

Aging Workforce – Perspektiven für ältere Mitarbeiter

von Josef Mikus, Kissel-Consulting

„Das Leben kann nur in der Schau nach rückwärts verstanden, aber nur in der Schau nach vorwärts gelebt werden.“

Søren Kierkegaard

Viele Unternehmen suchen händeringend nach guten, neuen und jungen Fachkräften. Gesucht wird „neue Energie“ mit denen man in einer IT-beschleunigten Zeit die Herausforderungen der Zukunft angehen kann. Ältere Mitarbeiter hingegen haben oft den Eindruck, dass sie unerwünscht sind. Altersteilzeitangebote und andere Ausstiegsprogramme, die zum Teil von der Politik unterstützt wurden – verstärken diesen Eindruck.

„Doch warum sollen die Alten raus?“ Weil sie angeblich zu starr sind, zu teuer sind, zu wenig „bringen“. Stimmt das wirklich? Manchmal ist diese Sichtweise sicher gerechtfertigt, aber wie kommt es dazu? Die Ursachen liegen meist nicht im Älterwerden, sondern in starren Strukturen, in fehlenden Perspektiven, im Altwerden auf der Stelle. Ältere Mitarbeiter sind nicht mehr im Blick der Personalentwicklung und des oberen Managements.

Doch die Situation ändert sich durch den demographischen Wandel. Da es immer schwieriger wird, junge Fachkräfte zu bekommen, rücken ältere Arbeitnehmer nicht mehr nur als Kostgänger in den Blick, sondern werden als erfahrene, stabile Wissensträger gesucht und genutzt. Vielfach zeigen sie sich als erfahrene Problemlöser und als differenzierte Urteiler.

Nach einer Gallup-Untersuchung (<http://www.download.ff-akademie.com/Gallup-Studie.pdf>) ignorieren viele Unternehmen ihr von ihnen glanzvoll hochgelobtes wertvollstes Kapital: erfahrene Mitarbeiter.

Die Studie unterscheidet vier Gruppen von Mitarbeitern:

- **Leistungsträger**, engagierte und hoch produktive Mitarbeiter mit hoher Identifikation mit ihrem Unternehmen, also richtige Fans
- **Distanzierte Leistungsträger**, fachlich hochmotivierte Mitarbeiter, die aber jederzeit auch in ein anderes Unternehmen wechseln könnten
- **Unternehmensbewohner**, Mitarbeiter, die sich im Unternehmen sichtlich wohl fühlen, auch mitarbeiten, aber meist nur mit gebremster Kraft
- **Verlorene**, Mitarbeiter, die resigniert haben, sich gekränkt fühlen, höchsten noch Dienst nach Vorschrift machen oder gar sabotieren

Mit steigendem Alter der Zugehörigkeit zum Unternehmen wachsen die beiden unteren Sektoren auf Kosten der beiden oberen deutlich an. Aber das ist kein notwendiger Lauf der Dinge, sondern änderbar. Dazu braucht es das Hinsehen und Hinhören der Führungskräfte, dazu braucht es offene Strukturen, mit denen es möglich ist, neue Perspektiven und Plätze zu finden. Dazu braucht es den Mut zum Anpacken.

Wenn Ältere im Unternehmen neue Perspektiven bekommen und Plätze finden, an denen sie sich neu einbringen können, werden sie auch wieder produktiv und erfolgreich. Dazu empfehlen wir ein sogenanntes Hochcamp in Unternehmen einzurichten.

Was ist ein Hochcamp?

Ein Hochcamp könnte man auch „OrientierungCamp“ für ältere Mitarbeiter nennen. Als eine gezielte Maßnahme aus der Personalentwicklung soll es Wege weisen, neue Orientierung geben und Mut machen.

Ziele des Hochcamps sind:

- Entwicklung von Lösungsideen zur Sicherung von Expertise, Erfahrung und Wissen im Unternehmen

- Wege zum Herausfinden aus individuellen beruflichen Sackgassen, aus Resignation und Ängsten
- Unterstützung bei Neuorientierung und Ermutigung zu aktivem Handeln
- Erfahrung neuer Kraft und Zuversicht, um das eigene berufliche Leben wieder aktiver zu gestalten

Dieses Camp richtet sich gezielt an Mitarbeiter mit langjähriger erfolgreicher beruflicher Erfahrung im Unternehmen, aber auch an Führungskräfte, die lange am gleichen Platz geblieben sind. Es wendet sich an Mitarbeiter, die spüren, dass sie noch kein „altes Eisen“ sind, sondern sich wieder neu bringen wollen, und die wissen, dass sie sich dazu neu orientieren und Mitgestaltungspartner werden müssen.

Möglicher Rahmen für ein Orientierungs-Camp:

- Gemeinsame Analyse der Situation im Unternehmen mit Verantwortlichen aus Management und Personalwesen
- Entwicklung von Lösungen für Ihre Situation und für Ihre Mitarbeiter, wo sie sich und ihre Erfahrung und Expertise neu einbringen können
- Findungs- und Orientierungsberatung für betroffene Senior-Mitarbeiter
- Durchführen eines mehrtägigen und mehrphasigen Orientierungs-Camps mit den ausgewählten Senior-Mitarbeitern
- Nachsorge-Beratung für die Mitarbeiter nach dem Camp Besuch

Insbesondere bei Dienstleistungsunternehmen mit direktem B2C-Kontakt ist ein Hochcamp von entscheidender Bedeutung, da das Hochcamp auch eine beratende Funktion für das Unternehmen ausübt, wenn es darum geht – Ansprachestrategien für eine alternde Gesellschaft neu zu definieren.

Wenn Sie mehr zu unseren Beratungsansätzen wissen möchten, freuen wir uns über die Einladung zu einem unverbindlichen Erstberatungsgespräch.