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen als Produktivfaktor schätzen gelernt. Darum wird aktiv an der Identifikationskraft des Familienunternehmens gearbeitet: Monatliche Abteilungstreffen verstetigen den Informationsfluss zwischen Geschäftsleitung und Angestellten. Erfolge werden besonders betont. So bekommen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter positives Feedback der Geschäftsführung und erfahren Rückhalt und Lob. Ein Problem der Zukunft hat André Kuhlmann aber noch nicht abschließend gelöst: Die für die Druckerei so wertvollen Endlosdrucker sterben aus, weil der Beruf seit ca. 15 Jahren nicht mehr ausgebildet wird. Die Druckerei Beckmann wird also ihre älteren Mitarbeiter noch lange „pflegen“ und motivieren müssen.

Quelle: Modellprojekt „Mit älter werdenden Beschäftigten wachsen - AGE-Management in KMU“