

Armin Zisgen

### **Motivation älterer Arbeitnehmer bei der KSB AG**

Die KSB Aktiengesellschaft hat heute schon eine Altersstruktur, in der jeder Dritte älter wie fünfzig Jahre ist. Das war einer der wesentlichen Gründe im Jahre 2002 ein Projekt zu starten, das sich mit der Motivation und Beschäftigungssituation besonders der älteren Mitarbeiter beschäftigt. Ausgangspunkt waren Workshops, die wir mit diesen Mitarbeitern selbst durchgeführt haben. Vertreten waren alle Mitarbeitergruppen, die Altersgrenze lag bei fünfzig. Der Betriebsrat war von Anfang an mit eingebunden. Es stellten sich zwei wesentliche Handlungsfelder heraus, zu denen die Mitarbeiter ihre Vorstellungen und Anregungen äußerten. Das erste betrifft den Bereich der Führung. Gerade ältere Mitarbeiter erwarten von ihrem Umfeld, auch im Unternehmen, dass ihnen Wertschätzung entgegengebracht wird. Sie wollen ihre Arbeit und ihre Erfahrung anerkannt sehen. Das zweite betrifft die Arbeitsbedingungen. Hier wird insbesondere zunehmender Leistungs- und Termindruck als belastend empfunden. Auf der Basis dieser Ergebnisse wurde gemeinsam mit dem Betriebsrat ein Maßnahmenkatalog entwickelt. Als eine wichtige zusammenfassende Erkenntnis muss festgehalten werden, dass die Beschäftigungsfähigkeit und damit auch die Motivation in den späteren Berufsjahren wesentlich durch die Erfahrungen in den früheren Berufsjahren beeinflusst wird. Die Voraussetzungen für Veränderungsoffenheit und Lernfähigkeit müssen von Anfang der Berufstätigkeit an gelegt werden. Je besser die Mitarbeiter hier „vorbereitet“ sind, desto besser kommen sie auch mit sich verändernden Arbeitssituationen zurecht und desto motivierter sind sie.

---

**Armin Zisgen**  
KSB Aktiengesellschaft  
Leiter Personalwesen Werke Europa

Telefon: +49 6233 86-2220  
Fax: +49 6233 86-3470  
eMail: [armin.zisgen@ksb.com](mailto:armin.zisgen@ksb.com)